

Yhteenveto vastineista tarkastuslautakunnan arviointikertomuksesta vuodelta 2016

Kaupunginvaltuusto on 22.5.2017, § 60, merkinnyt tiedoksi tarkastuslautakunnan arviointikertomuksen vuodelta 2016 ja lähettänyt sen edelleen kaupunginhallitukselle tarvittavia toimenpiteitä varten.

Lausuntopyyntö tarkastuslautakunnan arviointikertomuksesta vuodelta 2016

Talous- ja omistajaohjaus on pyytänyt palvelualueilta vastineet tarkastuslautakunnan arviointikertomuksesta vuodelta 2016 seuraavasti:

1. Taloustilanteen ennakkoinnin parantaminen tilivuoden aikana ja
2. Lyhyet vastineet tarkastuslautakunnan arviointikertomuksessa 2016 esitettyihin asioihin.

Palvelualueiden vastineet

Palvelualueiden vastineet on koottu asiakohdittain siten, että ennen vastineita on tarkastuslautakunnan arviointikertomuksen ao. kohta, mihin palvelualueen vastine liittyy.

1. Tarkastuslautakunnan arviointikertomus / Taloustilanteen ennakointi tilivuoden aikana

Tarkastuslautakunta on arviointikertomuksessaan vuodelta 2016 todennut, että vuoden aikana talousarvion ennusteet eivät ole antaneet oikeaa kuvaa talouden tilanteesta v. 2014–2016, joten taloustilanteen ennakointia tilikauden aikana olisi hyvä saada tarkemmaksi.

Talousarviossa alijäämäksi arvioitiin n. 20 milj. euroa ja syksyllä arvio oli jopa 30 milj. euroa. Toteutunut alijäämä oli 5,8 milj. euroa. Epätarkat ennusteet kuluvasta vuodesta aiheuttavat ehkä tarpeettomiakin säästötoimia ja toisaalta antavat väärän kuvan tulevan vuoden talousarvion valmisteluun.

Elinvoima- ja konsernipalvelujen palvelualueen vastine sekä yhteenveto muiden palvelualueiden vastineista

Taloustilanteen ennakkoinnin tarkkuuteen on vuoden 2017 aikana panostettu kaupunginjohtajan johtoryhmätyöskentelyssä. Palvelualuekohtaiset ennusteet sekä esitetyt poikkeamat ja riskit käydään ennen raporttien viemistä kaupunginhallitukseen läpi kaupunginjohtajan johtoryhmässä yhdessä talous- ja omistajaohjauksen asiantuntijoiden kanssa ennustetarkkuuden parantamiseksi. Elinvoima- ja konsernipalvelujen palvelualueen organisaatiouudistuksen myötä keskitetyn talousseurannan henkilöstöresursointi on parantunut. Raportointitavoissa on myös toteutettu uudistuksia, jotka vapauttavat taloussuunnitteluhenkilöstön työaikaan raporttien tuottamisesta niiden analysointiin. Näiden toimien ansiosta palvelualueiden toteuma- ja ennustetietojen analysointiin on panostettu aiempaan enemmän ja keskusteluyhteyttä palvelualueiden taloushenkilöstöön on pystytty tiivistämään.

Kaikkien palvelualueiden vastineissa on todettu, että talouden ennustamiseen kuukausitasolla on panostettu ja ennustetarkkuutta pyritty parantamaan. Elinvoima- ja konsernipalvelun talouden seuranta ja poikkeamien raportointi tapahtuu kaikissa palveluyksikössä. Mahdollisiin poikkeamiin talousarvioon nähden pyritään reagoimaan vuoden aikana.

Kullakin palvelualueella on omat haasteensa talouden ennustamisessa. Vuonna 2016 talouden ennustamista palvelualueilla vaikeutti se, että kilpailukykysovimuksen lomarahaleikkauksen huomioimista lomapalkkajaksotuksessa 2016 ei ollut mahdollista huomioida ennusteissa. Lomapalkkavelkakirjauksen vaikutus ydinkaupungissa oli 2,5 milj. euroa.

Elinvoima- ja konsernipalvelussa palvelualueen talouden ennakointia vaikeuttaa erityisesti työmarkkinatuen kuntaosuus johtuen pitkäaikaistyöttömyyden kasvusta ja lakimuutoksista. Työmarkkinatuen kuntaosuus on noussut vuosittain 7 %, kasvun ennakointi talousarviossa oli haasteellista. Eläketukea koskevat säännökset tulivat voimaan 1.6.2017, mutta työmarkkina-

tuen kuntaosuuksissa huomioitiin ko. uudistuksen vaikutuksena 0,7 milj. euroa koko vuoden osalta. Eläketuen tuomat säästöt työmarkkinatukimaksuihin alkanevat näkyä takautuvasti syksyn aikana ja ennuste tarkentuu loppuvuoden aikana. Työllisyyspalvelussa seurataan tiiviisti kuntaosuuden maksujen kehitystä.

Kaupunkiympäristön palvelualueella ennustamista on parannettu erityisesti joukkoliikenteen osalta ja kuluvan vuoden aikana ennustaminen on ollut aiempaa tarkempaa. Investointien ennustamista pyritään parantamaan kuluvan vuoden osalta. Palvelualueen tuloista merkittävä osa kertyy maanvuokratuloista, maaomaisuuden myyntivoitoista ja kehittämiskorvauksista. Maanvuokratulojen täsmällistä ennustamista vuoden aikana vaikeuttaa elinkustannusindeksin kehittymisen ennakointi ja uusien vuokrasopimusten määrän kertyminen vuoden aikana. Uuden maanvuokrajärjestelmän kehitystyössä ja käyttöönotossa on kiinnitetty huomiota kertymän ennustettavuuden parantamiseen. Maaomaisuuden myyntivoittojen ja kehittämiskorvauksen toteutuminen vaatii aina kaavoituksen etenemistä ilman valituksia ja neuvottelutuloksen syntyminen osapuolten välillä. Rakentamisen osalta tulot ovat riippuvaiset suhdannekehityksestä ja ennustamisen pohjana käytetään laajaa tietoa rakentamisen suhdannekehityksestä.

Hyvinvoinnin edistämisen palvelualueella haasteen talouden ennustamiseen tuo asiakasmaksujen ennakointi, varsinkin taidepalveluissa loppuvuoden asiakasmäärissä voi tapahtua vuosittain isoja muutoksia.

Kasvun ja oppimisen palvelualueella haasteellisinta on varhaiskasvatuksen avainprosessin talouden ennustaminen, koska vuosittainen lapsimäärän kehitys ei ole noudattanut edellisten vuosien muutosta. Myös kuntaliitokset ja lakimuutokset kuten asiakasmaksun alentaminen ja ryhmäkoon muutokset ovat tuoneet haastetta ennustamiseen. Myös tilinpäätöskirjaukset esim. lomapalkkavelkakirjaus, vaihtelevat vuosittain erittäin paljon ja näistä palvelualueet eivät saa ennakkotietoja, eli muutoksista ei aikataulullisesti ehditä tehdä talousarviomuutosesitystä.

Hyvinvoinnin edistämisen sekä kasvun ja oppimisen palvelualueilla talouden ennustamiseen panostetaan enemmän yhdessä asiakkuusjohtajien ja palvelupäälliköiden kanssa. Ennustamista ja suunnittelua varten ovat olemassa tuloskortit, mittarit, valtakunnalliset tilastot mm. kouluikkuna-raportit. Budjetit on laadittu yksikkökohtaisesti, koulukohtaista budjettirakennetta on kehitetty vuosittain ja koulujen toiminnan suunnitteluun on rakennettu oma työkalu. Kasvun ja oppimisen palvelualueella hanketoiminta on otettu myös erilliseen seurantaan ja hankkeiden osalta tehdään talousarviomuutokset viimeistään syksyllä, kun tiedetään syyslukukauden alussa alkavat uudet hankkeet ja saadaan niiden osalta ennusteet. Avustuksia saatiin vuonna 2016 kasvun ja oppimisen palvelualueella yhteensä n. 2,7 milj. euroa.

Perusturvan ja terveydenhuollon palvelualueella kasvavien asiakastarpeiden ja raamibudjetoinnin edellyttämien tuottavuustoimenpiteiden nopeitempous sekä kuntaliitokset aiheuttavat haasteita talouden seurannassa taustalla olevan vertailutiedon muuttuessa. Suurten kaupunkien välinen kustannusvertailu auttaa osaltaan näkemään ja vertaamaan tuottavuuskehitystä terveydenhuollossa ja osin sosiaalihuollossa. Palvelualueilla talouden ennustamiseen on kuitenkin panostettu entistä enemmän yhdessä asiakkuusjohtajien ja palvelupäälliköiden kanssa.

2. Palvelualueiden vastineet tarkastuslautakunnan arviointikertomuksessa esitettyihin asioihin

Tarkastuslautakunnan arviointikertomus / 1.2 Vanhusten hoivapalvelut (sivut 4-6)

Tarkastuslautakunta on yleisarviona todennut, että kotihoidon palvelujen lisääminen on oikea suunta, laitoshoidon määrää on pystytty vähentämään ja että resurssien riittävyys on kiinnitettävä huomioita.

Perusturvan ja terveydenhoidon palvelualueiden vastine

Asumisen järjestäminen tulee toteuttaa 90 vrk:n kuluessa tehdystä palvelupäätöksestä. Yksittäistapauksissa lain mukainen määräaika on ylittynyt. Pääsääntöisesti asuminen on kuitenkin järjestynyt määräajassa. Tarve olisi edelleen muuttaa laitoshoitopaikkoja asumisen paikoiksi.

Tällä hetkellä jatkohoitoon odottavien paine Kuopion kantakaupungin alueella on suurin, mikä johtuu kuntalaisten ikääntymisestä ko. alueella sekä asumispalvelupaikkojen suhteellisesta vähyydestä.

Siirtoviivemaksujen vähenemisen taustalla ovat omaan tuotantoon liittyvät tehostamistoimet. Talousarvion valmisteluvaiheessa omaishoidon tukea saavien määrää ja sijaismäärärahaa ei kyetty nostamaan tavoitellulle tasolle.

Lääkäripoolin toiminta kohdistuu säännöllisen palvelun piirissä oleviin kotihoidon asiakkaisiin. Kotihoidon asiakkaiden akuuttipäivystyksen käyntien määrät ovat pääosin entistä tasoa. Tehdyissä selvityksissä tarpeettomiksi arvioitujen päivystyskäyntien määrä on kuitenkin selvästi laskenut. Palveluasumisessa asuvien asiakkaiden päivystyskäynnit ovat myös määrällisesti laskeneet. Ilman säännöllisiä palveluita olevien yli 75 -vuotiaiden päivystyskäynnit ovat lisääntyneet ja tarpeettomiksi arvioidut käynnit ovat kasvaneet eniten tässä ryhmässä (lähde: päivystyselvytys, vertailu 2014 ja 2016).

Loppuvuoden 2016 aikana asiakastuntien nousun myötä välitön työaika (asiakastyöajan osuus tehdystä työajasta) nousi 64 - 67 % kokonaistyöajasta. Asiakastuntien lisääntymiseen reagoitiin resurssien vahvistamisella, jonka seurauksena välitön työaika asemoitui keskimääräiselle tasolle 60 - 61 %. Uusi taso näyttäytyy nyt seurannassa vakauttaneen kotihoidon tilanteen.

Tuottavuuskehitystä ja välitöntä työaikaa voidaan jatkossa parantaa teknisin toimin (esimerkiksi sähköinen oven avaus) ja keskittymällä strategian mukaisesti paljon apua tarvitsevien ikäihmisten hoitoon, jolloin markkinaehtoisesti (palvelusetelin avulla) tuotettaisiin osa kevyemmistä palveluista. Kriisiytyneen tilanteen haltuunotossa toteutettiin monikohtainen työhyvinvointia tukeva toimenpideohjelma, joka näkyy nyt vuonna 2017 vähitellen parantuneena työhyvinvointina ja sairauspoissaolojen vähenemisenä.

Nyt alkavan valtuustokauden alussa päivitetään ja tehdään ikäihmisten hyvinvointisuunnitelma alkaneelle valtuustokaudelle. Tässä suunnitelmassa otetaan kantaa ikäihmisten eri palvelujen peittävyystavoitteisiin ja niiden seurantaan.

Tarkastuslautakunnan arviointikertomus / 1.2 Yhteiskokoukset Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin tarkastuslautakunnan kanssa (sivut 13-14)

Erikoissairaanhoidon kokonaismenot olivat v. 2016 yhteensä n. 154,9 milj. euroa, jossa kasvua edelliseen vuoteen n. 3,6 milj. euroa. Menot ylittivät alkuperäisen talousarvion n. 2,6 milj. eurolla.

Kaupungin näkökulmasta hoitajaksot ja –päivät ovat laskeneet tavoitteen mukaisesti. Hoitolasku on kuitenkin noussut jatkuvasti, vaikka otetaan huomioon perusterveydenhuollosta siirtyneet toiminnot. Kiinteiden kulujen osuus on Pohjois-Savossa korkea johtuen suhteellisen pienestä väestömäärästä. Sairaanhoitopiirin episodituottavuus on THL:n vertailussa alhainen.

Perusongelmana budjetoinnissa ja seurannassa on tarkastelutavan erilaisuudessa; kaupunki budjetoit kokonaismenoja ja sairaanhoitopiirin laskutus tapahtuu suurelta osin suori-te/tuotepohjaisesti toteutuneiden hoitomäärien ja hintojen perusteella. Laskutus on heikosti ennakoitavissa ja todennettavissa myös siksi, että kuntayhtymän taloudellista tulosta tasataan loppuvuodesta maksupalautuksilla.

Toiminnan ja talouden sekä tietojärjestelmien tarkastelua on syytä jatkaa tulevat hallintouudistukset huomioiden. Sairauskustannusten tarkastelussa on pyrittävä jatkossa laajempaan kustannustarkasteluun; nopealla hoidolla saadaan yhteiskunnalliset kustannukset pienennettyä. Vapaaehtois- ja järjestötyötä on hyvä huomioida ja arvostaa tulevassa sotemallissakin osana mm. muistisairaiden hoitoa.

Perusturvan ja terveydenhuollon palvelualueiden vastine

Perusturva- ja terveyslautakunta on todennut, että tarkastuslautakunta on arviointikertomuksessaan koonnut hyvin keskeiset haasteet erikoissairaanhoidon ja kaupungin yhteistyötoiminnan ja varsinkin talouden kannalta. Kaupungin omassa terveydenhuollon toiminnassa viimeisten vuosien aikana on tehty isoja muutoksia tiimimalliin siirtymisen myötä saatavuuden, toimintakulttuurin ja -mallien, asiakaslähtöisyyden ja kustannusrakenteen eteen.

Kiinteiden kulujen osuus Pohjois-Savon sairaanhoitopiirissä on korkea, johtuen suhteellisen pienestä väestömäärästä. Yliopistollisen sairaalan toimintatavat ja -kulttuuri vaikuttavat myös kustannusrakenteeseen. Laskutus on heikosti ennakoitavissa ja todennettavissa, koska arviopohjainen suoritehinnoittelu painottuu alkuvuoteen sekä siksi, että kuntayhtymän taloudellista tulosta tasataan vasta loppuvuodesta maksupalautuksilla, joista on hankala saada etukäteisinformaatiota kuntakohtaisesti.

Kuopion kaupunki on pitänyt yhteispalaveria KYS:n talousjohdon kanssa. Kuopion kaupungin kannalta KYS:n taloussuunnittelussa ja budjetoinnissa tulisi enemmän kiinnittää huomiota realistiseen, läpinäkyvään ja ennakoitua lisäävään tuotehinnoitteluun ja/tai mieluummin rohkeasti selkeään, kokonaisvaltaiseen episodihinnoitteluun yhdessä sen palveluja käyttävien toimijoiden kanssa.

Kuopion kaupunki on ollut aktiivinen toimija Pohjois-Savon liiton maakunnan sote -muutoksessa. Eri työryhmissä on pohdittu ja pyritty löytämään ratkaisuja rajapintaongelmiin odottaen kuitenkin varmentuvaa lainsäädäntöä.

Tarkastuslautakunnan arviointikertomus / 1.3 Ulkoisen tarkastuksen järjestäminen (sivu 19)

Tarkastuslautakunta yhtyy tilintarkastajan esittämään havaintoon, että taloushallintoprosessien kuvauksissa on vielä puutteita.

Elinvoima- ja konsernipalvelujen palvelualueen vastine

Sekä prosessikuvausten että taloushallinnon tehtävien vastuunjaon tarkentamista kaupungin ja Kuhilas Oy:n kesken on hidastanut käytettävissä olevien henkilöstöresurssien määrä. Tilanne on parantunut vuoden 2017 aikana niin elinvoima- ja konsernipalvelujen palvelualueen uudelleenorganisoinnin myötä kuin myös kuluvan vuoden aikana tehtyjen rekrytointien kautta. Prosessikuvausten ja ohjeistusten ajantasaistamiseen kohdennetaan jatkossa enemmän resursseja.

Tarkastuslautakunnan arviointikertomus / 4.3 Kaupungin talous (sivut 29-33)

Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota kaupunkikonsernin lainamäärään ja konsernitaseessa olevaan alijäämään.

Elinvoima- ja konsernipalvelujen palvelualueen vastine

Kaupunkikonsernin suhteellinen velkaantuneisuus ylittää tarkastuslautakunnan havainnon mukaisesti kriisikuntakriteeristön tunnuslukutasoa. Kaupunkikonsernin lainamäärää ovat korottaneet päättyneellä valtuustokaudella toteutetut isot investoinnit niin kaupungin omaan palvelutuotantoon kuin myös esimerkiksi Kuopion Energian ja sairaanhoitopiirin toimintaan liittyen. Merkittävä osa kaupunkikonsernin velkamäärästä on konserniyhteisöjen liiketoiminnasta kertyvillä tuotoilla maksettavia velkoja, kuten Kuopion Energian voimalaitosinvestointeihin ja vuokrataloyhtiöiden asuinrakennuskantaan kohdistuvat investoinnit. Vireillä oleva maakuntaja soteuudistus keventää toteutuessaan konsernin lainakantaa, sillä sairaanhoitopiirin velat siirtyvät uudistuksessa muodostettavien maakuntien vastuulle. Vuoden 2016 tilinpäätöksessä Kuopion kaupungin osuus sairaanhoitopiiriin vieraasta pääomasta oli noin 202 miljoonaa euroa, mikä on noin 18 % koko konsernin vieraasta pääomasta.

Vaikka konsernitaseessa on vuoden 2016 tilinpäätöksen mukaan vielä kertynyttä alijäämää 15,8 miljoonaa euroa, konsernialijäämän määrä on pienentynyt merkittävästi valtuustokauden aikana. Vuoden 2013 tilinpäätöksessä alijäämän määrä oli vielä yli 104 miljoonaa euroa. Alijäämän määrä on pienentynyt niin konserniyhtiöiden toiminnan tuloksellisuuden kuin myös muuttuneiden laskentakäytäntöjen seurauksena.

Tarkastuslautakunnan arviointikertomus / 5 Talouden tasapainottamisen arviointi (sivu 34)

Tarkastuslautakunta toteaa, että kaupungin talous olisi ilman yhtiöjärjestelyjä ollut alijäämäinen kaikkien tilikausien 2014 – 2016 aikana ja että talouden tasapainotusohjelmaa ja palvelutuotannon tuottavuuden parantamista tulee jatkaa lisävelkaantumisen estämiseksi.

Elinvoima- ja konsernipalvelujen palvelualueen vastine

Vuoden 2016 tulos olisi ollut ilman kertaluontoisia järjestelyjä ja niihin liittyviä alaskirjauksia toiminnallisesti ylijäämäinen noin 0,6 miljoonaa euroa. Vuoden 2017 talousarvio on tarkastuslautakunnan havainnoimin tavoin alijäämäinen, mutta verrattuna vuoden 2016 talousarvioon alijäämän määrä on merkittävästi, 11,7 miljoonaa euroa pienempi. Vuoden 2017 elokuun loppu mukainen talousennuste ennakoii, että kuluvaan vuoden talous toteutuisi hieman talousarviota parempana. Ennakoitua paremman käyttötalouden kehityksen ja investointitason sopeuttamisen myötä kaupungin velkamäärä ei ole vuosien 2014–2016 aikana kasvanut kuin 2,8 miljoonaa euroa. Asukasmäärään suhteutettuna velkamäärä laski samalla tarkastelujaksolla 20 euroa/asukas. Kaupungin talouden tasapainottaminen ja palvelutuotannon tuottavuus on siten kuitenkin edennyt parempaan suuntaan valtuustokauden loppua kohden rajoittaen velkamäärän kasvua. Selvää kuitenkin on, että talouden pysyvän tasapainon saavuttamiseksi sekä tasapainotustoimia että tuottavuutta parantavia toimenpiteitä on tehtävä jatkuvasti.

Tarkastuslautakunnan arviointikertomus / 6. Yhteenveto valtuustokauden arviointityöstä (sivu 35)

Tuottavuusohjelman tavoitteiden seurannassa on ollut vaikeuksia erityisesti henkilötyövuosien vähentämistavoitteen osalta; osa kuluista on siirtynyt ostopalveluiksi ja luontaisen poistuman hyväksikäytön seuranta ei ole järjestetty kattavasti.

Tilojen käytön tiivistämisessä ja sähköisten palvelujen kehittämisessä ei ole edistytty aivan aiotulla tavalla.

Kaupunkiympäristön palvelualueen vastine

Henkilötyövuosien vähentämistavoite on siirtänyt kaupunkiympäristön palvelualueen toiminnoissa osan kuluista ostopalveluihin jo useamman vuoden ajan, ja tämä trendi on ollut koko ajan kasvava. Kuntaliitokset ovat kasvattaneet työmäärää, mutta kuntaliitoksissa tullutta henkilöstöä on saatu sijoitettua niin, että henkilöstön määrä on kasvanut vähemmän kuin kuntaliitoksessa tulleen henkilömäärän verran. Tämän vuoksi henkilöresurssit ovat joillakin vastuualueilla ja tietyissä prosesseissa jo erittäin tiukalla varsinkin rakentamisen kiivas suhdanne huomioiden. Riittävät resurssit tarvitaan koko toimintaketjussa aina hankkeiden mahdollistamisesta kunnossapitoon saakka.

Ostopalveluiden käyttö on noussut jo sille tasolle, että sillä ei saavuteta enää lisätehokkuutta. Vaarana on laaturiskien kasvaminen, kun ostopalvelujen ohjaamiseen ja valvontaan ei ole tarpeeksi resursseja.

Sähköisten palvelujen kehittäminen on kaupunkiympäristön palvelualueen toiminnoissa edennyt suunnitellusti. Tonttien hakupalvelu on siirtynyt sähköiseksi lähes kokonaan. Samoin karttapalvelun tietosisältöä on lisätty koko ajan muun muassa kaava- ja rakennustiedoilla. Nämä toimenpiteet vähentävät asiakkaiden asiointitarvetta palvelualueella ja tehostava toimintaa. Rakennusvalvonnan ja kaupunkiympäristön tietohallinnon yhteistyöllä on otettu käyttöön rakennus- ja kaivulupien sähköinen hakeminen (Lupapiste.fi). Kaivulupien hakeminen on siirtynyt jo lähes kokonaan sähköiseksi. Rakennusvalvonnassa yli 30 % hakemuksista tulee jo

sähköisesti, ja määrä kasvaa jatkuvasti. Kaupunki osallistuu aktiivisesti järjestelmien kehittämiseen myös valtakunnan tasolla.

Tarkastuslautakunnan arviointikertomus / 6. Yhteenveto valtuustokauden arviointityöstä (sivu 36)

Tuottavuusmittareita ja toiminnan vaikuttavuutta kuvaavia hyvinvointimittareita tulee saada sitovammiksi ja toimintaa paremmin ohjaaviksi. Toimintaprosessien kehittäminen ja kustannus-tarkastelu asiakasnäkökulmasta on tärkeää.

Hyvinvoinnin edistämisen sekä kasvun ja oppimisen palvelualueiden vastine

Mittareita kehitetään palveluprosesseittain vuosittain. Nykyiset mittarit kuvaavat lähinnä taloutta ja toiminnan laajuutta (mm. henkilökunnan määrä, palvelujen laajuus ja käyttäjämäärä, tilojen määrä jne.) ja ne perustuvat pääosin valtakunnan tason tilastomäärittäisiin.

Hyvinvointikertomus kootaan vuosittain (laaja kertomus kerran valtuustokaudessa), joka perustuu valtakunnallisten ja omien indikaattoreidemme tietoihin. On tärkeää, että se on pohjana strategian valmistelussa ja seuraavan vuoden talousarvoin laadinnassa.

Hyvinvointipolitiikan ja johtamisen painopistealueita ja tavoitteita on viety palveluprosessien tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin, mutta niiden vieminen mittareiksi on haasteellista. Uusien mittareiden käyttöönotto edellyttää systemaattista tiedon keruuta (mm. asiakaspalautteen osalta) sekä järjestelmiä tietojen koontiin ja yhteiset periaatteet ko. tietojen analysointiin. Avain- ja palveluprosessien osalta henkilöstön hyvinvointisuunnitelmat on sovittu tehtäväksi syksyn 2017 aikana. Mittareiden kehittämisessä tehdään yhteistyötä kaupunkitasoisesti.

Perusturvan ja terveydenhuollon palvelualueiden vastine

Vuoden 2017 aikana saadaan tuotantoon yksikkökohtaisia tuottavuusmittareita, jotka auttavat tuottavuuskehityksen seurannassa ja mahdollistavat tuottavuustoimenpiteiden edelleen kohdentamisen.

Tuottavuuden nostamisen työkaluksi on vuodesta 2012 lähtien kehitetty asiakaskorttia. Asiakaskortin valmistelu aloitettiin, koska oli syntynyt tarve tarkentaa, kuinka standardoidusti palvelutarpeen arviointi toteutuu, missä määrin arviointitapa korreloi ammattilaisten tapaa tehdä hoitotyötä ja mikä vaikutus tällä kaikella voisi olla kustannustenhallintaan. Käytännössä asiakaskortti on ammattilaisten käyttöön tarkoitettu palvelutarpeen arviointiväline, jonka avulla pyritään arvioimaan asiakkaan voimavaroja toimintakykyä kuvaavien rajoitteiden sijaan. Arviointi on pyritty tekemään ammattilaisille mahdollisimman ketteräksi perustuen vain muutamaan kriittiseen muuttajaan. Vanhuspalvelujen säännöllisen kotihoidon ja asumisen korteille on valikoitunut noin 50 muuttujan joukosta ne muuttajat, joilla on ollut paras mahdollinen korrelaatio asiakkaan ajankäyttöön. Säännöllisen kotihoidon asiakaskortilla muuttujia on 11 ja asumisen kortilla vastaavasti 9. Näistä kriittisimmistä muuttujista käytetään jatkossa nimitystä lyhennetty asiakaskortti. Asiakaskortin kehittämistyö on käynnissä myös vammaispalveluissa ja lapsiperhepalveluissa.

Prosessien kehittämiskohteina vanhuspalveluissa vuosina 2016 - 2017 ovat olleet mm;

- apuvälineiden myöntämisprosessi
- fysioterapeuttien suoravastaanotto toiminta
- palveluohjauksen asiakasarviointiprosessin optimointi
- lyhytaikaisten paikkojen jakamiseen ja hallintaan liittyvä prosessityökalun käyttöönotto
- AATU- ja Arvi-kuntoutus osana ikäihmisten kotihoitoprosessia,
- turvapalveluprosessit osana omaa toimintaa
- sosiaali- ja terveyspalveluiden tilannekeskuksen (SOTE-TIKE) toiminnallisuus ja siihen liittyvä kotiuttamisen ja kotisairaalan kehittämistyö
- rekrytointiprosessin kehittämistyö.

Kehittämisen painopistealueena ovat lasten ja nuorten moniammatilliset palvelupolut Kuopiossa, joissa toimintaprosessien kehittäminen on käynnistynyt mm. ODA-hankkeessa ja ISAA-CUS-hankkeessa ja jatkuu poikkihallinnollisena työryhmätyönä vuosina 2017–2018.

Terveystieteiden palvelualueella eri toimintayksiköissä on edelleen siirrytty laajemmin tiimimalleihin, joita kehitetty moniammatillisesti asiakaslähtöisiksi turvaten hoidon hyvä saatavuus, järkevä työnjako ja kustannusvaikuttavuus.

Tarkastuslautakunnan arviointikertomus / 6. Yhteenveto valtuustokauden arviointityöstä (sivu 36)

Palveluverkon tarkastelun jatkaminen ja yhteistyön kehittäminen ns. kolmannen sektorin ja muiden toimijoiden kanssa on myönteistä. Tässä yhteydessä on hyvä muistaa myös hallinnollisen työn vähentäminen yksiköjä yhdistämällä ja toteuttamalla tavoitteeksi asetettua palvelualueiden johtamisrakenteiden keventämistä.

Hyvinvoinnin edistämisen sekä kasvun ja oppimisen palvelualueiden vastine

Palveluverkostoa päivitetään jatkuvasti asiakaspalvelun kehittämisen ja tilojen käytön tehostamisen näkökulmasta. Uusia tiloja suunnitellaan ja toteutetaan monipuolisempaan käyttöön, palvelukulttuuria kehitetään monialaisemmaksi ja alueiden tarpeiden mukaan painopisteenä lasten, nuorten ja asukkaiden osallisuuden lisääminen. Yksityisten toimijoiden kanssa on laadittu aiesopimus liikuntapaikkapalveluiden lisäämisestä.

Kouluverkostoeselvityksen yhteydessä on tehty myös hallinnollisia ratkaisuja, joissa esimiestyötä on tarkasteltu uudelleen. Varhaiskasvatuksen hallinnon ja palveluverkoston osalta on tehty vastaavanlaisia järjestelyitä. Vastaavaa toimintojen tarkistamista ja tehtäväjärjestelyjä on toteutettu myös hyvinvoinnin edistämisen palvelualueilla.

Hallinnon tehostamistyö näkyy mm. asiakkuusjohtajien määrän vähenemisenä. Lisäksi hallinnon ja esimiestehtävien tehtäväkuvia tarkentamalla on poistettu päällekkäisiä toimintoja. Osassa avainprosesseissa on erittäin matala organisaatio, esim. kansalaistoiminnan yksikössä on tiimirakenne, mutta kaikki työntekijät ovat suoraan asiakkuusjohtajan alaisia.

Perusturvan ja terveydenhuollon palvelualueiden vastine

Palveluverkostoa päivitetään jatkuvasti ja tilojen käyttöä tehostetaan. Palveluverkkosuunnittelussa on huomioitu laajenevan kaupungin kokonaisresurssit ja mahdollisuudet. Esimerkiksi kuntaliitosten mukanaan tuomia päällekkäisiä toimintoja on karsittu.

Tarkastuslautakunnan arviointikertomus / 6. Yhteenveto valtuustokauden arviointityöstä (sivu 36)

Työhyvinvointiin ja henkilöstöjohtamiseen on kiinnitettävä jatkuvaa huomiota pätevän henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden turvaamiseksi myös tulevaisuudessa.

Perusturvan ja terveydenhuollon palvelualueiden vastine

Työhyvinvointiin ja työkykyjohtamiseen kehittämiseen on kiinnitetty erityistä huomiota yksikkökohtaisissa palavereissa ja esimiesperehdytyksessä (johtamisfoorumi).

Palvelualueiden työhyvinvointitoimikunnat ovat kokoontuneet säännöllisesti ja jalkautuneet kiertämään työyksiköitä. Resurssien ja asiakasmäärän suhdetta arvioidaan säännöllisesti ja ennakkoivasti yhteistyössä henkilöstön, johdon, työsuojelun sekä työterveyshuollon kanssa.

Elinvoima- ja konsernipalvelujen palvelualueen vastine

Esimiestyön ja johtamiskulttuurin jatkuvan kehittämisen kautta pyritään parantamaan työelämän laatua ja sitä kautta tuloksellisuutta. Koulutusohjelmaan on lisätty esimiehille suunnattua monipuolista koulutusta ja työyhteisötasoista valmennusta.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä tärkeää olisi käynnistää myös mittaaminen säännönmukaisen henkilöstötutkimusten avulla ja tämä on tärkeää huomioida talousarviovalmistelussa. Henkilöstötutkimuksilla saataisiin tietoa henkilöstön tilasta eri palvelualueilla ja toimintayksiköissä. Tiedon pohjalta olisi helpompaa tehdä yksikkökohtaisia kehittämissuunnitelmia työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden parantamiseksi. Tämä auttaisi myös kohdentamaan kehittämis- ja tukitoimenpiteitä esimiestyöhön.

Tarkastuslautakunnan arviointikertomus / 6. Yhteenveto valtuustokauden arviointityöstä (sivu 36)

Talousarvioon tulisi sisällyttää kaikki menot ja tulot kuntalain mukaisesti; kohdentamattomista säästöistä tulee päästä eroon talousarvioprosessissa. Lauta- ja johtokunnat tulee saada paremmin sitoutettua talousarvioon jo tehtäessä valtuustolle talousarvioesitystä ja valtuuston tulee toisaalta tietää talousarvioraamien vaikutus kuntalaisten palveluihin.

Elinvoima- ja konsernipalvelun vastine

Kaupunginhallituksen hyväksymän vuoden 2018 talousarvion valmisteluohjeen mukaan talousarvioesitykset tulee valmistella yhteistyössä lautakuntien kanssa. Kaupunginvaltuusto on käsitellyt talous- ja strategiaseminaarissaan syyskuussa talousarvion valmistelun tilannetta ja linjannut jatkovalmistelua. Em. seminaarin linjaukset on kerrottu talousarvion valmistelijoille johtoryhmien yhteisessä strategia- ja talousarvioseminaarissa.

Lautakunnat ovat käsitelleet vuoden 2018 talousarvion laadintaa omissa talousarvioseminaarissaan ja kokouksissaan sekä ohjeistaneet talousarviovalmistelua. Osa lautakunnista on esittänyt palvelualueensa talousarvioesityksen kaupunginjohtajan jatkovalmistelun pohjaksi. Lautakuntien puheenjohtajat ovat olleet mukana talousarvion valmisteluprosessissa sekä kaupunginhallituksen puheenjohtajiston ja valtuustoryhmien puheenjohtajien talousarviovalmistelua linjaavassa yhteispalaverissa että talousarviota käsittelevissä kaupunginhallituksen kokouksissa.

Lautakuntien aiempaa tiiviimmällä kytkemisellä talousarviovalmisteluun pyritään siihen, että palvelualuekohtaiset määrärahat ja tuloarviot kohdentuvat eri palveluille ja tehtäville entistä tarkemmin.

Tarkastuslautakunnan arviointikertomus / 6. Yhteenveto valtuustokauden arviointityöstä (sivu 36)

Tarkka talouden ja investointien hallinta on tarpeen, jotta voidaan turvata riittävä investointitaso korjausvelan pienentämiseksi. Sisäilmaongelmien ratkaiseminen on ensisijaisen tärkeää kuntalaisten terveyden turvaamiseksi.

Kaupunkiympäristön palvelualueen vastine

Korjausvelka infrarakenteissa kasvaa jatkuvasti edelleen, ellei investointitasoa nosteta nykyisestä. Kaupungin omistamat infraverkostot, kadut ja yleiset alueet sekä erilaiset ulkona olevat rakenteet (esim. laiturit, sillat, tukimuurit, liikuntapaikat) vaativat myös säännöllisesti korjausta. Rakenteiden, kuten esimerkiksi katujen, kunnossapitäminen parantaa niiden liikennöitävyyttä sekä parantaa liikkujien turvallisuutta.

Perusturvan ja terveydenhuollon palvelualueiden vastine

Palvelualueella on käytettävissä sisäilmaohjeistus ja toimintamalli on koettu toimivaksi. Palvelualueella on tehty onnistuneita tilaratkaisuja, jotka ovat vähentäneet merkittävästi sairauspoissaoloja, kun sisäilmaongelmat ovat poistuneet.

Elinvoima- ja konsernipalvelujen palvelualueen vastine

Edellä kohdassa 1. kuvatulla talustilanteen ennustetarkkuuden parantamisella pyritään siihen, että käyttötalouden ja investointien suunnittelussa voidaan kohdentaa taloudellisia re-

sursseja entistä tehokkaammin sekä uus- että myös korjausvelkaa pienentäviin investointeihin valtuuston asettamien velkaantumistavoitteiden puitteissa.

Tarkastuslautakunnan arviointikertomus / 6. Yhteenveto valtuustokauden arviointityöstä (sivu 36)

Tarkastuslautakunta kannustaa talousarvio- ja tilinpäätösraportoinnin kehittämiseen. Entistä selkeämpi, johdonmukaisempi ja graafisempi esitystapa keskeisistä taloudellisuus-, tuottavuus- ja vaikuttavuustavoitteista ja niiden toteutumisesta helpottaisi valtuustotyöskentelyä sekä hallintokuntien itsearviointia ja tarkastuslautakunnan arviointityötä.

Elinvoima- ja konsernipalvelun vastine

Talous- ja omistajaohjauksen valmistelemana on vuoden 2017 aikana otettu käyttöön uusi kuukausiraportoinnin malli. Uudistettu kuukausiraportti on entiseen verrattuna havainnollisempi ja graafisempi keskittyen kokonaiskuvan muodostamiseen ja olennaisten poikkeamien raportointiin.

Uudistustyötä jatketaan seuraavaksi osavuosisikatsauksiin ja tilinpäätösraportointiin yhteistyössä markkinointi- ja viestintäyksikön kanssa. Tavoitteena on tiivistää varsinaisten raporttien sisältöä mutta myös tuottaa helppolukuisempia ja olennaiset asiat sisältäviä yhteenvetoesityksiä. Näin pyritään edistämään niin valtuutettujen ja tarkastuslautakunnan kuin myös henkilöstön ja kuntalaisten mahdollisuutta muodostaa vaivattomasti kokonaiskuva kaupungin taloudesta ja palveluiden laadusta ja tuottavuudesta.