Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

30.11.2015

TUOTANTOTALOUDEN TIEDEKUNTA
Diplomityö

Tilaus-toimitusketjun toimivuus kiinteistö- ja aluepalveluissa kaupunkikonsernin näkökulmasta

Tuotantotalous

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Juho Tanttu

Työn nimi: Tilaus-toimitusketjun toimivuus kiinteistö- ja aluepalveluissa kaupunkikonsernin näkökulmasta

Vuosi: 2015 **Paikka:** Imatra

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

96 sivua 16 kuvaa ja 3 taulukkoa

Työn tarkastaja: tutkijaopettaja Petri Niemi

Hakusanat: tilaaja-tuottaja-toimintatapa, sopimusohjaus, strategia, yhtiöittäminen

Imatralla tilaaja-tuottaja-malliin liittyvä nykyinen sopimusohjausmalli otettiin käyttöön teknisellä toimialalla marraskuussa 2014, jolloin kiinteistö- ja aluepalveluiden tuottamiseen perustettiin oma yhtiö. Tilaaminen ja tuottaminen muodostaa tilaus-toimitusketjun. Tämän työn tarkoituksena oli saada tietoa nykyisen kiinteistö- ja aluepalveluiden tilaus-toimitusketjun toimivuudesta sekä vahvuuksista ja puutteista. Työn teoriaosassa perehdyttiin strategiaprosessiin kunnissa, tilaaja-tuottaja-toimintatapaan sekä yhtiöittämiseen ja tuloksellisuuteen. Käytännön tietoa tilaus-toimitusketjusta saatiin strukturoidulla haastattelulla. Haastattelu jaettiin strategiseen, sopimusohjaustasoon sekä operatiiviseen tasoon. Haastateltavina oli toimitusketjun eri osapuolia.

Työn tuloksena voidaan todeta, että strategian täytäntöönpanossa on vielä tekemistä, etenkin operatiivisella puolella. Sopimusohjausmalliin oltiin tyytyväisiä vaikka myös siitä löytyi vielä kehitettävää. Operatiivisella tasolla toiminnan tehokkuus on noussut verrattuna entiseen malliin, tehokkuutta voidaan kuitenkin vielä monin keinoin nostaa. Yleisesti nähtiin, että koko tilaus-toimitusketjun toiminta on tehostunut ja selkiytynyt.

ABSTRACT

Author: JuhoTanttu

Subject: Supply chains functionality of the real estate and regional service at city group's perspective

Year: 2015 **Place:** Imatra

Master of Science Thesis. Lappeenranta University of Technology, Industrial Management.

96 pages, 16 figures, 3 tables

Supervisors: D.Sc. Petri Niemi

Keywords: orderer-producer model, contract-based guidance, strategy, incorporation

The current model of contract-based guidance related to orderer-producer model was introduced on a technical sector of Imatra town in November 2014 when the real estate and the production of regional services established its own company. Ordering and producing forms the supply chain. The purpose of this study was to get information about the operability and strengths and weaknesses of this supply chain. In theory was got acquainted with strategy processes in different towns and cities, orderer-producer model, incorporation and productiveness. Practical information about supply chain was collected with structured interviews. The parts of interviews were made in strategic, contract and operative levels. The interviewees were different parties of working-supply chain.

As a result of the study can be concluded that there is something to do in the implementation of the strategy, particularly on the operational level. The contract model was satisfying although there was found still to be improved. At the operational level the efficiency of operations has risen compared to the former model, however, the efficiency can still be improved with a variety of means. Generally was seen that the whole chain order-deliver has been enhanced and clarified.

ALKUSANAT

Lumet olivat juuri sulaneet kun aloittelin diplomityön tekemistä ja nyt taas uusi lumi on tulossa maahan kun näitä alkusanoja kirjoittelen. Reilu puoli vuotta diplomityön parissa meni siis todella nopeasti.

Diplomityön tekemiseen vaikuttivat monet ihmiset ja tahdon kiittää heitä kaikkia avusta. Jotta ketään ei jää kiittämättä, niin kiitän kaikkia yhdessä.

Kiitos paljon kaikille!

Imatra 30.11.2015

Juho Tanttu

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO 1
1.1 Työn taustaa 1
1.2 Työn tavoitteet ja rajaus 1
1.3 Tutkimuksen toteutus 3
1.4 Työn rakenne 5
2 STRATEGINEN TASO 7
2.1 Strategian määrittelyä ja strategiaprosessi kunnissa 7
2.2 Strategian jalkauttaminen 9
3 SOPIMUSOHJAUSTASO 11
3.1 Tilaaja-tuottaja-toimintatapa 11
3.2 Tilaaja-tuottaja-toimintatavan toimijoiden roolit 12
3.3 Tilaaja-tuottaja-toimintatavan tavoitteet 14
3.4 Palveluiden kustannukset tilaaja-tuottaja-toimintatavassa 15
3.5 Ohjaaminen tilaaja-tuottaja-toimintatavassa 16
3.6 Omistajaohjaus 17
3.7 Sopimusohjaus 18
3.8 Kilpailutus kunnissa 20
4 OPERATIIVINEN TASO 23
4.1 Yhtiöittäminen 23
4.2 Kuntayhtiöiden hallinto 24
4.3 Tuloksellisuuden osatekijät 25
4.4 Prosessien parantaminen ja innovaatiot 27
4.5 Viestintä ja tiedonkulku 29
5 IMATRAN KIINTEISTÖ- JA ALUEPALVELUT OY 31
5.1 Imatran kaupungin strategia ja palveluohjelma 31
5.2 KIPA:n valtuustoon nähden sitovat tavoitteet 32
5.3 Kiinteistö- ja aluepalveluiden tilaus-toimitusketju 33
5.4 Imatran Kiinteistö- ja Aluepalvelu Oy:n organisaatio 36
6 HAASTATTELUT 38
6.1 Yleistä haastatteluista 38
6.2 Strategisen tason kysymykset ja vastaukset 38

6.3 Sopimusohjaustaso kysymykset ja vastaukset 45
6.4 Operatiivisen tason kysymykset ja vastaukset 56
7 JOHTOPÄÄTÖKSET 68
7.1 Strategisen tason pohdintaa 68
7.2 Sopimusohjaustason pohdintaa 71
7.3 Operatiivisen tason pohdintaa 77
8 YHTEENVETO 84
9 LÄHDELUETTELO 87

KUVAT

Kuva 1: Kiinteistö- ja aluepalveluiden tilaus-toimitusketju

Kuva 2: Työn rakenne pääpiirteissään

Kuva3: Tiimalasimalli toiminnassa, sen toimijat ja keskeinen rooli

Kuva 4: Strategian toimeenpanon kuilu

Kuva 5: Tilaaja-tuottajamallin peruselementit

Kuva 6: Tilaajaosaamisen huoneentaulu

Kuva 7: Tuotteen kustannusrakenne tilaaja-tuottajamallissa

Kuva 8: Tilaaja-tuottaja-kolmion ohjaussuhteet

Kuva 9: Omistajapolitiikka ja konserniohjaus

Kuva 10: Kuntayhtiöiden lukumäärä 2007–2013

Kuva 11: Tuloksellisuus

Kuva12: Prosessien kehityksen yleiset vaiheet

Kuva 13: Kunnallistekniikan tilaus-toimitusketju

Kuva 14: Imatran Kiinteistö- ja Aluepalvelu Oy, organisaatio

Kuva 15: Imatran kaupungin sopimusohjausmalli

Kuva 16: Klassinen muutoskäyrä tehokkuuden ja ajan funktioina

TAULUKOT

Taulukko 1: Kansalliset kynnysarvot

Taulukko 2: EU-kynnysarvo - Muut hankintaviranomaiset

Taulukko 3: SWOT-analyysi KIPA

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Monissa kunnissa kuntapalveluiden järjestämistavat ovat uudistuneet tai ovat uudistumassa (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, s.28). Tilaaja-tuottaja-toimintatapa on nähty useassa kunnassa tehokkaampana ja asiakaslähtöisempänä tapana tuottaa kuntalaisille palveluita. Toimintatavassa palveluiden tilaajan ja tuottajan roolit eriytetään. Tilaaja-tuottaja-toimintatavasta on käytössä monia erilaisia malleja. (Suomen Kuntaliitto 2015.)

Imatran teknisellä toimialalla otettiin tilaaja-tuottaja-toimintatapa käyttöön vuoden 2012 alussa, jolloin tekniseen toimeen palvelun tuottajaksi perustettiin Tekninen palvelukeskus. Syksyllä 2014 mallia uudistettiin, kun perustettiin palveluiden tuotantoon yhtiö nimeltä Imatran Kiinteistö- ja Aluepalvelu Oy. Toimintamallin muutoksiin liittyy tai ainakin pitäisi liittyä kiinteänä osana mittaus, jossa tutkitaan onko toiminta muuttunut oikeaan suuntaan ja onko toiminnassa puutteita, joita voisi korjata. Tällä työllä on tarkoitus suorittaa tuota nykytilan mittausta.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaus

Työn kohteena on kiinteistö- ja aluepalveluiden tilaus-toimitusketju (kuva 1), joka alkaa Imatran kaupungista ja kaupungin tilaajalautakunnasta ja päättyy Imatran Kiinteistö- ja Aluepalvelu Oy:n toimintaan.

Kuva 1: Kiinteistö- ja aluepalveluiden tilaus-toimitusketju

Työn tavoitteena on saada tietoa nykyisen tilaus-toimitusketjun toimivuudesta sekä vahvuuksista ja puutteista kolmella eri tasolla. Strategisella tasolla halutaan selvittää kuinka hyvin Imatran kaupunkikonsernin strategian jalkautus on onnistunut ja huomioidaanko konsernin strategiset tavoitteet tilaus-toimitusketjun toiminnassa. Toisena tasona työssä on tilaaja-tuottajamalliin liittyvä sopimusohjaus. Sopimusohjaustasolla halutaan selvittää toimiiko ohjaus ja mitä haasteita, puutteita tai vahvuuksia on nykymallissa. Kolmas taso on operatiivinen taso, jossa tavoitteena on saada tieto palveluiden tuottajan eli Imatran Kiinteistö- ja Aluepalvelu Oy:n (KIPA) toiminnan vahvuuksista ja puutteista. Kaupunkikonsernin näkökulmaa on tarkoitus saada haastattelemalla tilaajalautakunnan edustajia, kaupungintalolta työn tilaajia sekä kaupunkikonsernin johtoa. Sopimusohjaukseen ja palveluiden tuottamiseen liittyvät ulkopuoliset palveluntuottajat on jätetty työn ulkopuolelle, koska työn strategiaosuus ei heitä olisi koskenut. Myös KIPA:n talouspuolen luvut on rajattu työn ulkopuolelle, johtuen siitä, että yhtiö on vielä niin uusi, että vertailukelpoisia lukuja ei ole olemassa.

1.3 Tutkimuksen toteutus

Diplomityön toteutus sai alkunsa yhteydenotosta Imatran kaupungin tekniseen toimeen, josta kehotettiin ottamaan yhteyttä Imatran YH-Rakennuttaja Oy:hyn. Ensimmäisen vierailun aikana YH-Rakennuttaja Oy:n toimistolla esiteltiin heidän organisaatiotaan ja toimintaansa sekä Kiinteistö- ja Aluepalvelu Oy:tä sekä kerrottiin, että kiinteistö- ja aluepalveluiden sopimusohjauksen toimivuus voisi olla diplomityön aihe. Ensimmäisellä vierailulla annettiin myös tausta-aineistoa yhtiöistä sekä sopimuksia tutkittavaksi.

Työn hahmottelun jälkeen päätettiin tehdä kyselytutkimus kiinteistö- ja aluepalveluiden tilaus-toimitusketjun eri osapuolille, tarkoituksena saada selville sopimusohjauksen toimivuus sekä löytää mahdollisia kehityskohteita tilaus-toimitusketjusta. Toimitusketjun tilaajaosapuolen eli kaupungininsinöörin tullessa myös kehittämään aihetta, päädyttiin lopulta kolmetasoiseen tutkimukseen, jossa ylimmällä tasolla on kaupungin strategia, toisella tasolla sopimusohjaus ja kolmantena tasona operatiivinen taso.

Sopimuksien sekä Imatran kaupungin strategiaan, tilaaja-tuottajamallin ja sopimusohjauksen teoriaan tutustumisen jälkeen alkoi kysymysten valmistelu. Ensimmäinen kyselyluonnos otettiin kyselyn pohjaksi, jota sitten kehitettiin yhdessä YH-Rakennuttaja Oy:n toimitusjohtajan sekä Imatran kaupungininsinöörin kanssa. Tutkimus päätettiin tehdä suorittamalla strukturoitu haastattelu, jossa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset. Myös kysymykset jaoteltiin kolmeen eri tasoon.

Lopullinen versio kysymyksistä saatiin valmiiksi kesäkuussa. Kesäkuun lopussa lähetettiin saatekirje niille 13 henkilöille, joita haluttiin haastatella tutkimukseen. Saatekirjeessä kerrottiin diplomityöstä ja sen aiheesta ja että haastateltaviin tultai-

siin olemaan yhteydessä haastatteluajan sopimiseksi. Haastateltaviksi valikoitui, pitkälti ohjaajaan eli YH-Rakennuttaja Oy:n tj:n toimesta, toimitusketjun eri osapuolia. Painotus haastateltavista oli kuitenkin hieman enemmän omistajan eli kaupungin ja tilaajan suuntaan. Haastateltavina oli kolmetoista henkilöä: Imatran kaupungin teknisen lautakunnan puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja jotka ovat tilaajan edustajia. Lisäksi haastateltiin rakennuttajana ja valvojana toimivan Imatran YH-Rakennuttaja Oy:n rakennuttajia ja teknisiä isännöitsijöitä sekä palveluiden tuottajan Imatran Kiinteistö- ja Aluepalvelu Oy:n tuotantojohtajaa ja työnjohtajia. Imatran kaupungilta haastateltiin työhön KIPA:n hallituksen puheenjohtajaa joka on kaupungin talousjohtaja ja kuuluu myös konsernin johtoon kuten haastateltavana ollut kaupungin hallintojohtaja/lakimies joka myös lisäksi kuuluu KIPA:n hallitukseen. Haastateltavina oli myös kaupungin organisaatioissa toimivat hankinta-asiamies ja rakennuttajapäällikkö.

Alkuperäisenä tavoitteena oli suorittaa haastattelut kesä-heinäkuun aikana mutta haastattelututkimuksen aloitus venyi juuri lomakauden aloitusajankohtaan ja kaikki haastattelut saatiin valmiiksi vasta elokuun viimeisenä päivänä. Haastattelut nauhoitettiin ja aina ennen nauhoitusta haastateltavilta pyydettiin lupa nauhoitukseen. Haastattelukysymyksiä ei annettu etukäteen haastateltaville tutustuttavaksi vaan kysymykset annettiin vasta haastattelutilanteessa.

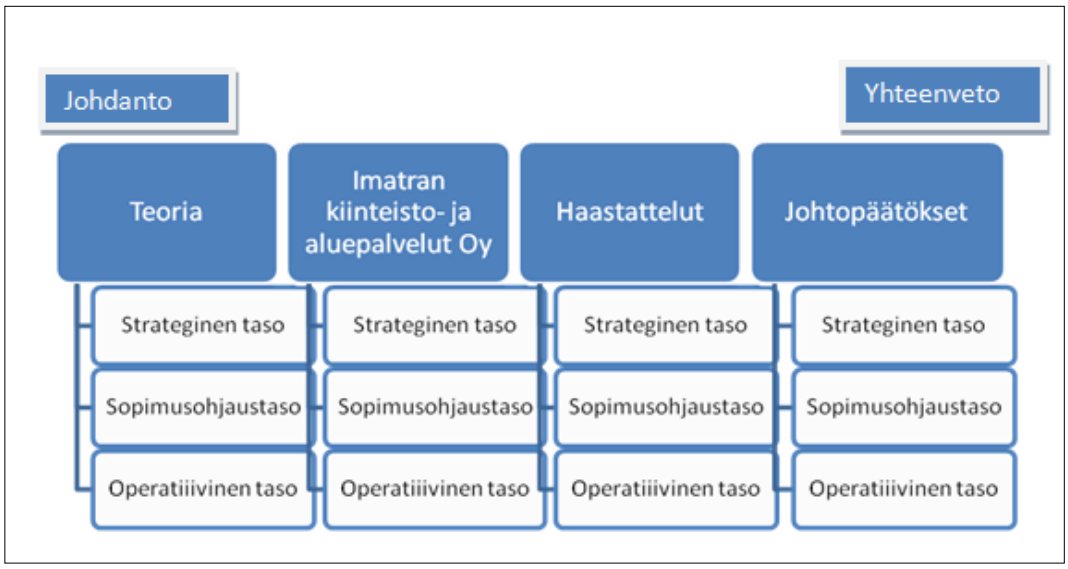
Haastattelujen purkaminen tekstimuotoon eli litterointiurakan suuruus yllätti ja litterointiin kului yli kuukausi. Huolellisesti sanasta sanaan litteroitua tekstiä tuli n. 110 sivua, rivivälillä 1,15. Teorian lisäetsintä tapahtui aina kun kysymysten valmistelujen sekä haastattelujen välillä jäi aikaa. Lopullinen teorian etsintä ja kirjoitus alkoi kun haastattelut oli saatu litteroitua.

Tutkimustyö on pyritty tekemään kaikilta osin mahdollisimman luotettavasti. Kuvaa luotettavuudesta antaa esimerkiksi se, että Imatran kaupungin tarkastuslauta-

kunnan arviointikertomus vuodelta 2014 on päätynyt samansuuntaisiin tuloksiin sopimusohjauksen toimivuudesta teknisellä toimialalla, kuin mitä haastattelun tulokset joiltain kohtaa ovat. Myös haastateltavien asiantuntemus käsiteltävästä aiheesta antaa vastauksiin uskottavuutta ja toisaalta haastateltavien erilaiset asemat antavat monipuolisen kuvan tilaus-toimitusketjun tilanteesta.

1.4 Työn rakenne

Työssä on pyritty pitämään punaisena lankana kolmea eri tasoa; strateginen taso, sopimusohjaustaso ja operatiivinen taso. Tasot toistuvat eri osissa työtä. Myös lopun yhteenveto on pitkälti samalla tavalla jaoteltu. Kuvassa 2 näkyy työn rakenne pääpiirteissään.



Kuva 2: Työn rakenne pääpiirteissään

Diplomityön alussa oleva teoriaosa on jaettu kolmeen osaan. Strategisen tason teoriaosassa käsitellään strategiaa ja sen jalkautusta erityisesti kunnissa. Sopi-

musohjaustason teoriassa käsitellään tilaaja-tuottajamallia ja siihen liittyvää sopimusohjausta sekä hankintoja ja niiden kerrannaisvaikutuksia. Operatiiviseen tason teoria liittyy kuntayhtiöihin ja kuntien toimintojen yhtiöittämiseen. Lisäksi operatiivisen tason teoriassa käydään läpi tuloksellisuutta, joka liittyy oleellisesti julkisten palvelujen tuotantoon, sekä prosessien parantamista ja siihen liittyvää innovatiivisuutta sekä tiedonkulkua ja sen merkitystä.

Teoriaosuuden jälkeen esitellään operatiivisen tason toimija, Imatran Kiinteistö- ja Aluepalvelu Oy. Myös yritysesittely alkaa strategiselta tasolta jonka jälkeen on esitelty sopimusohjaukseen liittyvä kiinteistö- ja aluepalveluiden tilaustoimitusketju ja vielä lopuksi operatiivisen tason toimijan eli KIPA:n organisaatio. Haastattelujen tulokset -kohdassa käydään tiivistettynä läpi haastatteluista saadut vastaukset. Johtopäätöksissä pohditaan haastattelun tuloksia ja yhdistetään teoriaa saatuihin vastauksiin. Yhteenvedossa käydään lyhyesti läpi työn tulokset sekä tutkimuksen tavoitteita suhteessa tuloksiin, myös muutama jatkotutkimuksen kohde mainitaan.

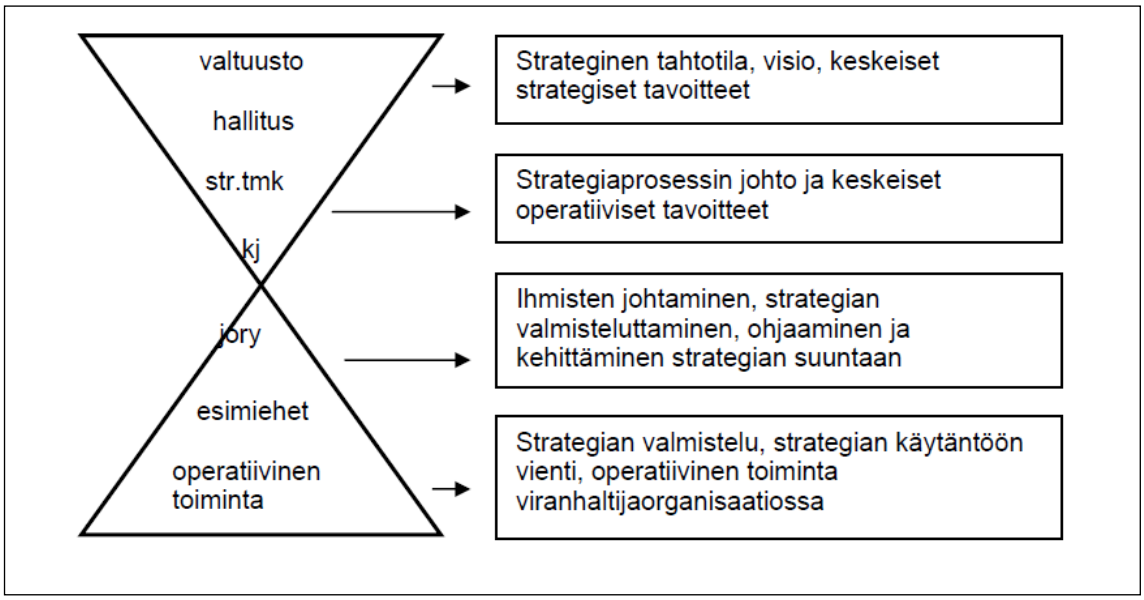
2 STRATEGINEN TASO

2.1 Strategian määrittelyä ja strategiaprosessi kunnissa

Strategiakirjoitukset aloitetaan yleensä strategian käsitteen määrittelyllä ja lähes jokaisella strategiagurulla on oma strategian määritelmänsä. Yhteistä usein määritelmille on että niissä mainitaan sanat; tavoitteet, keinot, toimintaympäristö, tulevaisuus ja toiminnan suunta.

Organisaatiot tarvitsevat strategiaa suunnan ja organisaation määrittämiseen, johdonmukaisuuden varmistamiseen sekä voimavarojen keskittämiseen (Rannisto (2005, s.68–69). Kuntien resurssit ovat yleensä hyvin rajallisia ja myös Kaplan & Nortonin (2002, s. 9) mukaan hyvin laadittu ja ymmärretty strategia auttaa organisaation rajallisten resurssien kohdentamista oikeaan suuntaan.

Strategia syntyy prosessissa ja onnistuakseen strategiaprosessiin tarvitaan oikeat ihmiset, joilla on kokemusta strategisesta ajattelusta ja johtamisesta. Myös itse prosessin pitää olla hyvin suunniteltu, vaiheistettu ja vastuutettu. Kuntien lähtökohdat strategian suunnitteluun ovat hieman erilaiset kuin yrityksillä, sillä osa palveluista on laissa määrättyjä kuntien tehtäviä. Erityispiirteenä on myös se, että strategiaprosessiin osallistuvat kansalaisten valtuuttamat poliittiset päättäjät. (Asikainen 2009, s. 144–145.) Kuntien strategisen johtamisjärjestelmän kuvaajana on käytetty tiimalasia (kuva 3) joka kuvaa monivaiheista strategiaprosessia.



Kuva3: Tiimalasimalli toiminnassa, sen toimijat ja keskeinen rooli (Rannisto 2005, s. 188)

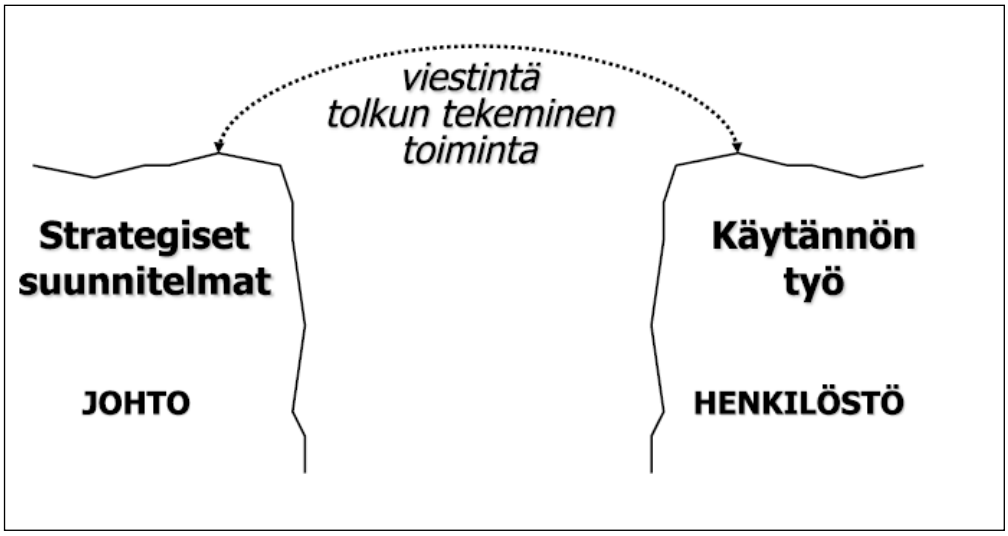
Strategian valmistelu aloitetaan strategiatoimikunnassa, jossa toimialat voivat esittää vaihtoehtoisia malleja päätettäväksi. Eri malleja arvioidaan SWOT-analyysilla. Strategialuonnos viedään hallituksen ja valtuuston strategiaseminaareihin ja sitten hallituksen päätettäväksi ja myös huomioitavaksi talousarviokäsittelyssä. Toimialat miettivät omat mahdolliset menestystekijänsä, joista rakentuu mittarit operatiiviselle toiminnalle. Strategiatoimikunta hyväksyy mittarit, joita sitten seurataan muutaman kerran vuodessa. Valmis strategia palaa tiimalasin kurkun kautta operatiiviseen toimintaan. Operatiivisen tason osallistuessa strategian valmisteluun, toimii tiimalasi siis myös toisinpäin eli alhaalta ylöspäin. (Rannisto 2005, s.186–187.)

Strategioitten valmistelusta ja myös täytäntöönpanosta ovat vastuussa tiimalasin kurkussa olevat kuntien johtajat ja ylimmät virkamiehet. Tiimalasin kurkku voi olla auki tai kiinni. Kurkun ollessa on kiinni operatiivista toiminta ohjaa pelkästään talousarvio. (Rannisto 2005, s.107; 183.) Kuntien talousarviossa strategia konkretisoituu operatiivisen toiminnan toiminnallisiksi ja taloudellisiksi tavoit-

teiksi, sen mukaan minkälaisia strategiset painotukset ovat. Tarvittaessa on muutettava rakenteita ja toimintatapoja sellaisiksi, että strategian toimeenpano mahdollistuu. Johtaminen on avainasiassa strategian viemisessä operatiiviseen toimintaan. (Asikainen 2009, s. 153–154.) Strategian toteuttajina ovat usein yksiköiden esimiehet ja heidän tehtävänään on huolehtia että henkilöstö sitoutuu näihin strategisiin tavoitteisiin. (Helin & Möttönen, 2012, s. 129).

2.2 Strategian jalkauttaminen

Asikaisen (2009, s. 153) mukaan strategia pitää saada elämään. Strategiaprosessissa juuri strategian vieminen käytäntöön eli jalkauttaminen on usein puutteellista (kuva 4).



Kuva 4: Strategian toimeenpanon kuilu (Mantere 2010.)

Strategisten suunnitelmien ja käytännön työn välillä voi olla toimeenpanon mentävä kuilu. Kuilun yli voidaan rakentaa oikeanlaisen viestinnän avulla siltaa. Aula & Mantere (2011, s. 49–50) kritisoi normaalia ylhäältäpäin tehtyä strategiaviestin viemistä henkilöstölle, joissa ”*kannetaan johdon valoa henkilöstön pimeisiin kellareihin.”* Tällöin viestinnästä vastaavat puskevat eri viestintäkanavia pitkin hen-

kilöstölle johdon miettimää strategiaviestiä. Toinen tapa viestiä on pyrkiä saamaan koko organisaation kanssa yhdessä riittävän yhteinen sävel strategian tulkitsemisesta.

Strategian suoraviivaista jalkauttamista vaikeuttaa se, että ihmiset motivoituvat yleensä heille tärkeistä asioista. Ylin johto tekee paljon strategiatyötä ja pitää sitä tärkeänä, kun taas henkilöstölle on tärkeää heidän normaalit jokapäiväiset työtehtävät. (Suominen 2011, s. 24.) Strategian sisäistäminen edellyttää että henkilöstö on saanut muokata strategiaa oman työnsä mukaiseksi; *”strategia sisäistetään kun henkilöstö keksii strategian uudelleen omassa arjessaan*”. (Aula & Mantere 2011, s.48).

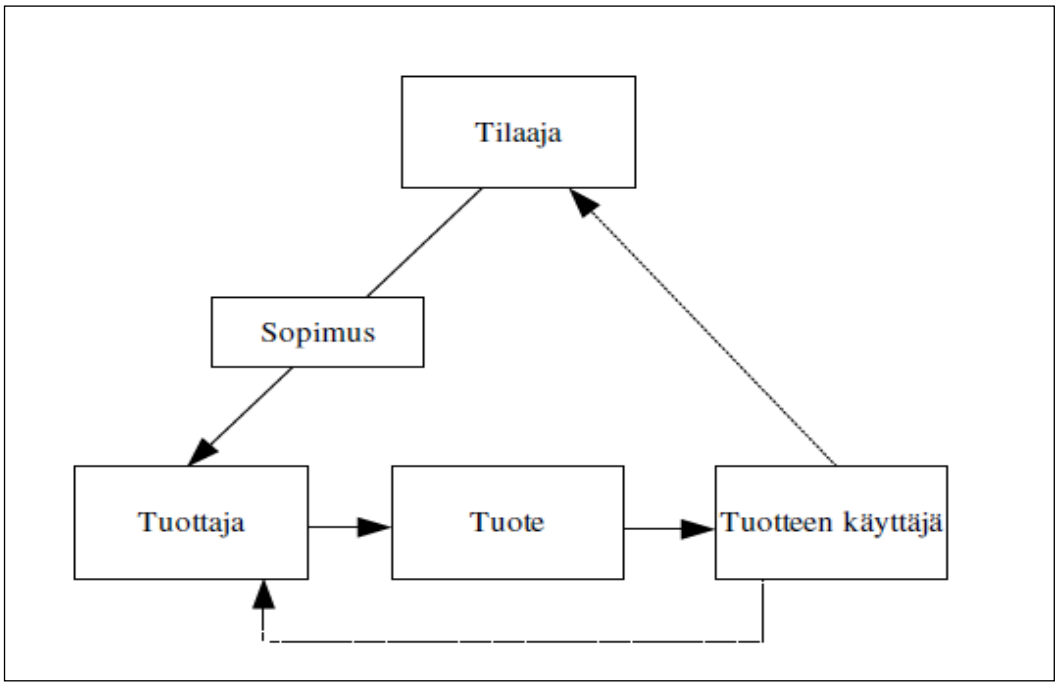
3 SOPIMUSOHJAUSTASO

3.1 Tilaaja-tuottaja-toimintatapa

Kuntien taloudellisten resurssien heikkeneminen, suurten joukkojen siirtyminen henkilöstöstä eläkkeelle sekä myös uudet teknologiat, jotka mahdollistavat uusia tapoja tuottaa palveluja, ovat saaneet kunnat kehittämään toimintojaan (Kallio, Martikainen, Meklin, Rajala & Tammi 2006, s.12). Keinot millä kuntien toimintaa tehostetaan, ovat usein markkinasuuntautuneita. Tässä yhteydessä puhutaan myös New Public Management (NPM) -opin tavoitteista, jolla pyritään tuomaan perinteisen hierarkkisen toimintatavan tilalle yritysmäisempi toimintatapa julkisen sektorin organisaatioiden johtamiseen. (Pauni 2011, s. 14.) Tilaaja-tuottaja-toimintatapa on yksi tapa lähestyä yritysmäisempää palvelutuotantoa. Toimintatavan teoreettiset lähtökohdat ovat näennäismarkkinateoriassa. (Valkama, Kallio, Haatainen, Laurila & Siitonen 2008, s.45.)

Näennäismarkkinoilla pyritään toimimaan tilaajan ja tuottajan välillä aitojen markkinoiden kanssa samalla tavalla. Näennäismarkkinoissa julkinen sektori on palvelujen tilaajana ja myös ohjaajana. Tilaaminen sekä tuotanto on erotettu toisistaan ja tilausketjua ohjataan sopimusten avulla. Pääasiassa toimitaan verorahoin eikä palvelun käyttäjä yleensä maksa palvelusta kulutushetkellä. Näennäismarkkinoilla ei välttämättä myöskään tavoitella voittoa, vaan voi olla myös muita tavoitteita, kuten tuottaa palveluja edullisemmin kansalaisille, tai tavoitteet voivat liittyä kansalaisten yleiseen hyvinvointiin. (Kähkönen & Volk 2008, s. 19.)

Tilaaja-tuottaja-toimintatavassa siis eriytetään palvelujen tilaaminen ja tuottaminen toisistaan. Toimintatavasta on käytössä useita erilaisia malleja. Kuvassa 5 on mallin tai toimintatavan peruselementit.



Kuva 5: Tilaaja-tuottajamallin peruselementit (Kallio et al.2006)

Tilaaja tilaa sopimuksilla palveluja (tuotteet) tuottajalta, joka puolestaan tuottaa palvelut, joita käyttäjä käyttää. Kuvassa näkyvä katkoviiva kuvaa palautekanavia, joita pitkin palveluiden käyttäjä voi antaa palautetta tilaajalle tai suoraan tuottajalle. Tilaajana toimii yleensä kunta, joka on kuntalaissa velvoitettu tuottamaan kuntalaisille palveluja. Tuottajana voi olla kunnan oma yksikkö, ulkopuoliset yrittäjät tai kolmas sektori. Yleensä kuntalaiset tai kunnan jokin yksikkö on palvelujen käyttäjänä. (Kallio et al.2006.)

3.2 Tilaaja-tuottaja-toimintatavan toimijoiden roolit

Kunnissa palvelujen tilaajana ovat usein tilaajalautakunnat, joiden toimintaa ohjaavat kunnan strategia, raha (talousarvio), sopimukset ja tilaukset. Tilaajan tehtäviin kuuluu tulevien palvelutarpeiden ennakointi ja tämän perusteella kohdentaa resursseja oikein siten, että pysytään budjetissa. Tilaajan tehtävänä ei ole puuttua

siihen miten tuottaja käytännössä tuottaa palvelut. (Pauni 2011, s. 43.) Toimi 2010 -hankkeen raportissa (kuva 6) on mietitty tilaajalle huoneentaulua, eli mitä kaikkea tilaajan tulisi hallita.

- Yhteiskuntapoliittinen näkemys ja vastuu
- Innovatiivinen ote oman kunnan ja koko yhteiskunnan kehittämiseen
- Verkosto-osaaminen ja sen kehittäminen: laajan toimijajoukon hallinta
- Resurssien ja toiminnan ristipisteessä toimiminen: rahoituksen ja tarvittavien palvelutuotteiden yhteensovittaminen
- Kyky ja vahvuus valikoida: mitä niukoilla resursseilla tilataan ja mistä palvelu hankitaan?
- Kyky vuorovaikutuksellisuuteen: käyttäjälähtöisyys ja valintojen perustelu kuntalaisille
- Erilaisen tiedon hallinta ja jakaminen päätöksenteon tueksi
- Hankinta- ja sopimusosaaminen
- Seuranta ja valvonta
- Tieto ja vaikuttaminen koko kunnan strategiaan ja strategisiin linjauksiin: vaikutukset käytännön hankintaprosesseihin
- Omassa roolissa pysyminen, vanhoista rakenteista poisoppiminen ja muutosprosessin hallinta.

Kuva 6: Tilaajaosaamisen huoneentaulu (Pauni 2011)

Tilaajan osaamisalue on laaja. Ei riitä, että jaetaan rahat ja seurataan mitä niillä on saatu, vaan toiminnan kaikinpuolinen kehittäminen kuuluu myös tilaajan toimenkuvaan.

Tilaaja määrittelee mitä tilataan ja tuottajan vastuulle jää se, miten tilaus käytännössä tehdään. Sopimuksissa määritellään myös laatukriteerit ja tuottajan laadun on oltava sopimuksissa määriteltyä tasoa. Tuottajan toimiessa ”kentällä” lähempänä asiakasta pystytään näin paremmin näkemään toiminnan vaikutukset sekä asiakkaiden tarpeet. Näitä tietoja tuottajan olisi osattava viedä tilaajan tietoon. Tiedonkulun olisi siis toimittava molempiin suuntiin. (Pauni. 2011, s. 44.)

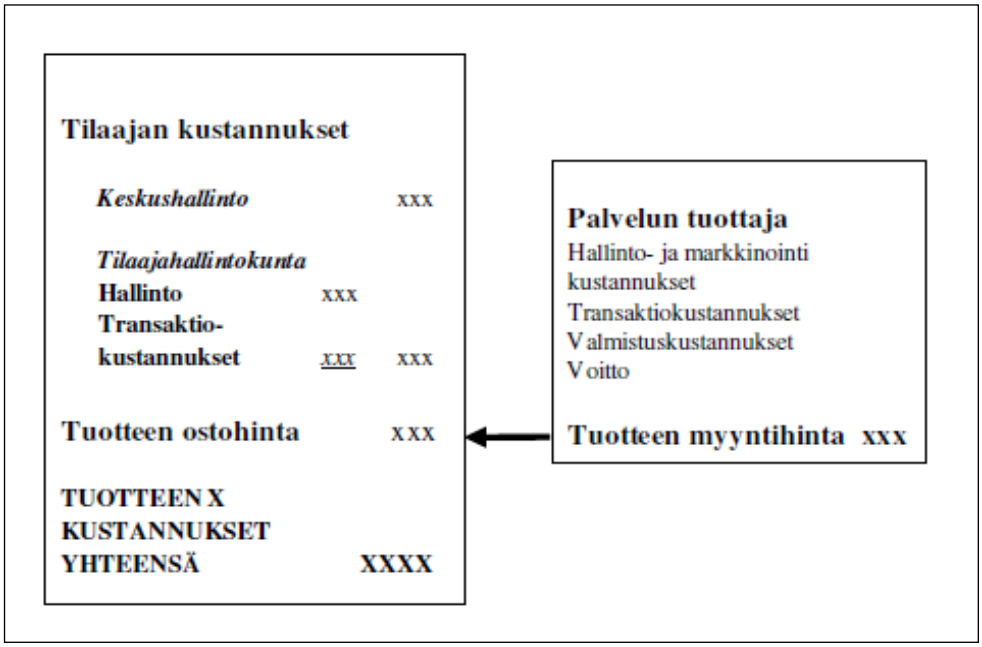
3.3 Tilaaja-tuottaja-toimintatavan tavoitteet

Tilaaja-tuottaja-toimintatavalle on asetettu paljon tavoitteita ja kunnissa olevien eri mallien tavoitteet voivat olla erilaisia. Tavoitteina yleisesti on nähty asiakaslähtöisyyden parantaminen, toiminnan tehostaminen, palvelutuotannon kaikinpuolinen kehittäminen sekä kustannustehokkuuden ja laadun parantaminen. Myös asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksien varmistaminen ja kilpailuttamisen ja ulkoisten palvelumarkkinoiden hyödyntäminen, strategisen johtamisen sekä valtuuston poliittisen päätöksenteon vahvistaminen ovat toimintatavan tavoitteita. (Pauni 2011, s.75–101.) Lähtökohtana toimintatapaan siirtymisellä on ollut myös läpinäkyvyyden parantuminen niin toiminnassa kuin myös talouspuolella. Läpinäkyvyyttä saadaan palvelujen tuotteistamisella. Tuotteistamisen avulla pyritään saamaan prosessit selkeämmiksi jolloin toiminnan seuraaminen ja myös kehittäminen helpottuu. (Kuopila et al. 2007, s 18.)

Tuotteistamisessa tehdään esimerkiksi palveluista ”paketteja” jotka voidaan kuvata ja joiden hinnat saadaan laskettua (Suomen Kuntaliitto c 2015). Ulkoisten palvelutuottajien myydessä vastaavanlaisia paketteja voidaan oman palvelutuotannon hintojen kilpailukykyisyyttä verrata. Vertailtaessa tuotteita olisi muistettava ottaa huomioon muutakin kuin pelkkä hinta. Kallion (et al.2006, s. 35) mukaan usein saatetaan valita halpa tuote jonka vaikuttavuus on kuitenkin vähäistä. *”kuntien tarkoitus ei ole ostaa tuotteita, vaan tuotteilla aikaansaatavia vaikutuksia”* Kuntaliiton hallinnoimassa ja Turun kaupungin pilottina vetämässä Opus-hankkeessa on pyritty saamaan kaupunki-infran ylläpidon tuotteistus- ja rakennemalli, jolla voidaan vertailla kustannuksia. Tuotteistaminen ei kuitenkaan saisi rajoittaa hankintatapoja liikaa. (Helin, Surakka, Niukko & Seppä 2015, s. 3.)

3.4 Palveluiden kustannukset tilaaja-tuottaja-toimintatavassa

Tilaaja-tuottaja-toimintatavan eräitä tärkeitä tavoitteita ovat palveluiden laadun parantaminen sekä kustannussäästöt. Kokonaiskustannukset palveluiden tuottamisessa perinteisellä eli hierarkkisella tavalla syntyvät kunnan hierarkian eri tasoilla. Tilaaja-tuottaja-toimintatavassa kustannuksia (kuva 7) syntyy tilaajalla sekä tuottajalla ja osa toimintatavalla halutuista säästöistä häviää transaktiokustannuksiin. (Kallio et al. 2006, s.36.)

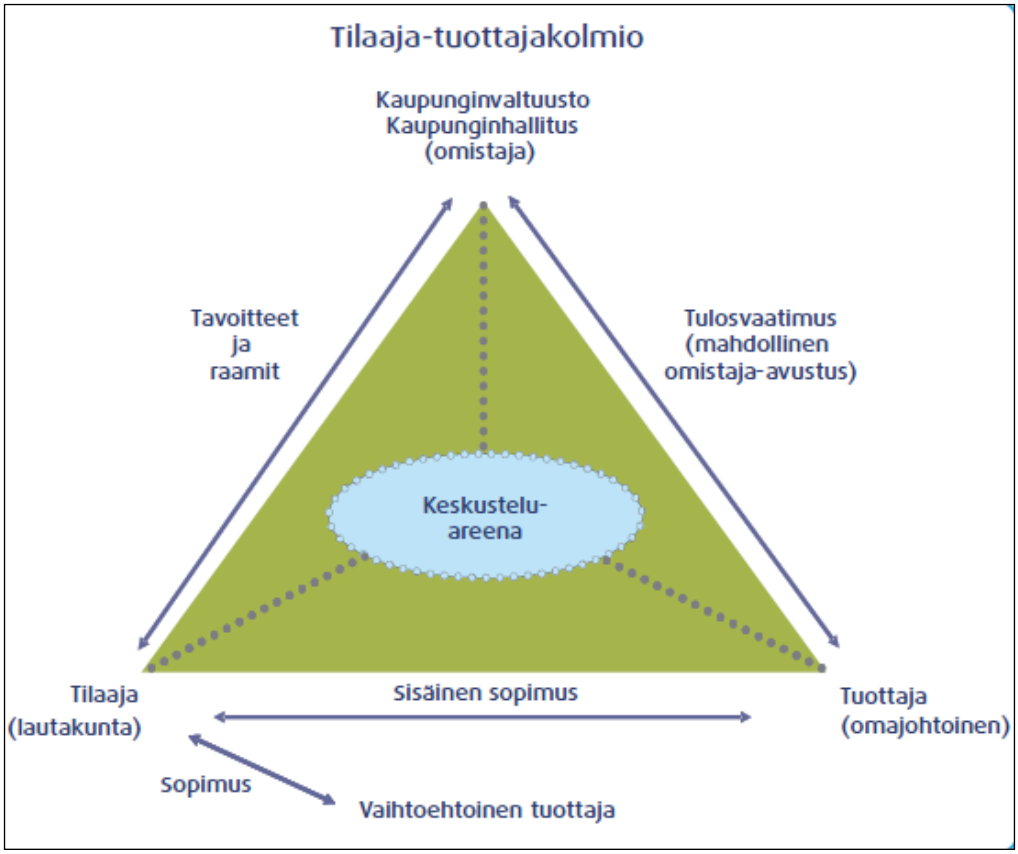


Kuva 7: Tuotteen kustannusrakenne tilaaja-tuottajamallissa (Kallio et al.2006, s.37)

Kuntien keskushallinnossa syntyvien kustannusten lisäksi tilaaja-tuottaja- toimintatavassa kustannuksia syntyy myös tilaajaorganisaatiossa. Transaktiokustannuksia syntyy tilaajalle kilpailutuksesta, sopimusten valmistelusta, laadinnasta ja valvonnasta. Myös tuottajalle syntyy kustannuksia sopimisesta. Kaikkia transaktiokustannuksia saattaa olla vaikea jäljittää. (Kallio 2006, s.36.)

3.5 Ohjaaminen tilaaja-tuottaja-toimintatavassa

Kuntien poliittisen- ja virkamiesjohdon johtamis- ja ohjausjärjestelminä ovat strategia ja siitä johdetut strategiset tavoitteet eri toimialoille. Myös taloussuunnitelma ja -arvio sekä niiden toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet ohjaavat tuottajan toimintaa. (Pauni 2011, s. 46–47.) Kuvassa 8 on kuvattu omistajan, tilaajan ja tuottajan välisiä ohjaussuhteita.



Kuva 8: Tilaaja-tuottaja-kolmion ohjaussuhteet (Pauni 2011, s. 48 alkuperäinen kuva, Efektia 2004)

Kaupunginvaltuusto ja -hallitus ovat omistajan roolissa ja harjoittavat omistajaohjausta tilaajaan ja tuottajaan. Omistaja antaa tilaajalle tavoitteet sekä ne taloudelliset reunaehdot joiden sisällä pitää toimia. Myös tuottajalle on asetettu omistajan

toimesta toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Sopimusohjauksesta puhutaan tilaajan ja tuottajan välisessä sisäisessä sopimuksessa, tosin tilaaja voi tehdä sopimuksen palveluiden tuottamisesta myös kunnan ulkopuolisen palvelutuottajien kanssa.

3.6 Omistajaohjaus

Omistajaohjauksessa toteutetaan kunnan omistajapoliittisia linjauksia (kuva 9) kaikissa sen omistuksissa. Kunnan konsernijohto vastaa omistajaohjauksesta. Ohjauksessa kunta käyttää päätösvaltaansa esimerkiksi tytäryhtiön yhtiökokouksessa. Ohjauksen toteutustavat määritellään konserniohjeessa. (Lebedeff 2011.)

Kuva 9: Omistajapolitiikka ja konserniohjaus (Suomen Kuntaliitto 2015d s. 9)

Kuntien omistajapolitiikka jakautuu kahteen osaan, joita ovat omistajastrategia ja konserniohjaus. Omistajastrategiassa määritellään mitä omistetaan tai missä omistuksissa on strategisesti järkevä olla mukana ja minkälaisia tuotto- tai muita vaatimuksia asetetaan omistukselle. Konserniohjaus voidaan vielä jakaa kahteen

osaan, joista toinen on omistajaohjaus ja toinen osa on valvontaohjeiden antaminen viranhaltijoille, toimielimille ja tytäryhtiöille, joille annetaan ohjeistusta vaikkapa suuremmissa hankinnoissa. (Suomen Kuntaliitto 2015d.)

Kuntayhtiöiden määrä on viime vuosina lisääntynyt, joten myös omistajaohjauksen merkitys kasvaa. Tytäryhtiöiden toiminnan tarkoituksen määrittely yhtiöjärjestyksessä, omistajan intressejä ajatellen, on kunnissa usein puutteellista. Tämä määrittely on yksi omistajaohjauksen tehtävistä. Yhtiön kannalta ohjauksen tavoitteena on yhtiön kehittäminen. (Penttilä, Ruohonen, Uoti & Vahtera 2015, s. 75;84.)

3.7 Sopimusohjaus

Tilaaja-tuottaja-toimintatapaan tai malliin liittyy sopimusohjaus. Tilaajan ja tuottajan välille tehdään sopimus, jolla ohjataan tuottajan toimintaa. Sopimus toimii toiminnanohjauksen sekä laadunhallinnan välineenä. Tavoitteena on myös tuottavuuden kohottaminen. Jotta sopimusohjaus toimisi kunnolla, on sopijaosapuolilla oltava tarpeeksi itsenäinen asema. (Pauni. 2014.) Sopimusohjauksesta on käytössä erilaisia malleja, joissa eroina ovat lähinnä rahoitus, tuottajan itsenäisyys, toiminnan ohjauksen vastuut sekä se käytetäänkö ulkopuolisten palveluja vai ei.

Budjettiperustaisessa sopimusohjausmallissa valtuusto hyväksyy tilaajan ja tuottajan budjetit. Tarvittaessa voidaan käyttää ulkoisia palveluntuottajia. Kokonaisuudesta vastaa ja tarvittaessa myös ohjaa konserni. Tuottajalla ei olisi itsenäistä päätäntävaltaa esimerkiksi henkilöstökysymyksissä. Puhtaassa sopimusohjausmallissa tilaajan budjetin hyväksyy valtuusto, joka tekee sopimuksia ulkoisten tai sisäisten tuottajien kanssa. Vastuu palvelujen tuottamisesta on tuottajilla. Toimintaa ohjaavat yleisellä tasolla tehdyt strategiset linjaukset. Jotta tuottajien itsenäisyys

toteutuisi, on palvelun tuotanto konsernin yhtiöissä tai liikelaitoksissa. Kumppanuuspohjainen sopimusohjausmalli on kyseessä kun tilaaja ja tuottaja yhdessä sopivat palvelujen järjestämisestä ja he myös yhdessä kumppaneina kehittävät palveluja asiakkaiden tarpeiden ja tuotannosta tulleiden ideoiden sekä konsernin tavoitteiden kanssa. Tuotannossa voi olla ulkopuolisia tuottajia, kuten myös kehitystyössä. Ylätason strategiset linjaukset ohjaavat toimintaa. (Rannisto, Stenvall & Juusenaho 2011, s. 33;37;41.)

Prosessiperustaisessa sopimusohjausmallissa on käytössä erilaisia sopimusohjauksia. Tapauskohtaisesti päätetään, mikä malli sopii mihinkin prosessiin. Tavoitteet asettavat valtuusto ja konserni, mutta lautakunnille annetaan isompi rooli ohjauksen järjestämisessä. Sopimusohjauksen tavoitteita ovat palveluiden toimintavarmuuden, avoimuuden ja läpinäkyvyyden parantuminen, innovatiivisuuden sekä yleisen kehittämiskulttuurin edistäminen. Kumppanuuteen ja luottamukseen perustuvan sopimisen on tarkoitus varmistaa kustannusten hallinnan lisäksi palveluiden toimivuus. (Rannisto et al. 2011, s. 46; 16.)

Sopimusohjauksen tulokset ovat Jyväskylän, Tampereen ja Turun kokemuksien mukaan seuraavat.

1. *Se selkiinnyttää työnjakoja, kun sitä on sovellettu pidempään*
2. *Pakottaa aikaisempaa tarkempaan informaation tuottamiseen ja seurantaan, jolloin voidaan kohdentaa käytettävissä olevat resurssit tarkoituksenmukaisesti ja kustannustietoisuus lisääntyy*
3. *Henkilöstön tekemä työ tulee arvioiduksi ja näkyväksi*
4. *Mahdollistaa uudet palkkausjärjestelyt*
5. *Kiinnittää toimijoiden huomiota laatuun aikaisempaa enemmän, sitä joudutaan arvioimaan tarkemmin sopimusten valmistelussa ja seurannassa*
6. *Pakottaa pohtimaan sitä, mitä pitää tuottaa itse ja mistä joustot etsitään*
7. *Kiinnittää huomion johtamisjärjestelmiin*

(Kallio et al. 2006, s.204.)

Sopimusohjaus edellyttää tilaajalta, että se osaa määrittää palveluille halutun laatutason ja sen perusteella palveluiden hinnan. Tilaajan on myös hallittava neuvottelumenettelyt sekä seurattava ja valvottava sopimusten täyttymistä. Tuottajan osaamiseen kuuluu kustannusten- ja laadunhallinnan osaaminen sekä tuotteistamisen ja hinnoittelun hallitseminen. Palvelut sekä niiden tuotantoprosessit olisi myös osattava kuvata. (Pauni 2011, s48.)

3.8 Kilpailutus kunnissa

Sopimuksia tehdään myös kunnan ulkopuolisten palvelutuottajien kanssa jotka voivat olla yhtiöitä tai kolmannen sektorin toimijoita. Usein nämä hankinnat voidaan joutua kilpailuttamaan. Kuntayhtiön tai kunnan kilpailuttaessa hankintoja, koskee sitä hankintalain hankintojen kynnysarvot (taulukko 1 ja taulukko 2)

Taulukko 1: Kansalliset kynnysarvot (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015)

Hankintalaji	**€**
Tavara- ja palveluhankinnat Käyttöoikeussopimukset Suunnittelukilpailut	30 000
Liitteen B terveydenhoito- ja sosiaalipalvelut (ryhmä 25) ja eräät työvoimahallinnon koulutuspalvelut yhteishankintana	100 000
Rakennusurakat Käyttöoikeusurakat	150 000

Taulukko 2: EU-kynnysarvot - Muut hankintaviranomaiset (mm. kunnat). (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015)

Hankintalaji	€
Tavarahankinnat ja palveluhankinnat Suunnittelukilpailut	207 000
Rakennusurakat Käyttöoikeusurakat	5 186 000

Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämässä Hilma-järjestelmässä on ilmoitettava julkisista hankinnoista mikäli ne ylittävät kynnysarvot (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015). Vuonna 2014 Hilmassa ilmoitettujen kuntien, kuntayhtymien ja muiden aluetason viranomaisten hankintayksikköjen hankintojen arvo oli yli 17 mrd. € (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015b).

Kuntien ja kuntayhtymien hankinnat on yhdistetty myös kuntien elinvoimaisuuteen ja elinvoimajohtamiseen. Esimerkiksi jos hankinta tehdään ulkopuoliselta palveluntuottajalta, on mietitty, miten hankinnat vaikuttavat paikalliseen elinkeinoelämään ja sen palvelutuotantoon sekä osaamisen säilymiseen alueella. (Kuhmonen, Ahokas & Ruotsalainen 2013.)

Usein kunnissa on erilaiset lähtökohdat suorittaa hankintoja ja miettiä niitä elinvoimaisuuden kannalta. Lyhyen aikavälin vaikutukset voivat olla ehkä riippuvaisia pelkästään teknisestä toteutuksesta, hinnasta ja siitä että saadaan haluttu tulos, sen enempää miettimättä hankinnan kerrannaisvaikutuksia. Strategisella pitkän aikavälin analysoinnilla mietitään enemmän laadullisia tekijöitä ja hankinnan kerrannaisvaikutuksia, jotka voivat liittyä paikalliseen talouteen, kuntaorganisaation pitkän tähtäimen hyötyihin, kumppanuuksiin sekä asukkaiden osallisuuteen. (ibid.)

Nykyinen hankintalainsäädäntö vaikeuttaa kuntia huomioimasta kerrannaisvaikutuksia, joita hankinnoista voi syntyä. Hankintalain katsotaan suosivan suuria yrityksiä, jotka tulevat usein pienten kuntien ulkopuolelta. Strategisia painotuksia ei uskalleta käyttää hankintojen kriteereinä markkinaoikeuteen joutumisen pelosta ja strategisissa pitkäaikaisissa kehittäjäkumppanuushankkeissa on esteenä usein hinta. Kuntien huonon taloustilanteen takia saatetaan usein valita halvin vaihtoehto eikä kokonaistaloudellisesti edullisin. (ibid.)

Kaikkia hankintoja ei tarvitse välttämättä tehdä omana työnä. Kuntaliitto on perustanut vuonna 2008 KL-Kuntahankinnat Oy -nimisen yhteishankintayksikön. Yksikön asiakkaana voivat olla voivat olla kaikki ne organisaatiot, joiden omistuspohjasta enemmistö on kunnilla. Suuremmissa yhteishankinnoissa voidaan saada huomattavaa kustannussäästöä. (KL-Kuntahankinnat 2015.)

Hankittaessa palveluja sidosyksiköltä ei hankintoja tarvitse kilpailuttaa. Kunnan tai kuntien yhdessä omistamalla yhtiöllä on sidosyksikköasema (in house) mikäli yksikkö on omistajansa määräysvallassa ja pääosa yksikön palveluista kohdistuu omistajaan tai omistajiin. Mikäli palveluista tuotetaan yli 20 % muille kuin omistajille, niin sidosyksikköasema häviää. Uudessa hankintalaissa prosenttimäärää ollaan pienentämässä, eli vain 10 % töistä voitaisiin tehdä ulkopuolisille. (Alanen 2015.)

4 OPERATIIVINEN TASO

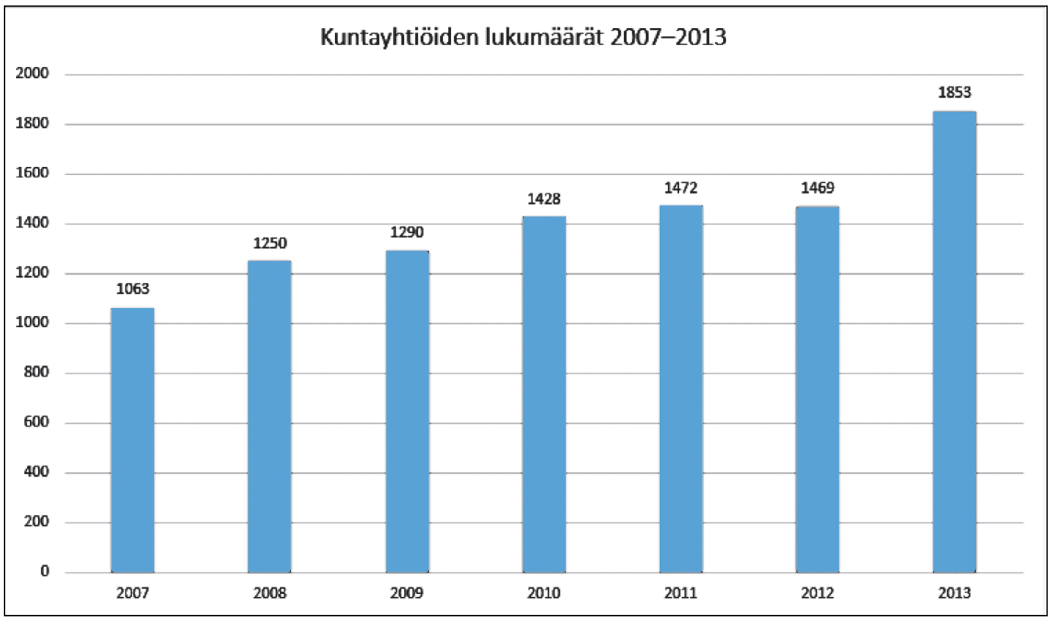
4.1 Yhtiöittäminen

Yhtiöittäminen eli toimintojen siirtäminen kuntien tytäryhtiöihin on ollut yksi tapa järjestää palvelujen tuottaminen uusiksi. Ajureina yhtiöittämiselle ovat olleet toimintojen tehostaminen ja johtamisen kehittäminen. Yleensä yhtiöittäminen on ollut vapaehtoisuuteen perustuvaa mutta yhtiöitä on perustettu myös uuden kuntalain vuonna 2013 voimaan tulleiden säädösten vuoksi. (EY 2014).

”Kunnan hoitaessa 2 §:ssä tarkoitettua tehtävää kilpailutilanteessa markkinoilla sen on annettava tehtävä osakeyhtiön, osuuskunnan, yhdistyksen tai säätiön hoidettavaksi (yhtiöittämisvelvollisuus)”(Finlex 2015).

Kilpailu- ja kuluttajaviraston tehtävänä on valvoa missä tapauksissa yhtiöittämisvelvollisuus toteutuu. Vuonna 2013 tulleiden säännösten siirtymäaika päättyi pääsääntöisesti vuoden 2014 loppuun mennessä. Yhtiöittämisvelvollisuudesta on olemassa poikkeuksia missä tapauksissa toimintoja ei tarvitse yhtiöittää. Poikkeukset liittyvät lakisääteisiin tehtäviin, joissa tuotetaan palveluja omille kuntalaisille. Lisäksi poikkeuksen piirissä ovat opetus ja koulutus, luonnollisiin tai lakisääteisiin monopoleihin liittyvät toiminnot sekä tietyt maankäyttöön liittyvät toiminnot. (Penttilä et al. 2015, s.24, 26.)

Vaikka yhtiöittämiset ovat lisääntyneet, niin kuitenkin eniten käytetty palvelujen uudelleenjärjestämistapa on ollut kuntien yhteistyön lisääminen. Palvelut tuotetaan yhteistyössä jonkun toisen kunnan tai kuntien kanssa. Muita keinoja yhtiöittämisen lisäksi ovat olleet palvelusetelien käyttöönotto, liikelaitosten perustaminen, palvelujen ulkoistaminen tai toiminnasta kokonaan luopuminen. (EY 2014.) Kuvassa 10 näkyy kuntayhtiöiden määrän lisääntyminen vuodesta 2007 alkaen.



Kuva 10: Kuntayhtiöiden lukumäärät 2007–2013 (Penttilä et al. 2015, s.21)

Yhtiöiden määrä kunnissa on lähes kaksinkertaistunut muutamassa vuodessa. Selvä hyppäys perustetuissa yhtiöissä on ollut 2013, jolloin uusi kuntalaki tuli voimaan. Yhtiöittämiset jatkossa ovat eniten osakeyhtiöiden perustamisia (Penttilä et al. 2015, s.26).

4.2 Kuntayhtiöiden hallinto

Kuntien omistamille osakeyhtiöille kunnat antavat omistajan asemassa tavoitteita, joita yhtiö pyrkii toteuttamaan. Yhtiössä hallitus päättää kuinka yhtiön toiminta organisoidaan. Hallitus myös valitsee toimitusjohtajan, joka tosin ei ole osakeyhtiössä pakollinen toimielin. Usein kuntakonsernien yhtiöiden hallituksen jäsenet on valittu poliittisin perustein. Perusteluina tälle on käytetty tiedonkulun toimivuutta kunnan suuntaan ja toisinpäin sekä sitä, että yhtiö voi toimia vapaammin, mikäli hallituksen jäsenet eivät ehkä ymmärrä toimialasta ”liikaa”. Valintaperusteena pitäisi olla kuitenkin yleinen liiketoiminnan osaaminen ja toimialan tunte-

minen. (Penttilä et al. 2015, s.87–89.) Tietysti ei ole poissuljettu etteivätkö poliittisesti valitut hallituksen jäsenet omaisi myös em. vaadittuja taitoja.

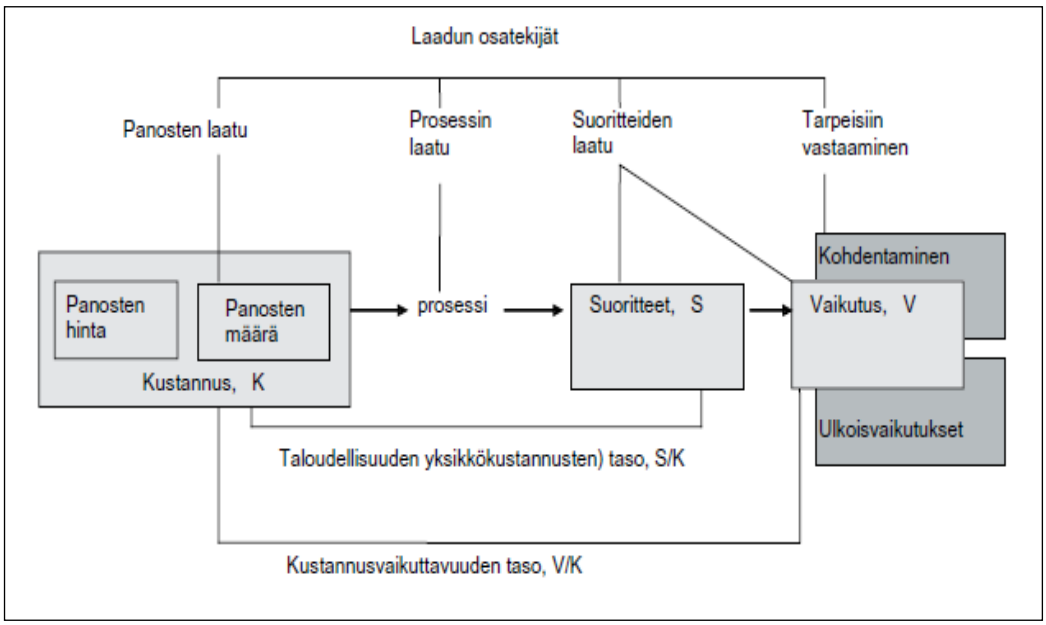
Kuntaliitto on antanut vuonna 2009 suosituksen, joka koskee kuntakonserniin kuuluvien tytäryhtiöiden hyvää hallinto- ja johtamistapaa (corporate covernance). Suosituksessa on hyvin kattavasti määritelty tytäryhtiöitä koskevia asioita, alkaen omistajapolitiikasta ja päättyen hallitusten jäsenten vastuuvakuutukseen. Suosituksen tarkoituksena on saada yhtenäiset käytännöt kuntakonsernien tytäryhtiöiden johtamiseen ja hallintoon. (Suomen Kuntaliitto 2009.)

Kuntaliiton suosituksen (2009) yhtenä kohtana on tytäryhtiöiden raportointi omistajalle tai omistajille. Suosituksen mukaan kuntien omistajapolitiikassa ja konserniohjeessa määritellään kuinka tytäryhtiöt raportoivat toiminnastaan omistajan suuntaan. Raportoinnin tavoitteena on seurata yhtiöiden taloutta ja tuloksellisuutta sekä niiden tavoitteiden toteutumista, joita valtuusto on asettanut tytäryhtiöilleen. Myös riskienhallinta kuuluu raportoinnin piiriin. Raportointitietojen laatuun on kiinnitettävä huomiota, tietojen on oltava oikeaa, olennaista sekä ajantasaista. Tietojen on myös oltava oikeassa suhteessa liiketoiminnan laajuuteen ja laatuun.

4.3 Tuloksellisuuden osatekijät

Toimintojen tehokkuuden parantaminen ja myös tuottavuus ovat olleet yhtiöittämisen tärkeimpiä tavoitteita. Tuottavuus-käsite voidaan määritellä panosten ja tuotosten suhteena, tuotoksena ovat halutut suoritteet ja panoksina ovat tuotannontekijät. Tehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi vertailemalla toimintaa johonkin toiseen kohteeseen ja vertailun mittarina voidaan käyttää esimerkiksi panos-tuotos-suhdetta. (Meklin. 2009.)

Vaikuttavuus on myös yksi mitattava suure, erityisesti julkisella sektorilla. Minkä verran jollain tietyllä panostuksella saadaan vaikuttavuutta, joka joissain tapauksissa voi olla sama kuin suorite (kuva 11). Vaikuttavuus voi olla jonkin muutosta suhteessa alkuperäiseen tilaan, esimerkiksi paljonko oppilas on oppinut koulussa. Vaikuttavuuden mittaaminen ei ole aivan yksinkertaista, kuten ei laadunkaan. (Kangasharju. 2008, s. 17.)



Kuva 11: Tuloksellisuus (Kangasharju 2008, s. 28)

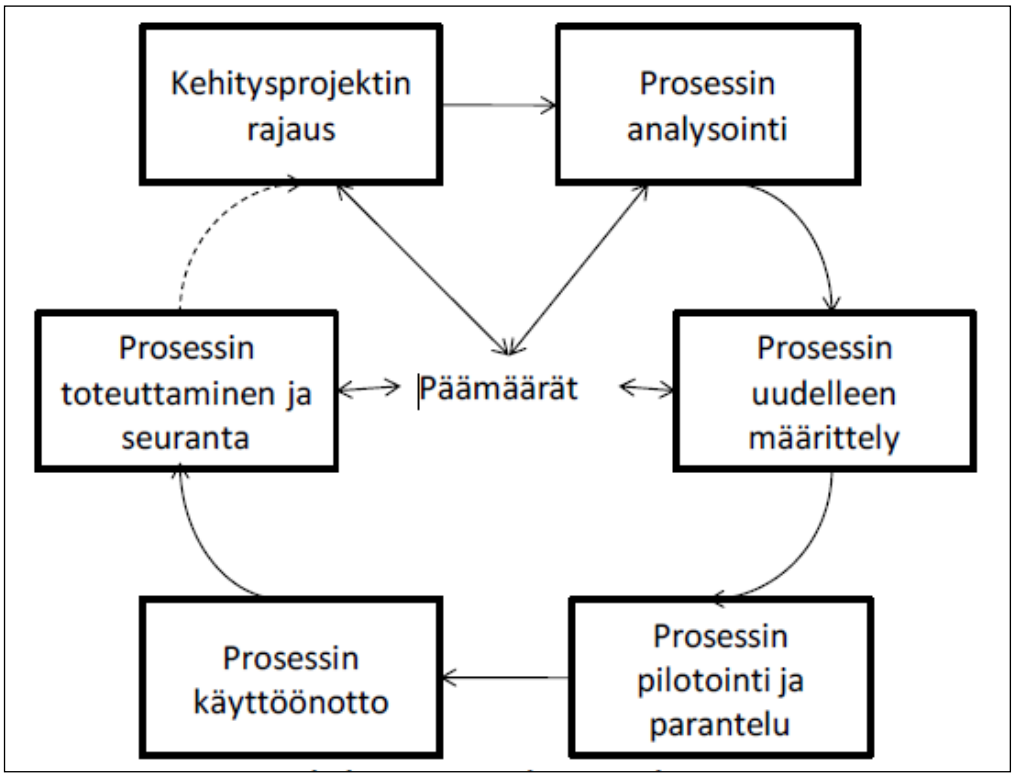
Laadun osatekijöitä ovat panosten, prosessin sekä suoritteiden laatu. Myös se, kuinka pystytään vastamaan asiakkaan tarpeisiin, vaikuttaa kokonaislaatuun. Kustannusvaikuttavuus saadaan kun vaikuttavuutta suhteutetaan kustannuksiin ja yksikkökustannuksissa puolestaan suoritteet jaetaan kustannuksilla. Tuottavuus, vaikuttavuus ja laatu kuuluvat tulokselliseen toimintaan.

Kuntatyönantaja on antanut vuonna 2008 suosituksen, joka koskee tuloksellisen toiminnan kehittämistä, jossa päämääränä on että palvelut vastaisivat enemmän käyttäjien tarpeita. Suosituksessa otetaan kantaa myös tuottavuuteen (panos-tuotos -suhde), jossa korostuvat asiakaslähtöinen laadunhallinta sekä työ- ja palveluprosessit. Palveluiden tuotantotapojen uudistuessa ja monipuolistuessa pitää tuloksellisuuden osa-alueita muuttaa siten, että ne vastaavat muuttuneita toimintatapoja. (KT-Kuntatyönantajat 2008.)

Suosituksessa tuloksellisuuden lähtökohta on julkisen hyödyn tuottaminen kuntalaisille. Asiakkaille tuotetun lisäarvon tuottamisessa otetaan huomioon tuloksellisuuteen liittyvät vaikuttavuus ja laatu. Kuntien strategiat ja niistä johdetut taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet ovat yhteydessä tuloksellisuuden arviointiin ja mittaamiseen. Tuottavuutta haetaan kestävästi osaamiseen panostamalla, jotta saadaan resursseista enemmän hyötyä. Palkkaus on yhteydessä strategiseen palkitsemiseen, jossa myös aineetonta palkitsemista voidaan käyttää. Henkilöstöä sitoutetaan ja motivoidaan, esimerkiksi palkitsemalla sekä henkilöstöä kehittämällä. (ibid.)

4.4 Prosessien parantaminen ja innovaatiot

Tehokkuutta voidaan parantaa, tuottavuutta nostaa sekä tuloksellisuutta kehittää prosesseja parantamalla. Prosessien kehittämiskohteiden etsimisessä auttaa prosessien kuvaaminen. Kaikkia prosesseja ei kannata kuvata, vaan kehitettäviksi ja kuvattaviksi prosesseiksi on hyvä aluksi valita toimintojen kannalta kriittisimmät prosessit, jotka myös kannattaa kuvata tarkemmin. Myös tietovirtojen kuvaaminen on osa prosessien kuvaamista. (Martinsuo & Blomqvist. 2010, s. 3.) Prosessien kuvaamiseen on monia eri tekniikoita ja ohjelmia, mutta työn voi aloittaa vaikka kynällä ja paperilla. Prosessien kehittämisen vaiheita on kuvassa 12.



Kuva12: Prosessien kehityksen yleiset vaiheet (Martinsuo & Blomqvist. 2010, s. 6)

Prosessien parantamisen vaiheet muistuttavat jatkuvan parantamisen ympyrää. Kun on saatu rajattua mitä prosesseja kehitetään, on niiden analysoinnin vuoro. Analysointivaiheessa prosessista kerätään tietoa ja tutkitaan missä kohtaa on parannettavaa. Seuraavaksi parannetaan tai uudistetaan prosessi ja kokeillaan sen toimivuutta. Tarvittaessa parannetaan vielä lisää. Ennen kuin uudistettu prosessi syrjäyttää vanhan on varmistuttava sen toimivuudesta. Käyttöönoton jälkeenkin on prosessin toimintaa seurattava ja tarvittaessa parannettava. Prosessien parantamisen punaisena lankana ovat yrityksen päämäärät.

”Palveluprosessien kehittämisen perimmäinen pyrkimys on lisätä tehokkuutta ja vaikuttavuutta ja parantaa palvelun laatua, jolloin kuntien käytössä olevat resurssit saadaan optimaaliseen käyttöön julkisen arvon tai hyödyn (public value) maksimoimiseksi.” (Toivonen, Ramsted & Anttiroiko 2011, s.70).

Prosessien parantamiseen kuuluvat myös innovaatiot. Julkisella sektorilla innovaatiotoiminnalla tavoitellaan säästöjä parantamalla tuottavuutta ja laatua. Toimintoja yleisesti kehitettäessä vastaan voi tulla myös uudentyyppisiä haasteita ja tarpeita, joihin pyritään löytämään ratkaisuja innovoinneilla. Esimerkiksi tilaaja-tuottaja-malliin liittyvät ulkoiset hankinnat yleensä määritellään tarkasti ja tämä ei lisää innovatiivisuutta palveluiden tai tuotteiden toimittajilta. Innovatiivisuutta voitaisiin lisätä määrittelemällä vain toiminnalliset ominaisuudet, jotka liittyvät tuotteisiin tai palveluihin ja antamalla toimittajan päättää miten hän ratkaisee toimitukset. (Valovirta & Hyvönen 2009, s. 23.) Tilaaja-tuottajamalliin liittyvä tuotteistus ei siis saisi olla liian tarkkaa, jotta se ei vähennä mahdollisia innovatiivisia tapoja tuottaa palveluja.

4.5 Viestintä ja tiedonkulku

Usein työpaikoilla arvostellaan tiedonkulkua. KEVA:n (2012) tekemässä tutkimuksessa, joka liittyi työhyvinvointiin, sai tiedonkulku työpaikalla 16 eri arvosteltavasta kohdasta kolmanneksi huonoimman arvosanan. Tutkimuksessa oli haastateltu yli 1 000 kunta-alan työntekijää.

Tiedonkulku ja viestintä liittyvät moneen asiaan työyhteisöissä, se on osa prosessien parantamista, työhyvinvointia, tärkeä osa muutosprosessia ja myös osa kunnan strategiaa ja sen toteuttamista (Työturvallisuuskeskus 2009). Lisäksi viestinnällä normaalin tiedottamisen lisäksi selvennetään, taustoitetaan asioita ja tehdään niistä ymmärrettäviä. Työyhteisön sisällä tapahtuvasta viestinnästä käytetään monia nimiä, kuten sisäinen viestintä, henkilöstöviestintä ja työyhteisöviestintä. Viestintä ei ole vain yksisuuntaista tiedon ”syöttämistä”, vaan siihen kuuluu ihmisten välistä vuorovaikutusta, esittelyä, taustoittamista, läsnäoloa, välittämistä ja kohtaamista. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, s.6.)

Puskaradion kautta kulkevat huhut leviävät tehokkaasti. Sisäisessä viestinnässä tällainen verkostomainen epävirallinen viestintä on usein nopein tapa millä viestit kulkevat. Useat kunnat ovat alkaneet etsiä keinoja ottaa epävirallinen tiedottaminen osaksi tiedottamista. Nykypäivän puskaradiona kahvipöytäkeskustelujen lisäksi toimii usein sosiaalinen media, jota myös kunnissa jo käytetään hyväksi. (Hagerlund et al. 2013, s. 48.)

5 IMATRAN KIINTEISTÖ- JA ALUEPALVELUT OY

5.1 Imatran kaupungin strategia ja palveluohjelma

Imatran Kiinteistö- ja Aluepalvelu Oy:n (KIPA) toiminnan sekä talouden tavoitteet määrittelee Imatran kaupunki. Imatra 2030 -strategiassa määritellään strategian avaintavoitteet sekä strategiset linjaukset. Palveluohjelmassa 2030 on puolestaan määritetty konsernin palvelujen järjestäminen sekä omistajalinjaukset vuosille 2014–2016 sekä omistajaohjelman linjaukset. Strategiassa on maininta: ”*strategia ja palveluohjelma ohjaavat palvelujen järjestämistä koko kaupunkikonsernissa*”. (Imatra 2014.)

Imatran kaupungin strategian avaintavoitteet ovat:

- *Avaintavoite 1. Toimintaedellytysten luominen vireälle elinkeinoelämälle ja uusille työpaikoille*
- *Avaintavoite 2. Laadukkaiden kuntapalvelujen järjestäminen asukkaille taloudellisesti ja tehokkaasti asukasmäärään ja väestörakenteeseen mitoittaen*
- *Avaintavoite 3. Myönteinen Imatra-kuva.*
- *Avaintavoite 4. Elinvoiman vahvistaminen alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä yhteistyöllä. (*Imatra 2014*).*

Imatran palveluohjelmassa mainitaan, että kaupungin johtamisjärjestelmänä toimii sopimusohjaus. Lisäksi ohjelmassa on lueteltu tilaajien sekä tuotanto-organisaatioiden päämäärät ja vastuut. Palveluiden laadun varmistamiseksi on määritelty, että palvelun tuottajan on otettava palautteet palveluista osaksi laadun arviointia sekä palvelujen suunnittelua. Tilaajan puolestaan on pyrittävä saamaan kuntalaisten palautteet eteenpäin osaksi päätöksentekoprosessia. (Imatra 2015.)

Yleisesti palvelujen järjestämisestä on lueteltu suhteellisen tarkasti se, tuotetaanko palvelut omana työnä vai ostopalveluna vai kenties molemmilla tavoilla. Palveluohjelmassa on kerrottu myös omistajapolitiikan linjaukset, jotka liittyvät palveluiden järjestämiseen. (Imatra 2015.)

Imatran strategia on menossa parhaillaan uusiksi, eikä konsernin palveluohjelma ole enää myöskään voimassa.
”Kaupunginvaltuusto on 19.10 2015 § 67 on päättänyt, että aiemmin voimassa ollut palveluohjelma (17.3.2014 § 17), mukaan lukien palveluohjelmaan kuuluvat henkilöpoliittiset linjaukset, eivät ole enää voimassa ennen uuteen kaupunkistrategiaan perustuvien palveluohjelmalinjausten vahvistamista.”(Imatra 2015c).

5.2 KIPA:n valtuustoon nähden sitovat tavoitteet

Imatran talousarviossa vuodelle 2015 on lueteltu kaupungin strategiasta johdetut toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sekä niiden mittarit ja riskiarviot eri tytäryhtiöille. Talousarviossa on myös kerrottu mistä kaupungin strategisesta tavoitteesta tytäryhtiöiden tavoitteet on johdettu. Esimerkiksi Imatran Kiinteistö- ja Aluepalvelu Oy:n kaupunginvaltuuston nähden sitova toiminnallinen tavoite liittyy kaupungin avaintavoitteeseen 2;

”*Laadukkaiden kuntapalveluiden järjestäminen asukkaille taloudellisesti ja tehokkaasti asukasmäärään ja väestörakenteeseen mitoittaen*.”

KIPA:n toiminnallinen tavoite on; ”*palvelut tuotetaan aikatauluissaan, häiriöt minimoiden ja laadukkaasti, ” ja tavoitteen mittarina on; ”palvelutaso on asiakaskyselyn mukaan >5 asteikolla 1…7.”*

KIPA:n taloudellinen tavoite liittyy kaupungin avaintavoitteeseen 1;

”*Luodaan toimintaedellytyksiä vireälle elinkeinoelämälle ja uusille työpaikoille.”*

KIPA:n taloudellinen tavoite on*; ”Imatran Kiinteistö- ja Aluepalvelu Oy on vakavarainen ja elinkelpoinen yritys.”* Mittareina ovat; ”*myyntikate >15 % sekä tilikauden tulos ≥ 0 €.”*

Tavoitteisiin ja mittareihin liittyy vielä riskiarvio, joka toiminnallisen tavoitteen kohdalla on;
”Häiriöt alihankintojen toimituksissa tai saatavuudessa, kalustorikot, sairausepidemiat ja työtaistelut ovat prosesseihin liittyviä riskejä, jotka toteutuessaan heikentävät palvelutasoa.” Taloudellisten tavoitteiden riskiarvio on; ”*Asiakasyritysten ja kaupungin talouden tilan heikkeneminen voi vähentää palvelujen kysyntää. (markkinariski).”* (Imatra 2014 b.)

Strategia tavoitteineen antaa ylätasolla toiminnalle suunnan. Tavoitteita kuvaavista mittareista nähdään onko suunta oikea. KIPA:n toimintaan vaikuttaa myös rakennuttajan ja tilaajan toiminta, joten kaupungin strategia tavoitteineen pitää ottaa huomioon koko kiinteistö- ja aluepalveluiden toimitusketjussa.

5.3 Kiinteistö- ja aluepalveluiden tilaus-toimitusketju

Imatran kaupungin teknisellä toimialalla on tilaaja-tuottaja-toimintatavassa siirrytty eri vaiheiden jälkeen malliin jossa Imatran kaupungin teknisen toimialan infranhallinta toimii tilaajana ja Imatran YH-Rakennuttaja Oy toimii rakennuttajana. Tilaajan ja rakennuttajan välillä on rakennuttajasopimus. Sopimuksessa on sovittu teknisen toimialan investointien sekä liikennealueiden, viheralueiden ja ulkoliikuntapaikkojen ylläpidon rakennuttamisesta. (Rakennuttajasopimus 2014.)

Infranhallintayksikön tehtäviin kuuluu johtaa kaupungin rakennettua ympäristöä. Yksikön tehtäviin kuuluu myös koko teknisen toimialan palveluiden kehittäminen enemmän kuntalaisia palvelevaksi. Tilaajajohtajana toimii kaupungininsinööri. Tilaus-toimitusketjussa rakennuttajana toimiva Imatran YH-Rakennuttaja Oy on strateginen yhtiö, jonka omistaa kokonaan Imatran kaupunki. Yhtiön tehtävänä on rakennuttaa kaupunkikonsernin infran kohteita sekä toimitiloja ja toteuttaa tilaajan edustajana näiden rakennuttamis- ja valvontatehtävät. (ibid.)

Imatran YH-Rakennuttaja Oy:n ja urakoitsijan eli Imatran Kiinteistö- ja Aluepalvelu Oy:n (KIPA) välillä on Imatran kaupungin alueurakasta urakkasopimus. KIPA voi tilata palveluja edelleen ulkopuolisilta palvelujen tuottajilta. (Urakkasopimus 2014.) Infran investointien puolella Imatran YH-Rakennuttaja Oy puolestaan kilpailuttaa suuremmat investoinnit. Kuvassa 13 näkyy tilaus-toimitusketjun eri osapuolia.

Kuva 13: Kunnallistekniikan tilaus-toimitusketju (Tanttu 2015.)

Tilaus-toimitusketjussa Imatran tekninen lautakunta toimii tilaajana. Urakan rakennuttajana ja valvojana on YH-Rakennuttaja Oy ja pääurakoitsijana toimii KIPA.

Saneerausinvestointien taustalla on kuitenkin hieman enemmän prosessivaiheita kuin edellisessä kuvassa näkyy. Kaikki alkaa tietenkin tarpeista ja niiden mukaan tehdyistä investointipäätöksistä, joiden mukaan investointikohteisiin sidotaan vuosittain tarvittavat rahat. Tilaaja toimittaa hankesuunnitelmat rakennuttajalle, joka teettää niiden perusteella rakennussuunnitelmat, jotka puolestaan hyväksytetään tilaajalla. Suunnitelmien pohjalta rakennuttaja tarkentaa kustannuksia ja tekee ennusteen tarjoushinnasta, jonka jälkeen tehdään rakennuttamispäätös. (Rakennuttajasopimus 2014.)

Urakka kilpailutetaan, jonka jälkeen tarkistetaan tarjousten hintatason kohtuullisuus, joka myös raportoidaan tilaajalle. Kustannustason ollessa ”kohtuullinen” tehdään kohteesta urakkasopimus tai -sopimukset. Töiden valvonnan hoitaa rakennuttaja, joka raportoi tilanteesta kuukausittain tilaajalle. Rakennuttajan hyväksyttyä urakan tekee tilaaja vastaanotto ja -kadunpitopäätökset. Suuremmissa kohteissa töiden aloitusluvan antajana ja töiden vastaanottajana toimii tekninen lautakunta. Pienemmät urakat hyväksyy kaupungininsinööri. Lopulta urakka siirtyy ylläpitourakan piiriin. Investointien rakennuttaminen edellyttää siis tiivistä yhteydenpitoa tilaajan ja rakennuttajan sekä rakennuttajan ja urakoitsijan välillä (ibid.) Omalta urakointiyhtiöltä eli KIPA:lta tilattaessa saneeraustöitä, ei kohteista tehdä enää erillistä työmaakohtaista urakkasopimusta, vaan työt kuuluvat YH:n ja KIPA:n väliseen urakkasopimukseen Imatran alueurakasta.

Imatran kaupungin kiinteistöt ovat pääosin sen tytäryhtiöiden Imatran Seudun Yritystilat Oy:n, Imatran Toimitilat Oy:n ja Imatran Vuokra-asunnot Oy:n sekä Imatran Tilat -liikelaitoksen omistamia. Yhtiöt ostavat asiakaspalvelun, hallinnon, rakennuttamisen ja isännöinnin Imatran YH-Rakennuttaja Oy:ltä, joka puolestaan ostaa kiinteistöjen ylläpitopalvelut Imatran Kiinteistö- ja Aluepalvelut Oy:ltä tai ulkopuolisilta palveluiden tuottajilta. Yhtiöiden investointien rahoitus pyritään pääosin kattamaan tiloista saaduista vuokratuloista. (Imatra. 2014b)

5.4 Imatran Kiinteistö- ja Aluepalvelu Oy:n organisaatio

Imatran Kiinteistö- ja Aluepalvelu Oy (Kuva14) on Imatran kaupungin kokonaan omistama yhtiö, jonka toimialana on kiinteistöjen ja rakennusten kiinteistöhuolto ja kunnossapito sekä myös maanrakennus ja alueiden hoito- ja kunnossapitopalvelujen tuottaminen. Yhtiö on perustettu vuoden 2014 marraskuussa. (Imatra 2014b.)

Kuva 14: Imatran Kiinteistö- ja Aluepalvelu Oy, organisaatio (Ahonen 2014)

KIPA toimii monella eri osa-alueella. Imatran kaupunkirakenteesta johtuen alueurakoinnin piiriin kuuluvia katuja ja viheralueita on paljon, lisäksi hoidettavien kiinteistöjen määrä on suuri. Yhtiöllä on korjaamo, jossa huolletaan ja korjataan omaa kalustoa. KIPA:n talouspuolen sekä asiakaspalvelun hoitaa YH-Rakennuttaja Oy (Imatra 2014b).

6 HAASTATTELUT

6.1 Yleistä haastatteluista

Strategisen tason kysymykset pohjautuivat Imatran kaupungin strategiaan sekä siitä johdettuihin tavoitteisiin ja mittareihin. Strategiakysymyksissä käsiteltiin strategia-asiaa eri puolilta. Sopimusohjaustason kysymykset perustuvat pitkälti tilaajan eli kaupungin ja YH-Rakennuttaja Oy:n väliseen sopimukseen sekä YH:n ja KIPA:n väliseen urakkasopimukseen. Operatiivisen tason kysymykset perustuivat muutosprosessiin ja uuden mallin toimivuuteen sekä yleisesti operatiivisen yhtiön toimintaan ja toimivuuteen.

Seuraavissa kolmessa kappaleessa on haastatteluiden tulokset tiivistettynä. Haastatteluaineistot luvattiin käsitellä anonyymisti ja luottamuksellisesti. Siksi ei myöskään erikseen kerrota minkälainen asema haastateltavalla on, koska siitäkin voidaan vastaaja tunnistaa. Osan kysymyksissä jättivät jotkin vastaajista vastaamatta.

6.2 Strategisen tason kysymykset ja vastaukset

1. **mitä kaupunkikonsernin strategia merkitsee jokapäiväisessä työssäsi, tunnetko ko. strategian?**

   -strategia ja palveluohjelma ohjaavat palvelujen järjestämistä koko kaupunkikonsernissa

Seitsemän haastateltavaa kolmestatoista tuntee strategian, osa on ollut jopa strategiaa luomassa ja lähes kaikille lopuille strategian suuntaviivat olivat jollainlailla tuttuja. Yksi haastateltava tosin sanoi tuntevansa strategian hyvin ja kuitenkin

alkoi kertoa työprosesseista. Myös toisessa vastauksessa viitattiin, että tavoitteet jokapäiväiseen työhön tulevat käytännön töiden mukana. Kaupunkikonsernin strategia tunnetaan operatiivisella puolella heikosti ja haastateltavien mukaan myös strategian vaikutus on suhteellisen vähäistä operatiivisella puolella niin KIPA:ssa kuin YH:n puolella.

”lähtökohtaisesti strategiaa peilataan toimintaan”

”Mite se täs jokapäiväses työssä vaikuttaa, ni ei se sillee vaikuta. Meil on niiku oma konsepti tässä kuitekii mil tehää mut tavallaan se, sieltähä se lähtee, jollai tavalla mut ei se mitenkään niiku hallitsevasti”

”En tiiä nyt jokapäiväsee työhön vaikuttaako nii paljoo, ei ehkä ihan liippaa niin läheltä”

”Ei, se voip koskettaa siellä mis tehää päätöksiä, ei sitä ruohonjuuritasolla.....”

2. ovatko kaupunkikonsernin strategian mukaiset tavoitteet tiedossasi?

Tavoitteet olivat tiedossa samansuuntaisesti kuin strategia edellisessä kysymyksessä. Tavoitteiden tunnettavuus pieneni toimitusketjua operatiiviseen suuntaan päin mennessä. Ja tietenkin jos tuntee ja tietää kaupunkikonsernin strategian, niin pitäisi tietää myös sen sisältämät tavoitteet ja näin myös oli. Osalle tavoitteet ovat hyvinkin tuttuja kaupunkikonsernin päässä ja esimerkiksi operatiivisella puolella osa haastateltavista näki konsernin tavoitteet ensimmäistä kertaa haastattelutilanteessa.

”Mitä on konsernin tavotteet ni nekin on suurin piirtein tiedossa”

”Sanotaa sillee, mites sen nyt sanos, et tunnen nyt suuntaviivat, mut ei ne miu toimintaan kauheesti tota vaikuta”

”No nuo tavoitteet, suoraan sanottuna en ihan kaikkia tavoitteita tiiä, mut en mie tiiä tarviiko meijän täysin tietääkää.”

”Konsernitason strategian ensimmäistä kertaa sen tosta luvin nuo avaintavoitteet mitkä on.”

a. entäpä ovatko valtuustoon nähden sitovat tavoitteet tiedossasi?

Muutamalle vastaajalle valtuustoon nähden sitovat tavoitteet olivat tuttuja, mutta lähes puolet vastaajista jätti kysymykseen vastaamatta, osa sen takia että oli jäävi vastaamaan ja osalle tavoitteet eivät olleet tuttuja. Joillekin tavoitteet tulevat esille, osittain tietämättään, päivittäisen toiminnan mukana. Kehittämisen tarvetta nähtiin tavoitteissa sekä etenkin mittareiden asettamisessa sekä siinä kuinka tavoitteet esitetään konkreettisemmin, niin että ne koskettaisivat jokaista toimitusketjussa.

”Tota, ett kyllähän ne sitte ku noita lähtee purkaa ni onhan ne tuttuja….”

”Se pitää niiku vähä yksinkertaistaa, tuua muutama yksinkertainen konkreettinen asia sieltä esille nostaa, että.”

”Meijän johto on ehkä niissä mukana ollu, mut se ei koskaan tuu tänne saakka.”

3. ovatko strategiset linjaukset oikeanlaisia, oikeansuuntaisia?

Myös tähän kysymykseen jätti vastaamatta kahdeksan henkilöä kolmestatoista, kaksi heistä on ollut luomassa strategiaa (jäävejä). Kysymyksessä olisi ehkä pitänyt painottaa mitä strategisia linjauksia kysymyksellä tarkoitetaan. Nyt strategiseksi linjaukseksi yleisesti miellettiin tilaaja-tuottajamalli ja tätä suuntaa pidettiin oikeana. Kaupunkikonsernin strategisista linjauksista yleensä oli pari mielipidettä joissa toisessa tiedettiin, että strategiaa päivitetään tarvittaessa ja toisessa ei osattu sanoa asiasta ennen kuin on tutustunut strategiaan.

”No miu mielestä ollaan menty oikeeseen suuntaan.”

”Kylhä sitä päivitetää strategiaa et eihän se voi ikuisesti olla sama. Kyllä niitä aina päivitetään.”

a. onko strategisiin suunnanmuutoksiin tarvetta?

Vain viisi haastateltavaa vastasi tähän kysymykseen, joista yhdessä vastauksessa otettiin kantaa tilaaja-tuottajamalliin. Oltiin sitä mieltä, että strategiaa muutetaan tarvittaessa ja kahdessa vastauksessa otettiinkin kantaa sosiaali- ja terveyspuolen lähtemisestä mukaan Eksoteen (Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiiri). Tämä suuri muutos luo paineita strategisiin muutoksiin.

”Täähä on aina tilannekohtasta, ei se voi olla sidottu kiveenhakattu tuo strategiakaan.”

”Oikeestaan niin kun, en nää silleen ite tota…. tietysti nyt siinä mielessä jouvutaan muuttamaan strategiaa kun meiltä häviää iso osa työntekijöita ja tota et miten järjestetään asiat sen jälkeen kun SOTE – puoli lähtee tosta.”

”Kyl mie niiku näkisin et tää on ihan niiku oikeenlainen suunnanmuutos ollu ja.”

b. ovatko strategiset tavoitteet toteutettavissa käytännössä (jalkautettavissa)?

Viidestä vastauksesta kolmessa oltiin sitä mieltä että strategia on jalkautettavissa. Yksi mielipide oli että jalkautus ei ole onnistunut.

”No kyl nää jalkautettavissa on, nää on ihan ihmisten tekemiä.”

”Kyllähän nää miu mielest on. ”

”nää tahtoo jäähä sinne, jäähä sinne mappiin, mappiin ja sinne hyllyyn, on pelkästään sen ylimmän johdon tiedossa ja ne ne sieltä ja se nimenomaa näitten jalkauttaminen sitte tänne niinko tähän jokapäiväseen elämään, ni se on, se on se on varmaan niiko, ei oo pelkästään, se on monessa yhtiössä ja kunnassa varmaa ihan sama juttu”

4. **jos on tarvetta, niin kuinka voisimme parantaa strategisiin tavoitteisiin pääsemistä?**

Seuraavien asioiden nähtiin auttavan strategisiin tavoitteisiin pääsyssä:

- Johtamisella ja johtajavalinnoilla
- ihmisten sitouttamisella
- avaintavoitteiden purkamisella pienempiin osiin
- strategioitten kirjaamisasulla
- ihmisten asenteisiin vaikuttamalla→ ihmisten asenteiden muuttuminen sitä kautta
- kaluston muuttaminen nykypäivään

”Kylhä se ihan johtamisella ja sen tota ajatuksen levittämisel ettei se jää pelkästää paperille.”

a. **onko strategiasta johdettu toteuttamiskelpoiset kehittämissuunnitelmat organisaation kaikille tasoille?** (Tanttu 2011, mukaillen EFQM).

Kaikissa neljässä vastauksessa oltiin sitä mieltä, että kehittämissuunnitelmat on tehty organisaation kaikille tasoille tai että niitä ollaan parhaillaan tekemässä ja että suunnitelmia mietitään tai niistä vähintäänkin puhutaan parasta aikaa.

”Niistä puhutaan, mutta se ei oikeestaan niiku tätä sanotaanko meijän osaa hirveesti kosketa et”

5. **millä mittareilla strategisten tavoitteiden saavuttamista mitataan?**

Useimmiten mittarina pidettiin euroja eli kustannuksia suhteessa käytettävissä oleviin rahoihin. Toisena mittarina on laatu, jonka mittausta pidetään haasteellise-

na. ”Liikennevalomittareita” joita käytetään esimerkiksi osavuosikatsauksissa /raportoinnissa, pidettiin toimivina mittareina. Asiakastyytyväisyys on yksi mittari nykyisessä järjestelmässä ja asiakaskyselyitten tuloksia pidettiinkin mittarina.

”Mut sit ne laadulliset tekijät on niiku, on se minkä vaan laadun mittaaminen, ni tota ni, se ei oo kauheen helppoo”

”Palvelut tuotetaan ja hintataso nyt olis semmone kohtuullinen.”

a. ovatko valitut mittarit oikeita ja tarkoituksenmukaisia? ”sitä saa mitä mittaa”

Asiakaspalaute mittarina on erään haastateltavan mielestä toimiva systeemi. Edelleen nähtiin että laadun mittaaminen on haasteellista ja että mittaamisessa on kehittämisen varaa niin että yhteys ylätason strategioista säilyy koko toimitusketjun.

”……johdonmukasia ja ja tota sitte tavallaa se yhteys sieltä iha sieltä tuota niin tavoitteista, yleisistä tavoitteista kaupungin iha yleisistä strategioista iha sinne sinne niinku alatasolle saakka. Se ett mitä mitataa ni ni kyll niiss on kehittämistä.”

”Sanotaan laadun osaltahan se on kaikkein vaikein asia, mutta rahan mittaaminen…rahassa mittaaminen sehän helpompaa”

”No se on tietyst tuo mittaaminen on niiku haaste, siellähän on paljo…. mitataa hyvin epämääräsiä suureita että tota ni…. tietyst euroja on helppo mitata”

b. onko toiminnan ja strategisten tavoitteiden välinen suhde osoitettavissa?

On pyritty siihen, että toiminnan tavoitteet lähtisivät strategisista tavoitteista, tässä tosin nähtiin vielä kehittämisen varaa. Erään vastaajaan mukaan toiminnan ja stra-

tegisten tavoitteiden välinen suhde on osoitettavissa esim. asiakaskyselyitä mittarina käytettäessä.

6. **tukeeko strategisten tavoitteiden avulla ohjaaminen asiakaslähtöisyyttä riittävästi?**

Selvä enemmistö oli sitä mieltä, että asiakkaat on huomioitu tarpeeksi strategisissa tavoitteissa. Tosin yksi vastakkainenkin mielipide oli ja yksi mielipide oli hieman epäilevä:

”mutt ett se näkyy sit tietyst asiakastyytyväisyydess jos siell mättää joku, ett onhan se niinku selkee kuitenki semmone, että siltä osin tukee.”

”Tohon sanosin melkein niin että se ei sinne asiakkaille oikein niiku näy toi strategisten avulla ohjaaminen. Ne on niin käytännön asioita mitä asiakkaiden kanssa hoidetaan.”

7. **tunnistatko kaupunkikonsernin strategiaan nähden mahdollisia ristiriitaisia osastrategioita? (esim. omaisuudenhallintastrategia?)**

Kaikki osastrategiat ovat erään haastateltavan mukaan nykyisin ohjelmia. Yleisesti ottaen ei tunnistettu ristiriitaisia osastrategioita(ohjelmia) mutta hankintastrategiassa näki yksi haastateltava päivittämisen tarvetta. Eräs haastateltava oli puolestaan sitä mieltä, että koska YH ei omista infraa (toisin kuin kiinteistöjä), niin ”siitä tulee pieniä ongelmia asioitten pyörittämiseen”.

”Ni varmasti niinku tuntuu ainakin että siellä on, on niitä ristiriitaisuuksia mutt onks niitä oikeesti niin ei välttämättä.”

6.3 Sopimusohjaustaso kysymykset ja vastaukset

8. tunnetko nykyisen sopimusohjausmallin ja tiedätkö kuinka se toimii?

Kaikille haastateltaville sopimusohjausmalli on hyvin tiedossa tai ainakin pääpiirteet selvillä. Kuten edellisessä kysymyksessä (7) niin myös tässä, otettiin kantaa siihen, että rakennuttaminen olisi haluttu säilyttää kaupungilla, missä myös suunnittelu osittain on. Sopimuksiin viitattiin vastauksessa, jossa kerrottiin, että KIPA on tehnyt joitain pienempiä kiireellisempiä töitä suoraan kaupungin kanssa.

a. mitä ovat yhtiöittämisen ja sopimusohjausmallin tavoitteet?

Tavoitteet tuntuivat olevan hyvin selvillä ja läpinäkyvyyden parantuminen joka suuntaan nähtiin useimmissa vastauksissa keskeisenä tavoitteena. Myös toiminnan tehostuminen ja selkeyttäminen oli usean vastaajan mielestä tavoitteina. Muina tavoitteina nähtiin ohjattavuuden parantaminen sekä se, että nyt yhtiöiden kyseessä ollessa on aito sopimussuhde ja mahdollisissa riitatapauksissa ei tarvitse riidellä itsensä kanssa. Toiminnan selkeytymisessä nähtiin ristiriita siinä, että kaikki eivät olleet saaneet sopimusta luettavaksi ja samassa vastauksessa oltiin myös sitä mieltä että: *”selkeesti tuntuu et sitä ei oo myöskään yhtiön puolella tarpeeks luettu ja selvitetty mikä kuuluu kenellekin ja niinpoispäin.”*

”Toiminnan tehostaminen prosesseja yksinkertaistamalla, turhia rakenteita purkamalla mitä kunnan toimintona on päässyt muodostumaan moneen paikkaan semmosia ns.turhiksi koettuja hallinnollisia toimenpiteitä.”

”se tietysti mikä meil on konsernissa yhteinen tavote että myö tehää yhessä niinko kaikki parempaa Imatraa, laadukkaampaa Imatraa.”

9. **onko tilaaja-tuottajamallin käyttöönotto tehostanut toimintaa? jos, niin millä tavoin?**

Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että toiminta on tehostunut tilaaja-tuottajamallin käyttöönoton myötä. Myös konkreettisesti eli kustannustasolla on voitu huomata tehokkuuden nousseen. Yhdessä vastauksessa tosin ihmeteltiin, että mikä on tehostunut, koska aina on pyritty tekemään halvalla. Lisää panostuksia haluttiin jatkossa hankintapuolelle. Eräässä vastauksessa mietittiin millä mitata tehokkuutta ja sen mahdollista parantumista nykymallissa. Toiminnan nähtiin tehostuneen, mutta arvostelua tuli seuraavasti:

- vaikka tehokkuus on noussut, se ei välttämättä ole tilaaja-tuottajamallin ansiota.
- vaikka malli on tuonut hyötyjä, olisi rakennuttaminen silti pitänyt olla kaupungilla eli omistajalla kuten kiinteistöissä nykyisin on asia.
- Investointien kilpailutusta arvosteltiin yhdessä vastauksessa liian suurista liikevaihtovaatimuksista, jolloin paikalliset yritykset eivät pääse edes tarjoamaan ja urakat menevät suurille valtakunnallisille yrityksille. Kuitenkin kaupunkikonsernin strategian mukaisesti pitäisi pyrkiä edistämään paikallista elinkeinoelämää. Arveltiin myös, että kun joku suuri valtakunnallinen yhtiö voittaa kilpailutuksen ja ketjuttaa urakoita alaspäin, vaikka paikallisille, niin urakan voittanut aina kuitenkin ottaa todennäköisesti jotain siitä välistä.
- malli on tuonut lisää vaiheita tilaus-toimitusketjuun.

”Koska meiltä voitas tilata ite suoraan joltain toimittajalta, nyt se joudutaan tilaan YH:lta (tytäryhtiöltä) ja YH tilaa sen mahollisesti KIPA:lta, joka ei ehkä pystykkään tuottamaan sitä ja joutuu kilpailuttamaan sen eli se tekee tämmösen lenkin, ku myö oltas voitu se suoraan siltä yrittäjältä.”

”Hankintaosaaminen on miun mielest se seuraava pointti mihi tämmösis kaupunkiorganisaatioissa pitäs panostaaa et.. ja todella paljon että.”

”.....oikeesti ne yhtiöittämisen hyödyt, ne tulee tosi pitkällä aikajänteellä.”

a. onko yhtiöittäminen tuonut mitään hyötyjä tai haittoja?

Haastateltavien mukaan yhtiöittäminen on tuonut seuraavia hyötyjä:

- helpottaa kaupungin hommia.
- helpottaa poliittisten päätösten tekemistä.
- päätöksenteko on nopeampaa yhtiössä.
- tiedetään missä mennään ja mihin rahat ovat menneet.
- kustannustehokkuus noussut.
- tehtäväkuvat selkeytyneet.
- nopeampi reagoiminen joihinkin asioihin.

Haittana nähtiin:

- hankinnat eivät ole niin kontrolloituja yhtiössä kuin se on ollut kaupungin omana toimintona.

”Miu mielest hyötyjä on se kustannustehokkuus mikä on ollu selväst nähtävissä. Et se on niiku toteutunu.”

”Hyöty täs miu mielest on ainakii nyt se että meil on aika selkeet nää tehtäväkuvat mitä täällä tehää. Kaupungilla ku oli ni siin tuli vähä niiku semmosta, sitä sun tätä,”

b. tuottaako nykyinen tilaus-toimitusprosessi mielestäsi tavoitteiden mukaisen lopputuloksen?

Lähes kaikkien vastaajien mielestä tavoitteiden mukaiseen lopputulokseen on päästy. Erään vastauksen mukaan aina ei päästä tavoitteiden mukaiseen lopputulokseen, pitäisi tarkastella asia kerrallaan. Joissain tapauksessa tilausketju on pi-

dentynyt. Oltiin myös sitä mieltä, että tilaus-toimitusketjussa tietyt asiat hakevat vielä pikkaisen paikkaansa. Henkilöstöä on jonkin verran vaihtunut ja kaikkien ei nähty sisäistäneen vielä uutta mallia. Yhdessä vastauksessa nähtiin selkeitä ongelmia etenkin kunnossapidon puolella. Kiire voi myös vaikuttaa lopputuloksen laatuun eli se kuinka rakennuttaja ehtii valvoa urakkaa.

c. onko laatu, tehokkuus, kustannustehokkuus noussut mallin myötä?

Kustannustehokkuuden nähtiin yleisesti nousseen tilaaja-tuottajamallin myötä. Kuitenkin oltiin myös sitä mieltä, että paremmalla ostamisella päästäisiin vielä parempaan kustannustehokkuuteen. Myös toinen samantapainen vastaus oli, että pitäisi jäädä enemmän aikaa vertailla miten jokin hanke toteutetaan, joskus voisi olla halvempiakin tapoja toteuttaa kohteita. Erään vastaajaan mukaan kustannustehokkuuteen liittyviä piilokustannuksia, esim. transaktiokustannuksia, voi olla vaikea löytää nykymallista ja että kustannustehokkuuden pystyy sanomaan tarkemmin vasta kun on koko vuosi nähty toimintaa.

”ett tätähä myö nyt etenkii tän vuoden lopulla sitte niin, nimenomaan tohon kustannuspuoleen, pystytää sitte ottamaa jo kantaa, nähää yks kokonainen tuota vuosi ku on eletty, et mikä se lopputulos on.”

Suurin osa oli myös sitä mieltä, että laatu on noussut. Yksi haastateltavista tosin ei uskonut laadun nousseen ja erään mielestä vain joillain henkilöillä tehokkuus ja laatu ovat nousseet.

”On mun mielest niiku ehdottomasti kaikissa noissa niiku tapahtunu parannusta yhtiöittämisen myötä.”

Tehokkuuden nähtiin myös yleisesti nousseen mallin myötä. Kuitenkin toimintatapojen kehittäminen liitettiin myös siihen, että kiinteät kulut ovat nousseet ja pi-

täisi saada samalla rahalla yhtä paljon aikaan kuin ennen eli on pieni pakko kehittää toimintaa.

”Sitä pystyy iha noin kattoo määrällisesti vertaa siihe lähtötilanteesee se ett miss niit tullaa minkälaisella määrällä, minkälaisella panoksella, työpanoksella toimitaan niin on se oleellisesti pienempi se työpanos, ja kuitenki se mitä tulee ulos, ni on ei se ainakaa yhtää vähempää oo.”

10. millä mittareilla mitataan tilaus-toimitusketjun toimivuutta/ tehokkuutta?

Useimmassa vastauksessa euroja ja laatua pidettiin toimitusketjun toimivuuden/ tehokkuuden mittarina, myös asiakastyytyväisyys on muutaman mielestä ketjun mittari. Sopimuksessa mainittuja sanktioita pidettiin myös mittareina eli kun ei tule sopimusrikkeistä sakkoja, niin on mennyt hyvin. Yhden vastaajan mielestä mittausta ei tapahdu. Monessa vastauksessa aluksi mietittiin, että onko mitään varsinaisia mittareita olemassa.

”Emmie tiiä onks meil nyt mitää varsinaisii mittareita toho et. Euro on mittari ja laatu. Katotaa et täyttää laatukriteerit eikä mee rahaa järettömästi ni. Ei sitä mil muul voi mitatakkaan.”

”Varsinaisia eihän meil mitää konkreettisia mittareita, ne on nää yleensä ne palautteet vaa mitä tulee ja sit tietysti ni mittaritha on tietyst niiko, kylhä talouspuoli pitää, tää on niiku se millä siin seurataan. Rahaliikennettähän tietenkii katotaa että mitä tulee ja mitä menee.”

a. ovatko em. mittarit oikeita ja tarkoituksenmukaisia

Tähän kohtaan ei suoraan tullut vastauksia.

b. onko tilaus-toimitusketju mielestäsi yksi kokonaisuus, jolla on yhdet tavoitteet ja mittarit?

Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että tilaus-toimitusketju on yksi kokonaisuus tai ainakin siihen suuntaan ollaan menossa. Yksi näki lautakunnan kaupungin päässä hieman irrallisena ja yhden mielestä jos rakennuttaminen olisi kaupungilla, niin toimitusketju olisi yksi kokonaisuus.

”Miu mielest se on kokonaisuus ja aika selkee ja toimiva se ketju täl hetkel. ei siin.”

11. onko sopimusteksteissä merkittäviä puutteita? jos on, niin mitä puutteita?

Sopimuksessa YH:n ja KIPA:n välillä on havaittu puutteita ja osittain siksi ensimmäinen sopimus on vuoden mittainen, että havaitut puutteet on helppo korjata seuraavan sopimukseen. Kukaan ei tarkentanut mitä puutteet ovat, muuta kuin että yhden vastaajan mukaan on ongelma se, että sopimukset eivät ole nähtävänä kaupungin sopimuskannassa. Eräs vastaaja näki sopimustekstien jalkauttamisessa urakointiyhtiöön puutteita. Maanrakennuspuolella ei ole työmaakohtaisia sopimuksia, mutta sitä ei nähty kuitenkaan puutteena.

”Elikkä nyt ollaan vuos kerätty kokemuksia ja myö tiijetään monta asia mitkä sinne sopimukseen pitää, mitä sielt puuttuu, mitä siel pitää tarkentaa, mitä siel pitää muuttaa, se on, siel on puutteita, on.”

”No ei minun mielestä nois sopimuksissa oo silleen. Jotain tiettyjä asioita pitää ehkä tarkentaa mutta.”

a. onko esim. toiminnassa havaittu epäkohtia jotka johtuvat sopimusten puutteista?

ei vastauksia

12. kuinka sopimusteksteihin pystyy vaikuttamaan?

esim. kuinka mahdollisiin havaittuihin epäkohtiin sopimuksissa voi vaikuttaa, onko esim. sopimusten pituus sopiva? ym.

Sopimukset käydään kerran vuodessa läpi, ainakin vielä toistaiseksi, jolloin niihin pääsee vaikuttamaan.

”Ja ja tota nää sopimukset on kyllä, että niihi pystytää kyll vaikuttamaa ja hakemaa se iha järkevä esittämistapa ilman muuta.”

”No sitte tää kakstoistkohta näihin mahdollisiin havaittuihin epäkohtiin vaikuttaminen niin kyllähän se on yhteistyössä tehtävä tilaajan ja tuottajan kanssa, katottava sitä sopimusta että.”

”Ett tään sopimuksen niinku, puhun hengestä, ett siis tilannehan on se että jos jossakin tapahtuu joku tai tulee tietoon joku ongelma ni sinne pitää heti mennä kattomaa ja korjata se riippumatta siitä ett onko se sopimuksessa mainittu vai ei ja sit sen jälkeen ku se on korjattu elikkä asiakkaalle saatu tilanne kuntoon, sit mietitään ett kuka sen maksaa.”

ja tavallaan vastakkainen mielipide edelliseen vastaukseen:

”Kyllä ne on niinko sopimalla menny sit jos on jotain ni sit ett ei mitää oo jääny tekemättä sen takia että ois niinku tarkasti katottu sopimustekstiä”

13. ovatko tehtävien laatumäärittelyt sopimuksissa selkeitä/oikeita?

Enemmistö oli sitä mieltä, että laatumäärittelyt ovat selkeitä/ oikeita ja standardien mukaisia. Kahdessa vastauksessa oltiin eri mieltä eli eivät ole selkeitä ja kaksi vastaajaa ei osannut sanoa.

”Laatumäärittelyt. Miu mielest siell ei nyt sillee hirveest sitä laatuu oo korostettu.”

”No ainakii ne on välttämättömiä siit mie ett onko ne selkeitä ja oikeita siihe mie en osaa vastata mutt ett välttämättömiä ne on. Ett tavalla tai toisella sitä laatuu täytyy kuitekii, siit siit täytyy sopia ja sitä täytyy mitata.”

14. ovatko vastuut ja valtuudet selkeästi määritelty ja viestitty koko tilaus-toimitusketjussa? (löytyykö eri prosesseille omistajat)

Yleisesti oltiin sitä mieltä, että on hyvin selvillä kuka vastaa mistäkin, mutta tästä kysymyksestä oltiin myös toista mieltä, eli että ei ole määritelty vastuita riittävän selkeästi tilaajan ja tuottajan osalta. Nykyisin joudutaan vielä liikaa keskustelemaan tapauskohtaisesti. Vastuiden viestittämisessä toimitusketjuun nähtiin ongelmia. Ja edelleen haluttaisiin sopimukset nähtäville, koska haluttaisiin tietää mihin sopimuksiin tilaaminen perustuu.

”YH:lta kun tilataan niin se koskee osittain kaikkia kaupunkia, koska myökii tilataan töitä sieltä niin meikii pitäs tietää mihin sopimuksiin ne perustuu. Millo voidaan asioida sinnepäin suoraan ja millo kenenkin kautta, se ois kyllä asiallista.”

a. (teoria vrt. käytäntö) kuinka vastuut ja valtuudet ”menevät” käytännön toiminnassa? toteutuuko määrittelyjen mukaan, jos ei niin missä kohtaa parannettavaa?

Melkein kaikki olivat sitä mieltä, että vastuut menevät määrittelyjen mukaan ja ne ovat hakeneet paikkansa. Yksi eriävä mielipide oli ja parannettavaa nähtiin vastuiden viestittämisessä toimitusketjussa työnjohdon ja työntekijöiden suuntaan.

Toisaalta oltiin myös sitä mieltä, että käytännön toimivuus nykyisellään johtuu paljon henkilökemioista. Nyt asiat toimivat, mutta jos henkilöitä vaihtuu johdossa, niin toimiiko sitten yhtä hyvin? On siis pieni epäilys, että sopimukset eivät välttämättä ole sillä tarkkuudella yleisesti ottaen, että kuka tahansa voisi tulla hoitamaan sopimuksiin nojaten asioita.

”joo kyl ne sanotaa kokonaisuutena tuo 14 kohta, et miu mielest nää on aika hyvin hakenu paikkansa. Tietyst alkuu oli viimevuoden puolella oli ni pientä hapuilua vielä mutta”

b. onko vastuissa tai käytännöissä päällekkäisyyksiä?

Yksi vastaaja näki päällekkäisyyksiä vastuunjaon kannalta, tosin vain paperilla, liittyen siihen että molempien firmojen toimitusjohtajana on sama henkilö. Tämä tosin oli vain teoriaa eli käytännössä homma toimii hyvin. Eräs vastaaja näki päällekkäisyyksiä siinä että oli joutunut paikkaamaan toisen henkilön tehtäviä.

c. onko havaittavissa osaoptimointia tilaus-toimitusketjussa?

Osaoptimointia ei oltu havaittu nykyorganisaatiossa. Mielenkiintoinen vastaus liittyi vanhaan toimintamalliin jossa osaoptimoinnin nähtiin olleen vahvasti mukana:

”oikeesta se johtu niiku siitä että ku se oli kiinni tos resurssijaaossa se vaikuttti suoraan resurssijakoon ni sillon saadaakseen resursseja kaikki oli kaikkia vastaan ni tarvittiin sitä osaoptimointia, hyvä johtaja osas pelata ittellensä niitä euroja sillä että se teki tämmösiä osaoptimointitoimenpiteitä .”

d. onko tiedonkulun osalta parannettavaa vastuiden osalta?

Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että yleisesti ottaen tiedonkulku toimii, näissä vastauksissa ei otettu kantaa vastuukysymykseen. Kahden vastaajan mielestä tiedonkulussa on yleisesti parannettavaa ja kahdessa vastauksessa oltiin myös sitä mieltä, että juuri tiedonkulun vastuiden osalta on parannettavaa.

Yhden mielestä tiedonkulku ei ikinä ole riittävä, mutta yleisesti ottaen tilanne on nyt parantunut.

”Toi tiedonkulku ni se vähän vielä kyllä tökkii ja kaikilta osapuolilta. Ei, en miekää saa kaikkia papereita toimitettua kaikille. Sähköpostit menee tukkoon ja muuta…”

”tiedonkulun vastuiden osalta..aivan joo….kyllä joo. Siinä on tarkennettavaa. Siel meil ei oo varmaan muute mitään mainintaa tästä.”

15. onko sopimuksissa määritelty (lisä)arvoa tuottamatonta toimintaa? Jos, niin mitä?
(muu on ”hukkaa” paitsi arvoa tuottava toiminta.)

Muutaman vastaajan mielestä kysymys ei oikein kosketa tätä tilaustoimitusketjua. Yhdessä vastauksessa oltiin sitä mieltä, että nyt on turhan monta porrasta välissä ja että kunnossapidon ja investointien rakennuttaminen olisi pitänyt säilyttää kaupungilla. Toisen vastaajan mielestä siihen, että ei olisi tuottamatonta toimintaa, on vielä matkaa. Tässä vastauksessa tosin mentiin jo osittain myös operatiiviselle tasolle.

”*…..et kui hyvin se logistiikka pelaa tuol tommosil työmailla ni siin ois oikeest jollekkii jonkunnäköse diblomityön paikka ku se alkas perkaamaan sitä ketjuu läpi. Missä se arvo niiku oikeest muodostuu. Siel on varmast tehtävää ja paljo*.”

” Ei oo ei meil kyl oo tämmöstä tuota märitelty sinne mitään. Ne sopimukset on aika yksioikosia.”

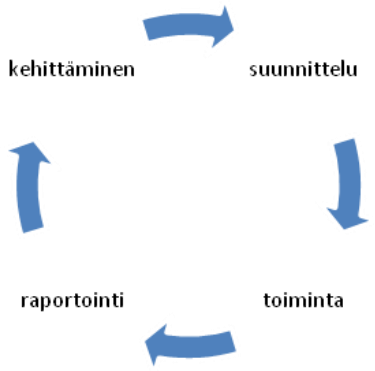
16. onko kannustimia käytössä ja ohjaavatko ne toimintaa oikealla tavalla?

Useimmat vastaajat olivat sitä mieltä, että kannustimia ei ole käytössä tai he eivät tienneet onko sellaisia käytössä. Muutaman vastaajan mielestä ainakin operatiivisella tasolla on käytössä kannustimia ja kuten eräs vastaaja sanoi:

”..... on käytetty niitä kannustimia ja tota jos se jollain tavalla tuloksesta näkyy ni ei siit ainakaa haittaa oo ollu.”

Pari vastaajaa tiesi, että sopimuksissa on määritelty ”pientä porkkanaa”. Kannustimeksi nähtiin myös ”raippa” eli se, että jos työt sujuvat suunnitelmien mukaisesti niin ei tule sakkoja. Kannustimia pidettiin osittain hyvänä asiana ja toisaalta pidettiin mahdollisena että kannustimet ohjaisivat nimenomaan operatiivista toimintaa väärään suuntaan. Saatetaan valita töitä sen perusteella miten rahaa tulee mistäkin työstä ja näin kiireellisemmät työt jäisivät tekemättä.

17. tukeeko nykyinen raportointimalli sopimusohjausta ja toiminnan kehittämistä?



Muutamassa vastauksessa oltiin sitä mieltä, että nykyinen raportointimalli toimii kuten kuvassa ollut jatkuvan parantamisen ympyrä. Kuitenkin useammassa vastauksessa oltiin sitä mieltä, että raportointi on kehittynyt mutta kehittämisen varaa on edelleen.

”Ehkä se ei riittävästi meillä ei tue”

”Tällä kokemusperällä ja tällä jaksolla ni ei siit vielä pysty sanomaan ihan täsmällisesti. Mut ilman muuta.. se on, sitä pitää seurata.”

6.4 Operatiivisen tason kysymykset ja vastaukset

18. tilaaja-tuottajamallissa on eri rooleja ja osapuolia, ovatko eri toimijat löytäneet ”paikkansa” tilaaja-tuottajamallissa?
-onko roolien hahmottamisessa ongelmia tai haasteita?

Niukka enemmistö haastateltavista oli sitä mieltä, että nykymalli toimii ja että ei ole ollut haasteita paikkojen löytämisessä. Loput vastaajista oli sitä mieltä, että on ongelmia ja haasteita tässä kohtaa. Eräs vastaaja mietti eri toimipisteissä syntyviä korjaustarpeita joita pitäisi jonkun katsoa kokonaisuutena, etteivät mahdolliset korjauspyynnöt ja mahdolliset investoinnit ”karkaa käsistä.”

”ni samal niiku uuvet miehet kehissä, ni se ei oo viel niiku muotoutunu.”

”....nii kyl täskii meillä vielä vähä roolit on vähä hakusessa varmasti että kuka ottaa ja mitäkii ei ne vielä ei se vielä kaikille ihan selvää oo.”

19. kerro mitkä ovat mielestäsi Imatran Kiinteistö- ja Aluepalvelut Oy:n vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat

Taulukko 3: SWOT-analyysi KIPA

Vahvuudet	**Heikkoudet**
• päteviä henkilöitä • tietotaito • ammattitaito • ammattitaito • ammattitaito • motivoitunutta porukkaa • tietää miten asiat tehdään ja mitä pitää tehdä missäkin • tuntevat alueet, toimintatavat, laitteet, koneet • pääosin hyvä ammattitaito • ammattitaitoinen porukka suurimmilta osiltaan moniosaavaa porukkaa • oma yksikkö • tasainen tulovirta • voineet valita henkilöstöä ja saaneet katsoa ihmisten vahvuudet ja sitä myötä roolit	• vanhasta mallista poisoppimisen vaikeus eli kun on ennenkin tehty näin.... • uuden toimintamallin jalkauttamisessa haasteita • asioiden tekotavan muuttaminen voi olla vaikeata • pinttyneiden toimintatapojen muuttaminen haasteellista • vanhan organisaation ja sen toimintamallin taakka • toimintakyky rajallinen, eivät pysty isompiin urakoihin (kiinteistöpuoli) • ikääntyvä porukka, jotkin ammattiryhmät kuihtuvat • kovat palkat • keski- ikä korkea -->uusien opettaminen jo ennen kuin vanhat lähtee eläkkeelle • ei palkata uusia työntekijöitä • ikääntyvä porukka sen myötä sairaslomat • tuudittautuminen vakaaseen kysyntään • vakaa kysyntä saattaa mahdolliseksi tietynlaisen ”laiskuuden”, teoriassa.

Mahdollisuudet	Uhat
• mahdollisuus tehdä ulkopuolista bisnestä • pystyy myymään ulkopuolelle ”juttuja” • toimitaan myös ulkoisilla markkinoilla. • saa tehdä ulos töitä • sisäistetään asiat oikein ja tehdään porukalla • ammattitaito ja yrittäminen jos säilyy niin töitä riittää • pitäisi säilyttää tietotaito siten että firma pystyy tekemään jatkossakin kokonaisuuksia (kiinteistöt) • nopea reagoiminen muutoksiin • eläköitymisen myötä mahdollisuus uudistaa toimintakulttuuria.	• kun ei palkata uusia niin mistäs repäiset... • millaista porukkaa tulee eläkkeelle lähtijöiden tilalle • kilpailuttamisen myötä kilpailijoiden uhka • sulauttaminen mahdolliseen kilpailijaan • ei ymmärretä sopimuksen ”henkeä” --> ulkopuolinen alkaa tekemään • jos ei ole riittävää kilpailukykyä. • kilpailukyky jatkossa • jos ei pystytä toimintaa tehostamaan niin.. • tulee pelkästään huoltofirma joka rasvaa saranoita ym. • aletaan tilaamaan palveluja muilta kuin KIPAlta • tilaajapuolen resurssien niukkuus ja sitä myötä tilauskannan heiluminen • toimiiko nykymalli yhtä hyvin jos tj:n paikalle tulee toisentyyppinen henkilö • toiminnan meneminen sivuraiteille ja sitä kautta mahdolliset imagotappiot --> esim. markkinaoikeusprosessien myötä--> aletaan kritisoimaan yhtiöittämistä.

20. onko nykyinen tuotannon palveluvalikoiman tarjooma oikeanlainen?

KIPA:n palveluvalikoimaa pidettiin yleisesti oikeanlaisena. Toiminta nähtiin hyvin optimoituna. Tässä kysymyksessä viitattiin taas myös tulevaan Eksote-kuvioon sekä siihen että tilanteet muuttuvat, eikä vielä välttämättä tiedetä kaikkia tarpeita, koska osa rakennuskannasta menee tai saattaa mennä Eksoten omistukseen.

”Palveluvalikoima. No ainakii mitä myö ollaa tilattu ni myö ollaa saatu.”

”Miu mielest on. Jos ajattele ihan koko pakettii ni.. Ku heiltä pysty tilaamaan sen tosiaan sieltä piha-alueelta sinne piipunharjaan, aika moneen työhön. Vaikka joutuu käyttää ulkopuolistakin ni silti.”

a. ovatko tuotannon resurssit oikeanlaiset?

Tuotannon resurssit ovat kaikki käytössä ja ylitöitä tehdään. Alkuperäisenä tarkoituksena lienee ollutkin, että olisi täysi työllisyys, ja että tarvittaessa tasataan huiput ulkopuolisilla, joko urakoitsijoilla tai vuokratyövoimalla. Tarjonta on laitettu minimiin ja aika tarkoilla ollaan resurssien riittävyyden suhteen.

”Kyl se tälhetkel on. Tietysti ni siel monta kertaa kyl tullee vastaan sekii et ei kerkee tai ei oo ni sit se menee siihe et se ostetaa ulkoo.”

”No nää tuotannon resurssit on, no ne on tällä hetkellä pärjätään mutta siin ei hirveesti kestä sairaslomia eikä muita.”

b. kannattaisiko palvelutarjoomaa tai resursseja laajentaa kumppaneiden avulla? jos, niin miten?

KIPA käyttää jo nykyisellään paljon aliurakoitsijoita eri töissä ja laajentaa näin resurssejaan. Osa urakoitsijoista on ns. luottourakoitsijoita eli ovat tavallaan kumppaneita.

Palvelutarjoomaa ei kannata lähteä laajentamaan vaan ennemminkin nähtiin, että tarjoamaa mieluummin supistettaisiin tai tiivistettäisiin. Palveluvalikoiman laajentamisessa oli myös näkökulma, että kaupungin omistaman yhtiön ei pidä lähteä yksityisille markkinoille ns. markkinahäiriköksi, vaikka sellainen jossain määrin olisi nykyisellään mahdollista. Parissa vastauksessa mietittiin nykyisen KIPAn omistaman raskaankaluston korjaamon yhteydessä kumppanuutta, niin että KIPA ostaisi sieltä tarvitsemansa kapasiteetin.

”Elikkä tuo että et et, miu mielestä ei kannata tarjontaa laajentaa kumppaneiden avulla, keskitytään siihen mitä myö pystytään omalla porukalla tekemään, ja tehää se kunnolla ja laadukkaasti.”

”Et se ei oo suinkaan tarkoitus että tämmöne yhtiö mil ei käytännös oikeestaan oo konkurssivaaraa ni rupeis sitte tota ni menemää sinne missä sitte.. samoille markkinoille kilpailemaan missä yksityisten pitäs niiku ihan eri lähtökohdista kilpailla.”

”Et varmast löytyy semmosii yksittäisiä alueita mis on rakennettu tietosesti tai tietämättä ihan ylisuuri kapasiteetti omaan tarpeeseen. Et nää kannattas perata läpi ja hukata pois ja panna ne niiku hyötykäyttöön ja ostaa se se sit ite se määrä sielt tarvii. Nii Nii ne kannattas käyä läpi että.”

21. ovatko tuotannontekijät (resurssit) tehokkaassa käytössä, vai onko parantamisen varaa ja jos niin missä kohtaa?

Muutaman haastateltavan mukaan tuotannontekijät ovat tehokkaassa käytössä. Suurin osa oli kuitenkin sitä mieltä, että parannettavaa löytyy.

Parantamisen varaa nähtiin mm.

- toiminnan tehokkuudessa yleensä
- varikon tehokkaammassa käytössä
- koneitten tehokkaammassa käytössä, pitää päästä eroon minun kone - mentaliteetista eli työkoneita voi ajaa useammat ihmiset.
- ovatko oikeat henkilöt oikeissa paikoissa?

- onko oikea määrä henkilöitä työpartioissa, eli jos tarvitaan kaksi henkilöä työhön, niin sinne ei mene viiden henkilön partio.
- pitkät lomat voisi porrastaa ja ehkä jopa pätkiä. Eli jos olisi tarkoitus tehdä jokin homma kesäkuussa, niin sovitaankin että elokuussa palataan asiaan.
- on jo kehitetty seurantajärjestelmä koneille, jota voisi vielä parantaa siten, että jos tulee vaikka pikaisia korjaustarpeita, voitaisiin osoite lähettää kännykällä lähimmälle koneelle tai ”partiolle”.
- onko vanha kalusto enää nykypäivän mittapuun mukaan tehokasta ja kuinka paljon aikaa vanha kalusto viettää korjattavana.
- lisälaitteilla voisi parantaa koneitten tehokasta käyttöä, esim. haastattelu-hetkellä omat traktorit seisoivat pihassa (ainakin osa) ja ulkopuolisen urakoitsijan kone leikkasi heinää.
- epäiltiin myös meneekö KIPA:n oma kuorma-auto vai yksityisen ensimmäiseksi työmaille jos siis oma auto on käytettävissä.

Näitä em. kohtia ei mainittu KIPA:n SWOT-analyysissa heikkoutena, vaikka ne ainakin osittain kuuluvat myös sinne.

22. onko ollut nähtävissä toimintaprosessien kehitystä tuotannossa tai yleensä tilaus-toimitusketjun toiminnassa? (ns. vanha malli verrattuna nykymalliin?)

Lähes kaikkien vastaajien mielestä kehitystä entiseen on tapahtunut.

”...vähäisemmillä resursseilla pystytään tekemään niitä samoja tuotoksia.”

Vanhan mallin näki eräs vastaaja myös ihan toimivaksi ja toinen vastaaja oli sitä mieltä, että ei mitään merkittävää kehitystä ole tapahtunut. Oli myös mielipide, että ainut, mikä on muuttunut, on maksaja.

Toivottiin myös tietynlaisen ”niukkuuden” ajavan toiminnan siihen, että etsittäisiin parhaita käytäntöjä, kehitettäisiin prosesseja ja kyseenalaistettaisiin vanhoja toimintatapoja.

23. ohjaavatko tuotannon toiminnan mittarit tuotannon kehittämistä? (jatkuvan parantamisen ympyrä)

Suunnittelu → toiminta → mittarit/raportointi →kehittäminen

Vastauksissa oltiin hieman epävarmoja toimivatko asiat näin. Osasyynä on se, että mittarit ja mittarointi ovat vielä hieman ”vaiheessa”.

Yleensä toiminnan kehittyminen nähtiin nyt oikean suuntaisena:

”Huomaa et hyökii kyl miettii sitä kokoajan et mite sitä asiaa kehitetään ja mihin sitä yleensäkkään viedään. Et sanotaa siihe vanhaan malliin nähe ni miu mielest nimenomaan tää kehittämine olkoo se nyt sopimustekniikka tai ihan käytännön työtä tai mitä vaan ni tätä tehää koko ajan ja miu mielest se on hyvä suunta.”

24. puututaanko mahdollisiin virheisiin tai puutteisiin toiminnassa välittömästi ja pyritäänkö em. toistuminen jatkossa eli opitaanko virheistä? (jatkuva parantaminen)

Lähes kaikkien vastaajien mielestä virheisiin puututaan, ja yleensä nopeasti. Muutamia sanktioita oli viime talvena jouduttu antamaan. Oltiin myös sitä mieltä, että jotkin henkilöt eivät opi ikinä ja toisessa vastauksessa sanottiin ihmisten tottuneen toimimaan sen verran itseohjautuvasti, että neuvoja ja ohjeita voi olla hieman vaikea ottaa vastaan.

Yleisesti asiaan liittyen kaivattiin jonkinlaisia yhteistapaamisia, joissa voisi käydä asioita ja toimintaa läpi yhdessä. Eläköitymiseen ja hiljaiseen tietoon liittyen oli puhetta jonkinlaisesta järjestelmästä, ettei kaikki oppi (myös oppi virheistä) häviäisi eläkkeelle lähtijöiden mukana.

”No kyllä niihin puututaan ja miu mielest aika nopeesti, jo kyl siiihe on puututtu ja aika avoimestikin sanotaan. Siin on varmaan etu se että tunnetaan jo useat vuosien takaa ja pystyy aika helposti lähestymään ja sanomaan mitä näkee et mikä on pielessä.”

25. tiedonkulku eri osapuolten välillä, kuinka tieto kulkee?

Tiedonkulun katsottiin kehittyneen paljon ja sen toimivan toimitusketjun eri osapuolten välillä. Investointien puolella tiedonkulku on ongelmallista kun siirretään isoja tiedostoja (piirustukset ym.) eri osapuolten välillä. Myös omaa suunnittelijaa kaivattiin saneerauspuolelle (investointi). Kun maata avataan, niin usein tulee yllätyksiä ja joudutaan olemaan paljon yhteydessä suunnittelijaan ja moni asia voisi olla helpompi selittää ja selvittää paikanpäällä. Puutteellisista suunnitelmista tai yllätyksistä joita ei ole suunnitelmissa pääsevät urakoitsijat ”rokottamaan” lisätöillä.

a. -esim. sopimusmuutoksista tai sitten yleensä työssä tarvitsemamme tiedonkulun toimivuus (liittyy prosessien parantamiseen)

”Sopimusmuutoksista en tiiä onko niitä tehty….kyl tää nyt alkaa pikkuhiljaa kulkee sillee tieto kunnolla et ….ja nyt on aika hyvin viimeaikoina toiminu se että siel tapahtuu myös siel toises päässä sitten nopeemmin. Kyl se ilmeisesti on menny sinnepäin.”

”Toivottavasti niitä edes tehdään.”

b. onko tieto riittävän tarkkaa ja riittävää, jotta päätöksenteko on toimivaa ja oikea-aikaista.

Tilaajapuolella oltiin sitä mieltä, että tieto on tarkkaa ja riittävää sekä tieto tulee oikea-aikaisesti. Toisessa mielipiteessä oltiin sitä mieltä, että yleisesti tieto ei ole ikinä riittävän tarkkaa ja riittävää.

”yleensä tiedon määrään tota ni ja tarkkuuteen ni miust se ei koskaan liian tarkkaa eikä riittävää. Mut tavallaan tää päätöksen teko ni miun mielest ainakii täällä (YH) on ollu silleen suht toimivaa ja oikeenlaista.”

”Ja tota sitte just tää että joku liikennemerkki on nurin jossakin, ni mun mielestä se pitää toimittaa sen joka sen näkee niin soittamalla suoraan sinne tai heti sähköposti et. Sehän ei sinänsä välttämättä vaarallinen tilanne vielä oo mutta tota et se menee oikea-aikasesti se tieto perille ja käyää korjaamassa tilanne.”

c. miten tuottaja onnistuu välittämään tietonsa eri kohteista, esim. puutteista tilaajan tietoon? tai toisinpäin?

Tieto kulkee myös näissä tapauksissa. Kiireelliset asiat hoidetaan heti puhelimella ja vähemmän kiireelliset sähköpostilla ja kuukausittaisissa työmaakokouksissa.

d. saadaanko toiminnasta palautetta, jos niin millaista palautetta ja mistä?

-onko mahdollinen palaute rakentavaa (kehittää toimintaa)

Toiminnasta saadaan palautetta kaupungin sähköiseen palautepostilaatikkoon. Suurin osa kaupunkilaisten palautteesta tulee juuri tekniselle puolelle ja suurin osa palautteesta on negatiivista. Myös hyvää ja rakentavaa palautetta tulee tätä kautta. Palaute käydään läpi ja tarvittaessa ja jos mahdollista toimintaan puututaan. Työmaalla tai liikenteessä ns. tienpäällä saadusta palautteesta ei saisi sanoa esimerkiksi: en tiedä tai ei kuulu meille, vaan pitää luvata tutkia asia.

Kiinteistöjen käyttäjät antavat palautetta isännöitsijöille puhelimitse tai sähköpostilla esimerkiksi niissä tapauksissa jos KIPA on käynyt kiinteistössä tekemässä jotain, joka ei ole sitten täysin onnistunut. Tilaaja-/rakennuttajapuolelta palautetta tulee rakentavassa hengessä, oli palaute sitten hyvää tai huonoa.

26. onko tuottajan liiketoiminnallinen osaaminen riittävää?

Useimpien mielestä liiketoiminnallista osaamista on ja osan mielestä myös riittävästi. Osaamista tulee YH:n kautta, joka hoitaa KIPA:n talouspuolen.

Arvostelua (yksi vastaaja) tuli myös siitä että KIPA:n ulkopuolisilta ostamat palvelut eivät ehkä ole kaikkein halvimpia.

”Tuottajan liiketoiminnallinen osaaminen se on nyt täs organisoinnis kyl sil tavalla ni hoidettu että se on tietyl taval tän YH-ryppään sisällä ni varsinaisesti siel ei oo tuotantoyhtiössä KIPA:ssa itessää”

27. onko kaupunkikonsernin johdon tai poliittisten päättäjien vaikutus alueurakointiyhtiön toimintaan sopivalla tasolla?
-vaikuttaminen esim. henkilöstöpolitiikkaan ja muihin resursseihin (esim. tulevaisuuden investoinnit urakointiyhtiöön?)

Poliittiset päättäjät ovat halunneet nykyisenlaisen toimintamallin ja sitä kautta antaneet tukensa nykymallille. Urakointiyhtiö on ainakin toistaiseksi saanut työrauhan ja poliittiset päättäjät eivät ole puuttuneet toimintaan, vaikka eräiden mielestä halua puuttua saattaisi joillain olla. Osaltaan kynnys puuttua toimintaan on noussut juuri yhtiöittämisen myötä. Keskustelua KIPA:n hallitusten miehittämiseksi myös poliittisilla päättäjillä on ollut, mutta erään vastaajan mielestä sellaisia toimintoja ei ehkä pitäisi yhtiöittää missä tarvitaan poliittista päätöksentekoa.

KIPA:n toiminta on operatiivista kaupungin muuta palvelutuotantoa tukevaa toimintaa ja jos poliitikkoja tulee hallitukseen valvomaan toimintaa, niin konserninäkökulmasta voidaan mennä hieman vikaraiteille, jos ei osata katsoa asioita kokonaisuutena.

Henkilöstön mitoitus on tapahtunut virkamiesten toimesta ja arveltiin sen takia sopivaksi. Yhdessä vastauksessa oltiin sitä mieltä, että eläköitymiset pitäisi katsoa

”täysimääräisinä”. Automaattisesti ei palkattaisi uusia työntekijöitä eläkkeelle lähteneen tilalle. Edelliseen liittyen puhuttiin palkkausautomaatista ja siitä, että pitäisi tutkia muita vaihtoehtoja, kuten toiminnan tehostamista tai muita keinoja.

”……näkisin et se on sopivalla tasolla, mutta tiedän että varmaan poliittisten päättäjien näkemys voi olla toisensuuntanen.”

28. onko työilmapiiri innovaatiomyönteinen?
-liittyy toiminnan tehokkuuden lisäämiseen / prosessien parantamiseen

Työilmapiiri on innovaatiomyönteinen ja myös yhdessä rakennuttajan ja KIPA:n kanssa keskustellaan ja kehitetään toimintaa. Tuotantoyhtiössä osa väestä lähtee ideoihin helpommin kuin toiset. Ikä vaikuttaa uudistushalukkuuteen ja yleensä ikään liittyy myös se, kuinka pinttyneitä toimintatavat jo ovat. Innovaatiomyönteisyyttä ja -halukkuutta tappaa välillä myös työmäärä. Operatiivisten prosessien lisäksi innovaatiota voisi olla enemmän strategiajohtamisessa eli esimerkiksi hankintaan liittyen voisi kehitellä jotain uutta konseptia.

”siinä mun mielest on selkeesti, siel on osa porukkaa on tosi niinkun kehityssohjautuvia, mutta tota, sitte osa taas on….”

29. muuta mieleen tulevaa eli vapaat kommentit

- Muutamassa vastauksessa oltiin sitä mieltä, että eteenpäin ja hyvään suuntaan on mennyt ja oltiin tyytyväisiä toimintaan.
- Sopimusmekanismi ei ollut aivan selkeä yhden vastaajan mielestä. Tilattaessa palveluja tai yksittäisiä töitä, ei käy tarpeeksi selville pitääkö jotkin työt tilata eri sopimuksella vai kuuluuko kaikki samaan könttäsopimukseen.
- Sisäistä tiedonkulkua pidettiin huonosti toimivana KIPA:ssa

- Sopimuksista huolimatta ihmisten täytyy pystyä keskustelemaan ja heillä täytyy olla luottamus kunnossa nyt ja tulevaisuudessa.
- Lähtökohta oli, että KIPA voisi laskea ja tehdä samoja urakoita kuin urakoitsijat. Tämä ei ole käytännössä kuitenkaan toiminut.
- Ulkopuolisten kanssa jos halutaan kilpailla, niin pitäisi olla joku joka laskee tarjouksia.
- KIPA:n pitäisi pystyä laskemaan urakkahintoja ja tekemään urakoista tarjouksia, niin helpottaisi politiikkojen päätöksentekoa kun tiedettäisiin tarkempia lukuja mitä esimerkiksi joku katuinvestointi tulee maksamaan. Helpottaisi budjetoinnin lisäksi myös aikataulutusta eli sitä missä järjestyksessä töitä lähdetään tekemään.
- Moninaista osaamista löytyy kiinteistöjen ylläpidossa sekä kunnossapitopuolella ja vähintään nykytasolla pitäisi osaaminen säilyttää, jotta he eroavat perinteisistä kiinteistönhoitofirmoista.
- Sopimusohjausmalli yhtiöittämisineen on onnistunut ja mallista on kiinnostuttu myös Imatran ulkopuolella. Kiinteistömassan yhtiöittäminen omaan yhtiöön ja näitten kunnossapidon yhtiöittäminen toiseen yhtiöön, jotka kuitenkin ovat kaupungin hallinnassa, tuo selkeyttä ja läpinäkyvyyttä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Strategisen tason pohdintaa

Operatiivisella puolella etenkin KIPA:ssa, niin kuin jonkin verran myös YH-Rakennuttajan puolella toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet voisivat olla paremmin tiedossa. Ehkä olisi hyvä myös tietää, mistä konsernin tavoitteista valtuuston nähden sitovat tavoitteet ovat lähtöisin. Haastattelutilanteessa konsernin strategisia tavoitteita sekä valtuustoon nähden sitovia tavoitteita ja niiden mittareita esiteltiin pikaisesti haastateltaville. Osalle tavoitteet ohjaavat toimintaa taustalla, vaikka eivät jokapäiväiseen työhön juurikaan vaikuta. Tavoitteet toimintaan tulevat enemmän jokapäiväisestä työstä ja strategiaa toteutetaan osittain huomaamatta, yleisten toiminnan suuntaviivojen kautta. Strategian viemisessä henkilöstön arkeen on vielä jonkun verran tehtävää.

Asikaisen (2009, s.154) mukaan strategian toteutus tehdään organisaation perustehtävien kautta. Käytännön työn pitäisi olla yhteydessä strategiaan niin että yksikön tavoitteet on johdettu konsernistrategiasta. Myös Kaplanin ja Nortonin (2002, s.233) mukaan strategian pitäisi olla osa työntekijän päivittäistä työtä. Haastavin työ strategian toteuttamisessa on kuitenkin juuri strategian toimeenpano (Asikainen 2009, s.153). Hierarkkisessa strategiatyössä perinteisesti johto päättää strategian suunnittelusta ja voi olla vaikeaa saada henkilöstö mukaan toteuttamaan strategisia linjauksia. Suunnittelun ja toteutuksen väliin muodostuu kuilu. Dialogisessa strategiatyössä myös henkilöstö on mukana strategiatyössä ja näin helpommin ottaa strategian osaksi toimintaa. Dialogisessa strategiatyössä erilaiset eri taustan omaavat ihmiset muodostavat omia tulkintoja strategiasta. Tulkinnat voivat olla erilaisia käsityksiä strategiasta ja myös vastakkaiset käsitykset ovat tervetulleita,

jotta saadaan aikaan keskustelua, joka puolestaan saa strategian elämään. (Laine & Vaara. 2011, s. 30,38.)

Haastattelujen yhteydessä mietittiin millä tavalla tavoitteet pitäisi tuoda julki, jotta myös henkilöstö ottaisi strategian omakseen. Virtaharjun & Vuoren (2009, s. 101) mukaan usein myös juuri strategiaslangi vieraannuttaa osan ihmisistä strategiasta. Strategiakeskustelu pitäisi saada konkreettisemmaksi, arkipäiväisemmäksi ja maanläheisemmäksi. Kuitenkin, jos halutaan henkilöstön toteuttavan strategiaa, on siitä joka tapauksessa kerrottava henkilöstölle ja vielä varmistettava että strategiaviesti on ymmärretty (Kaplan & Norton 2002, s.236.) Myös haastatteluissa tuli ilmi ajatus että strategisiin päämääriin pääsemistä nähtiin helpottavan se, että levitetään tietoa strategiasta eikä anneta jäädä strategian mappiin pölyttymään.

Strategisten tavoitteiden toteutumista seurataan erilaisilla mittareilla, joissa nähtiin olevan vielä parannettavaa. Imatran kaupungin yhtiöiden toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden sekä niihin liittyvien mittareiden täyttymistä seurataan ”liikennevalomittareilla”. Valojen väreistä näkee suoraan ovatko tavoitteet täyttyneet ja mihin suuntaan toiminta on mennyt. Raportointi tapahtuu kaupunginhallitukselle ja lautakunnalle kolme kertaa vuodessa ja raportoinnin yhteydessä käydään läpi miten tavoitteet ovat toteutuneet. Niin KIPA:n kuin myös YH-Rakennuttaja Oy:n toiminnallisen tavoitteen mittarina on asiakastyytyväisyys.

Hyvän mittarin ominaisuuksia on että se on ymmärrettävä ja tarpeeksi yksinkertainen, lisäksi mittarin pitää olla viestittävissä ja helposti tuotettavissa. (Suomen kuntaliitto. 2015b). Tavoitteita tärkeämpänä pitää Mantere (et al. 2011, s.179) sitä millä keinoin tavoitteisiin päästään.

Imatran kaupungin tarkastuslautakunnan arviointikertomuksessa vuodelta 2014 puututtiin myös toiminnallisten tavoitteiden mittareihin. Mittareiden määrän ja laadun pitäisi olla oikeanlaisia tavoitteiden kannalta (vrt. Imatra 2015b). Myös Suomen Kuntaliiton (2015e) mukaan juuri strategisten mittareiden laatu ja määrä on yksi keskeisiä kuntien strategioitten kehittämiskohteita. Mittarit eivät saisi olla liian yksityiskohtaisia ja yleisellä tasolla mittareiden valintaa voidaan miettiä seuraavan jaottelun kautta:

- *Tulosmittari: Onko asetettu tavoite saavutettu? (tulokset, suoritteet, laatu)*
- *Ohjausmittari: Kuljetaanko oikeaan suuntaan, onko tehty oikeat valinnat?*
- *Käynnistysmittari: Onko kyetty reagoimaan/lähtemään liikkeelle?* (Kuntaliitto)

Pelkkä mittareiden valinta ja asettaminen ei kuitenkaan ole ainoa asia mittauksessa. Mittareita on seurattava sekä arvioitava ja mahdollisiin poikkeamiin on puututtava. (Suomen Kuntaliitto 2015e.) Joittenkin strategisten linjausten tulokset saattavat näkyä vasta vuosien päästä ja vuosittainen mittaaminen voi olla turhaa. (Helin & Möttönen 2012, s. 102). Oikeanlaisten mittareiden valinta ei siis varmaan ole kovin helppoa.

Strategiat eivät ole tehty vain johtajia ja henkilöstöä varten vaan ne pitäisi suunnitella siten, että myös asiakkaat eli useimmiten kuntalaiset on huomioitu. Asiakasnäkökulmaan liittyen kysyttiin asiakaslähtöisyyden toteutumista strategisissa tavoitteissa. Asiakaslähtöisyys miellettiin asiakastyytyväisyyteen. Larjovuoren, Nuutisen, Heikkilä-Tammen & Mankan (2012, s 6) mukaan kuitenkin asiakaslähtöinen toiminta eroaa perinteisestä asiakaskeskeisestä toiminnasta. Asiakaslähtöisessä palvelun kehittämisessä otetaan asiakas mukaan esimerkiksi palveluiden suunnitteluun, kun taas asiakaskeskeisessä asiakkaiden mielipidettä kysellään ja pyritään ottamaan asiakas huomioon suunnittelussa. Asiakastyytyväisyyteen liit-

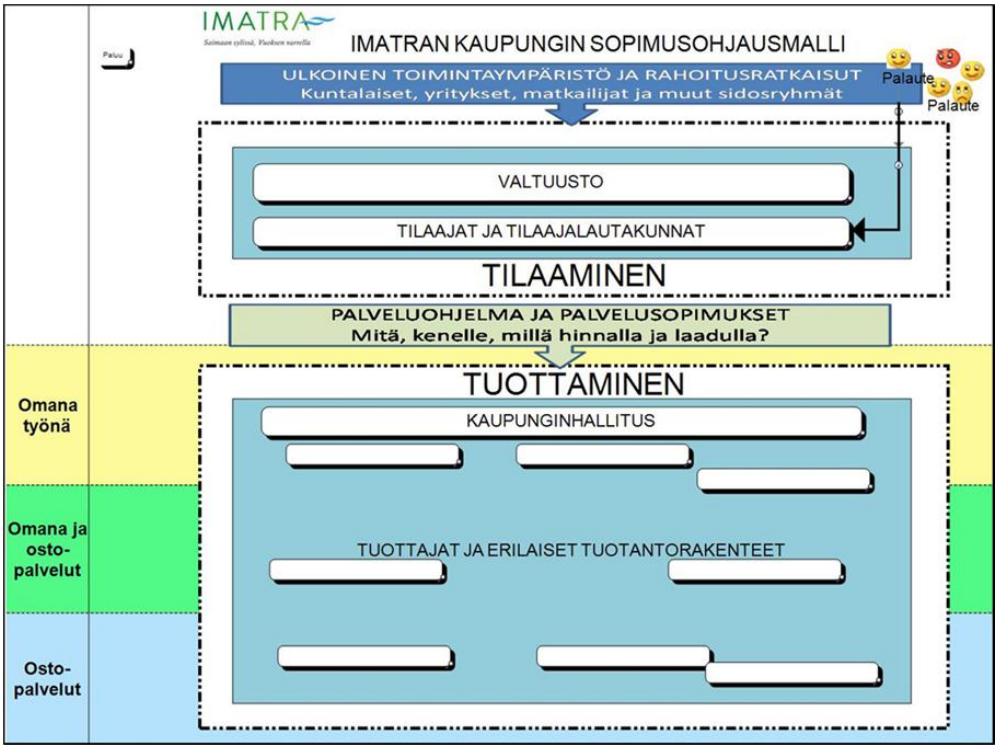
tyy palaute, jota operatiivisen puolen toiminnasta saadaan paljon. Sopimusohjausmallissa palautteet ovat osa toiminnan kehittämistä.

Palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen on ollut kuntien toimintojen kehittämisen lähtökohtana viime vuosina (Aronen 2010). Myös Imatran kaupunkikonsernin palveluohjelmassa on palveluiden järjestämisen ensimmäisenä tavoitteena palveluiden järjestäminen asiakaslähtöisesti. Konsernin sopimusohjausmallin katsotaan tukevan asiakaslähtöistä toimintaa. (Imatra 2015.)

Kun eri tavoitteita kootaan suuremmaksi kokonaisuudeksi, saadaan erilaisia ohjelmia kuten palvelu- tai hankintaohjelma, joita kutsutaan usein myös osastrategioiksi kuten henkilöstö- tai omaisuudenhallintastrategia. Kuitenkaan kunnallakaan ei voi olla kuin yksi strategia jota noudatetaan. (Asikainen 2009, s.153.) Näiden osastrategiakäsitteiden pohjalta syntyi kysymys, jossa ihmeteltiin onko olemassa erilaisia, kenties ristiriitaisia osastrategioita. Kaikki osastrategiat myös Imatralla ovat nykyisin ohjelmia, joissa ei nähty ristiriitaisuuksia varsinaisen strategian kanssa.

7.2 Sopimusohjaustason pohdintaa

Imatran kaupungissa on palveluiden tuotannossa käytössä tilaaja-tuottajamalli ja kaupungin johtamisjärjestelmä perustuu sopimusohjaukseen. (Kuva 15)



Kuva 15: Imatran kaupungin sopimusohjausmalli (Imatra 2015)

Sopimusohjausmallissa tilaaminen ja tuottaminen on eriytetty toisistaan. Strategiataso kuuluu valtuuston tehtäviin ja kaupunginhallitukselle kuuluu kokonaisvastuu sopimusten seurannasta ja ohjauksesta. Eri puolilta kerätty palaute on keskeisessä asemassa sopimusohjauksessa.

Sopimusohjausmallia pidettiin yleisesti hyvin toimivana Imatralla ja oltiin sitä mieltä että mallille asetettuihin tavoitteisiin on päästy. Myös tilaajan ja konsernin puolella ollaan tyytyväisiä malliin ja sen tuomiin hyötyihin. Samansuuntaisia havaintoja on Imatran tarkastuslautakunnan arviointikertomuksessa vuodelta 2014, jossa mainitaan että yleisesti kaupungin sopimusohjausmallin toteutus on mennyt eteenpäin, verrattuna edelliseen vuoteen 2013. Arviointikertomuksessa mainittiin myös että teknisellä toimella on päästy sopimusohjausmallin toteuttamisessa pisimmälle. (Imatra 2015 b.) Joissain tapauksissa voi olla hyvä tutkia onko tilaustoimitusketju pidentynyt, kuten eräässä vastauksessa epäiltiin, ja jos näin on, niin

voiko ja kannattaako asialle jotain tehdä. Eräissä vastauksissa arvosteltiin nykyistä mallia siitä, että rakennuttaminen aluepalveluissa on väärässä paikassa. Rakennuttaminen olisi pitänyt säilyttää kaupungilla missä osa suunnittelusta on. Tosin koska nykyisenlainen malli on jo käytössä, niin arvostelijat olivat myös sitä mieltä että, ”näillä nyt mennään”.

Yleisesti tilaus-toimitusketju nähtiin yhtenä kokonaisuutena. Kiinteistöjen puolella tilaajalautakunta nähtiin hieman erillisenä, varmaan koska rahoitus kiinteistöjen korjauksiin ja parannuksiin tulee suurilta osin kiinteistöjen vuokratuloista, eikä tilaajalautakunnalta kuten aluepalveluissa. Toimitusketjun mittareina pidettiin pääasiassa kustannustehokkuutta ja laatua. Alueurakan urakkasopimuksessa on määritelty noudatettavaksi laatukriteereitä, jotka on mainittu sopimuksen tehtäväluettelossa ja sen täydennyksissä sekä sopimuksen liitteessä Alueurakointi Yleinen tehtäväluettelo 2003, joka on kuntaliiton julkaisu. Nykymallissa nähtiin laadun, tehokkuuden sekä kustannustehokkuuden nousseen. Kustannustehokkuuteen muutamalla vastaajalla oli näkemys, että hankintapuoleen kannattaisi satsata nykyistä enemmän ja että kustannustehokkuutta voitaisiin edelleen parantaa paremmalla kilpailuttamisella. Hankinnoissa yleensä on kyseessä suuret rahasummat ja säästötkin voivat olla suuria, joten hankinta-asiaa varmaan kannattaa tutkia lisää. Myös transaktiokustannuksia voisi yrittää jäljittää ja mahdollisuuksien mukaan minimoida.

Vaikka laadun nähtiin nousseen, niin laadun määrittely nähtiin jonkin verran haastavana. Paunin (2011, s. 44; 51–52.) mukaan laatuun on eri näkökulmia riippuen siitä, onko kyseessä asiakas ja asiakkaan kokema laatu, tilaajan määrittelemä laatu vai palveluiden tuottajan käsitys laadusta. Tuottajan tehtäviin kuuluu oman toiminnan arviointi ja se onko tuotannon laatutaso tilaajan vaatimusten mukainen. Tilaajan olisi osattava määrittää laatukriteerit asiakkaan ja myös kunnan edut

huomioiden. Konkreettisten laatumittareiden määrittäminen voi olla haastavaa ja tässä määrittelyssä nähdään tilaajan ja tuottajan välinen yhteistyö tärkeänä.

Sopimusohjaukseen liittyy, että sopimuksia tehdään paljon myös ulkopuolisten tuottajien kanssa ja esimerkiksi tänä vuonna (2015) suuremmat investoinnit ovat menneet pääosin isoille valtakunnallisille yrityksille. Tietysti hinta ratkaisee jonkin verran kilpailutukset mutta suuremmilla firmoilla etuna on usein myös standardoidut toimintatavat, jotka lisäävät työn laatua. Reklamaatiotapauksissa voi lisäksi olettaa, että suuremmat firmat ovat myös muutaman vuoden päästä toiminnassa, jos tulee esimerkiksi tarvetta takuukorjauksiin.

Toinen näkemys hankintoihin liittyy Imatran strategian avaintavoitteeseen 1: Toimintaedellytysten luominen vireälle elinkeinoelämälle ja uusille työpaikoille. Haluttaisiin, että paikalliset yritykset pääsisivät edes tarjoamaan palvelujaan, nythän moni paikallinen yritys on jäänyt jo tarjouskilpailuvaiheessa pois kilpailusta suhteellisten suurien liikevaihtovaatimusten takia. Paikallisten yritysten suosimisella olisi myös kerrannaisvaikutuksia esimerkiksi verotulojen palautusten kautta. Toisaalta myös nykyinen hankintalaki asettaa rajoituksia sille, kuinka paikallisia yrityksiä on mahdollista suosia. Hankinnoista on siis jonkinasteisia ristiriitaisia näkemyksiä.

Juuri opinnäytetyön kirjoitusvaiheen aikana ilmestyi Timo Kivistö Consulting Oy:n tekemä tutkimus jossa oli tutkittu Lappeenrannan ja Imatran ulkoisien hankintojen paikallisuutta. Uutisvuoksen (2015) mukaan tutkimuksen tuloksena on, että runsaat puolet hankinnoista tehtiin edellisenä vuonna paikallisilta yrityksiltä. Tulos edustaa valtakunnallista keskitasoa. Tutkimuksessa oli myös todettu, että uusi hankintalaki tulee mahdollistamaan paikallisuuden lisäämisen hankinnoissa.

Läpinäkyvyyden lisääntyminen on yksi tilaaja-tuottajamallin sekä sopimusohjausmallin tavoitteista. Kuitenkin kuntien omistamat osakeyhtiöt noudattavat osakeyhtiölakia ja tämä vaikuttaa asioiden julkisuuteen ja toiminnan avoimuuteen. Lisäksi kuntayhtiöiden ei tarvitse noudattaa julkisuuslakia, joka myös osaltaan vähentää avoimuutta. Kunnat voivat kuitenkin parantaa tytäryhtiöidensä toiminnan niin läpinäkyvyyttä kuin avoimuutta omistajaohjauksen avulla. (Penttilä et al. 2015 s. 62.) Ylen uutisissa haastatteleman hallinto-oikeuden professorin Olli Mäenpään mukaan avoimuudelle ei kuntayhtiöissäkään ole mitään esteitä jos näin halutaan toimia (Yle 2014). YH:n ja KIPA:n sopimukset eivät ole julkisia eivätkä edes kaupungin organisaatiossa kaikki tiedä, mihin sopimuksiin palveluiden tilaaminen perustuu. Vaikka sopimuksia ei julkistettaisikaan kaikelle kaupungin henkilöstölle, niin ehkä olisi kuitenkin informoitava kaupungin suuntaan siitä mitä proseduuria pitää milloinkin käyttää palveluiden tilaamisessa.

Sopimuksiin liittyy vastuita ja valtuuksia, joita voidaan sopia sopimuksessa. Jos sopimuksissa ei ole mainintaa vastuista, on huomioitava, että kuntalain mukaan järjestämisvastuu lakisääteisten palvelujen osalta on kunnalla ja myös tuottamisen valvonta sisältyy järjestämisvastuuseen, tosin vastuista voidaan erikseen sopia tuottajan kanssa. Myös taloudelliset ja toiminnalliset riskit kuuluvat sopimuksiin ja ne pitää huomioida sisäisessä valvonnassa (tilintarkastus) ja riskienhallinnassa. (Hoppu-Mäenpää 2015.) Sopimuksissa on määritelty tilaajan ja tuottajan vastuut mutta nähtävästi vastuissa, niin kuin myös siinä mitkä tehtävät kuuluvat sopimuksiin ja mitkä eivät, on vielä parantamisen varaa, koska joudutaan vielä tapauskohtaisesti määrittelemään asioita. Toisaalta on hyvä, että keskusteluyhteys toimii, ja on osittain toimivien henkilökemioiden ansiota se, että nykyinen sopimusohjausmalli toimii hyvin. Usein kuitenkin tilaus-toimitusketju on suhteellisen lyhyt ja suurin osa henkilöstöstä, eri puolilla ketjua, on vanhan organisaation ajoilta toisilleen tuttua, joka osaltaan helpottaa kommunikointia.

Tilaus-toimitusketju on myös arvoketju, jossa yrityksen jokaisen ensisijaisen toiminnon vaiheen eli ydinprosessin pitäisi tuoda lisää arvoa. Alkuaan Porterin luoma arvoketjumalli on tarkoitettu teolliselle tuotannolle, raaka-aineiden saapumisesta aina myyntiin ja markkinointiin ja mahdollisiin palveluihin saakka. Arvoketjuanalyysin avulla pyritään maksimoimaan arvon tuotto eri vaiheissa, asiakkaan näkökulmasta. (Strategy-Train 2009.) Sopimuksissa eri prosesseissa on useita vaiheita esimerkiksi investointien tilaus-toimitusketjussa. Kysymyksellä yritettiin selvittää, onko sopimuksissa määritelty arvoa tuottamatonta toimintaa. Varmaankaan näin ei ole tarkoituksella tehty, mutta joissain tapauksissa nähtiin, että toimitusketjussa voi olla liikaa eri vaiheita. Prosessien kuvaamisella ja perkaamalla eri prosessit läpi voitaisiin mahdollisia ylimääräisiä vaiheita poistaa.

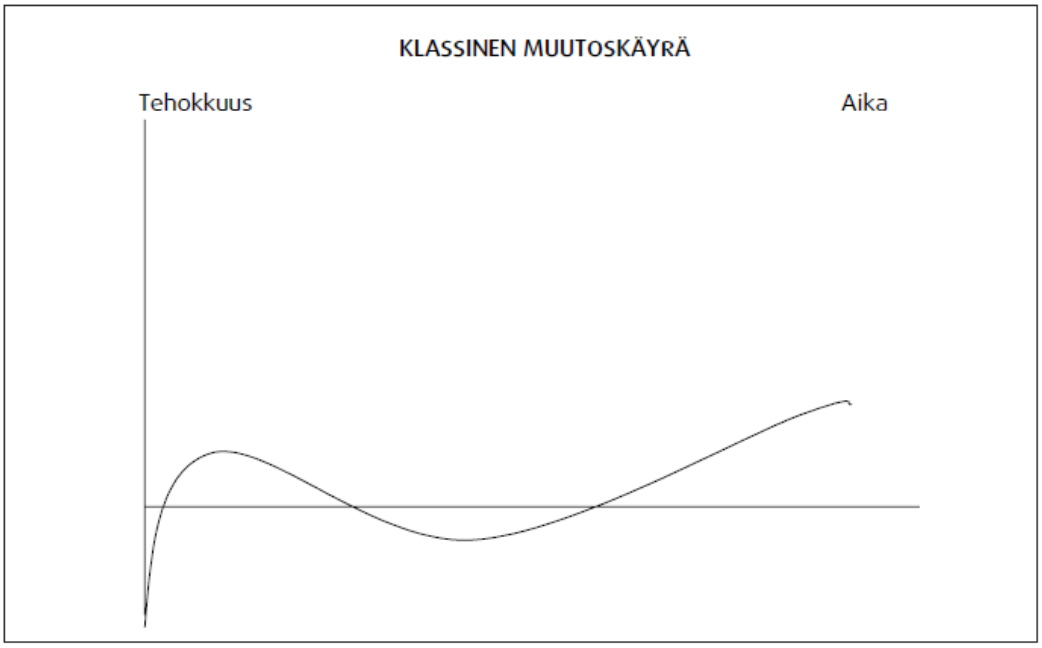
Sopimuksissa on kannustimia, joista ei ole nähty olevan haittaa, vaikka teoriassa sellainenkin mahdollisuus on olemassa, että kannustimet ohjaisivat toimintaa jollain tapaa väärään suuntaan. Kaplanin & Nortonin (2002, s. 58) mukaan kannustimien oikeanlaisella käytöllä voidaan kehittää toimintaa enemmän strategian mukaiseksi siten, että osa kannustimista olisi myös sidoksissa siihen kuinka strategisiin tavoitteisiin päästään. Myös kuntatyönantajien tuloksellisuuteen liittyvässä suosituksessa nähdään, että palkkaus ja strategia voidaan liittää toisiinsa (KT-Kuntatyönantajat 2008).

Sopimusohjausmalliin kuuluu yhtenä osana raportointi, jossa toiminnasta ja taloudesta raportoidaan lautakunnalle sekä kaupunginhallitukselle. Raportoinnissa olisi hyvä, jos strategisten tavoitteiden seurannan lisäksi siitä olisi hyötyä myös itse raportoijalle toiminnan sekä yleisesti sopimusohjauksen kehittämisessä. Mikäli jotkin asiat eivät ole menneet suunnitellusti, niin mietitään missä on mennyt vikaan ja sitä kuinka toimintaa voisi kehittää jatkossa. Raportoinnissa nähtiin jonkun verran parantamisen varaa, jotta se toimisi ikään kuin jatkuvan parantamisen ympyrä.

7.3 Operatiivisen tason pohdintaa

Operatiivisen tason työt ja ihmisten työnkuvat ovat pysyneet suurimmalta osin entisenkaltaisina yhtiöittämisestä huolimatta. Joissain tapauksissa voivat työnkuvat olla muuttuneet ja koska uusi malli on vielä hyvin tuore, niin paikkojen hakeminen voi vielä olla hieman kesken. Työn tekemisen tapoja on jossain määrin pyritty muuttamaan ja tässä on havaittavissa vielä vanhan organisaation taakkaa. Pinttyneistä työtavoista voi olla vaikea luopua.

Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin (2007, s.59–61) ovat tutkineet kuntafuusioiden muutostilanteita. Heidän mukaan työntekijöiden työnkuvien sekä myös esimiesten asemien ja vastuusuhteiden pitää olla kunnossa uudessa organisaatiossa, jos halutaan, että muutoksen vakiinnuttaminen ei vaikeutuisi. Myös se, kuinka sisällä muutoksen valmistelussa on ollut, vaikuttaa siihen, kuinka kauan uuden paikan löytäminen uudessa organisaatioissa kestää. Muutoksen on nähty vaikuttavan myös organisaation tehokkuuteen (kuva 16).



Kuva 16: Klassinen muutoskäyrä tehokkuuden ja ajan funktioina (Stenvall et al. 2007)

Stenvalin (et al.2007, s. 61–62) mukaan muutostilanteen alussa tehokkuus yleisesti nousee. Kuitenkin heti alun jälkeen esimerkiksi mahdolliset muutoksen tuomat ongelmat aiheuttavat tehokkuuden laskua. Ajan myötä eri käytännöt vakiintuvat rutiineiksi ja ongelmiin löydetään vastaukset, jolloin tehokkuus lähtee taas nousuun. Vaikka tutkimuksessa oli kyseessä kuntafuusioiden muutoksen tutkiminen, niin käyrän muoto on yleispätevä muutostilanteissa.

Haastatteluissa oltiin sitä mieltä, että tehokkuus on ainakin vielä toistaiseksi ollut noususuunnassa, jos verrataan entiseen malliin. Lisäksi, koska on tiedossa, että pieni notkahdus on jatkossa mahdollista tehokkuudessa, niin tilanteeseen voidaan ennakkoon varautua ja mahdollista tehokkuuden laskua ennaltaehkäistä esimerkiksi SWOT -analyysin avulla. Suomen Riskienhallintayhdistyksen (2015) mukaan vahvuuksia pitäisi pyrkiä vahvistamaan ja myös hyödyntämään jatkossa. Heikkouksia pitäisi pyrkiä korjaamaan ja parantamaan tai ainakin niiden vaikutus-

ta olisi pyrittävä vähentämään. Mahdollisuudet olisi hyödynnettävä ja uhkiin olisi osattava varautua tai poistettava ne kokonaan.

KIPA:n vahvuutena on ammattitaitoinen motivoitunut henkilöstö, joka tuntee alueurakoinnin piiriin kuuluvat hoidettavat alueet sekä kaluston, jolla niitä hoidetaan. Ainakin toistaiseksi suhteellisen tasainen ja varma tulovirta on vahvuus, jota voi hyödyntää yhtiön tulevaisuuden suunnittelussa.

Heikkoutena on henkilöstön korkea keski-ikä ja näin ollen myös palveluvuosia on kertynyt vanhassa kaupungin organisaatiossa paljon, joka puolestaan aiheuttaa sen, että uuden organisaation tavoille on ollut osittain haastava tottua. Joistain vanhoista pinttyneistä toimintatavoista voi olla vaikea päästä eroon. Heikkoutena nähtiin keski-ikään liittyen myös se, että viime aikoina ei juuri ole palkattu uusia työntekijöitä eläkkeelle lähteneiden tilalle ja jotkin ammattiryhmät alkavat kuihtua. Sairaslomat liittyvät myös korkeaan keski-ikään, työ on raskasta ja kuluttavaa ja ikääntyvillä työntekijöillä sairaslomat lisääntyvät. Vakaa kysyntä voi puolestaan aiheuttaa tietynlaisen turvallisuuden tunteen, johon saatetaan tuudittautua liikaa.

Töiden tekeminen muille kuin kaupungille nähtiin suurimpana mahdollisuutena. Mahdollisuuksiin liittyen oli erään vastaajan mielipide:

”.. täskii on tavalla niiko sekii et tietyst se, et verovaroin ei pitäs tulla ainakaa kilpailemaan. ”

Mikäli asiat sisäistetään oikein, säilytetään ammattitaito ja pystytään toimimaan tiiminä, niin myös töitä riittää. Korkea keski-ikä ja sitä myötä eläköitymisen on myös mahdollisuus, jolla voidaan uudistaa toimintakulttuuria. Yhtiön ketteryys on lisääntynyt eli jos on tarvetta suunnan muutoksiin, niin ne on tarvittaessa helpom-

pi nykyisin tehdä. Kiinteistöpuolella nähtiin kokonaisvaltaisuus mahdollisuutena, joka myös pitäisi säilyttää, eli se, että kaikki palvelut saa samasta firmasta.

Suurimpana uhkana tulevaisuudessa pidetään kilpailijoiden uhkaa. Toisin sanoen sitä, että työt menevät pikkuhiljaa kilpailutusten myötä ulkopuolisille urakoitsijoille, varsinkin jos ei pystytä tehostamaan toimintaa. Ammattitaidon kuihtumisen myötä voi KIPA:sta tulla kiinteistöpuolella vain kiinteistöjen huoltofirma, joka ei pysty suurempiin urakoihin. Tämä sama nähtiin uhkan lisäksi jo nyt myös yhtenä heikkoutena. Tilauskanta on nyt ollut vakaa, mutta jos tilaajan taloudessa tapahtuu notkahduksia, näkyy se todennäköisesti myös tuottajan puolella, kyseinen uhka on mainittu myös yhtiön valtuustoon nähden sitovan taloudellisen tavoitteen täyttymistä kuvaavan riskin kohdalla. Muita uhkia ovat mahdollisesta negatiivisesta julkisuudesta johtuva kova kritiikki nykymallia kohtaan, sekä se, että kun nykyinen YH:n ja KIPA:n toimitusjohtaja jää eläkkeelle, niin toimiiko nykymalli yhtä hyvin.

Tehokkuutta ja tuottavuutta voidaan parantaa myös viestinnän avulla. Viestintä on osa liiketoimintataitoja, johtamista ja töiden organisointia, joka hyvin toimiessaan parantaa työyhteisön tuottavuutta, toimivuutta ja työilmapiiriä. Myös vaikeita asioita, kuten uhkia ja vaikkapa työpaikan vaikeuksia on uskallettava käsitellä avoimesti. Viestinnällä on siis merkitystä myös työpaikan ilmapiiriin ja henkilöstön jaksamiseen. Työyhteisöviestintä ei kuulu pelkästään vain johdolle, vaan on koko henkilöstön asia. Toimiakseen hyvin ja tehokkaasti on työyhteisöviestinnän oltava tehokasta ja tuloksia tuottavaa. *”Hyvin toimiva työyhteisöviestintä on välttämätön ehto, jotta työpaikoilla voidaan tehdä töitä laadukkaasti ja hyviä tuloksia tuottavasti.”* (Työturvallisuuskeskus.2009.) Hyvän viestinnän ominaisuuksiin kuuluu myös, että asioista kerrotaan avoimesti ja totuudenmukaisesti. Viestinnän pitää olla oikea-aikaista, esimerkiksi on ehkä turha tänään kertoa, että eilen oli firman tyhy-päivä. Lisäksi viestinnän pitäisi olla kattavaa eli sen pitäisi tavoittaa ainakin

kaikki ne, joille asiat kuuluvat. (Hagerlund et.al. 2013.) Tiedonkulku toimii mutta oli myös näkemys, että aina on parantamisen varaa tiedottamisessa sekä tiedonkulussa. Tiedonkulkuun liittyi myös se, että kaivattiin omaa suunnittelijaa, jotta tiedonkulku helpottuisi ja suunnittelija voisi helpommin käydä paikanpäällä katsomassa, jos suunnitelmissa on jotain virheitä. Voisiko tässä kenties yhdistää kaksi tarvetta eli että olisi suunnittelija, joka myös hoitaisi tarjouslaskennan? KIPA ei tällä hetkellä pysty tekemään tarjouslaskentaa aluesaneerausurakoista. Tarjouslaskennan nähtiin helpottavan tulevaisuuden suunnittelua toimitusketjussa.

Tehokkuuteen liittyy prosessien parantaminen, johon puolestaan liittyy innovaatiot. Innovaatiotoiminnan laajempi kokonaisuus on tavoitelähtöinen kehittäminen, jota kutsutaan myös strategialähtöiseksi kehittämiseksi. Ylhäältä alaspäin suuntautuva kehittäminen voidaan toteuttaa esimerkiksi jonkinlaisena kehittämisohjelmana tai projektina, joka on etukäteen suunniteltu ja määritelty. Käytäntölähtöinen kehittäminen ja siihen liittyvä innovointi liittyy jokapäiväiseen työhön ja sen kehittämiseen. Paikallisesti kokeillaan ja etsitään uusia ratkaisuja työn tekemiseen. Hyviä ideoita voidaan ottaa käyttöön myös muissa työyksiköissä. Kehitetään siis toimintaa alhaalta ylöspäin. Käytännönläheinen ja tavoitelähtöinen kehittäminen toimivat usein myös yhdessä. (Inno-Vointi 2015.)

Innovaatioiden ja innovoinnin yhteydessä puhutaan innovaatiojohtamisesta, joka ei juuri eroa normaalista johtamisesta. Siinä luodaan edellytykset innovoinneille kannustamalla ja innostamalla uusiin ideoihin. Motivoinnissa voidaan myös käyttää jonkinlaista palkitsemista. Osaamista kehitetään ja innovoinnin tärkeydestä viestitään. Tarvittaessa voidaan myös hillitä ja ohjata innovaatiotoimintaa asettamalla ja rajaamalla tavoitteita. (ibid.) Innovaatiojohtamisen suurin ongelma on, että innovointiin panostetaan, jos päivittäisten rutiinien jälkeen jää aikaa sille (Sotarauta, 2009, s. 65). Käytännön tasolla olisi hyvä, jos esimerkiksi henkilöstölle järjestettäisiin mahdollisuus tuoda julki innovaatioita ja myös olisi aikaa käydä

muiden kanssa ideoita läpi sekä samalla kehittää ideoita (Harmaakorpi & Melkas. 2008, s.84). Kuten eräs vastaaja sanoi; että jonkinasteinen niukkuus voisi olla ajurina sille, että toimintaprosesseja kehitetään paremmin toimiviksi.

Tehokkuutta voidaan parantaa KIPA:ssa resurssien tarkemmalla käytöllä. Esimerkiksi lomien porrastamista toivottiin rakennuttajan puolelta. Myös tuotantoyhtiössä on huomattu, että lomien paremmalle porrastamiselle ja jopa pätkimiselle on tarvetta. Asia korostuu vielä sillä, että lomat ovat suhteellisen pitkiä, koska henkilöstö on palvellut pitkään. Resursseihin liittyy myös uusien henkilöiden palkkaaminen eläkkeelle lähtijöiden tilalle, joka tuli useaan otteeseen vastauksissa esille. Resurssipulaa on ratkottu vuokratyövoiman ja aliurakoitsijoiden käytöllä. Uuden henkilöstön palkkaaminen liittyy myös siihen, että ei tiedetä millaisia tarpeita jatkossa tulee olemaan. On haluttu taata täystyöllisyys nykyiselle henkilöstölle. Korkea keski-ikä tarkoittaa myös sitä, että eläkkeelle lähtijöitä on tulevina vuosina runsaasti. Jossain vaiheessa on uusia työntekijöitä palkattava jos halutaan, että osaamista saataisiin siirrettyä eteenpäin. Monessa vastauksessa viitattiin Eksote-kuvioihin, ja että se vaikuttaa todennäköisesti palveluiden ostamiseen ja siten ehkä myös resurssitarpeisiin. Yleisellä tasolla henkilöstön käytön tehokkuutta voitaisiin nostaa edelleen.

Tehokkuutta voitaisiin nostaa myös koneitten tehokkaammalla käytöllä. Erilaisten lisälaitteiden avulla saataisiin koneita käytettyä monipuolisemmin ja ehkä ulkopuolisten urakoitsijoiden tarvetta näiltä osin pienennettyä. Yleisesti koneissa voisi olla pientä päivittämisen tarvetta uudempiin. Koneitten huolto ja korjaus tapahtuu omassa varikossa ja oltiin sitä mieltä, että varikon toimintaa voitaisiin kehittää tehokkaammaksi.

Tehokkuuden mittaaminen operatiivisessa toiminnassa nähtiin vielä keskeneräisenä ja mittaamisen myöskään ei vielä nähty juuri ohjaavan toiminnan kehittämistä, koska kunnollisia mittareita ei vielä ole otettu käyttöön. Lisää haastetta mittaamiseen tuo myös se, että tehokkuuden ja laadun lisäksi pitää julkisella puolella ottaa huomioon myös vaikuttavuus. Nämä kaikki kolme yhdessä muodostavat tuloksellisuuden, jota pitäisi käyttää esimerkiksi jos halutaan vertailla palveluita ja niiden tuottamista yksityisellä ja julkisella sektorilla.

8 YHTEENVETO

Työn tavoitteena oli tutkia kiinteistö- ja aluepalveluiden tilaus-toimitusketjua kolmella eri tasolla. Strategisella tasolla haluttiin selvittää kuinka hyvin Imatran kaupunkikonsernin strategian jalkautus on onnistunut ja huomioidaanko konsernin strategiset tavoitteet tilaus-toimitusketjun toiminnassa. Sopimusohjaustasolla haluttiin selvittää toimiiko ohjaus ja mitä haasteita tai puutteita on sopimusohjausmallissa. Operatiivisella tasolla tavoitteena oli saada tieto palveluiden tuottajan eli Imatran Kiinteistö- ja Aluepalvelu Oy:n (KIPA) toiminnan vahvuuksista ja puutteista. Työn käytännön osuudessa haastateltiin tilaus-toimitusketjun eri osapuolia. Teoriaosuudessa käytiin läpi strategiaprosessia kunnissa sekä strategian täytäntöönpanoa, tilaaja-tuottaja-toimintatapaa, yhtiöittämistä kunnissa sekä tuloksellisuutta.

Strategian toimeenpanossa operatiivisella puolella etenkin KIPA:n puolella on vielä tehtävää. Henkilöstöä olisi otettava mukaan strategian luontiin esimerkiksi miettimällä yhdessä toiminnallisissa tavoitteita yhtiölle, sekä mittareita millä tavoitteeseen pääsyä mitataan. Tavoitteissa ja etenkin mittareissa nähtiin parantamisen varaa. Nythän toiminnallisen tavoitteen mittarina on asiakastyytyväisyys joka on siinä mielessä hyvä mittari, että kuntalaiset on huomioitu strategisissa tavoitteissa.

Sopimusohjausmalliin ollaan tyytyväisiä niin konsernin ja tilaajalautakunnan puolella kuin myös operatiivisella puolella. Malli on tuonut mukanaan paljon hyvää mutta toimintaa voi aina silti kehittää. Itse sopimuksissa on pientä viilaamista ainakin vastuiden ja laatumäärittelyiden osalta. Myös tiedonkulun vastuiden osalta nähtiin hieman parannettavaa. Kehittämisen varaa on myös hankinnoissa sekä avoimuudessa. Hankintojen paikallisuutta voisi yrittää lisätä ja tutkia yleensä voiko hankintoja tehdä edullisemmin. Avoimuutta voisi lisätä avaamalla sopimukset

kaikkien niiden nähtäväksi, jotka toimitusketjun kanssa ovat kaupungilta jollainlailla tekemisissä.

Operatiivisen puolen toiminta on tehostunut entiseen malliin verrattuna. Tehokkuutta voidaan kuitenkin KIPA:ssa vielä todennäköisesti nostaa monin keinoin. Uudella yhtiöllä on osittain uudet toimintatavat ja henkilöstöllä on ollut jonkin verran totuttelemista uuden yhtiön tavoille. Myös uusi toimintamalli on tuonut hieman haasteita toimintaan.

Nykymuodossa toimintamalli alueurakoinnin puolella on ollut aika tasan vuoden käytössä ja osa parannettavista asioista menee alkuvaikeuksien piikkiin. Jos sanktioita tulee vielä seuraavana toimintavuotena samoista asioista kuin viime talvena, niin siinä tapauksessa kannattaa myös tilaajan puuttua asiaa hieman perusteellisemmin. Kokonaisuutena nykyistä tilaus-toimitusketjua pidettiin hyvänä ja toimivana, vaikka kaikilla kolmella osa-alueella löytyi myös parannettavaa.

Arvioitaessa tämän diplomityön tuloksia tavoitteisiin, voidaan sanoa, että tavoitteet pääosiltaan täyttyivät. Tietoa tilaus-toimitusketjusta tuli paljon ja myös jonkin verran kehitettävää löytyi. Teoriapuoli tukee käytäntöä ja teoriasta löytyy vastauksia haastattelussa esiin tulleisiin ongelmiin. Teoriapuolta on käyty monipuolisesti läpi ja lähdeluettelosta saa aiheeseen hyvän linkkilistan. Pientä parannettavaa löytyy ehkä siinä, että varsinaisessa tekstiosuudessa ei varsinaisesti painottunut kaupunkikonsernin näkökulma. Näkökulma tulee ehkä enemmän juuri haastateltavien valinnan kautta esille.

Haastattelukysymyksissä kysyttiin osittain samoja asioita eri kysymyksillä, etenkin strategian jalkautuksessa, eli pientä ristikuulustelua oli havaittavissa. Olisi ehkä ollut hyvä kysyä operatiivisella puolella ensin operatiivisen tason kysymykset ja vasta lopuksi strategiseen tason kysymykset sillä muutamat vastaaja alkoivat

herkästi alkupuolen strategisen tason kysymyksissä käydä operatiivisen puolen asioita läpi. Tämä osittain korjaantui, kun haastateltavia asiasta varovasti huomautti. Tutkimuksen myötä löytyi myös jatkotutkimusaiheita, esimerkiksi tuotteistaminen joka on vielä kesken ja myös operatiivisen puolen prosessien kehittäminen olisivat jatkon kannalta ehkä tärkeimmät tutkittavat kohdat.

9 LÄHDELUETTELO

Ahonen Kari. 2014. Kuva. Imatran YH-rakennuttaja Oy organisaatio.

Alanen Jouni.2015. Uusi hankintalaki-merkittävimmät muutokset.[verkkojulkaisu]. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: http://kuntatekniikka.fi/wp-content/uploads/sites/2/2015/06/SKTY_Uusi-hankintalaki_JouniAlanen_Turku2015.pdf

Aronen Kauko. 2010. Asiakas- ja käyttäjälähtöisyys kuntapalvelujen uudistamisessa. [verkkojulkaisu]. Helsinki. Suomen Kuntaliitto. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/palvkeh/innovatiiviset-palve-lut/kayttajalahtoisyys/yhteiskehittely/Documents/Asiakaslähtoisyys%20kuntapalveluiden%20uudistamisessa,%20Kauko%20Aronen%20Kuntaliitto.pdf

Asikainen Jarmo. 2009. Miten luodaan ja toteutetaan toimiva kuntastrategia. Teoksessa Arto Haveri, Kaija Majoinen & Jäntti Anni (toim.): Haastava kuntajohtaminen. Helsinki. Suomen Kuntaliitto, s. 143-155.

Aula Pekka & Mantere Saku.2011. Strategiasolarium. Organisaatioviestintä strategian toteuttajana. Teoksessa Saku Mantere, Kimmo Suominen & EeroVaara (toim.): Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki. WSOYpro Oy. s.43-51.

EY. 2014. Arvoa omistajille.Kuinka kehittää aktiivista omistajaohjausta kunnissa? Aktiivinen omistajaohjaus kuntasektorilla 2014 –selvitys.[verkkojulkaisu]. [viitattu 29.10.2015]. Saatavissa: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Aktiivinen_omistajaohjaus_kuntasektorilla_2014_-selvitys/$FILE/EY_Arvoa%20omistajille.pdf

Finlex.2015. Lainsäädäntö .Säädökset alkuperäisinä. Kuntalaki. [Finlex www-sivut]. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410#Pidp5200816

Hagerlund Tony & Kaukopuro- Klementti Hanna. 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas.[verkkojulkaisu]. Helsinki. Kuntaliitto. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/viestinta/kuntien-viestinta/kuntaviestinnan-ohjeet/Documents/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf

Harmaakorpi Vesa & Melkas Helinä. 2008.Innovaatiopolitikka järjestelmien välimaastossa. [verkkojulkaisu]. Helsinki. Suomen Kuntaliitto & Lappeenrannan teknillinen yliopisto. [viitattu 2.11.2015]. Acta- sarjan julkaisuja nro. 200. Saatavissa: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2704

Haveri Arto, Majoinen Kaija & Jäntti Anni. 2009. Haastava kuntajohtaminen: moniarvoisuus, monimutkaisuus ja hallinta. Teoksessa Arto Haveri, Kaija Majoinen & Jäntti Anni (toim.): Haastava kuntajohtaminen. Helsinki. Suomen Kuntaliitto, s 6-42.

Helin Heikki & Möttönen Sakari. 2012. Kohti aurinkoista tulevaisuutta. Suurten kaupunkien strategiat. [verkkojulkaisu]. Helsinki. Helsingin kaupungin tietokeskus. [viitattu 2.11.2015]. Tutkimuskatsauksia 2012:2. Saatavissa: http://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/12_03_21_Tutkkats_2_Helin.pdf

Helin Mari, Surakka Teemu, Niukko Ville & Seppä Iida-Maria. 2015. Kaupunkiinfran ylläpidon palveluiden tuotteistus. OPUS – Kuntien teknisen toimen palveluiden optimointi ja hallinta. Turun pilottihankkeen loppuraportti. [verkkojulkaisu]. Helsinki. Kuntaliitto. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3161

Hoppu-Mäenpää Leena. 2015. Uusi kuntalaki sopimusohjauksen näkökulmasta. [verkkojulkaisu]. Helsiki. Kuntaliitto. [viitattu 2.11.2015]. Kuntamarkkinat 10.9.2015. Lakiklinikka. Saatavissa: http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tapahtumat/aineisto/2015/kuntamarkkinat/lakiklinikka/Documents/Hoppu-M%C3%A4enp%C3%A4%C3%A4%20Leena-Kuntalaki%20sopimusohjauksen%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta-KUMA2015.pdf

Imatra. 2014. Imatra 2030 strategia. Avaintavoitteet valtuustokaudelle v. 2013 – 2016. [verkkodokumentti]. Imatra. [viitattu 29.10.2015]. Saatavissa: http://www.imatra.fi/sites/default/files/imatran_kaupunkikonsernin_strategia_2030.pdf

Imatra. 2014b. Talousarvio 2015. Taloussuunnitelma 2015 - 2017. Imatran kaupunki ja kaupunkikonserni.[verkkodokumentti]. Imatra. [viitattu 29.10.2015]. Saatavissa: http://www.imatra.fi/sites/default/files/talousarvio_2015_taloussuunnitelma_2015_-_2017_pdf_18_mt.pdf

Imatra. 2015.Imatran kaupunkikonsernin palveluohjelma v. 2030. Palvelujen järjestämisen linjaukset v. 2014-2016.

Imatra. 2015b.Tarkastuslautakunnan arviointikertomus vuodelta 2014. [verkkodokumentti]. Imatra. [viitattu 22.10. 2015]. Saatavissa: http://imatra.oncloudos.com/kokous/20152113-3-1.PDF

Imatra. 2015c. Kaupunginhallitus Esityslista 09.11.2015 Asianro 7. [verkkodokumentti]. Imatra [viitattu 12.11.2015]. Saatavissa: http://imatra.oncloudos.com/kokous/20152193-7.HTM

Inno-Vointi.2015. Innovoinnin periaatteet. Viitekehys: kaksi innovaatiotoiminnan lähestymistapaa.[Inno-Vointi www-sivut]. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: http://www.inno-vointi.fi/fi/innovoinnin-periaatteet/viitekehys-kaksi-lahestymistapaa

Kallio Olavi, Martikainen Juha-Pekka, Meklin Pentti, Rajala Tuija & Tammi Jari. 2006. Kaupungit tilaajina ja tuottajina. Kokemuksia ja näkemyksiä Jyväskylän, Tampereen ja Turun toimintamallien uudistushankkeista. [verkkojulkaisu]. Tampere. Tampereen yliopisto kunnallistutkimuksia. [viitattu 12.10.2015]. Saatavissa: http://www.tampere.fi/tiedostot/5ehaCZnmh/kaupungittilaajinajatuottajina.pdf

Kangasharju Aki. 2008. Tuottavuus osana tuloksellisuutta.[verkkojulkaisu]. Helsinki. Suomen kuntaliitto. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: https://www.vatt.fi/file/personal/kangasharju/tuottavuus%20osana%20tuloksellisuutta.pdf

Kaplan Ropert S. & Norton David P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Suomentanut Margit Heinämäki. Helsinki. Talentum Media Oy.

KEVA. 2012. Kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi 2012.[verkkojulkaisu]. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tiedotteet/Kalvopaketti_kuntaty%C3%B6ntekij%C3%B6iden%20ty%C3%B6hyvinvointi%202012.pdf

KL- Kuntahankinnat Oy. 2015. Kuntahankinnat. [verkkodokumentti]. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: http://www.kuntahankinnat.fi/sites/default/files/images/kuntahankinnat.pdf

KT- Kuntatyönantajat. 2008. Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus. [KL-Kuntatyönajat www-sivut]. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/henkilostojohtaminen-tuloksellisuus-ja-osaaminen/Sivut/tuloksellisen-toiminnan-kehittamista-koskeva-suositus.aspx

Kuhmonen Tuomas, Ahokas Ira & Ruotsalainen Juho.2013. Hankinnat osana kuntien elinvoiman johtamista.[verkkojulkaisu]. Turku. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. [viitattu 2.11.2015]. Tutu e-julkaisuja 6/2013 Saatavissa: https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eTutu_2013-6.pdf

Kuopila et al.2007.Tilaaja-tuottaja-toimintatapa.Näin me sen teimme: Jyväskylä, Oulu, Raisio, Rovaniemi.[verkkojulkaisu]. Helsinki. Suomen kuntaliitto. [viitattu 22.10.2015]. Saatavissa: shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/tiltub5_ebook.pdf

Kähkönen Liisa & Volk Raija 2008. Kuntien vanhuspalvelujen kilpailuttamiskokemuksia. [verkkojulkaisu]. Helsinki. Kunnallisalan kehittämissäätiö KAKS. [viitattu 12.10.2015]. Kunnallisalan kehittämissäätiön Kunnat ja kilpailu -sarjan julkaisu nro 9. Saatavissa:
http://www.kaks.fi/sites/default/files/Kunnat%20ja%20kilpailu%204.pdf

Laine Pikka-Maaria & Vaara Eero. 2011. Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa Saku Mantere, Kimmo Suominen & EeroVaara (toim.): Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki. WSOYpro Oy. s.29-42.

Larjovuori Riitta-Liisa, Nuutinen Sanna, Heikkilä-Tammi Kirsi ja Manka Marja-Liisa. 2012. Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjiksi. opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin. [verkkojulkaisu]. [viitattu 29.10.2015]. Saatavissa:
https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/asiakkaat_kuntapalvelujen_kehittajiksi.pdf

Lebedeff Pirkka-Petri.2011, Omistajaohjaus kuntakonsernissa. [verkkodokumentti]. Helsinki. Suomen kuntaliitto. [viitattu 2.11.2015]. Omistajaohjaus ammatillisessa koulutuksessa Kuntamarkkinat Helsinki 14.9.2011. Saatavissa:
http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/uutisia/2011/Opekun%20ohjelma%20kuntamarkkinoilla/PPLebedefff.pdf

Mantere Saku. 2010. Strategian viestintä ja organisaation uudistuminen. [verkkojulkaisu]. Hanken Svenska handelshögskolan. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa:
http://www.taloussanomat.fi/files/SAKU_strategia_270410.pdf

Mantere Saku, Suominen Kimmo & Vaara Eero (toim.). 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki. WSOYpro Oy.

Martinsuo Miia & Blomqvist Marja. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. [Opetusmoniste]. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa:
https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1

Meklin Pentti.2009. Kuntien tuottavuuden parantaminen - puheita vai teko-ja.[verkkodokumentti]. [viitattu 2.11.2015]. Kehto-hankkeen seminaari Rantasipi Sveitsi Hyvinkää12. – 13.3.2009 Saatavissa: http://kuntatekniikka.fi/wp-con-tent/themes/kuntatekniikka/images/pdf/kehto/Kuntien%20tuottavuuden%20parantaminen%20-%20puheita%20vai%20tekoja.pdf

Nurmi Lassi. Imatran kaupungininsinööri. Diplomityöpalaveri 6.5.2015 Imatran YH- rakennuttajat Oy:n toimitila.

Pauni Markus. (toim.) 2011. Kehittyvät tilaaja-tuottajamallit suomalaisissa kaupungeissa. Raportti Toimi 2010-verkostohankkeen tuloksista. [verkkojulkaisu]. Helsinki. Suomen Kuntaliitto. [viitattu 22.10.2015]. Saatavissa: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2508

Pauni Markus. 2014. Kunnan rooli muutoksessa: omistaminen-järjestäminen-tuottaminen? [verkkojulkaisu]. Helsinki. Suomen Kuntaliitto. [viitattu 22.10.2015]. 11.9.2014 Kuntamarkkinat. Saatavissa: http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tapahtumat/aineisto/2014/kuntamarkkinat/kdj/Documents/Kunnan-rooli-muutoksessa-omistaminen-j%C3%A4rjest%C3%A4minen-tuottaminen-11092014-MarkusPauni.pdf

Penttilä Seppo, Ruohonen Janne, Uoti Asko & Vahtera Veikko. 2015. Kuntayhtiöt lainsäädännön ristiaallokossa.[verkkojulkaisu]. Helsinki. Kunnallisalan kehittämissäätiö KAKS. [viitattu 2.11.2015]. Kunnallisalan kehittämissäätiön Tutkimus-julkaisu-sarjan julkaisu nro 88. Saatavissa: http://www.kaks.fi/sites/default/files/TutkJulk_88_net.pdf

Rakennuttajasopimus. 2014. Rakennuttajasopimus Imatra / Imatran YH- rakennuttaja Oy. Teknisen toimialan investointien sekä liikennealueiden, viheralueiden ja ulkoliikuntapaikkojen ylläpidon rakennuttaminen. Imatra.

Rannisto Pasi Heikki. 2005. Kunnan strateginen johtaminen. Seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. [verkkodokumentti]. Tampere. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 472. [viitattu 2.11.2015]. Akateeminen väitöskirja. Saatavissa: http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67477/951-44-6275-0.pdf?sequence=1

Rannisto Pasi-Heikki, Stenvall Jari & Juusenaho Riitta (toim.) 2011. Enemmän kuin osiensa summa. Sopimusohjaus ja moniääninen johtaminen Tampereella.[verkkojulkaisu].Tampere. Tampereen kaupunki.[viitattu 2.10.2015]. Tampereen kaupungin Tietotuotannon ja laadunarvioinnin julkaisusarja A 13/2011. Saatavissa: http://www.tampere.fi/material/attachments/r/5xDzkbypo/Rannisto_Pasi-Heik-
ki,_Stenvall_Jari,_Juusenaho_Riitta_toim.,_Enemman_kuin_osiensa_summa,_Sopimusohjaus_ja_moniaaninen_johtaminen_Tampereella.pdf

Sotarauta Markku. 2009. Strateginen innovaatiojohtaminen kunnassa. Teoksessa Arto Haveri, Kaija Majoinen & Jäntti Anni (toim.): Haastava kuntajohtaminen. Helsinki. Suomen Kuntaliitto, s 56-70.

Stenvall Jari, Majoinen Kaija, Syväjärvi Antti, Vakkala Hanna & Selin Antti. 2007. ”Mees romppeines siihen” – henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. [verkkojulkaisu].Helsinki. Suomen Kuntaliitto [viitattu 2.11.2015]. Acta-sarja nro 191.Saatavissa: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2520

Strategy-Train. 2009. Arvoa luovien tapojen tunnistaminen.[Strategy-Train www-sivut]. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: http://st.merig.eu/index.php?id=273&L=2

Suomen Kuntaliitto. 2009. Hyvää hallinto- ja johtamistapaa koskeva suosituksen kuntakonsernissa (corporate governance). [verkkojulkaisu]. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/laki/yksityisoikeus/yhtiot/hyva-hallinto-ja-johtamistapa-kuntakonsernissa/Documents/Hyvaa_hallinto-_ja_johtamistapaa_koskeva_suositus_kuntakonserinissa_30.10.2009.pdf

Suomen Kuntaliitto. 2015a. Tilaaja-tuottaja -toimintatapa ja –malli. [Suomen Kuntaliiton www-sivut]. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/jarjestaminen/tiltu/kasitteita/tiltumalli/Sivut/default.aspx

Suomen Kuntaliitto. 2015b. Kuntajohtaminen. Kuntastrategian mittarit [Suomen Kuntaliiton www-sivut]. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntajohtaminen/strateginen-johtaminen/kuntastrategian-mittarit/Sivut/default.aspx#anchor-details

Suomen Kuntaliitto. 2015c. Tukea kuntien muutokseen. Yleiskuvaus tilaaja-tuottaja –toimintatavasta. [Suomen Kuntaliiton www-sivut]. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/jarjestaminen/tiltu/yleiskuvaus/Sivut/default.aspx

Suomen Kuntaliitto. 2015d.Kuntien konserniohje.[verkkojulkaisu]. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/kuntatalous/konserniohjaus-omistajapolitiik-ka/konserniohjaus/konserniohje/Documents/1_KUNTIEN_KONSERNIOHJE_14_6_2005.pdf

Suomen Kuntaliitto.2015e. Kuntajohtaminen. Kuntastrategian mittarit.[Suomen Kuntaliiton www-sivut]. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntajohtaminen/strateginen-johtaminen/kuntastrategian-mittarit/Sivut/default.aspx#anchor-details

Suomen Riskienhallintayhdistys. 2015. Nelikenttäanalyysi – SWOT. [Suomen Riskienhallintayhdistyksen www- sivut]. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot

Suominen Kimmo. 2011. Strategiaoppi työpaikkojen arjessa. Teoksessa Saku Mantere, Kimmo Suominen & EeroVaara (toim.): Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki. WSOYpro Oy. s.17-28.

Tanttu Juho. 2011. Toiminnan laadun itsearviointia Imatran kaupungilla[Opinnäytetyö]. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/32070/Tanttu_Juho.pdf?sequence=1 Alkuperäinen teos: Laatukeskus Excellence Finland.2010. EFQM Publications. Excellence Model EFQM 2010.

Tanttu Juho. 2015. Kuva. Karhumäenkadun kunnallistekniikan saneeraus. Imatra.

Toivonen Matti, Ramsted Tiina & Anttiroiko Ari-Veikko. 2011. Prosesien kehittäminen kuntien teknisellä sektorilla. KUPERA-hankkeen raportti. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: http://kuntatekniikka.kuntalehti.fi/toimijat/kehto/KuperaTyoPaketit/OperointiInnovaatiot/Documents/Untitled%20attachment%2000037.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Kynnysarvot.[Työ- ja elinkeinoministeriön www- sivut]. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/kynnysarvot/

Työ- ja elinkeinoministeriö 2015b. Hankintailmoitusten tilastot.[Työ- ja elinkeinoministeriön www- sivut]. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/Tilastot2014

Työturvallisuuskeskus.2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia.[verkkojulkaisu]. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf

Urakkasopimus. 2014. Urakkasopimus Imatran YH-rakennuttaja Oy sekä Imatran Kiinteistö- ja Aluepalvelut Oy. Imatra.

Uutisvuoksi. Keskiviikko 24.10.2015. Konsultti: kaupungit voisivat lisätä hankintojensa paikallisuutta.[verkkolehti]. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: http://www.uutisvuoksi.fi/Online/2015/10/24/Konsultti%3A%20kaupungit%20voisi-vat%20lis%C3%A4t%C3%A4%20hankintojensa%20paikallisuutta/2015519756941/16

Valkama Pekka, Kallio Olavi, Haatainen Jaana, Laurila Hannu & Siitonen Pentti. 2008. Kuntapalvelujen kilpailuttamisen taloudelliset vaikutukset. I osa: Käsitteet, teoreettiset lähestymistavat, metodologia ja aikaisemmat tutkimustulokset. [verkkojulkaisu]. Helsinki. Kunnallisalan kehittämissäätiö KAKS. [viitattu 12.10.2015]. Kunnallisalan kehittämissäätiön Kunnat ja kilpailu -sarjan julkaisu nro 9. Saatavissa: http://www.kaks.fi/sites/default/files/Kunnat%20ja%20kilpailu%209_1.pdf

Valovirta Ville & Hyvönen Jukka (toim.) 2009. Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta. Esiselvitys sektoritutkimuksen neuvottelukunnalle. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: http://www.hare.vn.fi/upload/Julkaisut/13135/4574_Setu_11-2009.pdf

Virtaharju Jouni & Vuori Timo. 2009.Intohimosta strategiaan. Teoksessa Saku Mantere, Kimmo Suominen & EeroVaara (toim.): Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki. WSOYpro Oy. s. 90-102.

Yle. 11.12.2014. Professori salailusta: "Kuntien osakeyhtiöt pitäisi saada julkisuuslain piiriin".[uutisartikkeli]. Helsinki. Yleisradio. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/professori_salailusta_kuntien_osakeyhtiot_pitaisi_saada_julkisuuslain_piiriin/7681547