

# PALVELU- JA HANKINTAOHJELMA II 2014-2020



# Palvelu- ja hankintaohjelma/rakenne ja tausta-aineistot

## OSA 1

- Hämeenlinnan malli- tavoitteena tasapaino (2%), tavoitteet ja hankkeet

## OSA 2/Liitteet

- Rakennemuutostarinat

## Tausta-aineistot

- Vuoden 2010 ja 2011 luvuilla päivitetty Perlacon Oy:n kuntien benchmarking päätasoilla
- Audiatorin paineanalyysi
- Sosiaalikehitykseltä tilattu toimintamallin arviointi
- Hallituksen tuore rakennepoliittinen ohjelma
- Talouspalveluiden skenaarioita Hämeenlinnan kuntatalouden kehittymisestä tulevana vuosina
- Tarkastuslautakunnan tilaaja-tuottaja -mallin arviointiraportti nykyversiossaan



# Kaupunkistrategian toimeenpano

## Luova ja elinvoimainen elinkeinoympäristö

1. Yritysten sujuvat sijoittautumisprosessit
2. Joustava ja tehokas elinkeinotoimi yhteistyössä eri toimijoiden kesken
3. Kasvukäytävän (HHT- akseli) vahvistaminen ja hyödyntäminen
4. Elinkeinoelämän tarpeita vastaava koulutustarjonta ja hyvinvoivan työvoiman saatavuus

Elinvoima-ohjelma

## Kaupunkilaisten hyvää arkielämää tukevat, kumppanuuteen ja tarpeeseen perustuvat palvelut

1. Vaikuttavat, tehokkaat, kokonaistaloudelliset ja laadukkaat palvelut
2. Palveluita ja toimintaa kehitetään oivaltavasti ja innovatiivisesti
3. Hyvinvointia, osallistumista aktiivisuutta tukevat tavat toimia
4. Johtaminen ja päätöksenteko osaamiseen ja tietoon perustuvaa

Palvelu- ja hankintaohjelma

## Hyvä ympäristö ja kestävä kaupunkisuunnittelu

1. Kokonaisvaltainen, ennakoiva ja kestävä maankäytön suunnittelu
2. Hallittua kasvua tukeva tonttitarjonta, monipuoliset asumismahdollisuudet ja tarkoituksenmukaiset palveluverkot
3. Ympäristö- ja energiannovaatioiden käyttöönotto ja uuden teknologian hyödyntäminen
4. Luonnon monipuolisuus ja terveellinen elämäntapa

Kestävän kaupunki-kehityksen ohjelma

## Tasapainoinen talous ja tuloksellisuuden parantaminen

1. Tulo- ja rahoituspohjan vahvistaminen.
2. Uuden tasapainotus- ja tuloksellisuusohjelman toteuttaminen
3. Investointien ja tulosten vertailu ja parantaminen
4. Tehokas ja kestävä talous

Talouden tasapainotusohjelma

## Hyvinvoiva, osaava ja kehityshaluinen henkilöstö

1. Arvostava ja kannustava henkilöstöjohtaminen
2. Haluttu ja koulutus- ja osaamistaloudellinen henkilöstö
3. Osaamisen ja taitojen kehittäminen
4. Yhteisvastuuta ja tuloksellisuutta

Henkilöstöohjelma

- Kestävä elämäntapa+
- Asunto-ohjelma+
- Maankäytön strategiset periaatteet



# Talouden tehostamisen ja sopeuttamisen toimenpideohjelma - 2014 tilausbudjettikirjan mukainen 2%:n kasvu

	TP 2011	TP 2012	TB 2013	TB 2014	TB 2015	TB 2016	TB 2017	TB 2018	TB 2019	TB 2020
Asukasluvu	67 270	67 497	67 756	68 014	68 273	68 531	68 790	69 050	69 310	69 310
Veroprosentti	19,00	19,50	19,50	20,25	20,25	20,25	20,25	20,25	20,25	20,25
<b>Toimintatuotot</b>	<b>325 904</b>	<b>322 904</b>	<b>327 171</b>	<b>332 503</b>	<b>339 200</b>	<b>346 000</b>	<b>352 900</b>	<b>363 500</b>	<b>374 400</b>	<b>385 600</b>
<b>Toimintakulut</b>	<b>638 146</b>	<b>650 040</b>	<b>651 689</b>	<b>675 552</b>	<b>689 100</b>	<b>702 900</b>	<b>717 000</b>	<b>738 500</b>	<b>760 700</b>	<b>783 500</b>
<b>TOIMINTAKATE</b>	<b>-312 242</b>	<b>-327 136</b>	<b>-324 518</b>	<b>-343 049</b>	<del>-249 900</del>	<del>-256 900</del>	<del>-264 100</del>	<del>-275 000</del>	<del>-286 300</del>	<del>-297 900</del>
<b>Muutos %</b>	<b>5,0</b>	<b>4,8</b>	<b>-0,8</b>	<b>5,7</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>
<b>Verotulot</b>	<b>225 385</b>	<b>237 372</b>	<b>250 600</b>	<b>267 502</b>	<del>276 300</del>	<del>283 800</del>	<del>295 200</del>	<del>305 300</del>	<del>316 200</del>	<del>327 300</del>
<b>Valtionosuudet</b>	<b>91 820</b>	<b>97 214</b>	<b>90 015</b>	<b>91 350</b>	<b>93 400</b>	<b>95 200</b>	<b>96 600</b>	<b>98 000</b>	<b>99 500</b>	<b>101 000</b>
<b>Rahoitustuotot ja -kulut</b>	<b>-338</b>	<b>3 161</b>	<b>414</b>	<b>864</b>	<b>1 000</b>	<b>1 100</b>	<b>1 300</b>	<b>1 200</b>	<b>1 400</b>	<b>1 400</b>
Korkotuotot	4 525	4 432	4 486	3 547	3 600	3 700	3 800	3 900	4 000	4 100
Muut rahoitustuotot	9 618	11 916	11 672	10 241	10 600	11 000	11 400	11 800	12 200	12 600
Korkokulut	6 095	7 014	5 156	6 427	6 600	7 000	7 300	7 800	8 100	8 500
Muut rahoituskulut	8 386	6 173	10 588	6 497	6 600	6 600	6 600	6 700	6 700	6 800
<b>VUOSIKATE</b>	<b>4 625</b>	<b>10 611</b>	<b>16 511</b>	<b>16 667</b>	<b>20 800</b>	<b>23 200</b>	<b>29 000</b>	<b>29 700</b>	<b>30 800</b>	<b>31 800</b>
Poistot	14 275	14 503	16 086	16 617	17 100	17 700	18 000	18 400	18 800	19 200
Satunnaiset kulut	6 808									
Varausten muutokset netto	4 248	296	136	62						
<b>Ylijäämä/alijäämä</b>	<b>-12 210</b>	<b>-3 596</b>	<b>561</b>	<b>112</b>	<b>3 700</b>	<b>5 500</b>	<b>11 000</b>	<b>11 300</b>	<b>12 000</b>	<b>12 600</b>
<b>Kumulatiivinen ylij/alij.</b>	<b>-16 774</b>	<b>-20 370</b>	<b>-19 809</b>	<b>-19 697</b>	<b>-15 997</b>	<b>-10 497</b>	<b>503</b>	<b>11 803</b>	<b>23 803</b>	<b>36 403</b>
<b>Kumulat. ylij/alij./as</b>	<b>-249</b>	<b>-302</b>	<b>-292</b>	<b>-290</b>	<b>-234</b>	<b>-153</b>	<b>7</b>	<b>171</b>	<b>343</b>	<b>525</b>
<b>Nettoinvestoinnit</b>	<b>51 707</b>	<b>25 597</b>	<b>25 850</b>	<b>27 461</b>	<b>25 476</b>	<b>26 376</b>	<b>25 500</b>	<b>26 000</b>	<b>26 500</b>	<b>27 000</b>
<b>Taseesta</b>										
<b>Lainakanta 1000 euroa</b>	<b>175 551</b>	<b>181 586</b>	<b>199 500</b>	<b>203 000</b>	<b>213 000</b>	<b>216 000</b>	<b>212 500</b>	<b>208 800</b>	<b>204 500</b>	<b>199 700</b>
Lainakanta euroa/as	2 610	2 690	2 944	2 985	3 120	3 152	3 089	3 024	2 951	2 881
<b>Kassavarat 1000 euroa</b>	<b>91 215</b>	<b>84 057</b>	<b>85 000</b>	<b>85 000</b>	<b>85 000</b>	<b>85 000</b>	<b>85 000</b>	<b>85 000</b>	<b>85 000</b>	<b>85 000</b>
Kassavarat euroa/as	1 356	1 245	1 255	1 250	1 245	1 240	1 236	1 231	1 226	1 226

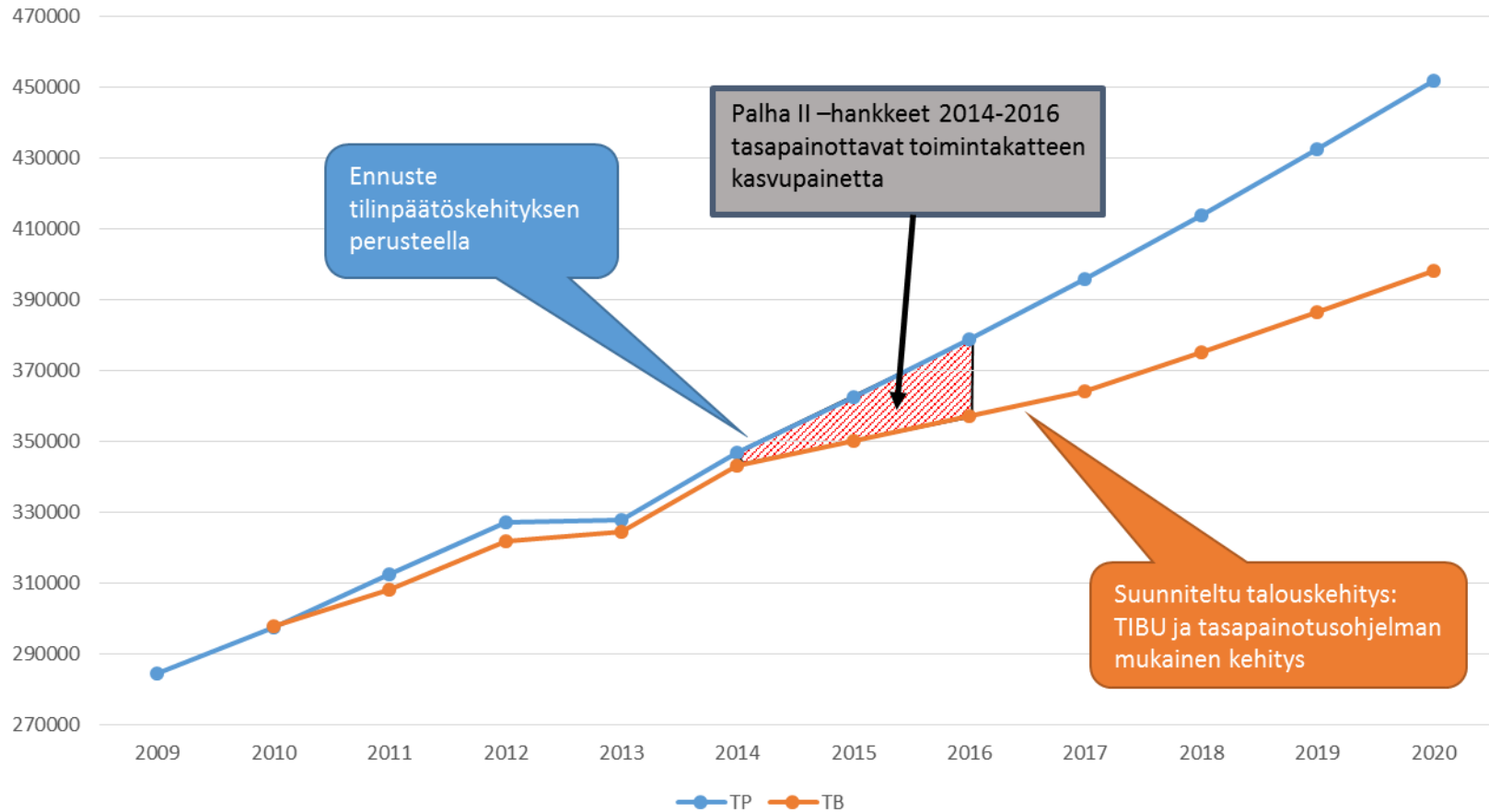
- Toimintatuottoihin on laskettu mukaan myös valmistus omaan käyttöön.

- 2014 toimintatuotoissa on huomioitu valtionosuuskompensaaion (4,2 M€) vähennys. Se nostaa toimintakatteen kasvu.



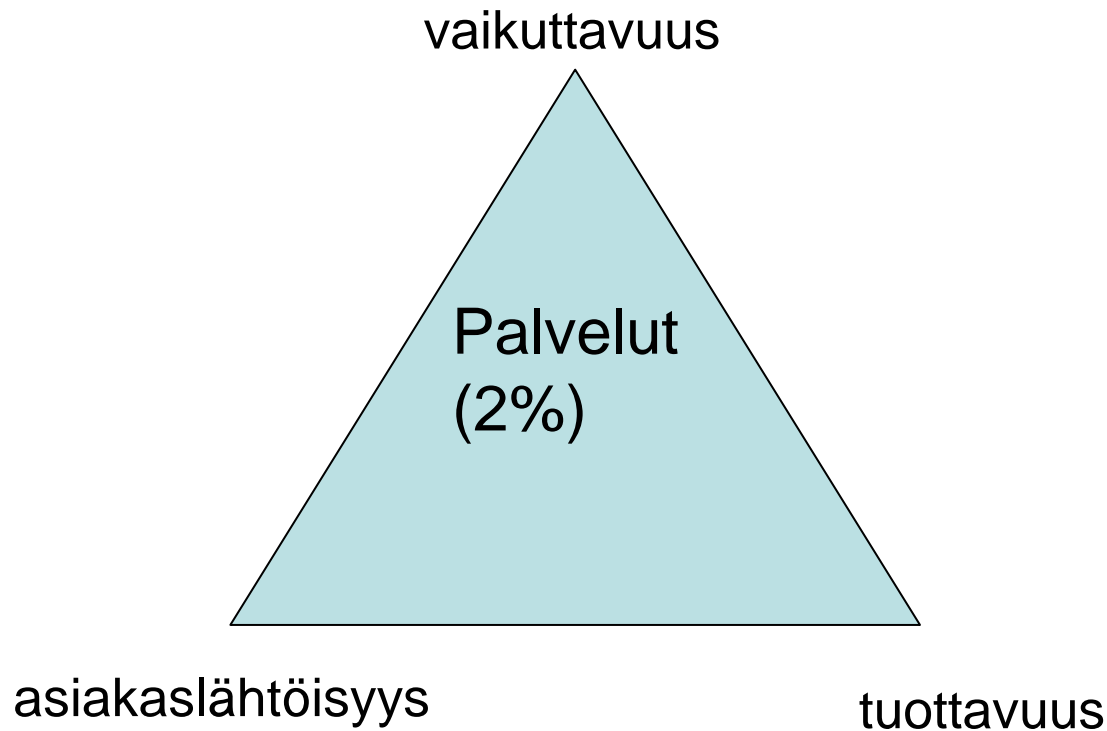
# Palha II:n kautta haettava vaikuttavuus toimintakatteeseen

Toimintakateskenaarioita



# Hämeenlinnan malli - tavoitteena tasapaino

Palvelu- ja hankintaohjelman päätavoitteena on, että toimintakate kasvaa enintään 2% vuodessa. Tähän tavoitteeseen pyritään palveluiden vaikuttavuuden, asiakaslähtöisyyden ja tuottavuuden kautta.



# Käsitteet

---

## Vaikuttavuus

- Vaikuttavuudella tarkoitetaan palvelun pitkän aikavälin vaikutuksia suhteessa panoksiin.

## Tuottavuus

- Tuottavuudella tarkoitetaan palvelun lyhyen aikavälin panos-tuotossuhdetta. Tarkastelun mittayksikkönä on korostetusti eurot.

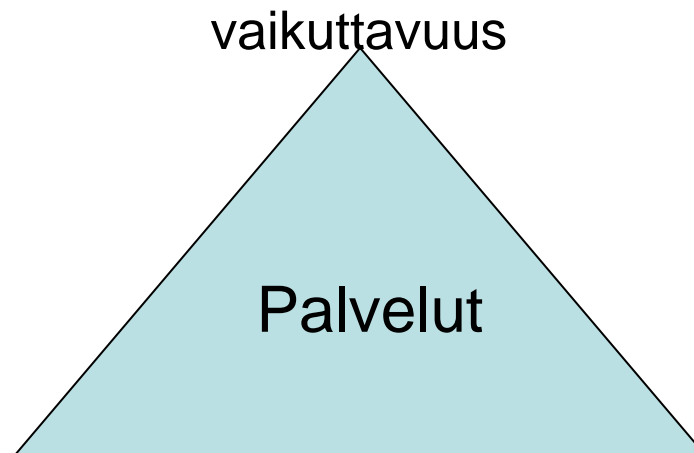
## Asiakaslähtöisyys

- Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan hyvää asiakaskokemusta ja osallisuutta palveluiden kehittämiseen ja tuottamiseen



# Vaikuttavuustavoitteet - Hämeenlinnan kaupunki on kestävä organisaatio

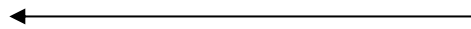
- Tunnistetaan keskeiset **pitkän aikavälin kustannusajurit** esim. syrjäytyminen, työttömyys, kansansairaudet, opintojen keskeyttäminen
- Tunnistetaan keskeiset **pitkän aikavälin positiiviset muutosajurit** esim. osallisuus, ilo, ihmissuhteet, arvostus, luovuus, yrittelijäisyys, erilaisuuden hyväksyminen, positiivinen palaute
- Palveluvalikoimassa ja toiminnan tavoitteissa huomioidaan ennaltaehkäisy ja kokonaisvaikuttavuus asiakkaiden elämänkaaren kannalta
- Elinkaarikustannusajattelun huomiointi investoinneissa
- Kustannusvaikuttavuutta mitataan elinkaari-indeksillä.





# Vaikuttavuus - Hämeenlinnan kaupungin toiminta vaikuttaa koko alueen elinvoimaan

**Tulot**



**Menot**

vaikuttavuus

**Elinvoimaisuusjalanjälki**

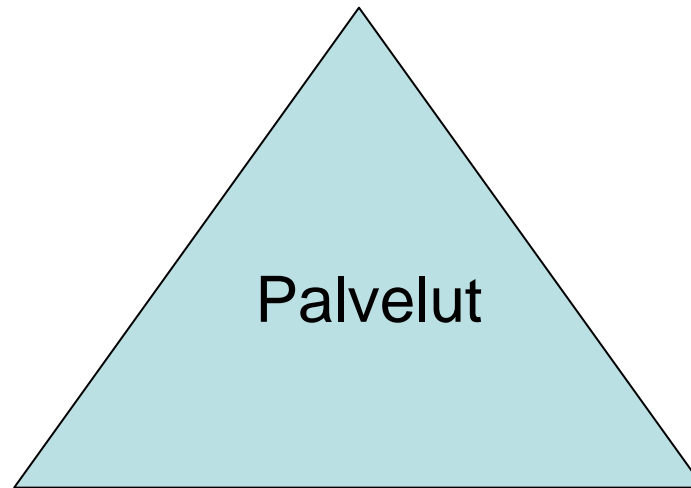
**Spin-off** -uusi liiketoiminta,  
yhtiöittäminen, markkinatilanne  
**Vero-kickback**  
**Sosiaalinen vaikuttavuus** –  
(nuorten) työllisyys

Palvelut



# Asiakslähtöisyystavoitteet - Hämeenlinna on asukkaittensa yhteisö

- Asiakkaat otetaan kumppaneina mukaan kehittämään palveluja ja määrittelemään palvelutarvetta.
- Asukkaita tuetaan ottamaan entistä enemmän vastuuta omasta hyvinvoinnistaan. Palvelut ovat hyvinvoinnin tuki.
- Tavoitteena on hyvä asiakaskokemus ja organisaation asiakasymmärryksen syventyminen.

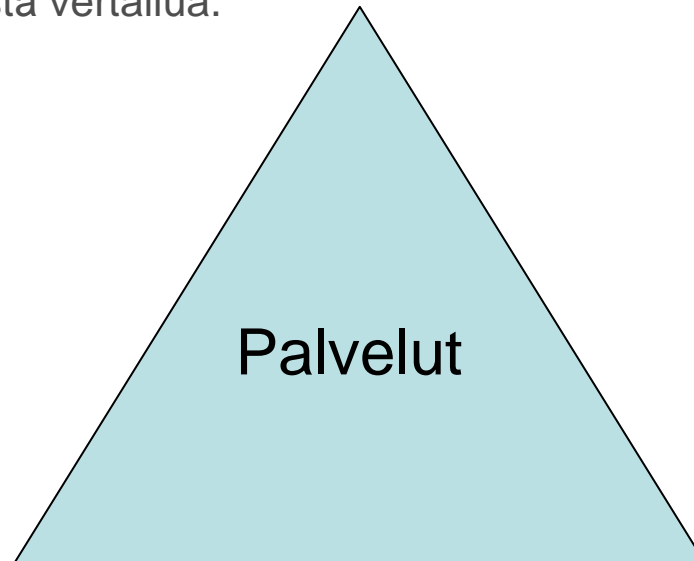


asiakslähtöisyys



## Tuottavuustavoitteet - Kaupungin palveluissa oikea hinta ja laatu

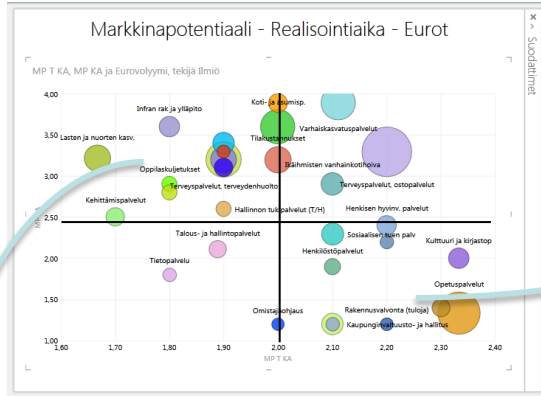
- Tuottavuuden kehittämiseksi asetetaan selkeät, numeraaliset tavoitteet. (Keinoina johtaminen, rakenteet, palveluverkko, tilat, henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi, hankinnat, innovaatiot)
- Kannustetaan henkilöstöä kehittämään arjen valinnoilla tuottavuutta. Jatketaan uudistuksia yhdessä henkilöstön kanssa. Tuottavuuden kasvusta palkitaan.
- Päätökset ja johtaminen perustuvat analysoituun tietoon ja kustannusten laskentaan.
- Tuottavuuden kehittämisessä hyödynnetään markkinoita ja monituottajamallia sekä kuntien keskinäistä vertailua.



tuottavuus



# Palveluanalyysit

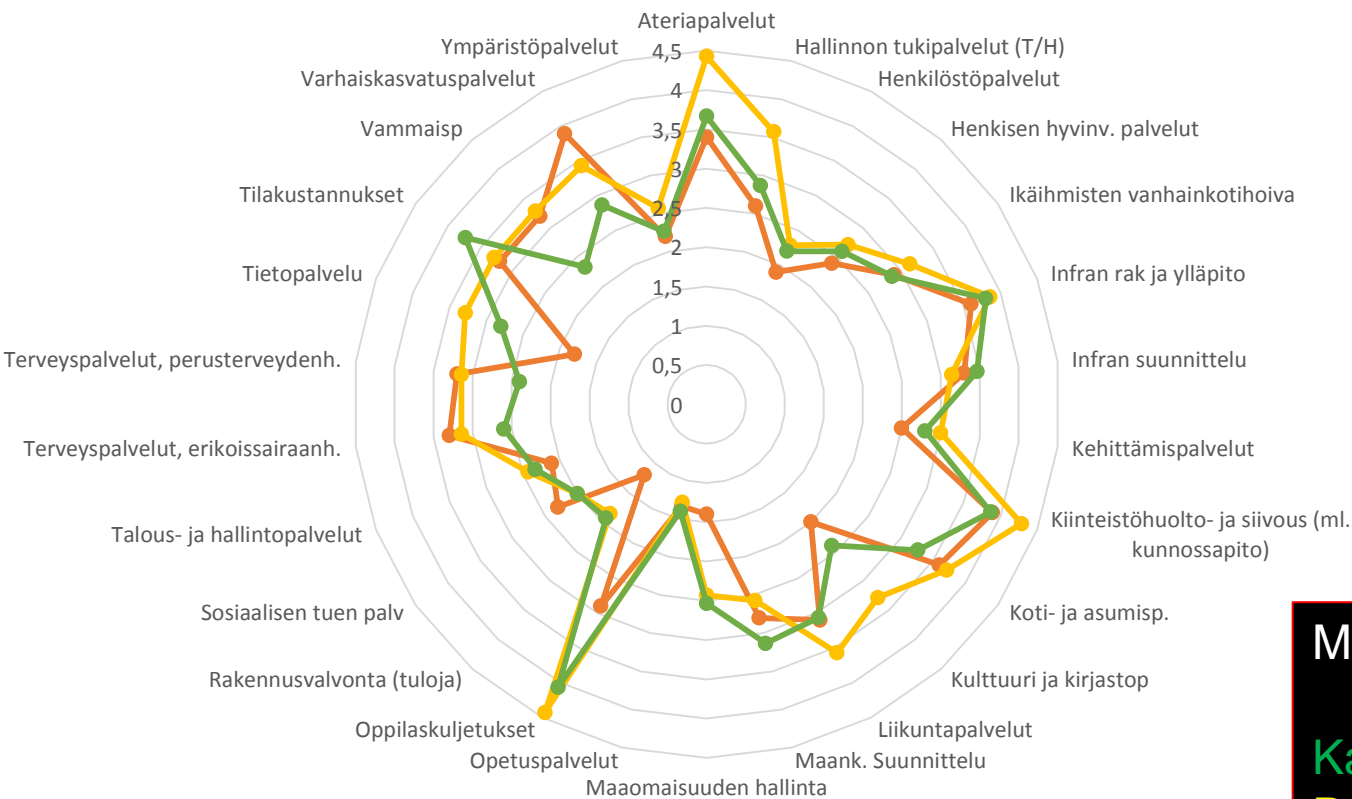


Oman toiminnan  
fokus tuotannossa

Ennallaan

Monituottajuus

# Markkinapotentiaali

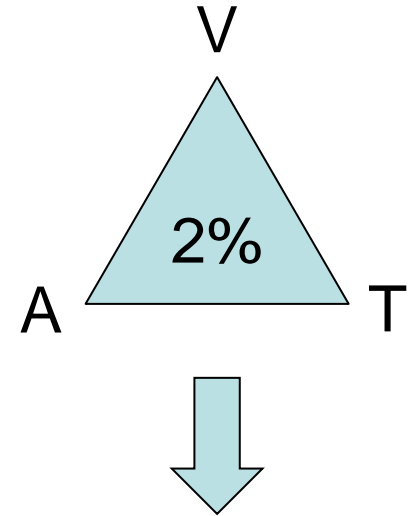
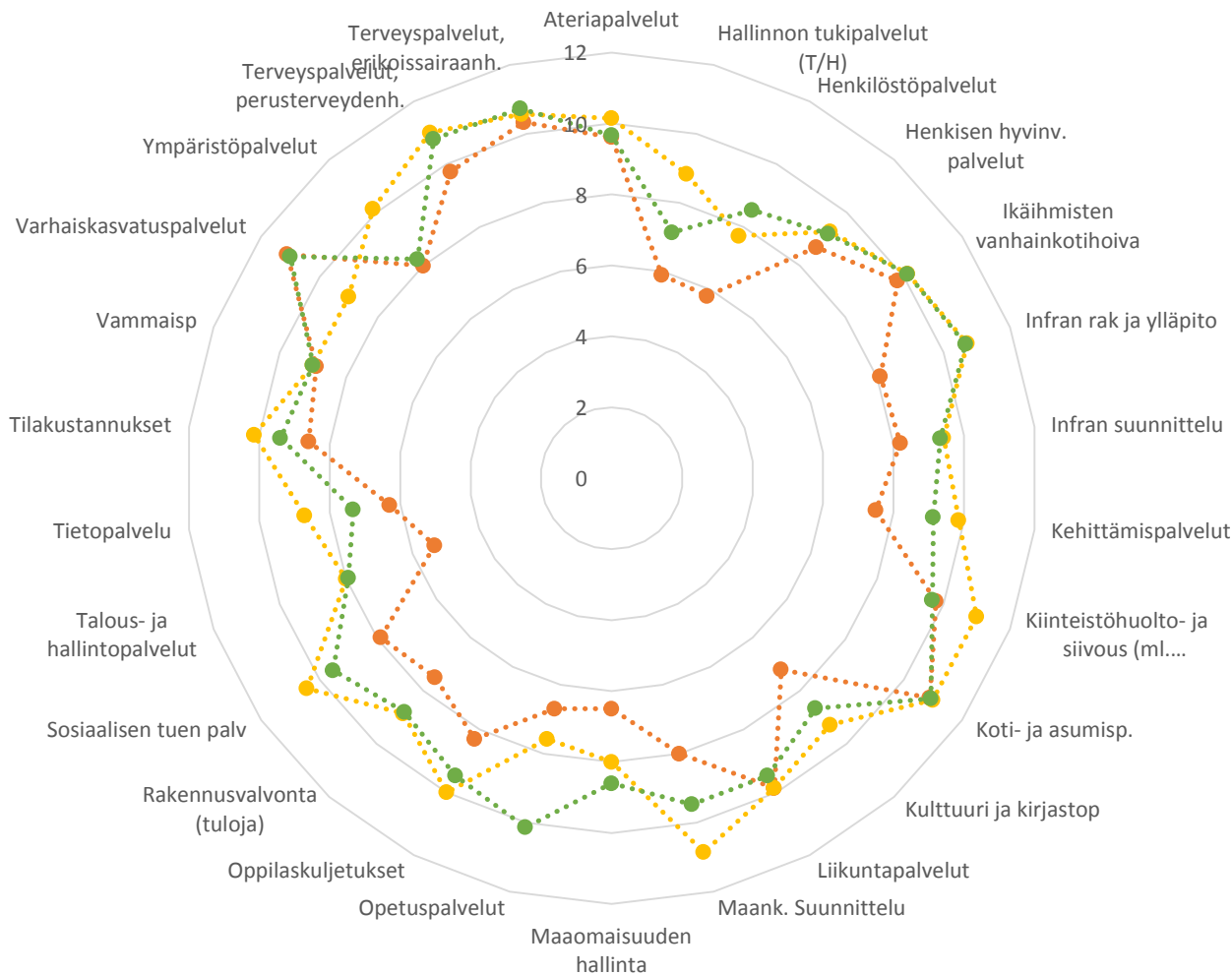


## Markkinapotentiaali

**Kaupunginhallitus vs.  
Palvelutuotannon jory vs.  
Kaupungin johtoryhmä**



# Kehittämispotentiaali (vaikuttavuus+asiakaslähtöisyys+tuottavuus)



**Kehittämispotentiaali**  
 Kaupunginhallitus vs.  
 Palvelutuotannon jory vs.  
 Kaupunginjohtoryhmä



# Hankkeet 2014-2016



## PALHA II –hankkeiden toteuttaminen

---

1. Jokaiselle hankkeelle laaditaan hankesuunnitelma, jossa kuvataan nykytila, tavoitetila, toimenpiteet, aikataulu, euromääräinen tavoite ja vastuuhenkilö
2. Valmistelun jälkeen hankkeen toteuttamisesta tehdään erillinen päätös hallintosäännön mukaisella tavalla. Toteutustapa voi olla asiasta riippuen esimerkiksi selvitys tai päätös toiminnan kehittämisestä.
3. Hankkeiden edistymisestä raportoidaan kaksi kertaa vuodessa valtuustolle.





# Terveyden ja toimintakyvyn edistämisen palvelut

## Vaikuttavuus:

1. Seudun ja maakunnan uuden sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteen valmistelu
2. Avosairaanhoido 2.0. – Perusterveydenhuollon Kanava-mallin jatkaminen
3. Työllisyyden edistäminen mm. lisäämällä aktivointiastetta ja kuntouttavaa työtoimintaa omassa tuotannossa

## Tuottavuus:

4. Osana sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamista arvioidaan hoidon oikea porrastus ja erikoissairaanhoidosta saatavat tuottavuushyödyt
5. Selvitys yhteistyömahdollisuuksista tukipalveluissa sairaanhoitopiirin kanssa
6. Selvitys markkinapotentiaalin hyödyntämisestä perusterveydenhuollossa

**Tasapainotustavoite 2014-2016: 1,5 M€**



# Ikäihmisten palvelut

## Vaikuttavuus:

7. Omaishoidon tuen kehittäminen, intervallihoidon ja kotihoidon oikea kohdentaminen
8. Ikäihmisten palvelujen tarkoituksenmukainen palvelurakenne - ympärivuorokautisen hoivan vähentäminen, alueellisten mallien käyttöönotto, dementiahoivan kehittäminen

## Tuottavuus:

9. Kehitetään monituottajamallia ja selvitetään palvelusetelin käyttöönottomahdollisuus
10. Jatketaan kotihoidon tuottavuuden kehittämistä mm. ottamalla käyttöön mobiileja työvälineitä ja tehostamalla työajan käyttöä
11. Vahvistetaan kuntouttavaa työtettä hoidossa ja hoivassa

## Asiakaslähtöisyys:

12. Ikäihmisten ja heidän omaistensa vaikutusmahdollisuuksien lisääminen hoitoketjussa

**Tasapainotustavoite 2014-2016: 1,2 M€**



# Lasten ja nuorten palvelut

## Vaikuttavuus:

13. Opetuksen ja varhaiskasvatuksen palveluverkkosuunnittelu
14. Palvelujen ohjaaminen korjaavista ennaltaehkäiseviin: nuorisotakuun vahvistaminen, lapsiystävällinen kaupunki –ajattelun konkretisointi, lastensuojelun avopalvelujen kehittäminen, uuden lasten ja nuorten palvelualueen mahdollisuuksien hyödyntäminen (mm. asiakasprosessimallit)

## Tuottavuus:

15. Nostetaan opetuksen ja varhaiskasvatuksen tilojen käyttöastetta, selvitetään vuoroluvun tai limiluvun käyttöönotto
16. Käynnistetään kokeilu palvelusetelin käyttöönotosta varhaiskasvatuspalveluissa
17. Otetaan luovasti käyttöön uusia oppimis- ja palveluympäristöjä

## Asiakaslähtöisyys:

18. Käynnistetään perusopetuksen kehittämishanke uuden opetussuunnitelman valmistelun yhteydessä
19. Kehitetään palvelutarjontaa asiakaslähtöisesti mm. räätälöimällä palveluja käyttäjien tarpeiden mukaan ja lisäämällä sähköisiä palveluja ja itsepalveluja

**Tasapainotustavoite 2014-2016: 1 M€**



## Elämänlaadun palvelut

### Vaikuttavuus:

- 20. Jatkotarkastelu Verkatehtaan alueen yhteistyömallista
- 21. Jatkotarkastelu Linnanniemen alueen yhteistyömallista
- 22. Ahveniston alueen mahdollisuuksien hyödyntäminen

### Tuottavuus:

- 23. Kirjastoverkkoa tarkastellaan ja määritellään kiinteiden kirjastopisteiden lukumäärä, kehitetään seudullista kirjastotointa yhdessä Hattulan ja Janakkalan kanssa
- 24. Selvitetään Vanajaveden opiston hallinnollista uudelleenjärjestelyä

**Tasapainotustavoite 2014-2016: 0,5 M€**



# Maankäytön, ympäristön ja yhdyskuntarakenteen palvelut

## Vaikuttavuus:

25. Selvitys kumppanuusmallien käyttöönotosta infran rakentamisessa

## Tuottavuus:

26. Hyödynnetään markkinapotentiaalia yhdyskuntarakentamisessa

27. Selvitys henkilökuljetusten koordinoinnista kaupungin sisällä sekä kuntien ja Kelan kanssa (joukkoliikenne, koulukuljetukset, vammaiskuljetukset)

**Tasapainotustavoite 2014-2016: 1 M€**



# Henkilöstöresurssit ja esimiestyö

## 28. Henkilöstötuloksellisuuden kehittäminen

- Työkyvyttömyyskustannusten vähentäminen
- Työajan käytön tehostaminen
- Työyhteisöjen hyvän sosiaalisen pääoman varmistaminen
- Henkilöstön määrän, rakenteen ja osaamisen optimointi
- Osatyökykyisten tuen ja työkiertomahdollisuuksien arviointi

**Tasapainotustavoite 2014-2016: 3 M€**



# Hankinnat

## 29. Hankintatoimen kehittäminen

- Valmistellaan palvelu- ja tavarahankintojen strategiset linjaukset sisältäen mm. seuraavat teemat: paikallisuus, laatu, ekologiset ja sosiaaliset kriteerit hankinnoissa
- Selvitys varastoinnista
- Kilpailutusosaamisen vahvistaminen
- Innovatiivisten hankintamenettelyjen käyttöönotto (vaikuttavuuden ja tuloksen ostaminen)
- Kehitetään Kehittämiskeskuksen roolia osana kaupungin hankintaprosessia (mm. hankintaklinikat)
- Ostoprosessien kehittäminen

**Tasapainotustavoite 2014-2016: 1,5 M€**



## Tilat ja rakennusinvestoinnit

30. Selvitys kumppanuusmalleista investoinneissa

31. Arvioidaan uudis- ja saneerausrakentamisen mitoitusta ja laatu/kustannukset, tilojen suunnittelussa huomioidaan elinkaarenaikainen muuntojousto

32. Parannetaan maankäytön ja palveluverkon (lähipalvelut ja tilat) yhteissuunnittelua, huomioidaan suunnittelussa kuntakeskusten elinvoiman kehittäminen ja mahdollisuudet ottaa tyhjiä tiloja käyttöön

33. Tilojen käytön tehostaminen

- Hallinto- ja palvelutilojen käytön tiivistäminen ja tilojen monikäyttöisyys
- Ulkoisten vuokratilojen vähentäminen
- Tyhjien tilojen jalostaminen ja myynti
- Palvelujen käytössä olevien tilojen tiivistäminen
- Kiinteistöjen kunnossapito ja sisäilmaongelmien hallinta

**Tasapainotustavoite 2014-2016: 2 M€**





## Strateginen johtaminen

### 34. Konserniyhtiöiden kehittäminen

- Selvitetään yhtiöiltä ostettavien palvelujen oikea hinta ja laatu
- Arvioidaan strategisten yhtiöiden tulevaisuus: viedäänkö markkinoille, kotiutetaanko omaksi toiminnaksi, asiakaskunnan laajentaminen omistamisen kautta (in-house)
- Omistajapolitiikan, konserniohjauksen ja palvelusopimusten kehittäminen

35. Kaupungin johtamisjärjestelmän kehittäminen mm. liikelaitosten asema, sopimusohjaus, organisaatioiden ohentaminen, yleinen säästäväisyys kuluihin

36. Yhteispalvelun ja asiakaspalvelun kehittäminen Kastellissa

37. Selvitys palvelualoitteen käyttöönotosta

**Tasapainotustavoite 2014-2016: 6 M€**



## Tasapainotusesitys palvelu- ja hankintaohjelman kautta 2014-2016/€

Tetola + Ikla	2,7 M
Lanula + Elala	1,5 M
Yhla	1 M
Henkilöstöresurssit ja esimiestyö	3 M
Hankinnat	1,5 M
Tilat	2 M
Strateginen johtaminen	6 M
<b>Tasapainotustavoite Palhan II:n kautta</b>	<b>17,7 M</b>

