



Maankäytön muutosalueet vuoteen 2040 mennessä ja kehittämisen painopistealueet.

rakenteen muuttuminen rakennemallin tavoitevuoteen 2040 mennessä.

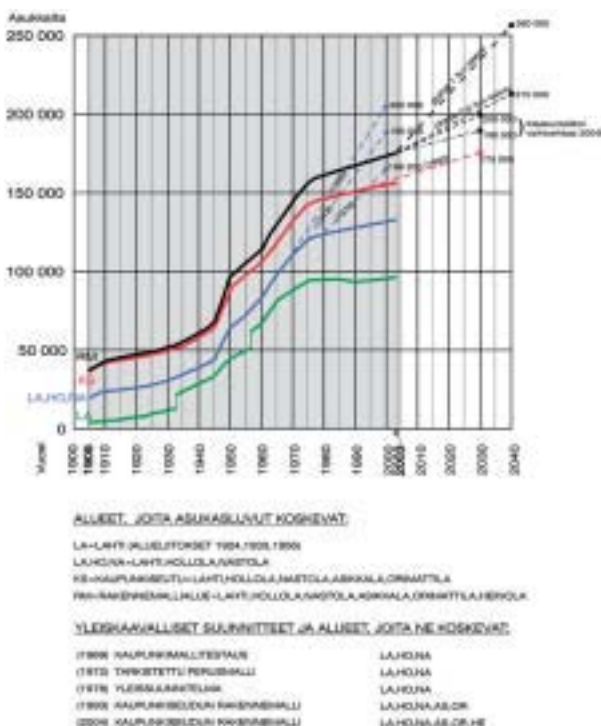
Suunnittelujärjestelmän kehittäminen oli keskeinen osa rakennemallityötä. Tähän kuuluivat suunnittelun sisältöön, prosessiin ja aineistoihin liittyvät kehitystarpeet.

Rakennemallityön pohjaksi kerättiin kuntien ja viranomaisten paikkatietoaineistot, joita hyödynnettiin suunnittelussa monipuolisesti. Paikkatietopohjainen suunnittelu mahdollisti laajojen tietoaineistojen tehokkaan hyödyntämisen. Työn

tuloksena syntyi lähtö- ja suunnittelutietoista koostuva monipuolinen paikkatietoaineisto, jota voidaan hyödyntää jatkossa kuntien ja maakuntaliiton tarpeisiin.

Rakennemallityön tärkein tulos on yhteistyössä laadittu kuntien ja maakuntaliiton yhteinen näkemys kaupunkiseudun alue- ja yhdyskuntarakenteen kehittämisen suuntaviivoista ja perusratkaisuista.

Lisätietoja Lahden kaupunkiseudun rakennemallista: <http://www.lahti.fi/tevi/>.



Suunnittelualueen asukasluvun kehitys vuosina 1905–2003 ja suunnitteet eri yleiskaavallisten suunnitelmien mukaan.

Kunnat uudistavat toimintatapojaan johtuen huonosta taloudellisesta tilanteesta ja henkilökunnan eläköitymisestä. Vaihtoehdot muodostavat palveluportfolion, joka koostuu oman tuotannon lisäksi kuntayhteistyöstä, ostopalveluista sekä kumppanuudesta yritysten kanssa. Tulevaisuudessa erityisesti ostopalvelujen ja kumppanuuden osuus tulee kasvamaan.



Kuntaliiton mukaan kuntien kiinteistöomaisuus on 165 milj.m³, mikä koostuu julkisista rakennuksista 115 milj.m³ ja asunnoista 50 milj.m³. Kuntien julkisten rakennusten pääoma- ja ylläpitokustannukset ovat 2 mrd euroa vuodessa sekä toimitilapalvelujen vuosittaiset kustannukset noin 900 milj. euroa. Kaupunkien kiinteistöpalveluista määrällisesti merkittävimpiä ovat siivous ja kunnossapito, jotka muodostavat kustannuksista noin puolet.

Talous kiristyy ja henkilöstö eläköityy

Kunnat ovat perinteisesti tuottaneet itse suurimman osan palveluistaan. Kuntien talouden kehitykset ovat tiukentuneet,

Toimitilapalvelujen ostaminen kunnissa lisääntyy

Kari I. Leväinen



© Järvenpään kaupunki

vaikka palvelujen laadulle asetetaan entistä suurempia vaatimuksia. Henkilökunnan ikärakenteen vuoksi jopa kolmannes kuntien nykyisestä henkilöstöstä siirtyy eläkkeelle tällä vuosikymmenellä. Kunnille on syntynyt sekä mahdollisuus että pakko uudistaa toimintatapojaan. Koska on ilmeistä, että omalla henkilökunnalla ei enää selvitä tulevaisuudessa, niin tarvitaan uusia palvelumuotoja ja palveluntuottajia.

Palveluportfolio

Kunnalla on monia mahdollisuuksia tuottaa palvelut: tehdä itse, yhteistyössä muiden kuntien kanssa tai ostamalla yksityiseltä. Lisäksi on mahdollista myös tehdä yhteistyötä yksityissektorin kanssa.

Tutkimus toimitilapalvelujen tuottamisesta

Tekes, Kuntaliitto, yhdeksän kuntaa, kaksi kuntayhtymää sekä yksi palvelujen tuottaja rahoittivat kaksivuotisen tutkimusprojektin ”Ostopalvelut ja osaava kiinteistöjohtaminen kunnissa”. Tutkimus tehtiin kirjoittajan johdolla Teknillisen korkeakoulun kiinteistöopin laboratorioissa 2001–2003.

Mukana olleissa kunnissa kiinteistöpalveluista jätehuolto hankittiin käytännössä kokonaan ulkopuolelta. Erityislaittehuollosta ostettiin 80 %. Myös sähkö- ja IV-kunnossapidossa ostopalvelujen osuus oli yli puolet. Vähiten ostopalveluja käytettiin siivouksessa (10 %) sekä teknisten järjestelmien hoidossa ja kiinteistöhuol-

lossa. Niissä ostopalvelujen osuus oli alle kymmenesosa. Kokonaisuudessaan ostopalvelujen osuus oli keskimäärin 22 %. Myös käyttäjäpalvelujen tuotantotapaa selvitettiin. Käyttäjäpalveluiksi luetaan muun muassa turvapalvelut, viherkasvien hankinta ja hoito, ruokailu- ja ravintolapalvelut, postitus ja postinjakelu, puhelinpalvelut, aulapalvelut, tietoverkkopalvelut, kopiointipalvelut, pitopalvelut, kalustus- ja hankintapalvelut, muuttopalvelut sekä lähetti- ja toimistopalvelut. Käyttäjäpalveluista pilottikunnissa ostettiin yli kolmasosa. Palvelut ostettiin lähes kokonaan yksityispalveluina, joten palvelupaketit eivät ole vielä suosiossa.

Palvelurakenteet ovat muodostuneet

pitkän kehityksen tuloksena. Kun rakentamis- ja toimitilapalveluja ei ole ollut paikallisesti saatavilla, niin kuntien on täytyntä tuottaa ne itse. Suomessa yksityisten kiinteistönomistajien arvioidaan ulkoistaneen tilapalveluistaan jopa 80 % viimeisten vuosien aikana. Toimitilapalveluja on ostettu aina, mutta volyyymi on pysynyt alhaisena. Kunnat ovat lisänneet jossakin määrin ostopalvelujen käyttöä.

Tätä projektia on jatkettu uudella toimitilapalvelujen markkinoihin keskittyvällä tutkimuksella, jossa mukana ovat kaikki merkittävät palveluja tarjoavat yritykset kuntien lisäksi.

Omaa toimintaa kehitetään

Kunnan oman toiminnan kehittäminen on välttämätöntä riippumatta siitä, painottaako kunta palvelujen järjestämistä omana tuotantona tai yksityistä tuotantoa. Palvelut tulee tuottaa laadukkaasti ja edullisesti. Kuntien palvelutuotannon kehittäminen perustuu ensisijaisesti oman toiminnan järjestämiseen niin tehokkaasti kuin mahdollista. Uusia johtamisjärjestelmiä ja työmenetelmiä voidaan kehittää ja uusia työvälineitä ottaa käyttöön sekä järjestää tehtäviä uudelleen. Tällöin viime vuosina on muutettu esimerkiksi yksiköitä liikelaitoksiksi ja siirretty ja tilaaja-tuottajamalliin. Liikelaitosmallit ovat käytössä ensisijaisesti suoraan kuntalaisille tarjottavien yksiköiden kohdalla.

Kuntien yhteistyötä tarvitaan

Kunnat voivat hoitaa tehtäviään yhdessä. Toimintoja voidaan antaa yhden kunnan hoidettaviksi muidenkin puolesta tai perustaa yhteinen toimielin tai vapaaehtoinen kuntayhtymä. Keskinäisessä yhteistoiminnassaan kuntien ei tarvitse

kilpailuttaa yhteistoiminnan piiriin kuuluvia hankintojaan, vaan kyseessä on ns. tilaaja-tuottajamallin soveltamisesta laajemmin. Kunnat voivat muodostaa hankintarenkaita, joiden toiminta perustuu sopimuksiin ja menettelytapaohjeisiin. Lisäksi kuntien hankintayksiköiden viranhaltijat voivat yhdessä kilpailuttaa tarjouksia. Myös yhteinen toimielin voi ostaa yksityisiä palveluja, jolloin tilaukset voivat olla aikaisempaa laajempia.

Ostamalla kustannussäästöjä

Yksi keino kunnan tuloksellisuuden parantamiseen on ostaa palvelut. Kilpailuttamisessa pyritään hinta-laatusuhteeltaan mahdollisimman hyvin lopputuloksiin. Tällöin tarvitaan asiantuntemusta kilpailuttamisen menettelytavoista, tarjouspyyntöjen laatimisesta, erilaisten toimijoiden yhteistyön muodoista, sopimuksista, palvelun sisällöstä, laadun määrittämisestä, laatujärjestelmistä, sertifikaateista, toiminnan arvioinnista, palvelujen kustannustekijöistä sekä rahoituksesta.

Joissain kunnissa on asetettu tavoitteita ostopalvelujen käytölle. Hankintojen syynä ovat olleet omien resurssien riittämättömyys, erityisosaamisen puuttuminen, sijaistaminen, halvempi hinta tai trendin seuraaminen. Usein työvoimaa ei saa lisätä, joten on pakko korvata lisääntyvä työmäärä ostopalveluilla. Hankinnalla täydennetään omia palveluja tai tasoitetaan työhuippuja.

Ulkoistamisella voidaan saavuttaa kustannussäästöjä, muuttaa vaihtuvat kulut kiinteiksi eli maksaa palveluista vain niitä tarvittaessa, siirtää kustannusriski ulkopuoliselle, saada yrityksen laajempi asiantuntemus kunnan käyttöön, saavuttaa synergiaetuja sekä hyödyntää

yrityksen paremmat kehittämisresurssit. Ongelmina voidaan nähdä riski menettää laadun kontrolli, minkä lisäksi itselle tekemisen laatutietoisuus voi jäädä pois. Ulkoistamisen jälkeen on vaikeaa palata aikaisempaan tilanteeseen. Henkilöstöasiat ovat ongelmallisia. Taloudelliset vaikutukset voivat myös olla negatiivisia.

Siirryttäessä käyttämään ostopalveluja tehdään kannattavuusanalyysi valitettavan harvoin. Tähän on syynä vertailun tekemisen vaikeus ostopalvelun ja oman työn välillä. Tuottajan valintakriteerinä pyritään käyttämään kokonaistaloudellisuutta, mutta usein hinnasta tulee ratkaiseva tekijä.

Halvin ei aina ole edullisin

Hankinta on lain mukaan tehtävä mahdollisimman edullisesti ja tarjouksista tulee hyväksyä se, joka on hinnaltaan halvin tai kokonaistaloudellisesti edullisin. Jos tarkoituksena on valita kokonaisuutena edullisin palvelujen tuottaja halvimman sijasta, joudutaan jo tarjouspyynnössä ilmaisemaan minkälaiset ovat eri valintakriteerit ja arvioinnin kohteena olevat arvot. Kokonaistaloudellisen arvioinnin perusteita voivat olla esimerkiksi tuotteen laatu, käyttökustannukset, tekniset ratkaisut, huollon saatavuus, toimitusaika ja toimitusvarmuus.

Hankintaosaaminen parantuu oman toiminnan kehittämisen ja siitä saatavien kokemusten kautta, joten oman toiminnan tunteminen tarvitaankin hyvän hinta-laatusuhteen määrittämiseen. Kilpailuttaminen edellyttää osaamista ja asiantuntemusta erilaisten toimijoiden yhteistyön muodoista, kilpailuttamisen menettelytavoista, palvelun sisällöstä ja tuotekuvauksista, laatujärjestelmistä, palvelutoimituksen arvioinnista, palvelujen kustannustekijöistä sekä rahoituksesta.

KUNTIEN PALVELUPORTFOLIO

