

KUNNALLINEN LIIKELAITOS – vastaus tulevaisuuden tuomiin haasteisiin?

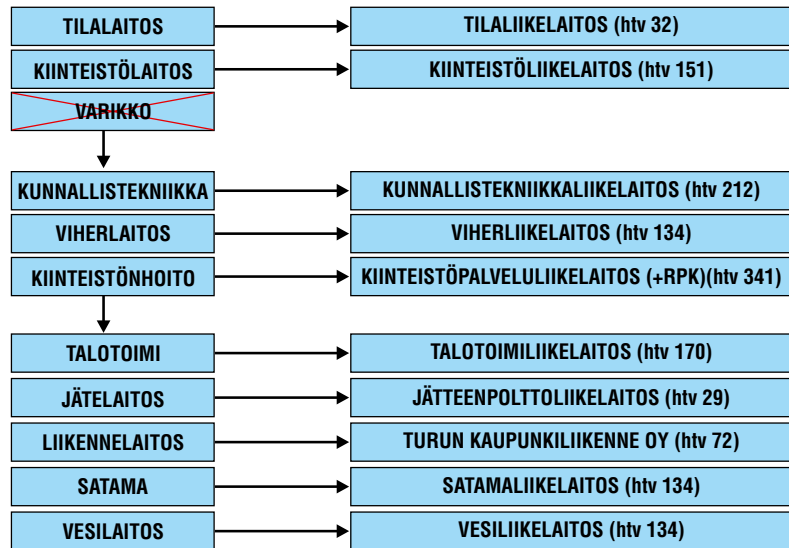
KUNTIEN TEKNISEN SEKTORIN organisaatiot tulevat suurten muutoshaasteiden eteen toimintojensa järjestämisessä ulkoisista ja sisäisistä seikoista johtuen. Tuovatko uudet kunnalliset liikelaitokset pöytään uusia eväitä? Asiaa tarkastellaan Turun Kiinteistöliikelaitoksen yhdeksän vuoden muutosprosessin kokemusten kautta.

Työvoiman määrä alalla vähenee hyvää vauhtia samaan aikaan kun tuottavuuden parantamiselle asetetaan suuria vaatimuksia. Asukkaiden ja asiakkaiden lisääntyneet vaatimukset ovat yhä äänekkäämpiä. Paine alan avaamisesta yksityisille toimijoille lisääntyy. Kilpailu resursseista kuntien muiden sektoreiden kanssa käy vuosi vuodelta tiukemmaksi, koska palvelusektorin menot ja tarpeet kasvavat muita enemmän. Suuri huoli tässä kentässä on, miten jatkossa pystytään turvaamaan julkisen infrastruktuurin yllä- ja kunnossapito sekä uuden rakentaminen. Nykyinen infrastruktuurin korjausvelka kasvaa jatkuvasti. Taloudellisten haasteiden lisäksi yhä kasvava haaste on se, miten pystymme viestimään alan kiinnostavuutta työmarkkinoille tuleville ja millä toimenpiteillä saamme jo työmarkkinoilla olevat pidettyä alalla.

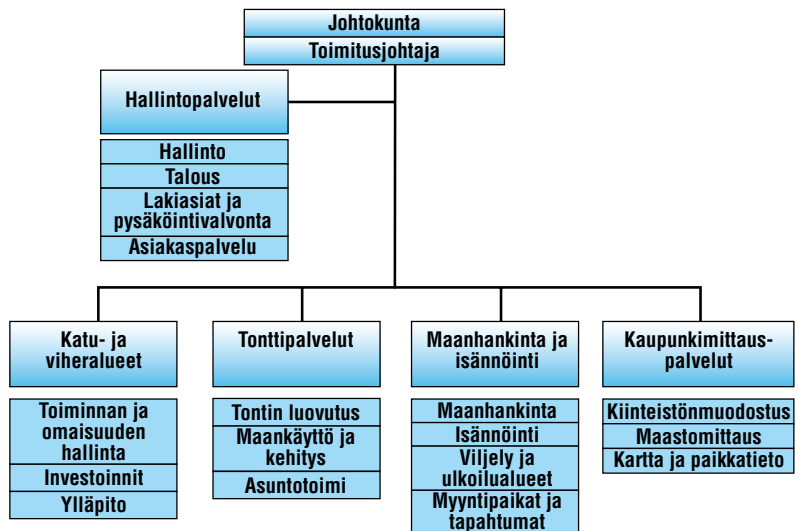
Turun teknisen sektorin kehitys virastoista liikelaitoksiksi

Turun teknisellä sektorilla on tehty pitkään ja järjestelmällisesti työtä uusien toimintatapojen ja -mallien löytämiseksi ja kehittämiseksi. Kehittämisen perusajatuksena on ollut erilaisten roolien tunnistaminen ja toiminnan kehittäminen sen pohjalta. Tekninen sektori on tällä hetkellä jaettu tilaaja- tuottaja- ja viranomaistoimintoihin. Sekä tilaaja- että tuottajaorganisaatiot ovat liikelaitoksia. Virastotyypisenä organisaationa on ainoastaan viranomaistehtävistä vastaava ympäristö- ja kaavoitusvirasto. Valmistelussa on tuotantoliikelaitosten muodostaminen seudullisiksi yhtiöiksi yhdessä seudun muiden kuntien kanssa. Tilajaliikelaitosten osalta tavoitteena on muodostaa yhteinen seudullinen organisaatio.

Tuovatko uudet kunnalliset liikelaitokset pöytään uusia eväitä teknisen sektorin haasteisiin?



Turun ympäristötoimen liikelaitokset 2009 alusta lähtien. Näiden lisäksi sektoriin kuuluu virastomuotoisena Ympäristö- ja kaavoitusvirasto.



Kiinteistöliikelaitoksen organisaatio muodostuu neljästä substanssitosyksiköstä sekä tukipalveluista vastaavasta tulosyksiköstä.

Tilaja-tuottaja-mallin ja liikelaitostamisen tavoitteena on ollut, että tilaja- ja tuottajaorganisaatioiden eriyttämisellä selkeytetään niiden rooleja ja voidaan luoda niille erilliset johtamisjärjestelmät. Luomalla sisäisesti markkinatilannetta muistuttava malli ja parantamalla toiminnan ohjausta vahvistetaan organisaation mahdollisuuksia joustavampaan organisointiin ja päätöksentekoon. Tällaisessa tilanteessa tilaajalla on mahdollista arvioida tuotteen hintaa ja laatua tuottajasta riippumatta. Tuottaja vastaa siitä, että tuotantokustannukset vastaavat hintaa ja ne kyetään kohdistamaan aiheuttamisperiaatteen mukaan.

Liikelaitoksena organisaatiolla on parempi kyky vastata omista sopimuksistaan ja niiden vaikutuksista. Liikelaitosmuoto mahdollistaa joustavamman toiminnan ja päätöksenteon ja sitä kautta paremman kustannuskilpailukyky. Kehittämishaasteen kautta varmistetaan kaupungin oman organisaation kilpailukyky ja olemassaolon oikeutus. Lisäksi liikelaitosmalli luo paremmat mahdollisuudet verkostoitua

ja toimia kumppanuusmuotoisesti oman kilpailukykyyn vahvistamiseksi. Samalla parannetaan taloudellista läpinäkyvyyttä erottamalla liikekirjanpidollisesti tulolaskelma, rahoituslaskelma ja tase.

Liikelaitosten ohjaaminen tapahtuu eri tavalla kuin virasto-organisaation. Liikelaitoksessa ei ohjata tekemistä vaan keskitytään tulosten saavuttamiseen. Tämän johdosta liikelaitokselle on erityisen tärkeää, että strategisen johtamisen edellytyksiä, tavoitteiden asettamista ja mitattavuutta sekä eri resurssien, esimerkiksi henkilöstöhallinnon toimivaltuuksien käyttämistä parannetaan.

Kilpailumahdollisuudet ja kustannusvertailu pakottavat kehittämään ja tehostamaan toimintaa. Ostettavaa tuotetta tarkastellaan kriittisemmin kuin omaa tuotetta, jolloin syntyy positiivinen intressistiriita. Sisäisten kilpailuttamisedellytysten toteutuminen luo edellytykset myös ulkoiseen kilpailuun. Hinta- ja laatu-tietoisuuden paranemisen kautta kyetään arvioimaan, kannattaako työ tehdä itse vai teettää ulkopuolisella tuottajalla.

Markkinat kehittyvät joka tapauksessa – haluatko vaikuttaa?

Asioihin voi aina tarttua joko aktiivisesti tai passiivisesti. Kuntien teknisen sektorin toiminnot – erityisesti tuotanto – siirtyvät joka tapauksessa aikaa myöten markkinoille, koska se on halvempaa ja kehitys on yksityisellä sektorilla kilpailun johdosta nopeampaa. Ellei kunnalla ole selkeää tulevaisuudenkuvaa, oma tuotanto näivettyy pikku hiljaa, koska tarvittavia kehitystoimenpiteitä ei osata tai haluta tehdä. Kun markkinat eivät avaudu suunnitelmallisesti, urakoitsijat eivät osaa uudistaa omaa tuotantoaan eikä markkina kehity. Kaupunkien tekninen henkilökunta on osaavaa ja sillä on selkeä kilpailuetu yksityisiin urakoitsijoihin verrattuna, mutta kilpailuetu menetetään, jos omia resursseja ei kehitetä ja haeta uusia toimintamalleja. Pahimmassa tapauksessa ajaututaan ojasta allikkoon ja markkinat eivät toimi vaan alkavat monopolisoitua.

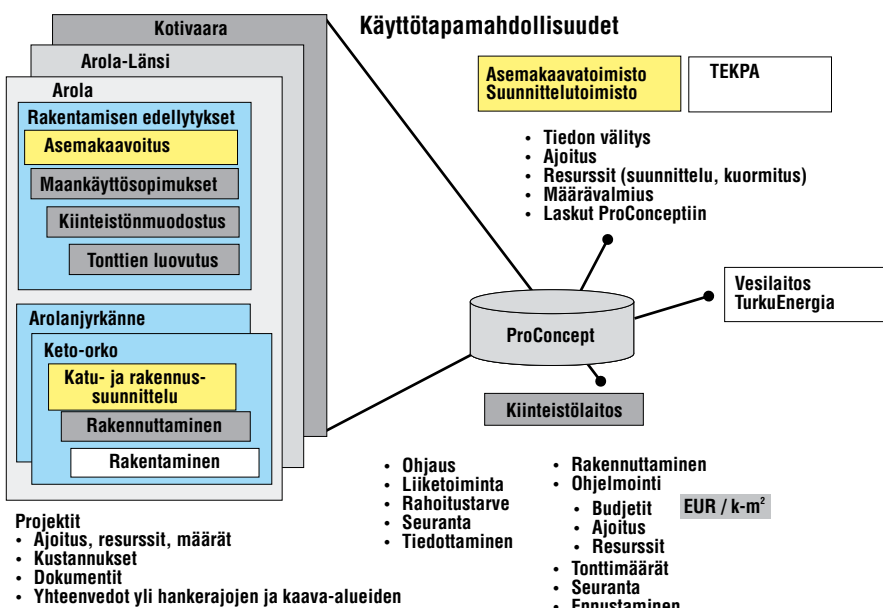
Ajattelutavan muutos

Perimmältään kyseessä on ajattelutavan ero. Liikelaitoksessa toiminnan moottori on asiakas ja tulonmuodostus. Perinteisessä virasto-organisaatiossa toiminnan moottori on karrikoidusti sanottuna myönnettyjen määrärahojen tehokas käyttö. Meillä tämä on merkinnyt siirtymistä tuotanto-ohjautuvasta toiminnasta asiakasohjautuvaan toimintaan, kuluttamisesta ansaitsemiseen. Jokainen organisaatio pyörii asiakkaan tai omistajan rahoilla. Pidemmälle selviävät ne, jotka pyörivät asiakkaan rahoilla.

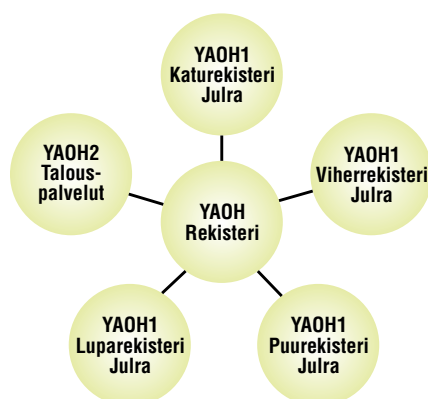
Kunnalliseen liikelaitokseen kuuluu olennaisena osana johtokunta. Liikelaitoksen johtokunnan rooli ja asema on selkeästi erilainen lautakuntaan verrattuna. Henkisessä mielessä ero on todella suuri: johtokunta on osa liikelaitosta, kun taas lautakunta on erillinen toimielin. Lautakunta on päättävä luottamusmiehenelin, kun taas johtokunta ohjaa, valvoo ja linjaa liikelaitoksen toimintaa samalla puolella pöytää vähän samaan tapaan kuin osakeyhtiöiden hallitukset. Johtokunnalla on selkeästi itsenäisempi asema, mutta vastuukin on suurempi.

Turun Kiinteistöliikelaitos

Turun Kiinteistöliikelaitoksen tehtävänä on tuottaa ja ylläpitää kaupunkilaisille ja elinkeinoelämälle hyvää toimintaympäristöä sekä huolehtia laitoksen omistajahallintaan kuuluvasta omaisuudesta ja sen kehittämisestä. Asiakasnäkökulmasta johtuen liikelaitoksen vastuualueeseen



Toimintaympäristön luonnin toiminnanohjausjärjestelmä.



Toimintaympäristön ylläpidon toiminnanohjausjärjestelmä – Yleisten alueiden operatiivinen hallinta (YAOH) on paikkatietopohjainen toiminnanohjausjärjestelmä.

kuuluvat sekä kiinteistö- että julkinen infrastruktuuriomaisuus. Kiinteistöliikelaitoksen vastuulla on edellä mainitun omaisuuden kehittäminen siten, että se vastaa asiakkaiden ja asukkaiden tarpeita. Periaatteena on, että vastaamme omalla tulorahoituksellamme sekä investoinneistamme että kiinteistö- ja julkisesta infrastruktuuriomaisuudesta. Julkisen infrastruktuurin puhtaana – ja kunnossapitoon saamme kaupunginhallitukselta kiinteistöverontuotosta summan, joka kattaa tällä hetkellä noin 75 % edellä mainituista kuluista – loppuosan rahoitamme tulo-rahoituksellamme.

Vuoden 2008 lopussa vahvuutemme oli 151 henkilöä. Liikevaihtomme sisältäen myös kiinteistöjen myyntivoitot oli 70,1 M €. Liikevoitto oli 24,7 M €, poistot oli 13,1 M € ja investoinnit 24,3 M €. Taseemme loppusumma oli vuoden vaihteessa 276,8 M€ laskettuna poistamattoman hankintahinnan mukaan. Toimintamme jakaantuu neljään tuotantotulosyksikköön sekä tukipalveluista vastaavaan yksikköön.

Miten toimintamme ja ajattelumme muuttui

Virastosta liikelaitokseksi muuttuminen näkyi organisaatiossa varsin pian. Henkilöstö omaksui pääsääntöisesti liikelaitosmaisen ajattelun varsin nopeasti, sillä se koettiin selkeästi positiivisena ja kannustavana asiana. Huomattavasti pidemmän aikaa on voinut roolien selkeytyminen ja täydellinen hyväksyminen. Vanhasta poisoppiminen on aina vaikeaa ja tämäntyyppisessä tapauksessa muutokset ovat merkittäviä erityisesti luontaisen ajattelutavan osalta. Roolien selkiyttäminen on tuonut asioihin erilaisia näkökulmia ja siten myös luonnollista positiivista jännitettä, mikä vie organisaatiota eteenpäin.

Jotta pystymme tarjoamaan asiakkaillemme ja asukkaillemme heidän tarvitsemiaan toimintaympäristöjä sekä ylläpitämään niitä pitkäjänteisesti, on tulonmuodostuksemme meille erityisen tärkeää, koska se on kaiken perusta. Tämän johdosta omaisuutemme hallinta ja kehittäminen ovat aivan avainasemassa.

Huoli julkisen infrastruktuurin kunnosta

Aiemmin vuosikymmeninä julkinen sektori on pääsääntöisesti tietoisesti alibudjetoitu varoja julkiseen infrastruktuuriin, joten julkisen infrastruktuurin korjausvel-



Outi Santonen, Turun Kiinteistöliikelaitos

“Kunnallinen liikelaitos on oiva tapa organisoida toiminta siten, että se vastaa myös tulevaisuuden tuotto- ja tehokkuusvaatimuksia”, sanoo kirjoittaja Jouko Turto.

ka on päässyt kasvamaan huolestuttavan korkeaksi. Julkiseen keskusteluun tästä ovat tulleet homekoulut ja -päiväkodit, mutta infrastruktuurin osalta keskustelu on käytännössä rajoittunut vain alan sisäiseksi, koska se ei ole medialle kiinnostava uutinen kuin vasta siinä vaiheessa, kun sattuu onnettomuus. Korjausvelan hallitsemiseksi ensimmäinen toimenpide on saada velan kasvu pysäytettyä ja seuraava toimenpide on velan lyhentäminen. Nykyisessä taloustilanteessa haaste on erittäin konkreettinen, koska kunnallistekniikasta on niin helppo säästää. Aiemmat taantumukset ovat kuitenkin käytännössä osoittaneet, että tilapäiset säästöt ovat usein jääneet pysyviksi. Aiemmin virastomallissa tuloksemme valui kaupungin pohjattomaan kassaan. Nyt liikelaitosmallissa tuloksemme jää käytettäväksi esimerkiksi korvausinvestointeihimme.

Yhtiömaailmasta tuttuja toimintatapoja

Ansaintalogiikan ja toimintalogiikan muutos on aiheuttanut myös suuren muutoksen toimintatapoihimme. Toimintaamme on tullut aiemmin yhtiömaailmasta tuttuja toimintatapoja. Punaisena lankana meil-

lä on toiminnan jatkuva parantaminen ja kehittäminen. Liikelaitos on tuonut toimintaan joustavuutta, investointinopeutta, jatkuvuutta, rahoituspohjaa ja tase jatkuvuutta. Kaiken kaikkiaan toiminta on pitkäjänteistä sekä kustannus- ja taloustietoista. Onnistuaksemme meidän on kehitettävä kokonaisuuksien hahmottamista ja -hallintaa sekä asiakastuntemustamme ja verkosto-osaamista. Hankkeet analysoidaan taloudelliselta kannalta ja riskien hallinnan kannalta.

Toiminnan johtamisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että tarjolla on oikea ja ajantasainen tieto esimerkiksi meidän tilanteesta omaisuudestamme. Omaisuuden oikeaksi haltuun ottamiseksi olemme tehneet ja tulemmekin vielä tekemään mittavasti töitä. Pääprosessimme ovat toimintaympäristöjen luonti ja ylläpito. Kumpaakin pääprosessia ohjaamme ja johdamme omilla toiminnanohjausjärjestelmillään. Ensiksi mainittu on luonteeltaan projektiluontoista toimintaa ja jälkimäinen prosessiluontoista.

Kirjoittaja on Turun Kiinteistöliikelaitoksen toimitusjohtaja, sähköposti jouko.turto@turku.fi.