



Selvitys Jämsän kaupungin toimistopalvelujen uudelleen organisoimiseksi

Leena Hietanen
Anna-Liisa Juurinen

Jämsän kaupunki

Tilaaaja Kaupunginhallitus		Tekijät Hietanen Leena Juurinen Anna-Liisa	
Työn nimi Selvitys Jämsän kaupungin toimistopalvelujen uudelleen organisoimiseksi			
Työn laji Selvitys		Aika 12.3.2018	Sivumäärä 45 + 21
<p>Tiivistelmä</p> <p>Jämsän kaupungin toimistohenkilöstön eläköitymistahti on tiivis. Vuoden 2023 loppuun mennessä laskennalliseen eläkeikään tulee n. puolet toimistohenkilöstöstä. Samaan aikaan kiivaan eläköitymisen kanssa on tapahtumassa laaja-alainen yhteiskunnallinen murros, jossa maakuntahallintoa rakennetaan, kuntien rooli muuttuu ja digitalisaatio muuttaa toimistoissa tehtävää työtä.</p> <p>Kaupunginhallituksen toimeksiannon tavoitteena oli laatia ehdotus käytäntöön soveltuvasta, digitalisaation ja tietojärjestelmät hyödyntävästä, tulevaisuuteen suuntautuvasta, strategian suuntaisesta ja toimistopalvelujen kehittämiseen tähtäävästä keskitetystä toimistopalvelumallista ja sen rinnalla pohtia muita toimistopalveluvaihtoehtoja. Kaupunginhallituksen linjauksen mukaisesti esitettävän mallin pääperiaatteina tuli olla asiakaslähtöisyys sekä toiminnan laatu ja tehokkuus. Toimistopalvelujen uudelleenjärjestelyn keskeiseksi tavoitteeksi asetettiin eläkepoistuman maksimaalinen hyödyntäminen aikavälillä 2018-2023. Selvityksessä tuli kiinnittää erityinen huomio henkilöstöriskien hallintaan.</p> <p>Selvitys toteutettiin hyödyntämällä kyselytutkimus- ja työpajamenetelmiä. Lyhyestä toteutusajasta huolimatta monipuoliseen vuorovaikutukseen ja eri osapuolten kuulemiseen panostettiin. Kyselyjä toteutettiin selvitystyön aikana yhteensä kolme ja erilaisia vuorovaikutustilanteita järjestettiin 23. Selvitystyötä ohjasi kaupungin johtoryhmä. Raportissa kuvataan hankkeen lähtökohdat ja perustelut hankkeen toteuttamiselle, aikaisemmat toimenpiteet toimistopalvelujen uudelleenjärjestämiseksi, toimeksiannon toteutuksen vaiheet sekä ehdotus toimistopalveluiden uudelleenjärjestämiseksi tiimimallilla. Lisäksi kuvataan vaihtoehtoiset tavat tuottaa toimistopalveluja, keskeisimmät toimistopalvelujen yhdyspinnat sekä keskeisimmät esiin nousseet kehittämistarpeet. Selvityksen lopuksi otetaan kantaa toimistopalvelujen uudelleenorganisoinnin toimeenpanoon. Kyselyjen, ryhmähaastattelujen ja ulkoisten sopimusten arvioinnin raportit esitetään selvityksen liitteinä.</p> <p>Toimistopalveluselvityksen tuloksena esitetään, että Jämsän kaupungin toimistopalvelut organisoidaan uudelleen kolmen toimistopalvelutiimin mallilla. Tiimeillä on yhteinen ohjausryhmä ja palveluprosesseista vastataan yhteisesti. Toimistopalvelutiimeissä tehtävä työ ei ole sidoksissa yhteen suorituspaikkaan vaan muuttuu luonteeltaan monipaikkatyöksi, jossa toimistotyötä tehdään vaihtuvissa työympäristöissä monenlaisille asiakkaille. Ehdotettu toimistopalvelujen tiimimalli toimii lähtökohtana jatkuvalla kehitystyöllä, jossa siirrytään perinteisestä organisaatiosta kohti itseohjautuvaa tiimiorganisaatiota.</p> <p>Toimistopalvelujen uudelleenorganisointi tiimimallilla tulee henkilökohtaisesti koskettamaan kaikkien toimistotyötä tekevien lisäksi lähes jokaista Jämsän kaupungilla työskentelevää henkilöä. Vaikka odotettavissa on toiminnan uudelleen organisointiin luonnollisesti liittyviä korjaustarpeita ja -liikkeitä, uudelleen organisoinnista koituu merkittäviä hyötyjä sekä taloudellisten riskien, henkilöstöriskien, että asiakaspalvelun näkökulmista. Muutos on mahdollisuus.</p>			
Asiasanat digitalisaatio, toimistotyö, organisaatiomuutos, tiimityö, monipaikkatyö, eläköityminen			

Sisällys

1.	Johdanto: Jämsän kaupungin toimistopalveluhanke	6
2.	Hankkeen perustelut: muutos	7
2.1	Eläköityminen	7
2.2	Hiljainen tieto	8
2.3	Maakuntauudistus ja tulevaisuuden kunnan roolit	9
2.3.1	Maakuntauudistuksen vaikutukset toimistotyötä tekevään henkilöstöön	9
2.3.2	Vaikutukset hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen	9
2.3.3	Osallisuuden vahvistaminen ja suora demokratia	10
2.3.4	Vaikutukset elinvoiman edistämiseen kytkeytyviin tehtäviin	10
2.4	Digitaalisaatio	10
2.4.1	Julkisen palvelun digitalisointivelvoite koskee keskeisesti kuntia	11
2.4.2	Digitalisoinnin periaatteet	12
2.4.3	Digitaalisaation vaikutukset Jämsän kaupungilla tehtävään toimistotyöhön	13
2.5	Työelämän laadun parantaminen	14
3	Aikaisemmat toimenpiteet toimistopalvelujen kehittämiseksi	15
4	Toimeksianto	16
4.1	Toimeksiantoon liittyvät rajaukset	16
4.2	Hankkeen ohjaus ja resurssit	17
5	Toimeksiannon toteutus	18
5.1	Projektisuunnitelma	18
5.2	Kohderyhmien rajaaminen	19
5.3	Teoreettiset toimistopalvelutiimit ja teoreettiset toimistopalvelumallit	20
5.4	Aktiivinen vuorovaikutus	20
5.5	Hankkeessa toteutetut kyselyt	21
5.6	Ryhmähaastattelut	22
5.7	Yhdys(raja)pinnat	22
5.8	Vaihtoehtoiset palveluntuotannon tavat	22
5.9	Raportointi ja ehdotuksen esittely	23
6	Ehdotus Jämsän kaupungin toimistopalvelujen uudelleen organisoinnista: toimistopalvelujen tiimimalli	24
6.1	Toimistopalvelut tiimimallilla	25
6.2	Tiimeissä hoidettavat tehtävät ja toimistotyö matriisimallilla	25
	Taloustiimin tehtävät	25
	Hallintotiimin tehtävät	26
	Asiakaspalvelutiimin tehtävät	26
6.3	Tiimien mitoitus	27

6.4	Henkilöstöriskien hallinta: tiimimallin ulkopuolelle ei jää vakansseja	28
6.4.1	Erityis- asiantuntija- ja viranomaistehtävät	28
6.4.2	Karsittavat tehtävät	29
6.4.3	Uudet tehtävät.....	29
6.5	Sijoittumisvaihtoehdot: missä työtä tehdään?	30
7	Vaihtoehdot omalle tuotannolle	31
7.1	Vaihtoehtoiset tavat tuottaa toimistopalveluja	31
7.2	Vaihtoehto 1: Oman tuotannon täydentäminen kolmannen sektorin kanssa laadittujen sopimusten pohjalta	33
7.3	Vaihtoehto2: Toimistopalvelujen tuotanto kuntayhteistyössä.....	33
7.4	Vaihtoehto3: Toimistopalvelujen osittainen osto kumppaniyritykseltä.....	33
8	Toimistopalvelujen yhdyspinnat	34
8.1	Toimistopalvelujen yhdyspinta suhteessa sisäiseen asiakkaaseen: toimialat, asiantuntijat ja viranhaltijat	34
8.2	Toimistopalvelujen yhdyspinta suhteessa konserniyhtiöihin ja sidosryhmiin.....	35
8.3	Toimistopalvelujen ja kirjaston yhdyspinta	35
8.4	Rajapintojen tarkastelua syvennetään toimeenpanovaiheessa	35
9	Hankkeen aikana esiin nousseet kehittämissuhteet	36
9.1	Tietopalvelu	36
9.2	Tiedonohjaus ja tietohuolto:	36
9.3	Hanketoiminta:.....	36
9.4	Digitaalinen asiakaspalvelu ja osallistamisen uudet digitaaliset muodot.....	37
9.5	Digitointi.....	37
9.6	Viestintään, markkinointiin, tiedottamiseen ja PR:n liittyvien tehtävien johtaminen	37
9.7	Toimistotyön tukiportaalin käyttöönotto	37
9.8	Sisäisen laskituksen arviointi	38
9.9	Viranhaltijapäätösten arviointi	38
9.10	Kokonaisarkkitehtuurissa eteenpäin.....	39
10	Toimistopalvelujen tiimimallin toimeenpano.....	40
10.1	Vuosi 2018.....	40
10.2	Vuosi 2019.....	41
10.3	Vuosi 2020.....	41
11	Johtopäätökset.....	42
11.1	Vahva sidos perinteiseen synnyttää muutosvastarintaa	42
11.2	Tiimimalli parantaa palvelua.....	43
11.3	Toimistotyö on palvelutoimintaa.....	44
	Kirjallisuus:.....	45
	Liite 1: Henkilöstökyselyn tulokset.....	46

1. Sijaisuudet.....	46
2. Tyytyväisyys nykyisiin työtehtäviin.....	46
3. Toimistohenkilöstön työtehtävät ja toimistohenkilöstön eläköityminen	46
4. Työn ja suorituspaikan sidos	47
5. Halukkuus tehdä jotain muuta työtä.....	47
6. Tiimien kiinnostavuus	47
7. Kiinnostus tiiminvetäjän tehtävään	48
8. Miksi hanke epäonnistuu?	49
Liite 2: Esimieskyselyn tulokset.....	50
1. Alaisten lukumäärä.....	50
2. Toimistopalvelujen saatavuus.....	50
3. Esimiesten osaamistarpeet	52
4. Mitä seurausta toimistotyön keskittämisestä olisi?	52
5. Korvaamattomat avainosaamiset	53
6. Mieluisin toimistopalvelumalli.....	54
7. Miksi hanke epäonnistuu?	56
Liite 3: Tiimimallin testaus	57
1. Toimistopalvelut ehdotetaan järjestettäväksi kolmen tiimin mallilla. Mitä hyviä ja huonoja puolia näet esitettävässä tiimimallissa?	57
Hyvät puolet.....	57
Huonot puolet	57
2. Täydennykset tiimien tehtäviin.....	57
3. Missä tiimissä näet itsesi työskentelemässä?.....	57
4. Oletko kiinnostunut toimimaan tiiminvetäjänä?	58
5. Palautteesi toimistopalveluhankkeelle	58
Liite 4: Toimistotyöntekijöiden ryhmähaastattelujen tulokset	59
Liite 5: Ulkoiset sopimusasiakkaat	61
Kuhmoisten kunta.....	61
Yhteistoiminta-alue	61
Kuhmoisten kunnalle myytävät henkilöstöpalvelut	62
Kuhmoisten kunnalle myytävät ICT-palvelut.....	62
Jämsän Terveys Oy	62
Muut ulkoiset asiakkaat	63
Liite 6: Stephen Coveyn time management grid.....	64
Liite 7: Eläköitymisennuste.....	65

1. Johdanto: Jämsän kaupungin toimistopalveluhanke

Jämsän kaupunginhallitus teki kokouksessaan 6.11.2017 päätöksen toimistopalveluhankkeen käynnistämisestä. Hankkeen toteutusajaksi päätettiin 1.12.2017 – 28.2.2018. Hankkeen tulosvastuullisiksi toteuttajiksi nimettiin kaupunginjohtajan viranhaltijapäätöksellä kehittämispäällikkö Anna-Liisa Juurinen Jämsek Oy:stä ja henkilöstösihteeri Leena Hietanen Jämsän kaupungilta.

Toimistoissa hoidetaan tehtäviä, jotka liittyvät asiakaspalveluun, hallintoon ja talouteen. Toimistohenkilöstö hoitaa päivittäiset käytännön toiminnot, tuottaa tietoa johdolle ja vastaa lakisääteisistä tehtävistä. Toimistopalvelua tuottavien henkilöstöryhmien ikärakenne painottuu pian eläköityviin. Samaan aikaan kiivaan eläköitymisen kanssa kuntien rooli on muuttumassa. Maakuntahallinnon uudistus on siirtämässä sosiaali- ja terveystoimen palvelujen järjestämisen maakuntien tehtäväksi ja kuntien elinvoima sekä hyvinvointitehtävä ovat vahvistumassa.

Kunnan tehtävien siirtyminen maakuntahallinnon järjestettäväksi ja kunnan uusi rooli ovat vain yksi iso toimistotyöhön vaikuttava muutoskulku. Vaikka Jämsän kaupungin talous sallisikin eläköitymisen myötä vapautuvien toimistotehtävien täyttämisen, palkattavan toimistohenkilöstön osaamisia ja tehtävänkuvia on tarkasteltava osana laajempaa yhteiskunnallista kehystä, jossa digitalisaatio ja muut työhön vaikuttavat muutokset ovat väistämättä muuttamassa toimistotyötä, vähentämässä perinteisen toimistohenkilöstön tarvetta ja muuttamassa toimistotyössä tarvittavia osaamisia.

Tässä raportissa esitellään Jämsän kaupungin toimistopalveluhankkeen tulokset. Luvussa kaksi kuvataan hankkeen lähtökohdat ja perustelut hankkeen toteuttamiselle. Luvussa kolme aikaisemmat toimenpiteet toimistopalvelujen uudelleen järjestämiselle. Luvussa neljä kaupunginhallituksen toimeksianto. Luvussa viisi toimeksiannon toteutus ja luvussa kuusi ehdotus Jämsän kaupungin toimistopalveluiden uudelleenjärjestämiseksi tiimimallilla. Luvussa seitsemän kuvataan toimeksiannossa edellytetyt vaihtoehdot omalle toimistopalvelutuotannolle. Luvussa kahdeksan toimistopalvelujen yhdyspinnat ja luvussa yhdeksän hankkeen aikana esiin nousseet keskeisimmät kehittämistarpeet. Raportin päätteeksi tehdään ehdotus toimistopalveluhankkeen toimeenpanosta ja arvioidaan hankkeen selvitysvaiheen tuloksia. Hankkeen aikana toteutettiin kolme kyselyä, toimistohenkilöstön ryhmähaastatteluja ja arvioitiin ulkoisten sopimusten vaikutuksia toimistopalveluihin. Kyse-lyjen, ryhmähaastattelujen ja ulkoisten sopimusten arvioinnin raportit esitetään raportin liitteinä.

Jämsän kaupungin toimistopalvelut on väistämättä ja viipymättä järjesteltävä uudelleen. Sitä edellyttää kaupungin talous, toimistoalan henkilöstön eläköitymiset ja yhteiskunnallinen kehitys. Tässä raportissa esitellään selvitystyön toteuttajien käsitys siitä, miten palvelut tulisi järjestellä uudelleen. Raportissa esiteltävä toimistopalvelujen tiimimalli on lähtökohta jatkuvalla kehitystyölle, jossa siirrytään perinteisestä organisaatiosta kohti itseohjautuvaa tiimiorganisaatiota.

Toimistotyön uudelleenorganisointi tiimimallilla tulee henkilökohtaisesti koskettamaan kaikkien toimistotyötä tekevien lisäksi lähes jokaista Jämsän kaupungilla työskentelevää henkilöä. Vaikka odotettavissa on toiminnan uudelleen organisointiin luonnollisesti liittyviä korjaustarpeita ja -liikkeitä, odotamme uudelleenorganisoinnista koituvan merkittäviä hyötyjä sekä taloudellisten, henkilöstöriskien, että asiakaspalvelun näkökulmista. Muutos on mahdollisuus.

2. Hankkeen perustelut: muutos

2.1 Eläköityminen

Toimistopalveluhanke rajattiin koskemaan hinnoittelutunnukseen KVTES:n 01TOI060 kuuluvia toimistotyöntekijöitä. Hankkeen pohjana käytettiin hinnoittelutunnuksen listausta, joka oli otettu 9.11.2017. Kohderyhmään kuului yhteensä 64 työntekijää. Heistä vakinaisessa palvelussuhteessa on 57 henkilöä ja määräaikaisessa seitsemän. Nimikkeitä oli yhteensä 17.

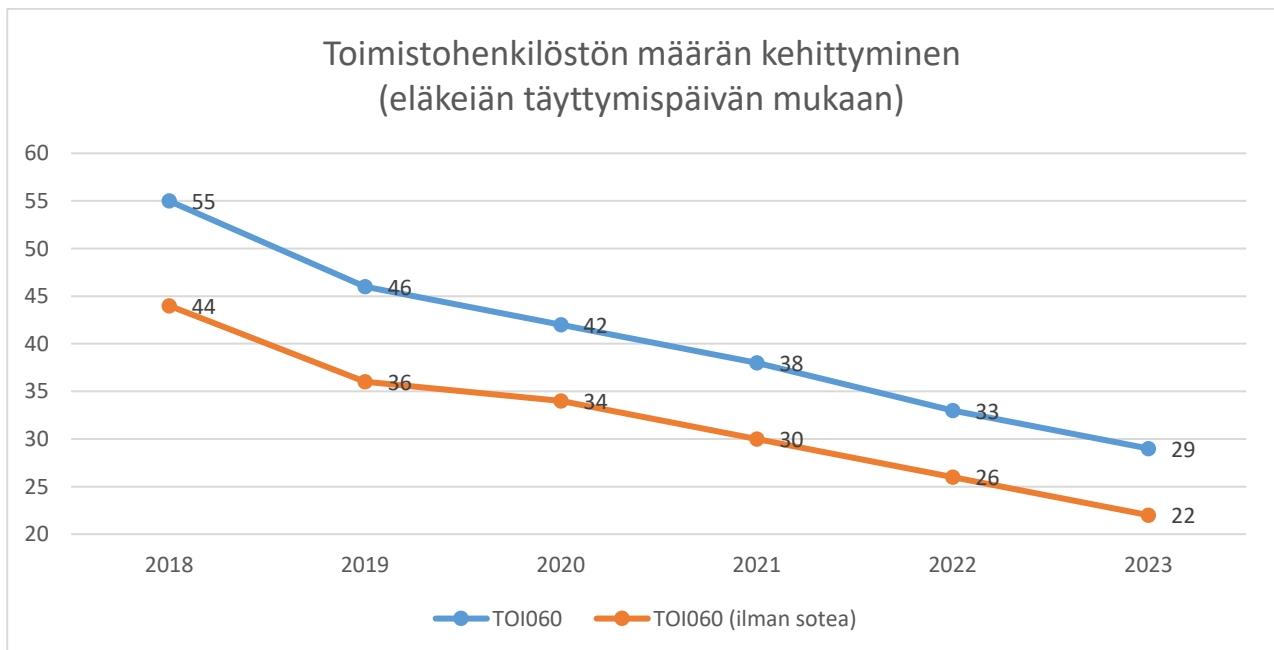
Hankkeen kohderyhmään kuuluva vakinaisessa palvelussuhteessa oleva toimistohenkilöstö jakautuu toimialoittain seuraavasti:

- yleishallinto (hallintopalvelut, henkilöstöpalvelut, talouspalvelut, hankintatoimi) 27 henkilöä
- sosiaali- ja terveystoimi yhdeksän henkilöä
- sivistystoimi kymmenen henkilöä
- yhdyskuntatoimi kahdeksan henkilöä
- Ateria-, Puhtaus- ja tekstiilipalvelut -liikelaitos sekä Vesi-liikelaitos yhteensä kolme henkilöä

Määräaikaisina toimistohenkilöstöä työskenteli yleishallinnossa (1), sosiaali- ja terveystoimessa (2) ja sivistystoimessa (4). Määräaikaiset voimassa olevat palvelussuhteet päättyvät viimeistään huhtikuussa 2018.

Toimistotyöntekijöille tehtiin toimistopalveluhankkeesta Wepropol-kysely. Kyselyssä tiedusteltiin, aikooko vastaaja jäädä eläkkeelle 31.12.2021 mennessä ja jos aikoo, niin milloin hän jää pois työelämästä, kun mukaan otetaan pitämättömät vuosilomat. Eläkkeelle kyseiseen ajankohtaan mennessä ilmoitti jäävänsä 11 henkilöä. Yksittäisistä ammattinimikkeistä eniten eläkkeelle jää hallinto-sihteereitä.

Kevan eläköitymisennusteen mukaan eläkeikä täyttyy 31.12.2023 mennessä lisäksi 18:llä vakinaisessa palvelussuhteessa olevalla henkilöllä. On siis mahdollista, että Jämsän kaupungin palveluksesta eläköityy vuoden 2023 loppuun mennessä puolet tällä hetkellä vakinaisessa palvelussuhteessa olevasta toimistohenkilöstöstä.



2.2 Hiljainen tieto

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan yksilön kokemusten kautta kertynyttä osaamista ja näppituntumaa asioiden hoitamiseen. Puhutaan kokemusperäisestä tiedosta, tietämyksestä ja osaamisesta, jonka avulla yksilö osaa soveltaa faktatietoa erilaisissa tilanteissa. Asiantuntijoiden kokemuksen kautta kertyneen hiljaisen tiedon jakamisesta on hyötyä monestakin näkökulmasta. Se on tärkeä voimavara ja se vaikuttaa yhteiskunnassa organisaatioiden toiminnan onnistumiseen ja menestymiseen.

Hiljaisen tiedon tunnistaminen on haastavaa sen abstraktin luonteen vuoksi. Erilaisilla menetelmillä ja keinoilla voidaan tehdä hiljaista tietoa näkyväksi ja jakaa sitä edelleen. Järjesteltäessä toimistopalveluja uudelleen on tiedostettava mitä, kokemusperäistä tietoa tarvitaan tulevaisuudessa ja minkä hiljaisen tiedon jakaminen ei ole niin oleellista toiminnan jatkuvuuden ja kehittymisen kannalta. Lisäksi on tunnistettava hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvät haasteet.

NÄKYVÄ TIETO

Lait, asetukset, kirjallisuus, käsikirjat, prosessikuvaukset, lomakkeet, ohjeet ja muut dokumentit jne.

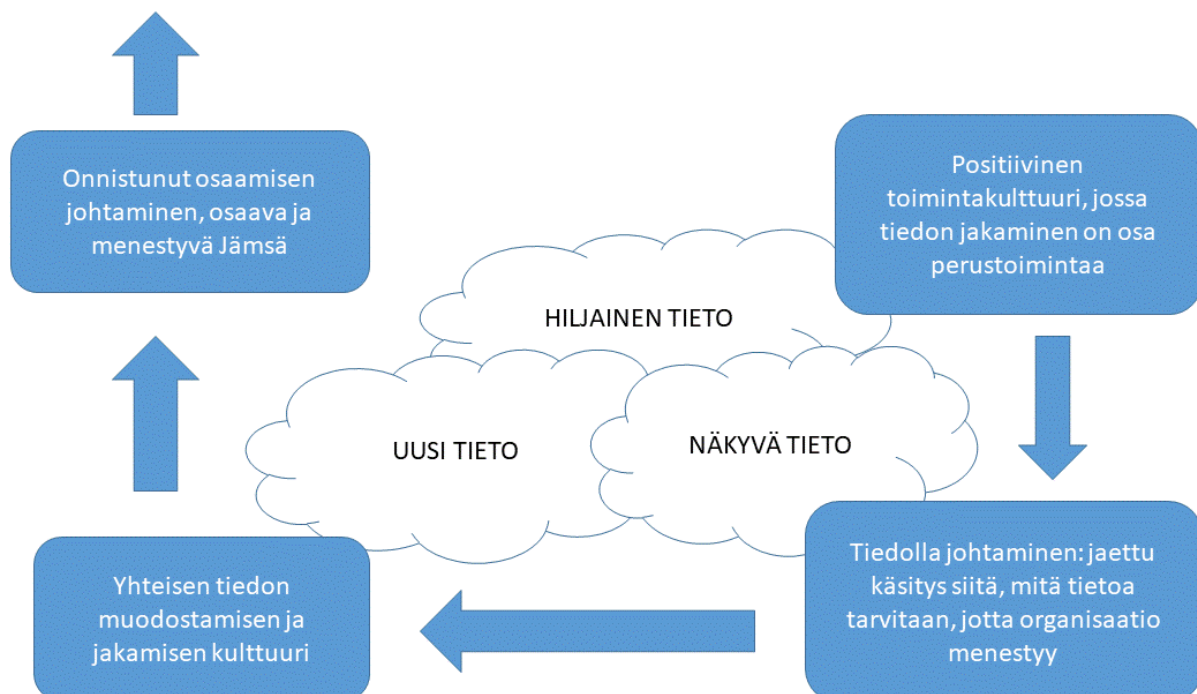
HILJAINEN TIETO

Käytäntö, sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen, tilanneherkkyys, kokemus, psykologinen silmä jne.

UUSI TIETO

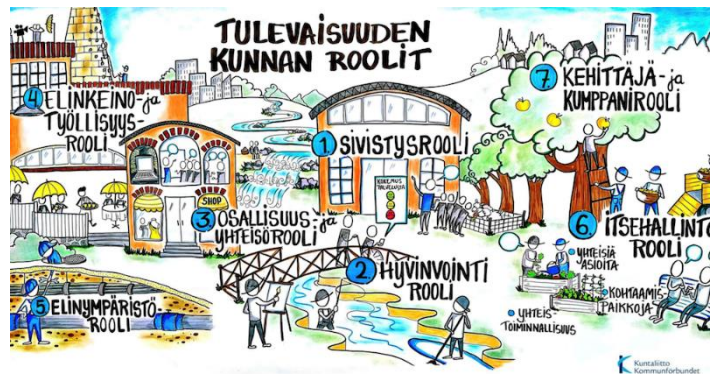
Yhdessä muodostettu käsitys tulevasta.

Näkyvän ja hiljaisen tiedon lisäksi menestyvä kaupunkiorganisaatio tarvitsee jatkuvasti uutta tietoa. Tilanteessa, jossa yhteiskunta muuttuu nopeasti, kyky soveltaa joustavasti näkyvää tietoa, hyödyntää käyttökelpoista hiljaista tietoa ja muodostaa yhdessä uutta tietoa suhteessa tulevaan, ratkaisevat organisaation muutoskyvykkyyden (resilienssin).



2.3 Maakuntaudistus ja tulevaisuuden kunnan roolit

Sote- ja maakuntaudistus tulee vaikuttamaan sekä kuntien talouteen (verotulot ja valtionosuudet), että kuntien toimintaan. Kunnat ovat jatkossakin vahvoja toimijoita ja säilyvät kuntalaisen kannalta tärkeimpinä ja läheisimpinä viranomaisina. Meneillään olevalla hallinnonuudistuksella on moninaisia vaikutuksia kuntien tehtäviin, rahoitukseen, hallintoon ja toimintatapoihin. Sote- ja maakuntaudistuksen vaikutuksia kuntien toiminnan kokonaisuuteen on arvioitu mm. valtiovaraministeriön julkaisussa Tulevaisuuden kunta (2017).



Merkitävin muutos tulee olemaan sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuun siirtyminen maakunnan hoidettavaksi, millä on laaja-alaisia vaikutuksia Jämsän kaupungissa tehtävään toimistotyöhön yhdessä tulevaisuuden kunnan uusien roolien kanssa. Muutos tulee edellyttämään toimistotyön mitoitusten uudelleentarkastelua, mutta myös uudenlaisia toimistotyön osaamisia.

2.3.1 Maakuntaudistuksen vaikutukset toimistotyötä tekevään henkilöstöön

Sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisvastuun siirtyessä maakunnalle, siirtyy myös kaupungin sosiaali- ja terveystoimen henkilöstö maakunnan palvelukseen, mukaan lukien sosiaali- ja terveystoimen toimistopalveluita tuottavat henkilöt. Sosiaali- ja terveystoimen palvelujen siirtämisestä maakunnan hoidettavaksi on seurauksia myös sosiaali ja terveystoimen ulkopuolella tehtävään toimistotyöhön. Vaikka Jämsän kaupunki järjestää tällä hetkellä lähes kaikki sosiaali- ja terveyspalvelunsa yhteisyrityksen Jämsän Terveys Oy:n kautta, tuottavat kaupungin tulosalueet toimintaan liittyviä toimistopalveluja, sekä sisäisesti sosiaali- ja terveystoimialalle, että ulkoisille asiakkaille (sosiaali ja terveystoimialan palveluntuottajat). Palveluja tuotetaan ulkoisille asiakkaille sopimusperusteisesti. Sopimukset kattavat mm. tietohallintoon, tietoverkkoon, tietojärjestelmiin, puhelinvaihteeseen sekä arkistointiin liittyviä toimistopalveluita.

Jämsän kaupungilla on sosiaali- ja terveystoimen yhteistoiminta-alue Kuhmoisten kunnan kanssa, joka sisältää yhteistoiminta-alueen toimistopalvelujen tuottamisen ja yhteistoiminta-alueen lisäksi erilliset sopimussuhteet puhelinvaihtepalvelujen, tietohallinnon palvelujen ja palkkahallinnon palvelujen tuottamisesta kunnalle. Yhteistoiminta-alue purkautuu, mikäli maakunnat syntyvät ja Kuhmoisten kunta siirtyy Pirkanmaan maakuntaan, Jämsän jäädessä Keski-Suomeen, mutta muut sopimukset jäävät voimaan, jollei niiden osalta päädytä sopimusten mukaiseen irtisanomismenettelyyn.

Toistaiseksi on epäselvää, miten sosiaali- ja terveys –palveluihin liittyvien sopimusten siirrot toteutetaan maakunnalle ja tuottavatko maakunnat tai niille palveluja tuottavat organisaatiot yhteisyrityksen (Jämsän Terveys Oy) ja Kuhmoisten kunnan tietohallintoon, puhelinvaihteeseen, arkistointiin ym. liittyvät palvelutehtävät, joista osa on kaupungin tulosalueilta hoidettuja yleisiä toimistotehtäviä. Selvää on, että Jämsän kaupungin on varauduttava yleisten toimistopalvelujen tuottamiseen minimissään siirtymäaikana. Toimistopalveluja koskevia keskeisimpiä sopimuksia ja niiden vaikutuksia henkilöstömitoituksiin pohditaan tiiviisti liitteessä 5.

2.3.2 Vaikutukset hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen

Maakuntaudistuksen myötä kunnan lakisääteinen velvollisuus järjestää sosiaali- ja terveyspalveluja poistuu. Kunnan perustehtävänä säilyvät väestön hyvinvointiin ja terveyden edistämiseen liittyvät tehtävät: eriarvoisuuden vähentäminen ja terveyserojen kaventaminen. Tehtävä on laaja-alainen ja se edellyttää poikkihallinnollista yhteistyötä. Jämsässä tehtävää hoitaa poikkihallinnollinen

hyvinvointiryhmä, jonka koordinoinnista vastaa työhyvinvointikoordinaattori. Hyvinvointitehtävän hoitaminen on osa Jämsän kaupungilla tehtävää normaalia työtä, eikä sen edistämiseen ole tarkoituksenmukaista rakentaa erillistä organisaatiota tai osoittaa korvamerkittyä toimistohenkilökuntaa.

2.3.3 Osallisuuden vahvistaminen ja suora demokratia

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisellä on vahva yhteys kunnan osallisuusrooliin, joka on laajentunut nykyisen kuntalain voimaan tulon myötä. Kuntalain uudistamisen tavoitteena on mm. alueellisen vaikuttamisen turvaaminen, kuntalaisten ja päätöksentekijöiden vuorovaikutuksen lisääminen, monipuolisten osallistamiskeinojen ja –rakenteiden turvaaminen sekä suoran demokratian keinojen ajantasaisaminen (Harjula & Prättälä 2015, 39).

Osallisuuteen liittyvän keinovalikoiman laajeneminen ja osallisuusroolin vahvistuminen tulee näky-mään myös toimistotyön arjessa ja edellyttää koko kaupunkiorganisaatiolta uudenlaista osaamista. Kuntalakiin on lueteltu joukko suoran demokratian keinoja: keskustelutilaisuudet, kuntalaisraadit, asukkaiden mielipiteiden selvittäminen, palvelujen käyttäjien valinta kunnan toimielimiin, osallistu-minen kunnan talouden suunnitteluun, jne. Uusien keinojen käyttöönotto edellyttää sosiaalisten tai-tojen vahvistamista, osallistamismenetelmien osaamista, sähköisten työkalujen hallintaa, vuorovai-kutus- ja kyselyaineistojen analysoinnin osaamista, jne. Sähköisten työkalujen hallinnan osaamista on vahvistettava myös päätöksenteko- ja hallintomenettelyihin liittyen (mm. sähköinen aloite, säh-köiset lomakkeet, sähköinen päätöksentekomenettely, sähköinen päätösten nähtävillä olo).

Osallisuuden ja suoran demokratian vahvistuminen tulevat vaikuttamaan merkittävästi toimistoalan työtehtävien sisältöön ja työssä tarvittavaan uuteen osaamiseen, vaikka asukkaiden osallistumisen ja vaikuttamisen muodot ja voimakkuus ovatkin vahvasti sidoksissa poliittiseen ja hallinnolliseen kulttuuriin, kunnan toiminnan avoimuuteen ja valtuuston aloitteellisuuteen.

2.3.4 Vaikutukset elinvoiman edistämiseen kytkeytyviin tehtäviin

Elinkeinopolitiikka kuuluu kunnan vapaaehtoiisiin tehtäviin, mutta tulevaisuudessa elinkeinopolitiikan ja kunnan laaja-alaisen elinvoimatehtävän harjoittaminen tulevat korostumaan. Elinkeinopolitiikan kannalta kunnan ja maakunnan ero on se, että kunnat voivat yleisen toimialan puitteissa ottaa hoitaakseen tehtäviä, jotka laaja-alaisesti edistävät alueen elinvoimaa, kun maakunnilta vastaava yleinen toimiala puuttuu. Kunnan elinvoimatehtäviä ovat elinkeinopolitiikan lisäksi mm. koulutusyh-teistyö, turvallisuusyhteistyö, alueiden käyttöön ja infrastruktuuriin liittyvät tehtävät, sekä asukkai-den hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen.

Maakunnat kokoavat TE-hallinnon tuottamat työllisyyteen ja yrittäjyyden edistämiseen liittyvät pal-velut nk. kasvupalvelukokonaisuuteen. Maakunnan palvelujen tavoitteena on edistää uutta yritys-toimintaa, yritysten kasvua, uudistumista ja kansainvälistymistä sekä vastata työmarkkinoilla tapah-tuviin muutoksiin. Maakuntauudistuksen tavoitteena ei ole muuttaa työnjakoa suhteessa kuntiin ja valtioon.

Jämsän kaupungin elinkeinopolitiikkaa hoitaa Jämsek Oy yhdessä kaupungin kanssa. Jämsek Oy:n tehtävänä on yritysten perustamiseen ja kehittämiseen liittyvä neuvonta, omistajanvaihdos-neuvonta, yritysten sijoittumispalvelut, sijoittumismarkkinointi, edunvalvonta, ennakointi- ja verkos-totyö sekä liiketoimintalähtöiset yritysryhmähankkeet. Jämsek Oy:ssä toimistotehtäviä hoitaa 0,5 htv työpanoksella hallintosihteeri ja viestinnän asiantuntijatehtäviä markkinointisihteeri. Jämsek Oy:n toimistopalveluresurssien vahvistaminen on välttämätöntä, mikäli kaupunki delegoi laajenevia elinvoimatehtäviä merkittävästi lisää kehittämisyhtiön hoidettavaksi.

2.4 Digitaalisaaatio

”Suomalaista yhteiskuntaa muotoillaan parhaillaan uudelleen. Isot rakenteelliset muutokset ovat käynnissä. Digitalisaatio luo omalta osaltaan puitteet muutosten onnistumiselle. Se

haastaa kyseenalaistamaan olemassa olevat toimintatavat ja luomaan ne uudelleen, entistä toimivammiksi ja joustavammiksi. Käytännössä digitalisaatio tuo kansalaiset ja yritykset julkisten palveluiden kehityksen keskiöön. Seniorien hyvinvointia voidaan parantaa älykkäillä terveyspalveluilla, lapset voivat oppia historiaa ja maantiedettä virtuaaliympäristöissä ja oman auton omistamisen tarve voi poistua, kun julkisen liikenteen palvelut pystytään tarjoamaan kokonaisvaltaisesti. ” (<http://vm.fi/digitalisaatio>)

Toimistopalvelu-hankkeessa digitalisaatiota on lähestyttävä kahdesta näkökulmasta. Yhtäältä digitalisaatio on vapaaehtoista kehittämistoimintaa, jonka tavoitteena on tehostaa, helpottaa ja modernisoida toimistotyön käytäntöjä Jämsän kaupungilla sekä tuottaa hyötyjä asiakkaille. Toisaalta digitalisaatioon kannustetaan ja veloitetaan mm. KaPA-lainsäädännöllä (laki hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin tukipalveluista).

2.4.1 Julkisen palvelun digitalisointivelvoite koskee keskeisesti kuntia

KaPA-laki (571/2016) astui voimaan 15.7.2016. Lain tarkoituksena on parantaa julkisten palvelujen saatavuutta, laatua, tietoturvallisuutta, yhteen toimivuutta ja ohjausta sekä edistää julkisen hallinnon tehokkuutta ja tuottavuutta. Laissa säädetään julkisen hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin tukipalveluista, niitä koskevista vaatimuksista, niiden tuottamiseen liittyvistä tehtävistä sekä tuottamiseen liittyvästä henkilö- ja muiden tietojen käsittelystä. Lisäksi laissa säädetään oikeudesta ja velvollisuudesta käyttää yhteisiä sähköisen asioinnin tukipalveluja, sekä tukipalvelujen käytön edellytyksistä. Samaan aikaan astui voimaan Valtiovarainministeriön asetus eräiden hallinnon yhteisten sähköisen asioinnin tukipalveluiden tuottamisesta (607/2016). Asetus sisältää täsmentäviä säännöksiä hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin tukipalveluista, palvelujen tuottajista sekä yksityisten oikeudesta käyttää asetuksella säädettyjä tukipalveluja. Julkisten palvelujen digitalisaatiota syventää entisestään Euroopan unionin saavutettavuusdirektiiviin pohjautuva HE laiksi digitaalisten palvelujen tarjoamisesta. Saavutettavuusdirektiivi edellyttää, että jäsenvaltioiden kansalliset lait, asetukset ja hallinnolliset määräykset saatetaan direktiivin mukaisiksi 23.9.2018 mennessä. Laki- luonnos on etenemässä eduskunnan vahvistettavaksi ja siinä edellytetään, että viranomaisen ml. kunnan on tarjottava jokaiselle mahdollisuus toimittaa asiaansa koskevat asiakirjat käyttäen digitaalisia palveluita tai muuta sähköistä tiedonsiirtomenetelmää, ellei muualla laissa toisin säädetä.

Lainsäädäntötyön taustalla ovat mm. Kansallisen palveluarkkitehtuurin toteuttamisohjelmassa (KaPA) kehitettävät digitaalisten palvelujen infrastruktuuria edistävät tukipalvelut ja nykyisten sähköisen asioinnin tukipalveluiden tuotantovastuiden tarkennus palveluarkkitehtuurin mukaisiksi. Taustatyötä on tehty pitkäjänteisesti valtiovarainministeriön johdolla ja työ julkisten palvelujen digitalisoimiseksi jatkuu ja muuttaa myös kunnissa tehtävää työtä. Toimistotyöhön, toimistopalveluprosesseihin sekä tarvittavaan osaamiseen julkisen palvelun digitalisointivelvoitteet vaikuttavat laajasti.

2.4.2 Digitalisoinnin periaatteet

Digitalisoinnin periaatteet on laadittu valtiovarainministeriössä osana Sipilän hallituksen kärkihankkeita ja ne toimivat digitalisoinnin pelisääntöinä kaikkialla julkisessa hallinnossa. Yhdeksällä periaatteella tuetaan julkisten palveluiden tuottavuusloikkaa, asiakaslähtöisyyttä, palveluiden ensisijaista digitaalisuutta ja ne tulee huomioida Jämsän kaupungilla tehtävässä kehitystyössä.



Digitaalisten palveluiden kehittämistä tulee tehdä asiakkaan kokonaistilanteesta ja todellisista tarpeista lähtien. Hallinnon rajojen yli tehtävä yhteistyö on välttämätöntä ja organisaatioiden rajojen on syytä näkyä asiakkaalle vain, jos siitä on erityistä hyötyä.

Parasta palvelua olisi poistaa asiointitarve kokonaan, mutta asiakkaalle on turvattava mahdollisuus asioida julkisen hallinnon kanssa. Asiointi on syytä suunnitella yhteistyössä asiakkaiden kanssa, jotta asiointista tulee mahdollisimman sujuvaa, vaivatonta ja lisäarvoa tuottavaa. Asiointipisteen aukioloajoilla, sijainnilla ja palveluprosessilla on suuri merkitys asiointin vaivattomuuden kannalta ja asiointien kokonaismäärään on mahdollista vaikuttaa, mikäli asiakkaat voivat hoitaa useamman asian yhdellä käynnillä samassa asiointipisteessä.

Asiointipisteen lisäksi julkisen hallinnon palveluiden tulee olla saatavilla ja niiden tulee olla helppokäyttöisiä riippumatta siitä, käytetäänkö palvelua kännykällä, tabletilla vai tapahtuuko asiointi paikan päällä. Palveluiden toimivuus on varmistettava kaikille, myös aistirajoitteisille.

Asiakasta ja asiakkaan palvelutarvetta koskevan tiedon hallintaan on kiinnitettävä erityistä huomiota digitaalisten palvelujen kehittämisessä. Yhtäältä on huolehdittava tietoturvasta, toisaalta asiakkaan tietosuojasta palvelun koko elinkaaren ajan ja kolmanneksi asiakkaalta ei tulisi kysyä useaan kertaan sellaista tietoa, joka julkisella hallinnolla on jo tiedossaan, mistä seuraa, että tiedon tulisi kulkea järjestelmien välillä vaivatta. Asiakastiedon hallintaan liittyy haasteita (mm. tietosuojaan ja järjestelmien rajapintoihin liittyvät rajoitteet), joiden ratkaiseminen hidastaa digitaalisten palveluprosessien käyttöönottoa tällä hetkellä.

Jokaisella palvelulla pitää olla koko sen elinkaaren ajan nimetty omistaja, joka vastaa palvelun toiminnasta sekä mahdollistaa vuoropuhelun eri tahojen välillä. Palvelun omistaja on vastuussa palvelun jatkokehityksestä ja siitä kehityssuunnasta, joka palvelulla kulloinkin on. Palveluita ei kehitetä erillään toisistaan, joten on tärkeää, että niiden omistajat voivat saada helposti toisiinsa yhteyden.

Ensisijainen palvelu ei ole aina asiakkaan saatavilla mahdollisissa häiriötilanteissa. Silloin asiakasta on osattava tiedottaa oikealla hetkellä siitä, miten uudessa tilanteessa toimitaan. Häiriö- ja poikkeustilanteisiin on varauduttava ja niistä on viestittävä selkeästi.

Jämsän kaupunki hyödyntää jo tällä hetkellä joitain tarjolla olevia julkisia digitaalisia palveluja, kuten kuntalaisaloite.fi, lupapiste.fi ja suomi.fi. Palvelujen digitalisaation astetta ei kuitenkaan voida pitää korkeana, sillä digitaaliselta palvelulta edellytetään verkon kautta (tai avulla) tapahtuvaa vuorovaikutteista asiointitapahtumaa. Esim. verkosta tulostettavat pdf-lomakkeet eivät ole digitaalisia palveluita. Jämsän kaupungin kannattaa seurata valtakunnallista kehitystä ja ottaa kansallisesti kehitettyjä palveluja käyttöön nykyistä laajemmin, sillä niiden tavoitteena on mahdollisimman laaja hyödynnettävyys ja yhteen toimivuus standardien rajapintojen avulla.

2.4.3 Digitalisaation vaikutukset Jämsän kaupungilla tehtävään toimistotyöhön

Digitalisaation eteneminen tulee väistämättä vaikuttamaan Jämsän kaupungilla tehtävään toimistotyöhön. Digitaalisia palveluja on jo otettu käyttöön jonkun verran, mutta digitalisaation syveneminen on toistaiseksi ollut hidasta. Digitalisaation hitaaseen etenemiseen on monta syytä. Digitaalisten palveluiden toimintavarmuuteen liittyy ennakkoluuloja. Asioiden nähdään etenevän konkreettisesti, kun fyysinen aineisto etenee työpöydältä toiselle. Aineistoja ei ole digitoitu, mikä edellyttää fyysisten aineistojen käsittelyä. Digitalisaatiolle ei ole ollut tarvetta, kun nykyiselläkin tavalla saadaan asiat hoidettua. Osaamista tai resursseja digitaalisten palvelujen kehittämiseen ja käyttöönottoon ei ole. Keskeisesti digitalisaation tilaan vaikuttaa myös se, ettei kokonaisarkkitehtuuryössä¹ olla edetty. Kokonaisarkkitehtuuryö on välttämätöntä, jotta digitaalisten palvelujen, tietojärjestelmien ja teknologioiden kokonaisuus muodostuu toimivaksi ja kaupungin strategisia tavoitteita tukevaksi.

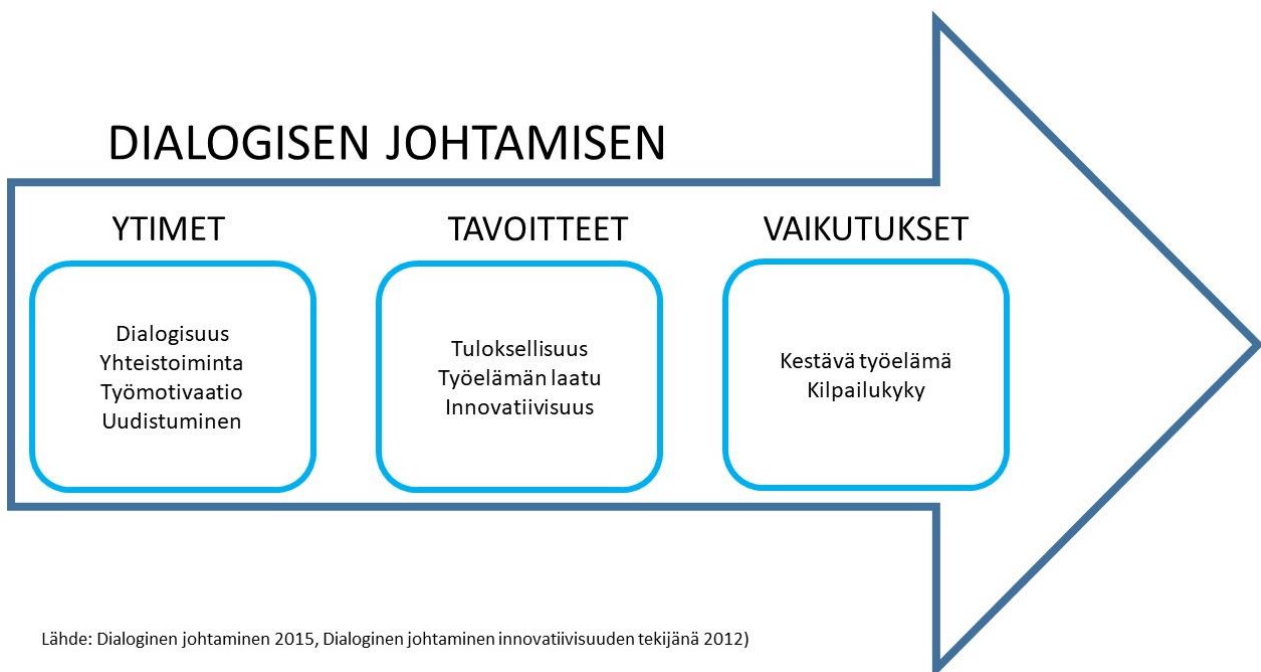
HE laiksi digitaalisten palvelujen tarjoamisesta tulee voimaantulonsa myötä väistämättä vaikuttamaan Jämsän kaupungin digitaalisten palvelujen tarjonnan laajuuteen ja käyttöönottoon, mutta siihen on syytä tarttua jo ennen lain voimaan tuloa. Digitalisaatio tulee jossain vaiheessa poistamaan toimistotyön työvaiheita, kun asiakirjat tallentuvat sähköisesti järjestelmiin ja vuorovaikutus tapahtuu tietojärjestelmissä, mutta henkilökohtaisen asiakaspalvelun tarvetta se ei tule poistamaan. Siirtymävaiheen aikana tarvetta on erityisesti toimistotyön digitaalisten palvelujen kehittäjille. Luvussa 9 esitellään useita digitalisaatiota vauhdittavia kehittämisohjelmia, joiden toimeenpanon toivotaan käynnistyvän toimistopalvelujen uudelleenorganisoinnin rinnalla.

¹ Kokonaisarkkitehtuuri on 1) toiminta-arkkitehtuurin (mitä organisaatio tekee, tuottaa, kuka kaiken tekee ja kuka palveluja tarvitsee), 2) tietoarkkitehtuurin (käytettävät sanastot, käsitteet, niiden sisällöt ja suhteet, tietorakenteet, tietovarannot sekä tietojen käyttämisen niin prosesseissa kuin tietojärjestelmissäkin), 3) tietojärjestelmäarkkitehtuurin (tietojärjestelmäkartan, tietojärjestelmien tarjoamat palvelut sekä tietojärjestelmäsalkun) sekä 4) teknologia-arkkitehtuurin (millaisia teknologiapalveluita ja ympäristöjä tietojärjestelmät tarvitsevat toimiakseen) kokonaisuus.

2.5 Työelämän laadun parantaminen

Työelämän laadun näkökulmasta Jämsän kaupungin vahvuuksia ovat tutkitusti työroolien selkeys, osaamisen hyödyntäminen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Jämsän kaupunki on vahvasti koulutusmyönteinen työnantaja. Työelämän Syke kyselyn 2017 tuloksista nousee esiin lähiesimiesten merkityksellinen ja myönteinen rooli työntekijöille. Esimiehet ovat helposti lähestyttäviä ja asioihin tarttuvia, kiitostakin antavia. Kyselystä johdettu indeksi kertoo työyhteisön aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämistäasteesta ja työyhteisön tilanteesta. Jämsän kokonaisindeksi oli erinomaisella tasolla, 75,7 %. Keskimäärin indeksi Suomen työpaikoilla on noin 60 prosenttia. Haasteena on edelleen työyksiköiden välillä oleva hajonta. Osa työyksioistä toimii yhdessä hienosti, kun taas joillakin yksiköillä työelämän laadulliset tekijät eivät vielä ole toivotulla tasolla.

Työelämän Syke kyselyn mukaan työn kehittämisen esteenä on resurssien niukkuus, joita ovat muun muassa ajan, rahan tai yhteisten tapaamisten puute. Toimistopalveluhankkeen henkilöstökysely tukee työelämän Syke kyselyn tuloksia erityisesti resurssien osalta. Jo nykyisessä tilanteessa työn määrä on suuri ja eläköitymisten myötä työn määrä kasvaa hallitsemattomasti, jollei muutoksia toimistopalvelujen tuottamisessa uskalleta tehdä. Yhtäältä on kysymys johtamisesta, toisaalta sitoutumisesta, mutta myös rohkeudesta käydä dialogia.



Tiukassa taloustilanteessa ja jatkuvissa muutoksissa haasteena on työelämän laadun ylläpitäminen erityisesti fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden osalta. Muutoksesta huolimatta on tärkeää säilyttää henkilöstön hyvä henkinen ja fyysinen hyvinvointi sekä työturvallisuus. Esimiehillä ja johdolla on tässä keskeinen rooli. Tuloksellisuuden, työelämän laadun ja kestävän työelämän kannalta muutosta on johdettava ja johtamisen osatekijät tunnistettava. Muutoksen johtamiseen on suositeltavaa käyttää dialogisen johtamisen menetelmiä, joissa tavoitteisiin pyritään vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan keinoin, jotta työelämän laatu pysyy korkealla tasolla akuutin muutosvaiheen jälkeen.

3 Aikaisemmat toimenpiteet toimistopalvelujen kehittämiseksi

Toimistopalveluja on järjestelty aiemmin uudelleen perustamalla JamIT – Tieto Oy. Sen osakkaita olivat Jämsän kaupunki, Jämsänkosken kaupunki, Kuhmoisten kunta, Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymä, Jämsän seudun koulutuskuntayhtymä sekä Jämsek Oy. Yhtiö tuotti alkutalvellaan osakkailleen ICT –palveluja. Kirjanpito- ja palkkahallinnon henkilöstön siirtämisestä päätettiin kaupunginhallituksessa lokakuussa 2007. Yhtiön strategiana oli tarjota asiakkailleen moderneja ja jatkuvasti kehittyviä palveluja kilpailukykyisellä hinnalla.

Yhtiö oli toiminnassa vuodet 2003 – 2010. Talous- ja palkkahallinnon sekä ICT:n toiminnot siirrettiin JamIT-Tieto Oy:ltä kaupungin omaksi toiminnaksi kaupunginvaltuuston 23.6.2010 §26 päätöksellä. Siirtopäätöstä edelsi kaksi valtuustoaloitetta yhtiön toiminnan lakkauttamiseksi, Auditor yhtiöiden laatima selvitys talous- ja palkkahallinnon sekä ICT-palvelujen järjestämisvaihtoehdoista sekä monivaiheinen päätöksentekoprosessi. Muutosta perusteltiin toiminnan tehostamisella sekä tavoitteella muodostaa aiempaa toimivampi ja asiakasorientoituneempi kokonaisuus.

Henkilöstöön kohdistuneet muutokset yhtiön toiminnan eri vaiheissa ja yhtiön purkamiseen johtaneet toimenpiteet ja päätökset jakavat edelleen mielipiteitä, mikä nousee esiin myös toimistopalveluhankkeen henkilöstökyselystä. Vaikka JamIT-Tieto Oy:n tuottamat toimistopalvelut suhteessa toistopalveluhankkeen kokonaisuuteen poikkeavat toisistaan oleellisesti mm. laaja-alaisuuden ja asiakaskunnan suhteen, prosessista on hyvä ottaa oppia. Palvelujen tuottamisen tiimimalli JamIT-Tieto Oy:ssä koettiin varsin mielekkääksi käytännöksi, kun taas tempoileva päätöksenteko ja ennen aikaiseksi koettu yhtiön purkamispäätös harmittaa henkilöstöä edelleen.

Toimistopalvelujen uudelleen järjestämisestä laaja-alaisesti on keskusteltu jo pitkään ja selvitystyötä tehty mm. konsernitopassa joka on johtanut konkreettisiin toimenpiteisiin konserniyhtiöissä sekä MCompetence Oy:n toteuttamassa ja työsuojelurahaston rahoittamassa hankkeessa toimistopalvelut tuloksellisemmin yli hallintorajojen.

Konsernitopaa toteutettiin 27.6.2012 – 31.12.2012 välisenä aikana. Konsernitopassa selvitettiin konsernin toimistopalvelujen toimintatavat, prosessit, henkilöstömitoitukset, sekä käytössä olevat tietojärjestelmät ja ne kuvattiin. Selvityksen pohjalta tuotettiin yhteistyösuunnitelma ja toteutettiin konkreettisia toimenpiteitä henkilöstöriskien pienentämiseksi ja toimistopalvelujen tehokkuuden parantamiseksi. Konsernitopan ohella Jämsän kaupunkikonsernissa toteutetuilla taloudellis-tuotannollisilla toimenpiteillä ja konserniohjauksella on ollut vaikutuksia konsernin toimistopalvelujen tuotantoon ja henkilömitoituksiin.

Toimistopalvelut tuloksellisemmin yli hallintorajojen hanketta toteutettiin 15.5.2014 – 15.5.2015. Hankkeessa pyrittiin luomaan tarvittavat valmiudet ja ratkaisut henkilöstövoimavarojen johtamiseen siten, että organisaatio voi itse toteuttaa oman toimintansa henkilöstölähtöistä kehittämistä tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti, yhdessä oppien. Hankkeen toteuttamiseksi perustettiin kolme kehittämissuunnitelmaa: asianhallinta- ja kokousjärjestelyt, laskutus sekä neuvontapalvelut. Kehittämissuunnitelmat kuvasivat toimistopalveluprosessit ja käynnistivät konkreettisia toimenpiteitä toimistopalvelujen henkilöstöriskien hallintaan, toiminnan kehittämiseen ja resurssien yhteiskäyttöön. Toimistopalvelujen uudelleen järjestelemiseksi hanke ei kuitenkaan edennyt laskuttajapankkia² lukuun ottamatta.

² Laskuttajapankkiin ilmoittautunut henkilöstö palvelee ja antaa laskutusapua ensisijaisesti pro-economican yleislaskutuksella tehtäviin laskutuksiin omassa työpisteessään laskutuspalvelua tilaavalle/tarvitsevalle toimialalle. Laskuttajapankin palvelu on tilapäistä apua toimialoille, silloin kun muut vaihtoehdot on jo kartoitettu. Laskutuspankin käyttö ei ole vakiintunutta, sillä eniten työtä vaativa laskutusaineiston laatiminen on toimialan omaa asiantuntijuutta edellyttävää työtä.

4 Toimeksianto

Jämsän kaupunginhallituksen toimistopalvelujen uudelleen järjestämistä koskeva toimeksianto lähti siitä, että toimistopalvelujen uudelleen järjestämisen tarkastelu on toteutettava kiireellisenä ja välittömästi, jotta lähivuosien eläkepoistumaa voidaan hyödyntää ja digitalisaation edellyttämään teknologian hankintaan ja uudensuuntaamiseen osaamisvaatimukseen varautua. Hankkeen painopiste asetettiin kaupungin omien toimistopalvelujen uudelleen järjestämiseen ja konsernin osalta yhdyspintatarkasteluun. Hankkeen käynnistäminen käsiteltiin yhteistyötoimikunnassa 2.11.2017.

Jämsän kaupunginhallitus päätti kokouksessaan 6.11.2017 § 290, että tulevaisuuteen suuntautuva, strategian suuntainen ja toimistopalvelujen kehittämiseen tähtäävä TOPA- hanke toteutetaan seuraavasti:

- Hanke toteutetaan aikavälillä 1.12.2017-28.02.2018. Kohderyhmänä ovat kaikki toimialat ja liikelaitokset. Maakuntaan siirtyvä sosiaali- ja terveydenhuolto sekä konsernin muut osat ovat mukana soveltuvin osin, vähintään yhdyspinoiltaan ja resurssien tehokasta käyttöä koskevat toimenpide-ehdotukset tehdään näiltä osin.
- Hankkeen pääperiaatteina ovat asiakaslähtöisyys sekä toiminnan laatu ja tehokkuus.
- Hankkeen tavoitteena on eläkepoistuman hyödyntäminen maksimaalisesti aikavälillä 2018-2023.
- Hankkeessa on kiinnitettävä erityinen huomio henkilöstöriskien hallintaan.
- Hankkeen lopputuloksena on käytäntöön sovellettavissa oleva toimintamalli, joka keskittää toimistopalvelut, hyödyntää digitalisaation ja tietojärjestelmät nykyistä tehokkaammin sekä virtaviivaistaa kaikki toimintaketjut siten, että päällekkäisiä työtehtäviä ja "siiloja" ei ole.
- Hankkeessa otetaan henkilöstötuottavuuden ja laadukkaan asiakaspalvelun näkökulmasta kantaa toimistoalan työntekijöiden ja koko organisaation osaamisen kehittämiseen. Hankkeessa esitetään näkemys myös mahdollisista lisäarvoa tuottamattomista tehtävistä; niistä joilla ei katsota olevan lopputuloksen eli kuntalaisen palvelun näkökulmasta merkitystä.
- Hankkeessa selvitetään vaihtoehtoiset toimistopalvelujen järjestämistavat kuten mahdollisuudet hankkia palveluja esim. ruuhkahuippuina ulkopuoliselta palveluyritykseltä tai henkilöstövuokrausyritykseltä. Myös maakunnalliset tukipalveluresurssit selvitetään.
- Keskitetyn mallin rinnalle voidaan esittää myös hajautettu/muu vaihtoehto. Toimintamalli integroidaan tila- ja saneeraussuunnitelmiin sekä tuleviin investointeihin.

Kaupunginjohtaja teki erillisen viranhaltijapäätöksen hankkeen käytännön toteuttamisesta, vastuuhenkilöistä ja resursseista. Ohjausryhmäksi nimettiin johtoryhmä. Loppuraportti veloitettiin esittelemään kaupunginhallitukselle ja mahdolliset muut hankkeen aikana esiin nousseet hallintoon tai asiantuntijuuteen liittyvät kehittämistarpeet raportoimaan ja esittelemään hankkeen ohjausryhmälle.

4.1 Toimeksiintoon liittyvät rajaukset

Kaupunginhallituksen toimeksiannon pohjalta tehtiin johtoryhmässä seuraavia rajauksia:

- Sosiaali- ja terveystoimi rajattiin varsinaisen toimistopalveluhankkeen ulkopuolelle, mutta toimistopalveluhenkilöstölle ja esimiehille päätettiin antaa mahdollisuus ottaa kantaa ja osallistua hankkeen toimintaan, koska työnantajalla voi olla kiinnostusta jatkaa palvelusuhdetta nykyisin sosiaali- ja terveystoimessa työskentelevien henkilöiden kanssa ja sosiaali- ja terveystoimen henkilöstöllä jatkaa palvelusuhdetta Jämsän kaupunkiin.
- Toimistohenkilöstö rajattiin koskemaan KVTES:n TOI060 hinnoittelutunnukseen kuuluvia palkansaajia.
- Esimiesten ryhmään rajattiin kuuluvaksi esimiehet@jamsa.fi sähköpostiryhmän jäsenet.
- Toimeksiannossa ei oteta kantaa yksittäisten toimihenkilöiden sijoitteluun organisaatiossa, mutta halukkuus tiimivetäjän tehtävään tai muutoksiin tehtävissä raportoidaan.

- Toimeksiannossa ei oteta kantaa kaupungin hallinnolliseen organisaatioon.

4.2 Hankkeen ohjaus ja resurssit

Kaupunginjohtaja nimesi päätöksellään 9.11.2017 § 24 toimistopalveluhankkeen käytännön toteuttajiksi oman toimen ohella Jämsek Oy:n kehittämispäällikkö Anna-Liisa Juurisen ja Jämsän kaupungin henkilöstösihteeri Leena Hietasen. Nimeämispäätöksessä Juuriselta ja Hietaselta edellytettiin tulostavastuullisuutta, millä tarkoitettiin sitä, että toteuttajien tuli esittää 28.2.2018 mennessä käytäntöön sovellettavissa oleva, mutta tulevaisuuteen suuntautuva ja strategiaa noudatteleva toimistopalvelujen toimintamalli (ja sen vaihtoehtoja). Myös kaupunginhallituksen hankkeelle asettamien tavoitteiden noudattamista edellytettiin.

Hankkeen ohjausryhmänä toimi Jämsän kaupungin johtoryhmä, jonka jäseniä ovat:

Ilkka Salminen, kaupunginjohtaja

Auli Korhonen, henkilöstöjohtaja, va. hallintojohtaja

Ari Luostarinen, talousjohtaja

Leena Kilpeläinen, sivistystoimenjohtaja

Tarja Kuisma, tekninen johtaja

Erkki Kainulainen, Talous- ja suunnittelupäällikkö / sosiaali- ja terveystoimen toimialajohtaja

Jani Virtanen, henkilöstön edustaja

Laura Walden, viestintäpäällikkö

Mervi Västinen, Ateria-, puhtaus- ja tekstiilipalvelut liikelaitoksen johtaja

Kari Stenlund, kaupunkisuunnittelupäällikkö

Ulla Haggrén, toimitusjohtaja Jämsek Oy

Ohjausryhmä käsitteli toimistopalveluhanketta neljä kertaa toteutuksen aikana. Ensimmäisessä kokouksessa 27.11.2017 johtoryhmälle esiteltiin projektisuunnitelma. Toisessa kokouksessa 8.1.2018 johtoryhmälle esiteltiin henkilöstö- ja esimieskyselyn alustavat tulokset. Ehdotus toimistopalvelujen tiimimallista käsiteltiin ja sen lähtökohdat hyväksyttiin johtoryhmässä 12.2 ja lopullinen ehdotus esiteltiin 5.3.2018.

Projektia toteutettiin oman toimen ohella, mutta työaikakirjanpitoon perustuen sen toteuttamisen edellyttämä työmäärä oli Juurisen osalta 50 % kokonaistyöajasta ja Hietasen osalta 30 % työajasta.

5 Toimeksiannon toteutus

Toimistopalveluhankkeen toteutukseen käytettävissä olevat resurssit edellyttivät hankkeen toteutukselta tehokkuutta ja määrätietoisuutta. Hankeorganisaatio oli pakotettu tekemään sekä menetelmällisiä, että toiminnallisia rajoituksia ja yksinkertaistuksia. Hankkeen valmisteluvaiheessa tunnistettiin resurssien riittämättömyys henkilöstön laaja-alaiseen osallistamiseen. Sitä paikattiin aktiivisella ja avoimella tiedottamisella. Tiedottamista varten perustettiin toimistopalveluhankkeelle oma työtila intraan ja intran tiedottamista täydennettiin henkilökohtaisiin sähköposteihin toimitetuilla tiedoksiantoilla.



Toimistopalveluhankkeessa toteutettavat toimenpiteet konkretisoitiin ja niiden toteuttamiselle sekä viestinnälle laadittiin alustava suunnitelma. Sekä projekti- että viestintäsuunnitelma julkaistiin intraan ja ne pyrittiin pitämään ajan tasalla mahdollisten muutosten osalta. Projekti- ja viestintäsuunnitelma rajauksineen käsiteltiin ja hyväksyttiin johtoryhmässä 27.11.2017. Samalla hyväksyttiin toimistopalveluhankkeessa edistettävät toimintakulttuurin muutoksen tavoitteeksi siirtyä toimistopalveluissa vierihoidosta monikanavaisuuteen.

5.1 Projektisuunnitelma

Projektissa päätettiin toteuttaa seuraavat toimenpiteet:

Mitä?	Tavoite
Rajaukset	Määritellään ja rajataan hankkeen kohderyhmät.
Teoreettiset toimistopalvelutiimit ja toimistopalvelumallit	Luodaan kyselyjen pohjaksi teoreettiset / testattavat mallit kirjallisuuden ja organisaation kokemusten pohjalta.
Aktiivinen vuorovaikutus: Johtoryhmät (toimialat, Ateria), intran työtila, infot, työyhteisötapaamiset, s.postit	Esitellään hanketta, kannustetaan vuorovaikutukseen, raportoidaan etenemisestä, jne...

Henkilöstökysely	Kartoitetaan: Henkilöstön osaaminen ja kehittämispotentiaali. Henkilöstön työtehtävät sekä viranomais- asiantuntija ja erityistehtävät. Teoreettisen tiimimallin testaaminen ja halukkuus tiiminvetäjäksi.
Esimieskysely	Kartoitetaan: Toimistopalvelujen nykytaso sekä palvelutarpeiden ja -puutteiden tunnistaminen. Toimistohenkilöstön erityistehtävät. Vaihtoehtoisten tuotantotapojen pohdinta ja muutostavastarinnan tunnistaminen. Esimiesten koulutustarpeet.
Toimistohenkilöstön ryhmähaastattelut	Esitellään kyselyjen tulokset ja rakennetaan kolmen toimistopalvelutiimin malli.
Rajapintojen tunnistaminen	Tunnistaa ja huomioida rajapinnat esitettävässä toimistopalvelumallissa
Vaihtoehtoiset palvelutuotannon tavat	Tunnistaa, miltä osin toimistopalvelut on mahdollista tuottaa ostopalveluin tai muilla tavoin.
Toimistopalvelusopimukset ulkoisten asiakkaiden osalta	Tarkastella, mitä vaikutusta ulkoisten sopimusasiakkaiden kanssa laadituilla sopimuksilla on toimistopalvelutarjontaan ja mitoituksiin.
Ratkaisuehdotusten laadinta ja testaus kyselyn keinoin	Laatia khal toimeksiannon mukainen ehdotus (tai useampia) ottaen huomioon edellä selvitetty. Toteuttaa ratkaisuehdotusta koskeva kysely.
Raportin luovuttaminen	Viedä raportti johtoryhmän käsittelyyn. Esitellä se henkilöstö- ja esimiesinfossa sekä viedä se kaupunginhallituksen käsittelyyn.

Toimistopalveluhankkeessa toteutettujen kyselyjen tulokset sekä toimistohenkilöiden ryhmähaastattelujen tulokset esitellään raportin liitteinä.

5.2 Kohderyhmien rajaaminen

Hankkeen kohteena oleva toimistohenkilöstö päädyttiin rajaamaan hinnoittelutunnukseen KVTES:n TOI060 kuuluviksi henkilöiksi. Hinnoittelutunnuksen käytettävyyden haasteet luokittelun perusteena tunnistettiin jo hankkeen valmisteluvaiheessa. Monissa asiantuntijatehtävissä ja mm. teknisen hinnoittelun piiriin kuuluvissa tehtävissä tehdään toimistotyötä. Rajaus katsottiin kuitenkin riittävän laajaksi selvitystyön toteuttamisen näkökulmasta. Esimiesten osalta rajauksena päätettiin käyttää esimiehet@jamsa.fi sähköpostijakeluun kuuluvia henkilöitä. Toimistopalveluhankkeen toimeenpanon yhteydessä rajauksia ja uudelleen järjestelyn piiriin otettavia nimikkeitä on mahdollista tarpeen mukaan laajentaa tai supistaa sekä toimistotyön ja asiantuntijatyön rajapintoja tarkastella tarkemmin.

5.3 Teoreettiset toimistopalvelutiimit ja teoreettiset toimistopalvelumallit

Hankkeen aluksi tehtiin ratkaisu Mikkelin ja Lappeenrannan toimistopalveluhankkeiden tulosten sekä Jämsän kaupungin oman topan (Toimistopalvelut tuloksellisemmin yli hallintorajojen hanke) ja konsernitopan tulosten hyödyntämisestä. Jämsän kaupungilla olemassa olevien toimistopalveluprosessien nykytilan kuvaaminen olisi ohjannut ajattelua nykyisen mallin suuntaan ja siitä nähtiin saatavan vain suppeasti lisäarvoa täysin uudenlaisen toimintamallin rakentamiseen.

Henkilöstö- ja esimieskyselyn sekä henkilöstön ryhmäkeskustelujen pohjaksi laadittiin kuuden palvelutiimin teoreettinen malli, joka pohjautuu Lappeenrannassa käytössä olemassa mallille. Teoreettiset palvelutiimit olivat:

- Asia- ja tietopalveluprosessit sekä tietohuolto: tietopalvelutiimi
- Viestintä, vuorovaikutus ja markkinointiprosessit: viestintätiimi
- Asiakaspalveluprosessit: asiakaspalvelutiimi
- Toimielinten toimintaan liittyvät prosessit: hallintotiimi
- Sisäisen palvelun prosessi: assistenttitiimi
- Palkanlaskenta, rahaliikenne, sisäinen laskutus, raportointi: laskentatiimi

Lähtökohtaisesti ajateltiin, että tiimien tehtävänä olisi huolehtia asiakkaiden palveluprosesseista tehden yhteistyötä toistensa kanssa.

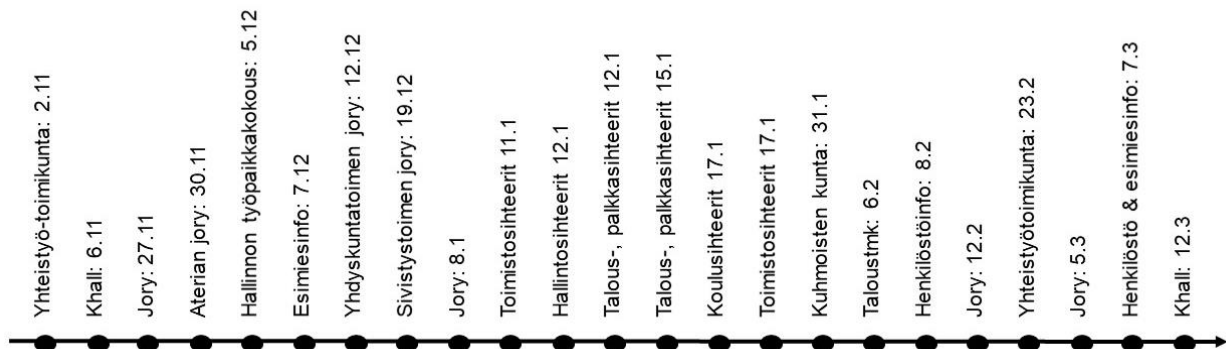
Esimieskysely pohjaksi laadittiin viisi vaihtoehtoa toimistopalvelujen tuottamiseen. Mallit erosivat toisistaan työn suorituspaikan sekä toimistopalvelujen organisoinnin ja johtamisen suhteen. Vaihtoehdot olivat:

- Keskitetty toimistopalvelukeskus uuden pääkirjaston yhteyteen
- Keskitetty toimistopalvelukeskus (kaikki toimistotyö samassa toimistossa)
- Toimistopalvelutiimeillä omat toimistonsa
- Toimistopalvelutiimit perustetaan hallinnollisesti, mutta niillä ei ole yhteisiä toimistoja. Tiimityö tapahtuu sähköisessä ympäristössä.
- Nykyinen malli, niukemmat resurssit

Valmiiden mallien käyttämisellä pyrittiin sekä konkretisoimaan erilaisia vaihtoehtoja, että helpottamaan toimistopalvelujen uudistamishanketta koskevaa pohdintaa sekä henkilöstön, että esimiesten piirissä. Jonkun verran valmiiden mallien hyödyntäminen herätti kritiikkiä. Olisi haluttu lähteä liikkeelle nykyisen toiminnan kuvaamisesta, nykyisistä työyksiköistä, nykyisistä tehtäväkuvista ja nykyisten resurssien säilyttämisestä.

5.4 Aktiivinen vuorovaikutus

Hanketta vietiin eteenpäin aktiivisessa vuorovaikutuksessa sekä johdon, esimiesten, että henkilöstön kanssa. Menetelmävalinnoilla, henkilöstölle ja esimiehille tarjotuilla vaikuttamisen keinoilla, jne. pyrittiin varmistamaan, että kaikilla joita muutos koskee, on mahdollisuus halutessaan vaikuttaa ja ottaa kantaa hankkeen etenemiseen.



Reilut kolme kuukautta kestäneen prosessin aikana eri osapuolia tavattiin yhteensä 23 kertaa. Henkilöstölle ja esimiehille toteutettiin kaksi kyselyä, joissa he pääsivät ottamaan kantaa toimistopalvelujen uudistushankkeeseen. Hankkeelle perustettiin intraan työtila, jossa oli mahdollisuus vuorovaikutukseen. Hankkeen tapahtumista tiedotettiin aktiivisesti intran kautta ja mieltä askarruttaviin kysymyksiin otettiin kantaa sekä erilaisissa infotilaisuuksissa, intran keskustelupalstalla, vastaamalla sähköpostitiedusteluihin, että henkilökohtaisissa kohtaamisissa. Henkilöstön ja esimiesten ehdotuksia toteutettiin ja projektiorganisaatio oli työyhteisöjen käytettävissä, mikäli kutsuja tulla esittelemään toimistopalveluhanketta työpaikkakokouksiin olisi esitetty.

5.5 Hankkeessa toteutetut kyselyt

Hankkeessa toteutettiin yhteensä kolme kyselyä: henkilöstökysely, esimieskysely ja molemmille kohderyhmille esitetty toimistopalvelujen tiimimallia koskeva kysely.

Henkilöstökyselyn tavoitteena oli:

- Henkilöstön osaamisen ja kehittymispotentiaalin tunnistaminen
- Henkilöstöriskien tunnistaminen
- Esteiden/ haasteiden/ puutteiden/ muutosvastarinnan tunnistaminen
- Lisäarvoa tuottamattomien tehtävien tunnistaminen
- Teoreettisen palvelutiimien testaaminen
- Halukkuus tiiminvetäjäksi
- Viranomais- asiantuntija ja erityistehtävien tunnistaminen

Henkilöstökyselyn tulokset on esitelty raportin liitteessä 1.

Esimieskyselyn tavoitteena oli:

- Toimistopalvelujen nykytason kartoittaminen
- Toimistopalveluun liittyvien tarpeiden ja erityistehtävien tunnistaminen
- Puutteiden ja kehittämistarpeiden tunnistaminen (mm. tietopalvelu, digitalisaatio)
- Esimiesten suhtautuminen toimistotyön fyysiseen suorituspäikkään
- Vaihtoehtoisten teoreettisten tuotantotapojen pohdinta
- Esteiden/ haasteiden/ puutteiden/ muutosvastarinnan tunnistaminen
- Esimiesten koulutustarpeet, (esim. toimisto-ohjelmistot)

Esimieskyselyn tulokset on esitelty raportin liitteessä 2.

Tiimimallia koskevan kyselyn tavoitteena oli esitellä toimistopalvelujen tiimimalli henkilöstölle ja kohderyhmille, kerätä tietoa sen vahvuuksista, heikkouksista ja puutteista sekä henkilöstön osalta tarkentaa tietoa henkilöstön orientaatiosta tiimien suhteen ja halukkuudesta tiiminvetäjän tehtävään. Tiimimallia koskevan kyselyn tulokset on esitelty raportin liitteessä 3.

Kaikissa kyselyissä tuli näkyväksi mielipiteiden kahtiajakautuminen toimistopalvelujen uudistushankkeen suhteen. Vastaajissa oli uudistusmielisiä, jotka näkivät uudistushankkeen välttämättömäksi, tekivät sitä koskevia kehittämissuhteita ja odottivat sitä. Toisaalta vastaajissa oli ryhmä vastustajia, jotka olivat sitoutuneet nykyisiin toimintatapoihin, työyhteisöihin, työpaikan fyysiseen sijaintiin sekä perinteiseen hierarkkiseen toimintamalliin. Vastauksista oli nähtävissä, että joissain työyhteisöissä uudistushanketta vastustavat näkemykset oli pohdittu yhdessä, jopa johdettu esimiehen taholta.

5.6 Ryhmähaastattelut

Työntekijöiden kuulemiseksi ja sitouttamiseksi järjestettiin kuusi ryhmähaastattelua. Haastattelu-ryhmien kokoonpanot rakennettiin niin, että tietoisesti pyrittiin hajottamaan työyhteisöjä ja synnyttämään vuorovaikutusta eri puolella organisaatiota työskentelevien henkilöiden kesken. Jälkikäteen arvioiden sekoittamista olisi ollut hyvä tehdä vieläkin enemmän.

Ryhmähaastatteluissa käytiin läpi henkilöstö- ja esimieskyselyjen tulokset ja vietiin eteenpäin toimistopalvelujen tiimimallin ehdotuksen valmistelua johtoryhmän 8.1.2018 linjauksen mukaisesti kolmen toimistopalvelutiimin pohjalta. Haastatteluissa käytettiin ryhmätyömenetelmää, jossa työntekijät pääsivät muodostamaan keskustellen kolme toimistopalvelutiimiä ja pohtimaan pienryhmässä niiden hoitamia tehtäviä, asiakkaita ja kenen kanssa tiimien on tehtävä työtä, jotta palvelu pelaa. Ryhmähaastattelujen tulokset on esitelty raportin liitteessä 4. Ryhmähaastattelut toivat näkyväksi, kuinka vähän toisten toimistotyöntekijöiden työtä tai edes kaupungilla tehtävää työtä tunnetaan. Kokonaisuutena ryhmähaastattelumenetelmä sopi toimistopalvelujen uudistushankkeen toteuttamiseen erinomaisesti, sillä se tarjosi toimistotyöntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa dialogissa toimistopalvelujen tiimimalliin kasvotusten projektiorganisaation kanssa ja irrallaan omasta työyhteisöstä.

5.7 Yhdys(raja)pinnat

Kaupunginhallituksen toimeksianto edellytti toimistotyön yhdyspintojen tarkastelua. Yhdyspintatarkastelua sivuttiin toimistotyöntekijöiden ryhmähaastatteluissa ja yhdyspintoihin liittyviä kysymyksiä on pyritty kirjaamaan ylös myös muissa yhteyksissä projektin aikana. Yhdyspinnalla ymmärretään toimistopalvelujen ja jonkun ulkoisen tai sisäisen toimijan yhdyspintaa, jossa vuorovaikutus tai yhdessä tekemine tapahtuu.

Yhdyspintoja on mahdollista tarkastella ainakin kolmesta näkökulmasta:

- 1) Yhdyspinta syntyy toimistopalvelujen ja jonkun yhteistyökumppanin välille silloin kun yhteistyökumppanin ja toimistopalvelujen vuorovaikutus on välttämätöntä ainakin toiselle osapuolelle palveluntuotannossa. Esim. pankin tai vakuutusyhtiön palvelut kaupungin taloudenhoidossa.
- 2) Yhdyspinta voi syntyä myös silloin, kun toimistopalveluilla ja jollain muulla organisaation osalla on yhteisiä asiakasprosesseja tai asiakasprosessit voidaan yhdistää ja siitä on saatavissa lisäarvoa molemmille osapuolille. Esimerkki tällaisesta jo toimivasta, joskin tehostettavasta yhdyspinnasta on kaupungin viestinnän ja markkinoinnin prosessit ja uudesta tutkittavasta yhdyspinnasta kirjaston ja asiakaspalvelun palveluprosessi.
- 3) Yhdyspinnaksi on tunnistettava myös toimistopalvelujen asiakasrajapinta suhteessa organisaation eri osiin, johtamiseen, päätöksentekoon ja asiantuntijatyöhön.

Uudistuvien toimistopalvelujen yhdyspintoihin otetaan vain suppeasti kantaa toimistopalvelumallia koskevassa ehdotuksessa. Yhdyspintoja on tarkoituksenmukaista tarkastella ja tärkeimmät yhdyspintoihin liittyvät toiminnalliset tavoitteet ja kanavat määrittellä toimistopalveluhankkeen toimeenpanon ja palveluprosessien määrittelyn yhteydessä.

5.8 Vaihtoehtoiset palveluntuotannon tavat

Ehdotus vaihtoehtoisiksi palveluntuotannon tavoiksi tehtiin määrittelemällä ensin vaihtoehdot toimistopalvelujen tuottamiseksi. Sen jälkeen arvioitiin eri tuotantotapojen rajoituksia ja mahdollisuuksia kuntaorganisaatiossa ja lopuksi tehtiin ehdotus kolmesta vaihtoehtoisesta mallista: oman tuotannon täydentäminen kolmannen sektorin kanssa laadittujen sopimusten pohjalta, toimistopalvelujen osittainen tuotanto kuntayhteistyössä ja toimistopalvelujen osittainen osto kumppaniyritykseltä.

Keskeisinä lähtökohtina vaihtoehtojen pohdinnalle olivat seuraavat reunaehdot:

- Kaikissa vaihtoehtoissa ensisijaisena lähtökohtana on ensi vaiheessa siirtyminen toimistopalvelujen tiimimalliin, jota voidaan harkitusti ja hyvin valmistellen täydentää vaihtoehtoisilla

tavoilla tuottaa toimistopalveluja siinä vaiheessa, kun maakuntauudistuksen vaikutukset toimistohenkilöstöön ovat selvinneet ja omat henkilöresurssit eivät enää riitä.

- Viranomaistoimintaa ei voi siirtää kuin toiselle viranomaiselle
- Strategista tai toiminnanohjaukseen välittömästi liittyvää toimistopalvelua ei ole järkevää antaa ulkopuolisen tahon hoidettavaksi
- Kunnalle lain mukaan kuuluvista palvelutehtävistä on huolehdittava.
- Myös asiakaspalvelun kokonaisvaltaiseen ulkoistamiseen on järkevää suhtautua kriittisesti. Esim. puhelunvälitys voidaan kyllä antaa yhteistyökumppanin hoidettavaksi, mutta kunnan toimintaan liittyvää asiantuntemusta vaativaa palveluneuvontaa ei.
- Julkisen toimistopalvelutuotannon osittainenkin kilpailuttaminen saattaisi viedä työpaikkoja pois paikkakunnalta, eikä sitä voida pitää tavoiteltavana ottaen huomioon työpaikkojen menetysten vaikutukset kaupungin talouteen.

Vaihtoehtoisia palveluntuotannon tapoja esitellään tarkemmin luvussa 7. Vaihtoehtoisten palvelutuotannon tapojen käyttöön ottaminen suositellaan tehtäväksi riittävän pitkällä aikavälillä ja riskit arvioiden.

5.9 Raportointi ja ehdotuksen esittely

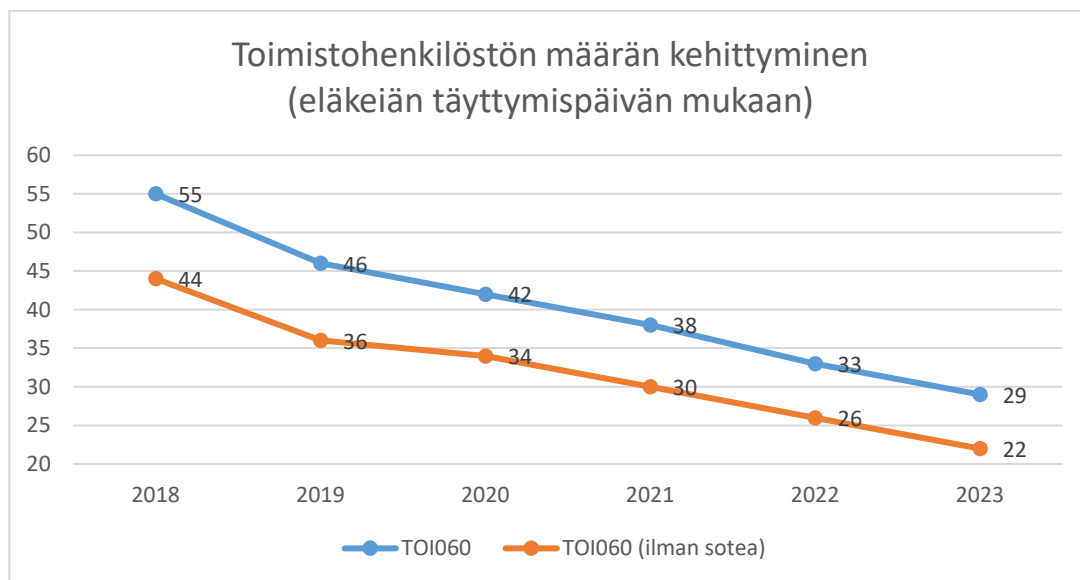
Ehdotus toimistopalvelujen uudelleen organisoimiseksi on käsitelty yhteistyötoimikunnassa 23.2.2018, esitelty johtoryhmälle 5.3.2018, henkilöstö- ja esimiesinfossa 7.3.2018 ja esitetään toimeen pantavaksi kaupunginhallituksessa 12.3.2018.

6 Ehdotus Jämsän kaupungin toimistopalvelujen uudelleen organisoinnista: toimistopalvelujen tiimimalli

Toimistopalveluiden uudelleen järjestämisen tavoitteena on rakentaa sellainen toimistopalvelujen malli, joka tuottaa kaikille toimialoille, luottamushenkilöille ja ulkoisille asiakkaille riittävät, asianmukaiset ja yhtäläiset toimistopalvelut. Toiminnan perusajatuksia ovat asiakaslähtöisyys, tehokkuus, selkeys ja nopeus. Organisaation sisäistä byrokratiaa ja siiloutumista vähennetään. Uudessa toimistopalvelujen tiimimallissa toimistohenkilöstöä on voitava käyttää samoissa tai samantapaisissa tehtävissä toimialasta riippumatta.

Toimistopalvelujen tiimimallin toiminnan tulee perustua läpinäkyviin, virtaviivaisiin prosesseihin ja näitä prosesseja toteuttaviin tehokkaisiin toimistopalvelutiimeihin. Toimistopalvelujen tiimimalliin tulee integroida lähtökohtaisesti kaikki kaupungin ja liikelaitosten toimistotyötehtävät ja näitä tehtäviä suorittavat henkilöt. Toimistohenkilöstöä on yhteensä 57, josta sosiaali- ja terveystoimialalla työskentelee 11.

Jämsän kaupungin toimistopalveluja tuottavan henkilöstön määrä tulee vähenemään nopeasti eläköitymisen myötä. 1.1.2018 kaupungin palveluksessa oli 57 KVTES:n TOI060 hinnoitteluluokkaan kuuluvaa henkilöä, joista 11 työskenteli sosiaali- ja terveystoimen palveluksessa. Vuoden 2023 loppuun mennessä TOI060 hinnoitteluluokkaan kuuluvien työntekijöiden määrä tulee vähenemään 29:llä, mikäli sosiaali- ja terveystoimen palveluksessa olevat henkilöt jatkavat työtään Jämsän kaupungilla ja 22:lla, mikäli siirtyvät maakuntahallinnon palvelukseen. Arviossa ei ole huomioitu luonnollisen poistuman vaikutusta toimistohenkilöstöön. Toimistotyö tulee muuttumaan tulevien vuosien aikana mm. digitalisaation myötä, mutta kunnissa tehtävä toimistoalan perustyö säilyy ja tarvitsee tekijänsä.



Maakuntahallinnon uudistuksessa rakentuu organisaatio, johon kootaan toiminnot sairaanhoitopiiristä, Keski-Suomen liitosta, ELY-keskuksesta ja TE-toimistosta. Em. organisaatioiden toimistohenkilöstö tulee siirtymään maakunnan palvelukseen. Siirryttäessä maakunnassa yhteen organisaatioon toimistotyön määrä tulee toisaalla vähenemään ja toisaalla kasvamaan, mutta ennakoitavissa on, ettei toimistotyön kokonaismäärä lisääny. Maakunnan perustamista koskevassa lainsäädännössä todetaan, että maakuntaan siirtyy henkilöstöä kunnista niiltä osin, kun henkilöstö käyttää 50 % tai enemmän työajastaan maakunnalle siirtyvien tehtävien hoitamiseen. Jämsän kaupungin toi-

mistopalvelujen näkökulmasta tavoiteltavaa olisi, että maakunnan kanssa päästäisiin neuvottelemaan siirtävästä toimistohenkilöstöstä, sillä sosiaali- ja terveystoimessa on sellaista osaamista, jolle Jämsän kaupungilla voisi olla käyttöä jatkossakin.

Toimistopalvelujen organisoiminen tiimimallilla ei tarkoita toimistotyön sitomista yksittäiseen fyysiseen tiimin omaan suorituspaikkaan. Toimistotyö muuttuu lähtökohtaisesti liikkuvaksi, monipaikkaiseksi työksi, jossa työtä tehdään erilaisissa ympäristöissä useammalle asiakkaalle.

6.1 Toimistopalvelut tiimimallilla

Toimistopalvelujen uudelleen järjestäminen esitetään ensisijaisesti toteutettavaksi tiimimallilla, jossa henkilöstö jaetaan kolmeen toimistopalvelutiimiin:

- 1) Taloustiimi
- 2) Hallintotiimi
- 3) Asiakaspalvelutiimi

Tiimeille nimetään vetäjät, joilla on vastuu tiimien yhteistoiminnasta ja palveluprosessien kokonaisuudesta, mutta ei ainakaan ensi vaiheessa muodollista esimiesasemaa, sillä muodolliset valtasuhteet ovat ominaisia perinteisille organisaatioille, eivät itseohjautuville tiimiorganisaatioille³.

Toimistopalvelutiimien tehtäväkokonaisuuksien hahmottamisessa on hyödynnetty henkilöstön ryhmähaastattelujen tuloksia sekä henkilöstölle ja esimiehille toteutettua kyselyä, jonka tavoitteena oli toimistopalvelujen tiimimallin arviointi ja kehittäminen ennen varsinaisen ehdotuksen tekemistä.

Tiimit toimivat yhteistyössä toistensa kanssa. Mallin toimeenpanossa ja käyttöönotossa kiinnitetään erityistä huomiota tiimien yhteistoiminnan vahvistamiseen ja yhteisten prosessien hoitamiseen. Yhteistoiminnan vahvistamiseksi esitetään käynnistettäväksi toimistopalvelujen ohjausryhmän toiminta, johon nimetään palvelutiimien vetäjät sekä toimistopalveluista vastaavat viranhaltijat. Toimistohenkilöstöä kutsutaan ohjausryhmään säännöllisesti esittelemään toimintaan liittyviä haasteita ja kehittämisasioita. Yhteisistä prosesseista esimerkkejä ovat tilaisuuksien järjestäminen, vaalien toimittaminen ja viestintään liittyvät tehtävät.

6.2 Tiimeissä hoidettavat tehtävät ja toimistotyö matriisimallilla

Ehdotus tiimien tehtäviksi luetteloidaan seuraavassa yleispiirteissään. Kuvailussa ei olla pyritty tarkkuuteen, sillä tiimeissä tuotettavien palvelujen vastuita ja myös palveluprosesseja tullaan muokkaamaan joustavasti tiimien yhteistoiminnassa toimistopalvelujen tiimimallin käynnistämisen yhteydessä ja sen toiminnan aikana. Esitettävä tiimimalli on lähtökohta pitkälle toimistopalvelujen kehittämistyölle, jossa toimistopalveluja tullaan kehittämään asiakastarpeiden, palautteen ja käytävissä olevien resurssien mukaan.

Taloustiimin tehtävät

Taloustiimissä tullaan hoitamaan mm.:

- Palkat, palkkiot ja kulukorvaukset
- Rahaliikenteeseen liittyvät tehtävät
- Kirjanpitoon liittyvät tehtävät
- Talouden ja henkilöstön seurantaan ja raportointiin liittyvät tehtävät
- Tilitykset sidosryhmille
- Kirjanpitoon liittyvät tehtävät
- Toimialojen tukeminen talouden seurantaan liittyvissä asioissa
- TA ja tilinpäätösprosessi

³ Itseohjautuva tiimi on ryhmä työntekijöitä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja joilla on päivittäinen vastuu omalla johdolla työkennellä ja suoriutua tehtävistään mahdollisimman vähäisellä ohjauksella.

- Konsernitilinpäätös
- Tietopalvelu (tilastotiedon tuotanto ja tulkinta valmiista tietokannoista)
- Toimialueeseen liittyvien ohjelmien hallinta ja käyttö

Hallintotiimin tehtävät

Hallintotiimissä tullaan hoitamaan mm.

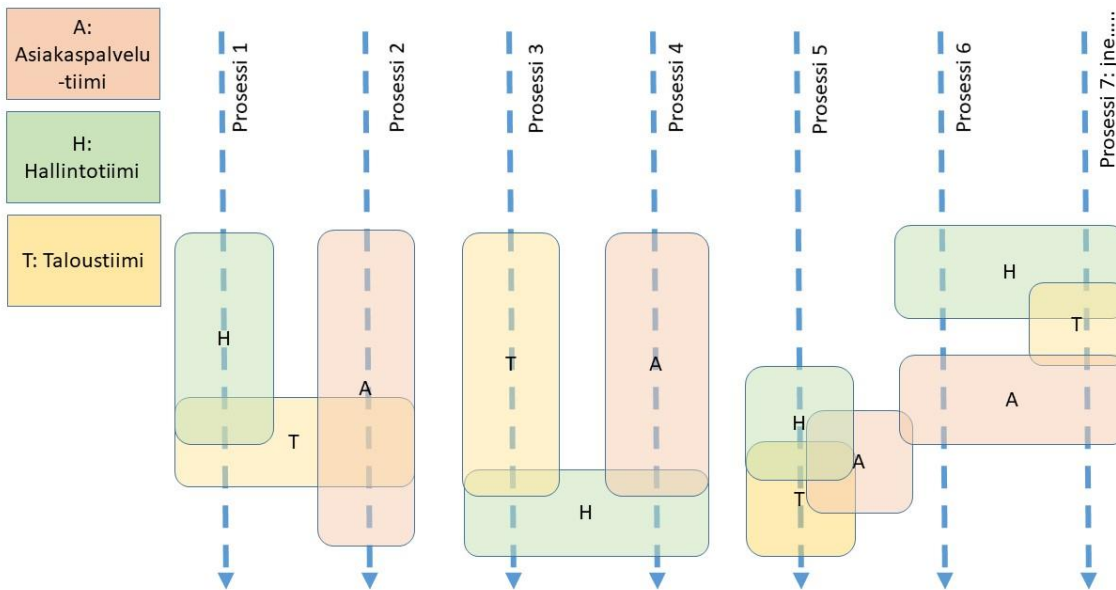
- Toimielinten toimintaan liittyvät palvelut
- Viranomaistoimintaan liittyvä asiantuntija-apu ja johdon tuki eri puolilla organisaatiota
- Tavanomaista vaativimmat sihteeritehtävät
- Asianhallinta ja arkistotoimi
- Kuulutukset
- Henkilöstöhallinnon palvelutehtävät
- Toimialueeseen liittyvien ohjelmien hallinta ja käyttö
- TA ja tilinpäätösprosessi
- Strategiseen johtamiseen liittyvien isojen asiakirjojen valmistelu
- Toimialueeseen liittyvien ohjelmien hallinta ja käyttö

Asiakaspalvelutiimin tehtävät

Asiakaspalvelutiimissä tullaan hoitamaan mm.

- Viestintä, tiedottaminen ja markkinointi
- Tilaisuuksien järjestäminen mm. kalendaariset juhlat
- Monikanavainen asiakaspalvelu
- Kuntalais- ja matkailuneuvonta
- Kaupungin kassapalvelut
- Osallisuuden uudet muodot
- Yhteispalvelu
- Vaalien järjestäminen
- Toimialueeseen liittyvien ohjelmistojen ja kanavien hallinta ja käyttö

Edellä luetteloitujen tehtäväkokonaisuuksien lisäksi tiimimallin toiminnan ydin on tiimien välinen yhteistoiminta. Vaikka yksittäinen tehtäväkokonaisuus tai palveluprosessi on kirjattu ensisijaisesti yhden tiimin tehtäväksi, muiden tiimien velvollisuus on tukea vastuutiimiä siinä, että palveluprosessi tulee hoidettua laadukkaasti, tehokkaasti ja asiakaslähtöisesti. Yhteensovittamisesta ja tiimien yhteistoiminnasta vastaa toimistopalvelujen ohjausryhmä.



6.3 Tiimien mitoitus

Ehdotuksessa tiimien mitoitukseksi lähdettiin liikkeelle toimistohenkilöstön nykyisistä nimikkeistä ja niiltä osin, kun tehtävänimikkeet eivät sopineet yhdenkään tiimin alle, tarkasteltiin henkilöstökyseleystä saatuja työtehtäviä koskevia vastauksia. Tiimien mitoituksessa ei ole tarkoitus ottaa kantaa yksittäisten henkilöiden sijoittumiseen, eikä työn suorituspaikkaan vaan ehdotus on tehty nimikkeiden tehtäväsältöjen pohjalta.

Tiimien alustava mitoitus on hyväksytty johtoryhmässä 12.2.2018. Ehdotettu mitoitus 1.1.2019 on laskettu ilman sote-henkilöstöä, sillä järjestämisvastuu siirtyy maakunnille vasta 2020 alkaen. Yksittäisten henkilöihin sijoittumista koskeviin asioihin ehdotetaan otettavan kantaa toimistopalvelujen tiimimallin toimeenpanon yhteydessä. Alustava ehdotus toimeenpanosta on esitelty luvussa 10.

Tiimeihin siirtyvät nimikkeittäin

Taloustiimi	Asiakaspalvelutiimi	Hallintotiimi
<ul style="list-style-type: none"> • Pääkirjanpitäjä • Kirjanpitäjät • Maksuliikenteenhoitaja • Palkkasihteerit • Osa taloussihteereistä • Toimistosihteerit, joiden tehtävistä valtaosa talouteen liittyviä 	<ul style="list-style-type: none"> • Koulu- ja opistosihiteerit • Lupasihteerit • Palvelu- ja matkailusihiteerit • Verkkotiedottaja • Toimistosihteerit, joiden tehtävistä valtaosa asiakaspalveluun liittyviä 	<ul style="list-style-type: none"> • Hallintosihteerit • Henkilöstösihteeri • Tietohallintosihteeri • Osa taloussihteereistä • Toimistosihteerit, joiden tehtävistä valtaosa hallintoon, päätöksentekoon liittyviä
Mitoitus 1.1.2019: n. 18 htv.	Mitoitus 1.1.2019: n. 18 htv.	Mitoitus 1.1.2019: n. 12 htv.

- Sote- henkilöstö ei ole mukana mitoituksessa 1.1.2019, järjestämisvastuu siirtyy maakunnalle vasta 1.1.2020.
- Tiimimallissa otetaan ensisijaisesti kantaa toimistotyön organisointiin ja työn tekemisen tapaan (yksin tekemisestä tiimityöhön), ei työn suorituspaikkaan.
- Toimistotyö siirtyy tutusta työyhteisöstä liikkuvaksi vrt. koulusihiteerit
- Työtä tehdään erilaisissa ympäristöissä useammalle asiakkaalle
- Erikseen selvitettäviä nimikkeitä: taloussihteerit ja toimistosihteerit

6.4 Henkilöstöriskien hallinta: tiimimallin ulkopuolelle ei jää vakansseja

Toimistopalveluselvityksen pohjalta esitetään järjestettävän kaikki hinnoittelunnuksen TOI060 nimikkeet. Toimistopalvelujen tiimimallin tavoitteena ei ole hävittää toimialoihin liittyvää erityisosaamista tai synnyttää toimistotyöhön tuotantokatkoksia vaan kaupunginhallituksen toimeksiannon mukaisesti vähentää henkilöstöriskejä, lisätä moniosaamista, purkaa siloja ja parantaa organisaation sisäistä vuorovaikutusta ja tunnettuutta.

Yksi toimistopalveluselvityksen tavoitteista on henkilöstöriskien hallinnan parantaminen. Joistain työyksiköistä on viestitty henkilöstö- ja esimieskyselyssä sekä tiimimallia koskevassa kyselyssä, että toimistotyön uudelleenorganisointi on mahdotonta, se on hyvin haasteellista tai sitä vastustetaan. Muutosvastaisuutta on perusteltu monissa kannanotossa yksittäisen tai muutaman toimistohenkilön työyksikköön liittyvällä erityisosaamisella.

Mikäli työyksikössä tehtävä toimistotyö ja erityisosaaminen ovat vain yhden tai muutaman henkilön hallussa, henkilöstöriskit ovat merkittävät. Moni näistä erityisosaajista kuuluu ikäryhmään, jonka eläköityminen tulee ajankohtaiseksi 2024 alkuun mennessä. Mikäli kaupunginhallitus pitää kiinni tavoitteestaan eläköitymisen täysimääräiseksi hyödyntämiseksi, em. työyksiköt ovat suurten haasteiden edessä, jollei toimistotyötä järjestellä tiimimallilla tai sitä aktiivisesti käytännön toimilla vastustetaan. Osaamista olisi kiireellisesti siirrettävä eteenpäin tulevaisuuden osaajille, mutta kenelle siirtää, kun tiimimalliin ei olla valmiita sitoutumaan, eikä täyttölupia myönnetä.

Toimistopalvelujen tiimimalli tarjoaa ratkaisun tilanteeseen sekä henkilöstöriskien, että hiljaisen tiedon siirtämisen näkökulmasta. Toimistopalveluhankkeessa ei hävitetä erityisosaamista, vaan jaetaan sitä useammalle henkilölle ja samalla vähennetään organisaation henkilöstöriskejä. Tiimimallissa tehdään tiimityötä ja hankitaan siihen liittyvää osaamista. Toimistotyöhön liittyvät ongelmatilanteet on mahdollista tuoda oman tiimin tai toimistopalvelujen ohjausryhmän ratkaistavaksi ja samalla kaikkien tiimien osaaminen tulee yhteiseen käyttöön.

6.4.1 Erityis- asiantuntija- ja viranomaistehtävät

Henkilöstökyselyn perusteella suuri osa toimistohenkilöstöstä hoitaa erityis- asiantuntija- ja/tai viranomaistehtäviä osana työtään. Tehtävien hoitamiseen ei ole juridista estettä, vaikka työ organisoituisikin tiimimallin mukaisesti.

Ehdotuksessa toimistotyöntekijöiden erityis- asiantuntija- ja viranomaistehtävät siirtyvät lähtökohdaisesti työntekijän mukana toimistotyön uudelleenjärjestelyn yhteydessä. Tiimimallin toiminnan käynnistämisen myötä tehtävien hoitaja saattaa vaihtua pidemmällä tähtäimellä, mutta tiimimallin toiminta käynnistetään pitäen erityistä huolta siitä, että tehtävät eivät jää tekemättä tai asiakastarve hoitamatta. Siirtymävaiheessa toimistotyöntekijät, jolla on erityis- asiantuntija tai viranomaistehtäviä, vastaavat siitä, että tehtävien hoito tulee ratkaistuksi ja tehtävät hoidetuiksi. Toimistopalvelujen ohjausryhmä, tiiminvetäjä ja toimistotyöntekijän esimiehenä ennen uudelleen järjestelyä toiminut henkilö vastaavat yhteistoiminnassa siitä, että toimistotyöntekijällä on mahdollisuus suoriutua tehtävistään.

Tiimimallin toimeenpanovaiheessa henkilöstöä tullaan sijoittamaan tiimeihin osaamisen, kyselyissä ilmoitettujen henkilökohtaisten prioriteettien ja kehittymistarpeiden sekä tiimien resurssitarpeiden mukaan. Sijoittelussa huomioidaan mm. eläköityminen, jonka ennakoidaan käynnistyvän vauhdikkaimmin hallintotiimissä.

Toimialoilla syntyy päätöksenteon valmisteluun liittyviä erityistarpeita, esim. kouluverkkoselvitys, joiden ratkomiseen tiimimalli tarjoaa laajemman pohjan. Erityistarpeet tullaan jatkossa projektoimaan, eli ne käsitellään toimistopalvelujen ohjausryhmässä ja niiden organisointi käsitellään tapauskohtaisesti tavoitteena paras mahdollinen osaaminen ja selvittely tapa.

6.4.2 Karsittavat tehtävät

Toimistopalvelujen ohjausryhmän tehtävänä on kehittää aktiivisesti toimistopalvelujen tiimimallia. Yksi tärkeimmistä tehtäväalueista on ylimääräisen toimistotyön karsiminen, jota tehdään palveluprosessien kehittämisen ja digitaalisten apuvälineiden käyttöön ottamisen rinnalla. Toimistopalvelujen ohjausryhmän tehtävänä on arvioida ja kehittää tiimeissä tehtävää työtä, tehdä arkipäivän ratkaisuja ei-tärkeiden tehtävien karsimiseksi ja tehdä toimintaa uudistavia ehdotuksia eteenpäin, mikäli uudistukset edellyttävät muodollisen ratkaisuvallan käyttämistä. Uudistamisen tavoitteena on toiminnan tehostaminen, hukasta luopuminen (lean) ja työhyvinvoinnin parantaminen. Toimistopalveluja voidaan tarkastella ja arvioida esimerkiksi Stephen Coveyn kehittämän nelikenttämallilla (liite 6) tai vastaavalla.

Luvussa 2.6 todetaan Jämsän kaupungin työelämän laadun kehittämistä, että kehittämisen esteenä on resurssien niukkuus, joita ovat muun muassa ajan, rahan tai yhteisten tapaamisten puute. Jo nykyisessä tilanteessa työn määrä on suuri ja eläköitymisten myötä työn määrä kasvaa hallitsemattomasti, jollei muutoksia toimistopalvelujen tuottamisessa uskalleta tehdä. Yhtäältä on kysymys johtamisesta, toisaalta sitoutumisesta, mutta myös rohkeudesta dialogiin. Työtehtävien sisältöjä on tutkittava, jotta henkilöstöllä on jatkossakin edellytykset hoitaa työtehtävänsä hyvin ilman tunnetta työn liiallisesta kuormituksesta. Tämä tarkoittaa työn tarkastelua siitä näkökulmasta, mikä on tehtävissä toisin ja onko työssä tekijöitä, joista voisi luopua tai ne voisi digitalisoida. Lupa toimintakulttuurin muuttamiseen: työn tehostamiseen tiimityön mallilla ja hukan poistamiseen syntyy kaupunginhallituksen toimeenpanopäätöksen myötä, mutta perinteisen toimintakulttuurin muuttaminen ottaa väistämättä aikansa.

Myös maakuntauudistus tulee karsimaan toimistotyötä. Sosiaali- ja terveystieteiden järjestämiseen liittyy toimistotyötä, jonka hoitaminen siirtyy maakunnalle sosiaali- ja terveystieteiden järjestämiseen myötä. Edellä mainitun lisäksi Jämsän kaupungilla tuotetaan sosiaali- ja terveystieteiden palvelutuotannon järjestämisen tueksi mm. talous- ja palkkahallintoon, materiaalikeskukseen, tietohallintoon ja puhelinvaihteeseen liittyviä palveluja.

Maakuntauudistuksen konkreettiset vaikutukset sosiaali- ja terveystieteiden järjestämiseen liittyvän toimistotyön osalta tulevat näkyviksi myöhemmin, eikä maakuntauudistuksen myötä karsittaviin toimistotehtäviin voida ottaa kantaa kuin yleisellä tasolla toimistopalveluhankkeen selvitysvaiheessa. Tässä vaiheessa voidaan todeta, että:

- 1) Osa toimistopalvelutehtävistä tulee säilymään maakuntauudistuksesta riippumatta, mutta mitoituksiin tulee muutoksia.
- 2) Osaa tuotetuista toimistopalveluista säädellään ulkoisilla palvelusopimuksilla, joihin liittyvistä velvoitteista, mitoituksista ja irtisanomisesta on käytävä neuvotteluja.
- 3) Osaa palveluista voidaan oleellisesti supistaa tai ne voidaan lakkauttaa kaupungin omalla päätöksellä.

Maakuntauudistukseen liittyvien vaikutusten osalta tietoa saadaan jatkuvasti lisää, mutta lopulliset seuraukset hahmottuvat vasta 1.1.2020 jälkeen. Toimistopalvelujen tiimimallin vahvuus on sen kyky vastata nykyistä organisaatiota joustavammin erilaisiin muutoksiin.

6.4.3 Uudet tehtävät

Vaikka maakuntauudistus ja digitalisaatio tulevat supistamaan kunnissa tehtävän toimistotyön tarvetta, sitä tulee myös lisää ja toimistoissa tehtävä työ uudistuu. Toimistopalvelujen tiimimallin toimeenpanossa tulee varautua myös uusien toimistopalvelujen tuottamiseen ja niihin liittyvän osamisen lisäämiseen. Uudet palvelutehtävät ja niiden hoitamiseen liittyvien kysymysten ratkaiseminen tulee eteen yhteiskunnan muutoksen myötä. Joitain näkökulmia uusiin tehtäviin on esitelty luvussa 9: hankkeen aikana esiin nousseet kehittämissuositukset. Toimistopalvelujen tiimimallin nähdään vahvistavan toimistotyöntekijöiden kykyä vastata uuden työn mukanaan tuomiin haasteisiin.

6.5 Sijoittumisvaihtoehdot: missä työtä tehdään?

Toimistopalvelujen tiimimallin lähtökohtana on, että toimistopalvelu muuttuu liikkuvaksi monipaikkatyöksi. Työtä tehdään tiimin yhteisessä toimistossa, toimialojen työpisteissä, etätyöpisteessä, jne. Ratkaiseva muutos on siirtyä perinteisen linjaorganisaation ja yhden esimiehen työkuultuurista tiimityön kulttuuriin.

Työn suorituspaikka tulee määräytymään asiakkaiden palvelutarpeiden pohjalta, ei siltä pohjalta, että työyhteisöissä ollaan opittu siihen, että toimistotyöntekijät ovat varalla tai päivystävät toimistolla. Asiakaspalvelun aukioloaikoja joudutaan väistämättä supistamaan joissain työyksiköissä, sillä osa työstä tehdään jatkossa muissa työpisteissä asiakastarpeen mukaisesti.

Tiimimalliin tullaan siirtymään vaiheittain, mutta tiimien yhteiset viikoittaiset työpalaverit ja työn uudenlainen organisoiminen esitetään käynnistettäväksi välittömästi. Kiireellisin tilanne on hallintotiimissä, jossa hiljaisen tiedon siirtäminen tiimin sisällä ja hallintotyössä tarvittavien resurssien varmistaminen on saatava käyntiin viipymättä eläköitymisistä johtuen. Hallintotiimin osalta yhteisen työskentelytilan järjestäminen tulisi tapahtua viipymättä.

Sijoittumisvaihtoehdot tulevat ratkaistaviksi tilatyöryhmässä osana toimistopalvelujen tiimimallin toimeenpanoa. Sijoittumisvaihtoehtojen pohdinnassa on huomioitava: voimassaolevat määräaikaisten vuokrasopimukset, kaupungin omien kiinteistöjen kunto ja vapautuminen toimistotyökäyttöön, asiakaspalvelun sijainti mahdollisimman lähellä kaupungin keskustaa sekä toimistotiimien mitoitukset. Huoneistoihin on järjestettävä tiloja liikkuvan työn tekijöille, hiljaiselle työlle ja koko tiimin kokoontumisille. Asiakaspalvelutiimin tilantarve tulee huomioida uuden kirjaston suunnitelmia laadittaessa. Tavoitteeksi tulee asettaa, että vuoteen 2020 mennessä kaikilla tiimeillä on omat toimitilat.

7 Vaihtoehdot omalle tuotannolle

Kaupunginhallituksen toimeksiannon mukaisesti hankkeessa on pohdittu myös vaihtoehtoja omalle toimistopalveluntuotannolle. Keskeisinä lähtökohtina vaihtoehtojen pohdinnalle ovat olleet seuraavat reunaehdot:

- Kaikissa vaihtoehdoissa ensisijaisena lähtökohtana on ensi vaiheessa siirtyminen toimistopalvelujen tiimimalliin, jota voidaan harkitusti ja hyvin valmistellen täydentää vaihtoehtoisilla tavoilla tuottaa toimistopalveluja siinä vaiheessa, kun maakuntauudistuksen vaikutukset toimistohenkilöstöön ovat selvinneet ja omat henkilöresurssit eivät enää riitä.
- Viranomaistoimintaa ei voi siirtää kuin toiselle viranomaiselle
- Strategista tai toiminnanohjaukseen välittömästi liittyvää toimistopalvelua ei ole järkevää siirtää ulkopuolisen tahon hoidettavaksi
- Kunnalle lain mukaan kuuluvista palvelutehtävistä on huolehdittava.
- Myös asiakaspalvelun kokonaisvaltaiseen ulkoistamiseen on järkevää suhtautua kriittisesti. Esim. puhelunvälitys voidaan kyllä antaa yhteistyökumppanin hoidettavaksi, mutta kunnan toimintaa koskevaa asiantuntemusta vaativaa palveluneuvontaa ei.
- Julkisen toimistopalvelutuotannon osittainenkin kilpailuttaminen saattaa viedä työpaikkoja pois paikkakunnalta, eikä sitä voida pitää tavoiteltavana ottaen huomioon työpaikkojen menetysten vaikutukset kaupungin talouteen.

Luvussa 7.1 pohditaan vaihtoehtoisia tapoja tuottaa toimistopalveluja ja niiden reunaehdoja ja luvuissa 7.2 – 7.4 kolmea vaihtoehtoista tapaa.

Kaikissa vaihtoehtoisissa tavoissa ensisijaisena lähtökohtana on ensi vaiheessa siirtyminen toimistopalvelujen tiimimalliin, jota voidaan harkitusti ja hyvin valmistellen täydentää vaihtoehtoisilla tavoilla tuottaa toimistopalveluja siinä vaiheessa, kun omat henkilöresurssit eivät enää riitä. Toimistopalvelujen uudistamisen lähtökohtana tulee säilyttää kustannustehokkuus ja työpaikkojen säilyttäminen paikkakunnalla.

7.1 Vaihtoehtoiset tavat tuottaa toimistopalveluja

Vaihtoehtoisiksi palvelutuotannon tavoiksi voidaan tunnistaa:

- 1) Yksityisten palveluntarjoajien tarjonta: tuottajana yksityinen yritys
Yksityiset yritykset tuottavat jo tällä hetkellä mm. palkanlaskentaan ja taloushallintoon liittyviä palveluja kunnille. Myös puhelinvälitystoiminta on tyypillisesti toimintaa, joka voidaan hankkia yritykseltä. Yksityiselle yritykselle ei kuitenkaan voi delegoida julkista valtaa. Yksityinen palveluntarjoaja valitaan aina hankintamenettelyn kautta hankintalain mukaisesti. Valintakriteerinä ei voi olla yrityksen toimipaikan sijainti. Vaihtoehdon riskiksi on tunnistettava työpaikkojen katoaminen paikkakunnalta.
- 2) Kuntien yhteistoiminta: toinen kunta, kuntayhtymä, liikelaitos, kuntien yhteistoiminta-alue tai kuntien omistama inHouse- yhtiö tuottajana
Kuntien yhteinen palvelutuotanto on suhteellisen yleinen tapa tuottaa julkisia palveluja. Esimerkkejä yhteistoiminta-alueista ovat Jämsän ja Kuhmoisten sosiaali- ja terveystoimen yhteistoiminta-alue tai maaseutuhallinnon yhteistoiminta-alue, jonka isäntäkuntana toimii Keuruun kaupunki. Kuntayhtymämallilla tuotettiin Jämsän seudun terveydenhuollon palvelut ennen, kun se purettiin Jämsän ja Jämsänkosken kaupunkien yhdistyessä. Myös toisen asenteen ammatillinen koulutus hoidetaan kuntayhtymämallilla. Kunnat voivat myös perustaa yhteisiä liikelaitoksia tai delegoida tehtäviä toisen kunnan viranhaltijoiden hoidettavaksi sopimusperusteisesti. Kuntien yhteistoiminta on varteenotettava vaihtoehto vaihtoehtoiseksi pal-

veluntuotannon tavaksi, sillä myös julkista valtaa on mahdollista delegoida kuntien yhteistoimintaa hoitavalle organisaatiolle. Kuntien omistama inHouse-yhtiölle ei kuitenkaan voi delegoida ratkaisuvalltaa.

- 3) Tulevan maakunnan palvelutarjonta: maakunta tuottajana
Maakunta voi toimia palveluntuottajana valmistelussa olevan lainsäädännön puitteissa. Tämän hetkisen tiedon mukaan maakunta ei voisi toimia kuntien toimistopalvelujen tuottajana, sillä sen on lain mukaan yhtiötettävä toiminnat tai siirrettävä ne joko oman liikelaitoksensa tai kumppaniyrityksen hoidettavaksi viranomastoimintaa lukuun ottamatta.

- 4) Kumppanuusyritys tuottaa
Kumppanuusyrityksellä tarkoitetaan tässä yhteydessä yhtiömuotoista palveluntuotannon järjestämistä jonkun kyseessä olevalla alalla toimivan inHouse-yhtiön kanssa. Esimerkki kumppanuusyrityksen kanssa tehtävästä yhteistyöstä on Keski-Suomen sairaanhoitopiiriin ja Jyväskylän kaupungin TAHE-hanke, jossa kumppanuusyritys tulee hoitamaan ensi vaiheessa kaupungin ja sairaanhoitopiiriin ja 1.1.2020 alkaen koko maakunnan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut.

Pidetään todennäköisenä, että maakuntaudistuksen myötä maahan tulee rakentumaan 3 – 5 kumppanuusyritystä, jotka erikoistuvat julkisen hallinnon ICT:n, palkanlaskennan sekä taloushallinnon palvelujen tuottamiseen inHouse palveluna. Keski-Suomen maakunnan valmistelussa on edetty juuri tähän suuntaan. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri ja Jyväskylän kaupunki ovat käyneet kumppanuusneuvotteluja useampien yritysten kanssa ja valmistelun nykytilanteessa näyttää siltä, että kumppanuusyritykseksi on vahvistumassa Monetra Oy. Ovet neuvotteluihin ovat auki kaikille keskisuomalaisille kunnille.

Vaihtoehdoksi keskisuomalaiselle kumppanuusyritysmallille voitaisiin ajatella toimintaa, jossa esim. KuntaPro toimisi kumppanuusyrityksenä Jämsälle ja perustaisi toimipaikan Jämsään. Tämän tyyppisistä toteutuksista on kokemusta mm. Hämeenlinnassa ja Kangasalalla. Julkista valtaa kumppanuusyritykselle ei ole mahdollista delegoida.

- 5) Kolmannen sektorin järjestäytynyt esim. yhdistystoimija tuottaa
Kolmannen sektorin ja kunnan välistä yhteistyötä rajoittaa se, ettei yhdistystoimijalle voi delegoida julkista valtaa. Periaatteellista estettä muiden tehtävien hoitamiseen ei ole. Yhdistystoiminnan periaatteisiin kuuluu kuitenkin se, että yhdistykset toimivat jonkin tavoitteen tai aatteen pohjalta, niiden tehtävänä ei ole tavoitella voittoa ja toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen.

Yhdistysten kyky sitoutua jonkin kaupungille kuuluvan säännöllisen palvelutehtävän hoitamiseen sopimus pohjaisesti on väistämättä rajallinen, mutta mahdollisuus se ehdottomasti on.

- 6) Neljännen sektorin toiminta: järjestäytymätön kansalaisaktiivisuus tuottaa
Neljännen sektorin toiminnalla tarkoitetaan kansalaistoimintaa, joka ei ole järjestäytyntä jonkin organisaation tai oikeushenkilön taakse. Esimerkkejä neljännen sektorin toiminnasta ovat ravintolapäivä tai ruokapiirien toiminta. Neljännen sektorin on tunnistettu uudistavan kansalaisyhteiskuntaa, joka kolmannen sektorin järjestöistä poiketen organisoituu kevyesti ja toimii nopeasti sosiaalisen median avulla. Helsingin yliopiston tuoreen tutkimuksen mukaan käynnissä on yhteiskunnallinen murros, kun internet ja some mahdollistavat uusia järjestäytymisen ja toiminnan tapoja sekä uusia toimijarooleja. Neljäs sektori jakaa vallan uusiksi. Se ottaa julkiselle vallalle kuuluvia tehtäviä, joukkoistaa ongelmien ratkaisua, laajentaa markkinatalouden perustaa ja uudistaa tapamme ymmärtää demokratiaa.

Kunnan toimistopalvelujen siirtäminen neljännen sektorin hoidettavaksi tuntuu tällä hetkellä haasteelliselta, sillä oikeushenkilön puuttuessa puuttuu myös sopimuskumppani, jolta voi edellyttää sitoutumista toiminnan säännöllisyyteen ja sopimuksenmukaisuuteen. Neljännen sektorin toimijoiden osallistumista toimistopalvelujen tuotantoon voisi ajatella ensi vaiheessa sellaisten palvelujen osalta, joita ei ole säädetty lailla kuntien tehtäviksi ja joiden tuottamatta jättämisestä ei koidu oleellista haittaa asiakkaille. Kunnan laajenevan osallisuusroolin hoitamisen edellyttämään työmäärään kumppanuus neljännen sektorin kanssa saattaisi tuoda tervetullutta helpotusta.

7.2 Vaihtoehto 1: Oman tuotannon täydentäminen kolmannen sektorin kanssa laadittujen sopimusten pohjalta

Tässä vaihtoehdossa toimistopalvelut järjestetään esitetyllä tiimimallilla 1.9.2018 alkaen. Eläköitymisen myötä syntyvää resurssivajetta paikataan kolmannelta sektorilta sopimus pohjaisesti hankituilla palveluilla. Ostetut palvelut ovat itse tuotettua toimistopalvelua täydentäviä, eivätkä ne voi olla viranomaistoimintaa, toiminnanohjaukseen liittyviä, tai vaativia asiantuntijatehtäviä. Yhteistyöhön liittyvät riskit on arvioitava tapauskohtaisesti. Esitetty vaihtoehto voidaan ottaa käyttöön vain suppeasti muita vaihtoehtoja täydentävänä mallina.

7.3 Vaihtoehto2: Toimistopalvelujen tuotanto kuntayhteistyössä

Tässä vaihtoehdossa toimistopalvelut järjestetään tiimimallilla 1.9.2018 alkaen. Maakuntahallinnon valmistelun myötä kartoitetaan lähialueiden kuntien kiinnostusta yhteiseen toimistopalvelujen tuotantoon ja tehdään valmistelevia toimia siten, että osa toimistopalveluista voidaan tuottaa yhteisen organisaation toimesta 2020 jälkeen. Lähtökohtana tulee olla työpaikkojen säilyttäminen Jämsässä. Toimistopalveluista uudelleenjärjestelyn piiriin kannattaa ottaa sellaiset tehtävät, joiden koamisesta on odotettavissa mittakaavaetua. Itse kannattaa järjestää vähintään keskeiset toiminnanohjaukseen liittyvät tehtävät ja vaativat johtamiseen liittyvät asiantuntijatehtävät.

7.4 Vaihtoehto3: Toimistopalvelujen osittainen osto kumppaniyritykseltä

Tässä vaihtoehdossa toimistopalvelut järjestetään hallinnon ja asiakaspalvelun osalta tiimimallilla 1.9.2018 alkaen. Talous- ja palkkahallinnon tehtävien osalta käynnistetään selvitys tehtävien siirtämisestä kumppaniyrityksen (inHouse) hoidettavaksi. Yhteistyön edellytykseksi tulee asettaa kumppaniyrityksen toiminta Jämsässä, jolloin työpaikat säilyvät paikkakunnalla. Muiden toimistotöiden osalta seurataan valitun kumppaniyrityksen tarjonnan kehittymistä ja tarpeen mukaan laajennetaan sopimuksen kattavuutta muiden toimistopalvelujen osalta. Tässäkin mallissa kannattaa itse järjestää vähintään keskeiset toiminnanohjaukseen liittyvät tehtävät ja vaativat johtamiseen liittyvät asiantuntijatehtävät.

8 Toimistopalvelujen yhdyspinnat

Monissa toimistopalveluprosesseissa on tunnistettavia yhdyspintoja suhteessa konsernin toimintaan (mm. viestintä ja markkinointi) ja erilaisiin sidosryhmiin, toimialojen asiointiprosesseihin sekä asiantuntijatyöhön eri puolilla konsernia. Tärkeäksi rakentuvaksi yhdyspinnaksi on tunnistettava kirjastotoimintojen ja kaupungin asiakaspalvelun toiminnot.

Yhdyspintojen haasteeksi nykytilanteessa tunnistetaan toimistopalvelujen hajanaisuus, erilaiset työkalut sekä organisaation sisällä, että organisaatioiden välillä ja palveluprosessien omistajuuteen liittyvät kysymykset (kuka johtaa yhteistä palveluprosessia).

Kaupunginhallitus asetti toimistopalveluhankkeen tavoitteeksi siilojen purkamisen. Esitettävä toimistopalvelujen tiimimalli purkaa tehokkaasti siiloja kootessaan yhteen toimistopalveluresursseja. Tiimimallissa toimistopalveluille syntyy vahva yhteinen yhdyspinta koko konsernin suuntaan, toimistopalvelujen työkalut yhtenäistyvät ja palveluprosessien omistajuuteen liittyvät kysymykset saadaan tehokkaasti ratkaistua toimistopalvelujen ohjausryhmässä tai sen aloitteesta.

8.1 Toimistopalvelujen yhdyspinta suhteessa sisäiseen asiakkaaseen: toimialat, asiantuntijat ja viranhaltijat

Lähtökohtaisesti toimistopalvelujen uudelleenorganisoinnilla ei ole tarkoitus heikentää palvelua suhteessa sisäiseen asiakkaaseen, vaikka toimistotyön johtaminen ja työn tekemisen tapa muuttuvatkin ja työn suorituspaikka tuntuukin etääntyvän. Merkittävimmät muutokset suhteessa sisäisen asiakkaan yhdyspintaan ovat toimintatapoihin ja yhteisten resurssien käyttöön (oma vai yhteinen työntekijä) liittyviä.

Yhdyspinnassa toimintatapoja joudutaan muuttamaan siten, että toimistotyön ”tilauksiin” liittyvä vuorovaikutus hoidetaan jatkossa monikanavaisesti, mikä edellyttää sekä toimistohenkilöstöltä että toimistotyön tilaajilta modernien yhteydenpitovälineiden (Skype, toimistotyön tukiportaali, What’s up,...) hallinnan opettelua. Toimialojen, asiantuntijoiden ja viranhaltijoiden toimistotyön lähituki ei tule poistumaan, sillä toimistotyö muuttuu liikkuvaksi ja tapahtuu edelleen osin asiakkaan luona, mutta rauhallista työskentelyä edellyttävät työvaiheet tehdään jatkossa muussa fyysisessä ympäristössä (etätyönä tai toimistopalvelutiimin toimistossa).

Toimistotyöntekijät ovat jatkossa koko organisaation yhteisiä resursseja. Käytännön toiminnassa se tulee näkymään siten, että tutun toimistotyöntekijän sijaan toimialojen, asiantuntijoiden ja viranhaltijoiden tukena on kaikkien toimistopalvelutiimien osaaminen. Kaupungin asiointiprosesseihin liittyvää erityisosaamista tullaan aktiivisesti siirtämään tiimien sisällä ja välillä useammalle henkilölle, millä vähennetään merkittävästi henkilöstöriskejä ja helpotetaan työstä poissaoloihin liittyviä haasteita.

Tiimimallin toimeenpanon alkuvaiheessa työ siirtyy tekijänsä mukana. Tiimien toiminnan käynnistymisen myötä turhia tehtäviä karsitaan, toimintamalleja yhteen sovitetaan ja tehtäviä siirretään tiimien välillä sekä tarkoituksenmukaisuus että resurssiperustein (osaaminen, henkilöresurssit). Tehtävien karsimista, toimintamallien yhteensovittamista ja tehtävien siirtämistä koskevat ratkaisut tehdään käytännön työssä, toimistopalvelujen ohjausryhmässä ja tarvittavin osin ao. toimielimessä. Laajemmat toimeksiannot tullaan projektoimaan toimistopalvelujen ohjausryhmässä.

Toimistotyön laatua, tuloksellisuutta ja sisäisen asiakkaan tyytyväisyyttä palveluun tullaan seuraamaan ja mittaamaan säännöllisesti osana toimistopalvelujen tiimimallin arviointia talousarviokäsittelyjen yhteydessä.

8.2 Toimistopalvelujen yhdyspinta suhteessa konserniyhtiöihin ja sidosryhmiin

Kaupungilla ja konserniyhtiöillä on yhteisiä asiointiprosesseja, joista esimerkkinä yritystontteihin ja -tiloihin liittyvät myynnin ja markkinoinnin prosessit. Yhteisten asiointiprosessien haasteena on ollut se, että prosessin hoitamisessa edellytettävä tieto ja resurssit ovat olleet hajallaan. Myös toimintakulttuureissa on ollut eroavaisuuksia.

Toimistopalvelujen tiimimalli kokoaa kaupungin toimialoja ja asiointiprosesseja koskevaa osaamista ja työtä yhteen paikkaan. Nähtävissä on, että konserniyhtiöt ja sidosryhmät tulevat merkittävästi hyötymään siitä, että tieto kulkee ja kerääntyy toimistopalvelutiimeihin ja asiointiprosesseja koskevan työn organisointi voidaan hoitaa yksinkertaisemmin. Asiointiprosessien yhteinen hoitaminen tulee helpottumaan, yhdyspinnassa tapahtuva yhteistyö paranee ja tiedonkulku helpottuu.

Konserniyhtiöiden toimistopalvelujen (palkka- ja taloushallinto) tuottamiseen liittyvien kysymysten ratkaiseminen on selvitettävä erikseen siinä vaiheessa, kun toimistopalvelujen tiimimalli on saatu käyntiin, henkilöstön osaamistarpeet kartoitettua ja toimistopalveluihin vapaaksi jäävä mitoitus arvioidua. Konserniyhtiöiden toimistopalveluja on kehitetty konsernitopan pohjalta ja henkilöstöriskeihin on varauduttu. Eläköityminen ei tule vaikuttamaan konserniyhtiöiden toimistohenkilöstöön käsillä olevana ajankohtana.

8.3 Toimistopalvelujen ja kirjaston yhdyspinta

Asiakaspalvelutiimin työskentelytilat esitetään sijoitettavaksi rakennettavan uuden pääkirjaston yhteyteen. Kaupungin asiakaspalvelu ja neuvontatoimintojen ja kirjastotoimintojen siirtämisestä samaan kiinteistöön nähdään saatavan merkittäviä synergiahyötyjä erityisesti asiakkaan palveluprosessin kannalta. Asiakkaan etu on, että hän saa hoidettua mahdollisimman monta asiointia saman palvelupisteen kautta. Asiakaspalvelupisteen toimintaan ja aukioloaikoihin liittyvät asiat tulevat ratkaistaviksi siinä vaiheessa, kun kirjastohanke etenee toteutukseen.

8.4 Rajapintojen tarkastelua syvennetään toimeenpanovaiheessa

Uudistuvien toimistopalvelujen yhdyspintoihin on otettu vain suppeasti kantaa toimistopalvelujen tiimimallia koskevassa ehdotuksessa. Yhdyspintoja on tarkoituksenmukaista tarkastella ja tärkeimmät yhdyspintoihin liittyvät toiminnalliset tavoitteet ja kanavat määritellä toimistopalvelujen tiimimallin toimeenpanon ja palveluprosessien määrittelyn yhteydessä. Tässä raportissa ehdotettu malli on vain lähtökohta vuosia kestäväälle toimistopalvelujen uudistustyölle, jossa palveluprosessit rakentuvat uudelleen ja digitalisaation hyödyntäminen lisääntyy mm. yhdyspintojen hoitamisessa.

9 Hankkeen aikana esiin nousseet kehittämissuositukset

Hankkeen eri vaiheissa on sivuttu useita konkreettisia kehittämissuosituksia, joihin ei ole voitu lyhytaikaisen selvityshankkeen keinoin tarttua. Esiin nousseet keskeisimmät kehittämissuositukset on kirjattu raporttiin ja niiden edistämistä esitetään toimistopalvelujen tiimimallin toimeenpanon rinnalla sekä osana käytännön työtä, että laajempina kehittämissuosituksina. Osa kehittämissuosituksista koskee ennen kaikkea toimistopalvelujen kehittämistä, osa on laajempia koko organisaatiota koskevia suosituksia.

9.1 Tietopalvelu

- Nykytilanne: Tiedolla johtamisessa, päätöksenteossa ja toiminnanohjauksessa tarvittava tiedon tuotanto on hajautettu eri hallintokuntiin ja sitä hoidetaan palasittain. Kaupungilla on lisääntyvää tarvetta yhteiselle tietovarannolle, nopeiden johtamisessa tarvittavien tietopyyntöjen hoitamiselle sekä tiedon tuottamiseen ja tulkintaan liittyvälle osaamiselle.
- Tavoitetilä: Tiedolla johtamisessa, päätöksenteossa ja toiminnanohjauksessa tarvittava tieto tuotetaan ja tulkitaan toimistopalvelutiimien yhteistyössä. Tiedon tuotannossa tehdään yhteistyötä konsernin asiantuntijoiden kanssa. Tiimien yhteisestä tiedontuotannosta ja tietopalvelupyyntöihin vastaamisesta vastaa asiantuntija (esim. tietohallintosihteeri) yhteistyössä toimistopalvelujen ohjausryhmän kanssa. Tiedolla johtamisen tueksi rakennetaan tietovaranto, jota voidaan hyödyntää koko konsernissa.
- Ehdotus toteutukselle: Kootaan tietopalveluun liittyvä osaaminen ”tietopalveluryhmään”. Kartoitetaan käytössä oleva osaaminen ja tietolähteet. Sovitaan säännöllisistä toimintakäytännöistä ja tietopyyntöihin vastaamisesta, rakennetaan tietovaranto ja ylläpidetään sitä.

9.2 Tiedonohjaus ja tietohuolto:4

- Nykytilanne: Nykytilanteessa tiedonohjaukseen ja tietohuoltoon liittyviä kysymyksiä on kehitetty ajan saatossa, mutta työ on yksittäisten henkilöiden varassa. Hallintojohtaja on käynnistänyt tiedonohjausprojektin 2018, jonka tavoitteena on tiedonohjauksen parantaminen yhteistyössä toimialojen kanssa.
- Tavoitetilä: Tehtävien hallintaan liittyvän osaamisen levittäminen, tiedonohjauksen ja tietohuollon merkityksen ymmärryksen lisääminen, henkilöstöriskien minimointi jakamalla tiedonohjaukseen ja tietohuoltoon liittyvää osaamista ja vastuuta laajemmin.
- Toteutus: Jatketaan tiedonohjausprojektin toimeenpanoa ja varmistetaan tiedonohjaukseen ja tietohuoltoon liittyvän kehitystyön jatkuminen 2018 jälkeen.

9.3 Hanketoiminta:

- Nykytilanne: Kaupungin eri toimialoilla toteutetaan runsaasti hankkeita. Osa hankkeista on kaupungin sisäisiä, osa saa rahoitusta myös ulkoisista rahoituslähteistä. Ulkoisia rahoituslähteitä olisi mahdollista hyödyntää nykyistä enemmän. Projektiorganisaatio kootaan yleensä aina tapauskohtaisesti. Esimiehet/asiantuntijat vastaavat projekteista, mutta tarvitsivat nykyistä enemmän kumppaneita hankkeiden hallintoon liittyviin valmistelu, raportointi, maksatus, järjestely ja sihteeritehtäviin.
- Tavoitetilä: Hankerahoitusta käytetään nykyistä laajemmin hyväksi kaupungin toimintojen kehittämiseksi ja projekteista vastaaville on tarjolla riittävästi hankkeiden käytännön toteutukseen liittyvää tukea.

⁴ Organisaation toiminta muodostuu tehtävistä, joita ovat sekä lakisääteiset substanssitehtävät, että toimintaa tukevat tehtävät. Tehtävä muodostuu toimenpiteistä ja käsittelyvaiheista. Tiedonohjausjärjestelmä on kattava ja johdonmukainen luokitus organisaation tehtävistä, jossa kaikki tehtävät on kartoitettu ja niille on annettu oma sijaintinsa luokituksessa. Tietohuolto on kaupungin asiakasprosesseihin liittyvää tietoa, jolla varmistetaan kaupungin ylläpitämien rekistereiden tiedon laillisuus, ajantasaisuus ja oikeellisuus.

- Ehdotus toteutukseksi: Kootaan hanketoimintaan liittyvä osaaminen ja resurssit toimistopalvelujen ”projektiyhmään”. Kartoitetaan valmisteluun, raportointiin, maksatuksiin, järjestelyihin ja sihteerin tehtäviin liittyvän tuen tarve. Valmistaudutaan ratkaisemaan toimialoilta tulevat hanketoimintaan liittyvät tukipyynnöt. Seurataan aktiivisesti ja hyödynnetään eri lähteissä aukeavia rahoitusmuotoja.

9.4 Digitaalinen asiakaspalvelu ja osallistamisen uudet digitaaliset muodot

- Nykytilanne: Jämsän kaupungin digitaalisten asiakaspalvelujen tilanne on kirjava. Kaupungin rakennusvalvonnalla on käytössä lupapiste.fi, jossa rakentamiseen liittyvien lupien käsittely on mahdollista hoitaa täysin digitaalisesti, mutta suurin osa kaupungin digitaalisista palveluista hoidetaan edelleen perinteisesti tulostamalla lomakkeita netistä, täyttämällä niitä ja palauttamalla ne viranomaiselle joko paperilla tai skannattuna sähköpostiin. Vuorovaikutteisia lomakkeita ei juuri ole käytössä lupapiste.fi- palvelua lukuun ottamatta, eikä asioita pystytä hoitamaan alusta loppuun saakka digitaalisessa palvelussa (esim. suomi.fi palvelukanavat).
- Tavoitetila: Toimistotyöntekijöiden määrän supistumisen vuoksi, digitalisaation edistämiseksi ja kustannustehokkuuden parantamiseksi digitaalista asiakaspalvelua on merkittävästi lisättävä. Sitä edellyttää myös EU:n saavutettavuusdirektiivi ja sen pohjalta laadittu kansallinen lainsäädäntö.
- Toteutus: VM:ltä on haettu rahoitusta mm. lomakkeiden digitalisointiin ja digitaaliseen osallisuuden vahvistamiseen, mutta digitalisaatiota on edistettävä kaupungin omin toimin, vaikkei rahoitusta myönnettäisikään. Käynnistetään ja vastuutetaan digitaalisen asiakaspalvelun laaja-alainen kehittäminen.

9.5 Digitointi

- Nykytilanne: Jämsän kaupungilla tehdään edelleen paljon toimistotyötä, joka on sidoksissa fyysisiin aineistoihin ja niiden säilytyspaikkoihin. Se, ettei aineistoja ole olemassa digitaalisessa muodossa vaikuttaa merkittävästi mahdollisuuksiin kehittää toimistotyötä paikkariippumattomaksi.
- Tavoitetila: Aineistojen tavoitteellinen ja ripeä digitointi
- Toteutus: Digitointia on vietävä eteenpäin ripeästi ja tavoitteellisesti hyödyntäen mm. erilaisia työllistämiseen liittyviä tukia. Aineiston seulonta on syytä hoitaa asiantuntijan toimesta, mutta avustavaan työhön tulee hankkia ripeästi lisäresursseja.

9.6 Viestintään, markkinointiin, tiedottamiseen ja PR:n liittyvien tehtävien johtaminen

- Nykytilanne: Jämsän kaupunkikonsernissa tehdään viestintä-, markkinointi- tiedottamis ja PR-toimintaa aktiivisesti, mutta hajautetusti. Kokonaisuuden parissa työskentelevien tahojen rooleja ei ole tarkkaan sovittu, eikä kokonaisuutta johdeta. Myös erilaiset toimintakulttuurit vaikuttavat yhteistyöhön.
- Tavoitetila: viestintään, markkinointiin, tiedottamiseen ja PR:ään liittyvien roolien, työnjaon ja johtamisen selkeyttäminen.
- Toteutus: Prosessien johtamisen valtuuttaminen. Yhteisten tavoitteiden ja toimenpiteiden asettaminen. Rooleista ja työnajosta sopiminen. Tulosten ja analytiikan seuraaminen.

9.7 Toimistotyön tukiportaalin käyttöönotto

- Nykytilanne: Toimistotyötä tilataan omaan hallintokuntaan kuuluville toimistotyöntekijöiltä ”huikkaamalla” tai kävelemällä naapurihuoneeseen. Toimistopalvelujen tiimimallin toimeenpanon myötä resurssi ei ole samaan tapaan rajattomasti käytettävissä kun aikaisemmin. Nykyisissä pienessä työyhteisössä ”työjonon” hallinta on suhteellisen yksinkertaista. Hoidettavia tehtäviä on rajallinen määrä ja asiakkaita, joille palvelua

tuotetaan, kourallinen. Toimistotyön tiimimallissa hoidettavien tehtävien ja asiakkaiden määrä moninkertaistuu. Toiminnanohjaukseen liittyvän työvälineen, tukiportaalin, käyttöönotto tukee toimistotyön uudelleen organisoimista sekä varmistaa että tehtäväjono liikkuu, asioiden käsittely dokumentoituu ja asiakas tulee palveltua.

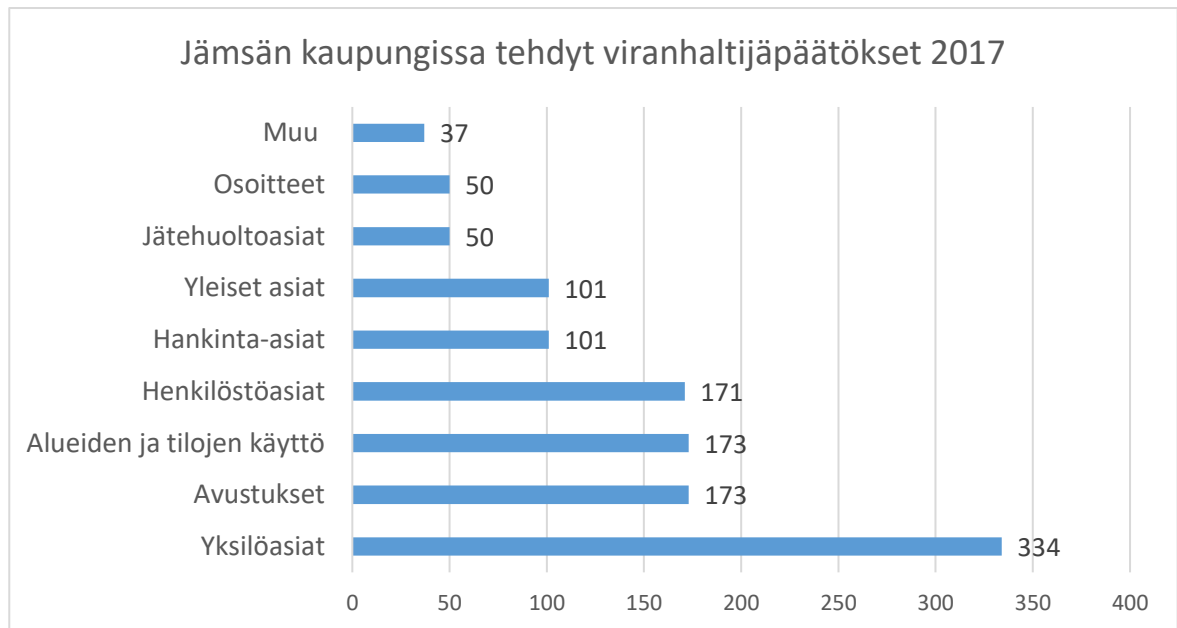
- Tavoitetilä: Toimistotyön tukiportaali otetaan käyttöön toimistotyön toiminnanohjauksen tueksi ja työjonossa olevien tehtävien dokumentoimiseksi. Toimivasta tukiportaalista saadaan toimistopalvelutilauksiin liittyvää käyttökelpoista dataa toimistopalvelujen kuormittavuudesta, mikä helpottaa mm. resurssien suunnittelua.
- Toteutus: Tietohallinnolla käytössä oleva tukiportaali otetaan käyttöön toimistopalvelujen uudelleenorganisoinnin yhteydessä. Esimiehiä ohjataan aktiivisesti tukiportaalin käyttäjiksi ja mikäli asiakas käyttää perinteisiä vuorovaikutuskanavia, henkilöstö veloitetaan dokumentoimaan toimenpiteet portaaliin. Käyttöönottoprojektissa tehdään tarpeellisia rajoituksia dokumentoitavien töiden suhteen. Mm puhelinvaihteeseen vastaamisen tai infopisteessä tapahtuvan yleisneuvontatilanteen hoitamisen dokumentointi tukiportaaliin on tarpeetonta, jollei se johda jatkotoimiin. Tukkimiehen kirjanpito riittää.

9.8 Sisäisen laskutuksen arviointi

- Nykytilanne: Sisäinen laskutus työllistää toimistotyötä tekeviä, mutta on välttämätöntä mm. kirjanpidon, tilastointien ja ulkoisten laskutusten näkökulmista tarkasteltuna. Sisäisestä laskuttamisesta tulisi kuitenkin pystyä luopumaan, mikäli laskuttamiseen liittyvät kustannukset ovat siitä saatua hyötyä suuremmat.
- Tavoitetilä: Sisäistä laskutusta tehdään vain niiltä osin, kun se on välttämätöntä.
- Toteutus: Käynnistetään sisäisen laskutuksen hanke, jonka tavoitteena on tarkastella sisäisen laskutuksen tarkoituksenmukaisuutta laskutusjaksojen, laskuttamisesta saatavien hyötyjen, ulkoisten laskutusten, toiminnan laillisuuden jne. näkökulmista. Hankkeen aikana tutustutaan muissa kunnissa käyttöön otettuihin hyviin toimintamalleihin.

9.9 Viranhaltijapäätösten arviointi

- Nykytilanne: Jämsän kaupungilla tehtiin vuonna 2017 yhteensä 1190 viranhaltijapäätöstä. Eniten tehtiin yksilöasioita koskevia päätöksiä. Seuraavaksi eniten avustuksiin sekä alueiden ja tilojen käyttöön liittyviä päätöksiä. Monessa asiassa päätöksen tekemisen perusteena on joku velvoittava laki tai säädös, mutta päätöksiä saatetaan tehdä myös asioissa, joissa julkisen vallan käyttö ei olisi välttämätöntä. Myös osalle toimistotyöntekijöistä on delegoitu ratkaisuvalltaa ja vaikka ratkaisuvalltaa ei olisi delegoitu, moni toimistotyöntekijä valmistelee viranhaltijapäätöksiä asianhallintaan ratkaisuvalltaisen viranomaisen hyväksyttäväksi, eli päätös syntyy nk. esittelystä.



- **Tavoitetila:** Toimistotyön resurssien supistuessa viranhaltijapäätösten kokonaisuutta kannattaa arvioida kriittisesti. Voisiko esim. avustuksiin sekä alueiden- ja tilojen käyttöön liittyviä kokonaisuuksia koota selkeämmiksi kokonaisuuksiksi? Voidaanko esim. hankinta-asioiden pitäytymistä valituskelpoisen päätöksen tekemisestä niissä tilanteissa, kun hankintalain raja-arvo ei ylity? Onko toimistotyöntekijöiden ratkaisuvalltaa tarkoituksenmukaista laajentaa? Kantavatko viranhaltijat aiempaa suuremman roolin viranhaltijapäätösten valmistelussa? Tarjoaako digitalisaatio ratkaisua esim. avustuspäätösten automatisointiin? jne.
- **Toteutus:** Käynnistetään lainsäädännön asiantuntijan tuella viranhaltijapäätösten arviointiprosessi, jonka tavoitteena on luopua turhien päätösten tekemisestä ja sopia päätöksentekoprosessin hoitamisesta niin, että sen kuormitus ei muodostu haasteeksi kummallekaan osapuolelle (toimistotyöntekijät tai ratkaisuvaltainen viranomais).

9.10 Kokonaisarkkitehtuurissa eteenpäin

- **Nykytila:** Jämsässä on käynnistetty kokonaisarkkitehtuurityötä pariin otteeseen. Vaikka kokonaisarkkitehtuurityö on uuden Tietohallintolain myötä jopa lakisääteinen velvollisuus, se ei ole ottanut tuulta alleen. Kokonaisarkkitehtuuri on ensisijaisesti johtamisen väline, jonka avulla ohjataan liiketoiminnan, tietovarantojen, järjestelmien ja teknologian kehittämistä kohti yhteistä, määriteltyä tavoitetta.
- **Tavoitetila:** Kokonaisarkkitehtuurityöstä tulee tapa toimia.
- **Toteutus:** Nimetään kokonaisarkkitehtuurin pääarkkitehti ja työryhmä. Laaditaan kokonaisarkkitehtuurin kuvaus ja sovitaan sen iteroinnista vuosittain.

10 Toimistopalvelujen tiimimallin toimeenpano

Toimistopalvelujen uudelleenjärjestelylle on tarvetta. Eläköityminen pakottaa uudistumaan, kuntatalous vaatii tehostamaan toimintoja ja digitalisaatio muuttaa perinteistä toimistotyötä. Jämsän kaupungin toimistotyö esitetään organisoitavaksi uudelleen tässä raportissa esitellyn toimistopalvelujen tiimimalliin. Toimeenpano esitetään toteutettavaksi seuraavasti:

10.1 Vuosi 2018

Maaliskuu-huhtikuu 2018

- Kaupunginhallitus tekee periaatepäätöksen toimistopalvelujen tiimimallin käyttöönotosta. Päätöksellä linjataan tiimimallin käyttöönotto, sen toimeenpanon aikataulu ja tiimimallin arviointi vuosittain talousarviokäsittelyn yhteydessä. Samassa yhteydessä tehdään toimeenpanon edellyttämät organisaatiomuutokset. Muutokset tulee ottaa huomioon mahdollisissa 2018 talousarviota koskevissa käsittelyissä ja päätös on huomioitava valmisteluohjeena talousarvion 2019 ja taloussuunnitelman 2020-2021 laadinnassa.
- Kaupunginjohtaja tekee toimistopalvelujen tiimimallin toimeenpanon organisointia koskevan päätöksen, jossa linjataan toimeenpanon organisaatiosta ja toimeenpanon aikataulusta.
- Tilakysymysten ratkaiseminen aloitetaan tilatyöryhmässä heti kaupunginhallituksen periaatepäätöksen vahvistuttua. Hallintotiimille pyritään löytämään tilat välittömästi. Taloustiimin osalta arvioidaan, onko tarkoituksenmukaista pyrkiä sijoittamaan koko taloustiimi taloushallinnon nykyisiin tiloihin, vai löytyisikö kaupungin omista tiloista kokonaistaloudellisempi ratkaisu toimitilakysymykseen. Asiakaspalvelutiimin osalta arvioidaan, voidaanko nykyisissä toimitiloissa jatkaa (esim. laajentamalla liiketilaa naapurihuoneistoon) siihen asti, kun uuden pääkirjaston tilat saadaan käyttöön.
- Toimeenpano käynnistyy kaupunginjohtajan päätöksen mukaisesti henkilöiden sijoittelua ja tiiminvetäjiä koskevien ratkaisujen osalta. Henkilöiden sijoittelua ja tiiminvetäjiä koskevat ratkaisut tehdään työryhmässä, johon kutsutaan talous- ja hallintojohtaja sekä toimistopalveluhankkeen toimeenpanosta vastaavat muut henkilöt. Neuvotteluissa kuullaan tarpeen mukaan toimistohenkilöstöä, esimiehiä ja asiantuntijoita.
- Kaupunginjohtaja tekee neuvottelutuloksen pohjalta päätöksen toimistohenkilöstön siirroista 1.9.2018 alkaen. Päätöksessä otetaan kantaa uudelleenjärjestelyn piiriin TOI060 hinnoittelutunnuksen ulkopuolelta siirrettäviin vakansseihin ja TOI060 hinnoittelutunnukseen kuuluvien osalta uudelleenjärjestelyn ulkopuolelle jääviin vakansseihin.

Toukokuu – Elokuu 2018

- Tiimimallin käytännön toimeenpano käynnistyy toimistopalvelujen ohjausryhmän kokoamisella viimeistään toukokuussa 2018. Ohjausryhmän tehtävänä on organisoida tiimimallin toimeenpano käytännössä ja käynnistää tiimien yhteistoiminta jo ennen syyskuussa voimaan tulevaa henkilöstön siirtoa. Keskeisiä toimeenpanoon liittyviä tehtäviä ovat mm.:
 - Oman osaamisen vahvistaminen: mitä tiimeissä tehtävä työ on ja miten kohdata muutosvastarinta
 - Tilajärjestelyihin liittyvät käytännön kysymykset
 - Toimistotyön tukiportaalin käyttöönotto koulutuksineen
 - Tiimeissä hoidettavien tehtävien organisointiin liittyvät kysymykset
 - Palveluprosessien ja palvelutehtävien kuvaaminen
 - Monikanavaiseen asiakaspalveluun liittyvien kysymysten ratkaiseminen
 - Monipaikkatyön organisointiin liittyvät tehtävät: neuvottelut tulosyksiköiden ”lähituesta”
 - Muutoksesta tiedottaminen asiakasryhmille

Syyskuu – Joulukuu 2018

- Tiimimallin käyttöönotto
 - Tiimin yhteistoiminnan vakiinnuttaminen
 - Päivittäisten ongelmien ratkaiseminen ja laajempien kysymysten ratkaiseminen toimistopalvelujen ohjausryhmässä
 - Henkilöstön muutostuen järjestäminen
 - Toiminnan arviointi ja asiakaspalautteen kerääminen
- Esimiesten muutostukeen liittyvät koulutukset (käytännön työhön liittyvän osaamisen vahvistaminen)
- Toimistopalveluselityksessä ehdotettujen kehittämissuositusten hankkeistaminen ja toteutus
- Tiimimallin arviointikyselyn toteuttaminen ja sen tulosten raportoiminen talousarvion 2019 käsittelyn yhteydessä

10.2 Vuosi 2019

- Tiimimallin toimeenpano jatkuu ja tiimimalli kehittyy.
- Tiimimallin arviointikyselyn toteuttaminen ja sen tulosten raportoiminen talousarvion 2020 käsittelyn yhteydessä

10.3 Vuosi 2020

- Tiimimallin toimeenpano jatkuu ja tiimimalli kehittyy.
- Selvitetään lähialueen kuntien kiinnostus tuottaa toimistopalveluja kuntayhteistyössä ja käynnistetään mahdolliset / tarvittavat valmistelutyöt
- Arvioidaan kumppanuusyritysmalli vaihtoehtona tuottaa toimistopalveluja ja käynnistetään mahdolliset / tarvittavat valmistelutyöt
- Tiimimallin arviointikyselyn toteuttaminen ja sen tulosten raportoiminen talousarvion 2021 käsittelyn yhteydessä
- Tehdään TA 2021 – käsittelyn yhteydessä ratkaisu siirtymisestä toimistopalvelujen tuottamisessa vaihtoehtoisen mallin käyttöönottoon: missä laajuudessa ja millä aikataululla

11 Johtopäätökset

Toimistopalvelujen uudelleen järjestämiselle on vahvat perustelut: toimistohenkilöstön kiivastahtinen eläköityminen, kuntatalouden haasteet sekä työn muuttuminen digitalisaation ja muiden yhteiskunnallisten muutuskulkujen myötä.

11.1 Vahva sidos perinteiseen synnyttää muutosvastarintaa

”On näet muistettava, ettei mikään yritys ole vaikeampi alkaa, vaarallisempi suorittaa ja epävarmempi tuloksiltaan kuin uuden järjestelmän voimaan saattaminen. Uudistaja näet saa vastaansa kaikki ne, joille vanha olotila on edullinen; ja nekin, joita uusi voisi hyödyttää, ovat sen laimeita puolustajia. Tämä penseys johtuu osaksi siitä, että he pelkäävät vastustajia, joilla on tukenaan vanhat lait, osaksi siitä, että ihmiset ovat epäuskoisia eivätkä yleensä luota uudistuksiin ennen kuin pitkällisen kokemuksen jälkeen.” (Machiavelli 1997, 45)

Siellä missä tehdään uudistuksia, esiintyy muutosvastarintaa. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta ja kritisointia, joka ilmenee yksilöiden tai ryhmien käyttäytymisessä. Se ilmenee pessimistisyytenä, välinpitämättömyytenä, informaation torjumisena, kielteisinä mielipiteinä, aggressiivisuutena, syntipukkien etsimisenä, muutoksen vastaisena taustavaikuttamisena ja korostuneena itsesuojeluna.

Muutosvastarinta liittyy ihmismielen luonnolliseen taipumukseen puolustaa tuttua, totuttua. Itse muutos ei välttämättä ole vastustuksen kohteena, vaan sen vaikutukset yhteisöön ja siihen kuuluvien yksilöiden asemaan. Työ tai muun yhteisön järjestelmiin ja rakenteisiin vaikuttava muutos koetaan henkilösuhteita häiritseväksi, valta-asemaa ja statusta muuttavaksi ja siksi muutosvastarinta on myös ymmärrettävää. Muutosvastarintaa ei voi pitää yksinomaan negatiivisena asiana, vaan sillä on myönteisetkin puolensa, sillä muutosvastarinta pakottaa harkitsemaan ja perustelevaan ratkaisuja.

Selvityksessä Jämsän kaupungin toimistopalvelujen uudelleen organisoimiseksi kiinnitettiin erityistä huomiota muutosvastarinnan havainnointiin ja lyhyestä toteutusajasta huolimatta muutokseen sopeutumista helpottavalle vuorovaikutukselle pyrittiin löytämään aikaa ja keinoja. Kyselyaineistoista ja muusta aineistosta saatiin suhteellisen kattava kuva siitä, kuinka laajasti ja millä argumenteilla henkilöstön ja esimiesten keskuudessa muutosta vastustetaan ja kyseenalaistetaan. Aineisto on arvokas, sillä sen pohjalta muutoksen toimeenpanoon on helppo siirtyä paremmin varautuneena ja potentiaalisia uhkia ehkäisten. Uudistushankkeen toimeenpanossa aktiivista vuorovaikutusta tulee jatkaa ja syventää eri keinoin, jotta muutos tulee ymmärrettäväksi ja muutokseen liittyvät haasteet ratkaistuiksi. Dialogi on välttämättömyys.

Luonnollista on, että kaikki uusi pelottaa ja muutoksen pelko aiheuttaa vastarintaa. Ihmisten on yleensä hyvin vaikeaa luopua vanhoista, tutuista toiminnoista ja toimintaympäristöistä. He kiintyvät yhteisöönsä, työtovereihinsa, paikkoihin ja huoneisiin, sillä ne edustavat omaa tilaa ja reviiriä. Ihmisille on tärkeää pystyä kontrolloimaan ympäristöään ja ennustamaan sen muutoksia. Suuressa muutoksessa, mikä toimistopalvelujen uudelleen organisoiminen on, ihmisille pitää jatkuvasti kertoa, mikä muuttuu, miksi ja miten? Kysymykset ja kyseenalaistaminen pitääkin sallia, sillä se kertoo siitä, että ihmiset ovat kiinnostuneita työstään ja muutoksen kourissa oleva asia on heille tärkeä.

Muutoksen johtamisessa tulee harjoittaa lempeyttä, mutta myös lujuuutta. Kun toimeenpanosta päätetään, on siihen myös ryhdyttävä ja sitouduttava viipymättä ja vakaasti. On selvää, että työntekijöiden ja esimiesten harjoittama valituspuhe, avoin kritiikki tai taustavaikuttaminen voi olla vaikea asia organisaatiossa, sillä se nostattaa negatiivisia tunteita, mutta ”iltalypsymyksiä” ei tule antaa sijaa ja sekä esimiehiltä, että toimistotyöntekijöiltä tulee odottaa vähintäänkin asiallisia alaistaitoja muutoksesta riippumatta.

11.2 Tiimimalli parantaa palvelua

Eläköitymisen myötä Jämsän kaupungin toimistotyötä tekevän henkilöstön määrä tulee supistumaan kovaa vauhtia. Nykyisellä, perinteisellä organisaatiolla ajaudutaan mahdollomaan tilanteeseen henkilöstövoimavarojen suhteen, sillä jo nyt sekä toimistotyöntekijät että esimiehet raportoivat raskaasta työkuormasta ja kasvaneesta henkilöstöriskistä, kun sijaisia ei ole tai erityisalaan liittyvät tehtävät on vastuutettu vain yhden tai muutaman henkilön hoidettavaksi. Haasteen ratkaisemiseksi olemme esittäneet toimistotyön uudelleen organisoimista toimistopalvelujen tiimimallilla.

Toimistopalvelujen tiimimalli takaa eläkkeelle siirtyvillä olevan käyttökelpoisen hiljaisen tiedon siirtymisen organisaation käyttöön nykyistä tehokkaammin. Organisaatiot unohtavat, poisoppivat tai kadottavat tietoa monin tavoin ja monissa olosuhteissa. Unohtuksella voi olla joko hyvä, tai huono vaikutus organisaation toimintaan ja tehokkuuteen. Organisaatiounohduksia tapahtuu ainakin kolmessa kontekstissa (ks. mm. Onnismaa, 2008):

- 1) Tärkeää tietoa saattaa hukkaantua ja jäädä dokumentoimatta, kun työkuorma on suuri.
- 2) Organisaation muisti saattaa rapautua, mikäli tieto ja jatkuvuus henkilöityvät eläköityvään avainosaajaan.
- 3) Unohtamista tapahtuu myös uuden toimintatavan tai organisaatiomuutoksen seurauksena, jolloin unohtaminen voidaan tulkita positiiviseksi ilmiöksi.

Toimistopalvelujen tiimimallilla haetaan ratkaisua kasvaneisiin henkilöriskeihin ja työkuormaan. Muistin rapautumista ja hiljaisen tiedon katoamista eläköitymisen myötä ehkäistään jakamalla olemassa olevaa erikoisosaamista tiimeissä ja tiimien välillä. Lisäksi tiimimallilla pyyhitään organisaation muistista sellaisia asioita ja toiminnan tapoja, joista ei ole enää hyötyä tulevaisuuden toimistotyössä.

Tiimimalli valittiin ehdotuksessa organisoinnin tavaksi, sen vuoksi että tiimipohjaisessa organisaatiossa työntekijöiden toimivalta ja myötävaikuttaminen yleensä lisääntyvät ja organisaation tuottavuus paranee. Tiimimallissa ei ole mahdollista vetäytyä pakoon tiukkarajaisen tehtävänkuvan tai esimiehen taakse, vaan toimistopalvelua tuotetaan siellä missä toimistotyö vuoden kiertoan liittyen ruuhkautuu. Keskeinen toimistotyöntekijöiden tehtävänkuviiin liittyvä havainto on, että toimistotyöntekijöillä on osaamista, asiantuntemusta ja kykyä toimia hyvin itsenäisissä ja vaativissa tehtävissä. Tehtävien hoitaminen ei edellytä perinteisen linjaorganisaation muodollisen ratkaisuvallan läsnäoloa, vaan toimistotyöntekijöillä on kykyä ja uskottavuutta ratkaista asiat myös tiiminä, jolle tyypillistä on itseohjautuvuus, monitaitoisuus ja jatkuva parantaminen.

Toimistopalveluiden uudelleen organisoinnilta odotetaan myönteisiä tuloksia myös työelämän laadun näkökulmasta. Vaikka muutosvastarintaa, epäluuloa, kyseenalaistamista ja ahdistustakin on tunnistettavissa henkilöstön ja esimiesten tuottaman aineiston perusteella, kerrotaan aineistossa myös muutoksen odotuksesta, vahvasta kehittämisorientaatiosta, halusta päästä eteenpäin uralaan ja halusta päästä työnkiertoon. Toimistopalveluresurssien kokoamisesta kolmeen palvelutiimiin odotetaan pidemmällä aikavälillä seuraavan myös työelämän laadun kehittyminen, sillä henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöihin, työympäristöön ja työn toteutuksen tapaan tulevat lisääntymään ja henkilöriskit merkittävästi vähenemään.

Työelämän laadun näkökulman näkökulmasta henkilöstön ja esimiesten tuottama tutkimusaineisto tuotti myös yhden uuden huolenaiheen. Monissa avoimissa vastauksissa kannettiin huolta nykyisten työyhteisöjen henkilöstön, erityisesti esimiesten jaksamisesta. Vaikka näkemyksiin kannattaa suhtautua empaattisesti ja ymmärtää ne viesteinä pelosta, jonka käsillä oleva muutos aiheuttaa, on niiden pohjalta myös esitettävä väistämätön kysymys: kuinka paljon on kysymys ylivoimaisuudesta?

Ylivastuullisuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa esimies, asiantuntija tai toimistotyöntekijä alkaa mukautua liiaksi työyhteisön stressitilanteeseen. Ylivastuullisesti käyttäytyvä esimies tukehtuu töihinsä, kun hän yrittää vastata kaikesta ja mukautuu alaistensa näennäiseen osaamattomuuteen, eli tekee työt heidän puolestaan. Ylivastuullinen asiantuntija paikkaa kaikkien muiden osaamattomuutta tai saamattomuutta ja uupuu loputtomien määräaikojen alle. Ylivastuullinen toimistotyöntekijä taas kantaa syvää huolta esimiehestään ja hoitaa hänellekin kuuluvia tehtäviä ilman asiaan kuuluvaa ratkaisuvalltaa tai korvausta. Ylivastuullisuus johtaa Ruotsalaisen (2015) mukaan alisuoriutumiseen stressitason kasvaessa ja joissain tilanteissa myös eriarvoisuuden lisääntymiseen.

Toimistopalvelujen tiimimalli tulee jakamaan toimistoissa tehtävän työn uudestaan ja parantamaan Jämsän kaupungin tuottamia palveluja. Yhtäältä se tasoittaa ruuhkahuippuja, kun toimistotyötä voidaan jakaa useamman henkilön kesken. Toisaalta se vähentää henkilöstöriskejä. Kolmanneksi se kuormittaa tasaisemmin kaikkia toimistotyön tekijöitä. Neljänneksi se asettaa kaikki esimiehet ja asiantuntijat tasa-arvoisempaan asemaan toimistopalvelujen saatavuuden suhteen. Viidenneksi se kokoaa toimistotyön osaamista laaja-alaisesti ja sen myötä parantaa toimistotyön laatua. Kuudenneksi se parantaa asiakaspalvelun laatua vähentämällä asiakkaan ”luukuttamista”, kun eri alojen osaamista kootaan suppeampaan määrään palvelupisteitä. Seitsemänneksi se tehostaa toimistotyötä ja karsii päällekkäisyyksiä ja kahdeksanneksi vapauttaa resursseja toimistopalveluiden kehittämiseen ja digitalisaation edistämiseen.

11.3 Toimistotyö on palvelutoimintaa

Ehdotus toimistopalveluiden tiimimalliksi pitää sisällään kolme isoa muutosta:

- 1) Toimistotyön keskittäminen, jolla tarkoitetaan sitä, että toimistotyötä hoidetaan ja tilataan jatkossa keskitetystä tiimiorganisaatiosta. Muutos murtaa perinteiset esimies-alaisuudet ja pakottaa ajattelemaan toimistotyöntekijöitä yhteisinä resursseina.
- 2) Perinteisen organisaation haastaminen, jolla tarkoitetaan sitä, että mallilla haastetaan ylhäältä alaspäin toimivan organisaation kulttuuri antamalla toimistopalvelutiimeille lupa ja velvollisuus ratkaista asioita itsenäisesti tiimeissä. Muodollista ratkaisuvalltaa käytetään niissä tilanteissa, kun se on välttämätöntä toiminnan laillisuuden kannalta.
- 3) Toimistotyö on palvelutoimintaa, jolla tarkoitetaan sitä, että kaikki toimistotyö ymmärretään jatkossa palvelutoiminnaksi, jolla on asiakas, tavoitteet ja mitattavat tulokset. Toimistotyötä tullaan jatkossa dokumentoimaan ja mittaamaan, mikä on sekä välttämätöntä jotta työjonot kulkevat, mutta se on myös tavoiteltavaa toimistotyön kehittämiseksi.

Julkisten palveluiden tuottavuutta usein arvostellaan erityisesti Jämsän tyypisessä kunnassa, jossa on toteutettu useita kuntaliitoksia peräjälkeen irtisanomissuojineen. Selvitystyön yhteydessä pyrittiin hankkimaan vertailutietoa Jämsää vastaavien kuntien toimistoalan työntekijöiden määrästä suhteessa väkilukuun (sosiaali- ja terveyspalveluiden tuotantoa yhteisyrityksellä). Vertailutieto saatiin valitettavasti vain Alavudelta. Alavudella työskentelee 0,24 toimistotyöntekijää asukasta kohti, kun vastaava luku Jämsässä on 0,26 työntekijää asukasta kohti. Toimistotyön tuottavuuden näkökulmasta henkilöstön määrää ei kuitenkaan voida pitää riittävänä tuottavuuden mittarina, vaan työtä tulee tarkastella ja kehittää myös muilla mittareilla, jotka ovat liitettävissä Jämsän kaupungin tuoreeseen strategiaan. Siihen toimistotyön tiimimalli tuottaa erinomaiset edellytykset.

Kirjallisuus:

Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä (2012): Sirpa Syvänen, Antti Kasvio, Kaija Loppela, Susanna Lundell, Sari Tappura ja Kati Tikkamäki, Työterveyslaitos, Helsinki.

Dialoginen johtaminen (2015): Sirpa Syvänen, Kati Tikkamäki, Kaija Loppela, Sari Tappura, Antti Kasvio ja Timo Toikko, Tampere University Press.

Harjula Heikki & Prättälä Kari (2015): Kuntalaki – tausta ja tulkinnat, Talentum, Helsinki.

Hiljainen tieto – tekemistä, toimimista, taitavuutta, Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja, Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Kaupunkiaktivismi. fi: <http://www.kaupunkiaktivismi.fi/fi>

Korkeamäki Satu (2015): Hiljaisen tiedon jakaminen - merkittävä seikka strategiassa, Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelman opinnäytetyö, HUMAK. Viitattu 18.12.2017: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86922/Korkeamaki_Satu.pdf?sequence=1

Machiavelli N (1997): Ruhtinas1. 3. painos, Karisto, Hämeenlinna.

Onnismaa Jussi (2008): Hiljainen tieto organisaatioiden rakenteissa. Vauhtisokeutta, muistikatkoksia ja uudelleen muistamista teoksessa Hiljainen tieto – tekemistä, toimimista, taitavuutta, Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja, Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä (2010): Lönnqvist Antti, Jääskeläinen Aki, Kujansivu Paula, Käpylä Jonna, Laihonen Harri, Sillanpää Virpi, Vuolle Maija, Tietosanoma Oy, Helsinki.

Ruotsalainen Petri (2015): Määrittele itsesi – stressin vähentämisen opas ylivastuullisesti käyttäytyvälle esimiehelle, Norlinear Oy.

Time Management Grid, Department of Employee and Organizational Development, U.S. Geological Survey. viitattu 13.2.2018: <https://www2.usgs.gov/humancapital/documents/TimeManagement-Grid.pdf>

Tulevaisuuden kunta – asiantuntijaryhmän muistio sote- ja maakuntauudistuksen vaikutuksista kuntiin (2017), Valtiovarainministeriön julkaisuja 11a/2017. viitattu 14.12.2017: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79242/Raportin%20taittoversio_06022017_final.pdf?sequence=1

Yhdistystoiminnan avaimet (2008): Rosengren Pirjo, Törrönen Anneliina, Kansan sivistystyön liitto KSL ry. Viitattu 22.2.2018: <http://www.ksl.fi/images/yhdistystoiminnan%20avaimet.pdf>

Liite 1: Henkilöstökyselyn tulokset

Toimistopalvelunhankkeen aluksi toteutettiin henkilöstökysely, jonka tavoitteena oli:

- Henkilöstön osaamisen ja kehittymispotentiaalin tunnistaminen
- Henkilöstöriskien tunnistaminen
- Esteiden, haasteiden, puutteiden ja muutosvastarinnan tunnistaminen
- Lisäarvoa tuottamattomien tehtävien tunnistaminen
- Teoreettisen palvelutiimien testaaminen
- Halukkuus tiiminvetäjäksi
- Viranomais- asiantuntija ja erityistehtävien tunnistaminen

Henkilöstökysely toimitettiin KVTES:n TOI060 hinnoittelu-tunnuksen perusteella henkilöstön henkilökohtaisiin sähköposteihin 5.12.2017. Muistutukset toimitettiin 13.12., 15.12. ja 19.12.2017. Kysely suljettiin 20.12 klo 23:59. Määräaikaan mennessä kyselyyn vastasi koko henkilöstö yhtä lukuun ottamatta, vastasaktiivisuus noustessa 98 %. Kyselyä ei toimitettu palkkatukityötä tekeville.

1. Sijaisuudet

Vastaajilta kysyttiin, onko heille nimetty sijainen ja toimivatko he jonkun muun sijaisena. 50 vastaajalle sijainen on nimetty ja kuudelle ei. Samaten 50 vastaajaa ilmoitti toimivansa jonkun sijaisena ja kuusi ei. Henkilöt, joille oli nimetty sijainen ja jotka toimivat jonkun henkilön sijaisena eivät välttämättä olleet samoja, vaan vastaajien joukossa oli henkilöitä, jotka kyllä toimivat sijaisina, mutta joille itselleen ei sijaista ollut nimetty.

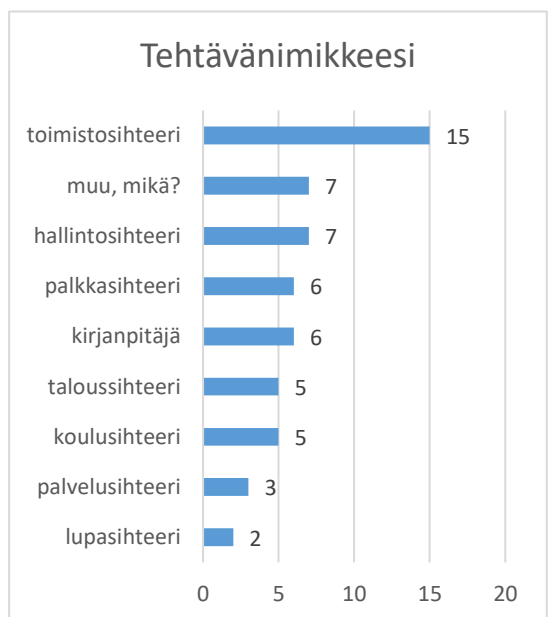
Sijaiskäytännöissä on kirjavuutta, johon on kiinnitettävä huomiota toiminnan jatkuvuuden ja henkilöstön työssä jaksaminen kannalta. Osin sijaisuutta hoitaa koko ammattiryhmä (esim. palkkasihteerit), osin sijaistaminen on pilkottu pieniin osiin (esim. kaupungin neuvonnan tehtävissä). Kaikkien tehtävien sijaisjärjestelyistä ei välttämättä ollut sovittu olenkaan, minkä kerrottiin tuottavan haasteita mm. vuosilomien järjestelemiseen.

2. Tyytyväisyys nykyisiin työtehtäviin

Valtaosa (43) kyselyyn vastanneista on tyytyväinen nykyisiin työtehtäviinsä. 13 vastaajaa ilmoitti olevansa tyytyväinen tehtäviinsä pääpiirteissään. Eniten tyytymättömyyttä aiheutti kiire (11 lausumaa), työn sirpaleisuus ja keskeytykset (7 lausumaa), työympäristöön liittyvät häiriötekijät (3 lausumaa), palkkaus (3 lausumaa), yksin puurtaminen (3 lausumaa) sekä yhtenäisen työkuultuurin, esimiehen ja viestinnän puutteet (3 lausumaa). Haasteet tuntuivat ajoittain liian raskailta kahden vastaajan mielestä. Kaksi vastaajaa kaipasi lisää haasteita työhönsä.

3. Toimistohenkilöstön työtehtävät ja toimistohenkilöstön eläköityminen

Toimistopalveluja tuottaa nykytilanteessa (01TOI060 kuuluvat 9.11.2017) 64 työntekijää, joista osa on virkasuhteessa. Heistä 57 henkilöä on vakinaisessa palvelusuhteessa ja määräaikaisessa 7. Nimikkeitä on yhteensä 17.



Toimistohenkilöstön tehtävänkuvia selvitetiin henkilöstökyselyssä kolmen kysymyksen patteristolla. Ensin vastaajia pyydettiin nimeämään kolme tärkeintä työtehtäväänsä ja arvioimaan niihin käyttämänsä työaika, sitten kysyttiin, mitä muita tehtäviä heillä on ja lopuksi tiedusteltiin, onko heillä asiantuntija- erityis- tai viranomaistehtäviä. Kysymyspatteriston avulla saatiin laadukas ja laaja kuva siitä, millaista työtä tämän päivän toimistotehtävissä tehdään.

Kyselyn tuloksia ei raportoida yksilökohtaisesta, vaan tuloksia käytetään avuksi, kun arvioidaan, joudutaanko joitain yksittäisiä vakansseja rajaamaan toimistopalveluhankkeen ulkopuolelle sekä toimistopalvelutiimien mitoitus- ja palveluprosessien kuvaamisessa.

Yleisellä tasolla voidaan todeta, että toimistotehtävät ja muut työtehtävät kuvattu pääsääntöisesti erittäin hyvin ja laajasti. Asiantuntija-, erityis- tai viranomaistehtäviä on 34 vastaajalla (60,7 %) ja julkista valtaa käyttäviä 11 vastaajaa (17,7 %).

4. Työn ja suorituspaikan sidos

Kysyttäessä henkilöstöltä, onko heidän työnsä sidottu johonkin tiettyyn suorituspaikkaan, 87,5 % vastasi kyllä. Kysymys oli ymmärretty kahdella tapaa. Toisaalta ajateltiin, että kysyttiin, tarvitaanko työn tekemistä varten fyysinen pysyvä työhuone ja toisaalta ajateltiin, että jokin fyysinen aineisto (esim. potilasarkisto) edellyttää työn tekemistä jossain tietyssä osoitteessa.

5. Halukkuus tehdä jotain muuta työtä

Henkilöstöltä kysyttiin, olisiko heillä halukkuutta tehdä jotain muuta työtä tai opiskella johonkin uuteen tehtävään. Edelleen heiltä kysyttiin, olisiko heidän mahdollista ottaa uusia tehtäviä nykyisten rinnalle.

34 vastaajaa ilmoitti, ettei heillä ole halukkuutta muuhun työhön tai uuden tehtävän opiskelemiseen. 13 vastaajaa perusteli vastaustaan eläköitymisellä, 10 vastaajaa haluaa jatkaa nykyisessä työssään, 4 vastaajaa ei oikein osannut sanoa, mutta suhtautuu muutokseen avoimesti. Seitsemän vastaajaa ei halunnut perustella vastaustaan.

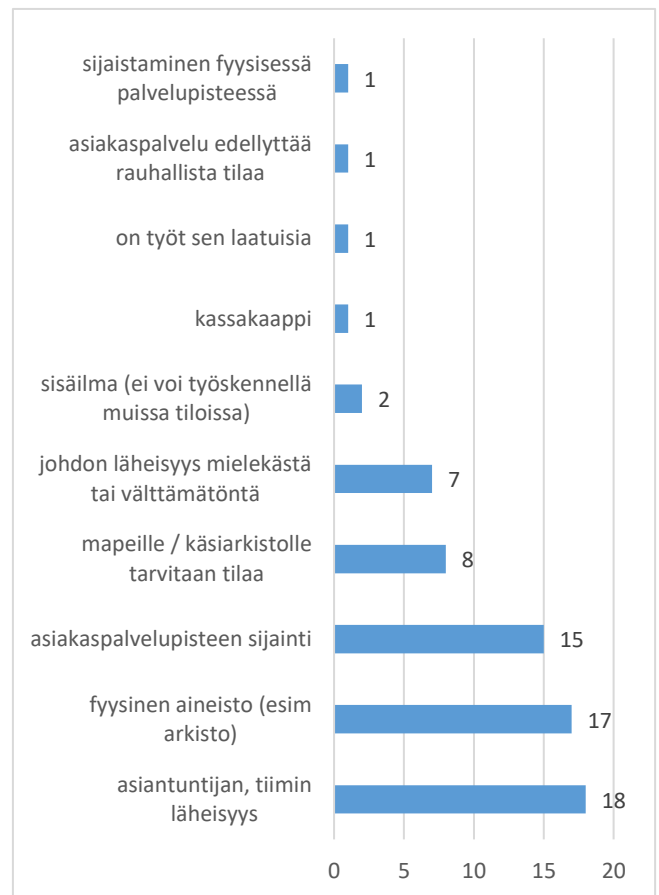
23 vastaajaa kertoi, että heillä on valmiutta muun työn tekemiseen ja heistä 12 on valmis myös kouluttautumaan osa pitkäjänteisesti (4) ja osa lyhytkurssein (8).

Lisätyötä nykyisten tehtävien rinnalle kertoi voivansa joillain edellytyksillä vastaanottaa 15 vastaajaa. Heistä suuri osa kertoi, että lisätöiden ottaminen edellyttäisi työmäärän vähentämistä muilta osin. 41 vastaajaa totesi, ettei lisätyön vastaanottaminen ole mahdollista. Valtaosa perusteli näkemystään sillä, että nykyinen työmäärä on jo niin suuri, ettei lisätehtävien tekemiseen ole aikaa.

6. Tiimien kiinnostavuus

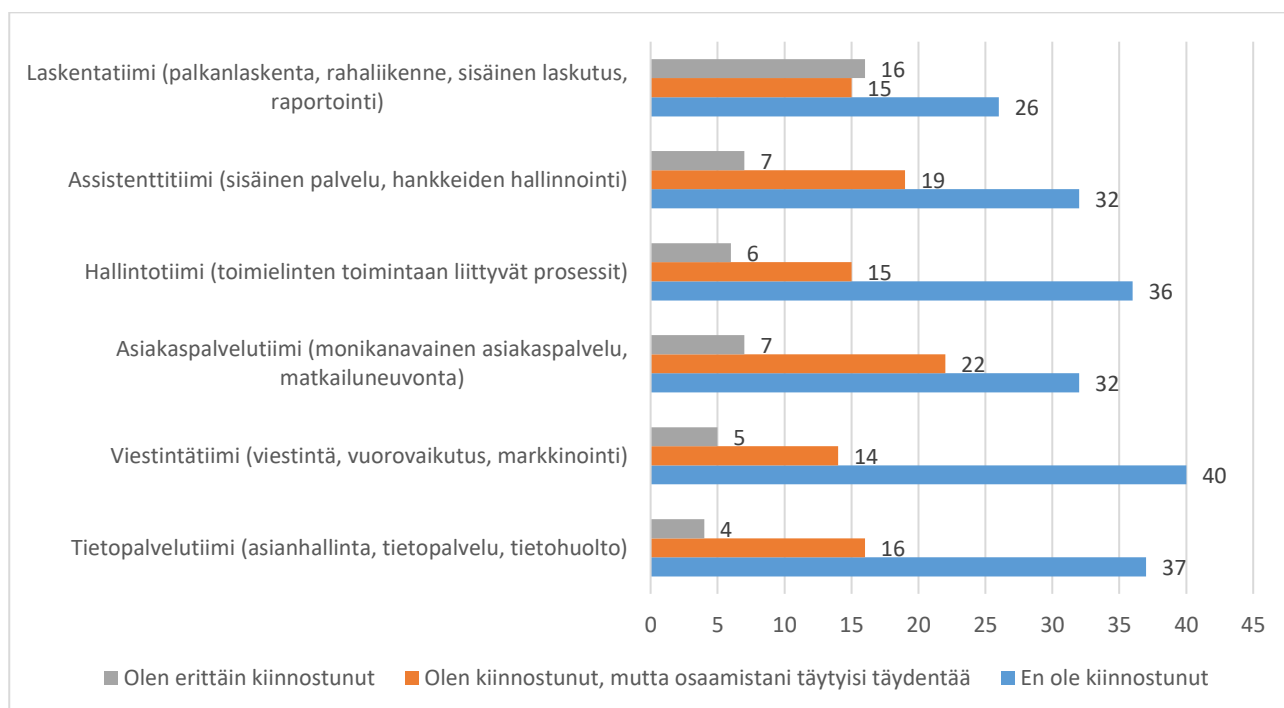
Vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa, missä teoreettisissa tiimeissä heillä olisi halua työskennellä. Vastausvaihtoehdot olivat:

- En ole kiinnostunut
- Olen kiinnostunut, mutta osaamistani täytyisi täydentää



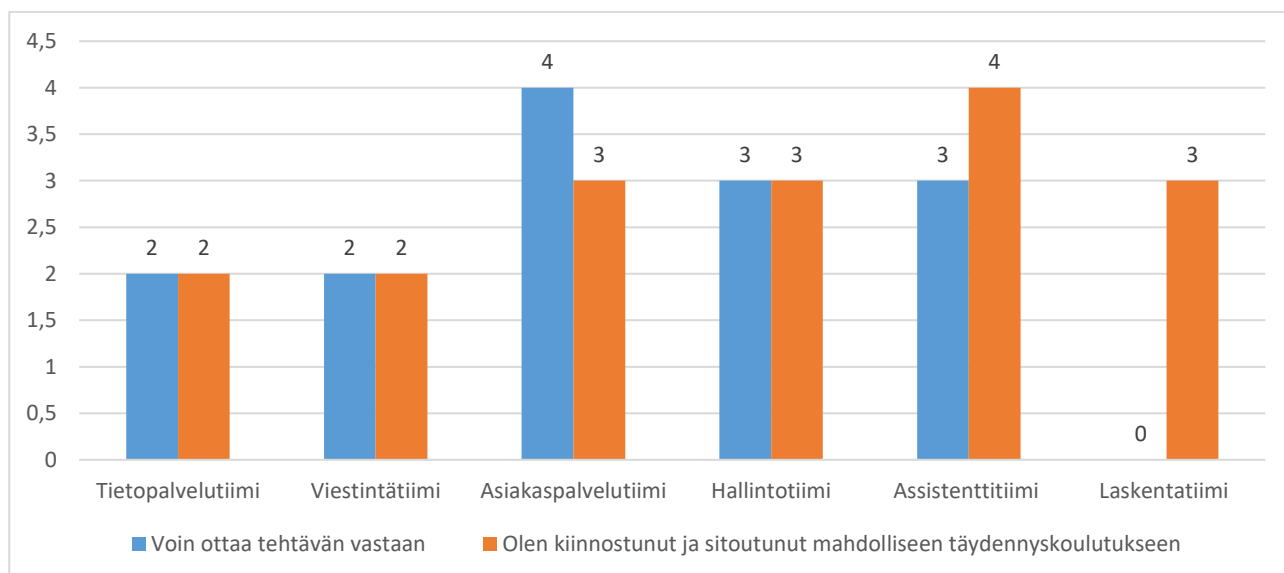
c) Olen erittäin kiinnostunut

Kaikkein kiinnostavimmaksi (ilman osaamisen päivittämistä) osoittautui laskentatiimi, jossa oli erittäin kiinnostunut työskentelemään 16 vastaajaa. Vähiten (ilman osaamisen päivittämistä) kiinnosti tietopalvelutiimi.



7. Kiinnostus tiiminvetäjän tehtävään

Tiiminvetäjän tehtävistä oli kiinnostunut yhteensä 12 vastaajaa ja kaikkien tiimien vetäjiksi on kiinnostusta.



Osa vastaajista ilmoitti olevansa kiinnostunut useammankin tiimin vetovastuusta. Kysyttäessä perusteluja, vastaajat kertoivat, että heillä on tiiminvetäjäksi soveltuva koulutus, paineensietokykyä, organisointikykyä, kokemusta tiimin vetämisestä sekä halua mennä eteenpäin. Osa vastaajista suhtautui tiimin vetäjän tehtävään varauksellisemmin. Heillä oli osaamista ja halua osoittaa kiinnostusta tehtävää kohtaan, mutta myös tarve saada lisätietoa ennen lopullista ratkaisuaan.

8. Miksi hanke epäonnistuu?

Sekä henkilöstöltä, että esimiehiltä kysyttiin, miksi toimistopalveluhanke ei voi onnistua. Henkilöstön kysymys oli muotoa: ”Topa- hankkeen tavoitteena on keskitetyn toimistopalvelukeskuksen perustaminen. Miksi se ei voi onnistua?” ja esimiesten: ” Miksi toimistopalveluhanke ei voi onnistua?”. Kysymykset rakennettiin tarkoituksella kielteisiksi, sillä niiden tavoitteena oli päästä käsiksi toimistopalveluhanketta koskeviin kielteisiin asenteisiin sekä muutosvastarintaan.

Kysymykseen annettiin 44 vastausta.

Yhdeksän vastaajaa oli sitä mieltä, että hanke voi onnistua tietyin edellytyksin, joita ovat mm.

- johdon, esimiesten ja työntekijöiden sitoutuminen ja avoin suhtautuminen
- uudenlaisen ajattelun opettelu sekä yhteistyö ja avoimuus

Todettiin myös, että hanke onnistuu, jos niin halutaan.

Useimmissa vastauksissa, joissa nähtiin, että hanke ei voi onnistua, syyksi ilmoitettiin toimialojen erilaisuus, toimialojen toimistotehtävien erilaisuus, erityislainsäädäntö sekä toimisto-työntekijöiden asiantuntijuus omalla toimialallaan. Myös fyysinen läheisyys toimialan johdon ja esimiesten kanssa koettiin tärkeäksi. Lisäksi kannettiin huolta asiakaspalvelun tasosta ja laadusta, jonka koetaan heikkenevän, mikäli henkilöstö siirtyy keskitettyyn toimistopalvelumalliin.

Palkka- ja taloushallinnon siirtäminen JamIT Oy:n ja JamIT Oy:n purkaminen pari vuotta myöhemmin, on hyvin muistissa ja tämä näkyy vastauksissa, joissa epäillään hankkeen onnistumista. Lisäksi todetaan, että on paljon miellyttävämpää jäädä hoitamaan omaa tehtävää omaan työyhteisöön kuin siirtyä toimistotiimiin, jossa joutuisi mahdollisesti opettelemaan uusia tehtäviä. Myös hankkeen kustannussäästöt kyseenalaistettiin.

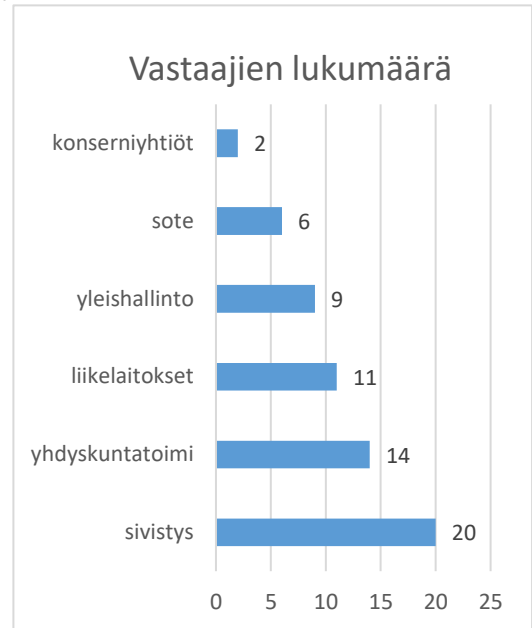
Useassa vastauksessa kritisoitiin hankkeen nopeaa aikataulua ja sen mahdollisesti nopeaa toteuttamista. Tällaisen hankkeen valmisteluun tulisi vastaajien mukaan varata riittävästi aikaa.

Liite 2: Esimieskyselyn tulokset

Toimistopalveluhankkeen aluksi toteutettiin esimieskysely, jonka tavoitteena oli:

- Toimistopalvelujen nykytason kartoittaminen
- Toimistopalveluun liittyvien tarpeiden ja erityistehävien tunnistaminen
- Puutteiden ja kehittämistarpeiden tunnistaminen (mm. tietopalvelu, digitalisaatio)
- Esimiesten suhtautuminen toimistotyön fyysiseen suorituspäikkään
- Vaihtoehtoisten teoreettisten tuotantotapojen pohdinta
- Esteiden, haasteiden, puutteiden ja muutosvastaannan tunnistaminen
- Esimiesten koulutustarpeet

Esimieskysely toimitettiin esimiesjakelun pohjalta esimiesten henkilökohtaisiin sähköposteihin 5.12.2017. Muistutukset toimitettiin 13.12., 15.12. ja 19.12.2017. Kysely suljettiin 20.12 klo 23:59. Määräaikaan mennessä kyselyyn vastasi 62 esimiestä 87:stä. Vastausaktiivisuus esimieskyselyssä oli 71 %, mitä voidaan pitää hyvänä tuloksena. Aktiivisuuteen vaikuttivat mm. toimeksiannon rajaus (sote esimiesten osalta) sekä pitkäaikaiset työstä poissaolot.



1. Alaisten lukumäärä

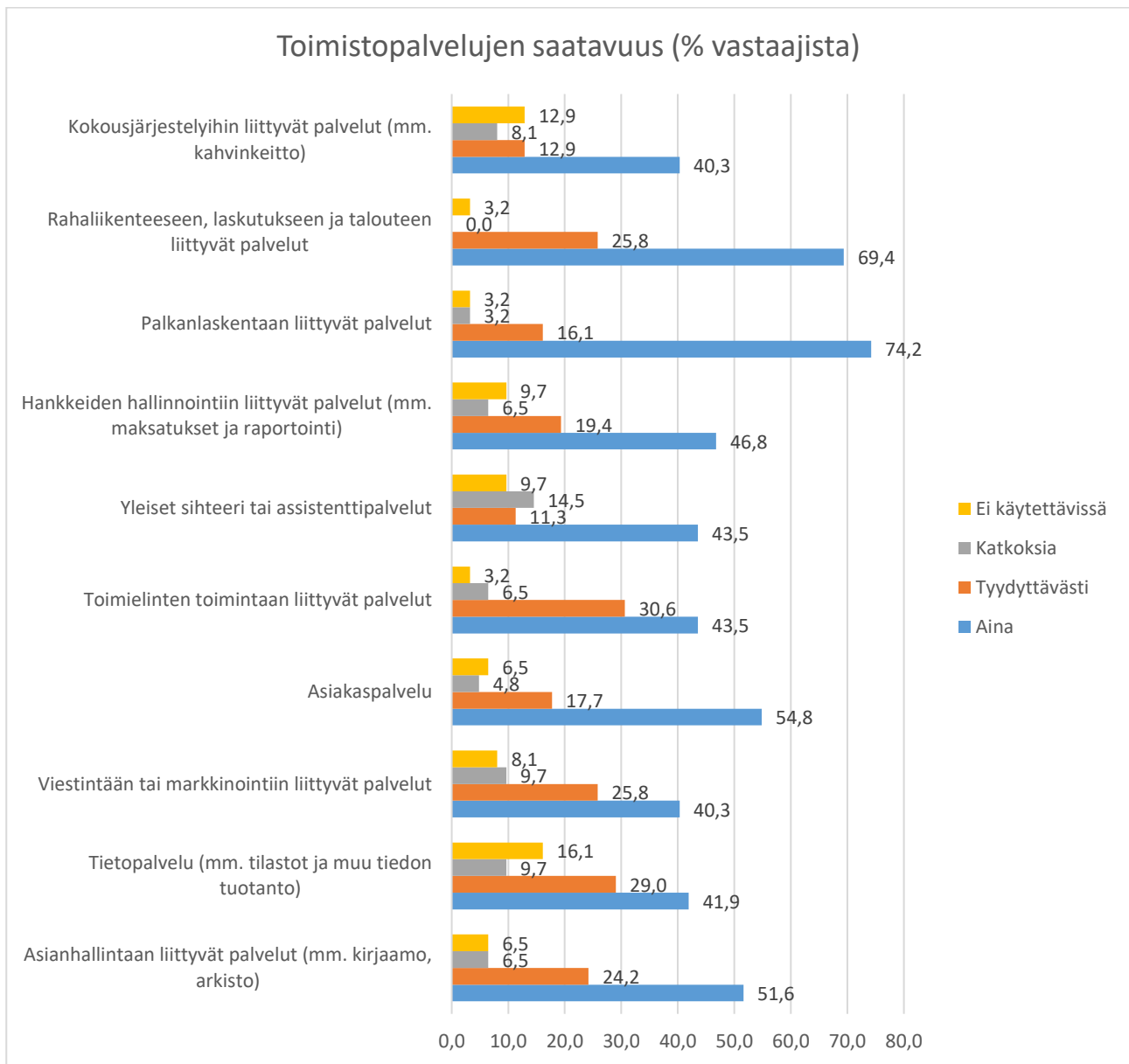
Esimiehiltä kysyttiin, kuinka monta toimistotyöntekijää ja kuinka monta muuta alaista heillä on. 28:lla esimiehellä on alaisena toimistotyöntekijöitä ja 51:llä muita työntekijöitä. Esimiesjakeluun kuuluu neljä henkilöä, joilla ei ole yhtään alaista ja 21 henkilöä, joilla on alaisina sekä toimistotyöntekijöitä, että muita työntekijöitä. Alaisten lukumäärä vaihteli 0 ja 118 henkilön välillä. Johtotason esimiehet olivat ilmoittaneet kaikkien alaistensa, ei pelkästään suorien alaistensa lukumäärää.

2. Toimistopalvelujen saatavuus

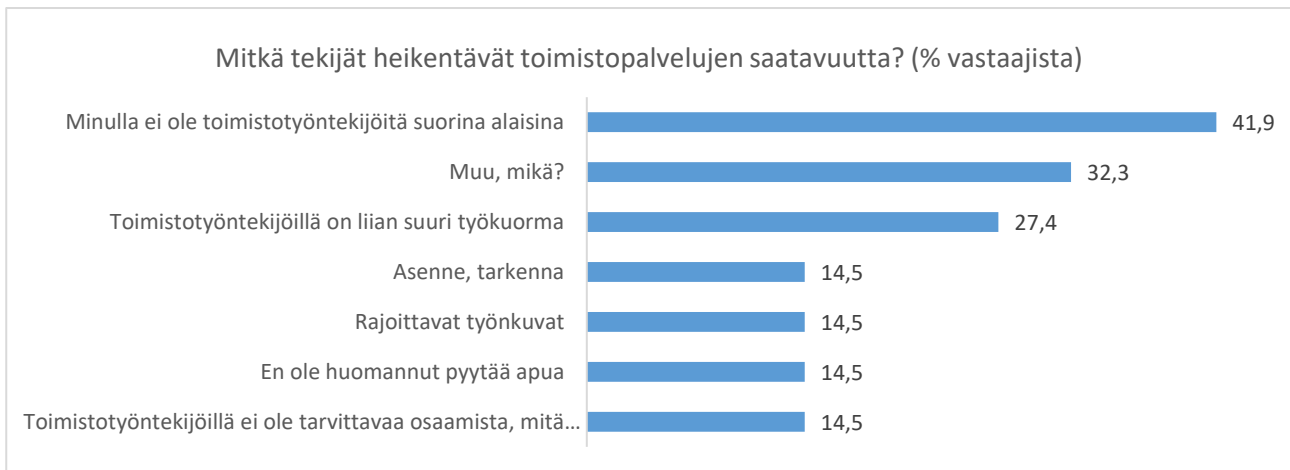
Toimistopalvelujen nykytilan hahmottamiseksi esimiehiltä kysyttiin toimistopalvelujen saatavuudesta ja saatavuuteen liittyvistä haasteista. Toimistopalvelujen saatavuuden osalta esimiehet valitsivat vaihtoehdoista: palvelut ovat saatavissa aina, palvelut ovat saatavissa tyydyttävästi, palveluissa on saatavuuskatkoja, palvelu ei ole saatavissa tai en tarvitse palvelua. Vähiten esimiehet kaipaivat kokousjärjestelyihin tai yleisiin sihteerin tehtäviin liittyviä palveluja.

En tarvitse palvelua (%)	
Kokousjärjestelyihin liittyvät palvelut (mm. kahvinkeitto)	24,2
Yleiset sihteerin tai assistenttipalvelut	21,0
Hankkeiden hallinnointiin liittyvät palvelut (mm. maksatukset ja raportointi)	17,7
Viestintään tai markkinointiin liittyvät palvelut	16,1
Asiakaspalvelu	16,1
Toimielinten toimintaan liittyvät palvelut	16,1
Asianhallintaan liittyvät palvelut (mm. kirjaamo, arkisto)	11,3
Tietopalvelu (mm. tilastot ja muu tiedon tuotanto)	3,2
Palkanlaskentaan liittyvät palvelut	3,2
Rahaliikenteeseen, laskutukseen ja talouteen liittyvät palvelut	1,6

Esimiesten vastausten perusteella parhaiten saatavissa ovat rahaliikenteeseen, laskutukseen, talouteen ja palkanlaskentaan liittyvät palvelut. Heikoiten kokousjärjestelyihin ja tiedon tuotantoon (tilastot, ym.) liittyvät palvelut.

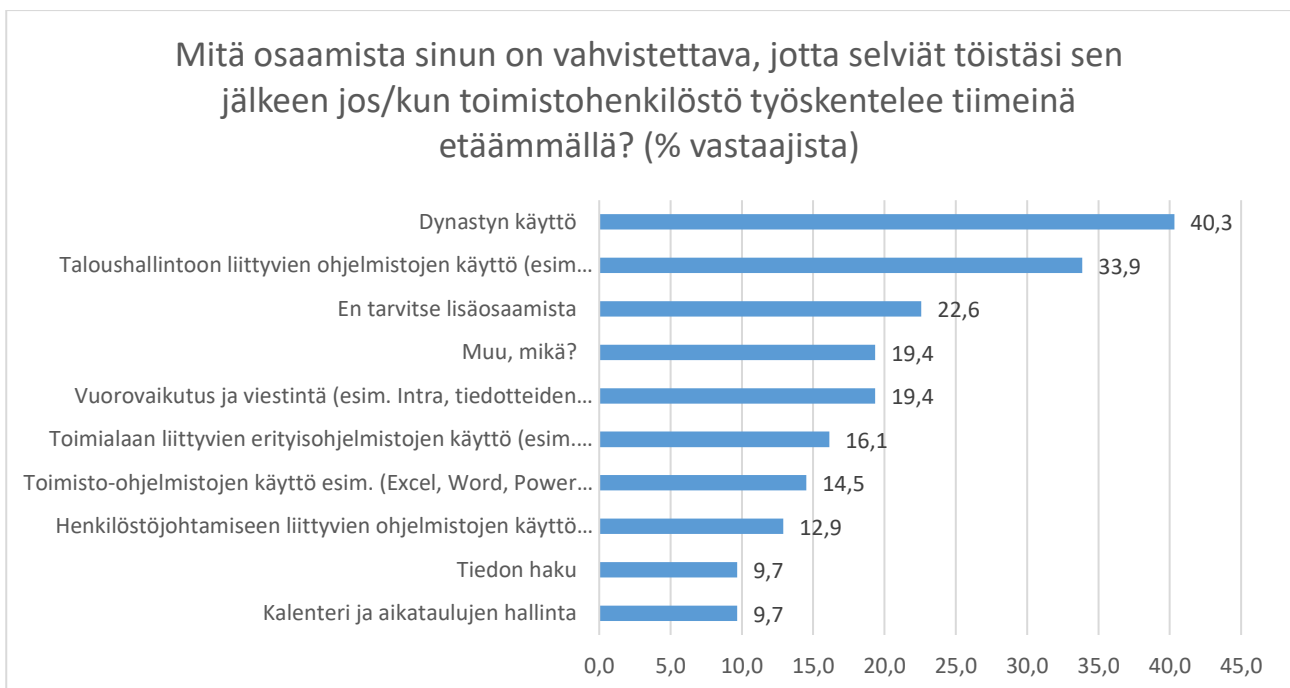


Toimistopalvelujen saatavuutta heikentää esimiesten mukaan eniten se, ettei heillä ole toimistotyöntekijöitä suorina alaisina, työntekijöiden työkuorma on liian suuri tai asenteeseen ja rajoittaviin työnkuviin liittyvät tekijät. Esimiehiä pyydettiin tarkentamaan vastauksiaan asenteisiin ja osaamisen puutteisiin liittyvien syiden osalta. Useampi esimies otti kantaa toimistopalvelujen saatavuuteen ja totesi, ettei tunnista saatavuutta heikentäviä tekijöitä omassa työyhteisössään, mutta myös osaamisen puutteista ja toimintakulttuurisista syistä kerrottiin. Osaamisen puutteisiin on helppo vaikuttaa lisäämällä henkilöstökoulutusta, mutta toimintakulttuuristen syiden osalta muutoksen täytyy tapahtua koko organisaatiossa.



3. Esimiesten osaamistarpeet

Kaupunginhallituksen asettaman toimeksiannon tavoitteena on keskitetty toimistopalvelumalli, joka on suuri muutos sekä toimistotyöntekijöille, että esimiehille. Esimiehiä pyydettiin arvioimaan, mitä osaamista heidän on vahvistettava, jotta töistä on mahdollista selvittää, jos / kun toimistohenkilöstö työskentelee etäompänä. 40 % vastaajista tunnisti tarvitsevansa lisäosaamista Dynastyn käyttöön liittyen ja lähes 34 % taloushallinnon ohjelmistoihin liittyen. 14 esimiestä ei katsonut tarvitsevansa lisäosaamista.



Muut osaamistarpeet liittyivät pääosin konsernissa käytössä olevien erityisohjelmistojen käyttöön, taustatietojen monipuoliseen hallintaan sekä ajanhallintaan.

4. Mitä seurausta toimistotyön keskittämisestä olisi?

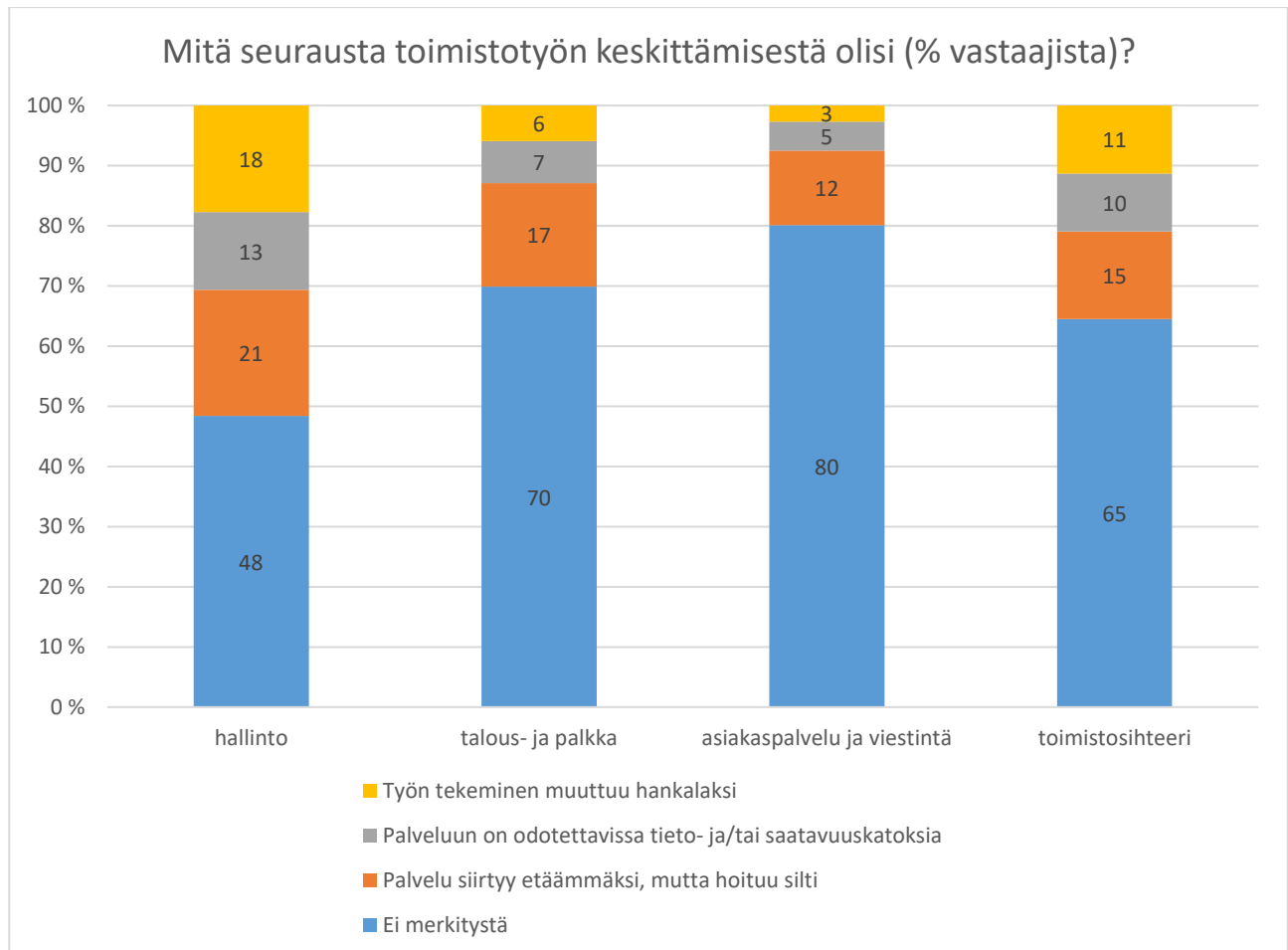
Esimiehiä pyydettiin pohtimaan nimikekohtaisesti, mitä seurausta toimistotyön keskittämisestä olisi heille. Vastausten raportoinnissa esimiesten vastaukset päädyttiin ryhmittelemään siten, että esimiesten arvio toimistotyön keskittämisen seurauksista esitetään seuraavien luokkien osalta vastausten keskiarvona:

Hallinto: hallintosihteerit ja tietohallintasihteeri

Talous- ja palkka: talous- ja palkkasihteerit, hankintasihteeri, kirjanpitäjä, maksuliikenteen hoitaja ja pääkirjanpitäjä

Asiakaspalvelu ja viestintä: lupasihteerit, koulusihteerit, palvelusihteerit, matkailusihteeri, verkko-tiedottaja ja opistos sihteeri

Toimistosihteerit



Esimiesten vastausten perusteella eniten haasteita seuraisi hallintosihteerien työn keskittämisestä ja toiseksi eniten toimistosihteerien työn keskittämisestä. Talous- ja palkkahallintoon liittyvien tehtävien osalta eniten haittaa olisi esimiesten mukaan taloussihteerien työn keskittämisestä, mutta tässä raportoitua keskiarvoa alentaa se, että mm. kirjanpitoon liittyvien tehtävien keskittämisestä koetaan olevan vain vähän haittaa.

5. Korvaamattomat avainosaamiset

Esimiehiltä kysyttiin, onko heidän tulosalueillaan sellaisia korvaamattomia avainosaamisia, joita ei voisi tuottaa keskitetystä toimistopalvelukeskuksesta käsin. Korvaamattomia avainosaamisia tunnisti 40 esimiestä 62:sta. Avoimista vastauksista suodatettiin pois sosiaali- ja terveystoimen sekä konserniyhtiöiden esimiesten vastaukset. Esimiesten vastaukset luokiteltiin ja niistä rakennettiin sanapilvi. Mitä suurempi fontti, sen enemmän avainosaaminen on saanut mainintoja esimiesten vastauksissa.

Onko tulosalueesi toimistohenkilöstöllä sellaisia korvaamattomia avainosaamisia, joita ei voi tuottaa keskitetystä toimistopalvelupisteestä? Mitä ne ovat?

Asioihin liittyvä pitkäaikainen tietotaito
Ei tarvitse selostaa, kun osaa automaattisesti hoitaa päivittäiset askareet

Kokoa toimialan tehtävät Päivystys työyhteisössä, kun muita ei ole paikalla
Käytännön arjessa rakentuneet tavat
Harvoin tapahtuvia asioita ei kannata nippuun, huolehtii että asiat
Voi kysyä mitä vaan, kun tuntee asiat
etenevät Yhteistyö esimiehen kanssa Tieto on nopeasti saatavissa paikan päältä
opettaa muille Toimialan substanssiosaaminen Tiimityö nykyisessä tiimissä
Toimielimen toimintaan liittyvä kokonaisuus Huolehtii tulosalueiden välisestä yhteistyöstä

Toimialueen hallintoon liittyvät ohjelmat

XXX toiminnanohjausjärjestelmä

Rekisterin ylläpitäminen

Naapuriorganisaation lomitukset

Yksilön oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyvät päätökset

Oman työyksikön työntekijöiden (ei toimistotyö) lomitukset

Laskutus Tekniset asiat (?)

Varmistaa, että fyysiseen arkistoon pohjautuva työ tulee hoidettua

Toimialaan liittyvät tilastot

Asiakastiedon siirto järjestelmään yhteistyössä asiantuntijan kanssa

Tuntipalkkojen maksatus

Lupien käsittelyyn liittyvät tehtävät Tilojen iltakäyttöön liittyvät toimet

Osoitteiston ylläpito

Asiakaspalvelun täytyy tapahtua tässä toimipisteessä

Arkistointi

Esimiesten kuvaamat korvaamattomat avainosaamiset liittyivät ensinnäkin totuttuun tapaan toimia tutun henkilön kanssa ja toimistohenkilöiden omaksumaan hiljaiseen tietoon, toisaalta toimialueen erityisiin ominaisuuksiin, esim. ohjelmat, rekisterit, tilastot ja kolmanneksi siihen että työ on sidottua siihen missä asiakkaat oleskelevat tai fyysinen arkisto tai varasto edellyttää esimiehen mielestä toimimista tietyssä fyysisessä osoitteessa.

6. Mieluisin toimistopalvelumalli

Esimiehiltä kysyttiin myös, mikä yksinkertaistetuista teoreettisista toimistopalvelumalleista olisi heidän mielestään paras, toiseksi paras, keskiverto, toiseksi huonoin ja mikä huonoin. Vastaaajia pyydettiin asettamaan teoreettisia malleja esittävät kuvat paremmuusjärjestykseen toistensa suhteen ja kommentoimaan, mitä mieltä olivat malleista.

Sähköiset tiimit, työskentely hajallaan: Toimistopalvelukeskus toimisi verkostona, jonka jäsenet ovat sijoittuneet hajalleen ympäri organisaatiota. Toimeksiantoja koskeva tieto kulkee sähköisissä kanavissa ja fyysisen läheisyyden tuottamaa välitöntä vuorovaikutusta paikataan sähköisellä yhteydenpidolla. Tiimin johtamiseen, tiimin tehtävien rajaamisen ja Ad hoc tehtävien hallintaan on kiinnitettävä erityistä huomiota. Tiimeillä on nimetyt vetäjät.



Keskitetty toimistopalvelukeskus kirjaston yhteyteen: Kaikki toimistopalvelut on koottu uuteen pääkirjastoon. Kirjasto ja toimistopalvelukeskus toimivat yhdessä ja tuottavat toisilleen synergiaa. Toimistopalvelukeskus palvelee monikanavaisesti kaikkia asiakasryhmiä. Henkilöstö toimii joustavasti ja moniosaavasti erilaisissa tehtävissä.



Keskitetty toimistopalvelukeskus omassa huoneistossa: Kaikki toimistopalvelut on koottu saman katon alle. Tiloissa toimii kaupungin neuvonta ml. matkailu-neuvonta. Toimistopalvelukeskus palvelee monikanavaisesti kaikkia asiakasryhmiä. Henkilöstö toimii joustavasti ja moniosaavasti erilaisissa tehtävissä.



Toimistopalvelutiimeillä omat työtilat: Toimistopalvelutiimit on koottu omiin työtiloihinsa. Vertaistuki, toimivat sijaisjärjestelyt ja toisilta oppiminen parantavat tiimien toiminnan laatua. Tiimit palvelevat monikanavaisesti kaikkia asiakasryhmiä. Vuorovaikutusta tiimien kesken on yhteisten prosessien osalta.

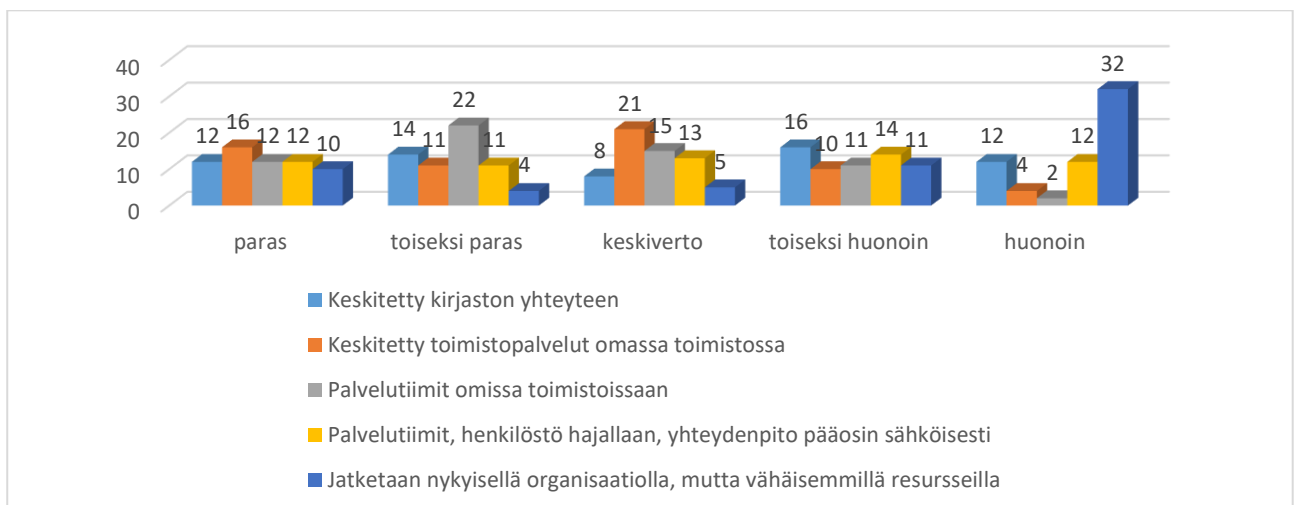


Nykyinen malli, niukkenevat resurssit:

Toimistopalveluja ei keskitetä. Palvelut kyetään tuottamaan nykyisen henkilöstön voimin, nykyisellä organisaatioilla, vaikka täyttölupia ei myönnettäisikään.



Kun tarkasteltiin esimiesten absoluuttisia vastauksia kysymykseen, kaikkia teoreettisia malleja oli äänestetty suhteellisen tasaisesti. Eniten (n=32) huonoimmaksi äänestettiin mallia, jossa jatketaan nykyisellä organisaatiolla, mutta vähäisemmillä resursseilla. Malli, jossa koottiin palvelutiimit omiin toimistoihinsa, piti huonoimpana vain kaksi esimiestä.



Teoreettisiin toimistopalvelumalleihin otti kantaa avoimissa vastauksissa yhteensä 49 esimiestä. Osassa vastauksista nostettiin esiin yleisempiä toimistopalveluihin tai selvityksen toteuttamiseen

liittyviä kysymyksiä, mutta useat ottivat kantaa toimistopalvelumalleihin ja esittivät niille vaihtoehtoja, mutta myös kriittisiä näkemyksiä suhteessa toimistopalvelujen keskittämiseen liittyen esitettiin:

”Kaikenlainen hajauttaminen ei tule kysymykseenkään omassa organisaatiossani.”

”Miksi eri sektoreiden toimistopalvelut tulisi viedä saman katon alle? Työhän pitää tehdä siellä, missä muukin toiminto tehdään.”

Esimiehet ehdottivat vastauksissaan seuraavia vaihtoehtoja kyselyssä esitetyille teoreettisille malleille:

- 1) Keskitetään osa toimistopalveluista ja jätetään osa nykyisille sijoilleen, palvelun symbioottisen suhteen vuoksi.
- 2) Tiimityö lähellä toimialaa täydennettynä sähköisillä tiimeillä.
- 3) Asiakaspalvelu kirjaston yhteyteen. Muut toimistopalvelut keskitettyinä.
- 4) Toimialoille hajautettu toimistopalvelumalli, jota johdetaan keskitetysti.
- 5) Keskitetyn ja sähköisen mallin hybridi

7. Miksi hanke epäonnistuu?

Sekä henkilöstöltä, että esimiehiltä kysyttiin, miksi toimistopalveluhanke ei voi onnistua. Henkilöstön kysymys oli muotoa: ”Topa- hankkeen tavoitteena on keskitetyn toimistopalvelukeskuksen perustaminen. Miksi se ei voi onnistua?” ja esimiesten: ” Miksi toimistopalveluhanke ei voi onnistua?”. Kysymykset rakennettiin tarkoituksella kielteisiksi, sillä niiden tavoitteena oli päästä käsiksi toimistopalveluhanketta koskeviin kielteisiin asenteisiin sekä muutosvastarintaan. Kysymykseen annettiin yhteensä 58 vastausta.

25:ssä vastauksessa nähtiin hankkeen onnistumismahdollisuus, kunhan hanke suunnitellaan huolellisesti, henkilöstön koulutuksesta huolehditaan ja johto sitoutuu. Hankkeen on annettava niin työntekijöille kuin organisaatiollekin selkeää lisäarvoa. Positiivisena nähtiin, että mahdollisesti jopa vuosikymmeniä samalla tavalla hoidettuja palveluja tarkastellaan uudelleen ja asioita voitaisiin tehdä ihan toisella tavalla. Muutamassa vastauksessa kuitenkin todettiin, että toteutus vaatii myös muiden kuin toimistotyötä tekevien tehtäväkuvien läpikäymisen.

Kriittisissä vastauksissa epäiltiin hankkeen kaatuvan suureen muutosvastarintaan ja johdon sitoutumattomuuteen sekä myös poliittiseen vaikuttamiseen ja päätöksentekoon. Lisäksi tuotiin esiin oman toimialan erityispiirteitä, joihin topa-hankkeen ei nähty tuovan ratkaisua. Päinvastoin, nähtiin, että toimialalla vaadittava erityisosaaminen katoaa. Yksittäisistä sijaisuuksista oltiin huolissaan, kuten myös yksittäisten työntekijöiden fyysisestä sijaintipaikasta, mikäli topa-hanke toteutuu käytännössä. Hanketta myös epäiltiin kalliiksi kokeiluksi.

Liite 3: Tiimimallin testaus

Johtoryhmä hyväksyi henkilöstön ryhmähaastattelujen pohjalta laaditun tiimimallin toimistopalvelujen organisoinnin lähtökohdaksi kokouksessaan 12.2.2018. Tiimimallin testaamiseksi laadittiin kysely, joka toimitettiin TOI060 henkilöstöluokitteluun kuuluville vakinaisessa työsuhteessa oleville henkilöille ja esimiehille: esimiehet@jamsa.fi jakelun mukaisesti. Kysely oli auki 12.2 – 19.2.2018 välisen ajan. Linkki kyselyyn toimitettiin yhteensä 145 vastaajalle, joista vastasi 59. Vastausaktiivisuudeksi saatiin 40,7 % (esimiehet 26,5 % ja henkilöstö 50,9 %).

1. Toimistopalvelut ehdotetaan järjestettäväksi kolmen tiimin mallilla. Mitä hyviä ja huonoja puolia näet esitettävässä tiimimallissa?

Hyvät puolet

Kolmen tiimin mallin nähtiin useissa vastauksissa hyvänä ja tiimien määrä sopivana. Samoin hyvänä tiimimallissa nähtiin toimistotyöntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon hyödyntäminen, sekä yhtenäiset käytännöt. Erityisen tärkeänä nähtiin tiimien välisen yhteistyön onnistuminen ja tiiminvetäjien ammattitaito. Näiden epäiltiin olevan myös niitä tekijöitä, joihin hanke voi kaatua. Henkilöstömäärän vähenemisen nähtiin myös olevan hankkeen onnistumisen riskitekijä.

Huonot puolet

Noin puolessa vastauksista tiimimalli nähtiin huonona vaihtoehtona. Suurin syy vastustamisella löytyy ehkä siitä, ettei tiimimallia tai sen toimintaa osata vielä hahmottaa. Nähtiin, että toimistotyöntekijä etäännyttävä johdosta ja esimiehestä, esimies ei tiedä keneen ottaa yhteyttä sekä epäiltiin erityislainsäädännön osaamisen katoamista. Erityisesti uhkana nähtiin fyysinen etäisyys toimistotyöntekijän ja toimialan johdon tai esimiehen välillä.

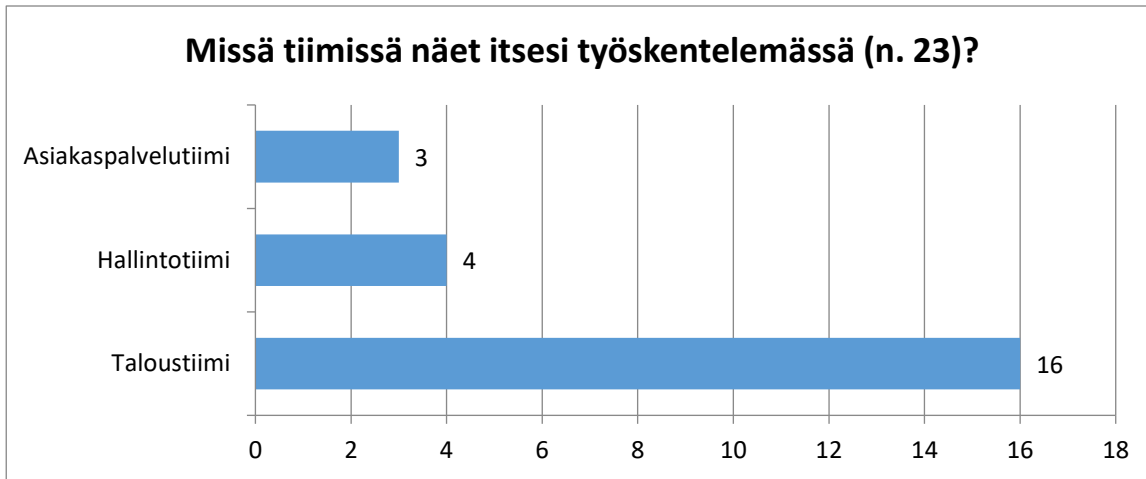
Osa toimistotyöntekijöistä kantoi vastauksissaan huolta siitä, että tiimimallin myötä toimistotehtäviä siirtyy esimiehelle ja he olivat huolissaan esimiehen jaksamisesta. Erityisesti pienissä työyksiköissä sekä toimistotyöntekijöiden että heidän esimiestensä vastustus oli voimakasta. Nähtiin, että oma työyksikkö ja sen tehtävät ovat niin erityislaatuisia, että työyksiköt olisi pitänyt jättää koko hankkeen ulkopuolelle. Näissä yksiköissä myös nähtiin, että toimistotyöntekijän fyysinen sijainti työyksikössä on erittäin tärkeää. Tätä korostivat erityisesti esimiehet.

2. Täydennykset tiimien tehtäviin

Kyselyssä vastaajia pyydettiin täydentämään tiimien alustavia tehtäväluetteloja. Kaikkien tiimien tehtäviin esitettiin joitain täydennyksiä. Vastauksia ei tässä yhteydessä raportoida, vaan ne tullaan ottamaan huomioon toimistopalvelujen tiimimallin toimeenpanon yhteydessä

3. Missä tiimissä näet itsesi työskentelemässä?

Valtaosa henkilöstöstä osasi sijoittaa itsensä työskentelemään johonkin tiimeistä. Osa ei. Muutoksen arvioitiin olevan niin suuri ja muuttavan niin syvältä nykyistä toimintakulttuuria, että onnistumista epäiltiin tämän vuoksi. Toimistohinnoitteluun kuuluvia vastaajia oli yhteensä 29. Heistä 23 oli löytänyt paikkansa yhdessä kolmesta tiimistä.



4. Oletko kiinnostunut toimimaan tiiminvetäjänä?

Jo aiemmin henkilöstökyselyssä kysyttiin henkilöstön kiinnostusta tiiminvetäjän tehtävään. Sitä osoitti yhteensä 12 vastaajaa. Nyt tiiminvetäjäkysymys esitettiin uudemman kerran, kun ehdotettava tiimimalli oli saanut tarkemman muotonsa.

Niitä 12:sta, jotka olivat ilmoittaneet kiinnostuksensa tiiminvetäjäksi, vastasi tiimimallia koskevaan kyselyyn kuusi henkilöä. Heistä viisi oli edelleen kiinnostunut tiiminvetäjän tehtävästä joillain edellytyksillä. Lisäksi kiinnostuksestaan ilmoitti neljä uutta henkilöä. Vähiten kiinnostusta oli asiakaspalvelutiimin vetäjäksi.

	Olen erittäin kiinnostunut	Olen kiinnostunut, mutta osaamiseni vaatii kehittämistä	Olen käytettävissä
Taloustiimi	1	2	2
Hallintotiimi	0	3	5
Asiakaspalvelutiimi	0	0	5

5. Palautteesi toimistopalveluhankkeelle

Palautteessa hankkeen vetäjät saivat odotetusti sekä risuja että ruusuja. Annetun palautteen perusteella muodostuu käsitys, että osa erityisesti toimistotyöntekijöistä odottaa uudistuksia ja osa taas vastustaa niitä yhdessä esimiestensä kanssa. Hankkeen ja mahdollisesti sen toteuttamisen aikataulua hirviteltiin yleisesti. Kiitosta annettiin henkilöstön kuulemisesta ja ottamisesta mukaan hankkeeseen. Samalla kuitenkin kaivattiin sitä, että yksittäiset tehtäväkuvat olisi pitänyt tarkemmin tuoda esiin ja henkilökohtaisia haastatteluja olisi pitänyt suorittaa. Tämä ei kuitenkaan hankkeen kolmen kuukauden aikataulussa (otona) ollut mahdollista. Vaikka digitalisaatio nostetaan palautteessa esiin hankkeen toteuttamisen onnistumisen mahdollisuutena, niin lähes samaan hengenvetoon kuitenkin todetaan, että fyysinen läheisyys toimialan johdon ja esimiesten kanssa on tärkeää ja eikä siitä haluta luopua.

Liite 4: Toimistotyöntekijöiden ryhmähaastattelujen tulokset

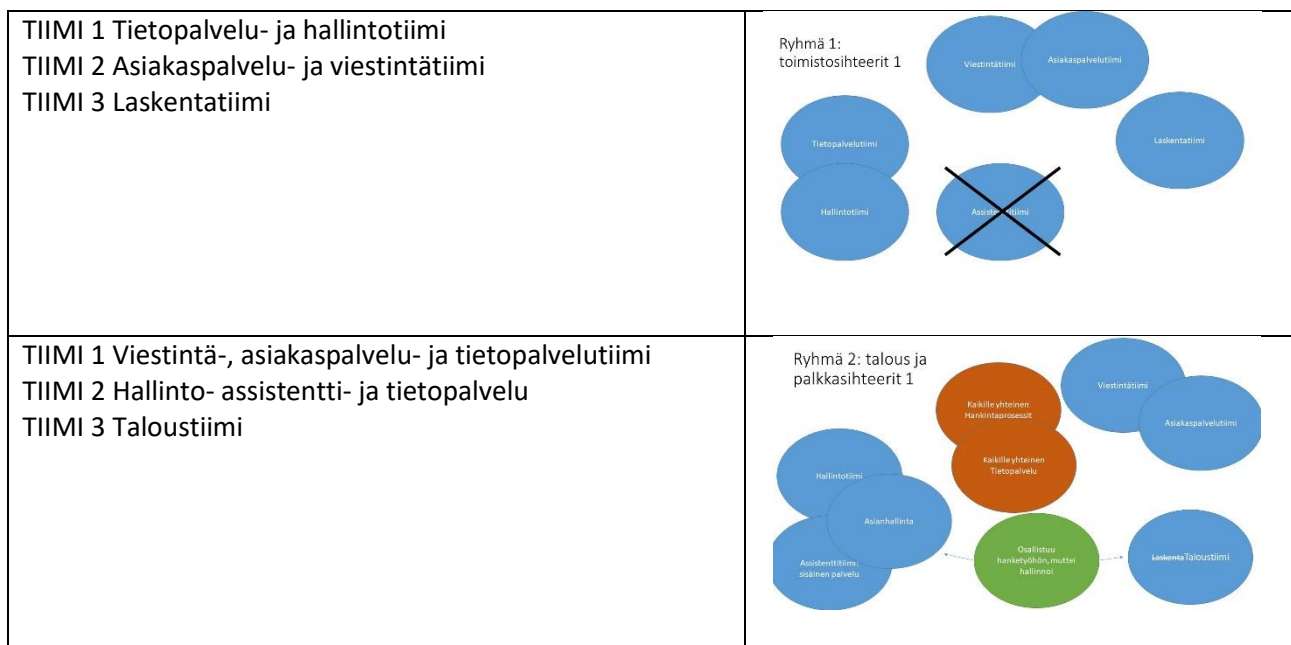
Toimistohenkilöstö jaettiin kuuteen ryhmään. Ryhmähaastatteluihin kutsuttiin mukaan myös palkkatukityöllistetyt. Ryhmäjaossa tehtiin tietoinen ratkaisu olemassa olevien työyhteisöjen jakamisesta eri työyhteisöjen jäsenistä muodostettuihin sekaryhmiin. Jakamisen katsottiin parantavan jo toimistopalveluhankkeen toteutuksen aikana ”siilojen” yli käytävää keskustelua ja mahdollistavan uudenlaista tiimijattelua. Henkilöstökyselyssä muutama vastaaja kritisoi ryhmäjakoa. Olisi haluttu toimia omalla porukalla.

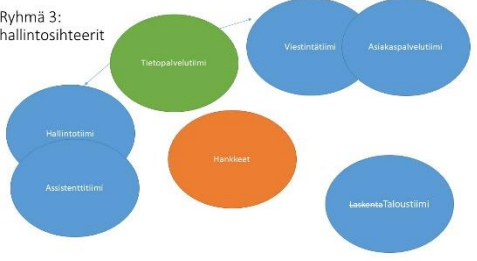

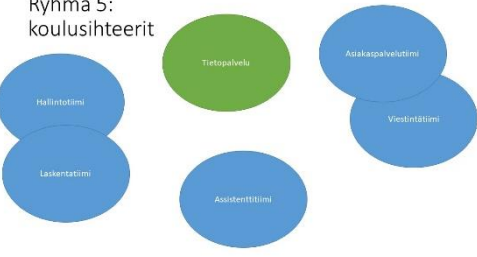
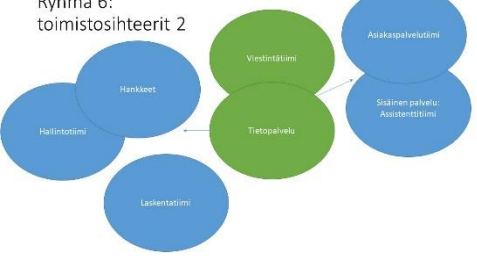
”Ryhmäkeskustelut? Millä perusteella meidätkin on jaettu? Kyllä meidän olisi hyvä olla samassa keskustelussa kaikkien XXX tästä tiimistä. Mutta onnea valitsemallenne tielle!”

Ryhmähaastattelut kestivät kaksi tuntia. Ryhmähaastattelujen toteutuksessa huomioitiin johtoryhmän 8.1.2018 henkilöstökyselystä antama palaute: henkilöstökyselyn kuusi teoreettista toimistopalvelutiimiä on liikaa, kolme riittää. Ryhmähaastatteluissa esiteltiin henkilöstö- ja esimieskyselyjen tulokset ja rakennettiin yhteiskeskustelussa johtoryhmän linjauksen pohjalta kolme toimistopalvelutiimiä. Sen jälkeen osallistujat jaettiin kolmeen työryhmään, joiden tehtäväksi annettiin miettiä:

- 1) Ketkä ovat kunkin toimistopalvelutiimin asiakkaita?
- 2) Mitä kussakin toimistopalvelutiimissä tehdään?
- 3) Kenen kanssa on tehtävä yhteistyötä, jotta toimistopalvelutiimi saa työnsä hoidettua.

Ryhmähaastattelujen tuloksena syntyi kuusi erilaista hahmotelmaa kolmesta toimistopalvelutiimistä.



<p>TIIMI 1 Viestintätiimi TIIMI 2 Hallintotiimi TIIMI 3 Taloustiimi</p>	<p>Ryhmä 3: hallintosihteerit</p> 
<p>TIIMI 1 Viestintä- ja asiakaspalvelutiimi TIIMI 2 Hallintotiimi TIIMI 3 Laskentatiimi</p>	<p>Ryhmä 4: talous- ja palkkasihteerit 2</p> 
<p>TIIMI 1 Viestintä- ja asiakaspalvelutiimi TIIMI 2 Hallinto-, laskenta- ja tietopalvelutiimi TIIMI 3 Assistentti- ja tietopalvelutiimi</p>	<p>Ryhmä 5: koulusihteerit</p> 
<p>TIIMI 1 Tietopalvelu-, viestintä- hallintotiimi, hankkeiden hallinnointi TIIMI 2 Asiakaspalvelu-, assistenttipalvelu- ja viestintätiimi TIIMI 3 Laskentatiimi</p>	<p>Ryhmä 6: toimistosiheteerit 2</p> 

Tuloksista laadittiin yhteenveto, jota käytettiin hyväksi varsinaisen ehdotuksen laadinnassa. Ehdotus esiteltiin taloustoimikunnalle 6.2.2018, esiteltiin henkilöinfossa 8.2.2018 ja se käsiteltiin ja hyväksyttiin johtoryhmän kokouksessa 12.2.2018.

Liite 5: Ulkoiset sopimusasiakkaat

Jämsän kaupunki tuottaa mm. ICT, puhelinvaihte-, arkisto-, logistiikka- ja palkanlaskentapalveluja ulkoisille sopimusasiakkaille. Ulkoisia sopimusasiakkaita ovat Kuhmoisten kunta, Jämsän Terveys Oy, konserni sekä muut pienemmät sopimusasiakkaat. Ulkoisilla sopimusasiakkailta on merkitystä toimistopalvelujen tuottamisessa erityisesti henkilömitoitusten kannalta. Nykytilanteessa ulkoisille asiakkaille sopimusperusteisesti tuotettujen toimistopalveluiden henkilömitoitukset ovat n. 3 htv ja sosiaali- terveystoimen tuottamat palvelut mukaan lukien n. 6 htv.

Kuhmoisten kunta

Kuhmoisten kunnalle tuotettavat palvelut ovat joko osa yhteistoiminta-alueen palvelukokonaisuutta tai erillisellä sopimuksella tuotettavia ICT, puhe- ja henkilöstöpalveluja.

Yhteistoiminta-alue

Vuoden 2018 palvelusopimus on vahvistettu 15.11.2017 sosiaali- ja terveyslautakunnassa. Yhteistoiminta-alueen toiminta jatkuu velvoittavana (ja sen myötä toimintaan liittyvien toimistopalvelujen tuottaminen) siihen asti, kun sote- ja maakuntahallinnon syntymisen myötä Kuhmoisten kunta siirtyy Pirkanmaan maakunnan palvelujen piiriin. Hallintojohtaja Sanna Luukkanen Kuhmoisten kunnasta arvioi, että potilastietoihin (potilastietojärjestelmät, potilastiedon arkistot, jne) liittyvien asioiden osalta siirtyminen Pirkanmaan järjestelmien piiriin tulee väistämättä vaatimaan pitkän, kolmesta viiteen vuotta kestävä siirtymäajan. Siirtymäajan puitteissa on sovittava mm. miten potilastietoon ja –rekistereihin liittyvät asiat hoidetaan siirtymäajan jälkeen, sillä potilastieto ja –rekisterit jäävät nykyisen rekisterinpitäjän, Jämsän kaupungin, haltuun pysyvästi.

a) Sopimuksen sisältö

Kuhmoisten kunnalle tuotetaan palvelusopimuksen perusteella sosiaali- ja terveystoimen toimistopalveluja, mutta myös muita yhteistoiminta-alueeseen liittyviä toimistopalveluja. Palvelut tuotetaan omakustannushintaisesti ja ne ovat todennettavissa kirjanpidosta. Palvelujen hinnoittelu on joko tuotekohtaista tai perustuu yhteisesti sovittuihin kustannustenkoperusteisiin. Kustannukset eritellään ja jaetaan tilinpäätöksen yhteydessä kuntakohtaisesti aiheuttamisperiaatteen mukaisesti.

Sosiaali- ja terveystoimen toimistotyö on rajattu toimistopalveluhankkeen ulkopuolelle. Yhteistoiminta-alueen sopimuksen perusteella muuta laskutettavaa ja toimistopalvelujen mitoitukseen vaikuttavaa toimistotyötä ovat mm:

- Henkilöstöhallintoon, työterveyshuoltoon, henkilö- ja vastuuvakuutuksiin sekä palkkojen maksuun liittyvät kulut
- Taloustoimeen liittyvät kulut
- Tietojärjestelmiin, ohjelmistoihin, palvelimiin, työasemiin, tietoliikenteeseen, jne liittyvät kulut
- Tarkastustoimen ja sisäisen tarkastuksen kulut
- Mahdollisten projektien hallintoon liittyvät kulut
- Hallintopalvelut: arkistointi, tiedotus, asiakirjahallinto, kirjaamo, puhelinvaihte
- Hankinta- ja logistiikkapalvelut

b) Yhteistoiminta-alueen toimistopalvelujen mitoitus

Yhteistoiminta-alueen palvelusopimuksen liitteen: kustannusten jakoperiaatteet mukaisesti Kuhmoisten kunta vastaa Jämsän kaupungille kustannuksista, jotka syntyvät:

- 1) Henkilöstöpalveluista palkkalaskelmien määrän suhteessa
- 2) Tietojärjestelmien kustannuksista työasemien lukumäärän suhteessa

- 3) Taloushallinnosta- ja talouden ohjaukseen sekä sosiaali- ja terveystoimen hallintokoluista toimintamenojen mukaisessa suhteessa
- 4) Henkilöstöresurssiyksikön palveluista todellisen käytön mukaan ja
- 5) Työterveyshuollosta vakinaisen henkilöstön mukaan

Yhteistoiminta-alueen palvelusopimukseen mukaisten yleisten toimistopalveluiden mitoitus on sosiaali- ja terveystoimen talouspäällikön mukaan **n. 2 henkilötyövuotta**. Toimistopalvelujen tuottamiseen on varauduttava yhteistoiminta-alueen toiminnan aikaisesti kokonaisuudessaan, potilastiedon siirtymiseen liittyen siirtymäajan 3 – 5 vuotta ja potilasarkiston osalta pysyvästi.

Kuhmoisten kunnalle myytävät henkilöstöpalvelut

Jämsän kaupungilla ja Kuhmoisten kunnalla on palvelusopimus, joka koskee Kuhmoisten kunnan muun henkilöstön palkanlaskentapalvelujen tuottamista. Sopimus on voimassa toistaiseksi ja sen irtisanomisaika on molemmin puolin kuusi kuukautta. Hallintojohtaja Sanna Luukkasen mukaan Kuhmoisten kunta on tyytyväinen ostamiinsa palveluihin ja haluaa jatkaa henkilöstöpalvelujen ostamista Jämsän kaupungilta maakunnan vaihdosta riippumatta.

- a) Sopimuksen sisältö

Kuhmoisten kunnalle tuotetaan palkanlaskentapalvelut sopimuksen mukaisesti.

- b) Sopimuksen mukaisten toimistopalvelujen mitoitus

Sopimuksen vaikutus henkilöstömitoituksiin on **yksi henkilötyövuosi**.

Kuhmoisten kunnalle myytävät ICT-palvelut

Jämsän kaupungilla ja Kuhmoisten kunnalla on palvelusopimus, joka koskee ICT-palvelujen tuottamista. Sopimus on voimassa toistaiseksi ja sen irtisanomisaika on molemmin puolin kuusi kuukautta. Hallintojohtaja Sanna Luukkasen mukaan Kuhmoisten kunta on tyytyväinen ostamiinsa palveluihin ja haluaa jatkaa ICT-palvelujen ostamista Jämsän kaupungilta maakunnan vaihdosta riippumatta.

- a) Sopimuksen sisältö

Sopimuksen perusteella Kuhmoisten kunnalle tuotetaan: ICT-palveluja, ICT-hankintapalveluja sekä puhelinvaihteeseen liittyen sekä palvelinkustannuksia, että puhelinvaihteen hoitamiseen liittyviä kustannuksia.

- b) Sopimuksen mukaisten toimistopalvelujen mitoitus

ICT-palvelujen tuottamisesta toimistopalvelujen henkilöstömitoitukseen vaikuttavat puhelinvaihteen hoitamiseen liittyvät tehtävät ja ICT-palvelujen laskuttaminen. Kuormitus on henkilötyövuosissa mitattuna vähäinen, **alle 0,5 htv**.

Jämsän Terveys Oy

Jämsän Terveys Oy on Jämsän kaupungin ja Pihlajalinna Terveys Oy:n yhteisyritys, jolle Jämsän kaupunki tuottaa sopimusperusteisesti ICT- ja puhepalveluita, hankinta- ja logistiikkapalveluita sekä potilas- ja asiakasrekisterin, arkiston ja potilasarkiston käyttöön liittyviä palveluita sekä puhelinvaihtepalveluita. Jämsän kaupungilla ja Jämsän Terveys Oy:llä on em. palvelujen tuottamista koskevat sopimukset, jotka ovat Jämsän Terveys Oy:n ja Jämsän kaupungin välisen sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamista koskevan palvelusopimuksen liitteitä. Varsinaista palvelusopimusta noudatetaan ensisijaisena ja se on voimassa 10 vuotta palvelutuotannon aloittamisesta 31.8.2025 asti. Sopimukseen sisältyy yksi viiden vuoden mittainen optiokausi.

Tilaajalla (Jämsän kaupunki) on oikeus siirtää sopimus toiselle osapuolelle, mikäli palvelujen järjestämisvastuu siirtyy kokonaan tai osittain muulle taholle. Myös sopimuksen uudelleen neuvottelemisen tai purkamisen on mahdollista sopimuksen mukaisten ehtojen vallitessa. Pääsopimuksessa on erikseen sovittu potilas- ja asiakastietoihin, tietoliikenteeseen sekä potilas- ja asiakasrekisteriin ja arkistointiin liittyvistä palveluista.

Sopimus Jokilaakson Terveys Oy:n kanssa

Jokilaakson Terveys on Pihlajalinna Terveys Oy:n, Jämsän kaupungin ja Keski-Suomen sairaanhoitopiirin yhteisyhtiö, joka tuotti Jokilaakson sairaalassa julkista erikoissairaanhoidoa. Jämsän kaupunki tuottaa Jokilaakson Terveys Oy:lle sopimusperusteisesti ICT- ja puhepalveluita, kuljetus- ja lähettipalveluita, potilasarkiston käyttöön liittyviä palveluita sekä puhelinvaihdepalveluita. Jokilaakson Terveys Oy:tä laskutetaan em. palveluista.

Sopimusten mukaisten toimistopalvelujen mitoitus

Jämsän Terveys Oy:n sopimuksia koskevien toimistopalvelujen kokonaismitoitusta on arvioitu maakuntahallinnon uudistukseen liittyvien valmistelutehtävien yhteydessä. Sosiaali- ja terveystoimen talouspäällikön Raija Partasen mukanaan Jämsän Terveys Oy:n sopimuksen hoitoon liittyviin tehtäviin käytetään n. **1 htv sosiaali- ja terveystoimen toimistotyöaikaa** ja **1 htv muuta toimistotyöaikaa** (talous-, palkka-, ICT-, lähetti- ja postipalvelut, posti- ja materiaalikuljetukset, puhelinvaihte- ja välityspalvelut, arkistotoimi).

Muut ulkoiset asiakkaat

Muita ulkoisia toimistopalvelujen asiakkaita, joita laskutetaan sopimusten perusteella ovat mm. konsernin liikelaitokset ja yhtiöt, Keuruun yhteistoiminta-alue, Fimlab, Sisä-Suomen maistraatti sekä Verohallinto.

Muiden ulkoisten asiakkaiden ostamat palvelut ovat: tietohallintoon, lähetti- ja postipalveluihin, posti- ja materiaalikuljetuksiin, puhelinvaihte- ja välityspalveluun ja muuhun puhepalveluun, neuvontatyöhön tai muihin maaseutuhallinnon kustannuksiin liittyviä. Valtaosa kustannuksista syntyy ICT-palvelujen tuottamisesta.

Muiden ulkoisten asiakkaiden vaikutukset toimistohenkilömitoituksiin nykytilanteessa on **korkeintaan 0,5 htv**.

Liite 6: Stephen Coveyn time management grid

Lähde:
Time Management Grid

	KIIREELLINEN	EI KIIREELLINEN
TÄRKEÄ	Tärkeät ja kiireelliset tehtävät	Tärkeät, ei kiireelliset tehtävät
	<p>Palokuntahommat, jotka kuormittavat hoitamattomina eniten.</p> <p>Pidä tämä mahdollisimman tyhjänä!</p>	<p>Tehtävät, jotka tuottavat tulosta ja joilla varmistetaan työyhteisön toimintakyky</p> <p>Hoidettava, ennen kuin muuttuvat kiireiseksi</p>
EI TÄRKEÄ	Ei tärkeitä, mutta kiireelliset tehtävät	Ei tärkeitä, ei kiireelliset tehtävät
	<p>Tehtäviä, joiden kuormitusta vaikea kontrolloida – tilkkutäkkiä, ad hoc:keja</p> <p>Todellinen hyöty yleensä vähäinen.</p> <p>Voiko tästä vapauttaa aikaa?</p>	<p>Tehtävät, joiden tekemisestä ei ole hyötyä.</p> <p>”Katso sitten kun on aikaa” –asiat</p> <p>Voisiko näistä luopua?</p>

Liite 7: Eläköitymisennuste

