

Kaupunginhallituksen kannanotto arviointikertomukseen 2018

Huomiolaatikat ja suositukset:

Muutosjohtamisen haasteet

YLIVALMISTELUN SIJAAN AVOIN SEKÄ TAVOITTEELLINEN KESKUSTELU:

Tarkastuslautakunta uudistaa suosituksen avoimesta ja rehellisestä vuorovaikutuksesta, joka takaa

- avoimen valmisteluprosessin
- strategian mukaisen tavoitteellisuuden
- poliittisen keskustelun oikea-aikaisuuden.

Kerran keskusteltujen ja jopa päätettyjen asioiden jälkikäteisreagointi, jauhaminen ja uudelleen käsittelyyn tuonti täytyy saada pois.

Kaupunginhallitus 14.10.2019

Kaupunginhallitus haluaa omalla toiminnallaan edistää avointa valmistelua ja päätöksentekoa, mikä perustuu aikaisempaa enemmän tietoon. Laajemmissa ja haasteellisissa kysymyksissä on tarkoituksenmukaista, että ennen päätöksentekoa asioista käydään valmistelevia keskusteluja, tarvittaessa asetetaan ohjausryhmä tai järjestetään vuorovaikutustilaisuuksia, mutta kaupunginhallitus pitää tärkeänä että vuorovaikutuksesta huolimatta tunnistetaan luottamustoimielimen ja sen jäsenten, sekä viranhaltijoiden roolit ja vastuut.



SUOSITUKSET:

- Kaupunginjohtajan keskeinen rooli strategian ja muutostyön johtamisessa on välttämätön.
- Hallintosäännön konsernin johtamiseen/päätöksentekoon liittyvät ohjeet on tarkistettava tukemaan muutosjohtamista.
- Toimialaiden ja poliittisen johdon on annettava tähän tukensa.

Kaupunginhallitus 14.10.2019

Kaupunginhallitus toteaa, että strategian ja muutostyön johtamisessa kaupunginjohtajalla on merkittävä rooli, mutta onnistumisen edellytys on, että vastuuta niiden toteuttamisesta kannetaan yhtä viranhaltijaa laajemmin. Päätöksenteossa ja valmistelussa tulee tukeutua aikaisempaa enemmän strategiaan ja tavoitteisiin; niin valmistelussa kuin päätöksenteossa. Hallintosäännön tarkastelu on syytä aloittaa loppuvuonna siten, että tavoitteena päättää mahdollisista muutoksista ennen syksyä 2020.

Toimialojen ja toimielinten rooli

TOIMIALAT:

- Toimialojen välinen yhteistyö ei toimi ja siiloutuminen jatkuu.

Kaupunginhallitus 14.10.2019

Kaupunginhallitus toteaa, että strategian ohjelmatyöllä tähdätään yhtä toimialaa laajempiin tavoitteisiin ja kannustetaan aikaisempaa laajempaan yhteistyöhön. Lisäksi hallinnon uudelleenjärjestelyiden tavoitteena (mm. uusien tietojärjestelmien hankkiminen, yhteisten palveluiden kokoaminen) on vahvistaa yhteisiä toimintatapoja ja -kulttuuria.

SUOSITUKSET:

- Hallituksen työskentelyä ja päätöksentekoa tulee ohjata kaupungin hyväksytty strategia.
- Hallituksen tulee tukea kaupunginjohtajaa purkamaan siiloutumista ja varmistaa strategian toimeenpano ja seuranta.



Kaupunginhallitus 14.10.2019

Kaupunginhallitus toteaa, että valtuuston hyväksymän strategian toiminnalliset tavoitetasot asettaa valtuusto. Kaupunginhallituksen tehtävä on toiminnallaan varmistaa, että ne tavoitetaan yhdessä virkamiesjohdon kanssa.

SUOSITUS:

- Valtuuston tulee olla tietoinen nykyisen hallintosäännön päätöksentekojärjestelmästä ja arvioida sen toimivuus strategisissa muutostilanteissa.

Kaupunginhallitus 14.10.2019

Kaupunginhallitus toteaa, että uusi strategia on päätetty valtuustossa syksyllä 2019 ja ensimmäinen uuden strategian mukainen talousarviokäsittely on edessä. Tilannetta tulee seurata ja muutoksiin tulee tarvittaessa reagoida hallintosäännön tarkastelun yhteydessä.

Kaupungin taloudellinen tulos ja siihen liittyviä väestötekijöitä

ENERGIARAHASTON KÄYTTÖ – MIKSI SE ON UHKA?

- Hyvä tuotto energiarahastosta on tietenkin kaikkien tavoite.
- Rahaston tuotto tulee kohdistua investointeihin ja lainojen maksuun - ei ”syömävelkaan”.
- Ongelma on, että rahaston tuotto on nykyisellään helppo mieltää automaattiseksi tuloeräksi, jolloin se on tukemassa ylileveää palvelurakennetta. Huonoina vuosina asetelma lisää talouden epävarmuutta.

Kaupunginhallitus 14.10.2019

Kaupunginhallitus toteaa, että energiarahastosta ei ole tuloutettu mitään 2010-luvulla. Energiarahaston vaikutukset kaupungin tulokseen ovat merkittävät, ja sen johdosta kaupunginhallitus on kuluvan vuoden aikana toimissaan kiinnittänyt huomiota energiarahastoon ja sijoittamisperiaatteisiin, sekä seurantaan. Vuoden 2019 loppuun mennessä sijoittamisperiaatteet päivitetään ja toiminnan seurantaan hankitaan ulkopuolista palvelua.

Kaupunginhallitus haluaa todeta, että energiarahaston tuottonäkymät ovat aikaisempia vuosia heikkommat lähivuosina ja tämä tulee ottaa huomioon talouden suunnittelussa.

KESKITTÄMINEN:

- Kaupunki ei voi esimerkiksi elinkeinopolitiikassa tavoitella kaikkea ja miellyttää kaikkia, vaan sen on valittava kehittämiskohteensa ja keskityttävä niihin.
- Tarkastuslautakunta uudistaa suosituksen, että Heinola tavoittelee

Elinvoimalautakunta 14.8.2019 § 64:

Heinolan kaupunki on elinkeinopolitiikassaan jo vuosien ajan pitänyt kehittämisen kärkinä kahta toimialakokonaisuutta: bio- ja kiertotaloutta sekä liikunta/matkailu/hyvinvointiliiketoimintaa. Näissä molemmissa on yli 1000 työpaikkaa ja merkittävä kansallinen ja kansainvälinen kasvupotentiaali. Kaupungin kehittämishankkeet suuntautuvat hyvin vahvasti juuri noihin.

Se ei kuitenkaan merkitse sitä, ettei kaupungin pitäisi tehdä myös toimenpiteitä, joilla edesautetaan muunkin yritystoiminnan kasvua ja parannetaan yritysten toimintaedellytyksiä. Esimerkiksi Vierumäen yrityspuiston (Heikkimäki) rakentaminen mahdollistaa hyvin monenlaisen teollisuuden sijoittumisen Heinolaan, jota ilman sitä tänne ei tulisi, koska soveltuvia tontteja ei ole tarjolla. Aktiivinen sijoittumismarkkinointi eri toimialoille on kustannustehokasta, eikä sitä kannata jättää tekemättä. Elinkeino poliittisesti on myös erittäin tärkeää vastata minkä tahansa toimialan tai kasvavan yrityksen tarpeisiin saada Heinolaan osaavaa työvoimaa. Tämän suhteen onkin tehty monipuolisia toimenpiteitä.

Mitä tulee asumiseen, lautakunta on yhtä mieltä siitä, että Heinolan on syytä tavoitella vahvempaa roolia, jotta se näyttäytyy kiinnostavana asuinpaikkakuntana. Se sisältyy myös vuoden 2019 tavoitteisiin, ja näkyy myös hyväksyntävaiheessa olevan elinvoimaohjelman sisällössä. On hyvä muistaa, että strategiaohjelmat eivät ole toimialakohtaisia vaan koskevat koko kaupunkiorganisaatiota, ja siten myös asumiseen liittyvät tavoitteet ovat koko organisaation tavoitteita.

Investoinnit, poistot ja omaisuus

INVESTOINTISUMA:

- investointien alimitoituksen aikana kertynyt toteutumattoman uudistamisen paine on kasvattanut koulu- ja päiväkotiverkon investointitarpeet aivan liian suureksi.
- Päätökset on tehty, nyt on siis toimintojen turvaamiseksi löydettävä säästökohteita muualta, mm. palvelurakenteesta.

Kaupunginhallitus 14.10.2019

Kaupunginhallitus toteaa, että investointien toteuttamisesta ja niille annettavasta määrärahasta päättää kaupunginvaltuusto. Kaupunginhallituksen tehtävä on omalta osaltaan valvoa, että kaupunginvaltuuston enemmistön tahto toteutuu.

Heinolan kaupungin lähivuosien korkea investointitaso on seurausta siitä, että koko 2000-luvun investointiaste on ollut alhainen. Investointien vaikutukset palveluverkkoon tulee huomioida tulevaisuutta suunnitellessa ja esimerkiksi kouluverkko on sopeutettava oppilasmääriin.

Uudet investoinnit mahdollistavat uusia ja tehokkaimpia toimintatapoja, mutta kaupunginhallituksen mielestä on hyvä kuitenkin pitää tärkeänä, että seinien lisäksi myös saatava palvelu on laadukasta ja tehokasta.

SUOSITUKSET:

Vuoden 2017 arviokertomuksessa tarkastuslautakunta analysoi poistopolitiikkaa liian optimistiseksi. Arvio on paikallaan uudistaa tänä vuonna.

- Rakennuskannan kuntoa tulee arvioida kriittisesti poistoajan kannalta.
- Tulos ei voi olla aidosti hyvä, mikäli ylijäämä haetaan korjausvelkaa kasvattamalla. Myös kirjanpidossa poistopaineet on huomioitava.

Kaupunginhallitus 14.10.2019

Kaupunginhallitus toteaa, että kaupungin poistosuunnitelmat ovat tehty kiinteistöjen toiminta ja elinkaari huomioiden, jolloin eri kiinteistöjen osalta poistosuunnitelma on eri kiinteistöissä erilainen. Kaupunginhallituksen käsityksen mukaan, missään Heinolan kiinteistöissä ei ole ylipitkiä poistoajoja, niin kuin julkisuuden perusteella jossain kunnissa on.

Korjausvelan osalta kaupunginhallitus jakaa tarkastuslautakunnan huolen, että kaupungin talousarviossa tulisi varata vaadittava määräraha nykyisen kiinteistökannan korjausten ylläpitämiseksi. Määrärahat päättää valtuusto talousarviokäsittelyn yhteydessä.

Sosiaali- ja terveystoimiala ja tavoitteiden saavuttaminen**SUOSITUKSET:**

- Coronarian palveluille asetetaan mitattavat tavoitteet vuodelle 2020. Palveluiden vaikuttavuus ja saavutettavat säästöt on konkretisoitava ja niitä on verrattava PHHYKY:ssä tuotettuihin palveluihin.
- Arvioidaan, toteutuuko soten palveluiden taloudellinen mahdollistaminen – eli rahanjako - tasapuolisesti sekä terveydenhoitoon että sosiaalitoimeen.
- Korjataan puutteet esimerkiksi lakisääteisissä palvelusuunnitelmissa.
- Yhteistyö! Toimiala selvittää ja edesauttaa yhteistyötä suhteessa muihin toimialoihin kaupungin toimialarakenteen sisällä.

Sosiaali- ja terveyslautakunta 20.8.2019 § 73

Sosiaali- ja terveyslautakunta on tehnyt päätöksen erikoissairaanhoidon kilpailutuksesta sekä hankinnasta Coronaria Oy:ltä 11.4.2017 alkaen. Edelleen sosiaali- ja terveyslautakunta on tehnyt päätöksen optiokauden käyttöönnotosta siten, että sopimus on voimassa 11.4.2024 saakka.

Sopimuksessa hinnaksi on määritelty kullekin palvelutuotteelle Phhykyn kulloinkin voimassa oleva hinnasto -14%. Sopimuksessa Heinola on lupautunut vastaamaan mm. potilastietojärjestelmästä, poliklinikan tiloista, mitkä on luovutettu käyttöoikeudella Coronarian käyttöön sekä ajanvarauksesta, mistä nyt 18.6.2019 sosiaali- ja terveyslautakunnassa hyväksyttiin sopimuksen muutos siten, että ajanvaraus siirtyy Coronarialle. Coronaria on vuokrannut leikkaussalin tilat ja maksaa niistä vuokraa tekniselle toimelle.

Erikoissairaanhoidon palveluiden vaikuttavuutta ei suoranaisesti pysty mittaamaan luotettavasti ja vertailukelpoisesti sen enempää Coronarian kuin PHHYKY:n osalta. Eturauhassyöpä-epäilyissä otetut koepalat, sydänpotilaille tehty rasisuskoe tai sydämen kaikututkimus, suolisto-oireisen tähystykset tai silmäoireisen kaihileikkaus ovat potilaalle tarpeellisia, tehtiinpä ne Heinolassa tai PHHYKY:ssä. PHHYKY on aiemmin huolehtinut aluekardiologin käynneillä mm. Heinolan sydämen kaikututkimuksista, mutta keväällä 2017 aluekardiologi joutui kardiologivajeen vuoksi keskittymään PHHYKYn toimintaan, jolloin Heinolassa olisi hoitotakuu ollut vaarassa ylittyä. PHHYKY:n keuhkopoliklinikka on halunnut siirtää heinolalaisten uniapneatutkimukset Heinolaan, sillä kyseinen vaiva on lisääntynyt ja poliklinikka helposti ruuhkautuu. Oman sisätautilääkärin lopetettua rasisuskoe- sekä tähystystutkimukset ne siirtyivät Coronarialle, eikä omaa sisätautilääkärinä enää palkattu. Nämä kaikki vastaavat tutkimukset tai toimenpiteet jouduttaisiin teettämään joka tapauksessa PHHYKY:ssä, ellei Heinolassa olisi erikoissairaanhoidoa.

Nuorisopsykiatriaa ei ole aiemmin tuotettu Heinolassa PHHYKYn toimesta. Lahdessa sijaitseva PHHYKYn nuorisolle tarkoitettu Sihti- yksikkö on sijoitettu PHHYKYssä peruspalveluihin. Heinola ei hanki PHHYKYstä kuitenkaan peruspalveluita, vaan erikoissairaanhoidoa, joten tuolta osin Heinolassa alkanut nuorisopsykiatrinen Nuppu on ollut erittäin tarpeellinen palvelu.

Erikoissairaanhoidon ei voi hakeutua suoraan itse ilman lähetettä. Toiminta perustuu pelkästään lähetteisiin, mitkä voivat tulla Coronarialle ihan samoista yksiköistä, mistä lähetetään PHHYKY:kin. Suurin osa lähetteistä tulee terveyskeskuksesta. Coronaria ei siten itse voi valikoida potilaitaan eikä poimia ”rusinoita” pullasta.

Erikoissairaanhoidon kustannukset ovat nousseet vuosi vuodelta niin Heinolassa kuin muuallakin Päijät-Hämeessä. Toimialoilta on edellytetty tiukkaa talousarviota vuosi vuoden jälkeen, vaikka jo lähtötilanteessa on ollut huolta, riittääkö etenkin erikoissairaanhoidon varattu määräraha potilaiden hoitoon.

Terveyspalveluissa jouduttiin hakemaan lisämäärärahaa syksyllä 2018 erikoissairaanhoidon lisäksi myös hoitotarvikkeisiin, apuvälineisiin sekä terapioihin. Nämä ovat lakisääteisiä eli potilaalle on terveydenhuoltolain mukaan annettava

sairausten hoidossa tarpeelliset hoitotarvikkeet, terapiat sekä apuvälineet. Näissä noudatamme alueellisia ohjeita, eli kriteerit ovat PHHYKYn kanssa yhteneväiset. Väestön ikääntyessä ja sairastaessa tarve näihin säilyy jatkossakin. Hopeasillan muutos laitoksesta tehostetuksi asumispalveluksi siirsi asukkaiden hoitotarvikekustannukset sosiaalipalveluista terveyspalveluihin.

Kuntaliitto on toimittanut koosteen kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon v. 2018 nettotoimintamenoista ja tässä koosteessa on huomioitu kuntien vertailussa myös tarvevakiointi. Tarvekerroin pohjautuu Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tuottamaan tilastolliseen vertailuaineistoon, joka tekee kuntien ja sairaanhoitopiirien sosiaali- ja terveydenhuollon menot vertailukelpoiseksi ja ottaa huomioon kuntalaisten erilaiset palvelutarpeet. Ikääntyneemmässä kunnassa palvelutarve on erilainen kuin lapsivoittoisessa kunnassa.

Heinola on ikääntynyt kunta, esimerkiksi Lahtea ikääntyneempi. Myös sairastavuusindeksi on korkeampi. Sairastavuusindeksi kuvaa kuntien ja alueiden väestön sairastavuutta suhteessa koko maahan, jonka vertailuluku on 100. Mitä pienempi kaupungin, kunnan tai maakunnan luku on, sitä terveempi väestö on. Ikävakiomaton indeksi kuvaa alueen todellista sairaustaakkaa, sillä se huomioi ikääntyneiden määrän. THL:n uusin sairastavuusindeksi (vuodelta 2016) osoittaa, että ikävakiomaton sairastavuusindeksi Heinolassa on 117,7 ja Lahdessa 106,9 ja esimerkiksi Hollolassa 94,7. Ikävakiomaton sairastavuusindeksi on Heinolassa 133,2, Lahdessa 108,3 ja Hollolassa 97,9.

Kuntaliiton tekemässä vertailussa Heinola on sekä ikääntyneempi että sairaampi alue kuin PHHYKY. Myös Perlacon kiinnitti huomiota siihen, että Heinolan tarvekerroin oli vertailukuntiin verrattuna kaikkein korkein ja Heinola on kyennyt kuitenkin tuottamaan palvelut tarpeeseen nähden edullisesti, Heinolan tarvevakioitu toteuma oli paras vertailukunnista. Heinola on Kuntaliiton v. 2018 vertailussa kaikista vertailluista alueista iäkkäin. Lisäksi sairastavuus on korkea. Kuntaliiton v. 2018 vertailussa Heinola on kyennyt tuottamaan sotepalvelunsa edullisemmin kuin mitä tarve edellyttäisi ikääntyminen ja sairastavuus huomioiden. Heinola ikääntyy jatkossakin nopeassa tahdissa, joten näihin lukuihin tai tarpeeseen ei ole odotettavissa pienennystä. Se, että jos väestö kokee saavansa Heinolassa hyviä sote- palveluita, vaikka rahaa on käytetty tarvetta vähemmän, osoittaa sitä, että palvelut on pystytty tuottamaan paitsi tehokkaasti, myös asukkaita palvellen.

Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota tasapuoliseen rahanjakoon terveys- ja sosiaalipalveluihin. Kyseessä on kuitenkin täysin eri palvelut, eri lakien piirissä olevat lakisääteiset palvelut. Eivät sosiaalipalvelut voi tietenkään korvata terveyspalveluita eivätkä terveyspalvelut sosiaalipalveluita. Osa sosiaali- ja terveyspalveluista on subjektiivisen oikeuden piirissä (kuten akuutti sairaanhoito ja palvelutarpeen arviointi ja vaikeavammaisten palvelut) mutta valtaosa on määrärahasidonnaisia. Määrärahasidonnaisuudesta huolimatta kunnan tulee varata palvelujen tuottamiseen määrärahaa kunnan asukkaiden palvelutarpeen mukaisesti.

Sosiaalipalveluissa tavoitteena on vuonna 2018 ollut, että kaikille asiakkaille on laadittu kirjallinen asiakassuunnitelma, johon suunnitelmallinen työskentely perustuu. Tavoitteeseen ei ole kaikilta osin päästy vuoden 2018 aikana, joten samaa tavoitetta on jatkettu myös vuodelle 2019. Asiakkuuksien haltuunotto ja suunnitelmallinen työskentely on kuitenkin edennyt hyvin ja tavoite, että jokaisella asiakkaalla on laadittu asiakas- ja/ tai palvelusuunnitelma, tullaan tämän hetkisen tiedon mukaan saavuttamaan vuoden 2019 loppuun mennessä.

Toimialojen välistä yhteistyötä edistetään viikoittain kokoontuvassa kaupunginjohtajan johtoryhmässä. Strategiatyö ja strategiaohjelmien laadinta on tehty kauttaaltaan toimialarajoista riippumattomana ja kaikkien ohjelmien työryhmissä on ollut henkilöitä kaikilta toimialoilta. Ohjelmien tavoitteet ja toimenpiteet on suunnattu koko kaupunkiorganisaatiolle.

Meneillään on myös Yhteisten palveluiden kokoamisen prosessi, jonka tarkoituksena on siirtyä entistä laajemmin käyttämään toimialojen yhteisiä resursseja.

Hyvinvointitoimiala ja tavoitteiden saavuttaminen

SUOSITUKSET:

- Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen alueen onnistumista tulee jatkossa mitata esimerkiksi asiakaspalautteella.
- Museotoiminnan hyödyntämistä matkailussa on parannettava.
- Yhteistyö! Toimiala selvittää ja edesauttaa yhteistyötä suhteessa muihin toimialoihin kaupungin toimialarakenteen sisällä.

Hyvinvointilautakunta 21.8.2019 § 98

1. Hyvinvointikoordinaattori Kirsi Mäkilän vastaus tarkastuslautakunnan suositukseen asiakaspalautteen keräämiseksi onnistumisen arvioinnissa:

Toiminnan arviointi on keskeinen osa palvelujen kehittämistä. Se voidaan kohdistaa toiminnan tulosten lisäksi mm. asiakkaiden kokemukseen avun saannista sekä organisaatioon itseensä, sen omien toimintatapojen arviointiin. Arviointi on kiinnostavaa ja se on herättänyt innostusta toimijoissa. Tulosten hyödyntämistä on tärkeä kehittää. Asiakkailta kerättävä palaute voi olla yksilökohtaista tai laajemmalla joukolla yhdessä annettua palautetta.

Osa palveluissa "onnistumista" on se, että toiminnassa löydetään asiakkaiden tarpeet ja palveluiden käyttäjät kokevat palvelusta/ toiminnasta olevan apua ja hyötyä arkeen. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen palvelualueen asiakkaita ovat oppilas- ja opiskelijahuollon asiakkaat, maahanmuuttajat sekä perhekeskuksen ryhmämuotoisen toiminnan asiakkaat. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyötä tehdään kuitenkin paljon tätä laajemmalla kentällä, kaikissa palveluissa.

Asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen on tarpeellista ja herättää kiinnostusta työntekijöissä. Perhekeskuksessa arviointityö onkin osa toiminnan vuorovaikutteista rakennetta. Tarkastuslautakunnan suosituksen mukaisesti asiakaspalautteen kokoamista tullaan vahvistamaan kevään 2020 aikana myös muilla toiminnan osa-alueilla. Tämä toteutetaan suunnitelmallisesti yhdessä, jotta ajoitukset maakunnallisten ja valtakunnallisten arviointien kanssa rytmittyvät tarkoituksenmukaisella tavalla.

2. Museonjohtaja Terhi Pietiläisen vastaus tarkastuslautakunnan suositukseen "Museotoiminnan hyödyntämistä matkailussa on parannettava":

Heinolan museot kerää säännöllisesti tietoa asiakkaistaan eri tavoilla. Tietoa on saatu muun muassa siitä, mitä palveluja museoiden tulisi tarjota ja millaisia teemoja näyttelyissä käsitellä. Museoiden näyttelyt ja elämykselliset tapahtumat kiinnostavat eniten asiakkaita, vaikka myös muut museon palvelut (tiedonhaku, kuva-arkiston palvelut) ovat tärkeitä. Enemmistöä asiakkaista kiinnostaa lähihistoria ja viime vuosikymmenien esinekulttuuri ja henkilöhistorialliset tarinat (Asiakaskysely 2016, Museoraati 2017, Pop up pankin -kysely 2019).

Omiin kokoelmiin perustuva näyttelytoiminta onkin yhä tärkeämpää museon profiloitumisessa. Myös spontaani palaute kertoo asiakkaiden arvostuksista. Lähi- ja paikallishistoriaa, designia arvostetaan, samoin vuorovaikutteisuuutta sekä museorakennuksia. Asiakkaat toivovat silloin tällöin myös vaikuttavia korkeatasoisia näyttelyitä. Trendi on valtakunnallinen.

Vuonna 2013 Suomen Museoliiton Vaasan yliopiston Lévon instituutilla teettämän selvityksen mukaan museoiden yleinen merkitys matkailuvetovoiman lisääjänä Suomessa on kiistaton. Suomessa museoita ei ole nähty perinteisesti matkailuelinkeinotoiminnan osina, vaikka museolla voi olla suuri merkitys sen kehittämisessä.

Museon perustehtävä, joka ilmaistaan vuonna 2020 voimaan tulevassa museolaissa, on kulttuuriperinnön tallennus ja esittäminen. Museot on priorisoitunut viime aikoina uusiin sisältöihin (Kaupunginmuseon perusnäyttelyuudistus).

Tavoitteita ovat asiakasryhmien parempi huomioiminen ja esteettömyyden lisääminen. Seuraavana kehittämiskohteena on taidemuseon toiminta. Museo kerää asiakaspalautetta taidemuseon kehittämiseksi ja on mukana museoyhteistyössä Varkauden museoiden kanssa. Perustehtävä tukee monin tavoin ajatusta museon hyödynnettävyydestä matkailussa, joten ne eivät ole keskenään ristiriidassa. Heinolan museoiden pitkän aikavälin museotoiminnan tehtävä on linjattu sekä 1.1.2020 voimaan tulevan museolain ja museopoliittisen ohjelman hengessä.

Yleisötyöhön, vuorovaikutukseen ja elämysten tarjoamiseen sekä aineistojen ja tiedon saatavuuden, saavutettavuuden ja käytön edistämiseen panostetaan erityisesti. Heinolan kaupungin Hyvinvointilautakunnan 15.5. 2019 hyväksymässä pitkän ajan toimintasuunnitelmassa todetaan toimintaympäristön nykytilanne ja haasteet sekä etsitään ratkaisuja. Matkailun, koulutuksen ja työelämän kansainvälistyminen korostavat tulevaisuudessa kielitaidon merkitystä. Digitalisaatio muuttaa toimintaympäristöä. Museo toteuttaa kaupunkistrategiaa asiakas keskiössä -periaatteella. Museo osaltaan edistää seudun elinvoimaisuutta, työllisyyttä ja hyvinvointia.

Heinolan museoiden vastikään laatima kävijätilasto antaa hyvän kuvan museon kehityksestä ja haasteista. Kävijämäärät ovat olleet korkeita, joskin ne ovat vaihdelleet 25 vuoden aikana. Tilasto ei vastaa kuitenkaan kysymykseen, kuinka museota on hyödynnetty sen olemassaolon ajan matkailullisesti tai onko siinä tapahtunut muutoksia. Museon kävijämäärä on laskenut suunnilleen lakkautetun Galleria Lambertin kävijämäärän verran. Vastauksia hyödynnettävyydestä pitää hakea muualta.

Tilasto ei paljoakaan kerro museopalveluiden hyödynnettävyydestä matkailussa tai kaikista asiakkuuksista. Jokaisella museokohteella ja palvelulla on hieman erilaiset asiakassegmenttinsä. Myös valokuvia kysellään säännöllisesti muun muassa matkailua hyödyttäviin julkaisuihin. Täydentävä yleisötyö museoseinien ulkopuolella on nouseva trendi. Erityisesti mainittakoon vuoden 2019 uusi avaus Kivalterintalon mobiilireitti, joka vastaa digitalisaation vaatimukseen.

Museokortti -järjestelmään liittymisen (alk. 2016) myötä voimme tutkia museokorttia museokohteissa käyttäneiden matkailijoiden kotipaikkoja. Niiden mukaan suurin osa ulkopaikkakuntalaisista museokortti-kävijöistä on kotoisin pääkaupunkiseudulta ja muista suurista kaupungeista. Museokortti-kävijöiden osuus maksaneista kävijöistä on kasvanut. Järjestelmässä mukana olo markkinoi kohteitamme valtakunnallisesti. Vuonna 2019 museo oli mukana Suuri museoseikkailu -kampanjassa. Heinolan museot on näkynyt myös Heinolan kesäteatterin ja Heinolan yleismarkkinoinnissa.



Ulkomaisten kävijöiden osuus on suhteellisen pieni ja painottuu kesään. Käännökset ja esteettömyys ovat avainsanoja erilaisten kävijäryhmien palvelemisessa. Museo on verkostoitunut matkailutoimijoiden kanssa. Toiminnan kehittäminen rakentuu kokemuksen ja osaamisen lisäksi avoimuudesta, johdonmukaisuudesta ja reilusta vuorovaikutuksesta yleisönsä ja yhteistyökumppaneiden kanssa.

Käytettävissä ei ole tutkimustietoa siitä, missä määrin matkailijat hyödyntävät Heinolan museota. Heinolan museot sekä seudun muut museot ja historiakohteet saattavat muodostaa kulttuurimatkailijoiden silmissä houkuttelevan kokonaisuuden, joskaan sen yhteismarkkinointiin ei ole ollut resursseja. Tarvitaan syvällisempää ymmärrystä matkailijoista ja matkailijasegmenteistä. Keitä matkailijoita haluamme houkuttaa Heinolaan? Millaista museon hyödynnettävyyttä matkailussa halutaan parantaa? Matkailun ja sen markkinoinnin kehittämisen museo näkee olevan leveämmillä hartioilla. Museolla ei ole resursseja tuottaa tutkimustietoa tai valtakunnallista markkinointia itse. Matkailijat/matkailutoimijat voivat hyödyntää museokohteita ja tapahtumia sekä asiantuntijapalveluita jo nyt ympärivuotisesti. Kaiken kaikkiaan on erityisen ilahduttavaa, että museotoimintaa halutaan hyödyntää paremmin matkailussa.

3.Vastaus suositukseen:

Toimialojen välistä yhteistyötä edistetään viikoittain kokoontuvassa kaupunginjohtajan johtoryhmässä. Strategiatyö ja strategiaohjelmien laadinta on tehty kauttaaltaan toimialarajoista riippumattomana ja kaikkien ohjelmien työryhmissä on ollut henkilöitä kaikilta toimialoilta. Ohjelmien tavoitteet ja toimenpiteet on suunnattu koko kaupunkiorganisaatiolle.

Meneillään on myös Yhteisten palveluiden kokoamisen prosessi, jonka tarkoituksena on siirtyä entistä laajemmin käyttämään toimialojen yhteisiä resursseja.

Elinvoimatoimiala ja tavoitteiden saavuttaminen



SUOSITUKSET:

- Nykyisien yritysten elinkelpoisuuden ja edellytysten tukeminen.
- Panostaminen Heinolan brändiin luonnonkauniina puutarha- ja rantakaupunkina.
- Yhteistyö! Toimiala selvittää ja edesauttaa yhteistyötä suhteessa muihin toimialoihin kaupungin toimialarakenteen sisällä.

Elinvoimalautakunta 14.8.2019 § 64

Nykyisien yritysten elinkelpoisuuden ja edellytysten tukeminen on luonnollisesti tärkeää. Kuten aiemmin todettiin, kaupungin elinkeinotoiminnassa on kärkitoimialoja, jotka saavat erityistä huomiota. Näiden toimialojen osalta toimintaedellytyksiä on pyritty parantamaan niin uusille, oleville kuin sijoittuvillekin yrityksille, ja kaikille näille toimintaympäristön kehittäminen on samalla tavalla hyödyllistä. Näiden ekosysteemien vahvistuminen auttaa kaikkia näiden toimialojen yrityksiä ja välillisine vaikutuksineen koko kaupungin elinvoimaisuutta.

Toimintaympäristön kehittäminen on huomattavan laaja kokonaisuus, johon liittyvät esimerkiksi kaavoitus, infrastruktuuri, saavutettavuus, imago, yrityspalvelut, verkostojen hyödyntäminen, markkinointi, kehittämishankkeet, yhteistyö, työvoimakysymykset, asuminen jne. Toimenpiteiden avulla pyritään siihen, että Heinola olisi yleisesti ottaen hyvä paikka harjoittaa yritystoimintaa ja sillä tavalla olevien yritysten elinkelpoisuutta edesautetaan, mutta samalla luodaan edellytyksiä uusien yritysten perustamiselle ja yritysten sijoittumiselle Heinolaan. Yrityskohtaisesti tarjotaan asiantuntijapalveluita ja asiantuntijaverkostoa kaikenlaisten yritysten erilaisiin tilanteisiin.

Heinolassa työpaikkamäärä onkin kehittynyt erittäin hyvin vertailtaessa seutukaupunkeja keskenään. Siinä suhteessa voidaan sanoa, että elinkeinopolitiikka on ollut varsin onnistunutta.

Heinolan brändiin panostaminen on niin ikään tärkeää. Heinolan brändikäsikirjassa linjataan Heinola-tarinaa, joka korostaa pikkukaupungin luonnonkauneutta, vesistöjä ja vihreyttä mutta samalla aktiivisuutta, läheisyyttä ja yrittäjyyttä sekä sujuvaa arkea. Brändiviestinnällä tätä kuvaa Heinolasta vahvistetaan jatkuvasti ja johdonmukaisesti käytettävissä olevilla resursseilla.



Yhteistyön osalta vastaus on, että toimialojen välistä yhteistyötä edistetään viikoittain kokoontuvassa kaupunginjohtajan johtoryhmässä. Strategiatyö ja strategiaohjelmien laadinta on tehty kauttaaltaan toimialarajoista riippumattomana ja kaikkien ohjelmien työryhmissä on ollut henkilöitä kaikilta toimialoilta. Ohjelmien tavoitteet ja toimenpiteet on suunnattu koko kaupunkiorganisaatiolle. Meneillään on myös yhteisten palveluiden kokoamisen prosessi, jonka tarkoituksena on siirtyä entistä laajemmin käyttämään toimialoilla olevia resursseja koko organisaation hyväksi.

Tekniikkatoimiala ja tavoitteiden saavuttaminen

SUOSITUKSET:

- Avainhenkilöiden löytäminen ja sitouttaminen tulee kaupungissa parantua. Erityisesti strategiset suurinvestoinnit tarvitsevat lisää resursseja.
- Valmius hankkia riittävästi asiantuntemusta myös ulkopuolisilta tarjoajilta erityisesti suurten investointien toteutusvaiheessa.
- Yhteistyö! Toimiala selvittää ja edesauttaa yhteistyötä suhteessa muihin toimialoihin kaupungin toimialarakenteen sisällä.

Tekninen lautakunta 20.8.2019 § 65

Vastaus suositukseen 1:

Kuntien toimintaympäristö on muuttamassa aiempaa haastavammaksi henkilöresurssien suhteen. Ennakoitavissa on laajenevia vaikeuksia henkilöstön saannissa monentyyppisiin tehtäviin.

Heinolassakin avoinna olevien tehtävien rekrytointivaikeudet ovat alkaneet vaikeuttaa erityisesti tekniikkatoimialan tilakeskuksen toimintaa. Tilakeskuksen henkilöstövaje on entisestään kiristynyt kuluvan vuoden kevätkaudella useista hakuprosesseista huolimatta. Viimeisimmätkään, alkukesällä päättyneet, rakennuttajapäällikön, rakennuttajavalvojan ja rakennuttajarakennusmestarin haut eivät johtaneet rekrytointeihin. Viimeisimpänä askeleena on vast'ikään turvauduttu nk. headhunter-menettelyyn, jonka tuloksia voitaneen arvioida alustavasti alkusyksyllä.

Kaupunki on kuitenkin siinä mielessä asianmukaisesti varautunut tarvittaviin henkilöstöresursseihin, että kyseisille tehtäville on olemassa talousarviorahoitus.

Mikäli tilakeskuksen rekrytointiongelmia jatkaa, on toiminnallisena riskinä rakentamis- ja korjaushankkeiden viivästyminen tavoiteaikatauluista. Tilanteeseen on osittain pystytty hankkimaan helpotusta hankkimalla rakennuttamispalvelua konsulttiyrityksiltä.

Avainhenkilöiden löytämisen lisäksi on tarpeen kiinnittää yhä enemmän huomiota myös olemassa olevan henkilöstön pysyvyyteen. Keinoihin kuuluu mm. esimiestaitojen kehittäminen, missä työnantaja onkin jo järjestänyt valmentavan

johtamisotteen pilottikoulutusta tekniikkatoimialalla. Jatkossa kehittämisen kohteita ovat mm. tehtäväkuvien ja työyhteisön työnjaon jatkuva ajantasalla pitäminen sekä työyhteisön sisäinen ja ulkoinen viestintä.

Yhtenä avattuna kehittämispolkuna on myös kaupunginhallituksen päätöksen 3.6.2019 § 133 mukainen selvitystyö kaupungin vuokra-asuntojen ja muiden kiinteistöjen hallinnoinnin tulevaisuudesta.

Vastaus suositukseen 2:

Erilaisia suunnittelu- ja asiantuntijatehtäviä hankitaan kunnissa yhä lisääntyvästi ostopalveluina. Trendiin on rekrytointihaasteiden lisäksi useita syitä, joista useimmat pohjimmiltaan johtuvat rakentamisen ja koko yhteiskunnan jatkuvasti etenevästä teknistymisestä. Erikoisosaaminen kehittyy mm. tietomallintamisen, talotekniikan, automaation ja kosteudenhallinnan aloilla.

Heinolassakin on jo ryhdytty mukauttamaan toimintamalleja em. muutostrendien suuntaisesti. Talonrakentamisen rakennuttamistehtäviä on hankittu ostopalveluna mm. Sinilähde-talossa ja lukiohankkeessa, ja tullaan jatkossakin hankkimaan esim. Kailas-talossa. Ostopalveluun perustuva rakennuttaminen on tarkoituksenmukaista kooltaan merkittävässä ja erityisosaamista edellyttävissä hankkeissa, joissa sitä ostavat tarvittaessa myös suuremmat organisaatiot.

Kaupungin rakennuttamistehtävien hoito ei kuitenkaan voi kokonaan perustua ostopalveluun. Esimerkiksi hankinta- ja muu perusosaaminen sekä suunnittelun ja rakennuttamisen strateginen ohjaus tulisi pystyä hoitamaan kaupunkiorganisaatioon tai -konserniin kuuluvan vakituisen henkilökunnan voimin. Tätäkin näkökulmaa on hyvä käydä läpi edellä mainitussa kaupunginhallituksen käynnistämässä kiinteistöhallinnan tulevaisuuden selvitystyössä

Vastaus suositukseen 3:

Toimialojen välistä yhteistyötä edistetään viikoittain kokoontuvassa kaupunginjohtajan johtoryhmässä. Strategiatyö ja strategiaohjelmien laadinta on tehty kauttaaltaan toimialarajoista riippumattomana ja kaikkien ohjelmien työryhmissä on ollut henkilöitä kaikilta toimialoilta. Ohjelmien tavoitteet ja toimenpiteet on suunnattu koko kaupunkiorganisaatiolle.

Meneillään on myös yhteisten palveluiden kokoamisen prosessi, jonka tarkoituksena on siirtyä entistä laajemmin käyttämään toimialojen yhteisiä resursseja.



SUOSITUKSET:

- Strategiaan kuuluvaa hallinnon uudistusta viedään määrätietoisesti eteenpäin.
- Toimialojen tulee antaa tarvittava tuki uudistukseen
- Sisäinen valvonta on ohjeistettava ja sitä on painotettava. Se kuuluu jokaiselle organisaatiotasolle, mutta oleellisessa roolissa ovat kaupunginhallitus ja toimiva johto
- Yhteistyö! Toimiala selvittää ja edesauttaa yhteistyötä suhteessa muihin toimialoihin kaupungin toimialarakenteen sisällä.

Yhteiset palvelut ja tavoitteiden saavuttaminen

Kaupunginhallitus 14.10.2019

Kaupunginhallitus toteaa, että uuden strategian valmistelun lisäksi, yhteisten palveluiden osalta on meneillään useita kehittämishankkeita, jotka tähtäävät yhteiseen ja tehokkaampaan toimintatapaan ja -kulttuuriin, näitä ovat muun muassa uusien sähköisten järjestelmien hankkiminen Sarastialta talous- ja henkilöstöhallintoon, yhteisten palveluiden kokoaminen. Näitä on valmisteltu ja valmistellaan yhdessä kaikkien toimialojen kanssa. Tavoitteena on yhteisten palveluiden palveluroolin korostaminen suhteessa muihin toimialoihin. Sisäisen valvonnan osalta seurata nykyisen toimintatavan toimivuutta ja vahvistaa omavalvonnan osaamista ja roolia. Sisäisen valvonnan ohjeistuksen tarkastamisen osalta kaupunginhallitus toteaa, että tarkastuslautakunnalla on siinä merkittävä rooli.