

# Vastineet vuoden 2023 arviointi- kertomukseen

KAUPUNGINHALLITUS 23.9.2024

Valtuusto on kokouksessaan 10.6.2024 käsitellyt tarkastuslautakunnan arviointikertomusta.

Tarkastuslautakunta on esittänyt, että valtuusto pyytää arviointikertomuksessa esitettyihin havaintoihin vastaukset erikseen kaupunginhallitukselta koko arviointikertomukseen ja lautakunnilta omaan osuuteensa niin, että ne voidaan käsitellä valtuustossa 7.10.2024 mennessä.

Tekninen lautakunta on käsitellyt tarkastuslautakunnan arviointikertomuksen ja antaa vastauksensa tässä asiakirjassa.

## **Huomiot, joihin tarkastuslautakunta pyytää vastauksia lautakunnilta**

### **1. Miten lautakunnan toimialalla koetaan osallisuus muutosohjelman toteuttamisprosessissa? Onko toimialan henkilöstöä osallistettu suunnitteluvaiheessa?**

- Tekniikka-, elinvoima- sekä lupa- ja valvontatoimialojen yhteisesti tuottamien palvelujen ja palveluprosessien kehittämistyötä tehtiin systemaattisesti vuoden 2021 lopusta vuoden ajan. Kehittämistyö on tarjonnut arvokkaita havaintoja, jotka ovat toimineet perustana toimialojen välisille muutoksille. Saatujen havaintojen pohjalta on pystytty tunnistamaan kehityskohteita ja ymmärtämään paremmin muutosten vaikutuksia, mikä on jo edesauttanut palveluprosessien tehostamista ja on pohjana asiakastytyväisyyden parantamiselle. Yhteistyö on myös vahvistanut toimialojen välistä yhteistyötä, kanssakäymistä ja resurssien optimaalisempaa käyttöä.
- Tekniikkatoimialan esihenkilöt ovat osallistuneet muutosohjelman työpajoihin, joissa he ovat voineet vaikuttaa ohjelman sisältöön ja sen tavoitteisiin. Lisäksi muutosohjelman valmistelumateriaalit ja yhteiset tuotokset ovat olleet kaupungin henkilöstön saatavilla, mikä on mahdollistanut laajemman ymmärryksen ja sitoutumisen ohjelman tavoitteisiin (ml. henkilöstö- ja päättäjäkyselyt). Osallistava lähestymistapa on edistänyt muutosohjelman sujuvampaa toteuttamista ja varmistanut, että henkilöstö on ollut tietoinen muutosten taustoista, aikatauluista ja vaikutuksista.
- Tekniikka- sekä lupa- ja valvontatoimialan henkilöstölle on tiedotettu säännöllisesti muutosohjelman ajankohtaisista asioista, aikatauluista ja toimenpiteistä keskiviikkoamujen toimialainfossa. Viestintä on ollut keskeisessä roolissa ja varmistamassa, että henkilöstö on pysynyt ajan tasalla muutosprosessin etenemisestä ja ymmärtää ohjelman tavoitteet, vaikutukset ja päämäärän. Säännöllinen ja avoin tiedottaminen on auttanut lisäämään henkilöstön sitoutumista ja valmistautumista tuleviin muutoksiin, mikä puolestaan edistää muutosohjelman onnistunutta toteutusta.

- Alusta saakka tekniikka- sekä lupa- ja valvontatoimialan yhteisessä johtoryhmässä on käsitelty muutosohjelmaa yksityiskohtaisesti.

Kokouksissa on käyty läpi ajankohtaiset ja tiedossa olevat asiat, aikataulut ja tulevat toimet. Säännöllinen vuoropuhelu ja tarkastelu on mahdollistanut esihenkilöiden valmistautumista ja reagointia muutosprosessin eri vaiheisiin. Lisäksi se on tukenut muutosohjelman strategista toteutusta ja varmistanut, että esihenkilöt ovat yhtenäisesti sitoutuneet ohjelman tavoitteisiin ja käytännön toimenpiteisiin.

- Muutosohjelma vaikuttaa merkittävästi toimialaan, sillä 26 % sen henkilöstöstä siirtyy uudelle työnantajalle ja uusiin tehtäviin (vesilaitos ja tilakeskus). Samalla toimialalle tulee noin 20 % lisää henkilöstöä kaupunkisuunnittelusta, kiinteistö- ja mittauspalveluista sekä lupa- ja valvontatoimialalta. Näin ollen muutokset koskettavat laajasti toimialan henkilöstöä sekä palvelu- ja päätöksentekoprosesseja, kun henkilöstöä ja tehtäviä joko siirtyy pois tai tulee uusia tehtäviä ja viranhaltijoita.

Samalla on hyvä muistaa, että tekniikkatoimialalta siirtyi myös hyvinvointialueelle 34 henkilöä vuoden 2023 alussa.

- o Muutoksilla on yhteys hallintoon, päätöksentekoon ja arkikäytänteisiin sekä palvelujen asiakaslähtöiseen uudistamiseen.

Vesilaitos siirtyy Lahti Aqua Oy:n operointiin, ja Tilakeskus yhdistyy Heinolan Vuokra-asunnot Oy kanssa muodostaen uuden kiinteistöpalveluyhtiön, Heinolan Tilapalvelut Oy:n. Toimiala ja yhteiset palvelut ovat järjestäneet kyseisille henkilöstöryhmille säännöllisiä tiedotustilaisuuksia, joissa on kerrottu muutosten etenemisestä ja niiden tiedossa olevista vaikutuksista. Tiedottaminen on ollut keskeistä, jotta henkilöstö on pysynyt ajan tasalla ja voinut valmistautua tuleviin muutoksiin, mikä on osaltaan helpottanut muutosprosessin sujuvampaa läpivientä.

Vesilaitoksen ja Tilakeskuksen sisäisissä palavereissa on käsitelty muutoksia ao. tietojen, aikataulujen ja lainvoimaisten päätösten puitteissa. Muutosprosessissa on kiinnitetty huomiota henkilöstön tiedotukseen.

- o Uuden kiinteistöpalveluyhtiön toimitusjohtaja Ville Jäntti on haastatellut Tilakeskuksen esihenkilöt ja asiantuntijat, ja haastattelee henkilöstön alkusyksystä.
- o Vesilaitoksen henkilöstö on saanut tutustua Lahti Aquan toimintaan sekä opeointimalliin, ja Lahti Aquan johto on järjestänyt yhteisen infotilaisuuden sekä haastatellut vesilaitoksen esihenkilöt, asiantuntijat ja työntekijät.

Muutokset ovat herättäneet henkilöstössä huolta, ja moni olisi toivonut enemmän ennakkotietoa ja vastauksia arkisiin kysymyksiin -miten minulle käy muutoksessa? Muutosohjelman valmistelun aikana on korostunut epävarmuus tulevaisuudesta, koska kaupungilla ei ole ollut henkilöstön

mielestä riittävästi tietoa tai vastauksia yksilötasolle tuleviin ja arjen järjestyihin liittyviin kysymyksiin.

- Siirtyvien toimintojen ja henkilöstön arkiasiat ja tulevat toimintamallit selviävät vasta uuden työnantajan organisaatorakenteen ja käytäntöjen muotoutuessa. Kuitenkin, kun hallinnolliset päätökset ovat saaneet lainvoiman, monia yksityiskohtia on selvinnyt, ja henkilöstön kanssa on päästy keskustelemaan heitä askarruttavista tulevaisuuskysymyksistä.
  - Keväällä kaupungin toimesta on käyty yt-neuvottelut ja syksyn aikana järjestetään vielä erilliset yt-neuvottelut liikkeenluovutuksen mukaisesti.
- Muutosohjelma laajentaa nykyisen tekniikkatoimialan vastuuta uusien vastuualueiden ja tehtävien myötä, kun kaupunkisuunnittelu sekä kiinteistö- ja mittauspalvelut siirtyvät ja muodostetaan kaupunkiympäristön palvelualue. Muutosta on käsitelty yhteistyössä siirtyvien yksiköiden kanssa, ja yhdessä on valmisteltu ja sovittu tehtävien sijoittumisesta ja organisoitumisesta uudistuviin organisaatorakenteisiin. Tämä varmistaa sujuvan siirtymän, toiminnan ja palvelujen jatkumisen uuden organisaation puitteissa.
  - Muutosohjelma tuo lisää vastuualueita ja tehtäviä uuteen organisaatorakenteeseen, kun kaupunkisuunnittelu sekä kiinteistö- ja mittauspalvelut sekä lupa- ja valvontapalvelut siirtyvät samaan organisaation. Siirtymää on valmisteltu yhteistyössä. Tämä lähestymistapa luo valmiudet, että siirtyminen tapahtuu sujuvasti, ja että vastuut, roolit ja organisoituminen voidaan hoitaa tehokkaasti ja muutosohjelman päämääriä tukevasti.
  - Muutosohjelma tuo tekniikkatoimialalle uutena lisänä hanketoiminnan organisoimisen, josta on kertynyt kokemuksia syksystä 2022 alkaen. Saatujen kokemusten pohjalta henkilöstö on kehittänyt hanketoiminnan mallia, joka integroi hankkeet tehokkaammin osaksi linjaorganisaatiota. Malli varmistaa, että hanketoiminta toteuttaa strategiaa, tukee organisaation tavoitteita ja toimintaa.

## 2. Tehdäänkö lautakuntien päätöksenteossa arviointia siitä, miten päätökset vaikuttavat kaikkiin toimialoihin?

- Toimialan tehtävät ja toimintadynamiikka muuttuvat merkittävästi, kun siirrytään yhä enemmän ostopalveluiden käyttäjäksi, kun oman organisaation operatiivinen henkilöstö vähenee. Muutos korostaa kumppanuutta, omistajanohjausta ja palvelujen tilaamisosaamista, ja edellyttää palvelujen tilaamista, laadunvalvontaa-, riskienhallintaa ja vuorovaikutusjärjestelmien uudistamista vastaamaan muuttunutta tilannetta. Lisäksi talouden ja palvelutuotannon dynamiikka vaatii päivittämistä.
- Muutokset liittyvät tiiviisti palvelusopimuksiin, tilaajan ja tuottajan välisen vuorovaikutusjärjestelmän uudistamiseen, jolloin sopiminen palveluista sekä vastuurajoista tarvitsee selkeyttämistä.

Tarvittavat valmistelut alkavat syksyllä palvelusopimusten ja vastuurajojen määrittelyllä. Lisäksi asiakas- ja palveluprosessit tarkastellaan ja uudistetaan vastaamaan muuttuneita olosuhteita.

- Talousjärjestelmien muutokset vuonna 2024 ja organisaatiouudistus 2025 edellyttävät, että tarkastelemme edelleen avoimesti ja kriittisesti kaikkia aikaisempia toimintamalleja ja –prosesseja. Tarkastelu käynnistetään uudelleen, kun hallinnolliset ratkaisut ja toimintamallit saadaan kuvattua.
  - o Taloudellisten vaikutusten arvioimiseksi valmistellaan työkaluja palvelujen yksikköhintojen seurantaan. Koska urakointeja ostetaan paljon, organisaation tulee tietää oman työn hinta markkinaehtoisin hinnan ohella. Silloin voimme varmistaa riittävän tarkan kustannusten vertailun yksityisen ja julkisen työn välillä ja kestävän talouden periaatteet.
  - o Päätöksenteon muutokset perustuvat uuden hallintosäännön mukaisiin periaatteisiin, jotka määrittelevät vastuut, päätöksentekoprosessit ja niille vastuutahot, toimielimet ja viranhaltijat.
- Organisaation kehittäminen vaatii palvelujen tarvearvioita, laadun määrittelyä ja toiminnallista vuoropuhelua sekä tarkastelua johtoryhmissä.
  - o Ennen linjausten ja päätösten tekemistä tarvitaan asiantuntijavalmistelua. Asiantuntijatyö varmistaa, että linjaukset ja päätökset perustuvat kattavaan ja ajankohtaiseen asiantuntemukseen.

Lakisäätöiden ja säännösten tehtävien uudistamistarpeen arviointi perustuu asiantuntijaosaamisen ohella aikaisempiin tulkintoihin sekä aiempaan käytännön kokemukseen. Hallinnon käyttötapauskohtaista arviointia kannattaa myös tehdä, jotta muutokset täyttävät sääntelyvaatimukset, palvelutarpeet (hinta, laatu ja kohdistuminen), ja että toimintaprosessit ovat tehokkaita ja asiakaslähtöisiä.

### 3. Miten toimialoilla näkyy valmistautuminen uuteen organisaatorakenteeseen?

- Henkilöstölle on järjestetty säännöllisesti infoja (live/online) ja kuulemistilaisuuksia, joissa on käsitelty valmistelun aikana esille nousseita asioita ja niiden yksityiskohtia ja vaikutuksia. Tämä on varmistanut, että henkilöstö on ollut ajan tasalla muutoksista ja saanut mahdollisuuden esittää kysymyksiä ja palautetta sekä kehittämisvaihtoehtoja.
  - o Henkilöstölle suunnattiin myös kysely ja kyselyn tulokset avattiin koko porukalle ja kyselyn tuloksia hyödynnettiin valmistelulla.
- Käytännöllinen ja arkinen valmistelutyö uuteen organisaatioon käynnistyi kesälomien jälkeen, kun kaupunkiympäristön laajennettu johtoryhmä aloitti kokoukset joka toinen viikko. Syyskauden avauksessa elokuussa tekniikka- sekä lupa- ja valvontatoimialojen tilaisuudet laajennetaan kattamaan myös kaupunkisuunnittelu sekä kiinteistö- ja mittauspalvelujen henkilöstö. Laajennus

varmistaa, että koko henkilöstö on mukana muutosten valmistelussa ja koordinaatiossa ja vuorovaikutusketjuissa.

- Talousarvion laadinnassa sekä toiminnallisten tavoitteiden, mittareiden, tunnuslukujen ja riskiarviointien kehittämisessä on otettu huomioon muutosohjelma ja organisaatiouudistus. Se varmistaa, että budjetointi ja suunnittelu tukevat uudistusten tavoitteita ja heijastavat muutosten vaikutuksia taloudellisiin ja toiminnallisiin seikkoihin.
- Yhteisillä arkitoimilla ja -rutiineilla varmistetaan tehokas tiedonkulku, osallistuminen ja kattava valmistelu muutoksille, kun ei perusteta uusia ryhmiä tai erillisprosesseja. Haluttu tulos saavutetaan säännöllisellä viestinnällä, aktiivisella henkilöstön osallistamisella ja yhteisellä valmisteluprosessilla. Nämä toimet yhdessä tukevat muutosten sujuvaa toteuttamista ja osallisten ajan tasalla pysymistä.
- Tekniikka- sekä lupa- ja valvontatoimialoilla johtoryhmän jäseniltä pyydettiin ehdotuksia organisaatiosta ja havaituista kehittämistarpeista, joiden perusteella valmistelua jatkettiin. Samat ehdotukset pyydettiin myös siirtyviltä.
  - o Kaupunkiympäristön vastuuvastavalmistelijalla tuotti myös 40 sivuisen ehdotuksen tarkasteluineen uudistuksen pohja-aineistoksi, jossa on mukana myös eri vaihtoehtojen kriittistä tarkastelua hyödyistä ja haitoista sekä mahdollisuuksista ja uhista.
- Varsinainen valmistautuminen käynnistyi kesälomien jälkeen vuoden 2025 valmistelulla ja toiminnallisella suunnittelulla hyödyntämällä olemassa olevia organisaatorakenteita kuten johtoryhmiä ja niiden laajennuksia.