

Jämsän seudun PARAS-hanke

Linja-asiakirja

2.8.2007

SISÄLLYS

JOHDANTO	3
1. STRATEGISET TAVOITTEET JA ANALYYSIT	5
1.1 VISIO 2015 JA STRATEGISET LINJAUKSET.....	5
1.2 VÄESTÖ-, PALVELU- JA HENKILÖSTÖTARVEANALYYSI 2015 JA 2025.....	6
1.3 ELINKEINO- JA YHDYSKUNTARAKENNEANALYYSI 2015 JA 2025.....	12
2. ELINVOIMAN KEHITTÄMINEN	13
2.1 ELINKEINOT JA TYÖLLISYYS.....	13
2.2 MAANKÄYTTÖ JA ASUMINEN.....	15
2.3 LIIKENNEVÄYLÄT JA JOUKKOLIIKENNE.....	15
3. TALOUDEN TURVAAMINEN	16
3.1 MENOJEN JA TULOJEN KEHITYS.....	16
3.2 OMAISUUDEN JA KIINTEISTÖJEN JÄRJESTELYT.....	23
3.3 TALOUDEN TASAPAINOTTAMISEN TOIMENPITEET.....	23
4. HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN	24
4.1. HENKILÖSTÖN ASEMA MUUTOKSESSA.....	24
4.2. HENKILÖSTÖVOIMAVARAT.....	24
4.3. HENKILÖSTÖN OSAAMISEN VARMISTAMINEN.....	24
4.4. TYÖHYVINVOINNIN TUKEMINEN.....	24
4.5. PALKITSEMINEN JA KANNUSTAMINEN.....	24
4.6. YHTEISTOIMINTA HENKILÖSTÖN KANSSA.....	25
5. HALLINTORAKENTEEN MUUTOKSET JA DEMOKRATIAN VARMISTAMINEN	25
5.1 KUNTIEN YHDISTÄMINEN.....	25
5.2 YHTEISTOIMINTA-ALUE.....	25
5.3 LAAJAN VÄESTÖPOHJAN ALUE.....	26
5.4 POLIITTINEN JOHTAMINEN JA KUNTALAISTEN OSALLISTUMINEN.....	26
6. PALVELUJEN JÄRJESTÄMINEN	27
6.1 PERUSTERVEYDENHUOLTO JA SOSIAALIPALVELUT	27
6.1.1 TAVOITTEET.....	27
6.1.2 PALVELUJEN SAATAVUUS- JA SAAVUTETTAVUUS SEKÄ PALVELUVERKON KATTAVUUS.....	27
6.1.3 TUOTTAVUUDEN JA JÄRJESTÄMISTAPOJEN PARANTAMINEN.....	29
6.2 SIVISTYS-, KULTTUURI JA VAPAA-AJAN PALVELUT	29
6.2.1 TAVOITTEET.....	29
6.2.2 PALVELUJEN SAATAVUUS- JA SAAVUTETTAVUUS SEKÄ PALVELUVERKON KATTAVUUS.....	30
6.2.3 TUOTTAVUUDEN JA JÄRJESTÄMISTAPOJEN PARANTAMINEN.....	30
6.3 TEKNISET PALVELUT	31
6.3.1 TAVOITTEET.....	31
6.3.2 PALVELUJEN SAATAVUUS- JA SAAVUTETTAVUUS SEKÄ PALVELUVERKON KATTAVUUS.....	31
6.3.3 TUOTTAVUUDEN JA JÄRJESTÄMISTAPOJEN PARANTAMINEN.....	32
6.4 HALLINTO JA TUKIPALVELUT	33
6.4.1 TAVOITTEET.....	33
6.4.2 PALVELUJEN SAATAVUUS- JA SAAVUTETTAVUUS SEKÄ PALVELUVERKON KATTAVUUS.....	33
6.4.3 TUOTTAVUUDEN JA JÄRJESTÄMISTAPOJEN PARANTAMINEN.....	34
6.5 YHTEENVETO PALVELUYHTEISTYÖN STRATEGISISTA PAINOPISTEISTÄ JA TOIMENPITEISTÄ VUOSIKSI 2007 - 2009	35
7. TOTEUTTAMISEN ORGANISOINTI	37

Johdanto

Jämsän seudun kunnat (Jämsä, Jämsänkoski, Kuhmoinen) ovat päättäneet laatia yhteistyössä **Jämsän seudun toimeenpanosuunnitelman**. Suunnitelma sisältää kunta- ja palvelurakennemuudistuksen puitelaisissa määriteltyjen kunnan selvityksen (4§) ja toimeenpanosuunnitelman (10 §) edellyttämät asiakokonaisuudet.

Suunnitelman valmistelevana organisaationa toimii kuntien perustama ohjausryhmä, johon kuuluvat kuntien johtavat luottamushenkilöt sekä kuntajohtajat. Ohjausryhmälle valmistelea asiat toimialatyöryhmät. Valmistelun konsulttina ja asiantuntijana toimii Efeko Oy. Henkilöstön edustajat osallistuvat suunnittelutyöhön.

Rakennemuutossuunnitelman jäsenyyksen perustana on näkemys, että kunnan ja varsinkin kuntien yhteisen suunnitelman on oltava strateginen kokonaisuus. Strategisella suunnittelulla jäsenetään ja ymmärretään muutosten välttämättömyyttä, tavoitellaan syvällistä sitoutumista ja suunnataan kokonaisvaltaista kehittämistä. Kokonaisvaltainen sekä toimintaympäristön vaateiden että oman organisaation kehittämistarpeiden huomioon ottaminen varmistaa sellaisten rakenteiden suunnittelun, että ne ovat kykeneviä vastamaan tulevaisuuden haasteisiin.

Kunta- ja palvelurakennemuudistuksen ydintavoitteena on, että kansalaisille pystytään turvaamaan palvelujen saatavuus kaikkialla Suomessa asuinpaikasta riippumatta ja kohtuullisin kustannuksin. Jotta tähän tavoitteeseen päästään, tarvitaan rakennemuutoksia sekä lisäksi palvelutarjontamuotojen ja -prosessien kehittämistä, uusien teknologisten työvälineiden käyttöönottoa sekä osaamisen vahvistamista.

Kunnan perustehtävä on huolehtia kuntayhteisön hyvinvoinnista ja kestävästä kehityksestä. Vastuu kuntalaiselle merkitsee sitä, että tämä tehtävä pystytään hoitamaan muuttuvissakin oloissa. Vastuu kuntalaiselle edellyttää tulevaisuuden haasteiden ennakointia, joka edellyttää muutosta - myös vallitsevien rakenteiden osalta.

Kunta- ja palvelurakenteiden uudistaminen on kuntakentän jatkuva haaste. Uudistamisen tulee turvata Jämsän seudun elinvoimaisuus sekä menestyminen kilpailussa kasvuseutujen työpaikoista ja väestöstä. Tilanne edellyttää alueen kunnilta ja niiden palveluyhteistyöltä entistä tehokkaampia ja taloudellisempia palvelujen tuottamistapoja.

Tarve rakenteiden ja toimintatapojen uudistamiselle nousee kuntien toimintaympäristön muutoksesta. Tällä tarkoitetaan laaja-alaisia muutoksia aina globalisaatiosta väestörakenteessa tapahtuviin muutoksiin sekä näiden paikallisia seurauksia palvelujen turvaamisen ja tuottavuuden, kuntien talouskehityksen eriytymisen, kunta-alan työvoiman saannin vaikeutumisen ja kustannuskehityksen kannalta.

Toimintaympäristön muutokset muodostavat kunta- ja palvelurakenteiden uudistamiselle ulkoisen pakon ohella myös mahdollisuuden etsiä aidosti uutta strategista suuntaa. Näin toimien kuntien vastuulla olevat palvelut saavat riittävän vahvan rakenteellisen ja taloudellisen perustan niiden järjestämisen ja tuottamisen turvaamiseksi tulevaisuudessa.

Kuntien toimintaympäristön globalisoituminen vaikuttaa voimakkaasti kuntien ja alueiden kehittämis- ja kehittämisedellytyksiin. Yritykset voivat entistä vapaammin liikkua ja organisoida tuotantoa, jakelua ja markkinointia yhä laajemmille maantieteellisille alueille. Muutospainee ovat useilla seuduilla varsin kovaa, kun teollisten työpaikkojen vähenemistä pitäisi pystyä kompensoimaan uusille toimialoille syntyvillä työpaikoilla tai vakiintuneiden

toimialojen jalostusastetta ja lokaaleja arvoketjuja kehittämällä. Kasvavaa huomiota kiinnitetään pieniin ja keskisuuriin yrityksiin ja erityisesti kasvuyrityksiin ja -toimialoihin, koska isot yritykset siirtävät tuotantoaan Suomesta muille alueille.

Jämsän seutukunta on luonteva työssäkäynti- ja asioimisalueensa. Kansalaisten hyvinvointi on riippuvainen alueen elämisen edellytyksistä ja työssäkäynnin mahdollisuuksista. Peruskunnan järjestämistä vastuulla olevat peruspalvelut muodostavat kiinteän ja merkittävän osan hyvinvoinnin tuottamisesta. Siten palvelujen järjestämistä on luontevaa arvioida työssäkäyntialueen hyvinvointiedellytysten perusteella asuinkuntalähtöisten tarpeiden sijasta. Samoin kansalaisten julkisten ja yksityisten palvelujen tarvetta on tarkasteltava eri elämänvaiheissa korostuvien tarpeiden näkökulmasta. Näiden seikkojen vuoksi tarvitaan kuntarajat sekä julkisen ja yksityisen palvelutuotannon rajat ylittävää tarkastelua.

Jämsän seutukunnan seutuyhteistyön toiminnallisena tavoitteena on yhteistyön syventäminen valituilla palvelutoiminnan painopistealueilla sekä uusien toimintamallien ja -tapojen kehittäminen seudulliseen palvelutuotantoon jo käynnistettyjen ja uusien hankkeiden avulla. Yhteistyön organisatorisena tavoitteena on mahdollisimman pienellä ja yksinkertaisella hallinnolla toimiminen.

Yhteistyön tavoitteena on palvelujen järjestäminen ja tuottaminen yhdistyneen Jämsän ja Jämsänkosken voimin ja seudullisesti tai yhtenä kuntakokonaisuutena. Tavoitteena on palvelujen turvaaminen seudun asukkaille, eri toimialojen yhteistyön tiivistäminen sekä taloudellisen ajattelutavan ja kustannustietoisuuden lisääminen. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää henkilöstön valmentamista uuteen ajattelutapaan ja työskentelyyn, jossa työtehtävät voivat kohdistua koko nykyisen seutukunnan alueelle ja jossa mukana voivat olla yksityinen ja kolmas sektori. Toimialakohtaisen ajattelutavan rinnalla yhä tärkeämmässä roolissa on palvelujen järjestäminen asukas- ja asialähtöisesti.

1. Strategiset tavoitteet ja analyysit

1.1 Visio 2015 ja strategiset linjaukset

Jämsän seudun (yhdistyneet Jämsä ja Jämsänkoski sekä Kuhmoinen) visio vuodelle 2015 on:

Jämsän seutu on elinvoimainen, kasvuhakuinen, kilpailukykyinen ja innovatiivinen Jyväskylän ja Tampereen kehityskäytävän vetovoimainen solmukohta, jonka julkiset palvelut ovat laadukkaita ja kustannustehokkaita sekä joka on strategiasuuntaisesti verkottunut maakunnallisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti.

Strategiset linjaukset:

1. Jämsän seudun materiaalista **kehittämispotentiaalia** kasvatetaan realisoimalla maata ja muita fyysisiä resursseja sekä henkistä kehittämispotentiaalia voimistetaan koulutuksen, osaajien ja verkostoresurssien avulla. Työllisyysasteen nostamiseksi, kasvun varmistamiseksi ja verotulojen turvaamiseksi elinkeinorakennetta uudistetaan, vanhojen yritysten kasvua ja uusien yritysten syntymistä vauhditetaan.
2. Seudun kehittäminen varmistetaan luomalla **innovaatiokulttuuri** ja omaksumalla nopeasti muualla kehitettyjä innovaatioita sekä rakentamalla niiden välitysmekanismeja tuoteistamiseen ja kaupallistamiseen. Innovaatioympäristön toimijoita ovat kunnat, koulutus- ja kehitysorganisaatiot, alueen yritykset, kolmas sektori, t&k -hankkeet ja yksittäiset kehittäjät.
3. Seudun **yhdyskuntarakennetta** kehitetään lisäämällä yhteistyötä maankäytön, asuminen ja liikenteen alueilla. Liikenneyhteyksiä parannetaan seudun sisällä työmatka- ja palveluliikennettä kehittämällä. Valtatietasoiset yhteydet sekä rautatieyhteys ovat keskeisiä kehittämiskohteita Helsingin, Tampereen ja Jyväskylän suuntiin. Tietoliikenne ja tietoverkot kehitetään valtakunnan etummaisten seutujen rinnalle. Tavoitteena on, että kaavoitusta ja muuta strategista suunnittelua korostetaan siirtämällä kaavoitus suoraan kaupunginhallituksen alaisuuteen.
4. Yhdistyneen kaupungin ja Kuhmoisten kunnan palvelujen **tuottavuutta ja laatua** kehitetään kokoamalla palveluja, keventämällä hallintoa, organisoimalla elämänvaihepalveluja, virtaviivaistamalla palveluprosesseja, tuotteistamalla palveluja ja tehostamalla tilojen käyttöä sekä lisäämällä henkilöstön osaamista ja teknologian hyödyntämistä. Samoin omistajaohjausta ja konsernijohtamista sekä johtamisjärjestelmiä ja esimiestaitoja parannetaan. Omistajaohjauksen toteutuminen, rahoituksen läpinäkyvyys ja tuottavuuden lisääminen varmistetaan kehittämällä tilaaja-tuottaja -malleja eri toimialoille.
5. Palveluverkon **kattavuus sekä palvelujen saatavuus** ja saavutettavuus varmistetaan koko seudulla. Lähipalveluja kehitetään kuntien keskuksissa ja muissa merkittävässä taajamissa ottaen huomioon asiakastarpeet ja asiakasmäärien muutokset sekä hyödyntämällä toimialojen välistä yhteistyötä, yhteispalveluja ja teknologiaa. Samoin sähköisiä palveluja lisätään ja kuntalaisten käyttövalmiuksia näihin palveluihin parannetaan.
6. **Henkilöstöpoliittiset tavoitteet** määritellään laadittavassa henkilöstöstrategiassa ja ohjelmoidaan henkilöstön kehittäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Henkilöstön osaamista ylläpidetään pitkäkestoisilla koulutusohjelmilla ja saatavuus varmistetaan kehittämällä työyhteisöjen toimintaa sekä esimiestyötä ja kehityskeskustelukäytäntöjä. Henki-

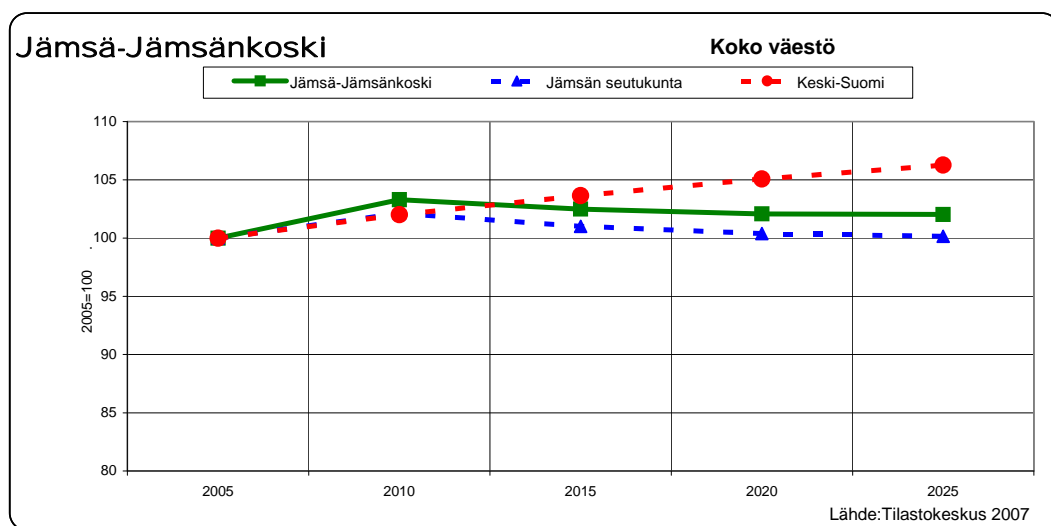
löiden ja tiimien palkitsemisjärjestelmiä kehitetään nykyistä henkilöstöä motivoivaan ja uutta henkilöstöä houkuttelevaan suuntaan.

7. **Edustuksellista demokratiaa** uudistetaan toimivuutta varmistamalla ja poliittisen johtamisen toimintatapoja parantamalla. Poliittisen ohjauksen varmistamiseksi tehostetaan omistajaohjausta, organisaatorakenteita ja tilaaja-tuottaja -ohjausmallia. Kuntalaispa-lautteiden ja asiakastytyväisyysmittausten avulla varmistetaan kuntalaisten arviointi ja niiden vaikuttaminen palvelujen kehittämiseen. Kuntalaisten osallistumista ja vuorovaiku-tusta parannetaan hyödyntämällä uutta teknologiaa ja internetiä sekä tukemalla kansalais-toimintaa ja kuntalaisten järjestötoimintaa.

1.2 Väestö-, palvelu- ja henkilöstötarveanalyysi 2015 ja 2025

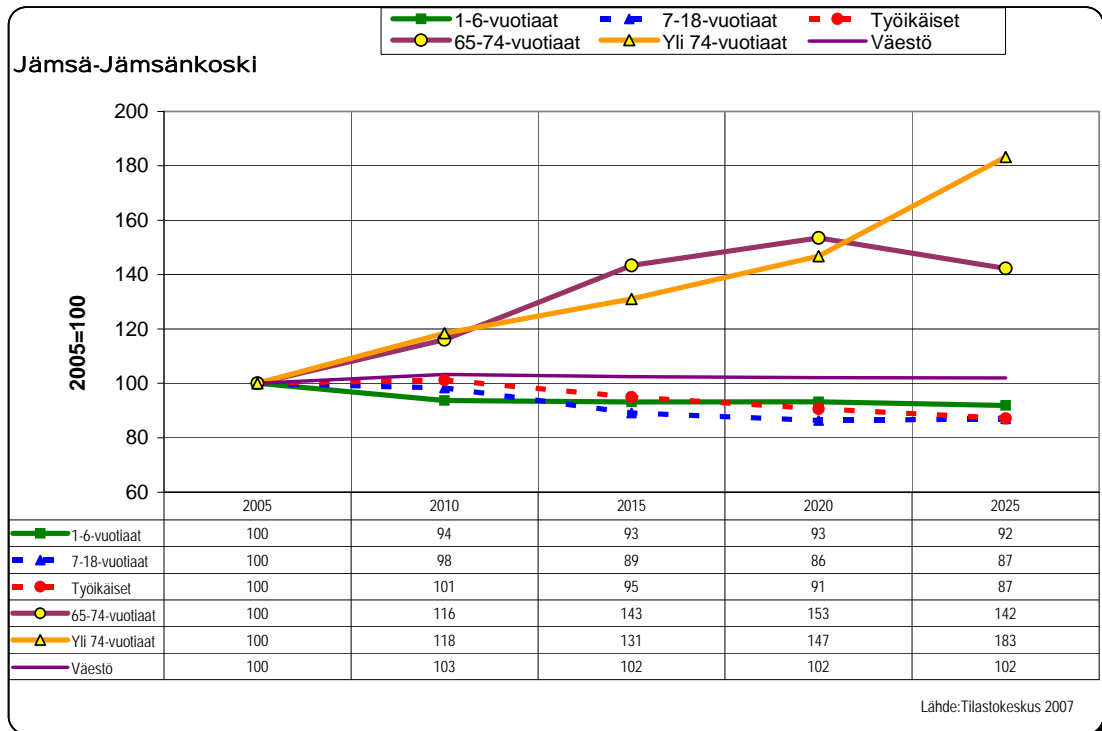
1.2.1 Jämsä-Jämsänkосki

Seuraavasta kuvassa on esitetty yhteenlaskettuna Jämsän ja Jämsänkосken kaupunkien väestöennuste vuoteen 2025. Jämsän ja Jämsänkосken erilliset ennusteet ovat raportin liitteenä. Väestömäärä laskee vuosivälillä 2010-2025 hieman. Vuonna 2010 väestömäärän arvioidaan olevan n. 23 400 ja vuonna 2025 n. 23 100.



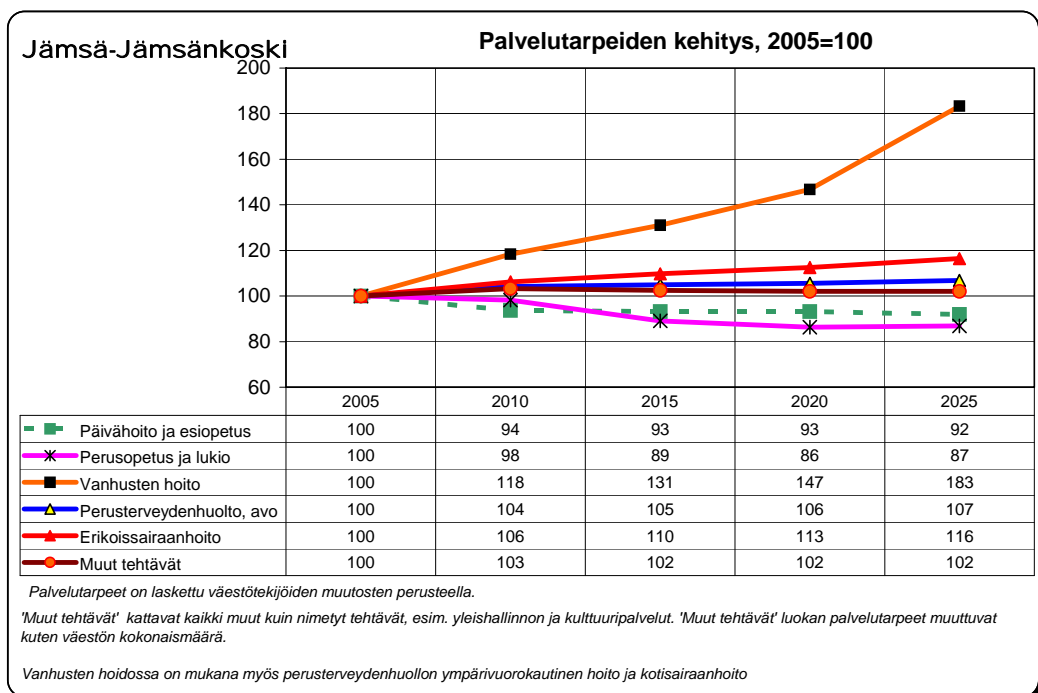
		2005	2010	2015	2020	2025
Jämsä-Jämsänkосki	Asukkaita	22 654	23 402	23 220	23 126	23 113
	2005=100	100	103	102	102	102
Jämsän seutukunta	Asukkaita	25 459	25 999	25 715	25 558	25 500
	2005=100	100	102	101	100	100
Keski-Suomi	Asukkaita	267 902	273 288	277 666	281 506	284 685
	2005=100	100	102	104	105	106

Kuva 1. Jämsä-Jämsänkосki väestöennuste



Kuva 2. Jämsä-Jämsänkoski ikäryhmittäiset väestöennusteet

Ikäryhmittäin jaotelluista väestöennusteista (kuva 2) havaitaan, että yhteenlaskettu **vanhusten** määrä (yli 75 vuotiaat) kasvaa vuoteen 2025 mennessä erityisen voimakkaasti (+80 %) verrattuna vuoteen 2005. Vanhusten määrän kasvu on hieman vähäisempää Jämsän seutukunnassa (+72 %). **Työikäisten** määrän lasku on vähäisempää kuin Jämsän seutukunnassa (-15 %) mutta voimakkaampaa kuin koko Keski-Suomen maakunnassa (-8 %) vuoteen 2025. **Kouluikäisten** määrä laskee samantyyppisesti ja **pienien lasten** määrä hieman loivemmin (-8 %).

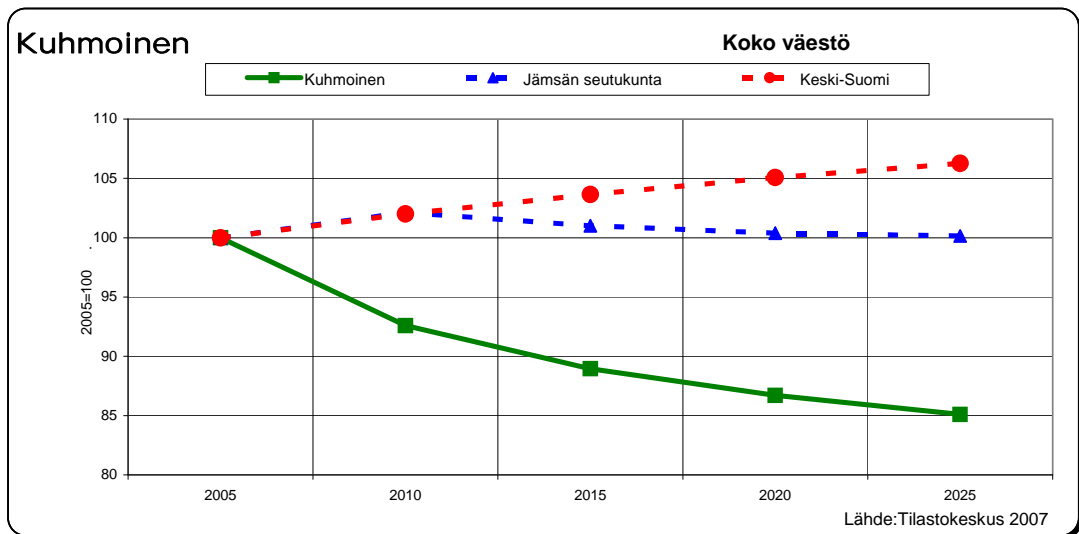


Kuva 3. Palvelutarpeiden kehitys Jämsä-Jämsänkoscilla

Palvelutarpeiden kehitys on laskettu väestötekijöiden muutosten perusteella. Palvelutarve kasvaa merkittävästi vanhusten hoidossa ja hieman erikoissairaanhoidossa. Lasten ja nuorten palveluissa palvelutarpeen kysyntä laskee hieman. ”Muut tehtävät” pitää sisällään esim. yleishallinnon ja kulttuuritoimen palveluita, ja niiden tarpeen ennakoidaan pysyvän nykyisellä tasolla.

1.2.2 Kuhmoinen

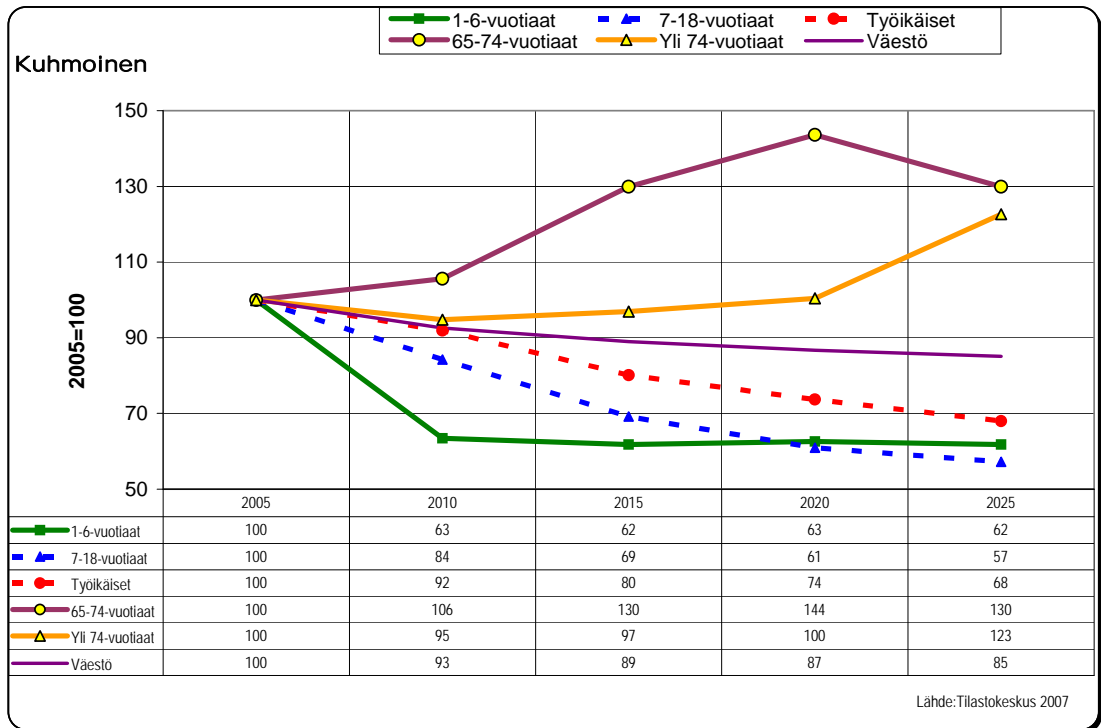
Kuhmoisten kunnan väestöennusteen mukaan kunnan väkimäärä jatkaa laskuaan ja laskee vuoteen 2025 mennessä 15 prosentilla. Kuhmoisten väestömäärän arvioidaan olevan vuosina 2015 ja 2025 noin 300-400 asukasta vähemmän kuin vuonna 2005.



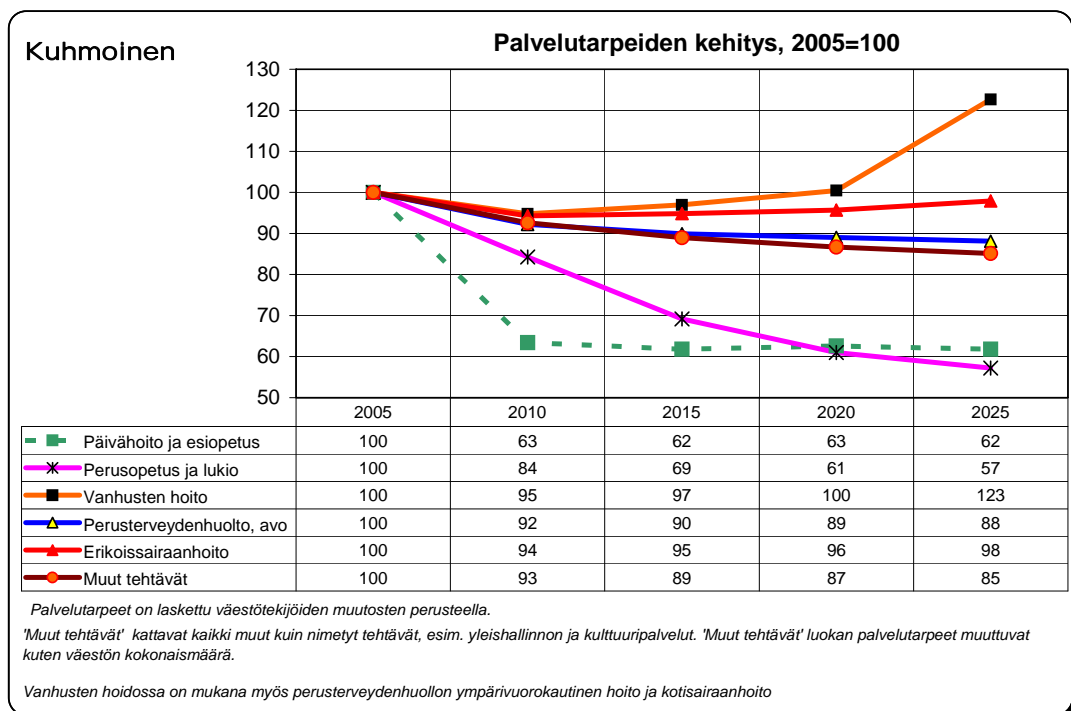
		2005	2010	2015	2020	2025
Kuhmoinen	Asukkaita	2 805	2 597	2 495	2 432	2 387
	2005=100	100	93	89	87	85
Jämsän seutukunta	Asukkaita	25 459	25 999	25 715	25 558	25 500
	2005=100	100	102	101	100	100
Keski-Suomi	Asukkaita	267 902	273 288	277 666	281 506	284 685
	2005=100	100	102	104	105	106

Kuva 4. Kuhmoisten väestöennuste

Ikäryhmittäin jaotelluista väestöennusteista (kuva 8) havaitaan, että Kuhmoisten ennuste poikkeaa hieman Jämsän seudun ennusteesta. **Vanhusten** määrä (yli 75 vuotiaat) kasvaa vuoteen 2025 mennessä noin 40 % verrattuna vuoteen 2004. Selvityksenä poikkeavuudelle on, että Kuhmoinen on kohdannut väestön ikääntymisen jo tällä hetkellä ja Jämsällä ja Jämsänkoscokella se on vasta edessä. **Työikäisten** määrän lasku on koko maakunnan (-8 %) ja seudun (-15 %) kehitystä huomattavasti suurempaa ja lasku on jopa 30 prosenttia vuoteen 2025. **Kouluikäisten** määrä laskee samoin seutukuntaa ja maakuntaa voimakkaammin erityisesti välillä 2005-2020 (-37 %). Myös **pienten lasten** määrän lasku on voimakkaampaa, mutta se tapahtuu jo vuoteen 2010 mennessä (-37 %). Litteenä ovat tarkemmat kuvat ikäryhmittäisistä ennusteista.



Kuva 5. Kuhmoisten ikäryhmittäiset väestöennusteet

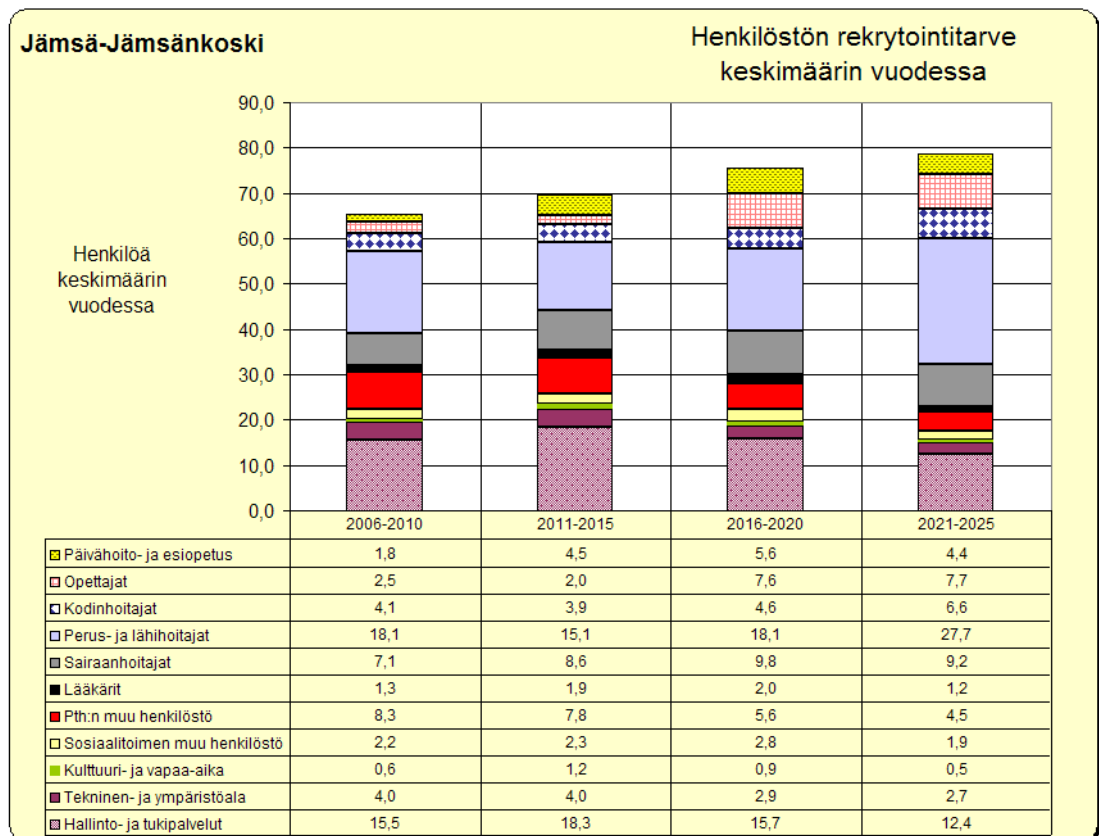


Kuva 6. Palvelutarpeiden kehitys Kuhmoisissa

Palvelutarpeiden kehitys on laskettu väestötekijöiden muutosten perusteella (kuva 6). Palvelutarve kasvaa vanhusten hoidossa. Lasten ja nuorten palveluissa palvelutarpeen kysyntä laskee voimakkaasti päivähoiton ja perus- ja lukiokoulutuksen osalta. "Muut tehtävät" pitää sisällään esim. yleishallinnon ja kulttuuritoimen palveluita, ja niiden ennakoidaan laskevan hieman kokonaisväestömäärän laskiessa.

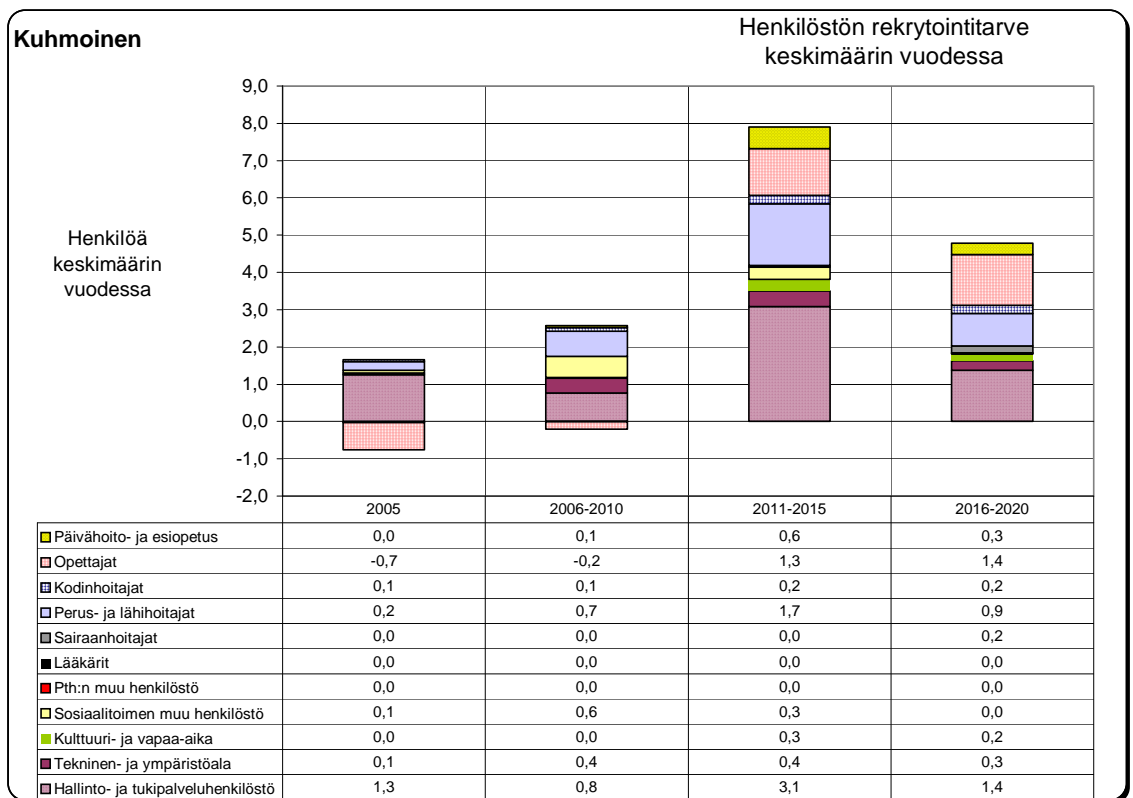
1.2.3 Rekryointitarve

Eläköitymisennusteet osoittavat, että tulevaisuudessa suurempi haaste on pätevän henkilöstön saatavuus kuin ylimääräinen henkilöstö. Vuoden 2005 lopussa Jämsä-Jämsänkosken henkilöstömäärä (KuEL+VEL ilman pelastushenkilöstöä, sisältää Jämsän seudun terveydenhuollon ky:n henkilöstön) oli 1889, vuonna 2025 tarve olisi laskelman mukaan 2157 henkilöä. Rekryointitarve kasvaa tasaisesti vuoteen 2025. Rekryointitarpeen osalta huippuvuosi on ennusteen mukaan 2022, jolloin tarve olisi 94 henkilöä (vuonna 2006 rekryointitarve oli laskennallisesti 68 henkilöä). Kuva alla.



Kuva 7. Jämsän ja Jämsänkosken henkilöstön rekryointitarve ammattiryhmittäin (keskimäärin vuodessa)

Vuoden 2003 lopussa Kuhmoisten kunnan henkilöstömäärä (KuEL+VEL ilman pelastushenkilöstöä) oli 165, vuonna 2020 tarve olisi laskelman mukaan 153 henkilöä.. Eläköitymisen osalta huippuvuosi on ennusteen mukaan 2012, jolloin eläkkeelle siirtyisi 14 henkilöä (vuonna 2005 3 henkilöä). Rekryointitarpeen osalta huippuvuosi on ennusteen mukaan 2012, jolloin tarve olisi 11 henkilöä (vuonna 2005 rekryointitarve oli laskennallisesti 1 henkilöä).



Kuva 8. Kuhmoisten henkilöstön rekryointitarve ammattiryhmittäin (keskimäärin vuodessa)

1.2.4 Johtopäätökset seudulla

Keski-Suomen maakunnan väkiluvun on ennakoitu kasvavan n. 9800 henkilöllä vuoteen 2015 mennessä, kun taas Jämsän seutukunnan väestömäärän on ennakoitu laskevan n. 250 henkilöllä samaan aikaan. Tämä tarkoittaa maakunnan sisällä tapahtuvaa muuttoa Jyvässeudulle. Tämä kehitys pitää pystyä muuttamaan eli pitämään asukkaat ja kääntämään asukasvirta toisin päin.

Samalla nuorten ikäluokkien osuus vähenee ja demografinen huoltosuhde heikkenee muuta maakuntaa nopeammin. Tämä tarkoittaa sitä, että työikäisten määrä on saatava kasvuun seutukunnalla, mistä seuraa myös nuorempien ikäluokkien kasvua.

Strategisten linjausten toteuttaminen edellyttää myös sitä, että hyvin koulutettua ja hyvä-tuloista väestöä on saatava lisää seudulle. Muuttoliikkeen kääntäminen muuttotappiosta muuttovoitoksi vaatii lisää työpaikkoja sekä panostuksia hyviin asuinpaikkoihin ja valinnanmahdollisuuksiin omistus- ja vuokra-asunnoissa.

Vaikka linjausten toteuttamisessa onnistuttaisiin hyvin, on selvää, että vanhoille ihmisille suunnattujen palveluiden volyymin ja tuotantotapojen kehittämistä tarvitaan, koska koko maassa ja Keski-Suomen maakunnassa vanhusten suhteellinen osuus väestöstä kasvaa.

Palvelutarpeen väheneminen nuorille ikäluokille suunnatuissa palveluissa ei kata sitä kasvua, mikä seuraa väestön vanhenemisesta. Tästä seuraa tarve hoitaa sosiaali- ja terveyspalvelut entistä kustannustehokkaammin. Sosiaali- ja terveyspalveluiden saumattomien hoitoketjujen rakentaminen yhdessä hallinnollisessa kokonaisuudessa on välttämätöntä, jotta saadaan aikaan riittävä kustannustehokkuus. Samalla on mahdollista parantaa laatua siten, että asiakkaan juoksuttaminen palvelupaikasta toiseen vähenee.

Väestörakenteen muutos edellyttää palveluiden kokoamista myös koulutuspalveluissa. Toisen asteen koulutus on puitelain mukaan järjestettävä vähintään n. 50 000 asukkaan väestöpohjalla. Lukiokoulutuksen kokoaminen taas on välttämätöntä riittävien valintamahdollisuuksien ja kustannustehokkuuden takia.

Vuoden 2005 tasolla henkilöstön uusiutuminen on edellyttänyt seudulla n. 45 henkilön rekrytointia vuodessa kunnallisten palveluiden tuottamiseen. Tämä määrä kasvaa n. 75 henkilöön vuodesta 2010 eteenpäin painottuen sosiaali- ja terveydenhuollon va-
kanskeihin. Trendi johtuu paitsi henkilöstön ikärakenteesta myöskin palvelutarpeen kas-
vusta. Kun otetaan huomioon, että koko maassa vallitsee samankaltainen tilanne, on to-
dennäköistä, että työvoimapulaa on odotettavissa erityisesti hoiva-aloilla.

Johtopäätöksenä on ensinnäkin se, että henkilöstötarpeen kasvua on yritettävä rajoittaa poistamalla kaikki tehokkuuden esteet kaikilla toimialoilla. Tämä tarkoittaa palveluiden kokoamista, palveluprosesseiden tehostamista, helpottavan tekniikan laajamittaista hyö-
dyntämistä, joustavaa hallintoa, käyttöasteiden mahdollisimman lähelle 100% saattamista ja kumppanuutta yksityisten palveluiden tuottajien kanssa. Lisäksi Jämsän seudun houkut-
televuus asuinpaikkana ja työnantajana on oltava hyvä.

1.3 Elinkeino- ja yhdyskuntarakennanalyysi 2015 ja 2025

Jämsän seudun vahvuudet elinkeinoelämässä jaetaan elinkeinostrategiassa kolmeen luok-
kaan. Nämä ovat maailmaluokan, suomen ja maakunnalliset vahvuudet. Maailmanluokan
vahvuudet v.2015 ovat:

- paperiteollisuuden osa-alueet
- metsätalouden koulutus
- komposiittialan tuotannon osa-alueet
- matkailuala
- kansallispuisto

Paperi- ja komposiittiteollisuutta on muuallakin ja Jämsän seudun kilpailukyky näillä aloil-
la perustuu siihen, että jotkut osa-alueet ovat maailman huippuja. Metsätalouden koulutus
on selkeä vahvuus ja on mahdollista kehittää siitä tuottavaa liiketoimintaa ja kansainvälistä
ylivoimaa.. Matkailuala on kehittyvä toimiala ja sen laadun kehittämisellä voidaan päästä
kansainväliselle huipputasolle. Kansallispuisto on kansainvälinen termi ja suomalaisen
Isojärven kansallispuiston hyödyntäminen matkailun kehittämisessä on selkeä vahvuus.

Vahvuudet Suomen mitassa v. 2015 ovat:

- ympäristöteknologia
- Pk-yrityspuisto
- Jamk:n aluekehittämissyksikkö
- ammatillinen koulutus
- teollisuusbioteknologia
- kunnalliset palvelut
- kaavoitus, tonttipolitiikka, asumispalvelut
- komposiittialan koulutus
- turvallisuus
- yrityspalvelut

- alihankinnan kehittyneisyys
- liikenneyhteydet
- 3D-animaatiot
- huopatuotannon toimiala

Suomen mitassa olevat vahvuudet ovat sellaisia toimialoja ja asiakokonaisuuksia, joita ollaan voimakkaasti kehittämässä. Oletuksena on, että vuoteen 2015 mennessä kehitystyö on johtanut näiden kohdalla siihen, että ne ovat ylivoimatekijöitä kansallisesti.

Maakunnalliset vahvuudet ovat v. 2015:

- kulttuuritarjonta
- liikuntapalvelut
- yksityiset ja julkiset hyvinvointipalvelut
- yksityinen palvelusektori
- aktiivinen järjestötoiminta

Maakunnalliset vahvuudet ovat sellaisia, joista on mahdollisuus kehittää lupaavasta alusta maakunnallisia ylivoimatekijöitä.

Yhdyskuntarakenteeltaan Jämsän seutu on monipuolinen. Jämsän ja Jämsänkosken taajamat muodostavat seudun ytimen. Jämsän keskusta on kaupallinen ja hallinnollinen keskus ja Jämsänkoskella on teollisuuden lisäksi runsaasti haluttuja asuinpaikkoja. Myös Jämsänkoskella on kohtuullisesti kaupallisia palveluita. Kuhmoisten taajama on kirkonkylä Päijänteen rannalla. Kuhmoisten erityinen vahvuus on suuri määrä kesäasukkaita.

Yhdyskuntarakenne on kaikkiaan hyvin hajanainen. Jämsän ja Jämsänkosken keskustojen väli on vain 7 km, mutta Kuhmoisiin on Jämsästä n. 40 km. Lisäksi Längelmäen taajama on n. 30 km päässä Jämsästä ja Hallin taajama n. 20 km:n matkan takana. Jämsänkoskelta on Koskenpään taajamaan n. 20 km. Kuhmoisten keskustaaajamasta Koskenpään taajamaan on lähes 70 km. Lisäksi alueella on lukuisia kyliä, joiden palveluvarustus ei ole taajamien tasoa.

Yhdyskuntarakenteen kehittämisen keskiössä ovat yhdistyneiden Jämsän ja Jämsänkosken taajamat, niiden välinen alue ja välitön ympäristö. Jämsän keskustan ja Himoksen matkailukeskuksen välistä aluetta kasvatetaan kaavoituksen ja maapolitiikan keinoin yhteen. Yhdyskuntarakenteen kehittämiseen laaditaan koko seudun kattava yhdyskuntarakennesuunnitelma, jossa otetaan lähtökohdiksi taajamien ja kylien kehittämispotentiaalit. Niiden mukaan laaditaan taajamiin ja kyliin realistinen kehittämisohjelma, joka ohjaa kehittämistoimia.

2. Elinvoiman kehittäminen

2.1 Elinkeinot ja työllisyys

Kunnan ja seudun elinvoima on riippuvainen työtä tarjoavista ja kilpailukykyisistä yrityksistä. Kunnalla on merkittävä rooli paikallisten elinkeinoelämän edellytysten, innovatiivisten kasvuympäristöjen synnyttämisessä ja ylläpidossa sekä paikallisen osaamisen kehittämisessä. Vaikuttava elinkeinopolitiikka on kaupunkiseudulla työssäkäyntialueen kokonaisvaltaista kehittämistä, johon kuuluu myös yhdyskuntarakenteen ohjaus, hyvät julkiset ja yksityiset palvelut sekä viihtyisä elinympäristö. Palvelut ja elinkeinoelämä edellyttävät kunnossa olevia rakennuksia ja niiden ylläpitoa, uudenlaisia synergia ratkaisuja julkisten ja

yksityisten toimijoiden välillä sekä liikenne- ja tietoliikenneyhteyksiä ja kestävän kehityksen elinympäristöä.

Väestömäärältään pieni kunta voi olla haavoittuvainen arvaamattomien elinkeinoelämän muutosten kohtaamisessa. Jo yhden yrityksen muutto kunnasta voi horjuttaa työllisyyttä. Siten sillä on vaikutuksia niin verotulojen kehitykseen kuin esimerkiksi sosiaalitoimen kustannuksiin. Tällaisia esimerkkejä on ollut nähtävissä eri puolilla Suomea.

Kunta voi olla keskeinen verkostojen kokoaja ja kehittämisen käynnistäjä yhdessä muiden kuntien, paikallisten yritysten ja muiden toimijoiden kanssa. Paikallisen aluetalouden elinvoimaisuus riippuu kuntien mahdollisuudesta panostaa kokonaisvaltaisesti hyvinvointiin, asumis- ja elinympäristön laatuun sekä kulttuuriin liittyviin tekijöihin, jotka yhdessä muodostavat seudusta houkuttelevan toimintaympäristön sekä asukkaiden että yritysten kannalta. Paikallisella tasolla elinkeinopolitiikkaa harjoitetaan yhä useammin seudullisesti yhtiöiden, kuntayhtymien sekä yhdistyspohjaisten kehittämiskeskusten puitteissa. Verkostoitumisen edetessä elinkeinopolitiikan toteuttamisessa tarvitaan joustavia toimintatapoja sekä eri kehitysvaiheessa oleville alueille entistä räätälöidympiä ja yksilöllisempiä ratkaisuja.

Pyrkimys alueellisen kilpailukyvyn vahvistamiseen on synnyttänyt ja synnyttää uudenlaista elinkeinopoliittista ajattelua kunnissa. Erikoistuminen muodostaa keskeisen elementin seudullisen kilpailukyvyn ylläpitämisessä. Erikoistumisen tavoite viittaa ajatukseen tarpeesta profiloida kaupunkiseutujen elinkeino- ja osaamisalueita sellaisiksi vahvoiksi aloiksi, joilla voidaan pärjätä sekä valtakunnallisessa että maailmanlaajuisessa kilpailuympäristössä.

Seudun tavoitteena on ns. myönteinen kierre, jonka ilmenemismuotoina ovat:

- Hyvin koulutettujen muutto seudulle
- Hyvätuloisten muutto seudulle
- Ikärakenteen vanhenemisen hidastaminen
- Ammatissa toimivan väestön vähenemisen kääntäminen lisääntymiseksi
- Suurteollisuuden kilpailukyvyn säilyminen
- Pienten ja keskisuurten yritysten määrän lisääntyminen
- Massiivisen eläkkeelle siirtymisen vähentäminen
- Seudulla työssäkäyvien asuminen seudulla
- Kaupallisten palveluiden pysyminen ja kehittyminen
- Valtion laitosten ja virastojen pysyminen ja kehittyminen seudulla
- Verkostoitumismyönteinen asenneilmasto

TOIMENPITEET 2008 – 2013

- Jämsek Oy:n ja Jämsek-kiinteistöjen toiminnan kehittäminen
- Jyväskylän amk:n Jämsän seudun aluekehittämisyksikön kehittäminen monialaiseksi kehittämis- ja aikuiskoulutusyksiköksi
- Himoksen Master-planin toteuttamisen jatkaminen
- Pk-teollisuuden parempien kehittämisedellytysten suunnittelu ja toteuttaminen
- Houkuttelevien asuinpaikkojen kaavoitus
- Taajamien keskustojen kehittäminen, tarkoituksenmukainen yhdyskuntarakenne, taajamien erilaiset funktiot

- Valtatietasoisten yhteyksien ylläpito ja kehittäminen (vt 9 ja 24)
- Junaliikenteen kehittäminen Jyväskylän suuntaan
- Koulutuspalveluiden määrällinen ja laadullinen kehittäminen

2.2 Maankäyttö ja asuminen

TOIMENPITEET 2008 – 2013

Maankäytön suunnittelu

Sellaisia strategisesti tärkeitä maa-alueita, jotka ovat kunnallisessa omistuksessa aletaan kaavoittamaan välittömästi. Myös kaavoitussopimuksia yksityisten maanomistajien kanssa tehdään, jotta kaikki strategiset alueet saadaan käyttöön. Valmiiden yritys- ja asumisalueiden markkinointia tehostetaan.

Yhdistyneiden Jämsän ja Jämsänkosken yleiskaava 2020

Yhdistyneille Jämsän seudun kaupungeille laaditaan yleiskaava, joka ohjaa yksityiskohtaista kaavoitusta. Seudun kaupunki antaa tarvittaessa apua myös Kuhmoisten maankäytön suunnitteluun ja kaavoitusta voidaan tehdä myös seudullisena kokonaisuutena.

Jämsän seudun asumisen strategia

Asumista kehitetään siten, että seudun asukkailla on mahdollisimman paljon vaihtoehtoja omistus- ja vuokra-asumiseen. Myös erilaisia asumisen rahoitusvaihtoehtoja kehitellään. Asuntopolitiikka ja vanhustenhuolto sivuavat toisiaan erilaisten tuettujen asumismuotojen kautta.

Riittävästi laadukkaita asumistontteja, riittävä määrä vuokra-asuntoja ja eri ikäkausille sopivia asuntovaihtoehtoja järjestetään seudulle. Kesäasuntojen muuttamista vakituisiksi asunnoiksi suositaan siellä, missä se ei aiheuta uutta palveluiden tarvetta. Asuntopolitiikassa noudatetaan seudun yleissuunnitelmaa, joka määrittelee funktiot seudun taajamille ja kylille.

2.3 Liikenneväylät ja joukkoliikenne

Alueen sijainti Jyväskylän ja Tampereen välissä sekä suorat yhteydet Lahteen ja Helsinkiin mahdollistavat pääväylien ja raideliikenneverkon käytön. Tämä näkyy myös kattavana linja-autojen ja junien vuorotarjontana Jyväskylän, Tampereen, Lahden ja Jyväskylän suuntaan.

Alueellisen liikenteen tehtävänä on täydentää tätä valtakunnallista vuorotarjontaa paikallisella liikenteellä. Paikallisen liikenteen ensisijaisena tehtävänä on mahdollistaa hyvät koulu- ja työmatkayhteydet alueella eri kuntakeskusten välillä, mutta toisaalta toimia syöttöliikenteenä alueen ulkopuolelle suuntautuvaan liikenteeseen.

Teiden ja katujen osalta toiminta on keskittynyt tieverkoston kunnossapitoon ja turvallisten liikennetarkaisujen suosimiseen. Uusien väylien rakentaminen on painottunut Himoksen laajenevalle alueelle.

Liikennesuunnittelu

Joukkoliikenteen palvelutarjonnassa keskitytään avoimen joukko- ja linjaliikenteen käyttöön ja hyödyntämiseen, mutta huomioidaan myös muuttuva palvelu- ja asiointiliikenteen asiakkaiden ja liikenteen muuttuva toimintaympäristö.

Kutsuohjauksen ja tarpeen mukaan ajettujen vuorojen ja muuttuvien reittien mukaista liikennettä kohdennetaan hiljaisen ajan liikenteeseen aamuisin, iltaisin ja viikonloppuisin.

Synergiaetuja haetaan yhdistelemällä myös muiden julkisten tahojen, esim. sairaanhoitopiirin ja KELA:n henkilökuljetuksia yhteisiksi kuljetuksiksi.

Liikenneväylien suunnittelu

Kärkihankkeina ovat ns. Hiidenmäen alueen risteyksen rakentaminen, Jämsä-Jämsänkoski välisen Pääskysmäen tien parannus ja kevyen liikenteen väylien rakentaminen Pääskysmäen tielle ja Rasua-Valkealuomi välille. Hankkeet toteutetaan kuntien ja tiepiirien välisenä yhteistyönä

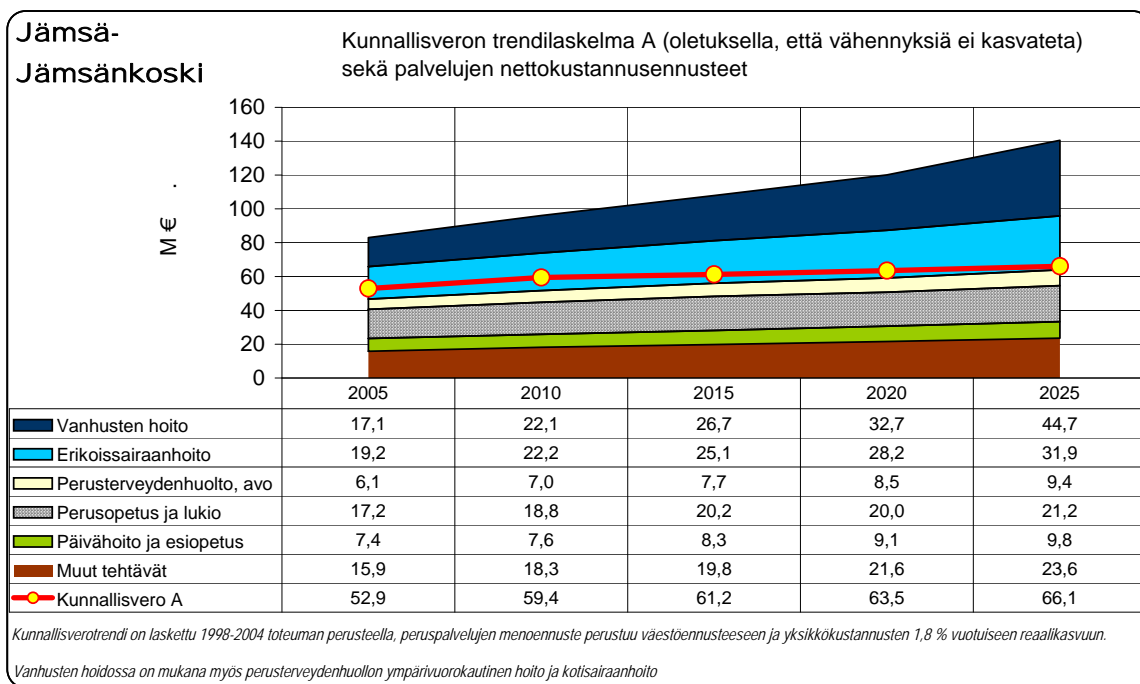
3. Talouden turvaaminen

3.1 Menojen ja tulojen kehitys

Merkittävä tekijä tulevaisuudessa on kuntien vastuulla olevien palvelujen järjestämismahdollisuudet ja verotulojen saamisen edellytykset. Peruspalvelujen nettokustannusosuuden ja tuloverojen välistä suhdetta voidaan pitää tulevaisuudessa itsellisen kuntatalouden osoittimena. Seuraavissa kuvissa on tarkasteltu Jämsän seudun kuntien tuloveron kehittymistä ja eniten resursseja tarvitsevien peruspalvelujen nettomenojen muutoksia. Kunta-kohtaiset ennusteet ovat liitteinä olevissa ennakointiaineistoissa.

Yksikkökustannusten nousun on laskelmissa käytetty 1,8 prosenttia ja 2,9 prosenttia. Prosenttiluvuista 1,8 vastaa hyvinvointipalveluiden pitkäaikaista toteutunutta nousua ja 2,9 viime vuosien kehitystä.

3.1.1 Jämsä-Jämsänkосki



	2 005	2 010	2 015	2 020	2 025
Veroprosentti	18,50	19,00	19,00	19,00	19,00
Kunn.vero kattaa	64 %	62 %	57 %	53 %	47 %
Toimintakate M€	82,9	96,0	107,9	120,1	140,5
Vuosikate M€	1,1	2,5	-3,1	-8,1	-18,3
Vuosikate €/asukas	48	106	-134	-351	-794

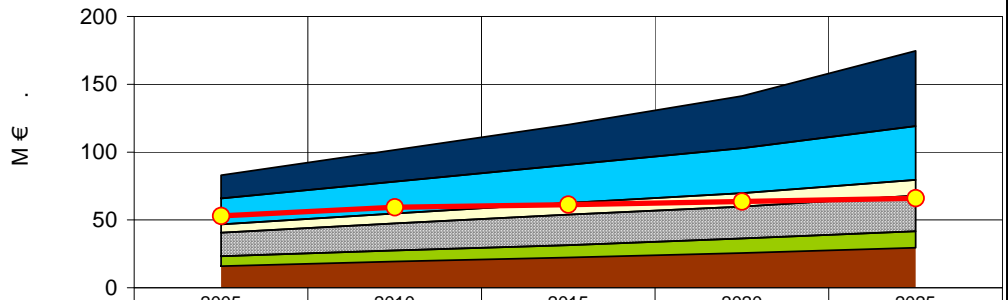
Kuva 9: Tuloveron trendilaskelma ja peruspalvelujen kumulatiivinen nettokustannusennuste, M€ (Peruspalvelujen menoennuste perustuu väestöennusteeseen ja yksikkökustannusten 1,8 % vuotiseen reaalisvuun. Vanhusten hoidossa on mukana perusterveydenhuollon ympärivuorokautinen hoito ja kotisairaanhoito. Tuloveroennuste perustuu 1998 – 2004 tuloverojen kehitykseen)

Kunnallisten palvelujen yksikkökustannusten nousu 1,8 prosenttia muita kustannuksia enemmän tarkoittaa Jämsä-Jämsänkосkella kokonaiskustannusten nousua noin 80 miljoonasta noin 140 miljoonaan vuoteen 2025 mennessä. Kunnallisverot kasvavat alussa, mutta ennustejakson loppupäässä vähemmän.

Seuraavassa on vastaava taulukko kuin edellä, mutta yksikkökustannusten nousuprosentti on 2,9 (edellisessä kuvassa nousuprosentti on 1,8).

**Jämsä-
Jämsänkосki**

Kunnallisveron trendilaskelma A (oletuksella, että vähennyksiä ei kasvateta) sekä palvelujen nettokustannusennusteet



	2005	2010	2015	2020	2025
Vanhusten hoito	17,1	23,3	29,8	38,5	55,4
Erikoissairaanhoito	19,2	23,5	28,0	33,1	39,5
Perusterveydenhuolto, avo	6,1	7,4	8,6	9,9	11,6
Perusopetus ja lukio	17,2	19,8	22,5	23,5	26,3
Päivähoito ja esiopetus	7,4	8,0	9,2	10,6	12,1
Muut tehtävät	15,9	19,5	22,3	25,6	29,6
Kunnallisvero A	52,9	59,4	61,2	63,5	66,1

Kunnallisverotrendi on laskettu 1998-2004 toteuman perusteella, peruspalvelujen menoennuste perustuu väestöennusteeseen ja yksikkökustannusten 2,9 % vuotuisen reaalkasvuun.

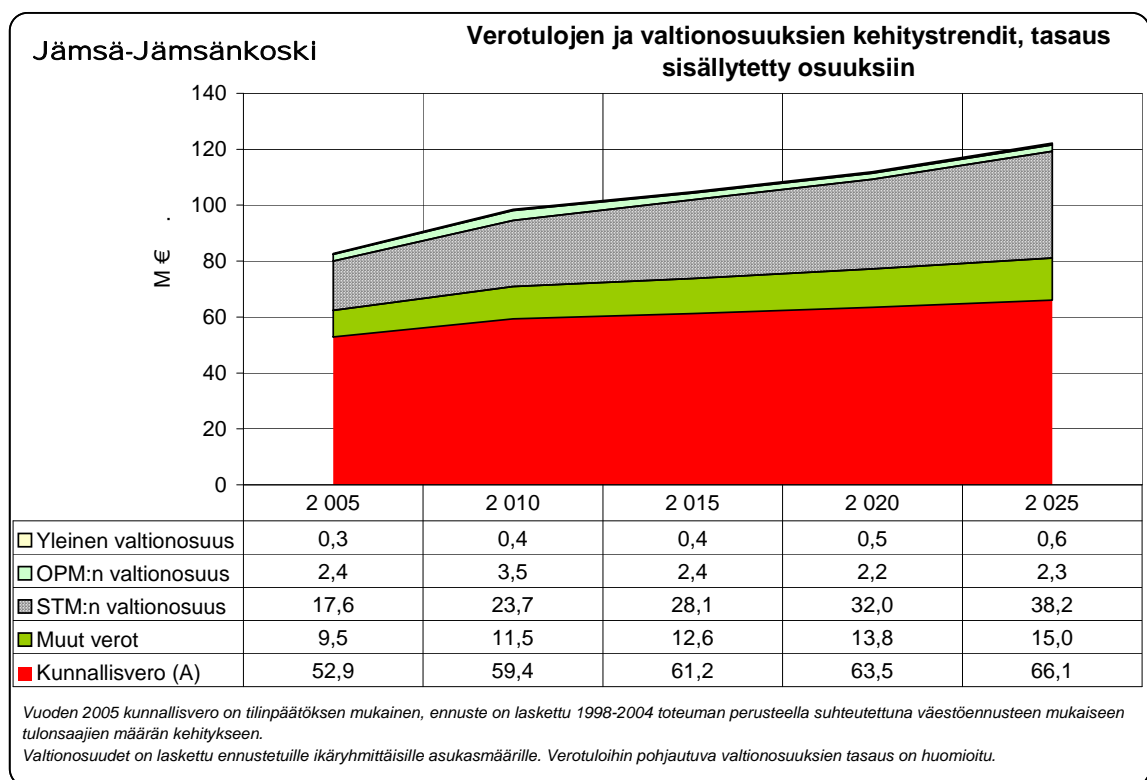
Vanhusten hoidossa on mukana myös perusterveydenhuollon ympärivuorokautinen hoito ja kotisairaanhoito

	2 005	2 010	2 015	2 020	2 025
Veroprosentti	18,50	19,00	19,00	19,00	19,00
Kunn.vero kattaa	64 %	58 %	51 %	45 %	38 %
Toimintakate M€	82,9	101,5	120,4	141,3	174,5
Vuosikate M€	1,1	-1,7	-12,9	-25,0	-45,9
Vuosikate €/asukas	48	-73	-555	-1081	-1985

Kuva 10: Tuloveron trendilaskelma ja peruspalvelujen kumulatiivinen nettokustannusennuste, M€ (Peruspalvelujen menoennuste perustuu väestöennusteeseen ja yksikkökustannusten 2,9 % vuotuisen reaalkasvuun. Vanhusten hoidossa on mukana perusterveydenhuollon ympärivuorokautinen hoito ja kotisairaanhoito. Tuloveroennuste perustuu 1998 – 2004 tuloverojen kehitykseen)

Kunnallisten palvelujen yksikkökustannusten nousu 2,9 prosenttia muita kustannuksia enemmän tarkoittaa Jämsä-Jämsänkосkella kokonaiskustannusten nousua noin 80 miljoonasta yli 170 miljoonaan vuoteen 2025 mennessä. Jos näin tapahtuu, kunnallisverot kattavat huomattavasti pienemmän osuuden menoista kuin mitä tällä hetkellä.

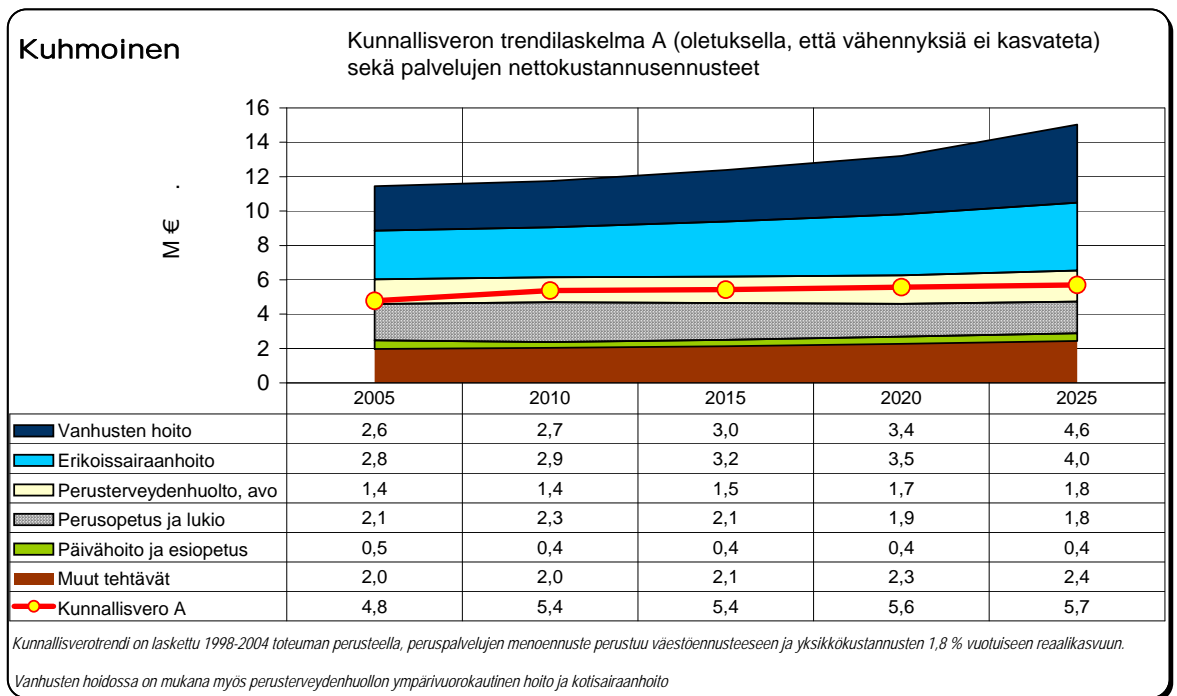
Seuraavassa kuvassa on tarkasteltu verotulojen ja valtionosuuksien kehitysennusteita Jämsä-Jämsänkосkella. Tarkastelu on tehty nousuprosentilla 2,9.



Kuva 11: Verotulojen ja valtionosuuksien ennuste, M€
(Tuloverotrendi on laskettu 1998–2004 toteuman perusteella, peruspalvelujen menoennuste perustuu väestöennusteeseen ja yksikkökustannusten 2,9 % vuotuisen reaaliikasvuun.)

Ennusteen mukaan verotulot ja valtionosuudet kasvavat kokonaisuudessaan nykyisestä noin 80 miljoonasta yli 120 miljoonan. Oletuksena on, ettei valtionosuuksia leikata ja ne kohdistetaan kunnille samoilla periaatteilla kuin tällä hetkellä.

3.1.2 Kuhmoinen



	2 005	2 010	2 015	2 020	2 025
Veroprosentti	19,00	19,00	19,00	19,00	19,00
Kunn.vero kattaa	42 %	46 %	44 %	42 %	38 %
Toimintakate M€	11,5	11,7	12,4	13,2	15,0
Vuosikate M€	0,3	0,2	0,3	-0,3	-1,0
Vuosikate €/asukas	115	62	101	-124	-410

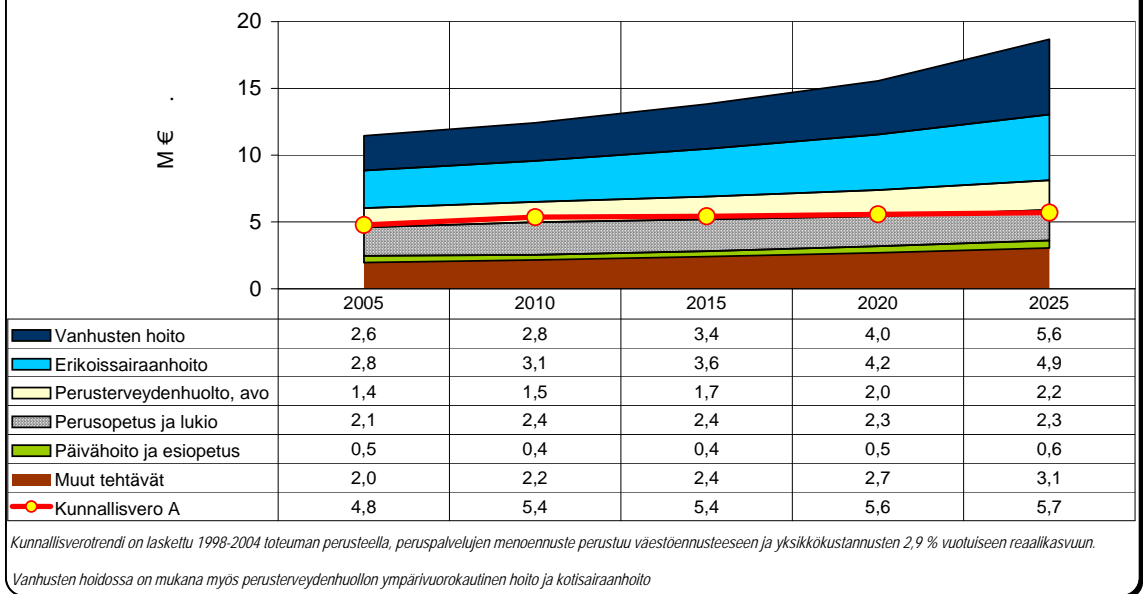
Kuva 12: Tuloveron trendilaskelma ja peruspalvelujen kumulatiivinen nettokustannusennuste, M€ (Peruspalvelujen menoennuste perustuu väestöennusteeseen ja yksikkökustannusten 1,8 % vuotiseen reaalisvuun. Vanhusten hoidossa on mukana perusterveydenhuollon ympärivuorokautinen hoito ja kotisairaanhoito. Tuloveroennuste perustuu 1998 – 2004 tuloverojen kehitykseen)

Kunnallisten palvelujen yksikkökustannusten nousu 1,8 prosenttia muita kustannuksia enemmän tarkoittaa Kuhmoisissa kokonaiskustannusten nousua noin 11,5 miljoonasta noin 15 miljoonaan vuoteen 2025 mennessä. Kunnallisverot kattaisivat pienemmän osuuden menoista kuin mitä tällä hetkellä.

Seuraavassa on vastaava taulukko kuin edellä, mutta yksikkökustannusten nousuprosentti on 2,9 (edellisessä kuvassa nousuprosentti on 1,8).

Kuhmoinen

Kunnallisveron trendilaskelma A (oletuksella, että vähennyksiä ei kasvateta) sekä palvelujen nettokustannusennusteet

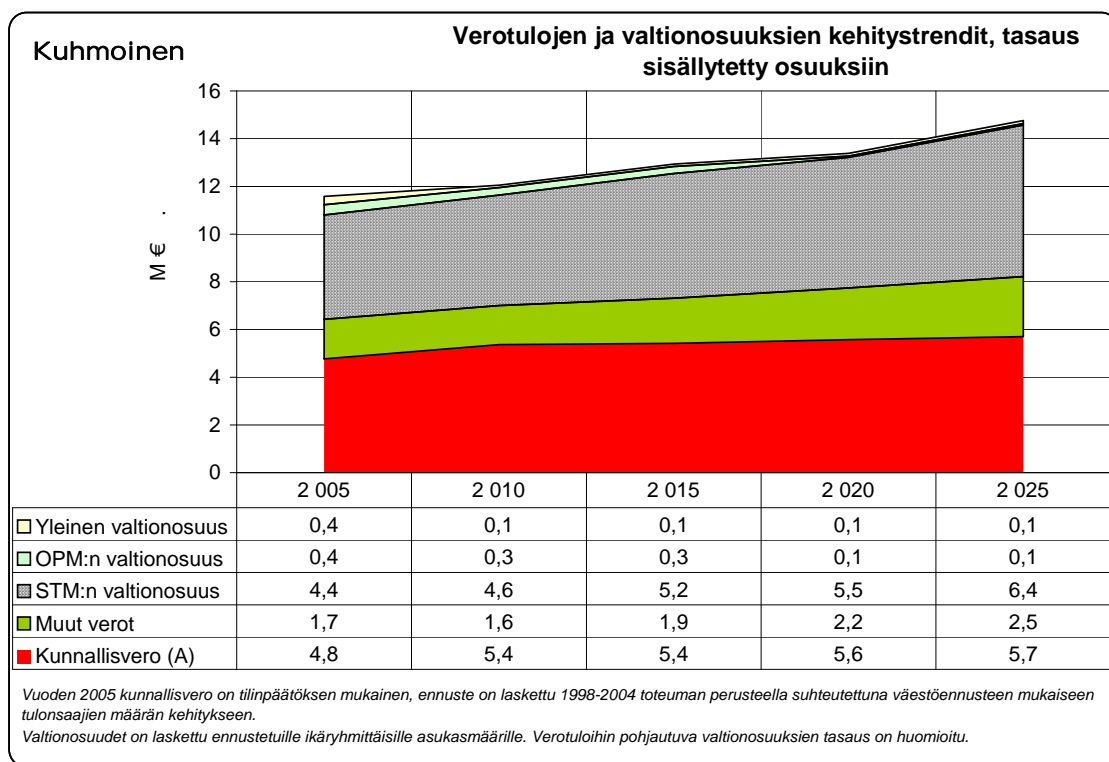


	2 005	2 010	2 015	2 020	2 025
Veroprosentti	19,00	19,00	19,00	19,00	19,00
Kunn.vero kattaa	42 %	43 %	39 %	36 %	31 %
Toimintakate M€	11,5	12,4	13,8	15,6	18,7
Vuosikate M€	0,3	-0,4	-0,9	-2,2	-3,9
Vuosikate €/asukas	115	-141	-355	-889	-1641

Kuva 13: Tuloveron trendilaskelma ja peruspalvelujen kumulatiivinen nettokustannusennuste, M€ (Peruspalvelujen menoennuste perustuu väestöennusteeseen ja yksikkökustannusten 2,9 % vuotuisen reaalkasvuun. Vanhusten hoidossa on mukana perusterveydenhuollon ympärivuorokautinen hoito ja kotisairaanhoido. Tuloveroennuste perustuu 1998 – 2004 tuloverojen kehitykseen)

Kunnallisten palvelujen yksikkökustannusten nousu 2,9 prosenttia muita kustannuksia enemmän tarkoittaa Kuhmoisissa kokonaiskustannusten nousua noin 11,5 miljoonasta lähes 20 miljoonaan vuoteen 2025 mennessä. Jos näin tapahtuu, kunnallisverot kattavat pienemmän osuuden menoista kuin mitä tällä hetkellä.

Seuraavassa kuvassa on tarkasteltu verotulojen ja valtionosuuksien kehitysennusteita Kuhmoisissa. Tarkastelu on tehty nousuprosentilla 2,9.



Kuva 14: Verotulojen ja valtionosuuksien ennuste, M€
(Tuloverotrendi on laskettu 1998–2004 toteuman perusteella, peruspalvelujen menoennuste perustuu väestöennusteeseen ja yksikkökustannusten 2,9 % vuotuisen reaali- kasvuun.)

3.1.3 Johtopäätökset talouden kehityksen osalta

Edellä olevien kuvien mukaisesti yksikkökustannusten 1,8 % vuotuisella reaali- kasvulla Jämsän seudun kuntien yhteenlasketut verotulot ja valtionosuudet kattaisivat käyttötalou- den menot noin vuoteen 2015 asti; sen sijaan 2,9 prosentin yksikkökustannusten nousulla näiden suhde muuttuisi negatiiviseksi noin vuonna 2020.

Mikäli palvelujen rakennetta ei merkittävästi muuteta, eikä kuntien tulopuolella tapahdu merkittäviä muutoksia, kustannusten ja tulojen välinen epätasapaino jatkuu ja edelleen sy- venee. **Edellä kuvatutkin ennusteet toteutuvat vain jos palvelutarjontaa sopeute- taan kysynnän (erityisesti ikäryhmien kehityksen) mukaisesti.** Palvelutarjonnan so- peuttaminen on erityisen tärkeää väestötappiokunnissa. Mikäli palvelutarjontaan ei tehdä muutoksia tarpeen vähenemisen myötä ja yksikkökustannukset nousevat, ovat ennusteet kuntien osalta huomattavasti huonompia. Siten vaateet talouden tasapainottamiseen kas- vavat ja samalla yhteisten resurssien tehokkaammat käyttötavat nousevat esille.

Jos oppilasmäärät suhteessa kunnan koko väestöön ovat pieniä, niin opetustoimen valti- onosuuden laskentatapa johtaa siihen, että valtionosuus kattaa ainoastaan hyvin pienen osan opetustoimen kustannuksista. Kuntien omarahoitusosuus on sidottu asukasmääriin eikä oppilasmääriin.

Kuntien toiminnan taloudellisten edellytysten turvaamiseksi tulevaisuudessa on arvioitava uudelleen kuntarakennetta ja kuntien yhteistyötä palveluissa, ostopalveluja uudenlaisia tuotantotapoja ja prosessien tuottavuuden lisäämistä sekä konserniohjauksen tehostamis- ta. Henkilöstön eläköitymisen hyödyntäminen muutoksissa ja osaavan työvoiman saami- nen ovat myös osa talousresurssien varmistamista.

3.2 Omaisuuden ja kiinteistöjen järjestelyt

TOIMENPITEET 2008 – 2013

Tarpeetonta omaisuutta (esim. maa-, metsä- ja kiinteistöomaisuutta, jotka eivät ole välttämättömiä palvelujen tuotannossa) myydään ja vuokrataan muualle. Sellainen pääoma, joka ei tuota laitetaan tuottamaan.

Palveluiden kokoamisella vältetään uutta rakentamista ja palveluiden tarvitsemia tiloja voidaan järjestellä yli toimialarajojen.

Omaisuuden realisoinnin tuotto voidaan arvioida vuoteen 2013 mennessä noin viideksi miljoonaksi euroksi.

3.3 Talouden tasapainottamisen toimenpiteet

TOIMENPITEET 2008 – 2013

Toteutetaan hallintokunnissa kattavasti tilaaja-tuottaja -malleja vuoteen 2013 mennessä. Sosiaali- ja terveystoimi toimii tilaaja-tuottaja -mallien kehittämisessä ja käyttöönotossa pilotina.

Raportin hallintokuntakohtaisissa osioissa mainitaan tehostamistoimenpiteitä yksityiskohdaisemmin.

Sitran selvityksessä (julkinen 16.5) on todettu, että todelliset talouden tehostamismahdollisuudet ovat sosiaali- ja terveyspalveluissa. Valtakunnallisten vertailutietojen mukaan Jämsän seudun sosiaali- ja terveyspalveluissa talouden tehostamisvara on yli kymmenen miljoonaa euroa vuodessa. Rakenteellisten tekijöiden takia Jämsän seudulla tehostamisen vara on noin kuusi miljoonaa euroa, mikä on mahdollisuus saavuttaa vuoteen 2013 mennessä.

Sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittäminen aloitetaan vuonna 2007. Vuoden 2009 tapahtuvien hallinnollisten yhdistymisten (kuntien yhdistyminen, sosiaali- ja terveyssektoreiden yhdistyminen) avulla toimenpiteiden toteuttaminen on nykyistä paremmin mahdollista. Yhdistämisen avulla sosiaali- ja terveyspalvelujen hallinnon kustannuksia voidaan pienentää.

Tuloveroprosentti pyritään pitämään nykyisellään. Taksoja ja maksuja nostetaan vertailukelpoisiksi valtakunnan keskimääräiseen nähden.

Taloudellisten tunnuslukujen osalta tavoitteena on:

- Jämsän-Jämsänkosken yhteistä lainamäärä on tavoitteena vähentää 1000 euroon asukasta kohden. Tällä hetkellä lainat ovat noin 1500 €/as.
- Jämsän-Jämsänkosken yhteinen vuosikate on noin 15 miljoonaa euroa, jolloin katteesta jää poistojen jälkeen noin 9 miljoonaa euroa investointeihin ja lainojen lyhentämiseen.

4. Henkilöstön kehittäminen

4.1. Henkilöstön asema muutoksessa

Henkilöstön aseman muutoksen jälkeen takaa puitelaki, jonka mukaan muutoksen jälkeen on viiden vuoden irtisanomissuoja tuotannollis-taloudellisista syistä. Viiden vuoden irtisanomissuoja turvataan myös tilanteissa, joissa kuntien työntekijöitä siirretään kuntien enemmistöomisteisten yhtiöiden palvelukseen tai kuntayhtymien toimintaa järjestetään uudelleen joko siirtämällä toimintaa peruskuntiin tai yhdistämällä kuntayhtymiä tai eriyttämällä niiden toimintaa muualle. Muutoksessa vakinaiset viranhaltijat ja työntekijät siirretään vastaaviin virka- ja työsuhteisiin. Henkilö voidaan kuitenkin irtisanoa, jos hän ei ota vastaan tarjottua koulutustaan ja kokemustaan vastaavaa työtä. Palvelussuhteiden ehdot säilyvät vähintään entisen tasoisina. Palkkojen harmonisointiin varataan riittävä määräraha Jämsän ja Jämsänkosken yhdistymisen yhteydessä. Tavoitteena on, että suurissa ammattiryhmissä olevat pienet palkkaerot voidaan harmonisoida pikaisesti ja muiden osalta tavoitteen on harmonisoida palkkaus kohtuullisessa määräajassa.

Henkilöstölle informoidaan työn kaikissa vaiheissa sen etenemisestä ja pidetään henkilöstö mukana ohjausryhmissä ja muissa kuntien yhteistyöelimissä.

Muutosjohtamiseen ja henkilöstön kehittämiseen kohdennetaan riittävät aineelliset resurssit. Muutosvaiheessa ja sen jälkeen työnantaja panostaa henkilöstön sopeuttamiseen suunnitellusti ja organisaation omaa sekä ulkopuolista asiantuntemusta hyväksikäyttäen. Henkilöstöjohtamiseen panostetaan myös luomalla uudet johtamisjärjestelmät ja uudistamalla työprosesseja.

4.2. Henkilöstövoimavarat

Henkilöstövoimavarat turvataan ennakoimalla työvoiman tarvetta ja tukemalla työssä jakamista ja edistämällä työhyvinvointia. Samoin eläkekannustinta käytetään niillä toimialoilla joilla se on mahdollista.

4.3. Henkilöstön osaamisen varmistaminen

Henkilöstön osaamista kehitetään kaikkien niiden toimenpiteiden avulla, joilla sovitetaan yhteen tehtävien vaatimuksia ja henkilöstön osaamista. Muutosprosessin aikana suunnitellaan kattavat koulutuspaketit muutoksen kohteena olevalle henkilöstölle. Tarvittaessa koulutuksessa suunnitellaan yksilöllisiä kehityspolkuja.

4.4. Työhyvinvoinnin tukeminen

Työhyvinvoinnin edistämistä ja muutoksen hallintaa koskevat henkilöstöpoliittiset tavoitteet ja toimenpiteet sisällytetään erikseen laadittavaan henkilöstöstrategiaan.

4.5. Palkitseminen ja kannustaminen

Palkitsemista käytetään johtamisen välineenä, joka tukee muuttuvan organisaation strategiaa ja tavoitteita (mm. tulospalkkiojärjestelmä). Palkitseminen on sekä aineellista (palkka ja henkilöstöpalvelut) että aineetonta (palaute, osallistuminen).

4.6. Yhteistoiminta henkilöstön kanssa

Yt-neuvottelut hoidetaan lakien mukaan huomioiden liikkeenluovutuksen periaatteet. Muodollisen yhteistoiminnan lisäksi työnantajan ja henkilöstön välistä luottamusta lisätään jatkuvalla yhteistoiminnalla, joka tapahtuu esimiesten ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa.

5. Hallintorakenteen muutokset ja demokratian varmistaminen

5.1 Kuntien yhdistäminen

Kunta- ja palvelurakennemuutoksen puitelain mukaisesti kunnan tulee muodostua työskäyntialueesta tai muusta sellaisesta toiminnallisesta kokonaisuudesta, jolla on taloudelliset ja henkilöstövoimavaroihin perustuvat edellytykset vastata palvelujen järjestämisestä ja rahoituksesta. Jos kunta päättää toteuttaa kuntajaon muutoksen vuoden 2009 alusta, kunnan tulisi lakiehdotuksen 10 §:n mukaan tehdä siitä esitys valtioneuvostolle vuoden 2007 loppuun mennessä. Kuntarakenteen muutoksen osalta Jämsän seudulla on tehty seuraavat linjaukset (Jämsänkosken valtuuston päätös 23.4.2007):

1. Jämsän seudun Paras-hankkeessa hallinnon ja palvelujen järjestäminen valmistellaan siten, että Jämsä ja Jämsänkoski muodostavat uuden kunnan 1.1.2009 lukien. Paras-hankkeessa työstetty yhteistyövaihtoehtojen aineisto tullaan antamaan tiedoksi valtuustolle.
2. Kunta- ja palvelurakennemuutosta koskeva toimeenpanosuunnitelma ja kuntajaon muutosta koskeva esitys tehdään valtioneuvostolle 31.12.2007 mennessä.
3. Jämsänkosken valtuustossa päätetään lopullisesti kansanäänestyksen järjestämisestä viimeistään lokakuussa 2007 ja kuntajaotuksen muutoksesta viimeistään joulukuussa 2007. Toimeenpanosuunnitelma muodostaa hallinnon ja palvelujen järjestämissopimuksen keskeisen sisällön.

Jämsän kaupunki ei ole tehnyt päätöksiä asiasta. Jämsän ennakoidaan kannattavan samansuuntaista Paras-hankkeen valmistelua.

Kuhmoisten kanta on kunnan jatkaminen itsenäisenä. Tämä aiheuttaa erityisjärjestelyjä seudullisessa yhteistyössä.

5.2 Yhteistoiminta-alue

Jämsän seudun yhteistoiminta-alue on kolme kuntaa: Jämsä, Jämsänkoski ja Kuhmoinen, joiden yhteinen väkiluku on 1.1.2007 n. 26500 asukasta.

Yhteistoiminta-alueen väkiluku riittää perusterveydenhuollon ja siihen läheisesti liittyvien tehtävien hoitamiseen (vähintään n. 20 000 as.). Jämsän ja Jämsänkosken kaupunkien mahdollisen yhdistymisen mahdollistamana yhdistetään kaupunkien sosiaali- ja terveys-toimet. Tämä merkitsee terveydenhuollon kuntayhtymän lakkauttamista ainakin tuottaja-organisaationa. Kuhmoisten kunnan mukana pitämiseen on olemassa kaksi lain sallimaa hallinnollista mahdollisuutta: terveydenhuollon kuntayhtymä muuttuu sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymäksi ja toimii ainoastaan tilaajaorganisaationa tai perustetaan yh-

teislautakunta, joka toimii tilaajana ja yhdistynyt Jämsä-Jämsänkoski toimii tuottajana. Jämsän ja Jämsänkosken kaupungit eivät kuitenkaan pidä näitä vaihtoehtoja uuden kunnan demokratian toteutumisen näkökulmasta mahdollisina vaihtoehtoina. Tavoitteena kaupungilla on terveydenhuollon kuntayhtymän purkaminen ja tilaaja-tuottajamallin toteuttaminen mahdollisimman yksinkertaisesti.

Sen sijaan ammatillisen peruskoulutuksen hoitamiseen Jämsän seudun väkiluku ei riitä (vähintään n. 50 000 as.). Ammatillisen peruskoulutuksen järjestämisalueen muodostamiseksi neuvotellaan Jyväseudun kanssa. Jyväskylän ja Jämsän koulutuskuntayhtymät yhdistyvät hallinnollisesti 1.1.2009 alkaen. Sekä Jyväskylässä ja Jämsän seudulla on ammatitopisto (JAO). Yhdistyminen toteutetaan taseiden mukaan kirjanpitoarvoilla. Peruspääoma muodostuu siten, että Jämsän seutu omistaa nykyisen omistuksensa suuruisen osuuden. Uusi kuntayhtymä ostaa tukipalvelut pääosin paikallisilta toimijoilta (ruoka- ja kiinteistöpalvelut). On mahdollista, että myös lukiot siirtyvät kuntayhtymään.

5.3 Laajan väestöpohjan alue

Laajan väestöpohjan alue on Keski-Suomen maakunta ja erikoissairaanhoidossa Keski-Suomen sairaanhoitopiiri, joka esittää kunnille perussopimuksen muutosta, jolla kehitysvammaisten erityishuollon järjestämisvastuu siirretään sairaanhoitopiirille. Nykyiset tuotanto-organisaatiot säilyvät ja ainoastaan hallinto siirtyy sairaanhoitopiirille, elleivät kunnat halua muuttaa myös tuotanto-organisaatioita.

5.4 Poliittinen johtaminen ja kuntalaisten osallistuminen

Mikäli prosessissa päädytään kuntien yhdistymiseen, poliittinen johtaminen perustuu kuntalain mukaiseen edustukselliseen demokratiaan ja suorilla vaaleilla valittujen valtuutettujen korostuneeseen päätösvaltaan. Tässä vaihtoehdossa puretaan mahdollisimman paljon jo luotuja sellaisia rakenteita, joissa päätöksenteko tapahtuu muutoin kuin vaaleilla valittujen toimesta.

Kuntalaisten osallistumista voidaan edistää palautejärjestelmien luomisella ja lähidemokratian rakenteita luomalla kyliin ja taajamiin.

6. Palvelujen järjestäminen

6.1 Perusterveydenhuolto ja sosiaalipalvelut

6.1.1 Tavoitteet

Kunta- ja palvelurakennemuutoksen puitelain väestöpohjavaatimuksena on, että kunnan tai yhteistoiminta-alueen, joka huolehtii perusterveydenhuollosta ja siihen kiinteästi liittyvistä sosiaalitoimen tehtävistä tulee olla vähintään noin 20 000 asukasta. Kuntien tulisi ryhtyä toimenpiteisiin mainittujen väestöpohjavaatimusten toteuttamiseksi tekemällä kuntaliitoksia ja perustamalla kuntien yhteistoiminta-alueita.

Jämsänkosken valtuuston päätöksen mukaisesti (23.4.2007) Jämsän ja Jämsänkosken kaupunkien osalta Paras-hankkeessa valmistellaan kaupunkien yhdistymistä. Yhdistymisvaihtoehto mahdollistaa sosiaali- ja terveystoimien yhdistämisen kokonaisuuksina. Terveystoimien kuntayhtymä on mielekästä purkaa ylimääräisen hallinnon vähentämiseksi. Tällöin sosiaali- ja terveystoimialat tulevat uuden kaupungin järjestämäksi. Tavoitteena on Jämsän ja Jämsänkosken sosiaali- ja terveystoimien yhdistäminen uuden kaupungin organisaatioon 1.1.2009 alkaen. Taloustavoitteet ovat tämän raportin kohdassa 3.1.

Sosiaali- ja terveystoimien kehittämisen sisäisenä tavoitteena on palvelujen organisoiminen asukkaiden elämänvaiheiden mukaan (elinkaarimalli).

Lisäksi seudulla on tavoitteena kehittää taloudenseurantaan tilaaja-tuottajamalleja, jossa sosiaali- ja terveystoimien palvelut toimivat pilotteina.

Kuhmoisten kunnan osalta järjestettäneen joku lain sallima vaihtoehto, joita on kuvattu raportin kohdassa 5.2.

6.1.2 Palvelujen saatavuus- ja saavutettavuus sekä palveluverkon kattavuus

Tavoitteena on muodostaa Jämsän ja Jämsänkosken osalta kuusi tulosaluetta ikäkausijattelun pohjalta. Kuhmoista koskevat terveydenhuolto ja vanhusväestön palvelut. Alustava elinkaarimalliin pohjautuva organisaatorakenne on seuraava:

1. Hallinto

2. Lasten ja perheiden palvelut

- perhepalvelukeskus
- lapsiperheiden sosiaalityö
- erityistoiminnot (lasten elatusurva ja lastenvalvojan tehtävät)

3. Vastaanottopalvelut

- työterveyshuolto
- aikuissosiaalityö
- terveydenhuollon päivystys, ensihuolto
- suun terveydenhuolto
- vammais- ja kuntoutuspalvelut: seudullinen vammaisten asuntola ja seudullinen vammaisten avustajien pooli
- mielenterveys- ja päihdepalvelut

4. Vanhusväestön palvelut

- palveluasuminen
- hoito- ja hoivalaitokset
- kotihoito: yksityistetään kotihoidon tukipalvelut; asiointipalvelut, vaatehuolto ja turvavalvonta
- geriatria
- vanhusneuvola

5. Tukipalvelut

- laboratorio
- röntgen
- lääkehuolto
- keskusvarasto
- lääkintätekniiikka
- välinehuolto
- erityishoitajat
- työsuojelu

6. Erikoissairaanhoito

- Jokilaakson sairaala
- Ostopalvelut

Terveydenhuollosta on tarkoitus siirtää ympäristöterveydenhuollon toiminta Keuruun, Multian ja Ylä-Pirkanmaan kuntien muodostamalle yhteistoiminta-alueelle, jonka isäntäkuntana toimii Keuruun kaupunki. Päivähoito siirretään sivistystoimen alaisuuteen. Toteuttamisen aikataulu ja yksityiskohdat päätetään myöhemmin vuosien 2007-2008 aikana.

Tulosalueiden muuttaminen edistää palvelujen saavutettavuutta seuraavasti:

- nyk. hajanaisten voimavarojen kokoaminen, osaamisen kasvu
- kokonaisvaltaisempi palvelu; normaalipalvelut & erityispalvelut, eri ammattikuntien yhteisvastuu, yhteiset asiakkaat,
- kokonaisvastuu, yhteinen johto; nykyinen pirstaleisuus, hallinnolliset rajat poistuvat,
- kokonaisvastuun myötä paremmat mahdollisuudet varhaiseen puuttumiseen, koko perheen tilanteen huomioimiseen, räätälöityihin palveluihin, palveluprosessien toimivuus, ehkäisevien palvelujen laadun varmistamiseen, vaikuttavuuden varmistaminen,
- uudenlainen, moniammatillinen työyhteisö on houkutteleva ja turvallinen työpaikka; rekrytointi helpottuu,
- palvelun ja tuen oikea-aikaisuus = kustannusvaikuttavuus,
- parhaat mahdolliset tuen menetelmät hallitaan ja ovat käytössä;
 - a) yhteistyön erilaiset voimavarat
 - o moniasiantuntijuus, osaaminen kehittyy
 - o asiakastarpeiden ja muuttuvan toimintaympäristön vaatimalla tavalla
 - b) koulutus, työnohjaus, oman työn tutkiminen ja kehittäminen jne. ovat kunnossa
- nykyiset sektorirajat poistuvat
- kuntalaiset saavat palvelunsa ”yhdeltä luukulta”
- tasapuolisempi palvelutarjonta seudulla; saatavuus, riittävyys, kohdentaminen, palveluprosessin sujuvuus ja kokonaistoimivuus, laatu sekä vaikuttavuus
- sosiaali- ja terveystoimintaa kootaan yhteen saatavuutta olennaisesti heikentämättä (esim. perhepalvelukeskus)
- parannetaan yksityisten sosiaali- ja terveystoimintojen tuottajien toimintaedellytyksiä

6.1.3 Tuottavuuden ja järjestämistapojen parantaminen

Sosiaali- ja terveystoimi toimii tilaaja-tuottaja -mallien kehittämisessä ja käyttöönotossa piltottina.

Sitran tukemassa selvityksessä on todettu, että todelliset talouden tehostamismahdollisuudet ovat sosiaali- ja terveystaloudissa. Keskeisinä tehostamistoimenpiteitä selvityksessä mainitaan:

- vuodeosastopalveluja vähennetään
- akuuttia terveystaloudsvuodeosastohoitoa kehitetään
- sisätautivuodeosastojen paikkoja vähennetään
- sisätautien hoidon tarjontaa vähennetään
- kirurgisissa palveluissa lyhennetään leikkausten jälkeisiä hoitojaksoja
- vähennetään tiettyjä vaativia kirurgisia palveluita ja keskitytään tiettyihin palveluihin
- Jämsässä toteutettava erikoissairaanhoito erikoistuu omiin vahvuusalueisiinsa ja näiden volyymin kasvatetaan, jotta palveluja voidaan myydä alueen ulkopuolelle
- vuoden 2008 loppuun mennessä haetaan mahdollinen yksityinen yhteistyökumppani terveydenhuollon palveluiden täydentämiseksi
- omaishoitoon panostetaan määrällisesti nykyistä enemmän
- kotipalvelujen ja kotisairaanhoidon palvelujen sekä tukipalvelujen prosessit hioetaan saumattomiksi
- palveluasumista lisätään
- pitkäaikaislaitospaikkoja vähennetään suhteessa avohoitopaikkoihin

Valtakunnallisten vertailutietojen mukaan talouden tehostamisvara on yli kymmenen miljoonaa euroa vuodessa. Rakenteellisten tekijöiden takia Jämsän seudulla tehostamisen vara on noin kuusi miljoonaa euroa, mikä on mahdollisuus saavuttaa vuoteen 2013 mennessä.

Sosiaali- ja terveystaloudsien kehittäminen aloitetaan vuonna 2007. Vuoden 2009 tapahtuvien hallinnollisten yhdistymisten (kuntien yhdistyminen, sosiaali- ja terveystaloudsien yhdistyminen) avulla toimenpiteiden toteuttaminen on nykyistä paremmin mahdollista. Yhdistämisen avulla sosiaali- ja terveystaloudsien hallinnon kustannuksia voidaan pienentää.

Sosiaali- ja terveystaloudsien yhdistäminen mahdollistaa nykyistä paremmin saumattomien palveluketjujen luomisen.

6.2 Sivistys-, kulttuuri ja vapaa-ajan palvelut

6.2.1 Tavoitteet

Jämsän ja Jämsänkosken sivistystoimet yhdistyvät kuntien mahdollisen yhdistymisen myötä. Seudullinen ammatillinen peruskoulutus ja ammatillinen aikuiskoulutus yhdistetään Jyvässeudun ammatillisin koulutuksen kuntayhtymän kanssa.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun Jämsän seudun kehittämissyksikön osalta on meneillään kumppanuushanke vuoden 2008 loppuun asti. Hankkeen tavoitteina ovat:

- Jämsän seudun kehittämistyötä toteutetaan seudulla yhteisesti hyväksytyyn työnjaon (mm. osaamisen välittäjärooli) ja seutustrategian mukaisesti
- Jyväskylän ammattikorkeakoulun monialainen alueyksikkö tuottaa Jämsän seudun kilpailukykyä tukevia kehittämispalveluja kokonaistaloudellisesti kannattavalla tavalla
- Jyväskylän ammattikorkeakoulun aluekehittämistoimenpiteet (esim. aikuiskoulutus) Jämsän seudulla perustuvat alueella selvitettyihin työelämän tarpeisiin

Jämsän ja Jämsänkosken lukiot toimivat yhteisen johdon alaisuudessa. Kuhmoisten lukio voidaan kytkeä tähän seutukokonaisuuteen.

6.2.2 Palvelujen saatavuus- ja saavutettavuus sekä palveluverkon kattavuus

Tavoitteena on muodostaa Jämsän ja Jämsänkosken osalta kolme tulosaluetta:

1. Kasvatus- ja opetuspalvelut

- päivähoito ja esiopetus
- perusopetus, iltapäivätoiminta,
- lukiokoulutus ml. toisen asteen koulutuksen yhteistyö
- perusopetuksen ja lukiokoulutuksen oppilas- ja opiskelijahuollot, jotka ovat oleellinen osa oppilaitosten arkipäivän toimintaa ja joita ohjataan opetussuunnitelmien kautta.

2. Kulttuuri- ja elämänlaatupalvelut

- kulttuuripalvelut, taiteen perusopetus, musiikkiopistopalvelut, työväenopistopalvelut
- kirjastopalvelut
- vapaa-aikapalvelut (nuoriso-, liikunta- ja uimahallipalvelut).

3. Hallinto- ja tukipalvelut, mm.:

- sivistyslautakunta valmistelu- ja toimeenpanotehtävät
- talous
- kuljetukset (= lähinnä kuljetusetuudet)
- oppilasasiat
- hankinnat

Joidenkin reunaehtoisten (osaaminen, ammattitaito) toteutuessa hallinto- ja tukipalveluyksikkö voi tilaaja-tuottaja-mallissa toimia tukipalvelujen tilaajana sivistystoimelle.

6.2.3 Tuottavuuden ja järjestämistapojen parantaminen

Tarkastelu on tehty viidestä eri näkökulmasta: palvelujen saatavuus ja laatu, henkilöstön yhteiskäyttö, tilat, johtaminen, kehittäminen.

Henkilöstön yhteiskäyttö

- laajoista tehtäväkokonaisuuksista mahdollisuus erikoistuneisiin tehtävärakenteisiin ja syvällisempään osaamiseen
- henkilöstön työpanos koskettaa suurempaa kuntalaisjoukkoa (enemmän asiakkaita yhdellä palkatulla)
- henkilöstön työpanos laajemmin organisaation hyväksi

- päällekkäisyyksien vähentäminen

Tilojen käyttö

- tilojen ja suorituspaikkojen määrä vastaa paremmin todellista tarvetta
- kunnossapidossa panostetaan tarpeellisten tilojen parempaan kunnossapitoon
- vähemmällä määrällä palvellaan vähintään nykyistä asiakasjoukkoa
- tilojen myynti/vuokraus
- lisääntyvät matkat tuovat kustannuksia kunnalle tai asiakkaalle

Johtaminen

- selkeytetty johtaminen tehostaa resurssien käyttöä

Kehittäminen

- irrallisista hankkeista kokonaisvaltaisempiin kehittämishankkeisiin, joiden tulokset siirtyvät paremmin päivittäiseen toimintaan

Palvelujen saatavuus ja laatu

- vähentää päällekkäisyyttä
- vähentää määrää ja lisää laatua
- tehokkaampi toiminta (enemmän asiakkaita/ työntekijä)
- palvelujen joustavampi järjestäminen
- asiakkaiden kulkeminen saattaa lisääntyä

6.3 Tekniset palvelut

6.3.1 Tavoitteet

Jämsän ja Jämsänkosken tekniset toimen yhdistyvät kuntien mahdollisen yhdistymisen myötä. Strateginen maankäytön suunnittelu siirretään suoraan kaupunginhallituksen alaisuuteen ja yhdistetään muuhun strategiseen suunnitteluun.

Tavoitteena on järjestää tekniset palvelut mahdollisimman kustannustehokkaasti ja laadukkaasti.

Kuhmoisten tekninen toimi voidaan kytkeä tähän seutukokonaisuuteen.

6.3.2 Palvelujen saatavuus- ja saavutettavuus sekä palveluverkon kattavuus

Palvelujen laatu paranee osaamisen yhdistyessä. Nyt paljon oto-toimintaa, johon ei ole pätevyyttä. Asiakaspalveluiden saatavuus keskittyy palvelupisteisiin esimerkiksi entisiin kuntakeskuksiin. Kentällä tehtävien palveluiden saatavuus pysyy ennallaan, resurssit lisääntyvät joltain osin.

6.3.3 Tuottavuuden ja järjestämistapojen parantaminen

Tekninen toimi toteutetaan tilaaja-tuottaja -mallilla, jossa palvelujen tilaajana toimii kunnanhallitus ja tuottajina teknisten palveluiden johtokunta ja liikelaitosten johtokunnat.

Palveluyksiköt ovat rakennusvalvonta, ympäristönsuojelu, kiinteistömuodostus, asunto-palvelut ja maankäyttö.

Palvelutuottajina ovat aluepalvelut, tilapalvelut, vesihuoltolaitos, jätehuolto, aluelämpö ja kiinteistöyhtiöt.

Tuottavuutta voidaan eri palveluissa parantaa seuraavasti:

Vesihuoltolaitos:

Johdon ja hallinnon yhdistyessä vaikutus nykyisiin kustannuksiin yhtenä liikelaitoksena kohdentuu lähinnä hallintokuluihin, joita säästyy jonkin verran. Kaukovalvonnan yhdistyessä päivystyshenkilöitä voidaan vähentää ja korvata takapäivystyksellä, jolloin vaikutusta päivystyskorvauksissa säästö ja vapaana annettavien päivien määrään.

Aluelämpö

Päivystykset:

Paikallisen päivystyksen yhdistyessä päivystyshenkilöitä voidaan vähentää ja korvata takapäivystyksillä, vaikutus varallaolokorvauksiin ja vapaana annettavien arkipäivien määrään.

Kuljetuspalvelut:

Nykyisten kuljetuskustannusten vähittäinen aleneminen, kun kuljetuspalvelua opitaan hyödyntämään. 1. vuosi 20 %, 2. vuosi 10 %.

Jätehuolto:

Säilyy osakeyhtiönä.

Tilahallintokeskus:

Tilojen käyttö tehostuu. Eri tilaratkaisuja tutkitaan. Investoinnit ajoitetaan keskenään edullisesti. Virkojen uudelleenjärjestelyjä. Osaamisen ja varmuuden lisääntyessä hankintaketju nopeutuisi, toimisi virheettömämmin. Ko. toimintaa kehitettäisiin omana toimintonaan.

Tilapalveluyksikkö:

Tehokkuuden ja osaamisen lisääntyessä hallintokulut pienenevät, investoinnit ja korjaukset ajoitetaan sujuvasti. Osaamisen ja varmuuden lisääntyessä hankintaketju nopeutuisi, toimisi virheettömämmin. Ko. toimintaa kehitettäisiin omana toimintonaan.

Infrayksikkö:

Tehokkuuden ja osaamisen lisääntyessä kunnossapito ja rakentaminen jännevöityvät. Osaamisen ja varmuuden lisääntyessä hankintaketju nopeutuisi, toimisi virheettömämmin. Ko. toimintaa kehitettäisiin omana toimintonaan.

Suunnitteluyksikkö:

Osaamisen keskittäminen vapauttaa muualla resursseja ja takaa paremman lopputuloksen

Hallinto:

Keveimmillään yhteen koottuna hallintoa hoitaa tekninen johtaja, suunnitteluinsinööri ja toimistohenkilö. Hallinto-osaston rakenne riippuu jonkin verran toimintatavasta, tilaaja-tuottaja-malli edellyttää resurssia myös tilaajan taholla.

Rakennusvalvonta:

Uuden toimintamallin luominen edellyttää riittäviä resursseja ja rakennusvalvontaan kuuluttamattomien tehtävien karsimista. Rakennusvalvonnan osalta resurssien riittävyys turvattavissa Suomen Kuntaliiton suositusten mukaisella taksapolitiikalla.

6.4 Hallinto ja tukipalvelut

6.4.1 Tavoitteet

Jämsän ja Jämsänkosken kaupunkien mahdollinen yhdistyminen yhdistää myös hallinto- ja tukipalvelut. Kuhmoinen voi ostaa osan näistä palveluista ja olla yhtiöissä mukana osakkaana. Hallinnon tukipalvelut voidaan järjestää tilaaja-tuottajamallilla.

Tavoitteena on uuden kaupungin strategisen suunnittelun, tietohallinnon, viestinnän ja johtamisen parantaminen sekä kustannustehokkuuden lisääminen. Henkilöstöhallintoa kehitetään tarpeita vastaavaksi.

6.4.2 Palvelujen saatavuus- ja saavutettavuus sekä palveluverkon kattavuus

1. Yhteispalvelupisteiden kehittäminen

- yhteispalvelupisteiden kehittäminen parantaa sekä kuntien että valtionhallinnon palveluiden saavutettavuutta.
- henkilöstöresurssien painopistettä ohjataan yhteispalveluihin
- rahavaroja ja henkilöstöä siirretään nykyisistä sektorikohtaisista asiakaspalveluista yhteispalveluihin ja niiden kehittämiseen
- päällekkäisyyksiä eri sektorien asiakaspalvelussa voidaan karsia -> seurauksena kustannussäästöjä
- sovitaan valtion kanssa kustannusten jaosta
- Jämsänkoskella joudutaan arvioimaan toimipisteen sijoitus: nykyisissä kirjastotiloissa laajeneminen esim. opastetun sähköisen asioinnin suuntaan ei mahdollista. Sijainnen etuna ollut luonteva liittyminen kirjastopalveluun sekä laaja aukioloaika
- tietojärjestelmiä voidaan kehittää vain yhdessä valtion toimijoiden kanssa
- kustannukset pitkällä tähtäimellä riippuvaisia halutusta palvelutasosta: onko aukioloaika virastoajan ulkopuolella, joka arkipäivä vai vähemmän jne.
- kustannusten jako valtion toimijoiden kanssa avoin, nykyisin vain Kela osallistuu kuntien hallinnoiman yhteispalvelun kustannuksiin

2. Ruokapalvelut

- Jämsä: keskuskeittiön mitoitus ei vielä tiedossa
- Längelmäki: ei muutoksia
- Kuorevesi: ei muutoksia, rakennemuutokset jo tehty
- Jämsänkoski: Mäntykallio ja palvelukeskus ei muutoksia
- Ruokapalvelujen keskittämisen kautta luonnollista poistumaan voidaan hyödyntää noin viiden (5) henkilötyövuoden verran.

- Ei irtisanomisia. Sopeutetaan eläköitymisien myötä.
- Seudulliset ravinto- ja varasto-ohjelmistot
- Ammatillisen opetuksen kuntayhtymän ruokapalveluihin liittyvät tilaratkaisut ratkaistaan vuoden 2007 hankesuunnitelman yhteydessä.

3. Seudullisten toimistopalveluiden kehittäminen

Palkka- ja taloushallinto sijoitetaan samaan organisaatioon ja fyysisesti samaan pisteeseen: JamIT-Tieto Oy:n toimipiste näiltä osin mahdollisesti Jämsänkosken virastotalolle

- keskitetyt henkilöstöresurssit ja tietojärjestelmät parantavat tuottavuutta
- kustannussäästöt organisaatioiden ja toimipaikkojen yhdistämisestä, eri toimintatapojen yhden-mukaistamisesta ja prosessien yhtenäistämistä
- erityisesti kustannussäästöt henkilöstö-, tietojärjestelmä- ja yleiskustannuksista
- jo perustettujen palvelukeskusten todetut säästöt minimissään 20 %
- asiakas voi keskittyä ydintoimintoihinsa
- tasaisempi laatu ja toimintavarmuus
- pienten yksiköiden toimintavarmuus paranee
- päätöksenteon tuki/pohjatiedot paranevat

4. Hankintatoimen ja materiaalihallinnon kehittäminen uuden kunnan liikelaitokseksi

- alkuvaiheessa aineellisia resursseja suunnattava hankintatoimen kaikinpuoliseen kehittämiseen : omat toimitilat 40 – 60 m², tarvittava henkilöstö noin 2 – 3 htv, kilpailuttamisen ammatillista täydennyskoulutusta tarvitaan runsaasti sekä tietojärjestelmien hankintaan rahoitusta
- tietotekniikkainvestointien ja hankintatoimen sähköistämisen myötä hankintatoimen prosessit ja materiaalihallinnon prosessit yhtenäistyvät → pitkällä aikavälillä säästöjä kilpailuttamisesta, sopimusten hallinnasta, myös varastopääomat pienenevät, koska ajoitusta ja varastokiertoa voidaan parantaa

6.4.3 Tuottavuuden ja järjestämistapojen parantaminen

Hallinnon tukipalvelujen uudelleenjärjestelyissä tilaaja-tuottajamalli toimii hyvin. Toimistopalvelut (palkka- ja taloushallinto, puhelinvaihde, asiakirjahallinnon osalta asia mietitään erikseen) keskitetään JamIT-Tieto Oy:n alaiseen palvelukeskukseen. Muut tukipalvelut (kiinteistöhuolto, hankinnat, ravintopalvelut, logistiikka, materiaalihallinto) keskitetään yhteen tai useampaan liikelaitokseen. Tavoitteena on nykyisten kuljetuskustannusten vähittäinen aleneminen, kun kuljetuspalvelua opitaan hyödyntämään. Ensimmäisenä vuotena 20 % ja toisena vuotena 10 %. Yhteispalvelupisteitä kehitetään kuntien ja valtion palvelujen sisääntuloväyläksi.

Muutoksia toteutettaessa uuden kunnan muodostaminen tai seutuyhteistyö eivät vaikutuksiltaan (ainakaan merkittävästi) eroa toisistaan.

Uuden kunnan henkilöstösuunnittelussa sisäisen rekrytoinnin ja ammatillisen osaamisen painopistettä suunnataan hankintoihin ja logistiikkaan, tiedottamiseen ja muun viestinnän kehittämiseen sekä yhteispalvelujen uudelleenorganisointiin ja niiden käytännön toteuttamiseen.

6.5 Yhteenveto palveluyhteistyön strategisista painopisteistä ja toimenpiteistä vuosiksi 2007 - 2009

Jämsän seudun Paras-hankkeen yhteydessä on linjattu seuraavasti kuntien välisestä yhteistyötä:

Palveluiden kokonaisvaltainen kehittäminen

Tavoitteena on palveluiden kehittäminen toimi-alakohtaisina kokonaisuuksina. Tarkoituksena on tarkastella miten palvelut voidaan organisoida uudessa yhdistyneessä Jämsä-Jämsänkoskessa sekä yhteisesti kuntien kesken perustuen yhteisiin tavoitteisiin, yhteisiin resursseihin ja yhteiseen organisaatioon. Kuhmoisten osalta sovelletaan puitelain sallimia yhteistyömuotoja.

2. Uusien järjestämistapojen selvittäminen ja käyttöönotto

Esim. Tilaaaja-tuottaja malliin perustuvia tapoja organisoida palveluiden tuotantoa kehitetään. Kumppanuus yksityissektorin kanssa on mahdollinen.

3. Strategisten painopistealueiden määrittely

Hankkeessa määritellään toimialakohtaiset strategiset painopistealueet, joiden pohjalta kehittämistä jatketaan

STRATEGINEN PAINOPISTEALUE	TOTEUTTAMISEN TOIMENPITEET JA AIKATAULU
1. Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	
1.1 Sosiaali- ja terveystyöpalvelujen yhdistyneisiin kaupunkeihin ja näiden toimialojen yhdistämiseen perustuva toimintamalli (tilaaaja-tuottaja mallin pohjalta)	Terveystyöpalveluiden kuntayhtymän lakkauttaminen 1.1.2009 alkaen. Sosiaali- ja terveystyötoimialojen yhdistäminen 1.1.2009 alkaen. Päivähoidon siirto sivistystyötoimeen.
1.2 Elinkaarimallin toteuttaminen	Organisoinnin suunnittelu aloitetaan välittömästi. Uusi organisaatio on valmis 1.1.2010 alkaen
1.3 Kustannustehokkuuden lisääminen	Raportin kohdan 6.1.3 toimenpiteiden toteuttaminen vuosien 2007-2013 aikana
2. Sivistystyöpalvelut	
2.1 Sivistystyöpalvelujen yhdistyneisiin kaupunkeihin perustuva toimintamalli (sovellettu tilaaaja-tuottaja-malli)	Kehittäminen aloitetaan välittömästi ja toimintamalli valmis 1.1.2009
2.2 Ammatillisen peruskoulutuksen ja aikuiskoulutuksen järjestämisen laajentaminen Jyväskosken kanssa	Peruslinjaukset valmiina 1.8.2007 ja kuntien päätökset elokuun loppuun mennessä. Toteutus 1.1.2009 alkaen.
2.3 Jyväskosken ammattikorkeakoulun Jämsän aluekehitysyksikön kehittäminen	Kehittämiskumppanuushanke valmis 31.12.2008 mennessä
3. Tekniset palvelut	
3.1. Teknisten palvelujen yhdistyneisiin kaupunkeihin perustuva toimintamalli (sovellettu tilaaaja-tuottaja-malli)	Kehittäminen aloitetaan välittömästi ja toimintamalli valmis 1.1.2009.
3.2. Strategisen maankäytön suunnittelu	Kaavoitustoimen siirto kaupunginhallituksen alaisuuteen 1.1.2009

lun korostaminen	alkaen.
4. Hallinto- ja tukipalvelut	
4.1 Hallinnon tukipalvelujen yhdistyneisiin kaupunkeihin perustuva toimintamalli (tilaaja-tuottaja-malli hallinnon tukipalveluihin)	Kehittäminen aloitetaan välittömästi ja toimintamalli valmis 1.1.2009
4.2 Toimisto- ja tukipalveluiden koostaminen	Kehittäminen aloitetaan välittömästi ja toimintamalli valmis 1.1.2009

7. Toteuttamisen organisointi

Vaiheet:

1. Paras-hankkeen työn luovutus kuntien valtuustoille 21.6.2007
2. Kuhmoisten rooli palveluiden järjestämisessä ratkaistaan 30.6.2007 mennessä
3. Linjapäätökset kunnissa valmiit 31.8.2007 mennessä
4. Hallinnon ja palveluiden järjestämissopimuksen laadinta 1.8.-30.11.2007
5. Päätös Jämsänkosken mahdollisesta kansanäänestyksen järjestämisestä 30.9.2007 mennessä
6. Valtuustojen päätökset ja esitykset valtioneuvostolle kuntajaon muuttamisesta Jämsässä ja Jämsänkoskella 31.12.2007 mennessä
7. Yhdistymisen valmistelu vuoden 2008 aikana.
8. Uuden kaupungin perustaminen 1.1.2009
9. Seudun ja uuden kaupungin strategisten tavoitteiden toteuttaminen 2007-2015

Vastuut:

1. Jämsän ja Jämsänkosken neuvottelijat nimetään alkusyksyllä 2007. Vastaavat yhdistymissopimuksen valmistelusta
2. Toimialat viimeistelevät työtään linja-asiakirjan tavoitteiden mukaisesti vuosina 2007-2008
3. Epävirallinen järjestelytoimikunta (valmistelutoimikunta) nimetään tammikuussa 2008. vastaa kuntien yhdistämisen valmistelusta
4. Lääninhallitus nimeää kuntien ehdotuksesta järjestelytoimikunnan kesällä 2008. Vastaa kuntien yhdistämisen valmistelusta ja toimeenpanosta kunnanhallitusta vastaavin valtuuksin.
5. Seudun uudistetut organisaatiot toteuttavat strategisia tavoitteita 1.1.2009 alkaen.

Liite 1. Kuntien taloustiedot

Kunta	<u>Jämsä</u>					
		2005 TP	2006 TP	2007 TA	2008 TS	2009 TS
Tuloslaskelma (1000 euroa) (ulkoinen, sis.liikelaitokset, rahastot)						
Toimintatuotot		9141	11631	12012	12390	12490
Toimintakulut (ilman miinusmerkkiä)		64216	67588	75717	76296	76727
Toimintakate		-55075	-55957	-63705	-63906	-64237
Verotulot, josta		41380	43480	47479	48713	49417
kunnallisvero		35444	37572	40849	41952	42581
kiinteistövero		1906	2036	2105	2105	2105
yhteisövero		4030	3872	4525	4656	4731
Käyttötalouden valtionosuudet		15124	16210	19136	19327	19520
Rahoitus, netto, josta		642	227	-347	-631	-711
korkokulut		334	503	882	1110	1164
Vuosikate		2071	3960	2563	3503	3989
Poistot		3606	3680	4136	4459	4607
Satunnaiset erät, netto		0	0	2557	2046	1534
Tilikauden tulos		-1535	280	984	1090	916
Poistoero, varaukset, ym.,netto		221	294	0	0	0
Tilikauden ylijäämä/alijäämä		-1314	574	984	1090	916
Tunnusluvut		2005 TP	2006 TP	2007 TA	2008 TS	2009 TS
1. Tulovero-%		18,50	19,00	19,00	19,00	19,00
2. Vuosikate, 1000 euroa		2071	3960	2563	3503	3989
3. Harkinnanvarainen avustus 1000 e		764	0			
4. Vuosikate ilman harkinnanv. avustus		1307	3960			
5. Taseen kum. yli-/alijäämä 1000 e		-1271	-2583	-2009	-1025	65
euroa / asukas		-84	-171	-124	-63	4
6. Lainamäärä, euroa / asukas		1051	1199	1247	1687	1797
7. Omavaraisuusaste, %		78	75			
8. Suhteellinen velkaantuneisuus, %		31	35			
9. Investoinnit, netto, 1000 euroa		10258	6969	12044	8216	4355
10. Asukasluku		15164	15079	16224	16224	16224

Kunta	<u>Jämsänkoski</u>				
	2005 TP	2006 TP	2007 TA	2008 TS	2009 TS
Tuloslaskelma (1000 euroa)					
(ulkoinen, sis.liikelaitokset, rahastot)					
Toimintatuotot	4879	5248	5203	5325	5726
Toimintakulut (ilman miinusmerkkiä)	32895	34595	35359	36009	36760
Toimintakate	-28016	-29347	-30156	-30684	-31034
Verotulot, josta	21023	20937	22628	23390	24690
kunnallisvero	17462	17702	19638	20100	21100
kiinteistövero	1016	1079	1090	1090	1090
yhteisövero	2545	2155	1900	2200	2500
Käyttötalouden valtionosuudet	5919	7698	8014	8524	8670
Rahoitus, netto, josta	86	-60	-358	-370	-392
korkokulut	326	433	588	550	570
Vuosikate	-988	-772	128	860	1934
Poistot	1461	1345	1321	1386	1402
Satunnaiset erät, netto	0	0	0	0	0
Tilikauden tulos	-2449	-2117	-1193	-526	532
Poistoero, varaukset, ym., netto	0	0	0	0	0
Tilikauden ylijäämä/alijäämä	-2449	-2117	-1193	-526	532
Tunnusluvut	2005 TP	2006 TP	2007 TA	2008 TS	2009 TS
1. Tulovero-%	18,50	19,00	19,00	19,00	19,50
2. Vuosikate, 1000 euroa	-988	-772	128	860	1934
3. Harkinnanvarainen avustus 1000 e	0	599	0	0	0
4. Vuosikate ilman harkinnanv. avustusta	-988	-1371	128	860	1934
5. Taseen kum. yli-/alijäämä 1000 e	1595	-522	-1715	-2241	-1709
euroa / asukas	213	-70	-229	-299	-228
6. Lainamäärä, euroa / asukas	1944	1955	2293	2360	2300
7. Omavaraisuusaste, %	56	52			
8. Suhteellinen velkaantuneisuus, %	57	56			
9. Investoinnit, netto, 1000 euroa	2028	1561	1774	1680	1550
10. Asukasluku	7490	7482	7500	7500	7500

Kunta

Kuhmoinen

	2005 TP	2006 TP	2007 TA	2008 TS	2009 TS
Tuloslaskelma (1000 euroa)					
(ulkoinen, sis.liikelaitokset, rahastot)					
Toimintatuotot	2037	1706	1593	2028	2088
Toimintakulut (ilman miinusmerkkiä)	13490	13713	14128	14938	15386
Toimintakate	-11453	-12007	-12535	-12910	-13298
Verotulot, josta	6427	7061	7377	7572	7765
kunnallisvero	4771	5188	5410	5550	5680
kiinteistövero	723	742	734	750	770
yhteisövero	933	1131	1233	1272	1315
Käyttötalouden valtionosuudet	5156	5979	6002	6246	6371
Rahoitus, netto, josta	192	150	152	-200	-200
korkokulut	151	191	280	0	0
Vuosikate	323	884	692	708	638
Poistot	463	484	459	850	850
Satunnaiset erät, netto	24	27	940	-30	-30
Tilikauden tulos	-165	373	1173	-172	-242
Poistoero, varaukset, ym.,netto	7	7	7	7	7
Tilikauden ylijäämä/alijäämä	-157	380	1180	-165	-235
Tunnusluvut	2005 TP	2006 TP	2007 TA	2008 TS	2009 TS
1. Tulovero-%	19,00	19,00	19,00	19,00	19,00
2. Vuosikate, 1000 euroa	323	884	692	708	638
3. Harkinnanvarainen avustus 1000 e	0	0			
4. Vuosikate ilman harkinnanv. avustus	323	884			
5. Taseen kum. yli-/alijäämä 1000 e	-443	-64	1116	951	716
euroa / asukas	-156	-23	410	352	268
6. Lainamäärä, euroa / asukas	2664	2602	0	0	0
7. Omavaraisuusaste, %	57	58			
8. Suhteellinen velkaantuneisuus, %	64	58			
9. Investoinnit, netto, 1000 euroa	538	909	1305	873	198
10. Asukasluku	2838	2805	2724	2700	2675

Kunta	<u>Jämsä-Jämsänkoski yhteenlaskettuna</u>				
	2005 TP	2006 TP	2007 TA	2008 TS	2009 TS
Tuloslaskelma (1000 euroa)					
(ulkoinen, sis.liikelaitokset, rahastot)					
Toimintatuotot	14020	16879	17215	17715	18216
Toimintakulut (ilman miinusmerkkiä)	97111	102183	111076	112305	113487
Toimintakate	-83091	-85304	-93861	-94590	-95271
Verotulot, josta	62403	64416	70107	72103	74107
kunnallisvero	52906	55274	60487	62052	63681
kiinteistövero	2922	3115	3195	3195	3195
yhteisövero	6575	6027	6425	6856	7231
Käyttötalouden valtionosuudet	21043	23908	27150	27851	28190
Rahoitus, netto, josta	728	167	-705	-1001	-1103
korkokulut	660	936	1470	1660	1734
Vuosikate	1083	3187	2691	4363	5923
Poistot	5067	5025	5457	5845	6009
Satunnaiset erät, netto	0	0	2557	2046	1534
Tilikauden tulos	-3984	-1838	-209	564	1448
Poistoero, varaukset, ym.,netto	221	294	0	0	0
Tilikauden ylijäämä/alijäämä	-3763	-1544	-209	564	1448
Tunnusluvut	2005 TP	2006 TP	2007 TA	2008 TS	2009 TS
1. Tulovero-%	18,50	19,00	19,00	19,00	19,25
2. Vuosikate, 1000 euroa	1083	3187	2691	4363	5923
3. Harkinnanvarainen avustus 1000	764	599			
4. Vuosikate ilman harkinnanv. avus	319	2588			
5. Taseen kum. yli-/alijäämä 1000 e	324	-3105	-3724	-3266	-1644
euroa / asukas	14	-138	-157	-138	-69
6. Lainamäärä, euroa / asukas	1346	1450	1578	1900	1956
7. Omavaraisuusaste, %					
8. Suhteellinen velkaantuneisuus, %					
9. Investoinnit, netto, 1000 euroa	12286	8530	13818	9896	5905
10. Asukasluku	22654	22561	23724	23724	23724

Liite 2. Hallinto- ja tukipalvelujen selvitys

	<i>Eri rakennevaihtoehtojen vaikutukset</i>				<i>Vaikutukset kustannuksiin ja tuottavuuteen</i>
	Uusi kunta	<i>Muu vaihtoehto (isäntäkunta, kuntayhtymä)</i>	<i>Vaikutukset palveluihin (palvelupaikkojen määrän ja laadun muutokset, kehittämi mahdollisuudet)</i>	<i>Vaikutukset henkilöstöön (työn sisältö, tehtäväkokonaisuudet, rekrytointi)</i>	<i>Henkilöstön määrä, toimitilat, tietojärjestelmät jne.</i>
Vakiintunut yhteistyö ja sen edelleen kehittäminen					
- edunvalvonta	Erityislainsäädännön muutos siten, että 1.1.2009 lukien valtiolle	Erityislainsäädännön muutos siten, että 1.1.2009 lukien valtiolle	Puitelain esityöt: valtiolle siirtyvien palvelujen saatavuus ei heikkene	Työnantajan vaihdoksesta johtuvat uudelleenjärjestelyt liikkeen luovutuksen periaattein	Tehtävät ja rahoitusvastuu on tarkoitus toteuttaa kustannusneutraalisti
- kuluttajaneuvonta	-”-	-”-	-”-	-”-	
- maaseututoimi	Seudun maaseutupalvelut yhdessä kunnassa, etsitään myös laajempia yhteistyökuvioita	Ostopalvelut laajennetaan Kuhmoisiin 1.1.2008 lukien	Kuhmoisiin vastaanottopäivät, yhdistämisen jälkeen kapasiteettia jäisi myös kylien kehittämiseen	Ostopalveluvaihtoehdossa Kuhmoisista siirtyy 1 htv isäntäkuntaan	Henkilöstöresurssin tarve 2 - 3 htv (kylien kehittämisen panokset vaikuttavat henkilöstöresurssin arviointiin)
- talous- ja velkaneuvonta	Sosiaali- ja terveystoimeen tai ostetaan maakunnallista neuvontaa	Ostopalvelu Jämsän kaupungilta			0,5 htv

	<i>Eri rakennevaihtoehtojen vaikutukset</i>				<i>Vaikutukset kustannuksiin ja tuottavuuteen</i>
	Uusi kunta	<i>Muu vaihtoehto (isäntäkunta, kuntayhtymä)</i>	<i>Vaikutukset palveluihin (palvelupaikkojen määrän ja laadun muutokset, kehittämi mahdollisuudet)</i>	<i>Vaikutukset henkilöstöön (työn sisältö, tehtäväkokonaisuudet, rekrytointi)</i>	<i>Henkilöstön määrä, toimitilat, tietojärjestelmät jne.</i>
- puhelinvaihde	Molemmat välityspisteet fyysisesti samaan, organisatorisesti voisi sijoittua myös JamIT-Tieto Oy:een	Ostopalvelu Jämsänkosken kaupungilta	Uusi kunta: molemmat välityspisteet Jämsänkosken kaupungintalolla tai terveydenhuollon tiloissa	Tarvittava henkilöstöresurssi noin 2,5 htv, eläke-tapahtumien myötä ja sisäisen rekrytoinnin kautta löydettävissä kokonaiskustannuksissa säästöjä	Arvioitu henkilöstöresurssin säästö noin - 1 htv
- tietotekniikka	Kaikki toimijat mukana osake-yhtiössä	Selvitys terveydenhuollon kuntayhtymän tietotekniikkatoimintojen siirrosta JamIT:iin. Lisäksi selvitetään muut terveydenhuollon suuntautumisvaihtoehdot	Tietotekniikan kokonaisjärjestelyt selkiytävät palvelujen järjestämistä	Terveystieteidenhuollon atk-henkilöstö JamIT Tieto Oy:een	Yhdistyminen tehostaa olemassa olevan henkilöstöresurssin käyttöä
- henkilökuljetukset	Uuden kunnan liikelaitoksen osa, sivistystoimi yms. toimitilat toimivat tilaajana	Ostopalveluna isäntäkunnasta	Vakituinen logistiko/pysyvästi täytetty riittävä henkilöresurssi jännevöittää kuljetusten suunnittelua	Tarvittava henkilöstöresurssi 1+1	Kilpailutuksen laajentuessa (jos Kuhmoinen tulee mukaan) mahdollisuus pitää kustannuksia kurissa

	<i>Eri rakennevaihtoehtojen vaikutukset</i>				<i>Vaikutukset kustannuksiin ja tuotavuuteen</i>	
	Uusi kunta	<i>Muu vaihtoehto (isäntäkunta, kuntayhtymä)</i>	<i>Vaikutukset palveluihin (palvelupaikkojen määrän ja laadun muutokset, kehittämismahdollisuudet)</i>		<i>Vaikutukset henkilöstöön (työn sisältö, tehtäväkokonaisuudet, rekrytointi)</i>	<i>Henkilöstön määrä, toimitilat, tietojärjestelmät jne.</i>
alueportaali ja muu tiedottaminen	<p>Yhteinen verkkopalvelualusta samanaikaisesti käyttöön</p> <p>Uudessa kunnassa henkilöstöresurssia siirretään konsernin sisältä tiedottamiseen ja markkinointiviestintään, viestinnän organisaatorinen asema lähellä perusorganisaation johtoa</p>	Yhteinen verkkopalvelualusta käyttöön toimijoiden omassa aikataulussa	<p>Sähköisten palvelujen kehittäminen lisääntyy, kehittyy ja virta-vaivastuu</p> <p>Ammattitaitoinen viestintä ja markkinointiviestintä parantavat Jämsän seudun näkyvyyttä maakunnallisesti ja kansallisesti</p>		<p>Alueportaalin kehittämiseen vapautettava henkilöstöresurssia</p> <p>Viestinnän kehittämiseen tarvittava henkilöstömäärä 2+1 (sis. alueportaalin, muun tietottamisen ja markkinointiviestinnän); konsernin sisäisin siirroin</p>	Yhdessä kunnassa olisi yhdet kustannukset koska yksi verkkopalveluratkaisu, viestinnän kehittäminen vaatii aineellisia resursseja

YHTEISPALVELUPISTEIDEN KEHITTÄMINEN

		Palvelupaikkojen määrän ja laadun muutokset, kehittämismahdollisuudet	Vaikutukset henkilöstöön (työn sisältö, tehtäväkokonaisuudet, rekrytointi)	Vaikutukset kustannuksiin ja tuottavuuteen (henkilöstön määrä, toimitilat, tietojärjestelmät jne.)
ERI RAKENNEVAIHTOEHTOJEN VAIKUTUKSET	UUSI KUNTA	<p>Modernit yhteispalvelupisteet Jämsään, Jämsänkoskelle, Kuhmoisiin, Länkipohjaan ja Halliin. Jämsänkoskella ja Kuhmoisissa yhteispalvelupisteet pitäisi sijoittaa kaupungin-/kunnantalolle.</p> <p>Yhteispalvelupisteet tarjoavat kuntalaisille suunnattuja sellaisia maistraatin, paikallispoliisin ja kuntien palveluja, joilla on aitoa kysyntää (erilaiset rekisteröinnit, rekisterien tietopalvelu, lupapalvelut, yleisinformaatio ja neuvonta, hakemukset, esitteet, oppaat, lipunmyynti, tilavaraukset, terveydenhuollon tiettyjä palveluita es ajanvaraus, toisen asteen opiskelijoiden tarpeet jne. ...).</p> <p>Mahdollinen valtionhallinnon palvelupaikkojen väheneminen seudulla lisäisi yhteispalvelun tarvetta. Uuden y-p-lain henki on selkeästi yhteispalvelutoiminnan tehostamisen puolella.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - yksi työnantaja, yhtenäiset palvelussuhteen ehdot ja yhtenäinen työnjohto. Yhteispalvelu kokonaisuudessaan yleishallintoon -> henkilöstöressurssin uudelleenjärjestely - sisäinen rekrytointi - tarvitaan asiakaspalveluun erikoistuneita ammattilaisia - Jämsänkoskella merkittävä palveluvalikoiman laajeneminen tarpeen erityisesti kaupungin palveluissa uuden kunnan vaihtoehdossa 	<ul style="list-style-type: none"> - henkilöstöressurssien painopistettä ohjataan yhteispalveluihin - rahavaroja ja henkilöstöä siirretään nykyisistä sektorikohtaisista asiakaspalveluista yhteispalveluihin ja niiden kehittämiseen - päällekkäisyyksiä eri sektorien asiakaspalvelussa voidaan karsia -> seurauksena kustannussäästöjä - sovitaan valtion kanssa kustannusten jaosta - Jämsänkoskella joudutaan arvioimaan toimipisteen sijoitus: nykyisissä kirjastotiloissa laajeneminen esim. opastetun sähköisen asioinnin suuntaan ei mahdollista. Sijainnen etuna ollut luonteva liittyminen kirjastopalveluun sekä laaja aukioloaika - tietojärjestelmiä voidaan kehittää vain yhdessä valtion toimijoiden kanssa - kustannukset pitkällä tähtäimellä riippuvaisia halutusta palvelutasosta: onko aukioloaikaa virastoajan ulkopuolella, joka arkipäivä vai vähemmän jne. - kustannusten jako valtion toimijoiden kanssa avoin, nykyisin vain Kela osallistuu kuntien hallinnoiman yhteispalvelun kustannuksiin

ERI RAKENNEVAIHTOEHTOJEN VAIKUTUKSET	UUSI KUNTA	<p>Palveluita kehitetään ns. sisääntuloväyläksi (front office) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - lähipalvelutuotanto tehostuu, yhdenmukaistuu ja monipuolistuu → tarvitaan nykyistä laajempi palvelujen kirjo, lomakejakelu ei riitä → - yhteispalvelu on pitkän aikavälin tulevaisuudessa asiakkaan suuntaan palvelun välittäjä ja hallinnon suuntaan palvelun koordinoija - voi sisältää myös kolmannen sektorin ja yksityisten palveluja (esim. muuttajat palvelun tarve; sähkösoitukset mm.) - kuntalaisten sähköiset asiointimahdollisuudet kehittyvät 	-	-
	MUU VAIHTOEHTO	<ul style="list-style-type: none"> - kukin kunta vastaa omista yhteispalveluistaan, sisällöllistä kehittämistyötä tehdään seudullisena projektina uuden yhteispalvelulain hengessä - tässä tuotantovaihtoehdossa myös valtio varten otettava yhteispalvelujen isäntä, ks. yhteispalvelun kehittämishankkeen tavoitteet, www.yhteispalvelu.fi 	<ul style="list-style-type: none"> - sisäinen rekrytointi, tiimiyttäminen ym. mahdollisia vain omien organisaatioiden sisällä - henkilöstön yhteiskäyttö periaatteessa mahdollista myös nykyisen kuntarajan yli 	<ul style="list-style-type: none"> - mahdollisuuden samansuuntaisia kuin uuden kunnan vaihtoehdossa, mutta vaikeampia toteuttaa, vaatii sopimuksia

RUOKAPALVELUT

		Palvelupaikkojen määrän ja laadun muutokset, kehittämismahdollisuudet	Vaikutukset henkilöstöön (työn sisältö, tehtäväkokonaisuudet, rekrytointi)	Vaikutukset kustannuksiin ja tuottavuuteen (henkilöstön määrä, toimitilat, tietojärjestelmät jne.)
ERI RAKENNEVAIHTOEHTOJEN VAIKUTUKSET	UUSI KUNTA	<p>Tuotantokeittiöt: Jämsä 3 Jämsänkoski 1 ei muutoksia koulutuskuntayhtymän keittiöt 3 (Kahveli, Silva, Tuokkonen) -> palvelukeittiöiksi -> ap, päivällinen, ip valmistetaan itse -> lounas tuodaan -> mahdollisesti 2. vaihtoehto valmistetaan itse</p> <p>Kuhmoisissa vähintään 1 tuotantokeittiö Keittiökohtaiset tuotantosuunnitelmat tehdään normaalin kehittämistyön kautta. Lisääntyvän vanhusväestön tarpeet otettava huomioon.</p>	<p>Tuotantokeittiöt:</p> <p>Tuotannon keskittämisen ja asiakaskunnan laajenemisen vuoksi henkilöstöltä edellytetään laajaa ammattitaitoa ja enemmän suunnittelutaitoja kuin aikaisemmin. Täydennyskoulutusta tarvitaan runsaasti myös tietojärjestelmien lisääntyneen sähköistymisen vuoksi.</p> <p>Sairaslomien ja lähivuosien eläköitymisien vuoksi tulee rekrytoinnin tarvetta, joka on otettava huomioon.</p>	<p>Jämsä: keskuskeittiön mitoitus ei vielä tiedossa Längelmäki: ei muutoksia Kuorevesi: ei muutoksia, rakennemuutokset jo tehty Jämsänkoski: Mäntykallio ja palvelukeskus ei muutoksia</p> <p>Ruokapalvelujen keskittämisen kautta luonnollista poistumaan voidaan hyödyntää noin viiden (5) henkilötyövuoden verran.</p> <p>Ei irtisanomisia. Sopeutetaan eläköitymisien myötä.</p> <p>Kisälli remontoidaan opetuksen käyttöön. Kahveli saneerataan palvelukeittiöksi. (Kustannusarvio tekniseltä toimialaryhmältä).</p> <p>Seudulliset ravinto- ja varasto-ohjelmistot</p>

	MUU VAIHTOEHTO	Sama ratkaisumalli	Sama ratkaisumalli	Sama ratkaisumalli
--	-----------------------	--------------------	--------------------	--------------------

SEUDULLISTEN TOIMISTOPALVELUJEN KEHITTÄMINEN

	Palvelupaikkojen määrän ja laadun muutokset, kehittämismahdollisuudet	Vaikutukset henkilöstöön (työn sisältö, tehtäväkokonaisuudet, rekrytointi)	Vaikutukset kustannuksiin ja tuottavuuteen (henkilöstön määrä, toimitilat, tietojärjestelmät jne.)
ERI RAKENNEVAIHTOEHTOJEN VAIKUTUKSET UUSI KUNTA	<ul style="list-style-type: none"> - palkka- ja taloushallinto sijoitetaan samaan organisaatioon ja fyysisesti samaan pisteeseen: JamIT-Tieto Oy:n toimipiste näiltä osin Jämsänkosken virastotalolle - myös muut tilavaihtoehdot (koulutusky, terveydenhuollon ky, JamIT'in tilat) kartoitetaan - koulutusky:n osalta taloushallinnon siirtyminen ratkeaa myöhemmin (PARAS hanke) 	<ul style="list-style-type: none"> - henkilöstö yhden johdon alla - vakioidut prosessit työtavoissa -> yhtenäiset seudulliset käytänteet - sijaisuudet ja ruuhkahuiput -> kuormituksen helpompi säätely, tehtävien kierto helpottuu - resurssiriski pienenee -> töiden tasaisempi jakautuminen - päällekkäisyyksien karsiminen, tehokkaat toimintatavat - osaamisen kehittäminen ja ylläpito helpottuu - tukitoiminnoista ydinosaamiseen (nyk. toimintaorganisaatioiden tukipalveluista osakeyhtiön palveluihin) -> työn arvostus lisääntyy - uusia toimenkuvia ja ammatteja, mahdollisuus erikoistua - tehtäväkohtaisen palkkauksen yhdenmukaistaminen -> kannustin henkilöstölle - uusi työympäristö kokenein ammattilaisin -> mahdollistaa henkilöstön paremman keskinäisen tuen 	<ul style="list-style-type: none"> - keskitetyt henkilöstöresurssit ja tietojärjestelmät parantavat tuottavuutta - kustannussäästöt organisaatioiden ja toimipaikkojen yhdistämisestä, eri toimintatapojen yhdenmukaistamisesta ja prosessien yhtenäistämistä - erityisesti kustannussäästöt henkilöstö-, tietojärjestelmä- ja yleiskustannuksista - jo perustettujen palvelukeskusten todetut säästöt minimissään 20 % - asiakas voi keskittyä ydintoimintoihinsa - tasaisempi laatu ja toimintavarmuus - pienten yksiköiden toimintavarmuus paranee - päätöksenteon tuki/pohjatiedot paranevat

ERI RAKENNEVAIHTOEHTOJEN VAIKUTUKSET	UUSI KUNTA	<p>Osakeyhtiö-mallin etuja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - OY juridisena henkilönä voi omistaa tuotannon välineet ko. tietojärjestelmien käyttöoikeudet ja tekniset laitteet - nopea päätöksentekoprosessi vrt. kunnallinen päätöksenteko esim. budjetoitiprosessissa - joustavat hankintojen rahoitusmahdollisuudet esim. asiakaspohjan laajentuessa tietojärjestelmien hankkeiden osalta - taloudellinen ja tehokas toimintatapa - kysyntäohjaus ja markkinoilla tapahtuva kilpailu -> paremmat kannusteet kuin kuntahallinnon viranomaistyypisessä tapahtuva toiminta 	<ul style="list-style-type: none"> - palkka- ja taloushallinnossa 3 kunnan yhdistyessä yksi iso ”talousyksikkö” yhtenä palvelukeskuksen asiakkaana, vaikutus: prosessit (palkka- ja henkilöstöhallinto, kirjanpito, ostolaskut, myyntilaskut, taloussuunnittelu, tilinpäätös, selvitykset, tilastot ja raportit), em. tietokannat, liittymät, rajapinnat ja toimintatavat yhtenäistyvät uuden kunnan osalta ja virtaviivaistuvat - kpl-määrältään vähenevät - luonnollisen poistuman hyödyntäminen pitkällä aikavälillä - rekrytointi palvelukeskukseen sisäisesti toimijaorganisaatioista 	<ul style="list-style-type: none"> - esim. tietojärjestelmiin liittyvää pääkäyttäjätöitä ohjaustietojen osalta vähemmän, liittymiä vähemmän -> liittymien hallinnointiin vähemmän resursseja -> kustannussäästöt - organisaatioiden talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstö siirtyy palvelukeskuksen alaisuuteen erillisen prosessin kautta, huomioidaan henkilöiden omat toiveet ja ammattitaito
	MUU VAIHTOEHTO	<p>Nykyinen palvelurakenne ja palkka- ja taloushallinto sijoitetaan fyysisesti samaan pisteeseen: JamIT Tieto Oy</p> <ul style="list-style-type: none"> - vaihtoehto, nykyisen JamIT-Tieto Oy:n toimitilat laajennettuna fyysisesti koko rakennuksen yläkertaan, huomioitava palv. keskus tilatarve 1.1.2008 	<ul style="list-style-type: none"> - ks. ao. Kohta Uusi kunta- vaihtoehdossa poikkeuksena muu vaihtoehto malliin: - palkka- ja taloushallinnossa useampia toimintaorganisaatioita, talousyksiköitä, prosesseja, tietokantoja, liittymiä - useita toimintaorganisaatioita, tarpeet palvelukeskuksen palveluille erilaiset 	<ul style="list-style-type: none"> - ks. ao. kohta Uusi kunta -vaihtoehdossa - palvelukeskuksen henkilöstön määrä hieman suurempi useamman kuntaorganisaatioasiakkaan vuoksi -> omat tietojärjestelmien tietokannat omissa kuntaorganisaatioissa, enempi esim. pääkäyttäjätöitä. Lisäksi enempi toimijaorganisaatioiden omia kulttuureja ja tarpeita -> isommat kustannukset! - tietojärjestelmät palkka- ja henkilöstöhallinnon osalta jo yhtenäiset, taloushallinnon osalta 1.1.2008 lukien, helpottaa molemmissa vaihtoehdoissa!!! - sähköisistä lomakkeista ehdottomasti hyötyä molemmissa vaihtoehdoissa!!!

HANKINTATOIMEN JA MATERIAALIHALLINNON KEHITTÄMINEN

	Palvelupaikkojen määrän ja laadun muutokset, kehittämismahdollisuudet	Vaikutukset henkilöstöön (työn sisältö, tehtäväkokonaisuudet, rekrytointi)	Vaikutukset kustannuksiin ja tuottavuuteen (henkilöstön määrä, toimitilat, tietojärjestelmät jne.)
ERI RAKENNEVAIHTOEHTOJEN UUSI KUNTA	- Hankintatoimi, materiaalihallinto ja logistiikka uuden kunnan liikelaitos : selvitettävä hankintatoimen, materiaalihallinnon sekä logistiikan (henkilökuljetukset, materiaalien kuljetukset) sisällöllisen kehittämisen linjaukset mm. eri toimijoiden vastuista ja rooleista	<ul style="list-style-type: none"> - hankintayksikön osaajat rekrytoidaan sisäisesti - keskitetyssä kilpailuttamismallissa voidaan antaa konsultaatiota ja/tai hoitaa puolesta mm. tiedonkeruu käyttötarpeista, hankintamenettelyn valinta, ehdotukset hankintapäätöksiksi, sopimusten valmistelu, tilaajien kouluttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - alkuvaiheessa aineellisia resursseja suunnattava hankintatoimen kaikinpuoliseen kehittämiseen : omat toimitilat 40 – 60 m², tarvittava henkilöstö noin 2 – 3 htv, kilpailuttamisen ammatillista täydennyskoulutusta tarvitaan runsaasti sekä tietojärjestelmien hankintaan rahoitusta - tietotekniikkainvestointien ja hankintatoimen sähköistämisen myötä hankintatoimen prosessit ja materiaalihallinnon prosessit yhtenäistyy → pitkällä aikavälillä säästöjä kilpailuttamisesta, sopimusten hallinnasta, myös varastopääomat pienenevät, koska ajoitusta ja varastokiertoa voidaan parantaa

	MUU VAIHTOEHTO	<p>- terveydenhuollon organisoima selvitys Jämsän seudun hankintatoimen ja materiaalihallinnon organisaatiomalliksi ja sisällön kehittämiseksi</p>	<p>toimivalta organisaatioilla -> useita hankintapäätöksiä isäntäkuntamallissa vaikutukset samat kuin uudessa kunnassa</p>	<p>tässä vaihtoehdossa enemmän erilaista organisointia, valtuuttamista yms. isäntäkunnassa vaikutukset samat kuin uudessa kunnassa.</p>
--	-----------------------	--	---	---

Liite 3. Sivistyspalvelujen selvitys

Yksi ja yhteinen sivistystoimi, joka voidaan toteuttaa sekä kunnat yhdistämällä tai kuntien sivistystoimialat yhdistämällä

		Palvelupaikkojen määrän ja laadun muutokset, kehittämismahdollisuudet	Vaikutukset henkilöstöön (työn sisältö, tehtävä-kokonaisuudet, rekrytointi)	Vaikutukset kustannuksiin ja tuottavuuteen (henkilöstön määrä, toimitilat, tietojärjestelmät jne.)
ERI RAKENNEVAIHTOEHTOJEN VAIKUTUKSET	YHTEINEN SIVISTYSTOIMI	<p>Kokonaisuutta tarkasteltu 5 kehittämistarpeesta: henkilöstön käyttö, tilojen käyttö, palvelujen laatu ja saatavuus, johtaminen ja kehittäminen</p> <p><i>Palvelujen laatu</i> <- yhtenäiset käytänteet ja linjaukset; esim. ops-työ, oppilashuolto, erityisopetus, avustukset <- osaamisen jakaminen henkilöstön kesken <- asiantuntijuuden syventäminen <- rekrytoinnin helpottuminen; iso työntäjä leveämmät hartiat; henkilöstö tekee laadun <- mahdollistaa erikoistumisen, esim. seutulukio</p> <p><i>Palvelujen saatavuus</i> <- keskittymistä voi tapahtua, esim. seutulukio <-> asiakkaiden kulkemista enemmän <-> kuljetuskustannusten nousu <- olemassa olevien tilojen käytön tehostuminen</p> <p><i>Palvelujen joustavuus</i> <-> esim. oppilaaksi ottoalueiden uudelleen määrittely</p> <p><i>Uudet palvelumuodot</i> -> osaan kunnista esim. kirjastoauto</p>	<p><- osaamisen jakaminen henkilöstön kesken <- asiantuntijuuden syventäminen <- rekrytoinnin helpottuminen; iso työntäjä leveämmät hartiat; henkilöstö tekee laadun <- mahdollistaa erikoistumiseen</p>	<p><i>Palvelujen taloudellisuus</i> -> vastaa ennakoituun palvelutarpeiden kehitykseen -> henkilöstömitoituksen tarkastelu -> optimirakenne saavutettavissa</p>

Kehittämistarve	Ennakointitiedon käyttö	Tavoitteiden mukainen toiminta	Esityksen uudistavuus	Lähipalveluperiaatteen toteutuminen	Miten esitykset lisäävät palvelujen järjestämisen tuottavuutta ja taloudellisuutta	Uudistuksen toteuttamisen edellyttämät resurssit	Henkilöstöresurssin tehokas käyttö	Kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksien käyttö
Henkilöstön käyttö	<ul style="list-style-type: none"> *eläköityminen *oppilasennustet *erityispalvelujen tarpeen ennakointi *muut ennusteet palvelujen käytön kehityksestä (uimahallikäynnit, kirjaston lainaustilastot, työväenopiston opiskelijatiedot, musiikkiopiston opiskelijatiedot) *valtakunnalliset ennusteet ammattitaitovaatimuksista? 	<ul style="list-style-type: none"> *erityisosaamisen ja erityispalveluiden tuottamisen turvaaminen seudulla *henkilöstömäärä vähenee, kun optimirakenne saavutettu *rekrytoinnin helpottaminen –(erityis)osaamiselle tehtäviä laajemmat mahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> *päällekkäisyyksien purkamisen *mahdollistaa tukipalvelujen keskittämistä *mahdollistaa tietotekniikan hyödyntämistä tukipalveluissa ja johtamisessa nykyistä enemmän *tehostaa johtamista (johtamistehtäviä voidaan keskittää) 	<ul style="list-style-type: none"> *turvaa (erityis)osaamisresurssia seudulle *laatu kasvaa – määrä vähenee (paremmat palvelut kohutuetaisyysien päässä) 	<ul style="list-style-type: none"> *laajoista tehtäväkokonaisuuksista mahdollisuus erikoistuneisiin tehtävärakenteisiin ja syvällisempään osaamiseen *henkilöstön työpanos koskettaa suurempaa kuntalaisjoukkoa (enemmän asiakkaita yhdellä palkatulla) *henkilöstön työpanos laajemmin organisaation hyväksi *päällekkäisyyksien vähentäminen 	<ul style="list-style-type: none"> *uusien tehtävien edellyttämä perehdyttämisen lisää palkkaa, koulutus- ja matkakustannuksia 2-3 vuoden aikana *siirtymävaiheessa henkilöstön osaaminen ja uudet tehtävät eivät välttämättä kohtaa *optimirakenne saavutetaan vasta siirtymäkauden jälkeen *muutosagentit välttämättömiä 	<ul style="list-style-type: none"> *täydennys- ja jatkokoulutukseen systemaattisempaa suunnittelua ja toimeenpanoa *joustavuus henkilöstön työnjohdossa *laajempi henkilöstö helpottaa sijaistamista *osaamisen jakaminen *henkilöstön vaikutusmahdollisuudet käyttöön (kehityskeskustelut, työpaikkakohtainen vuorovaikutus, muutosprosessissa mukanaolo) 	<ul style="list-style-type: none"> *kuntalaiskyselyt eri palvelutarpeista ja tarjottujen palvelujen laadusta *eri palvelujen järjestämiseksi tehtyjen kuntalaisten ilmoitusten ja kartoitusten hyödyntäminen (kouluun ilmoittautuminen, erityisopeutuksen ja tukipalvelujen kartoitus, lainaajatilastot jne)

<p>Tilojen käyttö</p>	<p>*erilaiset tilaselvitykset *liikuntapaikkojen ja latujen turvallisuuskar-toitus (meneil-lään) *asiakasmää-rien kehitys/käytössä olevat tilat *tarkastelu hallintoalat ylittävästi</p>	<p>*olemassa ole-vien tilojen hyödyntäminen ja ylikapasiteetista luopumi-nen *määrästä laa-tuun kriittisen arvioinnin pe-rusteella *edellyttää palvelujen aina-kin osittaista keskittämistä, jotta voidaan optimoida *tilojen vuok-raus ja myynti *tarkastelu hallinnonalat ylittävästi</p>	<p>*mahdollistaa laadullisesti nykyistä pa-remman tilojen kunnossapidon ja kehittämisen *keskittää han-kintoja ja vä-hentää niitä *määrällisesti *mahdollistaa automatiikan lisäämisen</p>	<p>*turvaa laadulli-sesti nykyistä korkeamman tason säilymi-sen seudulla *laatu kasvaa – määrä vähenee (paremmat tilat ja suorituspai-kat kohtuuetäi-syydellä)</p>	<p>*tilojen ja suo-rituspaikkojen määrä vastaa paremmin to-dellista tarvetta *kunnossapi-dossa panoste-taan tarpeellis-ten tilojen pa-rempaan kun-nossapitoon *vähemmällä määrällä palvel-laan vähintään nykyistä asia-kasjoukkoa *tilojen myyn-ti/vuokraus *lisääntyvät matkat tuovat kustannuksia kunnalle tai asiakkaalle</p>	<p>*siirtymävai-heessa joudu-taan ylläpitä-mään myös tarpeettomia tiloja *jäljelle jäävien tilojen laatuta-son nostaminen edellyttää lyhyt-aikaisia erillis-panostuksia</p>	<p>*henkilöstön osaamista voi-daan keskittää erilaisten tilojen ylläpidossa *henkilöstölle voidaan hank-kia parempia ja tehokkaampia työvälineitä *täydennys- ja jatkokoulutuk-seen systemaat-tisempaa suun-nittelua ja toi-meenpanoa *henkilöstön vaikutusmah-dollisuudet käyttöön</p>	<p>*asiakaspalaut-teiden käyttö *kuntalaisten toiveita erityis-palveluista voidaan pa-remmin toteut-taa pienemmäs-sä määrässä erityistiloja</p>
------------------------------	--	---	--	--	--	---	---	---

<p>Johtaminen</p>	<p>*hallintoon ja johtamiseen nykyisin käytetty resurssi uudelleen järjestelällä</p>	<p>*nykyistä pirstaleista johtamista voidaan keskittää tai koota uudella tavalla, jolloin johtamisosamista voidaan syventää *yhteiset linjat tasalaatuistavat palvelua ja käytäntöitä</p>	<p>*selkeyttää johtamista *mahdollistaa tietotekniikan hyödyntämisen nykyistä enemmän *lisää kokonaisuuksien hallintaa johtamisessa *voi lisätä delegointia *toimintakulttuurien yhteensovittaminen ei tapahdu hetkessä</p>	<p>*kokonaisuuk- sen hallinta mahdollistaa resurssien joustavamman käytön tarpeen mukaisesti</p>	<p>*selkeytetty johtaminen tehostaa resurssien käyttöä</p>	<p>*muutoksen suunnittelu ja siirtymäkaudella muutoksen läpivienti edellyttävät resurssointia</p>	<p>*henkilöstöä johdetaan osaavammin *enemmän kollegiaalisuutta *johtajat keskittyvät määrällisesti vähempiin tehtäviin syvemmin *johtamisen täydennys- ja jatkokoulutukseen systemaattisempaa suunnittelua ja toimeenpanoa *optimirakennesta siirtymäkauden jälkeen</p>	<p>*selkeämpi johtamisjärjestelmä parantaa kuntalaisten mahdollisuutta vaikuttaa</p>
--------------------------	--	---	---	--	--	---	--	--

Kehitystyö	*kehittämishankkeet *ennakoidut kehittämistarpeet	*kehittämistyöstä suunnitelmallisempaa *palvelujen sisällöllinen kehittäminen systematisoituu	*kehittämistyö osaksi kokonaisvaltaista johtamisen ja koulutuksen suunnittelua *seudullinen kehittäminen	*kehittämistyö suunnitelmallisempana ja seudullisempana tuottaa parempia lähipalveluja	*irralisista hankkeista kokonaisvaltaisiin kehittämishankkeisiin, joiden tulokset siirtyvät paremmin päivittäiseen toimintaan	*ei erillisiä resursseja	*kehittämistyö hyödyttämään suurempia henkilöstöryhmiä *oman henkilöstön tehokkaampi käyttö kehittämistehävissä (enemmän osaamista) *kehittämistyön vastuiden jakaminen voi parantua *henkilöstön ideoiden systemaattinen käsittely	*seudullisesti enemmän vaikutusmahdollisuuksia
Palvelujen saatavuus ja laatu	*arviointijärjestelmät *palvelutarpeiden ennakointi	*erityispalvelujen turvaaminen seudullisesti *peruspalvelut kohtuuetäisyydellä *palvelun ja käytänteiden tasalaatuistuminen *talouden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää osin keskittämistä	*peruspalvelut läheltä ilman, että kuntaraja rajoittaa *palvelujen kokoaminen uudella tavalla (esim. esiopetus-alkuopetus) *uusia palvelumuotoja osiin seudun kunnista *yhtenevät käytänteet seudun kuntiin	*ks. edelliset	*vähentää päällekkäisyyttä *vähentää määrää ja lisää laatua *tehokkaampi toiminta (enemmän asiakkaita/työntekijä) *palvelujen joustavampi järjestäminen *asiakkaiden kulkeminen saattaa lisääntyä	*resurssitarve liittyy henkilöstön ja tilojen käytön siirtymään, ei palvelujen saatavuuteen	*hyvien käytänteiden ja osaamisen jakaminen näkyy palvelun laadussa *henkilöstön vaikutusmahdollisuudet	*seudullinen vaikuttaminen lisääntyy

Liite 4. Teknisten palvelujen selvitys

Yhteinen tekninen toimi, joka voidaan toteuttaa parhaiten kunnat yhdistämällä

		Palvelupaikkojen määrän ja laadun muutokset, kehittämismahdollisuudet	Vaikutukset henkilöstöön (työn sisältö, tehtäväkokonaisuudet, rekrytointi)	Vaikutukset kustannuksiin ja tuottavuuteen (henkilöstön määrä, toimitilat, tietojärjestelmät jne.)
--	--	--	---	---

ERI RAKENNEVAIHTOEHTOJEN VAIKUTUKSET	YHTEINEN TEKNINEN TOIMI	<p>Palvelujen laatu paranee osaamisen yhdistyessä. Nyt paljon oto-toimintaa, johon ei ole pätevyyttä.</p> <p>Asiakaspalveluiden saatavuus keskittyy palvelupisteisiin esimerkiksi entisiin kuntakeskuksiin. Kentällä tehtävien palveluiden saatavuus pysyy ennallaan, resurssit lisääntyvät joltain osin.</p>	<p>Erikoistumista tapahtuu, kun tehtäviä keskitetään.</p> <p>Tehtäväkokonaisuudet selkeytyvät, mutta ylimenovaiheessa on odotettavissa selkeytymisongelmia tehtäväkuvien muodostamisessa.</p> <p>Joitain uusia toimia/virkoja syntyy, mm. koordinoitintarpeeseen; osa täyttyy sisältä, osaan saatetaan tarvita uusia henkilöitä.</p> <p>Eläkeratkaisuja tehtäneiden toimintojen yhdistämistävaiheessa, huomioitava että tällöin tilalle ei voida ottaa ulkopuolelta uutta työntekijää, vaan toimittava sisäisin siirroin.</p> <p>Voi tulla tapauksia jolloin uuden tehtävän opiskelu 1-2 vuoden ajaksi ei ole enää motivoivaa, vaan tällöin yhteisesti sovittava esim. eläkejärjestelyistä.</p> <p>Joissain toiminnoissa voidaan korvata ostopalveluja omalla henkilöstöllä, kun työtä tehtävässä on riittävästi, esim. suunnittelu. Vastaavasti ostopalveluna kannattaa edelleen hankkia palveluita, joista ei muodostu järkeviä kokonaisuuksia omana työnä tehtäväksi.</p> <p>Henkilöstössä on tarpeen säilyttää myös omaa osaamista. Tämä edellyttää varautumista hyvissä ajoin eläkeikää nopeasti lähestyvissä organisaatioissa.</p>	<p>Suorittavan henkilöstön määrä pysyy pääosin samana.</p> <p>Johdon ja hallinnon yhdistyessä vaikutus nykyisiin kustannuksiin kohdentuu lähinnä hallintokuluihin, joita säästyy jonkin verran.</p> <p>Osaamisen ja varmuuden lisääntyessä hankintaketju nopeutuisi, toimisi virheettömämmin.</p> <p>Tilojen käyttöä voidaan tehostaa.</p> <p>Investoinnit voidaan ajoittaa keskenään edullisesti.</p>
--------------------------------------	-------------------------	---	--	--

Liite 5. Sosiaali- ja terveystoimen selvitys

Alla olevassa taulukossa on sosiaali- ja terveystoimen yhdistämiseen ja elinkaarimallin pohjalle perustuva kokonaistarkastelu. Palvelukohtaiset tarkastelut ovat työryhmän erillisessä raportissa.

	Organisointitavan muutos (Organisaatio- ja demokra- tianäkökulma)	Palvelupaikkojen määrän ja laadun muutokset, kehittä- mismahdollisuudet	Vaikutukset henkilöstöön (työn sisältö, tehtävä- kokonaisuudet, rekrytointi)	Vaikutukset kustan- nuksiin ja tuottavuus- teen (henkilöstön mää- rä, toimitilat, tietojärjes- telmät jne.)
--	--	--	---	--

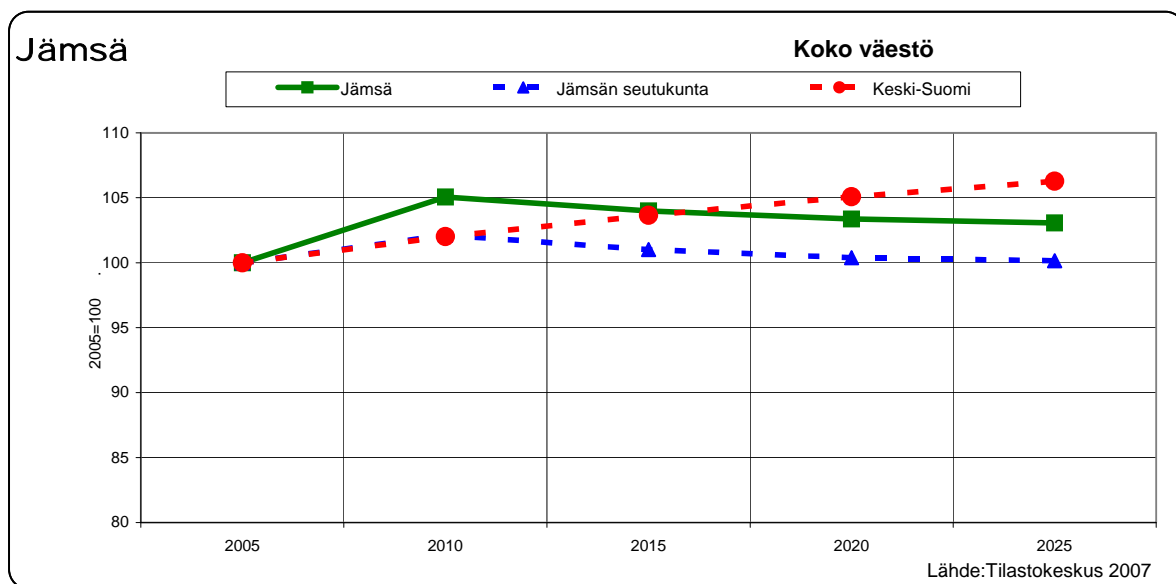
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ERI RAKENNEVAIHTOEHTOJEN VAIKUTUKSET</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">UUSI KUNTA</p>	<p>Terveydenhuollon kuntayhtymä puretaan. Muodostetaan 10 -jäseninen soster-lautakunta, jonka esittelijöinä ovat sosiaali- ja terveysjohtaja ja johtava ylilääkäri ja/tai sosiaalijohtaja. Ko. johtajat/esittelijät toimivat suoraan kaupunginjohtajan alaisuudessa. Muodostetaan uudet tulosalueet ikäkausi-ajattelun pohjalta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hallinto 2. Lasten ja perheiden palvelut 3. Vastaanottopalvelut 4. Vanhusväestön palvelut 5. Tukipalvelut 6. Ympäristöpalvelut 7. Erikoissairaanhoido 	<p>Tulosalueiden muuttaminen edistää palvelujen saavutettavuutta seuraavasti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nyk. hajanaisten voimavarojen kokoaminen, osaamisen kasvu • kokonaisvaltaisempi palvelu; normaalipalvelut & erityispalvelut, eri ammattikuntien yhteisvastuu, yhteiset asiakkaat, • kokonaisvastuu, yhteinen johto; nykyinen pirstaleisuus, hallinnolliset rajat poistuvat, • kokonaisvastuun myötä paremmat mahdollisuudet varhaiseen puuttumiseen, koko perheen tilanteen huomioimiseen, räätälöityihin palveluihin, palveluprosessien toimivuus, ehkäisevien palvelujen laadun varmistamiseen, vaikuttavuuden varmistaminen, • uudenlainen, moniammatillinen työyhteisö on houkutteleva ja turvallinen työpaikka; rekrytointi helpottuu, • palvelun ja tuen oikea-aikaisuus = kustannusvaikuttavuus, • parhaat mahdolliset tuen menetelmät hallitaan ja ovat käytössä; • nykyiset sektorirajat poistuvat • kuntalaiset saavat palvelunsa ”yhdeältä luukulta” • tasapuolisempi palvelutarjonta seudulla; saatavuus, riittävyys, kohdentaminen, palveluprosessin sujuvuus ja kokonaistoitteimisuus, laatu sekä vaikuttavuus • sosiaali- ja terveyspalveluita kootaan yhteen saatavuutta olennaisesti heikentämättä (esim. perhepalvelukeskus) • parannetaan yksityisten sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottajien toimintaedellytyksiä 	<p>Uusi henkilöstörakenne sovitaan etukäteen. Virat ja toimet täytetään pätevimmillä ja sopivimmilla kuntien palveluksessa olevilla ammattilaisilla. Ne virat ja toimet, joita ei saada täytettyä, laitetaan avoimeen hakuun.</p> <p>Isompi organisaatio koetaan luotettavana työnantajana ja kaupungin houkuttelevuus kasvaa hyvin koulutetun, osaavan henkilöstön keskuudessa.</p> <p>Vapaaehtoinen työnkierto mahdollistuu isomman organisaation puitteissa, samoin kuin paikallisen osaamisen hyödyntäminen useammassa kuin yhdessä työpisteessä.</p> <p>Päällekkäisten töiden väheneminen antaa aikaa perustöille.</p>	<p>Jämsän seudun sosiaali- ja terveyspalveluissa talouden tehostamisvara on yli kymmenen miljoonaa euroa vuodessa. Rakenteellisten tekijöiden takia Jämsän seudulla tehostamisen vara on noin kuusi miljoonaa euroa, mikä on mahdollisuus saavuttaa vuoteen 2013 mennessä. Vuoden 2009 tapahtuvien hallinnollisten yhdistymisten (kuntien yhdistyminen, sosiaali- ja terveyssektoreiden yhdistyminen) avulla toimenpiteiden toteuttaminen on nykyistä paremmin mahdollista. Yhdistämisen avulla sosiaali- ja terveyspalvelujen hallinnon kustannuksia voidaan pienentää.</p>
---	---	---	--	---	--

MUU VAIHTOEHTO	Sovitaan isäntäkuntamallista, jossa Jämsän kaupunki vastaa sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamisesta ja järjestämisestä Jämsän, Jämsänkosken ja Kuhmoisten kuntien asukkaille.	Kuten edellä	Kuten edellä	Katso edellä uusi kunta vaihtoehto
-----------------------	---	--------------	--------------	------------------------------------

Liite 6. Jämsän ja Jämsänkosken erilliset väestö- ja palvelutarveanalyysit

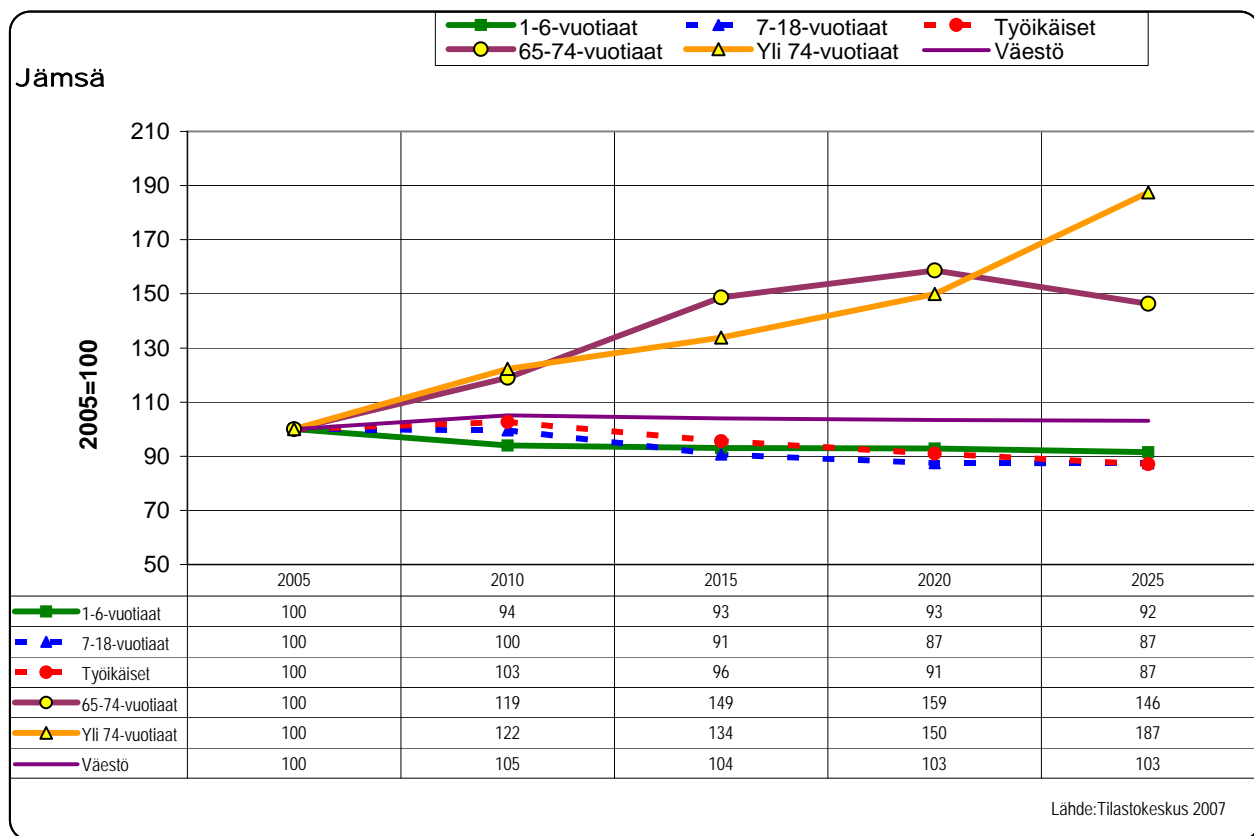
Jämsä

Seuraavassa kuvassa on esitetty Jämsän kaupungin väestöennuste vuoteen 2025. Jämsän väestömäärä nousee vuosivälillä 2005-2010 hieman ja laskee sen jälkeen. Vuonna 2010 kaupungin väestömäärän arvioidaan olevan n. 16 000 ja vuonna 2025 n. 15 600.



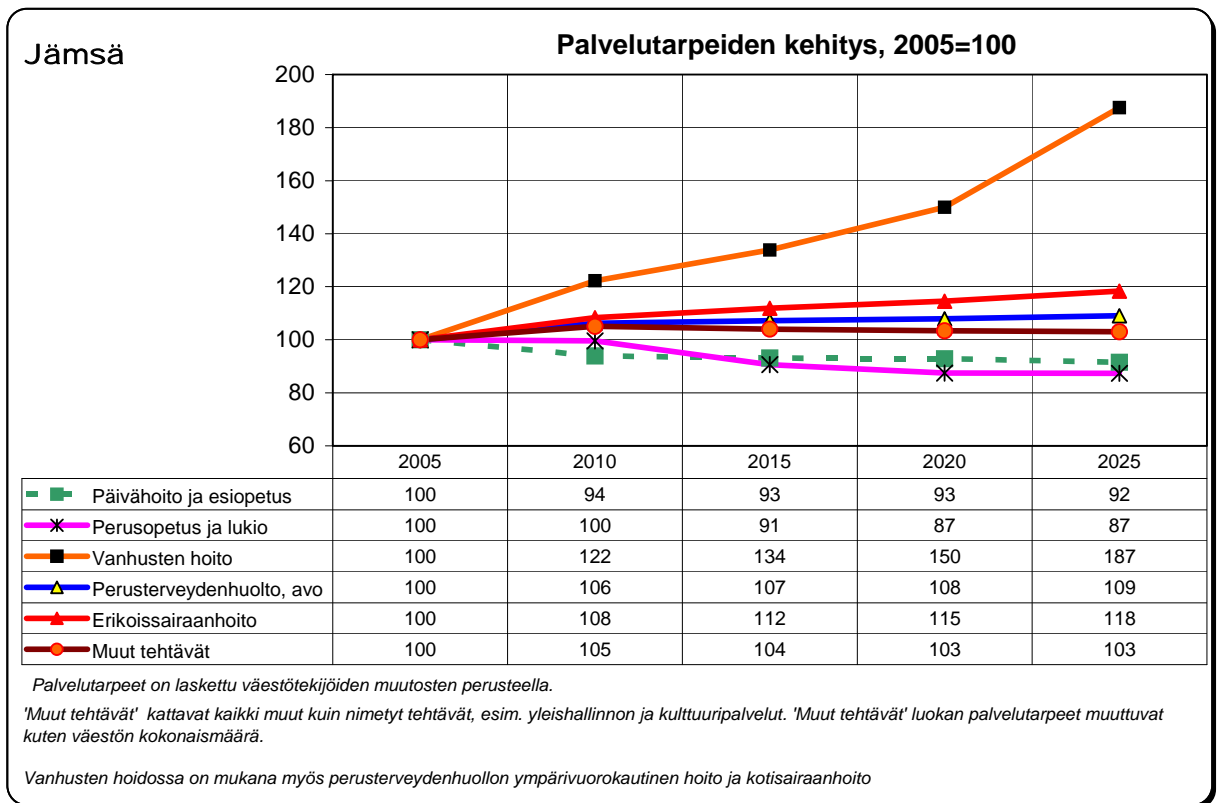
		2005	2010	2015	2020	2025
Jämsä	Asukkaita	15 164	15 931	15 769	15 673	15 628
	2005=100	100	105	104	103	103
Jämsän seutukunta	Asukkaita	25 459	25 999	25 715	25 558	25 500
	2005=100	100	102	101	100	100
Keski-Suomi	Asukkaita	267 902	273 288	277 666	281 506	284 685
	2005=100	100	102	104	105	106

Kuva 1. Jämsän väestöennuste



Kuva 2. Jämsän ikäryhmittäiset väestöennusteet

Ikäryhmittäin jaotelluista väestöennusteista (kuva 2) havaitaan, että **vanhusten** määrä (yli 75 vuotiaat) kasvaa vuoteen 2025 mennessä erityisen voimakkaasti (+87 %) verrattuna vuoteen 2005. Vanhusten määrän kasvu on **voimakkaampaa** kuin Jämsän seudulla (+72 %) ja Keski-Suomen maakunnassa (+78 %). **Työikäisten** määrä laskee **samantyyppisesti** kuin seudulla ja maakunnassa vuoteen 2025 (-13 %). **Kouluikäisten** määrä laskee lähes saman verran (-11 %) ja **pienien lasten** määrä **samoin** (-8 %). Liitteenä ovat tarkemmat kuvat ikäryhmittäisistä ennusteista.

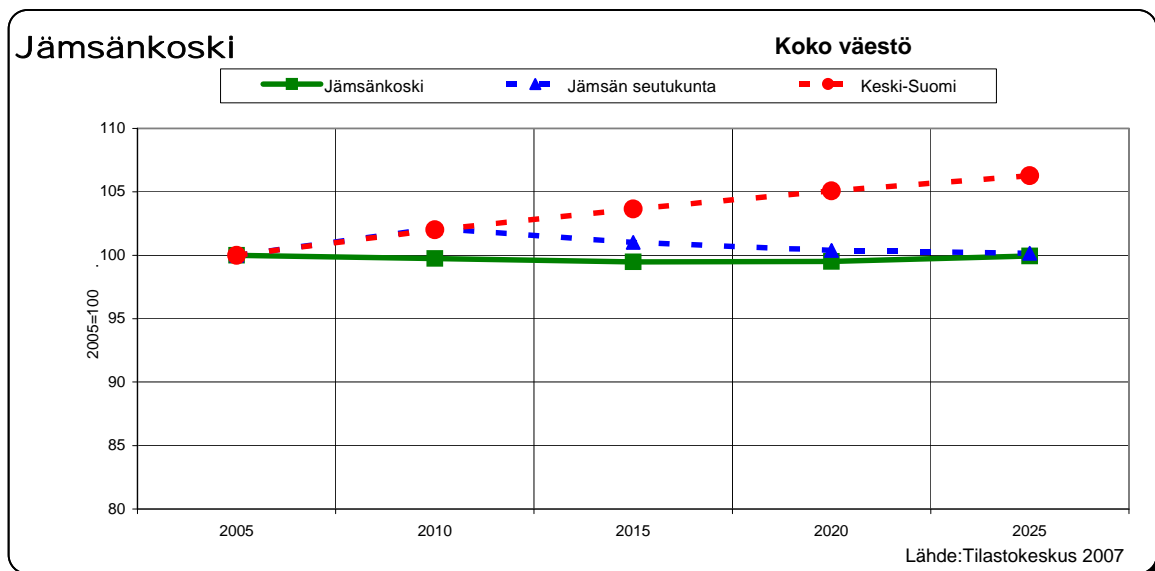


Kuva 3. Palvelutarpeiden kehitys Jämsässä.

Palvelutarpeiden kehitys on laskettu väestötekijöiden muutosten perusteella. Palvelutarve kasvaa merkittävästi vanhusten hoidossa ja hieman erikoissairaanhoidossa. Lasten ja nuorten palveluissa palvelutarpeen kysyntä laskee hieman. ”Muut tehtävät” pitää sisällään esim. yleishallinnon ja kulttuuritoimen palveluita, ja niiden ennakoidaan pysyvän nykyisellä tasolla.

Jämsänkoski

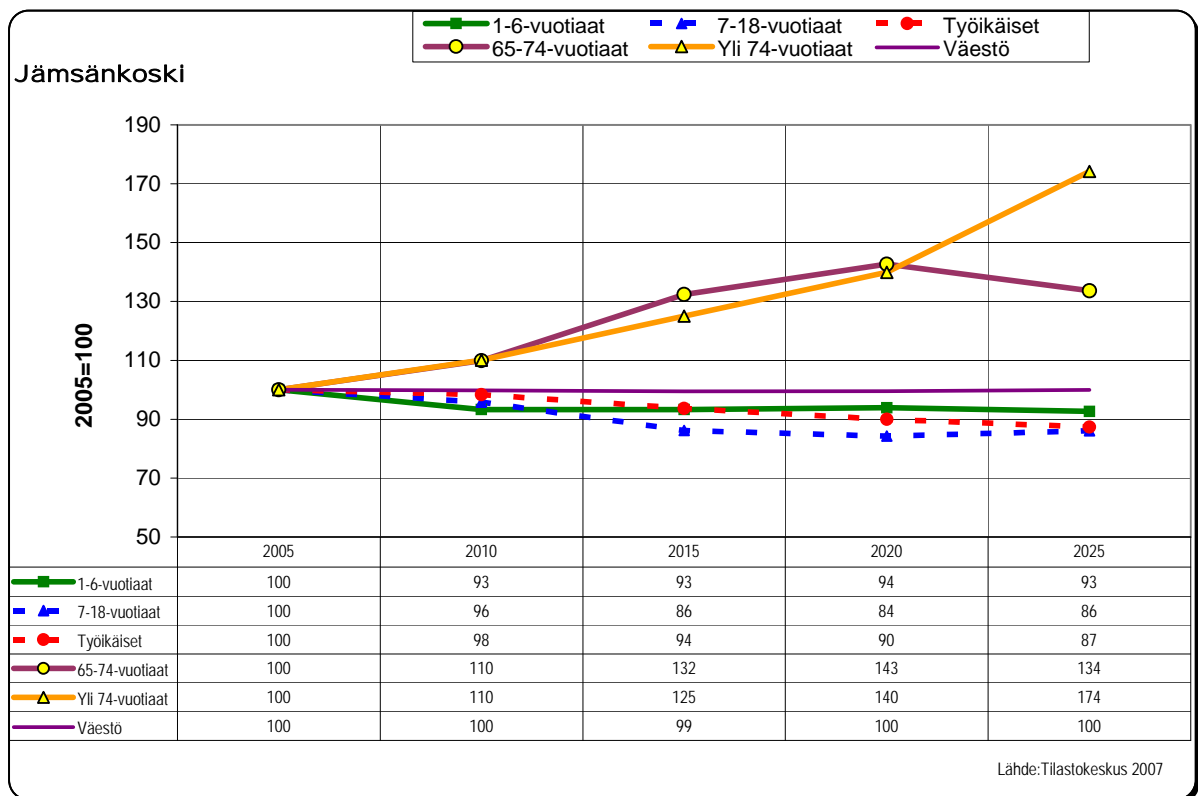
Jämsänkosken kaupungin väestöennusteen mukaan kaupungin väkimäärä pysyy nykyisellä tasolla vuoteen 2025. Kaupungin väestömäärän arvioidaan pysyvän 7500 asukkaan tuntumassa.



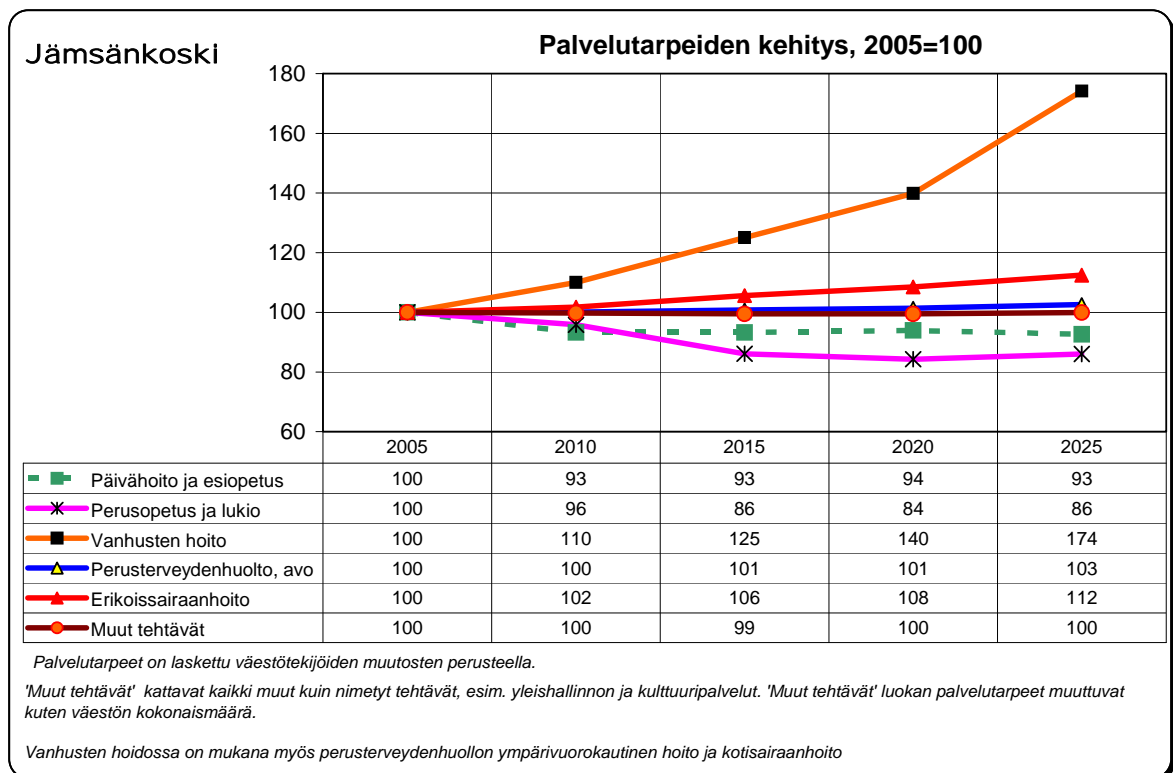
		2005	2010	2015	2020	2025
<i>Jämsänkoski</i>	<i>Asukkaita</i>	7 490	7 471	7 451	7 453	7 485
	<i>2005=100</i>	100	100	99	100	100
<i>Jämsän seutukunta</i>	<i>Asukkaita</i>	25 459	25 999	25 715	25 558	25 500
	<i>2005=100</i>	100	102	101	100	100
<i>Keski-Suomi</i>	<i>Asukkaita</i>	267 902	273 288	277 666	281 506	284 685
	<i>2005=100</i>	100	102	104	105	106

Kuva 4. Jämsänkosken väestöennuste

Ikäryhmittäin jaotelluista väestöennusteista (kuva 5) havaitaan, että Jämsänkosken ennuste on samansuuntainen kuin Jämsän ennuste. Vanhusten määrä (yli 75 vuotiaat) kasvaa vuoteen 2025 mennessä erityisen voimakkaasti (+74 %) verrattuna vuoteen 2005. Vanhusten määrän kasvu on samansuuntaista kuin Jämsän seudulla (+72 %) ja Keski-Suomen maakunnassa (+78 %). Työikäisten määrän lasku on koko maakunnan (-8 %) ja seutukunnan (-15 %) kehityksen väliltä vuoteen 2025 (-13 %). Kouluikäisten määrä laskee hieman enemmän kuin maakunnassa vuosina 2005-2015 (-16 %). Pienten lasten suhteellinen määrä laskee maltillisemmin (-7 %). Liitteenä ovat tarkemmat kuvat ikäryhmittäisistä ennusteista.



Kuva 5. Jämsänkosken ikäryhmittäiset väestöennusteet



Kuva 6. Palvelutarpeiden kehitys Jämsänkoskella.

Palvelutarpeiden kehitys on laskettu väestötekijöiden muutosten perusteella (kuva 6). Palvelutarve kasvaa merkittävästi vanhusten hoidossa ja hieman erikoissairaanhoidossa. Lasten ja nuorten palveluissa palvelutarpeen kysyntä laskee, erityisesti perus- ja lukiokoulutuksen tarve. ”Muut tehtävät” pitää sisälleen esim. yleishallinnon ja kulttuuritoimen palveluita, ja niiden ennakoitaan **pysyvän entisellä tasolla kokonaisväestömäärän pysyessä muuttumattomana.**