

KYYJÄRVEN KUNTA

***TALOUDEN
TASAPAINOTTAMISOHJELMA***

1	Johdanto.....	3
2	Kunnan taloudellinen tilanne.....	3
3	Väestökehitys ja palvelutuotannon järjestäminen.....	4
4	Toimenpide-ehdotukset	5
4.1	Hallinto- ja elinkeinopalvelut.....	6
4.1.1	Yleishallinto	7
4.1.2	Elinkeinopalvelut	7
4.1.3	Ruokahuolto	8
4.2	Sosiaali- terveyslautakunta	8
4.2.1	Sosiaalihalinto.....	9
4.2.2	Vanhuspalvelut.....	9
4.2.3	Lapsi- ja perhepalvelut.....	10
4.2.4	Vammaispalvelut	10
4.2.5	Terveyspalvelut.....	10
4.3	Sivistystoimi	10
4.3.1	Perusopetus	11
4.3.2	Liikunta- ja vapaa-aika.....	11
4.3.3	Kirjasto ja kulttuuripalvelut	11
4.4	Yhdyskuntapalvelut	12
4.4.1	Tekniset palvelut.....	12
4.4.2	Rakentamis- ja ympäristöpalvelut.....	12
4.4.3	Tilapalvelut	12
4.4.4	Liikelaitokset.....	13
4.5	Asuntotoimi.....	13
4.6	Henkilöstöstrategia.....	14

1 Johdanto

Kyyjärven kunnanvaltuusto päätti vuoden 2005 talousarvion vahvistamisen yhteydessä käynnistää kuntastrategian suunnittelutyön. Samalla valtuusto päätti, että kuntastrategian uudistamisen yhteydessä laaditaan myös talouden tasapainottamisohjelma.

Kunnan talouden tasapainottamisohjelma on yhdessä sovittu tapa toimintojen sopeuttamiseksi muuttuvan tilanteen edellyttämällä tavalla niin, että organisaation perustehävä kyetään toteuttamaan ja asetetut tavoitteet saavuttamaan.

Ohjelmalla pyritään kunnan rahavirran säätelyyn siten, että pitkällä aikavälillä vuosikate ja vakavaraisuus takaavat perustehtävien toteutumisen hyväksyttävällä kunnan asukkaiden verorasituksella. Kunnan rahavirta muodostuu tuloista ja kuluista.

Vuosikate on keskeinen muuttuja taloudellisen liikkumavaran kannalta. Vuosikatteella kunta voi tehdä investointeja ja lyhentää velkaansa. Nettoinvestointeja pienemmät eri vuosien vuosikatteen johtavat kunnan velkaantumiseen. Poistoja pienemmät vuosikatteen johtavat pitkällä aikavälillä oman omaisuuden ”syömiseen” käyttötalouden katteena. Jos vuosikate on negatiivinen, kunta ottaa velkaa tai syö rahastojaan käyttötalouden hoitamiseksi. Nettoinvestointeja pienemmät vuosikatteen aiheuttavat vastaavan suuruisen vakavaraisuuden heikkenemisen. Vakavaraisuuden heikkeneminen johtaa aluksi rahastojen pienenemiseen ja myöhemmin velkaantumiseen.

2 Kunnan taloudellinen tilanne

Talouden tasapainottamisen tarve on todellinen. Viimeisten vuosien tilinpäätösten sekä vuoden 2005 talousarvion ja vuosien 2006 –2008 taloussuunnitelman mukaan Kyyjärven kunnan talous täyttää jo useiden mittareiden osalta kriisikunnan tunnusmerkit. Taloudellinen tila heikkenee nopeasti ja kunta velkaantuu kiihtyvällä tahdilla.

Vuoden 2004 tilinpäätöksessä vuosikate oli yli 400 000 euroa negatiivinen. Kunnan velkamäärä jatkoi kasvua ja on nyt jo peräti 3.360 euroa/asukas ja kuntakonsernin kokonaisvelka peräti 5.587 euroa/asukas. Keski-Suomessa kunnilla oli vuonna 2003 keskimäärin velkaa 1.147 euroa/asukas ja konsernivelkaa 3.400 euroa/asukas. Kunnan velkamäärä ylittää selvästi keskiarvot

Tilikauden tulos oli yli 900 000 euroa alijäämäinen. Ennakkotietojen perusteella usean muunkin keskisuomalaisen kunnan tilinpäätös oli alijäämäinen vuonna 2004. Kyyjärven kunnan tulopohjan pettäminen ja erityisesti terveyspalvelumenojen kasvu on ollut kuitenkin keskimääräistä nopeampaa. Kyyjärven vuosikate laskettuna euroa/asukas oli toiseksi huonoin koko maakunnassa.

Tilinpäätösten perusteella Kyyjärven kunta tarjoaa kuntalaisille tällä hetkellä sellaiset palvelut, joiden kustannuksia se ei pysty normaalilla tulo-rahoituksellaan kattamaan.

Maltillinenkin menokehitys suunnitelmakaudella pitää kunnan talouden kireänä ja alijäämäisenä. Talouden tasapainottaminen edellyttää toimintatapojen ja tehokkuuden radikaalia uudelleen arviointia sekä sellaisia rakenteellisia uudistuksia, joilla taloudellisuutta ja tehokkuutta on jatkossa mahdollista lisätä. Ilman talouden nopeaa tasapainottamista ei kunnan mahdollisuutta peruspalveluiden järjestämiseen voida enää turvata.

Nettokäyttökustannuksiltaan Kyyjärven kunta on vastaaviin muihin kuntiin verrattuna huomattavasti keskimääräistä kalliimpi. Kyyjärven kunnan käyttötalouden menot olivat vuonna 2003 n. reilut 30 euroa asukasta kohti suuremmat kuin alle 2000 asukkaan kunnissa keskimäärin ja toimintatuotot peräti 148 euroa/asukas pienemmät kuin alle 2000 asukkaan kunnissa keskimäärin. Kyyjärvellä toimintatuotot kattoivat vain 14,8 prosenttia toimintakuluista kun ne muissa alle 2000 asukkaan kunnissa kattoivat keskimäärin 18,5 prosenttia. Kunnan saamiin toimintatuottoihin vaikuttaa kuntalaisten alhainen tulotaso mm. pienet eläkkeet.

Vuosien 1999- 2004 välisenä aikana kunnan nettokäyttömenot ovat kasvaneet n. 1,5 miljoonalla eurolla (n. 30 %:lla). Vastaavana aikana asukasluku on vähentynyt 110 hengellä (n. 7 %:lla). Pitkällä aikavälillä tämä kehitys on tuhoisaa, sillä asukaslukukehitys vaikuttaa suoraan myös kunnan tulojen kehitykseen.

Kyyjärven kunta on verotulotasauksen saaja, mikä merkitsee sitä, että kunnan keskimääräinen verotulokertymä on 90 prosenttia valtakunnan keskiarvosta. Tämän vuoksi myös kunnan keskimääräisen kustannustason tulee olla enintään 90 prosenttia valtakunnallisesta keskiarvosta. Tämä tarkoittaa Kyyjärven kunnan osalta vuoden 2003 käyttötalouden menoista laskettuna lähes 500 000 euron kustannustason laskua (290 euroa/as.)

3 Väestökehitys ja palvelutuotannon järjestäminen

Kyyjärven kunnan väkiluku on laskenut viimeisten vuosien aikana merkittävästi. Saman aikaisesti myös väestörakenne on muuttumassa. Lasten ja nuorten suhteellinen määrä on vähenemässä ja vanhusten määrä kasvamassa. Palvelutuotannossa tämä tarkoittaa sitä, että lasten ja nuorten palveluista resurssitarve laskennallisesti vähenee ja vanhusten palveluissa säilyy ennallaan tai lisääntyy hieman.

Merkittävistä toimintaympäristön ja palvelutarpeen muutoksista huolimatta kunnan palvelutuotanto on kuitenkin säilynyt lähes ennallaan.

Kyyjärven kunta on perinteisesti tuottanut palvelunsa itse omana työnä. Omalla palvelutuotannolla on pyritty edistämään työllisyyttä. Tavoitteena on ollut säilyttää mahdollisimman paljon työpaikkoja oman kunnan alueella. Väestömäärän ja ikärakenteen muutokset sekä kunnan heikentynyt taloudellinen tilanne pakottavat löytämään uudenlaisia vaihtoehtoja kunnan nykyiselle jäykälle ja toimintaympäristön muutoksiin hitaasti reagoivalle palvelutuotantotavalle. Kunnan tulopohja ei yksinkertaisesti enää riitä ylläpitämään nykyistä palvelurakennetta ja toimintamalleja. Talouden tasapainottamiseksi kunnan hallintoa ja palvelutuotantoa on nopeasti uusittava.

Strategiatyöryhmä on kuntastrategiaa valmistellessaan asettanut yhdeksi keskeiseksi strategiseksi tavoitteeksi palvelujen joustavan ja tarkoituksenmukaisimman järjestämistavan. Valitun kuntastrategian mukaisesti tulee Kyyjärvelle luoda hallinnon ja palvelujen järjestämiseen asiakaslähtöinen ja palvelutarpeiden muutoksiin ja alueelliseen yhteistyöhön joustavasti sopeutuva organisaatio- ja toimintamalli.

Laadukkaiden ja kustannustehokkaiden palveluiden järjestäminen edellyttää entistä tiiviimpää kunnan perinteiset, hallinnolliset sektorirajat ja kuntarajat ylittävää yhteistyötä.

Kunnan omaa palvelutuotantoa avaamalla voidaan perinteisten toimialojen rinnalle synnyttää uutta yritystoimintaa. Samalla kunta voi näin toimiessaan edistää uuden elinkeinotoiminnan syntymistä ja edistää työllisyyttä.

4 Toimenpide-ehdotukset

Kyyjärven kunnan taloutta ei ole enää mahdollista tasapainottaa pelkästään kunnan **kustannuksia karsimalla**. Talouden tasapainottaminen edellyttää merkittäviä toimia kunnan kehittämiseksi ja **rahoituksen turvaamiseksi**. Kehittämispäätösten ja kustannusten sopeuttamistoimenpiteiden ohella on kunnan **veroprosentteja** ja kunnan perimiä **palvelumaksuja ja taksoja** tarkistettava kustannustasoa vastaavaksi ja **investointitasoa** rahoitusaseman mukaiseksi .

Kunnan väestörakenteen kehitys on tärkein kunnan taloudelliseen asemaan vaikuttava tekijä. Väestökehityksen ja –väestörakenteen tasapainottaminen ja kunnan elinvoimaisuuden turvaaminen asetetaan kunnan keskeiseksi strategiseksi tavoitteeksi. Väestökehitykseen pyritään vaikuttamaan kunnan olemassa olevia vetovoimatekijöitä edelleen vahvistamalla sekä uusien vetovoimatekijöiden avulla.

Yksi keskeinen Kyyjärven kunnan vetovoimatekijä on kunnan keskeinen sijainti kolmen maakunnan rajalla, useiden kuntien ja alueen merkittävimpien veturiyritysten työssäkäyntialueella. Keskeistä sijaintia tulee pyrkiä entistä enemmän vahvistamaan luomalla Kyyjärven kunnasta alueen vetovoimaisin perheasuinpaikka. Kunnan maankäyttösuunnitelma tulee päivittää. Maankäyttösuunnitelmalla varmistetaan, että kunnalla on jatkossakin tarjolla jatkuvasti monipuolisia vaihtoehtoja asuin-, vapaa-aika- ja teollisuusrakentamiselle. Erityisesti kunnassa sijaitsevaa Kyyjärveä tulee jatkossa hyödyntää asuinalueita kehitettäessä ja alueen markkinoinnissa.

Toinen keskeinen Kyyjärven kunnan vetovoimatekijä on kunnan hyvä työllisyystilanne. Tätä vahvuutta kunnan tulee edelleen vahvistaa luomalla edellytyksiä yrittäjyyden vahvistumiselle ja toimimalla yrittäjyyttä edistävänä kumppanina. Kyyjärven asemaa kolmen maakunnan kauppapaikkana vahvistetaan kauppakeskus Palettia kehittämällä tiiviissä yhteistyössä kauppakeskuksen nykyisten toimijoiden sekä aktiivisesti etsittävien uusien yhteistyöhön/Paletin omistukseen mukaan tulevien tahojen kanssa. Kunnan elinkeinopalveluita kehitetään tiiviissä yhteistyössä seudun muiden kuntien kanssa. Perinteisten elinkeinoasiamiehen palvelut järjestetään jatkossa ostopalveluina.

Olemassa olevien asukkaiden kiinnittämiseksi ja uusien asukkaiden houkuttelemiseksi on myös Kyyjärvellä kiinnitettävä entistä enemmän huomiota kunnan asuinviihtyvyyteen mm. Keski-Suomen kaunein keskusta –kehittämishankkeen esille nostamia kehitysehdotuksia toteuttamalla.

Asukkaiden houkuttelemiseksi otetaan myös Kyyjärvellä käyttöön erityisesti lapsiperheille suunnattuja muuttohoukuttimia. Tällaisia voisivat olla kotihoidon kuntalais- ja erilaiset muutto- ja rakennusavustukset.

Kunnan hallinto ja palvelutuotanto uudistetaan nykyisen toimintaympäristön vaatimusten mukaisiksi. Toimivien palveluiden kehittämisessä panostetaan jatkossa kunnan perinteiset, hallinnolliset sektorirajat ja kuntarajat ylittävään yhteistyöhön sekä siirtymällä omasta tuotannosta palveluiden hankintaan.

Palvelutuotantoa suhteutetaan joustavasti väestömäärän ja ikärakenteen muutoksiin. Kunnan palvelurakenne järjestetään niin, että kaikille kuntalaisille voidaan tarjota laadukkaat peruspalvelut sen mukaan mitä kulloinkin vallitsevan valtionosuus- ja verotulojärjestelmän tukemana kyetään rahoittamaan. Kunnan palvelut tuoteistetaan ja oman palvelutuotannon rinnalle synnytetään myös yksityistä palvelutuotantoa ja mui-

den kuntien kanssa yhteistä tuotantoa silloin, kun se toiminnallisesti ja taloudellisesti on järkevää.

Kunnan rahoitus- ja omistajapolitiikkaa sopeutetaan toimintaympäristön muutosten sekä kunnan taloudellisten ja toiminnallisten resurssien vaatimusten mukaisesti. Ns. valorahojen käyttöä ja Paletin omistuksen mielekkyyttä tulee perusteellisesti selvittää.

Kyyjärven kunnassa on perinteinen jyrkkään sektorijakoon perustuva hallinto-organisaatio. Resurssien siirtäminen sektorilta toiselle ja eri sektoreiden resurssien yhteiskäyttö on nykyisen toimintamallin seurauksena vaikeaa.

Resurssien yhteiskäytön vahvistamiseksi Kyyjärven kunnassa yhdistetään sosiaali-terveyslautakunnan alainen sosiaali- ja terveyspalvelut -osasto ja sivistyslautakunnan alainen sivistyspalvelut -osasto yhdeksi perustettavan peruspalvelulautakunnan alaiseksi peruspalvelut -osastoksi. Osastojen yhdistämisen yhteydessä hyödynnetään mahdollisuuksia henkilöstön yhteiskäyttöön. Nykyisen yhdyskuntalautakunnan lupaviranomaistehtävät siirretään YTAKE-hankkeen ohjausryhmän esityksen mukaisesti perustettavan seudullisen ”palveluyksikön” hoidettavaksi ja muut lautakunnan tehtävät siirretään kunnanhallituksen kautta hoidettavaksi. Nykyinen maaseutulautakunta lakkautetaan ja lautakunnan hoitamat asiat siirretään niin ikään kunnanhallituksen hoidettaviksi.

Kyyjärven kunnassa on perinteisesti panostettu voimakkaasti elinkeinopolitiikkaan ja pyritty edistämään yrittäjyyttä. Julkilausuttuna tavoitteena on mm. yritysraakenteen monipuolistaminen ja palvelualan työpaikkojen lisääminen.

Edellä kuvatut elinkeinopolitiikan toimintaperiaatteet on syytä ottaa huomioon myös kunnan palvelutuotannossa. Tämän vuoksi kunnan oman palvelutuotannon rinnalle tulee synnyttää myös yksityistä palvelutuotantoa ja muiden kuntien kanssa yhteistä tuotantoa silloin, kun se on toiminnallisesti ja taloudellisesti järkevää. Palvelutuotannon avaaminen voi parhaimmillaan luoda uusia palveluyrityksiä, jolloin olemassa oleva ylikapasiteetti purkautuu rakentavalla tavalla.

Palveluiden ostamisen etuna on joustavuus. Kapasiteettia voidaan ostaa aina tarpeen mukaan ja palvelutarpeen muutoksiin voidaan reagoida nopeasti. Lisäksi kunnalta poistuu työnantajavastuu.

Työllistäminen on edelleenkin tärkeää, mutta se ei voi olla ensisijaisessa asemassa. Palvelutuotannon periaatteiden muutos tulee pyrkiä toteuttamaan mahdollisimman vähillä irtisanomisilla, mutta lähiaikojen luonnollinen poistuma ei kuitenkaan riitä tarvittavien muutosten tekemiseen.

4.1 Hallinto- ja elinkeinopalvelut

Kyyjärven kunnassa on verrattain ohut hallinto-organisaatio. Kunnanjohtajan tehtäviin on yhdistetty mm. perinteiset kunnansihteerin ja kunnan kamreerin tehtävät. Kunnassa on kuitenkin muista Kyyjärven verokkikunnista poiketen edelleen oma elinkeinoasiamies.

Kunnan hallinnolliset toimistotehtävät ml. talous- ja henkilöstöhallinto on pyritty keskittämään keskuskansliaan. Toimistohenkilöstöä (kirjanpitäjä, palkkasihteerin, 2 keskus-toimiston kanslistia, teknisen toimen toimistosihteerin ja apulaiskanslistin ja sosiaalitoimen kanslistin) ei kuitenkaan ole keskitetty saman työnjohdon alle. Talous-, henkilöstö- ja tietohallinnon keskittäminen yksittäisten henkilöiden varaan on vaatinut järjestelyjä varamiesjärjestelmän turvaamisessa ja ko. toiminnot ovat edelleen hyvin haavoittuvaisia.

Maaseutupalveluiden hallinnolliset tehtävät hoitaa elinkeinoasiamies.

Ruokahuolto on keskitetty omana toiminnallisena tulosalueena hallinto- ja elinkeinopalveluiden alaisuuteen. Kunnassa on kaksi valmistuskeittiötä. Ruokapalveluista vastaa määräaikainen ravitsemuspäällikkö. Yksikössä on yhteensä 5 työntekijää.

4.1.1 Yleishallinto

Talous-, henkilöstö- ja tietohallinnon palvelut järjestetään tulevaisuudessa seudullisena yhteistyönä tai ostopalveluna yksityiseltä palveluntarjoajalta ja kunnan toimistotyö keskitetään keskustuomistoon perustettavaan toimistotiimiin ja toimistotyöntekijöiden määrä sopeutetaan jäljelle jäävää työmäärää vastaavaksi.

Palkanlaskenta, kirjanpito, maksuliikenne ja tietohallinto ovat tyypillisiä hallinnon tukipalveluja, joita tuotetaan kaikissa kunnissa samalla tavalla. Mitä pienempiin yksiköihin resurssit kohdistetaan kiinteästi, sen enemmän niitä suhteessa varsinaiseen palvelutuotantoon tarvitaan, koska joka yksikköön on varattava reserviä myös yllättäviä tilanteita varten. Esimerkiksi Kyyjärven kunnassa on tällä hetkellä sataa työntekijää kohti periaatteessa 1,5 palkanlaskijaa. Siitä huolimatta palkanlaskenta ja henkilöstöhallinnon rutiinit ovat käytännössä yhden henkilön varassa ja kunta on palkanlaskennan osalta erittäin haavoittuvainen. Suuremmissa yksiköissä on moninkertainen määrä palkansaajia yhtä palkanlaskijaa kohden. Tehokkuuden lisäksi suuremmissa yksiköissä on toimintavarmuus ja sijaistukset helpommin järjestettävissä.

Tukipalveluissa ylikunnallinen ja ostopalveluun perustuva yhteistyö tarjoaa mahdollisuudet päällekkäisten töiden poistamiseen ja työnjohdon määrän optimoimiseen suhteessa palvelutuotantohenkilöstöön. Lisäksi yhdistämällä saadaan aikaiseksi ”kriittinen massa” toimintamallien uusimiseksi ja edellytykset mm. toimintojen sähköistämiseksi ja sovellusten jatkuvalle päivittämiselle. Kiteytettynä pienemmin kustannuksin saadaan aikaan toimintavarmuutta ja parempaa laatua.

Kaikki kunnanhallituksen perinteisesti myöntämät **avustukset otetaan uuteen harjintaan**. Mm. Kyyjärven veteraanien palvelusäätiön toimintaa tulisi järjestellä niin, että tarve kunnan vuosittain säätiölle myöntämälle avustukselle vähenisi.

4.1.2 Elinkeinopalvelut

Elinkeinoasiamiehen virka lakkautetaan. Kunta järjestää perinteiset elinkeinoasiamiehen neuvontapalvelut ostopalveluna yhteistyössä seudun muiden kuntien kanssa. Kunnan kokonaisvaltainen kehittäminen ml. elinkeinopolitiikka ja yhteistyö kunnan yrittäjien kanssa keskitetään kunnanjohtajalle. Kyyjärven Kehitysyhtiö Oy:n hallinnointi yhdistetään kunnanhallituksen toimintaan.

Elinkeinoasiamiehen viran lakkauttamisen myötä nykyisin elinkeinoasiamiehen (ja kiinteistöyhtiön pj:n) tehtäviin kuuluvat kiinteistöyhtiö Kyyjärven Paletti Oy:n ja Kyyjärven liikekeskuksen **isännöintitehtävät ostetaan ulkopuoliselta isännöintipalveluja tarjoavalta yritykseltä**. Kunta edesauttaa ko. yritystoiminnan kehittymistä kunnan alueelle siirtämällä kunnan suoraan ja välillisesti omistamien teollisuuskiinteistöjen ja liike- ja asuinhuoneistojen isännöintitehtävät ko. yrityksen hoidettavaksi. Kunnan Paletissa omistamien liiketilöiden vuokraamisesta vastaa jatkossakin kunnanhallituksen valitsema toimikunta kunnanhallituksen vahvistamien yleisten periaatteiden mukaisesti.

Niin ikään elinkeinoasiamiehen (ja kiinteistöyhtiön pj:n) nykyiseen toimenkuvaan kuuluva **Paletin yhteismarkkinointiin liittyvät tehtävät siirretään Paletissa toimivien kauppiaiden vastuulle.**

Kunnan elinkeinostrategia ja elinkeinopolitiikan toimintaperiaatteet sovitaan yhteistyössä alueen yrittäjien kanssa.

Elinkeinoasiamiehen maaseutupalveluihin liittyvät tehtävät järjestetään tarvittaessa ostopalveluna. **Maaseutulautakunnan lakkauttamisen ja** lautakunnan nykyisten tehtävien kunnanhallitukselle siirtämisen jälkeen ostopalveluiden tarve vähenisi olennaisesti.

4.1.3 Ruokahuolto

Kunnan koko ruokahuolto keskitettiin yhden työnjohdon alle 2005 vuoden alusta. Kulu-
luvan vuoden aikana selvitetään mahdollisuutta keskittää ruuanvalmistus yhteen valmistuskeittiöön ja vaihtoehtoisesti selvitetään myös mahdollisuutta ruokapalveluiden järjestämiseen yhteistyössä naapurikuntien ja yksityisten palvelun tarjoajien kanssa.

4.2 Sosiaali- terveyslautakunta

Sosiaali-terveyspalveluiden kohdalla väestön ikärakenteen muutos luo suuria muutospaineita. Vanhusten palveluiden resurssitarve tulee säilymään vähintään nykyisellä tasolla. Resurssitarve tulee kuitenkin kasvamaan nykyisestä vuoden 2015 jälkeen, kun suuret ikäluokat tulevat tarvitsemaan palveluita.

Lapsi- ja perhepalveluiden kysyntä tulee säilymään vielä toistaiseksi lähes ennallaan, mutta tarve alkaa vähentyä kuitenkin jo muutaman vuoden kuluessa, ellei kunnan nykyistä väestökehitystä onnistuta kääntämään. Päivähoidosta tulee vapautumaan kapasiteettia lasten määrän vähenemisen vuoksi jo vuoteen 2010 mennessä.

Tällä hetkellä Kyyjärven kunnan Sosiaali- ja terveyspalveluiden hallinto järjestetään ostopalveluna Kivijärven kunnasta ostettavan sosiaalijohtajan työpanoksen (2pv/vk) kautta. Sosiaalijohtajan lisäksi hallintoa hoitaa kanslisti. Kanslisti hoitaa myös Karstulan kunnan elatusturva-asiat.

Edunvalvontapalvelut ostetaan Karstulan kunnalta. Sosiaalityö tuotetaan omana työnä oman määräaikaisten sosiaalityöntekijän toimesta. Päihdehuolto- ja lastensuojelupalvelut ostetaan eri palveluiden tuottajilta. Kasvatus- ja perheneuvonta ostetaan Saarijärven kaupungilta.

Päivähoitopalvelut tuotetaan pääosin itse lastentarhanopettajan, päivähoitajan sekä 7 perhepäivähoitajan toimesta perhepäivähoitona kolmen perhepäivähoitajan kotona sekä ryhmäperhepäiväyksikössä.

Vanhuspalvelut muodostavat kotipalvelu, tukipalvelut, 6-paikkainen pienryhmäkoti sekä 20-paikkainen vanhainkoti. Palvelut tuotetaan pääosin kunnan omana toimintana. Vanhuspalveluita johtaa vanhustyönjohtaja, kotipalveluissa on 4 kokoaikaista, kaksi 50%:n ja yksi 75% osa-aikaista työntekijää sekä ostopalveluna seurakunnalta ostettava sairaanhoidollinen työpanos. Pienkodilla on yksi työntekijä, vanhainkodissa on 2 sairaanhoitajaa, 1 perushoitaja, 6 lähihoitajaa/kodinhoitajaa, 1 hoitoapulainen. Vanhainkodin pyykkihuolto hoidetaan yhdistelmätyönä.

Vammaispalvelut muodostuvat 8-paikkaisesta asuntolasta, työtoiminnasta, perhehoitosta, laitoshoidosta ja tukipalveluista. Laitos- ja perhehoito ostetaan palveluiden tar-

joajilta. Vammaispalveluista vastaa johtava ohjaaja. Asuntolassa on asuntolanhoitaja, 2 lähihoitajaa ja lisäksi yhden työntekijän työpanos tulee vanhainkodilta. Työtoimintakeskuksessa on 2 ohjaajaa, 1 lähihoitaja ja 50%:n osa-aikainen työntekijä keittiö- ja siivoustöissä.

Toimeentulotuki, ehkäisevä toimeentulotuki ja kuntouttavatyötoiminta tuotetaan kunnan omana toimintana määräaikaisen sosiaalityöntekijän toimesta.

Terveyspalvelut tuotetaan perusterveydenhuollon kuntayhtymän ja Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kautta.

Sosiaali-terveyspalveluiden toimintayksiköt (kuten koko kunta) on organisoitu itsenäisesti toimintayksiköiksi, joiden välillä ei ole riittävästi yhteistyötä ja resurssien yhteiskäyttöä.

4.2.1 Sosiaalihuolto

Yhteistyötä Kivijärven kunnan kanssa jatketaan ja sosiaalijohtajan palvelut ostetaan jatkossakin Kivijärven kunnalta. Järjestely mahdollistaa jatkossa myös tiiviimmät alueelliset yhteistyöjärjestelyt.

Sosiaalitoimen kanslisti siirrytty osaksi perustettavaa toimistotiimiä.

4.2.2 Vanhuspalvelut

Kotipalvelut, pienryhmäkoti ja vanhainkoti yhdistetään selvemmin yhdeksi toimintakokonaisuudeksi. Yksiköiden nykyinen henkilöstö siirretään hallinnollisesti vanhuspalvelut tulosalueen yhteiseksi henkilöstöksi.

Nykyinen vanhustyönjohtajan virka lakkautetaan. Vanhuspalveluiden henkilöstö siirretään suoraan sosiaalijohtajan alaisuuteen. Vanhainkodille ja kotipalveluun nimitetään kuitenkin lähiesimiehet. Yhdistämisen jälkeen yksikkö toimii saman työnjohtajan alla ja resurssien yhteiskäyttö on joustavasti mahdollista.

Vanhuspalveluihin on ryhdytty kehittämään hoidonparrastusta. Oman vanhainkodin hoitoisuutta on lisätty henkilökunnan koulutuksella ja vanhainkodilla toteutetuilla virkajärjestelyillä. Hoidon parrastuksen toimivuuteen kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Vanhuspalveluille hankitaan tarvittavaa välineistöä ja henkilöstön hoidollisia valmiuksia parannetaan tarvittaessa koulutuksen ja virkajärjestelyjen avulla.

Kotihoidossa henkilöstön käyttöä tehostetaan, parityöskentelystä siirrytään itsenäisempään toimintatapaan ja nykyisin kotihoidon suorittamat **tukitoimet kuten siivous ja kaupassakäynnit yms. siirretään kokonaan yksityisten palveluntarjoajien ja/tai kolmannen sektorin hoidettavaksi.**

Palvelukynnystä nostetaan. Kyyjärven sosiaali- ja terveyspalveluille on leimallista matala palvelukynnys ja hyvä palvelu. Tämä näkyy myös kotipalvelussa. Kyyjärven kunnassa on kotipalvelun piirissä selvästi suhteellisesti enemmän vanhuksia kuin vertailukunnissa.

Vanhuspalveluissa tehtävää seudullista yhteistyötä jatketaan ja tiivistetään entisestään. Vanhuspalveluiden järjestämiseen etsitään jatkossakin vaihtoehtoisia toimintatapoja yhteistyössä seudun muiden kuntien ja yksityisten palveluntarjoajien kanssa.

4.2.3 Lapsi- ja perhepalvelut

Päivähoidon tarjonta suhteutetaan kysyntään ja **nykyinen ryhmäperhepäiväkoti muutetaan päiväkodiksi**. Päiväkodille järjestetään toiminnallisesti ja taloudellisesti tarkoituksenmukaisimmat tilat koulun yhteydestä.

4.2.4 Vammaispalvelut

Vammaispalvelut sopeutetaan kysynnän muutosten mukaisiksi ja toimintakeskuksen ja asuntolan henkilöstöresursseja sekä käyttöastetta tarkistetaan.

4.2.5 Terveyspalvelut

Kyyjärven terveysasemalla on verrattain suuret henkilöstöresurssit. **Terveysaseman henkilöstöresursseja tarkistetaan** palvelutarpeen mukaisesti. Erityisesti nykyisin neuvolatoiminnassa olevia resursseja tarkistetaan.

Vuodeosaston käyttöön kiinnitetään erityistä huomiota tiiviissä yhteistyössä vanhuspalveluiden kanssa.

4.3 *Sivistystoimi*

Sivistyspalveluiden hallinnosta vastaa määräaikaisena rehtorina toimiva sivistystoimenjohtaja.

Perusopetus tuotetaan pääosin omalla henkilöstöllä (rehtori, 4 lehtoria, 2 erityisopettajaa, 6 luokanopettajaa, 4 päätoimista tuntiopettajaa, 1 esiopettaja, 5 sivutoimista tuntiopettajaa, 4 avustajaa (joista 1 Perhon harjaantumiskoululla), 1 työllistetty iltapäivähoitaja). Kotitalouden opetus ostetaan Karstulan kunnalta. Perusopetuksen keskeinen haaste on oppilasmäärän väheneminen.

Kansalaisopistopalvelut ostetaan Karstulan kansalaisopistolta (liikunta, musiikki, kädentaidot, taidepiirit, kielipiirit).

Musiikkikoulutus ostetaan Pohjoisen Keski-Suomen musiikkiopistolta.

Taiteen perusopetus järjestetään ostamalla kuvataideopetuskursseja.

Kirjastopalvelut tuotetaan itse omassa koulun yhteydessä olevassa kirjastossa omalla henkilöstöllä (kirjastonjohtaja, kirjastovirkailija).

Kulttuuripalvelut tuotetaan itse kirjaston henkilöstön johdolla yhteistyössä järjestöjen kanssa.

Kunta vastaa pääosin liikuntapaikkojen ylläpidosta, mutta liikunta-alueiden hoito ja vapaa-aikaohjauspalveluita ostetaan Kyyjärven Kyvyttä, uimakoulun ohjauspalvelut ostetaan 4H-yhdistykseltä.

Nuorisopalveluiden osalta kunta järjestää leirejä ja vastaa nuorisotilan ylläpidosta. Nuorisotalon valvonta ostetaan 4-H –yhdistykseltä ja ohjauspalveluita ostetaan Kyyjärven Kyvyttä.

Sivistyspalveluissa keskeinen ongelma on koulujen oppilasmäärän väheneminen. Kyyjärven perusopetuksen oppilaskohtaiset kustannukset ovat jo nyt huomattavasti

valtakunnan keskiarvoa korkeammat. Palvelutuotannon rakenteita ei ole kyetty ”sopeuttamaan” oppilasmäärän muutosten tahdissa.

Nuoriso-, liikunta- ja vapaa-aikapalvelut ovat tällä hetkellä perusopetuksen rehtorin vastuulla. Kokemukset palveluiden ostamisesta kunnan alueella toimivilta järjestöiltä on osoittautuneet hyviksi.

4.3.1 Perusopetus

Tuntikehystä tarkistetaan kunnan taloudellisen tilanteen ja oppilasmäärien mukaisesti. Opettajien eläköitymiset hyödynnetään ja opetus järjestetään opetustehtäviä yhdistämällä ja **ryhmäkokoja tarkistamalla** jatkossa nykyistä pienemmillä opettajaresursseilla. **Erityisopetuksen resursseja ja avustajien määrää tarkistetaan.**

Toteutetaan joukkoliikenneselvitys, jonka pohjalta laaditaan koulukuljetus- ja joukkoliikennesuunnitelma.

Koulutilojen käyttöastetta nostetaan antamalla valvontavastuuta tilojen käyttäjille. Kiinteistöstrategian yhteydessä määritellään, miten opetuskäytön kannalta turhista tiloista voidaan luopua ja hyödyntää muuhun käyttöön.

Sivistys- ja opetustoimen hallinto on tyypillinen erityisosaamista vaativa tehtävä, jota tarvitaan kaikissa kunnissa. Pienissä kunnissa hallintoresurssien optimoiminen suhteessa varsinaiseen palvelutuotantoon on vaikeaa. Useasti se hoidetaan erilaisin yhdistelmävirkaratkaisuin. Tämä menettely on vakiintuneessa toimintaympäristössä hyvä ratkaisu, mutta muutostilanteessa monesti ongelmallinen. Muutoksen kannalta tarpeellista kehittämisvoimaa ei ole riittävästi ja asiantuntemuksen ylläpito on vaikeaa.

Kurssimuotoista opetusta hyödyntämällä voidaan useiden oppiaineiden opetus järjestää naapurikuntien kanssa yhteisten opettajien toimesta.

Kyyjärven kunnan on hyvä tiivistää seudullista yhteistyötä sivistys- ja opetustoimen hallinnossa. Yhteistyötarkastelun on hyvä koskea myös luottamushenkilöhallintoa, ei pelkästään virkamieshallintoa.

4.3.2 Liikunta- ja vapaa-aika

Liikuntapaikkojen hoito liitetään osaksi muiden tilojen ja alueiden hoitoa ja vapaa-aikapalvelut järjestetään kulloisenkin tarpeen mukaisesti yhteistyössä järjestöjen kanssa. **Kunnan järjestöille myöntämiä toiminta-avustuksia karsitaan ja ne siirretään jatkossa em. palvelun järjestämiseen.**

4.3.3 Kirjasto ja kulttuuripalvelut

Kirjaston aukioloaikoja supistetaan niin, että ne mahdollistavat **kirjaston hoitamisen nykyistä pienemmillä henkilöstöresursseilla.** Kirjastonjohtajan hallinnollinen työpanos järjestetään jatkossa yhteistyössä alueen muiden kuntien kanssa.

4.4 Yhdyskuntapalvelut

Kyyjärven kunnan yhdyskuntapalveluiden alaisen teknisen osastopäällikkönä toimii kunnan rakennusmestari. Hänen lisäksi henkilöstöön kuuluvat rakennusmestari, rakennustarkastaja, toimistosihtööri, toimistoapulainen, talonmiehet 3 hlöä ja siivoojat 4 hlöä).

Teknisentoimen keskeinen haaste on erityisasiantuntemuksen ylläpitäminen. Tekninentoimi on alue, jossa on monia erityyppisiä erityisosaamisen alueita (vesi- ja viemäriverkko, rakennusvalvonta, ympäristönsuojelu yms.) ja ne lisääntyvät koko ajan tekniikan ja lainsäädännön kehittyessä ja monipuolistuessa. Kunnassa teknisentoimiston mestaritaso joutuu tämän vuoksi olemaan ”moniottelijoita”.

4.4.1 Tekniset palvelut

Tekninen hallinto vastaa teknisten palveluiden alla olevista talousyksiköistä, joita ovat hallinnon lisäksi liikenne- ym. alueet sekä palo- ja pelastustoimen kustannukset. Palo- ja pelastuslautakunnan operatiivisesta toiminnasta vastaa kuitenkin Keski-Suomen aluepelastuslaitos.

Kyyjärven kunnan yhdyskuntapalveluiden hallinnossa on verrattain suuret henkilöstöresurssit. Siirtämällä yhdyskuntalautakunnan tehtävät kunnanhallitukselle ja ”seudulliselle lupaviranomaiselle” voidaan yhdyskuntapalveluiden alaisen teknisentoimen hallintoa merkittävästi keventää. Rakennusmestarin tehtävä ja rakennusvalvojan sekä ympäristösuojelun tehtävät voidaan jatkossa osa-aikaistaa ja/tai järjestetään seudullisesti.

Muissakin erityisosaamista vaativissa tehtävissä lisätään yhteistyötä naapurikuntien kanssa. Kyyjärven kunta hankkii jatkossa ostopalveluna suurimman osan tarvitsemistaan teknisen toimen hallinnollisista palveluista. Ostopalveluiden ohella voidaan sopia naapurikuntien kanssa keskinäisestä työnjaosta ja erikoistumisesta.

Teknisentoimen toimisto toimistosihtöörin työpanosta siirretään entistä enemmän kunnan tietohallintotehtävien ml. koulun atk-tehtävien hoitamiseen ja yhdyskuntapalveluiden toimistotehtävät siirretään toimistotiimin hoidettavaksi. (huom. ks. s.7 tietohallintopalveluiden seudullistaminen)

Teknisen toimen **taksoitusperiaatteet uudistetaan** siten, että ne kattavat tuotantokustannukset. Mm. jätehuolto, vesihuolto, ympäristönsuojelu, rakennusvalvonta ja lämpölaite voivat olla täyskattaisia palveluja.

4.4.2 Rakentamis- ja ympäristöpalvelut

Rakentamis- ja ympäristöpalveluissa pyritään siirtymään seudulliseen järjestämiseen esim. YTAKE-hankkeen ohjausryhmän esittämällä tavalla. Nykyisin rakennustarkastajalle kuuluvat energia- ja korjausavustushakemusten valmistelu, tilaukset, tilitykset kohteiden seurannat ja maa-aineslain mukaiset toimet pyritään niin ikään hoitamaan seudullisesti.

4.4.3 Tilapalvelut

Tilapalvelut-tulosalue muodostettiin vuoden 2005 alussa keskittämällä koko kunnan kiinteistötoimi lukuun ottamatta elinkeinotoimen kiinteistöjä. Uusi tilapalvelut-yksikkö jakaantuu vuokrattuihin asuntoihin, toimitiloihin ja kunnossapitopalveluihin.

Kunnan omistamien vuokra-asuntojen isännöinti siirretään Kyyjärven Vuokra-asunnot Oy:n isännöinnistä vastaavalle toimijalle (kt. elinkeinotoimi/kunnan isännöintitehtävien keskittäminen)

Kunnan siivous ja talonmiespalvelut ml. yhteisten alueiden ja teiden kunnossapito ja hoito **hankitaan ostopalveluna** tai vaihtoehtoisesti selvitetään yhteistyössä naapurikuntien kanssa mahdollisuutta ko. **palveluiden yhtiöittämiseen** ja erottamiseen kunnan varsinaisesta toiminnasta tilaaja-tuottajamallin mukaisesti.

Kunnan kaikista tiloista laaditaan kiinteistöstrategia, jossa määritellään ne periaatteet, joiden mukaan toimitiloja hoidetaan, kunnostetaan ja voidaan myydä jne.

4.4.4 Liikelaitokset

Vesi- ja viemärilaitos yhtiötetään (tai palvelut ostetaan) yhdessä Perhon (mahdollisesti Kivijärven ja Kinnulan) tai vaihtoehtoisesti Karstulan kunnan laitosten kanssa. Kyyjärven kunnan ja Perhon (mahdollisesti Karstulan) kunnan kesken käynnistyvä yhteistyö jätevedenpuhdistamisessa edellyttää hallinnon järjestämistä. Yhtiömuotoinen toiminta soveltuu parhaiten tämän kaltaiseen kahden kunnan väliseen yhteistyöhön. Samassa yhteydessä on luontevaa ottaa myös vesilaitoksen toiminnat yhtiöön. Näin voidaan säästää molemmissa kunnissa mm. hallinnon työpanosta. Yhdistetyn vesi- ja viemärilaitoksen taloushallinnon palvelut ostetaan ulkopuoliselta (yritys, Kyyjärven tai Perhon kunta) palvelun tarjoajalta.

Lämpölaitoksen toimintaperiaatteet ja taksoitus sekä yhteistyö lämmöntuottajien kanssa tarkistetaan.

4.5 Asuntotoimi

Valtaosa kunnan vuokra-asunnoista on siirretty Kyyjärven Vuokratalot Oy:lle ja niitä hoitaa yhtiön puheenjohtaja (huom yhtiön tj:n asema). Näiden lisäksi kunnalla on suoraan omistuksessa vuokra-asuntoja yhteensä noin 20 kpl. Kunnan suoraan omistamien vuokra-asuntojen vuokraamisesta vastaa kunnan rakennusmestari muiden tehtäviensä ohella. Vuokra-asuntojen myöntämisestä päättää kunnan rakennusmestari yhteistyössä vuokrataloyhtiön toimijoiden kanssa.

Kunnan omistamien vuokra-asuntojen isännöinti siirretään Kyyjärven Vuokra-asunnot Oy:n isännöinnistä vastaavalle toimijalle (ks. elinkeinotoimi/kunnan isännöintitehtävien keskittäminen). Yhdistämisen myötä vuokra-asiat voidaan keskittää yhden hallinnon alle ja vältetään päällekkäisiltä toiminnoilta ja kaksinkertaisesta hallinnosta.

Kunnan asuntotoimi kehitetään yhteistyössä kunnan vuokrataloyhtiön isännöitsijän kanssa kokonaisvaltaiseksi muuttajapalveluksi, siten että yhdeltä luukulta voisi saada kaikki asumiseen liittyvät palvelut.

Kuntamarkkinointia tehostetaan. Kunnasta, tonteista ja asumismahdollisuuksista laaditaan kunnan markkinointimateriaali ja ryhdytään määrätietoiseen kohdemarkkinointiin.

4.6 Henkilöstöstrategia

Palvelurakenteen muutostarpeiden ja eläköitymisten perusteella on syytä laatia henkilöstöstrategia pitkällä tähtäimellä huomioiden luonnollinen poistuma sekä henkilöstön uudelleen kouluttaminen ja -sijoittelu palvelutarpeen mukaan.