

KUUMA- PALVELUSTRATEGIA 2015

KUUMA-PALVELUSTRATEGIA 2015

Sisällysluettelo

1	Mikä on KUUMA-palvelustrategia?.....	3
2	KUUMA-kuntien toimintaympäristön muutostekijät.....	3
3	Tutkimuksia ja selvityksiä	9
4	KUUMA-kuntien nykyinen yhteistyö ja palvelustrategiat.....	11
5	KUUMA-visio ja tavoitteet vuoteen 2015	13
	5.1 KUUMA-visio 2015 ja kumppanuuden menestystekijät.....	13
	5.2 KUUMA-yhteistyön tavoitteet vuoteen 2015.....	13
6	KUUMA - palveluyhteistyön päämäärät ja linjaukset – tie päämäärien toteuttamiseen 2009 – 2015.....	14
	6.1 KUUMA - palveluyhteistyön päämäärät vuoteen 2015.....	14
	6.2 Yhteinen PARAS-hankkeen toimeenpanosuunnitelma	14
	6.3 Toimintamalli strategian toteuttamisessa – suunnittele, toteuta, arvioi	14
	6.4 Yhteistyö etenee vaiheittain	15
	6.5 Yhteistyöhankkeiden onnistuminen varmennetaan	15
	6.6 Palveluyhteistyö toteutetaan kokonaisuus halliten	15
	6.7 Omistajaohjausta terävöitetään.....	16
	6.8 Asiakaspalautteella kehitetään palveluita.....	16
	6.9 Henkilöstön osallistuminen.....	16
7	Kärkihankkeet palvelustrategian ytimenä	16
	7.1 Kärkihankkeet.....	16
	7.2 Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyö (STEHU-hanke).....	18
8	Kärkihankkeet KUUMA - palveluyhteistyön päämäärien toteuttajina.....	20



1 Mikä on KUUMA-palvelustrategia?

KUUMA-palveluyhteistyön tavoitteena on, että vuonna 2015 palvelut ovat asukkaiden käytettävissä kuntarajoista riippumatta ja että seudullinen palvelutuotanto on laajaa.

Palveluyhteistyötä on valmisteltu laajasti. Toimintatapoja ja tunnuslukuja on vertailtu, tehty useita selvityksiä ja toteutettu kehittämishankkeita. Näkökulma on ollut ensisijassa laadun parantaminen ja osaamisen kehittäminen. Rakenteellisia ja toiminnan taloudellisuutta parantavia muutoksia on tehty vähän.

KUUMA palvelustrategian tarkoituksena on yhdistää lähes neljän vuoden palveluyhteistyön valmistelusta saadut kokemukset ja kuntien palvelustrategioiden mukaiset tavoitteet sekä toimintaympäristön analyysi siten, että kaikilla toimijoilla on selkeä kokonaiskuva tulevan muutoksen tavoitteista, syistä ja toimenpiteistä, joita muutoksen toteuttaminen edellyttää.

KUUMA-palvelustrategiaan on yhdistetty Järvenpään, Keravan, Nurmijärven, Mäntsälän, Pornaisten ja Tuusulan kuntien palveluyhteistyön tavoitteet vuosille 2007 - 2015. Palvelustrategiassa kuvataan, miten palveluyhteistyötä syvennetään ja laajennetaan toteutettujen yhteistyöhankkeiden tulosten ja yhteisen oppimisen avulla vuoteen 2015 mennessä.

Palveluyhteistyön tavoitteena on parantaa yksittäisen kunnan mahdollisuuksia turvata kuntalaisille palvelujen saatavuus ja laatu. Tavoitteena on parantaa kuntapalvelujen vaikuttavuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta yhteistyön ja yhteisen tuotannon avulla.

KUUMA-palvelustrategia on valmisteltu yhteistyössä eri palvelualueilla toimivien KUUMA-työryhmien kanssa. Valmistelun tueksi järjestettiin KUUMA-parlamentin ja sen sidosryhmien yhteinen seminaari 21.11.2006, KUUMA-komission seminaari 30. - 31.1.2007 ja kuntien valtuustojen seminaari 21.3.2007.

Konsulttina palvelustrategian laadinnassa on toiminut TalentHaus.

2 KUUMA-kuntien toimintaympäristön muutostekijät

Väestön kasvu, väestön korkea koulutustaso, matala työttömyysaste ja pääkaupunkiseudun läheisyys tuovat KUUMA-seudulle vaurautta. Seudun julkisen talouden ja palveluiden kehittämismahdollisuudet ovat suotuisammat kuin Suomessa keskimäärin. Toisaalta nopea väestönkasvu, lapsiperheiden lisääntyvät palvelutarpeet, ikääntyvien kuntalaisten osuuden kasvaminen ja väestön elintason kohoamiseen liittyvät sairaudet lisäävät palveluiden kysyntää ja muuttavat palvelutarpeita.

Hyvinvointipalveluiden kysyntä kasvaa väestön vaurastumisen myötä. Kuntalaisten odotukset palveluiden sujuvuudesta ja laadusta kasvavat. Koko Suomen palvelusektori kehittyy nopeasti ja parantaa palveluiden saatavuutta, sujuvuutta ja kokonaislaatua. Pääkaupunkiseudun kuntien kaavailut kuntapalveluiden avaamista kaikille seudun asukkaille vaikuttaa myös KUUMA-kuntien asukkaiden odotuksiin.

Väestönkasvu jatkuu voimakkaana



KUUMA alueen väestönkasvu jatkuu voimakkaana. KUUMA-alueelle saadaan väestönkasvua niin paljon kuin kunnat pystyvät vastaanottamaan. Tavoitteena on hallittu väestökasvu.

KUUMA alueen väestömäärän arvioidaan vuonna 2030 olevan 200 000 – 238 000 asukasta eli ennusteesta riippuen kasvua on keskimäärin 1,5 % - 3,1 % vuodessa:

	Väestö 31.12.2006 *	Kuntien väestötavoitteet			UML (7.11.2006)***	TK (2004)
		kasvu-% 2007–2011 per vuosi	2020, varautu- minen	2030, varautumi- nen	2030	2030
Järvenpää	37 629	0,5-1 %	45 100	47 000**	46 000 – 47 000	43 827
Kerava	32 305	1-1,5 %	38 000	42 000****	39 000 – 42 000	35 743
Mäntsälä	18 650	2 %	26 000	30 000	26 000 – 30 000	22 026
Nurmijärvi	38 006	2 %	47 000	52 000	50 000 – 55 000	48 837
Pornainen	4 851	2,5 %	6 900	8 850	6 500 – 8 900	5 719
Tuusula	35 434	2 %	47 000	55 500	48 000 – 55 500	44 171
KUUMA	166 875		210 100	235 850	215 500 – 238 400	200 323

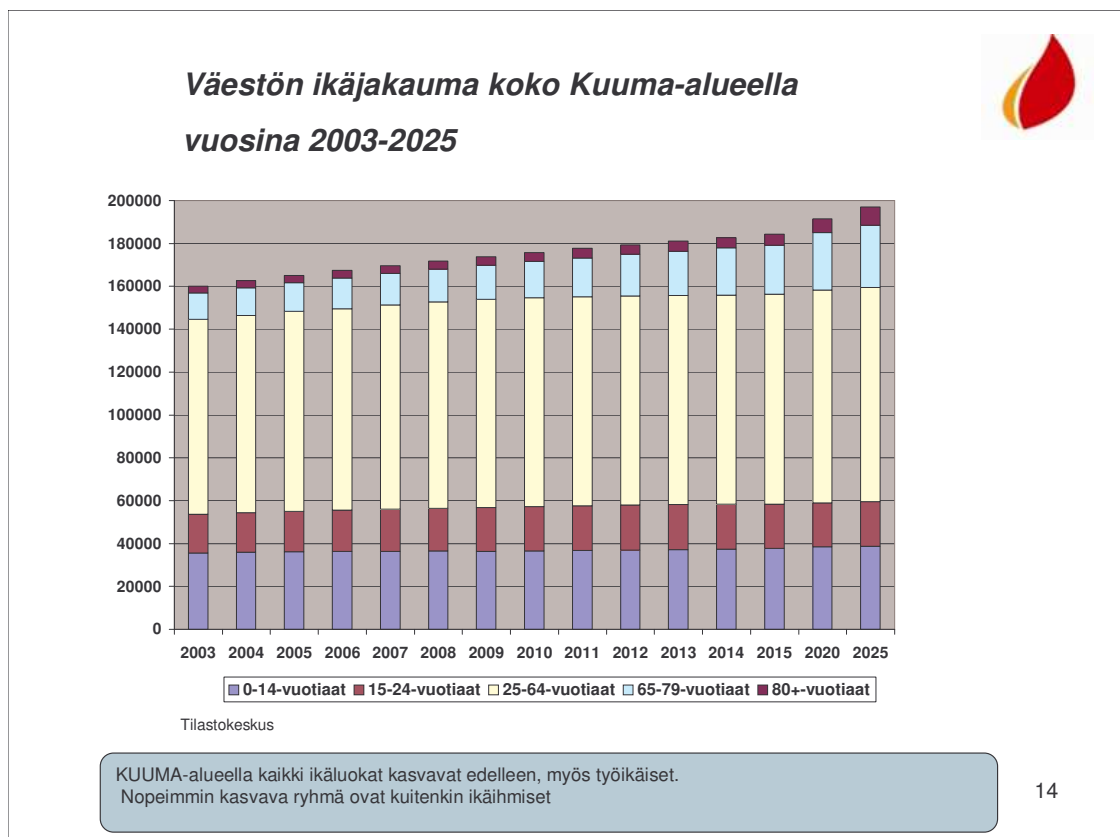
* Tilastokeskus, väestötieto.

** SAUMA= Sauma-alueen (Espoo, Järvenpää, Nurmijärvi, Tuusula, Vantaa, Vihti) tieverkkoselvitystä varten tehty arvio

*** Uudenmaan maakuntaohjelmaan 2007–2010 sisältyvä väestöarvio

**** alustava arvio

KUUMA alueen väestön ikärakenne on keskimääräistä nuorempaa. Vallitseva kehityssuunta on se, että KUUMA alueella asuvan väestön ikärakenne vanhenee, mutta alueelle muuttavat ovat pääosin lapsiperheitä (kuva 2)



KUVA 2

Ikäntyneiden palvelutarpeiden kasvu ja lasten palveluiden turvaaminen



Väestön ikääntyminen ja yli 65-vuotiaiden absoluuttisen ja suhteellisen osuuden kasvu on suuri haaste koko KUUMA-alueella. Tämän heterogeenisen väestöryhmän palvelutarpeet kasvattavat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutarvetta. Ikääntyneiden hoito- ja hoivapalveluiden laatu ja saatavuus heijastuu myös työikäisen väestönsosan elämään yhtäläillä kuin lasten päivähoiton palvelut. Myös ikääntyvien ihmisten liikunta- ja muiden vireyttä ja elämänhallintaa edistävien palveluiden kysyntä kasvaa voimakkaasti lähivuosina. Toisaalta vireiden ja osaavien eläkeikäisten asukkaiden mahdollisuudet toimia vapaaehtois- ja asiantuntijatehtävissä on suuri tulevaisuuden voimavara alueella.

Lasten ja nuorten määrän kasvu lisää myös palvelutarpeita. Lasten ja perheiden hyvinvoinnista huolehtiminen ja korkeatasoisten koulutuspalveluiden turvaaminen muodostavat suuren haasteen kuntien palvelutuotannolle.

Toimintakulujen nousu ja kuntien talouden tasapainottaminen

Kunnallistalouden rahoitustilanne on heikentynyt viime vuosina ja suunta näyttää ennusteiden mukaan pysyvän samana myös lähivuosina. Talouden heikkenemiseen on vaikuttanut kuntien toimintakulujen kasvu, joka on ollut huomattavasti verotuloja nopeampaa. Valtio on määrännyt kunnille uusia tehtäviä, samalla, kun veropolitiikkaa on uudistettu. Myös kuntien velkaantuminen on jatkunut. Menojen kasvun hillitsemiseksi on välttämätöntä kehittää uusia, kustannustehokkaampia palvelujen tuotantotapoja ja yhteistyömuotoja.

KUUMA-kuntien palvelujen kustannuskehitys ylittää tällä hetkellä tulopohjan kasvun (kuva 3) Toimintakulut ovat kasvaneet voimakkaasti kaikissa kunnissa. KUUMA-kuntien sosiaali- ja terveystoimessa toimintakulut ovat nousseet n. 20 % kuudessa vuodessa (2000 - 2005) ja opetustoimen toimintakulut samana ajankohtana n. 25 %.

Toimintakulujen asukaskohtainen kasvuprosentti vuosina 2005 - 2006 oli vertailukunnissa seuraava:

	Järvenpää	Kerava	Nurmijärvi	Tuusula	Mäntsälä	Pornainen
2005	5,77	4,09	6,47	6,84	6,75	5,10
2006	5,41	2,47	2,02	2,67	3,01	2,27

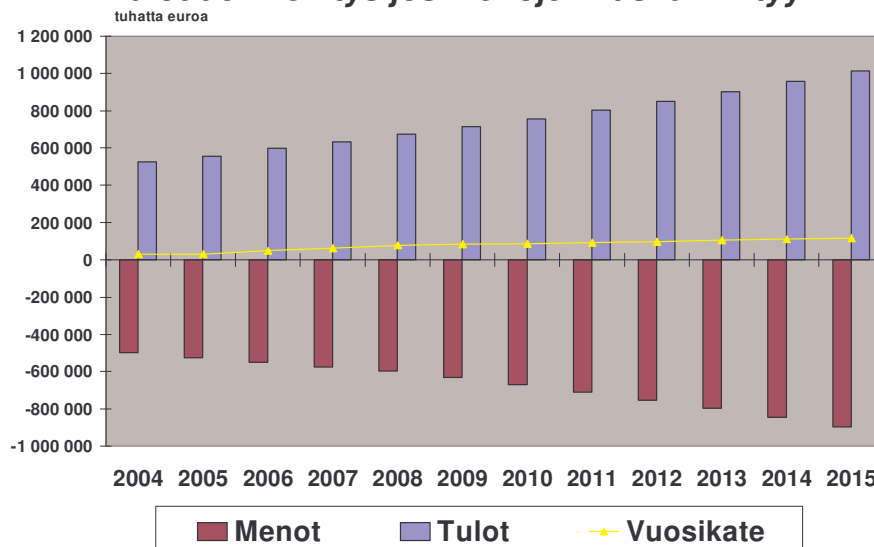
(Lähde: Kuntaliiton Kuntien tunnuslukutiedosto 24.7.2006, KUUMA-Extranet 2007)

Kasvavan väestön palvelutarpeiden tyydyttäminen vaatii lisärakentamista ja muita investointeja peruskorjausinvestointien lisäksi. Kaikkien KUUMA-kuntien talouden pitkän aikavälin ongelmana on se, että tulorahoitus ei riitä investointien kattamiseen. Kuntien talouden tasapainottaminen ja palvelutuotannon tuottavuuden ja tehokkuuden parantaminen on välttämätön edellytys riittävän palvelutarjonnan turvaamiseksi tulevina vuosina kaikissa KUUMA-kunnissa.



Kuuma-kunnat:

Talouden kehitys jos menojen kasvu kiihtyy



Pohjana SM:n
kuntatalouden
ennakointimalli
(vuoteen 2008 saakka)

KUVA 3

Helsingin seudun kehitys vaikuttaa KUUMA-kuntien kehitykseen

Järvenpää, ja Kerava muodostavat kaupunkimaisen radanvarsialueen. Nurmijärvi, Pornainen, Mäntsälä ja Tuusula ovat väljemmin rakennettuja maaseutumaisia alueita, joissa asutus sijoittuu taajamiin ja kyliin. Keski-Uusimaa on osa Helsingin seudun työssäkäyntialuetta. Lisääntyvät työmatkaliikennevirrat pääkaupunkiseudulle ja takaisin sekä työmatkojen hajaantuminen laajasti seudulla muuttavat palveluiden kysyntää ja käyttömuotoja. Pääkaupunkiseudun voimakas kasvu ja yhteistyön tiivistyminen vaikuttaa myös KUUMA-kuntien palveluyhteistyön kehittymiseen. KUUMA-kunnat ovat solmineet yhteistyösopimuksen Helsingin seudun kuntien kanssa. Yhteistyön tavoitteena on seudun kansainvälisen kilpailukyvyn turvaaminen ja seudun kehittäminen yhteistyössä valtion kanssa. Pääkaupunkiseudun kehitys vaikuttaa laajasti sitä ympäröivän alueen väestönkasvuun, muuttovirtoihin ja palveluiden kysyntään. Muuttoliike seudulla kumpaankin suuntaan on erittäin vilkasta. Helsinki, Vantaa, Espoo ja Kauniainen ovat valmistelemassa palveluiden avaamista rajattomina kaikkien kaupunkien asukkaille. Tällaiset suunnitelmat vaikuttavat myös laajemmin naapurikuntien tilanteeseen ja muuttavat myös niiden kuntalaisten odotuksia joustavammista palveluista.



Kuntalaisten palveluodotukset muuttuvat

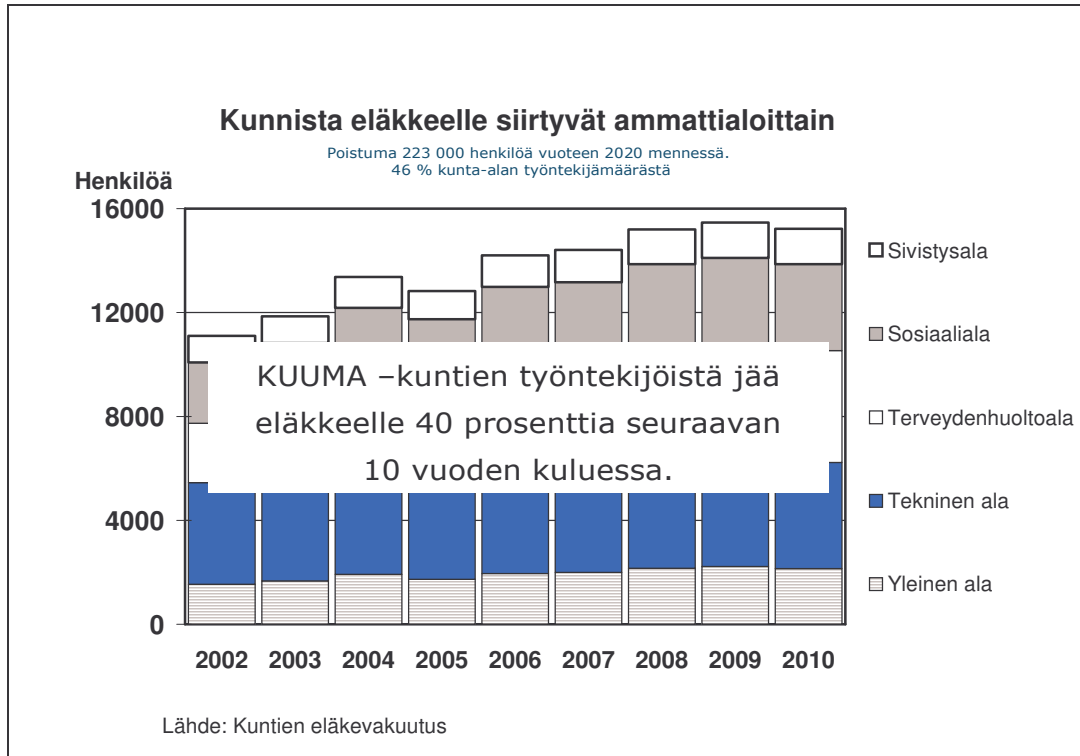
KUUMA-seudun asukkaat vaurastuvat ja koulutustaso nousee edelleen. Asukkaat ovat hyvin laatu-tietoisia ja tietoisia oikeuksistaan. Väestön vaurastuminen ja palveluyhteiskunnan kehittyminen nostaa kansalaisten vaatimustasoa myös kunnan tarjoamien palveluiden osalta. Sähköisten palveluiden kysyntä nousee nopeasti. Jo nyt KUUMA-kuntien asukkaista yli 70 %:lla on tietokone käytössään ja yli 60 % käyttää internetiä, (Hyvinvointi, palvelut ja elämänlaatu KUUMA-kunnissa). Informaatioteknologia mullistaa monella tavalla vakiintuneita palveluiden käyttömuotoja. Tasapainon löytäminen kuntalaisten odotusten ja kunnan taloudellisten mahdollisuuksien välillä on suuri haaste kaikille KUUMA-kunnille.

Kuntien päättäjät ja asiantuntijat näkevät, että kuntalaisten omavastuuosuus kuntien järjestämien palvelujen kustannuksista kasvaa huomattavasti seuraavan kymmenen vuoden aikana. Tulevaisuudessa on tärkeää, että kuntalaisten omatoimisuus ja yhteisöllisyys vahvistuu kaikilla elämän osa-alueilla. Verkottuminen seudun sisällä ja laaja yhteistyö myös kolmannen sektorin kanssa on välttämätöntä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

Eläköityminen nopeutuu ja kilpailu työvoimasta kiristyy

KUUMA-kuntien henkilöstöstä jää 40 % eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden aikana, (kuva 4). Muutos on suuri, kun otetaan huomioon samanaikainen henkilöstön muu vaihtuvuus ja kiristynyt kilpailu työvoimasta. Kuntien tuottamien palveluiden hyvä taso voi vaarantua. KUUMA-kuntien työnantajakuva, työolot, henkilöstön palkkaus, uralla etenemismahdollisuudet yms. vaikuttavat rekrytoimisen onnistumiseen. II-asteen oppilaitoksilla on mahdollisuus vaikuttaa seudun työvoiman saatavuuteen. Erityisen tärkeäksi nousee terveydenhuollon ja sosiaalitoimen sektorien koulutuksen määrän ja houkuttelevuuden lisääminen. KUUMA-kuntien yhteistyön syventäminen henkilöstöhallinnon kaikilla osa-alueilla on erittäin tärkeää. Julkisten palveluiden varmistaminen työvoimasta kilpailtaessa vaatii kuitenkin myös yksityisen sektorin yhteistyön laajentamista ja hankintaosaamisen lisäämistä.

Yleinen työvoiman väheneminen ja KUUMA-kuntien sijainti Helsingin seudulla johtaa jo lähitulevaisuudessa nykyistä tiukempaan työvoimasta kilpailuun. Palvelujen tuotannossa on varauduttava siihen, etteivät kunnat saa palvelukseensa samalla tavoin uutta henkilöstöä kuin nykyisin. Vahvistaakseen asemansa työvoiman rekrytoinnissa ja turvatakseen houkuttelevuutensa työnantajana, KUUMA-kuntien tulee varmistaa, että voimassa olevat palvelussuhteen ehdot ovat kilpailukykyiset ja, että työolosuhteet ovat hyvät ja ajanmukaiset. Kaikkinainen yhteistyö rekrytoinnissa, työvoiman käytössä ja osaamisen kehittämisessä on välttämätöntä.



KUVA 4

Kunta- ja palvelurakennemuutosten vaikutukset

Kunta- ja palvelurakennemuutoksen (laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta) tavoitteena on, että palvelurakenteita vahvistetaan kokoamalla kuntaa laajempaa väestöpohjaa edellyttäviä palveluja yhteen ja lisäämällä kuntien yhteistoimintaa. Toiminnan tuottavuutta parannetaan myös tehostamalla kuntien toimintaa palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa sekä vahvistamalla pääkaupunkiseudun ja muiden yhdyskuntarakenteellisesti ongelmallisten kaupunkiseutujen toimintaedellytyksiä.

Lain mukaan kunnassa tai yhteistoiminta-alueella, joka huolehtii perusterveydenhuollosta ja siihen kiinteästi liittyvistä sosiaalitoimen tehtävistä, on oltava vähintään noin 20 000 asukasta. Kunnan tai yhteistoiminta-alueen, jolla on ammatillisesta koulutuksesta annettun lain mukainen ammatillisen peruskoulutuksen järjestämislupa, asukasmäärän on oltava vähintään noin 50 000. Lisäksi jokaisen kunnan tulee kuulua kuntayhtymään, jonka tehtävänä on muun ohella kunnan osoittamassa laajuudessa vastata palveluista, joista säädetään erikoissairaanhoidoissa ja kehitysvammaisten erityishuollosta annetussa laissa.

Uuden lain mukaan kuntien tulee laatia 31.8.2007 mennessä sisäasianministeriölle toimeenpanosuunnitelma, jossa esitetään palveluyhteistyön kehittämistoimenpiteet. Uuden lain toiminnan tehostamistavoitteet koskevat kaikkia KUUMA-kuntia. Yhteistoimintavelvoite koskee vain rajoitetusti osaa kunnista terveydenhuollon ja sosiaalitoimen palvelualueilla sekä ammatillista peruskoulutusta.



3 Tutkimuksia ja selvityksiä

Professori Heikki A. Loikkanen ja tutkija Ilkka Susiluoto tarkastelivat vuonna 2005 julkaistussa tutkimuksessa kuntien peruspalvelujen tuottamistehokkuutta vuosina 1994 - 2002. KUUMA-kuntien suoriteluvuissa oli selviä eroja. Kerava, Nurmijärvi ja Järvenpää sijoittuivat 50. parhaan kunnan ryhmään. Tutkimuksen keskeisiä tuloksia olivat:

- Väestön tulotason noustessa tehokkuus laskee ja tämä johtuu pääosin vaatimustason kasvusta.
- Väestön koulutustason nousu parantaa tehokkuutta.
- Väkiluvun kasvaessa tehokkuus laskee muiden tehoa huonontavien tekijöiden johdosta.
- Alle 35-vuotiaiden työntekijöiden ja yli 50-vuotiaiden työntekijöiden tehokkuus on keskimäärin 2 % huonompi kuin 35 - 45-vuotiaiden tehokkuus.
- Korkea taajama-aste parantaa hieman tehokkuutta.
- Monipuolinen palvelutarjonta laskee tehokkuutta 3 - 5 %
- Työttömyyden kasvu 3 - 4 %:lla laskee tehokkuutta yhden prosentin.
- Jos palveluiden ostoja muilta kunnilta tai kuntayhtymiltä on paljon (suhteessa muihin kuntiin) laskee tehokkuus keskimäärin 3 %.
- Arvioidaan, että 5 % osto yksityisiltä yrityksiltä nostaa tehokkuutta n. yhden prosentin

Yleisenä johtopäätöksenä voi todeta, että palvelujen järjestämisen tehokkuuden lisäksi kuntalaisten palveluvalikoiman laajuus ja laatu ovat keskeisimmät kokonaiskustannuksiin vaikuttavat tekijät.

Stakes

KUUMA-kuntien tarvevakioitujen terveystennojen ja vanhusten laitoshoidon tarvevakioidut indeksit vuosina 1993 - 2004 (indeksi on sata, kun kunnan menot ovat yhtä suuret kuin kunnissa keskimäärin) on esitetty seuraavassa taulukossa:

	Terveystennoindeksi KUUMA-kunnissa				
	1993	2001	2004	2004(PHT)	2004(ETH)
Nurmijärvi	96	114	113	100	122
Tuusula	108	117	115	111	119
Järvenpää	108	110	108	102	116
Kerava	102	103	104	107	114
Mäntsälä	99	97	101	105	113
Pornainen	102	101	103	-	-

Menoindeksin voi jakaa perusterveydenhuoltoon (PHT) ja erikoissairaanhoidon (ESH). Keskiarvoluku ei kuvaa palveluiden riittävyttä. Indeksit ovat yleensä korkeampia niissä kunnissa, joissa huomattava osa väestöstä on lapsia ja nuoria, väestö kasvaa muuttovoiton johdosta ja työllisyystilanne on hyvä.

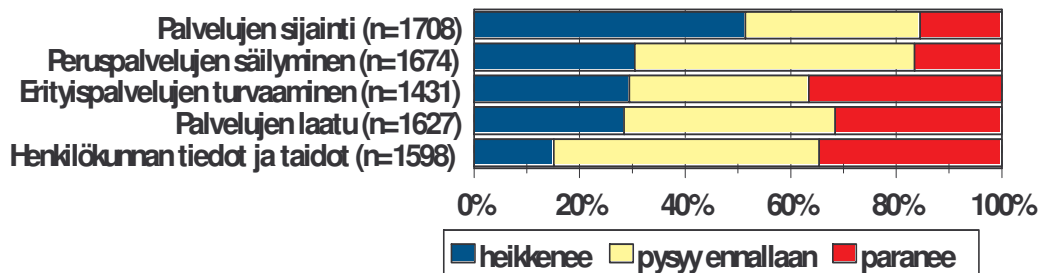
Menoindeksin taso vaihtelee eri KUUMA-kuntien välillä olennaisesti. Osan vaihtelu johtuu kuntien erilaisesta väestörakenteesta ym. yllä mainituista tekijöistä, mutta osan vaihtelusta voi selittää myös palveluiden tuottamiseen liittyvillä tekijöillä.

Hyvinvointianalyysi



Hyvinvointi, palvelut ja elämänlaatu KUUMA-kunnissa (Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.) tutkimuksessa selvitettiin mm. KUUMA-kuntien asukkaiden käsityksiä kuntien palveluista ja palveluyhteistyöstä. Seudun asukkaiden mielestä KUUMA-kuntien yhteiset palvelut paranevat eniten henkilöstön osaamisen kautta. Eniten asukkaat pelkäävät yhteispalvelujen siirtyvän kauemmaksi, (kuva 5).

Arviot Kuuma-alueen yhteisten palvelujen merkityksestä palveluille



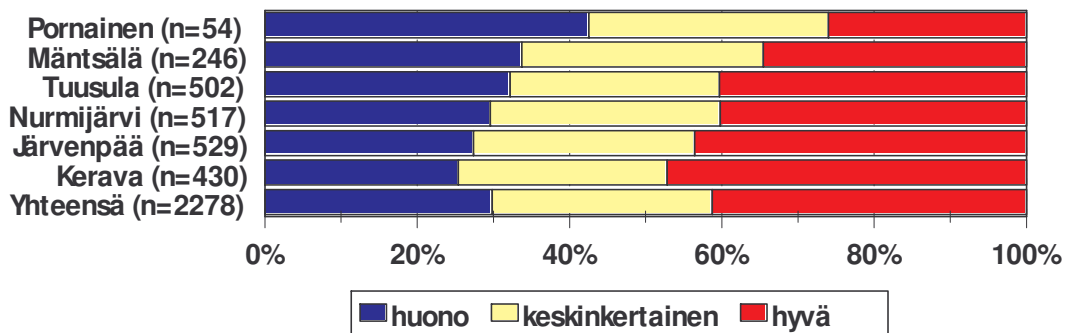
 Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry

KUVA 5

Asukkaiden arviot asuinalueen julkisista palveluista eri KUUMA-kunnissa vaihtelevat, (kuva 6).



Arviot asuinalueen julkisista palveluista



 Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry

KUVA 6

Toisen asteen koulutuksen kehittämiselvitys

Toisen asteen koulutuksen kehittämismahdollisuuksista on tehty KUUMA-kunnissa selvitys vuonna 2006. Siinä selvitettiin opiskelijoiden mahdollisuuksia opiskella ja suorittaa tutkintoja kaikissa alueen oppilaitoksissa. Selvityksessä tehtiin myös ehdotuksia opetustyön yhteistyön syventämisestä sekä verkostoitumisen toimintamallivaihtoehdoista, (Matti Vesa Volanen: Opiskeleva Keski-Uusimaa, Koulutuksen tutkimuslaitos 2006)

Johtopäätöksiä

Kuuma-kuntien taloudellisesta tilanteesta, tuottavuuden kehityksestä, asukkaiden odotuksista ja palvelutoiminnan kehittämismahdollisuuksista on paljon arvokasta ja tutkittua tietoa ja selvityksiä. Jatkossa myös on tärkeitä, että kunnat aktiivisesti vertailevat sekä tunnuslukujaan että toistensa toimintatapoja ja näin jatkuvasti kehittävät palvelujensa laatua ja tuottavuutta.

4 KUUMA-kuntien nykyinen yhteistyö ja palvelustrategiat

KUUMA-kunnat järjestävät ja tuottavat palvelunsa tällä hetkellä pääsääntöisesti itse ja itsenäisesti. Kunnat ovat kuitenkin kokeneita yhteistyön tekijöitä. Yhteistyötä on toteutettu kuntayhtymissä, eri yhteistyösopimuksien kautta sekä kahden välisenä yhteistyönä.



Kuntien yhteistyö on vuosien ajan pohjautunut palvelualueiden yhteisiin tavoitteisiin ja tarpeisiin. Hyviä kokemuksia käytännön yhteistyöstä on saatu kaikilla palvelusektoreilla. Yhteistyötä on aktiivisesti tehty hyviä käytäntöjä etsittäessä ja naapureilta opittaessa. Joidenkin toimialojen yhteinen edunvalvonta on tuonut lisäarvoa. Osaamisen kehittäminen, mm. yhteisen koulutuksen järjestäminen, on ollut vakiintunut tapa useilla palvelualueilla.

Hankintatoimen yhteistyönä on sovittu yhteisestä hankintasäännöstä ja toteutettu yhteisiä hankintoja. Kirjastotoimi on toteuttanut menestyksekkäästi kuntarajat ylittäviä palveluita. Sosiaalipäivystys ja edunvalvontapalvelut tuotetaan KUUMA-kuntien yhteistyönä, samoin poikkeusolojen valmiussuunnittelu. Jätehuolto toimii seudullisena palveluyhteistyönä. Vantaan kaupungin hallinnoima Keski-Uudenmaan pelastuslaitos tuottaa kaikki seudun pelastustoimen palvelut yhteistyönä. Kiljavan sairaala Oy:n uusi toimintamalli perustuu yksityiseen kuntoutuspalvelutuotantoon. Yhtiön osakkaina on neljä KUUMA-kuntaa, Hyvinkää ja HUS.

Lisäksi seudun kuntia on omistajina seuraavissa kuntayhtymissä ja yhtiöissä: Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri, Uudenmaan erityispalvelut -kuntayhtymä, Uudenmaan päihdehuollon kuntayhtymä, Keuda, Laurea, Adulta, Keski-Uudenmaan vesiensuojelun kuntayhtymä, Tuusulan seudun vesilaitos -kuntayhtymä ja Kiertokapula Oy.

KUUMA-seudun palveluyhteistyön kehittäminen on alkanut vuonna 2003. Kärkihankkeiden suunnittelu on käynnissä monilla palvelualueilla. KUUMA-työryhmät ovat tehneet palveluvertailuja ja erilaisia selvityksiä sekä kartoittaneet yhteistyömahdollisuuksia. Monia kehittämishankkeita on vireillä. KUUMA-kuntien sosiaali- ja terveystoimen yhteistoimintasopimus on parhaillaan kuntakäsittelyssä. Sopimus on tarkoitus hyväksyä kevään aikana. Sopimus kattaa sosiaali- ja terveystoimen yhteistyön tavoitteet, periaatteet ja menettelytavat. Ensi vaiheessa on sovittu 15 palvelun yhteistyövalmistelusta.

KUUMA-kuntien omat palvelustrategiat

KUUMA -palvelustrategia perustuu kuntien omiin yhteistyötavoitteisiin. Valmistelun lähtökohta on ollut, että kukin kunta valmistelee ensin oman palvelustrategian, johon yhteinen palvelustrategia perustuu. Jokainen KUUMA-kunta on laatinut vuoden 2006 aikana omaa kuntaa koskevan palvelustrategian.

Kuntien palvelustrategioissa kuvataan kunnan muuttuva toimintaympäristö, tulevaisuuden palvelutarpeet, tulevaisuuden palvelutavoitteet ja palveluiden tuottamisen keinot. Kunnan palvelustrategiassa linjataan myös KUUMA-seudun yhteistyölle asetettuja tavoitteita ja yhteistyöhankkeita, joihin kunta on sitoutunut. Kuntien palvelustrategioissa kuvataan selkeästi kasvavan ja ikääntyvän väestön palvelutarpeiden muutokset ja haasteet kunnan talouden ja palvelutarpeiden yhteensovittamisessa. Tuottavuuden parantaminen nähdään erittäin tärkeänä. Palveluiden järjestämisessä pohditaan ja linjataan erilaisia toimintamalleja ja yksityisten palveluiden käyttöä.



KUUMA-kuntien palvelustrategiat ovat KUUMA-palvelustrategian tärkeä lähtökohta ja tietoaineisto. Jokaisen kunnan palvelustrategia on yhteistyöhakuinen. Niissä tuodaan esille eri palvelualueiden yhteistyöhankkeita hallintopalveluissa, erityispalveluissa ja sosiaali- ja terveystaloudessa. Pisimmälle valmistellut yhteistyöhankkeet on tässä strategiassa määritelty kärkihankkeiksi.

Yksittäisen kunnan palvelustrategian näkökulma on yhtä kuntaa ja kaikkia sen palveluita ja yhteistyötä koskeva. KUUMA-palvelustrategiaa ei ole mahdollista saada aikaan yksinomaan yhdistämällä osia kuntien omista palvelustrategioista.

5 KUUMA-visio ja tavoitteet vuoteen 2015

5.1 KUUMA-visio 2015 ja kumppanuuden menestystekijät

KUUMA - rajatonta kumppanuutta

KUUMA uudistaa kunnallisia palveluja ja vahvistaa aluerakennetta vetovoimaisena asuin ja yritys ympäristönä Helsingin seudulla. Kumppanuus rakentuu seuraaville yhteisille menestystekijöille

- Luottamuksen rakentaminen
- Yhteiset päämäärät ja hyötyjen kirkastaminen
- Sitoutuminen sovittuun, päätöksentekokyky
- Kumppaneiden toiminnan yhdensuuntaisuus
- Pitkäjänteinen yhteistyö ydinalueilla
- Kyky toteuttaa yhteistyöhankkeet
- Seuranta ja kokemuksista oppiminen

5.2 KUUMA-yhteistyön tavoitteet vuoteen 2015

KUUMA kuntien valtuustot ovat linjanneet KUUMA toiminta- ja taloussuunnitelman hyväksymisen yhteydessä KUUMA-yhteistyön vuoteen 2015 ulottuvat tavoitteet seuraavasti:

- KUUMA tunnetaan laadukkaasta asumisesta, hyvistä palveluista ja laajasta kulttuuritarjonnasta.
- Palvelut ovat asukkaiden käytettävissä kuntarajoista riippumatta, seudullinen palvelutuotanto on laajaa.
- KUUMAn asema osana Helsingin seutua on vahva. Helsingin seudun ja valtion hyvä kumppanuus on lisännyt alueen voimavaroja
- KUUMA-alueella on käytössä seutulippujärjestelmä. Työmatkaliikenne on sujuvaa.
- Taajamien tärkeimmät ohikulkutiet on rakennettu.

Palveluyhteistyön kehittämisen lähtökohtana ovat asukkaiden toiveet ja tarpeet huomioiden erityislainsäädännön ja kuntatalouden asettamat tiukat reunaehdot. Palveluyhteistyö on perusteltua, kun se lisää tuottavuutta, vähentää kustannuksia, parantaa laatua tai turvaa pienten ryhmien erityispalvelut. KUUMA -kunnissa haetaan ratkaisuja kuntien menojen kasvun hallitsemiseksi.



6 KUUMA - palveluyhteistyön päämäärät ja linjaukset – tie päämäärien toteuttamiseen 2009 – 2015

6.1 KUUMA - palveluyhteistyön päämäärät vuoteen 2015

KUUMA - palveluyhteistyön päämäärät vuoteen 2015 ovat seuraavat:

- Palvelut ovat asukkaiden käytettävissä asuinkunnasta riippumatta. KUUMA-palveluyhteistyö parantaa palvelukykyä.
- Seudullinen palvelutuotanto nostaa merkittävästi tuottavuutta ja tuo taloudellisia hyötyjä.
- KUUMA-kunnat ovat vetovoimaisia ja kilpailukykyisiä työnantajia.
- Yhteistoiminnan rakenteet ja prosessit luovat edellytykset rajattomien palveluiden ja yhteisen palvelutuotannon kehittämisen.

6.2 Yhteinen PARAS-hankkeen toimeenpanosuunnitelma

KUUMA-palvelustrategia on puitelain vaatima selvitys KUUMA-kuntien palveluyhteistoiminnasta. KUUMA-kunnat laativat yhteisen toimeenpanosuunnitelman KUUMA-palvelustrategian linjausten mukaisesti. Kunnat täydentävät tätä toimeenpanosuunnitelmaa kuntakohtaisten tietojen osalta.

Kaikkia KUUMA-kuntia koskevia valtion toimeksiantoja voidaan jatkossa valmistella yhteisesti tämän mallin mukaisesti.

6.3 Toimintamalli strategian toteuttamisessa – suunnittele, toteuta, arvioi

Yhteisen palvelutuotannon aloittaminen on monivaiheinen ja -tasoinen prosessi. Kysymys on muutoksen johtamisesta. Se sisältää eri vaihtoehtojen toiminnallisten ja taloudellisten vaikutusten vertailun, henkilöstökysymykset, esittelyn päätöksentekoon, poliittisen käsittelyn, muutoksen johtamisen ja toteuttamisen sekä jokaisessa kunnassa että perustettavassa uudessa yksikössä ja lopuksi käytännön toimet toiminnan aloittamiseksi.

Palveluyhteistyö tarvitsee lisää onnistuneita esimerkkejä.

KUUMA yhteistyössä palveluyhteistyön valmistelu, päätöksenteko ja toimeenpano toteutetaan (kuva 7) siten, että

- vuosittain valitaan kärkihankkeet (osana toimintasuunnitelmaa)
- niiden valmistelulle nimetään vastuuhenkilöt ja annetaan aikataulu
- päätöksenteko perustuu yhteiselle valmisteluaineistolle ja ajoitetaan mahdollisimman samanaikaiseksi
- toteutusta johtaa projektipäällikkö ja hänellä on riittävä tuki ja voimavarat muutoksen toteuttamiseen.
- jokainen prosessi arvioidaan vaiheittain
- saadut kokemukset otetaan huomioon seuraavien kärkihankkeiden valmistelussa
- kukin vaihe tehdään yhteistyössä henkilöstön kanssa



Toimintamalli strategian toteuttamiseksi



KUVA 7 Toimintamalli strategian toteuttamiseksi

6.4 Yhteistyö etenee vaiheittain

Palveluyhteistyö tiivistyy ja laajenee vaiheittain yhteistyöhankkeista saatujen kokemusten myötä. KUUMA-palvelustrategian toteutumista arvioidaan vuosittain KUUMA-toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnan yhteydessä. Samassa yhteydessä arvioidaan käynnissä olevat palveluyhteistyöhankkeet ja tehdään päätökset uusista käynnistettävistä ja/tai lopetettavista hankkeista. Hankkeista saadut kokemukset hyödynnetään jatkoyhteistyössä. Tässä yhteydessä on syytä kiinnittää erityistä huomiota kuntien kustannuslaskennan kehittämiseen ja palvelujen tuotteistamiseen, joiden pohjalta voidaan arvioida palvelu-uudistusten taloudellisia vaikutuksia.

6.5 Yhteistyöhankkeiden onnistuminen varmennetaan

Jokaisesta käynnistettävästä yhteistyöhankkeesta tehdään liiketoimintasuunnitelma. Hankkeiden toteutuksessa varmistetaan riittävät resurssit ja muutosjohtamisen osaaminen sekä henkilöstön osallistuminen. Tarvittaessa muutosjohtamiseen annetaan asiantuntijatukea. Henkilöstö on mukana paitsi suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa niin myös muutoksen toteuttamisvaiheessa.

6.6 Palveluyhteistyö toteutetaan kokonaisuus halliten



Yhteistyön rakenteita ja toimintamalleja arvioidaan säännöllisesti sekä sovitaan pe-lisäännöistä yhteistyön laajentuessa. Palveluyhteistyön toimintamallit ja rakenteet suunnitellaan kokonaisuutena, joka on hallittavissa poliittisen päätöksenteon ja ope-ratiivisen johtamisen kannalta. Hankkeiden valmistelun, päätöksenteon ja toteuttami-sen tulee sopia tähän kokonaisuuteen.

6.7 Omistajaohjausta terävöitetään

Palveluyhteistyön laajentuminen edellyttää uutta omistajapoliittista ajattelua ja osaa-mista päätöksenteossa ja ohjauksessa. KUUMA - yhteistyöhön valittujen kärkihank-keiden valmistelun ja päätöksenteon sekä tuotannon ja omistajaohjauksen prosessit kuvataan.

6.8 Asiakaspalautteella kehitetään palveluita

Asiakkailta kerätään vuosittain palautetta yhteisten palvelujen saatavuuden ja laadun kehittymisestä. Tuloksista raportoidaan sekä KUUMA-hallitukselle että asianomaisiin kumppanuuskuntiin ja muille yhteistyökumppaneille.

6.9 Henkilöstön osallistuminen

KUUMA-kuntien henkilöstön järjestöjen ja työnantajaedustajien kanssa on neuvoteltu henkilöstöstrategia, jossa tavoitteena on

- houkutteleva ja haluttu Kuuma-seutu
- avoin ja yhteistoiminnallinen palvelujen kehittäminen
- johtamis- ja arviointijärjestelmien terävöittäminen
- monitahoisen osaamisen kehittäminen ja hallinta
- kannustamisen ja palaute- sekä palkitsemisjärjestelmän kehittäminen
- työhyvinvointi
- henkilöstövoimavarojen yhteiskäytön kehittäminen

Nämä yhteisesti sovitut tavoitteet otetaan huomioon kärkihankkeiden toteutuksessa.

7 Kärkihankkeet palvelustrategian ytimenä

7.1 Kärkihankkeet

Kuntien valtuustojen hyväksymään vuoden 2007 KUUMA-toiminta- ja taloussuunni-telmaan sisältyy KUUMA - palvelustrategian ja puitelain mukaisen selvityksen ja toimeenpanosuunnitelman valmistuminen.

KUUMA -hallitus päätti 6.2.2007, että palveluyhteistyön valmistelua nopeutetaan. Palvelualueilla valmistellaan 16 kärkihankkeen liiketoimintasuunnitelmat. Kärki-hankkeiden toteuttamisesta päätetään vuoden 2007 aikana.



Kärkihankkeiksi vuodelle 2007 KUUMA-hallitus on valinnut seuraavat hankkeet:

1.	Ensihoito ja sairaankuljetus	Selvitetään hallintoyksikön muodostamista, joka vastaisi alueen kuntien sairaankuljetuksen, ensihoidon sekä ensivastehoidon järjestämisestä. Ensihoito on terveydenhuollon toimintaa, joka mahdollistaa terveydenhuollon aloittamisen jo ennen kuljetusta. Sairaankuljetuksessa koulutuksen saanut henkilöstö kuljettaa potilaan hoitopisteeseen.
2.	Työterveyshuolto	Terveyskeskusten työterveyshuolto yhdistetään KUUMA-alueella joko liikelaitokseksi tai osakeyhtiöksi, jotta yksikön koko on riittävä ja se paremmin pystyy kilpailemaan markkinoilla. Terveyskeskuksilla on kansanterveyslain (66/1972) perusteella velvollisuus tuottaa kunnan alueella sijaitsevien työ- ja toimipaikkojen työntekijöille työterveyshuoltopalveluja. Työterveyshuollon alalla vallitsee selvä kilpailutilanne, mikä tulevaisuudessa on edelleen kovenemassa. Kaikki valtakunnalliset ketjut (mm. Medivire, Mehiläinen ja Terveystalo Oy) ovat laajentamassa toimintaansa. Asiakkaiden lisäksi kilpailu koskee myöskin ammattitaitoista henkilökuntaa. Useat kunnat ovat em. vuoksi liikelaitostaneet työterveyspalvelunsa mm. Kuopio, Oulu, Kotka ja Jyväskylä.
3.	Hankinnat	Hankintojen volyymien hyödyntäminen ylikunnallisesti KUUMA-alueella. Yhteishankinnan laajentaminen uusiin tuote- ja palveluryhmiin. Kustannushyöty syntyy markkinoiden kilpailuttamisesta, hankintavolyymistä ja palveluhankinnoissa oikein mitoitetuista laatuksista ja palvelun sisältövaatimuksista. Toimintatapojen ja prosessien kehittäminen, osaamisen lisääminen ja resurssien tehokkaampi käyttö.
4.	Ympäristöpalvelut	KUUMA-kuntien ympäristönsuojelun ja ympäristöterveydenhuollon viranomaistehtäviä hoitavat organisaatiot yhdistetään. Hyötyinä laadun paraneminen ja riskien pieneminen.
5.	Elinkeinopalvelut (ylikunnallinen osa)	Tarkennetaan ylikunnallisen elinkeino yhteistyön toimintatavat ja tavoitteet. Keskitytään erityisesti alueen työpaikkaomavaraisuuden lisäämiseen työvoiman saatavuutta varmistavilla toimenpiteillä. Yhteistyössä toimivat alueen kunnat, yritykset, oppilaitokset sekä yrittäjäjärjestöt.
6.	Tietohallinto	Tietohallinnon tuottavuutta kehitetään yhdistämällä toimintoja ylikunnallisesti. Tietohallinnon yhtenäistämisen kautta mahdollistetaan palvelujen tietotekninen yhdistäminen palveluhankkeissa. Määritellään yhteisen IT-infrastruktuurin tasovaatimukset, kehitetään infra kuntakohtaisesti sovitulle tasolle, yhdenmukaistetaan toimialojen operatiivisia sovelluksia.
7.	Taloushallinto	Talouspalvelut järjestetään seutukunnallisesti. Optimoimalla resurssien käyttö saadaan kustannustehokkuutta.
8.	Vesihuolto	Yhdistämällä kuntayhtymät, jotka hoitavat alueen puhtaan veden ja jäteveden tukkutoiminnot sekä kuntien vesilaitokset saadaan mittakaavaetua sekä varmuutta toimituksiin ja laatua kehitettyä.
9.	Henkilöstöpalvelukeskus	Kuntien henkilöstöpalvelut yhdistetään. Vuonna 2007 sijaisväilytys, rekrytointipalvelut ja työsuojelu- ja turvallisuuspalvelut sekä palkanlaskenta ja palvelusuhdeneuvonta. Vuonna 2008 Osaamisen kehittäminen palvelut ja työhyvinvointipalvelut.
10.	Päihde- ja mielenterveys-työ	Perustetaan alueelle yhteinen yksikkö, joka kehittää ja koordinoi koko alueen ko. palvelut. Uudella järjestelyllä saadaan taloudellisia säästöjä mm. päällekkäisten toimintojen karsinnalla ja päällekkäisten laitehankintojen karsinnalla.
11.	Laboratoriopalvelut ja kuvantaminen	Yhdistetään kuntien laboratoriopalvelut ja kuvantaminen. Keravalla palvelut järjestää HUSlab.
12.	Perusopetus	Sovitetaan perusopetuksen palvelujen asiakasohjautuvasta maksujärjestelmästä niin, että raja-alueilla oppilaat voivat mennä toisenkin kunnan puolella olevaan kouluun nykyistä joustavammin.
13.	Vanhuspalvelut	Perustetaan seudullinen resurssi- ja palveluohjauskeskus sekä seudullinen gerontologiakeskus. Tavoitteena saada palvelujen kustannukset nykyistä tehokkaammin hallintaan.



14.	Henkilöstö- ja luottamus- henkilökoulutus/ kehittä- minen	Järjestetään ylikunnallisesti henkilöstö- ja luottamushenkilöstökoulutusta. Sovitaan organisoitumistavasta. Tavoitteena kustannusten alentaminen.
15.	Yhdyskuntatekniikka	Yhdistetään yhdyskuntateknisten toimintojen sellaisia osa-alueita, joilla saadaan hyötyä suuremmasta yksikkökoosta. Tavoitteena kustannusten alentaminen.
16.	Perusturvapalvelujen yh- distäminen	Selvitetään Mäntsälän ja Pornaisten kuntien perusturvapalvelujen yhdistäminen. Tavoitteena kustannusten väheneminen, riskien pienentäminen ja laadun varmistaminen.

KUUMA-hallituksen päätöksen mukaisesti kaikkien kunnat ovat mukana kärkihankkeiden valmistelussa. Kunnat ovat kuitenkin palvelustrategioissaan ja käytännön päätöksissään kiinnittyneet kärkihankkeiden toteuttamiseen eri tavoin kuten kuva 8 osoittaa.

KÄRKIHANKKEET																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
JÄ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
KE	■	■	■	■	■	■	□	■	■	■	■	■	■	■	■	■
NU	■	□	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
MÄ	■	■	□	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PO	■	■	■	□	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
TU	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

- = kärkihanke kirjattu palvelustrategiaan
- = osallistuu valmisteluun
- = ei mukana kärkihankkeessa

Kuva 8. Kuntien kiinnittyminen kärkihankkeisiin (30.4.2007)

7.2 Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyö (STEHU-hanke)

KUUMA-hallituksen 6.2.2007 hyväksymä KUUMA-kuntien sosiaali- ja terveystoimen yhteistoimintasopimus on parhaillaan kuntakäsittelyssä. Sopimus on tarkoitus hyväksyä kevään aikana. Hyvinkään kaupunki ja Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri ovat liittymässä em. yhteistyöhön erillissopimuksin. Sopimus kattaa sosiaali- ja terveystoimen yhteistyön tavoitteet, periaatteet ja menettelytavat. Yhteistyöjärjestelyt koskevat toimintoja, joiden seudulliseksi järjestämiseksi on osoitettavissa toiminnallisia ja taloudellisia sekä resurssien käyttöön liittyviä hyötyjä. Tässä tarkoituksessa selvitystyössä on määritelty viisitoista (15) sosiaali- ja terveydenhuollon toimintoa, joiden osalta seudullisia yhteistyöjärjestelyjä on pidettävä perusteltuina.



Seudullisen yhteistoiminnan tavoitteiksi on STEHU-hankkeessa määritelty seuraavaa:

- Hyvinvoinnin ja terveyden edistyminen sekä sosiaalisten ongelmien ja sairauksien ennalta ehkäisyn tehostuminen
- Palveluketjun sujumisen parantuminen
- Pääallekkäistoimintojen poistaminen
- Pienten, haavoittuvien yksiköiden ongelmien välttäminen
- Kustannustehokkuus
- Hallinnon, talouden ja tukipalveluiden tehostaminen

Yhteistoiminnan piiriin kuuluu sosiaali- ja terveydenhuolto kokonaisuudessaan. Kokonaisuuteen kuuluvat tällöin:

- sosiaalitoimi
- perusterveydenhuolto
- työterveyshuolto
- ympäristöterveydenhuolto sekä
- erikoissairaanhoido.

Toimintamallin mukaan palvelut ehdotetaan jäsennettäväksi Keski-Uudellamaalla väestö- ja asiakasnäkökulmasta siten, että useimmin tarvittavat peruspalvelut ovat saatavissa kuntalaisten normaalien asiointimatkojen tapaan läheltä ns. lähipalveluina ja että harvemmin tarvittavat, erikoistuneemmat palvelut järjestetään 1 – 3 pisteeseen keskitettyinä seudullisina palveluina. Nämä palvelut voidaan tuottaa itse Keski-Uudenmaan toimintamallin piiriin kuuluvien yksiköiden toimesta tai niitä voidaan hankkia Keski-Uudenmaan väestölle muilta palveluntuottajilta ostamalla.

Peruseriaatteena on, että lähipalvelut ja seutupalvelut kuuluvat seudun yhteistoimintamallin piirissä tuotettaviin palveluihin. Muiltakin palveluntuottajilta hankittavien palvelujen osalta kunnille kuuluva järjestämisvastuu ehdotetaan hoidettavaksi kuntien yhteistoimintana, mikä merkitsee sitä, että kunnat niin sovittaessa kilpailuttavat ja tilaavat yhdessä seudun väestölle hankittavia palveluita.

Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminnan jatkamiseksi keskeisessä asemassa tulee olemaan STEHU-hankkeessa valmisteltu yhteistoimintasopimus sekä sen toteuttamista valmisteleva sosiaali- ja terveydenhuollon neuvottelukunta. Tällä järjestelyllä katsotaan saatavaksi aikaan järjestelmällinen ja suunnitelmallinen yhteistyöjatkumo KUUMA-kuntien ja Hyvinkään kaupungin kesken. Tämä järjestely tekee myös mahdolliseksi jatkossa tarvittavien organisatoristen ratkaisujen valmistelun ja palvelujen yhteiskäyttöä koskevien järjestelyjen toteuttamisen.

Stehu-selvitystyössä määritellyistä viidestätoista sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnosta neljä sisältyy palvelustrategian kärkihankkeisiin, joista ehdotetaan käynnistettäväksi toimeenpanovalmistelu. Muut selvityksessä määritellyt yhteistoimintatoiminnot edellyttävät jatkosuunnittelua.



8 Kärkihankkeet KUUMA - palveluyhteistyön päämäärien toteuttajina

Päämäärä 1: Palvelut ovat asukkaiden käytettävissä asuinkunnasta riippumatta. KUUMA-palveluyhteistyö parantaa palvelukykyä.

Vuosina 2007 - 2009 kehitetään kärkihankkeina:

- Ympäristötoimialan yhteiset palvelut
- Seudulliset vanhuspalvelut
- Mielenterveys- ja päihdepalvelut
- Perusopetus raja-alueilla
- Laboratorio- ja kuvantamispalvelut
- Mäntsälän ja Pornaisten perusturvapalvelujen yhdistämisen selvittäminen vuonna 2007

Päämäärä 2: Seudullinen palvelutuotanto nostaa merkittävästi tuottavuutta ja tuo taloudellisia hyötyjä.

Vuosina 2007 - 2009 kehitetään kärkihankkeina:

- Ensihoito ja sairaankuljetus
- Hankinnat
- Ylikunnalliset elinkeinopalvelut
- Työterveyshuolto
- Tietohallinto
- Taloushallinto
- Vesihuolto
- Henkilöstöpalvelujen sijaisvälitys
- Henkilöstö- ja luottamushenkilökoulutus
- Yhdyskuntatekniset palvelut

Päämäärä 3: KUUMA-kunnat ovat vetovoimaisia ja kilpailukykyisiä työnantajia.

Vuosina 2007 - 2009 kehittämisen kohteina ovat hyväksytyt henkilöstöstrategian pohjalta:

- Työnantajakuvan nykytilan arviointi
- Muutoksen johtaminen ja hallinta
- Osaamisen kehittäminen ja hallinta
- Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen

Päämäärä 4: Yhteistoiminnan rakenteet ja prosessit luovat edellytykset rajattomien palveluiden ja yhteisen palvelutuotannon kehittämisen.

Vuosina 2007 - 2009 kehittämisen kohteina:

- Tietojärjestelmien yhtenäistäminen
- Kärkihankkeiden resursointi- ja johtaminen
- Palautejärjestelmän laatiminen
- Kärkihankkeiden toimintamallin kehittäminen
- Yhteisen liikelaitosmallin kehittäminen

Kuvassa 9 palvelustrategia on esitetty tiekarttana, jossa kuvataan, kuinka palveluyhteistyön laajeneminen etenee vuoden 2007 kärkihankkeista kohti rajattomia pal-

