

## YHTEISET PALVELUT, TOIMIALUE

Vastuuhenkilö: talousjohtaja Markku Vehmas

	TP 2019	TA 2020	MTA 2020	TA 2021	Muutos % TA 2020 / TAE 2021
<b>YHTEISET PALVELUT -TOIMIALUE</b>					
<b>TOIMINTATUOTOT</b>	<b>4 651 321</b>	<b>2 510 441</b>	<b>2 510 441</b>	<b>2 010 118</b>	<b>-19,93%</b>
Myyntituotot	1 486 278	1 141 641	1 141 641	960 016	
Maksutuotot	609 185	594 600	594 600	628 600	5,72%
Tuet ja avustukset	852 896	643 000	643 000	290 302	-54,85%
Muut toimintatuotot	1 702 962	131 200	131 200	131 200	0,00%
<b>TOIMINTAKULUT</b>	<b>-15 021 871</b>	<b>-14 072 081</b>	<b>-14 254 257</b>	<b>-10 780 047</b>	<b>-24,37%</b>
Henkilöstökulut	-4 631 224	-5 068 674	-4 900 850	-4 612 620	-5,88%
Palvelujen ostot	-6 548 655	-6 671 754	-6 671 754	-3 648 277	-45,32%
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-115 719	-85 664	-85 664	-60 764	-29,07%
Avustukset	-1 734 129	-1 655 250	-2 005 250	-1 905 250	-4,99%
Muut toimintakulut	-1 992 144	-590 740	-590 740	-553 136	-6,37%
<b>TOIMINTAKATE</b>	<b>-10 370 551</b>	<b>-11 561 640</b>	<b>-11 743 816</b>	<b>-8 769 929</b>	<b>-25,32%</b>

### TOIMINTA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET

Yhteisten palveluiden toimialue koostuu neljästä palvelualueesta: Talouden ohjaus, Hallintopalvelut, Asiakas- ja henkilöstöpalvelut sekä Kehittäminen ja tietohallinto. Tavoitteenamme on tuottaa parempaa palvelua niin kuntalaisille kuin kunnan sisäisille asiakkaille.

Vuoden 2021 aikana parannamme toiminnan laatua ja tehokkuutta uudistamalla palveluprosesseja. Tavoitteena on poistaa pullonkauloja, selkeyttää yksiköiden tehtäväkenttiä ja työnjakoa, digitalisoida palveluita sekä tarjota parempaa asiakaspalvelua. Kehitämme tukipalveluitamme toimialueille hallinto- hr-, ict- ja talousasioissa. Pyrimme myös parantamaan toiminnan jatkuvuutta sekä henkilöstön hyvinvointia ja työssä jaksamista.

Keskeisenä muutostavoitteenamme on kehittämistyön tuloksellisuuden parantaminen sekä henkilöstön asiantuntemuksen sekä itseohjautuvuuden vahvistaminen. Jatkamme edelleen vuoden 2021 aikana avoimemman ja kehityslähtöisemmän toimintakulttuurin edistämistä arjen tekemisessä.

### STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN

Toimialueella keskitytään strategiakauden aikana valtuustokauden tavoitteiden toteuttamiseen, jotka koskevat

- kuntalaisten palvelukokemuksen ja asiakashallinnan parantamista sekä digitaalisten ratkaisujen edistämistä
- hankintojen kehittämistä, tiedolla johtamisen ja talouden raportoinnin kehittämistä
- pitkäaikaistyöttömien ja nuorten työttömien työllistämistä
- kunnan turvallisuusjohtamisen kehittämistä
- henkilöstö organisaatiokulttuurin ja johtamisen uudistamista
- uusien kehittämisen toimintamallien käyttöönottoa ja toimeenpanokyvyn parantamista
- henkilöstön hyvinvointia

*Asiakas- ja henkilöstöpalveluissa* vuoden 2021 painopisteenä on palvelukyvyyn kehittäminen prosesseja ja tietojärjestelmiä uusimalla. Henkilöstöpalveluiden tavoitteena on tukea osaamisen kehittämistä, henkilöstön hyvinvointia sekä johtamisen ja toimintatapojen uudistumista. *Hallintopalveluissa* kehitetään sähköistä asianhallintaa sekä päätöksentekoa asian vireille tulosta asian arkistointiin. *Talouden ohjauksessa* edistetään talousarvion, tuottavuus- ja säästötoimenpiteiden sekä Kasvun ja talouden hallinnan ohjelman toimeenpanoa, jatketaan talouden prosessien tehostamista, toiminnan ja talouden raportoinnin kehittämistä sekä parannetaan hankintoihin liittyvää tukea toimialueille. *Kehittämisen ja tietohallinnon palvelualueella* keskitytään kuntasoisten kehittämissalkun tehokkaaseen käyttöönottoon, palveluprosessien liinaukseen, digitaalisten palveluiden kehittämiseen sekä uuden palvelunhallinnan ratkaisun käyttöönottoon.

## KESKEISET MUUTOKSET TOIMINNASSA JA TALOUDESSA 2021 SEKÄ TALOUSSUUNNITELMAKAUDELLA 2021 – 2025

Yhteisten palveluiden TA2021 mukainen toimintakate on 8,77 milj. euroa, jossa laskua vuoteen 2020 verrattuna on 2,73 milj. euroa. Toimialueen suurimmat menoerät koostuvat henkilöstömenoista (4,6 milj. euroa), asiantuntijapalveluiden ostoista (1,3 milj. euroa, josta Sarastian talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut 1,0 milj. euroa) sekä työllisyyspalveluiden työmarkkinatuen kuntaosuudesta (1,8 milj. euroa).

Suurimmat toimintamenojen muutokset vuodelle 2021 ovat työmarkkinatuen kuntaosuuden 0,25 milj. euroa lisäys sekä pelastuslaitoksen kuntaosuuden (2,9 milj. euroa) siirto Kunnanviraston johdon toimialueelle. Säästötoimenpiteitä toimialue teki talousarviovuodelle 0,3 milj euroa.

### HENKILÖSTÖSUUNNITELMA VUODELLE 2021

Yhteiset palvelut	Henkilöstö v. 2020	Henkilöstö v. 2021	Henkilöstömuutokset (+/-)
Vakituiset	71	71	-
Määräaikaiset	3	3	-
Vaihtoehtoinen työvoima	4	4	-

### HENKILÖSTÖSUUNNITELMA, ARVIO 2021-2026

Yhteiset palvelut	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Muutos% 2021-2026
Vakituiset	71	71	72	72	73	73	4,2
Määräaikaiset	3	2	2	3	3	3	-
Vaihtoehtoinen työvoima	4	4	4	4	4	4	-

Yhteisten palveluiden henkilöstön määrän ei arvioida muuttuvan olennaisesti vuosina 2021-2026. Mahdolliset muutokset ovat sidoksissa keskeisesti asiakasmäärien kasvuun, mahdollisiin uusiin tehtäviin ja palveluvelvoitteisiin sekä tuottavuuden kehittymiseen.

- Asiakasmäärien kasvua ja mahdollisia uusia palveluvelvoitteita on odotettavissa mm. maahanmuuttaja- ja työllisyyspalveluissa, ohjaamopalveluissa sekä holhoustoimen edunvalvontapalveluissa
- Talouden, hr:n ja hallinnon rutiinitehtäviä on mahdollista vähentää prosesseja ja toiminnan tuottavuutta kehittämällä sekä digitalisaatiota edistämällä. Samalla kuitenkin lisääntyvä viranomaisraportointi ja toimintojen laadun parantaminen (mm. tiedolla johtaminen, osaamisen kehittäminen) sitovat rutiinitehtävistä vapautuvaa työpanosta
- Digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää tietohallinnolta entistäkin vahvempaa osaamista sekä kykyä hyödyntää tehokkaasti ulkopuolista asiantuntemusta ja verkostoja.

Yllä olevan taulukon mukaisten henkilöarvioiden lähtökohtana, että

- holhoustoimen edunvalvontapalveluiden henkilökunnan määrää lisätään vuosina 2023 ja 2025 yhdellä henkilöllä, asiakasmäärän kasvun mukaisesti
- Muuta asiakasmäärien kasvua tai mahdollisia uusia palveluvelvoitteita ei ole otettu huomioon
- Muilta osin henkilöstömäärien lisästarpeet hoidetaan ensisijaisesti parantamalla toiminnan tuottavuutta ja prosesseja.

## ASIAKAS- JA HENKILÖSTÖPALVELUT

Palvelualue

Vastuuhenkilö: vt. henkilöstöjohtaja Juha Tynjä, talousjohtaja Markku Vehmas

### PALVELUALUEEN TAVOITTEET

Asiakas- ja henkilöstöpalveluiden vuositavoitteet liittyvät pääosin kuntatason painopistealueeseen nro 8. sekä tuusulalaisten hyvinvoinnin kehittämiseen.

Palvelualueen keskeiset vuositavoitteet vuonna 2021., johtamisen ja toimintatapojen kehittäminen:

- Edistämme valmentavaa johtamista, asiantuntijuutta ja itseohjautuvan toimintakulttuurin rakentamista.
- Parannamme henkilöstön hyvinvointia
- Parannamme työnantajakuvaa

Parannamme tuusulalaisten hyvinvointia:

- Ehkäisemme tuusulalaisten syrjäytymistä
- Tarjoamme ratkaisuja nuorten työllisyyden hoitoon
- Edistämme asukkaiden turvallisuutta

### PALVELUSUUNNITELMAN PAINOPISTEET JA KESKEISET MUUTOKSET TOIMINNASSA

Henkilöstöpalveluiden painopisteenä talousarviovuonna 2021 on edistää *osaamisen kehittämisen kokonaisuutta ja luoda kokonaisvaltainen toimintamalli osaamisen kehittämiseksi*. Riittävän monipuolisella osaamisella ja kyvyllä ottaa joustavasti vastaa uudistuvia ja muuttuvia työtehtäviä, pärjätään tulevaisuuden muuttuvassa toimintaympäristössä.

*Parannamme työhyvinvointia* vuonna 2021 jatkamalla aktiivisen tuen toimintamallin jalkautusta ja kehittämällä sitä entisestään. Aktiivisen tuen - mallin toimintatapa on tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä. Aktiivinen, varhainen välittäminen ja puuttuminen ja puheeksi ottaminen on jokaisen oikeus ja velvollisuus. Lisäksi otamme käyttöön korvaavan työn toimintamallin, ja huolehdimme tehokkaasta jalkautuksesta sekä kattavasta kouluttamisesta.

Korvaavan työn toimintamallin käyttöön ottamisella pyritään tukemaan työntekijän työssä jaksamista sekä paluuta pitkän poissaolon jälkeen. Korvaava työ mahdollistaa sen, että sairausloman sijaan työntekijän työnkuvaa muokataan tilapäisesti tämän työkykyä vastaavaksi.

*Vuonna 2021 kartutamme osaamista valmentavasta johtamisesta, itseohjautuvuudesta sekä kehitämme yhdessä tekemisen johtamista*. Kun osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen ovat pääsääntöisenä tavoitteena, vaaditaan esimiehiltä kykyä ohjata ja valmentaa alaisiaan kehittymään. Valmentavalla johtamisella tuetaan ihmisiä itse vaikuttamaan omaan kehittymiseensä sekä kannustetaan ideoiden vaihtoon erilaisin keinoin. Työntekijöillä itsellään on paras asiantuntemus ja kosketus työn tekemiseen sekä kyky auttaa myös esimiestä tekemään oikeita ratkaisuja. Valmentavan ja dialogisen johtamisen ja esimiestyön osaaminen ja sen kehittäminen muodostavat vankan perustan henkilöstön onnistumiselle sekä palvelutuotannon järjestämisessä, että henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisessa.

*Sujuvoitamme palvelua palvelumuotoilua ja lean-kehittämistä hyödyntämällä.* Palveluita kehitetään jatkuvan parantamisen periaatteella yhteistyössä kunnan toimialueiden kanssa. Tavoitteena on sujuvoittaa ja automatisoida palveluita, sekä sitä kautta taata laadukas palvelu niin sisäisille asiakkaille kuin ulkoisille asiakkaille. Henkilöstöpalveluiden 2021 tavoitteena on toimia sähköisten järjestelmien avulla, jotta henkilöstön yhteydenotot tulisivat keskitetyksi oikealle asiantuntijalle ja asioiden dokumentointi olisi aina sähköistä.

Turvallisuuspalveluissa kehitetään varautumista, valmiussuunnittelua, kunnan väestönsuojelutehtäviä sekä järjestetään niihin liittyviä harjoituksia. Turvallisuuspalveluissa konsultoidaan toimialoja valmius-, pelastus- ja turvallisuussuunnitelmien laadinnassa ja päivittämisessä yhteistyössä pelastuslaitoksen, poliisin ja muiden viranomaisten kanssa.

Vuonna 2021 varaudutaan erityisesti koronan vaikutusten rajoittamiseen ja mahdollisimman nopeaan toipumiseen. Tilannetta arvioidaan jatkuvasti eri palveluiden näkökulmasta ja ylläpidetään tilannekuva.

*Asiakaspalvelussa* keskitytään monikanavaisuuden vahvistamiseen. Palveluvalikoimaa monipuolistetaan kokemusten ja asiakaspalautteen pohjalta yhteistyössä kunnan toimialueiden kanssa. Tavoitteena on asiakastyytyväisyyden parantaminen, sujuvampi palveluprosessi syksyllä 2020 käyttöön otettavaa palvelunhallintajärjestelmää hyödyntäen sekä viestinnän kehittäminen.

*Työllisyyspalveluissa* vuoden 2021 painopisteinä on kohdentaa resursseja entistä enemmän ennaltaehkäisevään työhön sekä tarjota kevyempää palvelua yhä useammalle sitä tarvitsevalle tuusulalaiselle. Ennaltaehkäisevään asiakastyöhön tarvittavia työkaluja tullaan vahvistamaan sekä koulutuksen että hankittavan digitaalisen valmennusvälineen avulla.

*Maahanmuuttopalveluissa* vuoden 2021 painopisteinä on toteuttaa maahanmuuttajatyön asiakkaiden palvelut korkeaa laatua noudattaen, kustannusneutraalisti valtion kustannuskorvauksia hyödyntäen. Yhtenä keskeisenä tavoitteena on palveluohjauksen vakiinnuttaminen työn tai avioliiton perusteella kuntaan muuttaneille. Maahanmuuttotyön asiakkaille pyritään löytämään soveltuvat työllisyyspolut kielipintojen jälkeen ja tässä tehdään entistä tiiviimmin yhteistyötä työllisyyspalveluiden kanssa.

*Ohjaamopalveluissa* vuoden 2021 painopisteet tiivistyvät syrjäytymisen ehkäisyyn, nuorten aikuisten osallisuuden lisäämiseen sekä psykososiaalisen työn jatkuvaan kehittämiseen. Lisäksi ohjaamossa valmistaudutaan mm. koronan vaikutusten loiventamiseen sekä tuleviin lakimuutoksiin (esimerkiksi oppivelvollisuuden nosto). Asumisneuvonnan tarve on nousussa, ja tähän tarpeeseen vastaamiseen tehdään suunnitelma vuoden 2021 keväällä. Palveluissa huomioidaan erilaiset vähemmistöt, ja tähän haasteeseen tullaan vastaamaan esimerkiksi sukupuolivähemmistöille tarjottavilla omilla palveluilla.

Budjettiyhteenveto ASIAKAS- JA HENKILÖSTÖPALVELUT								
Selite	TP 2019	TA 2020	MTA 2020	TA 2021	TS2022	TS2023	TS2024	TS2025
TOIMINTATUOTOT YHT.	1 518 830	1 200 994	1 200 994	656 333	1 213	1 223	1 235	1 247
TOIMINTAKULUT YHT.	-8 055 566	-5 581 331	-5 581 331	-5 147 664	-8 584	-8 670	-8 757	-8 844
TOIMINTAKATE	-6 536 736	-4 380 337	-4 380 337	-4 491 331	-7 371	-7 447	-7 522	-7 597
Toimintakatteen muutos %		-33,0 %	-33,0 %	2,5 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %
Toimintakatteen muutos euroina		2 156 399	2 156 399	-110 994	-73	-76	-74	-75
TP 2019 sarake ei sisällä Asuntopalvelut yksikön lukuja, yksikkö siirtynyt Kasvun ja Ympäristön toimialueelle v.2020 lähtien.								

**HENKILÖSTÖPALVELUT**

Palveluyksikkö

Vastuuhenkilö: vt. henkilöstöjohtaja Juha Tynjä

**Palvelusuunnitelman painopisteet ja keskeiset muutokset toiminnassa**

Henkilöstöpalveluiden painopisteenä talousarviovuonna 2021 on edistää osaamisen kehittämisen kokonaisuutta ja luoda kokonaisvaltainen toimintamalli osaamisen kehittämiseksi. Riittävän monipuolisella osaamisella ja kyvyllä ottaa joustavasti vastaa uudistuvia ja muuttuvia työtehtäviä, pärjätään tulevaisuuden muuttuvassa toimintaympäristössä. Osaamisen suunnitelmallisella kehittämisellä voidaan myös vaikuttaa yksilön motivaatioon, työssä viihtymiseen ja sitä kautta myös työn tuloksellisuuteen. Osaamisen kehittäminen on sekä yksittäisen työntekijän että koko organisaation.

Parannamme työhyvinvointia vuonna 2021 jatkamalla aktiivisen tuen toimintamallin jalkautusta ja kehittämällä sitä entisestään. Aktiivisen tuen - mallin toimintatapa on tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä. Aktiivinen, varhainen välittäminen ja puuttuminen ja puheeksi ottaminen on jokaisen oikeus ja velvollisuus. Lisäksi otamme käyttöön korvaavan työn toimintamallin, ja huolehdimme tehokkaasta jalkautuksesta sekä kattavasta kouluttamisesta. Korvaavan työn toimintamallin käyttöön ottamisella pyritään tukemaan työntekijän työssä jaksamista sekä paluuta pitkän poissaolon jälkeen. Korvaava työ mahdollistaa sen, että sairausloman sijaan työntekijän työnkuvaa muokataan tilapäisesti tämän työkykyä vastaavaksi.

Turvallisuus ja tuottavuus ovat hyvän työympäristön tunnusmerkkejä. Turvallinen työympäristö on myös terveellinen. Turvallisen ja terveellisen työympäristön varmistamisesta tärkeintä on oman työpaikan vaarojen ja haittojen tunnistaminen ja tarvittavat toimenpiteet, joilla tunnistetut riskit hallitaan. Työhyvinvoinnin eri toimijoiden yhteistyön tavoitteena on tarttua riittävän varhaisessa vaiheessa sellaisiin tilanteisiin työyhteisöissä, jotka saattavat johtaa palvelujen tuloksellisuuden ja työelämän laadun heikkenemiseen, työntekijöiden työkyvyn alenemiseen, sairauspoissaolojen lisääntymiseen tai ennenaikaiseen eläköitymiseen.

Vuonna 2021 kartutamme osaamista valmentavasta johtamisesta, itseohjautuvuudesta sekä kehitämme yhdessä tekemisen johtamista. Kun osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen ovat pääsääntöisenä tavoitteena, vaaditaan esimiehiltä kykyä ohjata ja valmentaa alaisiaan kehittymään. Valmentavalla johtamisella tuetaan ihmisiä itse vaikuttamaan omaan kehittymiseensä sekä kannustetaan ideoiden vaihtoon erilaisin keinoin. Työntekijöillä itsellään on paras asiantuntemus ja kosketus työn tekemiseen sekä kyky auttaa myös esimiestä tekemään oikeita ratkaisuja. Valmentavan ja dialogisen johtamisen ja esimiestyön osaaminen ja sen kehittäminen muodostavat vankan perustan henkilöstön onnistumiselle sekä palvelutuotannon järjestämisessä, että henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisessa.

Sujuvoitamme palvelua palvelumuotoilua ja liean-kehittämistä hyödyntämällä. Palveluita kehitetään jatkuvan parantamisen periaatteella yhteistyössä kunnan toimialueiden kanssa. Tavoitteena on sujuvoittaa ja automatisoida palveluita, ja taata laadukas palvelu niin sisäisille kuin ulkoisille asiakkaille.

**Henkilöstösuunnitelma 2021**

Henkilöstön määrään ja tehtäviin ei ole tulossa muutoksia.

**Investoinnit 2021**

HR-järjestelmän arvioitu kustannus vuodelle 2021 120 000 €.

## Tunnusluvut

	TP 2019	TA 2020	MTA 2020	TA 2021	Muutos % TA 2020 / TA 2021
<b>Henkilöstöpalvelut</b>					
TOIMINTATUOTOT	620 811	593 699	593 699	196 688	-66,87%
TOIMINTAKULUT	-4 688 981	-5 367 722	-5 203 828	-1 761 600	-66,15%
TOIMINTAKATE	-4 068 170	-4 774 023	-4 610 129	-1 564 912	-66,05%

Pelastustoimi siirtyi Yleisjohto ja johdon tuki toimialueelle vuonna 2021

**TURVALLISUUSPALVELUT**

Vastuhenkilö: turvallisuuspäällikkö Erkki

Vähämäki

**Palvelusuunnitelman painopisteet ja keskeiset muutokset toiminnassa**

Palveluyksikössä huolehditaan kunnan kokonaisturvallisuuden ylläpidosta sekä suunnitellaan kunnan ja kuntalaisten arjen turvallisuutta lisääviä toimenpiteitä.

Turvallisuuspalvelut hakevat aktiivisesti uusia konsepteja kokonaisturvallisuuden kehittämiseksi. Turvallisuuspalveluiden tavoitteena on tehdä Keski-Uudellamaalla tiivistä yhteistyötä alueen kuntien, järjestöjen, liike elämän sekä turvallisuusviranomaisten kesken, joka lisää valmiutta ja mahdollisuuksia varautua alueellisiin, kansallisiin ja globaaleihin, yhteiskunnan turvallisuusstrategian mukaisiin uhkiin.

Kunnan yleistä turvallisuustunnetta ylläpidetään ja parannetaan erilaisilla kuntalaispalveluilla (mm. kunnan www sivut, Infojärjestelmät, some). Kuntalaisille järjestetään turvallisuustapahtumia ja tietoisuuksia säännöllisesti muiden alueen turvallisuusviranomaisten kanssa. 2020 järjestettäväksi tarkoitetut tapahtumat siirretään vuoteen 2021, tilanteen niin salliessa. Turvallisuustunnetta seurataan indikaattoreilla ja turvallisuuskyselyillä.

Yksikkö kehittää varautumista ja valmiussuunnittelua ja kunnan väestönsuojelutehtäviä sekä järjestää niihin liittyviä harjoituksia. Yksikössä ylläpidetään kunnan valmiussuunnitelman yleistä osaa. Turvallisuuspalveluissa konsultoidaan toimialoja valmius-, pelastus- ja turvallisuussuunnitelmien laadinnassa ja päivittämisessä yhteistyössä pelastuslaitoksen, poliisin ja muiden viranomaisten kanssa.

Vuonna 2021 varaudutaan koronan vaikutusten rajoittamiseen ja mahdollisimman nopeaan toipumiseen. Tilannetta arvioidaan jatkuvasti eri palveluiden näkökulmasta ja ylläpidetään tilannekuvaa.

**Investointisuunnitelma**

Kunnan suojelumateriaalien ja turvallisuuskaluston uusiminen, täydennykset ja lisähankinnat.

**Henkilöstösuunnitelma**

Henkilöstövahvuus 1 henkilöä.

**Tavoitteet ja mittarit**

Tavoitteena on kunnan mahdollisimman häiriötön toiminta ja turvallisen toimintaympäristön varmistaminen. Keskeisenä tavoitteena on myös nopea toipuminen normaalin toimintaan mahdollisten häiriötilanteiden jälkeen.

Mittareina eri lähteistä saatavat indikaattorit (esim. omat havainnot, Sotkanet, liikennetilastot, poliisin ja pelastuslaitoksen tilastot) ja turvallisuuskyselyt.

**ASIAKASPALVELUT**

Palveluyksikkö

Vastuhenkilö: talusjohtaja Markku Vehmas

**Palvelusuunnitelman painopisteet ja keskeiset muutokset toiminnassa**

Yksikkö tuottaa asiakaspalvelukokonaisuuden palvelut, johon kuuluvat TuusInfon monikanavainen palvelupiste sekä kunnantalon aulapalvelut. Yksikkö jatkaa digitaalisen asioinnin ja sujuvampien toimintaprosessien käyttöönottoa sekä kehittää keskitetyn asiakaspalvelun palveluvalikoimaa. Palveluvalikoimaa monipuolistetaan kokemusten ja asiakaspalautteen pohjalta yhteistyössä kunnan toimialueiden kanssa. Tavoitteena on varmistaa kattavat asiakaspalvelut kuntalaisille ja vahvistaa yksikön osaamista.

**Tavoitteet ja mittarit**

Tavoitteena on asiakastytyväisyyden parantaminen, sujuvampi palveluprosessi syksyllä 2020 käyttöönotettavaa palvelunhallintajärjestelmää hyödyntäen sekä viestinnän kehittäminen.

**Tunnusluvut**

	TP 2019	TA 2020	MTA 2020	TA 2021	Muutos% TA 2020 / TA 2021
<b>Asiakaspalvelut</b>					
TOIMINTATUOTOT	2 395 650	607 295	607 295	459 645	-24,31%
TOIMINTAKULUT	-4 922 735	-3 131 610	-3 481 610	-3 386 064	-2,74%
TOIMINTAKATE	-2 527 085	-2 524 314	-2 874 314	-2 926 418	1,81%

**MAAHANMUUTTO- JA TYÖLLISYYSPALVELUT**

Palveluyksikkö

Vastuhenkilö: maahanmuutto- ja työllisyysasioiden päällikkö Laura Smolander

**TYÖLLISYYSPALVELUT****Palvelusuunnitelman painopisteet ja keskeiset muutokset toiminnassa**

Palvelusuunnitelman painopisteinä vuodelle 2021 on kohdentaa potentiaaliin asiakasmääriin nähden niukkaa ohjausresurssia entistä enemmän ennaltaehkäisevään työhön sekä tarjota kevyempää palvelua yhä useammalle sitä tarvitsevalle tuusulalaiselle. Ennaltaehkäisevään asiakastyöhön tarvittavia työkaluja tullaan vahvistamaan sekä koulutuksen että hankittavan digitaalisen valmennusvälineen avulla.



Painopisteen muutos ennaltaehkäiseviin palveluihin edellyttää meiltä aiempaa enemmän panostusta työnantajayhteistyöhön, jota lähdetään systemaattisesti kehittämään yhteistyössä alueen työllisyysverkostoissa sekä kunnan elinkeinopalveluiden kanssa.

Myös työmuotona kevyempi uravalmennus tulee jatkossa lisääntymään asiakkaiden osaamisprofiilin sekä työmarkkinatilanteen muutoksesta johtuen.

Tulemme myös jatkamaan ja kehittämään hyvin alkanutta yhteistyötä työtä Keski-Uudenmaan soten aikuissosiaalityön sekä sosiaalisen kuntoutuksen yksiköiden kanssa.

#### Tavoitteet vuodelle 2021

- Rakennamme työllisyidenhoitoon alueellisen toimintamallin Keusote -kuntien työllisyysyksiköiden ja TE-toimiston kesken
  - Harmonisoimme kuntakohtaisia toimintamalleja aluekohtaista mallia paremmin tukevaksi
- Otamme käyttöön digitaalisen valmennuspalvelun, jolla ennaltaehkäistään syrjäytymistä ja tuetaan osaamisen tunnistamista
- Varmistamme ohjauspolut pitkäaikaistyöttömyydestä palveluiden piiriin.

#### Vakioseurattavat tavoitteet ja mittarit

Tavoite	Mittari	Seuranta
Edistää alueen työnantajien työvoimatarpeiden ja työttömien työnhakijoiden kohtaamista	Asiakaslukumäärät: työkokeilun aloittaneet sekä työllistyneet henkilöt (lkm)	työllistymisten ja työkokeilujen lukumääräinen seuranta vuosikolmanneksittain
Löytää asiakaskohtaisesti yksilölliset ratkaisut työllistymisen edistämiseksi ja antaa tätä tavoitetta tukevaa yksilöllistä palveluohjausta ja kohdennettua tukea kohti avoimia työmarkkinoita	Tavatut asiakkaat, eteenpäinpolutetut asiakkaat (hlöt)	lukumääräinen seuranta vuosikolmanneksittain
Hillitä ja ennaltaehkäistä Kelan työmarkkinatuen kuntaosuusmaksujen kasvua	Kuukausittain maksettava työmarkkinatuen kuntaosuusmaksu (€)	maksettujen summien seuranta vuosittain
Vähentää Kelalle maksettuja työmarkkinatuen kuntaosuusmaksuja	Työmarkkinatuen kuntaosuuslistalta toimenpiteiden avulla poistuneista saadut säästöt (€)	säästettyjen summien seuranta vuosikolmanneksittain

#### MAAHANMUUTTOPALVELUT

##### Palvelusuunnitelman painopisteet ja keskeiset muutokset toiminnassa

Maahanmuuttopalvelut on tarkoitettu kaikille tuusulalaisille maahanmuuttajille, jotka kuuluvat kotouttamislain piiriin. Tämän lisäksi neuvontaa ja ohjausta tarjotaan tarvittaessa myös avioliiton tai työn perusteella kuntaan muuttaville.

Palvelusuunnitelman painopisteinä vuonna 2021 on toteuttaa maahanmuuttajatyön asiakkaiden palvelut korkeaa laatua noudattaen, kustannusneutraalisti valtion kustannuskorvauksia hyödyntäen.

Lisäksi toimintavuoden yhtenä keskeisenä tavoitteena on palveluohjauksen vakiinnuttaminen työn tai avioliiton perusteella kuntaan muuttaneille.

Maahanmuuttotyön asiakkaille pyritään löytämään soveltuvat työllisyyspolut kieliepintojen jälkeen ja tässä tehdään entistä tiiviimmin yhteistyötä työllisyyspalveluiden kanssa. Lisäksi yhteistyössä muiden Keusoten kuntien kanssa luodaan yhteinen alueellinen malli maahanmuuttajien kotouttamistyöhön hankerahoituksella (TEM, hankekausi 2020-2021).

Maahanmuuttajien kotoutumista paikallisyhteisöihin halutaan edistää tiivistämällä yhteistyötä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa ja luomalla uusia järjestökumppanuuksia. Maahanmuuttotiimin resurssit on varmistettava ja siksi pakolaisohjaajan määräaikainen työsuhteen jatkoa esitetään vuodelle 2021. Tahtotilana on sitouttaa vastaanotetut ja itsenäisesti kuntaan muuttaneet maahanmuuttaja-asiakkaat osaksi kuntalaisten yhteisöä. Kunta varautuu myös vastaanottamaan sopimuksen mukaisesti 15-20 kansainvälisen suojelun saanutta henkilöä joko vastaanottokeskuksista tai kiintiöpakolaisprosessin kautta.

### Tavoitteet ja mittarit

Tavoite	Mittari	Seuranta
Palveluohjauksen vakiinnuttaminen osana toimintaa, toiminnan markkinointi	Palveluihin ohjautuu asiakkaita riittävästi	kuukausittaiset tilastot asiakastyön Walmu-järjestelmästä
Löytää asiakaskohtaisesti yksilölliset ratkaisut työllistymisen edistämiseksi	Eteenpäinpolutetut asiakkaat	lukumääräinen seuranta kolme kertaa vuodessa yhteistyössä työllisyyspalveluiden kanssa
Alueellisen maahanmuuttotyön mallin luominen Keusote-alueen kuntien kesken	Toimintamalli valmis syyskuussa 2021	tapaamiset 10-12 kertaa vuodessa koordinaattoreiden ja hankkeen koordinaattorin kesken
Maahanmuuttopalveluiden toteuttaminen kustannustehokkaasti	Kunnille maksettavat kuukausittaiset laskennalliset kuntakorvaukset	korvausten seuraaminen kuukausittain (maahanmuuttokoordinaattori)
Riittävien resurssien turvaaminen maahanmuuttotyössä	Pakolaisohjaajan määräaikaisuuden jatkaminen vuodelle 2021	maahanmuuttokoordinaattori

### Tunnusluvut

	TP 2019	TA 2020	MTA 2020	TA 2021	Muutos % TA 2020/ TA 2021
<b>Maahanmuuttaja- ja työllisyyspalvelut</b>					
TOIMINTATUOTOT	746 744	436 000	436 000	283 329	-35,02%
TOIMINTAKULUT	-2 484 052	-2 233 418	-2 583 418	-2 537 943	-1,76%
TOIMINTAKATE	-1 737 308	-1 797 418	-2 147 418	-2 254 614	4,99%

**OHJAAMOPALVELUT**

Palveluyksikkö

Vastuuhenkilö: ohjaamopalvelupäällikkö Jaana Kellosalmi

Ohjaamopalveluissa tuotetaan nuorten työpajatoimintaa (starttipaja), etsivää nuorisotyötä ja ohjaamopalveluita 16 – 29 –vuotiaille Tuusulalaisille nuorille.

**Palvelusuunnitelman painopisteet ja keskeiset muutokset toiminnassa**

Ohjaamopalveluissa painopisteet vuonna 2021 tiivistyvät syrjäytymisen ehkäisyyn, nuorten aikuisten osallisuuden lisäämiseen sekä psykososiaalisen työn jatkuvaan kehittämiseen vuonna 2020 aloitetulla tavalla.

Laajan moniammatillisen työn takaamiseksi yhteistyöhön eri tahojen kanssa on panostettu vuoden 2020 aikana ja tätä työtä tullaan vuonna 2021 jatkamaan erityisesti TE-toimiston, toisen asteen oppilaitosten, Keusoten sekä talous- ja velkaneuvontapalveluiden kanssa. Kaikki nämä tahot ovat tärkeitä, kun valmistaudumme sekä koronan vaikutusten loiventamiseen sekä tuleviin lakimuutoksiin (esimerkiksi oppivelvollisuuden nosto). Asumisneuvonnan tarve on nousussa, ja tähän tarpeeseen vastaamiseen tehdään suunnitelma vuoden 2021 keväällä. Palveluita kehittäessä on tärkeää huomioida myös erilaiset vähemmistöt, ja tähän haasteeseen tullaan vastaamaan esimerkiksi sukupuolivähemmistöille tarjottavilla omilla palveluilla.

Vuoden 2021 aikana odotetaan Ohjaamolain valmistelua, joka tulee sekä rajaamaan, mutta erityisesti tukemaan Ohjaamopalveluiden kehittämistä jatkossa. Lain perusajatus on myös tukea kuntien Ohjaamoiden roolia myös eri toimijoiden ja ministeriöiden alustana kehittää ja tuottaa yhteistyössä lähipalveluita Tuusulassa asuville tai opiskeleville nuorille ja nuorille aikuisille.

Tuusulassa, kuten muuallakin Suomessa, nuorten äänestysaktiivisuus on ollut muita ikäryhmiä matalampi. Vuoden 2021 aikana kehitetään nuorten kanssa toimia sekä ennen kunnallisvaaleja, että laajemmin vaikuttamisen erilaisiin tapoihin, jotta kynns osallistumiseen laskisi.

**Tunnusluvut**

Kohdennettu nuorisotyö	tot 2014	tot 2015	tot 2016	tot 2017	TA 2018	TA 2019	TA 2020
Oppitunneilla ja ryhmissä kohdatut nuoret	1514	2137	2114	1962	2200	2000	2000
Erlaisissa tukisuhteissa olevat nuoret	248	210	302	614	500	550	600
Starttipajan asiakkuudet		80	71	87	75	80	70

	TP 2019	TA 2020	MTA 2020	TA 2021	Muutos % TA 2020/ TA 2021
<b>Ohjaamopalvelut</b>					
TOIMINTATUOTOT	117 825	143 000	143 000	147 280	2,99%
TOIMINTAKULUT	-373 115	-443 720	-443 720	-448 448	1,07%
TOIMINTAKATE	-255 290	-300 720	-300 720	-301 168	0,15%

**HALLINTOPALVELUT****Palvelualue**

Vastuhenkilö: hallintojohtaja Tuula Hyttinen

**PALVELUALUEEN TAVOITTEET**

Tavoitteena on CaseM-asianhallintajärjestelmän prosessien jatkuva kehittäminen. Tarkoituksena on turvata tehokas sähköinen asianhallinta sekä päätöksenteko asian vireille tulosta asian arkistointiin. Laajennetaan sähköisen asioinnin käyttöä osana toimialueiden ulkoisia ja sisäisiä prosesseja. Valmistellaan tiedonhallintalain toimeenpanemisen soveltuvilta osin. Kuvataan tiedonhallintalain edellyttämä tiedonhallintamalli yhdessä tietohallinnon ja toimialueiden kanssa. Kehittämme koko palvelualueen prosesseja ketterämmiksi ja tehokkaammiksi. Parannamme toiminnan tehokkuutta uudistamalla palveluprosesseja.

Holhustoimen edunvalvontapalvelut tuottaa asiakaslähtöisesti, ammattitaitoisesti ja taloudellisesti palveluja siten, että palveluja on saatavilla tarpeeseen nähden riittävästi.

**PALVELUSUUNNITELMAN PAINOPISTEET JA KESKEISET MUUTOKSET TOIMINNASSA**

Päätöksenteon tuki ja lainopilliset palvelut -yksikössä mm. hoidetaan yleishallinnon tehtäviä, tuotetaan juridisia palveluja kunnan eri yksiköille, vastataan valtuuston, kunnanhallituksen, konsernijaoston ja valtuustoasiain valmistelutoimikunnan esityslista- ja pöytäkirjatuotannosta ja päätösten täytäntöönpanosta sekä vastataan keskusarkiston hoidosta ja asiakirjahallinnon ohjauksesta ja neuvonnasta. Yksikkö huolehtii vaalien viranomaistehtävistä.

Holhustoimen edunvalvontapalvelut tuottaa Etelä-Suomen oikeusapu- ja edunvalvontapiirille ostopalveluna yleisen edunvalvojan palvelut edunvalvonta-alueelle, johon kuuluvat Järvenpään ja Keravan kaupungit sekä Mäntsälän, Pornaisten ja Tuusulan kunnat. Valtiolta palvelujen tuottamisesta saatava korvaus sekä päämiehiltä perittävät palkkiot ja korvaukset kattavat edunvalvontapalvelujen tuottamisesta aiheutuvat kustannukset. Vuoden 2020 aikana otettiin käyttöön uusi asiakas- ja asiahallintajärjestelmä, jolla on varmistettu toiminnan jatkuvuus ja tietosuojalainsäädännön mukaisuus ja edistetty palvelun kehittämisedellytyksiä jatkossa.

**Vaalit**

Vuonna 2021 toimitetaan kuntavaalit.

Budjettiyhteenveto HALLINTOPALVELUT								
Selite	TP 2019	TA 2020	MTA 2020	TA 2021	TS2022	TS2023	TS2024	TS2025
TOIMINTATUOTOT YHT.	1 061 247	895 337	895 337	904 976	904	913	922	932
TOIMINTAKULUT YHT.	-2 296 722	-2 190 316	-2 190 316	-2 309 052	-2 212	-2 234	-2 257	-2 279
TOIMINTAKATE	-1 235 475	-1 294 979	-1 294 979	-1 404 076	-1 308	-1 321	-1 334	-1 348
Toimintakatteen muutos %		4,8 %	4,8 %	8,4 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %
Toimintakatteen muutos euroina		-59 504	0	-109 097	-13	-13	-13	-13

**PÄÄTÖKSENTEON TUKI JA LAINOPILLISET PALVELUT****Palveluyksikkö**

Vastuhenkilö: hallintojohtaja Tuula Hyttinen

**Palvelusuunnitelman painopisteet ja keskeiset muutokset toiminnassa****Hallinto ja lakiasiat**

- huolehtii yleishallinnon tehtävistä ja tuottaa juridisia palveluja kunnan eri yksiköille
- osallistuu kuntakehitysryhmän työskentelyyn juridisena asiantuntijana

- maksaa Keski-Uudenmaan ympäristökeskuksen ja maaseutuhallinnon yhteistoiminta-alueen (isäntäkunta Mäntsälä) kuntaosuudet

### **Kansliapalvelut**

- hoitaa kokousten valmistelut ja esityslista- ja pöytäkirjatuotannon (kunnanhallitus, konsernijaosto, valtuusto, valtuustoasiain valmistelutoimikunta, keskusvaalilautakunta)
- hoitaa päätösten aiheuttamat toimeenpanotehtävät

### **Arkisto ja kirjaamo**

Arkistolle ja kirjaamolle kuuluu

- asianhallintaprosessin omistajuus
  - ohjaus, neuvonta ja kehittäminen
- kunnan keskusarkiston hoito
  - tietopalvelu, pysyvästi ja pitkään säilytettävien tietojen arkistointi sekä määräajan säilytettävien tietojen hävittäminen
- kunnan kirjaamotoiminnot
  - ohjaus, neuvonta ja kehittäminen, kunnanhallituksen, konsernijaoston ja valtuuston asiakirjojen rekisteröinti, tietojen antaminen asioiden käsittelyvaiheista ja kirjatusta asiakirjoista, kunnan kuulutusten julkaiseminen kaikkien toimialueiden osalta keskitetysti
- sopimusrekisterin hallinnointi, ohjaus, neuvonta ja kehittäminen

### **Henkilöstösuunnitelma 2021**

Vuodelle 2021 ei ole suunnitteilla muutoksia henkilöstömäärään.

#### **Tavoitteet ja mittarit**

Tavoitteena on CaseM-asianhallintajärjestelmän prosessien jatkuva kehittäminen tarkoituksena turvata tehokas sähköinen asianhallinta ja päätöksenteko asian vireilletulosta sen arkistointiin.

Laajennetaan sähköisen asioinnin käyttöä osana toimialueiden ulkoisia ja sisäisiä prosesseja.

Valmistellaan tiedonhallintalain toimeenpaneminen soveltuvilta osin. Kuvataan tiedonhallintalain edellyttämä tiedonhallintamalli yhdessä tietohallinnon ja toimialueiden kanssa.

Turvataan keskusarkiston keskeisten lainmukaisten vaatimusten toteutuminen. Keskeisiä toimintoja ovat pitkään ja pysyvästi säilytettävän tiedon turvaaminen, tietopalveluprosessin sujuva toteuttaminen ja määräajan säilytettävien tietojen asianmukainen hävittäminen.

Selvitetään yhdessä tilapalveluiden kanssa kirjaston varastotilojen soveltuvuus arkistotiloiksi sekä toteutetaan arkiston siirto. Mikäli kirjaston varastotiloista saadaan riittävän hyvät ja vaatimukset täyttävät arkistotilat, uuteen kunnantaloon ei välttämättä tarvita merkittäviä tilaratkaisuja keskusarkistolle. Hanke toteutetaan yhdessä tilapalveluiden kanssa.

Aloitetaan sähköisen arkistointiratkaisun suunnittelu ja käyttöönoton valmistelu yhdessä tietohallinnon ja toimialueiden kanssa.

**Keskusvaalilautakunta/vaalit**

Valtuusto on asettanut toimikaudekseen viisijäsenisen keskusvaalilautakunnan, joka on lakisääteinen toimielin. Keskusvaalilautakunta tarkastaa ennakoäänestysasiakirjat ja tekee erilaisia vaaleihin liittyviä valmistelutehtäviä. Keskusvaalilautakunta tulee järjestämään kokoontumiset kuntavaalien toteuttamiseksi vuonna 2021. Myös vaalilautakunnat ja vaalitoimikunnat valitaan v. 2021.

**Tunnusluvut**

	TP 2019	TA 2020	MTA 2020	TA 2021	Muutos% TA 2020 / TA2021
<b>Päätöksenteon tuki ja lainopilliset palvelut</b>					
TOIMINTATUOTOT	204 690	84 137	84 137	54 069	-35,74%
TOIMINTAKULUT	-1 632 995	-1 477 839	-1 477 839	-1 575 607	6,62%
TOIMINTAKATE	-1 428 305	-1 393 702	-1 393 702	-1 521 538	9,17%

**HOLHOUSTOIMEN EDUNVALVONTAPALVELUT**

Palveluyksikkö

Vastuuhenkilö: johtava yleinen edunvalvoja Arto Nätkynmäki

**Palvelusuunnitelman painopisteet ja keskeiset muutokset toiminnassa**

Holhustoimen edunvalvontapalvelut tuottaa Etelä-Suomen oikeusapu- ja edunvalvontapiirille ostopalveluna yleisen edunvalvojan palvelut edunvalvonta-alueelle, johon kuuluvat Järvenpään ja Keravan kaupungit sekä Mäntsälän, Pornaisten ja Tuusulan kunnat. Valtiolta palvelujen tuottamisesta saatava korvaus sekä päämiehiltä perittävät palkkiot ja korvaukset kattavat edunvalvontapalvelujen tuottamisesta aiheutuvat kustannukset.

Yleisen edunvalvonnan tarkoituksena on valvoa niiden henkilöiden etua ja oikeutta, jotka eivät vajaavaltaisuuden, sairauden, poissaolon tai muun syyn vuoksi voi itse pitää huolta taloudellisista asioistaan (Laki holhustoimesta 1 §).

Vuonna 2021 jatketaan vuonna 2020 käyttöönotetun asiakas- ja asianhallintajärjestelmän mahdollistamaa prosessien, laadun ja tehokkuuden kehittämistä.

**Henkilöstösuunnitelma 2021**

Yksikön henkilöresurssit (12) ovat viime vuosien lisäysten jälkeen saavuttaneet alan suositusta ja verrokitoimijoita vastaavan tason ja mahdollistavat tavoitellut työparimallin. Päämiesmäärä kuitenkin kasvaa edelleen, joten resursointia on tarkasteltava vuosittain, jotta palvelusopimuksen mukainen palvelun määrä ja laatu voidaan ylläpitää. Vuodelle 2021 ei esitetä henkilölisäyksiä. Vuonna 2020 yksikössä on työskennellyt työllistetty avustavissa toimistotehtävissä.

Työn luonne päämiesten arjen talouden turvaajina on lähes päivystysluonteista.

**Mittarit ja tunnusluvut**

Yleisessä edunvalvonnassa seurataan päämiesten määrän kehitystä ja viranomaisvalvonnan tapahtumista mm. tilintarkastusten onnistumista.

Edunvalvonnan päämiehiä 30.9.2020 oli 840 (30.8.2019, 815). Vuoden 2020 lopussa päämiehiä arvioidaan olevan 850-860 ja vuoden 2021 lopussa 870-880. Edunvalvonnan ostopalvelusopimuksen mukaisen laadun ja tuottavuuden takaamisen edellyttää edunvalvonnan resurssien riittävyttä.

## Tunnusluvut

	TP 2019	TA 2020	MTA 2020	TA 2021	Muutos% TA 2020 / TA 2021
<b>Holhustoimen edunvalvontapalvelut</b>					
TOIMINTATUOTOT	856 557	811 200	811 200	850 907	4,89%
TOIMINTAKULUT	-663 728	-712 477	-708 547	-733 445	3,51%
TOIMINTAKATE	192 829	98 724	102 654	117 462	14,43%

## TALouden OHJAUS

## Palvelualue

Vastuhenkilö: talousjohtaja Markku Vehmas

## PALVELUSUUNNITELMAN PAINOPISTEET JA KESKEISET MUUTOKSET TOIMINNASSA

Talouden ohjaus palvelualueen vuoden 2021 tekemisen painopisteenä ovat kunnan johdon ja toimialojen tukeminen uuden kunnan rakentamisessa ja kuntastrategian juurruttamisessa. Talouden ohjauksessa keskitytään erityisesti vuoden 2021 säästöohjelman toteuttamiseen, kunnan pitkän tähtäimen talouden suunnitteluun Kasvun ja talouden hallintaohjelman sekä palveluverkko- ja sote-maakuntalaskelmien avulla.

Palvelualueella jatketaan talouden prosessien tehostamista. Keskitetyillä toiminnoilla pyritään vastaamaan ostolaskujen käsittelyyn ja laskutukseen liittyviin palvelutoiminnan tehokkuuden, jatkuvuuden ja laadun haasteisiin. Tavoitteena on edelleen laajentaa talouspalvelutiimin toimintaa asteittain sekä lisätä prosessien automaatioastetta. Automaation kehittämisessä tullaan hyödyntämään sopimuslaskutuksen lisäksi ohjelmistorobotiikkaa.

Talousarviovuoden aikana yksikössä varmistetaan valtakunnallisen Kuntatieto-ohjelman mukaisen raportoinnin käyttöönotto yhteistyössä kirjanpidon palveluja tuottavan Sarastia Oy:n kanssa. Lisäksi tavoitteena on toteuttaa talouden tietojärjestelmäkokonaisuuden vaihtaminen Sarastia365 Talous – kokonaisuuteen. Uusi järjestelmäkokonaisuus sisältää moderneja digitaalisia ja mobiiliratkaisuja.

Yksikössä jatketaan talousarvioprosessin automatisaatioprojektia, johon Valtionvarainministeriö myönsi vuonna 2020 127 500 euron avustuksen. Hanke toteutetaan yhteishankkeena Porvoon kaupungin ja Mäntsälän kunnan kanssa. Yksikössä edistetään myös tuotteistusta sekä suoritiedon hyödyntämistä raportoinnissa sekä 2022 talousarvion laadinnassa olemalla mukana tuotteistuksen yhteishankkeessa, jossa isäntäkuntana toimii Kangasalan kunta. Lisäksi jatketaan johdon raportoinnin yhtenäistämistä sekä raporttien visuaalisuuden ja informatiivisuuden kehittämistä.

Kuntaorganisaation hankintojen johtamista ja suunnitelmallisuutta edistetään mm. talousarvion yhteydessä laadittavalla hankintasuunnitelmalla sekä tiivistämällä vuorovaikutusta toimialueiden kanssa. Kunnan hankinnoista julkaistaan hankintakalenteri, jota päivitetään tarpeen mukaan vuoden aikana. Tavoitteena on kuntaorganisaation hankintojen vahvempi kustannusohjaus, läpinäkyvyyden edistäminen ja hyvä sisäinen ja ulkoinen viestintä.

## HENKILÖSTÖSUUNNITELMA 2021

Palvelualue jatkaa nykyisellä henkilöstöllä vuonna 2021. Tavoitteena on vahvistaa henkilöstön osaamista tiedolla johtamiseen ja johdon raportointiin sekä prosessien kehittämiseen ja sähköistämiseen liittyen. Myös henkilöstön hankintaosaamista vahvistetaan.

Budjettiyhteenveto TALOUDEN OHJAUS								
Selite	TP 2019	TA 2020	MTA 2020	TA 2021	TS2022	TS2023	TS2024	TS2025
TOIMINTATUOTOT YHT.	476 409	321 346	321 346	344 957	325	328	331	334
TOIMINTAKULUT YHT.	-1 793 526	-1 729 761	-1 729 761	-1 602 840	-1 747	-1 765	-1 782	-1 800
TOIMINTAKATE	-1 317 117	-1 408 415	-1 408 415	-1 257 883	-1 422	-1 437	-1 451	-1 466
Toimintakatteen muutos %		6,9 %	6,9 %	-10,7 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %
Toimintakatteen muutos euroina		-91 298	-91 298	150 532	-14	-14	-14	-15

## TALOUSPALVELUT

Palveluyksikkö

Vastuuhenkilö: talouspäällikkö Heli Hippeläinen

### Palvelusuunnitelman painopisteet ja keskeiset muutokset toiminnassa

Taloushallinnon ja suunnittelun palveluyksikössä vastataan kunnan päätöksenteossa ja palvelutuotannossa tarvittavien kuntaa ja sen toimintaympäristöä koskevien taloustietojen hankinnasta, ylläpidosta ja analysoinnista. Yksikössä kehitetään kunnan taloushallintoa huomioimaan muuttuvan toimintaympäristön tarpeet ja kuntatalouden asettamat tehokkuusvaatimukset. Yksikössä koordinoidaan kunnan talousarvion ja taloussuunnitelman valmistelua sekä talousarvion toteutuksen seurantaa. Yksikössä huolehditaan koko kuntaa koskevan laskentatiedon kokoamisesta sekä rahoituksen suunnittelusta, järjestämisestä ja seurannasta. Yksikössä hoidetaan keskitetysti koko kunnan ostolaskujen esikäsittelyä ja yleislaskutusta. Yksikkö ostaa kirjanpidon, maksuliikenteen, ulkoisen raportoinnin ja reskontra- sekä perintäpalveluja ulkoiselta palveluntuottajalta.

Yksikön talouspalvelutiimissä ryhdyttiin hoitamaan keskitetysti kunnan ostolaskujen esikäsittelyä ja eri toimialojen yleislaskutusta kesäkuusta 2018 alkaen. Keskitetyillä toiminnoilla pyritään vastaamaan ostolaskujen käsittelyyn ja laskutukseen liittyviin palvelutoiminnan tehokkuuden, jatkuvuuden ja laadun haasteisiin. Toiminta on ollut aiemmin hajautettu kunnan toimialoille. Vuoden 2019 aikana yksikköön keskitettiin kunnan yleislaskutus sekä osin ostolaskujen esikäsittelytehtäviä. Vuoden 2020 aikana ostolaskujen keskittämistä jatkettiin ja ostolaskujen käsittelyä automatisoitiin sopimuslaskutustoiminnon avulla. Tavoitteena on edelleen laajentaa talouspalvelutiimin toimintaa asteittain sekä lisätä prosessien automaatioastetta. Automaation kehittämisessä tullaan hyödyntämään sopimuslaskutustoiminnon lisäksi ohjelmistorobotiikkaa.

Talousarviovuoden aikana yksikössä varmistetaan valtakunnallisen Kuntatieto-ohjelman mukaisen raportoinnin käyttöönotto yhteistyössä kirjanpidon palveluja tuottavan Sarastia Oy:n kanssa. Lisäksi yksikkö huolehtii talouden tietojärjestelmäkokonaisuuden sujuvasta vaihdoksesta Sarastia365 Talous – kokonaisuuteen. Uusi järjestelmäkokonaisuus tulee sisältämään moderneja digitaalisia ratkaisuja mm. mobiliteettiä.

Yksikössä jatketaan talousarvioprosessin automatisaatioprojektia, johon Valtionvarainministeriö myönsi vuonna 2020 127 500 euron avustuksen. Hanke toteutetaan yhteishankkeena Porvoon kaupungin ja Mäntsälän kunnan kanssa. Yksikössä edistetään myös tuotteistusta sekä suoritiedon hyödyntämistä raportoinnissa sekä 2022 talousarvion laidinnassa olemalla mukana tuotteistuksen yhteishankkeessa, jossa isäntäkuntana toimii Kangasalan kunta. Lisäksi jatketaan johdon raportoinnin yhtenäistämistä sekä raporttien visuaalisuuden ja informatiivisuuden kehittämistä.

### Investoinnit 2021

Talousjärjestelmien vaihdoksen arvioitu kustannus vuodelle 2021 100 000 euroa.



**Tavoitteet ja mittarit**

Varmistamme Kuntatieto-ohjelman mukaisen raportoinnin käynnistymisen.

Kehitämme talousarvioprosessia automatisointiprojektin myötä.

Edistämme tuotteistusta ja suoritiedon hyödyntämistä raportoinnissa sekä talousarvion laadinnassa.

Taloustehtävien keskittämistä talouspalveluihin jatketaan sekä automaatioastetta nostetaan talouden rutiinitehtävissä mm. ohjelmistorobotiikkaa hyödyntäen.

**Tunnusluvut**

	TP 2019	TA 2020	MTA 2020	TA 2021	Muutos % TA 2020 / TA 2021
<b>Talouspalvelut</b>					
TOIMINTATUOTOT	238 893	196 081	196 081	237 171	20,96%
TOIMINTAKULUT	-1 389 501	-1 315 460	-1 315 460	-1 293 511	-1,67%
TOIMINTAKATE	-1 150 609	-1 119 379	-1 119 379	-1 056 340	-5,63%

**CONTROLLER PALVELUT**

Palveluyksikkö

Vastuhenkilö: talousjohtaja Markku Vehmas

Toimialueiden talouspäälliköt toimivat Talouden ohjauksen controller palvelut-yksikköön. Yksikön toimintaa kehitetään osana Talouden ohjausta; tavoitteena laadukas talouden suunnittelu ja raportointi, palveluverkko- ja investointilaskennan kehittäminen, toimintatapojen yhtenäistäminen, toiminnan suunnitelmallisuuden parantaminen sekä talouden kehittämishankkeiden tehokas läpiviemi.

**Tunnusluvut**

	TP 2019	TA 2020	MTA 2020	TA 2021	Muutos % TA 2020 / TA 2021
<b>Controller-palvelut</b>					
TOIMINTAKULUT	-103 227	-138 142	-138 142	-139 975	1,33%
TOIMINTAKATE	-103 227	-138 142	-138 142	-139 975	1,33%

**MATERIAALIHALLINTO JA HANKINNAT**

Palveluyksikkö

Vastuhenkilö: talouspäällikkö Heli Hippeläinen

**Palvelusuunnitelman painopisteet ja keskeiset muutokset toiminnassa**

Materiaalihallinto- ja hankinnat yksikkö tarjoaa hankintojen kilpailutus- ja asiantuntijapalveluita kaikille toimialueille. Yksikkö tukee toimialueiden hankintojen kilpailuttamista kouluttamalla, avustamalla ja osallistamalla hankinnan kaikissa vaiheissa tukitarpeen mukaan. Yksikkö vastaa koko kuntaa koskevista yhteishankintasopimuksista. Yksikkö tukee hankinnoissa myös kunnan tytäryhtiötä resurssiensa mukaan.

Hankintaosaamista tehostetaan hankintalain, hankintamenettelyjen ja kilpailutusosaamisen osalta. Hankinta-asiakirjojen yhtenäisyyttä edelleen kehitetään hankintalain ja kunnan hankintaohjeiden mukaisesti

Kuntaorganisaation hankintojen suunnitelmallisuutta pyritään edistämään talousarvioin yhteyteen laadittavalla hankintasuunnitelmalla. Kunnan hankinnoista julkaistaan hankintakalenteri, jota päivitetään tarvittaessa. Tavoitteena on kuntaorganisaation hankintojen läpinäkyvyyden edistäminen ja hyvä ulkoinen viestintä.

Yhteistyötä paikallisten yritysten kanssa hankinta-asioissa pyritään edistämään valmisteilla olevien hankintojen markkinavuoropuheluiden järjestämisellä sekä yrittäjille suunnattujen hankintailtojen muodossa.

Hallituksen esitys muutoksista hankintalakiin on edelleen valmisteluvaiheessa.

Kansallinen julkisten hankintojen strategia on valmistunut ja se lanseerattiin 9.9.2020. Strategia antaa konkreettisia työkaluja, joiden avulla hankinnoilla voidaan saavuttaa taloudellista, sosiaalista ja ekologista kestävyyttä. Kansallinen julkisten hankintojen strategia on luotu yhteistyössä valtionvarainministeriön, Suomen Kuntaliitto ry:n ja Hansel Oy:n kanssa. Strategia on sinällään valtion laitoksia velvoittava, kuntien toivotaan sovellettavan strategiaa omassa hankintatoimessaan.

Valtioneuvoston kanslia valmistelee EU:n puhtaita julkisia ajoneuvohankintoja koskevan direktiivin täytäntöönpanoa Suomessa. Tarkoituksena on lisätä nolla- ja vähäpäästöisten ajoneuvojen osuutta, kun tehdään julkisia ajoneuvo- ja kuljetuspalveluhankintoja. Direktiivin vaatimuksia tulee soveltaa elokuusta 2021 alkaen.

Materiaalihallinta ja varastotoimintojen toimintamalli uudistettiin syksyllä 2019 valmistuneen selvitystyön pohjalta. Hoitotarvejakelu siirtyi Keusoten hoidettavaksi kokonaisuudessaan huhtikuussa 2020. Samassa yhteydessä jäljelle jääneiden tarvikehankintojen osalta siirryttiin suoratilauksiin ja keskusvaraston toiminnasta maaliskuussa 2020.

### **Tavoitteet ja mittarit**

Hankintaosaamista tehostetaan järjestämällä koulutusta hankintamenettelyjen käytöstä sekä teemoittain, esimerkiksi ympäristökriteerien käytöstä. Liitytään yhteishankintayksiköiden kilpailuttamiin puitesopimuksiin aina kun se on tarkoituksenmukaista, jolloin säästetään sekä kustannuksia että työresursseja.

Päivittäishankintoja toteutetaan toimittajien verkkokauppoja hyödyntäen ja minimoimalla nouto-ostot.

Hankintojen valmisteluvaiheessa järjestetään markkinavuoropuhelua tarkoitukseen sopivalla tavalla aina kun se on mahdollista. Tiivistetään yhteistyötä paikallisille yrittäjien kanssa viestimällä ja järjestäen tilaisuuksia mahdollisuuksien mukaan.

Kuuma- kuntien yhteinen hankintaverkosto järjestää yhteiskoulutuksia, joihin myös Tuusulan kunnan hankinnoista vastaavat osallistuvat mahdollisuuksien mukaan. Hankintakoulutusta vain omalle välle järjestetään joko sisäisesti tai ostopalveluna tarvittaessa.

Henkilökuntaa ohjeistetaan tarvikehankintojen suoratilauksien tekemisessä sopimustoimittajilta järjestämällä mm. hankintainfoja.

## Tunnusluvut

	TP 2019	TA 2020	MTA 2020	TA 2021	Muutos % TA 2020 / TA 2021
<b>Materiaalihallinto ja hankinnat</b>					
TOIMINTATUOTOT	237 516	125 265	125 265	107 786	-13,95%
TOIMINTAKULUT	-303 270	-256 159	-256 159	-159 354	-37,79%
TOIMINTAKATE	-65 753	-130 894	-130 894	-51 568	-60,60%

**KONSERNIVALVONTA JA OMISTAJAOHJAUS**

Palveluyksikkö

Vastuhenkilö: talusjohtaja Markku Vehmas

**Palvelusuunnitelman painopisteet ja keskeiset muutokset toiminnassa**

Palveluyksikössä huolehditaan kuntakonsernin konserniohjauksesta kunnanhallituksen antaman ohjeistuksen mukaisesti. Kunnalla on 11 tytäryhtiötä, yhdeksän konsernitaseeseen sisältyvää kuntayhtymää ja kolme osakkuusyhtiötä. Kunnalla on myös kuntakonsernin ulkopuolisia osakeomistuksia ja palveluyksikössä valvotaan näitä omistajuuksia. Palveluyksikössä valvotaan kunnan määräysvallassa olevien yhtiöiden toimintaa, tavoitteiden asetantaa, tuloksen kehittymistä, seurataan yhtiöiden hallitustyöskentelyä sekä tehdään tarvittavia esityksiä yhtiöiden toiminnan kehittämiseksi. Yksikkö kehittää omistajapoliittisen ohjauksen menetelmiä ja ohjeistusta, tekee tarvittavia kuntakonsernia koskevia selvityksiä ja kokoaa tietoa kuntakonsernista päätöksenteon tueksi.

## Tunnusluvut

	TP 2019	TA 2020	MTA 2020	TA 2021	Muutos % TA 2020 / TA 2021
<b>Konsernivalvonta ja omistajaohjaus</b>					
TOIMINTAKULUT	2 472	-20 000	-20 000	-10 000	-50,00%
TOIMINTAKATE	2 472	-20 000	-20 000	-10 000	-50,00%

**KEHITTÄMINEN JA TIETOHALINTO**

Palvelualue

vastuhenkilö: kehittämisjohtaja Teemu Laakso

**PALVELUALUEEN TAVOITTEET**

Vuoden 2021 aikana palvelualue jatkaa kuntatasoisen kehittämistoiminnan aktiivista edistämistä ja kehittämissalkun hyödyntämistä johtamisen työväliseenä. Kehittämismenetelmien osaamisen lisäämiseen ja hyödyntämiseen panostetaan mahdollistamaan vaikuttava kehittäminen. Prosesseja sujuvoitetaan asiakaslähtöisesti jatkuvasti parantaen.

Palvelualue on tiiviisti mukana kehittämässä kuntalaisille suunnattuja palveluita toteuttaen niitä suunnitelmallisesti ja digipalveluiden kehittämispolun mukaisesti. Lisäksi palvelualue tukee organisaatiota sisäisten palveluiden kehittämisessä ja palvelunhallintajärjestelmän mahdollisimman tehokkaassa käytössä sisältäen palvelualueen vastaaman ICT-palvelupyyntöjen hallintaprosessin. Palvelualue osallistuu tiedonhallintalain toimeenpanoon osaltaan tarkentamalla ja ylläpitämällä tiedonhallintamallia.

**PALVELUSUUNNITELMAN PAINOPISTEET JA KESKEISET MUUTOKSET TOIMINNASSA**

Kehittäminen ja tietohallinto -palvelualue koostuu kehittämis- ja ICT-palvelut -palveluyksiköistä. Palvelualue huolehtii kunnan kehittämisen kokonaisohjauksesta sekä tietohallinnosta. Toiminnan keskiössä ovat prosessien kehittäminen ja digitaaliset palvelut. Palvelualue tarjoaa kehittämisen tukea muulle organisaatiolle sekä kehittää ja hallinnoi kuntatasoista kehittämissalkkua. Palvelualueen keskeisenä tehtäväalueena on ICT-palveluiden (käyttäjätuki, ICT-laitepalvelut, tietoliikenne- ja puhepalvelut) tuottaminen ja kehittäminen.

Budjettiyhteenveto KEHITTÄMINEN JA TIETOHALINTO								
Selite	TP 2019	TA 2020	MTA 2020	TA 2021	TS2022	TS2023	TS2024	TS2025
TOIMINTATUOTOT YHT.	97 204	92 764	92 764	103 850	94	94	95	96
TOIMINTAKULUT YHT.	-1 319 907	-1 652 673	-1 652 673	-1 720 490	-1 669	-1 686	-1 703	-1 720
TOIMINTAKATE	-1 222 703	-1 559 909	-1 559 909	-1 616 640	-1 576	-1 591	-1 607	-1 623
Toimintakatteen muutos %		27,6 %	27,6 %	3,6 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %
Toimintakatteen muutos euroina		-337 206	0	-56 731	-16	-16	-16	-16

**HENKILÖSTÖSUUNNITELMA 2021**

Henkilöstön määrään ja tehtäviin ei ole tulossa muutoksia.

Kuntatasoisesti henkilöstön kehittämisosaamisen lisäämisen painopisteitä ovat projekti- ja lean-kehittämisen osaamisen vahvistaminen.

**KEHITTÄMISPALVELUT**

Palveluyksikkö

vastuuhenkilö: kehittämisjohtaja Teemu Laakso

**Palvelusuunnitelman painopisteet ja keskeiset muutokset toiminnassa**

Kehittämispalvelut palveluyksikkö huolehtii kunnan kehittämisen kokonaisohjauksesta sekä tietohallinnosta edistäen asiakaslähtöisten palveluiden kehittämistä sekä uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Toiminnan keskiössä ovat prosessien kehittäminen ja digitaaliset palvelut. Palveluyksikkö tarjoaa kehittämisen tukea (mm. projektin- ja salkunhallinta, lean-kehittäminen) muulle organisaatiolle sekä kehittää ja hallinnoi kuntatasoista kehittämissalkkua.

Palveluyksikkö koordinoi digipalveluiden kehittämispolun toteuttamista, jonka keskeisiä kehittämisaikavälisiä ovat muun muassa sähköisen asioinnin arkkitehtuuri, asiakaskokemus, digikehittämisen johtaminen, kuntayhteiset perusratkaisut ja digitaalinen hallinto. Lisäksi palveluyksikkö vastaa kunnan palveluarkkitehtuurin kehittämisestä, tietoteknisistä standardeista ja ohjeista, tietotekniikan keskitetyistä hankintasopimuksista sekä tietoturvatoinnin johtamisesta.

**Tavoitteet ja mittarit**

- Kehittämissalkun hyödyntäminen johtamisen työvälineenä: salkkukatsaukset osana toiminnan johtamista ja johtoryhmätyöskentelyä
- Palveluiden suunnitelmallinen kehittäminen digipalvelujen kehittämispolun (digiroadmap) mukaisesti
- Lean-kehittämisen periaatteiden laajempi ja suunnitelmallisempi hyödyntäminen kunnan toiminnan tarkasteluun ja prosessien jatkuvaan parantamiseen

## Tunnusluvut

	TP 2019	TA 2020	MTA 2020	TA 2021	Muutos % TA 2020/ TA 2021
<b>Kehittämispalvelut</b>					
<b>TOIMINTATUOTOT</b>				<b>1 427</b>	
<b>TOIMINTAKULUT</b>	<b>-196 889</b>	<b>-399 844</b>	<b>-399 844</b>	<b>-477 519</b>	<b>19,43%</b>
<b>TOIMINTAKATE</b>	<b>-196 889</b>	<b>-399 844</b>	<b>-399 844</b>	<b>-476 092</b>	<b>19,07%</b>

**ICT-PALVELUT**

Palveluysikkö

vastuuhenkilö: IT-palvelupäällikkö Miikka Allén

**Palvelusuunnitelman painopisteet ja keskeiset muutokset toiminnassa**

ICT-palvelut huolehtivat keskitetysti tietoteknisten laitteistojen sekä tietoliikenteen hankinnasta, hallinnasta sekä käytettävyydestä. Palveluysikkö tukee toimialoja tietojärjestelmähankkeissa sovitun työnjaon ja tietohallintostrategian mukaisesti.

Palveluysikössä keskeisiä painopisteitä vuonna 2021 ovat:

- Palvelunhallintaprosessin ja -järjestelmän jatkokehittäminen
- Uuden puhelinpalveluratkaisun toteuttaminen (sisältäen kaikki puhelinliittymät lisäpalveluineen, puheluiden välityspalvelut sekä asiakaspalveluratkaisun)
- Tietoliikenteen parantaminen
- Uuden konosalipalveluratkaisun toteuttaminen

**Tavoitteet ja mittarit**

- Mahdollisimman häiriötön ICT-palveluiden käytettävyys
- ICT-palvelupyynnöprosessin sujuvoittaminen hyödyntämällä palvelunhallintajärjestelmän mahdollisuuksia
- Toiminnan jatkuva parantaminen Lean-johtamisen toimintatavoin

**Investointisuunnitelma 2021**

Päätelaitteiden voimakasta kasvua ja kokonaiskustannuksia pyritään hillitsemään muun muassa tarkoituksenmukaisella, vuonna 2020 päivitetyllä, ICT-laitepolitiikalla.

Automatisointia, työasemien sekä tietoliikenteen hallittavuutta tulee edelleen parantaa uusilla teknologiaratkaisuilla. Pilvipalveluita pyritään hyödyntämään mahdollisimman laajasti, mikä vähentää konosalipalveluihin liittyviä investointitarpeita. Konesali siirretään vanhalta kunnantalolta kevään 2021 aikana, toteutus tehdään esiselvitysvaiheen yhteydessä päätetyn järjestämismallin ja palvelutason mukaisesti.

Vuoden 2021 aikana toteutettavalla Microsoft Intune (mobiililaitteiden hallintapalvelu) ja MFA (monivaiheinen tunnistautuminen) -palveluiden käyttöönotolla parannetaan yrityksen tietoturvaa ja työn tuottavuutta. Myös 2020 pilotoidun ja käyttöönotetun SIEM/SOC kyberpuolustuspalvelun käyttöä jatketaan ja edelleen kehitetään Tuusulan kunnan tietoturvan säilyttämiseksi mahdollisimman korkealla tasolla.

## Tunnusluvut

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kunnan päätoimisten ict-työntekijöiden määrä, 31.12.	8	8	8	8	9	8	8	8
Työasemien kokonaismäärä, josta	2534	2600	2550	2670	2740	3032	3620	3816
- hallinnon työasemien määrä*	1113	1105	1100	1130	1190	1296	1348	1349
- opetuksen työasemien määrä	1421	1495	1450	1540	1550	1727	2272	2512
Kunnan tiloissa olevien palvelimien kokonaismäärä, kpl	37	50	52	51	52	54	41	40
Kunnan käytössä olevien sovellusten ja perustyökaluohjelmien kokonaismäärä, kpl	118	127	127	127	127	127	141	123
Kunnan verkkoon liitettyjen toimipisteiden määrä, kpl	97	96	96	96	96	95	95	95
HelpDesk-järjestelmään kirjattujen tapausten kokonaismäärä, kpl	4556	4555	5672	4139	5262	5857	6426	9670

\* vuoden 2019 luvussa vielä mukana sote-työasemat

	TP 2019	TA 2020	MTA 2020	TA 2021	Muutos % TA 2020 / TA 2021
<b>ICT-palvelut</b>					
<b>TOIMINTATUOTOT</b>	<b>97 204</b>	<b>92 764</b>	<b>92 764</b>	<b>102 423</b>	<b>10,41%</b>
<b>TOIMINTAKULUT</b>	<b>-1 123 018</b>	<b>-1 252 829</b>	<b>-1 252 829</b>	<b>-1 242 971</b>	<b>-0,79%</b>
<b>TOIMINTAKATE</b>	<b>-1 025 814</b>	<b>-1 160 065</b>	<b>-1 160 065</b>	<b>-1 140 548</b>	<b>-1,68%</b>