

Hanna Romu

Tuottavuuden kehittäminen ja ohjaaminen Van- taan kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2013

5.5.2013

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Hanna Romu Tuottavuuden kehittäminen ja ohjaaminen Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla 68 sivua + 1 liite 5.5.2013
Tutkinto	Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Talousjohtaminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Heikki Karhama
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli talouden hallintaa ja tuottavuutta edistävän työtavan kehittäminen tukemaan tuottavuustavoitteiden toteutumisen seuranta ja ohjausta Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla. Yksi tutkimuskysymyksistä oli, miten taloushallinto voi edistää tuottavuuteen liittyvää kehittämistoimintaa palvelutuotannon asiantuntijoiden kanssa.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli toimintatutkimus, joka toteutettiin osallistavan havainnoinnin keinoin. Havainnointi toteutettiin työpajoissa, joihin osallistui toimialan henkilökuntaa. Työpajojen tarkoituksena oli sekä tuoda esiin jo tehtyä kehittämistyötä että käynnistää uusia hankkeita. Taloushallinnon ja palvelutuotannon edustajien yhteistyönä haettiin välinettä toiminnan muutosten vaikutusten seurantaan. Työpajojen yhteydessä kehitettiin palvelutuotannon henkilökunnan talousosaamista. Toiminnan kehittämistä tuettiin käsittelemällä tuottavuuden osatekijöitä ja seurantamahdollisuuksia.</p> <p>Käytännön hyötynä tehdystä tutkimuksesta voidaan todeta kehittämistoimenpiteiden euronääräisten tavoitelaskelmien syntyminen. Lisäksi toimialalla laadittiin tuottavuussuunnitelman kehittämisprojektissa tuotetun tiedon avulla. Tutkimuksen yhteydessä syntyi uusi toimintatapa taloushallinnon osallistuessa aktiivisesti sähköisen kehittämisen edistämiseen tuottamalla tietohallinnon investointihankkeiden takaisinmaksulaskelmat. Tulosityksikköjohtajien käyttöön kehitettiin tuottavuuden osatekijöiden kehityksen seurantaan malli Helsingissä toteutetun tutkimushankkeen tulosten pohjalta. Työpajoissa saadun palautteen perusteella voitiin todeta, että työpajoilla vastattiin tarpeeseen selkeyttää asioita ja antaa uusia työvälineitä toiminnan kehittämistyöhön.</p> <p>Työpajatyöskentely jatkuu niiden yksiköiden osalta, joissa se jäi tässä tutkimuksessa kesken. Tuottavuuden seurannan osalta jatkokehitystyönä laajennetaan matriisimallin käyttöä toimialalla. Tavoitteena on selkeän kokonaisuuden myötä tunnuslukujohtamisen nostaminen käytännöksi toimialan johtamisessa ja tietojohtamisen edistäminen.</p>	
Avainsanat	Tuottavuus, palvelutuotanto, talousjohtaminen

Author(s) Title	Hanna Romu Developing Productivity at Social and Health Services of City of Vantaa
Number of Pages Date	68 pages + 1 appendices 5 May 2013
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Heikki Karhama, Lecturer
<p>The present thesis was a development and research project of productivity at Social and Health Services of City of Vantaa. The development task was to find a way to support the productivity management of the public service. The main research questions aimed at answering how public service productivity can be described by means of measurement and how the financial administration can support managers who are trying to develop productivity.</p> <p>The research method applied in the study was action research using participant observation. The participant observation of this study was performed in workshops for the personnel working in the field. The objective of the workshops was to find new methods to measure the financial effects of the changes in processes. The goal of the workshops was to develop the financial knowledge of the service production personnel.</p> <p>Based on the study a new way to calculate the targets of the development procedures in euros was created. In addition, a productivity plan was prepared during the workshops. The financial personnel participated actively in the development process. The feedback of the workshops was positive. Managers acquired new tools to follow the level of productivity.</p> <p>The workshops will continue with the units that did not get the productivity plans finished. The matrix measurement method will be used with several units in the future. The goal is to include the use of the economic and productivity indicators in the management practices.</p>	
Keywords	Productivity, services, financial administration

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala	3
3	Tutkimus- ja kehittämistehtävä	4
4	Tutkimuskysymykset	4
5	Tutkimusmenetelmät	5
6	Teoreettinen viitekehys	6
6.1	Tuottavuus käsitteenä	6
6.2	Tuottavuus palvelutuotannossa	8
6.3	Strateginen ohjaus	9
6.4	Tunnuslukuohjaus ja diagnostinen ohjaus	10
6.5	Interaktiivinen ohjaus	12
6.6	Tunnuslukujen määrittely ja tuottaminen	14
6.6.1	Mitä mittaaminen on	14
6.6.2	Tuottavuuden mittaustapoja	15
6.7	Strategisia suorituskykymittaristoja	18
6.7.1	Balanced Scorecard (BSC)	19
6.7.2	Suorituskykypyramidi (performance pyramid)	21
6.7.3	Tuottavuusmatriisi	21
6.8	Tuottavuuden kehittämistyö tunnuslukuviitekehyyksen avulla	23
6.9	Tuottavuussuunnitelman laadinta sosiaali- ja terveystoimeen	25
7	Nykytila-analyysi	27
7.1	Julkisen sektorin organisaation toimintaympäristö	27
7.2	Kuntien tuottavuusmittareiden kehittämistyö	28
7.3	Sosiaali- ja terveystoimen talousarviossa ja käyttösuunnitelmassa 2012 esiintyvät tunnusluvut	29
7.4	Vantaan kaupungin tekemä tuottavuustyö / Vantaan kaupungin tuottavuusmittaus 2010 – 2012	31
8	Toimintatutkimuksen eteneminen / kehittämisprojekti	32
8.1	Talousarviossa seurattavien tunnuslukujen kehittäminen	32
8.1.1	Työryhmät, niiden ajallinen eteneminen ja työskentely	33
8.1.2	Tunnuslukukokonaisuuden määrittely ja arviointi	36

8.1.3	Toimialatasoisen kokonaistuottavuuden mittaaminen	38
8.1.4	Yhteenveto kehittämisprojektin vaiheen 1 tuloksista	38
8.2	Toimialan tuottavuussuunnitelma	39
8.2.1	Tuottavuussuunnitelman laatiminen tulosmatriisimallin avulla	42
8.2.2	Tavoitetilan tarkentaminen	42
8.2.3	Tuottavuustyöpajat	43
8.2.4	Tuottavuuspajoissa esitetyt kehittämistoimenpiteet	48
8.2.5	Palvelutuotannon tuottavuuden seuranta tuottavuusmatriisin avulla	50
8.2.6	Tuottavuusmatriisin muodostaminen	52
8.2.7	Toteutetut tuottavuusmatriisit	56
9	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	58
10	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	60
11	Johtopäätökset ja jatkotyöskentely	62
12	Lähteet	65

Liitteet

Liite 1. Ote sosiaali- ja terveystoimen kustannuslaskentamallista (kuvaus sosiaali- ja terveystoimessa toteutettavasta kustannuslaskennasta)

1 Johdanto

Vantaan kaupunkikonserniin kuuluva sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala käyttää palveluiden järjestämiseen vuosittain rahaa noin 585 miljoonaa euroa. Toimialan menot muodostavat noin 38 prosenttia koko kaupungin menoista. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala muodostuu viidestä tulosalueesta ja 18 tulosyksiköstä.

Tuottavuustyötä on tehty julkisella sektorilla niin valtiovarainministeriön toimeksiantona kuin Kuntaliiton koordinoimana. Vantaan kaupunki teki vuonna 2010 oman tuottavuusohjelmansa, jossa pyrittiin vastaamaan valtiovarainministeriön asettamiin velvoitteisiin. Vuodelle 2012 kaupunkiin perustettiin uudelleen tuottavuustyöryhmä, jonka tavoitteena oli laatia kaupunkitasoiset tuottavuusmittarit. Tämä opinnäytetyö on saanut alkunsa ko. tuottavuustyöryhmän työstä. Tutkimus- ja kehittämistehtävän ensimmäisessä syklissä keskityttiin toimialan tunnuslukujen läpikäyntiin. Tunnusluvuiksi kutsutaan tässä opinnäytetyössä toimialan palvelutuotantoa kuvaavia tarve-indikaattoreita, toiminnan volyymitietoja, laatua, vaikuttavuutta, tuottavuutta tai tehokkuutta kuvaavia numeraalisia tietoja. Esimerkkejä edellä mainituista esitetään luvussa 7.3.

2012 Vantaan kaupunki valmisteli myös talouden tasapainottamis- ja velanhoito-ohjelman, jossa asetettiin taloussuunnittelukaudelle 2013 – 2017 tavoitteeksi toimialojen käyttötalouden menokehityksen pysyminen 1,5 % rajoissa. Nykyisen väestön kasvun ja kustannustason nousun perusteella arvioitiin em. tavoitteen johdosta syntyvän tarpeen jopa 3 % vuosittaiselle tuottavuuden kasvulle. Tällaisen tuottavuustavoitteen saavuttaminen on haaste kaupungissa, joka kuuden suurimman kaupungin kustannusvertailujen perusteella tuottaa palvelunsa erittäin kustannustehokkaasti. Tästä haasteesta lähti liikkeelle tutkimus- ja kehittämistehtävän toinen sykli.

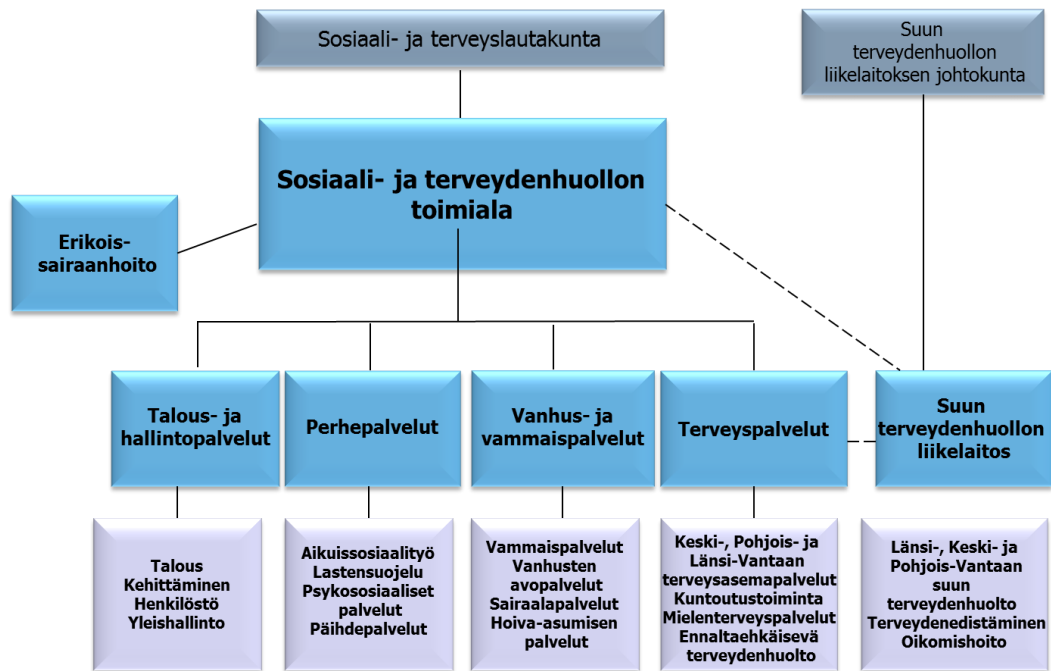
Tutkimuksessa toteutettuun toimintatapaan tuli merkittävä kimmoke Tampereen teknillisen yliopiston teollisuustalouden laitoksen tutkija Aki Jääskeläisen väitöskirjatutkimuksesta julkisten hyvinvointipalvelujen tuottavuudesta ja sen johtamista tukevien mittausjärjestelmien suunnittelusta. Ko. tutkimuksessa todettiin, että hyvinvointipalvelujen tuottavuutta kehitettäessä olisi tärkeää keskittyä henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja tehokkaaseen hyödyntämiseen. Erilaisen tiedon tuottamiseen käytetään paljon työvoimaa, mutta niiden hyödyntämisessä olisi tehostamisen varaa. (Jääskeläinen 2009,1-2).

Talouden hallinnan ja tuottavuuden kehittäminen suurella, vaativia sosiaali- ja terveyspalveluja tuottavalla toimialalla on pitkäjänteistä toimintaa. Tuottavuuden kehittäminen vaatii palvelutuotannon henkilökunnan täysipainoista työpanosta eikä onnistu ilman heidän tietämystään. Tästä syystä tutkimusote kehittyi yhä enemmän osallistavan toimintatutkimuksen suuntaan. Tehtävän työn tavoitteeksi kiteytyi palvelutuotannon yksiköissä jo itämässä olleiden kehittämistoimenpiteiden kokoaminen näkyviksi, toimialan tuottavuuden kehittämistoimintaa kuvaavaksi tuottavuussuunnitelmaksi, etenemissuunnitelmien järjestelmällinen kirjaaminen ja analysointi talouden näkökulmasta sekä yksiköiden hankkeiden edistäminen ja tukeminen taloushallinnon teorioiden ja osaamisen keinoin.

Käytännön työtavaksi muodostui tulosityksiköiden kanssa pidetyt, tutkijan järjestämät ja vetämät työpajat. Työpajoissa todettiin tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi sähköisten palvelujen kehittämishankkeet. Merkittävin tuen tarve näiden osalta osoittautui olevan taloudellisten hyötylaskelmien johdonmukaisessa muodostamisessa. Työpajojen toteutusta, tavoitteita ja tuloksia käsitellään toimintatutkimuksen toista sykliä kuvaavassa luvussa 8.2. Työpajojen tuloksena syntynyt toimialan tuottavuusmatriisimalli ja esimerkit sen käytännön sovellutuksista esitellään myös samassa luvussa.

Toteutetussa projektissa tavoiteltiin yhdessä tekemistä ja asiantuntijoiden ammattitaidon esiin nostamista ja hyödyntämistä toimialan tason suunnittelussa sekä toisaalta henkilökunnan kiinnostuksen lisäämistä taloudellisen ja tuottavan toiminnan suunnitteluun. Viitekehysosiossa esitettyä teoria-aineistoa hyödynnettiin ja esiteltiin henkilökunnalle tutkimuksen edetessä työpajojen yhteydessä toistuvasti.

2 Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala



Kuvio 1. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan organisaatio

Vantaan kaupunkikonserniin kuuluvan sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan tulosalueet ovat terveyspalvelut, perhepalvelut, vanhus- ja vammaispalvelut, talous- ja hallintopalvelut sekä Vantaan suun terveydenhuollon liikelaitos (kuvio 1). Vantaan suun terveydenhuollon liikelaitos toimii kunnallisena liikelaitoksena ja sen toiminnan järjestämisestä määrätään erillisessä johtosäännössä. Muut tulosalueet ovat sosiaali- ja terveyslautakunnan alaisia. Erikoissairaanhoidosta vastaa apulaiskaupunginjohtaja yhteistyössä tulosaluejohtajien kanssa. (Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan käyttösuunnitelma 2013, 4).

Tulosalueita johtavat tulosaluejohtajat. Heillä on alaisuudessaan palvelupäälliköt, jotka vastaavat tulosyksikköjensä toiminnasta. Terveyspalvelujen tulosalueella tuotetaan terveysasemien vastaanotto toiminta, kuntoutuksen palvelut (fysioterapia, toimintaterapia, puheterapia, ravitsemusterapia ja lääkinällinen kuntoutus), ennaltaehkäisevä terveydenhuolto sekä terveyskeskuspäivystys, joka hankitaan ostopalveluna yksityiseltä palvelutuottajalta. Perhepalvelujen tulosalueen palvelukokonaisuuksia ovat aikuissosiaalityö (mm. toimeentulotuki), psykososiaaliset palvelut (perhe- ja nuorisoneuvolat, psykologipalvelut, koulujen sosiaalityö, maahanmuuttajien vastaanottopalvelut jne.), lastensuojelun avo- ja sijaishuollon palvelut sekä päihdepalvelut (a-klinikkatyö, huume- ja katkaisuhuolto jne.). Vanhus- ja vammaispalvelujen tulosalueella tuotetaan hoiva-

asumisen palvelut (vanhusten ympärivuorokautinen hoiva), terveyskeskussairaalahoido, vanhusten avopalvelut (kotihoito, palvelutalot, omaishoidon tuki) sekä vammais- palvelut (vammaisten ja kehitysvammaisten avopalvelut, asumispalvelut ja laitoshoido). Talous- ja hallintopalvelut on tulosalue, joka tuottaa ja koordinoi toimialan henkilöstö-, tieto- ja taloushallintoa, kehittämistä sekä lakimiestyötä, asiakirjahallintoa, hankinta- ja valmiussuunnitteluasioita. Toimialalla työskentelee vuonna 2013 yhteensä lähes 2700 henkilöä (Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan käyttösuunnitelma 2013, 8-46).

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala käyttää palveluiden järjestämiseen vuonna 2013 rahaa noin 585 miljoonaa euroa. Määrärahojen sitovuustasot ovat erikoissairaanhoido ja sosiaali- ja terveystoimi ilman erikoissairaanhoidoa. (Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan käyttösuunnitelma 2013, 4 - 5). Erikoissairaanhoidon palvelut hankitaan pääasiassa Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriltä (HUS) (Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan käyttösuunnitelma 2013, 19). Muun sosiaali- ja terveydenhuollon menot, n. 390 milj. euroa, muodostuvat itse tuotetusta ja ostopalvelutuotantona järjestetystä palvelutuotannosta sekä kuntalaisille maksettavista avustuksista (suurimpana toimeentulotuki). Avustuksien osuus on kokonaisuudesta n. 15 %. Palvelutuotannosta itse tuotetaan 60 % ja palveluostoina 40 %. (Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan käyttösuunnitelma 2013, liite 3).

3 Tutkimus- ja kehittämistehtävä

Tavoitteena on talouden hallintaa ja tuottavuutta edistävän työtavan kehittäminen tukemaan asetettujen tavoitteiden toteutumisen seuranta ja ohjausta Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla.

4 Tutkimuskysymykset

Mitkä palvelut ovat sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan kustannustenhallinnan kannalta merkityksellisimpiä (kuluttavat eniten resursseja)?

mittari: euromääräinen mittari

Miten tuottavuuden mittaaminen olisi mahdollista toteuttaa kunnallisessa palveluorganisaatiossa? Minkälaisella tuottavuustunnuslukukokonaisuudella voidaan kuvata sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan tuottavuuden ja palvelutuotannon kehitystä?

mittari: mittaustapa on valittu ja valinta on perusteltu

Miten voidaan yhdistää palvelutuotannon henkilökunnan tietämys taloushallinnon osaamiseen tuottavuutta edistävien toimien suunnittelussa?

mittari: toteutettavat kehittämistoimet on valmisteltu yhteistyössä tulosalueiden kanssa, dokumentoitu ja niistä on tehty kustannuslaskelmat

5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä on toimintatutkimus. Toimintatutkimus yhdistää teorian ja käytännön tutkivan henkilön tutkivaan organisaatioon kohdistaman aktivoinnin ja kehittämisen kautta (Heikkinen ym. 2006, 29).

Osallistavassa toimintatutkimuksessa pyritään edistämään eri osapuolten välistä vuorovaikutusta toiminnan kehittämiseksi (Heikkinen ym. 2006, 33). Tässä tutkimuksessa tutkija (myöhemmin 'minä') tekee osallistavaa toimintatutkimusta työstämällä kehittämisprojektia yhteistyössä toimiala- ja kaupunkitasoisen talous- ja kehittämishenkilöstön kesken sekä toimialan sisällä palvelutuotannon henkilökunnan ja suunnitteluhenkilökunnan kanssa.

Kerään aineiston kirjallisuudesta, tutkittavan toimialan tietojärjestelmistä ja julkaisuista, sekä havainnoinnin avulla. Teen katsauksen kirjallisuuteen ja tutkimukseen tutustumalla tuottavuus- ja tunnuslukumäärittelyistä löytyvään kirjallisuuteen ja tutkimustuloksiin sekä 20 suurimman kaupungin tuottavuustyöryhmän työhön. Tutkittavan toimialan materiaaleista tulen hyödyntämään talousarvion ja käyttösuunnitelman nykyisiä tunnuslukuja sekä tietojärjestelmistä saatavia henkilöstö-, toiminta- ja taloustietoja.

Havainnoinnin menetelmät voidaan jakaa systemaattiseen ja osallistuvaan havainnointiin (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 214). Olen toiminut kohdeorganisaatiossa talouspäällikkönä vuodesta 2008. Näin olen voinut tutustua organisaatioon ja sen toimintaan jo usean vuoden ajan. Minulla on mahdollisuus olla yhteydessä projektissa mukana oleviin henkilöihin kaupungin työryhmään osallistumisen ja toimialalla toteutet-

tavien työpajojen lisäksi päivittäisen työn ohessa. Työpajojen vetäjänä voin sekä osallistua ryhmän toimintaan aktiivisesti että hyödyntää vapaasti tilanteessa muodostuvaa havainnointia. Tästä syystä käytettävä menetelmä voidaan luokitella osallistuvaksi havainnoinniksi (Hirsjärvi ym. 2009, 214).

6 Teorettinen viitekehys

6.1 Tuottavuus käsitteenä

Tuottavuuden lähikäsitteitä ovat tehokkuus, vaikuttavuus ja suorituskyky. Käsitteiden määrittelyä monimutkaistaa se, että käsitteillä tarkoitetaan asian omaisen henkilön (esim. johtaja, veronmaksaja, ekonomisti) näkökulmasta riippuen eri asioita. Lisäksi tarkastelutasolla (esim. kansantalous, organisaatioyksikkö, yksittäinen työntekijä) on merkitystä tulkintaan. (Lönqvist ym. 2010, 78 - 81). Seuraavassa esitellään lyhyesti muutamia näkökulmia tuottavuuden käsitteisiin.

Tuottavuus (productivity)

Yksinkertaisimmillaan tuottavuus on taloudellinen suure, joka kertoo kuinka paljon tuotannon tuloksia on syntynyt uusista suorituksista tai materiaaleista (Saari 2006, 97), käytetyn panoksen ja tuotoksen suhde (Lönqvist ym. 2010, 78) tai toisin sanoen, kuinka paljon panoksella saadaan aikaan toivottavia tuloksia (Kangasharju 2007, 10). Tuotoksen osatekijöitä ovat tuotetun määrän lisäksi myös laatu ja kohdentuminen. Mikäli tuotoksen osa-alueet (vaikutusindikaattorit) voitaisiin mitata ja jokin niistä kasvaisi tuotoksen pysyessä ja samalla muut tuotokseen vaikuttavat tekijät pysyisivät muuttumattomina suhteessa panoksiin, tuottavuus nousisi. (Kangasharju 2007, 11 - 12).

Terveystieteiden ja hyvinvoinnin tutkimuskeskus (jäljempänä THL) on kehittänyt yksittäisen henkilön palvelutarpeen arviointia varten RAI-järjestelmän, jonka avulla voidaan määrittellä henkilön toimintakyky. RAI-järjestelmän sivustolla tuottavuuskäsitteestä todetaan seuraavasti:

”Tuottavuudella tarkoitetaan toiminnan tuotoksen (asiakasrakennevakioituidut hoitopäivät, kotihoidon käynnit tai säännöllisen kotihoidon asiakkaat) suhdetta käytettyihin henkilötyövuosiin tai kokonaiskustannuksiin (tuotos/resurssit). Tuottavuus itsessään ei kerro palveluiden vaikuttavuudesta. Kun tuottavuutta ja RAI:n

laatuindikaattoreita tarkastellaan samanaikaisesti, saadaan käsitys palveluiden kustannusvaikuttavuudesta.” (THL, tutkimus- ja kehittäminen, RAI-vertailukehittäminen, laatu ja tuottavuus).

Näin määriteltynä tuottavuus voi parantua mikäli tuotos kasvaa nopeammin kuin panos, samalla panoksella saadaan enemmän tuotoksia, vähemmällä panoksilla tuotetaan enemmän tai saman verran tai samanaikaisesti sekä tuotetaan vähemmän, mutta panoksia käytetään vieläkin vähemmän (Lönnqvist ym. 2010, 79).

Kannattavuus (profitability)

Kannattavuudella tarkoitetaan tuottojen ja kustannusten välistä suhdetta, tuottavuuden osatekijää, johon vaikuttavat sekä tuottavuuden että hintasuhteen muutos. Kannattavuuden ja tuottavuuden välillä ei aina ole yhteyttä. (Lönnqvist ym. 2010, 81). Kannattavuus voi laskea, vaikka tuotettu kappalemäärä per työntekijä –mittarilla laskettuna tuottavuus nousisikin, mikäli esim. palkat ja materiaalin hinta kallistuu.

Rahamääräistä kannattavuutta voidaan mitata absoluuttisilla mittareilla kuten myyntikate, liikevoitto tai nettotulos tai suhteellisilla kannattavuuden mittareilla, joita käytetään yritysten välisen vertailukelpoisuuden saavuttamiseksi. Näitä mittareita ovat esim. myyntikateprosentti, liikevoittoprosentti ja sijoitetun pääoman tuottoprosentti. (Järvenpää ym. 2010, 65-66). Lönnqvist ym. esittävät, että julkisella sektorilla voisi olla toimivampaa puhua kannattavuuden sijaan taloudellisuudesta (Lönnqvist ym. 2010, 86).

Tehokkuus (efficiency)

Tehokkuus on merkitykseltään melko lähellä tuottavuutta ja myös käsitettä hyötysuhde, joka on laitteen tai prosessin käyttösuhte mahdolliseen maksimikapasiteettiin nähden. Tehokkuus on määrällisten tuotosten ja panosten suhde (Lönnqvist ym. 2010, 82 - 83). Mikäli panoskäytön mittarina käytetään kustannuksia, puhutaan kustannustehokkuudesta (Kangasharju 2007, 10).

Vaikuttavuus (effectiveness)

Palvelutapahtuman vaikuttavuus on tuotoksen määrän ja laadun tulo; vaikuttava palvelu tarkoittaa sitä, että palvelutapahtuman tuloksena saavutetaan ne vaikutukset, joita

varten palvelua tuotetaan ja mitä sen tuloksena odotetaan saavuttavan (Lönnqvist ym. 2010, 83).

THL:n sivustolla todetaan, että palvelujen vaikuttavuus = palvelujen aikaan saama hyvinvointi tai terveys. Vaikuttavuuden arvioinnissa ollaan ottamassa vasta ensi askelia. THL:lla on käynnissä Perfect-hanke, jossa arvioidaan eräiden suurten potilasryhmien hoitoketjujen kustannuksia ja vaikuttavuutta rekisteritietojen perusteella. (THL, Sosiaali- ja terveystalouden uutiskirje 2/2011. Pätevä tuottavuuden mittaaminen edellyttää palveluiden vaikuttavuuden mittaamista)

Suorituskyky (performance)

Suorituskyvyksi kutsutaan organisaation kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita. Suorituskyvyn osatekijöitä ovat tuottavuus, kustannukset ja laatu. (Lönnqvist ym. 2010, 84). Suorituskyvyn osatekijä on tuotantovälineiden laatu ja määrä, jolla ne voivat tuottaa arvoa tai lisäarvoa (Saari 2006, 268). Lönnqvist ym. esittävät, että julkisella sektorilla voisi olla toimivampaa puhua suorituskyvyn sijaan tuloksellisuudesta (Lönnqvist ym. 2010, 86).

Laajasti katsoen ”suorituskyky on osoitettua kykyä toimia tarkoituksenmukaisella tavalla.” (Laamanen 2005, 18). Tarkoituksenmukaisuus riippuu asiayhteydestä tai tavoitteen antajan käsityksestä tosiasioista, joiden odotetaan vaikuttavan tavoitteen saavuttamiseen. Suorituskyvyn arviointiin tarvitaan kriteerit, joiden avulla nämä tosiasiat kuvataan ja joiden avulla voidaan mitata niiden toteutumista. Jotta voitaisiin puhua ’kyvystä’, organisaation tai toimijan on pystyttävä toistamaan tehty suoritus. Suoritus ja suorituskyky ovat eri käsitteet. (Laamanen 2005, 19).

6.2 Tuottavuus palvelutuotannossa

Palvelutuotannossa toteutetaan toimintoja, joissa tarjotaan asiakkaalle ratkaisu tarpeeseen. Toimintojen tuottamiseen käytetään resursseja, joiden avulla palvelu saadaan aikaiseksi. Käytettävät resurssit voidaan palvelutyypistä riippuen jakaa fyysisiin resursseihin (tilat, laitteet, henkilötyö) sekä aineettomiin tekijöihin (osaaminen ja motivaatio, palveluorganisaation maine ja prosesseissa hyödynnettävä informaatio). Palvelutuotannon luonteenomainen piirre on asiakkaan osallistuminen ja omien panosten tuominen osaksi prosessia. Prosessin tuloksena syntyy välittömiä tuotoksia ja palvelun ai-

kaansaamia vaikutuksia. Välittömiä tuotoksia voidaan kutsua myös suoritteiksi. Suoritteita voivat olla esim. käynti lääkärillä. Lääkäritoiminnan osalta ensisijainen tavoite ei kuitenkaan ole suorittaa mahdollisimman paljon käyntejä tai toimenpiteitä vaan palvelun tavoitteena on tuottaa terveyden paranemista. Vaikutus näkyy usein viiveellä palvelutapahtuman jälkeen ja toivottu vaikutus voi myös jäädä saavuttamatta, esim. hoito ei tehoa. (Lönnqvist ym. 2010, 20-21).

Palvelutuotannon keskeisiä vaiheita (lähtötilanne, prosessi ja lopputulos) voidaan tarkastella yksityiskohtaisemmin keskittymällä kuhunkin erikseen. Näin voidaan tunnistaa mittaamisen ja johtamisen kannalta keskeisiä asioita, palvelutuotannon elementtejä (Lönnqvist ym. 2010, 19)

Palvelutuotannon kokonaisuuden analysoimisen ja hallitsemisen lähtökohta on palvelutuotannon vaiheiden ja elementtien pilkkominen pienempiin osiin. Jäsentämällä keskeiset vaiheet erillisiksi voidaan tarkastella niitä paremmin ja tunnistaa niiden tilaan ja johtamiseen liittyviä keskeisiä kysymyksiä.

6.3 Strateginen ohjaus

Strategisella ohjauksella pyritään varmistamaan dynaaminen prosessien kehittäminen ja lisäarvon luominen sovittujen toimintasääntöjen ja -tapojen puitteissa. Strategisen ohjauksen tarkoitus on asettaa selkeät tavoitteet ja tukea niiden saavuttamista, luoda toiminnan pelisäännöt ja kannustaa uusien mahdollisuuksien etsintään. (Partanen 2007, 94 -94).

Alla eritellään yritysjohtamisen ja talousohjauksen eri näkökulmia strategisen, taktisen ja operatiivisen johtamisen yhteydessä (kuvio 2).

YRITYSJOHTAMINEN JA TALOUSOHJAUS: toiminnan suunnittelu, toteuttaminen ja valvonta		
	Strateginen johtaminen	Talousjohtaminen
Strategia	Pitkän aikavälin kehitysajatusta, jonka avulla pyritään toteuttamaan toimintaajatusta ja saavuttamaan	Taloudellisten päämäärien asettaminen, toimintojen tarkastelu taloudellisina sijoituksina eli portfolioina,

	asetetut päämäärät	resurssien allokointi, kilpailija-analyysit, omien strategisten etujen etsintä ja määrittely
Taktinen johtaminen	Usein budjettiin perustuva vuositason johtaminen, jonka avulla pyritään saavuttamaan strategian päämäärät ja tavoitteet, yleensä strategisen johtamisen määrittämässä rajoissa	Johtaminen budjettien ja budjetoinnin avulla - täsmällisten taloustavoitteiden asettaminen - tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden johtaminen - toiminnan tulosten valvonta
Operatiivinen johtaminen	Jokapäiväiset johtamistehtävät, jolla yritetään saavuttaa vuositason taktiset tavoitteet	- laskelmien laatiminen taloudesta - konsultointi organisaation sisällä - maksatus, perintä, jokapäiväinen rahoitus

Kuvio 2, mukailen Neilimo & Uusi-Rauva, 10-11.

Robert Simons esitteli vuonna 1995 strategisen ohjauksen tasojen mallin, jossa hän jakaa strategisen ohjauksen tasot uskomus- ja rajoitusjärjestelmään sekä diagnostiseen että interaktiiviseen ohjausjärjestelmään. Uskomusjärjestelmällä luodaan yhteinen arvopohja tukemaan yrityksen henkilöstön strategisen tahtotilan synnyttämistä ja strategian perusolemuksen sisäistämistä. Uskomusjärjestelmän ydin ovat yrityksen missio, yrityskulttuurin ydinarvot ja perustarkoitus. (Simons 1995, 34-39). Rajoitejärjestelmät taas tukevat yrityksen uskomusjärjestelmää määrittelemällä selkeästi, mitä yrityksen strategisten tavoitteiden mukaisesti yrityksessä ei tehdä. Rajoitejärjestelmän tarkoitus on määritellä strategiset riskit, joita on vältettävä. (Simons 1995, 39, 47-48).

6.4 Tunnuslukuohjaus ja diagnostinen ohjaus

Strategisilla tunnuslukujärjestelmillä pyritään parantamaan strategian toimeenpanoa ja valvontaa. Ne ovat tavoitejohtamisen perinteisen työkalun, tavoite-keinohierarkian käyt-

töä nimettynä uudelleen. Ideana on johtaa strategisista tavoitteista niiden saavuttamiseen tarvittavat keinot. Strateginen mittaristo mahdollistaa em. keinojen ohjaaminen mittarein. (Saari 2006, 91-92).

Määritelmä:

- Mittari, tunnusluku, indikaattori = yksittäinen informaationkeräysinstrumentti, joka kertoo kiinnostuksen kohteena olevan ilmiön tilasta
- Mittaristo (suorituskykymittaristo) = kokoelma mittareita, jolla kootaan tärkeät, aktiivisesti seurattavat menestystekijät yhteen, jolloin niiden tilan kehittyminen on nähtävissä yhdellä kertaa
(Lönnqvist ym. 2010,. 118-120)

Tavoitteiden määrittämistä tarkkaan ja mitattavaan muotoon sanotaan operationalisoinniksi. Tunnuslukujohtaminen on yrityksen talouden johtamista operationalisoinnin avulla määriteltyjen tunnuslukujen avulla. Tunnusluville asetetaan tavoitearvot, joihin toteutuneita arvoja mitataan. Tavoite- ja toteuma-arvojen mahdollisia eroja analysoidaan ja eroanalyysin perusteella tehdään korjaustoimenpiteitä. Tunnuslukujohtaminen alkaa budjettiin tulevien tunnuslukujen tavoitearvojen asettamisesta ja johtamisen vuosikierros päättyy näiden tunnuslukujen toteuma- analyysiin eli tavoite- ja toteutuma-tunnuslukujen vertailuun budjettivuoden päättyessä. Tämän toteutuminen vaatii, että taloustavoitteet ovat tiedossa, niille on löydetty hyvät mittarit ja tunnusluville on osattu asettaa oikeat tavoitearvot. (Neilimo ym. 30-31).

”Diagnostinen ohjaus on palautejärjestelmä, joka mittaa organisaation toiminnan tuloksia ja korjaa toimintaa asetettujen tulosstandardien avulla.” (Partanen 2007, 99).

Diagnostiselle ohjaukselle on tyypillistä, että sen mittareita seurataan säännöllisesti, suoritustason analysointiin käytetään paljon voimavaroja. Toiminnalle asetetaan tavoitteet ja niiden saavuttamista seurataan, poikkeamiin reagoidaan ja tarvittaessa tehdään korjaavia toimia. (Järvenpää & Partanen & Tuomela 2001, 44).

Seppo Saari teoksessaan Tuottavuus – teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa listaa tunnuslukujen tarkoituksiksi ja tavoitteiksi:

- ohjaus
- hälytys

- diagnoosi
- oppiminen
- viestintä
- motivointi

(Saari 2006, 39-40 teoksesta Uusi-Rauva 1986, 8)

Tunnuslukujohtamisessa voidaan näin katsoa käytettävän diagnostisen ohjausjärjestelmän keinoja. Neilimo-Uusi-Rauvan teoksen mukainen määritelmä korostaa tunnuslukumittauksessa sen diagnostista ja taaksepäin suuntautuvaa luonnetta esittäessään tunnuslukuohjauksen vuosittaisena toteumien analyysinä. Tunuslukujen analysointi kerran vuodessa asettaa tavoitteiden määrittelyn onnistumiselle huomattavan haasteen. Mikäli tavoitteen asettamisessa ei onnistuta, on vaarana, että toimintaa suunnataan ja kehitetään kokonaisuuden kannalta tuloksettomaan suuntaan. Järvenpää ym. (Järvenpää ym. 2001, 45) teoksessaan toteavatkin, että diagnostisia mittareita voidaan kehittää käytettäväksi interaktiivisesti. He myös kannustavat kehittämään strategista ohjausta ja suorituksen mittaamista enemmän strategisten suoritusmittaristojen ja taloudellisen lisäarvon avulla toteutetuksi kokonaisuudeksi (Järvenpää ym. 2001, 161-162).

6.5 Interaktiivinen ohjaus

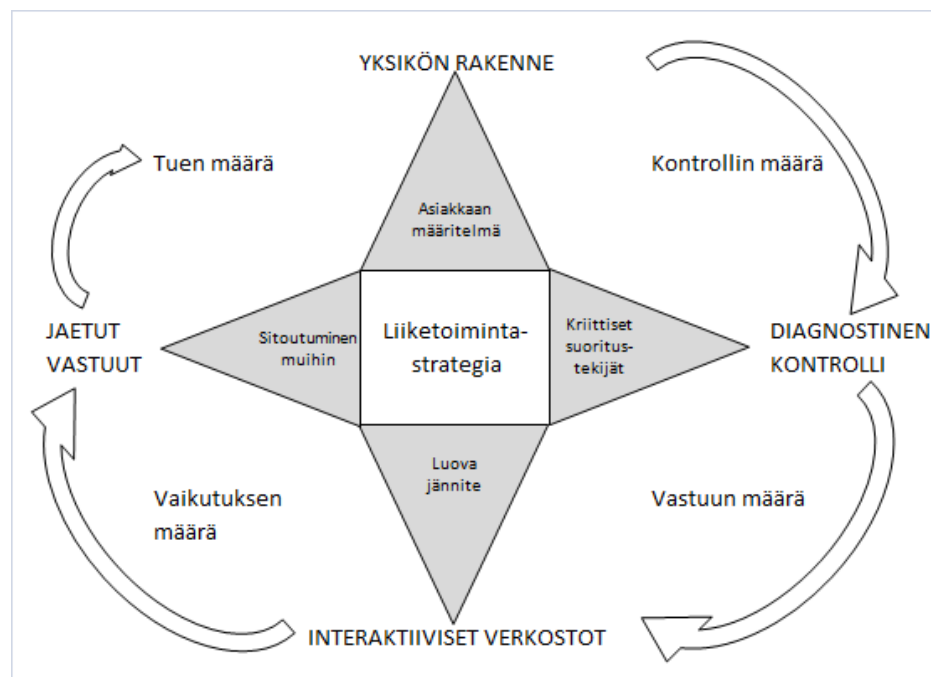
Interaktiivinen ohjaus on menetelmä, jonka kautta johto käy jatkuvaa keskustelua toiminnan suuntaviivoista ja päätöksenteosta alaistensa kanssa. Interaktiivinen ohjaus ei ole erillinen järjestelmä, vaan monenlaisia kontrollijärjestelmiä voidaan käyttää interaktiivisesti. Interaktiivinen ohjaus voidaan määritellä seuraavasti:

- interaktiivisen kontrollin avulla ylin johto keskittää organisaation huomion määrittelemiinsä tärkeimpiin tavoitteisiin
- tukee toimintatiedon jatkuvaa tulkintaa ja läpikäyntiä yhteistyössä johdon ja alaisten kesken
- toimintamalli, jolla edistetään jatkuvaa tiedon ja oletusten analysointia sekä toimintasuunnitelmien kehittämistoimintaa
- operatiivisen johdon säännöllisesti toteuttama ohjausmenetelmä

(Simons 1995, 95-97)

Interaktiivisen ohjauksen avulla pyritään aktivoimaan koko organisaatio keskustelemaan tilanteestaan, luomaan oppimisen mahdollistava ympäristö ja sitä kautta saamaan aikaan uusia menestyksekkäitä strategisia lähestymistapoja ja ideoita (Simons 1995, 102). Kun diagnostiselle ohjaukselle on tyypillistä poikkeamiin reagoiminen, interaktiivisen ohjauksen tehtävänä on herättää keskustelua toimintalinjan oikeellisuudesta ja muutostarpeista sekä keskittyä strategiaan epävarmuustekijöihin. (Järvenpää ym. 2001, 176). Simons kiteyttää diagnostisen ohjauksen keskittyvän tuloksiin ja interaktiivisen ohjauksen prosessiin (Simons 1995, 104). Kuvassa 1 kuvataan interaktiivisen verkoston toimintaa tasapainottavana tekijänä sitouttamisen, vastuunjakamisen ja diagnostisen kontrollin suhteen.

Kuva 1. Organisaation suunnittelun tasot



Simons 2005, 19

6.6 Tunnuslukujen määrittely ja tuottaminen

Tunnusluvuilla on kaksi pääasiallista käyttötarkoitusta, tunnuslukuanalyysi ja tunnusluohjaus. Tunnusluohjaus on toiminnan ohjausta, jossa käytetään hyväksi tunnuslukuja. Ohjauksessa kiinnostuksen kohteena on tunnuslukujen ajallinen vertailu, joka kuvaa mitatussa kohteessa tapahtunutta muutosta. Tunnusluvun muutos kertoo jotain oleellista mittauksen kohteena olevan asian olemuksen muutoksesta. Tunnusluohjauksessa käytetään sekä absoluuttisia että suhteellisia tunnuslukuja. (Uusi-Rauva 1986,8).

Tunnusluvut tuotetaan yleensä mittaamalla, usein myös arvioimalla. Tunnuslukujen teoria on pitkälti mittaamisen teoriaa. (Saari 2006, 40).

6.6.1 Mitä mittaaminen on

Lönnqvistin ym. teoksessa mittaaminen katsotaan laajaksi toiminnaksi, jolla hankitaan informaatiota kiinnostuksen kohteena olevasta liiketoiminnan tekijästä. Teoksessa ei eritellä arviointia mittaamisesta, koska mm. asiakastytyväisyyskyselyn, joka on arviointiin perustuvaan mittaamista, katsotaan olevan yhtä arvokas tietolähde kuin faktoihin perustuvat objektiiviset mittausmenetelmät. Tuottavuuden mittareita voivat olla palvelujen asiakkaiden lukumäärä tunnissa tai odotusaika asiakasta kohden. Asiakastytyväisyyden mittareita voivat olla asiakaskyselyyn perustuva indeksi ja asiakasreklamatiot. Mittarin validiteetti ilmaisee, kuinka kattavasti ja tarkasti mittari kuvaa mittauksen kohteena olevaa tekijää. (Lönnqvist ym. 2010, 117-119).

Mittaus toteutetaan kolmessa vaiheessa:

- mitattava asia määritellään eli kuvataan sen merkitys
- valitaan mittari tai muotoillaan laskentakaava
- mitataan eli tuotetaan mittaustulokset

(Saari 2006, 40)

Viisi ominaisuutta, jotka hyvällä mittaamisella pitäisi olla Saaren mukaan:

- mittauksen kohde ja sen tärkeys eli relevanssi
 - mittausta voidaan käyttää ohjauksessa

- hyvän mittauksen on kohdistuttava päätöksen teon kannalta keskeisiin asioihin (= menestystekijöihin)
- mittarin tarkkuus eli validiteetti
 - kaavamuotoilu kuvaa mahdollisimman hyvin eli harhattomasti sitä ilmiötä, jota halutaan mitata
 - heikosta validiteetista johtuva mittavirhe on systemaattinen
 - mittarin tarkkuudesta joudutaan usein käytännössä tinkimään, kun tavoitellaan yksinkertaisuutta ja ymmärrettävyyttä (tästä syystä mittarin tarkkuutta on arvioitava kriittisesti)
- mittauksen luotettavuus eli reliabiliteetti
 - sovitun mukainen mittauksen toteutus
 - määrittelyt ovat luotettavuuden kannalta tärkeitä
- mittauksen ja tunnuslukujen ymmärrettävyys
 - mahdollisimman yksinkertainen mittausprosessi
 - ymmärrettävissä oleva mittausprosessi
- mittauksen edullisuus
 - hyötyjen on oltava kustannuksia suuremmat
 - käytännössä kustannusten ja hyötyjen osoittaminen on vaikeaa

(Saari 2006, 42-43)

6.6.2 Tuottavuuden mittaustapoja

Atte Honkasalo on pro gradu -tutkielmassaan 'Hyvinvointipalvelujen tuottavuuden mittaaminen - tapaustutkimuksen kohteina Vantaa ja Tampere' ansiokkaasti vertaillut yleisimmin käytössä olevia tuottavuuden mittausmenetelmiä (indeksiteoreettinen menetelmä, Data Envelopment -analyysi ja stokastinen rintama-analyysi) ja niiden käytön rajoituksia käytännön tuottavuuden mittaamisessa. Ko. tutkimuksessa nousi esille em. menetelmien puutteet laadun muutosten sekä sosiaali- ja terveystalouden monimutkaisten vaikuttavuustavoitteiden osalta (Honkasalo 2009, 49-50). Työssään hän toteaa lopuksi, että julkisen palvelutuotannon tuottavuusmittauksessa suuremman haasteen muodostaa tarvittavan tiedon keruu kuin matemaattisen mittausmenetelmän valinta (Honkasalo 2009, 58).

Käsillä olevassa tutkielmassa en poraudu syväälle mittausmenetelmien teoriaan vaan pyrin yhteistyössä palvelutuotannon ammattilaisten kanssa löytämään käyttökelpoisia, olemassa olevilla resursseilla tuotettavissa olevia tuottavuuden ja toiminnan taloudelli-

suuden kehitystä kuvaavia mittareita toimialan käyttöön. Organisaation toiminnan ohjauksen ja kehittämisen kannalta merkityksellistä on edistää taktisen tason (ks. kuvio 2, luku 6.3.) tietoisuutta mittauksen hyödyntämisen mahdollisuuksista toiminnan suunnittelussa ja ohjauksessa. Tuottavuuden eri osatekijöiden kehityksen seuranta on edellytys johdonmukaiselle tuottavuuden lisäämiselle. Mittari- ja tunnuslukukehittämisen yhdistäminen prosessien ja palvelukokonaisuuksien jäsentämiseen on myös välttämätöntä tavoitteiden asettamiseksi ja käyttökelpoisen seurantatiedon muodostamiseksi.

Tuottavuuden lähtökohtana oleva muotoilu on yksinkertaisimmillaan tuotospanossuhde, joka havainnollistaa tuottavuuskäsitteen perustetta. Tuotantoteoriassa käytetään yleisesti käsitettä 'kokonaistuottavuus', jonka laskentakaava on tuotoksen määrä jaettuna panoksen määrällä. Jotta tällä tavoin lasketulla kokonaistuottavuudella voitaisiin kuvata tuottavuuden muutoksia, laskennassa käytetyt tuotosten ja panosten määrän muutokset olisi mitattava niin, että niihin sisältyy sekä määrälliset että laadulliset muutokset. Käytännössä määrälliset ja laadulliset muutokset tapahtuvat siten, että erilaisten tuotosten ja panosten suhteelliset määrät ja suhteelliset hinnat muuttuvat. Jos halutaan korostaa, että kokonaistuottavuuden kaava sisältää myös tuotoksen ja panoksen laatumuutokset, kaava voidaan kirjoittaa seuraavaan muotoon: kokonaistuottavuus = tuotoksen laatu ja määrä / panoksen laatu ja määrä. (Saari 2006, 97).

Kun tarkoituksena on erottaa taloudellisesta kasvusta se vaikutus, joka seuraa panosten käytön kasvusta ja korvautumisesta, voidaan käyttää tuottavuuden mittausta residuaalimenetelmällä, jossa lasketaan tuotos/panos -suhteen muutos seuraavasti: tuotoksen kasvu 5% / tuotantopanosten lisäys 2% = 1,05/1,02, jonka tuloksena saatava kasvuprosentti 1,029 voidaan tulkita tuottavuuden kasvuksi. (Saari 2006, 97).

Tuottavuuden lisäyksen seurauksena yrityksessä syntyvää lisääntyneitä taloudellista jakokelpoista tulosta voisi kunnan toimintaympäristössä vastata kuntalaiselle syntyneet matalampi verorasite. Käytännössä kuitenkin kunnan tuottavuuden parantamisella tähdätään lisääntyvien palvelutarpeiden rahoittamiseen.

Kun on tarpeen erottaa yksikköhinnan muutoksen vaikutus lisääntyneestä suoritustuotannosta, voidaan käyttää kiinteähintaista laskentamenettelyä. Tällöin arvonmuutoksista eliminoidaan yksikköhintojen muutosten vaikutus siten, että jäljelle jäävät suhteellisten määrien ja suhteellisten hintojen muutosten vaikutus. (Saari 2006, 97-98). Aina ei voida tuottaa yhteismitallista tietoa kaikista tuotetuista tuotoksista tai käytetyistä panok-

sista. Tällöin voidaan hyödyntää osatuottavuuksien laskentaa tuottavuuden mittaamisessa. Osatuottavuutta hyödynnettäessä mitataan tuottavuuden osatekijöitä, indikaattoreita. Tunnetuin ja eniten käytetty osatuottavuuden mittari on työn tuottavuus eli kuinka monta tuotosta saadaan aikaan yhdellä työpanoksella. Osatuottavuuksien kyseessä ollessa on kuitenkin muistettava, että panostekijät voivat korvata toisiaan. Esim. työn tuottavuus voi näyttää paranevan, vaikka työvoiman käyttö tuotettua suoritetta kohden vähenisikin uusista työvälineistä johtuen, jolloin kokonaistuottavuus ei kuitenkaan ole muuttunut paremmaksi (Saari 2006, 157-158).

Muita mahdollisia osatuottavuuksien mittaamenetelmiä ovat seuraavat:

Jalostusarvotuottavuus

Jalostusarvolaskennassa on tuotoksen arvosta vähennetään yrityksen ulkopuolelta suoritettavat ostot. Käytännössä liikevaihdon ja ostojen erotus. (Saari 2006, 159-160)

Henkilöstötuottavuus HCROI (human capital return on investment)

Kertoo, miten henkilöstöön panostettu euro tuottaa myyntikatetta. Saadaan jakamalla myyntikate henkilöstökuluilla. (Kesti 2010, 201).

Ostopalvelujen tuottavuus OSVA (outsourcing value added)

Liikevaihdosta vähennetään materiaaliostot ja henkilöstökulut, ja erotus jaetaan ostettujen palvelujen hinnalla. (Kesti 2010, 201).

Sosiaali- ja terveystoimen toimintaympäristössä jalostusarvo-, HCROI- ja OSVA-menetelmien käyttö joudutaan sulkemaan pois johtuen niiden perustumisesta liikevaihto- ja myyntikatekäsitteisiin, koska käsitteet liikevaihto tai myyntikate eivät ole samoin määriteltävissä julkisella sektorilla kuin yksityisessä yrityksessä. Vastaavaa lukua ei ole absoluuttisena saatavilla, vaan se olisi arvioitava eri lähteiden perusteella (ks. luku 7.1).

Edellä mainitut mittaamenetelmät eivät yksittäisinä kuitenkaan riittäne voittoa tavoittelemattoman monialaisen palvelutuotanto-organisaation tuottavuuden tai suorituskyvyn seurantaan ja kehittämiseen. Suuren organisaation tuottavuuden kuvaamiseen tarvitaan joko em. tekniikoiden yhdistämistä tai muuten kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa. Tämän takia seuraavassa luvussa esitän katsauksen strategiaan suorituskyky-mittaristoihin.

6.7 Strategisia suorituskykymittaristoja

Määritelmä:

- Strateginen suorituskykymittaristo = suoritusmittaristo, jossa taloudellisten mittareiden rinnalle on nostettu ei-rahamääräisiä mittareita (Järvenpää ym. 192)

Perinteisesti suorituskyvyn seuranta on perustunut erilaisten taloudellisten tunnuslukujen seurantaan (Lindroos & Lohivesi 2004, 173). Kuten kappaleessa 6.4 todettiin, tunnuslukuseuranta on painottunut jälkikäteen tapahtuvaan tulosten raportointiin.

Strategisen suorituskyvyn mittaaminen on prosessi, jossa organisaatiolle tärkeiden menestystekijöiden perusteella määritellään tavoitteet ja tavoitteiden toteutumisen seurantaan ohjausmittarit. Mittaustuloksia analysoidaan ja tuloksia käytetään suunniteltujen toimien toimeenpanossa ja ohjauksessa. Suorituksen ja suorituskyvyn mittaaminen eroavat toisistaan siten, että yksittäisen suorituksen mittaaminen on tunnuslukuseurannan kaltaista taaksepäin suuntautua seurantaan, kun taas suorituskyvyn mittaaminen tulevaisuuteenkin suuntautuneena voidaan hyödyntää kokonaisvaltaisemman kuvan muodostamisessa. Suorituskyvyn mittaaminen voidaan hyödyntää ohjausprosessina. Tunnuslukuja hyväksikäyttäen selvitetään menestyksekkäälle toiminnallisen merkityksellisten tekijöiden tila. Tavoitteiden mitattavaksi tekemisestä organisaation kehittämistyöhön saadaan työkalu, jonka avulla päästään vuoropuheluun johdon ja operatiivisen toiminnan välillä. (Järvenpää & Lämsiluoto & Partanen & Pellinen, 2010, 286-288; Simons 1995, 101-103).

Johtamisen tueksi onkin kehitetty erilaisia johtamisjärjestelmiä, joilla voidaan seurata toimintaa myös muilta osin kuin talouden tunnuslukujen osalta. Seuraavissa kappaleissa on lyhyet esittelyt muutamasta mittaristosta sekä kirjallisuudesta löytyvää arviointia niiden käyttökelpoisuudesta johtamisen, seurannan ja kehitystyön välineinä. Valitun lähestymistavan (mittariston) osalta palaan mittariston tarkempaan kuvaukseen, tekniseen käyttöönottoon ja hyödyntämistapoihin luvussa 6.9.

6.7.1 Balanced Scorecard (BSC)

Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 kehittämä johtamisstrateginen työkalu, tasapainotettu tuloskortti eli Balanced Scorecard (myöhemmin BSC) lienee laajimmin strategiseen ohjauksen käytetty mittaristo (mm. Kaplan & Norton 1996, 2004, 2007; Järvenpää ym. 2001, 197; Laamanen, 2007, 108). Vuonna 2004 noin 57 % kansainvälisistä yrityksistä käytti BSC -mittaristoa (Balanced Scorecard Institute).

Järjestelmän idea syntyi alun perin tutkimuksessa, jossa pyrittiin löytämään uusia tapoja mitata kokonaisen organisaation suorituskykyä. BSC on sittemmin kehittynyt ylemmän johdon strategiseksi ohjausjärjestelmäksi. (Laamanen 2007, 108).

BSC-mittaristo käsittelee yksikön toimintaa neljästä näkökulmasta, jotka ovat talous, asiakas, sisäinen prosessi sekä oppiminen ja kasvu. Mittariston muodostamisen lähtökohta on määritellyt tavoitteet sekä yksiselitteinen strategia. Strategian pohjalta eri näkökulmille määritellään kriittiset menestystekijät, jotka kuvaavat strategian oletettuja syy-seuraussuhteita. Näiden menestystekijöiden kehitystä seuraamalla arvioidaan strategian toteutumista. (mm. Kaplan & Norton, 1996, 2004, 2007; Laamanen 2005, Järvenpää ym. 2001).

Laajan käyttäjäkuntansa ja mittaristoon sekä sen käyttöön eri organisaatioissa kohdistuneen tutkimuksen ja arvioinnin kautta BSC –mittaristo herättää kuitenkin myös arvostelua. Seuraavassa muutamia esimerkkejä kirjallisuudessa esiintyvistä kriittisistä huomioista tasapainotettua mittaristoa kohtaan.

Mitattavat menestystekijät eivät saisi olla yleistyksiä, vaan niiden tulisi aidosti liittyä niihin toimiin, joilla voidaan suoraan vaikuttaa tavoiteltujen tulosten aikaansaamiseen (Laamanen 2005, 86). BSC:llä pyritään tuomaan näkyväksi strategian toteutumista tunnuslukujen avulla. Näkymät valitaan viestittämään tehdyistä valinnoista. Kuitenkaan jokaiselle strategialle ei käytännön syistä voida kohdistaa omaa näkymää. Ongelmaksi syntyy, että liian monien tunnuslukujen myötä fokus häviää ja liian harvat tunnusluvut eivät kuvaa riittävästi toiminnan osatekijöitä. Yleinen tapa soveltaa BSC-kehikkoa jättää operatiivisen toiminnan mittaamisen kuitenkin liian karkeaksi eikä suoraan tue riittävästi prosessin tehokkuuden kehittämistä. (Laamanen 2005, 113).

Palvelutuotannon tuottavuuden mittaamisessa mittarin käyttökelpoisuuteen vaaditaan moniulotteisuutta. Tasapainotetulla mittaristolla voidaan mitata erillisiä laatuun ja toiminnan volyyymiin liittyviä tekijöitä. Ongelmana voi olla kuitenkin, että mittarit voivat jäädä irrallisiksi toisistaan tai että tuottavuuden ytimeen liittyvät asiat eivät saa riittävää painoarvoa mittausjärjestelmässä. (Lönqvist ym. 133).

Jari Salminen teoksessaan '7 askelta strategiasta tuloksiin' lukee BSC:n mekanistisen strategiaprosessin työkaluksi. Hän luettelee strategian epäonnistumisten yleisimmiksi syiksi mm. epärealistiset strategiat, joihin johto ei ole aidosti sitoutunut, implementointisuunnitelman laadinnan puutteet, puutteet tavoitteiden asettamisessa tai seuranta- ja palautejärjestelmässä sekä organisaation jäsenten kykyjen hyödyntämättä jättämisen. (Salminen 2008, 18-20). Mikäli BSC-strategiaprosessin seurauksena keskitytään BSC-järjestelmän tuottaman tiedon mekaaniseen tuottamiseen ja raportointiin interaktiivisen strategisen ohjauksen sijasta, BSC:n lisäarvo toiminnan ohjauksessa jäänee heikoksi.

Em. lähteissä on nähty puutteita BSC-mallissa lähinnä syy-seuraussuhteiden selkeyden ja operationaalisen johtamisen näkökulmista. Kaplan ja Norton kuitenkin korostavat jo ensimmäisestä teoksestaan lähtien viestinnän merkitystä tulokortin muodostamisessa ja hyödyntämisessä. He näkevät tulokortin käytön vaikuttavan rohkaisevasti yrityksen eri toimijatasojen väliseen keskusteluun ja tuottavan asianmukaisesti toteutetun tulokortin käyttöönoton seurauksena koko organisaation kattavan ymmärryksen yksiköiden pitkän tähtäimen tavoitteista. Käyttöönoton tuloksena myös yksiköissä on tuotettu kehittämistoimet, joita tarvitaan yksiköiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kaplan & Norton 1996, 10-13).

Vuonna 2003 ilmestyi teos 'Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Assets'. Kaplan ja Norton lanseerasivat siinä alkuperäisen tulokorttimallin sisältämien syy-seuraussuhteiden määrittelyn tueksi strategiakarttamallin havaittuaan, että organisaatioiden johdon työn helpottamiseksi tarvitaan visuaalinen esitys, jossa yhdistetään toisiinsa laadittu strategia ja sen toteutus. (Kaplan & Norton, 2004, 32-33).

Kuten kaikkia järjestelmiä, myös BSC-mallia on mahdollista muokata sitä käyttävän organisaation tarpeiden mukaiseksi. Sen muodostamalle perustalle voidaan liittää palkitsemisen elementtejä ja muutenkin hyödyntää sitä organisaation tavoitteita edistävällä tavalla. (Malmi & Brown, 2006, 50 – 51). Mallissa kuitenkin hahmotetaan ympäristöä johdon määrittelemien tavoitteiden kautta, joita lähdetään jalkauttamaan suorittavalle

tasolle top to down –periaatteella, mikä lienee osittaisena selityksenä mallin arvostelulle. Perusmalli ei myöskään sisällä valmista rakennetta eri tavoitteiden painotuksille, joita ilman mallilla ei voi muodostaa kokonaiskuvaava organisaation toiminnan tuloksesta. Lisäksi BSC –järjestelmän heikkouden on todettu olevan pitkä aika, jonka sen rakentaminen ja vakiinnuttaminen yritykseen vie (Laitinen 2003, 382). Tuottavuuden mittaaminen ei myöskään ole BSC-mittariston käyttötarkoitus.

6.7.2 Suorituskykypyramidi (performance pyramid)

Suorituskykypyramidin esitti ensimmäisenä Judson vuonna 1990 sen ollen markkinoille ensimmäisen tullut suorituskykymittaristo (Järvenpää ym. 2010, 289). Sitä jatkokehittivät David Cross ja Richard Lynch 1980-luvun lopulla konsultoidessaan erästä suuryrityksen tulosityksikköä. Kehitystyön lopputuloksena syntyi mittaristo, joka kuvaa toimintaa eri organisaatiotasoilla sekä ulkoisen vaikuttavuuden että sisäisen tehokkuuden näkökulmasta. Suorituskykypyramidissa keskeistä on tavoitteiden viestittäminen ylhäältä alas ja mittari-informaation kerääminen alhaalta ylös. Tarkkailun kohteena ovat tulosyksikön tasolla toiminta markkinoiden ja asiakkaiden näkökulmista sekä taloudelliset tunnusluvut ja liiketoimintaprosessien tasolla yksityiskohtaisemmin asiakastyytyvyisyys ja joustavuus. Lisäksi mitataan tuottavuutta sisäisen tehokkuuden parantamiseksi sekä laatua ja toimitusvarmuutta. (Järvenpää ym. 2001, 194-196).

Mittariston tavoitteiden perustana on visio, joka muunnetaan eritasoisiksi tavoitteiksi. Organisaatiolle annetaan tehtäväksi toteuttaa nämä tavoitteet. Pyramidimittariston mittarit yhdistävät toiminnot strategisiin tavoitteisiin, taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit tavalla, jota voidaan hyödyntää operationaalisen johdon päätöksen teossa sekä arvioivat toimintoja suhteessa asiakkaiden vaatimuksiin. (Laitinen 2003, 385-387).

Kuten tasapainotetussa mittarissa (BSC) suorituskykypyramidissakin strategiaa työstehtään ylhäältä alaspäin toteuttaen. Suorituskykypyramidin periaatteet muistuttavatkin tasapainotetun mittariston syy- ja seuraussuhteiden käsittelyä kuvattuna vaakataso sijasta pystysuuntaisena. (Laitinen 2003, 385).

6.7.3 Tuottavuusmatriisi

Tuottavuusmatriisiohjaus on tunnuslukuihin perustuva ohjausjärjestelmä (Saari 2004, 67), jonka ensimmäisiä kehittäjiä ja soveltajia oli Riggs vuonna 1986 (Lönnqvist ym.

184). Lyhyesti kuvailtuna tuottavuusmatriisi on useammasta eri mittarista koostettu taulukko, jossa on kuvattu eri mittarien tavoitearvot käyttäen apuna skaalauksia, joiden avulla nähdään eri mittarien arvototeumien arvostus arvosanoin 0-10 heikommasta parempaan. Mittarit kuvaavat tavoitteita, jotka on interaktiivisessa yhteistyössä (ks. luku 6.5) johdon ja operationaalisen tason kesken määritelty syy- ja seuraussuhteiden analysoinnin kautta merkittäviksi ko. organisaation tai toimintayksikön tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitemittarit painotetaan matriisitaulukossa merkittävyytensä perusteella siten, että mittarikokonaisuudesta muodostuu 100 %. Mittarien toteutumisen perusteella saadaan tulokset yhteen laskemalla koko matriisin kokonaisarvo, jonka kehitystä seurataan valituin ajanjaksoin. (Saari 2004, 119-121; Lönnqvist ym. 2010, 184-186).

Tuottavuusmatriisin avulla voidaan välttää liian karkeaksi jäävä pelkän tuotos-panosmittarin käyttö. Tuottavuuden mittaaminen ei ole mielekäästä, ellei samalla etsitä konkreettisia tuottavuuteen vaikuttavia kehittämiskohteita. Tuottavuusmatriisin avulla voidaan tarkastella yhden lukuarvon avulla useista eri mittareista muodostuvaa kokonaisuutta ja sen kehitystä. Matriisimallin etuja ovat sen selkeys ja joustavuus. Lisäksi sitä voidaan suhteellisen helposti päivittää tarpeen vaatiessa. (Lönnqvist ym. 190).

Helsingin kaupunki toteutti vuosina 2007–2009 Tampereen teknillisen yliopiston tuella tuottavuuden mittaaminen ja johtaminen hankkeen, jonka tarkoituksena oli kunnallisen tuottavuuslaskennan parantaminen. Hankkeen tuloksena syntyi monimuuttuja-ajatteluun perustuva matriisipohjainen tuottavuuden mittaamis- ja johtamistapa sekä työkalu koko kaupungin tuottavuuden mittaamiseen. (Jääskeläinen 2010, 35). Tampereen teknillisessä yliopistossa on valmistunut em. hankkeen eräänä tuloksena Aki Jääskeläisen väitöskirja ”Productivity Measurement and Management in Large Public Service Organizations”.

Tampereen teknillisen yliopiston teollisuustalouden sekä tiedonhallinnan ja logistiikan laitoksilla palvelutuotannon mittaamista ja johtamista tutkiva tutkijajoukko Antti Lönnqvist, Aki Jääskeläinen, Paula Kujansivu, Jonna Käpylä, Harri Laihonen, Virpi Sillanpää ja Maiju Vuolle ovat kirjoittaneet kirjan 'Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen väli-
neenä', jossa esitellään myös Helsingin kaupungin ja Tampereen yliopiston yhteistyönä syntynyt sosiaalipalveluiden tuottavuuden mittaamisen matriisimalli. (Lönnqvist ym. 2010). Ko. matriisimalli perustuu Griggsin alun perin esittelemään tuottavuusmatriisiin.

Tutkimuksessaan Jääskeläinen ym. totesivat, että tuottavuusmatriisia sovellettaessa parhaimmillaan yhdistyvät mittaamisen mikro- ja makrotasot eli saatu informaatio tukee toiminnan kehittämistä ja toisaalta yksityiskohtaisemmalla lähtöaineistolla saadaan enemmän tietoa siitä, mistä tuottavuusmuutokset johtuvat (Jääskeläinen 2009, 2). Toitetun tutkimuksen case-palvelujen osalta kokemukset olivat positiivisia. Laskentaperiaatetta pidettiin riittävän yksinkertaisena ja läpinäkyvänä. Lisäksi koettiin, että matriisi on hyödyllinen apuväline varsinkin operatiiviselle tasolle tuottavuuden tarkastelemiseen, syy-seuraussuhteiden ymmärtämiseen ja johtamiseen. Matriisi kannustaa tavoitteellisuuteen ja sen valmistelutyön avulla hahmottuu se, mitkä tekijät selittävät hyvää tai huonoa tuottavuutta. Mittarien skaalaustyön tuloksena myös tavoitteen asetanta ja se, mitä pidetään hyvänä ja mitä huonona suoritukseen tulee helpommin ymmärrettäväksi. (Jääskeläinen 2009, 21).

Em. tutkimuksen perusteella matriisimallista löytyi kolme etua tasapainotettuun BSC-mittaristoon verrattuna.

- matriisilaskennan lopputuloksena saadaan yksi lukuarvo seurattavaa kokonaisuutta kohden, jolloin useammasta lähestymistavasta saadaan muodostettua hallittavampi kokonaisuus
- matriisin muodostaminen pakottaa tekemään valintaa mukaan otettavien mitattavien asioiden välillä, jossa yhteydessä on otollinen hetki käydä rakentavaa interaktiivista (ks. luku 6.5) keskustelua johdon/esimiehen ja työyhteisön välillä
- matriisimallin kautta saadun tiedon pohjalta yksikön johtaja voi määritellä omia tavoitteita, jotka voivat liittyä paitsi matriisin kokonaispistemäärään, myös yksittäisten mittareiden tuloksiin.

(Jääskeläinen 2009, 21).

6.8 Tuottavuuden kehittämistyö tunnuslukuviitekehyksen avulla

Erkki K. Laitisen teoksessa 'Yritystoiminnan uudet mittarit' todetaan, että uusia ratkaisuja tai kehittämistoimia ei pitäisi toteuttaa ilman riittävää teoreettista pohjaa, mutta että laskentatoimen menetelmien kehittämiseksi tarvitaan uusi käsite - nopea teoria (fast theory), joka on helppo ja nopea kehittää, täydentää ja muokata (Laitinen, 2003, 493). Suorituskyvyn mittaamisen yleistä kehikkoa kuvataan toteamalla, että tehokkaasti toimiva yritys asettaa pitkän tähtäyksen tavoitteen ja pyrkii systemaattisesti saavuttamaan sen. Ensin luodaan visio ja sitten strategia siitä, mitä vision saavuttamiseksi tarvitaan.

Suorituskykymittariston tavoitteet ja hyödyt tulee määritellä hyvin ja tiedottaa kaikille asianomaisille niin, että he ymmärtävät mittarit. (Laitinen, 2003, 497-498).

Laitisen suorituskykymittariston käyttöönotto-teorian teknisen näkökulman mukaan mittariston rakentaminen aloitetaan vision kirkastamisella ja strategian määrittelyllä. Tämän jälkeen kehitetään malli, joka kuvaa kriittisten tekijöiden välisiä syys- ja seuraussuhteita = ne ulottuvuudet, jotka kuvaavat tekijöiden tärkeitä ominaisuuksia, kartoitetaan. Näille ominaisuuksille kehitetään mittarit, joilla on hyvä kustannushyöty-suhde. Mittaristo vietään tietojärjestelmään siten, että se on helppo päivittää ja muuttaa. (Laitinen, 2003, 497).

Teoksessa todetaan, että suorituskykymittaristo muodostuu kolmesta kerroksesta :

- syys- ja seuraussuhteita kuvaava kerros, joka yksilöi yhteydet kriittisten menestystekijöiden ja vision saavuttamisen välillä
 - kriittisten tekijöiden ulottuvuudet (dimensiot), jotka ovat olennaisia
 - kolmas kerros sisältää mittarit näille ulottuvuuksille
- (Laitinen, 2003, 496).

Laitinen käyttää esimerkkinä kokonaisvaltaisesta suorituskyvyn mittaamisesta BSC-mallia, joka Vantaan kaupunkikin käyttää strategiatyössään. Tuottavuus, suorituskyvyn kehittäminen ja talousnäkökulma on yksi BSC-mallin ulottuvuuksista. (Laitinen, 2003, 376-377).

Strategisten tavoitteiden asettaminen mitattavaan muotoon tukee toiminnan suuntaamista kohti haluttua tavoitetilaa. Mittariketjuja muodostamalla pyritään jäsentämään oletettuja riippuvuussuhteita. Partanen suosittelee jäsentämään mittareiden liittymistä toisiinsa BSC:n strategiakartan avulla. Strategiakarttaa voidaan käyttää apuna toiminnan kehittämiskohteiden priorisoinnissa ja tavoitteiden asettamisessa ja sillä pyritään kuvaamaan ja määrittelemään realistisesti menestyksellisen toiminnan perustekijöitä ja niiden suhteita toisiinsa. Jotta mittaristosta saataisiin täysi hyöty (= tavoitteet ja mittarit tukisivat tuloksellisesti toisiaan), tulee arvioida tavoitteiden ja oman toiminnan kannalta olennaisten mittareiden yhteensopivuutta (Partanen 2007, 252-254).

Yhteenvetona voi todeta kaikkien kolmen edellä mainitun lähestymistavan (Balanced Scorecard, tuottavuusmatriisimalli ja Laitisen 'fast-theory') toteuttavan samaa toiminta-

mallia. Toimintamalli perustuu syy-seuraussuhteiden määrittelyyn ja yhteistyössä johdon ja operatiivisen toiminnan kesken muodostettuihin tavoitemäärittelyihin.

6.9 Tuottavuussuunnitelman laadinta sosiaali- ja terveystoimeen

Julkishallinnon sektorilla toiminnan tavoitteita eivät lähtökohtaisesti ole taloudelliset kannattavuustavoitteet. Vaikuttavuustavoitteet on usein määritelty laissa tai muutoin ylemmän viranomaisen asettamia (esim. hoitotakuu, rajoitus asiakkaan hoitoon pääsyn odotusajalle). BSC-tuloskorttiin voidaan sijoittaa vain strategian toteutuksen kannalta tärkeimmät mittarit. Muiden asioiden, joita organisaatiossa on välttämätöntä seurata, seuranta on syytä toteuttaa muulla tavalla. (Lindroos & Lohivesi, 2004, 152-153).

Strategian toteuttaminen ja parhaiden toteuttamistapojen luominen vaatii henkilökunnan sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin. Strategian toteutuksen neljä keskeisintä johtamishaastetta ovatkin strategian kommunikointi, työyhteisön ja ihmisten kehittäminen, strategian toimeenpano ja suorituskyvyn johtaminen (Lindroos & Lohivesi, 2004, 160). Vaikka strategia-asiakirjassa kuvattaisiinkin, millä keinoilla asetetut visiot ja päämäärät aiotaan saavuttaa, tapahtuu tavoitteiden saavuttaminen usein erilaisien kehitysprojektien kautta. (Lindroos & Lohivesi, 2004, 169). Toiminnan kehittäminen kannattaa toteuttaa projektina. Projektien ja sitoutumisen onnistumisen kannalta ensi arvoisen tärkeää on, että kaikki henkilöstöryhmät pääsevät osallistumaan niiden uusien menettelytapojen suunnitteluun ja toteutukseen, joita muutos- tai kehittämisprojekti koskee. (Lecklin & Laine, 2009, 185).

Vantaan kaupungin strategisen mittauksen malli BSC koostuu tuloskortista ja sen näkökulmille määritetyistä kriittisistä menestystekijöistä.

”Vantaan kaupungilla on käytössä strategisen johtamisen välineenä Balanced Scorecard (BSC), jota on muokattu vantaalaiseksi sovellukseksi. Vantaan Balanced Scorecard on viittekehys strategian luomiseen, toteuttamiseen ja arviointiin. Tuloskortti ei ole kuvaus organisaation koko toiminnasta, vaan se sisältää kaupungin kannalta tärkeimmät tavoitteet. Tuloskortissa esitetään olennaiset keskipitkän aikavälin tavoitteet eli kriittiset menestystekijät. Kriittisten menestystekijöiden alle kootaan niitä tarkentavat arviointikriteerit, joille laaditaan talousarviovuoden ja taloussuunnitelmakauden tavoitteet. Tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan valtuustolle ja niiden toteutumista arvioi tarkastuslautakunta.. Kaupungin strategian hyväksyy kaupunginvaltuusto osana talousarviota ja -suunnitelmaa.” (Vantaan kaupungin strategia 2012 – 2015, 26).

Partasen mukaan ” kriittisiin menestystekijöihin perustuvien mittaristojen erityisongelmana on mittarien suuri määrä ja mittarien välisten riippuvuussuhteiden täsmentymät-

tömyys”, jonka takia ”usein niiden strategista ohjausta tukeva rooli on vaatinut erillisiä kehittämishankkeita” (Partanen 2007, 254).

Tavoitteiden saavuttaminen ja parhaiden toimintatapojen löytäminen vaatii vuorovaikutusta johdon ja operatiivisen henkilökunnan välillä. Vuorovaikutuksen tulee kuitenkin olla fokuksittua ja siinä on keskityttävä selkeisiin yksinkertaisiin tavoitteisiin monimutkaisten laskelmien ja tiedon luotettavuuden arvioinnin sijasta. Henkilöt, jotka työskentelevät lähellä asiakasta tuntevat toimintaympäristön ja sen ongelmat, ovat ensisijaisen tärkeitä organisaation toiminnan kehittämisen suunnittelussa ja muutosten toteuttamisessa. Tiedon ja tietämyksen liikkuminen organisaation operatiivisilta tasoilta johdon tietoon on tulosten saavuttamisen edellytys. (Simons 2010, 168-171). Jotta tuottavuutta olisi mahdollista kehittää, on voimakkaasti hyödynnettävä palvelutuotannon ammattilaisten asiantuntemusta ja heidän toimintaansa on saatava sisällytettyä tuottavuusnäkökulma.

Sekä strategisessa suunnittelussa että prosessien kehittämisessä vuorovaikutuksen ja tiedonkulun onnistumisella on merkittävä rooli. Lisäksi avoin kommunikaatio edistää positiivista ilmapiiriä ja estää huhujen syntymistä. (Lecklin & Laine, 2009, 197). Lindroos ja Lohivesi suosittelevat keskustelutilaisuuksien järjestämistä yksiköittäin, tiimeittäin tai jopa kahden kesken (Lindroos & Lohivesi, 2004, 163).

Opinnäytetyön aiheena tuottavuutta edistävien toimenpiteiden ja niiden seurannan kehittämistyössä edetään samoin kuin Laitinen esittää toimintatavaksi BSC-mittaristoa käyttöönotettaessa:

- kartoitetaan tuotettavista palveluista olennaiset eli sellaiset, joilla on merkitystä koko toimialan tuottavuuden ja taloudellisuuden kehitykselle.
 - pyritään selvittämään syy-seuraussuhteet siten, että voidaan määrittää ko. palveluja määrittelevä, olemassa olevasta tietojärjestelmä saatavilla oleva tunnusluku, joka kuvaa palvelutoimintaa siten, että sen avulla voidaan seurata palvelun kehitystä tuottavuuden näkökulmasta.
 - kehitystyö tehdään yhteistyössä tulosalueen henkilökunnan kanssa siten, että mittariston tarkoitus ja sisältö tulee kirjallisesti määritellyä kaikkien ymmärtämällä tavalla.
- (Laitinen, 2003, 496-498).

Edellä mainitut muut menestyksellisen kehittämistyön vaatimukset pyritään täyttämään laatimalla tuottavuussuunnitelma ja siihen sisällytettävät toimenpiteet tulosityksikköjen henkilökunnan kanssa pidettävien tuottavuustyöpajojen avulla. Työpajoissa tuottavuustyötä pyritään tukemaan ja aktivoimaan käyttämällä viitekehystenä tuottavuuden matriisimallin rakentamisen osatekijöitä.

Tuottavuusmatriisin muodostaminen, tuottavuuteen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen ja tuottavuuden mittaaminen tuottavuusmatriisin avulla tapahtuu seuraavasti:

1. Tuottavuuteen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen
 2. Painoarvojen asettaminen ko. tekijöille
 3. Syy-seuraussuhteiden kartoittaminen
 4. Mitattavien asioiden valinta/priorisointi max 6-7 kpl
 5. Mittarien määrittely tunnistetuille tuottavuustekijöille
 6. Mittarien skaalaaminen
 - skaalauksen tuloksena on selkeästi nähtävissä, mitä tasoa pidetään hyvänä tai heikkona eri mittareiden kohdalla
 - jokaiselle mittarille määritellään 11 tasoa sisältävä skaala (0 - 10) - mittarista riippuen hyvä tulos voi olla suuri tai pieni (esim. kustannukset halutaan minimoida, tilojen käyttöaste maksimoida)
 7. Jokaiselle mittarille määritellään painoarvo. Kaikkien mittareiden yhteenlaskettu painoarvo on 100.
- (Lönnqvist ym. 2010, 183 - 189)

7 Nykytila-analyysi

7.1 Julkisen sektorin organisaation toimintaympäristö

Julkisen sektorin toimintaa säätelevät mm. kuntalaki ja asiakasmaksulaki. Sosiaali- ja terveystalvet tuotetaan lähes täysin verovaroin. Verotulot koostuvat kunnallisverosta ja valtionosuuksista. Julkisen sektorin palvelutuotanto on voittoa tavoittelematonta. Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista säädetään niitä koskevassa laissa ja asetuksessa. Kunta voi päättää ottaa käyttöön laissa ja asetuksessa määritellyt enimmäismaksut tai pienemmät maksut tai antaa palvelun maksutta. Määritellyt enimmäismaksut kattavat vain pienen osan palvelun tuottamiskustannuksesta.

”Kunnallisista sosiaali- ja terveystalvuuista voidaan periä maksu palvelun käyttäjältä, jollei lailla toisin säädetä. Maksu voidaan periä henkilön maksukyvyn mukaan” (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 1992, 1 luku 1 §).

”Palvelusta perittävä maksu saa olla enintään palvelun tuottamisesta aiheutuvien kustannusten suuruinen” (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 2008, 1 luku 2 §).

Kunnan palvelutuotantoa säädellään lainsäädännöllä, mm. lastensuojelulaki (Lastensuojelulaki 2010, 5 luku 28 § 2 momentti) ja toimeentulotukilaki (toimeentulolaki 2007, 3 luku 14a § 3 momentti) sisältävät määräyksiä määräajoista, joiden puitteis- sa palvelua on annettava. Sosiaalihuoltolaki toteaa, että mikäli sosiaalihuollon järjes- tämisessä havaitaan epäkohtia tai toiminta on lain vastaista, eikä korjaavia toimenpitei- tä suoriteta annetun määräajan puitteisissa, sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavi- rasto tai aluehallintovirasto voi velvoittaa kunnan noudattamaan määräyksiä sakon uhalla. (Sosiaalihuoltolaki 2009, 8 luku 56§ 1-2 momentti).

7.2 Kuntien tuottavuusmittareiden kehittämistyö

Valtiovarainministeriö asetti 22.3.2010 työryhmän, jonka tehtäväksi annettiin seurata ja arvioida 20 suurimman kaupungin tuottavuusohjelmatyötä, ohjata kaupungeja käynnis- tämään kärkihankkeita sekä seurata ja koordinoita hankkeiden toteutusta, seurata 20 kaupungin tuottavuuskehitystä, tehdä ehdotus tuottavuuden parantamista koskeviksi valtakunnallisiksi tuottavuustavoitteiksi, valmistella ehdotus kuntien ja kuntayhtymien tuottavuusohjelman laadintaohjeeksi sekä seurata kuntien ja kuntayhtymien tuottavuuden parantamista koskevien toimenpiteiden toteuttamista.

20 suurimmassa kaupungissa tuottavuusohjelmatyö eteni kahdessa linjassa, osana taloussuunnitelman ja talousarvion valmistelua sekä toteuttamalla ns. kärkihankkeita. Kunnissa tuottavuusohjelmatyötä tehdään seuraavilla osa-alueilla: Henkilöstö, osaami- nen ja työhyvinvointi; palvelujärjestelmät, prosessit ja sähköiset palvelut; palveluverkko ja toimitilat; organisaatio ja rakenteet; hankinnat; johtamisjärjestelmä sekä tuottavuus- mittareiden kehittäminen, tutkimus, kehitys ja innovaatiot. Kaikille osa-alueille hahmo- teltiin työsuunnitelmassa kärkihankkeita.

Työryhmän toimeksiantoon liittyen on julkaistu Kuntia, kuntayhtymiä ja muita palvelujen järjestäjiä koskevat valtakunnalliset tuottavuustavoitteet (valtiovarainministeriön julkaisu

26/2011) sekä kaikille kunnille tuottavuustyön tueksi suunnattu opas: Toimintaympäristö muuttuu – keinoja kuntien ja kuntayhtymien tuottavuuden parantamiseksi. Valtiovarainministeriö on lisäksi julkaissut raportin, jossa kuvataan tiivistetysti tuottavuusohjelman koordinaatio- ja seurantaryhmälle annettujen tehtävien toteutumista. Raportissa todetaan, että tuottavuustyötä ja -tavoitteita tarvitaan, seuranta on välttämätöntä ja mitaamista on edelleen kehitettävä ja että kunnissa on jatkettava kehitystyötä.

Sosiaali- ja terveystoimi on tuottanut Kuntaliiton hallinnoimaan tuottavuusseurantaan tietoja 2009 alkaen vanhuspalvelujen osalta kotihoidosta, vanhusten palveluasumisesta, vanhainkotihoidosta ja terveystieteiden keskeisten pitkäaikaishoidosta. Kuntaliiton mittaristossa pyritään ottamaan huomioon asiakkaiden hoitoisuustasoa (RAI/RUG/RAVA) kustannuskehitystä oikaisevana tekijänä niiltä osin, kuin niitä on kuntien tilastoinnista saatavilla. Olen yhteistyössä vanhus- ja vammaispalvelujen tulosalueen suunnittelijan ja hoiva-asumisen palvelujen erityisasiantuntijan kanssa käynyt keskustelua Kuntaliiton edustajan kanssa ko. tuottavuusseurannan perustiedoista ja niiden tuottamisesta Vantaan osalta. Tiedon tuotannon osalta ollaan pääsemässä yhteisymmärrykseen, mutta johtopäätöksiä tuottavuuden kehittymisestä ja sitä heikentävistä syistä tai toimenpideehtouksista ko. mittariston avulla ei voida saada esiin. Mittariston tuottavuustieto koostuu kustannuksista, keskimääräisistä hoitoisuuksista sekä hoitopäivien/käyntien määrästä, joten pelkästään sen avulla ei voi pureutua tuottavuuskehityksen syihin.

7.3 Sosiaali- ja terveystoimen talousarviossa ja käyttösuunnitelmassa 2012 esiintyvät tunnusluvut

Vantaan kaupungin taloussuunnitelman laadintaohjeiden osana on ohjeistettu tulosaluetasojen tunnuslukujen valmistelua yhtenäisen luokituksen pohjalta. Kaupungin taloussuunnittelussa ja raportoinnissa käytetyt tunnusluvut ovat erilaisia keskeisiä toimintaa kuvaavia mittareita. Mittareille asetetaan tavoitteet, jotka johdetaan määräraha- jaosta. Mittareilla kuvataan mm. sitä, kuinka paljon suoritteita (esim. käyntejä tai hoitopäiviä) budjetointiyksikölle osoitetulla määrärahalla odotetaan tuotettavan. Tarveindikaattorit taas kuvaavat palvelutarvetta, esim. sairastavuus. Sairastavuus on Kelan rekisteritietojen mukaan jokaiselle Suomen kunnalle laskettu indeksiluku, joka kuvaa, miten tervettä tai sairasta väestö on suhteessa koko maan keskiarvoon (Kela, Tietoa Kelasta, Tutkimus, Terveys ja lääkkeet, Terveyspuntari).

Tunnuslukuluokka	Esimerkkitunnusluvut
tarve-indikaattorit	sairastavuus, väestö vuoden lopussa, 75 vuotta täyttäneet
toiminnan volyymi	lääkärikäynnit, kodin ulkopuolelle sijoitetut lapset
laatu ja vaikuttavuus	kokonaispeittävyys (palveluja käyttäneiden osuus väestöstä)
tuottavuus ja tehokkuus	euroa/asukas, euroa/käynti
henkilöstö	henkilöstötyövuodet
toimitilat	toimitilaneliöt/asukas

Kuvio 3. Tunnuslukujen luokittelu ja esimerkkejä tunnusluvuista.

Kuviossa 3 nähdään, että tunnusluvuilla kuvataan hyvin erilaisia toimintaympäristön ja palvelutuotannon ominaisuuksia. Tunnusluvut on jaettu kuuteen ryhmään, jotka ovat tarveindikaattoreita, toiminnan volyymia, laatua ja vaikuttavuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta, henkilöstöä ja toimitilatehokkuutta kuvaavat tunnusluvut (Sosiaali- ja terveystoimi, käyttösuunnitelma 2012, 3-65).

Talousarvion laadintaohjeen mukaiset tuottavuus- ja tehokkuusmittarit vuonna 2012 olivat palvelukokonaisuuden asukaskohtainen kustannus palvelua käyttävässä ikäryhmässä (euroa / asukas) ja pääsuoritteiden yksikköhinnat tai asiakaskohtainen kustannus (euroa / suorite tai asiakas).

Talous- ja käyttösuunnitelmadokumentissa tunnuslukuja esiintyy vaihtelevasti. Tuottavuuden tunnusluvut esitetään kunkin vuoden tilinpäätökseen tai talousarvioon perustuvina yksikkö- tai tavoitekustannuksina. Luvut esiintyvät luettelona ilman, että niiden yhteyteen olisi kirjattu esim. prosentuaalista muutosta aiempaan tilanteeseen verrattuna. Tämän takia kokonaisuuden ja kehityssuunnan hahmottaminen materiaalin perusteella on haasteellista. Tunnuslukuja käsitellään toimialan johtoryhmässä osavuosisaustien yhteydessä, mutta niiden sisältöön perehtymiseen yhteisesti ei ole riittävästi aikaa johtoryhmätasolla. Kehittämis- tai sopeuttamistoimenpiteet, joihin niiden tuottaman tiedon pohjalta ryhdytään, käsitellään tulosalueiden johtoryhmissä eikä käytäntönä ole ollut tuoda siellä syntyneitä johtopäätöksiä laajemmalti toimialan johtoryhmän käsittelyyn. Toiminnan ja talouden tunnuslukujen toteutumisesta tuotettua tietoa voitaisiin siis hyödyntää johdonmukaisemmin.

7.4 Vantaan kaupungin tekemä tuottavuustyö / Vantaan kaupungin tuottavuusmittaus 2010 – 2012

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala osallistui vuosina 2010 - 2011 Työsuojelurahaston osittain rahoittamaan 'Tuottavuus Talkoot' –projektiin kolmella pilottiyksiköllä. Projektin tavoitteena oli pureutua tuottavuuden ja laadun kehittämiseen. 'Tuottavuus Talkoiden' tuloksena saatiin aikaiseksi paljon pieniä muutoksia. Tuottavuus Talkoiden ryhmätyöskentelyä pidettiin tehokkaana työskentelytapana. (Vantaan kaupunki, Sosiaali- ja terveystoimi, Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintakertomus 2011, 15). Projektiin ei sisällynyt tuottavuuden mittaamiseen liittyviä osuuksia.

Vantaan kaupunki uudisti tunnuslukumittaristonsa tuottavuusohjelmansa 2010 – 2013 valmistelun yhteydessä. Tuottavuusohjelmassa todettiin, että tavoitteiden toteutumista tullaan seuraamaan kehitettävien tuottavuus- ja kustannustehokkuusmittareiden avulla. Mittareiden kehittäminen oli tarkoitus tehdä osana taloussuunnitelman tunnuslukujen kehittämistä ja siten, että mittarit ovat yhteensopivia kehitettävien valtakunnallisten tuottavuusmittareiden kanssa. Tavoite oli kehittää tunnuslukuja taloussuunnitelma-kaudella 2010 – 2013. Talousarviosta 2010 alkaen tunnusluvut ryhmiteltiin tuottavuusohjelmassa esitetyn luokituksen mukaisesti (esitelty edellä luvussa 3.2.)

Tuottavuusohjelmassa todettiin, että tuottavuushankkeiden vaikutusten ja tulostavoitteiden yhteyttä voidaan kuvata seuraavasti (kuvio 4):

Kuvio 4. Tuottavuustavoitteiden vaikutusten ja tulostavoitteiden yhteys



Vantaan tuottavuussuunnitelma 2010-2013, 3.

Selkeää yhteistä sopimusta tai ohjeistusta laskutavasta tai kokonaistuottavuuden seurantaan käytettävää mittaristoa tuottavuusohjelman valmistelun yhteydessä tai sen

jälkeen ei tuotettu eikä ollut käytettävissä. Kaupungin kokonaistuottavuutta ei arvioitu em. mallin perusteella, mutta sen sijaan tutkimuksen tekijä pyrki mittaamaan em. tavalta Sosiaali- ja terveystoimen tuottavuuskehitystä 2009 – 2011 käyttäen hyväkseen tuottavuusohjelmassa kuvastusti tilinpäätöstoteumia ja vähentämällä niiden kasvusta ulkoiset kustannuksia aiheuttavat tekijät (käytännössä kustannustason muutos ja väestönkasvu). Em. lähestymistapa on kuitenkin lähempänä taloudellisuuden mittaamista kuin tuottavuutta (ks. luku 5.1.).

8 Toimintatutkimuksen eteneminen / kehittämisprojekti

Kehittämisprojekti/toimintatutkimus eteni kahdessa syklissä siten, että ensin alkuperäisen toimeksiannon ja tutkimussuunnitelman mukaisesti tein talousarvion tuottavuutta ja tehokkuutta kuvaavien tunnuslukujen arviointia ja päivitin niitä kuvaavat kokonaisuudet talousarvio- ja kaupungin tunnuslukujen kehittämistyöryhmän loppuraporttiin sosiaali- ja terveystoimen osalta. Tämän jälkeen jouduin toteamaan, että toimeksiantoon sisältynyt tuottavuustoimenpiteiden kehittäminen ja implementointi toimintaan eivät toteudu pelkästään oman, tulosalueiden hallinnossa työskentelevien suunnittelijoiden ja tutkijan oman yksikön henkilökunnan, talousasiantuntijoiden työn tuloksena. Todettiin, että talousarvion yhteydessä esitettävistä tuottavuuden tunnusluvuista voidaan johtaa lisälaskelmin tietoa kustannuskehityksestä. Lisäksi tuli kuitenkin esiin, että ne eivät riittävästi anna lisäarvoa ja tukea tuottavuuden kehittämiselle tulosityksiköissä, vaan tätä varten olisi löydettävä toimintakykyisempi apuväline tai viitekehys. Seuraavassa esitän tutkimuksen ja kehittämisprojektin etenemisen näiden kahden syklin osalta.

8.1 Talousarviossa seurattavien tunnuslukujen kehittäminen

Ensimmäisessä vaiheessa kaupungin tuottavuustyöryhmän lisäksi valmistelutyössä oli mukana toimialalta tulosalueiden johdon tukiyksiköissä työskentelevät toiminnan suunnittelijat, omassa yksikössään työskentelevät talousasiantuntijat sekä talous- ja hallintopalveluissa työskentelevä erityisasiantuntija. Itse koordinoin työtä ja kirjasin sen tulokset.

Taulukko 1 – tunnuslukujen kehittämistyön eteneminen

1. TUNNUSLUKUJEN KEHITTÄMINEN	2012									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tunnuslukujen kehittämistyöryhmä perustetaan										
Tunnuslukutyöryhmän kokouksia										
Toimintaympäristöanalyysi, nykytila-arvio										
Suunnittelijatiimin työkokous										
Viitekehysesitelmä										
Tunnuslukukokonaisuus talousarvioidokumentissa										

8.1.1 Työryhmät, niiden ajallinen eteneminen ja työskentely

Tammikuu 2012

Vantaan kaupunki perusti 23.1.2012 kaupunkitasoisen 'Tuottavuustyöryhmän' vuodeksi 2012. Itse toimin työryhmässä Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan edustajana.

"Tuottavuustyöryhmän keskeiset tavoitteet vuodelle 2012:

- 1) Laaditaan kaupunkitasoiset tuottavuusmittarit, jotka sisällytetään vuoden 2013 talousarvioon, ja joita seurataan vuoden 2013 osavuositarkastuksissa ja toimintakertomuksessa.
- 2) Määritellään toimialojen / tulosalueiden tunnusluvut, jotka sisällytetään vuoden 2013 talousarvioon ja sitä seuraaviin talousarvioihin.

Lisäksi tuottavuustyöryhmä koordinoi:

- Vantaan tuottavuusohjelman 2010-2013 tavoitteiden ja tuottavuushankkeiden toteutumisen arviointia osana vuoden 2011 vuosiraportointia
- Kaupungin tuottavuusohjelman uudistamista (Taloussuunnitelmakauden 2012 - 2015 tavoite).

Kaupungin tuottavuustyössä toimeksiantona oli huomioida myös valtion peruspalveluohjelman ja -budjetin tavoitteet ja veloitteet kunnille tuottavuuden parantamiseksi. Tuottavuustyössä huomioitiin myös Valtiovarainministeriön, Kuntaliiton/VATT:n ja suurten kaupunkien yhteistyö paremman tuottavuuden kokonaismittarin kehittämisessä sekä Kuntaliiton ja suurten kaupunkien yhteistyö palvelukohtaisten tuottavuusmittarien kehittämisessä."

(Vantaan kaupunki, Kj:n viranhaltijapäätös §5/2012, 23.1.2012)

Helmikuu 2012

Vantaan kaupungin 'Tuottavuustyöryhmän' aloituskokous oli 22.2.2012. Osallistuin siihen sosiaali- ja terveystoimen edustajana. Kokouksessa todettiin, että työryhmän työn tuloksena tullaan esittämään keskeisimmät tuottavuusmittarit eri palveluille. Sovittiin, että toimialat käyvät läpi toimialojensa tunnusluvut ja tuovat listaukset ja kehittämissesitykset työryhmään. Sain lisäksi tehtäväkseni selvittää palveluja sosiaali- ja terveystoimelle tuottavien kuntayhtymien osalta heidän käyttämiään tuottavuusmittareita.

Maaliskuu 2012

Maaliskuussa 2012 kartoitin lähtötilanteen (ks. nykytila-analyysi luku 7) ja käytettävän viitekehyksen, kirjallisuuden ja sovellettavat teoriat. Viitekehysesitelmään sisällytetty kokonaisuus säilyi ja toimi kehittämishankkeen runkona koko projektin ajan. Materiaali ja lähteiden määrä kuitenkin kasvoi kehittämistyön edetessä ja lisäkysymyksien ja tietotarpeiden syntyessä.

Toimialalla keskustelin hankkeesta talous- ja hallintojohtajan, tulosalueiden toimintatiedoista vastaavien suunnittelijoiden, talouden suunnittelusta ja seurannasta vastaavien talousasiantuntijoiden sekä strategiaprosessia koordinoivan erityisasiantuntijan kanssa. Sovimme, että käsittelemme tuottavuustyöryhmän toimeksiantoa ja viitekehykseen liittyviä asioita seuraavassa suunnittelijatiimin kokouksessa huhtikuussa.

Kaupungin tuottavuustyöryhmä kokoontui 16.3. Kokoontumisessa kaupunkitasoisen tuottavuusmittauksen osalta keskusteltiin tila- ja energiatehokkuudesta ja todettiin, että henkilöstökeskus valmistelelee kaupunkitasoisen henkilöstötuottavuuden mittareista. Lisäksi keskusteltiin myös Helsingin ja Tampereen hankkeesta tuottavuuden mittaamisesta matriisimallin avulla.

Huhtikuu 2012

19.4. kokoonnuttiin koolle kutsumaani sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan suunnittelijatiimin työkokoukseen. Palvelu- ja tietotuotannon asiantuntijoiden kanssa suoritettiin toimeksiannon, teoriakehyksen ja kehittämistoimenpiteiden läpikäynti ja reflektointi. Esittelin alustavaa yhteenvetoa viitekehystä diasarjana kokouksessa. Palaute viitekehyksen sisällöstä oli positiivista, mutta esille nostettiin toimialamme ongelma tietojen saatavuuden ja resurssoinnin osalta. Toimialan suoritustuotannon raportointi tapahtuu kahden suhteellisen vanhan järjestelmän (VATJ ja GFS) avulla, joiden ominaisuuksista johtuen suoritiedon tuottaminen tapahtuu pääasiassa manuaalisesti muokkaamalla ja käsittelemällä määrämutoisia valmisraportteja, joita on saatavilla pääsääntöisesti neljännesvuosittain. On-line -tietoa ei ole juuri saatavilla ja mahdolliset lisätietotarpeet on usein tilattava erillistoimeksiantoina. Toimintatiedon tuottamisen rajoitukset vaikeuttavat huomattavasti esitettävää tunnuslukukokonaisuutta. Todettiin, että suurimmista kokonaisuuksista on jo mahdollisuuksien mukaan kirjattu saatavissa oleva tieto tunnuslukukokonaisuuteen. Lisätarpeita ja toimintaa paremmin kuvaavia tunnuslukuja mm. vammaispalvelujen tuottavuuden seurantaan oli ehdolla, mutta jouduimme toteamaan, että

tietoja ei ole saatavilla nykyisistä järjestelmistä. Saman ongelman oli joutunut toteamaan myös Honkasalo vuoden 2009 tutkimuksessaan (ks. luku 6.6.2).

Lisäksi keskustelimme toimialatasoisesta tuottavuusmittauksesta. Vuosien 2010-2011 talousarvioissa oli kaupungin tuottavuusohjelmaan liittyen kaupunkitasoisena sitovana tavoitteena toimialoille 2 % vuosittainen kokonaistuottavuuden kehitys. Yhteistä laskentatapaa tuottavuuden kehityksen seuraamiseksi ei oltu tuolloin määritelty (ks. luku 7.4). Palaverissamme totesimme, että ko. tuottavuuden mittauksen laskentatapaa olisi täydennettävä tarkentamalla, kuvaamalla ja kirjaamalla määrittelyt, ainakin vertailukausi ja indeksin osalta perusvuodet jne. (ks. myös luku 6.6.1).

Kokouksessa käsiteltiin ja arvioitiin alkuperäisen kaupungin tuottavuustyöryhmän toimeksiannon mukaisesti talousarvioon 2012 sisällytetyjä tuottavuuden ja tehokkuuden tunnuslukuja sekä keskusteltiin kehittämistoimenpiteiden toteuttamiskelpoisuudesta. Kehittämistyössä sovittiin edettävän siten, että varasin vielä henkilökohtaiset tapaamisaajat suunnittelijoilta tietotuotannon ja tunnuslukutuotannon tilanteen tarkentamiseksi. Tapaamiset toteutuivat huhti-toukokuun aikana.

25.4. esittelin alustavan viitekehysmateriaalini kaupungin tuottavuustyöryhmälle, joka piti lähestymistapaa hyvänä. Toimialatasoisen kokonaistuottavuuden laskentatavan osalta viestitiin toimialan asiantuntijatiimissä toteamamme tarkennustarpeen. Työryhmässä sovittiin, että kutsun kaupunkitasoisen palaverin kesäkuulle, johon osallistuu oman toimialamme edustuksen lisäksi sivistystoimen ja tilastoyksikön edustajat, jotta voisimme yhteistyössä miettiä, miten toimialatasoista tuottavuuskehitystä voitaisiin määritellä. Itse lupasin kirjata keskustelun tuloksen.

Ajatus tarkastella tunnuslukukokonaisuutta sen kautta, että sen tulisi kuvata riittävässä määrin toimialan palvelutuotantoa, sai myönteisen vastaanoton. Tunnuslukukokonaisuuden arviointia on käsitelty tarkemmin luvussa 8.1.2.

Toukokuu 2012

Toukokuussa jatkoin tunnuslukukokonaisuuden arviointia ja kävin viimeiset keskustelut tulosalueiden suunnittelijoiden kanssa. Viitekehysesitelmän oppilaitokselle pidin 24.5.

Kesäkuu 2012

5.6. kokoonnuimme toimialatasoisen kokonaistuottavuuskehityksen laskennan selkeyttämiseksi. Lopputuloksena yhteistä esitystä kokonaistuottavuuden seurannasta ei saatu tuotettua. Kaupungin tuottavuustyöryhmä jatkoi kaupunkitasoisten tuottavuusmittarien valmistelua ja toimialatasoisen seurannan määrittelyä luovuttiin tässä yhteydessä. Toimialan kannalta erittelen näkökohtia luvussa 8.1.3.

Elokuu 2012

Tunnusluvut sisällytettiin talousarvioon 2013 ja taloussuunnitelmaan 2014 – 2016. Keskushallinto määritteli kaupunkitasoisiksi tuottavuusmittareiksi ja –tavoitteiksi vertailukelpoisen toimintakatteen kehityksen, asukaskohtaisen toimintakatteen muutoksen (%), sairauspoissaoloprosentin sekä tila- ja energiatehokkuuden. (Vantaan kaupunki, talousarvio 2013 ja taloussuunnitelma 2014-2016, 29).

Lokakuu 2012

Tuottavuustyöryhmä lopetti toimintansa.

8.1.2 Tunnuslukukokonaisuuden määrittely ja arviointi

Ensimmäinen asetettu tutkimuskysymys tutkimustyössä oli 'Mitkä palvelut ovat sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan kustannustenhallinnan kannalta merkityksellisimpiä (kuluttavat eniten resursseja)?', jota lähestyin tutkimuksessa euromääräisen mittarin avulla. Muodostin mittarin talousarviossa 2012 palvelukokonaisuuksille toteutetun määrärahaon kautta.

Taulukko 2. 12 euromääräisesti keskeisintä palvelukokonaisuutta

Palvelukokonaisuus	milj. e.	% TA 2012 nenoista	Oma tuotanto me	Oma tuotanto %	Osto-palvelut me	Osto-palvelut %	Avustus me	Avustus %
Erikoissairaanhoito	190,7	33,6 %	0,1	0,1 %	190,6	99,9 %		
Hoiva-asuminen - vanhuksat	56,8	10,0 %	18,2	32,0 %	38,6	68,0 %		
Toimeentulotuki, avustukset	42,4	7,5 %	0	0,0 %	0	0,0 %	42,4	100 %
Sairaanhoito - terveyskeskukset	34,4	6,1 %	32,3	93,9 %	2,1	6,1 %		
Laitoshuolto - lastensuojelu	24,2	4,3 %	6,4	26,4 %	17,8	73,6 %		
Sairaanhoito - terveyskeskustasoinen sairaalatoiminta	23,4	4,1 %	22,5	96,2 %	0,9	3,8 %		
Asumispalvelu - vammaiset ja kehitysvammaiset	20,7	3,6 %	2,3	11,1 %	18,4	88,9 %		
Suun terveydenhuolto	15,7	2,8 %	15,7	100,0 %	0	0,0 %		
Vammaisavustukset	15,5	2,7 %	0	0,0 %	0	0,0 %	15,5	99 %
Päihdepalvelut - ml. asumispalvelut	11,9	2,1 %	8	67,2 %	3,9	32,8 %		
Asumispalvelu - mielenterveys	11,6	2,0 %	0	0,0 %	11,6	100,0 %		
Sosiaalityö	11,6	2,0 %	11,6	100,0 %	0	0,0 %		
Yhteensä 12 euromääräisesti suurinta palvelukokonaisuutta	458,9	80,8 %	117,1	25,5 %	283,9	61,9 %	57,9	12,6 %
Yhteensä, ilman erikoissairaanhoitoa	268,2	71,0 %	117,0	43,6 %	93,3	34,8 %	57,9	21,6 %
Talousarviomenot 2012, koko sosiaali- ja terveystoimi	568,2							
Talousarviomenot 2012, ilman erikoissairaanhoitoa	377,4							

Taulukossa 2 olen palvelukokonaisuuksien euromääräisen volyymin lisäksi esittänyt palvelutuotannon järjestämistavan omana tai ostopalvelutoimintana, koska niitä on tuottavuuden mittaamisessa ja kehittämisessä käsiteltävä erillisinä kokonaisuuksina. Omaan tuotantoon voidaan vaikuttaa kunnan omalla päätöksenteolla ja esimiestyöllä, kun taas ostopalvelutoiminta perustuu kilpailutuksiin ja kilpailutustoimessa tehtyihin vaatimuksiin ja rajauksiin. Taulukosta voidaan kuitenkin todeta, että Vantaan sosiaali- ja terveystoimessa merkittävä osa palvelutuotannosta järjestetään yhteistyössä ostopalvelutuottajien kanssa. Tämän takia tuottavuuden kehittämisen näkökulmasta myös tähän yhteyteen on tarve kehittää toimintatapoja, joilla ostopalvelutoimintaa voidaan kehittää kunnan kannalta tuottavampaan suuntaan.

Avustuksina jaetut määrärahat olen eriyttänyt omaksi sarakkeeseen, koska itse jaettu avustusmääräraha koostuu yksityisille henkilöille maksetuista tuista ja maksettu määrä on pääsääntöisesti ko. lainsäädäntöön perustuva. Kunnalla on harkintavaltaa vain joihinkin vähäisiin ennaltaehkäiseviin tai täydentäviin eriin (esim. toimeentulotukilaki).

Taulukosta 2 nähdään myös, että Vantaalla sosiaali- ja terveystoimen palveluista euromääräisesti 12 suurinta muodostavat 80 % toimialan talousarviomenoista. Toimialan talousarvioesitykseen sisällytetyissä tuottavuutta ja tehokkuutta kuvaavissa tunnusluvuissa on vähintään yksi tunnusluku kutakin palvelukokonaisuutta kohden. Tällä perusteella voidaan myös todeta, että ensimmäinen luvussa 6.6.1. mainituista hyvän mittarin ominaisuuksista, mittauksen kohde ja sen tärkeys toteutuu. Kohdistetaanko päätöksenteossa huomio tätä kautta keskeisiin asioihin riippuu todennäköisesti tavasta, jolla tun-

nuslukuja tulkitaan ja läpikäydään. Mittareiden tarkkuuden ja luotettavuuden osalta olemme jatkuvasti haasteiden edessä, koska tunnuslukutuotanto on manuaalista ja tulkinta- ja käsittelyvirheet ovat mahdollisia. Tunnusluvut ovat luettuina ymmärrettäviä, mutta haasteita syntyy silloin, kun lukija tulkitsee tunnuslukua tuntematta toimintaa.

Toimialan talousarvioon sisällytetyt tuottavuuden ja tehokkuuden tunnusluvut on kuvattu liitteessä 1.

8.1.3 Toimialatasoisen kokonaistuottavuuden mittaaminen

Toimialatasoisen tuottavuuskehityksen mittaaminen tuottavuusohjelmassa kuvastuu vertaamalla tilinpäätöstoteumia ja vähentämällä niiden kasvusta ulkoisia kustannuksia aiheuttavia tekijöitä, käytännössä kustannustason muutosta ja väestönkasvua, on ongelmallinen nimenomaan väestönkasvun huomioon ottamisen osalta. Sosiaali- ja terveystoimen tietojärjestelmästä ei ole saatavilla tietoa, jonka perusteella voitaisiin analysoida toimialatasolla väestön käyttämät palvelut ikäryhmittäin ja näin sulkea pois menokehityksestä väestömäärän lisääntymisen vaikutus. Tämän takia näillä keinoin laskettu tuottavuuskehitys on arvioihin perustuvaa eikä sen voi todentaa kuvaavan tuottavuutta tai taloudellisuutta. Lisäksi ko. laskentatapa suhteuttaa menokehitystä ainoastaan väestön määrään, ei tuottavuuden laskennassa olennaiseen tuotoksen määrään. Kuten luvussa 7.4. totesin, kyseinen laskentatapa on lähempänä taloudellisuutta kuin tuottavuuden mittausta.

Lisäksi johtopäätös oli, että muilla toimialoilla kuin sosiaali- ja terveystoimella ei ole ongelmaa tuottavuuden määrittelyn osalta tai vastaavaa tarvetta kokonaistuottavuuden kehityksen seuraamiseen. Lopputuloksena oli, että uudessa kaupunkitasoisessa tuottavuusseurannassa ei oteta kantaa toimialakohtaiseen tuottavuuteen.

8.1.4 Yhteenveto kehittämisprojektin vaiheen 1 tuloksista

Kokonaisuutena on todettava, että asetetussa aikataulussa ja käytettävissä olevien resurssien puitteissa luvussa 6.6.1. kuvattu mittarien arviointitoiminta ei ollut toteutettavissa täysin esitetysti. Lisäksi aiemmin luvussa 6.5. kuvattu interaktiivisen ohjauksen toimintatapaa ei ollut mahdollista toteuttaa, koska yhteyttä tulosalueilla työskenteleviin palvelutuotannon ammattilaisiin ei tässä projektissa ehtinyt syntyä. Talousarvion tunnuslukujen osalta tehtiin tarkistusta ja ajatustyötä sekä käytiin suunnittelijatiimin kanssa

läpi aiheesta tehtyä tutkimusta ja muiden kuntien kehitystyötä. Toimeksiannon mukainen raportti toimitettiin keskushallintoon. Tunnuslukukokonaisuutta ei muutettu, koska sen voitiin todeta sisältävän tiedot kustannuksista asukasta tai asiakasta kohden euro-määräisesti merkittävimmistä palvelukokonaisuuksista. Sen sijaan nousi esiin tarve selkeyttää toimialan tunnuslukutuotantoa ja muodostaa järkevää ja selkeästi havainnoitava kokonaisuus mm. johtoryhmäkäsittelyä varten.

Kaupunkitasoisesti tuottavuuskäsitettä määriteltiin toimintakatteen tai asukaskohtaisen toimintakatteen kehityksenä. Toimialatasoisesti tämä ei palvele tuottavuuden mittaamista, johtamista ja toiminnan suunnittelua. Asiakasmaksulaki- ja asetus määrittelevät sen mistä sosiaali- ja terveystalouksista tuloja voidaan periä että perittävän enimmäismäärän. Pelkkää toimintakatteen kehitystä seurattaessa joudutaan näin tilanteeseen, jossa ainoastaan menoja vähentämällä voidaan vaikuttaa tavoitteen suuntaisesti. Asukaskohtainen toimintakate saattaisi suuressa mittakaavassa antaa viitteitä kehityksen suunnasta. Kumpikaan edellä mainittu ei kuitenkaan ota huomioon tuotoksen määrässä tai laadussa tapahtuvia muutoksia. Toimintakatteen seuranta on enemmän taloudellisuuden kuin tuottavuuden seuranta. Toiminnan suunnittelussa tarvitaan tavoitteita ja mittaustuloksia, jotka ovat johdettavissa yksiköiden toiminnasta, jotta niiden perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä tarvittavien toimenpiteiden määrittelyn tueksi tai jo sovitujen toimenpiteiden edistymisen suhteen.

8.2 Toimialan tuottavuussuunnitelma

Vantaan kaupunki toteuttaa talousarviovuonna 2013 ja taloussuunnitelmakaudella 2014 - 2016 Vantaan kaupunginvaltuuston keuhkulla 2012 hyväksymää talouden tasapainottamis- ja velanhoito-ohjelmaa. Ohjelman mukaisesti aikavälillä 2013 – 2016 toimialan käyttötalousmenot voivat vuosittain kasvaa ainoastaan 1,5 %. Ohjelman valmistelun yhteydessä 2012 arvioin 1,5 % menojen kasvurajoitteen merkitystä toimialalle. Laskenta perustui arvioituun väestönkasvuun ja valtiovarainministeriön Peruspalveluohjelmassa 2013 – 2016 valtionosuusindeksin perusteena käytettyyn arvioituun kustannustasonmuutosennusteeseen. Arvio väestönkasvun vaikutuksesta perustui Vantaan kaupungin ikäryhmittäiseen väestöennusteeseen (Vantaan väestöennuste iän ja sukupuolen mukaan 2010 – 2040), yli 75-vuotiaan väestön palvelujen käytön osalta Vantaan ikääntymispoliittinen ohjelmaan 2010 – 2015 liittyneeseen palvelurakenteen kehittämishjelmaan (Vanhusten sosiaali- ja terveystalouksien kehittämishjelma) se-

kä kuuden suurimman kaupungin vanhusten sosiaali- ja terveystalvelujen ja kustannusten vertailuraportteihin. (Kuusikkoraportti 2011).

Väestönkasvun ja arvioidun kustannuskehityksen ja 1,5 % menokehitystavoitteen erotuksen tuloksena jokaiselle talousarviovuodelle kohdistuu noin 3 % menojen sopeutus-tarve. Menojen vähentämisen keinot ovat tuottavuuden parantaminen ja mahdolliset toimintojen karsinnat. Jo talouden tasapainottamis- ja velanhoito-ohjelman valmistelun yhteydessä ilmeni, että tuottavuuden parantaminen on haasteellista toimialalla, joka yllä mainittujen Kuusikko-vertailuista löytyvien kustannusvertailujen mukaan tuottaa palvelut pääsääntöisesti joko keskitasoisin tai muita halvemmin kustannuksin jo lähtötilanteessa. Lisäksi, vaikka kaupunkitasoisesti tuottavuuden toimialatasoisesta mittaamisesta luovuttiinkin tässä vaiheessa, jatkuvasti nousee esille kysymys, mikä on palvelujemme tuottavuuskehitys. Luvussa 7.2. mainittu kuntien tuottavuusmittareiden kehittä-mistyö kohdistuu ainoastaan vanhusten palveluihin. Em. tuottavuusmittarien avulla ei suoraan voi tehdä johtopäätöksiä kehityksen syistä siitä, johtaa toimenpiteitä eikä seura-ta niiden toteutumista tulosityksiköissä. Tarve kehittää tuottavuuskäsitteen hallintaa toimialalla on siis jatkuvasti esillä. Toimialajohtaja antoikin sosiaali- ja terveystoimen johtoryhmän kokouksessa 9.11.2012 talous- ja hallintopalvelujen tulosalueelle tehtäväksi muodostaa toimialalle tuottavuussuunnitelman 30.4.2013 mennessä tukemaan vuoden 2014 talousarvion valmistelua.

Taulukko 3, tuottavuussuunnitelman laatimisen aikataulu

2. TUOTTAVUUSSUUNNITELMA; KEHITTÄMISTOIMET JA MITTARIT	2012		2013			
	11	12	1	2	3	4
Viitekehityksen täydentäminen						
Toimialan jory: toimeksianto tuottavuussuunnitelman laatiminen						
Tulosalueiden johtoryhmät: toimintasuunnitelman esittely						
Tuottavuustyöpajat tulosityksiköissä						
Tuottavuussuunnitelman yhteenvetoraportti						

Jo ensimmäisessä vaiheessa viitekehitysohjeiden yhteydessä olin miettinyt nykyisen käytössä olevan BSC-mallin sopivuutta tai siitä meillä tehdyn sovelluksen käyttökelpoi-suutta operatiivisen johtamisen välineenä ja toisaalta toimialan kokonaistilanteen kuvaajana. Lisäksi tuottavuusmatriisi oli herättänyt kiinnostukseni tutkiessani materiaaleja tuottavuuden kehittämistyöstä Helsingissä ja Tampereella. Tämän takia täydensin vii-tekehystä tutkimalla strategisia suorituskykykymittaristoja koskevaa kirjallisuutta ja tutki-musta. Verratessani BSC:in kohdistuvaa kritiikkiä (ks. luku 6.7.1.) ja tuottavuusmatrii-

sista kirjattua palautetta (ks. luku 6.7.3) totesin, että tuottavuusmatriisi voisi olla ratkaisu nyt käsillä olevaan tehtävään. Luvuissa 6.8 - 6.9. olen esitellyt tuottavuussuunnitelman laatimisen toteutussuunnitelman teoreettisen taustan. Yhdistämällä Laitisen strategisen mittariston luomisen mallin tuottavuusmatriisiin rakentamiseen ja tekemällä tämä Simonsin, Partasen, ym. suosittelmalla tavalla yhteistyössä tulosalueiden henkilökunnan kanssa voitaisiin edistää tuottavuustietoisuutta ja antaa henkilökunnalle työvälineitä käsitellä jatkuvaa tehostamisvaadetta.

Kaikissa em. yhteyksissä korostetaan syy-seuraussuhteiden ja riippuvuuksien merkitystä sekä prosessien kehittämistä ja henkilökunnan sitouttamista jo valmisteluvaiheessa, jotta kehityshanke etenee todellisuudeksi. Jotta suuriin vaatimuksiin voidaan löytää vastauksia, on lähdettävä jaottelemaan tavoitteeseen toteutumiseen johtavia toimia pienemmiksi konkreettisiksi tekemisiksi.

Tästä syystä talous- ja hallintojohtajan kanssa keskusteltuani esittelin johtoryhmälle 30.11.2012 toimintasuunnitelman, jossa ehdotettiin työpajatyöskentelyä, jossa edettäisiin seuraavasti:

1. aiempien 'Tuottavuus Talkoiden' (ks. luku 7.4.) kehityskohteiden uudelleen arviointi
 - a. mitä toteutettu, mitä ei, onko toteuttamattomissa sellaisia, jotka ovat merkityksellisiä tuottavuudelle
 - b. merkittäviksi todettujen kokonaisuuksien voimakas edistäminen, mikäli ovat jääneet toteuttamatta ja todetaan edelleen merkityksellisiksi
2. uusintana pienimuotoiset nopeutetut tuottavuuspajat (muutama ydinhenkilö/toiminto, kick-off tyyppiset työpajat, joista yksikkö voi itsenäisesti jatkaa eteenpäin)
 - a. keskittyminen esim. 10 suurimpaan kokonaisuuteen mistä kustannustenhallinta syntyy. Valituista kokonaisuuksista kartoitetaan
 - tavoitteet joiden toteutumiseen yksikkö itse voi vaikuttaa (esim. välittömän asiakastyöajan kasvu)
 - mahdolliset ulkoiset tekijät, joihin vaikuttamalla yksikön menot vähenevät kuluttamatta yksikön henkilöstöresurssia (esim. tuki-palvelut)

Johtoryhmä hyväksyi suunnitelmani. Vielä ennen joulua kiersin tulosalueiden johtoryhmissä esittelemässä suunnitelmaa ja kuulemassa heidän palautteensa. Tulosalueiden johtoryhmät antoivat hyvää palautetta ja tulosityksiköilleen tehtäväksi ilmoittaa vapaaehtoiset kokonaisuudet työpajoihin osallistujiksi 18.1.2013 mennessä. Hankkeeseen mukaani sain talous- ja hallintopalvelujen kehittämistiimistä erityisasiantuntijan, joka oli ollut mukana 'Tuottavuus Talkoot' –projektissa aiemmin.

8.2.1 Tuottavuussuunnitelman laatiminen tulosmatriisimallin avulla

Tuottavuussuunnitelman laatiminen perustuu Laitisen suorituskykymittariston käyttöön-oton malliin, jota tukemaan valitsin tulosmatriisin. Hyödynnän em. etenemistapaa tehtävässä toimintatutkimuksessa/kehittämisprojektissa. Tunnuslukuja arvioitaessa käytetään luvun 6.6.1. mittareiden arviointiperusteita ja niiden avulla pyritään muodostamaan mahdollisimman käyttökelpoinen ja linjakas mittaristomäärittely. Simons korostaa teksteissään voimakkaasti tuotannon asiantuntijoiden tietämyksen arvoa. Hän ohjeistaa hyödyntämään ensisijaisesti sitä, mutta toisaalta keskittymään tunnuslukujen kehittämisen osalta mahdollisimman yksinkertaisiin kokonaisuuksiin.

Tarkoituksena oli saada esiin syy-seuraus-suhdeketjut mitattavien kohteiden määrittelymiseksi. Tavoitteiden saavuttamista jo tapahtuvassa toiminnassa sekä niiden toteutumista uusissa avauksissa jo toimintasuunnitelmien tekemisestä alkaen edistettiin interaktiivisen ohjauksen keinoin (ks. luku 6.5). Tämä toteutettiin siten, että tuottavuussuunnitelman valmistelu tehtiin tuottavuustyöpajoissa tulosalueiden ensisijaisiksi ehdottamien tulosityksikköjen edustajien kanssa heidän esille tuomiensa tuottavuuden kehittämiskohteiden osalta.

8.2.2 Tavoitetilan tarkentaminen

Pitkän tähtäyksen tavoite on Vantaan kaupungissa asetettu taloussuunnittelukaudelle 2013 – 2017. Tavoite on edellä kuvattu 1,5% menokehitys. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi olisi löydettävä systemaattinen strategia tai toimintasuunnitelma. Mittaristokehittämisen kannalta toiminnanohjauksessa korostuu tämän takia taloudellisuuden ja kustannussäästöjen näkökulma. Laitisen teorian mukainen vision kirkastaminen nousee tästä syystä esiin säästönäkökulmana. Strategia tältä osin keskittyy tavoittelemaan menokehitystä hillitseviä toimia ja mittareita. Tuottavuuden osalta tämä merkitsee sitä, että pelkkä tuottavuuden kehittämiskohteiden löytäminen ja niiden seuranta ei riitä,

vaan tuottavuuden kehittämisen tulee johtaa myös menokehityksen hidastumiseen nykyisestä. Kuitenkin, kunnallisessa palvelutuotannossa ei voida toimia pelkän taloudellisuuden periaatteen mukaan, vaan toiminta kantaa vastuuta myös kuntalaisen hyvinvoinnista. Organisaatio ei voi myöskään jättää laeissa asetettuja vaatimuksia palvelujen tarjonnasta täyttämättä. Ks. luvut 6.2. ja 7.1.

Em. syistä mittaristo ja kehittämistoimenpiteet eivät voi koostua pelkästään euromääräisistä mittareista vaan niiden rinnalle on löydettävä kunkin toimintokokonaisuuden laatua, vaikuttavuutta ja asiakasnäkökulmaa tukevia tavoitteita. Ensisijaisena tarkoituksena oli saada jokaisesta kokonaisuudesta muutaman mittarin 'työkalupakki' tai seurantamittaristo, joka sisältäisi osatuottavuuksia kuvaavia näkökulmia. Mitattavien asioiden taustalle oli löydettävä tuottavuutta kehittäviä ja menokehitystä hillitseviä toimia tai toimintatapojen muutoksia ja ne oli pystyttävä perustelevaan laskelmin.

Jotta varmistettaisiin ensi vaiheessa keskittyminen tavoitteen kannalta merkittäviin kokonaisuuksiin, esittelin sekä toimialan johtoryhmälle että tulosalueiden johtoryhmille työpajoihin osallistuvien yksiköiden valinnan tueksi taulukko 2 mukaisen erittelyn toimialan 12 euromääräisesti suurimmasta palvelukokonaisuudesta. Työpajojen pitämiseen ennen talousarviovalmistelun alkua oli rajoitettu aika, sillä toimin itse työpajojen vetäjänä muiden tehtävien ohella. Koska työpajoihin osallistuminen ja valmistautuminen satoi myös tulosityksiköiden henkilöiden aikaa, oli välttämätöntä työskennellä tehokkaasti ja rajoittaa yhteiset tapaamiset muutama kertaan.

8.2.3 Tuottavuustyöpajat

Työpajatyöskentelyyn osallistuvissa yksiköissä oli mukana sekä yksiköitä, joissa tuottavuustyötä ja -kehittämissuunnitelmia oli jo edistetty pitkään sekä yksiköitä, joissa ajatus tuottavuustyöstä erillisenä projektina oli uusi. Valmistelin tuottavuustyöpajoihin yhden työskentelypohjan, jonka mukaisesti kaikissa työpajoissa edettiin. Tuottavuussuunnitelman tarkoituksena oli sekä tuoda esiin jo tehtyä kehittämistyötä että käynnistää työ niissä yksiköissä, jossa kehittäminen ei ollut niin näkyvässä roolissa. Tavoite oli paitsi varmistaa tehdyn työn sisältävän seurattavat mittarit myös edistää tietämystä toimialalla tapahtuvasta kehittämistyöstä. Toimialan johdon sekä talous- ja hallintopalvelujen tulosalueen toimialan eri yhteisiä prosesseja koordinoivan henkilökunnan kanssa käytyjen keskustelujen myötä oli noussut esiin havainto, että tiedon kulku toimialalla ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Työpajoissa etenin sillä periaatteella, että ensisijaisesti

etsittiin tuottavuutta edistäviä toimenpiteitä käyttäen kehyksenä tuottavuusmatriisia ja strategiakartanomaista lähestymistapaa syy-seuraussuhteiden hahmottamiseksi. Tuottavuusmatriisijattelu toimi työskentelyn tukena hyvin, koska sen avulla oli helpompi konkretisoida tavoite jakaa suurempi kokonaisuus, esim. yksikköhinnan tai sairauspoissaoloprosentin madaltaminen erillisiksi toimiksi, joilla tavoitteen saavuttamista edistetään. Lisäksi pystyin ohjaamaan sen avulla yksittäisten kehittämisajatuksien sitomista kokonaisuuksiksi. Varsinaisen tuottavuusmatriisin muodostamisen ja mittaamisen näkökulman käsittelin jälkimmäisenä. Mittaamisen liittäminen työskentelyyn oli välttämättömyyttä sen varmistamiseksi, että suunniteltujen kehittämistoimenpiteiden osalta saadaan muodostettua mitattavissa oleva tavoitetila. Lisäksi toiminnan muutosten vaikutusten seuraaminen oli pystyttävä toteuttamaan. Samalla pyrin tutkimaan tuottavuusmatriisin mahdollisuuksia toimialatasoisen tuottavuuden seurannassa.

Tuottavuustyöpajat etenivät seuraavassa aikataulussa.

Tuottavuustyöpajat 1.2.2013 – 17.4.2013	
Terveyspalvelut <ul style="list-style-type: none"> ▪ kuntoutus: puheterapia ▪ mielenterveysyksikkö: etappiluokkien sairaanhoitajat ja depressiohoitajat 	13.2., 13.3., 5.4. 20.3., jatkuu
Perhepalvelut <ul style="list-style-type: none"> ▪ Päihdehuolto ▪ Lastensuojelu ▪ Perheneuvola ▪ Toimeentulotuen etuuskäsittely 	6.2., 1.3. 7.2., 13.3., 17.4. 27.2., jatkuu 19.3.
Vanhus- ja vammaispalvelut <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ympäri vuorokautinen hoiva ▪ Kehitysvammaisten asumispalvelut 	25.2. 4.3., 25.3.

Tuottavuuspajoissa käsiteltyjen palvelukokonaisuuksien lyhyt esittely:

Kuntoutuksen tulosityksikkö/puheterapia

”Puheterapiapalveluja tuotetaan aikuisille ja lapsille; asiakkaan kuntoutus tehdyn arvioinnin perusteella kommunikoinnin ja/tai syömisen taitojen parantamiseksi.” (Vantaan sosiaali- ja terveystoimen tuotekirja 2013, 409). Puheterapian tuottamat tuotteet koostuvat yksilökäyntien lisäksi ryhmäkäynneistä, koulutuksista ja konsultaatioista.

Mielenterveyspalvelut tulosityksikkö/ etappiluokkien sairaanhoitajat ja depressiohoitajat
Mielenterveysyksikkö perustettiin vuoden 2013 alusta toiminnan uudelleen organisoinnin tuloksena. Työpajassa oli mukana kolme 'Etappiluokkien' sairaanhoitajaa ja 8 depressiohoitajaa. Vantaalla toimii kolme etappi-luokkaa.

"ETAPPI – luokka on 'Eryistä Tukea Antava Peruskoulun Pienopetusryhmä', joka on lyhytaikaista ja monipuolista tukea tarjoava luokka. Luokan toiminnasta vastaavat erityisluokanopettaja, psykiatrinen sairaanhoitaja, sosiaaliohjaaja ja koulunkäyntiavustaja." (Kivimäen koulu, Perustietoa koulusta, Etappi-toiminta).

"Depressiohoitajatoiminnan tavoitteena on seurata, lievittää ja parantaa masennusoireita muutaman vastaanottotapaamisen avulla sekä ohjata ja kannustaa asiakkaita sitoutumaan masennuksen hoitoon yhteistyössä hoitavan lääkärin kanssa tai kartoittaa potilaan mielenterveystilanne." (Vantaan sosiaali- ja terveystoimen tuotekirja 2013, 478)

Päihdehuollon tulosityksikkö / Opioidiriippuvaisten asiakkaiden korvaushoitolääkityksen aloitus ja arviointi

"Korvaushoitolääkitys mahdollistaa asiakkaan irrottautumisen huumekeskeisestä elämäntavasta, mikä luo edellytykset kuntoutumiselle. Palvelun tarkoitus on toteuttaa korvaushoitolääkitys turvallisesti ja valvotusti. Palvelu on osa asiakkaan kuntouttavaa huumehoitoa." (Vantaan sosiaali- ja terveystoimen tuotekirja 2013, 311).

Lastensuojelun tulosityksikkö / Perhetyö

Perhetyö on lastensuojelun tukipalvelu "lapsille ja perheille, jotka ovat lastensuojelun asiakkaita ja tarvitsevat tukea arjen hallintaan, vanhemmuuteen, erilaisten ongelmien ratkomiseen sekä kuntoutumiseen.. Asiakasperhe saa asiakassuunnitelman mukaan sovittua tukea, ohjausta, kontrollia sekä muutokseen pyrkivää toimintaa." (Vantaan sosiaali- ja terveystoimen tuotekirja 2013, 157).

Psykososiaalisten palvelujen tulosityksikkö / Perheneuvola

Perheneuvolan palvelut lapsiperheille, joissa 0-12-vuotiaita lapsia. Lapsen, perheen, parisuhteen tai vanhemmuuden rakenne ja toimintahäiriöiden hoito sekä muutostilanteiden käsittely. Tarvittaessa psykologin palvelut tai lastenpsykiatrian erikoislääkärin arvio lapsesta/perheestä ja/tai ohjaus jatkohoitoon. (Vantaan sosiaali- ja terveystoimen tuotekirja 2013, 209-230).

Aikuispalvelujen tulosityksikkö / toimeentulotuen etuuskäsittely

Perus-, täydentävän ja ennaltaehkäisevän toimeentulotukihakemuksen käsittely ja maksatus.

Hoiva-asumisen tulosityksikkö / ympärivuorokautinen hoiva

"Hoiva-asumisen palvelut järjestää ikääntyneiden ja erityisryhmien ympärivuorokautista lyhyt- ja pitkäaikaista hoivaa tehostetussa asumispalvelussa ja laitoshoidossa." (Sosiaali- ja terveystoimen käyttösuunnitelma 2012, 60).

Vammaispalvelujen tulosityksikkö / vammaisten asumispalvelut

(Kehitys)vammaisten henkilöiden asumispalvelut: Tuettu asuminen (henkilö, joka asuu omassa asunnossa ja saa tarvittavan tuen ja ohjauksen kotiin, ohjattu asuminen (henkilö, joka tarvitsee tukea ja ohjausta toimintoihinsa päivä- ja ilt-

aikaan, mutta selviää yöaikaan yksin ja autettu asuminen (henkilö, joka tarvitsee tukea, ohjausta, ja apua päivittäisissä toiminnoissa ympäri vuorokauden) (Vantaan sosiaali- ja terveystoimen tuotekirja 2013, 517-527).

Noudatin kaikissa työpajoissa samaa ohjelmarunkoa keskustelun ohjaamiseksi yhteisille reiteille. Toimialalla kehitetään aktiivisesti työnkuluja ja prosesseja, joten aloitin toteamalla, että työpajojen tarkoituksena on ensin raportoida jo nyt tehdyn ansiokkaan kehittämistyön tilanne. Toinen tavoite oli tukea tuottavuuden viitekehyksen, tuottavuusmatriisin ym. avulla tuottavuustyön edistämistä edelleen. Tärkeä viesti työpajoissa oli, että on tarpeen koota yhdeksi dokumentiksi tällä hetkellä käynnissä olevaa työtä tulevan talousarvion sekä talouden- ja velanhoito-ohjelman valmistelun tueksi. Lisäksi tarkoitus oli varmistaa, että taloudellinen näkökanta kehittämishankkeissa on raportoitu riittävän systemaattisesti ja selkeästi. Tehdyn työn kautta mahdollistetaan kehittämisaihioiden edistyminen toimenpiteiksi ja toimenpiteiden toteuttamiseen tarvittavien resurssien saaminen.

Työpajojen runko oli seuraava:

Tuottavuustyöpajan ohjelma

<p>Tuottavuuden käsitteiden lyhyt läpikäynti</p> <ul style="list-style-type: none"> - toimeksianto - mitä tuottavuus on - tuottavuusmatriisi <p>Osallistuvan yksikön ajatukset ja ideat</p> <ul style="list-style-type: none"> - jo tiedossa olevien tuottavuus/kehittämismahdollisuuksien esilletuonti ja toteuttamisprosessiin saattaminen <p>Toteuttamissuunnitelman luonnostelu</p>

Mistä tuottavuus syntyy?

<p>Oman toiminnan tuottavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - mihin yksikkö voi itse vaikuttaa? <p>Ostopalvelujen tuottavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - ostopalvelujen menojen hallinnan/ tuottavuuden ideointi

Tuottavuuden kehittäminen velanhoito-ohjelman kannalta

Pelkkä suoritteita/henkilö -tuottavuuden kehittäminen ei tule riittämään – tarvitaan myös

- toimintatapojen muutoksia
- järjestämistapojen arviointia
- sähköisten ratkaisujen edistämistä
- tavoitteiden kirkastamista ja saavutuksien mittaamista

Toimialan tuottavuussuunnitelman laadinta 30.4.2013 mennessä

Panos vähenee – tuotos ennallaan/kasvaa

Tuotos kasvaa – panos ennallaan/vähenee

Tavoite (mitattava, raportoitavissa oleva) toteutuu

- omassa yksikössä
- muussa yksikössä (tehty toimi vähentää asiakas/työpainetta toiseen yksikköön)

Johtoryhmälle esitettävässä toimintasuunnitelmassa esitetään hankkeen merkitys velanhoito-ohjelman kannalta = säästö euroina (nykytila – toimenpiteellä tavoiteltu tila)

Tavoitteen selkeyttäminen

MITÄ JA MIKSI

- tavoite
 - mitä ja miksi?
 - ideat – osallistujamäärästä riippuen työryhmät tai ajatusriihi
 - yksilöinti, kuvaus ja erittely

MILLOIN JA MITEN

- tavoitteen projektisointi
 - tehtävät toimet ja niiden aikataulus
 - vastuuhenkilö(t)
 - mittareiden määrittely / laskelmat saavutettavasta tuloksesta
 - tulosten seurannan aikataulus

Tuottavuusmatriisin laadinta

- 1) Tuottavuuteen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen
- 2) Painoarvojen asettaminen ko tekijöille
- 3) Syy-seuraussuhteiden kartoittaminen
- 4) Mitattavien asioiden valinta/priorisointi max 6-7 kpl
- 5) Mittarien määrittely tunnistetuille tuottavuustekijöille (huom. Käytettävissä olevat tiedot)
- 6) Mittarien skaalaaminen
 - > selkeästi nähtävissä, mitä tasoa pidetään hyvänä tai heikkona eri mittareiden kohdalla
 - (Lönnqvist ym. 2009)

Projektin eteneminen

Aikaisemmasta 'Tuottavuus Talkoot' –projektista esiin nostetut toteuttamatta jääneet kokonaisuudet

- mm. sähköisten palvelujen / työvälineiden käyttöönoton edistäminen em. 'nopeat toteutustarpeet' ja TA 2014 huomioitavat
- tilannekatsaus työpajoissa syntyneistä suunnitelmista
- tarkennetut etenemissuunnitelmat ja aikataulut

Työpajatyöskentely ja mahdollisten erillistyöryhmien (esim.kustannuslaskenta) työ etenee

- talousarviovalmistelu käynnistyy
 - tuottavuuteen liittyvät suunnitelmat johtoryhmään

8.2.4 Tuottavuuspajoissa esitetyt kehittämistoimenpiteet

Tuottavuuspajoissa käytyjen keskustelun tuloksina nousivat esiin seuraavat kehittämissen päälinjat: sähköiset ratkaisut, työprosessien kehittäminen ja tukipalvelujen tehostaminen

Eniten tehostamismahdollisuuksia nousi esiin tietohallinnon ja sähköisten palvelujen kehittämishankkeina. Tietotekniikan kehittämismäärärahojen hallinnointikäytäntö on toimialan kannalta katsottuna herättänyt kritiikkiä. Vantaan kaupunki on organisoinut tietotekniikan kehittämisen kaupungin tietohallintokeskukseen, joka hallinnoi kyseisiä määrärahoja. Toimialat tekevät tietohallinnon investointisuunnitelmiin esityksensä ja toteutettavat kokonaisuudet ovat riippuvaisia tietohallinnon määrärahojen kohdennuksesta ja riittävydestä. Vaikuttaakseen tähän ja tuodakseen esille ko. hankkeiden merkittävyyden toimialan tuottavuuskehitykselle ja talouden hallinnalle on toimialan voitava esittää selkeästi hankkeiden ja toteutettavien ratkaisujen euromääräiset vaikutukset palvelutuotannon menoihin. Tuottavuuspajoissa kerätyn tiedon perusteella keskityin näiltä osin tuottamaan esiinnousseista ehdotuksista vaihtoehtolaskelmat. Tätä varten ohjeistin työpajoissa lähinnä henkilöstömenoihin liittyvien euromääräisten säästöjen arvioimiseksi tarvittavien tietojen keräämisen. Lisäksi varmistin, että tietohallintoinvestointiesitysten hankekorteilla käsiteltävät takaisinmaksusuunnitelmat sisältävät nämä laskelmat.

Alla olevassa taulukossa 4 esitän tietotekniikan kehittämishankkeet ja arviot niiden tuottamasta euromääräisestä hyödystä. Tietotekniikan kehittämishankkeista syntyvät euromääräiset hyödyt on laskettu työpajoissa tehdyn työprosessien analysoinnin kaut-

ta. Jokainen prosessi käytiin läpi työvaiheina. Tämän jälkeen määriteltiin, mitkä työvaiheet jäisivät pois, mikäli suunniteltu sähköinen ratkaisu saataisiin käyttöön. Yksiköt mittasivat työvaiheiden keston muutaman työntekijän otoksella. Seurannan perusteella muodostettiin pois jäävän prosessin keskimääräinen kesto minuutteina. Käyttämällä ko. työntekijäryhmän keskipalkkaa laskin säästyvän työajan kustannuksen suoritetta kohden. Suoritekustannus kerrottiin toiminnan volyymilla (esim. sosiaalityön lähetteet).

Taulukko 4 Tietotekniikan kehittämishankkeet

Hanke:	Säästö/ euroa	Muuta
Toiminnanohjausjärjestelmät		
Hoiva/ varahenkilöstön hallinta		arvioitu säästövaikutus alkaen 1-5 henkilötyövuotta (40 - 200 te) riippuen hankittavasta ratkaisusta ja toimintatapojen muutoksenhallinnasta
Lastensuojelun liikkuvat tukipalvelut (perhetyö)		
Toimeentulotuen maksatuksen ja etuuskäsittelyn työjonon seuranta ja henkilöstön kohdentaminen		
Sähköinen asiakasohjaus		
Sosiaalityön suunnitelman muokkaaminen suoraan lähetteeksi. (Atj-kehittäminen)	19.000	2012 lähetemäärän perusteella säästö/vuosi
Toimeentulotuki (sähköinen tt-hakemus ja 2-suuntainen yhteydenpito)	40.000	tallennus, arkistointi, kopiointi
Kannettavien tietokoneiden hankinta		
Lastensuojelun avo- ja sijaishuollon kentällä liikkuvat sos.tt:t, perhetyöntekijät ja sosiaaliohjaajat (yht.64 hlöä)	280.000	huom vaatii myös suojatun etäkäyttöjärjestelmän hankinnan kannettaviin

Taulukkoon 5 olen kerännyt käynnissä olevat ja käynnistettävät toiminnan kehittämishankkeet. Säästövaikutus on arvioitu uuden ja vanhan toimintatavan kustannusten erotuksena. Toimintatavat kuvattiin työpajoissa. Uuden ja vanhan toimintatavan kustannukset laskettiin asiakasmäärien, käyntihintojen ja tarvittaessa prosessiin sitoutuvan henkilöstömenon perusteella.

Taulukko 5 Toiminnan muutosprojektit

Hanke:	Säästö/ euroa/ vuosi	Muuta
Vammaisten asumispalvelujen rakennemuutos	180.000	Jo käynnissä/säästö nyky suunnitelman mukainen toteutuessaan
Päihdepalvelut: huumerokvaushoidon arvioinnin ja aloituksen siirtäminen omaksi toiminnaksi	200.000	Ongelmana esh-budjetointi, josta ei voida käytännössä siirtää määrärahoja oman toiminnan käyttöön

Lisäksi työpajoissa nousi esiin tukipalveluihin (siivous- ja ateriapalvelut sekä henkilöstön vuokraus) liittyviä kehittämistarpeita, joita en tässä opinnäytetyössä käsittele yksityiskohtaisemmin.

8.2.5 Palvelutuotannon tuottavuuden seuranta tuottavuusmatriisin avulla

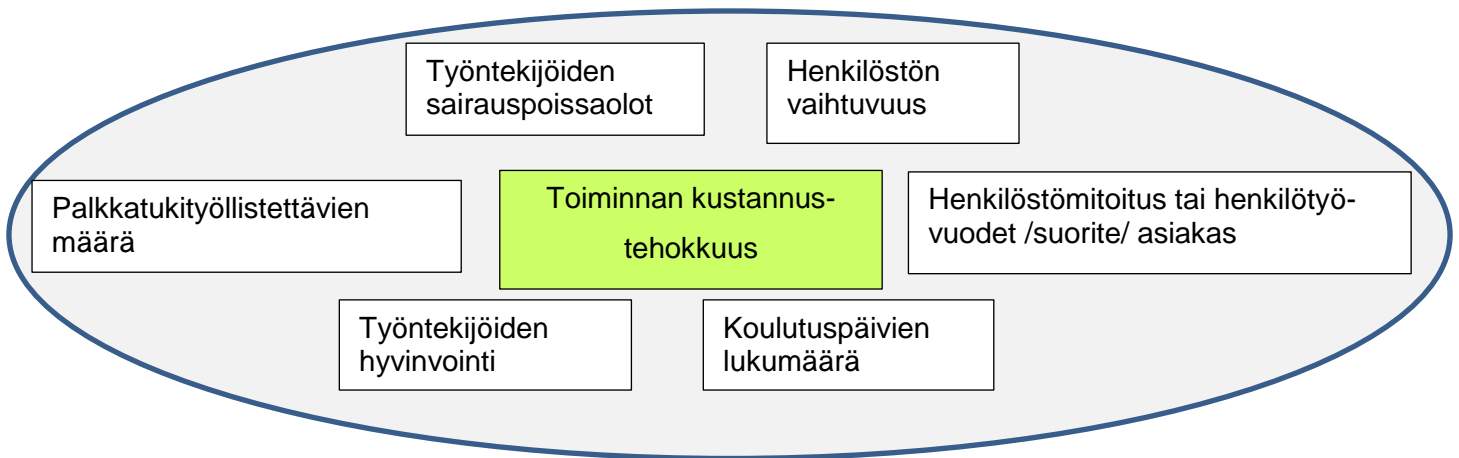
Työpajoissa keskusteltiin kunkin toiminnon osalta niistä tekijöistä, joiden avulla tuottavuutta voitaisiin parantaa ja pyrittiin löytämään tekijöitä, joihin vaikuttamalla voidaan hallitusti edistää tuottavuutta. Totesin, että tuottavuusmatriisin tulisi jokaisessa tapauksessa sisältää ainakin kokonaiskustannusnäkökulma. Kokonaiskustannusta voidaan kuvata yksikköhintojen kehityksen kautta tai käyttäen esim. residuaalimittausmenetelmää (ks. luku 6.6.2).

Kritiikkiä tuottavuusmatriisia kohtaan esitettiin siten, että sekä kustannusnäkökulman että siihen vaikuttavien tekijöiden mittaaminen/esittäminen samassa taulukossa rinnakkain olisi multikollineaarista. Multikollineaarinen = eri tekijöiden keskinäinen korrelaatio on niin suuri, että se aiheuttaa ongelmia tulosten kannalta. Multikollinearisuus on regressioanalyysiin liittyvä käsite, jonka esiintymistä olisi mahdollista analysoida testein. Tuottavuusmatriisissa eri osatekijöiden arvot voidaan painottaa siten, että eri mittaus-tekijät voidaan käsitellä vaihtelevilla/pienemmillä painoarvoilla. Tämän takia en katsonut, että käytännön kannalta syntyisi ongelmaa tai että tästä syystä pitäisi pitäytyä pelkän yksikkökustannuksen seurannassa. Lisäksi, koska tässä projektissa tuottavuusmatriisia lähestyttiin käytännön operatiivisen johtamisen kannalta, ei näihin mittauksiin ryhdytty (ks. myös luku 6.7.3).

Asiakasnäkökulman mittaaminen on mahdollista asiakastyytyväisyystutkimusten perustella. Tämä näkökulma voidaan saada esille toimialan asiakastyytyväisyyskyselyn kautta vuosittain. Johtuen ehkä osittain hanketta ohjaavasta säästönäkökulmasta asiakasnäkökulmasta keskustelu ohjautui myös asiakkaiden tarpeeseen vastaamisen näkökulmaan. Näin nousi esille asiakkaiden palvelujen piiriin pääsemiseen liittyvä jonotusaikojen seuranta ja vielä pidemmälle vietyinä lakisääteisten määräaikojen noudattaminen. Lakisääteisiä määräaikoja on säädetty mm. lastensuojelulaissa, jonka mukaan lastensuojelutarpeen selvityksen on valmistuttava viimeistään kolmen kuukauden kuluessa lastensuojeluasian vireille tulosta (Lastensuojelulaki 2010, 5 luku 28 § 2 momentti), sekä toimeentulotukilaissa (2007, 3 luku 14a § 3 momentti), jonka mukaan päätös toimeentulotuesta on annettava viimeistään seitsemäntenä arkipäivänä täydennetyin hakemuksen saapumisesta.

Eniten työpajoissa nousi esiin kustannustehokkuuteen vaikuttavina osatekijöinä henkilöistöön liittyviä osatekijöitä, jotka on koottu kuvaan 2.

Kuva 2. Toiminnan kustannustehokkuuteen vaikuttavia henkilöstönäkökulmaan liittyviä tekijöitä



Seuraavassa arvioin lyhyesti kuvassa 2 esitettyjä henkilöstönäkökulmia aiemman tutkimuksen ja tutkimuksen kohteena olevan organisaation kannalta.

Jääskeläinen toteaa tutkimuksessaan, että aiemmasta tutkimuksesta poiketen Helsingin tutkimusmateriaalilla ei löytynyt yhteyttä sairauspoissaolojen ja kustannustehokkuuden välille. Yhteys asiakastyytyvyyteen sen sijaan löytyi ja myös aiemmassa tutkimuksessa todettu yhteys korkean koulutustason ja vähäisten sairauspoissaolojen välillä. (Jääskeläinen 2010, 60-61). Em. tutkimustuloksesta huolimatta sairauspoissaolot on sisällytetty yhtenä laskentaperusteena tutkimuksen tuloksena tuotetun kirjan malliesimerkkiin tuottavuusmatriisin muodostamisesta (Lönqvist ym. 185). Työntekijöiden sairauspoissaolot tai toisin sanoen 'terveysperusteiset poissaolot' on yksi Vantaan kaupungin talousarvioon sisällytetyistä kaupunkitasoisen tuottavuuden mittareista. Tämän tekijän seuranta yksikkötasolla on tästä syystä perusteltua. Vantaan kaupungin tietojärjestelmästä saatava tieto terveysperusteisista poissaoloista kattavat sekä sairastumisesta johtuvat että työtapaturmista johtuvat poissaolot.

Henkilöstön vaihtuvuus on merkittävää sosiaali- ja terveystoimen toimialalla. Tiheästi vaihtuva henkilöstö aiheuttaa tuottavuuden laskua rekrytointiprosessin viiveiden ja perehdyttämiseen ja perehtymiseen kuluvan ajan muodossa.

Tuotettujen suoritteiden määrä per henkilötyövuosi kuvaa yleisesti työtehoa. Yksiköissä, joissa toimitaan lakisääteisten henkilöstömäärämitoitusten rajoissa, tämän tekijän

seuranta menettää merkitystään, koska henkilöstömitoituksia seurataan mm. viranomaisten toimesta eikä suoritteiden määrän kasvattaminen yli sallitun rajan ole tästä syystä mahdollista.

Koulutuspäivien määrän seuraamista erillisinä ehdotettiin myös, koska arveltiin sillä olevan merkittävä vaikutus tuotetun palvelun laatuun. Helsingin kaupungin lasten päivähoiton osalta asiaa on kuitenkin tutkittu ja todettu, että koulutuksella ei olisi näkyviä vaikutuksia kustannustehokkuuteen tai asiakastyytyväisyyteen ainakaan lyhyellä (alle 1 vuosi) aikajänteellä (Jääskeläinen 2009, 26).

Työntekijöiden hyvinvointi yksittäisenä käsitteenä on yleisilmaisu, jolla kuvataan useiden eri tekijöiden aiheuttamaa tilaa. Hyvinvoinnin mittaaminen toteutuu, mikäli mitataan edellä mainittuja vaihtuvuutta ja sairauspoissaoloja. Toinen vaihtoehto ovat erilaiset työhyvinvointimittaukset, mutta niiden käytettävyys on huono ajatellen tapahtuneen kehityksen seuraamista useammin kuin vuosittain. Työntekijöiden hyvinvointi – käsitteen tarkempaan analysointia tai sen mittareiden määrittelyä ei tässä yhteydessä tehty.

Palkkatukityöllistettävien määrän seuranta taas saattaa olla merkityksellinen niissä yksiköissä, joiden toimintakulttuuriin heidän käyttönsä kuuluu. Koska yleisimmin tukityöllistettävän työsuhde jatkuu 6 kk ajan ja työllistettyjen vaihtuminen on jatkuvaa, voidaan olettaa, että usein toistettavaan perehdytykseen ja perehtymiseen kuluu aikaa, joka on pois tuottavasta työstä ja josta saatava hyöty (täysipainoinen työpanos) toteutuu huomattavan lyhyen aikaa.

8.2.6 Tuottavuusmatriisin muodostaminen

Työpajatyöskentelystä saadun tiedon ja käytyjen keskustelujen sekä aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella tekemäni arvioinnin lopputuloksena päädyin siihen, että käyttöön otettavilla tuottavuusmatriiseilla on hyvä olla yksi yhteinen pohja tai mallimatriisi, jota hyödynnetään yksikkö- tai toimintokohtaisten matriisien muodostamisessa.

Koska tuottavuusmatriisin käytön tulee tukea interaktiivista toiminnan ohjausta, sen mittaushetkiä pitää voida käsitellä osavuosisikastausten yhteydessä. Tiedon tuotantoa organisaatiossamme rajoittaa tietojen saatavuus. Tietoja ei aina ole saatavilla haluttui-

na ajankohtina ilman palvelutuottajalta tilattavista erillisajoista koituvaa lisäkustannusta. Yksi luvussa 6.6.1. esitellyistä mittarien käyttökelpoisuuden arvioinnin lähestymistavoista oli seurannasta aiheutuvien ylimääräisten kustannusten välttäminen. Tästä syystä seurantatietojen tulee olla sellaisia, että ne ovat saatavissa ilman lisäkustannuksia useammin kuin kerran vuodessa. Osavuosikatsausten yhteydessä tehtävien ennusteiden avulla saadaan esille poikkeamat suunnitelmasta ja voidaan näin ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin jo ennen vuoden loppumista.

Tuottavuuden kannalta merkittävä seurattava tekijä on tuotettavan palvelun panos/tuotossuhdetta kuvaava yksikkökustannus. Myöskin hankkeen taustalla oleva talouden tasapainottamisohjelman painotus on taloudellisuuden seurannassa. Tästä syystä valitsin yksikköhinnan ensimmäiseksi seurattavaksi kohteeksi. Yksikköhinnan painotuksen tulee olla ainakin 50 % muodostettavassa taulukossa. Mikäli matriisiin sisällytetään useamman tuotettavan suoritteen yksikköhintakustannuksesta, niiden painoarvot asetetaan niin, että ne muodostavat yhteensä puolet kokonaisuudesta. Yksikköhintojen laskennan perusteeksi tarvittavat suoritiedot ovat pääosin saatavissa neljännesvuosittain ja talouden toteumat kuukausittain. Toimialan toteutumisennuste laaditaan joka kuukausi, joten yksikköhintojen toteutumisennusteet voidaan laskea osavuosikatsauksien yhteydessä ja näin seurata tuottavuusmatriisin pistearvojen kehittymistä vuoden kuluessa.

Kaupunkitasoisesti on asetettu tavoitearvo henkilöstön sairauspoissaoloprosentille. Tämä tieto on saatavilla toimintayksiköittäin neljännesvuosittain. Henkilöstön sairauspoissaoloprosentin seuranta on näin perusteltua sisällyttää tuottavuusmatriisiin. Lisäksi toimintaa säätelevä lainsäädäntö on syytä huomioida.

Kaikki edellä mainitut seurantakohteet täyttävät luvun 6.6.1 mittaamisen vaatimukset. Niitä voidaan hyödyntää ohjauksessa ja niiden laskenta voidaan määritellä toistettavissa olevalla tavalla. Niiden avulla seurataan helposti ymmärrettävästi ja edullisesti keskeisiä asioita.

Seuraavassa taulukossa tuottavuusmatriisimallipohja, jota käytetään toimialan eri toimintojen tuottavuuden kehittämistyön seurantaan käytettävissä laskentataulukoissa.

Taulukko 6. Tuottavuusmatriiseihin sisällytettävät tiedot

Kaikkiin matriiseihin sisällytettävät seurantakohteet					
Sisällytetään matriisiin, mikäli yksiköllä/toiminnolla on ko. velvoite					
Yksikön oman harkinnan mukaan seurattava kohde/mittari					
Toiminta- yksikön tulos	Yksikköhinta- tieto / tiedot - voi olla 1-3 erillistä, mikäli tarpeen	Sairaus- poissaolo% alle 60 vrk huom kaupunkitason seurantakohde	Hoitotakuu/ käsittelyaika / tms. lakisääteinen seurattava asia	Yksikön oman harkinnan mukainen seurantakohde vapaaehtoinen	Yksikön oman harkinnan mukainen seurantakohde vapaaehtoinen
10			2,5		
9			3		
8			3,5		
7			4		
6			4,5		
5			5		
4			5,5		
3			6		
2			8		
1			10		
0			14		
pistearvo					
painoarvo	50	25	25	0	0
kok.arvo	0	0	0	0	0
Pisteet yht.	0				

Taulukossa 6 on kuvattu kolmessa ensimmäisessä sarakkeessa toimialan jokaiseen tuottavuusmatriisiin sisällytettävät tiedot. Yksikköhintatieto-sarakkeita voi olla kuvattavan toiminnan kuvaamiseksi tarvittava määrä, kuitenkin enintään kolme kappaletta. Esimerkiksi vammaisten asumispalvelujen tuottavuusmatriisissa (joka löytyy kokonaisuudessaan perusteluineen seuraavasta kappaleesta) seurataan ainoastaan yhtä yksikköhintatietoa, asumisvuorokauden hintaa. Tämä perustuu siihen, että matriisilla seurattavan toimintayksikön tuottaa pelkästään vammaisten palveluasumista. Lastensuojelun tulosityksikkö sen sijaan tuottaa sekä avo- että sijaishuollon palveluja. Sen tuottavuusmatriisissa seurataan sijaishuollon laitoshoidon vuorokausihintaa sekä omana toimintana että ostopalveluna tuotettuna. Lastensuojelun yksikön toiminnan kuvaamiseksi olisi tarpeen seurata myös sosiaali- tai perhetyötoiminnan suoritekustannusta, mutta tämän hetken tietojärjestelmäratkaisujen puitteissa se ei ole mahdollista. Tästä syystä lastensuojelun tuottavuusmatriisi sisältää vain kaksi edellä mainittua yksikköhintatietoa.

Kolmantena seurantakohteena seurataan mahdollista laissa määrättyä vähimmäistavoitetta, joka yksikön tulee saavuttaa, mikäli toiminnan toteuttamiselle on lailla määrätty jokin erillinen tavoite. Tästä esimerkkeinä jo edelläkin mainitun lastensuojelun tulosityksikön toimintaa säätelevät kaksi lakisääteistä vaatimusta, lastensuojeluilmoituksen käsittelyaika eli että sosiaalityöntekijän on viimeistään seitsemäntenä arkipäivänä ilmoituksen tai vastaavan yhteydenoton vastaanottamisesta ratkaistava, onko asian vireille tulon johdosta ryhdyttävä lastensuojelutarpeen selvityksen tekemiseen vai onko asia selvästi luonteeltaan sellainen, ettei se johda toimenpiteisiin (Lastensuojelulaki 2010, 5 luku 26 § 2 momentti) ja lastensuojelun tarveselvitys, jonka on valmistuttava viimeistään kolmen kuukauden kuluessa lastensuojeluasian vireille tulosta (Lastensuojelulaki 2010, 5 luku 27 § 2 momentti). Lastensuojelun tulomatriisissa seurataan kummankin edellä mainitun määräajan toteutumista, jolloin jälkimmäisen määräajan seuranta sijoitetaan toiseen vapaaehtoista seurantaa varten tarkoitettuun sarakkeeseen.

Edellä taulukossa 6 kuvatussa tuottavuusmatriisimallissa kaksi viimeistä saraketta on tarkoitettu yksikön toiminnan kannalta merkittävien kohteiden seurantaan. Kaikkia sarakkeita ei tarvitse välttämättä ottaa käyttöön, mikäli seuranta toteutuu riittävästi toteuttamalla yksikköhinnan/yksikköhintojen seuranta ja mahdollinen lakisääteisen tavoitteen seuranta. Seurantakohteita taulukkoon valitaan korkeintaan kuusi kappaletta.

Tuottavuusmittaristomalli on myöskin toimialatasoisen tuottavuuden seurantaan mahdollinen ratkaisu. Eri toimintayksiköiden mittaristot on mahdollista yhdistää koko toimialan tuottavuustyötä kuvaavaksi yhteenvedoksi. Pisteytysjärjestelmän avulla voidaan haluttaessa yhdistää toimialan täysin erilaisesta palvelusuoritetuotannosta syntyvää laskentaa yhdeksi tuottavuutta kuvaavaksi luvuksi. Mikäli toimialatasolla halutaan seurata ainoastaan kustannusten kehitystä, voidaan tuottavuusmatriisimittaristoa käyttää yhdistämään eri palvelutuotteiden yksikköhintojen kehityksestä saatavaa tietoa yhdeksi tuottavuuskehitystä kuvaavaksi tunnusluvuksi. Tuottavuusmatriisi on yksi mahdollisuus kokonaisuuden hahmottamiseen, vaikkei tietojärjestelmistä johtuen olisikaan mahdollista saada toteutumatietoja kaikesta toimialan tuotannosta. Yksikköhintojen painoarvoina voidaan käyttää matriisissa ko. palvelutoiminnan euromääräistä osuutta koko toimialan palvelutuotannosta.

8.2.7 Toteutetut tuottavuusmatriisit

Työpajojen yhteydessä valmisteltiin toimialalle ensimmäiset edellisessä luvatussa kuvattuun periaatteeseen perustuvat tuottavuusmatriisit. Tuottavuusmatriisit muodostettiin tämän tutkimuksen yhteydessä yhteensä viisi kappaletta. Palvelukokonaisuudet, joille matriisitaulukko tuotettiin, olivat kehitysvammahuollon asumispalvelut, lastensuojelu ja toimeentulotuen etuuskäsittely. Vanhusten ympärivuorokautinen hoiva teki oman tuottavuusmatriisinsa itsenäisesti ensimmäisen tuottavuustyöpajan keskustelun pohjalta.

Taulukossa 7 esitän kehitysvammahuollon asumispalvelujen tuottavuusmatriisin muodostamisen, periaatteet ja yksityiskohtaiset perustelut taulukkokokonaisuudelle.

Taulukko 7. Kehitysvammahuollon asumispalvelujen tuottavuusmatriisi

Toimintayksikön tulos	2011 hoitovrk hinta kehva/oma toiminta*	2012 hoitovrk hinta kehva/oma toiminta*	2011 hoitovrk hinta kehva/osto	2012 hoitovrk hinta kehva/osto	Tuetun asumisen osuus % asumispalvelun asiakkaista 2011	Tuetun asumisen osuus % asumispalvelun asiakkaista 2012	Henkilöstön sairauspoissaolo% alle 60 vrk 2011	Henkilöstön sairauspoissaolo% alle 60 vrk 2012
10	107,00	109,00	142,50	145,30	30 %	30 %	2,5	2,5
9	108,00	110,00	143,00	145,80	28 %	28 %	3,0	3,0
8	109,00	111,00	143,50	146,30	26 %	26 %	3,5	3,5
7	110,00	112,00	144,00	146,80	24 %	24 %	4,0	4,0
6	111,00	113,00	144,50	147,30	22 %	22 %	4,5	4,5
5	112,00	114,00	145,00	147,90	20 %	20 %	5,0	5,0
4	113,00	115,00	146,50	149,40	18 %	18 %	6,0	6,0
3	114,00	116,00	147,00	150,00	16 %	16 %	7,0	7,0
2	115,00	117,00	147,50	150,50	14 %	14 %	8,0	8,0
1	116,00	118,00	148,00	151,00	12 %	12 %	9,0	9,0
0	117,00	119,00	148,50	151,50	10 %	10 %	10,0	10,0
pistearvo	6	6	7	6	0	1	3	4
painoarvo	25	25	25	25	40	40	10	10
kok.arvo	150	150	175	150	0	40	30	40
Tuottavuusmuutos 2011-2012			hinnat % osuudet		Yhteensä			
Pisteet yhteensä		2011	325	30	355			
Pisteet yhteensä		2012	300	80	380			
Tuottavuusmuutos 2011-2012			-8 %	167 %	+7%			
* ilman siivousta ja vuokria								

Taulukossa 7 näkyy sarakkeissa pistearvo, painoarvo, kokonaisarvo, tuottavuuden pistelukujen muodostuminen ja muutos välillä 2011 – 2012. Kokonaisarvo syntyy pistearvon ja painoarvon tulona. Vuosittaisten painoarvojen summa on 100 %. Tuottavuuden kasvu tai heikentyminen mitataan yhteispistemäärän muutoksena. Yllä olevan esityksen mukaan kokonaistuottavuus on parantunut 7 %.

Tuottavuusmatriisissa on painotettu oman ja ostopalvelutuotannon hoitovuorokauden hintaa siten, että ne muodostavat 50 % tuottavuuden pisteluvusta. Yksikön tavoitteena

on, että oman tuotannon hintataso pysyy ennallaan tai laskee ja että ostopalveluvuorokauden hinta nousee enintään 2 %. Oman tuotannon hinta on laskettu ilman tilavuokria, koska yksikön johdolla on hyvin rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa toimitilakustannuksiin. Vantaalla ei ole käytettävissä painotettua hoitopäiväsuoritetta, jota Helsingissä oli käytetty asumisvuorokausien yhteydessä oikaisemaan eri asiakkaiden palvelutarpeen vaikutusta hoitopäivän hintaan (Jääskeläinen 2009, 19). Vuorokausihintatavoitetta jälkimmäiselle seurantavuodelle asettaessa on otettu huomioon hintatason nousu. Oman toiminnan osalta henkilöstömenojen muodostaessa 80 % toiminnan kustannuksista ilman tilavuokria, on tavoitehintatasoa nostettu 1,8 %, joka oli kunta-alan sopimuskorotuksen mukainen nousu 2011 – 2012. Ostopalvelutoiminnan hintatasoa on korjattu elinkustannusindeksin mukaisella 2,8 % nousulla (Tilastokeskus, tilastotietokannat, kuluttajahintaindeksi).

Painoarvoltaan toiseksi suurin seurattava tekijä on tuetun asumisen (ks. määrittely luku 8.2.3) asiakkaiden prosenttiosuus kaikista asumispalvelun asiakkaista, joka on vuorokausihintaan vaikuttavista tekijöistä tärkein. Tavoite on sisällytetty yksikön rakenneuudistus(tuottavuus)ohjelmaan siten, että vuoteen 2016 mennessä Vantaalla on tavoitteena saavuttaa Tampereen mallin mukainen palvelurakenne. Vuonna 2011 Vantaalla oli tuetun asumisen palvelujen piirissä 9,5 % asiakkaista, kun vastaava luku Tampereella oli 29,4 % (Kuuden suurimman kaupungin kehitysvammahuollon palvelujen ja kustannusten vertailu vuonna 2011, 15). Tuetun asumisen osuuden huomioiminen tasaa myös 'laskennallinen hoitopäivä' -käsitteen puuttumista, koska ohjattu ja autettu asuminen ovat myös hinnaltaan kalliimpia johtuen niiden vaatimasta suuremmasta henkilöstöressursista. Tästä syystä tuetun asumisen osuutta kuvaava prosenttiluku myös sisältää sekä omana että ostopalvelutuotantona järjestetyn asumisen.

Henkilöstön sairauspoissaolojen prosentuaalisen osuuden seuranta tuotetaan sosiaali- ja terveystoimessa henkilöstöjärjestelmästä tulosityksiköittäin neljännesvuosittain. Kehitysvammahuollon taulukossa on käytetty vammaispalvelujen poissaoloprosenttia, joka on skaalattu koko sosiaali- ja terveystoimen tulosten mukaisesti tasolle 2,5 % - 10 %. Mittareiden arvioinnin näkökulmasta valitut mittarit voidaan todeta mittaristoa käyttävän esimiehen kannalta relevanteiksi. Niiden käytettävyys ohjauksessa on varmistettu valmistelemalla mittaristo yhteistyössä yksikön kanssa ja toisaalta, mittaristo on helposti muokattavissa, mikäli käyttötarpeet muuttuvat. Mittareiden tarkkuus periaatetasolla on hyvä. Niiden kaavamuotoilu yksikköhinnan osalta on esitetty edellä, tuetun asumisen prosentuaalisen osuuden määrittely on tapahtunut Kuusikko-työn yhteydessä ja siitä on

raportoitu Kuusikko-työryhmän dokumenttien ohessa. Henkilöstöosuus taas perustuu henkilöstökeskuksen tietojärjestelmään tekemiin määritelmiin ja on tulostettavissa suoraan tietojärjestelmästä. Epävarmuustekijät liittyvät suoritiedon keruuseen, johon toimialalla ei ole tältä osin toimivaa tietojärjestelmää. Mittauksen luotettavuuden ongelmat liittyvät myös edellä mainittuun.

Kehitysvammahuollon esimerkissä on esitetty kaksi jo toteutunutta vuotta, jotta tunnuslukujen käyttäytyminen matriisikäsittelyssä havainnollistuu. Skaalaukset on tehty ottaen huomioon kuluvan talousarviovuoden tavoitteet. Matriisikäsittelyn etuina nousee esiin taulukon helppo käsiteltävyys – mikäli todetaan, että johtamisen kannalta on tarpeen vaihtaa mittareita tai painoarvoja, se on toteutettavissa helposti ja nopeasti. Kuitenkin alkuperäinen mittaustaulukko voidaan säilyttää taustalla ja näin pois sulkea mittareiden tarkoitushakuinen manipulointi. Mittari voidaan tarvittaessa jakaa erillisille tulosityksiköille. Tarve onkin vielä harkittava kehitysvammahuollon asumispalvelujen oman palvelutuotannon osalta. Matriisi soveltuu hyvin operatiivisen johtamisen apuvälineeksi ja on omiaan selkeyttämään tavoitteiden asettamista ja toteutumisen seurantaa.

9 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

1. Mitkä palvelut ovat sosiaali- ja terveystoimen kannalta kustannustenhallinnan kannalta merkityksellisimpiä (kuluttavat eniten resursseja)?

mittari: euromääräinen mittari

- totesin merkityksellisimmät palvelut palvelukokonaisuuden euromääräisen laajuuden perusteella.
- merkityksellisimmät palvelut on esitetty luvussa 8.1.2. (taulukko 2) ja ne kattavat 80 % toimialan käyttötalousmenoista

2. Miten tuottavuuden mittaaminen olisi mahdollista toteuttaa kunnallisessa palveluorganisaatiossa? Minkälaisella tuottavuustunnuslukukokonaisuudella voidaan kuvata sosiaali- ja terveystoimen toimialan tuottavuuden ja palvelutuotannon kehitystä?

mittari: valittu mittaustapa ja valinta on perusteltu

- mittariksi valitsin suorituskykymittariston näkökulman sen jälkeen, kun olin arvioitu toimialan nykyistä tunnuslukukokonaisuutta ja todennut, että vain sen perusteella ei voida arvioida koko organisaation tuottavuuden kehitystä ja osatekijöitä
 - suorituskykymittariston osalta arvioin ensin kirjallisuudesta löytyvän muissa pääasiassa suomalaisessa toimintaympäristössä toimivissa organisaatioissa tehtyjen havaintojen perusteella nykyisen suorituskykymittariston heikkouksia ja vahvuuksia
 - suuressa julkisessa organisaatiossa tehdyn tutkimuksen perusteella päädyin soveltamaan samaa lähestymistapaa, tuottavuusmatriisimallia, omassa organisaatiossamme, joten mittaustapa valittiin perustellusti
3. Miten voidaan yhdistää palvelutuotannon henkilökunnan tietämys taloushallinnon osaamiseen tuottavuutta edistävien toimien suunnittelussa?

mittari: toteutettavat kehittämistoimet on valmisteltu yhteistyössä tulosalueiden kanssa, dokumentoitu ja niistä on tehty kustannuslaskelmat

- viitekehysten perusteella totesin interaktiivisen ohjauksen keinojen olevan paras työkalu organisaation osallistamiseen
- tuottavuusmatriisi osoittautui olevan toimiva kehys työpajatyöskentelyn fokusointiin
- työpajoissa esiin tulleet kehittämistoimet on lueteltu tässä raportissa niiltä osin, kun ne ovat asetetussa aikataulussa valmiina. Työ vielä valmistumattomien hankkeiden osalta jatkuu edelleen.
- kustannuslaskelmat sisältyvät tähän raporttiin toimintayksiköiden kustannussäästöjen osalta. Sähköisten kehittämishankkeiden osalta tietotekniikkaan liittyvät kokonaiskustannukset ja takaisinmaksulaskelmat tuotettiin tietohallinnon hankekortteihin yhdessä toimialan tietohallinnon erityisasiantuntijoiden ja kyseisten toimintayksiköiden edustajien kanssa erillisessä istunnossa. Talousarvion valmisteluun liittyvää tuottavuussuunnitelmaa tai tietotekniikan hankekortteja takaisinmaksulaskelmien en liitä tähän työhön.

10 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Teoriaosuuden osalta pyrin varmistamaan tutkimuksen validiteetin siten, että arvioin viitekehysosiossa esitettyjä eri mahdollisuuksia muodostaa tuottavuus- ja muu tunnuslukukokonaisuus myös viitekehysosiossa todetun mittareiden arviointikriteeristön mukaisesti. Käytäntöön sovellettavassa aineistossa päädyin Tampereen teknillisen yliopiston ja Aki Jääskeläisen työryhmineen tuottamaan kokonaisuuteen, koska se perustui nimenomaan tutkimukseen julkisessa palvelutuotannossa.

Toimintatutkimuksen validointiperiaatteet ovat reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja historiallinen jatkuvuus (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2006, 161). Reflektoinnilla tarkoitetaan oman toiminnan ja roolin tarkastelua suhteessa tutkimuskohteeseen. Oma tausta, esim. ammatti ja toimiminen organisaatiossa saattaa antaa mahdollisuuksia, mutta saattaa myös kaventaa tulkintaa. (Heikkinen ym. 2006, 152-153). Tehdyssä toimintatutkimuksessa olen jatkuvasti arvioinut toimintaani ja tietoisesti pyrkinyt ajattelemaan objektiivisesti. Usean vuoden työskentely organisaatiossa toisaalta vaikeuttaa asiayhteyksien näkemistä ja toisaalta mahdollistaa syvemmälle menevän kehittämistoiminnan. Aineiston keruussa pyrin tästä syystä kokoamaan tietoa myös muiden kaupunkien käytännöistä ja sitä kautta saamaan vertailukohteita oman organisaation toiminnan havainnointiin. Aineiston kautta sainkin uusia näkökulmia tutkimuskohteen arviointiin ja kehittämissuunnitelman toteuttamiseen. Organisaation osana toimiminen mahdollisti käsitykseni mukaan myös suuremman kritiikin saamisen muilta osallistujilta.

Dialektisuudella tarkoitetaan sitä, että erilaiset tulkinnat ovat tutkimuksessa tuotetussa tekstissä näkyvissä (Heikkinen ym. 2006, 155). Työpajojen tulokset ovat osallistuneiden yksiköiden tuottaman materiaalin mukaisia. Kehittämiskohteiden etsimisessä moninaisen palvelutuotannon kyseessä ollessa oma panokseni liittyy lähinnä uusien näkökantojen esille tuontiin ja keskustelun herättämiseen. Hankkeessa kirjatut kehittämishankkeet ovat siis muodostuneet palvelutuotannon ammattilaisten havaitsemista kehittämistarpeista ja tähän opinnäytetyöhön niitä on kerätty yhdeksi kokonaisuudeksi. Arvioin siis, että dialektisuus toteutui tässä opinnäytetyössä hyvin. Toisaalta oma panokseni on liittynyt mitattavuuden edistämiseen ja taloudellisen näkökulman esiin tuomiseen. Siltä osin olen saattanut roolistani talouspäällikkönä johtuen käyttäytyä voimakkaammin kuin tutkijan ehkä tulisi, edistäen näin kuitenkin talousosaamisen jakamista työpajojen yhteydessä.

Toimivuudella toimintatutkimuksen validiteetin arvioinnissa tarkoitetaan käytännön vaikutusten ja hyötyjen arviointia sekä osallistujien voimaantumista, mutta myös kriittisiä keskusteluja (Heikkinen ym. 2006, 155-156). Käytännön hyötynä tehdystä tutkimuksesta voidaan todeta kehittämistoimenpiteiden euromääräisten tavoitelaskelmien syntyminen ja toimialalla tuotettavan tuottavuussuunnitelman laatiminen kehittämissuunnitelmassa synnytetyn tiedon avulla. Työpajoissa annettiin positiivista palautetta lähestymistavasta, joka oli osoitus siitä, että työpajoilla vastattiin tarpeeseen selkeyttää asioita ja antaa uusia työvälineitä toiminnan kehittämistyöhön. Riskinä on, että kehittämishankkeilla on tapana projektin päättymisen jälkeen hiipua ja tulokset saattavat jäädä käyttämättä.

Toimintatutkimus on sykli tai kehä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan (Heikkinen ym. 2006, 35). Toimintatutkimusprosessissa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähitellen (Heikkinen ym. 2006, 36). Tehdyssä tutkimuksessa eteneminen tapahtui kahdessa syklissä. Ensimmäisessä vaiheessa pyrin uudistamaan yksittäisiä tunnuslukuja sisältävää tunnuslukukarttaa arvioimalla olemassa olevien tunnuslukujen riittävyyttä. Tämän jälkeen totesin, että erillisillä tunnusluvuilla ei voida kuvata kokonaisuutta, vaan sen arviointiin tarvitaan väline, jolla voidaan yhdistellä eri näkökohtia kuvaavia mittaustuloksia. Toisessa vaiheessa päästiin pitkälle uuden toimintatavan suunnitteluun ja jalkautukseen, josta on mahdollisuudet edetä kattavampaan käsittelyyn tai kokonaan uuteen toimintatapaan.

Osallistavassa toimintatutkimuksessa pyritään edistämään eri osapuolten välistä vuorovaikutusta toiminnan kehittämiseksi (Heikkinen ym. 2006, 33). Toteutettu toimintatutkimus työpajoinen oli voimakkaasti osallistava. Työpajoissa pyrin tuomaan esille sitä, että säästöpainoiden käsittely on mahdollista purkamalla niitä pienemmiksi, käsiteltäviksi kokonaisuuksiksi ja keskittymällä niiden toteuttamiseen ilman hätätilan tunnelmaa. Tässä raportissa olen esittänyt yhteenvedon kokonaisuuksista, jotka nousivat työpajoissa esiin yksittäisten yksikköjen kehittämiskohteiden erillisen raportoinnin sijasta. Lopullinen toimialan tuottavuussuunnitelma ja tietohallinnon hankekorttien takaisinmaksulaskelmat taas ovat talousarvion valmisteluun liittyviä sisäisiä dokumentteja, jota ei voi liittää tähän opinnäytetyöhön.

11 Johtopäätökset ja jatkotyöskentely

Strategiaprosessiin kuuluvat saumattomana kokonaisuutena sekä strategisen suunnitelman laatiminen että sen toteuttaminen käytännössä yhdessä koko organisaation kanssa (Salminen 2008, 20). Toteutetussa projektissa tavoitettiin yhdessä tekeminen ja asiantuntijoiden ammattitaidon esiin nostaminen ja hyödyntäminen toimialan tason suunnittelussa. Toisaalta lisättiin henkilökunnan kiinnostusta ja kykyjä taloudellisen ja tuottavan toiminnan suunnitteluun.

Talouden hallinnan ja tuottavuuden kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa, jossa toimialan talousasiantuntijat ovat keskeisiä toimijoita. Kehittämistoimien yhteydessä syntyy henkistä ja operationaalista pääomaa niin taloushallintoon kuin toimialan esimiehille ja päälliköille.

Tuottavuusmatriisijattelu osoittautui käyttökelpoiseksi työvälineeksi toiminnan kehittämisen systematisointiin ja mittaamiseen. Matriisimalli on työkaluna suhteellisen helppo toteutettava, joten sen käyttöä voidaan laajentaa, vaikka tiedot joudutaankin tietojärjestelmien tilanteesta johtuen tuottamaan pääosin manuaalisesti. Mallin käyttöönotto vaatii aikaresurssia ja paneutumista tulosityksiköiden henkilökunnalta, mutta samalla voidaan tuottaa uudenlaista näkökulmaa oman työn kehittämiseen. Toimialalla käytettävän matriisimallin muodostamisen ja sen pohjalta tuotettujen toimintokohtaisten matriisien avulla voidaan järjestelmällisesti seurata toimintayksikköjen tuottavuuskehitystä sekä yleisellä tasolla, että työpajoissa tuotettujen kehittämistoimenpiteiden osalta. Seuranta osavuosikatsauksien yhteydessä tuottaa lisäarvoa toiminnan ja talouden raportointiprosessille. Tavoitteena on selkeän kokonaisuuden myötä tunnuslukujohtamisen nostaminen käytännöksi toimialan johtamisessa ja tietojohdamisen edistäminen. Osavuosikatsauksissa fokus siirtyy pelkästä budjetissa pysymisestä toiminnan merkittävimpien osioiden analyysiin. Kehittämisprojekti jatkuu vielä niiden yksiköiden osalta, jotka jäivät aikataulullisesti tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Lisäksi työ jatkuu kaikissa yksiköissä yksikön omana toimintana.

Matriisimallin laajentaminen myös toimialatasoisen tuottavuusmittauksen tasolle on mahdollista. Tämän takia tulen hyödyntämään matriisimallia vielä nyt käynnissä olevan talousarviovalmistelun yhteydessä laatimalla kaupunkitasoisia tuottavuusmittareita hyödyntäen koelaskelmat muutamalta kuluneelta vuodelta organisaatiomme osalta. Tätä kautta tämän tutkimuksen kokemuksia on mahdollista hyödyntää edelleen ana-

lysoimalla koelaskennan tuloksia ja yhdistämällä niitä nyt muodostetun matriisimallipohjan perustalta luotaviin toiminto tai toimintayksikkökohtaisiin tuottavuustietoihin.

Toiveena olisi, että jonain päivänä käytössämme olisi kattava ja nykyaikainen toiminnanohjausjärjestelmä, jonka avulla voitaisiin automaattisesti tuottaa tässä tutkimuksessa manuaalisesti toteutetun kaltaisia kokonaisuuksia. Ongelma on toimialalla tiedossa ja sen korjaamiseksi on jo pyrittykin edistämään mm. kaupunkitasoista tietovarastohanketta.

Tutkimuksen yhteydessä syntyi lisäksi uutena toimintatapana taloushallinnon aktiivinen osallistuminen sähköisen kehittämisen edistämiseen tietohallinnon investointihankkeiden hankekorttien ja takaisinmaksulaskelmien tuottamiseen. Toimin aktivoijana tulosityksiköiden edustajien ja toimialan tietohallintoasiantuntijoiden välillä toimialan tietohallintoryhmän valmistelumateriaalin osalta. Katson, että aktiivinen otteeni realististen laskelmien tuottamiseen tietohallintoinvestointiesitysten liitteeksi tulee edistämään vakavaa suhtautumista palvelutoiminnan asiantuntijoiden esille tuomiin kehittämistarpeisiin ja ratkaisuehdotuksiin. Toimintatavassa tapahtui selkeä muutos, sillä aiempina vuosina takaisinmaksulaskelmia jo ei ole tehty tai niiden sisältämät säästöarviot eivät ole perustuneet dokumentoituihin selvityksiin suunnitelluista työtavan muutoksista. Jatkossa tulen suuntaamaan luotsaamani yksikön toimintaa ja asiantuntemusta nyt saamani kokemuksen perusteella myös tämän tehtävän suorittamiseen järjestelmällisesti kaikkien suunnitteilla olevien hankkeiden osalta.

Ammatillisesti ja henkilökohtaisesti toteutettu tutkimus- ja kehittämisprojekti on vahvistanut käsitystäni siitä, että taloushallinnon tehtävä on toimia läheisessä yhteistyössä varsinaisten tuotannon toimijoiden kanssa. Tutkimuksen yhteydessä tehty perehtyminen kirjallisuuteen ja tutkimukseen on antanut uutta näkemystä, auttanut löytämään uusia työtapoja ja motivoi jatkossakin toimimaan innovatiivisesti pelkän olemassa olevien tai tehtäväksi annettujen tehtävien suorittamisen sijasta. Taloussuunnittelu- ja seurantapalveluita toimialalla tuottavan ja koordinoivan yksikön esimiehenä olen avainasemassa uusien käytäntöjen ja lähestymistapojen kehittämisessä ja jalkauttamisessa.

Talouden henkilökunnan on tärkeää tuntea hallinnoimansa kustannusrakenteen takana sijaitseva maailma. Palvelutuotannon henkilökunnan taas saattaa joskus olla vaikeaa nähdä ajatusta Excel-taulukoiden ja lukujen takaa tai he voivat kokea, että numeraalinen tieto ei voisi kuvata monimuotoista palvelutuotantoa. Hallittu kehittäminen vaatii

kuitenkin näkökohtien ja valintojen arviointia sekä odotettujen tulosten ja tavoitteiden selkeää kirjaamista ja raportointia.

Talousjohtamisen ja laskentatoimen käytännöt ja työtavat perustuvat selkeisiin toimintatapoihin ja määrittelyihin. Näistä esimerkkinä on jo kirjanpitolaissakin määritelty aiheuttamisperuste, joka toimii ohjenuorana menojen ja tulojen kohdistamisessa tilinpitoyksiköille. Taloushallinnon henkilökunta tekee näin päivittäisessä työssään jatkuvaa syyseuraussuhteiden havainnointia. Tämän takia taloushallinnon on mahdollista käytännönläheisen toimintatapansa takia toimia edistämässä tällaista selkeä projektimaista toimintatapaa, jossa varmistetaan, että esitetyt väitteet perustuvat objektiivisiin havaintoihin.

Taloushallinto on tukiyksikkö, jonka tehtävänä on toimialan vastuulla olevien taloushallinnon rutiinitoimintojen hoitamisen lisäksi myös edistää omalla asiantuntemuksellaan ja toimintatavoillaan erilaista kehittämistoimintaa muissa toimialan tulosityksiköissä. Tämän takia aktiivinen ja keskusteleva lähestymistapa ”kirjanpito-osaston kammioissa piileskelyn” sijaan on ehdottoman tarpeellista ja tuloksellisten talouspalvelujen edellytys.

12 Lähteet

Atte Honkasalo: Pro gradu -tutkielma 'Hyvinvointipalvelujen tuottavuuden mittaaminen - tapaustutkimuksen kohteina Vantaa ja Tampere', (Tampereen yliopisto, taloustieteiden laitos 2009).

Balanced Scorecard Insitute, Balanced Scorecard Examples & Success Stories, <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/ExamplesSuccessStories/tabid/57/Default.aspx> , luettu 20.2.2013.

Järvenpää, Marko & Partanen, Vesa & Tuomela, Tero-Seppo 2001. Moderni taloushallinto. Haasteet ja mahdollisuudet. 3. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Järvenpää, Marko & Länsiluoto, Aapo & Partanen Vesa & Pellinen Jukka 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Wsoy Pro, Helsinki.

Jääskeläinen, Aki 2009. Julkisten hyvinvointipalvelujen tuottavuus: johtamista tukevien mittausjärjestelmien suunnittelu. Yhteenveto projektin (TSR 108104) tuloksista, 23.11.2009 .<http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke/?h=108104&n=aineisto>. Luettu 20.4.2012.

Jääskeläinen, Aki 2010. Productivity Measurement and Management in Large Public Service Organizations, Tampereen teknillisen yliopiston julkaisu 927, Tampere.

Kansaneläkelaitos, Tietoa Kelasta, Tutkimus, Terveys ja lääkkeet, Terveyspuntari, Terveyspuntarin sairastavuusindeksi, Lisätietoja raportista. www.kela.fi. Luettu 10.4.2013.

Kangasharju, Aki (toim.): Hyvinvointipalvelujen tuottavuus: tuloksia opintien varrelta, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Oy Nordprint Ab, Helsinki 2007

Kaplan, Robert & Norton, David 1996. The Balanced Scorecard. Translating strategy into action, the President and Fellows of Harvard College, United States of America.

Kaplan, Robert & Norton, David 2003. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi, suom. Talentum Media Oy, Talentum, Helsinki.

Kaplan, Robert & Norton, David 2006. Strategian toteutus. Synergiaetujen luominen balanced scorecardin avulla, suom. Talentum Media Oy, Talentum, Helsinki.

Kesti, Marko 2010. Strategisen henkilöstötuottavuuden johtaminen, Talentum, Helsinki.

Kivimäen koulu, Etappi-toiminta, http://www.edu.vantaa.fi/kivima/wp/?page_id=263, luettu 12.2.2013

Kuusikkotyöryhmä, Kuuden suurimman kaupungin kehitysvammahuollon palvelujen ja kustannusten vertailu vuonna 2011 http://www.kuusikkokunnat.fi/SIRA_Files/downloads/KvH-raportti_2011.pdf, luettu 14.3.2013

Kuusikkotyöryhmä, Kuuden suurimman kaupungin vanhusten palvelujen ja kustannusten vertailu vuonna 2011 http://www.kuusikkokunnat.fi/SIRA_Files/downloads/Vanhuspalvelujen_kuusikkoraportti_2011, luettu 14.3.2013

Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla. Ilmiöstä tulkintaan, Suomen laatukskus Oy, Helsinki.

Laitinen Erkki K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Enterprise Adviser –kirjasarjan nro 6, 3. uudistettu painos, Talentum Media Oy, Helsinki.

Lecklin Olli & Laine Risto O. 2009. Laadun kehittämisen työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Talentum Media Oy, Helsinki.

Lindroos Jan-Erik & Lohivesi Kari 2004. Onnistu strategiassa, WSOY, Helsinki.

Lönqvist, Antti & Jääskeläinen, Aki & Kujansivu, Paula & Käpylä, Jonna & Laihonon, Harri & Sillanpää, Virpi & Vuolle, Maiju 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä, Tietosanoma Oy, Helsinki.

Malmi, Teemu & Brown, David A. 2008. Management control system as a package: Opportunities, challenges and research directions. Management Accounting Research, Volume 19, Issue 4, December 2008, Pages 287-300

Neilimo Kari & Uusi-Rauva Erkki 2005. Johdon laskentatoimi. 6. uudistettu painos, Edita Prima Helsinki.

Partanen, Vesa 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Economica-kirjasarjan julkaisu nro 40. Talentum Media Oy, Helsinki

Saari, Seppo 2004. Tulomatriisiohjaus. Ominaisuudet ja käyttö. Miten saada halutut asiat tehdyksi organisaatiossa. Mido Oy ja Seppo Saari, Vantaa.

Saari, Seppo 2006. Tuottavuus. Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. Tuottavuuden käsikirja, Mido Oy ja Seppo Saari, Vantaa.

Salminen, Jari 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum Media Oy, Helsinki.

Simons, Robert 1995. Levers of Control. How managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. The President and Fellows of Harvard College. USA.

Simons, Robert 2010. Seven Strategy Questions. A Simple Approach for better Execution. Harvard Business School Publishing, Boston, USA.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Sosiaali- ja terveystalouden uutiskirje 2/2011. Pätevä tuottavuuden mittaaminen edellyttää palveluiden vaikuttavuuden mittaamista)
http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/organisaatio/rakenne/yksikot/terveys_ ja _sosiaalitalous/optimi/2011/paakirjoitus2. Luettu 15.6.2012

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, tutkimus ja kehittäminen, työkalut,
http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/rai/henkilostomitoitus/ kustannustehokkuus/laatu tuottavuus. Luettu 20.12.2012

Tilastokeskus, tilastotietokannat, tietokanta: px-web Statfin, hinnat ja kustannukset/kuluttajahintaindeksi <http://www.stat.fi>, luettu 5.2.2013

Uusi-Rauva Erkki 1986. Yrityksen ohjauksen tunnuslukujärjestelmä. Tuottavuuskeskus ry. Helsinki.

Valtiovarainministeriö/ julkaisut ja asiakirjat/ julkaisut (http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20120229Katsau/Katsaus_kuntien_tuottavuus_08_2012.pdf). Luettu 25.8.2012.

Valtiovarainministeriö, peruspalveluohjelma 2013-2016,13/2012, liite 1 (sivu 63)
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20120403Perupa/name.jsp - luettu 26.4.2012.

Vantaan kaupunki, Sosiaali- ja terveystoimi, Sosiaali- ja terveystoimen tuotekirja,
http://avain.vantaa.fi/download/78700_Tuotekirja_2013_final.pdf

Vantaan kaupunki, Sosiaali- ja terveystoimi, Sosiaali- ja terveystoimen toimintakertomus 2011.

Vantaan kaupunki, Sosiaali- ja terveystoimi, Sosiaali- ja terveystoimen käyttösuunnitelma 2012.

Vantaan kaupunki, Sosiaali- ja terveystoimi, Sosiaali- ja terveystoimen käyttösuunnitelma 2013.

Vantaan kaupunki, Talousarvio 2013 ja taloussuunnitelma 2014-2016,
http://www.vantaa.fi/fi/hallinto_ja_talous/talousarviot-suunnitelmat ja kaupunkistrategia / talousarviot_ja_suunnitelmat

Vantaan kaupunki, Tilastot ja tutkimukset, väestöennusteet,
http://www.vantaa.fi/tietoa_vantaasta/tilastot_ja_tutkimukset/vaestoennusteet, luettu 29.2.2012

Vantaan kaupunki, Vantaan tasapainotettu strategia. Taloussuunnitelma 2012 – 2015. Vantaan kaupunginvaltuusto 14.11.2011. Erillispainos.

Vantaan kaupunki, Vantaa vanhenee viisaasti. Vantaan ikääntymispoliittinen ohjelma 2010 – 2015. Vantaan Kaupunginhallitus 10.5.2010.

Ote sosiaali- ja terveystoimen kustannuslaskentamallista (kuvaus sosiaali- ja terveystoimessa toteutettavasta kustannuslaskennasta)

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan talousarvion tuottavuutta ja tehokkuutta kuvaavat tunnusluvut

Sosiaali- ja terveystoimen palveluista euromääräisesti 12 suurinta muodostavat 80 % toimialan talousarviomenoista. Toimialan talousarvioesitykseen sisällytetyissä tuottavuutta ja tehokkuutta kuvaavissa tunnusluvuissa on vähintään yksi tunnusluku kutakin palvelukokonaisuutta kohden.

SUORITTEELLE KOHDISTUVAT MÄÄRÄRAHAT ILMAN VYÖRYTYKSIÄ JA VASTAAVA TOTEUMAENNUSTE/TOTEUMA

Talousarviossa ja käyttösuunnitelmassa (tunnusluvut)

Tunnusluvut ovat asukas-, asiakas- tai käyntikohtaisia menojen toteumia (tilinpäätöstiedot) tai arvioita (talousarviot, toteumaennusteet) ilman vyörytyksiä.

Hoitovuorokausien määrä asiakasta kohden vuodessa tai hoitjaksojen määrä sairaansijaa kohden kuvaa tavoitetta lyhentää hoitjaksoja.

Seuraavassa talousarviorakenteen tulosaluejaottelun mukaisesti tunnuslukutyypeittäin jaoteltuina Sosiaali- ja terveystoimen talousarvioon 2013 - 2016 sisällytetyt tuottavuutta ja tehokkuutta kuvaavat tunnusluvut. 12 suurimpaa palvelukokonaisuutta kuvaavat tunnusluvut on merkitty tähdellä.

ERIKOISSAIRAANHOITO**Euroa/asukas**

HUS-palvelusopimus*

Euroa/ NordDRG-tuote

HUS-palvelusopimus*

HUS-palvelusopimus muodostaa 97 % erikoissairaanhoidon menomäärärahasta.

TERVEYSPALVELUJEN TULOSALUE**Euroa/asukas**

vastaanottotoiminta ja päivystys*
suun terveydenhuolto*
kuntoutus (ei sisällä veteraanikuntoutusta)

Euroa/käynti

vastaanottotoiminnan lääkärikäynti*
vastaanottotoiminnan hoitajakäynti*
suun terveydenhuollon aikuishammaslääkärin käynti*
suun terveydenhuollon suuhygienistikäynti*
kuntoutustoiminnan oma toiminta
kuntoutustoiminnan ostopalvelutoiminta

Asiakasmaksutulot/asukas

suun terveydenhuolto

Asiakasmaksutulot/asiakas

suun terveydenhuolto

PERHEIDEN PALVELUJEN TULOSALUE**Euroa/asukas**

lastensuojelu (sekä avopalvelut että sijaishuolto) : euroa / alle 18-vuotias *
toimeentulotuki: euroa / asukas *

Toimeentulotuen tunnuslukujen kehitys on riippuvainen valtion ja Vapaa-ajan ja asukaspalvelujen toimialan työllisyystoimien vaikuttavuudesta toimeentulotuen pitkäaikaisasiakkaiden työllistymiseen. Tunnusluku kuvaa tilanteen yleistä kehittymistä. Maksettavan toimeentulotuen määrät määräytyvät toimeentulotukilain mukaan. Toimeentulotukinormi tarkistetaan vuosittain. Valtion toimet, jotka rajaavat maksettavaa työmarkkinatukea, nostavat toimeentulotuen menoja.

Euroa/asiakas

ennaltaehkäisevä terveydenhuolto

psykososiaaliset palvelut
lastensuojelun avohuolto *
lastensuojelun sijaishuolto *
aikuissosiaalityö *
sisältää sekä toimeentulotuen asiakkaat että asumispalvelujen piirissä olleet päihdepalvelut

Ostettujen palvelujen hoitovuorokaudet asiakasta kohden vuodessa

lastensuojelun sijaishuolto *
aikuissosiaalityö/ asumispalvelut ja laitoshoido (mielenterveyskuntoutujien osuus 90%)*
päihdepalvelut/ asumispalvelut ja laitoshoido
edellisissä on tavoitteena lyhentää hoitajaksoja. Tunnusluvulla 'toteutuneet hoitovuorokaudet jaettuna asiakasmäärällä' pyritään seuraamaan tätä kehitystä.

Perhehoidon osuus lastensuojelun hoitovuorokausista (%)*

tavoitteena asiakkaiden ohjautuminen edullisempien palvelujen piiriin

VANHUS- JA VAMMAISPALVELUJEN TULOSALUE

Euroa/asukas

vanhainkodit ja vanhusten tehostettu asumispalvelu: euroa/yli 75 v. väestö *
terveyskeskussairaala: euroa/ yli 75 v. väestö *

Euroa/asiakas

vammaispalvelujen erityishuolto

Euroa/käynti

vanhusten kotihoito
vanhusten palvelutalot, kotihoito

Euroa/hoitovuorokausi

vanhainkodit ja vanhusten tehostettu asumispalvelu *
vammaispalvelujen erityishuolto
VpL:n mukainen palveluasuminen*

Euroa/hoitajakso

terveyskeskussairaala *

Hoitojaksot/sairaansija

terveyskeskussairaala *

tavoitteena on lyhentää hoitajaksoja. Tunnusluvulla 'hoitojaksot/sairaansija' pyritään seuraamaan tätä kehitystä.