



UNIVERSITY
OF TAMPERE



FACULTY OF MANAGEMENT
**KUNTIEN TUOTTAVUUSKEHITTÄMINEN –
MAHDOLLISUUDET JA SUDENKUOPAT**

Taloustorstai, Helsinki, Kuntatalo, 22.11.2018

Jarmo Vakkuri

Professori, Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu,
jarmo.vakkuri@uta.fi

ESITELMÄN SISÄLTÖ

- Näkökulmani tuottavuuteen...Mistä kuntien tuottavuudessa on kysymys?
- Miten välttää tuottavuuskehittämisen sudenkuoppia? Tuottavuusajattelun paradoksit kuntakentässä
- Oma tausta ja ajankohtaiset hankkeet: tuloksellisuus, kestävä kaupunkikehitys ja hybridihallinta

GOVERNING HYBRID ORGANISATIONS
Jan-Erik Johanson and Jarmo Vakkuri



BEMINE



Palvelusektorin tuottavuus heikkoa

Suomen palvelusektorin tuottavuus on eurooppalaisittain heikko, kertoo talousneuvoston tekemä selvitys.

Talous 19.10.2005 klo 11:47
Talous

Työn tuottavuuden parantaminen on Suomen talouden ydinkysymys – mutta mitä se oikeastaan tarkoittaa?

Tuottavuus on yksi talouden keskeisistä käsitteistä.



Kotimaa

Uusi ennuste antaa entistä dramaattisemman arvion: väkiluku kääntyy laskuun vuonna 2035

Syntyvyyttä kuvaava kokonaishedelmällisyysluku on ennusteen mukaan tänä vuonna 1,43 eli historian matalimmalla tasolla.



Pääkirjoitus Kuntataloudessa on säästövaraa

23.3.2015 05:00

KANSANTALOUS POLITIIKKA KUNNAT SOTE



Kunnantaloa siistimässä. Valtiovarainministeriön virkamiesten mukaan kuntataloutta pitäisi sopeuttaa kahdella miljardilla eurolla. Toteutuessaan tämä tarkoittasi säästöjä myös kuntien

- Tuottavuus jakaa mielipiteitä – miksi?
Tuottavuuden yksinkertainen, salakavala luonne
- Ajankohtaiset ja ajattomat tuottavuusvaateet
 - Tuottavuus ratkaisuna ongelmaan...
mutta tuottavuus ongelmana

11/21/2018



PELÄTTY KESTÄVYYSVAJE NÄKY NYT – GRAFIKKA NÄYTTÄÄ JULKISEN TALOUDEN ONGELMAN

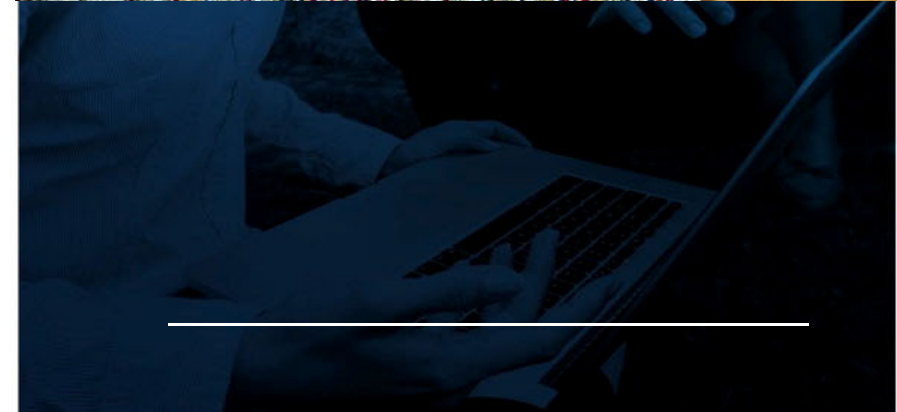
[Tuomas Niskakangas HS](#), talous

Julkaistu: 30.9.2016 17:33

Julkisen talouden tasapainottaminen käy yhä vaikeammaksi. PITKÄÄN puhuttu Suomen julkisen talouden kestävyysvaje näyttää saapuneen uhkakuvista todellisuuteen.

SOSIAALITURVARAHASTOT ovat pitkään ylläpitäneet Suomen julkisen talouden – eli suomalaisten yhteisten rahojen – tasapainoa.

11/21/2018



1. NÄKÖKULMANI TUOTTAVUUTEEN... MISTÄ KUNTIEN TUOTTAVUUDESSA ON KYSYMYS?

**Kuntien tuottavuus on yksi näkökulma
veroresurssien rationaaliseen käyttöön,
jossa mietitään...**

- Mitä resursseilla saadaan aikaan? Miten niillä voidaan saada aiempaa enemmän aikaan?

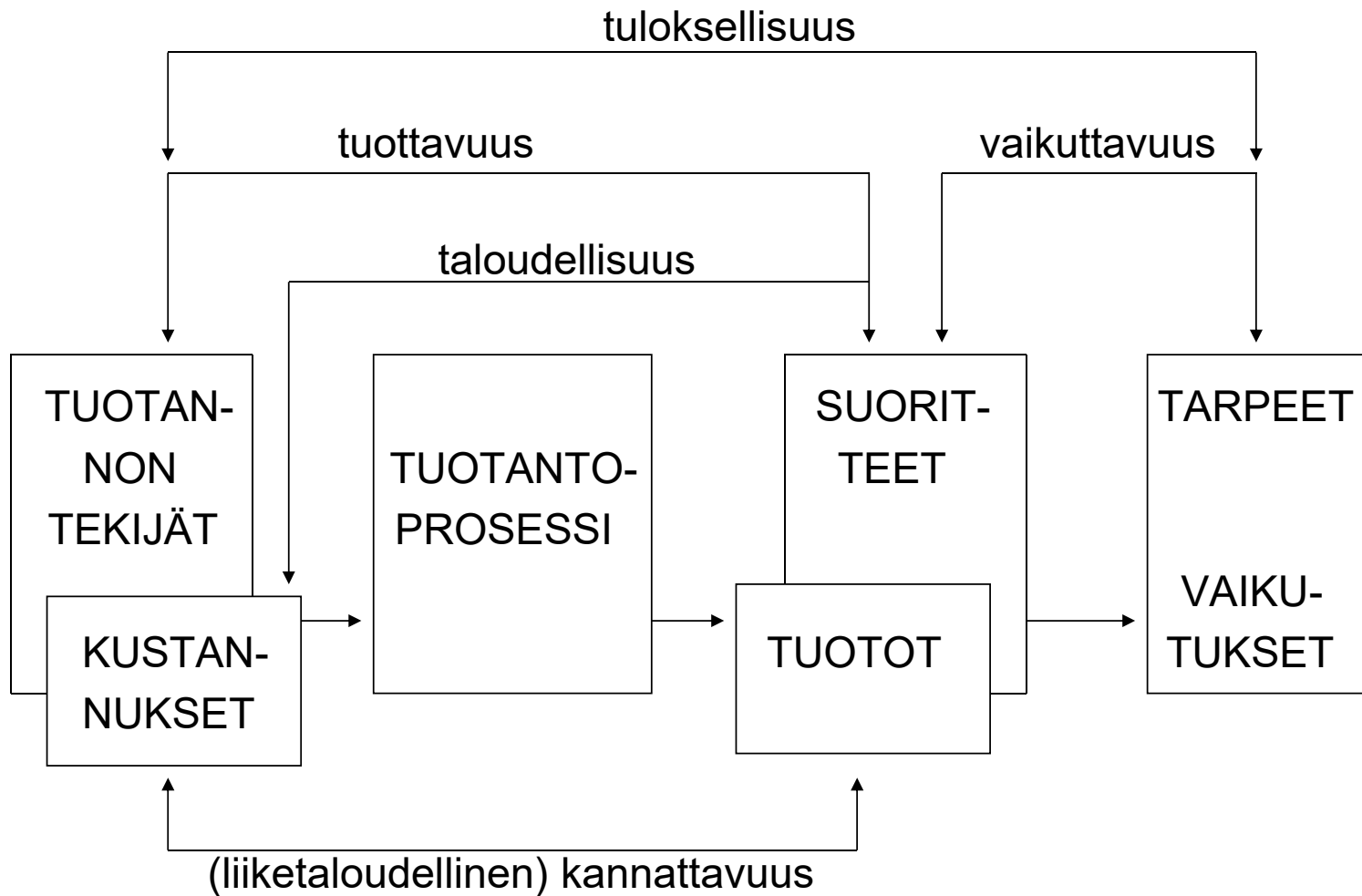
(Tuotos / panos)

- Millaisin toimenpitein edistetään kuntalaisen ja veronmaksajan vastiketta?
- Millaisella tiedolla voidaan edistää kuntien tuloksellista johtamista?



**Talousin-
formaation
ongelma
julkisella ja
yksityisellä**

**Käsitteet ja
niiden
suhteet**



2. näkökulmani tuottavuuteen: Kuntien tuottavuuden käsite osana tuloksellisuusajattelua

3. NÄKÖKULMANI TUOTTAVUUTEEN: TIETÄMINEN JA TEKEMINEN KUNTATUOTTAVUUDESSA



MITEN VÄLTÄÄ KUNTIEN TUOTTAVUUSKEHITTÄMISEN SUDENKUOPPIA?

- A) **Tuottavuuden ja vaikuttavuuden paradoksi kuntapalveluissa –**
Kuntien poliittisen ohjaamisen ja strategisen johtamisen lähtökohdat
- B) ”Jos kaikki toimisivat yhtä tehokkaasti kuin parhaat...”
Tuottavuusvertailun näköalojen sudenkuoppa kuntakentässä
- C) **Tuottavuusinstrumenttien sudenkuoppa –** kohti parempaa ymmärrystä
tuottavuuden parantamisen toimenpiteistä



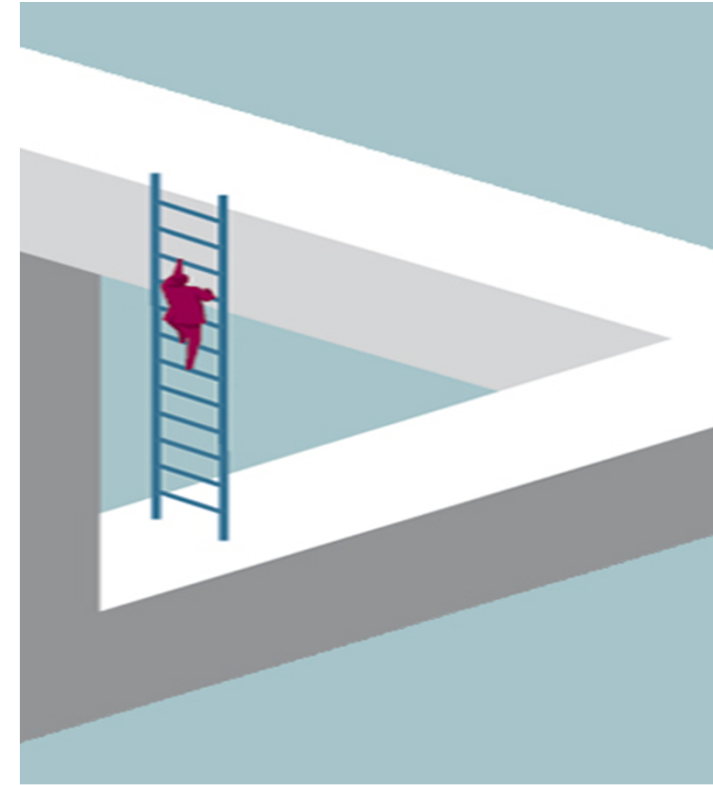
A) MIKSI JUURI KUNNISSA YMMÄRRETTÄVÄ TUOTTAVUUDEN JA VAIKUTTAVUUDEN SUHDE?

“Productivity isn’t everything, but in the long run it is almost everything. A country’s ability to improve its standard of living over time depends almost entirely on its ability to raise its output per worker.” (Krugman 1994).

Mikä tuotos, mikä tuottavuus...?

Miten uudistaa tuotoksia?

Miksi ja miten luopua tuotoksista?



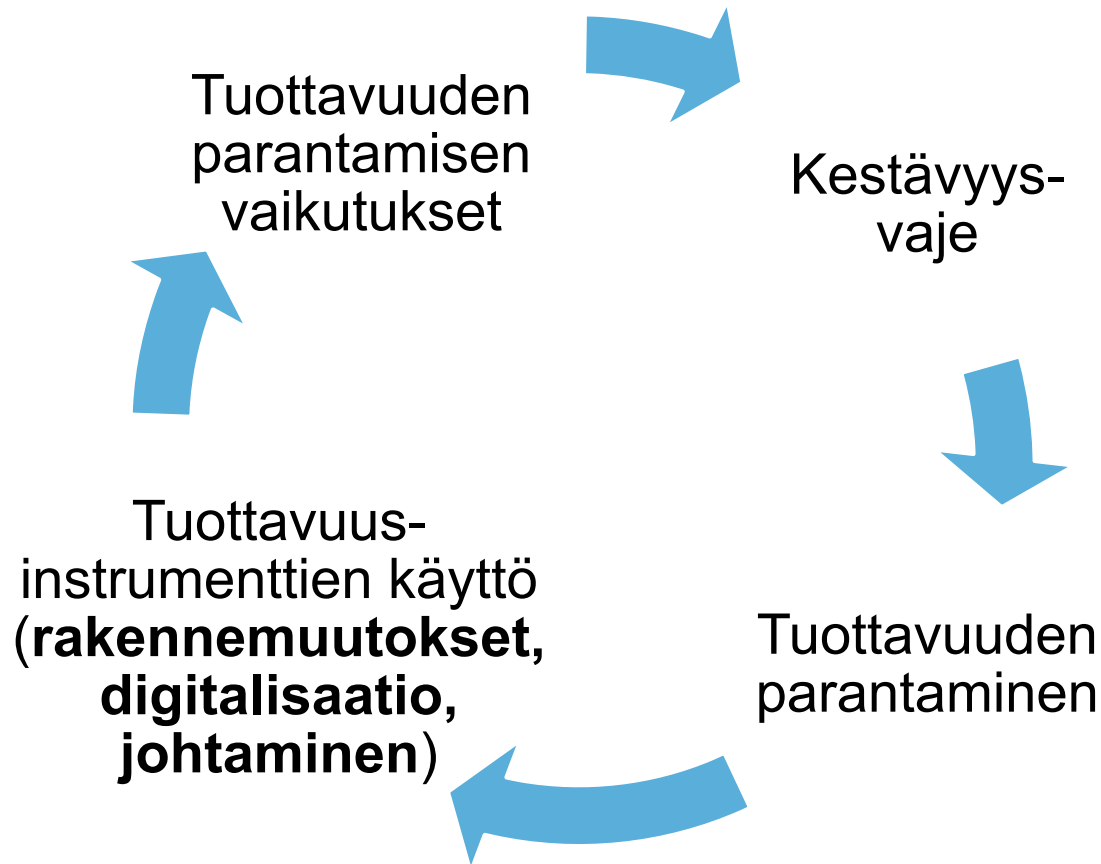
B) MIHIN TOIMINTAA TULISI VERTAILLA? MITÄ TUOTTAVUUSVERTAILUSTA VOI OPPIA?

Miten tuottavaa kunnan/palveluyksikön toiminta on suhteessa?

1. Vertailukohteena oleviin muihin yksiköihin; benchmarking-tyyppinen vertailu
 - Kysy: kuinka hyvin ”muut” toimivat?
 - Vrt. Kuntaliiton tarkastelut
2. Asetettuun ulkoiseen standardiin tai tavoitteeseen...vrt. esim. valtuuston tavoitteet
 - Kysy: kuinka vaikeaa/helppoa tavoitteen saavuttaminen on?
3. Omaan aiempaan tuottavuuskehitykseen
 - Kysy: onko toiminnan kehityssuunta oikea? Miten toimii oma suoritus?



C) KOHTI PAREMPAA YMMÄRRYSTÄ TUOTTAVUUDEN PARANTAMISEN INSTRUMENTEISTA: KESTÄVYYSVAJEONGELMAN PÄÄTÖSSYKLI



TULIKO KESTÄVYYSVAJEESTA AIKAMME STIKNAFUULIA?

[Yle Poliitikka](#), päivitetty 23.2.2015 klo 11:54

Kestävyyssvajeesta on tullut julkisen keskustelun mahtikäsite. Sillä perustellaan erilaisia sosiaalisia uudistuksia ja leikkauksia. Kestävyyssvajearviot vaihtelevat kuitenkin paljon, silti niiden ennusteita tehdään vuosikymmenien päähän. Tutkijan mukaan kestävyysvajeesta on tullut aikamme stiiknafuulia eli sanahelinää.

Mistä on kyse?

Kestävyyssvajeeseen vedotaan yhä useammin keskusteluissa julkisen talouden leikkauksista.

Kestävyyssvajelaskelmat vaihtelevat vuosittain ja tutkimuslaitoksittain.

Kestävyyssvajeet ovat ennusteita.

11/21/2018



ESIMERKKINÄ RAKENNEMUUTOKSET

Rakennemuutos tuottavuusinstrumenttina

- Kustannussäästö vai investointi?
- Tuottavuusvaikutusten pitkä aikaväli
- Esimerkkinä kuntaliitokset tuottavuusinstrumenttina

Instrumentin käytön vaikutukset sisältävät epävarmuuksia

- Todelliset vaikutukset riippuvat monista toimijoista ja ulkoisista olosuhteista

Instrumentin käytön vaikutukset, oppiminen

- Miten arvioida, uudelleen miettiä ja uudistaa instrumentin käyttöä?



LOPUKSI

Tuottavuuden yksinkertainen, salakavala luonne?

- Julkisten veroresurssien rationaalinen käyttö
- Tuottavuus osana tuloksellisuusajattelua
- Kuntajohtamista tukevan tuottavuustiedon hyödyntäminen

Sudenkuoppien välttäminen – kohti tuottavuuskehittämisen mahdollisuuksia

- Tehdäänkö asioita oikein vs. tehdäänkö oikeita asioita?
- Johtamista tukeva fiksu tuottavuusvertailu
- Tuottavuuskehittämiseen oppiminen



THANK YOU

Jarmo Vakkuri

*Professor, University of Tampere, Faculty of
Management*

jarmo.vakkuri@uta.fi

*<http://www.uta.fi/jkk/yhteystiedot/hallintotiede/vakkuri.html>,
https://www.researchgate.net/profile/Jarmo_Vakkuri
<https://www.linkedin.com/in/jarmo-vakkuri-506971144/>
<https://www.routledge.com/authors/i16601-jarmo-vakkuri>*

