



Kuntapalveluiden tuotteistaminen ja talousraportoinnin automatisointi

Kuntamarkkinat 12.-13.9.2018

Minnamaria Korhonen, Kuntaliitto

Tiina Larsson, FCG Konsultointi

Muutos on mahdollisuus

- **Kuntatieto-ohjelman** toimeenpano edellyttää kunnilta muutoksia laskentatunnisteisiin, kustannuslaskentaan ja tietojärjestelmiin.
- Lakisääteinen muutos on kunnalle myös **mahdollisuus**
 - kehittää johtamista
 - kehittää sisäistä raportointia
 - parantaa palveluita kuntalaisille
 - vertailla järjestämistapoja
 - tehdä tietoisia valintoja
 - saada aikaa säästöjä

Tietoon perustuva johtaminen kuntapalveluissa

Kunnan tehtävänä on
järjestää ja tuottaa
palveluita kunnan
asukkaille.

Tehdäänkö
oikeita
asioita?

- Miten palvelutarpeeseen vastataan?
- Mitä palveluita järjestetään?

Tehdäänkö
asiat oikein?

- Miten palvelut järjestetään?
- Miten resurssit kohdennetaan?
- Mikä on päätösten kustannusvaikutus?

Tehdäänkö
asiat oikeaan
aikaan?

- Miten kehittämistoimenpiteet priorisoidaan?
- Milloin investoidaan?

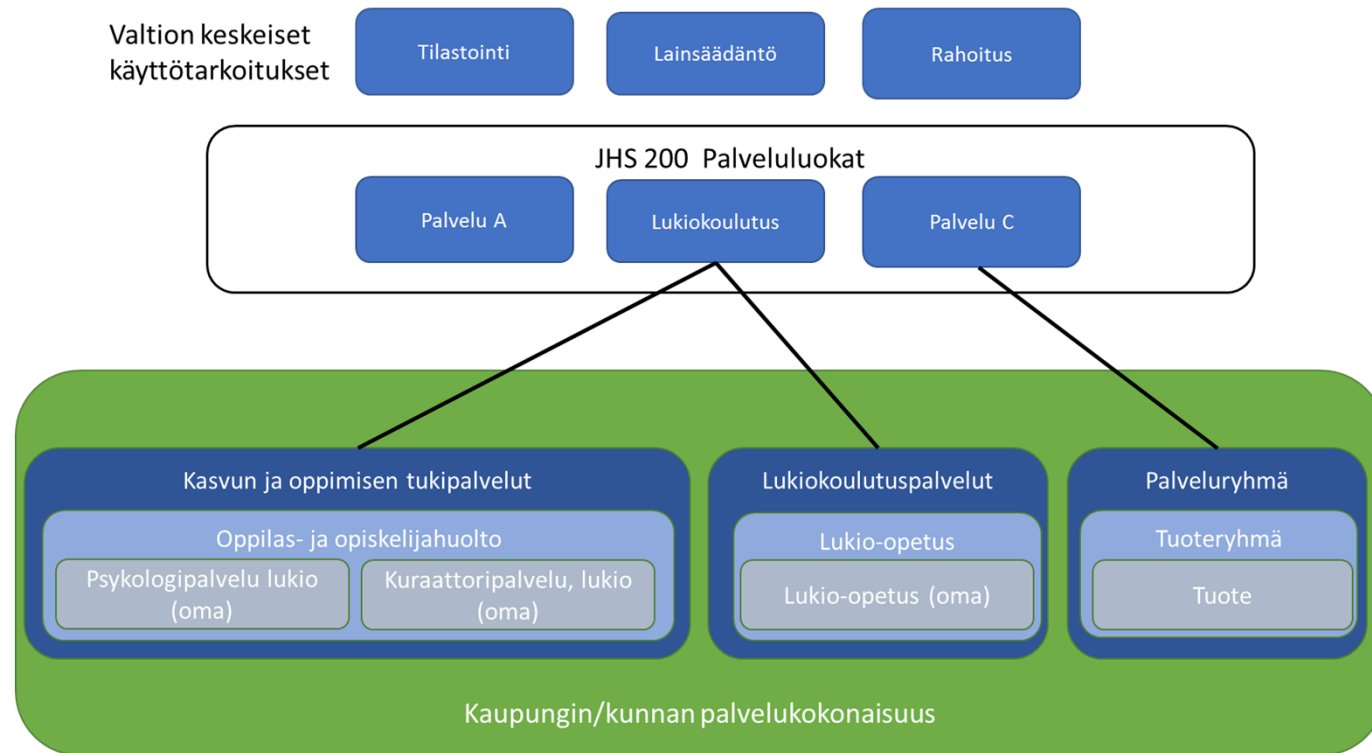
Kuntapalveluiden tuotteistaminen

- Tuotteistaminen on palvelutoiminnan järjestämistä suoritteiksi ja suoritteiden yhdistämistä asiakkaille luovutettaviksi palvelukokonaisuuksiksi eli tuotteiksi.
- Tuotteistettuja kuntapalveluita voivat olla esim. päiväkotihoito, katujen kesähoito tai museopalvelu.
- Tuotemäärittelyssä tulisi pyrkiä seuraaviin tavoitteisiin:
 - standardointitavoite
 - pätevyystavoite
 - luotettavuustavoite

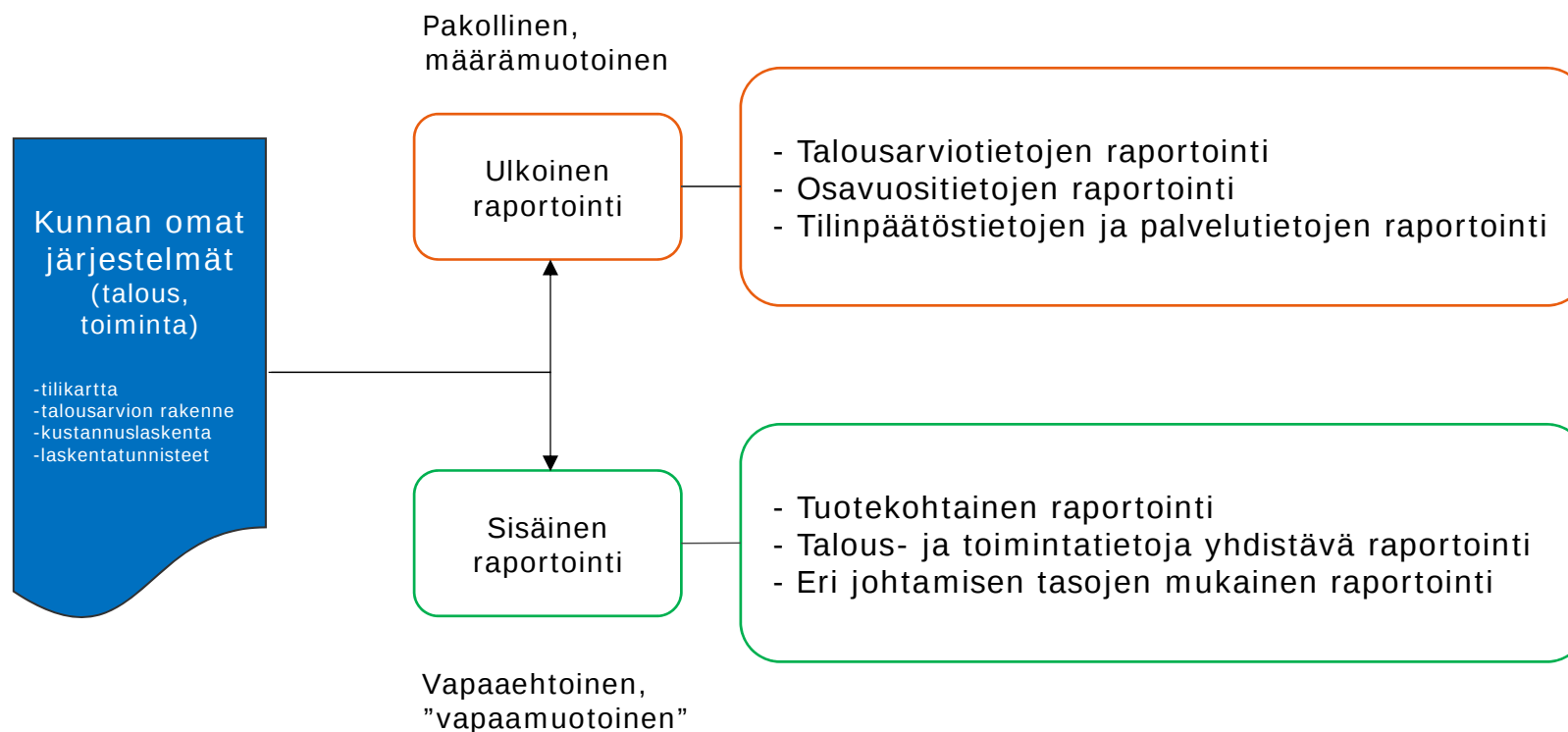
Kuntapalveluiden tuotteistaminen käytännössä

- Tuoterakenne yhtenäistetään ja dokumentoidaan **kaupunkitasoiseksi tuoterekisteriksi** sekä luodaan rekisterin **ylläpitomalli**.
- Tuotteilla on **dokumentoidut perustiedot**, mm.: nimi, tuotekuvaus, perusyksikkö, perusyksikön kuvaus ja tuotenumero.
- Jokainen tuote on kytketty **tuotehierarkiaan** sekä **JHS200 palveluluokkaan**.
- **Tuotenumero** otetaan käyttöön kirjanpidossa. Tuotteelle kohdistetaan aiheuttamisperiaatteella sille kuuluvat kustannukset ja tuotot.
- Tuotteelle kohdistetaan **toiminnan tietoja**, kuten suorite- htv- ja asiakasmääriä.
- Palveluiden järjestämisessä onnistumista seurataan **eri johtamistasojen mukaisilla** toimintaa ja taloutta yhdistävillä **raporteilla ja mittareilla**.
- Sisäinen raportointi ja ulkoinen raportointi johdetaan **samasta raakadatasta**.

Tuotteista palveluluokkiin



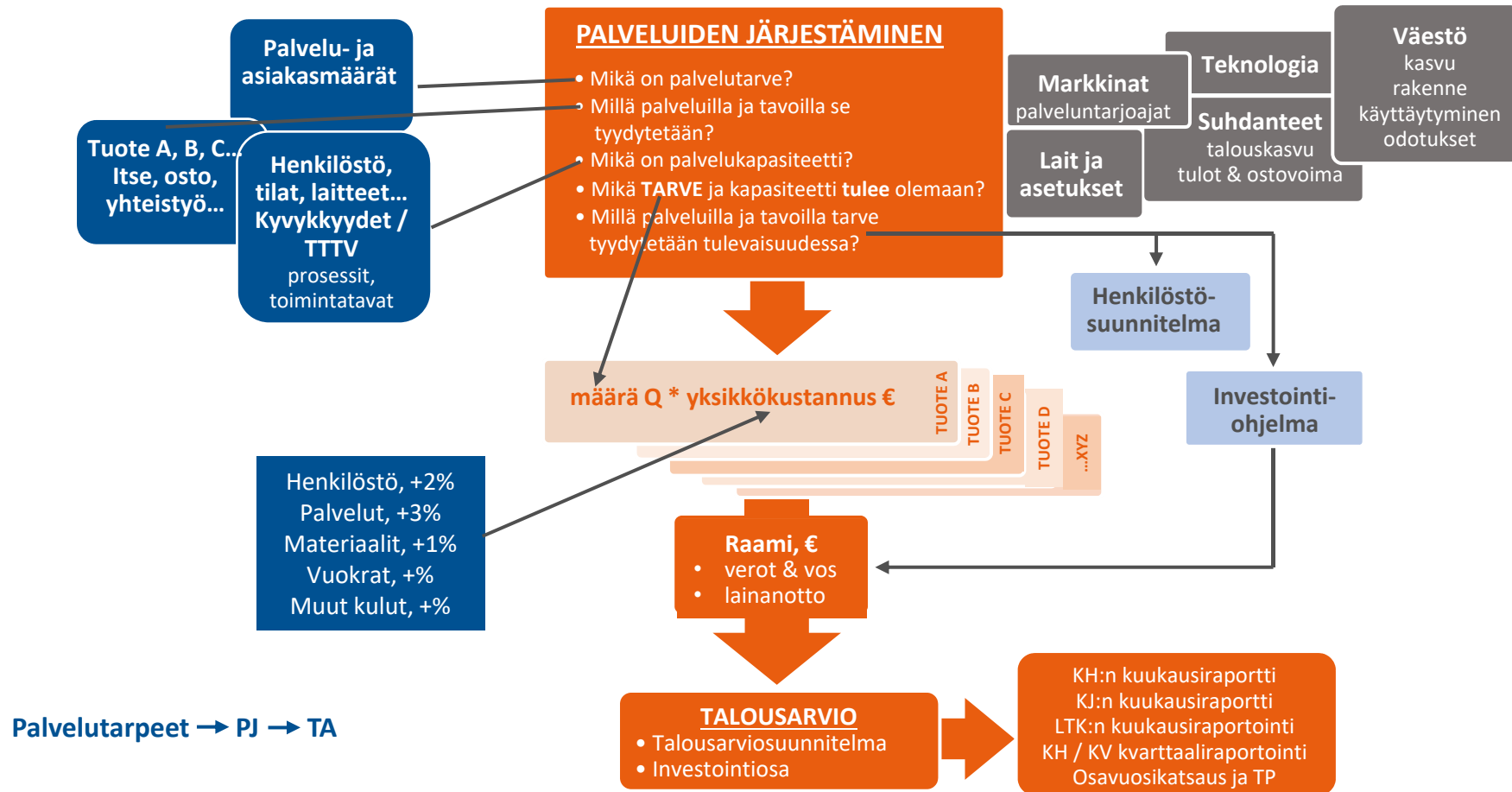
Yksi data, useita käyttötarkoituksia



Tuotteistaminen strategisena valintana

- on johtamisen apuväline palvelujen järjestämisessä
- paketoit palvelut asiakkaalle annettaviksi kokonaisuuksiksi,
- vakioi palvelun laadun, kustannusrakenteen ja toistettavuuden,
- tekee palveluiden kustannusrakenteesta läpinäkyvää,
- tekee talousarvion laadintaprosessista läpinäkyvää
- palvelee kuntatieto-ohjelman tavoitteiden mukaista ulkoista raportointia

Kunnan tuotepohjainen johtamisjärjestelmä



Varhaiskasvatus, päiväkotihoido

Palvelutarpeet → PJS → TA

Kustannuskehitys päiväkotihoido,
omana palvelutuotantona:

Henkilöstö 1,2%

Palvelut -0,1%

Aineet, tarvikkeet +30,4%

Avustukset

Vuokrat -9,3%

6010 Päiväkotipalvelut, oma

	TA2018	TP2017
Toimintatuotot	2 052 000	1 969 074
Myyntituotot	15 000	6000
Maksutuotot	2 037 000	1 963 074
Muut toimintatuotot	0	0
Toimintakulut	- 9 867 622	- 9 959 647
Henkilöstökulut	- 8 336 735	- 8 391 667
Palvelujen ostot	- 1 390 937	- 1 414 920
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	- 108 490	- 97 610
Avustukset	- 31 460	- 55 450
Muut toimintakulut		
Toimintakate	- 7 815 622	- 7 990 573
Vyörytykset	- 2 510 727	- 2 628 155
Yhteensä	- 10 326 349	- 10 618 728
Hoitopäivät	198 050	191 520
€/ hoitopäivä	- 52	- 55

PALVELUIDEN JÄRJESTÄMINEN

- Mikä on palvelutarve?
- Millä palveluilla ja tavoilla se tyydytetään?
- Mikä on palvelukapasiteetti?
- Mikä TARVE ja kapasiteetti tulee olemaan?
- Millä palveluilla ja tavoilla tarve tyydytetään tulevaisuudessa?

PÄIVÄKOTIHOITOPALVELUT

Päiväkotihoido, oma

8714 € / lapsi x 1185 lasta = 10,3 M€

Päiväkotihoido, yksityinen

6069 € / lapsi x 440 lasta = 2,6 M€

Päiväkotihoido, ostopalvelu

10 348 € / lapsi x 85 lasta = 879 367 €

PÄIVÄKOTIHOITOPALVELUT

TA-RAAMI

13 875 893 €

VARHAISKASVATUSPALVELUIDEN TALOUSARVIO

Henkilöstösuunnitelma

VARHAISKASVATUS	Henkilöstömäärä lukuvuosi 2016-2017	Henkilöstömäärä lukuvuosi 2017-2018
Nimike		
päiväkodinjohtaja	12	11
suunnittelija	1	2
perhetyöntekijä	1	1
lastentarhaopettaja	98	98
erityisopettaja	7	7
lastenhoitaja	100	100
päiväkotiapulainen	23	23
ryhmäavustaja	20	20
perhepäivähoitaja	16	10
(+opph)	(+22)	(+25)

Investointisuunnitelma

Varhaiskasvatuksen palvelutarve 2010-2023

Lapsista päivähoitossa (laskennallisesti)	2010	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
0-2 v.	395	380	377	362	364	363	377	391	404	414	421	424	426
3-5 v.	1038	1084	1109	1096	1036	1025	963	965	963	999	1035	1073	1100
6v.	336	420	403	414	440	406	434	371	392	363	373	388	404
yhteensä 3-6 v.	1424	1504	1512	1510	1476	1431	1397	1336	1355	1362	1408	1461	1504
yhteensä 0-6 v.	1819	1884	1889	1872	1840	1794	1774	1727	1759	1776	1829	1885	1930
Päivähoitopaikat	2010	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Kunnalliset													
perhepäivähoitopaikat	92	68	64	52	40	28	20	12	8	8	8	8	8
Ostopalvelu-													
päivähoitopaikat	111	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Kunnalliset													
päivähoitopaikat	1131	1172	1172	1172	1172	1172	1172	1172	1172	1172	1172	1172	1172
Yhteiset													
päivähoitopaikat	425	463	463	463	463	463	463	463	463	463	463	463	463
Rakenteelliset päivä-													
hoitopaikat yhteensä	1759	1789	1789	1773	1761	1749	1741	1733	1729	1729	1729	1729	1729
Ylläpitoaika () Vuosi (+)	2010	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Päivähoitopaikkojen													
tarve (kyynä-tarjonta)	60	95	104	99	79	45	33	-6	30	47	100	156	201
Päivähoitopaikkojen järjestelyt (- lisäillä käytössä / + lisätarve kasvaa)													
Työskäntä muutos kunn, pöhi,													
varahoitopaikkojen tarve	18	16	16	12	8	6	4	4	4	4	4	4	4
Väliaikajärjestelyt, Lapin päiväkotit -14	-14												
Väliaikajärjestelyt Aarre													
(talonmiehen asunto)	-12	-12	-12										
Väliaikajärjestelyt Aarre (tupakoulu)	-14	-14	-14										
Väliaikajärjestelyt Keskuskoulun tila	-34	-34	-34										
Sarvon päiväkotit,													
tila leikkikoulun käytössä	14												
Kurjenpuiston päiväkodin lakkauttaminen		32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Ilmarisen pk-toiminnan lakkauttaminen	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Kanniston päiväkodin talonmiehen asunto, postio	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Kanniston päiväkodin remontti/parku	12	12	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Liikuntapäiväkotit Pomppu													
Uusi päiväkotit, yksityinen Ryömsä Coronaria		-75	-75	-75	-75	-75	-75	-75	-75	-75	-75	-75	-75
Uusi päiväkotit, yksityinen Karkela Coronaria	-75	-75	-75	-75	-75	-75	-75	-75	-75	-75	-75	-75	-75
Uusi päiväkotit/laajennus													
Uusi päiväkotit/laajennus													
Päivähoitopaikkojen													
muutos vuosittain (lisäist)	60	87	58	28	69	-10	-24	-65	-104	-87	-109	-53	-8

Esimerkki

Luokkakoon vaikutukset opetuksen järjestämisessä vuosiluokilla 1-6



Luottamusmiehet valitsivat tässä vaihtoehdoisen järjestämistavan nro 1.

	Nykyinen tapa	Vaihtoehto 1	Vaihtoehto 2
Tuottavuus	Luokkakoko ka 25	Luokkakoko ka 22	Luokkakoko ka 20
Tehokkuus	Tehokas tapa pakata oppilaat käytettävissä oleviin tiloihin	Tilojen tehokkuus laskee, kun oppilaita on luokkatilassa vähemmän	Tilojen tehokkuus laskee, kun oppilaita on luokkatilassa vähemmän
Taloudellisuus	Oppilaskohtaiset kustannukset 5 132 € / oppilas	Oppilaskohtaiset kustannukset 5 450 € / oppilas	Oppilaskohtaiset kustannukset 5 716 € / oppilas
Vaikuttavuus	Opetuspalveluiden laatu: vähemmän aikaa yksittäiselle oppilaalle, oppilaiden kouluviihtyvyys ja hyvinvointi heikko, oppimisympäristön käyttö rajallista	Opetuspalveluiden nykyistä parempi laatu	Opetuspalveluiden nykyistä parempi laatu
Resurssit	Nykyiset resurssit	Henkilöstömenojen lisäystarve 648 000€ Investoinnit 12 luokkaa	Henkilöstömenojen lisäystarve 1 188 000€ Investoinnit 22 luokkaa
Edut/haitat	Haittana suurten opetusryhmien vaikutukset opetuksen laatuun ja oppilaskohtaisen resurssin vähyys Etuna tuotetun palvelun taloudellisuus	Haittana kustannusnousu Etuna pienempi opetusryhmä parantaa opetuksen laatua ja se, että oppilaita pystytään tukemaan pienemmissä opetusryhmissä nykyistä paremmin	Haittana kustannusnousu Etuna nykyistä huomattavasti pienempi opetusryhmä parantaa opetuksen laatua ja se, että oppilaita pystytään tukemaan pienemmissä opetusryhmissä nykyistä paremmin
Riskit ja rajoitteet	Kuntalaistyytymättömyys palvelun laatuun	Luokkakoon vaikutus tilatarpeeseen edellyttää investointeja koulutilojen rakentamiseksi 12 luokalle	Luokkakoon vaikutus tilatarpeeseen edellyttää investointeja koulutilojen rakentamiseksi 22 luokalle

Miten muutos kannattaa toteuttaa?

1. Mieti, miten haluaisit kehittää ja johtaa omaa toimialaasi tiedolla johtamisen avulla.
2. Tunnista, miten paikalliset kehittämistarpeet voisi yhdistää Kuntatieto-ohjelman tavoitteisiin.
3. Sitouta ylin johto kehittämiseen.
4. Organisoi kehittämishanke, jonka avulla valittujen muutosten läpivienti ja suunnittelu toteutetaan.
5. Luo tiedolla johtamisen toimintakulttuuri yhdessä työntekijöiden kanssa.
6. Vie tarvittavat muutokset päätöksentekoon.

Tiedolla johtaminen – kuntien keskeinen tulevaisuuden menestystekijä



Tiedolla johtaminen – Strateginen valinta

- Organisaation kehittäminen ja jatkuva uudistaminen
- Tietoon perustuva johtaminen ja päätöksenteko
- Talous- ja toimintatietojen automatisointi



Toiminnan kehittäminen – Parempia palveluita

- Palvelutuotannon tuotteistaminen
- Tietoon perustuvat järjestämistavat
- Palvelutuotteen avoin kustannusrakenne



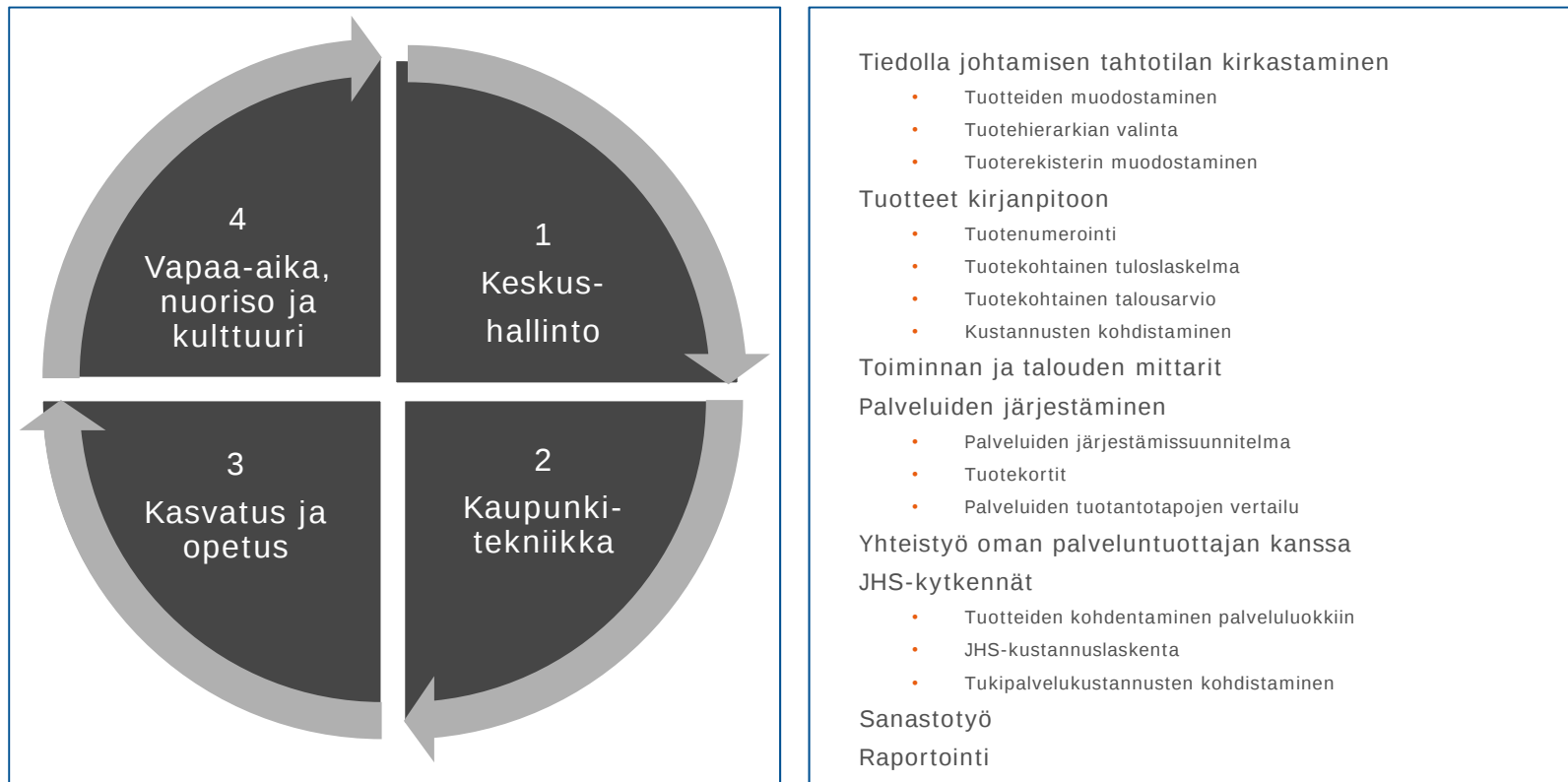
Johdon raportointi – Päätöksenteon työkalu

- Tietopääoman hyödyntäminen
- Talous- ja toimintatietojen yhdistäminen ja seuranta
- Ajantasainen, luotettava, relevantti tieto käyttöön
- Yhteinen kieli, käsitteet ja ajattelu

TIJO 1 verkostoprojektin rakenne

1 / 3		2 / 3		3 / 3	
Seminaari I	työpajat	Seminaari II	työpajat	Seminaari III	työpajat
Tiedosta arvoa Tiedolla johtaminen - strateginen valinta Johtamisjärjestelmä Tuotteistamisen perusteet Toiminnan ja talouden mittarit JHS-palveluluokitus JHS-kustannuslaskenta Miten pääsemme alkuun?	Kunta-kohtaista työskentelyä työpajoissa kunnan valinnan mukaan	Organisaatiokulttuuri Talousarvio JHS- 199 Tuotekohtainen rinnakkaisbudjetointi ja toteumavertailu Palveluiden järjestämissuunnitelma Tuotekortit Palvelujen tuotanto-tapojen vertailu Tuotekustannuslaskenta	Kunta-kohtaista työskentelyä työpajoissa kunnan valinnan mukaan	Katse tulevaisuuteen: analytiikka, koneoppiminen ja ennakointi Johdon raportointi Ulkoinen raportointi XBRL käytännössä Raportoinnin järjestelmät Kehityksen kaari ja seuraavat askeleet	Kunta-kohtaista työskentelyä työpajoissa kunnan valinnan mukaan

TIJO verkostohanke: Kuntakohtaisen työskentelyn teemoja



TIJO-verkostoprojektin esittelyvideo



Tiedolla johtamisen verkostohanke - FCG

<https://www.youtube.com/watch?v=qeYKc0dLU7k>

Lisätietoja

Tiina Larsson
Johtaja, strategiat,
palvelut ja rakenteet
FCG Konsultointi



Tiina.larsson@fcg.fi
p. 044 750 5309



Minnamaria Korhonen
Erityisasiantuntija,
Kuntatalous
Suomen Kuntaliitto

Minnamaria.korhonen@kuntaliitto.fi
p. 050 513 4641

www.fcg.fi/tijo

Kuntaliiton uusi tuote – Kuntatalouden terveystarkastus



→ Lähetteet mahdollisiin jatkoanalyysihin