



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



PELÄTTY KESTÄVYYSVAJE NÄKYY NYT – GRAFIIKKA NÄYTTÄÄ JULKISEN TALOUDEN ONGELMAN

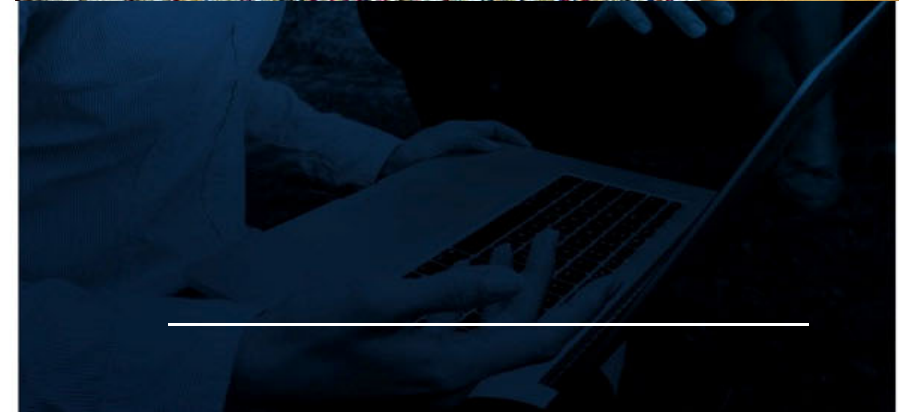
[Tuomas Niskakangas HS](#), talous

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.

2/1/2019



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

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

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

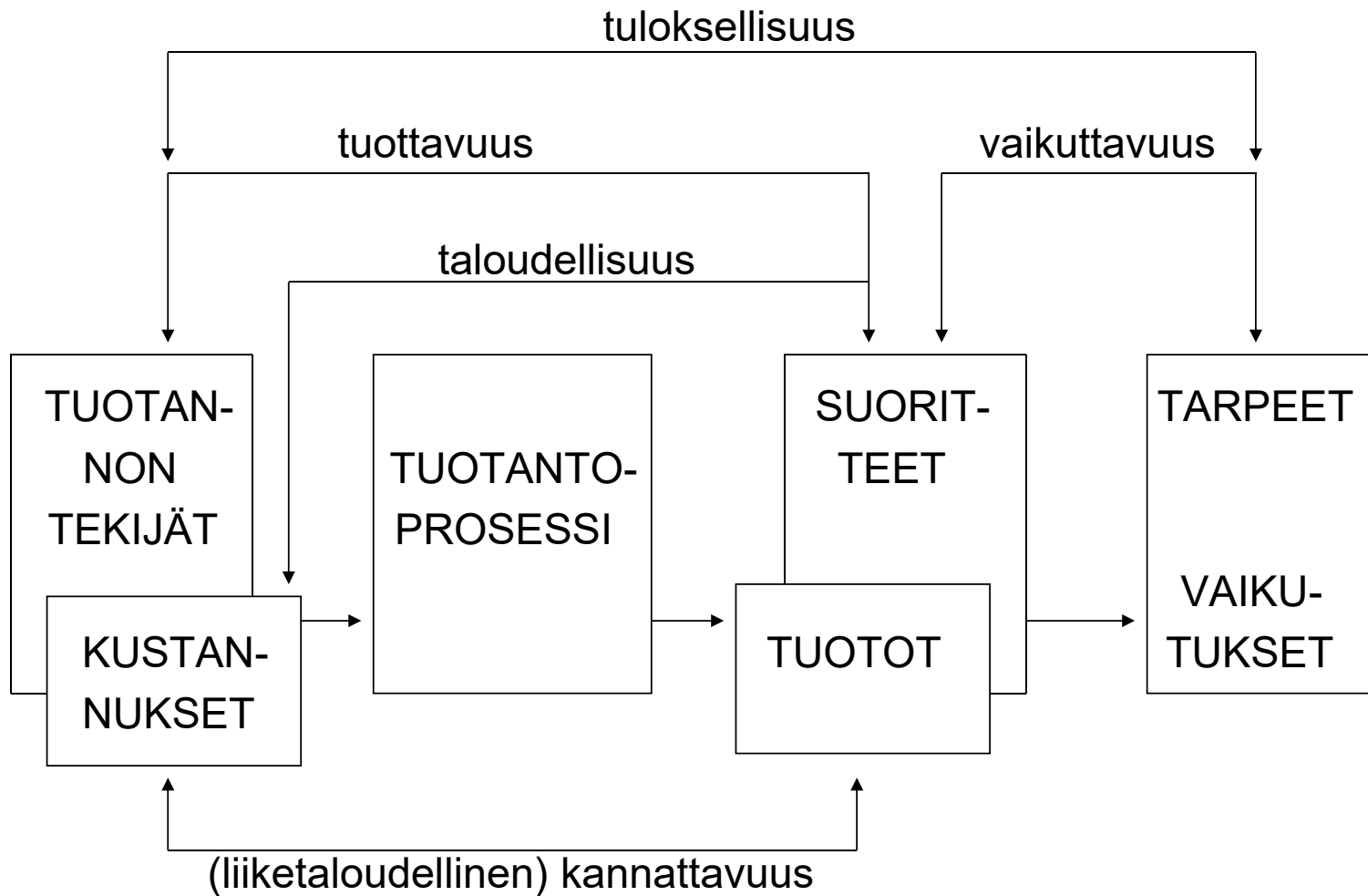
(Tuotos / panos)

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



**Talousin-fo
rmaation
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



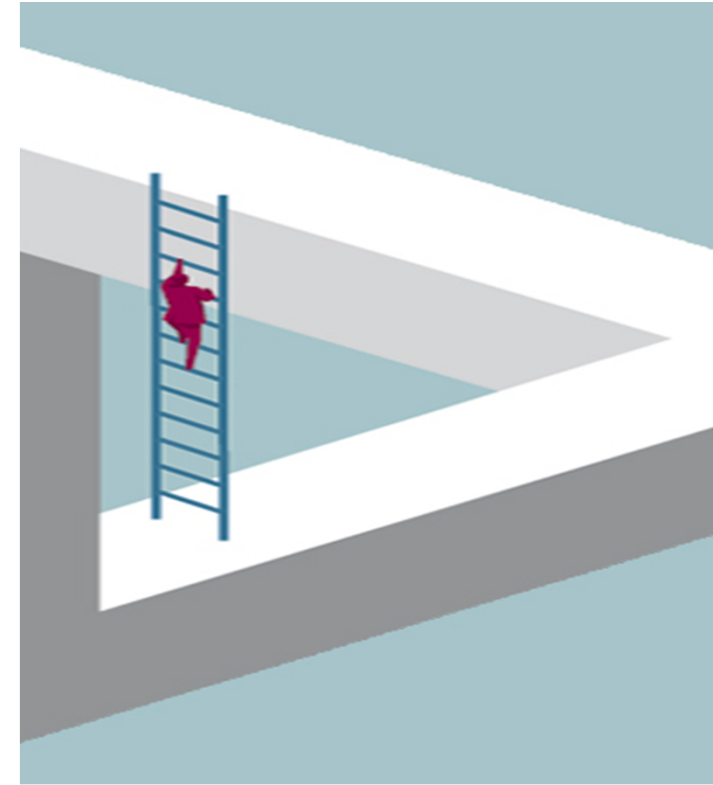
A) MIKSI JUURI KUNNISSA YMMÄRRETTÄVÄ TUOTTAVUUDEN JA VAIKUTTAVUUDEN SUHDE?

“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?

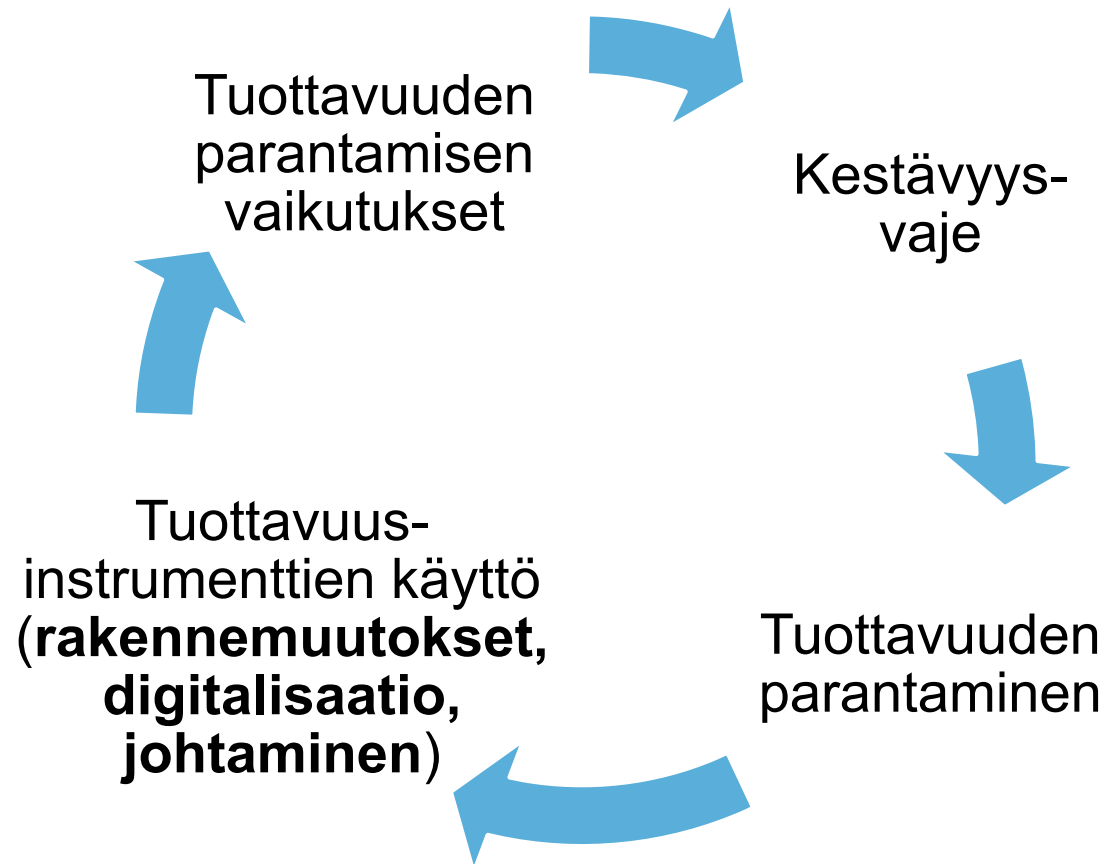
1. Vertailukohteena oleviin muihin yksiköihin; benchmarking-tyyppinen vertailu
 - Kysy: kuinka hyvin ”muut” toimivat?
 - Vrt. Kuntaliiton tarkastelut
2. Asetettuun ulkoiseen standardiin tai tavoitteeseen...vrt. esim. valtuuston tavoitteet
 - Kysy: kuinka vaikeaa/helppoa tavoitteen saavuttaminen on?
3.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

2/1/2019

Miksi on tuottavuuseroja?



C) KOHTI PAREMPAA YMMÄRRYSTÄ TUOTTAVUUDEN PARANTAMISEN INSTRUMENTEISTA: KESTÄVYYSSVAJEONGELMAN 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 kestävyyssvajeesta 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.

2/1/2019



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>



Kuntien tuottavuusvertailukooste

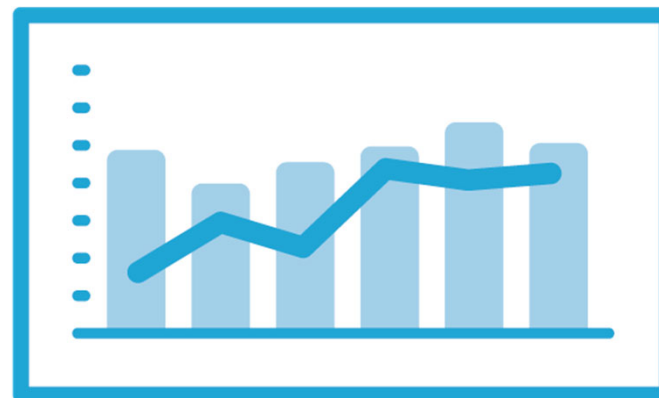
Vuodet 2010–2017



Taloustorstai

Tuottavuustorstai 22.11.2018

Samuel Ranta-aho
projektitutkija, kuntatalousyksikkö



Tuottavuusvertailu netissä



www.kuntaliitto.fi/tuottavuusvertailu

**[www.kommunforbundet.fi/
produktivitetsjamforelse](http://www.kommunforbundet.fi/produktivitetsjamforelse)**

Tuottavuusvertailun kooste

Kooste vuodet 2010–2017

- Kooste kaikista kerätyistä palveluista vuosilta 2010–2017
- Klikkaa kuvaa
www.kuntaliitto.fi/tuottavuusvertailu

Kuntien tuottavuusvertailusta

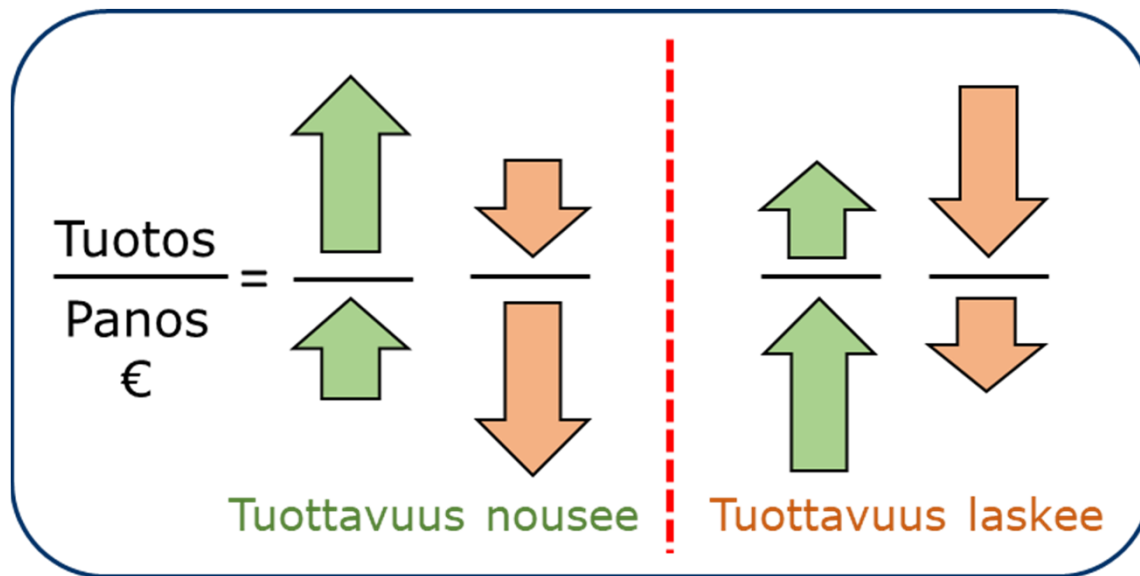
- Kuntien tuottavuusvertailu on tilastopalvelu, joka tuottaa palvelukohtaista informaatiota ikäihmisten, opetuksen ja teknisen toimen palveluiden taloudellisesta tuottavuudesta sekä laadusta

Yleistä tuottavuusvertailun tiedoista

- Väestöpohja vertailun kunnissa yli 2 miljoonaa.
Suurimpana kaupunkina Espoo
- Mukana 20 kuntaa ja yksi sote-alue
- Avoin palvelu kunnille ja kuntayhtymille
- Maksullinen palvelu

Kuntien tuottavuusvertailusta

- Miten tuottavuus nousee ja laskee

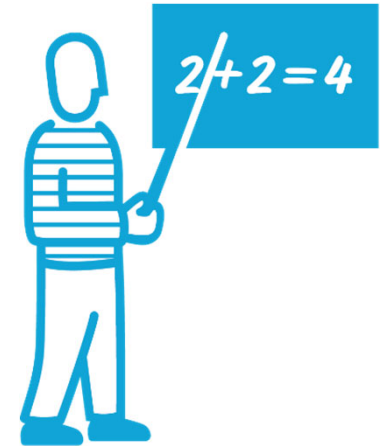


Kooste: ikäihmisten palvelut

- Ikäihmisten palvelut yhteensä: **-3,2 %**
- Kotihoito: **+13,6 %**
- Vanhainkotihoito: **-13,9 %**
- Tehostettu palveluasuminen: **-10,6 %**
- Vuodeosastohoito: **-4,5 %**
 - » Huom! Luvut kunnallisesta hoidosta



Kooste: opetus ja varhaiskasvatus



- Perusopetus: **-3,0 %**
(ennakkotieto)
- Lukiokoulutus: **-0,9 %**
(ennakkotieto)
- Päiväkotihoido: **-0,7 %**
- Perhepäivähoito: **+1,0 %**
» Huom! Vuodet 2013–2017

Kooste: tekninen toimi

- Viheralueiden hoito: **+0,2%**
- Vesihuolto: **-11,0 %**
- Katujen talvihoito:
 - » Erilaiset talvet (kovat talvet 2010–2012)
- Toimitilojen ylläpito:
 - » Liian suppea aineisto



Lisätietoja tuottavuusvertailusta

Samuel Ranta-aho

projektitutkija, kuntatalousyksikkö

puh. 050 462 0058

samuel.ranta-aho@kuntaliitto.fi

Tuottavuustorstai 22.11.2018



Tuottavampi ja vaikuttavampi tulevaisuuden kunta

Kimmo Haapasalo KTM
projektijohtaja
FCG Konsultointi Oy

Mistä lähdetään liikkeelle?

Mitä tavoitellaan?

Millaiset toimenpiteet?

Miten seurataan?

Taloussuunnitelman kolme päätehtävää

1

**Palvelutoiminnan ja
investointihankkeiden tavoitteet**

2

**Budjetoidaan menot ja tulot eri
tehtäville ja hankkeille**

3

**Miten varsinainen toiminta ja
investoinnit rahoitetaan**

Kuntastrategia

Tavoiteltava tulevaisuus, ennakointi

Poliittiset ohjelmat

Suunnitelmallisuus

Vuosittaiset talousarviot

Raportit ja tilinpäätös

Tavoitteet, toimenpiteet, mittarit

Talouden tasapainottaminen

**Raken-
teelliset
keinot**

**Raken-
teellisen
ja
ei raken-
teellisen
välillä**

**Ei
raken-
teelliset
keinot**

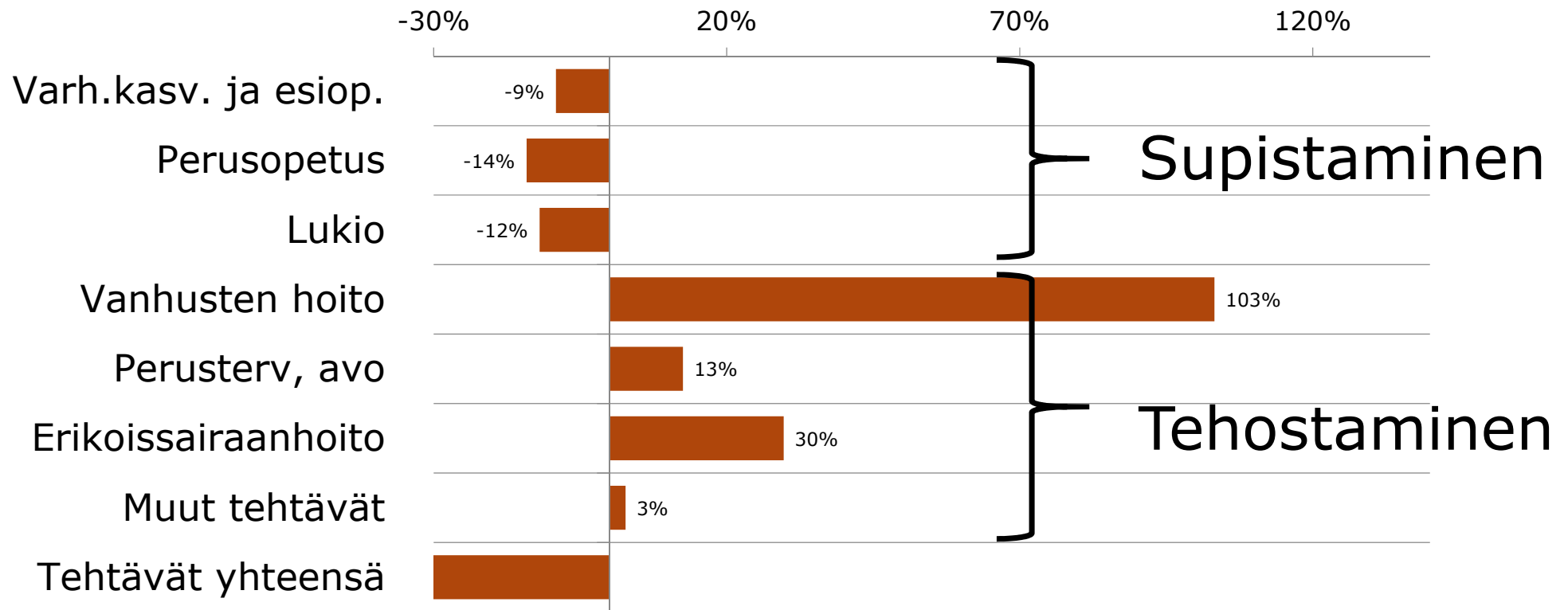
Tehostamisen keinoja kunnissa

- Palveluprosessien tehostaminen (työajan seuranta, LEAN)
- Mitoitustarkastelut ja laatutasot
- Eläköityminen ja tehtävien uudelleen järjestelyt
- Organisaatiomuutokset
- Laitospaikkojen karsiminen, laitokset palvelutaloiksi
- Palveluverkon harventaminen
- Koulujen lakkauttaminen, opetusryhmien suurentaminen
- Uudet organisointitavat: yhtiöittäminen, kuntien yhteistoiminta, liikelaitos
- Ulkoistaminen, palvelun ottaminen omaksi toiminnaksi
- Markkinoiden hyödyntäminen mm. palvelusetelit, ostopalvelut
- Digiloikat
- Palvelujen tuotteistaminen
- Investointien tarkastelut

Kuinka kohdistaa tasapainottamistarpeet?



Palvelutarpeiden kehitys 2017-2032

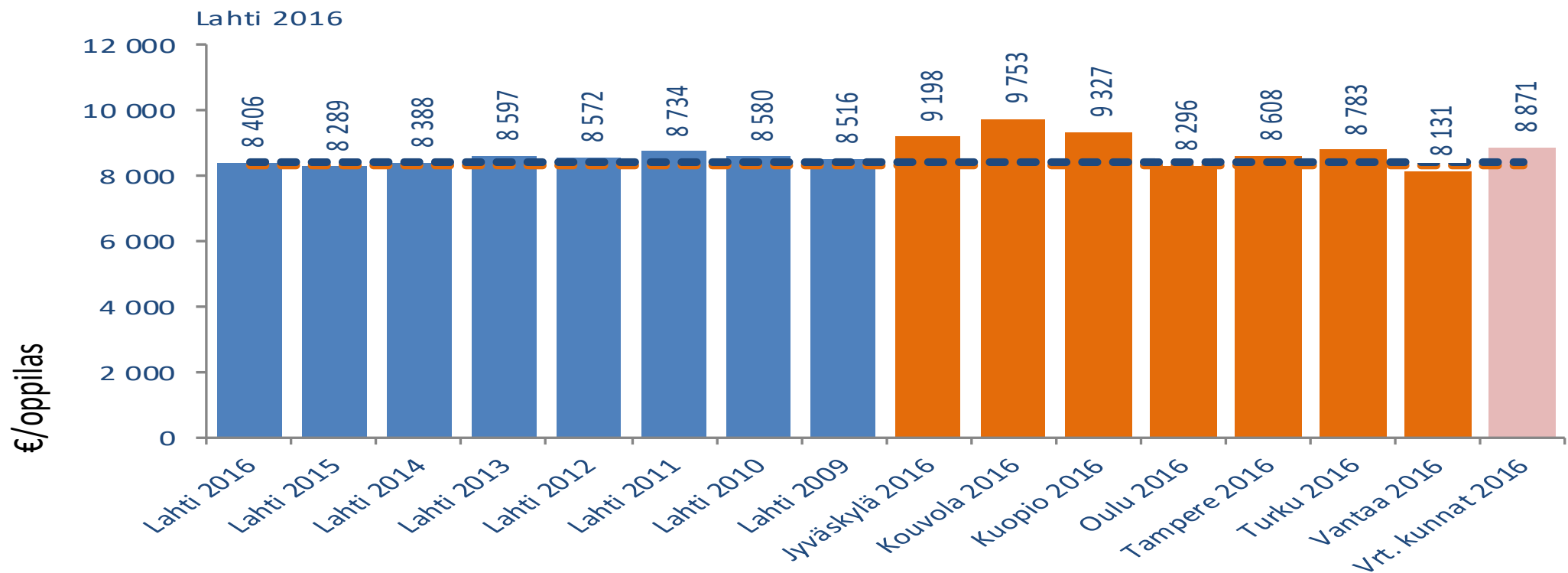


Oma perusopetus, €/oppilas, deflatoitu

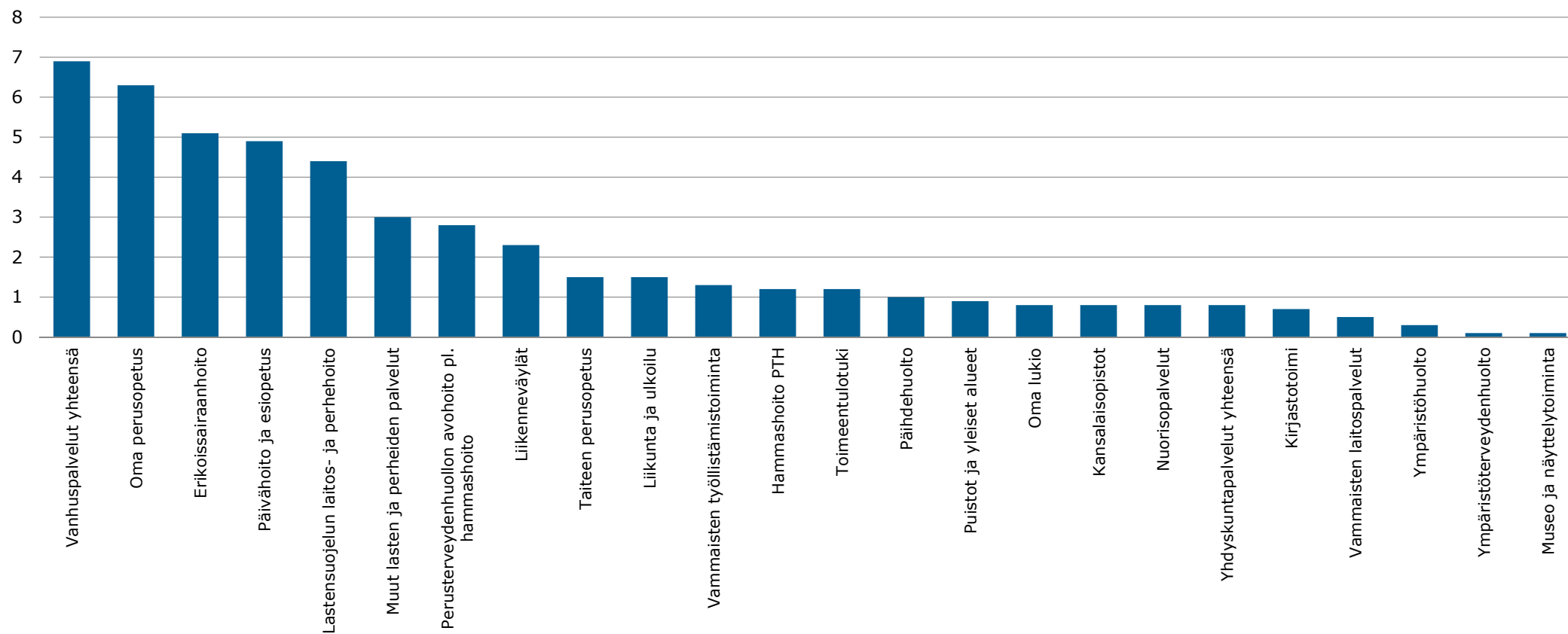
Vertailutaso (toiseksi alhaisimmat
kustannukset) =Oulu

Nettokustannukset 2016 85 M€, odotekustannukset 83,9 M€.

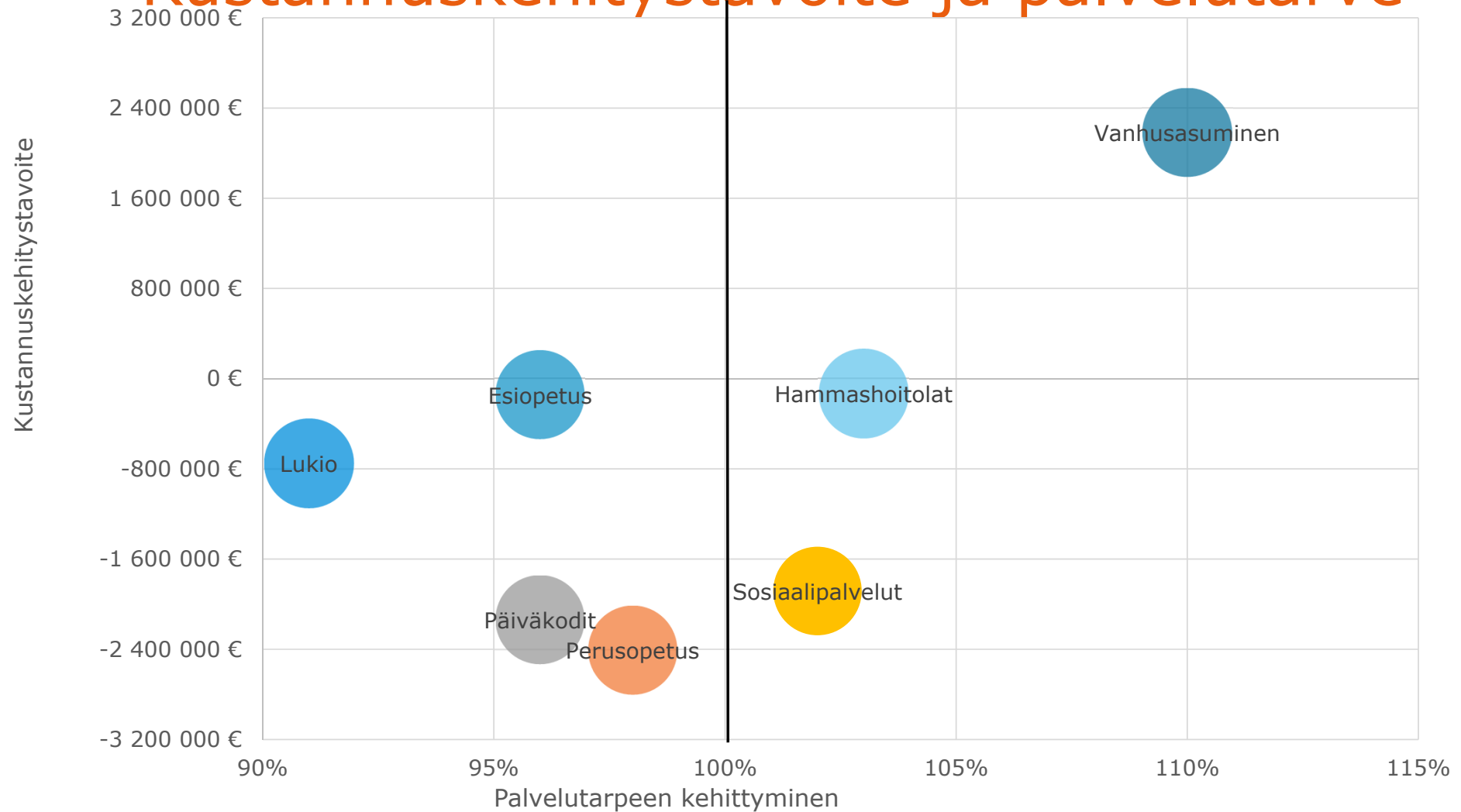
Potentiaali/lisäpanostus 1,1 M€



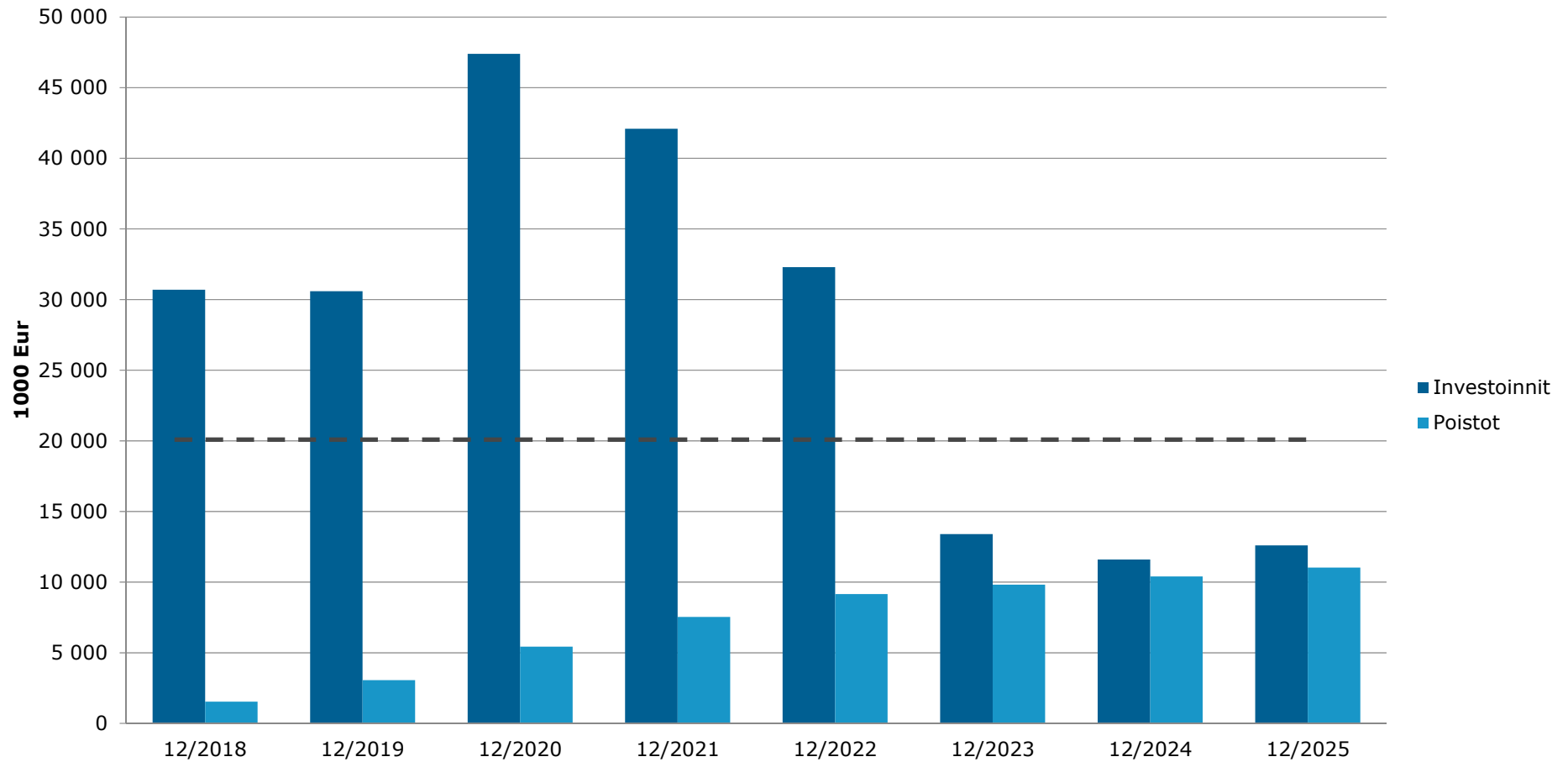
Kaupungin "säästöpotentiaali" 49,2 Meur



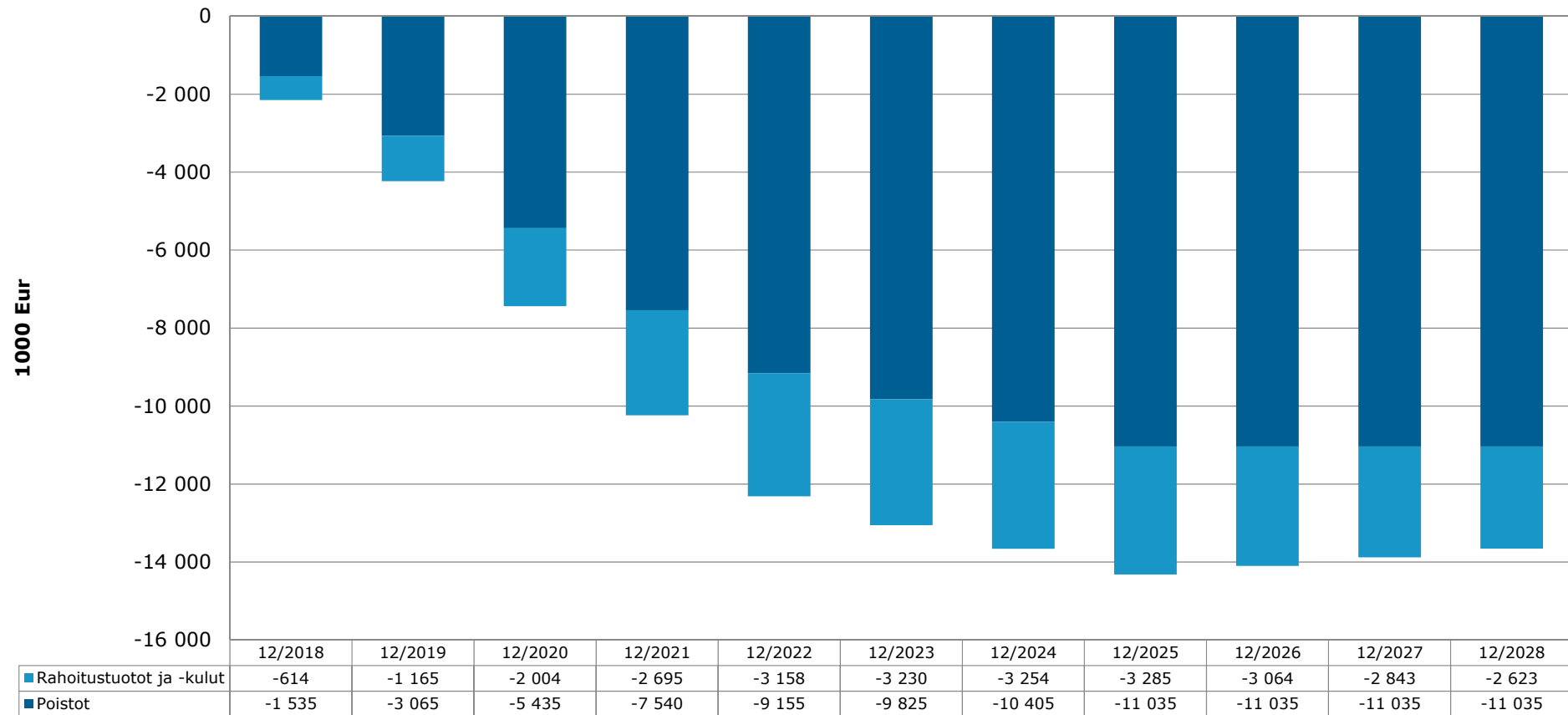
Kustannuskehitystavoite ja palvelutarve



Investoinnit ja poistot 1000eur



Investointien tulosvaikutus





Mihin resurssit suunnataan –
taustalla tuottavuus ja
vaikuttavuus?

Avoimempi päätöksentekokulttuuri



Mahdollistaa eri intressien, tavoitteiden ja näkökulmien käsittelyn.

Tiivistää yhteistyötä jo valmisteluvaiheessa



Varmistaa valmistelun ja päätöksenteon laatua.

Suuntaa resurssit oikeaan paikkaan



Auttaa parhaan ratkaisun valinnassa.

Hyödyt eri tahoille

VALMISTELIJAT:

- Valmistelu on avoimempaa ja järjestelmällisempää
- Yhteistyö vahvistuu ja vastuu jakaantuu
- Toimialojen välinen dialogi kehittyy
- Yhteys kuntastrategiaan terästyy

PÄÄTÖKSENTEKIJÄT:

- Eri päätösvaihtoehdot tuodaan avoimesti esiin
- Vaihtoehtoja on helpompi verrata
- Valmisteluyhteistyö ja osallisuus vahvistuvat
- Päätökset ovat vahvemmin punnittuja ja perusteltuja
- Vastuunjako selkeytyy
- Päätökset ovat kestävämpiä ja vaikuttavampia

KUNTALAISET:

- Päätösten vaikutukset kuntalaisiin ja heidän hyvinvointiinsa on pohdittu kokonaisvaltaisesti eri näkökulmista
- Päätösten vaikuttavuus lisääntyy
- Päätöksenteon avoimuus kasvaa
- Osallisuus vahvistuu luoden luottamusta