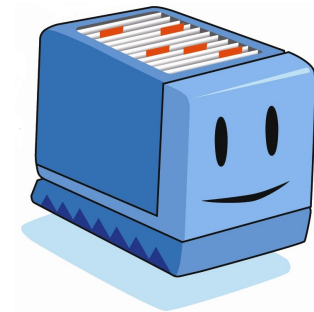


**Kunnallistieteen yhdistys  
Kuntatutkijan seminaari  
26.5.2010  
Tampereen yliopisto**

**“Kehittäjäkunta”**

*Kuntien palveluprosessien kehittäminen*





**Miten tehdä vähemmän töitä, mutta saada vähintään sama aikaiseksi ja laadukkaammin?**

”Kaiken kehityksen lähtökohtana on se, että ymmärtää miten asiat todella ovat”

Siddharta Gautama eli Buddha

# Muutoksen tarpeellisuus

- Ekonomistit ovat todistaneet miksi kuntasektorilla vallitsee ”tuottavuusvaje” talouden näkökulmasta. (Ekonominen ongelma)
- Väestötieteilijät ovat kuvanneet ikärakenteen tuomat ongelmat. (Demografinen ongelma)
- Hallintotieteilijät ovat kuvanneet kuntaorganisaatiot liian pieniksi ja hajanaisiksi. (Hallinnollinen ongelma)

# Prosessimaiseen toimintamalliin

Kunnan strategia ja pääprosessit

Rakenteelliset uudistukset

Tuottavampien, laadukkaampien ja vaikuttavampien  
toiminnallisten prosessien kehittäminen  
Prosessien mittaaminen ja analysointi

Prosessien joustavan toimivuuden edellyttämä teknologiaympäristö

Tavoitteet nostettava rohkeasti ja raikkaasti  
toiselle tasolle!

Tuottavuuden nousutavoitteeksi aluksi vaikka  
1.000 %.

# Kysymyksenasettelu

- Millaisilla keinoilla voidaan tukea kunnallisjohdon kykyä tehdä parempia esityksiä ja poliitikkojen kykyä tehdä vastenmielisiä päätöksiä?
- Miten nykyinen kuntalaisten ”subjektiivinen” näkökulma palveluiden kehittämiseen voidaan muuttaa objektiivisempaan, kokonaisuutta arvottavaan, suuntaan?
- Miten saadaa valmisteluun lisää ”menetelmällisyyttä” jonka avulla päätöksiä pystytään perustelemaan järkevästi?
- Miten vapaudutaan liiasta tunnepohjaisista arvosisällöistä kunnallisten palveluiden järjestämisessä?

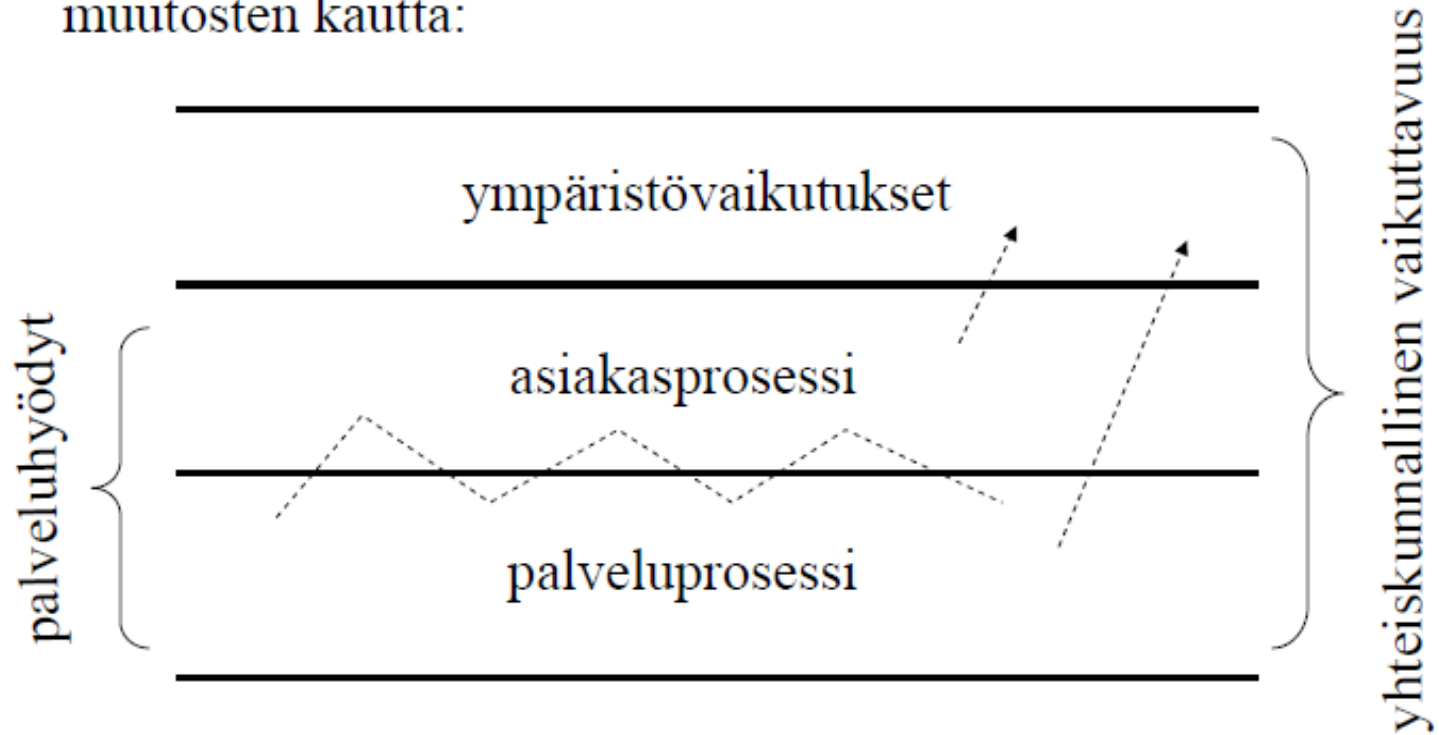
# Tavoite

- Ymmärtää, miten tietotekniikan tuottavuusvaikutukset syntyvät toimintotasolla
- Kuvata ja kehittää prosesseja ja organisaatiota siten, että saavutetaan selkeitä mitattavia taloudellisia ja laadullisia hyötyjä
- Arvioida prosessien dynaaminen käyttäytyminen ottaen huomioon vaihtoehtoiset organisointimallit sekä prosessien parannusehdotukset
- Ottaa huomioon asiakkaiden kokema palvelulaatu ja työntekijöiden kokema työnlaatu ja insentiivit taloudellisen optimin arvioinnissa
- Arvioida mahdolliset eri vaihtoehtojen riskit
- Tekijät aidosti mukana kehitystyössä



# Vaikuttavuus

Palvelun tuottavuusvaikutukset syntyvät asiakasprosessin muutosten kautta:



# Kolme paradoksia

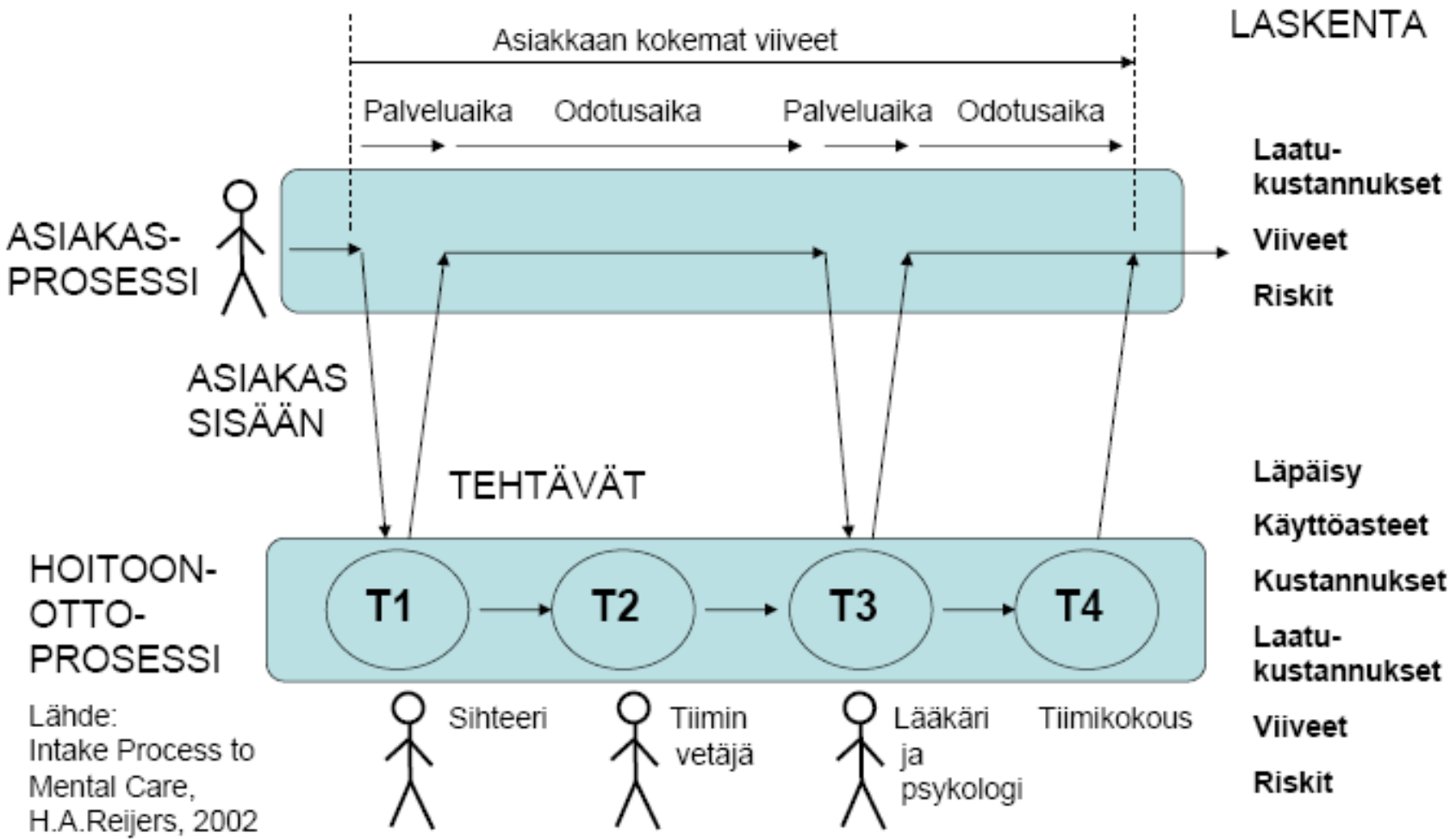
1. Kohdistettu resurssien lisääminen voi laskea kokonaiskustannuksia
2. Keskittämisen ja ulkoistamisen hyödyt ovat suurimmat silloin, kun prosessit ovat kaukana optimaalisista
3. Pelkän tuotantoprosessin optimoiminen voi ajaa asiakasprosessin katastrofin partaalle ja järjestelmän kauas kokonaisoptimista

# Prosessianalyysi ja -mittaus

- Minutor Oy käyttää prosessianalyysissaan patentoitua, laajaan tieteelliseen tutkimustyöhön pohjautuvaa matemaattista analyysimenetelmää
- 3VPM (Three Viewpoint Model ®) on Oulun yliopistossa kehitetty menetelmä prosessisysteemin analysointiin
- Menetelmässä kuvataan ja analysoidaan
  1. Prosessien rakenne
  2. Prosessien käyttäytyminen (suorituskyky)
  3. Prosessien arvo (laatu) ja kustannustekijät
- Malli kalibroidaan reaali maailman dataan ja tällöin voidaan tutkia erilaisten muutosten hyötyjä ja haittoja sekä etsiä optimistrategioita

- Tuottavuuden parantaminen edellyttää prosessi- ja organisaatiomuutoksia
- Prosessivaihtoehtoja
  - ei yleensä voida toteuttaa ja mitata reaalimaailmassa
    - Muutokset ovat työläitä toteuttaa ja vaikuttavat toisiinsa
    - Osa muutoksista on palautumattomia
    - Radikaalit muutokset ovat erityisen haastavia
- Optioita voidaan tutkia mallissa ja näin käytettävissä on rajattomasti vaihtoehtoja

# Esimerkki terveydenhuollosta



Lähde:  
Intake Process to  
Mental Care,  
H.A.Reijers, 2002

# Resurssien oikea käyttö

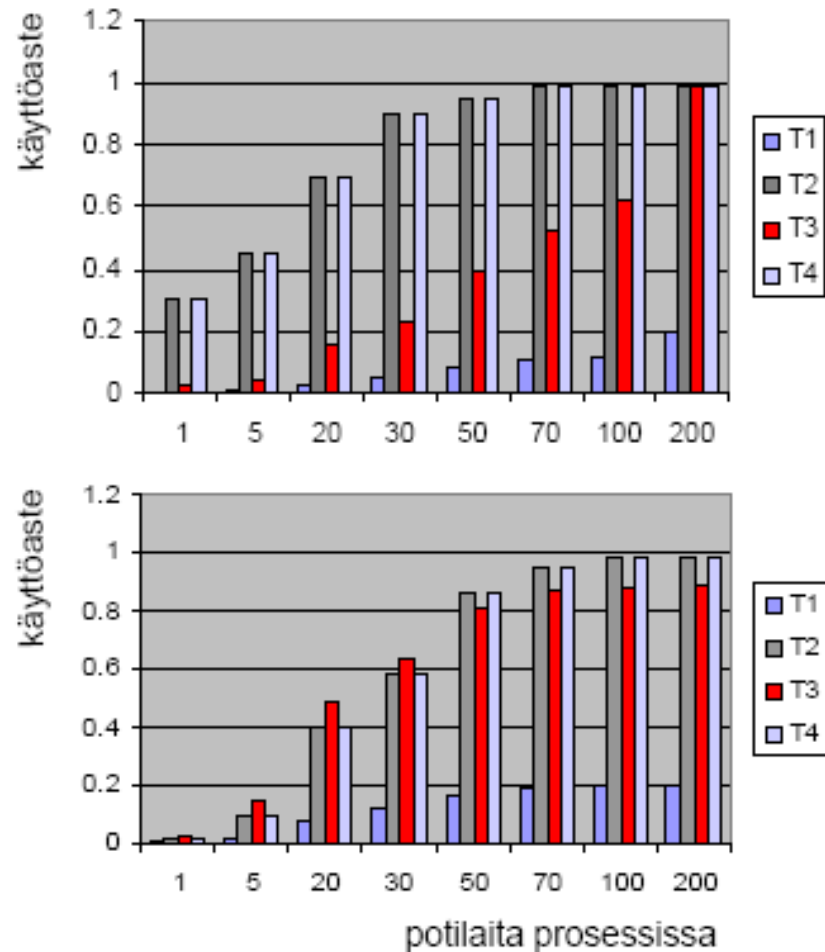
## Prosessi ennen muutoksia:

Pullonkauloja ovat tehtävät T2 ja T4, jotka estävät työn tehtävässä T3.

**Muutos:** 1) Tietojärjestelmä tiimijohdon käyttöön  
2) Yksi psykologi lisää

## Prosessi muutosten jälkeen:

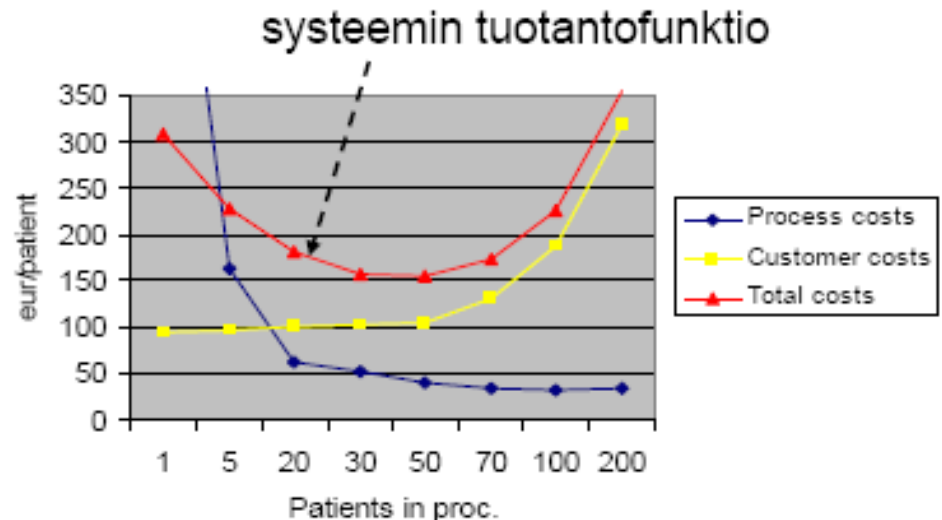
Pullonkaulat poistuivat ja T3 saatiin paremmin käyttöön.



# Kustannusoptimin valinta

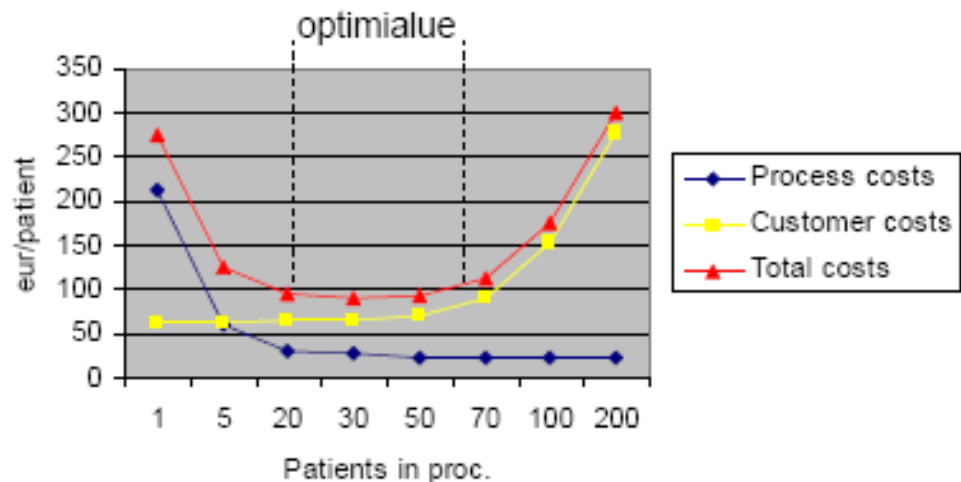
## Ennen muutosta

Palvelu- ja asiakasprosessien kustannukset (eur/potilas) olivat korkeat.



## Muutosten jälkeen

Optimialueella prosessien kokonaiskustannukset laskivat yli 30%, läpäisy kaksinkertaistui ja odotusajat vähenivät 35% .



# Palveluportfolion optimointi

- Palvelujen vaikutus näkyy eri asiakassegmenttien prosessimuutosten hyötyinä
- Kutakin palvelua kohti voidaan laskea näiden muutosten arvo ja järjestää ne suuruusjärjestykseen, jolloin saadaan kysyntäfunktio hyötyfunktiona
- Palvelujen tuotantofunktioiden ja saatujen kysyntäfunktioiden leikkauspisteessä on palvelujen optimihinta
- Näin voidaan etsiä optimihintoja myös palveluille, joilla ei ole toimivaa markkinaa (yritysten sisäiset palvelut tai palvelut julkishallinnossa)
- Julkishallinnon esimerkkিতavoite: Pareto-tehokkaat palvelumuutokset, julkisten ja yksityisten palvelujen optimityönjako, ostopalvelujen hinnoittelu sekä selkeät kustannussäästöt julkiselle taholle



# Käytännön toteutus

- Oleellista on, että prosessikuvaus tehdään oikein ja että siihen sisälletyt resurssitiedot ovat oikein.
- 3VPM<sup>®</sup>-menetelmän erityisenä ominaisuutena on matemaattisuus, joka tekee siitä objektiivisen. Se ei siis sisällä poliittisia tai yksilöstä riippuvia arvorakenteita.
- Menetelmällä voidaan käsitellä inhimillisestä näkökulmasta erittäin suuria tietomääriä, jolloin suurtenkin organisaatioiden analysointi mahdollistuu. Silti menetelmää voidaan käyttää pienissä organisaatioissa operatiiviseen tehostamiseen.

# Käytännön toteutus

- Menetelmää voidaan käyttää strategisen suunnittelun välineenä toimiala- tai kuntakohtaisesti.
- Menetelmä kertoo myös siitä, jos normiohjaus tai joku muu lainsäädäntö muodostuu esteeksi organisaation kehittämiseksi. Näin ollen menetelmän käytöllä voidaan arvioida olevan vaikutuksia myös kuntien ja valtion välisiin suhteisiin (lainsäädäntöön).
- Organisatoriset rajat eivät haittaa menetelmän käyttöä vaan siinä voidaan käsitellä samaan aikaan esimerkiksi kunnan itse tuottamaan palvelua ja yksityisen organisaation tuottamaa palvelua.
- Tehtyjä analyysejä voidaan myöhemmin yhdistellä suuremmiksi kokonaisuuksiksi niin, että kaikkea ei tarvitse tehdä yhdellä kertaa.

# Prosessiosaaminen ei korvaa substanssiosaamista

- Uuden teknologian mahdollistamat prosessimuutokset
- Tiedolla johtaminen
- Hyödynnetään toisten maksamat oppirahat
- Tuottavuuden kehittämisessä välivaiheiden ohittaminen

# Parhaiden käytäntöjen jakaminen

- Organisaatiot koostuvat yksilöistä; Organisaatiotkin ovat siis yksilöllisiä
- Toimintaympäristöt heterogeenisiä
- Parhaiden käytäntöjen malleja kannattaa hyödyntää
- Päälleliimatun toimintatavan välttäminen
- Prosessit kalibroitava organisaatiokeskeisesti
- Käytännössä ei päästä teoreettisen optimin ohi
- Muutokset organisaatiossa vaikuttavat prosessiin

# Analyysillä saatavat tulokset

- prosessien optimointimahdollisuudet
- optimaalisten prosessien rakenne eri reunaehdoin
- optimaalisten prosessien edellyttämät resurssitarpeet
- optimaalisten prosessien tuomat kustannussäästöt nykyiseen toimintamalliin verrattuna
- optimaalisilla prosesseilla saavutettavat asiakaspalvelun laatuvedut
- optimaalisten prosessien resurssikuormitus
- palveluprosessin muutosten simulointi ja niiden vaikutus edellä oleviin
- IT-työkalut oikeissa paikoissa

**Huom.** Optimiprosessilla tarkoitetaan teoreettista optimia, jota ei käytännössä voida saavuttaa, vain lähestyä.

Lopputulena saadaan ehdotukset, millaiset parannukset olisivat palveluprosessissa mahdollisia ja miten ne vaikuttavat henkilöstön käyttöasteisiin, asiakaspalveluaikoihin ja asiakasjonopituuksiin.

Mika Uusi-Pietilä  
toimitusjohtaja  
Minutor Oy  
Hermiankatu 1  
FIN-33720 Tampere  
GSM +358 400 505 386  
[mika.uusi-pietila@minutor.fi](mailto:mika.uusi-pietila@minutor.fi)  
[www.minutor.fi](http://www.minutor.fi)  
[www.vihivaunu.fi](http://www.vihivaunu.fi)