

# Tuottavuudesta vihdoinkin totta

– teknisellä analyysillä tietoa tehokkuuden lisäämiseksi

## Kehitysjohtaja Jorma Heikkilän ja Professori Olli Martikaisen esitelmä Suomen Yrittäjien Kuntaseminaarissa Tallinnassa

- Nyt esitettävä näkökulma on:
- Strateginen eli: näkemys tulevasta kuntien ja yrittäjyyden suhteesta.
- Näkemys ei ole poliittinen, vaan tutkimukseen pohjautuvaa.
- Näkemys sisältää voimakkaan pyrkimyksen työn tuottavuuden ja tehokkuuden lisäämiseksi. (tärkeämpää kuin politiikka)
- Näkemys sisältää haasteen osallistua kehitystyöhän ideoimalla uusia ratkaisuja.
- Jos jokin näkemys on ärsyttävä, niin se on hyödyllinen koska silloin asiasta saattaa syntyä uusia ideoita.

## Muutoksia koskeva päätöksenteko Sinun kunnassasi?

- Millaisia paineita kehittämistarpeet luovat työntekijöille, johtajille, poliitikoille?
  - riittääkö oma osaaminen, vai tarvitaanko ulkopuolista apua ?
  - Eriyisen vaikea tilanne on poliittisille päättäjille, jotka joutuvat päivittäin kasvojen äänestäjien kanssa.
- Ristiriitaisuus ja moniarvoisuus estävät todellisten käytäntöön vaikuttavien päätösten teon
  - Samalla taloudelliset realiteetit on helppo lykätä taka-alalle. Ajatellaan, että kyllä rahat vielä ”minun aikani” riittävät (Kreikkasyndrooma).
- Vahvat perustelut päätöksenteolle puuttuvat tai ne ovat ”mielipiteenvaraisia” ja ”hataran” tuntuksia.
  - Päätöksenteko hidastuu ja siirtyy pois oleellisista asioista.

## Muutoksen tarpeellisuus on todistettu

- 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, hajanaisiksi ja tehottomiksi. (Hallinnollinen ongelma)
- Kuntalaiset janoavat uusia ja parempia palveluita.
- Valtio säätää uusia palvelutuotantoa lisääviä lakeja, vaikka aiempienkin lakien toteutus ontuu resurssien puutteessa.

## Muutoksen vastustus

- Poliittinen päätöksenteko ei ole parhaimmillaan kun palveluita joudutaan supistamaan tai muuttamaan. Järjestelmä sopii paremmin ”hyvän lisäämiseen”, kuin ”olevan vähentämiseen”.
- Valtion ja kunnan työnjako on epäselvää ja täynnä suuria vaatimuksia.
- Normiohjaus on ristiriitaista. Eli samalla kun vaaditaan lisää tehokkuutta, käytäntöä vaikeutetaan sääntöviidakolla, jota kukaan ei tunne kokonaisuutena.
- Kunta-alan henkilöstö vastustaa muutosta, koska kokee uhkaa työpaikoista ja jaksamisesta.
- Media on ottanut tavakseen riepotella myyttien ja yksittäisiä kansalaisia koskevien esimerkkien siivittämänä kauhukertomuksia siitä mitä tapahtuu jos jokin muuttuu.

## Mikä neuvoksi?

- 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 (demokratia toimimaan strategisella tasolla).

- Miten saadaan valmisteluun lisää "menetelmällisyyttä" jonka avulla päätöksiä pystytään perustelemaan järkevästi.
- Miten vapaudutaan liiasta tunnepohjaisista arvosisällöistä kunnallisten palveluiden järjestämisessä (politisoituminen).

## Johtamisesta kunnissa

- Tavoitteiden moniarvoisuus "sotkee" ja siksi johtamisoppien kopiointi yritysmaailmasta ei onnistu => siksi niitä on sovellettava kuntakohtaisesti.
- Esim. prosessijohtamisen opit vaativat valmistelutyötä ja kaikkien osallistumista.
- Esim. prosessikuvauksia ei ole kyetty suuresti hyödyntämään.
- Kuvaukset koskevat pientä osaa kokonaisuudesta.
- Toteutuksissa on panostettu operatiivisten virheiden löytämiseen, ei strategiseen optimointiin.
- Hyödyt julkisella sektorilla epäselviä, vaikka teollisuus menestyy näillä opeilla.
- Syynä kehittyneiden ja kuntiin sovellettujen työkalujen puute.

## 3 VPM menetelmä (Three Viewpoint Model ®)

- Prosessikuvausten hyödyntämisessä päästään uuteen alkuun Professori Olli Martikaisen kehittämää 3VPM menetelmää käyttämällä.
- Menetelmässä prosessikuvauksen osiin lisätään tarkat resurssien käyttötiedot kuten esimerkiksi käytetty rahamäärä, aika, tms. sovittu suure joka kuvaa käytettyjä resursseja.
- Syöttämällä kaikki organisaatiokuvauksesta saatavat resurssitiedot kerralla 3VPM- menetelmään voidaan analysoida erittäin suurta määrää resurssienkäyttötietoa.
- Tämä tietojen analyysi on nopeaa ja tehokasta ja se voidaan tehdä miltei kuinka suuresta määrästä lukuja tahansa.

### 3 VPM menetelmän eduista.

- Tietokoneella pystytään analysoimaan niin suuria määriä tietoja, että mikään inhimillinen ymmärrys ei pääse samalle tasolle.
- Hyödyllinen ominaisuus 3VPM mallissa on se, että sillä voidaan simuloida erilaisia toiminnallisia mahdollisuuksia ja niiden vaikutuksia kustannustahoihin.
- Erityisenä hyötynä voidaan pitää myös menetelmän objektiivisuutta (matemaattisuus) ja laajennettavuutta koskemaan esim. useamman kunnan yhdistämistä yhdeksi kokonaisuudeksi.
- Kustannusten ja vaikuttavuuden lisäksi voidaan helposti havainnoida asiakkaiden tyytyväisyyttä.
- Työntekijöiden ohjauksessa tarvittavat tavoitteet ja kannusteet voidaan sisällyttää kokonaisuuteen.
- Kohdistettu resurssien lisääminen voi laskea kokonaiskustannuksia
- Keskittämisen ja ulkoistamisen hyödyt ovat suurimmat silloin, kun prosessit ovat kaukana optimaalisista
- Pelkän tuotantoprosessin optimoiminen voi ajaa asiakasprosessin katastrofin partaalle ja järjestelmän kauas kokonais-optimista.

### Käytännön toteutus Minutorissa

- Oleellista on, että ennen 3-VPM:n soveltamista prosessikuvaus tehdään oikein ja että siihen sisältyvät resurssitiedot ovat oikein.
  - Prosessianalyysi toteutetaan Minutor Oy:n ja asiakaskunnan välillä haastattelemalla työntekijöitä.
- Minutor Oy syöttää kerätyn datan 3VPM- järjestelmään ja saa tuloksena numeerista dataa, jota käsittelemällä voidaan analysoida ja simuloida koko prosessia.
- Kun kaikki tiedot ovat käytössä, prosessia voidaan säätää optimaaliseen suuntaan niin, että kokonaisuuden tehokkuus lisääntyy.
- Kokonaisuuteen voidaan lisätä mitä tahansa kuntakohtaisia mittareita ja sitä kautta esim. kannustimia työntekijöille.
- Tarkasteltavasta kokonaisuudesta laaditaan tutkimusraportti, jonka pohjalta on helppo alkaa tehostaa toimintaa.

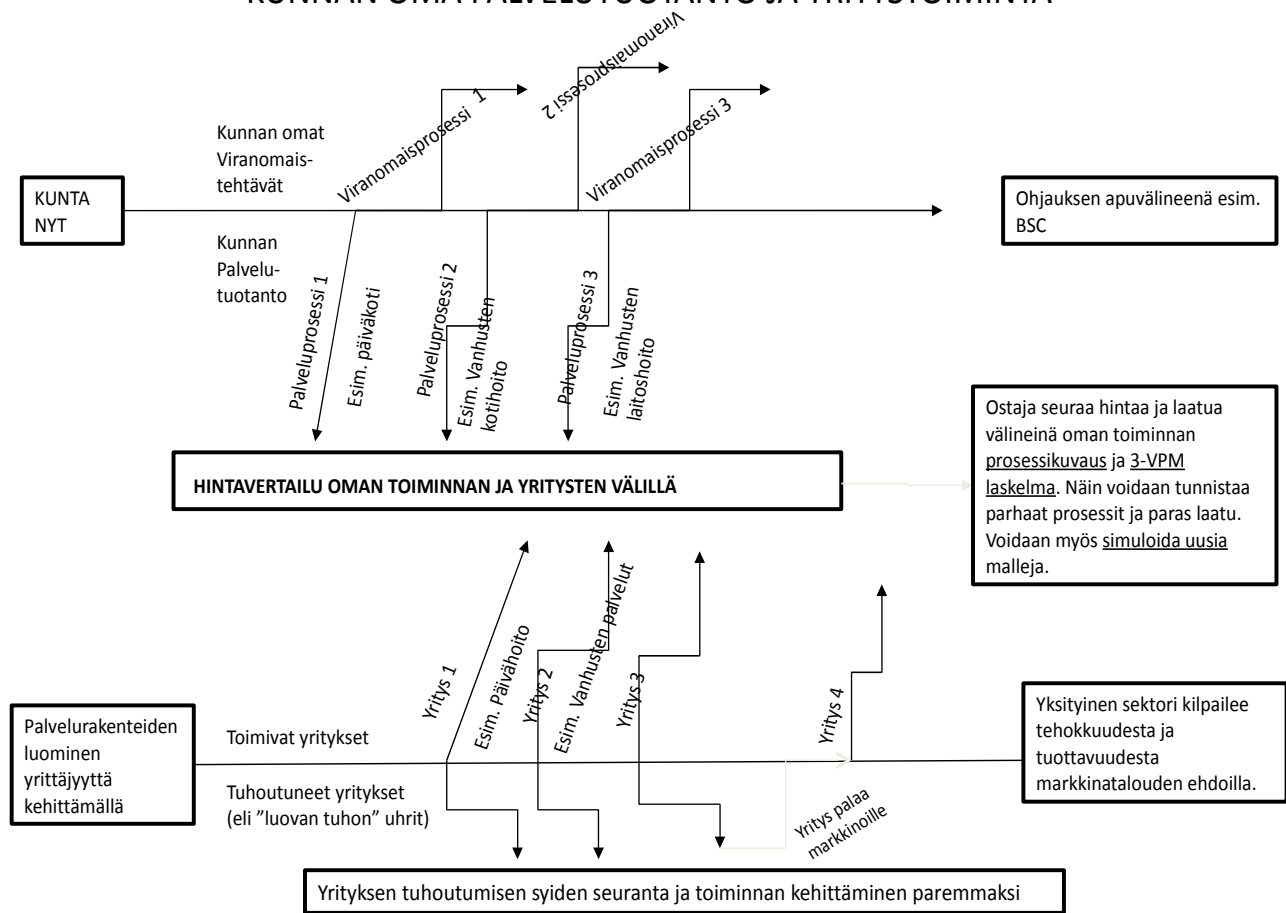
## ERITYISIÄ HYÖTYJÄ

- Seuraavassa vaiheessa asiakaskunta muuttaa organisaatiotaan virtaviivaisemmaksi esitetyn uuden toimintamallin pohjalta oman poliittisen prosessinsa mukaisessa järjestyksessä.
- Menetelmää voidaan käyttää strategisen suunnittelun välineenä kaikilla toimialoilla ja kaikissa kunnissa. (Matemaattisuuden vuoksi ei siis sisällä poliittisia tai yksilöstä riippuvia arvovakenteita.)
- 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 tuottamaa palvelua ja yksityisen organisaation tuottamaa palvelua.
- Tehtyjä analyysyjä voidaan myöhemmin yhdistellä suuremmiksi kokonaisuuksiksi niin, että kaikkea ei tarvitse tehdä yhdellä kertaa.

## ”Luova tuho” luo uutta ja tehokasta yritystoimintaa.

- Yritysten ”Luova tuho” on saatava yhdeksi keinoksi kuntien kehittämiseen.
- ”Luova tuho” varmistaa, että ostaja saa mitä tilaa.
- Huonolaatuiset, kalliit tai muutoin sopimattomia palveluita tuottavat yritykset poistuvat markkinoilta ”tuhon tielle”. Toisaalta tuhon pelko ajaa niitä toimimaan tilaajan toivomalla tavalla.
- Tilaaja (kunta) voi 3VPM:n avulla seurata kaikkia haluamiaan muuttujia ja säätää omia prosessejaan uuteen tilanteeseen sopivaksi. Esim. pystytään seuraamaan tavoitteiden toteutumista kun panostetaan johonkin ja odotetaan säästöjä toisaalla (esim. avohoito / laitushoito)
- Tilaaja voi laskea palveluntuotannolle ”oikean hinnan” ja seurata, että se pysyy oikealla tasolla.

## KUNNAN OMA PALVELUTUOTANTO JA YRITYSTOIMINTA



## ARVOISTA JA ASEENTEISTA

### Kenen etu?

- Kuka haluaa muutosta ja kenen etu on , että kaikki säilyy ennallaan?

⇒ **Politiikkaa: Julkinen / yksityinen**

⇒ **Ammattikuntien etu / haitta**

⇒ Ammattikuntapolitiikkaa

- Tottuminen vanhaan tapaan toimia (hallinnon perinne tsaarinajalta).

⇒ Ei tehokkuuteen

⇒ Ei palveluun

⇒ Kunta-alan sotien jälkeinen ”ekspansiivinen traditio” on päätepisteessä. Tähän asti toimintojen lisääntyminen on ollut tyypillisempää kuin niiden tehokkuudesta huolehtiminen => edellyttää uutta johtamistapaa.

⇒ Kunnallisen johdon selkeäksi tavoitteeksi on tultava toiminnan teho ja tuottavuus, muita tavoitteita ei tule hyväksyä kuin välivaiheena.

## Raha

Kyse on siis siitä mitä palvelu maksaa ja kuinka vaikuttavaa se on, eli

tehokkuuskysymys, mutta myös kysymys siitä *kuka* sen maksaa.

⇒ Velkainen valtio?

⇒ Velkaantuva kunta?

⇒ Palvelun käyttäjä?

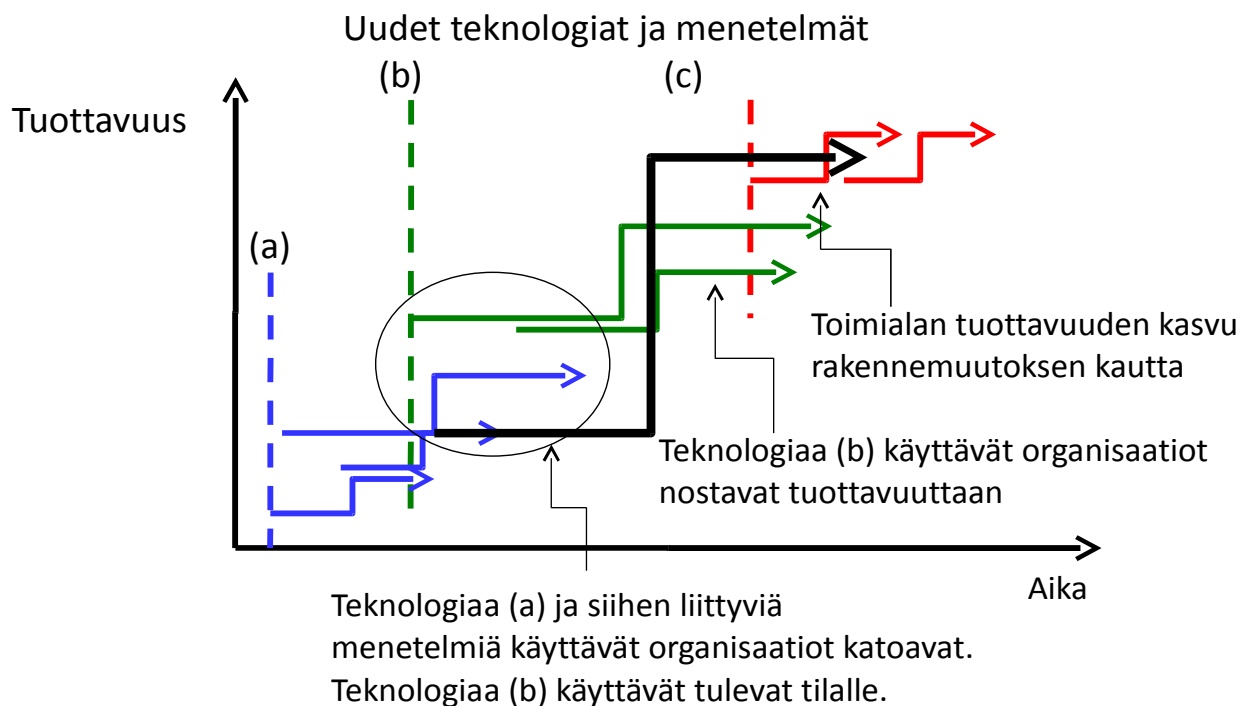
## Kunnallisten kulujen ja laadun julkisuus paremmaksi.

- Läpinäkyvyyden kunnallisiin toimintoihin on lisäännyttävä ja kunnan alettava toimia kuten se olisi osa toimivia markkinoita.
- Yksityisen sektorin on saatava tilaisuus arvioida omia mahdollisuuksiaan kilpailla kunnallisen toiminnan kanssa.
- Läpinäkyvyys on myös ”valtiollinen intressi” ja se on toteutettava yritysmaailman käsitteitä käyttäen.

## Tuottavuuskasvu toimialoilla

- Merkittävimmät tuottavuushyödyt toimialoilla syntyvät luovan tuhon kautta (Creative Destruction, Schumpeter 1942). Tuottamattomat yritykset poistuvat toimialalta ja tilalle tulevat uusia tuottavampia ratkaisuja ja liike-toimintamalleja hyödyntävät yritykset.
- *Luovan tuho selittää yli puolet toimialojen tuottavuus-kasvusta.* Loppu alle puolet tuottavuuskasvusta syntyy yritysten sisäisillä kehittämistoimenpiteillä (Böckermann ja Maliranta, 2007).
- Julkishallinnossa luontainen luova tuho puuttuu → Rakenteellinen uudistaminen perustuu johtamisessa tehtyihin valintoihin → Pitäisi kyetä vertailemaan vaihtoehtoisten muutosten hyötyjä.

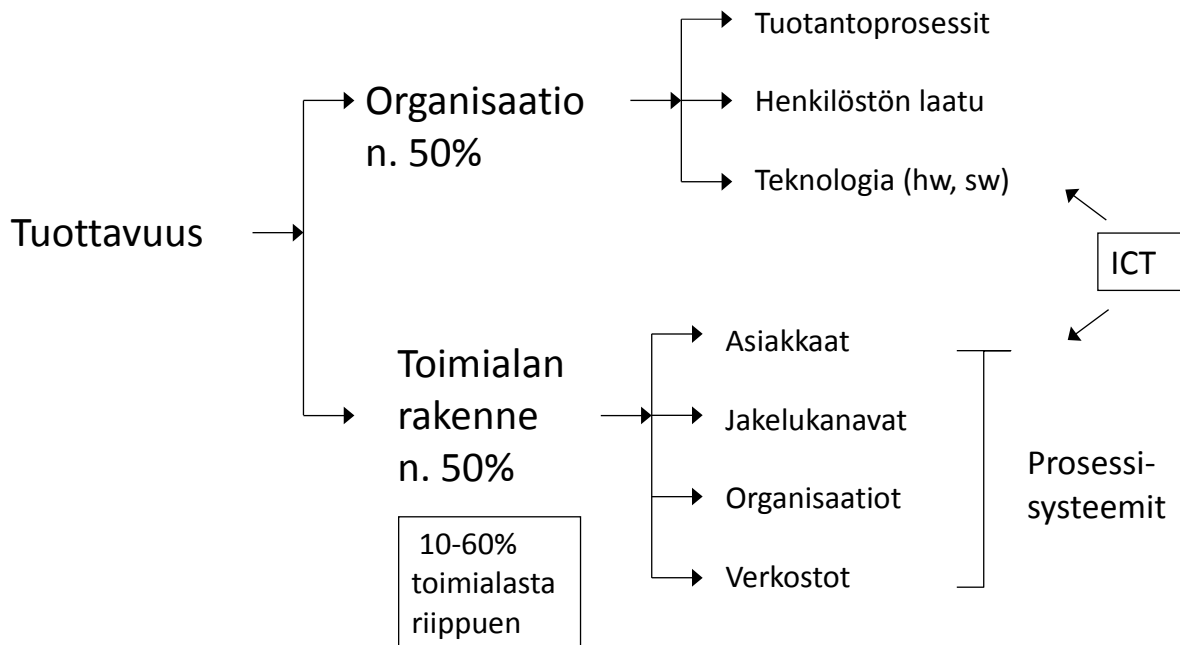
## Tuottavuuskasvu toimialoilla





Luovan tuhon mekanismi.

## Tuottavuuskasvu toimialoilla



### ICT:n tuottavuusvaikutukset

- Tietotekniikka nostaa 8-18% tuottavuutta erityisesti toimintatapa- ja organisaatiomuutosten yhteydessä, varsinkin jos samalla hyödynnetään tietoverkkoja (ETLA 2003; OECD 2003)
- Mobiiliratkaisuilla saavutetaan jopa 40% tuottavuus-lisäyksiä (ETLA 2004)
- Tuottavuuslisäykset ovat suurimpia nuorissa yrityksissä, mikä on ymmärrettävää luovan tuhon näkökulmasta

*Kysymys: Millaiset rakenteet ja prosessisysteemit ovat kaikkein tuottavimpia kullakin toimialalla, ja millaisia ICT-ratkaisuja ne edellyttävät*