

20 suurimman kaupungin tuottavuusohjelma

Palveluprosessien ja -innovaatioiden kehittäminen Kärkihankkeet 4 ja 11

”Tuottavuusohjelman kärkihankkeiden tulokset – miten tästä eteenpäin?”

17.11.2010

Tapio Soini, kehittämisjohtaja

Jyväskylän kaupunki

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Kärkihankkeen tavoitteet

- 1) Prosessiajattelun kirkastaminen
 - miten prosesseja kehitetään ja kuvataan?
 - miten palveluprosesseja ohjataan?
 - 2) Palveluinnovaatioiden kerääminen ja niiden levittäminen
 - Merkittävät palveluinnovaatiot
 - Palveluinnovaatioiden kokoaminen, levittäminen ja hyödyntäminen
 - 3) Arvioinnin ja laadun kehittäminen sekä ennakointi
 - arviointi- ja laatutyö kiertyy oleellisesti palveluprosessien ja innovaatioiden kehittämiseen
- Kaupunkien ydinprosessien ja prosessityöskentelyn analysointi
 - Prosessityön ohella kaupunkien arviointi- ja laatutyön tarkastelu
 - Tavoitteena jakaa ja löytää tapoja tuoda paremmin esille tuottavuuden näkökulmasta parhaita palveluinnovaatioita

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Kärkihankeen eteneminen

- Työskentelyyn osallistuivat Jyväskylä (vetovastuu), Kouvola, Lahti, Rovaniemi, Seinäjoki, Tampere, Vaasa ja Vantaa
- Hankkeeseen osallistujat tapasivat kolme kertaa
 - Aloitustilaisuudessa 21.5. täsmennettiin kärkihanketta ja määriteltiin sen tavoitteet
 - Tapaamisessa Kuntatalolla 3.9. käytiin läpi kaupunkien prosessityötä ja palveluinnovaatioita sekä arvioinnin käytäntöjä
 - Kolmannessa tapaamisessa Tampereella 6.10. työstettiin kärkihankkeen aiempien tapaamisten materiaalien ja keskustelujen perusteella koostettua raporttiluonnosta
 - Raporttia koostettiin ja kommentoitiin sekä Valtiovarainministeriön työskentelyalustaa että sähköpostia hyväksikäyttäen
 - Loppuraportti koottiin hankeryhmän kommenttien perusteella ja esiteltiin tuottavuusohjelman koordinaatio- ja seurantaryhmän kokouksessa 26.10.2010

Prosessien kehittäminen ja kuvaaminen

- Prosessityö on välttämätöntä taustatyötä toiminnan kehittämiseksi
- Toiminnan ja vastuiden selkeyttämiseksi prosessien kuvaaminen on välttämätöntä - kehitysnäkökulma kulkee aina mukana
- Prosessien kehittämisen tulee perustua kaupunkien vahvistamiin kaupunkistrategioihin, jolloin myös johto sitoutunut työhön
- Prosessien kehittäminen ja kuvaaminen hallinnollisten rajojen yli tuottaa asiakaslähtöisempiä palveluketjujen malleja
- Onnistuessaan prosessien kehittäminen tehostaa toimintaa ja siten myös lisää tuottavuutta – vaikka tätä onkin usein vaikea laskea esiin
- Prosessityö luo mahdollisuuksia innovaatioille: palveluinnovaatiot syntyvät usein palveluprosessien ”rajoilla”, joten prosessien kehittämisen yhteydessä on mahdollisuus uusien hyvien käytäntöjen syntymiseen

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Prosessien kehittämisen potentiaaliset hyödyt

- kokonaisnäkemys kaupunkiorganisaation toiminnasta: toiminnan ymmärtäminen ja vastuiden selkeyttäminen
 - toimintatapojen yhtenäistäminen
 - toiminnan ja sen arvioinnin jäsentäminen
 - muutostarpeiden tunnistaminen
 - vaikuttavuuden ymmärtäminen
 - viranomaistoiminnan läpinäkyvyys ja systemaattisuus
 - toiminnan kytkeminen koko organisaation tavoitteisiin ja strategiaan
 - hiljaisen tiedon ja hyvien käytäntöjen talteenotto
 - henkilöstön, kuntalaisten / asiakkaiden osallistaminen
 - toiminnan optimointi / tehostaminen
 - kaaoksen hallinta
- > tuottavuuden tarkastelu ja kehittäminen

... ja vaarat

- Prosessien kehittämisprojekti muuttuu prosessien kuvausprojektiksi tai se typistyy tietotekniseksi projektiksi
- ydintoiminnan kannalta vähämerkityksisiin prosesseihin keskittyminen syö työltä pohjan
- Aloitettaessa prosessien kehittäminen on oltava myös valmius tehdä merkittäviä toiminnallisia muutoksia: toiminnan organisoituminen prosessien mukaiseksi ei ole itsestään selvyyys
- Prosesseille on nimettävä omistaja, jolla on myös todellinen mahdollisuus johtaa prosessia

Laatutyökalut ja ennakointi

- Useassa hankkeeseen osallistuvassa kaupungissa laatutyökaluna on käytetty CAF-arviointimallia
- Arviointi tukee prosessien kehittämistyötä: arvioinnin avulla osaoptimointi vähenee ja prosessinomainen ajattelu lisääntyy
- Tärkeintä on tehdä arviointia – välineestä riippumatta.
Hankkeeseen osallistujat toivovat kuitenkin laadunarviointiin suositusta yhteisestä mallista tai välineestä, jotta kaupunkien tuotokset olisivat helpommin vertailtavissa.

Palveluinnovaatit

- Kärkihankkeessa palveluinnovaatioita päätettiin lähestyä konkreettisten case-esimerkkien kautta
- Kuntien palveluinnovaatioiden levittäminen ja hyödyntäminen kuntien välillä erittäin tärkeää
- Palveluinnovaatioiden ”parastamisessa” toimiva ratkaisu voisi olla ”hyvien käytäntöjen tori”
- Hyvien käytäntöjen levittäminen vaatii säännöllisiä tapaamisia sekä sähköisesti että jo olemassa olevien kuntakentän foorumien yhteydessä
- Kunnat voisivat käsitellä yhteistyössä palveluiden ja rakenteiden kehittämiseen liittyviä kehittämistehtäviä, jotka lähtisivät liikkeelle eri palvelutoimintojen näkökulmasta

Kärkihankkeen ehdotukset

- 1) Kuntastrategiaan perustuva prosessityö on välttämätöntä taustatyötä palveluprosessien henkilöstön ja kuntalaisten osallistamiseen perustuvalla kehittämiselle. Hankeryhmä suosittaa, että kunnat lisääisivät yhteistyötään palvelutoiminnan näkökulmasta lähtevässä prosessityössä
- 2) Selkeä suositus yhteisestä arviointivälineestä (CAF?) ja sille saatava tuki Kuntaliitosta
- 3) Kuntien toiminnan vertailu (bench marking) vastuutahona Kuntaliitto, Valtiovarainministeriö, kunnat
- 4) Kuntien ennakointiosaamisen kehittäminen. Kuntien yhteistyö, Kuntaliiton koordinointi
- 5) Palveluinnovaatioiden levittäminen: hyvien käytäntöjen / palveluinnovaatioiden esittely ”innovaatiorilla” jo seuraavilla Kuntamarkkinoilla

JYVÄSKYLÄ

Kärkihankkeen ehdotukset

- 6) Kuntien palveluinnovaatiokilpailu: hankkeistetaan ensimmäisten kolmen vuoden ajaksi. Luodaan kriteerit palkittaville innovaatioille. Vuosittain vaihtuva teema (esim. koulutuspalvelut / ikäihmiset), jonka ympäriltä palveluinnovaatioita haetaan. Valtiovarainministeriö voisi rahoittaa projektivaihetta
- 7) Kuntien palveluinnovaatiopäivä: keskustelufoorumi, jossa vahvistetaan puitteita kuntien yhteiselle innovoinnille ja yhteistyölle jo palvelujen kehittämisvaiheessa. Järjestäminen vuosittain kaupunkien yhteistyönä
- 8) Hyvien käytäntöjen palvelufoorumin järjestäminen 20 suurimmalle kunnalle palveluinnovaatioista (VM, Kuntaliitto sekä muut yhteistyötahot)
- 9) Verkosto- ja kehittämistyön tuottavuuden (ajan ja kustannusten säästö) lisääminen mm. lisäämällä kuntien ja muiden yhteistyökumppaneiden videoneuvottelujen edellytyksiä ja määrää