



KUNTATUOTTAVUUS

Kuinka tilaaja arvioi organisaation tuloksellisuutta? Kaksi esimerkkiä kunnan konsernijohtoon näkökulmasta

Tampereen kaupunki

Tampereen kaupungin konsernijohto arvioi organisaation tuloksellisuutta osana kaupungin strategiasta johdettujen toiminnallisten tavoitteiden toteutumisen arviointia. Toiminnallisia tavoitteita on asetettu sekä organisaatiotasolle yhteisinä että tiettyä organisaatiota koskeviksi. Tavoitteiden asettamista ja tuloksellisuuden arviointi keskittyy palvelujen järjestämisen onnistumiseen ja vaikuttavuuteen.

Toiminnallisten tavoitteiden toteutumista raportoidaan osana kaupungin toiminnan ja talouden katsauksia. Kaupungin tuottavuuden arviointi keskittyy palvelutuotannon tuottavuuteen. Tuottavuustarkastelussa keskeisenä nähdään hyvinvointipalvelujen tuottavuus, jolla pyritään saamaan aikaan asiakasvaikuttavuutta ja laatua. Hyvinvointipalvelujen tuottavuuden arvioinnin tueksi konsernijohtolla on käytössä tuottavuusmittaristo, joka sisältää tuottavuuden lisäksi myös palvelujen vaikuttavuutta ja laatua kuvaavia mittareita oman palvelutuotannon osalta. Mittaritietoa tuotetaan vuosittain keskeisistä hyvinvointipalveluista. Mittaristo on hyvinvointipalvelujen tuotannon ohjauksen keskeinen väline ja sen kautta on luotu kyvykkyydet johtaa, ohjata ja arvioida hyvinvointipalveluja. Tuottavuutta arvioidaan osana toiminnan ja talouden suunnitteluprosessia mm. talouden tasapainottamista koskevien tavoitteiden ja toimenpiteiden asettamisen yhteydessä.

Tuloksellisuuden arviointi heijastuu myös kaupungin sisäisiin toimintayksiköihin. Toiminnallisia tavoitteita asetetaan myös tuotantoalueitasolle, missä tavoitteen saavuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet konkretisoituvat ja toimintaa arvioidaan tavoitteiden toteutumiseen perustuen.

Lisätietoja:

Sanna Liljaranta, erikoissuunnittelija Tietohallinto

Rovaniemen kaupunki

Kaupunginvaltuusto hyväksyy talousarviossa lautakuntien määrittelemät eri tehtäväalueiden palvelujen tuloksellisuutta kuvaavat arviointikriteerit. Valtuusto ja lautakunnat seuraavat tuloksellisuuden toteutumista samojen tulokorttien avulla toimintakertomuksessa. Tulokortit perustuvat tasapainoisen johtamisen (bsc) malliin. Oleellista on, millä tavalla tulokorteissa olevien mittareiden antamaa informaatiota hyödynnetään. Miten tietoa muodostuu, millainen merkitys sille annetaan eri toimijoiden näkökulmasta ja miten tieto ohjaa poliittista päätöksentekoa sekä palvelutuotantoa?

Konsernijohto, jonka muodostavat kaupunginhallitus, kaupunginjohtaja ja kaksi apulaiskaupunginjohtajaa, vastaavat konserniohjauksesta ja palvelujärjestelmän toiminnan yhteensovittamisesta. Tulokorttien sisältämän tiedon avulla konsernijohto arvioi valtuuston asettamien tavoitteiden toteutumista ja ohjaa seuraavan vuoden talousarvion ja -suunnitelman valmistelua sekä johtaa kaupungin toimintaa ja taloutta.



Lautakunta on palvelun tilaaja. Se ohjaa palvelutilaukseen sisällytetyn seurantatiedon perusteella tilauksen toteutumista omassa tuotannossa ja seuraa ostopalvelujen toteutumista sopimuksen mukaan. Seurantatieto koostuu keskeisistä vaikuttavuuden, taloudellisuuden ja tuottavuuden mittareista. Palvelun laatutaso varmistetaan asettamalla henkilöstölle osaamis- ja pätevyysvaatimuksia. Palvelun saatavuudesta ja palveluprosessien toimivuudesta kertoo se, miten nopeasti palvelutarpeeseen kyetään vastaamaan.

Lautakuntien tulee myös yhdistellä palveluja asiakkaiden kannalta mahdollisimman vaikuttavalla ja organisaation kannalta tehokkaalla tavalla. Tämän arviointia varten palvelun järjestäjä tarvitsee tietoa yksittäisten palvelutuottajien tuottavuudesta ja palvelukokonaisuuden tuottavuuden muutoksista, kun palvelun laadulle on asetettu tietyt kriteerit. Työelämän laatuun ei saa muutoksissa heikentyä. Tuloksellisuusmittarit kertovat palvelun järjestäjälle muutosten suunnasta ja sen vaatimista toimenpiteistä.

Lautakunnille kuuluva toiminnan ja talouden ohjaus perustuu palvelutilauksiin ja niihin sisältyviin tuotteistettuihin palveluihin. Kaupungin oman palvelutuotannon tuottavuuden arvioinnissa huomioidaan kaikki palvelun laatuun vaikuttavat tuotannon tekijät. Tämä edellyttää kustannuslaskentajärjestelmää, jossa palvelun tai tuotteen hintaan kohdistetaan aiheuttamisperiaatteella kiinteät ja muuttuvat kustannukset sekä pääomakustannukset. Yksikköhintojen muutosten käänteisluku antaa informaatiota yksittäisen palvelun tuottavuuden kehityksestä. Samanaikaisesti on tarkasteltava mahdollisia palvelun laadullisia muutoksia ja vaikutuksia kokonaistulokseen. On tärkeää seurata mittareiden osoittamaa muutosta sekä lautakuntien että valtuuston tasolla.

Palvelun tuottaja tarkastelee lähinnä toimintansa kannattavuutta tai tuottavuutta palvelutilausten määrittämien laatu- ja vaikuttavuuskriteereiden asettamien ehtojen puitteissa. Henkilöstön osaamisen kohdistaminen palveluketjuihin mahdollisimman tuottavalla tavalla on ratkaisevimpia tekijöitä kaupungin tuloksellisuuden kannalta. Tästäkin syystä samojen tuloksellisuutta kuvaavien mittareiden tuottaman informaation analyysi ja tulkinta sekä johtopäätösten tekeminen yhdessä organisaation eri tasoilla virkamiesten ja luottamushenkilöiden kesken on tärkeää. Tuottavuuden paraneminen jossakin palvelussa voi merkitä heikennystä jonkin toisen palvelun tehokkuuteen, jolloin toimenpiteiden syy-seuraus – suhteiden arvioinnin kautta voidaan tavoitella parasta mahdollista kunnan kokonaistuloksellisuutta. Mittareiden antaman tiedon analyysissä ja tulkinnassa myös perusdatan tulee olla ymmärrettävissä kaikille tulkintoja tekeville. Yhteinen tulkinta voi perustua vain johdonmukaisesti määritellyn perustiedon keräämiseen, minkä hankintaan ei kuitenkaan tulisi sitoa liikaa voimavaroja. Tietojärjestelmien ylläpitäminen onkin osoittautunut tuloksellisuuden arvioinnin onnistumisen kannalta keskeiseksi tekijäksi.

Rovaniemellä käytetään valtakunnallisten tuloksellisuutta kuvaavien kehysmittareiden lisäksi 20 suurimman kaupungin yhdessä kehittämiä tuottavuusmittareita sekä keskusuurten kuntien kustannusvertailuja keskeisinä tietolähteinä arvioitaessa kaupungin palvelutuotannon tuloksellisuutta. Tavoitteena on, että myös palveluiden järjestämiseen liittyvät kustannukset voitaisiin ottaa paremmin huomioon tuloksellisuusarvioinnissa.

Valtuuston asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisen arviointi on lakisääteinen tehtävä. Tehtävää hoitaa tarkastuslautakunta, joka yhdistää eri lähteistä saatavaa informaatiota tuloksellisuusarvioinnissaan. Rovaniemellä arviointitiedon vaikuttavuutta parannetaan muun muassa valtuuston, tarkastuslautakunnan ja kaupunginhallituksen yhteistyöllä. Arviointikertomuksen valtuustokäsittelyn jälkeen kaupunginhallitus ja tarkastuslautakunta keskusteleval arviointitiedon perusteella tehtyjen päätösten toimeenpanon etenemisestä, mikä on yksi tuloksellisuuden seurannan väline kaupungin konsernijohdolle.

Lisätietoja:

Tarja Saarelainen, tarkastuspäällikkö