



KUNTATUOTTAVUUS

Kuinka tuottaja arvioi organisaation tuloksellisuutta? Kaksi esimerkkiä tuottaja-organisaation näkökulmasta

Tampere – palvelutuotannon tuloksellisuus ja tuottavuus avopalveluissa

Avopalvelut on Tampereen kaupungin hyvinvointipalvelujen tuotantoalue, joka koostuu seitsemästä tuotantoyksiköstä. Tuotantoyksiköitä ovat lapsiperheiden sosiaalipalvelut, aikuisten sosiaalipalvelut, kotihoito, lasten ja nuorten terveysterveyst, vastaanottotoiminta, mielenterveys- ja päihdepalvelut sekä suun terveydenhuolto.

Tuloksellisuuden ja tuottavuuden johtamista ja kehittämistä on tehty tuotantoalueella useita vuosia, koska palvelujen kysyntä on kasvanut ja samanaikaisesti taloudelliset resurssit palvelujen tuottamiseen ovat niukentuneet. Keskeisenä haasteena tulevaisuudessa tulee olemaan sosiaali- ja hoitotakuun toteutuminen. Palvelujen tuotantoprosessien ja asiakkaiden palveluketjujen sujuvuutta on kehitetty ja työtä jatketaan edelleen pyrkien löytämään tuottavimmat ja laadukkaimmat tavat tuottaa sosiaali- ja terveysterveyst. Entistä vaativampiakin palveluja tullaan jatkossa tuottamaan nykyisillä tai pienemmillä resursseilla. Tuottavuuden ja tuloksellisuuden parissa työskenneltäessä ei kuitenkaan ole unohdettu laatua. Asiakkaaseen kohdistuvan työn laatua tuotantoalueella on mitattu vuosia toteuttaen syksyisin asiakastytytyväisyyskysely. Henkilökunnan osaamista ja jaksamista seurataan Kunta10-kyselyn lisäksi Työfiilis-kyselyllä.

Tuotantoalueen palvelutarjonnan monimuotoisuus sekä talous- henkilöstö- ja toimintatietojen irrallisuus toisistaan on aiheuttanut tiedon jäsentymättömyyttä ja hallitsemattomuutta sekä koko tuotantoaluetta kattavien mittarien puutetta. Vuosien aikana haasteeseen on pyritty löytämään ratkaisuja kehittämällä raportointia ja aloittamalla palvelujen tuottavuusmittaristojen kehittäminen.

Kuten useimmissa muissakin palveluissa raportointi talouden ja henkilöstön osalta on laadukasta, mutta toiminnan raportointi on vaatinut jatkuvaa määrittelyä ja kehittämistä. Kehittymistä on tapahtunut ja voidaan jo puhua tiedolla johtamisesta. Tuotantoalueen johdon ja henkilökunnan mahdollisuuksiin ja taitoihin hyödyntää olemassa olevia tietoja ja mittareita sekä teknisesti että tiedollisesti on vielä kuitenkin tehtävä työtä. Henkilöstön asenteet mittaamiseen ovat muuttuneet positiivisemmaksi ja mittarien käyttöönotto on lisännyt tuloksellisuuden ja tuottavuuden seurantaa. Lisäksi valmius muun muassa strategisessa suunnittelussa monialaisen tuotantoalueen painopisteiden ja valintojen tekemiseen käytössä olevien mittarien ja mittaristojen pohjalta on parantunut. Tietoa palvelujen tuotantotapojen arviointiin ja kehittämiseen sekä toiminnan kehittämishankkeiden kohdistamiseen saadaan jatkossa entistä enemmän. Tuloksellisuuden mittaamisen haasteeseen tartuttiin rohkeasti ja löydettiin mittaamisen kohteita – tulevaisuudessa on keskityttävä yhä mittaamisesta saadun tiedon analysointiin, toiminnan kehittämiseen sekä myös mittareiden tarkentamiseen.

Lisätietoja:

Sanna Liljaranta, erikoissuunnittelija Tietohallinto

Marjo Vesa, Prosessipäällikkö avopalvelut



Rovaniemi – kotihoitopalvelujen tuotannon johtaminen ja tuloksellisuuden arviointi

Perusturvalautakunta määrittelee kotihoiton järjestämistä ohjaavien lakien puitteissa kotihoitoa saavien asiakkaiden kriteerit – asiakkaan toimintakyvyn mukaiset kotihoiton palvelut. Kotihoitopalvelujen tuotannon johtamisessa ja tuloksellisuuden arvioinnissa on erityistä huomiota kiinnitetty siihen, miten esimiehet ja työntekijät itse arvioivat oman työnsä tuloksia ja mitä vaikutuksia kotihoiton onnistumisella on ikäihmisten tarvitsemiin palvelujen käyttöön. Pääsääntöisesti tämä tapahtuu kotihoiton alueellisten tiimien palaverissa, joissa arvioidaan asiakkaiden kuntoisuuden muutoksia (Rava- ja Rai – mittarit) ja hoidon tarvetta. Työntekijä saa joka kuukausi listauksen siitä, mitä käyntejä hänellä on ollut ja miten asiakkaan luona vietetty välitön työaika on kehittynyt suhteessa välilliseen työaikaan.

Kotihoiton tiimeissä pohditaan kunkin työntekijän osuutta ja töiden organisointia palvelutarpeiden hoitamisessa. Tiimien esimies/palveluesimies arvioi kunkin tiimin merkitystä kotipalvelukokonaisuudessa ja osana ikäihmisten palveluja sekä tukee tiimien työtä muutostilanteissa. Palveluesimies hyödyntää arviointitietoa keskustellessaan tiimien esimiesten kanssa muutostarpeista. Arviointitieto toimii myös välineenä vahvistettaessa yhdessä tekemistä ja tiimin työmotivaatiota. Työ tuo tyydytystä, kun sen koetaan olevan vaikuttavaa asiakkaiden kannalta, mikä lisää tehokkuutta ja työntekijöiden sitoutuneisuutta työhönsä. Työntekijät saavat palautetta systemaattisen osallistavan arvioinnin kautta.

Tuloksellisuustiedon arviointi osoittaa, että oman tuotannon ja ostopalvelujen yhdistämisellä saadaan toimintaan tuottavuutta parantavaa joustavuutta. Tämä koskee esimerkiksi sijaisten palkkaamista. Kun asiakkaan luona vietetyn välittömän työajan ja välillisen työajan suhde paranee, oman toiminnan ja ostopalvelujen kustannukset lähenevät toisiaan. Ostopalvelujen kustannuslaskenta perustuu tehtyihin asiakastunteihin. Ostopalvelu ja oma toiminta eivät tällä hetkellä tee kuitenkaan samanlaista työtä, kun ostopalvelun alihankinta korvaa omaa työtä. Jatkossa ostopalvelu hankitaan yhden ulkoistetun kotihoitotiimin kautta, jolloin toiminta omassa ja ulkoistetussa tiimissä on vertailukelpoista. Yhden hoitotiimin ulkoistamisen ja mobiililaitteiden mahdollistaman toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton odotetaan johtavan tuloksellisuuden paranemiseen.

Tiimien tehokkuuden tai tuottavuuden vertailu ei itsessään ole tärkeää, mutta erojen selvittäminen paljastaa mahdollisia tehottomia toimintatapoja tai muita syitä, joihin voidaan vaikuttaa. Vertailu oman tuotannon ja ulkopuolelta hankittavan palvelun välillä toimii parhaimmillaan kehittämistyön välineenä. Kilpailutuksen tavoite on ensisijaisesti etsiä hyviä käytäntöjä ja oppia niistä. Kotihoiton tuottavuuden ja taloudellisuuden muutosten mittaamisella voidaan varmistua oikeista palvelun tuottamisen vaihtoehdoista ja toimintatavoista.

Tuloksellisuuden arviointijärjestelmässä annetaan kaupunginvaltuustolle ja ikäihmisten palvelut järjestävälle lautakunnalle informaatiota palvelujen kokonaiskustannuksista, joita verrataan keskisuurten kaupunkien keskiarvoon. Käytössä on myös kotihoiton tuottavuus-mittari. Vaikuttavuus-mittarit pohjautuvat valtakunnallisiin suosituksiin ikäihmisten toimintakyvyn muutoksista ja palvelujen saatavuudesta. Mittareiden antaman informaation tulkintaan osallistuvat sekä tilaaja että tuottaja.

Välittömän työn osuuden lisääntyminen mahdollistaa yhdessä tekemisen asiakkaan kanssa. Ruuhkahuippujen tasoittaminen helpottuu, mikä vaikuttaa työilmaperiiniin ja asiakastyytyvyyteen – mahdollisesti asiakkaan yksinäisyyden kokemuksen lieventymiseen. Kotihoiton vaikuttavuuden ja koko palvelujärjestelmän tuottavuuden kannalta ensisijainen tavoite on, ettei asiakas siirry tarpeettomasti raskaampiin palveluihin. Siksi tarvitaan koko palveluketjun tuottavuuden tarkastelua yhdessä palvelun laatua kuvaavien mittareiden kanssa. Arvioinnissa on otettava huomioon myös julkisen sektorin rooli työntekijöiden työkuoron ylläpitämisessä. Kotihoidossa työn räätälöinti voi alentaa tuottavuuslukuja.

Lisätietoja:

Tarja Saarelainen, tarkastuspäällikkö