

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 säättää 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.

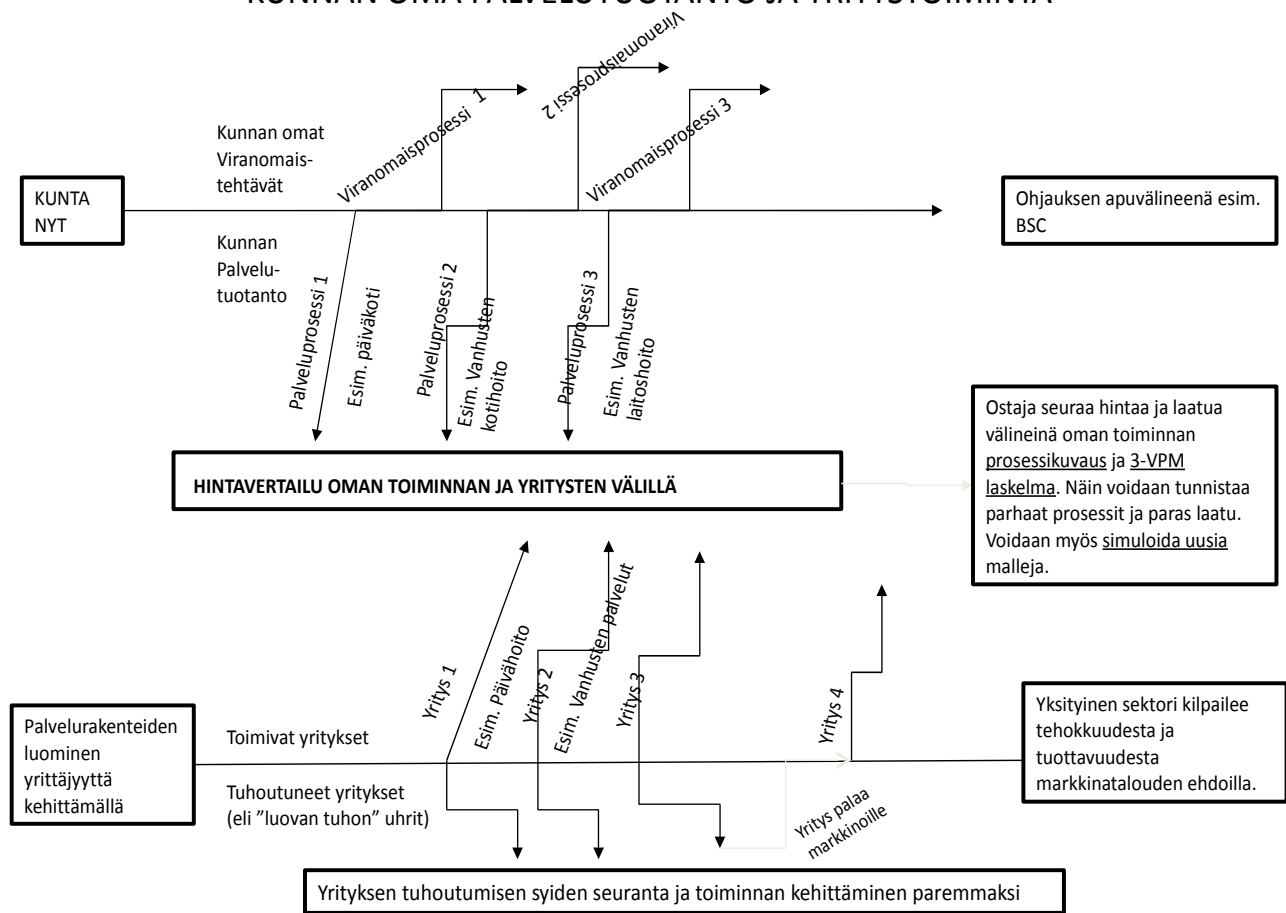
ERITYISIÄ HYÖTYJÄ

- 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 tyyppillisempää 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?

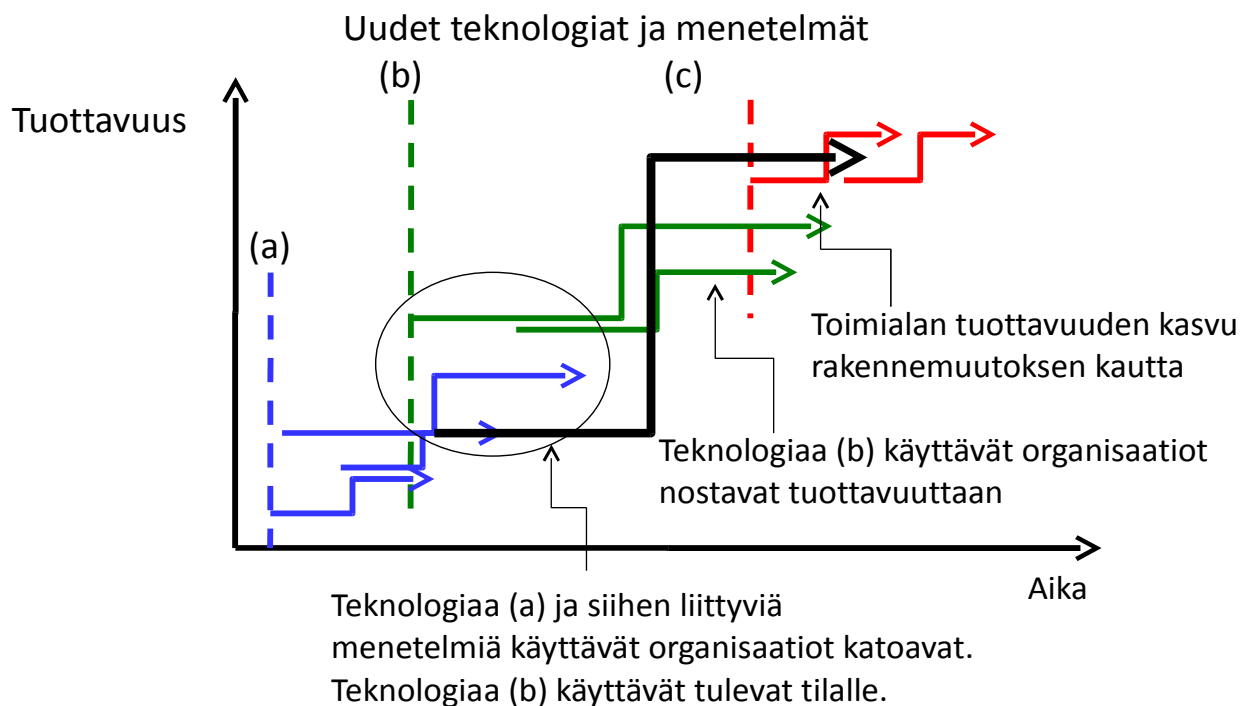
Kunnallisten kulujen ja laadun julkisuus paremmaksi.

- 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

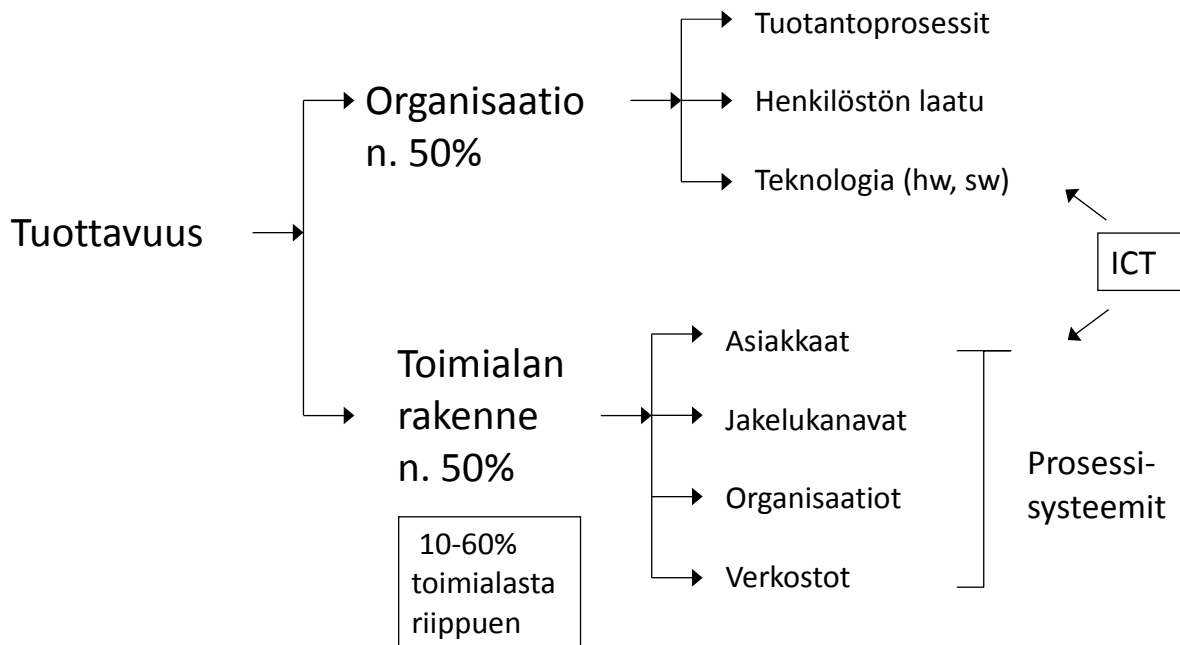
- Merkittävimmät tuottavuushyödyt toimialoilla syntyvät luovan tuhon kautta (Creative Destruction, Schumpeter 1942). Tuottamattomat yritykset poistuvat toimialalta ja tilalle tulevat uusia tuottavampia ratkaisuja ja liike-toimintamalleja hyödyntävät yritykset.
- *Luovan tuho selittää yli puolet toimialojen 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