

Tampella

TAMPERE.
FINLAND

Tuottavuuseurannan kehittäminen ja tuottavuuden koeraportti 2018

Kaupunginhallitus 17.6.2019

Jukka Männikkö, talousjohtaja
konsernihallinto, talousyksikkö



TAMPEREEN KAUPUNKI

Sisältö

- Johdanto
- Tuottavuuden koeraportti
 - Kaupunkitason tuottavuus 2018
 - Palvelujen tuottavuuskehityksen arviointi
 - Tuottavuuspilotit
- Kopparin tuottavuusraportti 2004-2018 (tiedoksi)

Tuottavuuden koeraportti antaa kuvan kaupungin tuottavuudesta ja siihen vaikuttavien tekijöiden tilasta ja kehittämisestä. Johdannossa kuvataan tuottavuusseurannan kehittämistyön avainasiat.

Johdanto

Tuottavuusseurannan kehittämistyön yhteenveto

Tuottavuuden käsite

Tuottavuus kehittyy monella tapaa

Tuottavuuden mittarikartta 1.0



Tuottavuusseurannan kehittämistyön yhteenveto

Miksi, mitä ja miten...

- Tuottavuusseurannan kehittämisen lähtökohtana on tarve vahvistaa tuottavuusnäkökulmaa osana kaupungin tuloksellisuutta ja edistää strategian ”Tuottavuus on parantunut” tavoitteen toteutumista. Kehittämistyön keskiössä on tuottavuuden mittaaminen ja raportointi sekä palvelualueiden tuottavuustyön tukeminen.
- Pääosa kaupungin palveluista on tuotteistettu eli niille on määritelty suorite ja kohdennettu kustannukset, mikä on edellytys tuottavuuslaskennalle. Tiltu-mallin jälkeen tuotteistus tulee päivittää ja se tehdään kansallisen Kuntatieto-ohjelman yhteydessä.
- Tuottavuusraportointiin on tuotu lisää mittareita. Tuottavuuden koeraportti on laadittu vuosien 2017 ja 2018 tiedoilla. Raportti sisältää tuottavuusmittaritaulukon, joka liitetään osaksi vuoden 2020 talousarviota ja toiminnan ja talouden raportointia. Tuottavuusmittaritaulukko otetaan käyttöön myös palvelualueilla tuottavuuden johtamisen ja seurannan työvälineeksi. Mittaritaulukkoa täydennetään sitä mukaan kun mittarimäärittelyt on tehty ja tiedot ovat saatavissa.
- Tuottavuutta tarkastellaan ja mitataan tehokkuuden ja vaikuttavuuden yhdistelmänä. Tuottavuusmittarit luokitellaan tuottavuuden päämittareihin ja tuottavuutta täydentäviin ja selittäviin mittareihin.

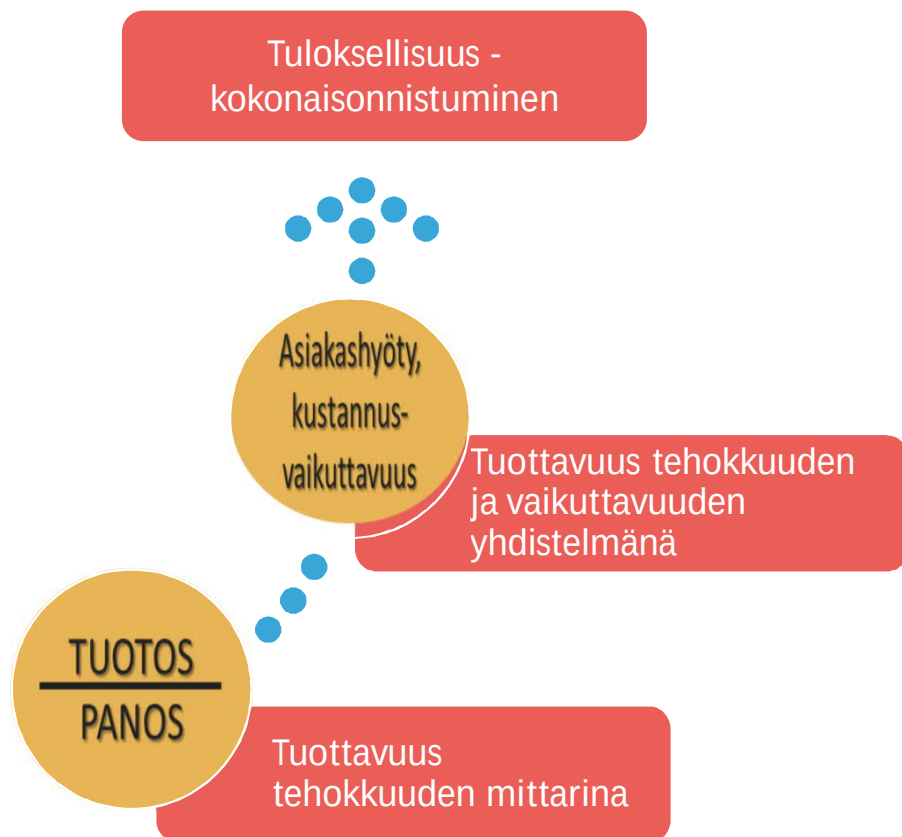
Tuottavuusseurannan kehittämistyön yhteenveto

Miksi, mitä ja miten...

- Tuottavuuden parantamiseksi palvelualueilla käynnistetään 16 tuottavuuspilottia, joissa kehitetään tuottavuuden mittaamista, johtamista ja seuranta. Tavoitteena on saada aikaan mittareilla todennettua tuottavuuskasvua. Piloteissa tunnistetaan kohteen tuottavuuspotentiaali, asetetaan tuottavuustavoitteet, mittarit ja niille tavoitearvot. Konserniyksiköt tukevat tuottavuustyötä.
- Tuottavuuspiloteista raportoidaan kaupunginhallitukselle osana toiminnan, talouden ja tuottavuuden raportointia.
- Tuottavuustyö toimeenpanee osaltaan toiminnan ja palveluprosessien uudistamista, joka on yksi viidestä kaupunkitasoisesta toiminnan kehittämisen painopisteestä. Toiminnan ja palveluprosessien uudistamisessa priorisoidaan kohteita, jotka parantavat tuottavuutta. Tuottavuuspotentiaalia on tunnistettu olevan toimintayksiköiden rajat ylittävissä palveluketjuissa ja toiminnoissa.

Päätösesitys: Tuottavuuden mittaaminen ja seuranta toteutetaan esitetyn mukaisesti.

Tuottavuuden käsite



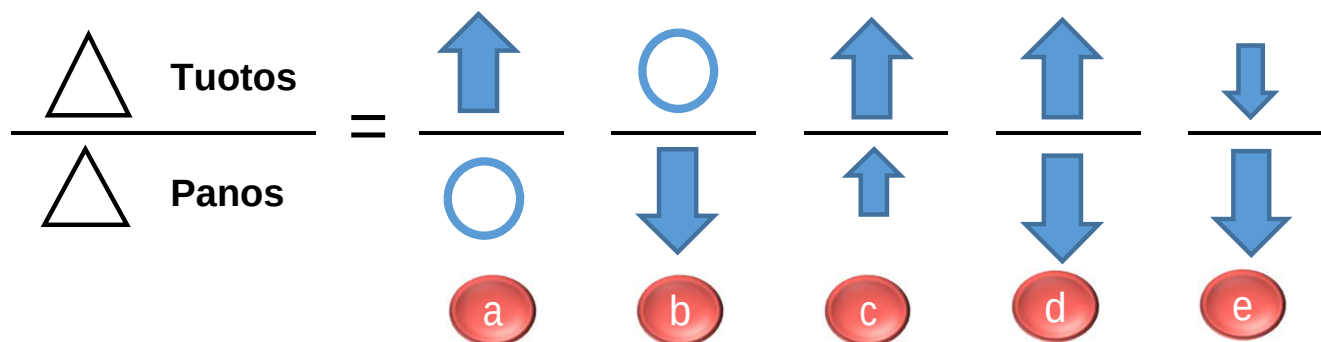
Tuottavuutta tarkastellaan sekä tuotos/panos että asiakashyödyn näkökulmista.

Tuottavuushyötynä pidetään kustannustehokkuuden paranemisen rinnalla asiakaskokemuksen ja – tyytyväisyyden sekä kustannusvaikuttavuuden kasvua.

Tuottavuustyön avulla parannetaan kaupungin tuloksellisuutta.

Tuottavuus kehittyy monella tapaa

- a** Tuotos kasvaa panosten pysyessä ennallaan
- b** Panosten käyttöä vähennetään, mutta tuotos säilyy ennallaan
- c** Tuotoksen kasvu on suurempi kuin panosten kasvu
- d** Tuotos kasvaa, panokset vähenevät
- e** Tuotos vähenee vähemmän kuin panokset



Tuottavuutta mitataan laskemalla paljonko panoksilla saadaan aikaiseksi tuotosta. Panokset ovat tuotannontekijöistä aiheutuvia kustannuksia ja tuotokset ovat suoritteita. Koska suoritteet ovat erilaisia, käytetään tuottavuuskehityksen kaupunki- ja palvelualueen arvioinnissa asukas- tai/ja asiakasmäärää kuvaamaan kysyntää ja välillisesti tuotosta.

Asukasmäärän kasvaessa tuottavuutta voidaan parantaa pitämällä kustannukset nykytasolla, vähentämällä kustannuksia tai hillitsemällä kustannusten kasvua niin, että se jää asukasmäärän kasvua alhaisemmaksi.

PT10

Muokattu lähteestä: Harri Laihonen luento 12.6.2015: Tuottavuutta yli rajojen
Tuottavuutta kehittämässä – haasteita ja ratkaisuja .

Puskala Tarja; 19.5.2019

Tuottavuuden mittarikartta 1.0

Kaupunkitaso

Selittävät mittarit. Uudistuminen, johtaminen ja oppiminen

Digitaaliset asiointikanavat

Hankintojen tehokkuus

Tilatehokkuus

Tuottavuusjohtaminen

Sairauspoissaolot

Työhyvinvointi

Työntekijäkokemus*

Kehitysprojektit,
digikokeilut ja
digiosaaminen

Prosessien uudistaminen

Täydentävät mittarit. Palvelujen laatu ja vaikuttavuus

Asiakaskokemus

Tyytyväisyys
digitaalisiin
asiointikanaviin

Kustannus-
vaikuttavuus

Tuottavuuden päämittarit. Tuottavuus, taloudellisuus, kustannustehokkuus

Nettomenojen
kehitys, %

Työvoima-
kustannukset,
e/asukas

Palvelu-
hankinnat,
e/asukas

Palvelujen
tuottavuus,
tuotos/panos

Kaupunkitason tuottavuus 2018

Tuottavuuden koeraportti sisältää tuottavuuden kaupunkitason tarkastelun tuottavuusmittaritaulukon avulla. Taulukko sisältää kymmenen mittaria, v.2017 ja 2018 toteumatiedot sekä kuluvan vuoden talousarvion ja tilinpäätösennusteen tiedot. Kustakin mittarista on lisäksi lyhyt kuvausteksti.

Mittaritaulukkoon täydennetään vuoden 2020 tavoitteet ja taulukko liitetään osaksi vuoden 2020 talousarviota täydentämään kaupunkistrategian tuottavuusmittareita. Mittaritaulukon avulla saadaan kokonaiskuva tuottavuuden ja siihen vaikuttavien tekijöiden tilasta ja kehitymisestä. Taulukko sisällytetään osaksi raportointia vuonna 2020.

Palvelujen tuottavuuskehityksestä esitetään Kuntaliiton tuottavuusvertailun tiedot.

Koeraportti sisältää tuottavuuspilottien taustatiedot sekä esimerkkinä Kotihoidon pilotin mittariaihiot. Mittarit tarkentuvat pilottien käynnistyessä.

Tuottavuuden mittaaminen

Tuottavuuskehitystä arvioidaan mittareiden avulla

Nykyiset tuottavuuden mittarit eivät mittaa riittävällä tasolla tuottavuuden parantumista. Tuottavuusmittaristoa on täydennetty ja mittarit on koottu yhteen taulukkoon. Mittaristo on informatiivinen ja jotkut mittarit näyttävät sitovien tavoitteiden mittareina (*). Tuottavuustaulukon avulla luodaan kokonaiskuva tuottavuuden ja siihen vaikuttavien tekijöiden tilasta ja kehitymisestä.

Mittariluokittelu

Tuottavuusmittarit jaotellaan kolmeen luokkaan: tuottavuuden päämittarit ja niitä täydentävät mittarit sekä tuottavuutta selittävät mittarit.

Kaupunkitason tuottavuustaulukossa on tuottavuuden päämittareita ja selittäviä mittareita. Kaupunkitason tuottavuusmittari-taulukkoa täydennetään sitä mukaa kun mittaritieto on saatavissa koko kaupungin tasolla.

Täydentäviä mittareita eli asiakaskokemus- ja asiakastyytyväisyystietoa kerätään tällä hetkellä 42 palvelusta. Tämän lisäksi yksiköt keräävät eri tavoin tyytyväisyystietoa asiakkailtaan. Nämä mittarit voidaan sisällyttää kaupunkitason tuottavuusmittaritaulukkoon tietopohjan täydentyessä.

Työntekijäkokemus –mittaria testataan mm. tuottavuuspiloteissa.

Tuottavuuskehitykselle asetettavat tavoitteet ja niiden seuranta

Tuottavuusmittareille on tarkoitus asettaa talousarviossa ja –suunnitelmassa tavoitearvot. Kaupungin johtamisjärjestelmässä tavoitteet toimeenpannaan ja kehittämispanokset kohdennetaan palvelu- ja vuosisuunnitelmien sekä tulokorttien/ kehityskeskustelujen kautta.

Kehittämistoiminta ja digitalisaation hyödyntäminen

Kehittämistoimintaan (sis. digitalisaatio) panostaminen on yksi keino parantaa tuottavuutta. Kehittämistoiminnan panostusten hallittu kohdentaminen tuottavuuspotentiaalia sisältäviin kohteisiin on perusteltua tiukassa taloustilanteessa.

Kaupunkitasoisena toiminnan painopisteenä on toiminnan ja palveluprosessien uudistaminen. Uudistamisessa priorisoidaan kohteita, jotka parantavat tuottavuutta.

Yhtenä tuottavuutta parantavana kohteena on toimintayksiköiden rajat ylittävät palveluketjut ja toiminnot.

Tuottavuuden kehitys

Tampereen kaupunki, koeraportti

Tuottavuusmittaritaulukko, koko kaupunki	TP 2017	TP 2018	TA 2019	Enn 2019
Nettomenojen vertailukelpoinen kehitys, % *	2,0 %	3,7 %	2,2 %	4,0 %
Asukaskohtainen nettomenojen kehitys, %	1,2 %	2,2 %	0,6 %	2,3 %
Sairauspoissaolot, päivää/htv	16,7	17,2		
Työhyvinvointi, taso (max 100) *	53,3	50,5		
Tuottavuusjohtaminen, taso (max 4)	3,08	3,14		
Hankintojen tehokkuus, taso (max 100) *	44	46		
Tilatehokkuus, tilat/asukasmäärä, bruttom2				
Työvoimakustannukset/asukasmäärä, €	2 906	2 702	2 647	2 652
Palveluhankinnat/asukasmäärä, €	2 798	3 256	3 331	3 419
Nettomenot/asukasmäärä, €	4 907	5 016	5 046	5 132

Enn2019 on 4/2019 raportin mukainen tilinpäätösennuste.

* sitovien tavoitteiden mittareita

Kaupunkitason
tuottavuustaulukko
otetaan käyttöön myös
palvelualueilla
tuottavuuden
johtamisen ja
seurannan
työvälineeksi v. 2020
alkaen.



Nettomenoskenaariot kaupunkitason tuottavuuskehityksen todentamisessa

Tuottavuustoimenpiteiden avulla pyritään hillitsemään kaupungin nettomenojen kasvua. Nettomenojen tulevien vuosien kehityksestä on laadittu kaksi skenaariota, joita vasten toteutuneita nettomenoja arvioidaan:

- ennakoituun asukasmäärän ja palvelutarpeen kasvuun perustuva skenaario, jossa asukasmäärä kuvaa palvelujen kysyntää. Nettomenoja on korotettu vuosittain peruspalvelujen hintaindeksillä.*
- toteutuneen nettomenojen kehityksen ja arvioidun palvelutarpeen kasvuun perustuva skenaario, jossa v. 2019 kasvuarvio on tilinpäätösennusteen mukainen 4,0 %, vuoden 2020 kasvuarvio on 4,4 % ja vuosien 2021-2025 kasvuarvio on 4,0 % per vuosi.

Tavoiteltava nettomenojen kehityksenä on talousarvion 2019 ja taloussuunnitelman 2020-2022 mukainen nettomenojen kehitys.**

Teoreettisena tuottavuuspotentiaalina voidaan pitää nettomenoskenaarion ja talousarvion mukaisen kehityksen välistä aluetta. Kaupungin toteutunut nettomenojen kasvu sijoittuu näiden käyrien väliin.

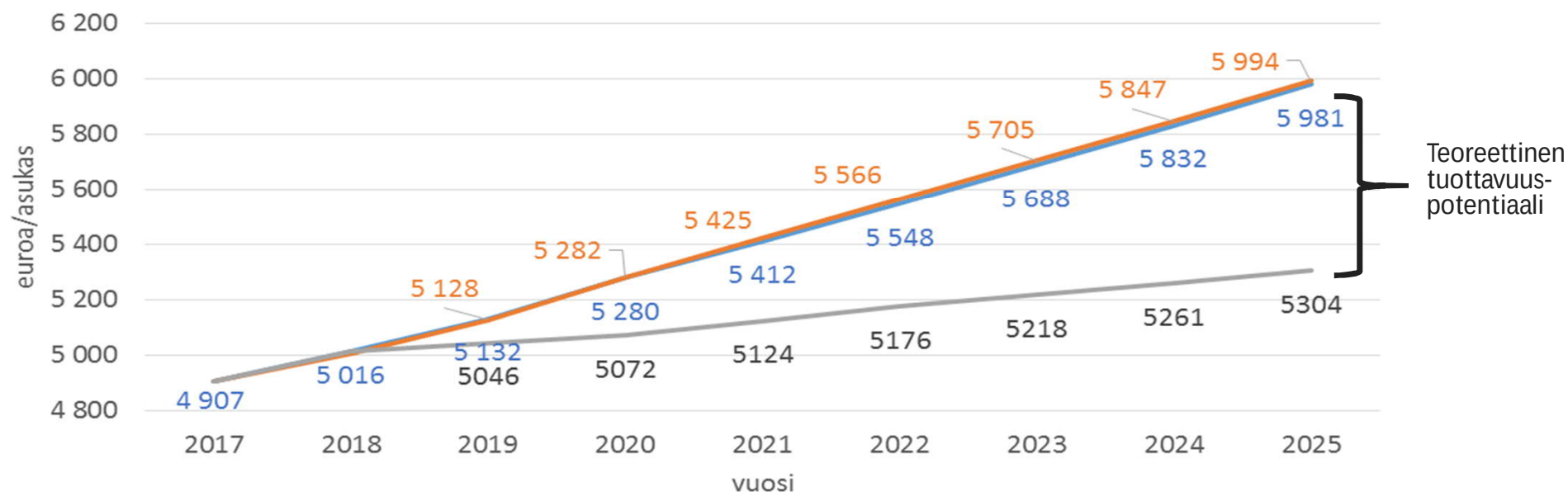
Nettomenoskenaariolaskentaa on tarkoitus kehittää ikäryhmäkohtaista väestösuunnitetta hyödyntäen siten, että kustannuksia kohdennetaan tarkemmalla tasolla palvelualueille. Näin on mahdollista saada tarkempaa palveluryhmätasoisista tiedoista nettomenojen kehityssennusteesta ja tuottavuuspotentiaalista kehitystoimenpiteiden tueksi.

*Asukaslukuennuste 2019-2025 väestösuunnitteen mukainen. Peruspalvelujen hintaindeksi 2019-2023, vuodet 2024 ja 2025 vuoden 2023 indeksin mukaan

**Talousarvion mukaisessa nettomenojen kehityskuvaajassa on vuosien 2023-2025 osalta on käytetty taloussuunnitelmakauden keskimääräistä menojen kasvua 2 %, joka ei ole realistinen.

Skenaariotarkastelu

Asukaskohtaisten nettomenojen skenaariot 2017-2025



- Toteutuneeseen vuosien 2010-2018 nettomenojen kehitykseen ja tulevaisuuden palvelutarpeen kasvuarvioon perustuva skenaario
- Tampereen kaupungin asukaslukuennusteeseen ja peruspalvelujen hintaindeksiin perustuva skenaario
- Talousarvion 2019 ja taloussuunnitelman 2020-2022 mukainen kehitys

Tuottavuuden kehityksen arviointi kaupunkitaso

Kaupunkitasolla tuottavuuskehityksen arvioinnissa asukasmäärä kuvaa palvelujen kysyntää. Asukasmäärän kasvaessa tuottavuutta voidaan parantaa pitämällä kustannukset nykytasolla, vähentämällä kustannuksia tai hillitsemällä kustannusten kasvua niin, että se jää asukasmäärän kasvua alhaisemmaksi.

Vuonna 2018 kaupungin asukasmäärä kasvoi 1,5 % (3 386 asukasta). Yleinen kustannustason nousu oli peruspalvelujen hintaindeksin mukaan 1,4 %. Asukaskohtaiset nettomenot kasvoivat 2,2 % eli 109 eurolla/asukas. Jotta tuottavuus olisi parantunut, niin asukaskohtaisen nettomenojen kasvun olisi pitänyt jäädä 69 euroon/asukas. Menojen kasvua onnistuttiin hillitsemään, mutta tuottavuuden näkökulmasta ei riittävästi. Lisäksi kaupungin tulokseen vaikutti v. 2018 verorahoituksen heikko kehitys. Asukaskohtaisesti verorahoitus pieneni -1,4 % per asukas.

Tuottavuusjohtaminen kehittyi positiivisesti, mutta sairaspöissaolot lisääntyivät ja työhyvinvointi heikkeni.

Palvelujen tuottavuusmittareista esimerkkinä ovat Kuntaliiton tuottavuusvertailussa olevat 11 palvelua, joista neljän palvelun tuottavuus on kehittynyt positiivisesti v. 2010-2018 .

Tuottavuus syntyy palvelualueiden ja toimintayksiköiden toiminnassa ja palveluprosesseissa. Tuottavuuspiloteissa kehitetään ja testataan tuottavuusmittareita, joilla voidaan todentaa palvelujen tuottavuuden kehitystä.

PT14

PT14

Vrt. vuoden 2016 palvelukatalogissa oli yht 144 palvelua (ei sis Hasan esh-palveluja)

Puskala Tarja; 12.6.2019

Mittarikuvaukset



Nettomenojen vertailukelpoinen kehitys, %
Asukaskohtainen nettomenojen kehitys, %

- Nettomenojen vertailukelpoinen kehitys ja asukasmäärään suhteutettu kehitys kuvaavat nettomenojen kasvua edelliseen vuoteen nähden. Vertailukelpoista nettomenojen kehitystä sekä asukasmäärään suhteutettua kehitystä verrataan edellisiin vuosiin. Asukasmäärä ja sen kehitys kuvaa tuottavuusmittareissa palvelujen kysyntää.



Työvoimakustannukset, e/asukas

- Työvoimakustannukset-mittari kuvaa henkilöstöpanostuksen määrää asukasta kohden. Mittari suhteuttaa henkilöstö- ja työvoiman vuokrauksen kustannukset asukasmäärään.
- Työvoimakustannukset edustavat toiseksi suurinta resurssipanosta tuottavuuden näkökulmasta.



Palveluhankinnat, e/asukas

- Palveluhankinnat-mittariin lasketaan ulkoiset palvelujen hankinnat pois lukien työvoiman vuokrauskustannukset. Mittari suhteuttaa palveluhankintojen kustannukset asukasmäärään, mikä kuvaa ulkoa hankittavien panostusten määrää asukasta kohden.

Mittarikuvaukset



Tuottavuusjohtaminen, taso (max 4)

- Tuottavuusjohtamisen mittari kuvaa esimiesarviointi-kyselyn johtamisaamisen kahta osa-aluetta: tuloshakuisuutta ja uudistumisen johtamista, joilla on yhteys tasapainoisen talouden sekä toiminnan ja prosessien uudistamiseen. Tuottavuusjohtamisen mittari on laskettu kaupungin tuloshakuisuuden ja uudistumisen johtamisen lukemien keskiarvona, eli molemmat johtamisen osaamisalueet ovat 50 % painoarvolla.



Sairauspoissaolot, pv/htv

- Sairauspoissaolot-mittari kuvaa sitä kuinka monta päivää kokonaistyöajasta on keskimäärin kulunut sairauspoissaoloihin.



Työhyvinvointi, taso (max 100)

- Työhyvinvointi-mittari kuvaa vuosittain mitattavaa henkilöstön työhyvinvoinnin tasoa. Mittarina on työhyvinvointimatriisi on mittari, joka muodostuu 8 osatekijästä. Näistä viisi on peräisin Kunta10 kyselystä: päätöksenteon oikeudenmukaisuus, vaikutusmahdollisuudet muutoksiin työssä, sosiaalinen pääoma, työyhteisön innovatiivisuus ja työaikaohjelmien hallinta. Kolme muuta matriisin osatekijää ovat: sairauspoissaolot, tapaturmat ja esimiesarviointi.

Mittarikuvaukset



Hankintojen tehokkuus, taso (max 100)

- Hankintojen tehokkuus-mittari kuvaa hankintatoimen tehokkuutta ja sen avulla arvioidaan kaupungin hankintatoimen tuloksellisuuden kehittymistä. Mittari muodostuu viidestä osatekijästä: hankinnoilla saavutetut hyödyt, innovatiiviset hankinnat ja uudistumiskyky, prosessikustannukset, kilpailuolosuhteiden hyödyntäminen ja elinvoima sekä osaaminen. Mittari lasketaan vuosittain kaupunkitasolla. Tavoitteena on, että mittari on tasolla 80 vuonna 2020.



Tilatehokkuus/asukasmäärä, bm2

- Tilatehokkuus-mittarissa toimitilaneliöt on suhteutettu asukasmäärään. Toimitiloihin lasketaan kaupungin omistamat ja vuokraamat tilat. Mittarin kuvaaman suhdeluvun avulla voidaan vertailla kuntien palvelutuotantoon käytössä olevan toimitilan määrää suhteessa palvelujen kysyntään.



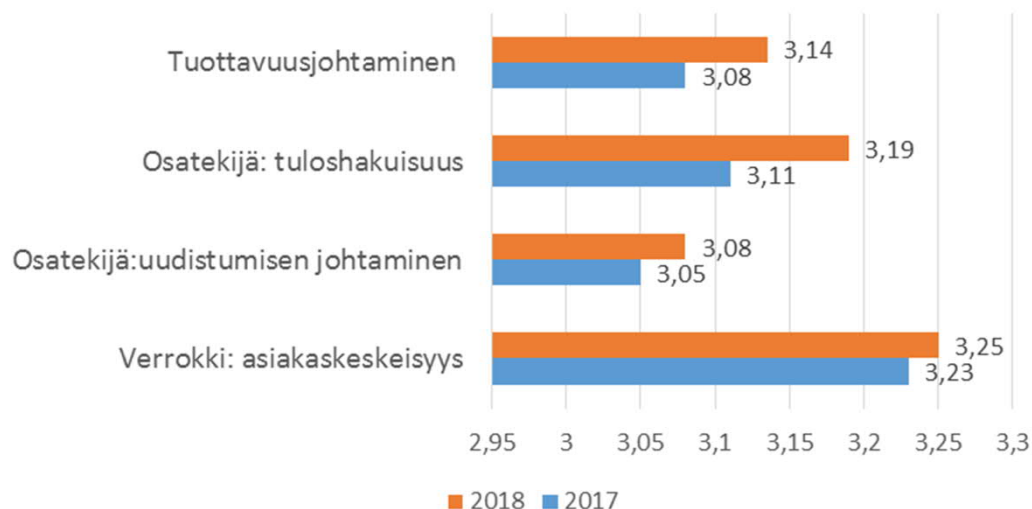
Nettomenot, e/asukas

- Nettomenot-mittariin lasketaan ulkoiset toimintatulot ja toimintamenot huomioiden valmistus omaan käyttöön. Nettomenot-mittari suhteuttaa ulkoiset nettomenot asukasmäärään, mikä kuvaa nettokäyttömenopanostuksia asukasta kohden.

Uusi mittari: tuottavuusjohtaminen

Tuottavuuden näkökulmasta tärkeimpiä johtamisen ja esimiestyön osaamisen osa-alueita ovat tuloshakuisuus ja uudistumisen johtaminen. Näillä johtamiskyvykkyyksillä on yhteys tasapainoisen talouden sekä toiminnan ja prosessien uudistamiseen esim. digitalisaatiota hyödyntäen.

Tuottavuusjohtaminen 2017-2018



Tuottavuusjohtaminen on hyvällä tasolla (3,14/4) ja se kehittyi vuonna 2018 positiivisesti. Tulosten mukaan parannettavaa on uudistumisen johtamisessa.

Johtamisosaaminen asiakaskeskeisyyden osa-alueella on tulosten mukaan paremmalla tasolla kuin tuottavuusjohtamisessa. Asiakaskeskeisyyden taso on 3,25 vuonna 2018.

Tulosten mukaan johtaminen on kehittynyt tuottavuuden näkökulmasta hyvään suuntaan. Eniten parannettavaa on tulosten valossa uudistumisen johtamisessa. Asiakaskeskeisyys voidaan ottaa kirittäjäksi siten, että tuloshakuisuuden ja uudistumisen johtamisen osaamisalueita pyritään nostamaan samalle tasolle kuin millä asiakaskeskeisyyden johtamisen osa-alue on.

Lähde: Esimiesarviointien tulokset 2018. Vastausprosentti v. 2018 oli 46% ja v. 2017 51%.

Tuottavuusjohtaminen kaupunkitaso

Esimiesten itsearviointien tulokset ovat uudistumisen johtamisen osalta paremmat kuin alaisten/oma esimiehen antamat arviot. Tuloshakuisuudessa arviot menevät toisin päin.

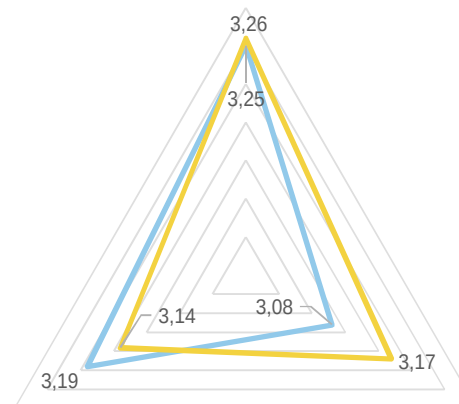
Lähde: Esimiesarviointien tulokset 2018. Itsearviointien vastausprosentti 72%. Alaisten ja esimiesten antamien arvioiden vastausprosentti 42%. Vuoden 2018 vastausprosentti yht. 46%.



TAMPEREEN KAUPUNKI

— arviointi 2018 — itsearviointi 2018

Asiakaskeskeisyys



Tuloshakuisuus

- Osaa yhdistää organisaation taloudelliset tavoitteet omaan johtamistyöhön
- Keskittyy sellaiseen toimintaan, joka maksimoi vaikuttavuuden ja taloudellisuuden
- Ohjaa työyhteisöä tekemään asioita, joilla on vaikuttavuutta ja jotka edistävät tavoitteiden saavuttamista
- Asettaa haasteellisia tavoitteita ja vie tehtävät päätökseen

Uudistumisen johtaminen

- Tarkastelee asioita eri näkökulmista ja kyseenalaistaa vakiintuneita toimintatapoja
- Innostaa uudistusten toteuttamiseen
- Ohjaa uudistuksia ja varmistaa niiden vaikuttavuuden
- Kannustaa työn ja toiminnan sekä osaamisen jatkuvaan kehittämiseen

Palvelujen tuottavuuskehityksen arviointi

Palvelujen tuottavuuskehitystä arvioidaan Kuntaliiton tuottavuusvertailun tulosten avulla.

Esimerkki palvelujen tuottavuuskehityksestä

Lähde: Kuntaliiton tuottavuusvertailu

Palveluista on käytössä Kuntaliiton kokoaman tuottavuusvertailun tulokset ikäihmisten, opetuksen ja teknisen toimen yhteensä 11 palvelusta. Tiedot päivittyvät viiveellä eikä v. 2018 tietoja ole vielä kaikilta osin saatavissa. Kuntaliitto päivitti Tampereen kaupungin sote-palvelujen tiedot pyynnöstämme.

Kuntaliiton vertailudata sisältää yhteensä 22 kunnan tuottavuustiedot. Suuret kaupungit Helsinkiä lukuun ottamatta ovat mukana. Tuottavuusindekseillä kuvataan kunkin kunnan oman tuottavuuden kehitystä. Indeksien avulla voidaan nähdä miten hyvin muut kunnat ovat onnistuneet omassa tuottavuustyössään.

Kuntaliiton tuottavuusvertailun tulosten mukaan Tampereen kaupunki on parantanut tuottavuuttaan vuodesta 2010 varhaiskasvatuksen, tehostetun palveluasumisen, kotihoidon ja katujen talvihoidon palveluissa.

Esimerkkitarkasteluun on poimittu ikäihmisten palvelujen tuottavuudesta kaupungin kotihoidon palvelun tuottavuuskehitystä kuvaavat tiedot.

Tuottavuuskehitys
pitkä aikaväli

Ikäihmisten palvelut	v.2010-2018
Tehostettu palveluasuminen	11,7 %
Kotihoito	5,5 %
Vanhainkotihoido	-8,4 %
Terveyskesk. vuodeosastohoido	-33,4 %

Opetus	v. 2010-2017
Perusopetus	-2,5 %
Varhaiskasvatus	18,3 %
Lukiokoulutus	-2,9 %

Tekninen toimi	v. 2010-2017
Talvihoito	76,5 %
Talvihoito (talvikorjattu)	70,7 %
Toimitilojen ylläpito*	-21,2 %
Vesihuolto	-13,7 %
Viheralue**	-6,7 %

*Vuodet 2015-2018

**Vuodet 2011-2017

13.6.2019

21



Taulukko 1. Ikäihmisten palveluiden tuotos. Tuotosta verrataan kokonais-kustannuksiin

	Kotihoito	Tehostettu palveluasuminen	Vanhainkotihoito	Vuodeosasto-hoito (pitkäaikainen)
Tuotos:	Välitön asiakastyö tunteina*	Hoitopäivät (asiakkaiden hoitoisuus huomioitu)	Hoitopäivät (asiakkaiden hoitoisuus huomioitu)	Hoitopäivät (asiakkaiden hoitoisuus huomioitu)
Panos:	Palvelun reaalikustannukset			
Laatu:	RAI-mittarin keskeiset muuttujat (esim. toimintakyvyn säilyminen yli 180 vrk hoidossa olevilla)			

*Poikkeuksena Joensuu, Kirkkonummi, Turku ja Vantaa. Näiden kuntien tuottavuus on laskettu hoitokäynneistä.

Taulukko 2. Opetuksen ja varhaiskasvatuksen tuotos. Tuotosta verrataan kokonaiskustannuksiin

	Varhaiskasvatus (hoitopäivät)	Perusopetus (oppilaiden lukumäärä)	Lukiokoulutus (opiskelijoiden lukumäärä)
Tuotos:	0–2-vuotiaiden lasten, koko- ja osapäivähoito, 3 vuotta täyttäneiden lasten kokopäivähoito, yli 3-vuotiaiden osapäivähoito, vuoro- ja erityistä tukea saavien lasten lukumäärä	alakoululaiset, yläkoululaiset, erityisopetus (9-vuoden oppivelvollisuus), lisäopetus, maahanmuuttajien valmistava opetus, vieraskieliset, joustava perusopetus (JOPO), muu vammaisopetus (11-vuotinen oppivelvollisuus), Vaikea vammaisopetus (11-v ov),*	nuoret opiskelijat, aikuisopiskelijat (tutkintoon johtavat), aineopiskelijat, lukioiden erityistehävät
Panos:	Palvelun reaalikustannukset		
Laatu:	Asiakastyytyväisyys: kunnan oma kysely (asteikolla 1–5)	**Asiakastyytyväisyys	

*Perusopetuksen tuotoksesta on jätetty pois sairaalaopetus

**Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen laatutiedot kehitteillä

Lähde: Kuntien tuottavuusvertailun kooste. Kuntaliitto 2019. [Linkki.](#)

Taulukko 3. Teknisen toimen palveluiden tuotos. Tuotosta verrataan kokonaiskustannuksiin

	Katujen talvihoito (km tai m ²)	Viheralueiden hoito (m ² tai ha)	Toimitilojen ylläpito (h ² m ²)	Vesihuolto (m ³)
Tuotos:	I-hoitoluokka: pääkadut, II-hoitoluokka: kokoojakadut, III-hoitoluokka: tonttikadut, A-hoitoluokka (kevyen liikenteen väylä), B-hoitoluokka (kevyen liikenteen väylä), C-hoitoluokka (kevyen liikenteen väylä)	A1-hoitoluokka: edustusviheralueet, A2-hoitoluokka: käyttöviheralueet, A3-hoitoluokka: käyttö- ja suojaviheralueet	koulut, päiväkodit, sote-kiinteistöt (sosiaali- ja terveystoimen tilat), liikuntatilat, asunnot, muut tilat	puhdas vesi yhteensä, likainen vesi yhteensä
Panos:	Palvelun reaalikustannukset			
Laatu:	Asiakastyytyväisyys: FCG:n TEKPA-kysely tai kunnan oma kysely		Asiakastyytyväisyys: kunnan oma kysely	Asiakastyytyväisyys: aistinvarainen vedenlaatu (veden laatu ja maku hyvä), veden laatuvalitukset (laitoksesta johtuvat)

Esim. Ikäihmisten palvelujen tuottavuuskehitys

Kunnallinen palvelutuotanto, esimerkkinä Kotihoito

Tietolähteenä on käytetty Kuntaliiton tuottavuusvertailua, jossa ikäihmisten palvelujen tuotosta verrataan kokonaiskustannuksiin.

Tuotokset eri palveluissa:

- Kotihoidossa välitön asiakastyö (h)
- Vanhainkotihoidossa ja tehostetussa palveluasumisessa hoitopäivät (asiakkaiden hoitoisuus on huomioitu).

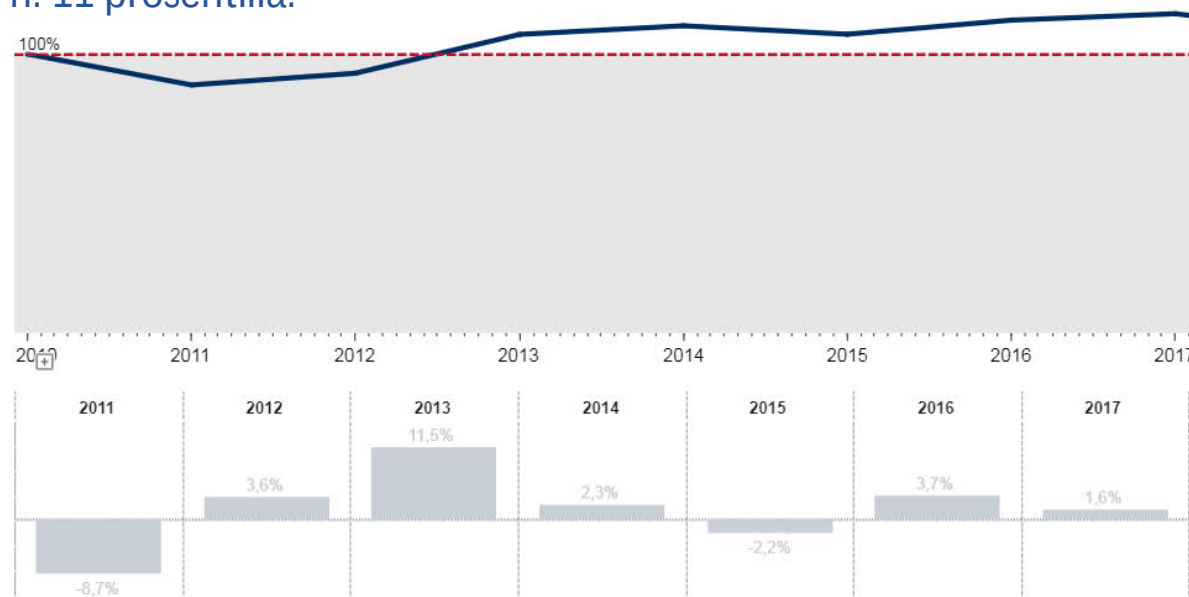
Panos:

- Palvelun reaalikustannukset

[Linkki tuottavuusvertailuun](#)

Kotihoito

Kotihoidon tuottavuus on parantunut vuodesta 2010 vuoteen 2017 n. 11 prosentilla.



Esim. Kotihoidon laskennallinen tuottavuussäästö 2010-2017

Tampereen laskennallinen tuottavuussäästö vuodesta 2010 vuoteen 2017 on 4,3 milj. euroa.

Luku kuvaa sitä, kuinka paljon kustannuksia olisi kertynyt enemmän jos tuottavuus ei olisi muuttunut vuodesta 2010.

Laskennallinen tuottavuussäästö 2010-2017*

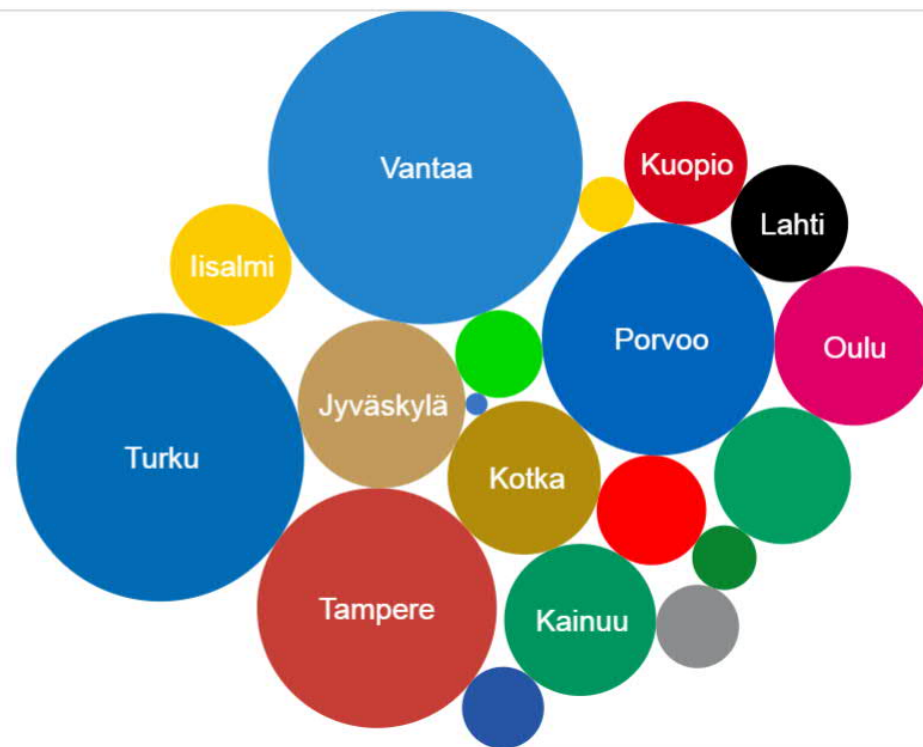
☐ Tuottavuussäästö (%)

☒ Tuottavuussäästö (€)

Laskennallinen tuottavuussäästö:

Paljonko kustannuksia olisi syntynyt enemmän jos kunta ei olisi parantanut tuottavuuttaan (ks. tuottavuusindeksi). Absoluuttinen euromäärä kuvaa kustannusten määrää, joka tuottavuusparannusten vuoksi jäi syntymättä vuonna 2017 eli paljonko kustannuksia olisi kertynyt enemmän jos tuottavuus ei olisi muuttunut vuodesta 2010. Suhteellinen osuus kertoo vastaavan summan osuuden vuoden 2017 kokonaismenoista. Tuottavuussäästö on laskettu vain kuntien omasta tuotannosta. Huom! 0,1 = 10 %

* Tuottavuussäästö on laskettu kuntakohtaisesti lähtövuodesta.



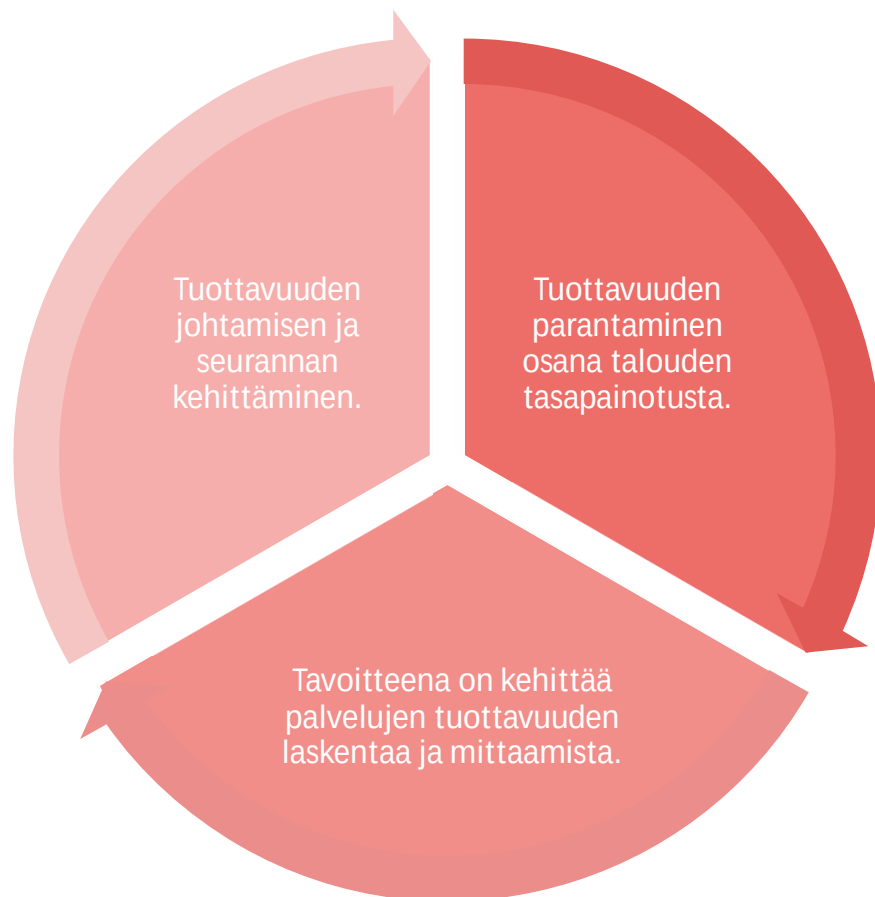
Lähde: Kuntaliiton tuottavuusvertailu

Tuottavuuspilotit

Palvelualueiden tuottavuuspilotit ovat osa tuottavuustyötä.
Pilottikohteita on yhteensä 16 kpl ja ne toteutetaan v. 2019-
2021.



Tuottavuuspilotin tarkoitus ja tavoite



Tuottavuuspilotissa vastataan kysymyksiin:

1. Tuoko pilotissa määritetty tuottavuuskartta-malliin perustuva mittaristo lisäarvoa/hyötyä pilottikohteen johtamiseen ja talouden&toiminnan seurantaan?
 - tuottavuusmittareiden testaus ja arviointi
 - tuottavuuskartta-kokonaisuuden testaus ja arviointi
2. Kehittykö tuottavuus pilottikohteissa?
 - arvioidaan tuottavatko pilottiin tehdyt panostukset tuottavuushyötyjä

Tuottavuuspilotit

Tuottavuuspilotit on valittu kolmelta palvelualueelta ja niitä toteutetaan eri aikajänteillä vuosien 2019-2021 aikana.

Piloteissa kehitetään ja testataan tuottavuuden mittareita toiminnan johtamisessa ja seurannassa. Piloteissa tunnistetaan tuottavuuspotentiaali ja määritellään tuottavuustoimenpiteet. Pilottikohteiden tuottavuuden kehitystä seurataan ja siitä raportoidaan johdolle kaupungin tuottavuusraportin osana.

Hyvinvoinnin palvelualue

Kasvatus ja opetus (v. 2020 syksy)

1. Sammon kasvun ja opin polku
2. Linnainmaan kasvun ja opin polku
3. Vuoreksen kasvun ja opin polku

Avo- ja asumispalvelut (v. 2020 alk)

1. Kotihoito, keskustan alue
2. Lastensuojelu
3. Asiakasohjaus
4. 3 terveysasemaa (Tammelakeskus, Hervanta, Mehiläinen)
5. Vammaispalvelut

Kulttuuri- ja vapaa-aika (v. 2021)

1. Eteläisen ja Koillisen alueen aluekirjastoverkosto
- Hyvinvointikeskus, Koilliskeskus

Elinvoiman ja kilpailukyvyyn palvelualue

Ammatillinen koulutus (v. 2019 alk)

1. Tredu (kokonaisuus)
2. Metsäalan koulutus

Kaupunkiympäristön palvelualue

Kaupunkiympäristön rakennuttaminen ja ylläpito

1. Katujen talvihoito

Esim. Kotihoito, keskustan alue

Tuottavuuspilotin mittarit, alustava	TP 2017	TP 2018	Muutos
Nettomenot/asukas (euroa)	41,8	42,3	0,5
Palveluiden kustannukset / asukas	49,9	50,5	0,6
Asiakastyytyväisyys	4,0	4,0	0,0
Palvelutunnit*	135 147	142 052	6 905
Palvelun tuottavuus			
Kustannusvaikuttavuus			

* oman toiminnan palvelutunnit (Tammerkoski, Amuri, Pyynikki, Kissanmaa ja Kaleva)

Pilotissa on mukana oman toiminnan lisäksi alueen kotihoidon ostopalvelut (ml. lääkäripalvelut).

Piloteissa määritellään mittareita, jotka kuvaavat parhaiten kunkin pilotin tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehitystä (esim. palvelun tuottavuus ja kustannusvaikuttavuus –mittarit).

Pilotin tavoitteena on tuottaa kotihoidon työntekijöille parempaa tietoa päätöksentekoon asiakastyössä, mikä helpottaa riskien tunnistamista. Tavoitteena on vähentää ikäihmisten sairaalavuorokausien määrää ja Acuta käyntejä. Pilotissa vahvistetaan lisäksi mm. kotihoidon lähiesimiestyötä ja tarkastellaan asiakastyytyväisyyttä palveluihin ja nykyisen palvelutarjonnan kohtaavuutta palvelutarpeeseen.

Tunnuslukuja (nykyiset)

- Tamperelaisista ikäihmisten kotona asuvien määrän muutos
- Säännöllinen kotihoidon piirissä olevien ikäihmisten määrän muutos
- Omaishoidon tuen määrän muutos
- Tehostetun palveluasumisen piirissä olevien tamperelaisten ikäihmisten määrän muutos

Hyvinvointipalvelujen pilotit

Terveysasemat

Pilotin tavoitteena on kehittää työkaluja terveysasemien lähijohtamisen tueksi ja edistää osaltaan perusterveyden vahvistamista. Tavoitteena on tarkastella ja parantaa hoitoketjuja mm. paljon palveluita käyttävien asiakkaiden osalta ja vähentää lähetteen määrää erikoissairaanhoidon. Apuna työssä on Power BI-työkalun vahvempi hyödyntäminen ja käyttöönotto.

Pilotissa ovat mukana Tampereen kaupungin terveysasemista Tammelakeskus ja Hervanta sekä Mehiläinen omalääkäri keskustan terveysasema.

Kotihoito, keskustan alue

Pilotin tavoitteena on tuottaa kotihoidon työntekijöille parempaa tietoa päätöksentekoon asiakastyössä, mikä helpottaa riskien tunnistamista. Tavoitteena on vähentää ikäihmisten sairaalavuorokausien määrää ja Acuta käyntejä. Pilotissa vahvistetaan lisäksi mm. kotihoidon lähiesimiestyötä ja tarkastellaan asiakastyytyvyyttä palveluihin ja nykyisen palvelutarjonnan kohtaavuutta palvelutarpeeseen.

Lastensuojelu

Pilotin tarkoituksena on ottaa käyttöön lastensuojelun ostopalveluihin toiminnanohjauksen työkaluja sekä parantaa työntekijöiden näkemystä palveluiden kustannuksista. Tavoitteena on lisäksi löytää tuottavuus- ja tuloksellisuuspotentiaalia lastensuojelun palveluista.

Hyvinvointipalvelujen pilotit

Asiakasohjaus

Pilotin tarkoituksena on ottaa käyttöön ja kehittää asiakasohjauksen toiminnan-ohjauksen työkaluja sekä vahvistaa työntekijöiden näkemystä palveluiden suunnittelusta ja niiden kustannuksista.

Tavoitteena on edistää ikäihmisten ja päihde- ja mielenterveys asiakkaiden asumispalveluiden toiminnan ohjausta, seuranta ja päätöksentekoa. Apuna työkalujen kehittämisen lisäksi mm. varjobudjetointi.

Vammaispalvelut

Pilotin tavoitteena on löytää tuottavuus- ja tuloksellisuus-potentiaalia vammaispalveluista.

Tavoitteena on mm. lisätä työntekijöiden tekemien ratkaisujen kustannustietoisuutta ja mittareita joilla seurata palveluiden käyttöä.

Hyvinvointipalvelujen pilotit

Kasvun ja opin polut

Kasvatus – ja opetuspalveluissa yhteensä 3 pilottia eri kasvun ja opin poluilla. Tarkoituksena on löytää keinoja johtamisen avuksi. Näitä ovat mm. osallistuva budjetointi, johon osallistuvat henkilöstö, oppilaat ja päiväkotilapset, ja oppilaiden ohjaus koulupolulla.

Sammon kasvun ja opin pilotti: Sammon koulupolun koulu ja polun päiväkodit suunnittelevat yhteisen budjetin itse ja vastaavat siitä (varjobudjetointi).

Linnainmaa ja Vuores pilotit: kasvun ja opinpolkujen päiväkodit ja peruskoulut suunnittelevat budjetin itse (varjobudjetointi).

Kasvatus- ja opetuspalveluiden pilotit alkavat tarkemmin vuoden 2020 aikana. Vuonna 2019 niiden osalta tehdään mm. taustietojen hankintaa.

Eteläinen ja Koillinen aluekirjasto

Pilotin tavoitteena on löytää tuottavuus- ja tuloksellisuus-potentiaalia kirjastopalveluissa.

Eteläisen aluekirjaston pilotti alkaa 2019 ja koillisen aluekirjaston pilotti alkaa vuoden 2020 puolella.

Hyvinvointikeskus

Koilliskeskuksen hyvinvointikeskuksen tuottavuus- ja tuloksellisuuspilotissa on tarkoitus määritellä hyvinvointikeskuksen eri toimijoiden yhteiset palvelut ja niihin liittyvät kustannukset.

Ammatillinen koulutus, Tredu-pilotit

Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualueen pilottikohteena on ammatillinen koulutus. Tredussa käynnistyy kaksi tuottavuuspilottia:

- 1) Koko Tredu –tason pilotti, jolla tuetaan talouden tasapainottamistavoitetta ja Tredun omaa tuottavuusohjelmaa. Pilotti on käynnistynyt ja tuottavuusmittareita on ryhmitelty toiminnan tehokkuuden, asiakastyytyväisyyden ja houkuttelevuuden, henkilöstön ja johtamisen sekä tilatehokkuuden otsikoiden alle. Mittaristo täydentyy vielä.
- 2) Metsä-alan pilotti, jossa määritellään mittarit ko. koulutusalan toimintaan liittyen; mm. kustannustehokkuuteen, henkilöstön osaamiseen, koulutuksen laatuun työelämän ja opiskelijan näkökulmasta liittyvät mittarit.

Kaupunkiympäristön palvelualueen pilotti

Katujen talvihoito

- Katujen talvihoito on yksi Kuntaliiton tuottavuusvertailun yhdestätoista palvelusta.
- Katujen talvihoidossa kokonaiskustannukset muodostuvat kaikesta katujen talviaikaisesta hoitotyöstä sisältäen lumen aurauksen, hiekoituksen ja muun liukkauden torjunnan.
- Talvihoidon lisäksi kaupunkiympäristön palvelualue vastaa ylläpidon osalta katujen ja yleisten alueiden kunnossapidosta.
- Mahdollinen kaupungin oman kunnossapidon järjestäminen yhtiömuodossa kokonaisvastuullilla tarkoittaa käytännössä sopimusohjausta, jossa Kaupunkiympäristön palvelualue vastaa palvelujen järjestämisestä, ja yhtiö vaikuttavien palvelujen tuottamisesta kustannustehokkaasti.
- Yhtiömallissa palvelusopimus toimii keskeisenä ohjauksen ja yhteistyön välineenä, ja toimiva sopimusohjaus on kustannustehokkaan ja vaikuttavan toiminnan perusta.
- Tuottavuuspilotissa on mahdollisuus laajentaa tarkastelu katujen talvihoidosta myös muihin yhtiöltä hankittaviin kunnossapidon palveluihin, mikä vahvistaa sopimusohjausta ja tukee yhtiömallin kehittämistä.

Tiedoksi: Kopparin tuottavuusraportti 2004-2018

Konsernipalveluyksikkö Kopparin loppuraportista on koottu tuottavuusraportti kaupungin tuottavuuden mittaristomallin mukaisesti.



Tukipalvelun tuottavuus

Johdanto

Tampereen kaupunki on tuottanut talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluja oman toimintana palvelukeskusmallilla vuodesta 2005, jolloin taloushallinnon palvelukeskus (Kipala) ja hallintopalvelukeskus (Halo) aloittivat toimintansa vuonna 2005. Vuoden 2016 alusta aloitti toimintansa konsernipalveluyksikkö Koppari, johon yhdistettiin em. palvelukeskukset sekä liitettiin toimintoja konsernihallinnosta ja myöhemmin myös joitakin toimintoja palvelualueilta.

Taloushallinnon palvelukeskus tuotti asiakkailleen taloushallinnon päivittäispalvelut. Hallintopalvelukeskus tarjosi henkilöstöhallinnon päivittäispalveluita, sovellus- ja projektipalveluita ja muita sen hoidettavaksi määriteltyjä hallintopalveluita. Koppari tuotti edellisten lisäksi tietojohtamis- ja projektipalvelut, arkistopalvelut, toimielin- ja kirjaamopalvelut ja kaupungin ICT-palvelut.

Palvelukeskustoiminta kaupungin omana toimintana päättyi 31.12.2018, kun osa Kopparin toiminnoista siirtyi Monetra Pirkanmaa Oy:lle ja osa konsernihallinnon konserniohjausyksiköihin kokonaisprosessi-ajattelun mukaisesti.

Johtopäätökset

Tukitoimintojen keskittäminen, volyymihiötyjen saavuttaminen ja toiminnan kehittäminen toivat tehokkuutta ja taloudellisuutta neljäntoista toimintavuoden aikana. Verkostoituminen ja vertailu/ benchmarking ovat tuottavuuskasvuun vaikuttavia toimintatapoja ja taustatekijöitä.

Tukipalvelujen tuottavuuden kehittyminen on pitkälti kiinni tietojärjestelmien hyödyntämisestä ja niiden kehittymisestä sekä uusien ominaisuuksien käyttöönotosta kaupungilla. Kopparin aikana otettiin käyttöön mm. Selma-järjestelmä, erilaisia portaaleja ja web-asiointia, Chat ja robotisaatiokokeilu.

Määrälliset hyödyt	Laadulliset hyödyt
- pääprosessien tuottavuuden merkittävä parantuminen, maksimissaan 364 % - henkilöstömäärän vähentyminen 148 htv:llä - asiakashintojen alentuminen, tilinpäätöshyvitykset - taloudellinen toiminta ja kannattavuuden seuranta, konsernin taloudellisuuden kokonaisedun kasvattaminen	- prosessien standardointi, yhtenäistäminen ja jatkuva kehittäminen - sähköisen taloushallinnon projektien ja järjestelmien kehityksen mahdollistaminen - henkilöstön osaamisen kasvaminen ja asiakasnäkemyksen laajentuminen - palveluiden tilaamisen oppiminen ja valmistautuminen yhtiöittämiseen

13.6.2019

35

PT8 johon kuuluivat kirjanpito, käyttöomaisuuskirjanpito, irtaimiston luettelointi, ostolaskujen käsittely ja ostoreskontran hoitaminen, laskutus, myyntireskontran hoitaminen ja perintä, palkanlaskenta ja työnantajatilitykset, arvonlisäverotilitykset sekä toimintoihin liittyvä tietojärjestelmien pääkäyttö ja koulutus.

Puskala Tarja; 16.4.2019

PT9 HALO:Päivittäispalveluita olivat rekrytointipalvelut, koulutus- ja kehittämispalvelut, työtodistuspalvelut, esimiesten palvelussuhdeneuvonta ja palveluaikalaskenta, eläke- ja uudelleensijoituspalvelut, virastopalvelut ja puhelunvälityspalvelut.

Puskala Tarja; 16.4.2019

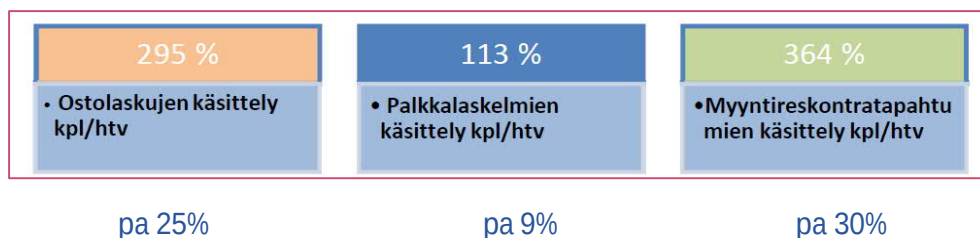


Tukipalvelun tuottavuus, päämittarit

Palvelujen tuottavuuden kehitys

Tuottavuuden ja tehokkuuden nostaminen olivat palvelukeskusmallin kulmakiviä. Toiminnan taloudellisuutta ja palveluiden kannattavuutta seurattiin palvelukeskuksissa säännöllisesti. Palvelut tuotteistettiin hyödyntäen mm. toimintolaskentaa ja työajanseurantaa. Kopparin palvelut oli tuotteistettu 72 tuotteeseen ja toimintamenot olivat vuonna 2018 32 milj. euroa.

Perusprosessien tuottavuus parani kolmessa laajassa talous- ja henkilöstöhallinnon palvelussa vuosien 2007 - 2018 välillä eniten. Tuottavuutta seurattiin käsiteltynä kappaleina per henkilötyövuosi (alla keskimääräinen tuottavuusnousu vuositasolla, per annum):



Toimintatapojen kehittämisellä, tietojärjestelmien hyödyntämisen parantamisella ja resurssien tarkalla seurannalla pystyttiin pääprosessien tuottavuutta nostamaan merkittävästi. Toiminnan ja palveluiden kannattavuutta seurattiin jatkuvasti.

Palvelujen tuottavuuden parantumisen myötä henkilöstömäärää voitiin vähentää ja se aleni yhteensä 148 henkilötyövuotta. Syntyneet kustannussäästöt työvoimakustannuksissa siirrettiin asiakashintoihin tai palautettiin tilinpäätöshyvityksinä asiakkaille.

Hintojen alentumisesta esimerkkinä ovat suurimmat volyymituotteet verkko-ostolasku ja kuukausipalkkalaskelma:

- Verkko-ostolaskun hinta laski vuodesta 2009 (4,1 euroa/kpl) vuoteen 2018 (2,5 euroa/kpl) yhteensä yli 60 prosenttia
- Kaupungin työntekijän kuukausipalkkalaskelma vuodesta 2009 (14,8 euroa/kpl) vuoteen 2018 (11,80 euroa/ kpl) yhteensä 20 prosenttia.

Täydentävä ja selittävät mittarit



Asiakastyytyväisyys

Kopparin asiakkaina olivat kaupungin lisäksi 40 konserniyhteisöä/sidosyksikköä. Asiakastyytyväisyys parani koko ajan toiminnan vakiintuessa.

Asiakastyytyväisyyden mittaamisessa siirryttiin erillisten vuosittain toteutettujen asiakaskyselyiden tekemisestä eri tietojärjestelmien kautta saatavan tiedon analysointiin. Kopparissa tehtiin asiakastyytyväisyyskyselyt vuosina 2016 ja 2017. Niissä kokonaiskeskiarvot olivat noin 8 (asteikko 1-10).

Tämän jälkeen asiakastyytyväisyyttä mitattiin palvelupyyntöjen yhteydessä annettavilla kohtaamiskyselyn arvosanoilla. Kohtaamiskyselyjen arvosanat ovat hyviä: vuodelta 2017 keskiarvo oli 9,33 ja vuodelta 2016 9,40 (asteikko 1 – 10).

Kyselyiden lisäksi asiakastyytyväisyyttä seurattiin päiväkohtaisten palautteiden ja asiakkaiden yhteydenottojen kautta. Virheet käsiteltiin aina asianosaisten kanssa ja toimintavarmuutta kehitettiin yhteistyössä. Asiakkaat osallistuivat myös aktiivisesti prosessien ja järjestelmien kehittämiseen mm. pilotoitien muodossa.



Johtaminen ja työhyvinvointi

Palvelukeskusten johtaminen edellytti laajojen kokonaisuuksien hahmottamista, koska tuotettavat palvelut olivat moninaiset. Palvelukeskuksen johtamismallissa asioiden vastuutus vietiin alemmas lähiesimiehille ja asioiden seuranta ja raportointi olivat säännöllistä. Tiimit osallistuivat mm. prosessikuvausten laadintaan, asiakkuuden hoitomallin suunnitteluun ja muuttivat palveluiden tuotteistusta joustavasti kannattavuuden ja tarpeiden mukaan. Esimiehiä ja asiantuntijoita koulutettiin systemaattisesti.

Henkilöstön hyvinvointia seurattiin sekä Kunta10-tulosten kautta ja joinakin vuosina tehtiin omia henkilöstökyselyitä. Työhyvinvointia seurattiin myös kaupungin työhyvinvointimatriisin kautta. Työtyytyväisyys kehittyi positiivisesti ja oli vuonna 2018 asteikolla 1-5 mitattuna 4,14.

Tavoite: Työhyvinvoinnin taso on hyvällä tasolla

Toimenpide: Oman työhyvinvoinnin kyselyn toteuttaminen työhyvinvoinnin kokonaisuuksista, vuosina 2016 ja 2017

Mittari: Kyselyn tulokset

Toteuma: Konsernipalveluyksikkö on tehnyt koko henkilöstön kattavan saman sisältöisen työtyytyväisyyskyselyn vuosina 2016, 2017, 2018. Kyselyn tulosten mukaan työtyytyväisyys on parantunut tavoitteen mukaisesti vuosittain. Vuonna 2016 kokonaisarvosana oli 3,98, vuonna 2017: 4,05 ja vuonna 2018: 4,14. Asteikko kyselyssä oli 1 - 5. Konsernipalveluyksikkö on hyödyntänyt tuloksia toiminnan ja käytäntöjen kehittämisessä. Tulosten pohjalta on tehty konkreettisia toimenpiteitä sekä tiimi-, ryhmä- että kokoyksikön tasolla.

Selittävät tekijät

Keskeisimmät kehitystoimenpiteet ja projektit tuottavuuden parantamiseksi

Palvelukeskuksen johtamismallissa kehittäminen oli tärkeää. Sähköisiä toimintamuotoja ja tietojärjestelmiä kehitettiin ja automaatiota hyödynnettiin prosessien kehittämisessä ja tuottavuuden parantamisessa. 14 toimintavuoden aikana palvelukeskuksessa vietiin prosessien ja järjestelmien kehittämistä keskitetysti eteenpäin: työskentely asiakasrajapinnassa mahdollisti yhtenäistämisen, resursseja pystyttiin suuntamaan paremmin ja tietojärjestelmien uudistuksia oli helpompi lanseerata. Palvelukeskuksessa käynnistettiin sisäisiä kehitysprojekteja eri prosesseissa ja vertailutietoa tehokkuudesta haettiin laajasti benchmarkkauksen kautta.

Kehitysprojektit olivat toimintojen automatisointia järjestelmissä, toimintatapojen virtaviivaistamista ja koko prosessin kehittämistä.

Taloushallinnon palvelukeskus laati laatukäsikirjan vuonna 2012, joka tuli toiseksi valtiovarainministeriön laatukilpailussa. Laatukäsikirja laadittiin CAF-menetelmää käyttäen ja sitä käytettiin erityisesti perehdyttämisen apuvälineenä.

Henkilöstön toiminnalla oli suuri vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstö oppi jatkuvaan muutosvalmiuteen, opiskeli ja oppi uusia asioita ja oli halukas uudistamaan työnsä yksityiskohtia. Sekä henkilöstö, johto ja esimiehet etsivät ja sovelsivat rohkeasti uusia toimintamalleja ja etsivät vastauksia toiminnan tarpeisiin.

Henkilökunnan osaamista kehitettiin jatkuvasti monipuolisilla tavoilla, mm. uudistamalla ja yhtenäistämällä työtapoja, koulutuksilla, työkierroilla, tehtävien uudelleen järjestelyllä, perehdyttämissuunnitelmilla ja työnohjauksella.

Lisätiedot

Tampereen kaupunki, konsernihallinto, talousyksikkö

laskenta@tampere.fi

suunnittelujohtaja Tarja Puskala, tarja.puskala@tampere.fi

p. 050 595 1079

