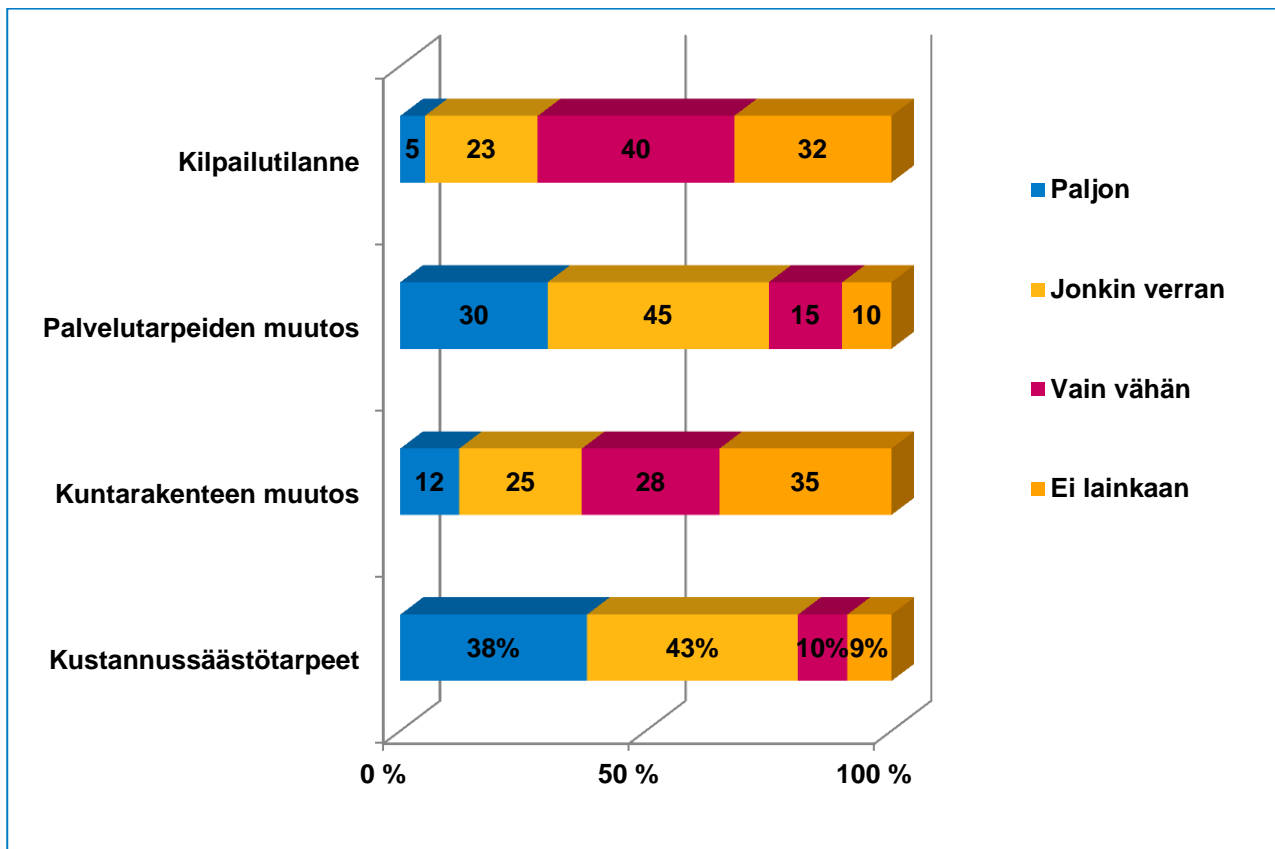


Kunta-alan tuloksellisuuskysely 2012

KT Kuntatyönantajat ja pääsopijajärjestöt toteuttivat joulukuussa 2011 – maaliskuussa 2012 yhteisen kyselyn siitä, millaista tuloksellisuustyötä kunnissa ja kuntayhtymissä tehdään sekä mitkä ovat tuloksellisuustyön esteet, edistäjät ja kehittämistarpeet. Kyselyyn vastasi 186 kuntaa ja kuntayhtymää, joiden henkilöstömäärä on 285 000 (65 % kuntasektorin koko henkilöstöstä).

Tuloksellisuustyön taustat ja toteutus

Vastaajilta kysyttiin millaiset kunnan toimintaympäristöön ja toimintaan liittyvät tarpeet ovat vaikuttaneet tuloksellisuustyön käynnistämiseen. Vastauksissa nousi kaksi tekijää yli muiden:



Toimintaympäristössä on selkeä jako kahteen ryhmään: eniten tuloksellisuustyötä ovat vauhdittaneet kustannussäästötarpeet ja palvelutarpeiden muutos, vähemmän tärkeitä tekijöitä ovat olleet kuntarakenteen muutos ja kilpailutilanne.

Tulosten perusteella tuloksellisuustyötä tehdään kaikenkokoisissa kuntaorganisaatioissa.

KT Kuntatyönantajat laati vuonna 2008 tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskevan suosituksen. Tuloksellisuuskyselyn mukaan tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard BSC) on käytössä 47 prosentissa vastanneista kunnista (87 kuntaa). Muita tuloksellisuustyön välineitä olivat mm. asiakas-kyselyt, työyhteisökyselyt, henkilöstösuunnitelma, kehityskeskustelut, riskienarviointi ja henkilöstöraportointi. Muita tuloksellisuusvälineitä olivat palveluprosessien kehittäminen, laatujärjestelmät sekä Kunta10-tulosten hyödyntäminen.

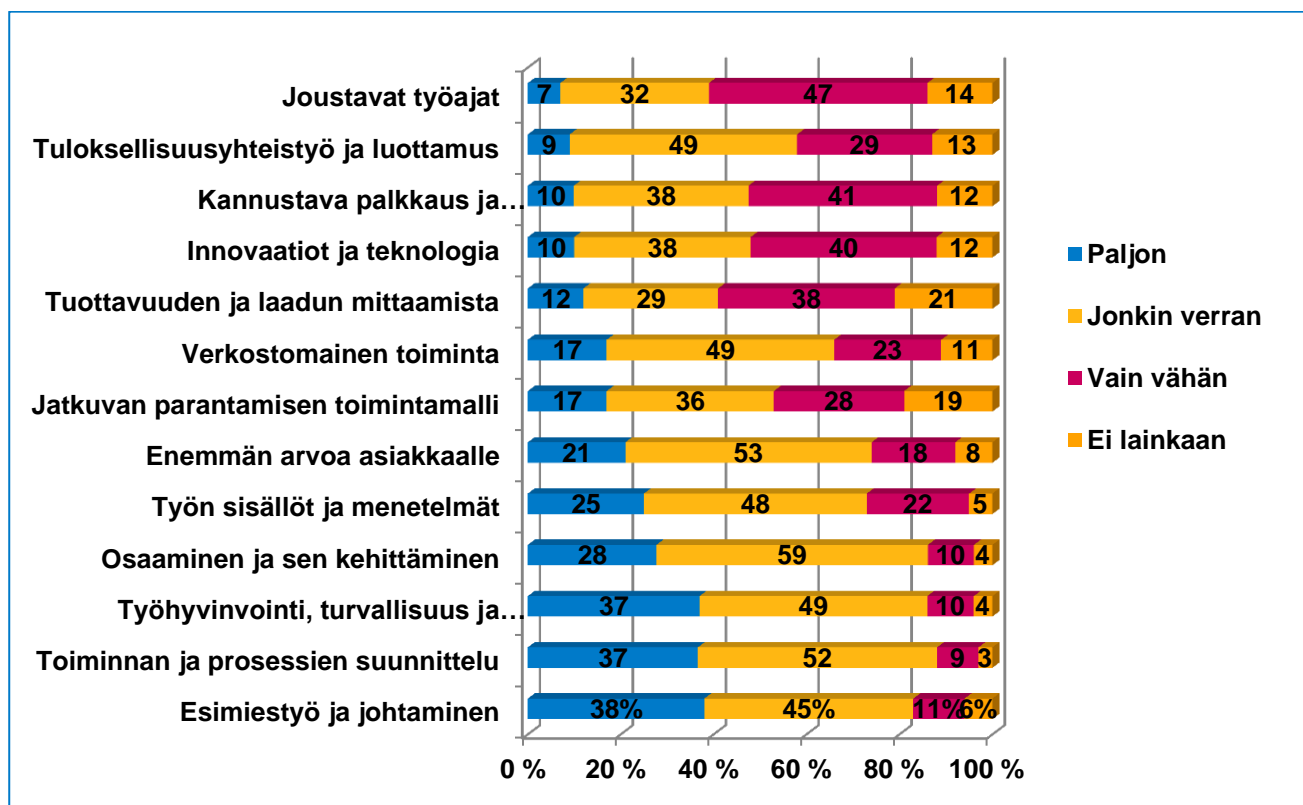
61 kunnassa tasapainotettua mittaristoa käytettiin kunnan toiminnan suunnittelussa ohjaamassa henkilöstöstrategiaa tai henkilöstöstrategista ohjelmaa. Joka toisessa vastanneista kunnista käytettiin tasapainotetun mittariston osa-alueita (asiakas-, prosessi-, henkilöstö- ja vaikuttavuusnäkökulmat) kuntien vuoden 2012 talousarvion valmistelussa.

Tuloksellisuustyön välineiden käyttö

Tasapainotetun mittariston ohella kunnan toiminnan suunnittelussa ja strategiatyön ohjaamisessa käytettiin erilaisia laatujärjestelmiä, asiakas- ja henkilöstökyselyjä, kehityskeskusteluja, palvelusuunnitelmia, opetus- ja kulttuuriministeriön tuloksellisuuskriteereitä, kustannusten seurantaa, työhyvinvoinnin johtamista, henkilöstötilinpäätöksiä, tuloksellisuusmatriisia ja ”tervettä järkeä”.

Tuloksellisuustyössä painottuvat toiminnan suunnittelu ja työhyvinvointi

Tuloksellisuustyössä painottuivat seuraavat asiat vuonna 2011:



Eniten painottuivat (paljon + jonkin verran-vastauksia) siis toiminnan ja prosessien suunnittelu (89 %), osaaminen ja sen kehittäminen (87 %), työhyvinvointi, turvallisuus ja työympäristö (86 %) sekä esimiestyö ja johtaminen (83 %)

Vähiten käsiteltiin joustavia työaikajärjestelyjä (39 %), tuottavuuden ja laadun mittaamista (41 %), innovaatioita ja teknologiaa (48 %) sekä kannustavaa palkkausta ja palkitsemista (48 %).

Kyselyn tulosten mukaan tuloksellisuusasioiden painotus on melko samanlainen sekä koko kunnan tasolla että eri toimialoilla/hallinnonaloilla.

Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tuloksellisuustyön onnistumiseen?

Keskeisimmät tuloksellisuustyön onnistumisen edellytykset olivat johdon ja henkilöstön saumaton yhteistyö, yhdessä tekeminen, aktiivinen tiedottaminen, johdon sitoutuminen, henkilöstön osallistuminen, esimiesten avainrooli sekä myös ylimmän johdon sitoutuminen.

Tuloksellisuustyön vaikutukset

Kunnilta kysyttiin, mitä tuloksia ja vaikutuksia tuloksellisuustyöllä on ollut tai mitä tuloksia ja vaikutuksia sillä arvioidaan olevan kunnalle/kuntayhtymälle kokonaisuudessaan.

Taulukko 1: Tuloksellisuustyön arvioidut tulokset ja vaikutukset

Asia	Paljon %	Jonkin verran %	Vain vähän %	Ei lainkaan %
Palvelun laatu on parantunut	8	67	22	4
Palvelun vaikutukset parempia	10	58	27	5
Palveluprosessit sujuvat	13	67	16	4
Toiminta on kustannustehokasta	16	51	27	5

Vastaajat arvioivat tuloksellisuustyön vaikuttaneen melko tasaisesti toiminnan kustannustehokkuuteen, palveluprosessien sujuvuuteen, palvelujen parantuneeseen laatuun sekä parantuneisiin vaikutuksiin. Jos paljon ja jonkin verran -vastauksia lasketaan yhteen järjestys on palveluprosessit sujuvat (80 %), palvelun laatu on parantunut (75 %), palvelun vaikutukset parempia (68 %) ja toiminta on kustannustehokasta (67 %).

Muita raportoituja vaikutuksia olivat mm.: kunnan toiminta on aktivoitunut, toiminnan ulkoistaminen, toimintatapojen yhdenmukaistuminen, yhteistyön kehittyminen, mm. eri hallintokuntien kesken, sisäinen viestintä parantunut sekä se, että ymmärrys tuloksellisuustyöstä lisääntynyt. Lisäksi raportoitiin, että henkilöstön kustannustietoisuus parantunut ja että asiakastyö ja prosessit ovat muuttuneet läpinäkyvimmiksi. Kaikki vaikutukset eivät kuitenkaan vastaajien mielestä ole olleet myönteisiä, kun tulostavoitteita on asetettu huomioimatta rajallisia resursseja.

Tuloksellisuustyön henkilöstövaikutukset

Kunnilta kysyttiin myös, mitä henkilöstövaikutuksia tuloksellisuustyöllä on ollut. Henkilöstövaikutuksia arvioitiin olleen seuraavasti:

Taulukko 2: Tuloksellisuustyön henkilöstövaikutukset

Asia	Paljon %	Jonkin verran %	Vain vähän %	Ei lainkaan %
Kokonaislukumäärään tai henkilötyövuosiin	5	50	33	13
Työurien pidentymiseen	3	40	40	17
Sairauspoissaoloihin	6	44	39	11
Työtehtäviin	10	65	22	4
Osaamisen kehittämiseen	17	58	20	5
Työvälineisiin ja teknologiaan	11	54	28	7
Työaikajärjestelyihin	5	26	54	15
Työpaikan sijaintiin	2	16	46	36

Eniten tuloksellisuustyöllä on siis ollut henkilöstövaikutuksia (paljon + jonkin verran-vastanneet) työtehtäviin (75 %), osaamisen kehittämiseen (75 %) sekä työvälineisiin ja teknologiaan (64 %). Vähiten henkilöstövaikutuksia oli työpaikan sijaintiin (18 %) ja työaikajärjestelyihin (31 %).

Lisäksi mainittiin avovastauksissa mm. vapautuvien vakanssien uudelleenjärjestelyt nykytarpeen mukaan, stressin lisääntyminen, työn kuormittavuuden vähentyminen, muutosvastarinta, henkilöstön väheneminen, moniosaamisen vaatimuksen lisääntyminen, henkilöstöresurssien tehokkaampi käyttö, sitoutuminen työhön lisääntynyt, yhden työnantajan periaatteen toteuttaminen yli hallintorajojen, työntekijän osaaminen käyttöön, palkkauksen kytkeminen tuloksellisuuteen ja henkilöstövoimavarojen käytön suunnittelu.

Paikallisten työmarkkinaosapuolten näkökulmat tuloksellisuustyöhön

Paikallisten työmarkkinaosapuolten näkökulma tuloksellisuustyöhön jakautui hyvin tasaisesti:

- yhteistoiminnan näkökulma (tuloksellisuusyhteistyö) (62 %)
- kehittämisen näkökulma (61 %)
- palkitsemisen näkökulma (59 %)
- arvioinnin näkökulma (54 %)

Tuloksellisuuspalvelujen ja -tuen tarve

Kyselyssä selvitettiin myös millaisesta tuesta ja palvelusta olisi hyötyä kunnan tuloksellisuustyössä. Kaikkia vastausvaihtoehtoina esitettyjä palvelu- ja tukimuotoja toivottiin yleisesti:

- vertaistukea ja hyvien käytäntöjen levittämistä (97 %)
- koulutus- ja keskustelutilaisuudet (93 %)
- rahallinen kehittämistuki (esim. Tekes, Työsuojelurahasto 91 %)
- oppaat ja muu kirjallinen aineisto (87 %)
- yhteistyömahdollisuudet muiden kuntien kanssa (87 %)

Kunnissa toivottiin erityisesti selkeitä ohjeita, videokoulutusta, selkeyttä kyselyihin, vertaisarviointia, selkeää tietoa selvityksistä, hyvistä käytännöistä ja hankkeista, toimialakohtaisia koulutustilaisuuksia, yhteistyömahdollisuuksia muiden kuntien kanssa esim. kehittämishankkeissa sekä ”kaikille so-piva punainen rautalankamalli”.

Muista konkreettisista toimintamuotoideoista kyselyssä nousi esille kuntien yhteisten tuloksellisuus-hankkeiden (ml. työelämän kehittämishankkeet) organisointi sekä yhteisten mittareiden ja mallien laadinta.

Tuloksellisuuden hyvien käytäntöjen levittäminen

Tuloksellisuuden edistäminen hyvien ja kestävien käytäntöjen juurruttamisella ja levittämisellä on vastaajien mukaan edistetty laajalla ja monipuolisella tuloksellisuusviestinnällä, jatkuvalla vuoropu-helulla sekä henkilöstön osallistumisella. Lisäksi tulokselliset toimintatavat ja tuloksellisuusmittarit on siirretty osaksi jokapäiväistä toimintaa. On myös hyödynnetty johtamisen erikoisammattitutkintoa, kehitetty työpaikkakokouksia, edistetty esimiesten keskinäistä yhteistyötä, lisätty raportointia päättä-jille sekä palkittu työpaikkoja onnistuneista hanketuloksista.

Tuloksellisuustyön haasteet ja tai esteet

Haasteina ja esteinä tuloksellisuustyössä mainittiin vaikeuksia kehittää toimivia mittareita ja tulos-palkkausmalleja, ajan löytäminen tuloksellisuus- ja kehittämistyölle, jatkuvat uudistukset sekä tulok-sellisuustyön niveltäminen muuhun kehittämistyöhön.