

Kunta-alan tuloksellisuuskysely 2017

Verkkajulkaisun ISBN 978-952-293-499-4

www.kt.fi



KUNTA-ALAN TULOKSELLISUUSKYSELY 2017

KT Kuntatyöntajat:

Niilo Hakonen

Niina Paakkonen

Kunta-alan pääsopijajärjestöt:

Eija Kemppainen, Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPer ry

Marko Heikkinen, Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty ry

ISBN 978-952-293-499-4 verkkojulkaisu

KT Kuntatyöntajat 2017

www.kt.fi

KUNTA-ALAN TULOKSELLISUUS- SELVITYS 2017

Sisällys

1	Taustaksi	4
2	Tuloksellisuusselvityksen käsittely yhteistoimintaryhmässä	6
3	Tuloksellisuustyö kuntaorganisaatioissa.....	7
3.1	Tavoitteena kustannussäästöt ja laadukkaampi työelämä	7
3.2	Esimiestyötä ja asiakaslähtöisyyttä kehitettiin eniten	8
3.3	Kehittämistyö paransi tuloksellisuutta vähintään jonkin verran	10
3.4	Tavoitteet korkeammalle tulevina vuosina.....	12
4	Tuloksellisuustyön vaikutukset	14
4.1	Tuloksellisuustyöllä saadaan muutoksia aikaan.....	14
4.2	Kunta-alalle tarvitaan lisää kehittämisen edelläkävijöitä.....	16
5	Mikä edistää ja mikä hidastaa tuloksellisuustyötä	19
5.1	Kehittämistyö tehdään omin voimin	19
5.2	Aika ei riitä kehittämiselle?	20
6	Sote-kuntayhtymät muutoksessa - näkyykö se kehittämistyössä?	22
7	Kunta-alan työelämän kehittämisohjelma Kunteko 2020	23
8	Millaista tukea toivottiin tuloksellisuustyöhön.....	24
9	Johtopäätökset	25
Kuvio 1.	Tuloksellisuuden neljä osa-aluetta.....	4
Kuvio 2.	Selvityksen käsittely yhteistoimintaryhmässä	6
Kuvio 3.	Millaiset toimintaympäristöön ja toimintaan liittyvät muutokset ovat vaikuttaneet tuloksellisuustyönne käynnistämiseen	8
Kuvio 4.	Kuinka paljon olette kehittäneet seuraavia asioita viimeisten kolmen vuoden aikana	9
Kuvio 5.	Kuinka paljon seuraavien asioiden kehittäminen paransi organisaationne tuloksellisuutta viimeisten kolmen vuoden aikana	11
Kuvio 6.	Kuinka paljon seuraavien asioiden kehittäminen paransi organisaationne tuloksellisuutta viimeisten kolmen vuoden aikana. Kuvion tulokset on painotettu henkilöstömäärällä	12
Kuvio 7.	Kuinka paljon aiotte panostaa seuraavien asioiden kehittämiseen tulevien kolmen vuoden aikana	13
Kuvio 8.	Kehittämistyön vaikutukset organisaatiossa	15
Kuvio 9.	Arvio tavoitetasosta tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittämisessä.....	17
Kuvio 10.	Arvio tavoitetasosta työelämän laadun kehittämisessä	17

Kuvio 11. Tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittämisen tavoitetasot ristiintaulukoituna työelämän laadun kehittämisen tavoite-tasojen kanssa	18
Kuvio 12. Kuinka paljon seuraavat asiat ovat edistäneet tuloksellisuustyön onnistumista	19
Kuvio 13. Kuinka paljon seuraavat asiat ovat edistäneet tuloksellisuustyönne onnistumista. Kuvion tulokset on painotettu henkilöstömäärällä	20
Kuvio 14. Kuinka paljon seuraavat asiat ovat hidastaneet tuloksellisuustyötänne	21
Kuvio 15. Tunnetteko Kuntekon Tekojen Torin	23
Kuvio 16. Millaisesta tuesta ja palvelusta olisi hyötyä tuloksellisuustyössä	24
Taulukko 1. Tietoja vastaajaryhmistä.....	5

Tiivistelmä

KT Kuntatyönantajien ja kunta-alan pääsopijajärjestöjen helmi-maaliskuussa 2017 tekemä Kunta-alan tuloksellisuusselvitys on jatkoa vuosien 2012 ja 2015 tuloksellisuuskyselyille. Tuoreimman kyselyn tarkoituksena oli erityisesti kartoittaa tuloksellisuustyön tilannetta kunnissa ja kuntayhtymissä valmisteilla olevan sote- ja maakuntauudistuksen kynnyksellä. Tuloksellisuustyöllä tarkoitetaan tuottavuuden, työelämän laadun, palvelujen laadun ja palvelujen vaikuttavuuden kehittämistä. Vuoden 2017 selvitystä hyödynnetään myös Kunta-alan työelämän kehittämisohjelman Kunteko 2020:n seuraavan ohjelmakauden valmistelussa.

Tuloksellisuusselvitykseen vastasi 177 kuntaa ja kuntayhtymää. Vastausprosentti oli 41 ja saadut vastaukset kattoivat 63 prosenttia kunta-alan henkilöstöstä.

Tulosten perusteella useimmissa kunnissa ja kuntayhtymissä tehdään tuloksellisuuteen liittyvää kehittämistyötä monipuolisesti ja määrältään paljon tai ainakin jonkin verran. Eniten on viimeisten kolmen vuoden aikana panostettu esimiestyöhön, johtamiseen sekä toiminnan ja prosessien kehittämiseen. Niitä aiotaan kehittää myös jatkossa. Asiakslähtöisyyteen on panostettu kuntaorganisaatioissa enemmän kuin aikaisemmin. Se nähdään tärkeäksi myös tulevaisuudessa.

Sote- ja maakuntauudistus, ja erityisesti tarve parantaa palvelun laatua ja tuottavuutta olivat vauhdittaneet kehitystyön käynnistämistä sote-kuntayhtymissä. Toisaalta epävarmuus tulevaisuudesta hidasti kehitystyötä osassa organisaatioita.

Vastaajat arvioivat tekemänsä kehittämistyön vaikuttaneen myönteisesti. Eniten tuloksellisuustyön koettiin parantaneen yhteistyötä eri toimijoiden välillä, teknologian hyödyntämistä, työn organisointia ja henkilöstön innostusta. Kehittämisen koettiin parantaneen myös tuottavuutta, kustannustehokkuutta ja sillä oli saatu aikaan säästöjä.

Eniten kehittämistyön käynnistämistä vauhdittavat kustannussäästötarpeet ja tarve parantaa työelämän laatua ja työhyvinvointia. Seuraavaksi eniten kuntaorganisaatiot halusivat parantaa palvelunsa laatua ja tuottavuutta. Tuloksellisuustyön onnistumista puolestaan edisti eniten johdon ja esimiesten sitoutuminen, henkilöstön osallistaminen, yhteistyö henkilöstön edustajien kanssa sekä esimiesvalmennus.

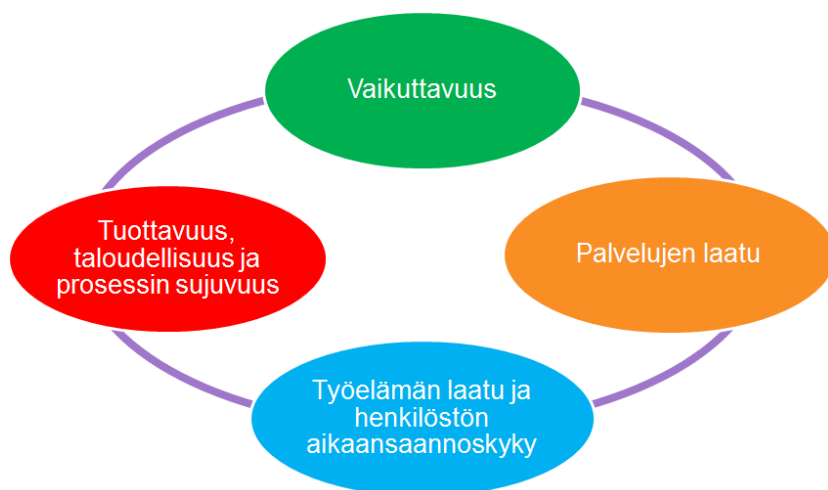
Tuloksellisuustyö tehdään kuntaorganisaatioissa pääosin omin voimin. Yhteistyötä muiden kuntaorganisaatioiden ja ulkoisten palveluntarjoajien kanssa vaikutti onnistumiseen vain jonkin verran. Tuloksellisuustyön suurimmaksi hidasteeksi koettiin edelleen se, että aika eri riittä toiminnan kehittämiseen.

Kaikki kuntaorganisaatiot olivat kiinnostuneita saamaan tietoa vaikuttavista käytännöistä ja kiinnostavista ratkaisuista. Tämän lisäksi toivottiin vertaistukea, asiantuntija-apua, sparrausta ja neuvontaa. Vastaajista 99 prosenttia kannattikin Kuntekon kaltaisen toiminnan jatkamista, vaikka eivät vielä olisi aktiivisesti osallistuneet ohjelmaan.

1 Taustaksi

Yhteistyötä tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämiseksi on tehty kunta-alalla 1980-luvulta saakka. Tänä aikana KT Kuntatyönantajat ja kunta-alan pääsopijajärjestöt ovat yhdessä halukkaiden kuntaorganisaatioiden kanssa toteuttaneet useita pitkäkestoisia tutkimus- ja kehitysohjelmia, joiden tuloksia on pyritty levittämään laajasti kuntakenttään erilaisten kampanjoiden ja julkaisujen avulla.

Esimerkiksi KT:n ja pääsopijajärjestöjen yhteinen tuloksellisuussuositus vuodelta 2008 ja valtionvarainministeriön Kestävän kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaamisen käsikirja vuodelta 2014 määrittelevät tuloksellisuuden käsitteen kutakuinkin yhdenmukaisesti, siten että tuottavuuden lisäksi se sisältää palvelujen vaikuttavuuden, palvelujen laadun sekä työelämän laadun (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Tuloksellisuuden neljä osa-alueita

Merkittävää on, että tuloksellisuuskäsite liittyy toisiinsa talouden, toiminnan ja henkilöstön aikaansaannoskyvyn, samaan tapaan kuin ne käytännön työssäkin ovat yhteydessä toisiinsa. Tulokselliset julkiset palvelut ja niiden kehittäminen ovat lähellä hyvinvointiyhteiskunnan ydintä.

Kunta-alan tuloksellisuusselvityksessä 2017:llä selvitettiin, millaista tuloksellisuustyötä kunnissa ja kuntayhtymissä on parin viime vuoden aikana tehty, sekä mitkä ovat tuloksellisuustyön esteet, edistäjät ja vaikutukset. Aikaisemmat kunta-alan tuloksellisuusselvitykset tehtiin 2012 ja 2015. Tässä raportissa tuloksia verrataan vuoden 2015 tuloksiin.

Selvitys lähetettiin Manner-Suomen kuntien ja kuntayhtymien työnantaja-asemassa oleville KT-yhteyshenkilöille helmikuussa 2017. Selvitykseen toivottiin yhtä vastausta jokaisesta kunnasta ja kuntayhtymästä. Lisäksi toivottiin, että selvitys käsiteltäisiin yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa, mikäli se vain on mahdollista.

Kunnat ja kuntayhtymät on jaoteltu raportissa viiteen vastaajaryhmään:

1. yli 5000 työntekijän kunnat
2. 500–5000 työntekijän kunnat
3. alle 500 työntekijän kunnat
4. sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymät
5. muut kuntayhtymät.

Muita kuntayhtymiä ovat koulutuksen, teknisen ja elinkeinoalan kuntayhtymät sekä maakuntaliitot. Tässä julkaisussa kunnista ja kuntayhtymistä käytetään yhteisnimitystä kuntaorganisaatiot.

Vastaukset edustavat kattavasti koko kunta-alaa Suomessa

Selvitykseen tuli yhteensä 177 vastausta. Kaikki vastaukset käsiteltiin selvityksessä samanarvoisina, ellei erikseen ole mainittu painotuksesta henkilöstömäärän mukaan*. Selvityksen vastausprosentti oli 41 prosenttia. Saatut vastaukset kattoivat 63 prosenttia kunta-alan henkilöstöstä. (Taulukko 1.)

Yli 5000 työntekijän kunnista selvitykseen vastasivat kahta lukuun ottamatta kaikki. Heidän vastaustensa osuus kaikista selvitykseen tulleista vastauksista oli määrällisesti kuitenkin vain kuusi prosenttia. Reilu kaksi viidesosaa (43 %) 500–5000 työntekijän kunnista vastasi selvitykseen. Niiden osuus kaikista selvitykseen tulleista vastauksista oli 24 %. Alle 500 työntekijän kunnista selvitykseen vastasi 35 prosenttia. Heidän vastaustensa osuus kaikista vastauksista oli suurin, 37 prosenttia. Sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymistä noin puolet (52 %) vastasi selvitykseen. Heidän vastaustensa osuus kaikista vastauksista oli 17 prosenttia. Muut kuntayhtymät -vastaajaryhmästä puolestaan vastasi 41 %, ja vastausten osuus kaikista vastauksista oli 16 prosenttia. Vastausprosentti vastaajaryhmän sisällä oli samaa tasoa, mitattiinpa sitä vastausten lukumäärällä tai vastanneiden organisaatioiden henkilömäärällä.

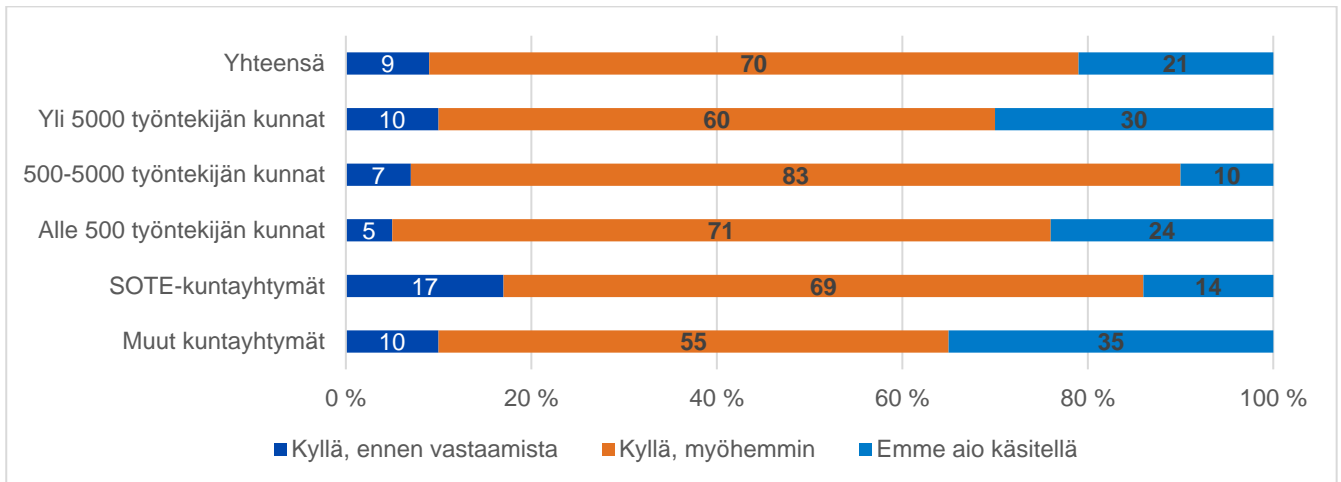
Taulukko 1. Tietoja vastaajaryhmistä

Vastaajaryhmä	Vastaajaryhmän henkilöstömäärän osuus koko kunta-alan henkilöstömäärästä	Vastauksia kpl	Vastausprosentti vastaajaryhmän sisällä	Vastausten kpl-määrän osuus kaikista vastauksista	*Vastausten henkilöstömäärän osuus kaikista vastauksista
Yli 5000 työntekijän kunnat	129 000	10	83 %	6 %	43 %
500–5000 työntekijän kunnat	135 000	43	43 %	24 %	23 %
Alle 500 työntekijän kunnat	42 000	66	35 %	37 %	6 %
SOTE-kuntayhtymät	94 000	29	52 %	17 %	24 %
Muut kuntayhtymät	20 000	29	41 %	16 %	4 %
Yhteensä	420 000	177	41 %	100 %	100 %

Koska osa vastauksista poikkeaa toisistaan vastaajaryhmän mukaan, on raportin lopussa liitteenä vastaajaryhmäkohtaiset tulostaulukot. Lisäksi raportin tuloksista osa on esitetty henkilöstömäärällä painotettuna. Raportissa ei ole käytetty vastaajaryhmittäisiä katokertoimia.

2 Tuloksellisuusselvityksen käsittely yhteistoimintaryhmässä

Vastaajilta kysyttiin, aikovatko he käsitellä selvitystä ja sen tuloksia yhteistoimintaryhmässä. Työnantajista yhdeksän prosenttia kertoi aikovansa käsitellä selvitystä yhteistoimintaryhmässä ennen vastaamista ja 70 prosenttia aikoo viedä selvityksen vastaamisen jälkeen käsittelyyn (kuvio 2). Yleisintä se oli 500-5000 työntekijän kunnissa, joista valtaosa (90 %) kertoi vievänsä selvityksen yhteistoimintaryhmän käsittelyyn.



Kuvio 2. Selvityksen käsittely yhteistoimintaryhmässä

3 Tuloksellisuustyö kuntaorganisaatioissa

3.1 Tavoitteena kustannussäästöt ja laadukkaampi työelämä

Selvityksessä kysyttiin, millaiset toimintaympäristöön ja toimintaan liittyvät muutokset vaikuttivat tuloksellisuustyön käynnistämiseen kunta-alalla. Tulokset on raportoitu kuviossa 3.

Kustannussäästöt, työelämän laatu ja työhyvinvointi olivat useimmiten syynä kehittämistyön aloittamiseen. Tarve parantaa työelämän laatua ja työhyvinvointia oli merkittävä syy 500-5000 työntekijän kuntien tuloksellisuustyön käynnistämiseen. Heistä lähes kaikki (98 %) ajattelivat, että tarve parantaa työhyvinvointia vauhditti tuloksellisuustyön aloittamista. Yli 5000 työntekijän kunnista 40 prosenttia ja sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymistä 35 prosenttia kertoi sen vauhdittaneen paljon kehittämistyön käynnistämistä. Viidesosa (20 %) alle 500 työntekijän kunnista koki, että työhyvinvoinnilla ei ollut vaikutusta niiden tuloksellisuustyön käynnistämiseen.

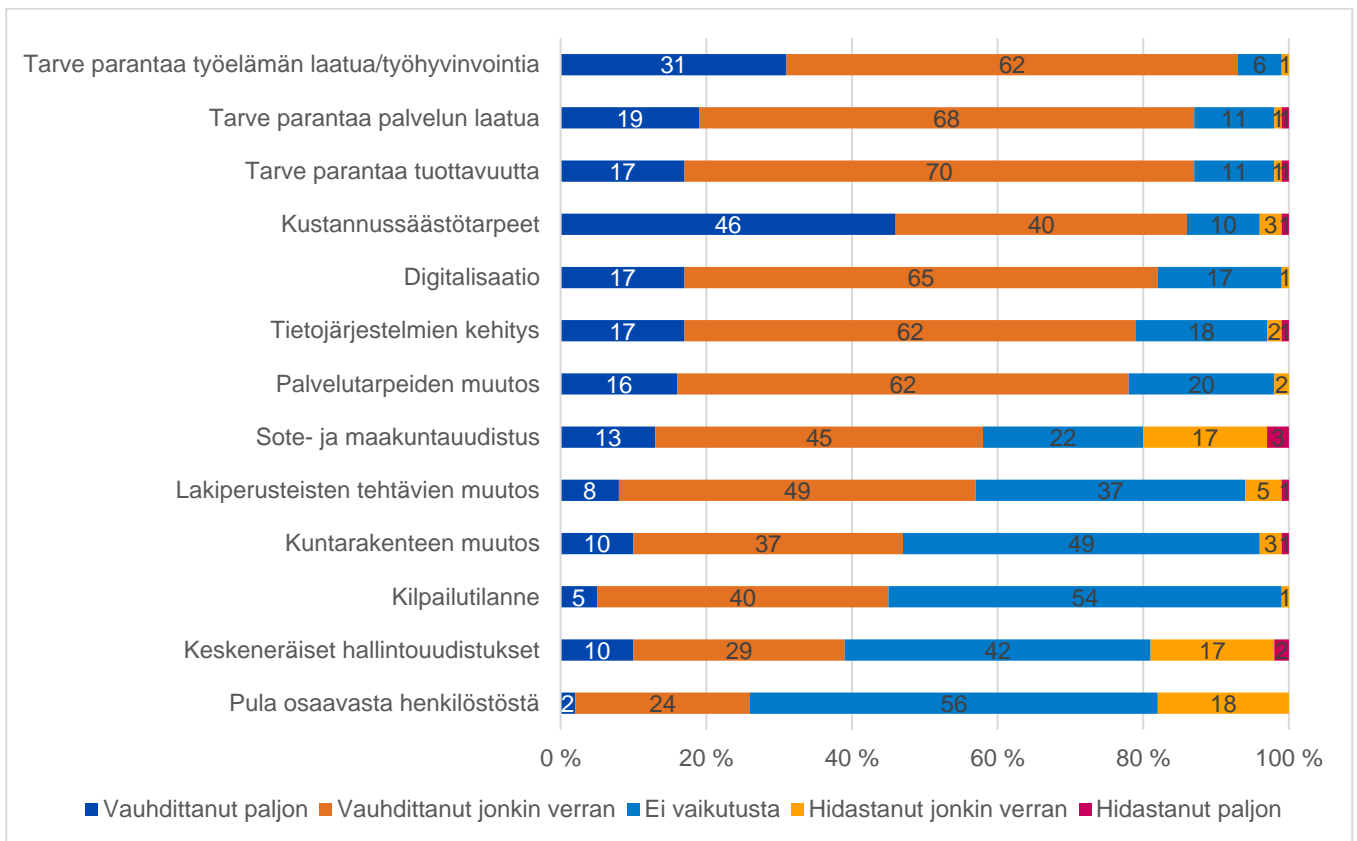
Vastaajaryhmien välillä oli eroja siinä, kuinka paljon he kokivat kustannussäästötarpeiden vaikuttaneen tuloksellisuustyönsä käynnistämiseen. Yli 5000 työntekijän kunnista 80 prosenttia koki, että kustannussäästötarpeet vauhdittivat paljon tuloksellisuustyön aloittamista. Alle 500 työntekijän kunnista vain 31 prosenttia ajatteli kustannussäästötarpeiden vaikuttaneen siihen paljon.

Hallintouudistus vauhdittaa enemmän kuin hidastaa

Kaikissa vastaajaryhmissä selvästi suurempi osa vastaajista arveli keskeneräisten hallintouudistusten ja sote- ja maakuntauudistusten pikemminkin vauhdittaneen kehittämistyön käynnistämistä kuin hidastaneen. Suuremmista, yli 5000 työntekijän kunnista neljä viidesosaa (80 %) ajatteli, että keskeneräiset hallintouudistukset vauhdittivat paljon tai ainakin jonkin verran heidän kehittämistyönsä käynnistämistä. Myös sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymien kehittämistyön aloittaminen on nopeutunut tulevan muutoksen edessä. Niistä kolme neljäsosaa kokee sote- ja maakuntauudistuksen vauhdittaneen tuloksellisuustyön käynnistämistä.

Alle 500 työntekijän kunnista 22 prosenttia ja muut kuntayhtymät -vastaajaryhmästä 18 prosenttia koki, että keskeneräiset hallintouudistukset hidastavat tuloksellisuustyön käynnistämistä. Muut kuntayhtymät -vastaajaryhmässä on ammatillisen koulutuskuntayhtymiä, joihin kohdistuu suuria rahoitusleikkauksia.

Näiden lisäksi nousee esille pula osaavasta henkilöstöstä. Kolmasosa keskisuurista, 500-5000 työntekijän kunnista kokee sen hidastavan kehittämistyön käynnistämistä. Samanaikaisesti yli puolet vastaajista kertoi, että sillä ei ole vaikutusta kehittämistyön aloittamiseen.



Kuvio 3. Millaiset toimintaympäristöön ja toimintaan liittyvät muutokset ovat vaikuttaneet tuloksellisuustyönne käynnistämiseen

Kustannussäästötarpeet yhä syynä tuloksellisuustyön käynnistämiseen

Myös vuoden 2015 tuloksellisuusselvityksessä kustannussäästötarpeiden nähtiin vaikuttavan paljon tuloksellisuustyön käynnistämiseen. Tämän vuoden selvityksessä nousi esille tarve parantaa työelämän sekä palvelun laatua. Näitä vaihtoehtoja ei ollut vuoden 2015 kyselyssä. Tietojärjestelmien kehitys, sekä uutena vaihtoehtona digitalisaatio, nousivat selvästi esille kehittämistyön ajureina.

3.2 Esimiestyötä ja asiakaslähtöisyyttä kehitettiin eniten

Vastaajien piti arvioida selvityksessä, kuinka paljon heidän organisaationsa ovat kehittäneet alla listattuja asioita viimeisen kolmen vuoden aikana.

- Enemmän arvoa asiakkaalle
- Esimiestyö ja johtaminen
- Henkilöstölähtöinen toiminnan kehittäminen
- Innovaatiot ja teknologia
- Jatkuvan parantamisen toimintamalli
- Joustavat työajat
- Kannustava palkkaus ja palkitseminen
- Nopeasti toteutettavat kokeilut
- Osaaminen ja sen kehittäminen
- Toiminnan ja prosessien kehittäminen
- Tuloksellisuuden osa-alueiden mittaaminen
- Tuloksellisuusyhteistyö ja luottamus
- Työelämän laadun parantaminen
- Työhyvinvointijohtaminen
- Työn sisällöt ja työmenetelmät
- Työturvallisuuden ja työympäristön parantaminen
- Verkostomainen toiminta

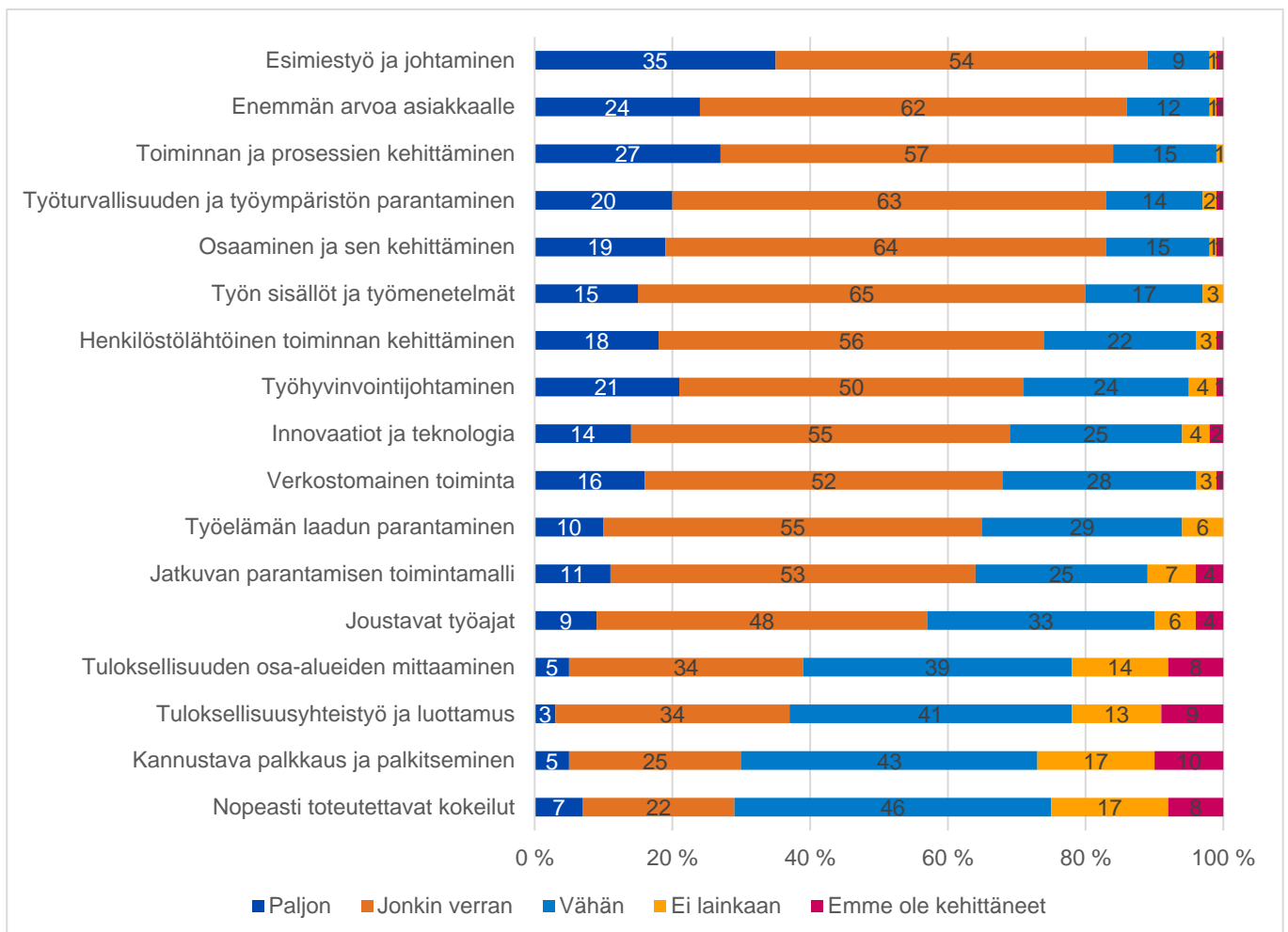
Alle 500 työntekijän kunnat kehittävät muita vähemmän

Vastaajat kertoivat kehittäneensä eniten esimiestyötä ja johtamista (ks. kuvio 4). Vastaajaryhmien välillä oli kuitenkin eroja. Kun neljä viidesosaa (80 %) yli 5000 työntekijän kunnista kertoi kehittäneensä paljon esimiestyötä ja johtamista, niin alle 500 työntekijän kunnista paljon sitä kehitti noin viidennes. Asiakaslähtöisyyttä kehitettiin toiseksi eniten. Noin kaksi viidesosaa sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymistä ja yli 5000 työntekijän kunnista kertoi kehittävänsä sitä paljon.

Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että yli 5000 työntekijän kunnat ja sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymät olivat innokkaimpia kehittäjiä. Alle 500 työntekijän kunnat puolestaan erottuivat joukosta sillä, että heillä näyttäisi olevan kehittämistyötä vähemmän kuin muilla vastaajaryhmillä. Osittain kysymys voi olla siitä, että isommassa organisaatiossa tapahtuu jo luonnostaan enemmän, koska yksiköitä ja ihmisiä on enemmän. Kehittäminen voi olla myös organisoidumpaa. Pienen organisaation vahvuus puolestaan voi olla ketteryys ja se, että ihmiset tuntevat toisensa paremmin.

Nopeita kokeiluita ja kannustavaa palkkausta kehitetään vähän

Nopeasti toteutettavia kokeiluita tai kannustavaa palkkausta ja palkitsemista käytti paljon tai jonkin verran noin kolmasosa kuntaorganisaatioista. Alle 500 työntekijän kunnat käyttivät kokeiluita harvemmin kuin muut vastaajaryhmät. Sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymistä 38 prosenttia kertoi, etteivät ne ole lainkaan kehittäneet kannustavaa palkkausta ja palkitsemista viimeisen kolmen vuoden aikana.



Kuvio 4. Kuinka paljon olette kehittäneet seuraavia asioita viimeisten kolmen vuoden aikana

Kehittämisen painopisteet ovat pysyneet samoina

Tuloksien perusteella näyttää siltä, että kehittämisen painopisteet ovat säilyneet samoina vuosien varrella. Tuloksellisuuden kehittämistä on tehty monissa asioissa vähintään jonkin verran. Esimiestyötä ja johtamista sekä toimintaa ja prosesseja on aina kehitetty paljon. Joustavia työaikoja kehitetään nykyään enemmän kuin ennen. Kymmen prosenttiyksikköä useampi työnantaja on kertonut kehittävänsä sitä paljon tai jonkin verran.

Tähän kysymykseen oli lisätty joitakin vastausvaihtoehtojavuoden 2015 kyselyyn verrattuna. Ne osoittivat, että myös erityisesti työhyvinvointijohtamisen kehittämistä ja henkilöstölähtöistä kehittämistyötä tehtiin runsaasti. Noin viidesosa kehitti niitä paljon. Myös verkostomaisen toiminnan kehittäminen oli melko yleistä. Uutena vastausvaihtoehtona kysyttiin myös nopeasti toteutettavia kokeiluja, joiden käyttö ei vielä ollut levinnyt koko kuntakenttään.

3.3 Kehittämistyö paransi tuloksellisuutta vähintään jonkin verran

Kun edellä kysyttiin, kuinka paljon eri asioita kehitettiin viimeisten kolmen vuoden aikana. Tässä luvussa tarkastellaan vastaajien arvioita siitä, kuinka paljon niiden kehittäminen paransi tuloksellisuutta. Asiaa on tarkasteltu sekä vastausten jakauman perusteella (kuvio 5) että henkilöstömäärällä painottamalla (kuvio 6). Kuvion 6 vastaukset ovat samassa järjestyksessä kuin kuviossa 5.

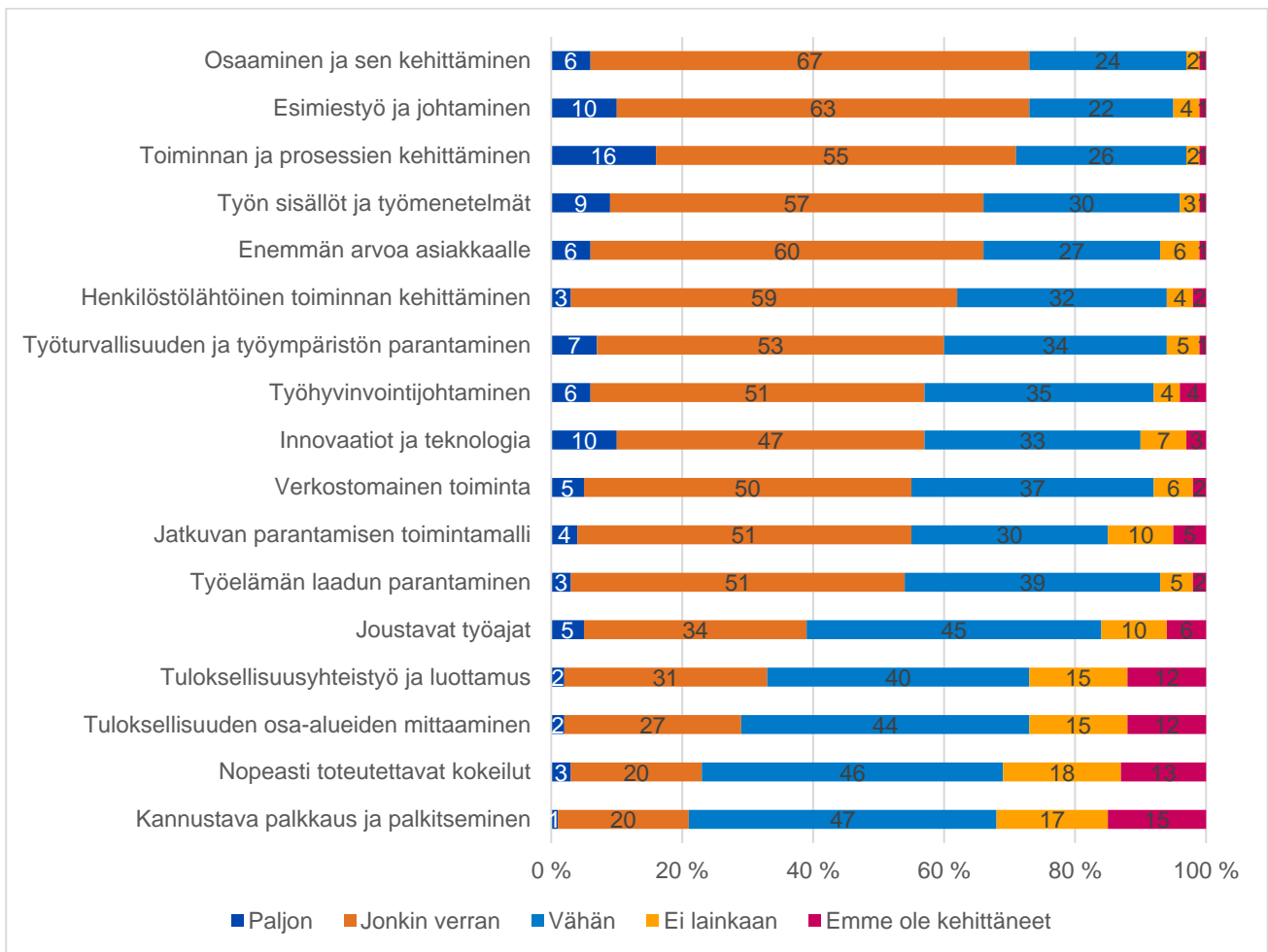
Eniten tuloksellisuutta paransi osaamisen kehittäminen

Kolme neljäsosaa (73%) vastaajista arvioi, että osaamisen kehittäminen paransi tuloksellisuutta paljon tai jonkin verran. Esimiestyön ja johtamisen kehittämisellä koettiin olevan eniten vaikutusta yli 5000 työntekijän kunnissa. Noin neljännes sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymistä sekä viidennes 500-5000 työntekijän kunnista ja muut kuntayhtymät -vastaajaryhmästä koki, että toiminnan ja prosessien kehittäminen paransi tuloksellisuutta paljon. (Kuvio 5.)

Yleiskuva vastauksista oli, että kaikenlainen kehittäminen on parantanut tuloksellisuutta, ja mitä enemmän on kehitetty, sitä enemmän tuloksellisuus on parantunut. Kuviot 4 ja 5 muistuttavat hyvin paljon toisiaan. Järjestyksestä poikkeavat osaaminen ja sen kehittäminen, jonka arvioitiin parantaneen eniten tuloksellisuutta.

Työhyvinvointijohtaminen paransi tuloksellisuutta yli 5000 työntekijän kunnissa

Tuloksellisuutta paransivat toiminnan ja prosessien kehittäminen, esimiestyö ja johtaminen, innovaatiot ja teknologia sekä työn sisältöjen ja työmenetelmien kehittäminen. Kun vastauksia painotetaan henkilömäärällä, nousee tähän joukkoon myös työhyvinvointijohtaminen. Eniten nousua vuodesta 2015 oli asiakaslähtöisen kehittämisen (enemmän arvoa asiakkaalle) vaikutuksilla tuloksellisuuteen isoissa organisaatioissa.

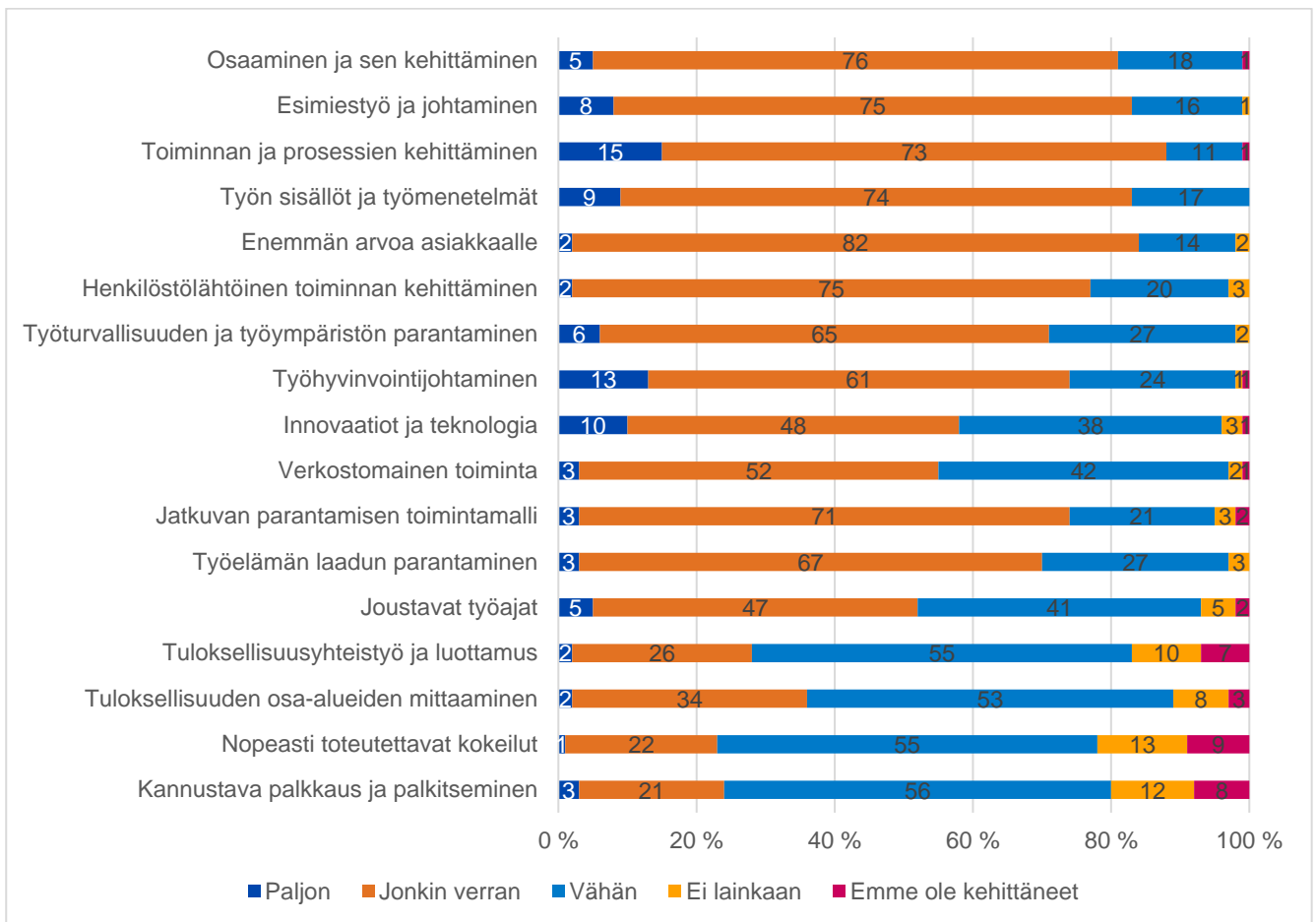


Kuvio 5. Kuinka paljon seuraavien asioiden kehittäminen paransi organisaationne tuloksellisuutta viimeisten kolmen vuoden aikana

Kehittäminen parantaa tuloksellisuutta, ja suuret kuntaorganisaatiot kehittävät enemmän

Kuviossa 6 on painotettu edellisen kysymyksen vastauksia henkilöstömäärällä. Tämä tarkoittaa sitä, että jos annettu vastaus koskee esimerkiksi 5000 työntekijää, niin se saa suuremman, henkilömäärän mukaisen painoarvon kuin vastaus, joka koskee vain 50 työntekijää. Henkilömäärällä painotettuna organisaation tuloksellisuuden koettiin kehittyneen jonkin verran enemmän, ja emme ole kehittäneet -vastausten osuus pienenee.

Asiakaslähtöisyyden, innovaatioiden ja teknologian sekä työhyvinvointijohtamisen koettiin parantaneen enemmän tuloksellisuutta isoissa organisaatioissa kuin pienissä kuntaorganisaatioissa. Myös jatkuvan parantamisen toimintamallin ja työelämän laadun kehittämisen nähtiin vaikuttaneen myönteisemmin isoissa kuntaorganisaatioissa.



Kuvio 6. Kuinka paljon seuraavien asioiden kehittäminen paransi organisaationne tuloksellisuutta viimeisten kolmen vuoden aikana. Kuvion tulokset on painotettu henkilöstömäärällä

3.4 Tavoitteet korkeammalle tulevina vuosina

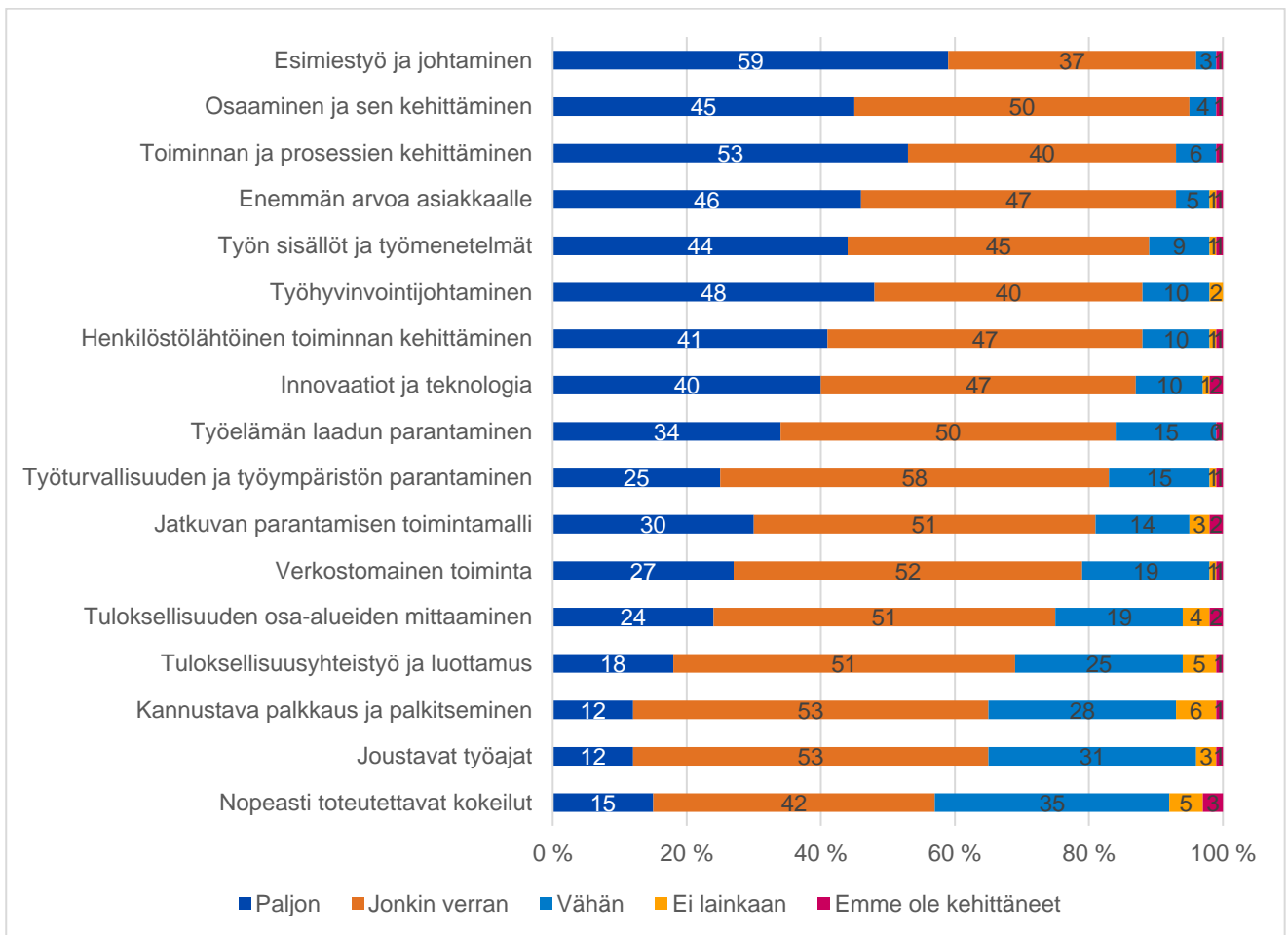
Kuntaorganisaatioilta kysyttiin, kuinka paljon he aikovat panostaa edellä mainittujen asioiden kehittämiseen tulevien kolmen vuoden aikana. Vastausten perusteella kunta-alalla panostetaan kehittämiseen tulevina vuosina eniten enemmän (kuvio 7). Näin vastattiin kuitenkin myös jo vuonna 2015.

Esimiestyön sekä toiminnan prosessien kehittämiseen aiotaan panostaa tulevaisuudessaakin

Esimiestyön ja johtamisen kehittämiseen sekä osaamisen kehittämiseen aiotaan panostaa tulevaisuudessa eniten. Aikomuslistalla korkealle nousee myös toiminnan ja prosessien kehittämisen, sekä ensimmäistä kertaa kysytyistä asioista henkilöstölähtöinen toiminnan kehittäminen ja työhyvinvointijohtamisen kehittäminen.

Vastaajaryhmien välillä on melko suurta vaihtelua, kun tarkastelee joustavien työaikojen kehittämistä. Eniten sitä aikoivat kehittää yli 5000 työntekijän kunnat. Niistä lähes 90 prosenttia aikoi kehittää sitä paljon tai jonkin verran.

Kolmannes yli 5000 työntekijän kunnista aikoo kehittää kannustavaa palkkausta ja palkitsemista sekä nopeasti toteutettavia kokeiluita paljon.



Kuvio 7. Kuinka paljon aiotte panostaa seuraavien asioiden kehittämiseen tulevien kolmen vuoden aikana

Innovaatiot ja teknologia nähdään aikaisempaa tärkeämmäksi

Vuonna 2015 tulevaisuuden kehittämistarpeet nähtiin pääosin samankaltaisina kuin vuoden 2017 selvityksessä. Innovaatioiden ja teknologian kehittämiseen aiotaan kuitenkin panostaa selvästi enemmän kuin vuonna 2015. Myös asiakaslähtöisyyteen ja työelämän laatuun aiotaan panostaa aikaisempaa enemmän.

4 Tuloksellisuustyön vaikutukset

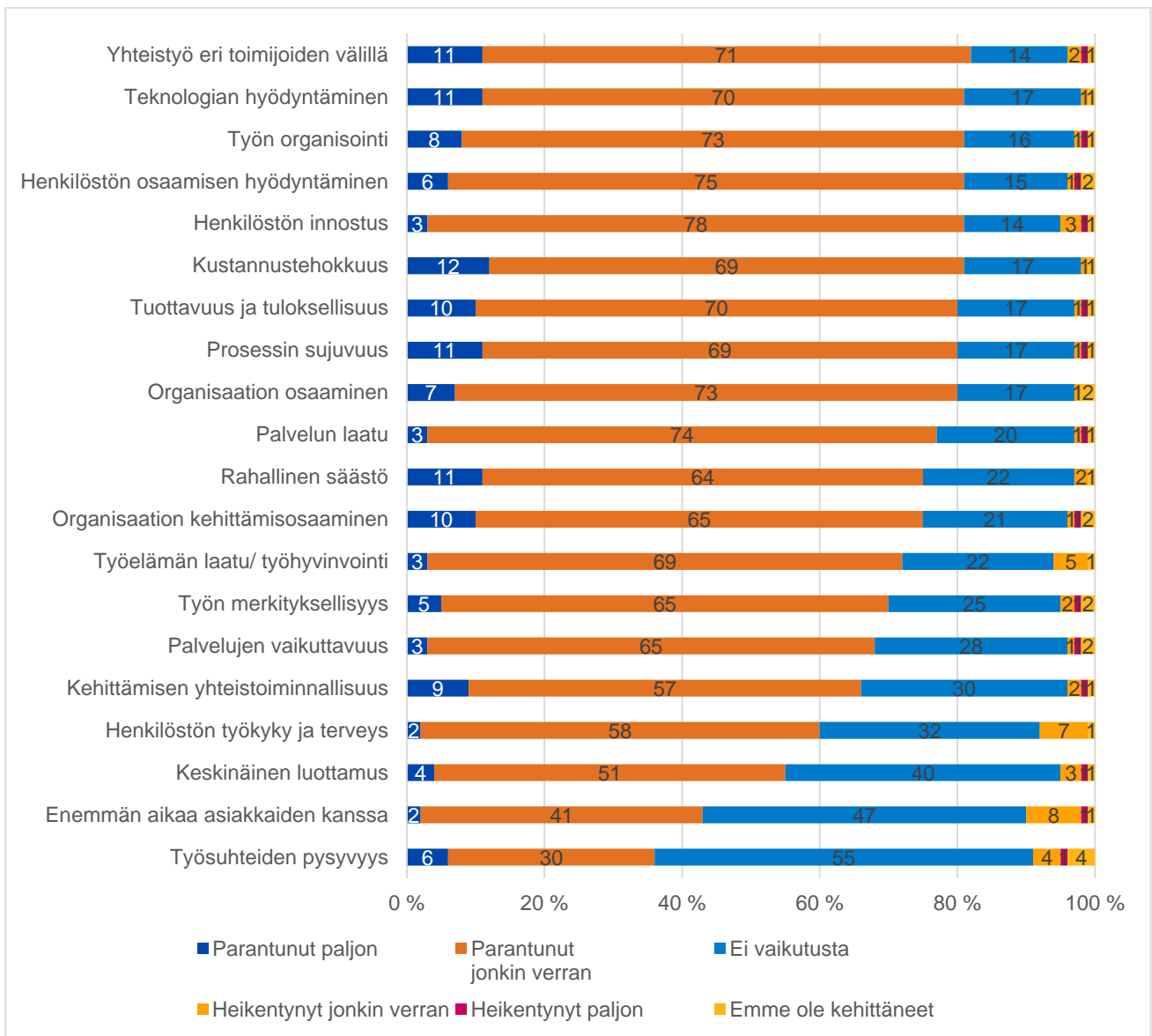
4.1 Tuloksellisuustyöllä saadaan muutoksia aikaan

Vastaajilta kysyttiin selvityksessä, miten he arvioivat jo tehdyn tuloksellisuustyön vaikuttaneen omassa organisaatiossaan. Pääsääntöisesti kuntaorganisaatiot kokivat, että tuloksellisuustyö oli vaikuttanut myönteisesti ja parantanut jonkin verran organisaation toimintaa. Tulokset on esitetty kuviossa 8.

Tuloksellisuustyö paransi eniten yhteistyötä eri toimijoiden välillä ja teknologian hyödyntämistä

Yhteistyön eri toimijoiden välillä koettiin parantuneen eniten. Kutakuinkin saman suuruisia vaikutuksia kehittämistyöllä arveltiin olevan yli kymmeneen muuhunkin asiaan, niiden joukossa muun muassa kustannustehokkuus, palvelun laatu ja organisaation osaaminen. Vastaajaryhmien välillä ei ollut suuria eroja.

Kehittämisen vaikutuksista työsuhteiden pysyvyyteen oli melko paljon vaihtelua vastaajaryhmien välillä. Sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymät arvioivat sen parantuneen eniten. Heistä vajaa viidennes arvioi sen parantuneen paljon kehittämistyön vaikutuksesta. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tuloksellisuustyöllä ei ole ollut vaikutusta työsuhteiden pysyvyyteen. Palvelussuhteet ovat kunta-alalla olleet pysyviä ja pitkäkestoisia, siksi kehittämistyön ei todennäköisesti nähdä vaikutuksia.



Kuvio 8. Kehittämistyön vaikutukset organisaatiossa

Vuoden 2015 selvityksessä tuloksellisuustyö vaikutti eniten organisaation osaamiseen ja kustannustehokkuuteen

Vuoden 2015 selvityksessä tuloksellisuustyön arvioitiin vaikuttaneen eniten organisaation osaamiseen ja kustannustehokkuuteen. Yhteistyöhön eri toimijoiden välillä sijoittui molempina vuosina korkealle. Kysymykset vuosina 2011 ja 2015 eivät olleet täysin samoja.

Selvityksen käsittely yhteistoimintaryhmässä on erityisesti yhteydessä rahalliseen säästöön

Vastaajat, jotka aikoivat käsitellä tuloksellisuusselvityksen yhteistoimintaryhmässä, arvioivat saaneensa hieman parempia tuloksia rahallisesta säästöstä, prosessin sujuvuudesta, työelämän laadusta/työhyvinvoinnista ja henkilöstön osaamisesta.

Kannustavan palkkauksen kehittäminen on yhteydessä kustannustehokkuuteen; nopeasti toteutettavat kokeilut heijastuvat teknologian hyödyntämiseen ja kehittämisen yhteistoiminnallisuuteen

Kuntaorganisaatiot, jotka kehittivät kannustavaa palkkausta paljon, arvioivat kehittämistyön vaikuttaneen enemmän kustannustehokkuuteen. Kannustavan palkkauksen kehittämisellä oli yhteyttä myös parannuksiin työelämän laadussa, organisaation osaamisessa sekä työn organisoinnissa.

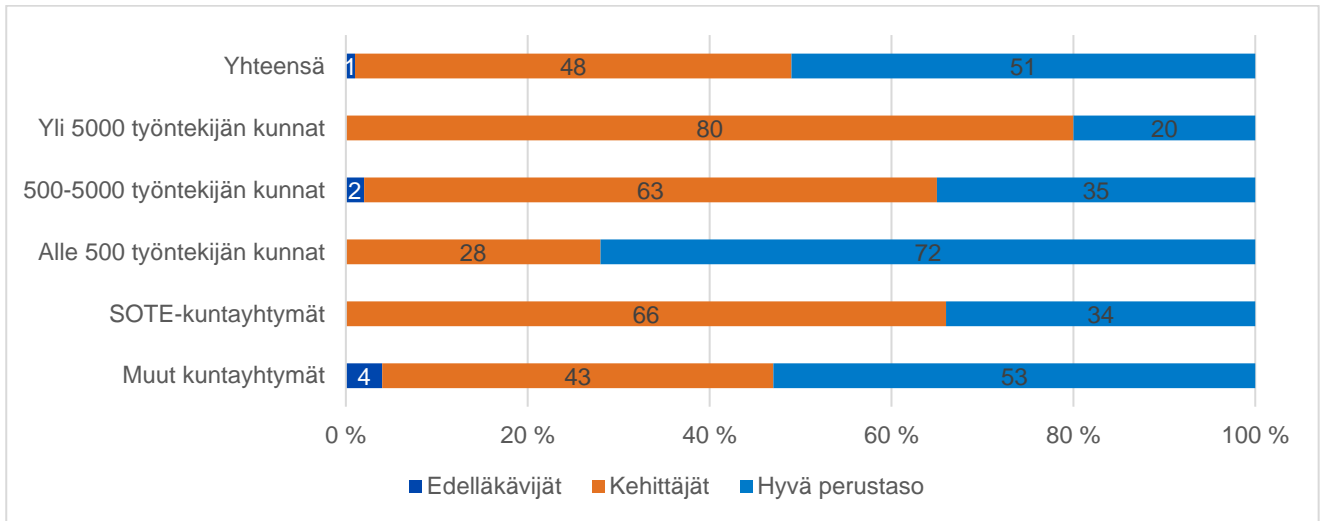
Vastaajat, jotka olivat kehittäneet paljon nopeilla kokeiluilla, arvioivat saaneensa suurempia vaikutuksia teknologian hyödyntämisessä sekä kehittämisen yhteistoiminnallisuudessa. Nopeilla kokeiluilla oli myös yhteyttä palvelun laatuun, eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön ja prosessin sujuvuuteen.

4.2 Kunta-alalle tarvitaan lisää kehittämisen edelläkävijöitä

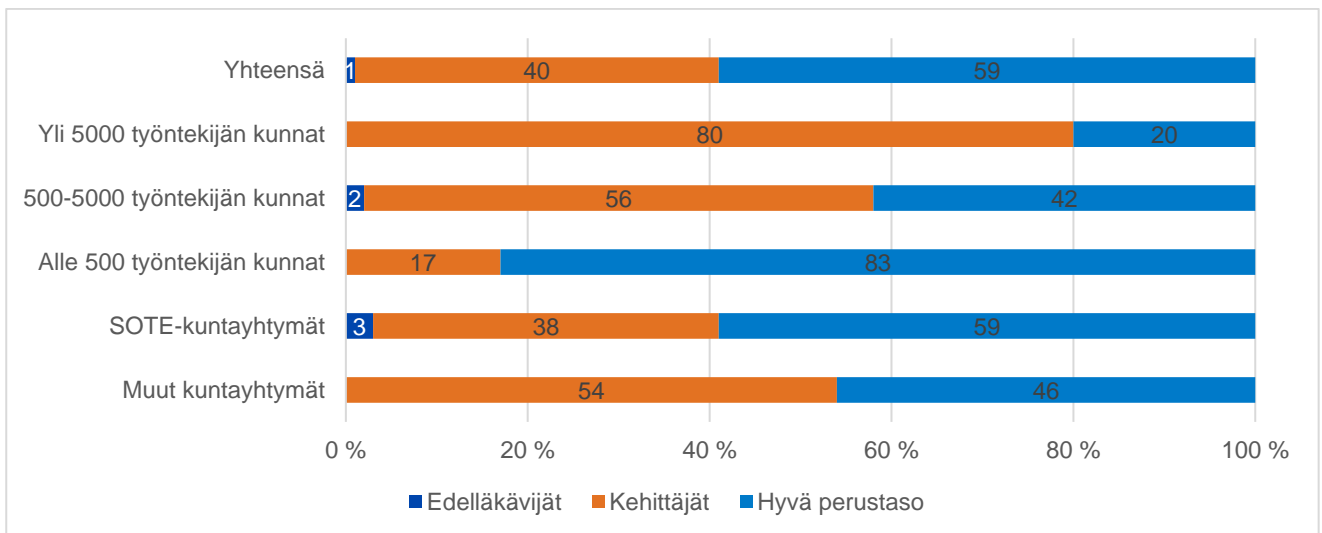
Vastaajia pyydettiin arvioimaan, millä tasolla he arvioivat organisaationsa olevansa tällä hetkellä tuottavuuden, tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisessä. Kolmen tavoitetason kuvaukset perustuivat kansallisen työelämän kehittämisstrategian asteikkoon:

Hyvä perustaso	Kehittäjät	Edelläkävijät
Perusasiat kunnossa, arki ja velvoitteiden hoitaminen sujuvaa.	Panostetaan kehittämiseen aluksi erillisillä hankkeilla, sitten monipuolisesti ja suunnitelmallisesti.	Erinomaiset tai maailmanluokan tuotteet, palvelut, toimintakonseptit, työyhteisöt ja niiden jatkuva kehittäminen.

Vain prosentti kaikista vastaajista arvioi olevansa edelläkävijä tuottavuuden, tuloksellisuuden tai työelämän laadun kehittämisessä. Osuus on alhainen ja se on laskenut vuodesta 2015. (Kuviot 9 ja 10.) Vuoden 2015 kyselyssä edelläkävijän tavoitetasolla oli muita useammin yli 5000 työntekijän kuntia ja sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymiä.



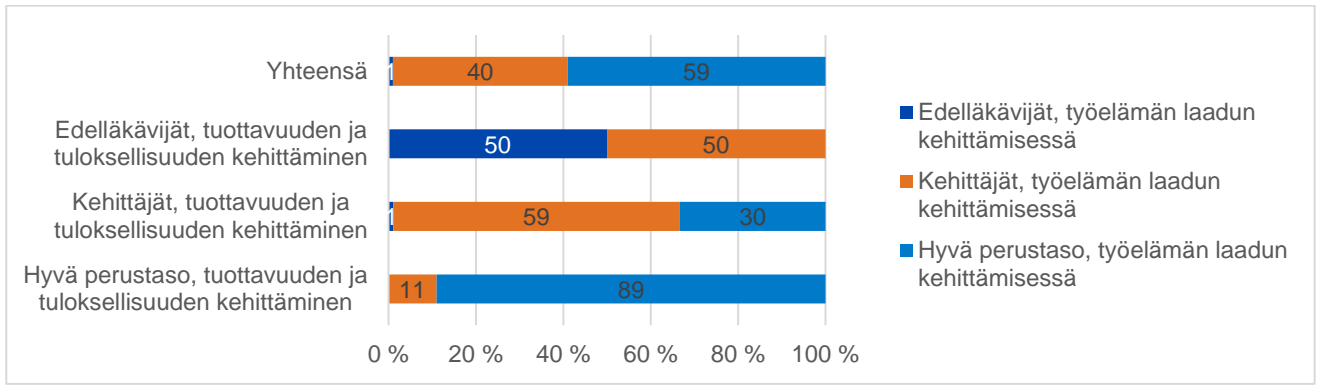
Kuvio 9. Arvio tavoitetasosta tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittämisessä



Kuvio 10. Arvio tavoitetasosta työelämän laadun kehittämisessä

Tuottavuuden, tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittäminen kulkevat käsi kädessä

Kuviossa 11 on tarkasteltu sitä, että arvioivatko kuntaorganisaatiot olevansa samalla tavoitetasolla tuottavuuden, tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisessä. Suurin osa työnantajasta koki olevansa samalla tasolla. Varsinkin hyvällä perustasolla olleet kehittäjät kokivat olevansa sitä molemmissa kehittämisen osa-alueissa.



Kuvio 11. Tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittämisen tavoitetasot ristiintaulukoituna työelämän laadun kehittämisen tavoite-tasojen kanssa

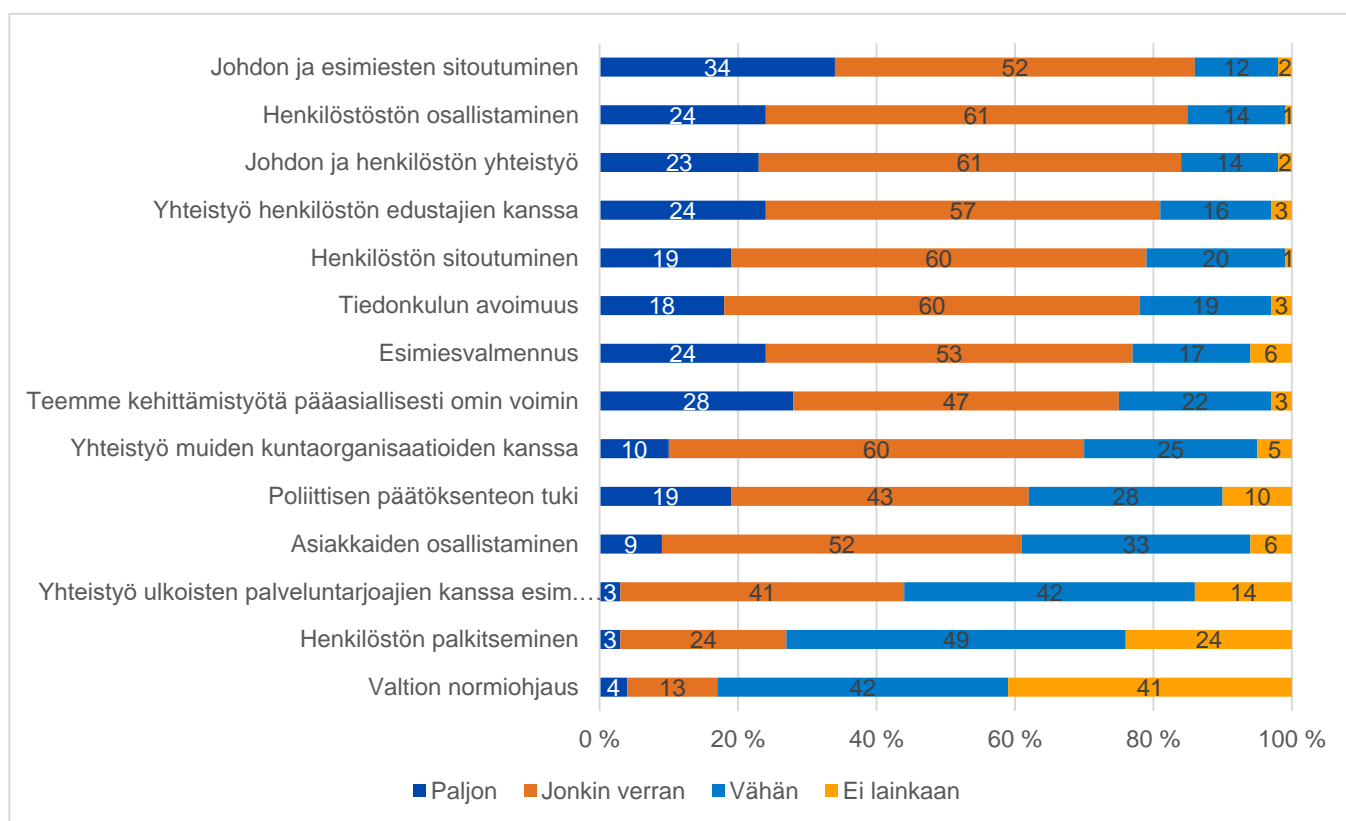
5 Mikä edistää ja mikä hidastaa tuloksellisuustyötä

5.1 Kehittämistyö tehdään omin voimin

Vastaajilta pyydettiin arvioita tuloksellisuustyötä edistävästä asioista. Asiaa on tarkasteltu sekä vastausten jakauman perusteella (kuvio 12) että henkilöstömäärällä painottamalla (kuvio 13). Kuvion 13 vastaukset ovat samassa järjestyksessä kuin kuviossa 12.

Vastaajat kokivat, että johdon ja esimiesten sitoutuminen ja henkilöstön osallistaminen edistivät eniten tuloksellisuustyön onnistumista. Nämä kaikki ovat organisaation sisäisiä, muun muassa johtamiseen ja organisaatio kulttuuriin liittyviä asioita. Ne ovat myös asioita, joihin organisaatiot ja niissä työskentelevät voivat vaikuttaa omilla toimillaan.

Tuloksista tulee siis esille, että kehittämistyön onnistumisen kannalta tärkeintä on oman organisaation sitoutuminen ja kyky tehdä sisäistä yhteistyötä. Iso osa kehittämistyöstä tehdään myös pääosin omin voimin. Ulkoinen palveluntarjoaja oli tyypillisesti vaikuttanut kehittämistyön onnistumiseen vain vähän tai jonkin verran. Valtion normiohjaus vaikutti vähiten tuloksellisuustyön onnistumiseen.



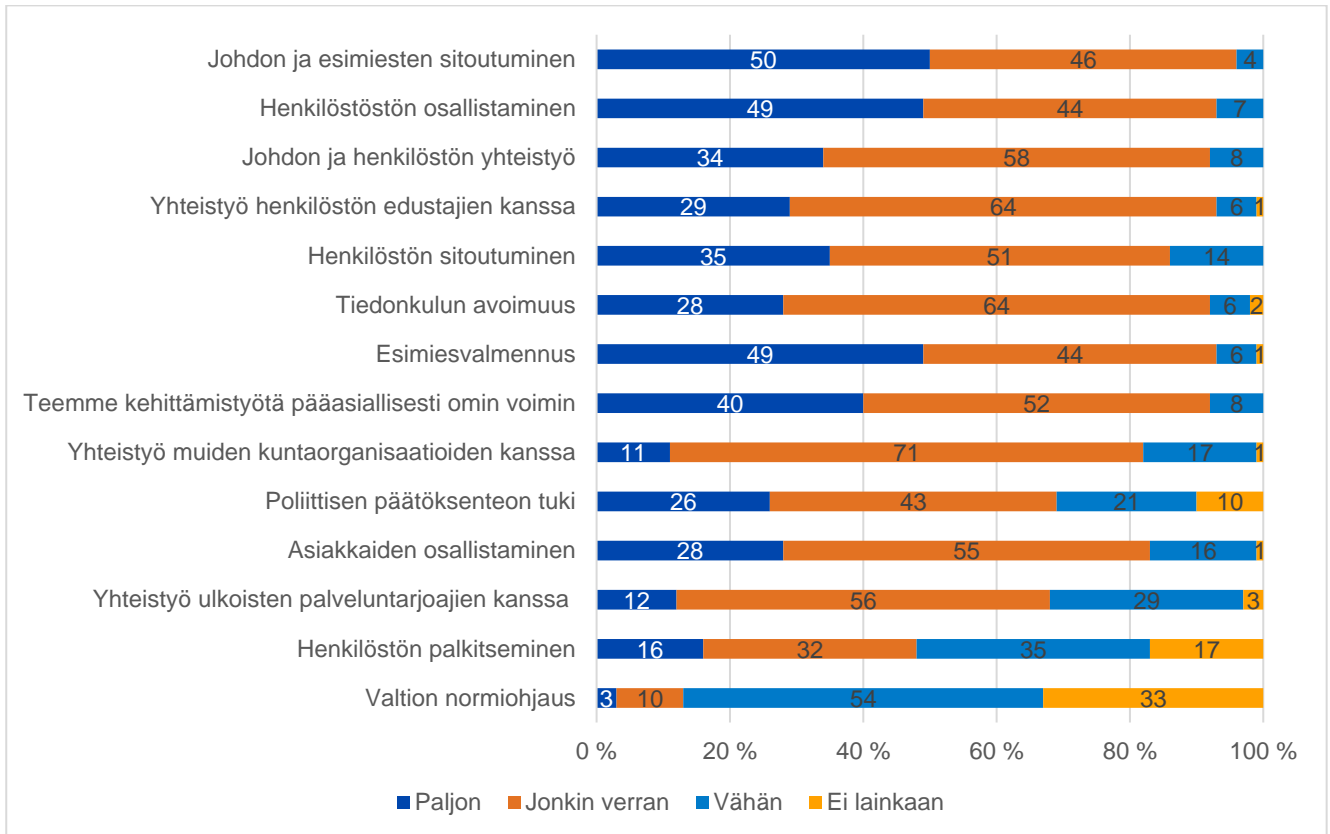
Kuvio 12. Kuinka paljon seuraavat asiat ovat edistäneet tuloksellisuustyön onnistumista

Edistävät tekijät ovat säilyneet ennallaan

Vuonna 2015 koettiin, että tärkein tuloksellisuustyötä edistävä tekijä oli johdon ja henkilöstön yhteistyö. Muuten kärkitiloilla olivat samat tekijät kuin vuoden 2017 selvityksessäkin.

Suurissa kuntaorganisaatioissa johdon ja henkilöstön osallistumista korostetaan vielä enemmän

Kuviossa 13 on painotettu edellisen kysymyksen vastauksia henkilöstömäärällä. Tämä tarkoittaa sitä, että jos annettu vastaus koskee esimerkiksi 5000 työntekijää, niin se saa suuremman, henkilömäärän mukaisen painoarvon kuin vastaus, joka koskee vain 50 työntekijää. Henkilömäärällä painotettujen tulosten perusteella näyttäisi siltä, että suuremmat kuntaorganisaatiot kokivat pieniä useammin, että johdon ja esimiesten sitoutuminen, esimiesvalmennus ja henkilöstön osallistaminen ovat todella tärkeitä tuloksellisuustyön onnistumisen kannalta. Suuret kuntaorganisaatiot näkivät asiakkaiden osallistamisen tärkeämmäksi kuin pienemmät organisaatiot.

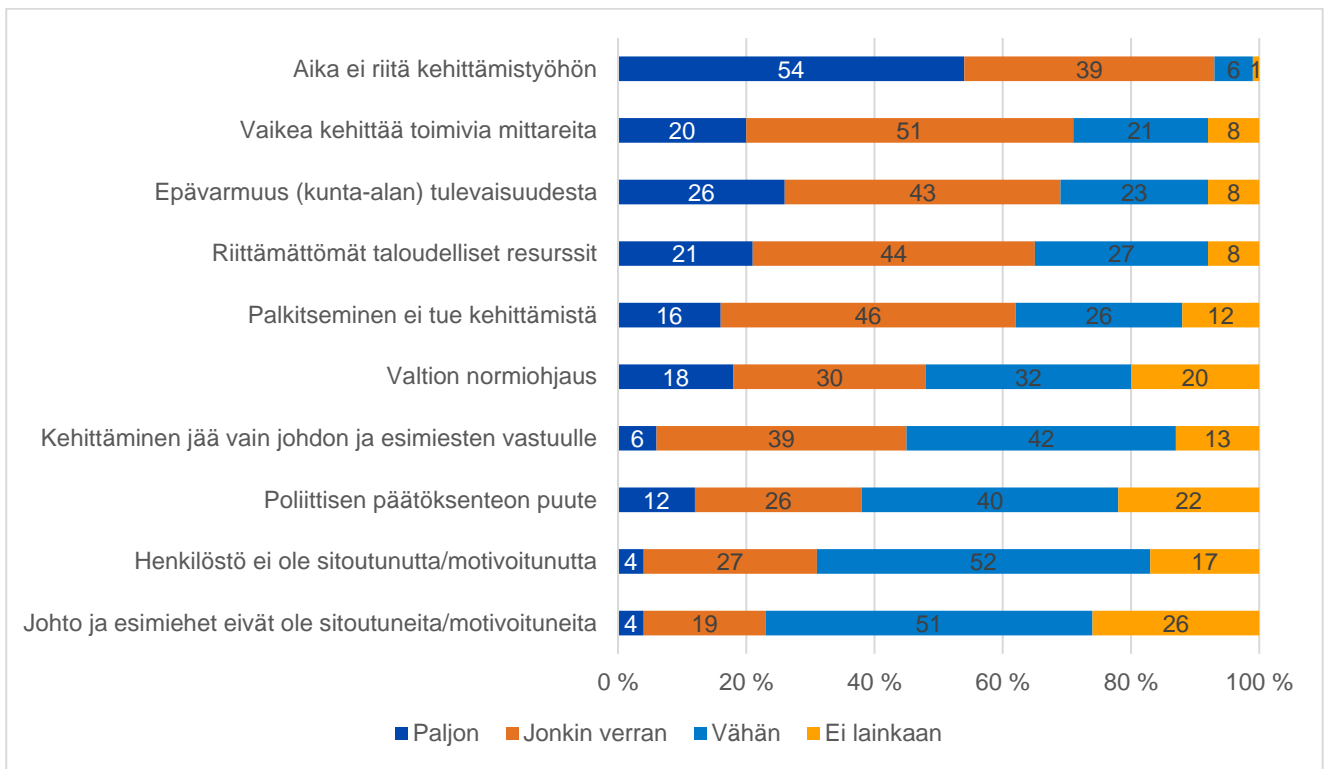


Kuvio 13. Kuinka paljon seuraavat asiat ovat edistäneet tuloksellisuustyönne onnistumista. Kuvion tulokset on painotettu henkilöstömäärällä

5.2 Aika ei riitä kehittämiselle?

Selvityksessä tiedusteltiin tekijöitä, jotka hidastavat tuloksellisuustyötä (kuvio 14). Vastauksissa on melko paljon hajontaa. Selvästi yleisin tuloksellisuustyötä hidastava tekijä oli ajan puute, joka hidasti kehittämistyötä paljon 54 prosentin mielestä. Vuoteen 2015 verrattuna esteistä merkittävästi (miinus 9-prosenttiyksikköä paljon tai jonkin verran vastanneiden osuus) oli madaltunut se, että kehittäminen jäisi vain johdon ja esimiesten vastuulle.

Merkittäviä kehittämistä hidastavia asioita olivat myös epävarmuus kunta-alan tulevaisuudesta, vaikeus kehittää toimivia mittareita, riittämättömät taloudelliset resurssit, valtion normiohjaus ja se, että palkitseminen ei tuke kehittämistä.



Kuvio 14. Kuinka paljon seuraavat asiat ovat hidastaneet tuloksellisuustyötänne

6 Sote-kuntayhtymät muutoksessa - näkykö se kehittämistyössä?

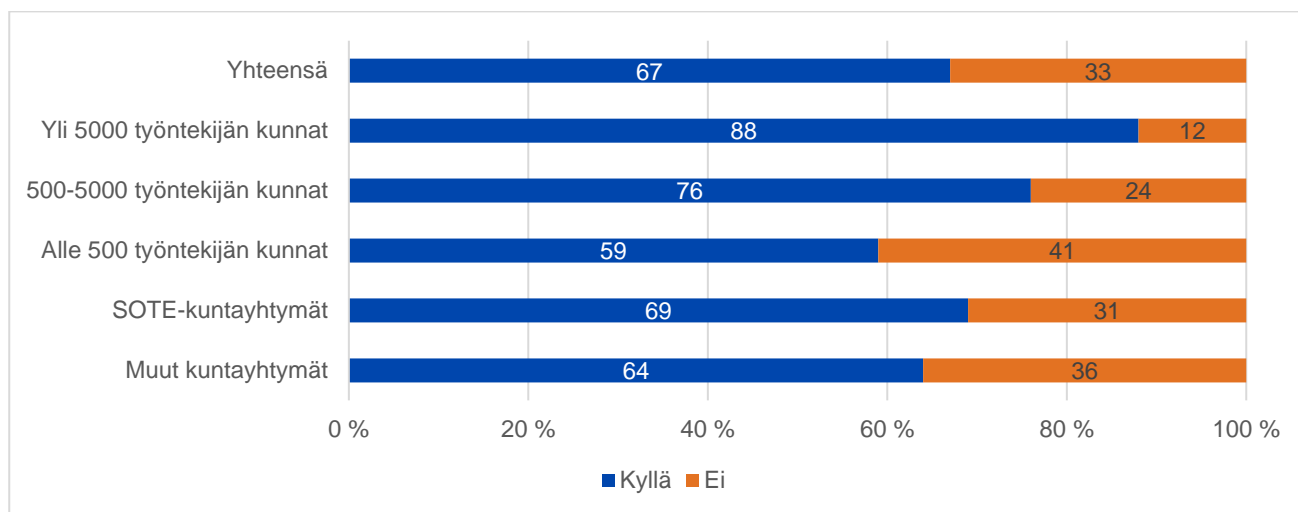
Sosiaali- ja maakuntauudistuksen kynnyksellä on mielenkiintoista nähdä, miten uudistus heijastuu erityisesti sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymien kehittämistyöhön. Ne olivat kehittämisessä pääsääntöisesti samalla tasolla kuin muut vastaajaryhmät, mutta joissakin kohdissa heidän vastaukset poikkeavat.

Tuloksista näkee, että tarve parantaa tuottavuutta ja palvelun laatua on selvästi muita useammin vauhdittanut paljon tuloksellisuustyön käynnistämistä sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymissä. Sote- ja maakuntauudistus itsessään on myös vaikuttanut kehittämistyön käynnistämiseen. Kolme neljäsosaa kokee sen vauhdittaneen paljon tai jonkin verran käynnistämistä. Kymmenesosa sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymistä kokee uudistuksen hidastaneen kehittämistyötä.

Viimeisten kolmen vuoden aikana sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymät on kehittäneet muita enemmän työ sisältöjä ja työmenetelmiä, toimintaa ja prosesseja sekä osaamista. Toimintaa ja prosesseja paljon kertoo kehittäneensä yli puolet. Joustavien työaikojen kehittäminen on muita vähäisempää. Valtion normiohjaus hidastaa tyypillisesti vain vähän tai ei lainkaan tuloksellisuustyötä sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymissä.

7 Kunta-alan työelämän kehittämisohjelma Kunteko 2020

KT Kuntatyönantajien ja kunta-alan pääsopijajärjestöjen yhteinen kunta-alan työelämän kehittämisohjelma Kunteko 2020 käynnistettiin syksyllä 2015. Selvityksessä kysyttiin, tunteeko vastaaja Kuntekon Tekojen Torin, jolla kuntaorganisaatiot voivat kertoa omista kehittämisteoistaan. Vastaajista Tekojen Torin tunsu kaksi kolmasosaa. Parhaiten se tunnettiin suuremmissa, yli 5000 työntekijän kunnissa. (Ks. Kuvio 15.)



Kuvio 15. Tunneteko Kuntekon Tekojen Torin

Tuloksellisuustyö on käytännössä kehittämistekoja

Hyvää tuloksellisuustyötä tehdään valtavasti kuntaorganisaatioiden sisällä. Haasteena on, että valtaosa siitä on näkymättömissä. Tämän osoitti esimerkiksi vuoden 2015 tuloksellisuuskysely, johon vastaajat ilmoittivat yli tuhat onnistunutta kehittämistekoa omista organisaatioistaan.

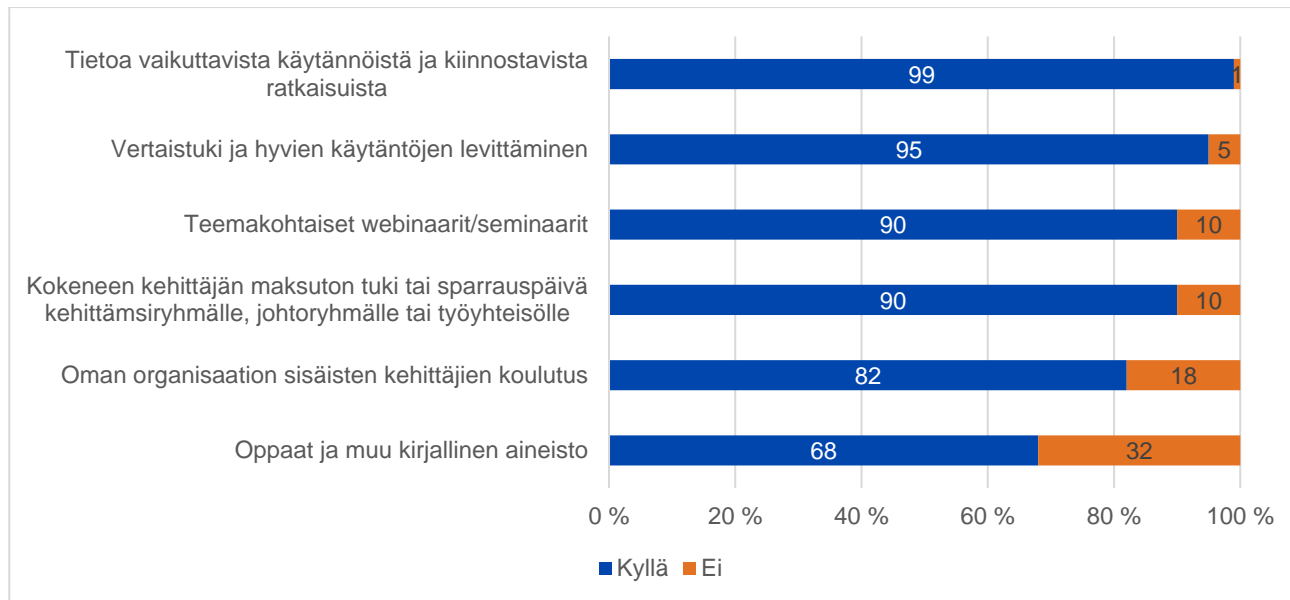
Vuoden 2015 Tuloksellisuuskyselyssä listatut kehittämisteot toimivat alkusysäyksenä [Kuntekon Tekojen Torille](#), jonne on ilmoitettu tähän mennessä noin kaksisataa kehittämistarinaa. Esimerkiksi Tekojen viikolla maaliskuussa 2017 Kunteko palkitsi nämä viisi kehittämistekoa:

- [K.I.V.A. duuni - tiimityötä parhaimmillaan, Malmin päivystysyksikkö, Helsinki](#)
- [Kiertotalouden ja rakennusten käyttöturvallisuuden kehittäminen, Seinäjoen kaupunki/tekniikkakeskus/tila-palvelut tulosalue/ylläpitopalvelut tulosityksikkö](#)
- [Dialyysiyksikön näkyvyyden ja toiminnan kehittäminen, Hämeenkyrön terveyskeskus](#)
- [Some-kanavat kouluterveydenhuollon aktiiviseksi työvälineeksi, Hämeenkyrön kunta](#)
- [Ison alakoulun arjen liikunnallistaminen - arkiliikunnan voimakas lisääminen, Kylmäojan koulu Kontiolahti](#)

8 Millaista tukea toivottiin tuloksellisuustyöhön

Vastaajilta kysyttiin, millaisesta tuesta ja palvelusta olisi hyötyä tuloksellisuustyössä. Vastaukset olivat hyvin yksiselitteisiä. Eniten haluttiin tietoa vaikuttavista käytännöistä ja vertaistukea. (Kuvio 16.) Näihin toiveisiin pyritään vastaamaan tulevien vuosien aikana muun muassa Kunteko 2020 -ohjelmassa.

Vastaajilta kysyttiin myös, pitävätkö he hyvänä, että KT ja kunta-alan pääsopijajärjestöt tarjoavat Kuntekon kaltaista toimintaa. Vastaajien mielipide oli selkeä. Heistä 99 prosenttia kannatti Kuntekon kaltaisen toiminnan jatkamista.



Kuvio 16. Millaisesta tuesta ja palvelusta olisi hyötyä tuloksellisuustyössä

9 Johtopäätökset

Kunnissa ja kuntayhtymissä tehdään paljon tuloksellisuustyötä. Se tarkoittaa tuottavuuden, työelämän laadun, palvelujen laadun ja vaikuttavuuden kehittämistä. Tulevaisuudessa tähän kehittämiseen aiotaan panostaa vielä enemmän.

Se ei kuitenkaan riitä. Kuntakentän käynnissä oleva myllerrys ja edessä olevat haasteet ovat niin suuria, että niiden selättämiseen tarvitaan koko sektorin osaamista. Yksiköitä, jotka kehittävät aktiivisesti tai ovat kehittämisen edelläkävijöitä tarvitaan vielä nykyistä enemmän. Kyselyssä selvisi, että eniten tuloksellisuustyön onnistumista edistivät henkilöstön osallistaminen, johdon ja henkilöstön yhteistyö sekä esimiesvalmennus. Olisiko niissä onnistumisen avaimia?

Hyvä kehittämistyö ei ole jakautunut tasaisesti. Tästä kertoo osaltaan se, että hyvien julkisten palvelujen ja muun muassa Pisa-tulosten Suomessa vain prosentti vastaajista ilmoitti kuntaorganisaationsa kuuluvan kehittämisen edelläkävijöihin. Tarvitaan enemmän vetovoimaisia yksiköitä, kokonaisia toimialoja ja organisaatioita, joissa palvelun laatua, kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta kehitetään jatkuvalla yhteistyöllä, ja jossa työyhteisöillä ja työntekijöillä on sekä lupa kehittää että johdon ja päättäjien tuki siihen. Vain yhdessä on mahdollista onnistua.

Vaikka hyvää kehittämistyötä tehdään nykyisin paljon, siitä näkyvillä on vain jäävuoren huippu. Sen osoittivat vuoden 2015 tuloksellisuuskyselyn tuhat onnistunutta kehittämistekoa ja sen jälkeen muun muassa Kuntekon Tekojen torille ilmoitetut kehittämisteot. Niitä tarvitaan lisää. Hyvä kuntatyö ja hyvä kehittäminen pitää tehdä näkyväksi.