Kuntaliitto
Kommunförbundet

Laadunhallinta julkisessa organisaatiossa

Kuntapalvelut puntarissa – laadulla vaikuttavuutta? – seminaari 21.10 2010

Salme Sundquist kehityspäällikkö Suomen Kuntaliit

Mitä laadunhallinta on?

Laadunhallintaan liittyviä termejä:

TQM – Total Quality Management
kokonaisvaltainen laatujohtamisen malli

Laatujärjestelmä eli laadunhallinnassa tarvittavien organisaatiorakenteiden, menettelyjen, prosessien, resurssien muodostama järjestelmä

Laadunhallinta eli johtamisen osa-alue, joka määrittää laatupolitiikan ja – tavoitteet sekä laatuun liittyvät vastuut ja toteuttaa ne laadunsuunnittelun, laadunohjauksen, laadunvarmistuksen ja laadunparantamisen avulla

Laadunvarmistus eli toiminta täyttää määritellyt laatuvaatimukset ja toimintojen toimivuus voidaan tarvittaessa osoittaa

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Laadunhallinnan julkisten organisaatioiden lyhyt historia Suomessa

Laatutyön lähtökohdat ja yhteistyöhankkeet kuntien kanssa

- Tuottavuudella tulevaisuuteen –projekti (TM, KL ja jne.)
- Tuottavuus ja laatuhanke 1993 – 1999 (TM, Kuntaliitto)
- Laatuhaaste 1994 (VM, Kuntaliitto)
- Julkisten palvelujen laatustrategia- projekti 1997-1999 (VM, Kuntaliitto)
- Julkisten palvelujen arviointistrategia – projekti 2000 – 2001 (VM, SM, Kuntaliitto)
- Kansallinen palvelu- ja laatuhanke 2000 – 2001
- Best Practice –prosessit 2000 – (VM, KL)
- Turun seudun laatuhanke 2003 – 2005 (VM, SM, Kuntaliitto)
- Hyvinvointipalvelujen laadunhallinta – projekti 2009 – 2010 (VM, Kuntaliitto, OPM, STM)
- Kuntien hyvinvointipalvelujen laatuverkosto- hanke (2009 – 2010 (VM, OPKM, STM ja Kuntaliitto)
- Arviointi osana organisaation systemaattista toimintaa – hankealoite – suunnitteilla (2011- 2012)
- Projekteihin ja hankkeisiin on osallistunut suuri joukko kuntia mm. Espoo, Helsinki, Vantaa, Tampere, Hämeenkyrö, Pori, Kannus,Turku, Lieto, Kaarina, Raisio, Naantali, Alajärvi, Soini, Sastamala, Salo, Kitee, Ulvla, Etelä-Karjalan sosiali- ja terveyspiiri, Laitila, EKSOTE, Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alue.

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Laatu- mitä se on?

Laatu on tuotteen tai palvelun kyky täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset

Laatuun liittyy seuraavia ominaisuuksia:

- prosessiajattelu
- asiakaslähtöisyys
- jatkuva parantaminen
- yhteistyö ja verkostot
- tehokkuus ja taloudellisuus
- systemaattisuus
- globaalisuus
- kokonaisvaltaisuus

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Kuinka näemme huonon laadun?

Esimerkkejä huonosta laadusta:

- pitkät jonot
- korkea veroprosentti
- negatiivinen talous
- kalliit palvelut
- epäluotettavuus
- viat
- virheet
- palvelun toimimattomuus
- tyytymättömyys
- epäystävällinen palvelu jne

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta

1§ Lain tarkoitus

”Lain tavoitteena on elinvoimainen ja toimintakykyinen sekä eheä kuntarakenne. Lisäksi **lain tavoitteena on varmistaa koko maassa laadukkaat ja asukkaiden saatavilla olevat palvelut**. Palvelurakenteen on oltava kattava ja taloudellinen ja sen on mahdollistettava voimavarojen tehokas käyttö”.

Lain mukaisia järjestelyjä suunniteltaessa ja toteutettaessa on otettava huomioon:
palvelujen saatavuus, laatu ja rahoitus

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Laadun näkökulmia

1. Kuntalaisen näkökulma
2. Talouden näkökulma
3. Demokratian ja hallinnan näkökulma

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Kuntajohtajien käsitys laadukkaista palveluista kuntalaisten, talouden ja demokratian sekä hallinnan näkökulmasta

KUNTALAISEN KANNALTA

Palvelujen

- saavutettavuus, etäisyys
- monipuolisuus, laaja valikoima
- ammatillinen osaaminen, henkilöstö
- tiedottaminen palveluista, mitä saatavilla
- palvelualttius, palvelutapahtuma

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Kunnan talouden kannalta

- tehokkaat toimintatavat
- kevyt hallinto
- päällekkäisyydet pois
- prosessit kuntoon
- ennustettavuus, pitkäjänteisyys

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Demokratian ja hallinnan näkökulmasta

- läpinäkyvyys
- poikkihallinnollisuus
- kansalaisvaikuttaminen, vastuu
- isommat kokonaisuudet
- kuntien ohjausvaikutusta tulee korostaa aina ja kaikkialla
- päätös ja rahoitusvastuu lähellä toisiaan
- alueellinen edustettavuus
- kokonaisvaltainen palvelujen hoitamisen vastuunotto.

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Mihin laadunhallintaa tarvitaan?

- antaa raamit organisaation toiminnalle, kokonaisuudelle ja toimintaympäristölle
- löytää organisaation keskeisimmät sidosryhmät
- asiakkaiden luottamuksen lisääntyminen
- hyvät käytännöt läpinäkyviksi
- prosessien dokumentointi auttaa löytämään ongelmakohdat nopeammin
- prosessien dokumentointi mahdollistaa prosessien analysoinnin ja kehittämisen
- vahvistaa jatkuvaa parantamista
- työn mielekkyyden ja määrätietoisuuden paraneminen
- henkilöstön yhteistyön ja motivaation kasvaminen

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Yleisimmät laadun kehittämismallit

Laatupalkintokriteerit

- EFQM Euroopan laatupalkinto (perustuu EQA)
- Suomen laatupalkinto (perustuu EFQM ja EQA)
- CAF eli Julkisen sektorin Euroopan laatupalkintomalli (perustuu EFQM)
- ITE- työyksikön itsearviointi - ja laadunhallintamenetelmä (Kuntaliitto)
- MB eli Malcom Baldridge (USA)
- Deminq (Japani)

Muita kehittämismalleja

ISO 9000 laatustandardit

Muita laadunhallinnantyökaluja

- BSC, Benchmarking, Best pratices, Six Sigma

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Laatupalkintotyökaluissa toimintaa tutkitaan neljästä näkökulmasta

Tulokset

Toimintatapa

Käytännön soveltaminen

Arviointi ja parantaminen

Hyvä ja toimiva organisaatio

- määrittelee tulokset, joita haluaa saavuttaa
- suunnittelee ja kehittää yhden mukaiset ja järkevät toimintatavat
- vakiinnuttaa ja käyttää suunniteltuja toimintatapoja
- arvioi ja parantaa toimintatapoja edelleen, tarpeellisten parantamistoimenpiteiden tunnistaminen, priorisointi, suunnittelu ja toteutus

Kuntaliitto
Kommunförbundet

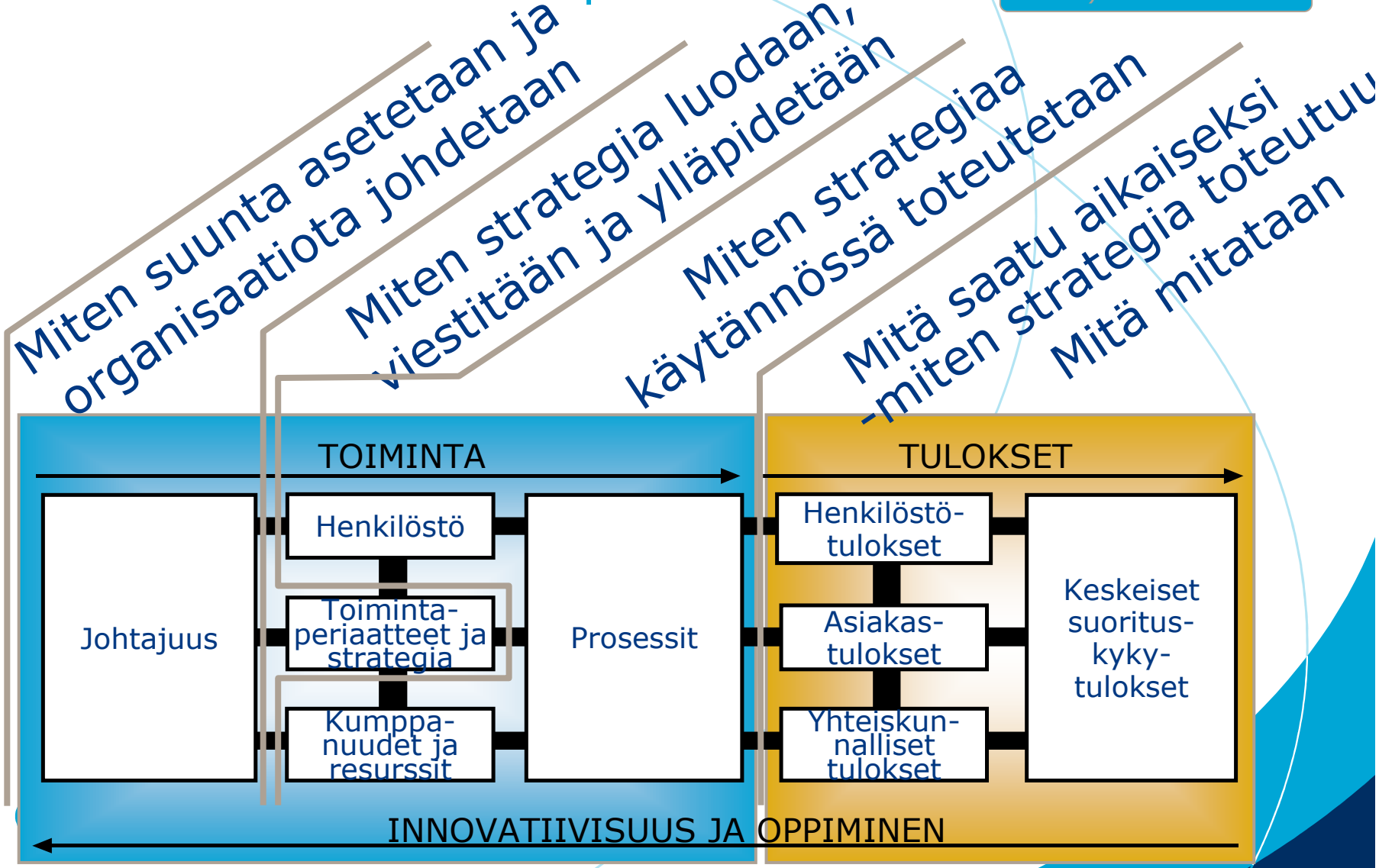
Mitä arvioidaan

Arvioinnin aihepiirit

2) Mitä arvioidaan

3) Miten arvioidaan

1) Arvotausta



Miten arvioid

TUTKA-logiikka

2) Mitä arvioidaan

3) Miten arvioidaan

1) Arvotausta

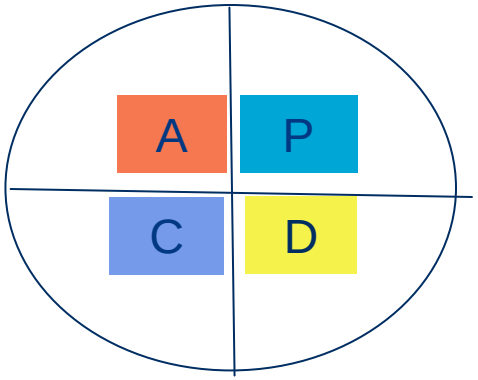
Määrittele **TU**lokset, jotka halutaan saavuttaa

Suunnittele ja kehitä **T**oimintatavat

Sovella toimintatapoja **K**äytännössä

Arvioi ja paranna toimintatapoja ja niiden käytännön soveltamista

Kuntaliitto
Kommunförbundet



P Plan

D Do

C Check

A Act

TOIMINTA

TULOKSET

Johtajuus

Henkilöstö

Strategiat ja toiminnan suunnittelu

Kumppanuudet ja resurssit

Prosessit

Henkilöstötulokset

Asiakas- ja kansalaistulokset

Yhteiskunnalliset tulokset

Keskeiset suorituskyky-tulokset

INNOVATIIVISUUS JA OPPIMINEN

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Laadunhallinnan tarkastelu asiakkuuden ja prosessien kannalta

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Kuka on kunnan asiakas?

Kuntalaisella on monta roolia

Kunta ei ole vain palveluorganisaatio, vaan myös poliittinen ja kuntalaisten muodostama yhteisö

Kuntalaisen roolit Sakari Möttösen mukaan:

1. Potilas – suhde yksilöllinen
2. Ostaja – suhde yksilöllinen
3. Kansalaisvelvollisuuden täyttäjä – suhde yksilöllinen
4. Käyttäjä – suhde kollektiivinen
5. Kuluttaja – suhde kollektiivinen
6. Kansalainen – suhde kollektiivinen

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Kuka on kunnan asiakas?

- asiakkaalla tarkoitetaan henkilöä, yritystä tai muuta organisaatiota, johon kunnallisella yksiköllä on syntynyt asiakassuhde

- asiakas on tuotteen tai palvelun vastaanottaja tai hyödynsaaja, riippumatta siitä, minkä osuuden tämä maksaa tuotteesta tai palvelusta

- sisäinen ja ulkoinen asiakas

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Kunnan ulkoinen asiakkuus

- yksittäinen kuntalainen
- ryhmä
- koko yhteiskunta
- palvelujen käyttäjä ja sen maksaja eivät aina ole samoja henkilöitä
- kollektiivisissa palveluissa asiakkaiden tarpeet saattavat olla ristiriitaisia eikä kaikkien tarpeita voida edes saada selville

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Kunnan asiakuuksien moninaisuus

- palvelujen käyttäjän etu ei välttämättä ole maksajan etu
- kuntapalveluissa ei haluta lisää asiakkaita
- kuntapalveluissa vaikuttavuudella tärkeä rooli
- onko julkisella sektorilla asiakkaita?
-kuinka paljon asiakkaiden julkisella sektorilla tulee vaikuttaa palvelun sisältöön?

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Asiakaslähtöisyyden erityispiirteet kunta-alalla

-kunta katsoo asiakkaan tarpeita koko yhteiskunnan ja kunnan kannalta

-laajat, eri asiakasryhmien tarpeet

- kollektiivista palvelua

- kohderyhmä suuri

- asiakkaiden hankkiminen ei ongelma asiakaslähtöisyyden toteutumiseen vaikuttaa poliittinen intressi

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Asiakaslähtöisyyden erityispiirteet kunta-alalla

- asiakaslähtöisyys toimintaperiaatteena – asiakaslähtöisyyden toteutuminen

- asiakaslähtöisyys on markkinatietoisuuden koordinoitua tuottamista, levittämistä ja hyödyntämistä yksikön toiminnassa

- kunnallisessa yksikössä asiakaslähtöisyyden toteutumiseen vaikuttaa poliittinen intressi, politikan keinoin ohjataan demokratian toteutumista

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Kunta ei voi valita asiakkaitaan

- kunnan on palveltava kaikkia kuntalaisia
- asiantuntijuus ja kuntalaisen oma tahto, kunnassa voi olla asiakkaana vastoin omaa tahtoaan
- kunnan oma liikkumavara pieni, lakisäteisyys

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Asiakaslähtöisyyden toteutuminen kuntapalveluissa vaikeaa

- valtio asettaa kunnille tehtäviä
- kuntalaisilta saatavaa palautetta ei pidetä toiminnan keskeisenä lähtökohtana, vaan lakeja ja normeja
- tavoite ei ole tuottaa voittoa
- kannusteet asiakaslähtöisyyteen puuttuvat
- kuntalaiset ymmärtävät organisaation yhtenä kokonaisuutena, jonka toimintaa leimaavat hallintokeskeisyys, kunnallisten toimintojen heikko koordinointi ja vähäinen kosketus asiakkaisiin
- päätöksenteko, jota leimaa poliittisuus, on edustuksellisesta demokratiasta huolimatta kaukana asiakkaista

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Julkisten palvelujen laatutekijöitä

Julkisten palvelujen keskeisiä laatutekijöitä:

- asiakaskeskeisyys ja palvelun saatavuus
- luotettavuus ja turvallisuus
- oikeudenmukaisuus ja oikeusturva
- asiakkaiden tasapuolinen ja yhdenvertainen kohtelu
- luottamuksellisuus
- tiedon tarkkuus ja ajantasaisuus sekä virheiden korjaaminen
- asiakkaan vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet
- asiallisuus, ystävällisyys palvelutilanteessa
- henkilöstön koulutus ja ammattitaito
- kustannustehokkuus, asioiden hoito viivytyksettä

Prosessiajattelu on apuna palvelujen tuotteistamisessa ja vaikuttavuuden arvioinnissa

- kokonaisnäkemys organisaation toiminnasta , toiminnan ymmärtäminen ja vastuiden selkeyttäminen
- toimintatapojen yhtenäistäminen
- toiminnan ja sen arvioinnin jäsentäminen
- muutostarpeiden tunnistaminen
- vaikuttavuuden ymmärtäminen
- viranomaistoiminnan läpinäkyvyys ja systemaattisuus
- toiminnan kytkeminen koko organisaation tavoitteisiin ja strategiaan
- hiljaisen tiedon ja hyvien käytäntöjen talteenotto
- henkilöstön, kuntalaisten/asiakkaiden osallistaminen
- toiminnan tehostaminen
- kaaoksen hallinta

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Prosessien kehittäminen tehostaa toimintaa ja siten myös lisää tuottavuutta

Hiomalla prosesseja voidaan saada aikaan säästöjä, jotka voidaan kohdentaa yksikön sisällä johonkin toiseen kohtaan. Tuottavuuden kehittyminen voi siis tarkoittaa yksikön kannalta lisäresurssien saamista.

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Esimerkki

Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveystoimen lastensuojelun avopalvelujenperhetyön tuottavuuspalkkiohankkeessa on tarkoitus kehittää työkäytäntöjä ja –prosesseja siten, että asiakastyön osuus kokonaistyöajasta kasvaa merkittävästi. Vuonna 2007 lastensuojelun avopalvelujen perhetyöntekijöille tehdyssä työajan seurannassa ilmeni asiakastyön osuuden olevan 43 prosenttia kokonaistyöajasta. Työntekijät yhdessä esimiesten kanssa pureutuivat työkäytäntöjen ja –prosessien kehittämiseen asiakastyön osuuden kasvattamiseksi kokonaistyöajasta. Tavoitteena on erityisesti suunnittelun ja dokumentoinnin osuuden pienentäminen ja asiakastyön osuuden nostaminen 60 prosenttiin. Lisääntynyt asiakastyöaika käytetään ammatillisen harkinnan mukaisesti mahdollisimman vaikuttavasti. Mahdollisuuksia ovat esimerkiksi käyntiaikojen pidentäminen tai käyntimäärien lisääntyminem.

Esimerkki jatkuu

Työprosessin kehittämisen tuottavuusarvion perusteella asiakastyön osuuden lisääntyessä 17 prosenttiyksikköä vaikutus on sama kuin 28 työntekijän joukkoon palkattaisiin noin viisi työntekijää lisää. Rahassa mitattuna lisähyöty olisi tuolloin noin 170 000 euroa vuodessa (4,76 työntekijää lisää x12.5 kkx2843 € (keskimääräinen kuukausipalkka sivukuluineen). Asiakastyön osuuden lisääminen vähentämällä suunnitteluun ja dokumentointiin käytettyä aikaa lisännee myös työn mielekkyyttä ja sitä kautta työntekijöiden hyvinvointia. Työntekijöiden hyvinvoinnin lisääntyminen vähentää työoloihin liittyviä poissaoloja. Parempi työpaikan arki ja toiminnan laadun kehittäminen näkyvät työpaikan vetovoimaisuuden lisääntymisenä ja työurien pidentymisinä sekä niillä parannetaan myös henkilöstön osaamista, hyvinvointia ja tätä

kautta taloudellista tulosta.

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Erinomaisen organisaation tunnuspiirteet

- tuloshakuisuus
- asiakassuuntautuneisuus
- johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus
- prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen
- henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen
- jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus
- kumppanuuksien kehittäminen
- yhteiskunnallinen vastuu

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Laatukonferenssit

Kuudes Suomen parhaiden käytäntöjen valintaprosessi on käynnistynyt
Suomen julkisen sektorin parhaita käytäntöjä on valittu kahden vuoden välein vuodesta 2000 alkaen. Käytännöt on esitelty EU-jäsenvaltioiden julkisen sektorin laatukonferensseissa. Kuudennen konferenssin ajankohta on vielä auki, mutta Suomen parhaiden käytäntöjen valinta tehdään tammikuun 2011 loppuun mennessä. Parhaita käytäntöjä valitaan kaksi.
Hakuprosessiin voivat osallistua kaikki julkisen sektorin organisaatiot, osastot, yksiköt ja projektit kaikilta hallinnon aloilta ja tasoilta.
Suomessa, samoin kuin useimmissa muissakin EU-jäsenmaissa, hakemusten pohjana ja niiden arviointikriteeristönä käytetään EU-jäsenvaltioiden yhteistyönä kehitettyä Yhteisen arviointimallin vuonna 2006 julkistettua versiota (CAF2006, The Common Assessment Framework). CAF löytyy sähköisessä muodossa osoitteesta www.vm.fi/CAF.
Osallistuminen on ilmaista ja kaikki hakijat saavat palautetta hakemuksestaan.
Hakemukset pyydetään toimittamaan valtiovarainministeriöön 31.12.2010 KLO 12.00 mennessä.

Lisätietoja VM.n ja Kuntaliiton internetsivuilta tai johanna.nurmi@vm.fi , jukka.erkkila@vm.fi tai salme.sundquist@kuntaliitto.fi

Kuntaliitto
Kommunförbundet