

Mittarilistoista strategian jalkauttamiseen

Mittarihankkeen käytännön kokemuksia 2013-2014
Kouvolan kaupunkiorganisaation tapauksessa



Sisältö

1. Lähtötilanne
2. Kehittämistyö ja tulosten kytkeminen johtamiseen

1. Lähtötilanne

Kohdeorganisaation kuvaus

Mittaamisen haasteet

Johtamisjärjestelmä



Kohdeorganisaation kuvaus

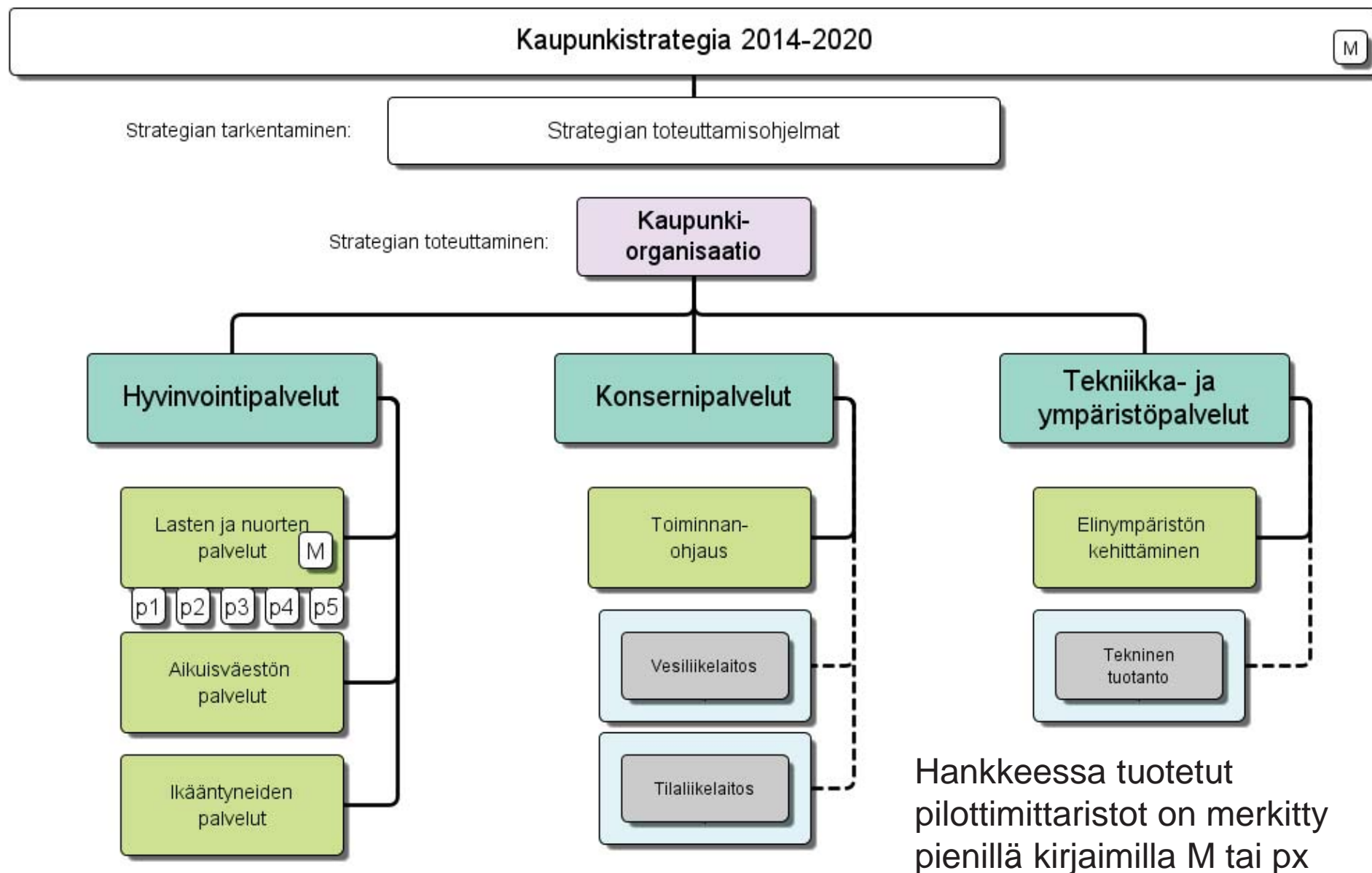
- Kuntaliitos
 - 3 kaupunkia, 3 kuntaa, 3 kuntayhtymää
 - kaupungin aluesairaala
 - n. 6600 työntekijää 2013 -> n. 6300 2014
- Tyypilliset kuntatalouden ongelmat
- Hallintorakennemuutoksen pysyvyys
 - 2009
 - 2011
 - 2013
 - 2015
 - Eri toimintojen yhtiömuotojen tarkastelua vuosittain

Mittaamisen haasteet

- Käytössä laaja joukko erilaisia mittareita
 - Mittaristo-käsite puuttui (mittarilistoja)
 - Mittaristojen määrittely hajanaista (eri kypsyytasoilla, ilman riippuvuuksia)
 - Ei nykytilakartoitusta, miten eri johtamistasot määrittelevät mittaristonsa, ja miten hankkivat sitä koskevan datan
- Harvat käyttävät mittaustietoa tehokkaasti hyödykseen
 - Ei varsinaista mittaristotyökalua
 - Datan saaminen puutteellista
- Mittaustuloksia ei analysoida eikä käsittely ei johda toimenpiteisiin
 - Analysoiva keskustelu ja johtopäätösten vetäminen satunnaista

Johtamisjärjestelmä taloussuunnittelun näkökulmasta

Kouvolan kaupunki 1.1.2015



2. Kehittämistyön kuvaus 2013-2014

Ratkaisusuunnitelma

Mittaustasot ja niiden testaaminen pilottikohteeseen

Mittarien käyttöperiaatteet



Ratkaisusuunnitelma ja sen toteuttaminen

1. **Strategiamittaristo (työstäminen jatkuu)**
2. **Mittaustasot**
 - Mittaustasojen ja niihin kuuluvien mittaristojen tunnistaminen
 - Pilotti
 - Yhden mittariston määrittely jokaiselle mittaustasolle
 - Strategia, Lasten ja nuorten palveluketju, Varhaiskasvatuspalvelu
 - **Esimerkkimittariston toteutus (syksyllä 2014):**
 - **Toteutetaan varhaiskasvatuksen mittaristo, jossa dataa useammalta vuodelta.**
3. **Kytkeminen taloussuunnitteluun**
 - Tavoitejohtamisen ja taloussuunnittelun yhteensovitetut vuosikellot
 - **Tavoitteiden asettaminen vuosikellon mukaan, mittarien seuranta ja analyysi, tavoitteiden päivittäminen (jatkokehitys)**

Mittaustasot ja niiden rooli

- Kaupunkistrategian mittaristo
 - mitataan lähinnä strategian tavoitteiden toteutumista sellaisenaan, mukana myös alhaalta summautuvia mittareita
- Palveluketjutaso mittaristot
 - kriittinen taso, joka varmistaa vuoropuhelun strategian ja operatiivisen tason välillä
 - sekä strategiasta jalkautuvia että alhaalta yhteenlaskettavia mittareita
 - pyritään osoittamaan myös palveluiden yhteisvaikutus (palveluketjumaisuus, osaoptimoinnin välttäminen)
- Palvelutaso mittaristot
 - Mitataan operatiivista toimintaa pääosin pysyvillä mittareilla
 - Mittarit sellaisia, joihin palvelut voivat itse vaikuttaa, operatiivisen johtamisen tuki
 - Mittarit antavat selityksiä ylempien tasojen mittaustuloksille



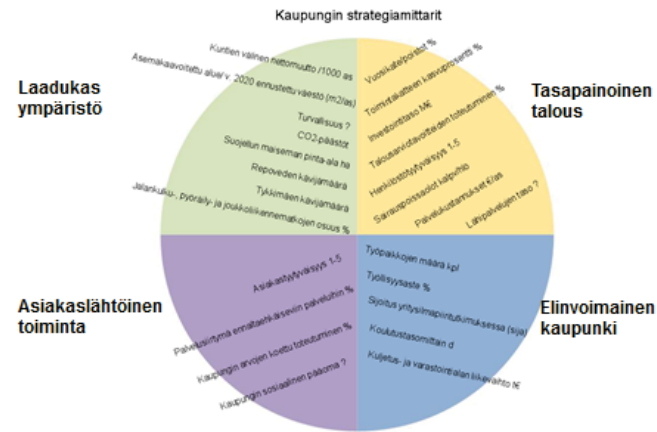
Esimerkki

- Strategiataso

- Palveluketju

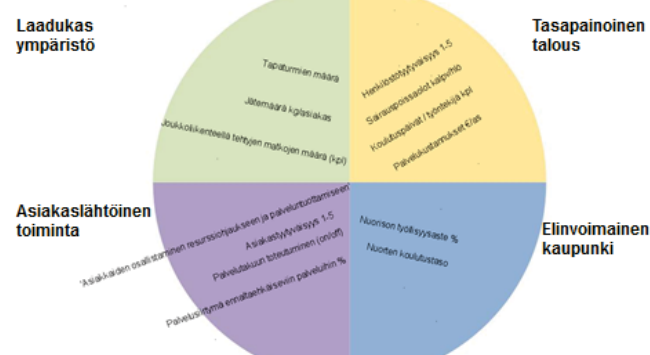
- Palvelu

Strategiamittaristo (työstäminen jatkuu):



Pilottimittaristo: Lasten ja nuorten palveluketju 0-29v
Lasten ja nuorten hyvinvointi- ja palvelumittarit

(versio 9.5.2014, täydentyy)



(versio 9.5.2014, täydentyy)



Pilottimittaristo: Varhaiskasvatus

Mittarien käyttöperiaatteiden määrittely

- Osio 1: mitattavat asiat
 - Strategiapäämäärä ja mitattava asia, mittarin nimi ja yksikkö
- Osio 2: mittarin tarkat määrittelyt
 - Laskentatapa, tiedon lähteet, kuka vastaa arvon laskemisesta
- Osio 3: johtamiseen liittyviä tekijöitä
 - Missä tavoitteet asetetaan ja mihin ne kirjataan, missä tulokset käsitellään

Johtopäätöksiä

- Mittaristoilla voidaan edistää strategian toteutumista määrittelemällä mittaustasot oikein etenkin keskijohdon tasolla
- Keskijohdon mittaristo voi reagoida monella eri tavalla palvelutuotannon mittaristoihin, esim.
 - Palvelutakuu (looginen summa)
 - Summa (aritmeettinen laskukaava)
- Mittariston saa helpommin tiiviiksi (max 10-15 mittaria), kun mittareita itselleen määrittelevä johto tiedostaa, mitä mittareita muiden johtoportaiden mittaristoissa on (yhteiskäyttöisyyden ja riippuvuuksien oivaltaminen)
- Mittaustasot ~ Johtamistasot

Kouvola®

Kiitos!

