

PEKKA ETELÄLAHTI

TULOS-
MITTAUKSEN
PIENI
KÄSIKIRJA



Pekka Etelälahti

Tulosmittauksen pieni käsikirja

(c) 2019 Etelälahti, Pekka
Kustantaja: BoD – Books on Demand,
Helsinki, Suomi
Valmistaja: BoD – Books on Demand,
Norderstedt, Saksa
ISBN: 978-952-80-0786-9

Sisällysluettelo

1 Jään murtaminen:

Miksi mittarit ovat tärkeitä?.....	11
1.1 Tuloksellisuus on julkisen johtamisen keskeinen päämäärä.....	11
1.2 Tuloksellisuudelle on asetettava tavoitteita, jotta toiminta kehittyy.....	13
1.3 Tuloksellisuutta on mitattava, jotta sitä voi johtaa.....	17
1.4 Mittarit kertovat kriteereistä, joiden varassa toimintaa arvioidaan.....	20

2 Teoriaperusta:

Mikä on tulos ja mitä on tuloksellisuus julkisessa hallinnossa?.....	25
2.1 Tuloksellisuuden osatekijät pähkinänkuoressa.....	29
2.2 Tuloksellisuuden malli kokonaiskuvana.....	39
2.3 Tuotteistaminen mittaamisen edellytyksenä.....	43
2.4 Laatu osana tuloksellisuutta.....	44
2.5 Keskeiset mittaamisen kohteet.....	45

3	Strategialiturgioista konkretiaan:	
	Tavoitteiden määrittelemine	
	mittaamisen perustaksi.....	46
3.1	Lähtökohta:	
	Organisaation perustehtävä.....	48
3.2	Strategian ja perustehtävän suhde.....	51
3.3	Strategiaa ja perustehtävää	
	kuvaavat vaikutukset.....	52
3.4	Tavoitteiden konkretisointi.....	55
3.5	Asiakkaat ja vaikutustavoitteet.....	58
3.6	Vaikutustavoitteiden	
	määrittelykäytännössä.....	61
3.7	Mitattavissa olevat tavoitteet:	
	Edellytyksiä mittareille.....	63
3.8	Miten tavoitteet asetetaan oikein?.....	66
4	Luova osuus:	
	Tulostavoitteista mittareihin.....	69
4.1	Lähtökohta:	
	Tavoitteet mittaamisen takana.....	70
4.2	Mitä kannattaisi mitata?.....	71
4.3	Johtamisen kannalta tärkeät mittarit.....	72
4.4	Vaikutusten mittaaminen.....	75
4.5	Tuottavuuden mittaaminen.....	78
4.6	Taloudellisuuden mittaaminen.....	80

4.7	Mittaamisessa huomioitavia asioita.....	80
4.8	Miksi mittareita tarvitaan?.....	84
5	Käyttöohjeet:	
	Mittareiden hyödyntäminen johtamisessa.....	85
5.1	Mittareita tarvitaan tavoitteisiin pääsemisen varmistamiseksi.....	86
5.2	Seuranta, poikkeamien analysointi ja toiminnasta oppiminen.....	87
5.3	Muutosten tekeminen resursseihin tai tekemiseen eli prosesseihin.....	89
5.4	Ilman mittareita ei ole hyvää johtamista.....	90
5.5	Mittarit ovat voimakkaita ohjausvälineitä.....	91
6	Epilogi: Päätössanat.....	92
6.1	Käsikirjan lähtökohdat.....	93
6.2	Perusfilosofia mittaamisen takana.....	94
6.3	Organisaatiot ovat olemassa tuottaakseen vaikutuksia, ei palveluja.....	95
6.4	Ellet mittaa, et tiedä mitä saat, etkä tiedä saatko välttämättä mitään.....	97
6.5	Mittareiden merkitys on aina suhteessa tavoitteisiin.....	98

Esipuhe:

Miksi lukisit tämän kirjan?

Dostojevskin *Rikos ja rangaistus* –kirjasta on sanottu, että sen luettuasi et ole enää entiselläsi. Tavoitteenani on vaatimattomasti aiheuttaa sinussa, hyvä lukija, samanlainen mielenmuutos suhtautumisessasi julkisen hallinnon toiminnan onnistumiseen.

Kirjan luettuasi et voi enää ajatella, ettei julkisen hallinnon toimintaa voi mitata tai ettei sen toiminnan onnistumista voi arvioida. Tulet toivottavasti kokemaan positiivisena haasteena sen, miten voisit viedä tulosten mittaamisen kulttuuria omaan toimintaympäristöösi ja mittaamisen myötä parantaa omalta osaltasi maailmaa – tai no, ainakin oman yksikkösi toiminnan tuloksellisuutta.

Jos olet aiemmin ollut sitä mieltä, että tulosten ja tuloksellisuuden mittaaminen on vaikeaa, tämän pienen käsikirjan luettuasi tiedät, miksi se on sitä. Tiedät myös, ettei mittaamisen vaikeuden taakse oikeastaan voi piiloutua: se on pelkkä mantra, hokema, jolla on helppo perustella sitä, ettei halua edes yrittää. Vaikeaa mittaamisessa on lähinnä epätäydellisyyden ja sen kestäminen, että näitä epätäydellisiä mittareita käytetään joskus suurtenkin päätösten pohjana.

Huomaat myös, että oikeastaan mittaaminen ei ole kovinkaan vaikeaa. Paljon haastavampaa on määritellä konkreettisesti se, mihin julkisen sektorin toiminnalla pyritään. Kirjasta saat aineksia myös tavoitteiden

konkreettisempaan tarkasteluun, mikä taas voi toimia yhtenä avaimena matkallasi kohti parempia tuloksia. Käytän käsitteitä tulos ja tuloksellisuus kirjassa rinnakkain. Julkisen organisaation tuloksena ovat aikaansaadut vaikutukset, joita verrataan suhteessa käytettyyn rahamäärään. Tuloksellisuutta voidaan pitää yksityissektorin kannattavuutta vastaavana käsitteenä silloin, kun tavoitteena ei ole rahamääräinen tulos, vaan verovarojen vaikuttava käyttö ja vastinetta rahalle.

Tämä pieni käsikirja rakentuu seuraavasti:

Ensimmäisessä luvussa murratan jään ja kerron, miksi mittarit ovat tärkeitä. Luvun keskeisenä ajatuksena on se, että julkisen organisaation toiminnan onnistumiselle on oltava näkyvät, julkilausutut, yksiselitteiset ja yksinkertaiset kriteerit, millä onnistumista mitataan ja arvioidaan.

Toisessa luvussa luon teoriaperustan ja määrittelen, mikä on tulos ja mitä on tuloksellisuus julkisessa hallinnossa. Tiivistetysti voidaan todeta, että tuloksellisuus on yhteiskunnallisesti tärkeiden ja haluttujen vaikutusten tuottamista kustannustehokkaalla tavalla.

Kolmannessa luvussa siirryn strategialiturgioista konkretiaan ja määrittelen tavoitteet mittauksen perustaksi. Julkisen organisaation kannalta keskeiset tavoitteet kuvaavat niitä vaikutuksia, jotka toteuttavat organisaation perustehtävää.

Neljänneksi siirryn luovaan osuuteen, jossa esitän, miten tulostavoitteista saadaan mittareita. Samalla saatat huomata, että tärkeimmät tuloksellisuusmittarit

ovat määrällisiä ja ne kuvaavat vaikutusten suuruutta ja määrää.

Viidenneksi annan lukijalle käyttöohjeet, miten mittareita kannattaa hyödyntää johtamisessa. Olennaista on, että tavoitteiden toteutumista seurataan mittareilla ja mittaritietojen perusteella tarvittaessa muutetaan resursointia ja toimintaa.

Olen halunnut kirjoittaa tämän kirjan jakaakseni ajatukseni tuloksellisuudesta ja sen mittaamisesta kaikkien siitä kiinnostuneiden ulottuville. Ajatukset ovat muotoutuneet noin viidentoista viime vuoden aikana, jolloin olen työskennellyt julkisen hallinnon – niin valtion kuin kunnallishallinnonkin – parissa. Olen yrittänyt olla käytännönläheinen ja pitää kielen ymmärrettävänä. Lukija arvioikoon, miten olen tässä onnistunut.

Tämä pieni käsikirja on suunnattu kunnissa, valtionhallinnossa ja muualla julkisella sektorilla toimiville johtajille, asiantuntijoille ja kehittäjille, toisin sanoen kaikille, jotka voivat omalla työllään vaikuttaa siihen, miten hyvin Suomen julkinen hallinto toimii. Toivotan sinut lämpimästi tervetulleeksi matkalle kohti tuloksellisempaa julkista hallintoa!

Suomen Turussa, tammikuun 6. päivänä 2019

Pekka Etelälahti

Tuloksen mittaaminen on edellytys hyvälle julkisen organisaation johtamiselle. Toiminnan on oltava tavoitteellista ja tavoitteiden toteutumista on mitattava. Kirjasta saat välineitä tavoitteita kuvaavien mittareiden muodostamiseen. Mittaamisen ei tarvitse olla vaikeaa eikä työlästä!

Pekka Etelälahti (s.1962) on kauppätieteiden maisteri, joka on työskennellyt yli 20 vuotta julkisen talouden ja tulostittareiden parissa. Hän toimii nykyään FCG Koulutus Oy:ssä talouden ja johtamisen koulutuspäällikkönä.



ISBN: 978-952-80-0786-9



9 789528 007869