



KUNTIEN TUOTTAVUUS- JA TULOKSELLISUUSTYÖ VUOSINA 2012 – 2014 SEKÄ TARPEET JATKOSSA

Sisältö

1	Kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden koordinaatioryhmän toiminta 2.2.2012 – 31.12.2014.....	2
2	Muita kuntien tuottavuuteen liittyviä ohjelmia ja hankkeita valtiovarainministeriössä.....	6
3	Tuottavuus- ja tuloksellisuustyötä muilla tahoilla.....	8
4	Mihin tuottavuutta ja tuloksellisuutta koskevan valmistelun tulisi jatkossa keskittyä?	9

1 KUNTATUOTTAVUUDEN JA TULOKSELLISUUDEN KOORDINAATIORYHMÄN TOIMINTA 2.2.2012 – 31.12.2014

Koordinaatioryhmä ja sen tavoitteet

Kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden edistämistyö on käynnistetty hallitusohjelman mukaisesti yhdessä valtion eri toimijoiden, kuntien ja työmarkkinajärjestöjen kanssa. Valtiovarainministeriö asetti 2.2.2012 tätä varten koordinaatioryhmän, jonka tehtävänä on tukea ja vahvistaa kuntien ja kuntayhtymien tuottavuuden ja tuloksellisuuden edistämistyötä sekä luoda sille edellytyksiä ja yhteistä arviointi- ja tietopohjaa. Kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden koordinaatioryhmän tavoitteena on myös edistää parhaiden käytäntöjen jakamista ja käyttöönottoa yli kunta- ja sektorirajojen. Tavoitteena on, että työ ja tuotettava aineisto tukevat kuntia myös kuntarakenteita uudistettaessa, jotta kunnat kykenevät tehokkaasti hyödyntämään kuntaliitoksiin sisältyvän kehittämispotentiaalin ja sen mahdollistaman tuottavuuden ja tuloksellisuuden parantamisen.

Koordinaatioryhmän jäsenet ovat edustaneet keskeisiä ministeriöitä, Suomen Kuntaliittoa, kuntia, kuntayhtymiä, tutkimuslaitoksia, Kuntatyönantajia ja keskeisiä työntekijäjärjestöjä.

Tuottavuustietopankki

Kuntien tuottavuustietoisuuden vahvistamiseksi www.kuntarakenne.fi -tietopankkiin on lisätty oma alisivustokokonaisuutensa kuntatuottavuudesta ja tuloksellisuudesta. Tälle osiolle on myös oma www-osoitteensa (www.kuntatuottavuus.fi) ja muusta tietopankista erottuva visuaalinen ilmeensä. Tämän kokonaisuuden alisivujen teemat ovat:

- Mitä on tuloksellisuus?
- Tuloksellisuuden mittaaminen ja arviointi
- Strateginen ohjaus kunnassa
- Kunnan organisaation toimivuus
- Palvelujen tehokas ja asiakaslähtöinen järjestäminen
- Palveluverkot ja toimitilat
- Henkilöstö tuloksellisuuden tekijänä
- Tehokas hankintatoimi
- Tuottavuuden ja tuloksellisuuden edistäminen kansallisella tasolla

Kunkin teeman sivu koostuu keskeisten näkökulmien lyhyestä kuvauksesta sekä linkeistä muuhun aineistoon ja konkreettisiin kuntaesimerkkeihin, joissa kuvataan innovatiivisia ja tuloksellisia tapoja toimia.

Tietopankista on saatavissa tiedot myös koordinaatioryhmän asettamisesta ja hankkeessa järjestettyjen seminaarien aineistot.

Kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaamisen käsikirja

Kestävän kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaamisen käsikirja on julkaistu pdf-versiona ([Mittaamisen käsikirja FIN.pdf](#)). Käsikirja on tarkoitettu erityisesti kuntien

käyttöön ja sitä on tarkoitus päivittää ja kehittää. Käsikirjan avulla pyritään edistämään toimien vaikutusten tunnistamista, seuranta ja arviointia kunnissa.

Toiminnan yhteisvaikutusten tunnistaminen edellyttää, että käytettävät mittarit kuvaavat toimintaa kattavasti eri näkökulmista. Kestävän kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaristoon on myös koottu alustava ehdotus keskeisistä mittareista, joita seuraamalla eri näkökulmat tulevat huomioitua. Mittarit kuvaavat yleistä menokehitystä ja taloudellista tilaa, palvelujen tuottavuutta, taloudellisuutta, vaikuttavuutta ja laatua sekä työelämän laatua. Ne on koottu sekä valtakunnan tason että kuntatason näkökulmasta.

Kuva 1. Kestävän kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaristokehikko

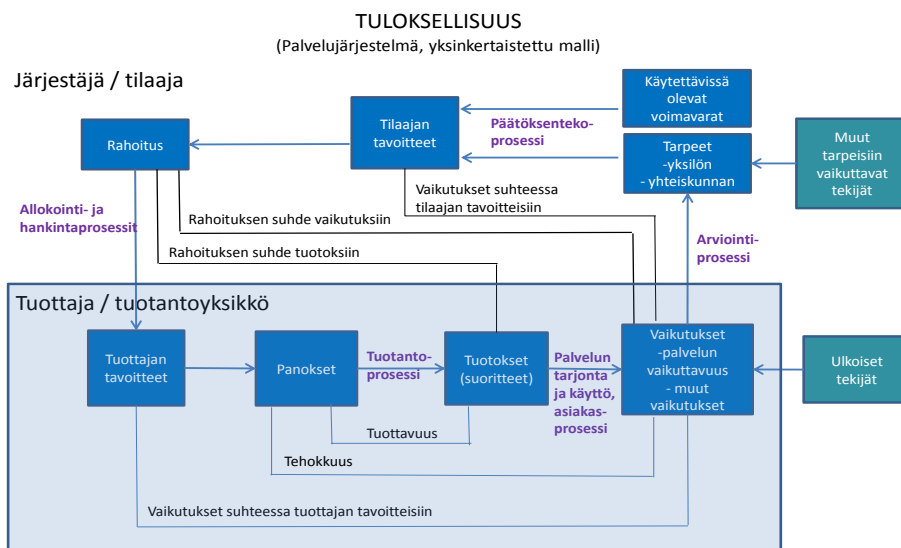
KESTÄVÄN KUNTATUOTTAVUUDEN JA TULOKSELLISUUDEN MITTARISTOKEHIKKO

TULOKSELLISUUS	Valtakunnan taso (koko kuntasektori)	Kuntataso
Yleiset menokehitystä ja taloudellista tilaa kuvaavat mittarit	Kuntasektorin toimintamenojen reaalisvu % / vuosi	Kunnan taloudellista tilaa kuvaavat mittarit
Sektorirajat ylittäviä mittareita (TAVOITETILA)	Esim. lasten ja nuorten palvelujen kokonaismenot, ikäihmisten palvelujen kokonaismenot / ko. ikäluokka Rinnalla valikoituja hyvinvointi-indikaattoreita	
Tuottavuus / palvelut	Tilastokeskuksen tuottavuustilaston mukainen koulutuksen, terveydenhuoltopalveluiden ja sosiaalipalveluiden kokonaistuottavuus, sairaaloiden tuottavuus	
Tuottavuus ja taloudellisuus / palvelut	Nettokäyttökustannukset / ko. palveluja käyttävä ikäluokka (tai /asukas)	Tuottavuutta kuvaavat mittarit Esimerkiksi: - oppilaiden määrän muutos / deflatoitu kustannusten muutos
Vaikuttavuus / palvelut	Esimerkiksi: - perusopetuksesta jatko-opintoihin siirtyneet - ammatillisen koulutuksen läpäisy - erikoissairaanhoidon vaikuttavuus (Perfect)	Esimerkiksi: - päättötodistuksen saaneiden määrä
Laatu / palvelut	Esimerkiksi: - opettajien pätevyys (panosten laatu) - asiakas- ja asukastytyväisyysindikaattorit (tuotoksen laatu) - jono- ja hoitopääsy (prosessin laatu)	Esimerkiksi: - asiakastytyväisyys - keskimääräinen ryhmäkoko (perusopetus) - asiakastyön määrä
Työelämän laatu	Mittarit Työolobarometrin sekä Kevan työhyvinvointimittauksen pohjalta	Mittarit henkilöstöraporttisuosituksen pohjalta, lisäksi kuntien työhyvinvointikyselyistä yhteisiä mittareita
Mittauksen kohde	Laajempi, kokonaisuuksia tarkasteleva	Yksityiskohtaisempi
Käyttötarkoitus	Valtakunnan tason toiminnan suunnittelu, seuranta ja arviointi eri hallinnonaloilla	Kunnan toiminnan strateginen kehittäminen

Käsikirjassa on lisäksi kerrottu meneillään olevista keskeisistä mittaamiseen liittyvistä kehittämishankkeista ja se sisältää informaatiota ja linkkejä useisiin, eri sektoreita tai näkökulmia tarkasteleviin tietolähteisiin, joita kunnat voivat seurannassa hyödyntää.

Mittaamista koskevan valmistelun pohjaksi koordinaatioryhmä määritteli aluksi tuloksellisuuden käsitteet. Käsitteet on kuvattu käsikirjan liitteessä. Keskeinen viesti käsitteiden osalta on se, että tuloksellisuutta tulisi tarkastella sekä tuottajaorganisaatioiden sisällä että kunnan palvelujärjestelmän muodostamassa kokonaisuudessa.

Kuva 2. Tuloksellisuus palvelujärjestelmässä



Tuottavuustoimenpiteiden seuranta

Webropol-kysely kaikille kunnille tuottavuutta ja tuloksellisuutta koskevien toimenpiteiden toteuttamisesta toteutettiin 28.3. – 5.6.2014. Kyselyn tarkoituksena oli koota tietoa kuntien toteuttamista tuottavuus- ja tuloksellisuustoimenpiteistä, niiden merkittävyydestä sekä toteuttamiseen liittyvistä esteistä (kehittämistarpeet). Kyselyyn vastasi 96 kuntaa. Vastanneiden kuntien osuus Manner-Suomen asukasmäärästä oli noin 65 %. Aiempina vuosina toimenpiteistä on kysytty 20 suurimmalta kaupungilta.

Kunnilta kysyttiin toimenpiteistä, jotka liittyvät muun muassa

- päätöksentekoon ja tiedolla johtamiseen
- tuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaamiseen, käytettyihin mittareihin ja mitaamisen vaikeuksiin
- palvelujen järjestämisen ja tuottamisen malleihin ja ratkaisuihin
- asiakaslähtöisyyteen palvelujen järjestämisessä
- hankintoihin
- henkilöstöön tuottavuuden ja tuloksellisuuden tekijänä.

Tärkeimmät kuntien käyttämät tuottavuuden ja tuloksellisuuden mittarit liittyvät

- kunnan talouden tunnuslukuihin
- palvelujen käytön ja kustannusten kuvaamiseen
- hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja asiakastytyväisyyteen.

Suurimpina haasteina kunnat näkevät mittareiden määrittelyn vaikeuden sekä ajan puutteen. Lähes kaikki vastaajat pitivät kansallisten, vertailukelpoisten mittareiden kehittämistä tärkeänä. Yli 85 prosentilla vastanneista kunnista tuottavuuden kehittymiselle asetut tavoitteet sisältyvät kunnan strategiaan. Kunnan talousarvion tavoitteet sisältyvät 90 prosentilla vastanneista kunnista.

Keskeistä palvelujen tuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaamiselle on niiden tuotteistaminen, jotta tiedetään, mitä mitataan. Kyselyssä kysyttiin, missä eri palveluluokissa kunnat ovat tuotteistaneet palvelujaan. Enemmistö vastaajista oli tuotteistanut palvelujaan

vain harvoissa palveluissa. 20 suurimmassa kaupungissa tuotteistaminen on edennyt huomattavasti pidemmälle kuin vastaajissa keskimäärin.

Tärkeimpinä palveluiden tehokkaaseen ja asiakaslähtöiseen uudistamiseen liittyvinä toimenpiteinä pidettiin palvelurakenteiden ja -prosessien uudistamista, vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa, sähköisen asioinnin kehittämistä sekä riittäviä resursseja.

Palveluverkon ja toimitilojen kehittämisessä keskeisimpänä nousivat palveluverkkojen, erityisesti kouluverkon, uudistaminen sekä kokonaisvaltaisempi kehittäminen esim. palvelukeskittymien näkökulmasta.

Hankintoihin liittyvää osaamista ja hankintatoimen resursseja piti riittävinä vain 17 prosenttia vastanneista kunnista.

Noin 88 prosentissa vastanneista kunnista tuottavuus- ja tuloksellisuustyö on johtanut henkilöstöressurssien uudelleen kohdentamiseen. Pienissä kunnissa näin on tapahtunut useammin kuin suurissa.

Kuntakyselyn vastauksista koottu yhteenveto on tallennettu tuottavuustietopankkiin.

<http://www.kuntatuottavuus.fi/kaowiki/fi/kuntatuottavuus/SavolainenKyselytulokset120614.pdf>

Seminaarit ja verkostot

Tuottavuus- ja tuloksellisuustietoisuuden vahvistamiseksi on järjestetty seminaareja.

- Kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden vaikuttajafoorumi syksyllä 2012
- Kaikille kunnille avoin työseminaari kuntatuottavuudesta ja tuloksellisuudesta 4.6.2013
- Kaikille kunnille avoin seminaari kuntatuottavuudesta ja tuloksellisuudesta 12.6.2014
- Hankkeen päätösseminaari on joulukuussa 2014.

Koordinaatioryhmä toimii yhteistyöverkostona ja tiedonvaihdon kanavana. Kahdenkymmenen suurimman kaupungin tuottavuusyhdyskuntien ja sihteeristön muodostama verkosto on kokoontunut tarpeen mukaan.

2 MUITA KUNTIEN TUOTTAVUUTEEN LIITTYVIÄ OHJELMIA JA HANKKEITA VALTIOVARAINMINISTERIÖSSÄ

Kuntatieto-ohjelma

Kuntien talous- ja toimintatietojen, tilastoinnin ja tietohuollon kehittämissohjelman (Kuntatieto-ohjelma) tavoitteena on kuntien ja kuntayhtymien talous- ja toimintatilastotiedon tuottamisen nopeuttaminen ja laajentaminen. Ohjelman tavoitteena on kohentaa ja varmistaa tietojen laatua ja vertailukelpoisuutta. Ohjelman toimikausi on 30.6.2019 asti.

Ohjelmassa tehtävällä kuntien toiminta- ja taloustietojen standardoinnilla edistetään yhteisen tietopohjan luomista kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden arvioimiseksi sekä kuntien palvelutoiminnan laadun ja vaikuttavuuden seurantaan. Tiedon tuotantoprosessin, käsitteiden ja kerättävien tietojen standardoinnin ja niiden käytöstä sopimisen avulla vähennetään päällekkäistä ja manuaalista työtä erityisesti kunnissa ja kuntayhtymissä. Standardisointi mahdollistaa automatisoidun tiedonkeruun, jonka myötä voidaan saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä.

Kuntatalousohjelma

Valmisteltavana olevassa kuntalaissa määritellään uusi kuntatalousohjelma, joka valmistellaan osana valtion ja kuntien neuvottelumenettelyä. Kuntatalousohjelman valmistelu on osa julkisen talouden suunnitelman ja valtion talousarvioesityksen valmistelua. Kuntatalousohjelmassa arvioidaan kuntien toimintaympäristön, palveluiden kysynnän ja kuntien tehtävien muutokset sekä tehdään arvio kuntatalouden kehityksestä. Arvioinnissa eritellään kuntien lakisäätöiset ja muut tehtävät sekä arvioidaan kuntien toiminnan tuottavuutta.

Kuntatalouden ohjauksen tarvitsemien tietojen ja laskentamallien kehittämistä valmisteleva työryhmä

Työryhmä tuottaa ehdotuksen nykyisistä tiedoista muodostuvista kuntien tuottavuutta ja taloudellisuutta kuvaavista indikaattoreista sekä suunnitelman tietojen kokoamisesta yhdeksi kokonaisuudeksi yhden vastuutoimijan tehtäväksi. Työryhmä tuottaa lisäksi esityksen niistä kuntien palveluista, joista kustannusvertailu- ja tuottavuustietoja on tarkoitus tulevaisuudessa tuottaa kuntatalouden makro-ohjauksen tarpeisiin sekä kuvauksen laskentaperiaatteista ja etenemisestä kuntien palvelutuotannon yhdenmukaisen kustannuslaskentamallin toteuttamiseksi.

Peruspalvelujen tila -raportti ja valtakunnalliset tuottavuustavoitteet

Peruspalvelujen tila -raportti laaditaan joka toinen vuosi. Siinä tarkastellaan kuntien järjestämisvastuulla olevien palvelujen kehitystä viime vuosina suhteessa palveluille asetettuihin tavoitteisiin. Näihin tavoitteisiin kuuluvat myös kunnille ja kuntayhtymille vuonna 2011 asetetut valtakunnalliset tavoitteet. Tavoitteet asetettiin kuntasektorin toimintamenoille, koulutuspalveluille, sosiaalipalveluille sekä terveystaloukselle.

Kansallinen laatuhanke 2014

Valtiovarainministeriö ja Suomen Kuntaliitto ovat asettaneet ajalle 7.4.2014 – 31.12.2015 hankkeen julkisen sektorin laatutyön edelleen kehittämiseksi. Hankkeen tavoitteena on tukea julkisen hallinnon organisaatioiden laadun kehittämistä itsearviointilla, ulkoisella auditoinnilla ja vertaisoppimisella. Laatuhankkeen tehtävänä on

- järjestää CAF 2013 -laadunarviointimallin käyttöönoton tuki,
- toteuttaa kysely kunnille, kuntayhtymille ja valtion virastoille ja laitoksille niiden käytössä olevista laadun kehittämisen menetelmistä ja niistä saaduista kokemuksista sekä kehittämishaasteista,
- käynnistää pilottihankkeena CAF-laadunarviointimallia täydentävä PEF-prosessi (Procedure of External Feedback) ja luoda PEF-toimintamalli CAF-itsearviointien, niistä johdettujen kehittämistoimien ja kehittämistoimien vaikuttavuuden auditointiin sekä
- suunnitella ja organisoida Suomen parhaiden käytäntöjen valintaprosessi PEF-auditoitujen organisaatioiden kesken.

3 TUOTTAVUUS- JA TULOKSELLISUUSTYÖTÄ MUILLA TAHOILLA

KT Kuntatyönantajien ja pääsopijajärjestöjen tuloksellisuuskampanja

(perustuu Jari Vettenrannan ja Niilo Hakosen tekstiin)

Kunta-alan sopijaosapuolet KT Kuntatyönantajat ja pääsopijajärjestöt käynnistivät kevättalvella 2011 yhteisen tuloksellisuuskampanjan. Hallituskauden mittaiseksi (2011–2014) suunnitellun tuloksellisuuskampanjan tavoitteeksi asetettiin:

- valvoa kuntien etua siten, ettei valtakunnan tasolta aseteta määrällisiä tuottavuustavoitteita kunnille
- varmistaa, että palvelujen tuloksellisuutta arvioidaan myös vaikuttavuuden, laadun, prosessien sujuvuuden ja henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulmasta
- edistää tuloksellisuutta ja työelämän laatua kehittäviä toimia yhteistyössä
- turvata kuntapalvelujen tulevaisuus ja talouden tasapaino

Kunta-alan tuloksellisuuskampanja käynnisti työnsä viidellä alueellisella tuloksellisuuseminaarilla ja asiantuntijaseminaarilla. Niissä tunnustettiin kunnallishallintoon ja kunnallisiin palveluihin kohdistuvia tuottavuusodotuksia, pohdittiin julkisiin palveluihin soveltuvaa tuottavuus- ja tuloksellisuuskäsitteistöä ja arviointijärjestelmiä, määriteltiin onnistuneen kehittämisprosessin ominaisuuksia ja pohdittiin, miten työmarkkinaosapuolet voisivat luoda edellytyksiä ja tukea kunnallisissa työyhteisöissä käynnistyviä yhteistoiminnallisia tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämishankkeita.

Kuntasektorin yhteisiä seminaareja seurasi toimialakohtaisten seminaarien sarja. Niissä pohdittiin muun muassa kunkin toimialan omaa arviointihistoriaa tai sen puuttumista, toimialalle soveltuvia mittareita, innovaatioita ja innovatiivisen toiminnan edellytyksiä, työhyvinvointia ja dialogista johtamista sekä sektorirajat ylittävää yhteistyötä ja hallinnollisten siilojen purkamista.

Keväällä 2012 pääneuvotteluryhmä antoi tuloksellisuuskampanjaryhmälle tehtäväksi myös Työelämä 2020 -hankkeen toimeenpanon kunnallisilla sopimusaloilla. Tuloksellisuuskampanja järjesti joulukuussa 2012 työpajan, jossa pohdittiin Työelämän kehittämisstrategian toimeenpanoa KT:n ja kunta-alan pääsopijajärjestöjen haasteena. Kunta-alan työelämän kehittämisohjelman valmistelut käynnistettiin tammikuussa 2014. Ohjelman nimeksi valittiin **Kunteko 2020**. Sen tavoitteeksi asetettiin Euroopan parhaat kuntayöpaikat.

Kunta-alan työelämän kehittämisohjelma - Kunteko 2020 pyrkii tavoittamaan laajasti suomalaisilla kunta-työpaikoilla tehtävän kehittämistyön ja edistämään sitä monipuolisesti myös osana kuntasektorin isoja uudistuksia. Tuottavuuden, tuloksellisuuden ja työelämän laadun määrätietoisella ja pitkäjänteisellä kehittämisellä parannetaan kuntalaisen palveluja ja niiden vaikuttavuutta, edistetään henkilöstön hyvinvointia ja mahdollisuuksia pidempiin työuriin ja parannetaan toiminnan taloudellisuutta.

Kunteko 2020 -ohjelma on tarkoitus käynnistää vuoden 2015 alussa. Osallistuminen pyritään tekemään mahdollisimman helpoksi ja osallistumiskynnys pitämään matalana.

4 MIHIN TUOTTAVUUTTA JA TULOKSELLISUUTTA KOSKEVAN VALMISTELUN TULISI JATKOSSA KESKITTÄÄ?

Koordinaatioryhmän jäseniltä ja 20 suurimman kaupungin tuottavuusyhdyshenkilöiltä kysyttiin siitä, mihin tuottavuutta ja tulokSELLISUUTTA koskevan valmistelun tulisi jatkossa keskittyä ottaen huomioon jo tehty ja meneillään oleva tuottavuuden edistämiseen liittyvä työ. Seuraavassa on yhteenveto saaduista vastauksista.

Mittaamisen ja mittareiden kehittämistä jatkettava

- Erityisesti Kuntatieto-ohjelmaan on panostettava, jotta saadaan yhteinen tietopohja tuottavuuden, tulokSELLISUUDEN ja vaikuttavuuden arvioimiseksi. Vastauksissa tuotiin myös esiin, että selkeä kokonaisvastuu kuntasektorin talous- ja toimintatilastojen kehittämistä on valtiovarainministeriöllä ja Tilastokeskuksella.
- Laadun arviointi ja kokonaisvaikuttavuuden arviointi on oltava mukana tuottavuuden tarkastelussa. Kehittämistyötä on jatkettava erityisesti sosiaali- ja terveystaloudessa.
- Kuntatalouden ohjauksen tarvitsemien tietojen ja laskentamallien kehittäminen on välttämätöntä. Mittarit ja tunnusluvut on kiinnitettävä myös kunnan talousarvioon, kuukausiseurantaan ja tilinpäätökseen (vaatii kuntien talousarviosuosituksen päivittämistä tältä osin).
- Yhteisen indikaattoripankin perustaminen on tarpeen.
- Tiedot on esitettävä sellaisessa muodossa, että niistä voi tehdä johtopäätöksiä. Tiedolla johtamiselle on oltava edellytykset.
- Kuntatarkastelun laajentuminen on huomioitava; kunnan toiminta, kuntakonsernin tarkastelu (kuntayhtymät ja tytäryhteisöt mukana). Kiinnitettävä huomiota siihen, miten turvataan konserniajattelun mukainen talous- ja toimintatilastointi tulevaisuudessa yhtiöittämisen lisääntyessä.
- Mittaamisen kokonaiskuva vielä puuttuu. Sirpaleista kehittämisen kokonaiskuvaa on täsmennettävä.
- Tietotuotantoon toivottiin lisää avoimuutta. Myös kansalaisten on hyvä tietää, millaiseen tietoon päätökset perustuvat. Palvelujen kustannustietoja on avattava asiakkaille.
- Kuntapalvelujen tuottavuusmittareiden (Kuntaliitto/VM/20 suurinta kaupunkia) kehittämistä on jatkettava. Tuloksia olisi hyödynnettävä konkreettisemmin.

Sote-uudistuksen tuottavuusvaikutukset keskeinen painopiste jatkossa

- Tietopohjan kehittämisen tärkeys korostuu myös sote-uudistuksen myötä. Tarvitaan valtakunnalliset kustannuslaskennan, tuotteistuksen ja hinnoittelun periaatteet sote-sektorilla.

- Vastauksissa kiinnitettiin huomiota myös sote-järjestelmään liittyvään ohjaukseen: Miten ohjata vaikuttavuutta, ei pelkästään panoksia ja mitkä ovat uudistuksen tuottavuuskannusteet ja kenellä on kustannusvastuu?

Toiminnan kehittäminen ja tuottavuustietoisuuden vahvistaminen kunnissa ja kuntayhtymissä

- Tietopankkia tuottavuustoimenpiteistä ja hyvistä käytännöistä on ylläpidettävä ja kehitettävä. Tuloksia on markkinoitava kuntiin.
- On arvioitava vaikuttavimpia keinoja tuottavuuden ja tuloksellisuuden parantamiseksi.
- Poliittista päätöksentekoprosessia osana tuloksellisuuden parantamista on kehitettävä.
- Viestintää ja julkisuutta tarvitaan lisää.
- Kuntien kehittämishankkeisiin tulisi ohjata resursseja.

Yhteistyö ja verkostoituminen

- Seminaari- ja verkostotoiminnan jatkaminen mm. KT:n, Kuntaliiton, VM:n ja muiden keskeisten ministeriöiden yhteistyönä on tärkeää.
- VMn ja työmarkkinajärjestöjen pysyvä yhteistyö on tarpeen.
- Kehittämisen kokonaiskuvaa olisi tuotava paremmin esiin.
- Tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittämiseen sitoutuneet kaupungit olisi syytä jollakin tavalla ottaa mukaan kuntatalousohjelman laadintaan.