

Jari Stenvall

Professori
Johtamistieteiden laitos
Tampereen yliopisto
Jari.stenvall@uta.fi

Esityksen taustalla

- Kunta- ja palvelurakennemuutoksen kokonaisarviointi (Stenvall ym 2009)
- Päijät-Hämeen palvelurakennemuutos
- Tampereen kaupungin toimintamallin arviointi

Yhteistoimintamallin kipupisteet

- Järjestämisvastuun käsitteet epäselkeys
- Epäselkeys sosiaali- ja terveyssektorin tulevista ratkaisuista
- Se, mitä asioita sisällytetään yhteistoiminta-alueeseen
- Asiakaslähtöisyyden periaate
- Hallinnollisesti monimutkainen, näennäinen tai epäselkeä toimintamalli
- Epäluottamus - toimiva yhteistoimintamalli edellyttää synergiaa ja korkeaa keskinäistä luottamusta

Yhteistoiminta-alueen toteutus

- Päätösten tekemisen toiminnan logiikka ja esim poliittisten päätösten tekijöiden rooli muuttuu
- Haasteena erilaisten toimintakulttuurien yhteensovittaminen ja uuden organisaation rakentaminen
- Haasteena muutosjohtaminen ja ”muutokseen väsyminen”

Tilaaaja-tuottaja-malli

- Suomessa useita erilaisia sovellutuksia
- Mallin ydin on sopimuksellisuuden toimivuudessa
- Lähtökohtana tulisi olla, mitkä ovat mallin tavoitteet, läpinäkyvyys, kumppanuus, kustannustehokkuus, monituottaja-malli

Tilaaaja-tuottaja-malli

- Tilaaaja vastaa palveluiden tilaamisesta ja palvelukokonaisuudesta. Tämä edellyttää muun muassa tietoa palvelu- ja asiakastarpeesta ja vaatii kilpailuttamiseen liittyvää osaamista. Toiminta voi perustua palvelusuunnitelmaan
- Tilaaaja toimii itsenäisenä palveluiden tuottajana. Voi johtaa liikelaitostamiseen ja yksityistämiseen

Ongelmia ja ratkaistavia kysymyksiä

- Tilattavien palveluiden määrittäminen – tilataanko uimahallipalveluita vai tarkemmin, eri käyttäjille suunnattuja palveluita, kyetäänkö arvioimaan palvelutarpeet oikein
- Eri toimijoiden roolit – konserni, poliittiset päätöksentekijät ym
- Esimerkiksi tilaajien ja tuottajien roolien määrittelyä on vaikea tehdä tyhjentävästi ja sitä joudutaan koko ajan tarkistamaan
- Kenelle kuuluu kehittäminen, maksujen periminen, tilastointi ym.
- Perusongelma: tuottaja liian itsenäinen vs tilaaja puuttuu liiaksi tuottajien toimintaan

Ongelmia ja ratkaistavia kysymyksiä (2)

- Tukeeko johtamisjärjestelmä tiltu-mallia, esimerkiksi budjetointijärjestelmä tai henkilöstöpolitiikka. Hoidetaanko osaa asioista käytännössä ohi sopimusohjauksen
- Eri toimijat (esimerkiksi tuottajaorganisaatiot) etsivät vaikutusmahdollisuuksia. Voi johtaa osaoptimointiin
- Miten ratkotaan ongelmatilanteita esimerkiksi sitä, ettei tuottajan budjetti pidä
- Kenelle kuuluu koko järjestelmän kehittäminen
- Miten tuottavuushyödyt jaetaan
- Miten malli saadaan sellaiseksi, että sen vaikutukset näkyvät myös työntekijöiden toiminnassa

Mahdollisia malleja –yhdistelmä perinteistä hallintoa ja sopimusohjausta

- *Valtuusto* hyväksyy sekä tilaajan että tuotanto-organisaation budjetin. Tilaajat ja tuottajat tekevät edelleen keskenään palveluntuotantosopimukset, minkä lisäksi tilaajat tilaavat palveluita täydentävästi ulkoisilta palvelutuottajilta. Konserni vastaa kokonaisuudesta ja ohjaa muun muassa henkilöstöön liittyvissä kysymyksissä tuotantoa. Myös tukipalveluiden hyödyntäminen tuotannossa on konsernin ohjauksen varassa

Puhdas sopimusohjaus

- *Valtuuston ja konsernin* toimesta tehdyt strategiset linjaukset ohjaavat kokonaisuutta. Budjettiprosessi on sopeutettu sopimusohjaukseen ja valtuusto hyväksyy tilaajien budjetin. Sen ja hyväksytyjen strategisten linjausten (strategia ja palvelustrategiat) puitteissa tilaaja tekee sopimuksia ulkoisten ja sisäisten palvelutuottajien kanssa. Vastuu palveluiden järjestämisen toteutuksesta on tilaajaryhmällä.
- Palvelutuottajat ovat itsenäisiä muun muassa henkilöstöön liittyvien asioiden osalta. Itsenäistä asemaa tukien oma palvelutuotanto on mahdollisimman suuressa määrin liikelaitostettu ja / tai yhtiöitetty. Konserni on määritellyt omistajapolitiikkansa ja ohjaa toimijoita omistajaohjauksen keinoin.

Kumppanuusmalli

- Mallissa kehitetään kumppanuuspohjaista yhteistyötä kaikille sellaisille toiminnan alueille, joille se tuottaa laadullista tai vaikuttavuuden kannalta todennettavaa lisäarvoa. Tilaaja ja tuottajat yhdessä kehittävät kumppanuuspohjaisesti palvelujen sisältöä ja sopivat palvelujen järjestämisestä. Oleellista on tilaajien ja tuottajien vuorovaikutus, jossa sovitaan yhteen konsernin tavoitteet, asiakkaiden tarpeet ja palvelutuotannosta nousevat ideat ja tarpeet. *Valtuusto ja konserni* edelleen luovat yleiset strategiset linjaukset palvelutoiminnalle.

Prosesseittain eriytynyt malli

- Mallin lähtökohtana on toteuttaa sopimusohjausta palvelutuotannon luonteesta riippuvalla tavalla. Samanaikaisesti on useita erilaisia sopimusohjauksen logiikoita ja toteutustapoja. Osassa prosesseista noudatetaan esimerkiksi mahdollisimman puhdasta sopimusohjausmallia, jossa taloudellinen kilpailutus on keskeinen, osassa toimintatapa on nykyisenkaltainen, osassa haetaan vahvempaa kumppanuutta. Samalla asiakkuuksien määrittelyt ja sopimusten sisällöt poikkeavat toisistaan. Tilaaja-tuottaja-vuorovaikutus ja sen luonne poikkeaa toisistaan riippuen prosessista.

Sopimusohjauskin

Tarvitsee johtajuutta ja linjauksia