



# UUDISTUVA HÄMEENLINNA

HAUHO • HÄMEENLINNA • KALVOLA • LAMMI • RENKO • TUULOS

Hämeenlinnan kokemukset tilaaja-  
tuottaja -mallista

15.02.2010

Jukka Lindberg, tilaajajohtaja, Terveysten  
ja toimintakyvyn ja ikäihmisten palvelut

Hämeenlinnan kaupunki

# Kunta – PARAS paikka palveluille

## Kunta

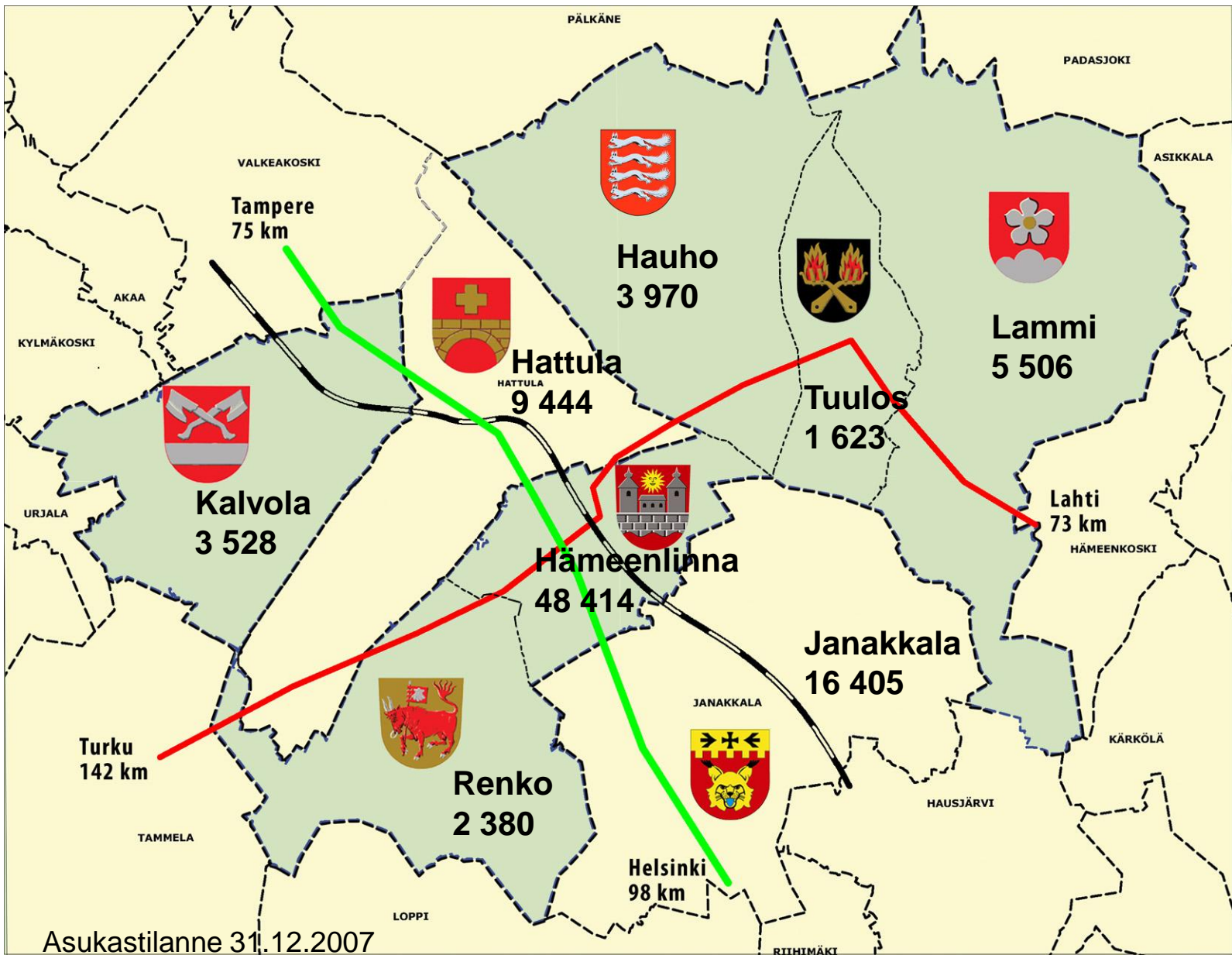
- Rahoittamisvastuu
- Järjestämisvastuu
- Toteuttamisvastuu
- Omistaminen

## Kuntalainen

- Kunnan asukas (jäsen)
- Rahoittaja
- Asiakas – palveluiden käyttäjä
- Päätöksentekijä
- Omistaja

# Peruskysymykset

- Kunta on kone, joka muuttaa euroja palveluiksi
- Miten tehdä se mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti?



Asukastilanne 31.12.2007

# Hämeenlinnan muutoksen tavoitteet

- Tilaajan tuottajan erottaminen
- Elämänkaariajattelu
- Asiakaslähtöisyys
- Tuottavuus
- Budjettiohjauksesta sopimusohjaukseen
  - Hierarkkiset mallit
  - Markkinasuuntautuneet toimintatavat
- Monituottajamalli
  - Ei perustu laajaan ulkoistamiseen tai yksityistämiseen
  - Markkinoita hyödynnetään siellä missä niitä on/voidaan rakentaa

Rahoitusvastuu  
Strategia  
Omistajapolitiikka  
Vaikuttavuus

Järjestämisvastuu  
Hankinnat  
Tilaukset

Palvelujen tuottamisen vastuu  
Palvelut

Kuntalainen

Kaupunginvaltuusto  
Kaupunginhallitus  
Kaupunginjohto  
Konsernipalvelut

Lasten ja nuorten lautakunta  
Elämänlaatulautakunta  
Terveystyön ja toimintakyvyn edistämisen lautakunta  
Ikäihmisten lautakunta  
Ympäristö- ja rakennuslautakunta  
Yhdyskuntalautakunta  
Maakunnallinen pelastuslautakunta

Sopimusohjaus

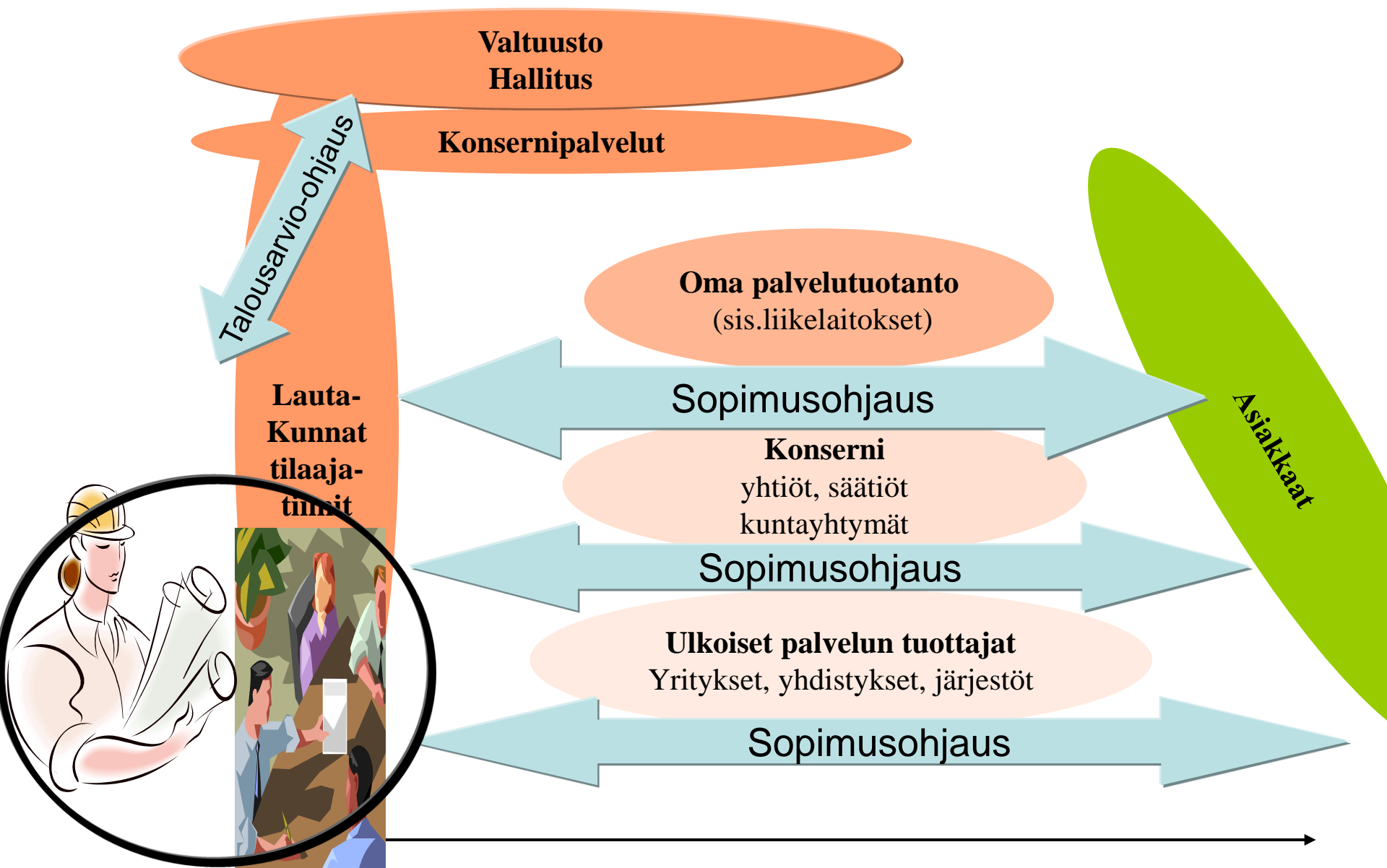
Varhaiskasvatuspalvelut  
Opetuspalvelut  
Lasten ja nuorten kasvua tukevat palvelut  
Kulttuuripalvelut  
Liikuntapalvelut  
Toimintakykyä edistävät palvelut  
Koti- ja asumispalvelut  
Vanhusten hoivapalvelut  
Maankäyttö ja ympäristö  
Yhdyskuntarakenne  
Palo- ja pelastustoimi  
Terveyspalvelut - liikelaitos  
Linnan Tilapalvelut -liikelaitos  
Linnan Ateria-liikelaitos  
Linnan Lomituspalvelut -liikelaitos  
Ulkoinen palvelutuotanto

Keskusvaalilautak.  
Tarkastuslautak.  
Aluetoimikunnat.

Johtokunnat

Asukkaat ja palvelujen käyttäjät  
Asukas raadit ja palautejärjestelmä

# Hämeenlinnan kaupungin tilaaja-tuottaja-toimintatapa



# STRATEGISEN SUUNNITTELUN ASIAKIRJAT JA NIIDEN SUHDE TOISIINSA.



# Tilaajan ja tuottajien yhteistyö



Valtuusto  
Hallitus

## Sopimus

### Lautakunnat Tilaja

- ohjaa järjestelmää
- määrittää tarjottavat palvelut
- valitsee palvelun tuottajat
- päättää hankinnoista
- rahoittaa järjestelmän ja allokoii resurssit
- valvoo järjestelmää

### Tuottaja

- kehittää osaamista ja laatua
- toteuttaa toimintansa annetuilla resursseilla
- huolehtii henkilöstöstä
- huolehtii asiakassuhteesta
- sisäinen tai ulkoinen tuottaja

Kunnallis-  
demokratia

### Asiakas/Käyttäjä

- käyttää palvelua
- maksaa mahdollista palvelumaksua
- maksaa veroa
- antaa palautetta, ohjaa laatu-  
palautteen kautta järjestelmää

Asiakas-  
suhde

# Lautakuntien = tilaajan tehtävät

- Strateginen suunnittelu, päämäärät ja tavoitteet
- Palvelukokonaisuuksien ja tuotteiden määrittely yhdessä tuottajien kanssa
- Tuottajien valinta, kustannusvertailut
- Kilpailutukset, sopimukset
- Tuottajan toiminnan valvonta, lopullinen vastuu palveluiden käyttäjille, vaikuttavuuden arviointi
- Järjestämisvastuu, viranomaisvastuu
- Palveluverkko- ja investointisuunnittelu
- Tilat ja tukipalvelut
- Ennaltaehkäisevän ja terveyttä edistävän toiminnan suunnittelu ja koordinaatio

# Tuottajien tehtävät

- Palvelun tuottaminen palvelusopimuksen mukaan
- Palvelukokonaisuuksien ja tuotteiden määrittely yhdessä tilaajan kanssa
- Vastuu määriteltyjen palvelutuotteiden toteuttamisesta kriteerien puitteissa
- Mahdollinen alihankinta
- Asiakaspalautteen jatkuva kerääminen, asiakastiedon hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä
- Laadusta huolehtiminen, jatkuva seuranta
- Operatiivinen suunnittelu, tulosityksikötavoitteet
- Kustannusten jatkuva seuranta ja eri tulosityksiköiden sisäinen vertailu
- Henkilöstön rekrytointi, osaamisesta ja työelämän laadusta huolehtiminen
- Tilojen ja laitteiden tehokas käyttö, muutostarpeet ajoissa tilaajille

## Sopimusohjauksen onnistuminen



- ✓ Vahva luottamus
- ✓ Onnistunut tuotteistus
- ✓ Selkeät tavoitteet ja mittarit
- ✓ Kevyt hallinto
- ✓ Asiakaslähtöisyys

# Palvelu- ja hankintasuunnitelman teemoja - tilaajat

- Palvelujen hankkimisen strategiset vaihtoehdot, mm. markkinoiden hyödyntäminen oikeissa tilanteissa
- Omien ja ulkoisten palvelujen vertaaminen ja eteneminen kohti kilpailutusta
- Palvelusetelit ja yksityisen hoidon tuki osana palvelujen järjestämistä
- Seudullinen ja muu kuntayhteistyö palvelujen järjestämisessä (esim. yhteistoiminta-alueet)
- Palvelujen järjestäminen kuntayhtymissä (esim. toisen asteen koulutus, erikoissairaanhoido)

# Palvelu- ja hankintasuunnitelman teemoja – oma tuotanto

- Asiakaslähtöiset palveluprosessit
- Johtamisen ja esimiestyön uudistaminen
- Tuotteistus ja kustannuslaskenta kaikissa palveluissa
- Työtapojen jatkuva uudistaminen, palveluinnovaatiot, palvelukulttuuri
- Sähköiset palvelut ja muu teknologian hyödyntäminen, *käynnissä*
- Tukipalveluiden tehostaminen
  - ateriapalvelut
  - tilapalvelut
  - hankinta- varastointi- jakelu

# Mallin hyötyjä

- Tilaajan kokonaisnäkemys (perinteiset sektorit ylittävä suunnittelu)
- Rakennemuutosten toteuttaminen (esim. vanhustenhuolto)
- Kustannuskehityksen hallinta
- Talouden ja toiminnan pysyminen samassa kuvassa (sopimusohjaus)
- Vastinetta rahalle (tarkemmat määrittelyt)
- Johtamisen ”työnjako” tilaajan ja tuotannon kesken
- Strategisen ja operatiivisen päätöksenteon kirkastuminen (lautakunta)
- Markkinoiden hyödyntäminen (kilpailu hinnalla, laadulla ja innovaatioilla)

# Haasteita muutoksen tässä vaiheessa

- Suuri ajattelu- ja toimintatavan muutos – uudet toimintatavat hakevat muotoaan organisaation eri tasoilla
- Miten erottaa muutokseen liittyvä kipuilu mallista johtuvista tekijöistä?

## Rahoitusvastuu

- Valtuusto – miten löytää strateginen päätöksenteko
- Kaupunginhallitus – laaja toimintakenttä
- Konsernipalveluiden uusi rooli

## Järjestämisvastuu

- Lautakunnat – tilaajan rooli, operatiivisesta irtautuminen
- Tilaajavirkamiehet – tilaajan roolin omaksuminen, monituottajamallin ja sopimusohjauksen taidot
- Monopoli-asemassa olevien tuottajien ohjaus

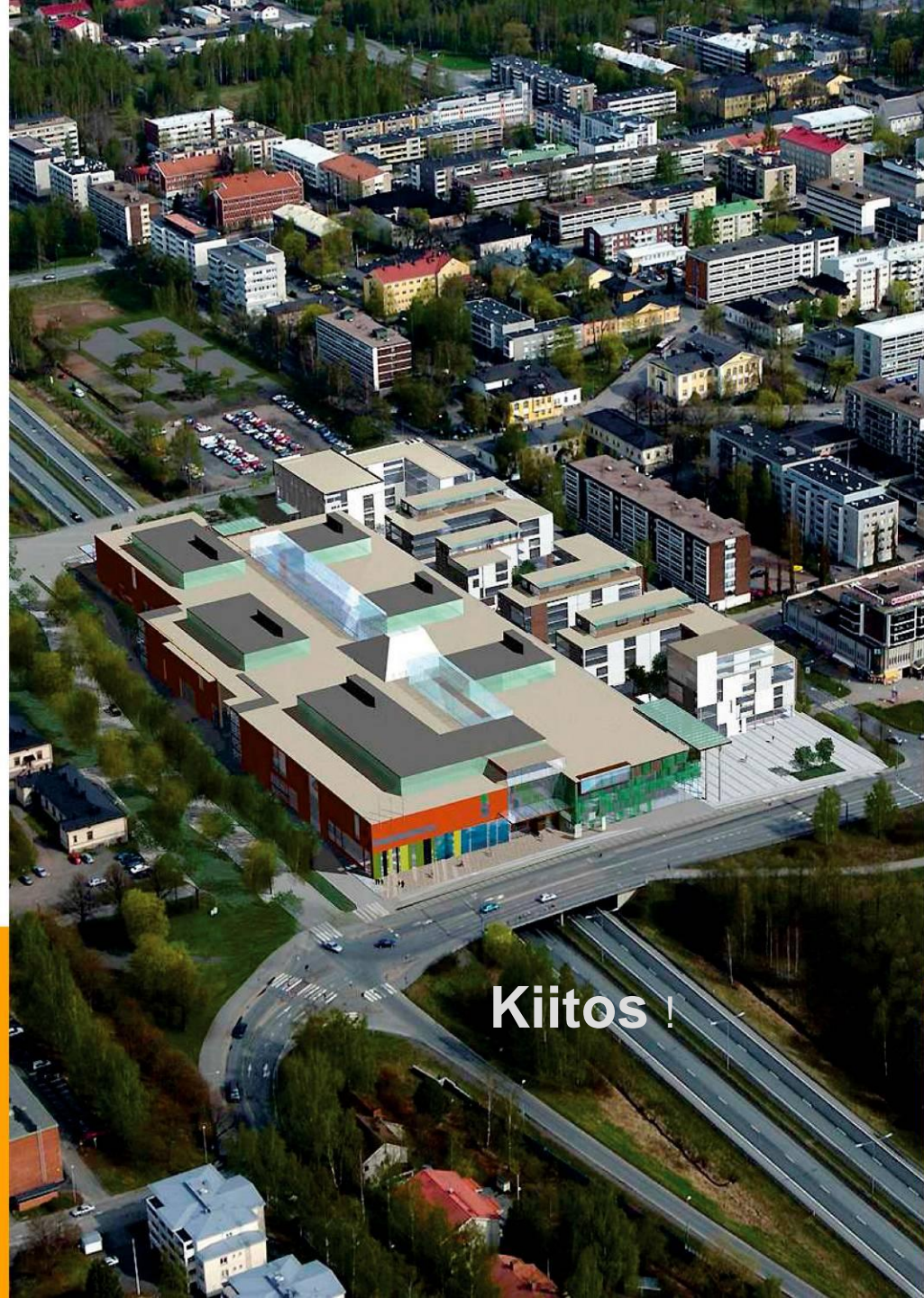
...haasteita....

## Palvelutuotanto

- Liiketoiminnallinen toimintatapa, tuotteistus, sopimusohjaus
- Liian ”pieni tila” tilaajan vaateiden ja konserniohjauksen välissä
- Kannusteiden kehittymättömyys

# Tulevaisuuden suuntia

- skenaariot:
  - Toimivat markkinat, toimiva kilpailu, halvemmat hinnat, kilpailu laadulla vievät hallitun ulkoistamisen jatkamiseen, jota laajeneva palvelusetelin käyttöönotto ryhdittää
  - Monopoli- tai oligopolimarkkinat, kermankuorinta, osaoptimointi ja yksipuolinen hinnanasetanta johtavat oman tuotannon ylläpitoon tai lisäämiseen - kumppanuussopimukset
  - Kunta ja yksityinen samassa hankintamenettelyssä aina kun se on mahdollista
  - Sopimusohjaus tuo niin selkeitä hyötyjä, että sitä jatketaan ja se kehittyy vs. transaktiokustannukset (sopiminen, valvonta, erimielisyydet yms.) kasvavat sietämättömiksi
- Vahva peruskunta toimii palveluiden rahoittajana ja järjestäjänä vs. palveluiden rahoitusmallit ”ohittavat” peruskunnat (vrt. terveysrahasto, maakunnalliset tilaajaorganisaatiot)
- Laajapohjaisten tilaajien problematiikka



Kiitos !



HÄMEENLINNAN KAUPUNKI