



UUDISTUVA HÄMEENLINNA

HAUHO • HÄMEENLINNA • KALVOLA • LAMMI • RENKO • TUULOS

Tavastehus erfarenheter av beställar-
utförarmodellen

15.02.2010

Jukka Lindberg, beställardirektör, Service
för hälsa och funktionsförmåga samt
äldre

Tavastehus stad

Kommunen – den bästa platsen för servicen

Kommunen

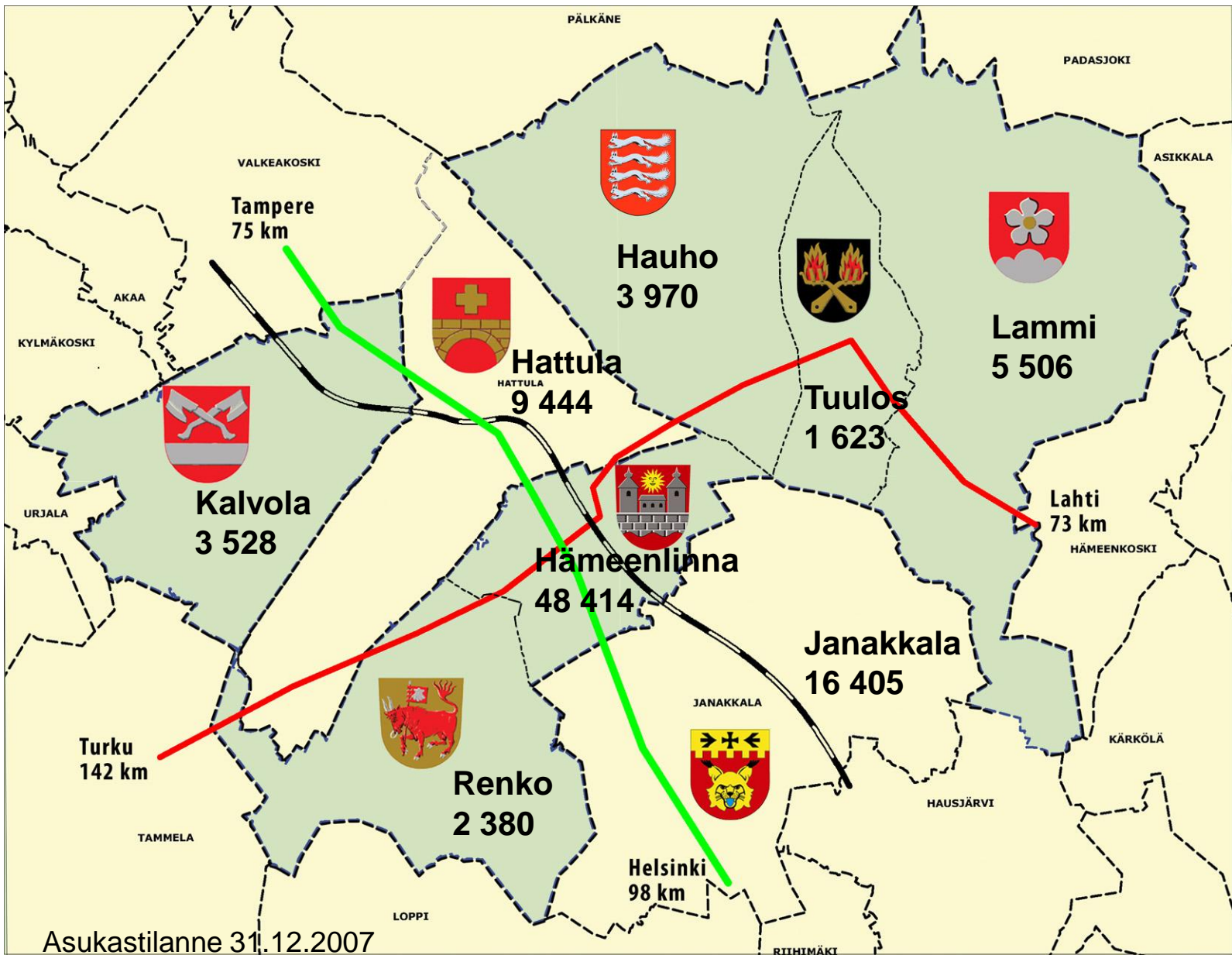
- Finansieringsansvar
- Ansvar för tillhandahållande
- Genomförandeansvar
- Ägare

Kommuninvånare

- Kommunens invånare (medlem)
- Finansiär
- Kund – serviceanvändare
- Beslutsfattare
- Ägare

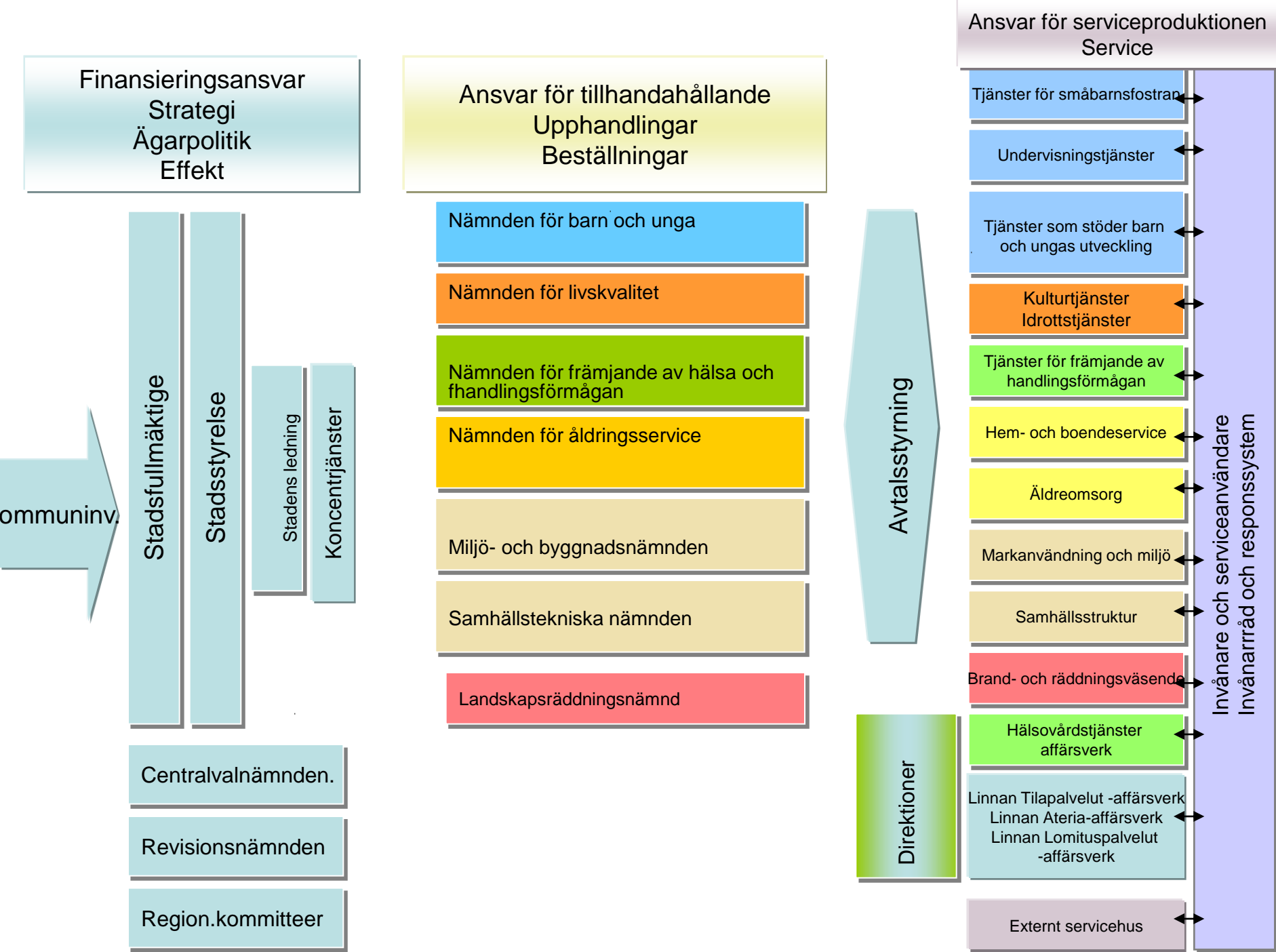
Grundläggande frågor

- Kommunen är en maskin som omvandlar euro till service
- Hur göra det på ett så ändamålsenligt sätt som möjligt?

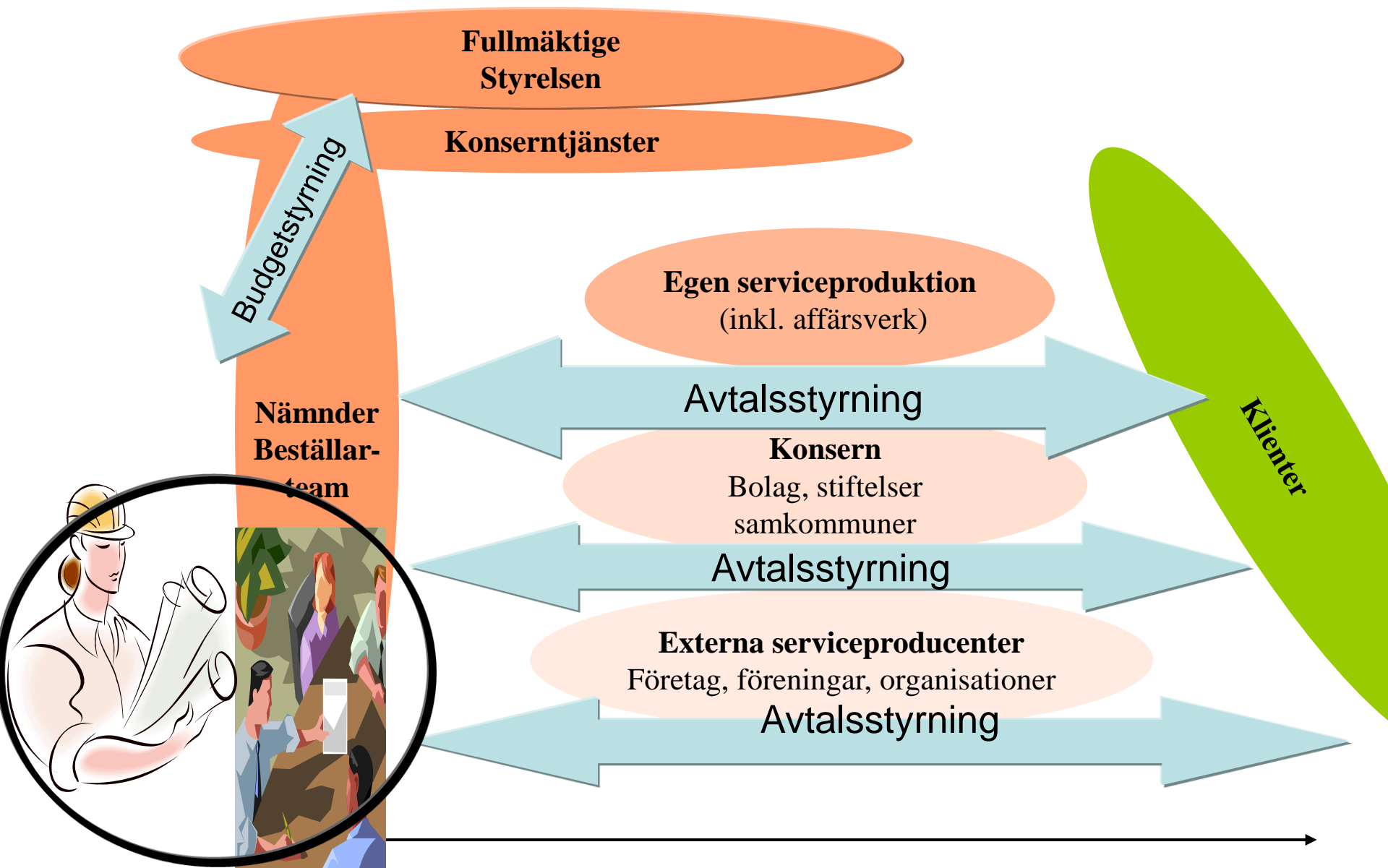


Förändringsmålsättningar för Tavastehus

- Särskiljande av beställare och utförare
- Livscykeltänkande
- Klientorienterad verksamhet
- Produktivitet
- Från budgetstyrning till avtalsstyrning
 - Hierarkiska modeller
 - Marknadsinrikade verksamhetssätt
- Service producerad av flera producenter
 - Grundar sig inte på bred externalisering eller privatisering
 - Marknaderna utnyttjas där de finns/kan byggas upp



Beställar-utförare, verksamheten i Tavastehus



DOKUMENTEN FÖR STRATEGISK STYRNING OCH DERAS FÖRHÅLLANDE TILL VARANDRA



Samarbete mellan beställare och utförare



Fullmäktige
Styrelse

Avtal

**Nämnderna
Beställare**

- Styr systemet
- Definierar vilka tjänster som erbjuds
- Utser serviceproducenterna
- Beslutar om anskaffningarna
- Finansierar systemet och allokera resurserna
- Övervakar systemet

Utföraren

- Utvecklar kompetensen och kvaliteten
- Utför verksamheten med givna resurser
- Har hand om personalen
- Har hand om klientförhållandet
- Intern eller extern utförare

Kommunal demokrati

Klienten/Användaren

- Använder servicen
- Betalar en eventuell serviceavgift
- Betalar skatt
- Ger respons, styr systemet via kvalitetsresponsen

**Klient-
förhållande**

Nämndernas= beställarnas uppgifter

- Strategisk planering, målsättningar och mål
- Definiering av servicehelheterna och produkterna tillsammans med utförarna
- Val av utförare, kostnadsjämförelser
- Konkurrensutsättningar, avtal
- Övervakning av utförarens verksamhet, slutligt ansvar till serviceanvändarna, utvärdering av effekten
- Ansvar för tillhandahållande, myndighetsansvar
- Planering av servicenätverk- och investeringar
- Utrymmen och stödtjänster
- Planering och samordning av förebyggande och hälsofrämjande verksamhet

Utförarnas uppgifter

- Handha serviceproduktionen i enlighet med serviceavtalet
- Definiering av servicehelheter och produkter i samråd med beställaren
- Ansvar för utförande av bestämda serviceprodukter inom ramen för kriterierna
- Eventuella underentreprenader
- Kontinuerlig insamling av kundrespons, utnyttjande av klientuppgifterna i utvecklingen av servicen
- Kvalitetssäkring, kontinuerlig uppföljning
- Operativ planering, resultatenheternas målsättningar
- Kontinuerlig uppföljning av kostnaderna och intern jämförelse av resultatenheterna
- Personalrekrytering, säkerställande av kompetensen och kvaliteten på arbetslivet
- Effektiv användning av utrymmen och apparatur, ändringsbehoven meddelas till beställaren i tid

Lyckad avtalsstyrning



- ✓ Starkt förtroende
- ✓ Lyckad produktifiering
- ✓ Tydliga mål och mätare
- ✓ Lätt förvaltning
- ✓ Klientorienterad verksamhet

Temat för service- och upphandlingsplanen - beställare

- Strategiska alternativ för serviceupphandlingen bl.a. utnyttjande av marknaderna i rätta situationer
- Jämförelse av egen och extern service, utveckling i riktning mot konkurrensutsättning
- Servicesedlar och stöd för privat vård som en del av tillhandahållandet av servicen
- Regionalt och övrigt kommunalt samarbete i tillhandahållandet av servicen (t.ex. samarbetsområden)
- Tillhandahållande av service i samkommuner (t.ex. utbildning på andra stadiet, specialistsjukvård)

Temat för service och upphandlingsplanen – egen produktion

- Klientbaserade serviceprocesser
- Reformering av ledarskaps- och förmansarbetet
- Produktifiering och kostnadsberäkning av alla tjänster
- Kontinuerlig förnyelse av arbetssätten, serviceinnovationer, servicekultur
- Elektroniska tjänster och utnyttjande av annan teknologi, *pågår*
- Effektivisering av stödtjänsterna
 - måltidstjänster
 - utrymmestjänster
 - anskaffning - lagring- distribuering

Modellens vinnare

- Beställarens helhetssyn (planering som överskrider de traditionella sektorgränserna)
- Genomförande av strukturomvandlingar (t.ex. åldringsvården)
- Kontrollerad kostnadsutveckling
- Ekonomin och verksamheten i samma (avtalsstyrning)
- Valuta för pengarna (noggrannare definitioner)
- "Arbetsfördelning" för ledarskapet mellan beställaren och produktionen
- Tydligare strategiskt och operativt beslutsfattande (nämnden)
- Utnyttjande av marknaderna (konkurrens med pris, kvalitet och innovationer)

Utmaningar i detta skede av förändringen

- Stor förändring i tanke- och verksamhetssättet – nya verksamhetssätt söker sin form på organisationens olika nivåer
- Hur särskilja problem förorsakade av förändringen från faktorer som är beroende av modellen?

Finansieringsansvar

- Fullmäktige – hur hitta det strategiska beslutsfattandet
- Stadsstyrelsen – brett verksamhetsfält
- Koncerntjänsternas nya roll

Ansvar för tillhandahållande

- Nämnderna – beställarroll, frigör sig från det operativa
- Tjänstemännen som handhar beställning – sätter sig in i beställarrollen, kunskaper i anslutning till flerproducentmodellen och avtalsstyrningen
- Styrning av utförare i monopolställning

...utmaningar....

Serviceproduktion

- Affärsmässigt verksamhetssätt, produktifiering, avtalsstyrning
- För snävt utrymme mellan beställarens krav och koncernstyrningen
- Utvecklade sporrande element

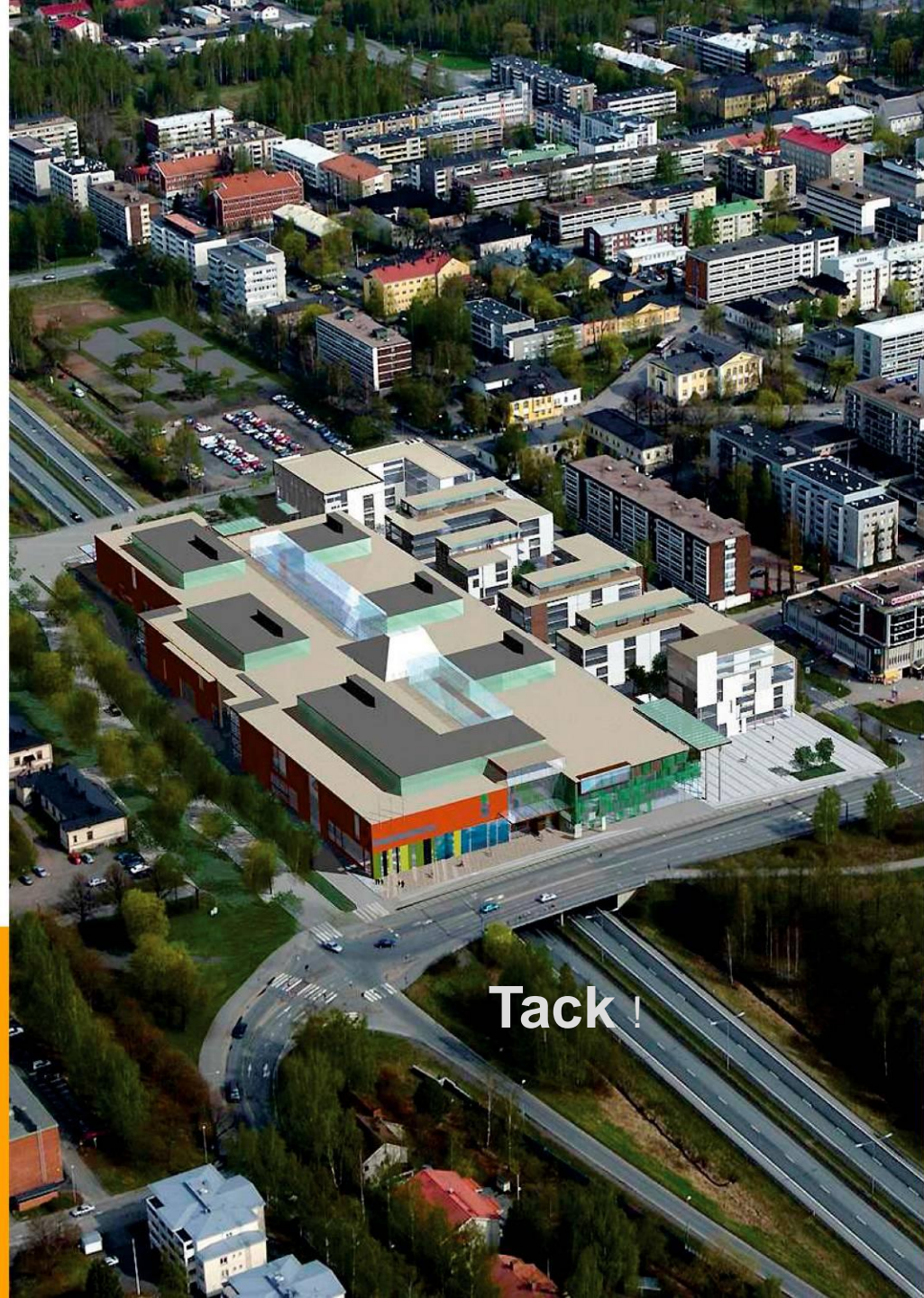
Framtida utvecklingslinjer

- scenarier:

- Fungerande marknader, fungerande konkurrens, förmånligare priser, kvalitativ konkurrens leder till en fortsatt behärskad externalisering, som stöds av en utökad användning av servicesedlar
- Monopol- eller oligopolmarknader, man "skummar grädden", deloptimering och ensidig prissättning leder till att den egna produktionen upprätthålls eller ökar - partnerskapsavtal
- Kommunen och privata aktörer i samma upphandlingsförfarande alltid då det är möjligt
- Avtalsstyrningen har så tydliga fördelar att den tillämpas i fortsättningen och utvecklas vs. transaktionskostnaderna (avtal, övervakning, meningsskiljaktigheter osv.) växer så att de blir outhärdliga

- En stark primärkommun finansierar och tillhandahåller servicen vs. servicens finansieringsmodeller "går förbi" primärkommunerna (jfr. hälsofond, beställarorganisationer på landskapsnivå)

- Problem i anslutning till beställare på bred bas



Tack !



HÄMEENLINNAN KAUPUNKI