

Jari Stenvall

Professor
Institutionen för ledning och
organisation
Tammerfors universitet
Jari.stenvall@uta.fi

Bakgrund

- Helhetsbedömning av kommun- och servicestrukturreformen (Stenvall m.fl. 2009)
- Servicestrukturreformen i Päijänne-Tavastland
- Utvärdering av Tammerfors stads verksamhetsmodell

Samarbetsmodellens smärtpunkter

- Anordnaransvarets begrepp oklara
- Framtida lösningar inom social- och hälsovårdssektorn oklara
- Oklart vilken service som ska omfattas av samarbetsområdet
- Principen om klientinriktad service
- Administrativt komplicerad, skenbar eller oklar verksamhetsmodell
- Misstro – en fungerande verksamhetsmodell förutsätter synergier och stort ömsesidigt förtroende

Förverkligande av samarbetsområdet

- Logiken i hur beslutsfattandet fungerar och t.ex. politikernas roll ändras
- En utmaning är att sammanjämka olika verksamhetskulturer och bygga upp en ny organisation
- En annan utmaning är ledningen av förändringar och att man "tröttnar på förändringar"

Beställar-utförar -modellen

- Flera olika tillämpningar i Finland
- Modellens kärna är hur kontrakteringen fungerar
- Utgångspunkten bör vara modellens målsättningar, transparens, partnerskap, kostnadseffektivitet, modell med flera serviceproducenter

Beställare-utförare -modellen

- Beställaren ansvarar för beställandet av tjänsterna och för servicehelheten. Detta förutsätter bl.a. kunskap om service- och klientbehovet och kompetens i konkurrensutsättande. Verksamheten kan basera sig på en serviceplan
- Beställaren fungerar som en självständig serviceproducent. Kan leda till bildande av affärsverk och privatisering.

Problem och frågor som måste lösas

- Definition av de tjänster som ska beställas –t.ex. simhallstjänster i allmänhet eller mera preciserat tjänster för olika användare, lyckas man bedöma servicebehovet rätt
- De olika aktörens roll – koncernen, politiska beslutsfattare mm.
 - Det är svårt att exakt definiera t.ex. beställarens och utförarens roll/uppgifter, bör ses över regelbundet
 - Vem sköter utvecklingen, uppbär avgifterna, för statistik mm.
 - Grundproblem: utföraren är för självständig vs beställaren blandar sig för mycket i utförarens verksamhet

Problem och frågor som måste lösas (2)

- Stöder ledningssystemet beställar-utförar –modellen, t.ex. budgeteringssystemet eller personalpolitiken? Sköts en del av ärendena i praktiken förbi avtalsstyrningen?
- Olika aktörer (t.ex. producentorganisationerna) söker olika påverkningsmöjligheter. Kan leda till deloptimering
- Hur löser man problemen, t.ex. om utförarens budget inte håller?
- Vem ansvarar för utvecklingen av hela systemet?
- Hur fördelas produktivetsfördelarna?
- Hur kan modellen utformas så att effekterna syns även i arbetstagarnas verksamhet?

Möjliga modeller–kombination av traditionell förvaltning och avtalsstyrning

- *Fullmäktige* godkänner både beställarens och utförarorganisationens budget. Beställaren och utföraren uppgör fortfarande avtal om serviceproduktionen och dessutom beställer beställaren kompletterande service av utomstående serviceproducenter. Koncernen ansvarar för helheten och styr produktionen bl.a. i ärenden som berör personalen. Även utnyttjandet av stödtjänster i produktionen hör till koncernstyrningen

Ren avtalsstyrning

- *Fullmäktiges och koncernens* strategiska linjedragningar styr helheten. Budgetprocessen har anpassats till avtalsstyrningen och fullmäktige godkänner beställarnas budget. Inom ramen för budgeten och de godkända strategiska linjerna (strategi och servicestrategier) ingår beställaren avtal med externa och interna serviceproducenter. Beställargruppen ansvarar för ordnadet av service.
- Serviceproducenterna är självständiga bl.a. i ärenden som gäller personalen. För att stöda den självständiga ställningen har den egna serviceproduktionen ordnats som affärsverk och / eller bolag. Koncernen har fastställt sin ägarpolitik och styr aktörerna via ägarstyrning.

Partnerskapsmodell

- I modellen utvecklas partnerskapsbaserat samarbete inom alla sådana områden där det ger kvalitativt mervärde eller verifierbara positiva effekter. Beställaren och utförarna utvecklar tillsammans på partnerskapsbasis servicens innehåll och avtalar om hur servicen ska ordnas. Det viktiga är växelverkan mellan beställare och utförare så att koncernens målsättningar, klienternas behov och de idéer och behov som framkommer i serviceproduktionen sammanjämkas. *Fullmäktige och koncernen* drar fortsättningsvis upp de allmänna strategiska linjerna för serviceverksamheten.

Processbaserad modell

- Utgångspunkten för modellen är att avtalsstyrningen genomförs utgående från serviceproduktionens karaktär. Flera olika metoder och genomföringssätt för avtalsstyrningen tillämpas samtidigt. I en del av processen tillämpas t.ex. en så ren avtalsstyrning som möjligt, där det ekonomiska konkurrensutsättandet är det viktigaste, i en del liknar verksamhetssättet det nuvarande och i en del strävar man till starkare partnerskap. Även definitionen av klientskap och innehållet i avtalen varierar. Växelverkan mellan beställare och utförare varierar beroende på processen.

Även avtalsstyrning

Förutsätter ledarskap och linjedragningar