



Palvelujen organisointi ja toiminnan
ohjaus tuottavuuden näkökulmasta
Kärkihankkeiden 6 ja 7 raportin kommentointia
Varatoimitusjohtaja Kari Nenonen 17.11.2010

Tuottavuusnäkökulma palvelujen organisointiin ja toiminnan ohjaukseen

- Avainasia on, että eri hallinnon ja toiminnan tasoilla tehdään asioita, joiden tehokkaaseen toteuttamiseen niillä on kannustin
- Toiminnan ohjaus ei saa sisältää kokonaisuuden kannalta väärin ohjaavia kannustimia, esim.
 - Ei saa olla mahdollisuutta siirtää kustannuksia jonkin toisen maksettavaksi (monikanavaisen rahoituksen ongelma usein)
 - Ei saa olla järjestelmiä, joissa kaksi päättää ja kolmas maksaa: esim. palvelun tarvitsija ja palvelun tuottaja päättävät palvelusta ja kolmas osapuoli maksaa (vakuutusjärjestelmien ongelma usein)

Vahvaan peruskuntaan kohdistuu tuottavuuden kannalta kokonaisuutta palvelevaa kannustavuutta

- Kuntien omien verotulojen merkittävä osuus ja laskennalliset väestöpohjaiset valtionosuudet, mikä osaltaan mahdollistaa
 - Kuntien demokraattiseen mahdollisuuden vaikuttaa paikallisten preferenssien mukaan kunnan resurssien käytön painotuksiin (tätä ei saa liian tiukasti normein sitoa)
 - Järjestelmässä hyvän ja tehokkaan toiminnan hyödyt jäävät kunnalle, kannustavuus hyvään
 - Vastuullisuus taloudenpidossa, kun on omat rahat liossa
 - Kannustavuus ennaltaehkäisevään toimintaan, kun vastuu kokonaisuudesta ja myös tulevista rahoitustarpeista on samoissa käsissä
-
- Ongelmia:
 - Kuntajaotuksen kautta hyvän toiminnan hyödyt valuvat kunnan ulkopuolelle (strategiset elinkeinopanostukset) ja osa kustannuksista on mahdollista siirtää naapurille (asuntomarkkinoiden valikoivuus)
 - Palvelutuotannon suurten kuntayhtymien ohjausongelmat
 - Näissä on käytännössä tapahtunut palveluiden järjestämisvastuun erkaantumien rahoitusvastuusta

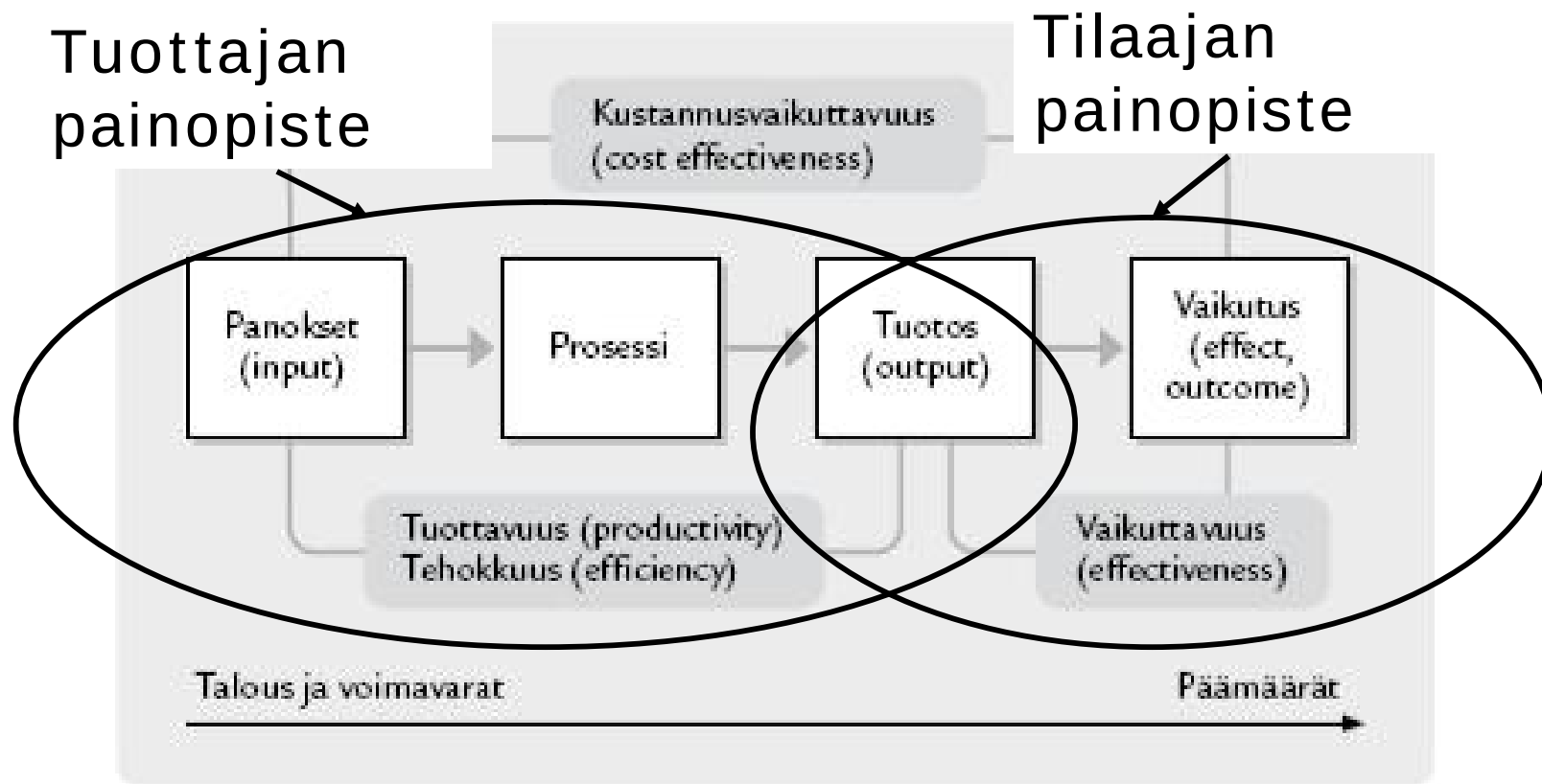
Kärkihanketyön ehdotusten kommentointia

- Mielenkiintoisia avauksia ja niiden pohdintaa
- Jäävät vähän abstrakteiksi nimenomaan tuottavuuden näkökulmasta: miten ko. ehdotus aina aiheuttaa tuottavuuden paranemisen jää vähän ilmaan, vaikutusketjuja esiin!
- Esimerkkejä:
 - ”Suoritteiden hankinnasta vaikuttavuuden hankintaan”
 - Ei helppoa, mistä tiedetään, mistä maksetaan, kun pitkän tähtäyksen vaikuttavuuden arvioinnin vaikeudet tunnetaan
 - ”Sellainen sopimusohjauksen muoto, jossa osapuolet avoimella ja luottamuksellisella prosessilla sopivat yhteistyön pelisäännöistä”
 - Liikaa idealismia (?), luottamuksen varaan rakentaminen, entä sellaisen järjestelmän aikaansaaminen, jossa eri osapuoliin kohdistuvat kannustimet toimivat oikein
- Ehdotus ylivuotisesta budjetoinnista
 - Ansaitsee hyvän perehtymisen; uuden kuntalain valmisteluun
 - Suhde valtuuston valtaan ja demokraattiseen talouden ohjaukseen selvitettävä ja ongelmat ratkaistava (tekeekö kuntatalouden ohjauksesta yhä teknokraattisempaa ja loitontaako päättäjät todellisesta taloudenpidosta?)

Kaupunkien esimerkit osoittavat dynaamista kehittämistä, vertaisoppiminen mahdollista

- Asiakaslähtöiset prosessimallit, tilaaja-organisaation asiakaslähtöisyys (elämän vaiheen määrittelemänä); tuotanto-organisaation sektoreittaisuus
 - Kuopion palvelualueuudistus, avainprosessit ja palveluprosessit sijoitettiin kuudelle palvelualueelle; tavoitteena erityisesti kuntalaisten hyvinvointiin ja terveyden edellytyksiin vaikuttaminen, ennaltaehkäisevyys
 - Jyväskylä: palvelujen järjestämistaso ja tuotanto selkeämmin erilleen, monituottajuuden ohjaus
 - Toimi 2010 -verkostohanke: markkinoiden hyödyntäminen, tilaajaosaaminen, elämän vaiheajattelu

Tilaajan ja tuottajan roolit



Mukaillen J. Kuusela Lifimin kurssilla 2005

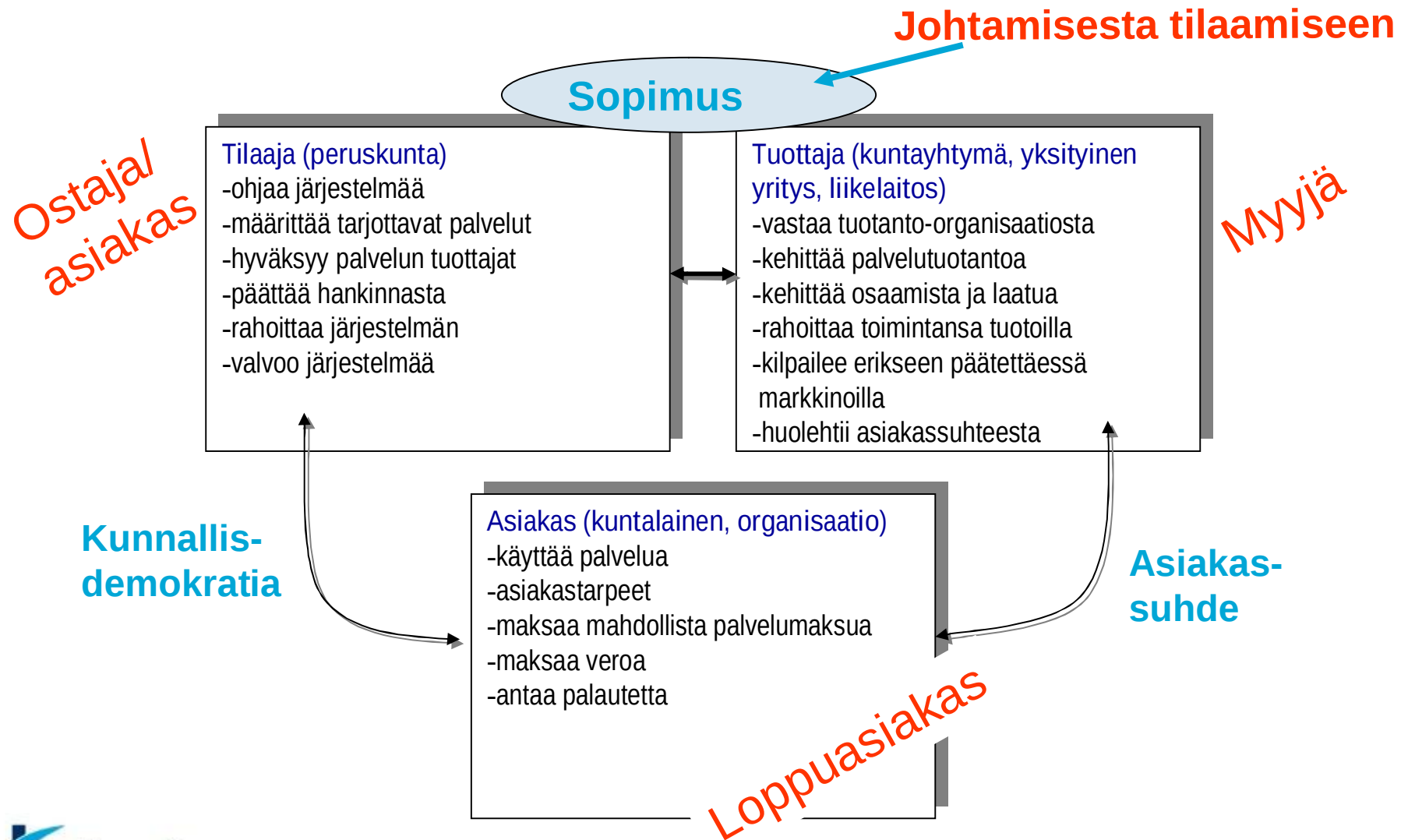
Tilaaja-tuottajamalli edellyttää:

- asiakaslähtöistä toimintaa
- kumppanuusajattelua ja verkostoitumista
- hankinta-, kilpailuttamis- ja sopimusosaamista
- palveluprosessien määrittelyä
- tuotteistamista ja hinnoittelua
- laadun hallintaa
- kehittynyttä sisäistä laskentaa

Mallin onnistunut käyttöönotto edellyttää:

- johdon sitoutumista uuteen toimintamalliin
- selkeitä tavoitteita ja raportointia
- johdon laskentatoimen kehittämistä
- selkeää omistajaohjausta

Tilaaja ja tuottajamallissa keskitytään ydintoimintaan



Kuntaliitto tukee kuntia muutoksessa

- Edunvalvonta
- Neuvontapalvelut
- Verkostotuki
- Koulutus ja konsultointi
- Tutkimukset ja oppaat
- Sähköiset uutiskirjeet
- www.kunnat.net



KIITOS MIELENKIINNOSTA!