

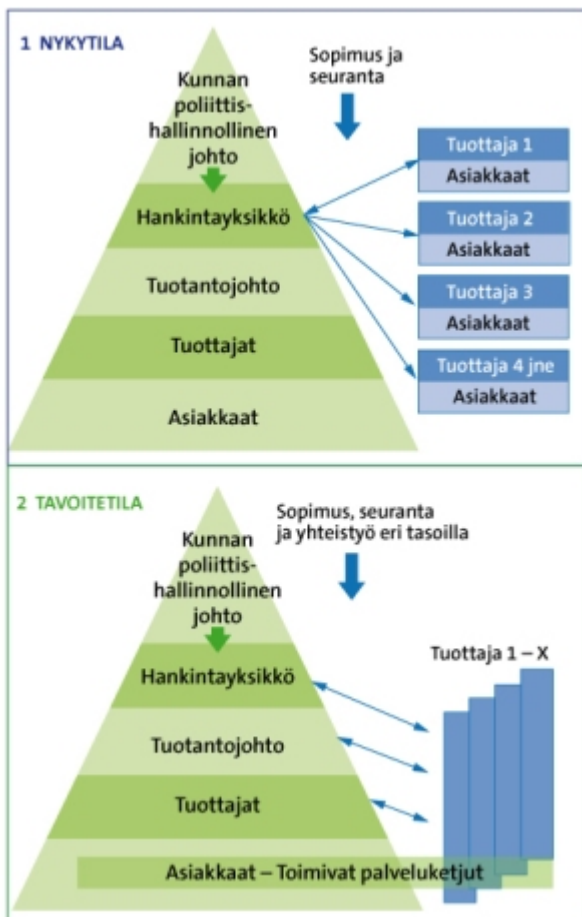
Palveluiden ulkoistaminen patistaa kuntaa parempaan johtamiseen

Antaessaan sosiaali- ja terveystalvaelujaan ulkopuolisten yritysten tehtäväksi kunnat pyrkivät tehostamaan palvelutuotantoaan, uudistamaan perinteistä kunnallista toiminta- ja johtamisjärjestelmäänsä tai säästämään kustannuksissa. Tavoitteena voi olla myös tarjota asiakkaalle entistä monipuolisempia palveluita. Lisäksi kunnat haluavat usein tukea paikallisia elinkeinoja luomalla markkinoita ja kilpailua. Näin erityisesti suurissa kunnissa, jotka ulkoistavat palvelujaan osana kunnan strategista johtamista.

Syynä palveluiden ulkoistamisiin on usein myös tarve varmistaa palvelujen ja henkilöstön saatavuus. Yksityisen palveluntuottajan uskotaan tuovan kuntaan resursseja ja osaamista. Mikäli ulkoistuksiin päädytään esimerkiksi henkilöstöpulan vuoksi, niin suuriin ja kauaskantoisiin ratkaisuihin päädytään helposti tämän hetken tarpeiden lähtökohdista. Näin käy erityisesti pienissä ja keskisuurissa kunnissa, joilla ei ole ollut riittävästi mahdollisuuksia väestön tulevien palvelutarpeiden analysointiin eikä palvelujen tuottamisen vaihtoehtojen arviointiin. Usein myös oman toiminnan tuotekohtaiset kustannukset tunnetaan huonosti ja seurantamittarit sekä laadun osoittimet ovat kehittämättä. Nämä kaikki ovat kuitenkin onnistuneen kilpailutuksen ja toimivan sopimuksen aikaisen yhteistyön edellytyksiä.

Palvelujen ulkoistuksiin liittyy monia haasteita, yksi suurimmista on tarve uudistaa johtamista. Kuntien johtaminen toteutuu perinteisen hierarkisesti ja vuosibudjettien ohjaamana. Ulkoisten palveluntuottajien sopimukset ovat usein viiden - seitsemän vuoden mittaisia. Kilpailutusta ja sopimusyhteistyötä suunniteltaessa tarvitaan vähintään 10 vuoden näkymää, jotta palvelut voidaan varmistaa myös sopimuskauden päätyttyä. Johtamisen haasteellisuus lisääntyy, kun kunnan omat palvelut joutuvat sopeutumaan budjettivuosien vaihtuessa ja ulkoistettujen palvelujen tuottajat toimivat monivuotisen sopimuksen puitteissa.

Käytännössä hallinnollinen tilaajayksikkö on usein ulkoistetun palveluntuottajan yhteistyökumppani kunnassa (Kuvio1: Nykytila). Jos tuottaja toimii ongelmitta sopimuksen mukaisesti, niin kunta saattaa "unohtaa" sekä palveluntuottajan että sen asiakkaat sopimuskauden ajaksi. Tämä johtaa helposti tehottomuuteen ja palvelujen pirstaloitumiseen, erityisesti palvelujen käyttäjän näkökulmasta. Kunnan järjestämisvastuu ei muutu palvelujen ulkoistuksessa, mutta se saattaa hämärtyä erityisesti laajoissa ulkoistuksissa. Suuri haaste on, miten tätä monien erilaisten tuottajien kokonaisuutta johdetaan niin, että palvelut muodostavat yhden, myös asiakkaan kannalta sujuvan toiminnallisen kokonaisuuden (Kuvio 2: Tavoitetila).



Maijaliisa Junnila
johtava asiantuntija
Politiikan seuranta- ja vaikuttavuusyksikkö
etunimi.sukunimi@thl.fi
(Kuvaaja: Antero Aaltonen)

Lisää tietoa:

Junnila M, Aho, T, Fredriksson S, Keskimäki I, Lehto J, Linna M, Miettinen S, Tynkkynen L (2012). [Sitä saa mitä tilaa : Tilaaja-tuottaja-toimintatavan kehittyminen sosiaali- ja terveystaloudessa](#). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL), Raportti 42/2012. Helsinki.

Junnila M, Fredriksson S (2012) [Palvelujen ulkoistus](#). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL), Kide 19. Helsinki.

Junnila M, Fredriksson S (2012) [Tilaaja-tuottaja -toimintatapa](#). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL), Kide 18. Helsinki.

Aho T, Junnila M (2012) [Kilpailutus sosiaali- ja terveystalvluissa](#). Tervevden ja hyvinvoinnin laitos (THL), Kide 20. Helsinki.