

Järjestämisen näkökulma sote-uudistukseen

Riku Siren

Pirkanmaan sote-uudistus/KOMAS-hanke

Terveys ja talous ry 24.3.2021

Kuka?

- Riku Siren, HTM
- Pirkanmaan sote-uudistusvalmistelussa kehittämispäällikkönä (valtuuston rooli, johtamisjärjestelmä, järjestäminen, strategia jne)
- melkein 20 vuotta kuntasektorilla
- ex-kunnanjohtaja, -tekninen johtaja, -hallintopäällikkö, -talousjohtaja ja -kehitysjohtaja eri kunnissa
- konsulttina BroadScope, Solita ja Tmi Kuntakonsultointi Siren

Twitter: @RSiren

fi.linkedin.com/in/rikusiren

Shown ydinsisältö

- Lainsäädäntöpuitteet
- Mitä hyvinvointialueen palveluiden järjestämisvastuu tarkoittaa?
- Aktiivinen ja passiivinen palveluiden järjestäminen
- Järjestäjän eri tavat ohjata palvelutuotantoa

Oleelliset § järjestämistehtävän kannalta

- Hval § 7 : Hyvinvointialue **vastaa sille lailla säädettyjen tehtävien hoitamisesta (järjestämisvastuu)**, asukkaan laissa säädettyjen oikeuksien toteutumisesta ja palvelukokonaisuuksien yhteensovittamisesta sekä järjestettävien palvelujen ja muiden toimenpiteiden: 1) yhdenvertaisesta saatavuudesta; 2) tarpeen, määrän ja laadun määrittelemisestä; 3) tuottamistavan valinnasta; 4) tuottamisen ohjauksesta ja valvonnasta; 5) viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä.
- Hval § 22: Hyvinvointialueella on **aluevaltuusto, joka vastaa hyvinvointialueen toiminnasta ja taloudesta** sekä käyttää hyvinvointialueen päätösvaltaa, aluevaltuusto päättää mm....
- JärjL § 4: Hyvinvointialueen on suunniteltava ja toteutettava sosiaali- ja terveydenhuolto sisällöltään, laajuudeltaan ja laadultaan sellaisena kuin **asiakkaiden tarve edellyttää**. Palvelut on toteutettava yhdenvertaisesti, **yhteen sovitettuina palvelukokonaisuuksina** sekä hyvinvointialueen väestön tarpeet huomioon ottaen lähellä asiakkaita.
- JärjL 10 § : Hyvinvointialueella on vastuu asiakkaiden sosiaali- ja terveydenhuollon **palvelujen yhteensovittamisesta kokonaisuuksiksi**.
- JärjL § 7: Hyvinvointialueen **on seurattava asukkaitensa elinoloja, hyvinvointia ja terveyttä** sekä niihin vaikuttavia tekijöitä alueittain ja väestöryhmittäin
- JärjL § 8: Hyvinvointialueen sosiaali- ja terveydenhuollon **johtamisessa on oltava monialaista asiantuntemusta**, joka tukee laadukkaiden ja turvallisten palvelujen kokonaisuutta, eri ammattiryhmien yhteistyötä sekä hoito- ja toimintakäytäntöjen kehittämistä.

Mitä järjestäminen ei ole

- **Pelkkää** hyvinvointialueen organisaation ja palvelutuotannon johtamista
- **Pelkkää** juridista vastuuta palveluista
- **Pelkkää** hyvinvointialueen operatiivista toimintaa

Mitä järjestäminen voisi olla?

1. Valtuuston **kiteyttämää tahtoa** siitä, että hyvinvointialueen asukas saa lain määrittämät ja hyvinvointinsa edellyttämät palvelut yhdenvertaisesti ja laadukkaasti.
2. **Palveluiden ohjaamista kokonaisuuksina haluttujen vaikutusten** suuntaan – Linjausten tekemistä siitä, mitä palveluja tarjotaan, mille ryhmille, millä tavoin ja millaisin tavoittein.
3. **Puitteiden ja resurssien rakentamista** ja määrittämistä edellä mainittujen palveluiden toteuttamiselle
4. Hyvinvointialueen **kokonaistilanteen hahmottamista** ja strategista johtamista, jotta kaikki edellä mainittu olisi tulevaisuudessakin mahdollista ja toimivaa.

Passiivinen ja aktiivinen/strateginen järjestäminen

- Pienemmät toimijat ovat useimmiten passiivisia järjestäjiä, talousarvion määrärahatuotteet tärkein ohjaustekijä
- Suuremmat toimijat pystyvät resurssiensa puolesta olemaan aktiivisempia
- Hyvinvointialueen tulisi olla aktiivinen palveluiden järjestäjä
- Strategisuus seuraa valtuuston muutoinkin strategisesta roolista ja roolista järjestämisessä (järjestämisvastuu viimekädessä valtuustolla)

Passiivisen ja aktiivisen (strategisen) järjestämisen eroja

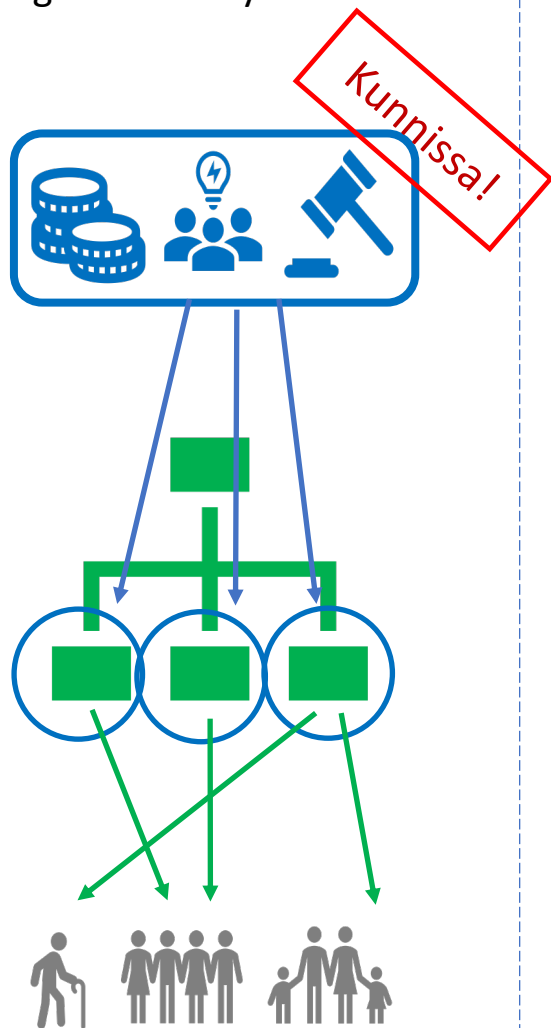
Toimintatapa tai näkökulma	Passiivinen järjestäminen	Aktiivinen (strateginen) järjestäminen
Perusnäkökulma	Organisaatiolähtöisyys, tuotannon näkökulma vahva	Väestötasoinen asiakas- ja tarvelähtöisyys, asiakasta ja asukasta varten
Aikajänne	Lyhyt, talousarviovuosi on määräävä	Pidempi ja strategisempi
Tiedon hyödyntäminen	Hajanaista, järjestelmärajoitteista, oman toiminnan mittaaminen keskiössä	Läpileikkaava onnistumisen kriittinen edellytys, asiakkaan ymmärtäminen keskiössä
Tärkeimmät ohjausvälineet	Talousarvion määrärahapuitteet, toiminnalliset tavoitteet toissijaisia	Järjestämisen laajemmat analyysit, strategia, vaikuttavuustavoitteet
Vuoropuhelu	Pääasiassa organisaation ja toimialan sisällä, tuotannon näkökulma hallitsee, pistemäistä	Laajemman ymmärryksen etsiminen, verkostomaisuus, jatkuvuus, moniäänisyys
Kehittämisen fokus	Tehokkuuden parantaminen, tunnetuissa rakenteissa ja prosesseissa	Tuottavuuden ja vaikuttavuuden parantaminen, valmius systeemiin muutoksiin
Päätöksenteko	Vähemmän varsinaisia linjaratkaisuja, vaan olemassa olevan toiminnan asteittaisia muutoksia	Tietoisia ratkaisuja tavoitteisiin pääsyksi tai uusien tavoitteiden asettamiseksi

Valtuuston järjestämisohjaus

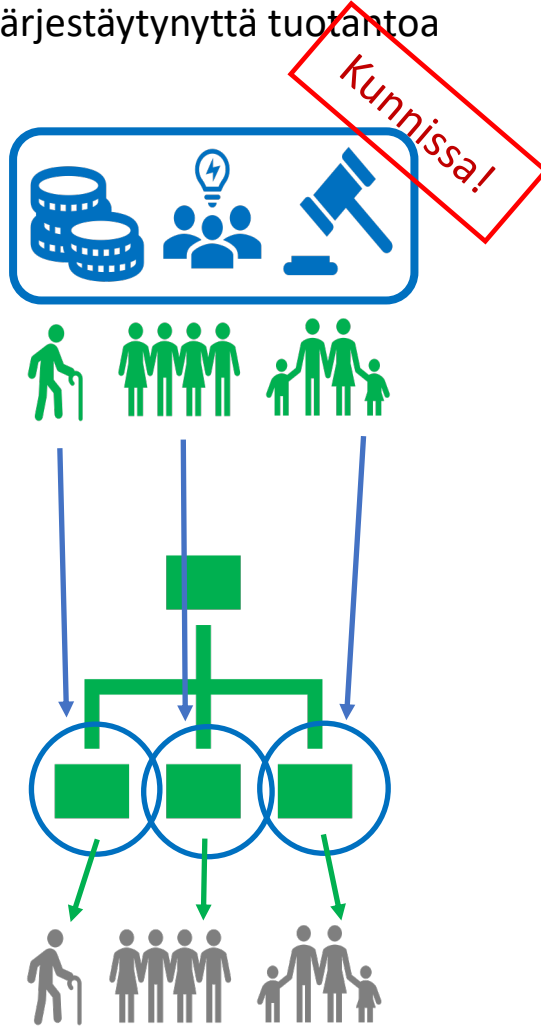
- Valtuustolla on viime kädessä järjestämisvastuu
- Järjestäjän ohjaus = Ratkaisut siitä, mitä palveluja, kenelle, miten, millä puitteilla ja tavoitteilla + Seuranta ja valvonta toteutumisesta
- Ei ole merkityksetöntä millaisella mallilla valtuusto järjestäjänä ohjaa tuotantoa
- Ohjauksen kohteissa, suunnissa ja jaotteluissa on kyse lopulta hahmotustavasta
- Ohjausmalliratkaisuilla voidaan mahdollistaa siirtymiä:
 - Organisaatiolähtöisyys → asiakaslähtöisyys
 - Tuotantoperusteisuus → vaikuttavuusperusteisuus
 - Passiivinen järjestäminen → aktiivinen järjestäminen

Valtuuston järjestämishajauksen perusmallit

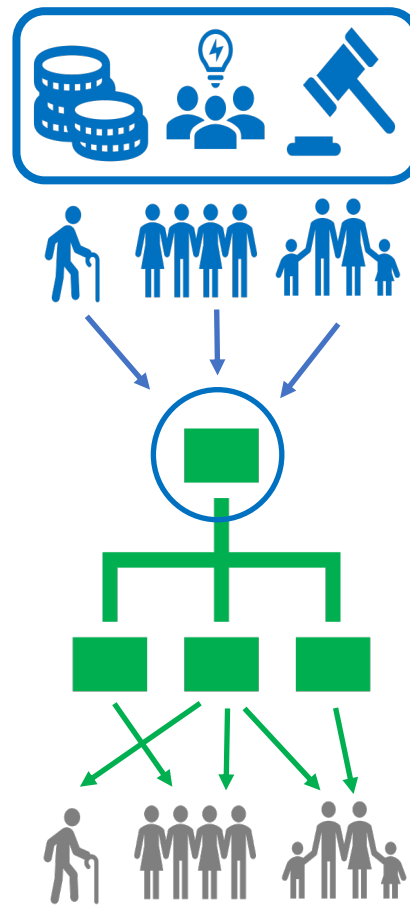
A) Valtuusto ohjaa tuotanto-organisaation yksiköitä



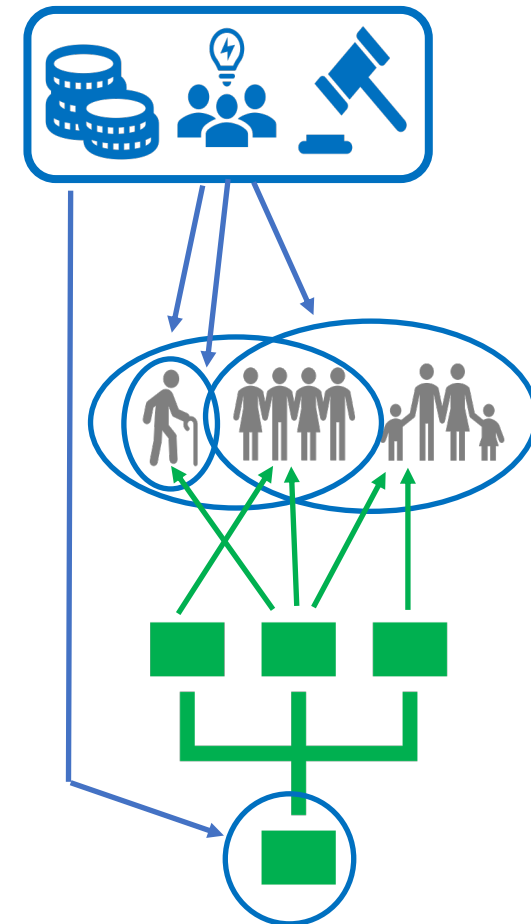
B) Valtuusto ohjaa palvelukokonaisuuksittain järjestäytyneitä tuotantoa



C) Valtuusto ohjaa palvelukokonaisuuksilla autonomista tuotantoa



D) Valtuusto ohjaa antamalla asukasryhmille tavoitteita, joita autonominen tuotanto toteuttaa



Tuotannon autonomia ja yleinen vaativuustaso kasvaa, tiedon hyödyntäminen korostuu

Valtuuston järjestämishajauksen 4 perusvaihtoehtoa

- Mallit ovat **tavoiteneutraaleja** ja voivat käyttää eri lajin tavoitteita (esim. tuotanto-, tulos- ja vaikutustavoitteet). Tavoitelajien valinnalla on kuitenkin suuri merkitys lopputuloksen kannalta
- Mallit ovat **talouden suhteen neutraaleja**, millä tahansa mallilla saadaan aikaan taloudellisesti kestävää toimintaa vähintään lyhyellä aikajänteellä
- Kaikki mallit edellyttävät **jatkuvaa dialogia** eri toimijoiden välillä ja **yhteistä tietoa**.
- Lakisääteinen **talousarvio** on keskeinen ohjausväline kaikissa malleissa
- Kaikki **toimielinmallit** (lautakunnat, valiokunnat jne) voidaan sovittaa kaikkiin vaihtoehtoihin, erilaisin vaikutuksin
- Malli A ja B on kunnista tuttu **lähtötilanne** ja malli D edellyttää suurimpia muutoksia toimintaan ja ajattelutapoihin
- Mallit C ja D perustuvat **palvelutuotannon autonomiaan**, valtuusto kuitenkin pystyy aina säätämään autonomian tasoa kaikissa vaihtoehtoissa
- Sipilän hallituksen soteuudistuksen yhteydessä Pirkanmaalla valmisteltiin ohjausmallia, joka oli yhdistelmä malleista B ja C.

Kiitos!

Twitter: @RSiren

fi.linkedin.com/in/rikusiren

riku.siren@pirkanmaa.fi

+358401331590