

A!

Aalto University
School of Business

Sote –palveluiden ulkoistaminen ja kilpailutus

Suvituulia Taponen

Suvituulia Taponen, KTT, HTM

10/2016- Asiantuntija, PTCServices Oy

- Julkisten hankintojen konsultointi ja koulutus

8/2015- Tutkija, Aalto University School of Business

- Väitöskirja: ”Julkisen palvelutuotannon tehostaminen johtamisen ja ulkoistamisen keinoin”

1/2016-7/2016 Vieraileva tutkija, King´ s College London

- Tutkimus: ” The Effect of Purchaser´ s Control Mechanisms on Cooperative Health Care Development: A focus on the English National Health System

2012-2015 Kilpailuttamiskonsultti, Hansel Oy

- Valtion yhteishankintayksikkö

Agenda

- ***Julkiset hankinnat***
- ***Kilpailutuksen ja ulkoistamisen riskit sekä niiden hallinta***
- ***Ulkoisen palvelutuotannon johtaminen***



Aalto University
School of Business

Terveyspalvelun ulkoistamiseen liittyvät riskit ja niiden hallinnoiminen

Riskien tiedostaminen mahdollistaa ulkoistamisen tavoitteiden saavuttamisen

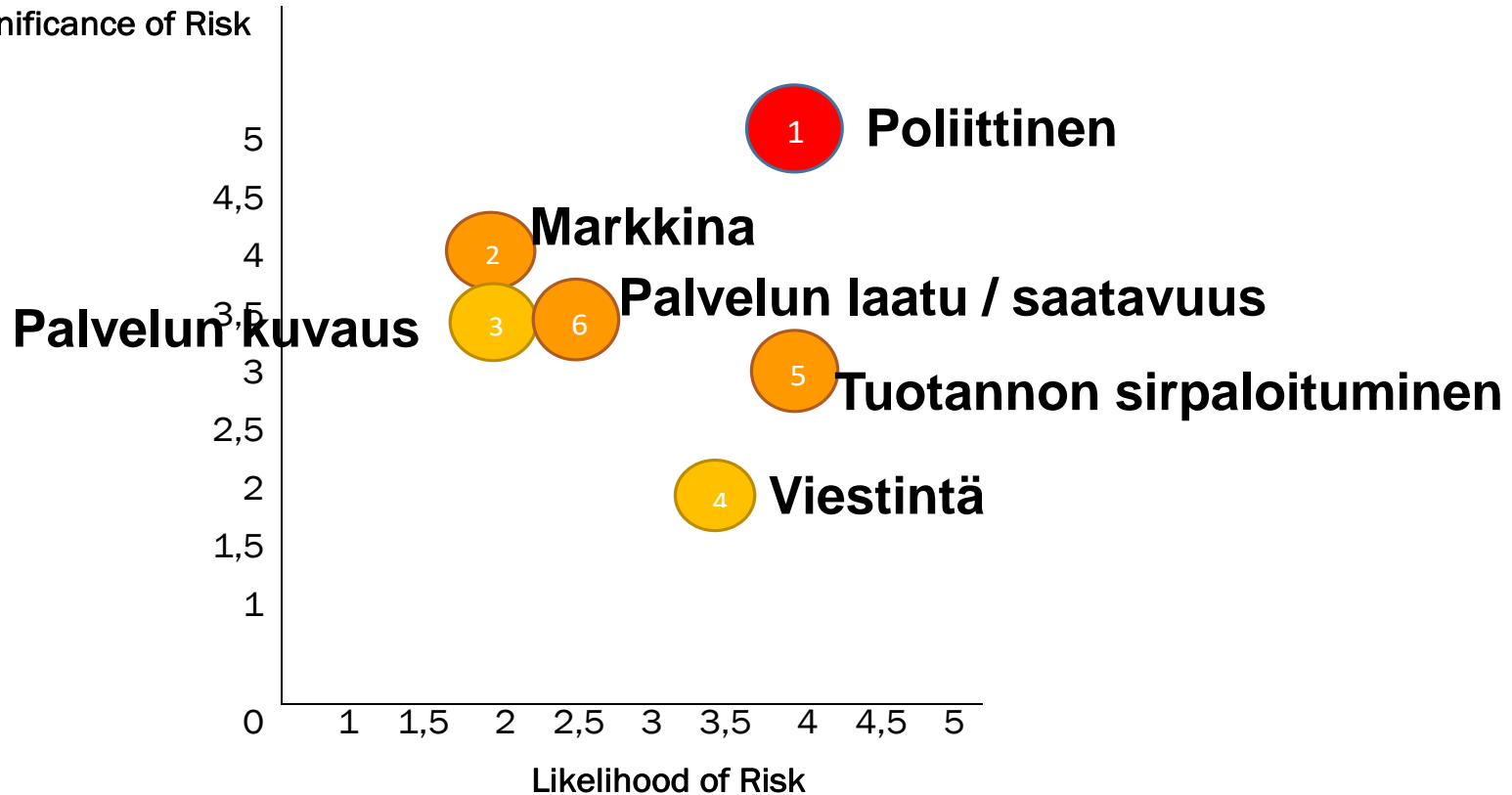
- **Julkisen palvelun ulkoistamiseen liittyy monia riskejä:**
 - Organisaatoriski, poliittinen riski, markkinariski, palvelun laatu sekä taloudellinen riski
- **Hankintamenettely ja palvelutuottajan valinta ovat kriittisimmät vaiheet riskien toteutumisen estämisessä.**

Riskit ja niiden hallinnointikeinot tunnistettu tutkimuksen avulla

T I L A A J A	Ulkoistetun hoidon osuus	Organisaatio	Budjetti 2015
	12:sta terveyskeskuksesta kolme on ulkoistettu	Asukasluku 137 000. 5 618 työntekijää (2014), joista 1 395 sosiaali- ja terveydenhuollossa	Kokonaisbudjetti 1 017,9 M€ Sotekulut tästä 30 %
T U O T T A J A	Toimiala	Organisaatio	Liikevaihto 2015
	Perus- ja erikoissairaanhoidon palvelut Työterveyshuolto Vammais- ja vanhuspalvelut	Iso kansallinen organisaatio N. 9 000 työntekijää (2015)	Kokonaisliikevaihto 450 M€

Merkittävimmät tunnistetut riskit

Significance of Risk



Hankintamenettelyn aikana hankintayksikkö voi hallita näitä riskejä:

- i) käymällä markkinavuoropuhelua,**
- ii) keskittymällä palveluriskiin, ja,**
- iii) luomalla palvelukuvauksen sekä sopimuksen yhteistyössä tarjoajien kanssa neuvottelumenettelyn aikana.**

Palvelun laatuun liittyvä riski on merkittävin tilaajalle ja tuottajalle

- **Laaturiski on merkittävin siihen liittyvien taloudellisten seuraamuksien vuoksi.**
 - Käänteinen hintariskin kanssa
- **Neuvottelumenettely on keskeinen keino laaturiskin hallinnassa sekä hankintayksikön että palveluntuottajan näkökulmasta.**

Hankintayksikkö ei usko riskien toteutuvan sopimuskaudella

- **Kertynyt kokemus aiemmasta ulkoistuksesta on positiivista sekä parantanut hankintayksikön kyvykkyyttä palvelujohtamiseen sopimuksella.**
- **Hankintayksikkö käyttää ”laatupantti” –nimistä kannustin/sanktio –mallia tulokontrollina.**
 - Laatu pankin idea on, että palveluntuottaja saa täyden sopimuskorvauksen palveluntuottamisesta ainoastaan, jos palvelutuotannolle asetetut laadulliset tavoitteet saavutetaan.

Palveluntuottaja pyrkii aina sujuvan yhteistyön mahdollistavaan kumppanuuteen

- **Palveluntuottaja pyrkii aina luomaan kumppanuussuhteen**
 - Riskianalyysi sisältää hankintayksikön asenteiden arvioimisen hankintamenettelyn aikana.
- **Havainto viittaa siihen, että hankintayksikön tulisi olla tietoinen hallintakeinoistaan jo hankintamenettelyn aikana.**

Hankintayksikön sisäiset riskit paremmin hallinnassa ulkoistamisen kautta

- **Hankintayksiköllä kattavat resurssit sisäisen palvelutuotannon laadun parantamiseen sekä ulkoistettujen osien mittaamiseen, seurantaan ja sopimusjohtamiseen.**
 - *”Ulkonen [palveluntuottaja] on niin tehokas et se pistää polvilleen kenet tahansa tästä muut, ni se on meille herkullinen paikka oikeesti saada päivänvaloon se totuus, mikä se ero on kunnallisen ja yksityisen välillä.”*
- **Sopimusseuranta- ja johtaminen vastuutettu palvelupäälliköille ja talousyksikölle**



Aalto University
School of Business

Ulkoisen palvelutuotannon johtaminen

Julkinen sektori uudenlaisen johtamishaasteen edessä

Maakuntaorganisaatioiden tulee

- vastata koko kansan sosiaali- ja terveyspalveluista,
- koota tämän toteuttamiseksi verkosto erilaisia palvelujen tuottajia nykyisistä ja uusista toimijoista, ja,
- johtaa tätä tuottajien verkostoa niin, että samanaikaisesti palvelu jokaiselle kansalaiselle paranee ja kustannukset pienenevät.

Tulevan maakuntahallinnon näkökulmasta kaikki palvelut ulkoisia

Tuleva maakuntahallinto ostaa ja tilaa pääosan palveluista erilaisilta ulkoisilta toimijoilta, nykyisiltä ja tulevilta.

- Näyttää myös siltä, että maakuntahallinto ei voi kovin voimakkaasti edes vaikuttaa toimittajien valintoihin.
- Sisäinen tuotanto?

Saavutetaanko ulkoistamalla kustannustehokkuutta laadun kustannuksella?

Palvelun laatu ja kustannustehokkuus tyypillisesti paranevat ulkoistamalla

- Palvelun vaikuttavuus kuitenkin mahdollisesti laskee kustannusten laskun myötä

Ulkoistamisprosessi ja ulkoisen palvelun johtaminen kuitenkin synnyttävät myös kuluja

Hoidon vaikuttavuuden parantaminen vaatii käytännönläheistä ja jämää johtamisotetta

- **Paikallinen**, käytännönläheinen ja **lääkärivetoinen** kehittämistyö on tuottanut parhaita tuloksia
- Kansalliset kvalitatiiviset mittarit parantavat hoidon laatua, mutta ohjaavat palveluntuottajien fokusta tuotetun hoidon määrään sen laadun sijasta
- **Tilaajan ja tuottajan välisen tavoiteristiriidan sivuuttaminen vaatii sopimuksen käyttöä johtamisen työkaluna**

Lääkärijono, joka katosi – Espoo lyhensi odotusajan kuukausista viikkoon

Espoon Matinkylä puristi odotusajan noin viikkoon. THL kannustaa jakamaan hyviä käytäntöjä. **HS 3.9.2015**

Espoo teki pienen ihmeen ja sai jonot pois kolmelta terveysasemaltaan – ”Ei tämä mitään tähtitiedettä ole”

Mikä siis Espoon terveysasemien muutoksessa on erityisen espooilaista?

”Ehkä tiedolla johtaminen. Että on lähdetty todella tarkasti katsomaan, kuka on asiakas sekä mitä hän terveysasemalta todella tarvitsee ja milloin”, Jaakovlew-Markus arvelee. **HS 27.8.2017**

Suvituulia Taponen

suvituulia.taponen@aalto.fi

+358 40 7629 508

Twitter: @taponensuvi