

# Tieto- ja viestintä-tekniikalla tehokkuutta julkiseen palvelutuotantoon?

Tieto- ja viestintätekniikka tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia julkisten palvelujen tehostamiseen, mutta merkittäviä määrällisiä ja laadullisia hyötyjä saadaan vasta sitten, kun teknologia osataan yhdistää palvelumallien ja toimintatapojen uudistamiseen.

Raili Mäkitalo  
Neuvotteleva virkamies  
Valtiovarainministeriö  
raili.makitalo@vm.fi

Maamme väestön ikääntyminen lisää lähivuosisikymmeninä hyvinvointipalvelujen tarvetta. Eläke- ja hyvinvointimeno-  
not kasvavat, mutta työikäisen väestön määrän vähentyminen hidastaa kansantuotteen ja veropohjan kasvua.

Julkisen sektorin menojen kasvua on vaikea rahoittaa kiristämällä verotus-



*Raili Mäkitalo laatii parhaillaan selvitysmiehenä pääministerin asettaman, tieto- ja viestintätekniikalla aikaansaatuja julkisen sektorin tehostamishyötyjä selvittäneen TEHO-TIVI-hankkeen toteutussuunnitelmaa.*

ta. Veroasteen nostaminen heikentäisi talouskasvua, joka uhkaa hidastua jo väestön ikääntymisen seurauksena. Talouskasvu voi hidastua pitkällä aikavälillä 1–1,5 prosenttiin vuodessa<sup>1</sup>. Nykymuotoisen hyvinvointivaltion ylläpito edellyttäisi 2–3 prosentin talouskasvua.

Vaikka talous-, työllisyys ja verotulokehitys jatkuisi myönteisenä, julkisen talouden tasapainon säilyttämiseen tarvittaneen pidemmällä aikavälillä menokehityksen hillinnän ohella myös tulonsiirtojen ja palvelujärjestelmien uudistamista toisiaan tukevasti. Suomessa

<sup>1</sup> Valtiovarainministeriön arvioiden mukaan talouskasvu hidastuu pitkällä aikavälillä 1,5 prosenttiin vuodessa. Ks. tarkemmin Valtiovarainministeriö (2005).

julkisyhteisöjen menot ovat yli 50 prosenttia bruttokansantuotteesta.

Palvelutoiminnoissa keskeisimpiä menokehityksen sopeuttamiskeinoja ovat:

- palveluvalikoiman tai palvelujen määrän ja laadun tai kohdentamisen tarkistaminen
- kustannusten ja riskien uudelleenkohdentaminen
- tuottavuuden ja tehokkuuden parantaminen.

Tästä keinovalikoimasta kansalaiset hyväksyvät helpoimmin kestäväällä tavalla toteutetut tuottavuus- ja tehokkuusparannukset.

Näin ollen tuottavuuden merkitys talouskasvun ja aineellisen elintason varmistajana voimistuu entisestään. Työn ja pääoman tuottavuuden sekä kokonaistuottavuuden jatkuva parantaminen on välttämätöntä kansantalouden suotuisan kehityksen vuoksi. Tuotta-

vuuden ja tehokkuuden parantaminen on myös keskeistä, kun palveluihin käytettävissä olevat voimavarat pitää saada riittämään kasvaviin palvelutarpeisiin.

Julkisen sektorin palveluiden tuottavuuden (tuotokset/suoritteet suhteessa panoksiin) ja tehokkuuden (vaikutukset/hyödyt suhteessa panoksiin) parantamisessa osaaminen, uudistumiskyky ja teknologian hyödyntäminen ovat keskeisiä asioita. Tieto- ja viestintätekniikan tehokas käyttöön otto valtion ja kuntien palvelutoiminnoissa näyttää olevan taitolaji; kehitystyössä pitää onnistua yhdistämään asiakkaiden palvelutarpeet ja -odotukset, palveluja tuottavien työyhteisöjen hyvinvointi ja veronmaksajien intressi saada parempia palveluja entistä-

kin edullisemmin. Nimenomaan työvaltaisilla palvelualoilla teknologian pitäisi auttaa vapauttamaan henkilöstöä inhimillistä vuorovaikutusta edellyttävään työhön.

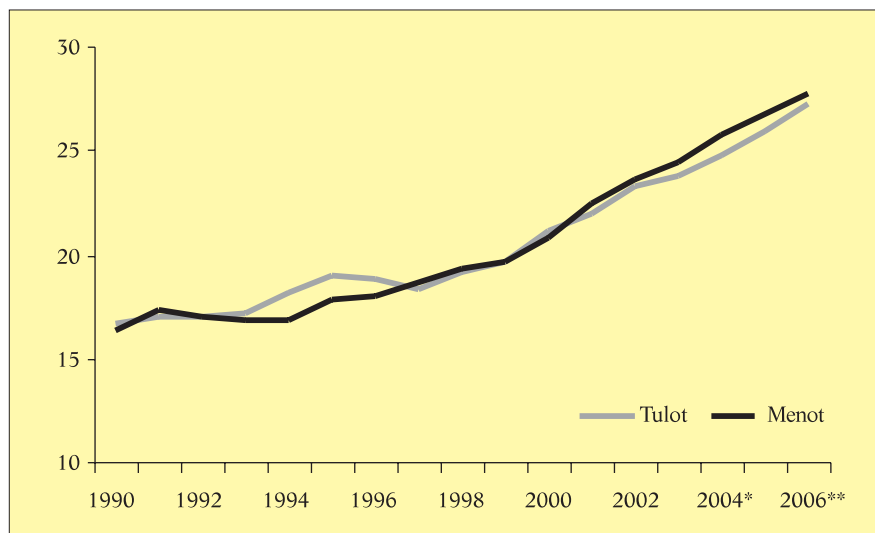
## Kunnat paljon vartijoita

Palvelutarpeisiin ja -odotuksiin vaikuttavat muutokset väestön ikärakenteessa, alue- ja perherakenteissa sekä kansalaisten elintavoissa. Kansalaisten arvostamien hyvinvointipalveluiden kehittäminen on ensisijaisesti poliittis-hallinnollisen päätöksentekokoneiston vastuulla ja ohjauksessa. Suomen kunnat vastaavat kansainvälisesti katsottuna poikkeuksellisen laajasti hyvinvointipalvelujen järjestämisestä.

Kuntaorganisaatiot tuottavat palvelut pääosin itse. Viimeisimmän, vuotta 2002 koskevan selvityksen mukaan kaikista Suomessa tuotetuista terveyspalveluista järjestöjen ja yritysten osuus oli 22 prosenttia kustannuksista ja 17 prosenttia henkilöstöstä. Sosiaalipalveluissa yksityisen tuotannon osuus oli kummallakin tavalla lasketuna 24 prosenttia. Sosiaalitoimen käyttökustannuksista ostopalveluihin kunnat käyttivät 12,6 prosenttia. Terveystuotannon käyttökustannuksiin verrattuna ostopalvelujen osuus oli 2,6 prosenttia<sup>2</sup>. Perusopetuksen antajista noin prosentti on muiden kuin kuntien ylläpitämiä kouluja. Kuntaliiton selvityksen mukaan yksityiset ostopalvelut kuntien siivouksen kustannuksista ovat keskimäärin 10 prosenttia.

<sup>2</sup> Henkilöstöllä mitattuna vuonna 2002 yritysten osuus oli sosiaalipalveluissa 5,9 prosenttia ja terveyspalveluissa 11,8 prosenttia, kun vastaavat järjestöjen osuudet olivat 18,1 prosenttia ja 5,0 prosenttia. Kuntien ja kuntayhtymien ostopalveluista ei ole tarkkaa kuvaa, koska ostopalvelukustannuksiin eivät kirjaudu välttämättä kaikki palvelujen ostot. Tilastokeskuksen vuoden 2004 tietojen mukaan sosiaali- ja terveystoimissa ostot ”muilta” olivat noin miljardi eli 7,7 prosenttia, mutta osa ostoista kirjautuu myös menolajiin ”muiden palvelujen ostot”, jotka olivat runsaat 900 miljoonaa.

Kuvio 1. Paikallishallinnon tulot ja menot, miljardia euroa.



Lähde: Tilastokeskus, ennuste VM.

Kiinteistöjen kunnossapidon ja huollon palveluissa ostopalvelujen osuus on noin kolmannes. Palveluntuottajien välisen kilpailun vaikutus kunta- ja palvelujen hinta-laatusuhteeseen on vähäinen.

Kuntien palvelutuotannon menokehitys on ollut tällä vuosikymmenellä kovempaa kuin rahoituspohjan eli bruttokansantuotteen kasvu. Kuntien menot ovat kasvaneet viimeisten viiden vuoden aikana keskimäärin yli 5 prosenttia vuodessa (kuvio 1).

Eri tahoilla tehtyjen tutkimusten ja selvitysten mukaan julkisen sektorin ydin- ja tukipalveluissa on suuria kustannus-, tuottavuus- ja laatueroja<sup>3</sup>. Tuottavuuskehitys on ollut huonoa keskeisimmässä hyvinvointipalveluissa (taulukko 1). Palvelujen tuloksellisuutta heikentävät palveluprosessien pirstoutuneisuus ja tuottajaorganisaatioissa tapahtuva ns. osaoptimointi, jossa kukin taho korostaa omia näkökulmiaan ja voi siirtää asiakkaita ja kustannuksia toisten organisaatioiden vastuulle.

<sup>3</sup> Eroista ovat raportoineet esimerkiksi Valtion taloudellinen tutkimuskeskus VATT, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus Stakes, Kuntaliitto ja Tilastokeskus.

Palvelutuotannossa on siis kehittämisen tarvetta ja mahdollisuuksia.

Palvelu- ja rahoitushaasteisiin nähden tähänastiset kuntaliitosten ja seudullisen yhteistyön tulokset sekä palvelurakenteita tai toimintamalleja koskevat uudistukset ovat olleet vaatimattomia. Julkisen sektorin muut kehityshankkeet ja tieto- ja viestintäteknikkainvestoinnit eivät ole myöskään tuottaneet riittävästi laadullisia ja määrällisiä tehostamishyötyjä

Kuntien järjestämistä vastaava olevaa palvelutuotantoa voidaan tehostaa:

- organisaatio- ja kuntakohtaisin toimin uudistamalla toiminta- ja palvelumalleja, palveluprosesseja ja -rakenteita ja hyödyntämällä samanaikaisesti tehokkaasti tieto- ja viestintäteknikkaa

- laadukkaalla johtamisella sekä oikealla henkilöstö- ja osaamisrakenteella

- syventämällä ja laajentamalla yhteistyötä eli uudistamalla työnjakoa, erikoistumalla ja hakemalla mittakaavaetuja yhteistyössä kuntaorganisaatioiden sekä julkisen sektorin muiden organisaatioiden kanssa

- verkottuvien toimintamallein yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa.

## Kehitystyön etsikkoaika on käsillä

Palvelujen asiakaslähtöisyys, laatu ja kustannustehokkuus ovat tuloksellisten ja tehokkaiden palvelujen keskeisiä ominaisuuksia. Asiakas- ja tietointensiivisyys sekä työvaltaisuus vaikuttavat erityisesti palvelujen kehitystyöhön. Tietoon perustuvan asiantuntijatyön luonne tulee muuttumaan. Teknologian ansiosta ”aivokapasiteetti” ja informaatiotulva moninkertaistuvat ja fyysinen työ kevenee. Verkottuvat palvelujen järjestämistavat yleistyvät.

Työikäisen väestön supistuminen vaikeuttaa tulevana vuosina henkilöstön saantia ja nostaa palkkakustannuksia.

Taulukko 1. Eräiden peruspalvelujen tuottavuus, muutos edellisestä vuodesta.

Tehtävä	Tiedon tuottajat	Menot v. 2003 mrd. euroa	Muutos, prosenttia					
			1988	1999	2000	2001	2002	2003
Terveyskeskukset	VATT	2,6	-0,2	-2,4	0,2	-3,3	-3,4	-3,2
Erkoissairaanhoido**	CHESS	3,6				-2,2	0,1	-0,3
Vanhusten laitoshoido	CHESS	1,2				-6,4	-0,5	-0,5
Kuntien kokonais- tuottavuus	TK	12,3	-2,2	-1,4	-1,8	-2,5	-3,2	-1,5
Koulutuspalvelut	TK	5,5	-3,3	-1,1	-1,3	-1,5	-3,4	-0,9
Kirjastopalvelut	TK	0,3	2	-0,3	-0,5	-0,5	0,3	-0,5
Sosiaalipalvelut	TK	6,8	-1,1	-1,9	-2,7	-4,5	-3,2	-2,3

\*\*Koko somaattisen erikoissairaanhoidon tuottavuus.

Lähteet: VATT, Stakes ja Tilastokeskus.

Julkisen sektorin suuri eläkepoistuma antaa toisaalta mahdollisuuksia uudistaa toimintatapoja sekä palvelu- ja henkilöstörakenteita. Osaamisen parantaminen ja työn sisällöllinen uudistaminen asettavat henkilöstöpolitiikalle suuria haasteita.

Hallitus on asettanut tavoitteeksi, että vuoteen 2011 mennessä tuottavuuden parantamisen seurauksena valtion budjettitaloudessa eläkkeelle siirtymisen ja muun lähtövaihtuvuuden vuoksi vapautuvista työpaikoista tarvitsisi täyttää keskimäärin vain joka toinen. Tästä huolimatta valtionhallinnon uusrekrytointitarve olisi noin 17 500 henkilöä.

Kansantalouden tilinpidon mukaan kunnallishallinnon henkilöstömenot ovat noin 62 prosenttia toimintamenoista. Kuntien eläkevakautuksen mukaan seuraavan kymmenen vuoden aikana kuntasektorilta jää vanhuus- ja työkyvyttömyyseläkkeelle noin 146 000 henkilöä. Kuntatyönantajat arvioivat, että henkilöstömäärä vähenisi kymmenessä vuodessa 15 000:lla.

## Henkilötyön tehostamiskeinot tiedossa – kehittäminen haasteellista

Henkilötyötä voidaan säästää julkisissa palveluissa monin tavoin. Keskeisiä ovat tarpeettoman ja päällekkäisen työn vähentäminen, palvelu- ja henkilöstörakenteiden, prosessien ja organisaatioiden uudistaminen, toimintojen markkinaehtoistaminen, tieto- ja viestintätekniikan ja muun tuotantoteknologian tehokas hyödyntäminen, tehtävien sisällöllinen kehittäminen, ohjaus- ja johtamisjärjestelmien kehittäminen sekä henkilöstön osaamisen, motivaation, työkyvyn ja työtyytyväisyyden parantaminen.

Teknologian tehokas soveltaminen yhdistettynä toimintatapojen ja palve-

lumallien uudistamiseen auttaa parantamaan asiakkaiden saamia palveluja ja lisäämään työn tuottavuutta. Tästä antavat viitteitä onnistuneet kehityshankkeet. Palvelutuotannon arviointeihin liittyen on esitetty arvioita, että palveluissa teknologian tuottavuushyödyt voisivat olla jopa tavaratuotantoa suuremmat.

Asiakkaat ja henkilöstö ovat verrattomia palvelutuotannon innovaatioiden lähteitä, mutta heitä on hyödynnetty huonosti kehittämistyössä. Innovaatioiden syntymistä ja hyödyntämistä pitäisi vauhdittaa kehittämällä henkilöstön kannustejärjestelmiä ja verkottamalla tehokkaammin tutkimus- ja kehitystyötä sekä vauhdittamalla innovaatioiden levittämistä.

Palvelutoiminnoissa työskentelevän henkilöstön tehtävät muuttuvat entistä vaativammiksi. Julkisen sektorin olisi kyettävä ennakoimaan, mitkä ovat sen toiminnat ja tehtävät tulevaisuudessa. Tarvitaan konkreettisia henkilöstösuunnitelmia, joissa ennakoidaan kuinka paljon ja minkälaisen osaamisen omaavaa henkilöstöä julkisissa tehtävissä tarvitaan. Näin voidaan valmistautua toiminnallisiin tarpeisiin perustuviin uusrekrytointeihin ja nykyhenkilöstön osaamisen kehittämiseen.

Olisi myös kyettävä kehittämään johtamista sekä henkilöstön kannustavaa palkitsemista, osaamista, motivaatiota ja työkykyä sillä tavoin, että henkilöstömenot pysyvät tulokehityksen rajoissa, vaikka palkkataso nousee vaatimukset ja koulutustason myötä.

## Tieto- ja viestintätekniikalla tuottavuutta ja tehokkuutta?

Pääministeri Matti Vanhasen asettamassa tieto- ja viestintätekniikalla aikaansaatuja tehostamishyötyjä selvittäneessä hankkeessa (TEHO-TIVI -han-

ke) analysoitiin kymmenen erilaista kehityshanketta (mm. laboratoriolikelaite, Kelan asianhallintahanke, terveydenhuollon call center, veroehdotus). Hankkeessa selvitettiin, miten tieto- ja viestintätekniikan käyttöönotolla ja samanaikaisella toimintojen kehittämislä saavutetaan laadullisia ja määrällisiä tehostamishyötyjä.

Selvityksen mukaan tieto- ja viestintätekniikka auttaa parantamaan merkittävästi palvelujen tuottavuutta ja tehokkuutta samalla kun asiakkaiden saamat palvelut ja henkilöstön työviihtyvyys paranevat. Onnistuneissa kehityshankkeissa saavutetut säästöt voivat kohota jopa 25 prosenttiin, ja kapasiteetin käyttöaste voi parantua liki kolmanneksen. Tieto- ja viestintätekniikan käyttöönotto ei kuitenkaan yksin tehostanut toimintoja. Tarvittiin samanaikaista toimintamallien ja -käytäntöjen monipuolista uudistamista.

Asiakkaalle kehitystyö merkitsi useissa hankkeissa mm. todennetusti parempaa laatua, nopeampaa ja tasarvoisempaa palvelujen saatavuutta, asiakastytyväisyyden paranemista, ajan ja kustannuksien säästöjä ja jopa vähäisempiä kärsimyksiä. Palveluja tuottavassa organisaatioissa todettiin esimerkiksi työilmapiiirin paranemista, osaamisen lisääntymistä sekä parempaa yhteistyötä sidosryhmien kesken. Joissakin osaorganisaatioissa otettiin myös käyttöön kannustinjärjestelmiä uusiin toimintatapoihin liittyen sekä yhtenäistettiin palvelujen tuottamistapaa ja muutettiin organisaatiomuotoa.

TEHO-TIVI:n ohjausryhmä suosittikin kehittämisen painopisteen siirtämistä nykyisten toimintamallien uudistamiseen – palvelujen toteuttamiseen uudella tavalla – hyödyntäen samalla

<sup>4</sup> Ks. tarkemmin [http://www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi/esittely/fi\\_FI/raportit\\_ja\\_selvitykset/](http://www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi/esittely/fi_FI/raportit_ja_selvitykset/). Asiasta laajemmin ks. [www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi](http://www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi). Pääministerin johdolla toimiva tietoyhteiskuntaohjelman ministeriryhmä ja tietoyhteiskuntaneuvosto seuraavat TEHO-TIVI:n täytäntöönpanoa.



*Raili Mäkitalo korostaa, että onnistuneissa julkisten palvelujen kehityshankkeissa tieto- ja viestintätekniikka on ollut suureksi avuksi mutta vain jos samalla on uudistettu monipuolisesti toimintamalleja ja -käytäntöjä.*

tehokkaasti teknologian mahdollisuuksia.<sup>4</sup>

Kun kehitystyön lähtökohtana on asiakaslähtöisyys ja vastuullinen asiakkuus, palvelut paranevat ja toiminnat tehostuvat monella tapaa. Jotta palvelu on asiakaslähtöistä, vuorovaikutteista ja tehokasta, on poistettava muun muassa asiakasrajapinnassa ja palveluprosesseissa olevat pullonkaulat, joita ovat aikaa ja rahaa vievät ja asiakaspalvelua huonontavat käytännöt, toimintatavat yms. sekä kehitettävä palveluja ja niiden tietojärjestelmiä vastuullista asiakkuutta ja järkevää palvelujen käyttöä tukeviksi. Asiakkuuden, ajan- ja asianhallinnan onnistuneella kehitystyöllä ja teknologian käytöllä on mahdollista saavuttaa laadullisia ja määrällisiä hyötyjä, joita saavat asiakkaat, henkilöstö ja viime kädessä veronmaksaja.

Tieto- ja viestintätekniikkainvestointien hyötyjen lisäämiseksi on samalla useimmiten myös uudistettava toimintatapoja, palveluprosesseja ja -malleja, kehitettävä henkilöstön tehtäviä, toimenkuvia ja osaamista sekä uudistettava ohjaus-, johtamis- ja kannustuskäytäntöjä. Työtä koskevat järjeste-

lyt ovat myös tarpeen, kun pyritään pääoman tuottavuuden parantamiseen. Mittakaava- ja erikoistumisetujen aikaansaaminen edellyttää monesti muutoksia palvelurakenteissa, tukipalvelujen kokoamista sekä tietojärjestelmien integrointia ja varsinaista palvelutuotantoa tehostavia, taustatyötä koskevia järjestelyjä.

Selvitän 31.03.06 mennessä TEHO-TIVI-hankkeen pohjalta tietoyhteiskuntaohjelman ministeriryhmän 29.09.06 päätöksen mukaisesti mm. sitä, miten tulisi järjestää julkishallinnon tieto- ja viestintätekniikkaa tehokkaasti hyödyntävien palvelumallien ja toimintainnovaatioiden verkottaminen, tuotteistaminen ja monistaminen sekä miten saataisiin aikaan hyvien käytäntöjen ”innovaatiopankki” ja rakenteellisten osaajien verkosto, jolta voisi saada asiantuntija-apua palvelujen rakenteellisten uudistusten suunnittelussa.

## **Kunta- ja palvelurakennehanke – tehostuvatko palvelut?**

Palvelujen optimaalinen järjestäminen edellyttää usein kuntajaotuksesta poikkeavia väestöpohjia. Organisaatiokohdainen (kunnat, kuntayhtymät, valtion viranomaiset, Kela) ja usein osaoptimointeihin perustuva palvelujen rationalisointi voi johtaa varsinkin väestökatoalueilla julkisen palveluverkoston rapautumiseen ja kokonaistaloudellisesti huonoihin ratkaisuihin.

Kunta- ja palvelurakennemuutostukseen liittyen tarvittaisiin arvioita, millaiseen hyvinvointipalvelujen verkos-

### **Hyvinvointipolitiikan tavoiteasettelu on päätöksentekijöiden vastuulla**

Julkisen sektorin palvelutuotannon tuottavuuden ja tehokkuuden parantaminen kestäväällä tavalla näkyy:

- kustannus- ja menokehityksen parempana hallintana
- parantavana palvelujen saatavuutena ja laadunhallintana
- voimavarojen vapautumisena uusiin tai muuttuviin tarpeisiin
- kehittyvinä työtehtävinä, työhyvinvointina ja kilpailukykyisenä palkkauksena
- julkisen sektorin parempina tuloksina ja vaikuttavuutena
- kansalaisten hyvinvoinnin kasvuna.

Päätöksentekijöiden vastuulla on linjata sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäväällä tavalla palvelujen kehittämistä. Kehitystyön nopeuttaminen, konkreettisten hyötyjen aikaansaaminen ja vapautuvien voimavarojen uudelleenkohdentaminen on iso haaste poliittis-hallinnolliselle ohjaukselle. Päätöksentekijän tulisi asettaa palvelujen kehityshankkeille:

- selkeät ja todennettavissa olevat laadulliset ja määrälliset asiakashyötyjen lisäämistavoitteet
- henkilötöiden kehittämis- ja säästötavoitteet
- palvelujen laatu- ja kustannustavoitteet sekä euromääräiset säästötavoitteet
- vapautuvien voimavarojen uudelleenkohdentamistavoitteet.

toon on tarvetta ja varaa sekä millaisilla palvelumalleilla palvelut voidaan turvata parhaiten palvelu- ja kustannuspaineet huomioonottaen. Tulevaisuuden hyvinvointimallissa olisi kyettävä yhdistämään myös kestäväällä tavalla ja innovatiivisesti julkisen sektorin, erilaisten yhteisöjen ja yrittäjyyden (ml. sisäinen yrittäjyys)<sup>5</sup> osaamista ja voimavaroja. Palvelumallien uudistamiseen tarvitaan uusia teknologia- ja palveluinnovaatioita, organisaatioita ja ohjausta koskevia innovaatioita sekä uudentyypisiä palvelutuotantoverkostoja ja yhteispalveluja.

## Ohjauskeinojen uudistamiseen tarve

Poliittinen päätöksentekijä kohdentaa verovarot oikeina pitämiensä asioiden tekemiseen (allokatiivinen tehokkuus). Poliittis-hallinnollisilla ohjausmekanismeilla olisi myös varmistettava, että palvelut tuotetaan jatkuvasti ”oikein” (tuotannollinen, tekninen tehokkuus). Ohjauksella pitäisi huolehtia myös siitä, että jatkuvasti kehitetään uusia tapoja tehdä oikeita asioita, ts. dynaaminenkin tehokkuus paranee.

Poliittishallinnollisessa ohjauksessa on käytettävissä suuri joukko perinteisiä ohjauskeinoja:

- lainsäädäntö ja muu normatiivinen ohjaus
- taloudellinen ohjaus eli tehtävien hoitoon osoitetut voimavarat; voimavarojen allokointikäytännöt/budjetti-ohjaus, tulosohtaus ja -seuranta, sopimusohjaus, hankkeiden resurssointi
- rakenteiden ohjaus eli organisaatorakenteet ja -mallit, palvelujärjestelmät, henkilöstörakenteet, vastuu-, kannuste- ja johtamisjärjestelmät
- informaatio-ohjauksen eri muodot kuten ohjeet, suositukset, standardit, kehittämislinjaukset ja tavoitteenaset-

<sup>5</sup> Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan yrittäjyyden elementtien ja jossain määrin ansaintalogiikan tuontia organisaation sisäiseen toimintaan.

telut, ohjelmaperusteiset hankkeet, politiikkaohjelmat, tutkimus- ja kehitystyön sekä seurannan tuloksena syntyvä tieto, arviointi ja koulutus.

Perinteisten ohjauskeinojen lisäksi on käytettävissä myös muita palvelutuotannon ohjauskeinoja: palautejärjestelmät, asiakkaan mahdollisuus valita palvelutapa ja -paikka tai palvelujen tuottaja, kysynnän ja valinnan tukeminen esimerkiksi palvelusetelillä, tuloksellisuuden palkitsemistavat, tulossikköjen laskennallinen eriyttäminen, liikelaitostaminen tai yhtiöittäminen, tilaaja-tuottajasovellutukset, palveluntuottajien kilpailuttaminen jne.

Palvelutuotannon ohjauskeinojen käytössä on kehittämisen ja eheyttämisen tarvetta. Ohjaus ei tue riittävästi asiakaslähtöistä ja tehokasta palvelujen järjestämistä ja tuottamista eikä ole riittävän vuorovaikutteista<sup>6</sup>. Palvelutuotannon ohjauksen pitäisi olla sellaista, että palvelujen järjestäjillä ja tuottajilla on mahdollisuus ja intressi palvelujen tehokkuuden jatkuvaan parantamiseen. ■

## KIRJALLISUUS

Valtiovarainministeriö (2005): Suomen vakausohjelman tarkistus, Valtiovarainministeriö, Taloudelliset ja talouspoliittiset katsaukset 4a/2005. [www.vm.fi/tiedostot/pdf/fi/98127.pdf](http://www.vm.fi/tiedostot/pdf/fi/98127.pdf)

Kauppinen, S. & Niskanen, T. (2005): Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa. Stakes Raportteja 288.

Valtioneuvoston kanslia (2005): Tieto- ja viestintätekniikalla aikaansaadut tehostamishyödyt julkisessa hallinnossa, Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 9/2005.

<sup>6</sup> Parhaillaan selvitetään valtiovarainministeriön toimeksiannosta informaatio-ohjausta ja sen kehittämistarpeita kuntien järjestämisvastuulla olevissa hyvinvointipalveluissa. Tutkimus valmistuu helmikuussa 2006.