



Maakunnan ohjausmallit,
järjestäminen ja
maakuntaan siirtyvät
tehtävät

JL/NH/RL

Kanta-Hämeen maakunnan organisaation luonnos

310 paikkaa

MAAKUNTAVALTUUSTO (59+59)

Vaalilautakunta (7+7)

Tarkastuslautakunta (9+9)

Tulevaisuusvaliokunta (15+15)

MAAKUNTAHALLITUS (15+15)

**Maakuntahallituksen
turvallisuusjaosto (9+9)**

Maakuntajohtaja

KONSERNIPALVELUT

mm. päätöksenteon tuki, strategia, kehittäminen ja tiedontuottaminen, TKI, hankintojen tukipalvelut, rahoitus ja talous, konserniohjaus, HR, ICT, viestintä, sisäinen valvonta ja riskien hallinta sekä ulkoinen valvonta

SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON JÄRJESTÄMINEN

- arviolta 100 hlö
- 550 M€

Johtokunta (11+11)

Mk liikelaitos

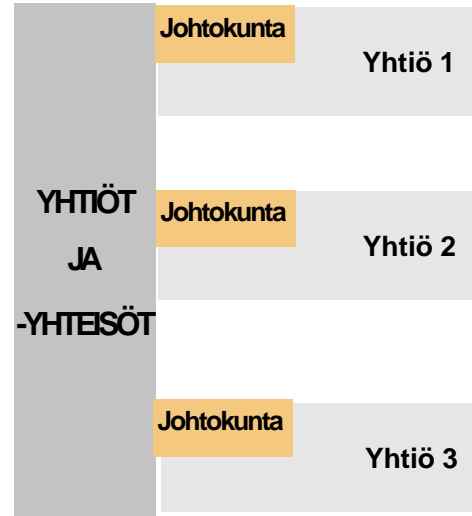
- Sosiaali- ja terveydenhuolto (noin 5000)
- Ensihoito (123)
- Pelastuspalvelut (121)
- Kasvupalvelujen tuotanto (30)
- Maatalouslomittajat (65)

**Sosiaali- ja terveyslautakunta 1-3
(15+15)**

**KASVU JÄRJESTÄMINEN,
KEHITTÄMINEN, HALLINTO
JA
VIRANOMAISTEHTÄVÄT**

- Kasvupalvelut 40 hlö
 - Maatalouslomitus 5 hlö
 - Maaseutupalveluiden viranomaistoiminnot 30 hlö
 - Muut kehittämis-, hallinto- ja viranomaistoiminnot noin 70 hlö
- Noin 35 M€

Kasvulautakunta (15+15)



Maakunnan ohjauksen elementit

Valtio
- Normiohjaus
- Resurssiohjaus
- Strateginen ohjauskeino?

MAAKUNTAVALTUUSTO
(59 +59)

MAAKUNTAHALLITUS
(15+15)

- Vaalilautakunta (7+7)
- Tarkastuslautakunta
- Tulevaisuusvaliokunta
- Maakuntahallituksen (5+15)

Arvot, visio, missio, strategiset painopisteet, kärkitavoitteet ja strategiset vaikuttavuustavoitteet sekä mittarit

Maakuntajohtaja
KONSERNIPALVELUT
mm. päätöksenteon tuki, strategia, kehittäminen ja tiedontuottaminen, TKI, hankintojen tukipalvelut, rahoitus ja talous, konserniohjaus, HR, ICT, viestintä, sisäinen valvonta ja riskien hallinta sekä ulkoisen valvonta

Konserniohjaus, Omistajastrategia ja -ohjaus

Palveluprosesseihin kytketyt vaikuttavuustavoitteet ja -mittarit

SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON JÄRJESTÄMINEN
• arviolta 100 hlö
• 550 M€

Johtokunta
Mk liikelaitos
• Sosiaali- ja terveys
• Erä- ja metsä
• Perusturvan
• Kasvupalvelujen
• Maatalouslomittajat (65)

KONSERNI YHTIÖT JA YHTEISÖT
Johtokunta Yhtiö 1
Johtokunta Yhtiö 2

YKSITYISET TUOTTAJAT

Palvelulupaus

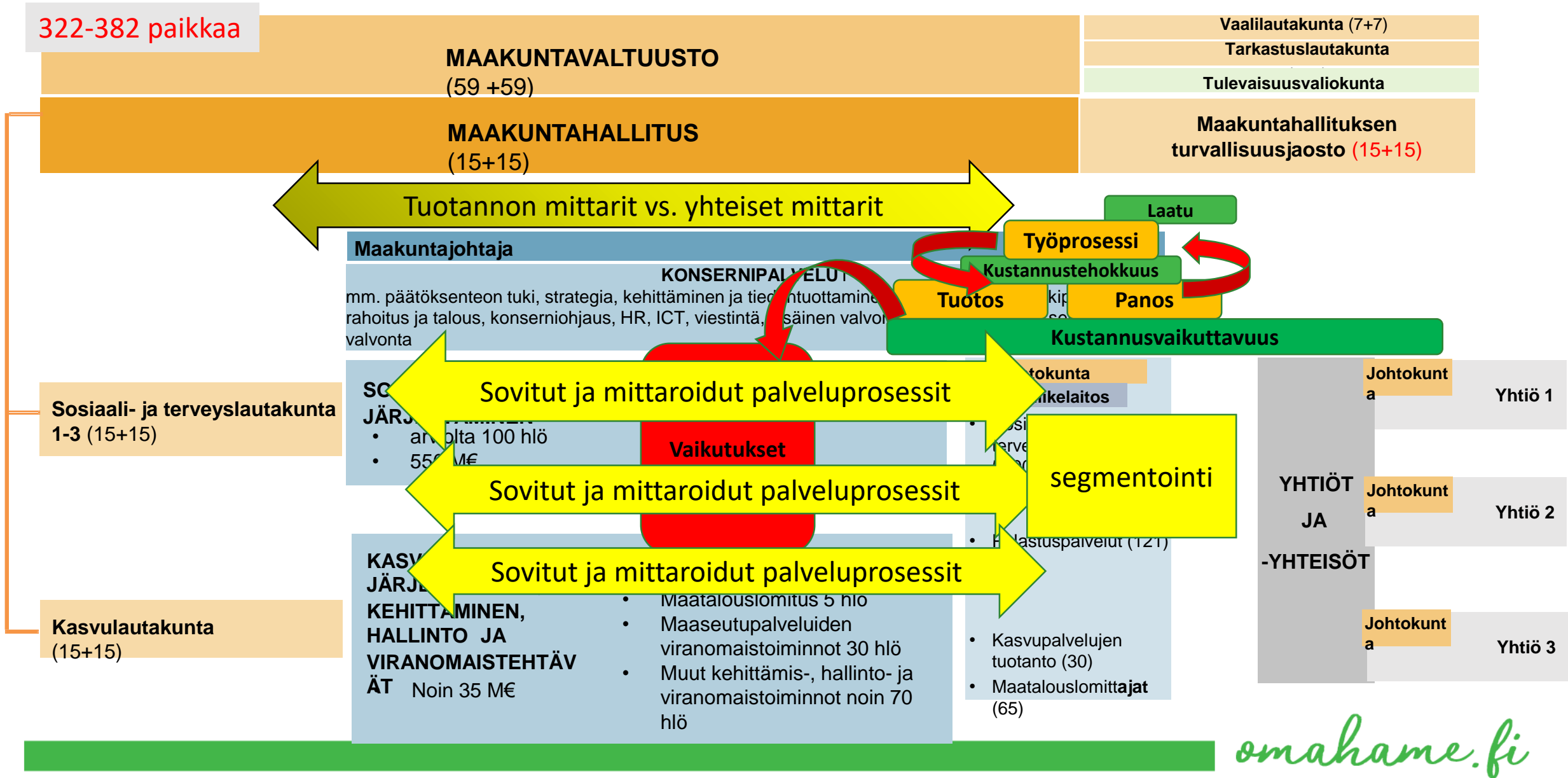
KASVU JÄRJESTÄMINEN, KEHITTÄMINEN, HALLINTO JA TUOTOIDEN TUOTTAMINEN
• Kasvupalvelut 40 hlö
• Maatalouslomitus 5 hlö
• Maaseutupalveluiden
• Hallintopalvelut ja
• Maatalouslomittajat (65)

Hallintopäätös (=pelisäännöt)

Resurssit, sopimusohjaus ja kapitaati-rahoitus

Kasvulautakunta (15+15)

Maakunnan ohjauksen elementit



Maakunnan ohjauksen elementit

Valtio

- Normiohjaus
- Resurssiohjaus
- Strateginen ohjauskeino?

MAAKUNTAVALTUUSTO
(59 +59)

Vaalilautakunta (7+7)
Tarkastuslautakunta

Arvot, visio, missio, strategiset painopisteet, kärkitavoitteet ja strategiset vaikuttavuustavoitteet sekä mittarit

MAAKUNTAHALLITUS

Tuotannon mittarit vs. yhteiset mittarit

Konserniohjaus, omistajaohjaus

Maakuntajohtaja

KONSERNIPALVELUT
mm. päätöksenteon tuki, strategia, kehittäminen ja tiedontuottaminen, rahoitus ja talous, konserniohjaus, HR, ICT, viestintä, sisäisen valvonnan johtamista



Palveluprosesseihin kytketyt vaikuttavuustavoitteet ja -mittarit

SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON JÄRJESTÄMINEN
• arviolta 100 hlö
• 550 M€

Johtokunta
Mk liikelaitos

- Sosiaali- ja terveydenhuolto (noin 5000)
- Ens...
- Pel...

Johtokunta **Yhtiö 1**

KONSERNI YHTIÖT JA -YHTEISÖT

Johtokunta **Yhtiö 2**

Palvelulupaus

Vaikutukset

Resurssit, sopimusohjaus ja kapitaatorahoitus

KASVU JÄRJESTÄMINEN, KEHITTÄMINEN, HALLINTO JA VIENNONOMAISTEHTÄVÄT
• Kasvupalvelut 40 hlö
• Maatalouslomitus 5 hlö
• Maaseutupalveluiden...
• Kasvupalvelujen tuotanto (30)
• Maatalouslomittajat (65)

YKSITYISET TUOTTAJAT

Kasvulautakunta
(15+15)

Hallintopäätös (=pelisäännöt)

Maakunnan ohjauksen elementit

Valtio

- Normiohjaus
- Resurssiohjaus
- Strateginen ohjauskeino?

Arvot, visio, missio, strategiset painopisteet, kärkitavoitteet ja strategiset vaikuttavuustavoitteet sekä mittarit

Palveluprosesseihin kytketyt vaikuttavuustavoitteet ja -mittarit

1-3 (15+15)

Palvelulupaus

Kasvulautakunta (15+15)

MAAKUNTAVALTUUSTO (59 +59)

MAAKUNTAHALLITUS

Tuotannon mittarit vs. yhteiset mittarit

Vaalilautakunta (7+7)

Tarkastuslautakunta

Konserniohjaus, omistajaohjaus

Vaikuttavuusperusteinen prosessien ohjaus

Vaikutukset

Työprosessi

Kustannustehokkuus

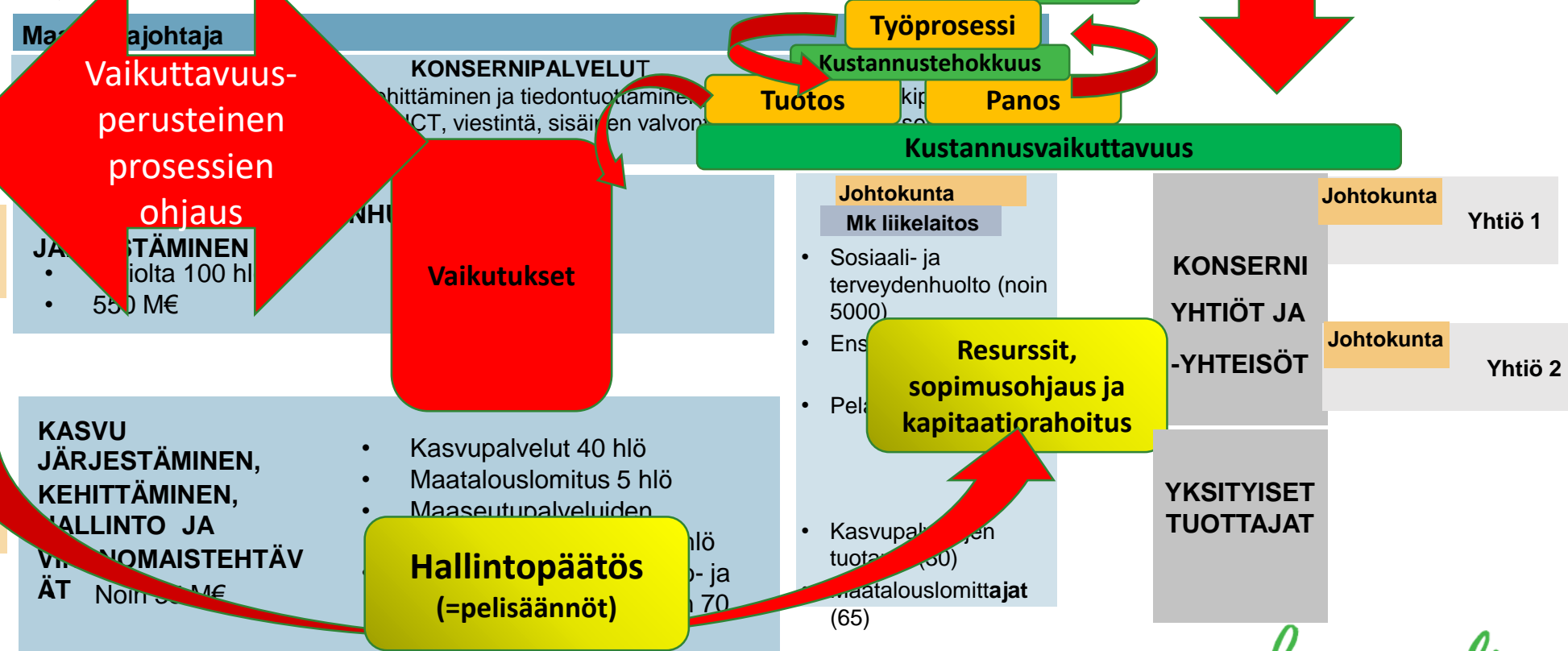
Tuotos **Panos**

Kustannusvaikuttavuus

Laatu

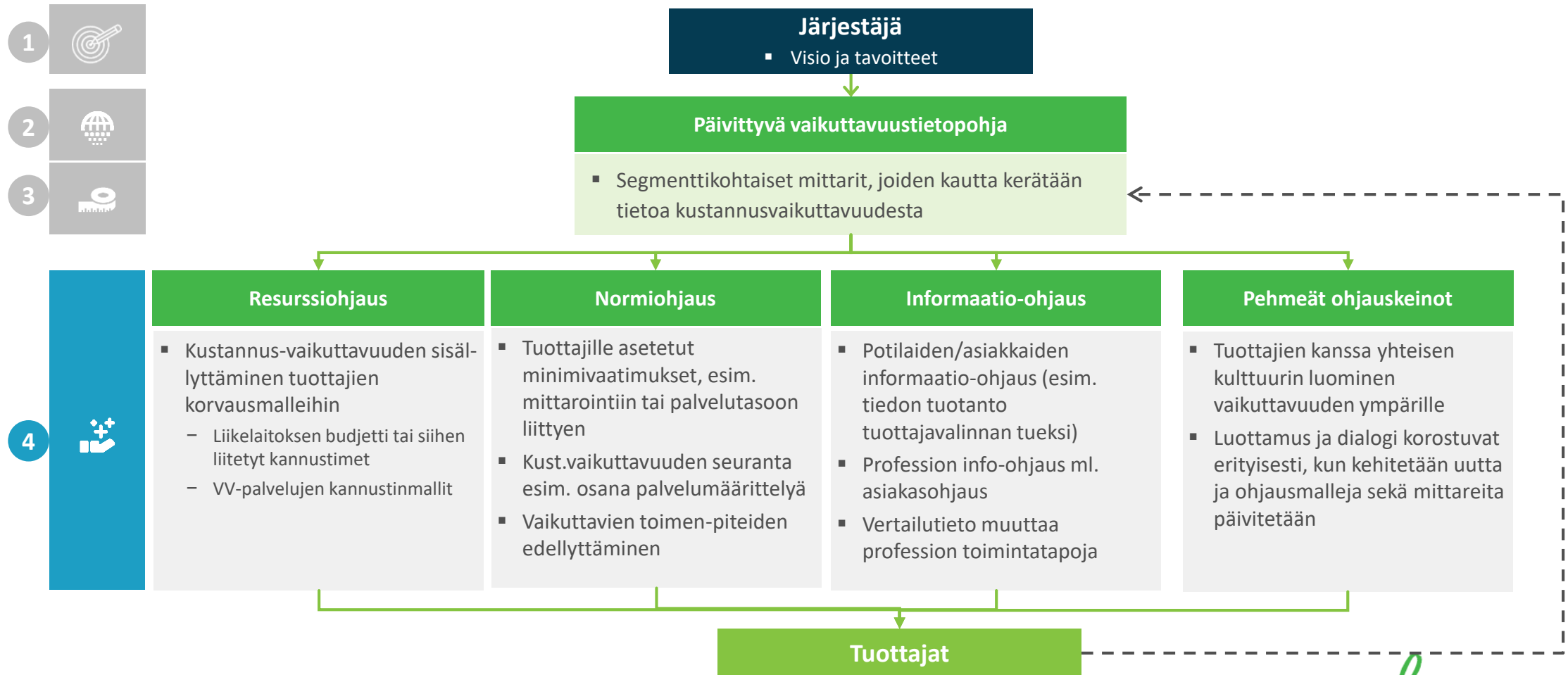
Resurssit, sopimusohjaus ja kapitaattorahoitus

Hallintopäätös (=pelisäännöt)



Vaikuttavuudella ohjaaminen tarkoittaa, että vaikuttavuustieto kytketään osaksi valittuja palvelutuotannon ohjauskeinoja

Kustannusvaikuttavuustiedon hyödyntämisen 4 päävaihetta ja järjestäjän palvelutuotannon eri ohjauskeinot



Järjestämisvastuu

- Maakunta vastaa asukkaan laissa säädettyjen oikeuksien toteutumisesta ja palvelukokonaisuuksien yhteensovittamisesta.
- Maakunta vastaa järjestettävien palvelujen ja muiden toimenpiteiden yhdenvertaisesta saatavuudesta sekä palvelutarpeen, -määrän ja -laadun määrittelemisestä
- Maakunta vastaa myös tuottamistavasta, tuottamisen ohjauksesta ja valvonnasta sekä viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä.
- Maakunta vastaa lisäksi järjestämisvastuulla olevien tehtäviensä rahoituksesta.

Järjestäjän osaaminen

Strateginen osaaminen

- Edellyttävät laajaa strategista osaamista. Tämä tarkoittaa koko maakunnan toiminnan hahmottamista järjestämistehtävänä, mm. toimintarakenteen hahmottamista, ennakointikykyä ja johtamistaitoja.

Talousosaaminen

- Vahvaa talous- ja budjettisidonnaisuuksien ymmärtämistä sekä osaamista.

Palveluiden yhteensovitus ja tuntemus

- Järjestäjä tarvitsee kykyä hallita järjestämiään palveluita kokonaisuutena ja nähdä integraatiomahdollisuuksia, jotta palvelut muodostavat asiakkaan näkökulmasta toimivan ja yhtenäisen palveluketjun.
- Toimivat tietojärjestelmät mahdollistavat analysoidun tiedon saamisen toiminnasta ja taloudesta, joka mahdollistaa järjestäjän tiedolla johtamisen.

Ohjauksellinen osaaminen

- Riittävästi ymmärrystä palveluiden tuottamisesta
- Maakunnan oman tuotannon ohjaaminen (joko sopimusohjauksena tai muuna ohjauksena) on erilaista suhteessa markkinoilta hankittaviin palveluihin ja vaatii omanlaistaan vahvaa osaamista esimerkiksi rahoituksen allokoimiseksi ja toiminnan tuloksellisuuden tavoitteiden asettamiseksi ja seuraamiseksi

Järjestämistehtävät pähkinänkuoressa

Suunnittelu ja seuranta

- Toimintaympäristön tuntemus, varautuminen ja ennakointi
- Tiedolla johtaminen
- Tavoitteiden asettaminen
- Palveluverkon suunnittelu ja hallinta
- Talouden ohjaus ja rahoituksen arviointi
- Asiakkuuksien hallinta
- Palvelutarpeen arviointi

Rahoitusneuvottelut
Palvelutarvetta
vastaavat palvelut
Tiedolla johtaminen

Ohjaus ja valvonta

- Palvelutuotannon ohjaus
- Valvonta ja omavalvonta (omavalvonnan rakenteet)

Vaikuttavuus-
perusteinen ohjaus

Palvelujen hankinta ja hallinta

- palvelujen strateginen hankinta
- valinnanvapauden hallinta
- markkinoiden kartoitus ja vuoropuhelu
- Hallintopäätös, sopimusohjaus ja seuranta

Kehittäminen

- Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan koordinointi, strateginen kehittäminen ja kehittämisen tuki

Yhteistyö

- yhteistyömuotojen luominen ja edunvalvonta
- verkostojohtaminen
- yhteistyöalueen asiat
- Yhteistyö valtionhallinnon kanssa, kv-yhteistyö



Tehtäväkohtaisia erityispiirteitä ja painopisteitä

Nostoja VN:n Järjestämisen käsikirjasta

https://alueuudistus.fi/documents/1477425/1889492/Maakunnan+j%C3%A4rjest%C3%A4misen+k%C3%A4sikirja_2018-04-09.pdf/3fca7beb-ffd7-4d3f-b5c1-89b656ee2573/Maakunnan+j%C3%A4rjest%C3%A4misen+k%C3%A4sikirja_2018-04-09.pdf.pdf

Suunnittelu ja seuranta - Kasvupalvelut

Palveluintegraatio ja segmentointi

- Maakunnan on huolehdittava **kasvupalvelujen sekä maakunnan muiden palvelujen yhteen sovittamisesta** tarkoituksenmukaisiksi palveluketjuiksi. Palveluketjuun voi kuulua myös kunnan, muun viranomaisen tai tahon järjestämiä palveluja.
- Maakunnan on huolehdittava, että kasvupalveluja ja yhteen sovitettuja palveluja **tarvitsevat asiakasryhmät ja asiakkaat tunnistetaan, heidän tarvitsemansa palveluketjut määritellään** sekä asiakasta koskevaa tietoa hyödynnetään eri tuottajien välillä.
- Järjestämisvastuussa oleva maakunta **huolehtii** lisäksi siitä, että palvelun tuottajat toimivat keskenään **yhteistyössä** siten, että asiakkaiden käytössä on yhteen sovitettuja palveluja
- Kasvupalvelun välineiden ja sen määrärahojen tehokas käyttäminen edellyttää, että **maakunnat sovittavat toisiinsa työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan kasvupalveluja sekä muita asukkaille ja yrityksille tarjottavia palveluja**, kuten maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan yrityksille ja kuluttajille tarkoitetut palvelut sekä opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnon alan tutkimukseen johtavaan koulutukseen ja muuhun koulutustarjontaan liittyvät palvelut.

Palvelujen hankinta ja hallinta

- Kasvupalveluissa järjestäjä tekee strategisten linjausten lisäksi myös hankkimispäätökset ja suunnittelee palveluiden verkkoa → vrt. sote

Suunnittelu ja seuranta - Ruoka- ja luonnonvara-ala (MMM)

- Maakunnat vastaavat osaltaan siitä, että **valtakunnalliset ja maakunnalliset palvelut muodostavat** asiakkaan näkökulmasta loogisen, selkeän ja toisiaan tukevan **kokonaisuuden**. Kokemus palvelevasta viranomaisesta merkitsee käytännössä proaktiivisuutta, palvelujen järjestämistä aiempaa suurempina kokonaisuuksina (vs. pirstaleisuus ja päällekkäisyys) ja palvelutarjonnan perustumista asiakkaiden todellisiin tarpeisiin.
- **Asiakslähtöistä palvelujen integrointia** seurataan mittarein. Maakuntien palvelujen asiakasnäkökulman toteutumisen tilannekuvaa tarkastellaan valtion ja maakuntien vuoropuhelua kuvaavan vuosikellon mukaisesti.
- Valtiovarainministeriön laatima julkisen hallinnon asiakkuusstrategia ja asiakaspalvelun visio 2020 sekä maa- ja metsätalousministeriön (MMM) hallinnonalan strategiset linjaukset edellyttävät palvelujen kehittämistä, järjestämistä ja/tai tuottamista maakunnissa asiakasryhmittäin tarjolla oleviksi, helposti löydettäviksi, ymmärrettäviksi, nopeiksi ja sujuviksi palveluiksi.
- Maakuntien tulee varmistaa muiden hallintoviranomaisten kanssa vuorovaikutteisen palvelutuotantokulttuurin muodostumisen edellytykset.

Valvonta ja omavalvonta

- Erityisesti korostuu ympäristöterveydenhuollossa, joka kattaa
 - STM:n hallinnonalalta terveydensuojelu- ja tupakkalain mukaisen valvonnan ja MMM:n hallinnonalalta elintarviketurvallisuuden sekä eläinten terveyden ja hyvinvoinnin valvonnan
- EU:n maaseuturahaston ja EU:n maataloustukirahaston sekä näihin kiinteästi liittyvien kansallisten varojen maksajavirastokokonaisuuteen kuuluvat tehtävät:
 - EU-säädösten mukaan järjestämisvastuu näissä tehtävissä on maksajavirastolla (Maaseutuvirasto, 1.1.2019 alkaen Ruokavirasto).
 - Maakunnat suorittavat EU:n maaseuturahaston ja EU:n maataloustukirahastoihin liittyvää substanssivalvontaa maatiloilla Maaseutuviraston antamien menettelyohjeiden mukaan. Maksajavirastokokonaisuuteen kuuluvien tehtävien hoitaminen edellyttää maakunnilta maksajavirastosopimusten tekemistä maaseutuviraston kanssa. **Näitä tehtäviä ei voida antaa liikelaitoksessa tehtäviksi.**
- Järjestäjän on yhteistyössä valtakunnallisen keskusviranomaisen kanssa ohjattava ja koulutettava omaa henkilöstöään ja palveluntuottajia säännöllisesti, tehtävä ad hoc -tarkastuksia sekä tutkittava ja käsiteltävä systemaattisesti epäkohtailmoitukset, muistutukset ja valvontaviranomaisen siirtämät, muistutuksena käsiteltävät kantelut. Maakunnan tulee hoitaa valvonta-asioiden käsittely siten, että niistä saatava tieto saadaan osaksi toiminnan kehittämistä.
- Valvonta ja omavalvonta, poikkeus Pelastuspalvelujen kohdalla
 - Pelastustoimen omavalvontaohjelman tekee järjestämislain 8 §:n mukaisesti **maakunnan liikelaitos**.
 - Omavalvontaohjelmassa maakunta määrittää, miten se varmistaa pelastustoimen palvelujen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen saatavuuden, saavutettavuuden ja laadun sekä asiakas- ja potilasturvallisuuden ja yhdenvertaisuuden riippumatta palveluntuottajasta.

Yhteistyö - Liikenne ja tienpito

- Tienpidon **yhteistyöalueesta sopiminen** muiden maakuntien kanssa
- Maakunnalle valmistellun tienpidon ja liikenteen **suunnitelman** sekä Liikenneviraston kanssa tehtävän **tienpidon sopimuksen** hyväksyminen
- Kukin maakunta sopii tiehankkeidensuunnittelukohteista osana tienpidon sopimusta
- **Maakunnan liikennejärjestelmäsuunnittelun johtaminen** ja kytkeminen maakunnan muuhun suunnitteluun
- Lisäksi muut maakuntalain mukaiset liikennetehtävät (joukkoliikenne, yksityistieavustukset, liikkumisen ohjaus, saaristoliikenne)

Yhteistyö - Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalaan liittyvät tehtävät

- **yhteistyön suunnittelu ja järjestäminen maakuntien välillä** toiminnan tehokkuuden varmistamiseksi ja yhteistyön suunnittelu ja järjestäminen **maakunnan sisällä** eli palvelukokonaisuuksien välillä
- eläintautien valmiuspäivystyksen järjestäminen
- kiireellisen eläinlääkäriavun järjestäminen
- muut yhteistyötarpeet
- Maakunta voi järjestää vesi- ja kalatalouden tehtävät joko osana maakunnan järjestämistoimintaa tai maakunnan liikelaitoksen toimintaa. Oleellista on tarvittavan maakuntien välisen yhteistoiminnan järjestäminen.

Yhteistyö ja kehittäminen

- Valtion eri toimijoiden kanssa yhteistyön toteuttaminen yhteisten tavoitteiden mukaisesti on hyvin tärkeää. Valtion maakunnalliset ohjausmallit määrittyvät valmistelun edetessä.
- Kansainvälinen yhteistyö erityisesti tutkimuksen osalta on vahvasti kytköksissä maakunnalliseen kehittämiseen mutta myös muut yhteistyömallit toiminnassa on hyvä selvittää ja määrittää.