

# Palvelualoite Ruotsissa

Minna Tuominen-Thuesen ja Eeva Juntunen

# Sisällysluettelo

<b>Esipuhe</b>	<b>3</b>
<b>Tiivistelmä</b>	<b>4</b>
<b>Summary</b>	<b>5</b>
<b>1 Palvelualoite Ruotsissa</b>	<b>6</b>
1.1 Palvelualoitteen määritelmä ja tavoite	6
1.2 Palvelualoitteen käyttö	6
1.3 Missä palvelualoitetta voi käyttää, missä ei?	7
<b>2 Toimintamalli</b>	<b>9</b>
2.1 Ruotsin palvelualoiteprosessin kuvaus	9
2.1.1 Viestintä ja markkinointi	9
2.1.2 Aloitteen valmistelu	10
2.1.3 Palvelualoitteen käsittely	11
2.1.4 Lautakunnan päätös	11
2.2 Seuranta	12
<b>3 Palvelualoite Uppsalassa</b>	<b>13</b>
3.1 Uppsalan malli	13
3.2 Uppsalan lähtökohdat	13
3.3 Palvelualoitteen valmistelu	13
3.4 Käsittelyyn osallistuvat tahot	14
3.5 Regelverk	15
3.6 Markkinointi ja tiedottaminen	16
3.7 Palvelualoitteen käsittely ja päätösprosessi	17
<b>4 Esimerkkejä</b>	<b>18</b>
4.1 Uppsalan kunta	18
4.2 Sollentunan kunta	18
4.3 Tukholman kaupunki	19
4.4 Halmstadin kunta	19
4.5 Linköpingin kunta	19
<b>5 Ruotsin palvelualoitteen arviointia</b>	<b>21</b>
5.1 Palvelualoitteen hyötyjä	21
5.2 Palvelualoitteen käyttö	21
5.3 Palvelualoitteen kehittäminen	22
<b>Liitteet</b>	
Liite 1. Palvelualoitteet kunnittain	24
Liite 2. Uppsalan Regelverk	26
Liite 3. Sähköinen lomake palvelualoitteen jättämiseksi	28
Liite 4. Selvityksen toteuttaminen	30

## Esipuhe

Sitra edistää visionsa mukaan Suomen kehittymistä kestäväen hyvinvoinnin edelläkävijäksi. Erilaiset teemamme, hankkeemme, kokeilumme ja selvityksemme tähtäävät siihen, että voimme uudistaa ajattelua hyvästä elämästä. Sitra edistää hyvinvointipalveluita niin, että palveluiden saatavuus, laadukkuus ja valinnanvapaus parantuvat ja palveluita voidaan tuottaa kustannustehokkaasti.

Nyt käsillä oleva selvitys kuvaa Ruotsin kuntien ja aluehallintojen käytettävissä olevaa palvelualoitteita (utmaningsrätt), sen sisältöä ja toimivuutta. Suomeksi ruotsin toimintamallia on kutsuttu palvelualoitteeksi tai palveluhaasteeksi. Sitran näkemyksen mukaan Ruotsissa käytössä oleva järjestelmä kuvaa parhaiten palveluhaaste, koska toimintatavan keskeisin tavoite on haastaa kunnan oma palvelutuotanto. Suomalaisessa viitekehyksessä sana palvelualoite liittyy kiinteästi kuntalaisen aloiteoikeuteen ja sen tavoitteet ovat hyvin samat.

Sitrassa palvelualoite nähdään tapana edistää kansalaisten vaikutusmahdollisuuksia omien palvelujensa kehittäjinä. Kunnassa palvelualoitteelle on syytä tehdä selkeä toimintamalli, kuvata prosessit ja rakentaa palvelualoitteesta sähköinen palvelu, joka ei synnytä tarpeetonta byrokratiaa.

Sitra jatkaa suomalaisen palvelualoitteen kehittämistä, jossa kansalaiset tunnustetaan omien palvelujensa parhaimmiksi asiantuntijoiksi. Toivotan Sinulle haastavaa lukuhetkeä ruotsalaisen palveluhaasteen parissa.

Helsingissä 20.3.2013

**Tuomo Melin**  
johtava asiantuntija  
Sitra

# Tiivistelmä

## Palvelualoite Ruotsissa

Selvitys kuvaa Ruotsin kuntien ja aluehallintojen käytettävissä olevaa palvelualoitte-mallia, sen sisältöä ja toimivuutta.

Selvitystä varten haastateltiin palvelualoitteen eri osapuolia: kaupunkeja, yrittäjiä ja järjestöjä. Tiedon keräämisessä käytettiin muun muassa sähköistä kyselyä sekä haastatteluin kerättyä aineistoa.

## Keskeisimmät havainnot Ruotsin palvelualoitteesta

Palvelualoitteen käyttöönotto on vapaaehtoista. Sen käytöstä ei ole säädetty lailla. Palvelualoitteesta ei ole yhteisesti sovittuja käytäntöjä, eikä Ruotsissa sen tekemisel-le, käsittelylle tai siihen liittyvälle päätöksenteolle ole yhtenäistä mallia.

Kunnat haluavat kehittää palvelujaan, jotta ne vastaisivat asukkaiden tarpeita entis-tä paremmin. Palvelualoitteelle asetettuja tavoitteita ovat

- toiminnan kustannustehokkuuden ja laadun parantaminen
- palvelutuotannon ja palveluiden monipuolistaminen
- yritysilmaston parantaminen, kunnan ja yksityisen sektorin välisen dialogin kehittäminen sekä uusien yritysten perustaminen
- uusien palveluinnovaatioiden kehittyminen
- demokratian edistäminen.

Maaliskuussa 2012 palvelualoite oli käytössä Ruotsin 39 kunnassa ja yhdessä alue-hallinnossa. Kunnissa palvelualoitteioikeutta ei yleensä ole rajattu tiettyä toimialaa koskevaksi. Palvelualoitteen käyttöönotto on kuitenkin ollut odotettua hitaampaa, eikä käytäntö ole vielä muotoutunut pysyväksi osaksi kunnan palveluiden kehittä-mistä.

Ruotsin palvelualoitteen käyttöönotossa pidettiin erittäin tärkeänä osapuolten välistä kommunikointia ja viestintää sekä kunnan oman palvelualoitteosaamisen ylläpitämistä.

# Summary

## Right to challenge system in Sweden

The survey describes the right to challenge system (utmaningsrätt, utmanarrätt) available to Swedish municipalities and regional administration, as well as its contents and functionality.

Various stakeholders involved in the right to challenge system – cities, entrepreneurs and organisations – were interviewed for the survey. The methods employed for data collection included electronic surveys and material provided by those interviewed.

## The key observations concerning the Swedish right to challenge system

The introduction of the right to challenge system is voluntary. There are no legal provisions on how to apply it, nor are there any jointly agreed practices. There is no uniform model for how to file a service challenge, process it or take decisions on it.

Municipalities want to develop their services to better meet the needs of municipal citizens. Targets set for the right to challenge system include:

- Enhancement of the cost-efficiency and quality of operations
- Diversification of the service provision and services
- Improvement of the business environment, developing the dialogue between the municipality and the private sector, establishment of new enterprises
- Development of new service innovations
- Promotion of democracy

In November 2012, the right to challenge system was used by 39 municipalities and one regional administration agency. Generally, the municipalities have not limited the right to challenge service provision to a certain sector. However, introduction of the right to challenge system has been slower than expected, and the practice has not yet evolved into a permanent part of service development in municipalities.

When the right to challenge system was introduced in Sweden, communication and dialogue between different stakeholders and the maintenance of a municipality's own right to challenge-related competence were considered extremely important.

---

# 1 Palvelualoite Ruotsissa

**Ruotsissa käytössä oleva palvelualoittemalli oikeuttaa yrityksen tai kunnan oman henkilöstön esittämään kunnalle palvelutuotannon kilpailuttamista tai myyntiä.**

Palvelualoite (utmaningsrätt, utmanarrätt) on ollut Ruotsissa käytössä jo 1990-luvulta lähtien. Palvelualoitetta ei ole säädetty lailla. Palvelualoitteen käyttöönotto on kunnalle vapaaehtoista, ja näin ollen kukin kunta päättää itse palvelualoitteen käyttöönotosta.

## 1.1 Palvelualoitteen määritelmä ja tavoite

Palvelualoite on yritysten ja kunnan työntekijöiden oikeus ehdottaa, että kunnan jokin palvelutuotanto tai sen osa kilpailutetaan. Varsinainen kilpailutus tehdään julkisia hankintoja koskevan lainsäädännön mukaisesti (LOU; Lag om offentlig upphandling). Joissakin kunnissa tai kaupungeissa, kuten Tukholmassa, palvelualoitteeseen on yhdistetty myös kansalaisaloite. Tämä tarkoittaa, että palvelualoitteen voi tehdä yritys, kunnan oma henkilökunta tai yksittäinen kansalainen.

Palvelualoitteelle asetettuja tavoitteita ovat

- toiminnan kustannustehokkuuden ja laadun parantaminen
- palvelutuotannon ja palveluiden monipuolistaminen
- yritysilmaston parantaminen, kunnan ja yksityisen sektorin välisen dialogin kehittäminen sekä uusien yritysten perustaminen
- uusien palveluinnovaatioiden kehittyminen
- demokratian edistäminen.

## 1.2 Palvelualoitteen käyttö

Ruotsissa on 290 kuntaa ja 20 maakäräjää (landsting). Maaliskuussa 2012 palvelualoite oli käytössä 39 kunnassa ja yhdessä aluehallinnossa (Tukholman alue). Selvityksen liitteenä on luettelo palvelualoiteista kunnittain.

Taulukossa 1 on esitetty ne kunnat, joissa palvelualoite on käytössä. Kunnat on ryhmitelty palvelualoitteen käyttöönottovuoden mukaan. Tukholmassa palvelualoittemalli otettiin käyttöön jo vuonna 1999, mutta siitä luovuttiin vuoden 2002 jälkeen poliittisen ilmapiirin muututtua. Niin sanotuissa sinisissä kunnissa, joissa porvaripuolueet ovat enemmistönä, palvelualoittemalli on haluttu ottaa käyttöön. Sen sijaan kunnat, joissa sosiaalidemokraatit ovat enemmistönä, ovat perinteisesti vastustaneet palvelualoitteen käyttöönottoa.

Vuonna 2010 kunnissa oli vastaanotettu runsaat 200 palvelualoitetta. Näistä kolmasosa johti kilpailutukseen.

**Taulukko 1.** Kunnat palvelualoitteen käyttöönottovuoden mukaan (2011)<sup>1</sup>.

2003–2005	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Kungsbacka</b>	Enköping	Halmstad	Härnösand	Bengtstorsfors	Alingsås
	Hörby kommun	Håbo	Järfälla	Höganäs	
<b>Örkelljunga</b>	Sollentuna	Kristianstad	Laholm	Lerum	
	Solna	Linköping	Skara	Markaryd	
	Stockholms stad	Munkedal	Värmdö	Mullsjö	
	Täby	Uddevalla	Ängelholm	Ragunda	
	Uppsala	Vetlanda	Österåker	Sävsjö	
		Örebro		Upplands Väsby	
				Växjö	
				Älmhult och Älmhult Konkurrenspolicy	
				Stockholms läns landsting	

### 1.3 Missä palvelualoitetta voi käyttää, missä ei?

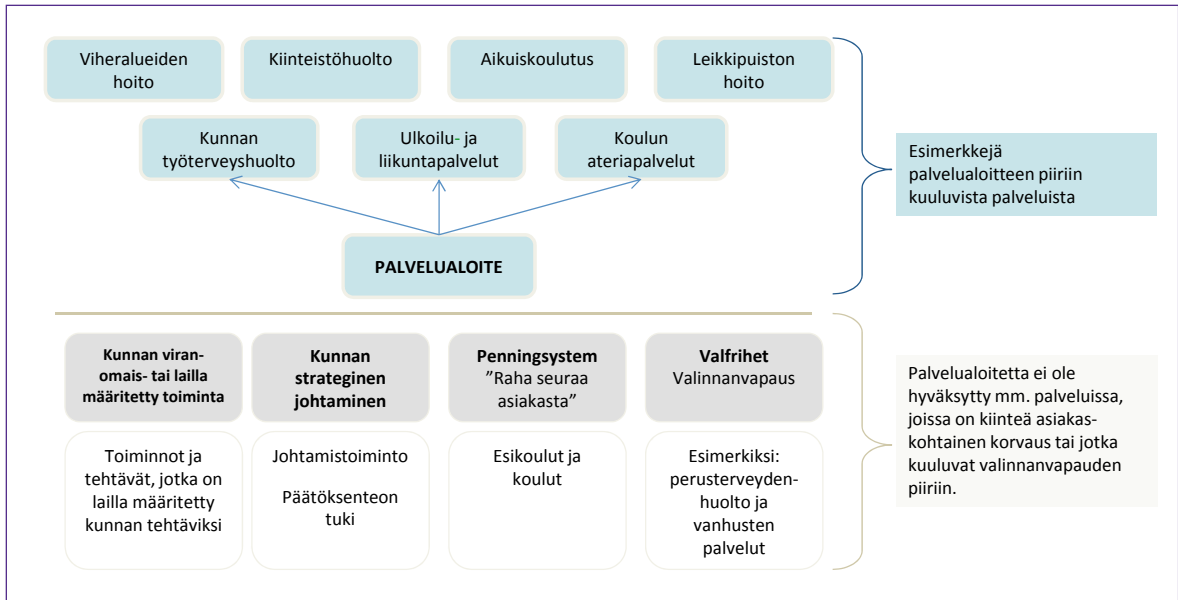
Palvelualoiteoikeutta ei kunnissa ole yleensä rajattu tiettyä toimialaa koskevaksi.

Palvelualoite ei johda kunnan toiminnan kilpailuttamiseen tai myymiseen palveluissa, jotka

- kuuluvat kunnan viranomaistehtäviin
- ovat osa kunnan strategista johtamista. Kunta määrittelee itse, mitkä sen tuottamat palvelut ja toiminnot kuuluvat kunnan strategisen johtamisen piiriin. Esimerkiksi Uppsalassa kunnan tilastopalvelut määriteltiin kuuluviksi strategisen johtamisen piiriin.
- kuuluvat valinnanvapauden (LOV; Lag om valfrihetssystem) piiriin. Esimerkiksi perusterveydenhuollossa palveluntuottaja voi perustaa terveysaseman, mikäli palveluntuottaja täyttää palveluntuottajalle asetetut hyväksymisehdot. Sama koskee sosiaalipalveluja: jos kunta on ottanut valinnanvapauden käyttöön esimerkiksi vanhuspalveluissa, kyseiset palvelut eivät sovi palvelualoitteen piiriin.
- perustuvat palveluntuottajalle maksettavaan kiinteään asiakaskohtaiseen korvaukseen (penningsystem). Tällaisia kunnallisia palveluita ovat esikoulu ja koulu. Palvelualoitteen käyttöä ei suositeltu kyseisissä palveluissa sen jälkeen, kun julkisessa keskustelussa kiinnitettiin erityistä huomiota palvelutuotannossa tarvittavan käyttöomaisuuden luovutushinnan ja markkina-arvon eroihin.

Kuvassa 1 on esitetty, missä palveluissa palvelualoite voi johtaa kunnan palvelutuotannon kilpailuttamiseen tai myymiseen.

<sup>1</sup> [http://www.skl.se/vi\\_arbetar\\_med/demos/samhallsorganisation/valfrihet/konkurrens/utmanarratt\\_eller\\_utmaningsratt](http://www.skl.se/vi_arbetar_med/demos/samhallsorganisation/valfrihet/konkurrens/utmanarratt_eller_utmaningsratt)



**Kuva 1.** Palvelualoitteen rajoitukset Ruotsissa.



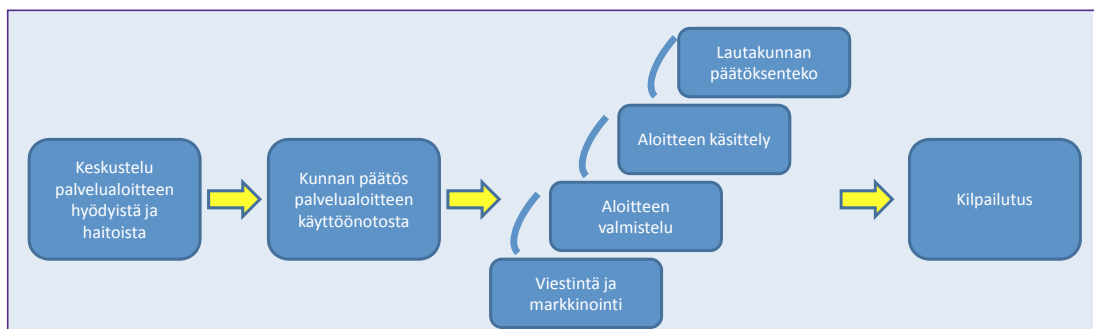
## 2 Toimintamalli

**Palvelualoitteen käyttöönoton perustelut ovat kunnissa melko yhteneväiset. Sen sijaan palvelualoitteen käsittely ja siihen liittyvät järjestelyt ovat kunnissa erilaiset.**

### 2.1 Ruotsin palvelualoiteprosessin kuvaus

Ruotsissa palvelualoitteen tekemiselle, käsittelylle tai päätöksenteolle ei ole yhte-näistä prosessia. Haastatteluissa kysyttiin, tulisiko palvelualoitemallin olla kansalli-sesti yhteneväinen. Kuntien mukaan palvelualoitteen toimintamalli on kunkin kun-nan määriteltävissä, eikä käytäntöjä voi määrätä yhdenmukaisiksi. Näkemys perus-tuu kuntien vahvaan itsemääräämisoikeuteen, jota ei haluta kaventaa. Sen sijaan yrittäjien mielestä palvelualoiteprosessin tulisi olla mahdollisimman yhteneväinen. Yrittäjät perustelevat kantaansa sillä, että he saattavat tehdä samansisältöisen aloit-teen useaan kuntaan.

Kuvassa 2 on esitetty palvelualoitteen toimintamallin vaiheita ja kuvattu, miten pal-velualoitemalli toimii käytännössä. Toimintamallit ja niiden yksityiskohdat vaihtelevat kunnittain.



**Kuva 2.** Palvelualoitteen toimintamallin vaiheet.

#### 2.1.1 Viestintä ja markkinointi

Ennen palvelualoitteen käyttöönottoa käydään julkista keskustelua kunnan palvelu-tuotannon resursseista ja palvelualoitteelle asetettavista tavoitteista. Lisäksi kunnan tulee arvioida, millaiset resurssit se tarvitsee palvelualoitteen suunnitteluun ja käyt-töönottoon sekä myöhemmin palvelualoitteen käytön ohjaukseen ja neuvontaan.

Kun kunta on tehnyt päätöksen palvelualoitteen käyttöönotosta, se tiedottaa siitä sekä siihen liittyvistä odotuksista, mahdollisuuksista ja rajoituksista eri osapuolille.

Kunta informoi palvelualoitejärjestelmän käyttöönotosta

- omia työntekijöitään
- yrittäjäjärjestöjä ja yrityksiä
- kuntalaisia.

Informoinnin kanavia ja markkinoinnin välineitä ovat esimerkiksi

- kunnan kotisivut
- kunnan tiedotteet
- artikkelit ja radiohaastattelut
- seminaarit, keskustelufoorumit ja yrittäjille järjestetyt tilaisuudet
- koulutustilaisuudet.

## 2.1.2 Aloitteen valmistelu

### *Vaatimukset aloitteentekijälle*

Palvelualoitteen tekijälle ei ole asetettu erityisiä vaatimuksia, mutta aloitteentekijän

- täytyy osoittaa ymmärtävänsä, minkälaisen palvelun kanssa hän on tekemisissä
- on pystyttävä näyttämään, että hänellä on valmius ottaa vastuu siitä, mitä hän on ryhtymässä tekemään.

Palvelualoitteen tekijällä tulee olla mahdollisuus keskustella kunnan kanssa ennen aloitteen jättämistä. Kunnan työntekijöiden on esimerkiksi hyvä ymmärtää kilpailutuksen mahdolliset seuraamukset: häviäminen kilpailutuksessa voi vaarantaa oman työpaikan.

### *Vaatimukset aloitteelle*

Palvelualoitteesta tulee käydä selville, mitä palvelutuotantoa tai sen osaa aloite koskee. Palvelualoitteen tulee olla uskottava. Seuraavassa on lueteltu palvelualoitetta koskevia vaatimuksia:

- Palvelualoitteen tulee olla kirjallinen.
- Palvelualoitteen ei tule sisältää yrityssalaisuuksia.
- Palvelun yksityiskohtaisia hinta- tai laatutietoja ei käsitellä palvelualoiteprosessin tässä vaiheessa; palvelualoite ei ole tarjous.

### *Aloitteen jättäminen*

Aloitteen tekevä taho, yritys tai kunnan oma henkilökunta ottaa yhteyttä kuntaan tai kunnan yhteyshenkilöön ja

- tarkistaa, että asiassa voi tehdä aloitteen
- keskustelee alustavasti aloitteen sisällöstä
- laatii kirjallisen aloitteen kunnan käsiteltäväksi
- lähettää aloitteen kuntaan. Aloitetta ei voi jättää kunnalle puhelimitse, sillä palvelualoite on kirjattava virallisesti saapuneeksi kuntaan.

Palvelualoiteprosessia ei vielä tueta sähköisin ratkaisuin harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta (Uddevalla kommun, ks. Liite 3). Sähköisten palvelualoitelomakkeiden käyttö ja aloitteen käsittelyn sähköinen seuranta toteutunevat tulevaisuudessa, kun palvelualoitteiden määrä lisääntyy.

Kunnan on hyvä nimetä yhteyshenkilö, joka neuvoo ja opastaa palvelualoitteen tekijää. Lisäksi kunnan henkilöstön tueksi voidaan nimetä oma resurssinsa palvelualoitteen tekemistä varten. Tällainen toimintamalli on käytössä muun muassa Tukholmassa.

### 2.1.3 Palvelualoitteen käsittely

Palvelualoite ohjataan kunnan kirjaamoon, jossa se kirjataan virallisesti vastaanotetuksi. Kirjaamosta se lähetetään kyseisestä palvelusta tai toiminnosta vastaavalle lautakunnalle. Kunta voi pyytää palvelualoitteen tekijältä lisätietoja ja tarkennuksia tarvittaessa esimerkiksi kunnan yhteyshenkilön välityksellä. Lautakunta ottaa aloitteen mahdollisimman nopeasti käsittelyynsä. Aloitteen keskimääräinen käsittelyaika on kunnasta ja palvelusta riippuen noin 3–5 kuukautta.

#### *Lautakuntakäsittely*

Aloite arvioidaan siinä lautakunnassa tai kunnan organisaatiossa, jonka toiminnan piiriin palvelu tai sen osa kuuluu. Lautakunnalla on oikeus päättää palvelualoitteen hyväksymisestä tai hylkäämisestä. Päätöstä ei kyseenalaisteta, eikä palvelualoitetta oteta päätöksen jälkeen uudelleen minkään muun hallintoelimen käsittelyyn.

Lautakunta arvioi, onko palvelualoitteen tarkoittama palvelu avattavissa kilpailulle.

Päätökseen vaikuttavat muun muassa

- markkinoiden toimivuus. Kunta arvioi, onko markkinoilla riittävästi toimijoita ja onko kilpailutukseen edellytyksiä. Samalla kunta voi arvioida myös oman palvelutuotannon sopivuutta kyseisessä tehtävässä.
- kunnan päätös kilpailutettavista palveluista. Kunnalla saattaa olla ohjelma tai suunnitelma, jonka mukaan palvelu kilpailutetaan, tai palvelusta on jo tehty ostopalvelusopimus.
- kunnan tahtotila avata palvelu kilpailulle.
- palvelun laatu. Onko palvelu luonteeltaan sellainen, että sen voi kilpailuttaa? Kunnan oman organisaation on itse tuotettava osa palveluista.
- kuntalaisten tyytyväisyys tuotettuun palveluun.

Aloitteen jättäminen ja sen hyväksyminen ei tarkoita, että toiminto siirtyy kilpailutuksessa yrityksen tai kunnan henkilöstön hoidettavaksi.

#### *Käsittelystä tiedottaminen*

Kunta tiedottaa yleensä palvelualoitteen vastaanottamisesta ja lautakunnan päätöksestä. Aloitteentekijän tehtäväksi jää pitää yhteyttä kuntaan, mikäli hän haluaa tietää, missä vaiheessa palvelualoitteen käsittely kulloinkin on.

### 2.1.4 Lautakunnan päätös

Lautakunta käsittelee aloitteen mahdollisimman nopeasti. Mikäli aloite koskee montaa lautakuntaa tai koko kuntaa, aloitteen käsittelystä sovitaan erikseen. Mikäli aloite koskee monen lautakunnan vastuualuetta, päätöksenteko voidaan siirtää kunnanhallituksen tehtäväksi.

Palvelualoitteen voi esitellä lautakunnalle esimerkiksi kunnan yhteyshenkilö tai asiassa vastuullinen kyseisen toimialan virkamies. Lautakunta voi pyytää päätöksentönsä pohjaksi täydennyksiä tai lisätietoja aloitteesta.

Lautakunta päättää palvelualoitteen hyväksymisestä tai hylkäämisestä. Jos aloite hylätään, palvelualoitteen käsittely päättyy lautakunnan päätökseen. Päätöksestä ja sen perusteista ilmoitetaan aloitteentekijälle. Jos palvelualoite hyväksytään, siitä tehdään julkisen hankintalain mukainen kilpailutus. Kilpailutus on kaikille avoin, ja tällöin aloitteentekijä on yksi kilpailutukseen osallistuva taho.

Päätös annetaan aina tiedoksi kunnanhallitukselle. Lautakunnan päätöksestä ei voi valittaa.

## 2.2 Seuranta

Palvelualoitteiden seuranta kuuluu kunnanhallitukselle. Se saa tiedon kaikista jätetyistä aloitteista ja tehdyistä päätöksistä.

Eniten palvelualoitteita on jätetty Uppsalassa. Uppsalassa aloitteet ja päätökset on virallisesti rekisteröity kunnan järjestelmään. Uppsalan malli on kuvattu selvityksen seuraavassa luvussa. Palvelualoitemallia ja sen toimivuutta ei systemaattisesti seurata eikä arvioida valtakunnallisesti.

## 3 Palvelualoite Uppsalassa

### 3.1 Uppsalan malli

- Suunnitteluvaiheessa eri osapuolille järjestettiin laaja lähetekeskustelu.
- Tavoitteeksi asetettiin kunnan toiminnan kehittäminen.
- Nimettiin yhteyshenkilö.

Uppsalassa palvelualoite on ollut käytössä vuodesta 2007. Kunnalle on jätetty tähän mennessä 60 aloitetta.

#### *Palvelualoitteen menestys*

”Niissä kunnissa, joissa palvelualoite ei ole toiminut toivottavasti, on voimakkaasti rajoitettu sen piiriin kuuluvia kunnan palveluita tai toimintaa.” – Christoffer Nilsson, Processledare, Uppsala

### 3.2 Uppsalan lähtökohdat

Uppsalan elinkeino- ja yritys-elämä perustui viime vuosikymmenille asti yliopistojen toiminnan, koulutuksen ja tutkimuksen, tarvitsemien palveluiden tuottamiseen. Yritysilmapiiri oli vakiintunut, eikä uusia toimialoja ja tuotantomalleja tai palveluita kehitetty. Kaupunki ei kuitenkaan pystynyt työllistämään koulutettuja nuoria aikuisia. Sen elinkeinoelämää ja palvelutuotantoa ryhdyttiin kehittämään aktiivisesti. Kunnassa haluttiin panostaa yritysilmapiirin parantamiseen.

### 3.3 Palvelualoitteen valmistelu

Uppsalan poliittiset valtasuhteet muuttuivat vuoden 2006 vaaleissa. Kunnassa aloitettiin palvelualoittemallin käyttöönoton suunnittelu vaalien jälkeen loppuvuodesta 2006. Palvelualoitteen toimintamalli valmisteltiin kunnan sisäisenä työnä. Valmisteluun osallistuivat kunnan johto ja hankinta-asiantuntijat. Suunnitelma lähetettiin laajalle lausuntokierrokselle: yritysjärjestöille, lautakunnille, työnantaja- ja työntekijäjärjestöille sekä kuluttaja- ja kilpailuviranomaisille. Toimintamallin lopullinen muoto, Regelverk, hyväksyttiin kunnanhallituksessa kesäkuussa 2007.

Kuvassa 3 on esitetty palvelualoittemallin suunnittelun ja käyttöönoton vaiheet.



Kuva 3. Palvelualoitteen käyttöönotto Uppsalassa.

### 3.4 Käsittelyyn osallistuvat tahot

Uppsalassa nimettiin vastuuhenkilö, prosessinjohtaja, valmistelevaan palvelualoitteen käyttöönottoa ja tukemaan mallin toimintaa. Palvelualoitteen toimintamallin ja toimintaohjeet kuvaavan asiakirjan, niin sanotun Regelverk-asiakirjan, valmistelivat kunnan hallinto- ja hankintayksiköiden lakimiehet. Palvelualoitteen käyttöönottoa edeltäneen laajan valmistelu- ja kuulemiskierroksen tavoitteena oli kehittää suunniteltua palvelualoitteprosessia sekä mahdollisia käytettävyyteen liittyviä kysymyksiä. Alkuvaiheessa prosessinjohtajan työ sisälsi toimintamallin suunnittelun ja läpikäynnin lisäksi paljon eri osapuolten kouluttamista ja sitouttamista.

Tällä hetkellä

- prosessinjohtajan tärkein tehtävä on varmistaa, että palvelualoittemalli toimii kunnassa halutulla tavalla ja että mallia kehitetään edelleen tarvittaessa
- prosessinjohtaja neuvoo ja opastaa yrityksiä ja henkilöstöä aloitteen tekemiseen liittyvissä asioissa
- prosessinjohtaja seuraa lautakunnissa käsittelyssä olevien aloitteiden tilaa, hankkii lisätietoja ja mahdollisesti myös esittelee palvelualoitteen lautakunnalle.

**Lautakunnilla** on ratkaiseva rooli aloitteiden käsittelyssä. Kun aloite saapuu kuntaan, tarkistetaan, ettei aloite ole ristiriidassa esimerkiksi valinnanvapauslain piiriin kuuluvien palvelujen kanssa. Lautakunnan tulee ottaa aloite käsittelyyn mahdollisimman nopeasti ja ilmoittaa palvelualoitteen käsittelyn aikataulu prosessinjohtajalle sekä aloitteentekijälle. Aloitteen käsittelyä varten lautakunta voi pyytää lisätietoja aloitteentekijältä.

Uppsalassa ei aloitteen perusteella tehdä taloudellisia vertailuja palvelutuotannon kustannuksista. Sen sijaan lautakunnassa arvioidaan omia edellytyksiä tuottaa palveluja ja käydään läpi, mitä palvelujen tuottaminen kunnalle maksaa. Kustannusvertailut tehdään vasta kilpailutusvaiheessa.

Lautakunnan työskentelyn aikatauluttamiseen vaikuttavat olennaisesti muun muassa suunnitelmat avata palveluja kilpailulle tietyllä aikavälillä. Aloitetta ei hyväksytä, jos aloitteen sisältämä palvelu on jo kilpailutus suunnitelman piirissä. Aloitetta ei voi hyväksyä myöskään siinä tapauksessa, että joku jo tuottaa ostopalveluna kyseistä palvelua kunnalle sopimuksen perusteella. Tällöin aloitetta käsitellään kiinnostuksen osoituksena seuraavaan kilpailuttamiseen. Kilpailutusvaiheessa kaikki osapuolet ovat hankintalain mukaisesti samassa asemassa. Lautakunnan tulee perustella päätöksensä selkeästi.

Tieto aloitteen käsittelystä annetaan myös **kunnanhallitukselle**. Kunnanhallituksen rooli ja vastuu palvelualoitejärjestelmässä on seurata saapuneita aloitteita ja tehtyjä päätöksiä. Kunnanhallitus ei voi puuttua aloitteen käsittelyyn, ellei lautakunta sitä erikseen pyydä.

**Kunnan kirjaamon** tehtävä on kirjata aloitteet virallisesti saapuneiksi, kuten kaikki muukin kunnalle osoitettu posti. Tästä syystä aloitteita ei voi jättää pelkästään suullisesti. Kirjaamo huolehtii siitä, että saapunut aloite ohjataan oikealle lautakunnalle sekä tiedoksi prosessinjohtajalle. Aloitteen voi jättää paperilla tai sähköpostin liitteenä. Myös sähköpostin saateviesti voi olla aloite, jos se vain on riittävän selkeä.

## 3.5 Regelverk

*Regelverk* on ohje aloitteentekijälle ja kunnalle. Sen päätehtävänä on kuvata, miten kunta kommunikoi sekä viestittää mallista ja innostaa eri osapuolia jättämään aloitteita. Ohjeessa painotetaan kunnan taloudellisia tekijöitä, toiminnan tehostamista ja tuottavuuden parantamista.

Ohjeessa käsitellään seuraavia asioita:

### 1. Palvelualoitteen tavoite, tarkoitus ja laajuus:

- Tavoitteena on, että kunnalle esitetään toiveita jonkin kunnan toiminnon kilpailuttamisesta tai myymisestä.
- Tarkoituksena on arvioida oman toiminnan laatua ja tehokkuutta.
- Laajuudeksi asetettiin 25 aloitteen tekeminen ensimmäisen vuoden aikana. Näistä kymmenen aloitteen tulisi johtaa julkiseen kilpailutukseen.

### 2. Rajoitukset:

- Periaatteessa aloite voi liittyä mihin tahansa kunnan toimintaan.
- Poikkeukset:
  - viranomaistoiminta
  - kunnan strateginen johtamistoimi
  - kunnalle muuten laissa määrätyn mukainen palvelutuotanto ja muu toiminta, joka kunnan oman henkilöstön on suoritettava tai jota ei voida antaa ulkoisen toimijan tehtäväksi
  - toiminta, jota kolmas osapuoli tekee kunnalle sopimuksen perusteella esimerkiksi jo tehdyn kilpailutuksen pohjalta.

**3. Aloitteen sisältöön liittyvät vaatimukset:**

- Aloitteesta on käytävä selväksi, mitä toimintoa tai palvelua aloite koskee.
- Koskeeko aloite jotakin palvelutuotannon osaa ja jos, niin mitä?
- Aloitteen tulee sisältää kuvaus siitä, että aloitteentekijä kykenee tuottamaan palvelun.

**4. Päätöksenteko aloitteesta:**

- Sen lautakunnan, jonka toimialueeseen palvelu tai toiminto kuuluu, tulee käsitellä aloite sekä tehdä asiassa päätös.
- Lautakunnan tulee huolellisesti harkita palvelun tai toiminnan avaamista kilpailulle tai myynnille aloitteentekijän esittämien tavoitteiden ja tarkoitusten perusteella.
- Lautakunnan on perusteltava päätöksensä.

**5. Kunnanhallituksen ja kunnan johdon rooli:**

- Tulee seurata aktiivisesti, kuinka aloiteoikeutta toteutetaan.
- Antaa ohjeita ja tukea sekä lautakunnille että aloitteentekijälle.
- Innostaa ulkoiset palveluntuottajat ja toimijat sekä kunnan omat työntekijät tekemään aloitteita.
- Kunnanhallintoon perustetaan toimi, jonka tehtävänä on edistää ja innostaa sisäisiä sekä ulkoisia toimijoita tekemään aloitteita.

**6. Taloudelliset seuraamukset:**

- Palvelualoiteprosessin aikana ei ole tarkoituksenmukaista ennakoida mahdollista taloudellista hyötyä tai voittoa, joka johtuisi kilpailutuksesta.

## 3.6 Markkinointi ja tiedottaminen

Viestintä eri osapuolille käynnistettiin, kun kunnan suunnittelema toimintamalli lähetettiin lausuntokierrokselle. Laaja lähetekeskustelu ja mahdollisimman monen osapuolen kuuleminen sekä julkinen keskustelu tiedotusvälineissä tarjosivat paljon tietoa palvelualoitteesta Uppsalan alueen toimijoille ja kuntalaisille.

Kunnassa ei ole panostettu palvelualoittemallin markkinointiin. Markkinointikanavina on käytetty seminaareja, elinkeinoelämän järjestöjä ja kunnan omia sivustoja sekä tiedotteita. Kunnan markkinointikustannukset ovat erittäin pienet.

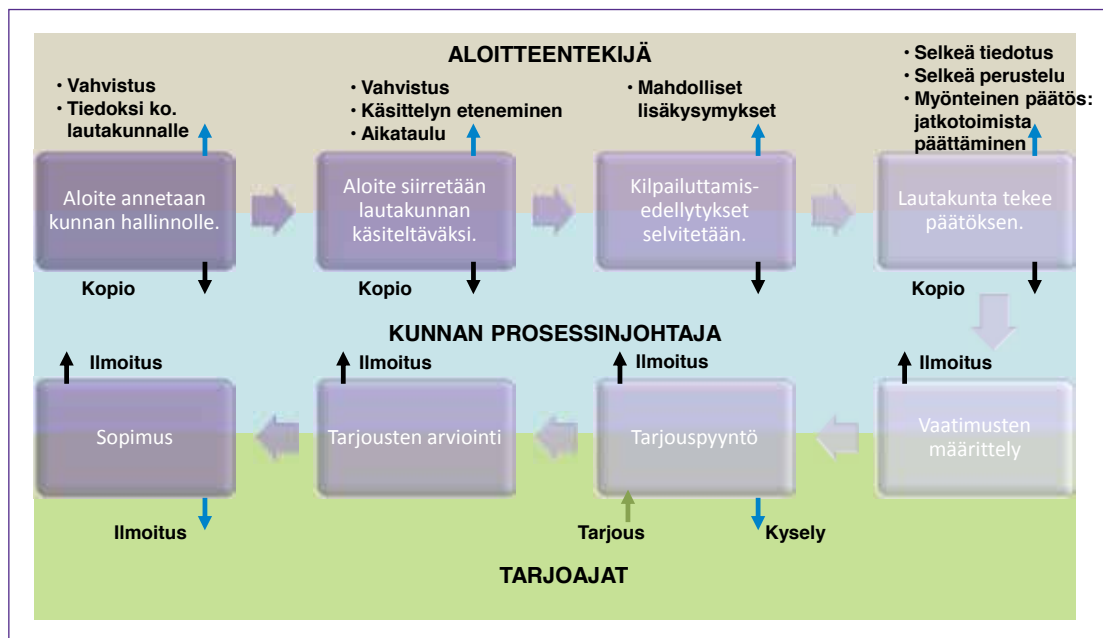


### 3.7 Palvelualoitteen käsittely ja päätösprosessi

Palvelualoitteen käsittely Uppsalassa etenee kuvan 4 mukaisesti.

- Aloitteen vastaanottaminen, käsittely ja päätös syntyvät keskeisten toimijoiden eli aloitteentekijän, kunnan prosessinjohtajan sekä vastuullisen lautakunnan sovitun työskentely- ja toimintamallin mukaisesti.
- Lautakunnan päätöksen jälkeen toimenpiteet määräytyvät sen mukaan, onko kilpailutuksen päätös myönteinen vai kielteinen.
- Mikäli lautakunta päättää, että aloitetta ei hyväksytä, se ilmoittaa päätöksestä aloitteentekijälle. Päätöksessä tulee aina olla selkeät perustelut.
- Jos kunta päättää, että aloite hyväksytään, palvelualoite siirtyy kilpailutusmenettelyyn. Kunnan hankinta-asiantuntijat valmistelevat tarjouspyynnön julkisen hankintalain (LOU:n) mukaiseen kilpailutukseen.
- Kunnanhallituksen tehtävänä ja vastuulla on seurata palvelualoitejärjestelmän toteutumista sekä tehtyjä päätöksiä; se ei kuitenkaan voi vaikuttaa lautakunnan päätöksiin.

Kunnan prosessinjohtajan tulee saada tieto palvelualoitteen etenemisestä, mahdollisista lisäselvitystarpeista sekä lopulta päätöksestä. Kuvassa 4 kuvataan Uppsalan palvelualoiteprosessi.



Kuva 4. Palvelualoiteprosessi Uppsalassa<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> En ny form av privatisering? Utmaningsrättens införande, funktion och tillämpning i två svenska kommuner, s. 40.

## 4 Esimerkkejä

Seuraavassa on esimerkkejä palvelualoitteista, jotka on otettu lautakunnan käsitte-lyyn. Parhaiten onnistuvat sellaiset aloitteet, joiden koetaan hyödyttävän molempia osapuolia: sekä kuntaa että aloitteentekijää. Tärkeä piirre aloitteen onnistumisessa on toimijoiden välinen luottamus.

Luvussa on esitelty seuraavat palvelualoitteet:

- Uppsalan kunnan työterveyspalvelut
- Sollentunan kunnan lasten ja nuorten psykologipalvelut
- Tukholman kaupungin maahanmuuttajien asumispalvelu
- Halmstadin kunnan hoivakotipalvelu
- Linköpingin kunnan kirjastopalvelut

### 4.1 Uppsalan kunta

Uppsalan kunnan työterveyspalvelut (Uppsalahälsa) tuotettiin kunnan omassa yhtiössä. Tuotetut palvelut sisälsivät pääasiassa akuutin sairauden hoitoa, eivät kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Voimavaroja ei ollut esimerkiksi ennaltaehkäisevän ja kuntouttavan toiminnan palveluiden kehittämiseksi tai laajentamiselle eikä myöskään uusien toimintatapojen käyttöönotolle.

Previa AB teki aloitteen työterveyspalvelun ostamisesta vuonna 2009. Previa on erikoistunut työterveyspalveluiden tuottamiseen. Koska kyseessä oli kunnallisen yhtiön toimintaan liittyvä aloite, se käsiteltiin kunnanhallituksessa. Hallitus piti tärkeänä, että palveluita voidaan monipuolistaa ja osaamista syventää. Päätöksen mukaan palveluyhtiö päätettiin myydä.

Henkilökunta siirtyi uuteen yritykseen, ja kunnallisen yhtiön johtaja jatkoi toimensaan uuden yhtiön johdossa. Nyt yhtiö tarjoaa palveluita muun muassa johtamisen ja organisaation kehittämiseen. Asiakkaiden terveyden ja hyvinvoinnin seuranta on parantunut, ja esimerkiksi kuntoutukseen ohjaaminen oikeana ajankohtana on helpottunut.

### 4.2 Sollentunan kunta

Sollentunan kunnalle jätettiin aloite vuonna 2007, ja se koski kunnan oppilastuen erityispalveluja. Erityispalvelut ovat toimineet omana yksikkönään lasten- ja koulutustoiminnan toimistossa. Yksikön tehtävänä on ollut selvittää lasten erityisen tuen tarve koulussa ja tarjota konsultatiivista tukea koulun henkilökunnalle. Tavoitteena on ollut kehittää opettajien ja muiden lasten kanssa työskentelevien henkilöiden osaamista erityisen tuen tarvisijoiden auttamisessa.

Kunnan omat työntekijät olivat perustaneet yrityksen (Villmer AB), ja yritys jätti aloitteen erityispalvelun kilpailuttamisesta. Aloite käsiteltiin lasten- ja nuorisosioiden lautakunnassa, joka päätti kilpailuttaa toiminnan. Kilpailutuksen valmistelu siirtyi kunnan hallintoyksikköön. Koko prosessi aloitteen saapumisesta kuntaan ja lautakunnan päätökseen vei aikaan hieman yli kuukauden. Tämän jälkeen alkoi varsinainen julkinen kilpailuttaminen.

### 4.3 Tukholman kaupunki

Tukholman sosiaalilautakunta on hyväksynyt nuorten, 14–18-vuotiaiden, turvapai-kanhakijoiden asumispalveluun liittyvän kilpailutusmenettelyn.

Nystart Sverige AB teki palvelualoitteen yhteensä viiden palveluasumisyksikön palveluiden tuottamisesta. Palvelualoite johti kahden yksikön, Mandelgårdenin ja Söderbon, kilpailutukseen. Yritys on aloittamassa palveluiden tuotannon toukokuussa 2013.

### 4.4 Halmstadin kunta

Halmstadin kunnan vanhusten asumispalveluiden järjestämisestä annettiin aloite 2009 kunnalle. Aloitteentekijä oli Attendo Care -hoivapalveluyritys.

Kunnan ohjeistus aloitteen tekemiseen (Regelverket) on samantapainen kuin useassa muussakin kunnassa. Yritys otti yhteyttä kunnan hallintopäällikköön sekä kyseisen lautakunnan puheenjohtajaan käydäkseen läpi kunnan järjestämää palvelua ja esitelläkseen omaa osaamistaan kunnalle. Kahdessa tapaamisessa nousi esiin myös palvelualoitteen tekemisen mahdollisuus. Kunta oli kiinnostunut kuulemaan yrityksen ehdotuksen asiassa.

Yrityksessä tehtiin selvitykset kaikista alueen hoivapalveluja tarjoavista yksiköistä niiden koon, sijainnin ja tarjoaman palvelutason näkökulmista. Tämän jälkeen yritys otti uudestaan yhteyttä kuntaan ja kertoi olevansa kiinnostunut jättämään aloitteen kahden hoivakodin palveluiden järjestämisestä. Kun myös kunta oli kiinnostunut kuulemaan vaihtoehdosta, aloite lähetettiin kunnalle kirjallisena.

Palvelusta vastaava lautakunta hyväksyi aloitteen ja antoi virkamiehille tehtäväksi laatia tarjouspyyntö. Tämän jälkeen edettiin normaalin julkisen hankinnan prosessin mukaisesti.

### 4.5 Linköpingin kunta

Linköpingin kunnassa aloite kirjastopalveluiden järjestämisestä johti niin kutsuttujen lähikirjastojen toiminnan kilpailuttamiseen. Kaupunginkirjaston lisäksi tarjouksen jätti yksityinen toimija Svenska Boklån AB.

Kilpailutuksessa arvioitiin palveluntarjoajan taloudellista toimituskykyä sekä kokemusta ja osaamista kirjastotoiminnasta. Lisäksi kilpailutuksessa haettiin toimintaympäristön ja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin soveltuvia ehdotuksia kirjaston kehittämiseksi. Svenska Boklån ei vakuuttanut tarjouksellaan Linköpingin kuntaa. Yrityksellä ei ollut riittäviä taloudellisia resursseja, eikä se myöskään pystynyt vakuuttamaan kehittämisajatuksillaan; se pidättäytyi tavanomaisessa teknisessä kirjojen ja muun materiaalin lainauksessa ja palautuksessa sekä tehokkuuden kehittämisessä.

Tarjouskilpailun voitti kaupunginkirjasto, joka pystyi osoittamaan osaamisensa ja kyvykkyytensä lähikirjastojen palveluiden hoitamiseen. Kunta olisi toivonut siltäkin enemmän toiminnan kehittämisajatuksia.

---

## 5 Ruotsin palvelualoitteen arviointia

### 5.1 Palvelualoitteen hyötyjä

Palvelualoitteen on todettu parantavan palveluiden laatua ja lisäävän niiden monipuolisuutta. Palvelualoitteella on ollut merkitystä myös kunnan oman toiminnan kehittämisessä. Seuraavassa on lueteltu tunnistettuja hyötyjä eri osapuolten näkökulmista.

**Kunta:**

- mahdollisuus tunnistaa ne kunnan palvelut, jotka soveltuvat kilpailutettaviksi
- avoin keskustelu yritysten kanssa palveluiden järjestämisen vaihtoehdoista
- kunnan oman toiminnan kehittäminen ja tehokkuuden lisääminen
- kunnan keskittyminen sille määrättyihin tehtäviin.

**Kuntalainen/asiakas:**

- entistä monipuolisemmat palvelut
- kuntalaisten palvelutarpeisiin sopivammat yksilöllisemmät palvelut
- valinnanvapauden lisääntyminen.

**Yrittäjä/aloitteentekijä:**

- yritysilmapiirin parantuminen ja markkinoiden kasvu
- kuntalaisten todellisiin tarpeisiin perustuva palvelujen kehittäminen ja innovoiminen
- lisäpalveluiden myymisen mahdollisuus
- mahdollisuus kumppanuuksiin kunnan kanssa.

### 5.2 Palvelualoitteen käyttö

Ruotsin kunnissa palvelualoitteen käyttöönotto on ollut odotettua hitaampaa. Poliittiset päättäjät saattavat vastustaa palvelualoitetta, koska he kokevat sen häiritsevän kunnan toimintojen suunnitelmallista kehittämistä. Kunnan työntekijät saattavat pitää palvelualoitetta uhkana omille työpaikoilleen. Yrittäjät kaipaavat kunnilta yhtenäisyyttä palvelualoitteen käsittelyyn ja selviä perusteluja päätöksille. Käytännöt voivat olla hyvin erilaiset.

Lisäksi nähdään, että palvelualoitteen merkitys on vähäinen kunnissa, joissa toimintoja on perinteisesti kilpailutettu paljon. Sen sijaan palvelualoitteella on ollut vaikutusta palvelujen järjestämiseen niissä kunnissa, joissa kuntien järjestämisvastuulla oleva toiminta tuotetaan pääosin kunnan omana toimintona.

Kunnan ratkaisulla on olennainen merkitys palvelualoitteen suosioon. Palvelualoitteen suosioon vaikuttavat osaltaan muun muassa kaikki seuraavat:

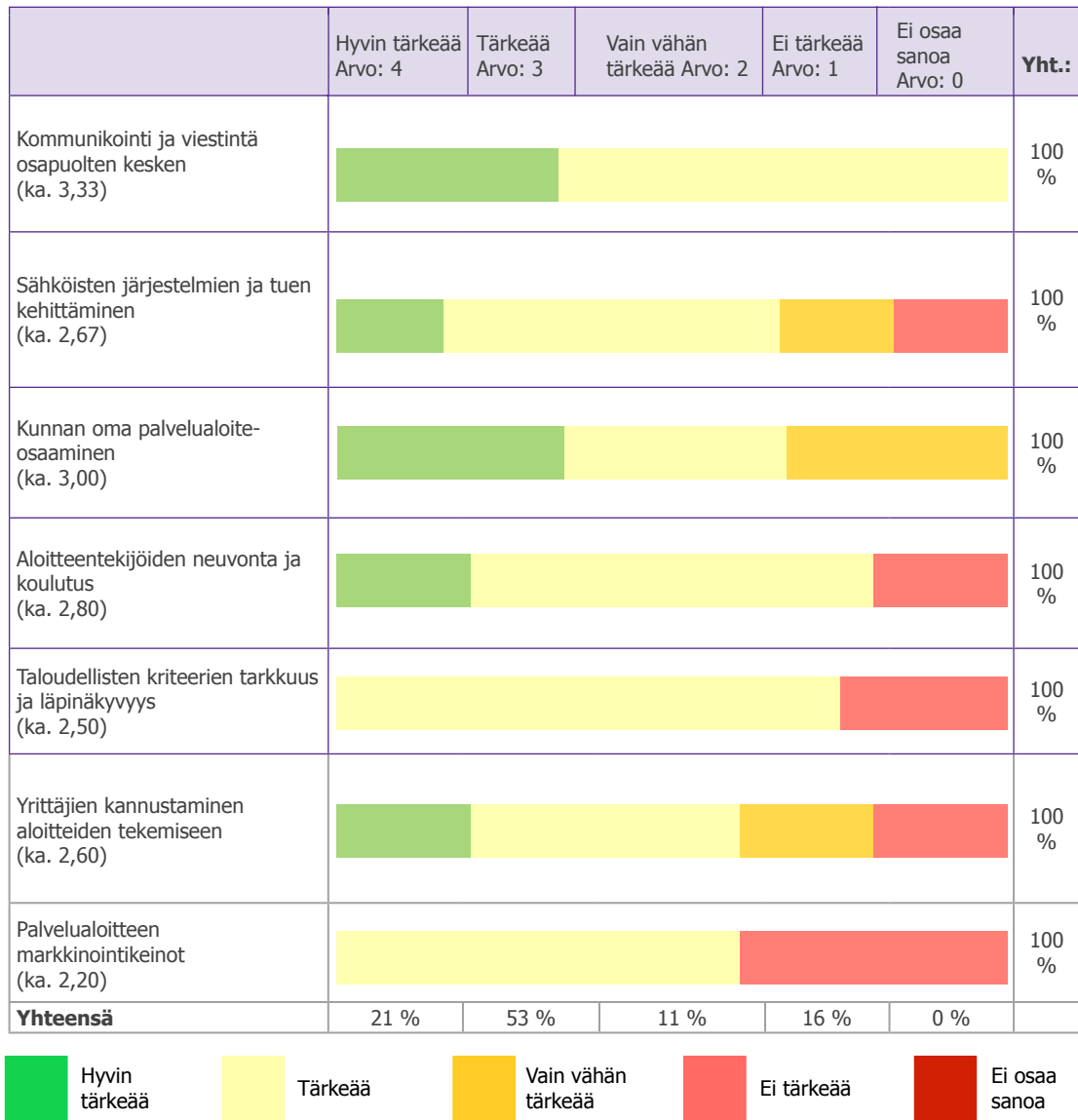
- henkilöressurssien määrä
- markkinoinnin ja viestinnän tukeminen
- sähköisten ratkaisujen kehittäminen
- prosessin sujuvuus ja nopeus
- päätöksenteon selkeä perusteleminen.

Ruotsissa palvelualoite ei ole vielä muotoutunut pysyväksi osaksi kunnan palveluiden kehittämistä.

### 5.3 Palvelualoitteen kehittäminen

Selvitykseen osallistuneiden tahojen mukaan palvelualoitekäytäntöjen kehittäminen kuuluu kunnalle. Merkittävänä kehittämisen kohteena nähtiin eri osapuolten välisen kommunikoinnin ja viestinnän keinojen sekä järjestämisen tavat. Kuva 5 selventää, miten vastaajat ovat arvottaneet mahdollisia kehittämiskohteita asteikolla 1–4, jossa 1 on ”ei tärkeä” ja 4 ”hyvin tärkeä”.

---



**Kuva 5.** Tärkeimmät kehittämiskohteet vastaajien mukaan.

Muita tärkeiksi koettuja kehittämisen alueita:

- kuntien palveluiden kustannusten ja laadun seurannan sekä läpinäkyvien mittareiden kehittäminen. Mittareiden tulisi olla samat sekä kunnan omille että ulkoisille palveluntuottajille, jotta vertailu olisi mahdollista.
- kunnan henkilöstön tukeminen palvelualoitteen jättämistä suunniteltaessa (avknopning).

## Liite 1. Palvelualoitteet kunnittain

Nr	Kommun	Utmaningar totalt/ Inom vilka områden	Vad har godtagits som behandlats?	Avslutade upphandlingar/ uppdraget
1	Kungsbacka (2003)	(12) Repro, skolpsykologtjänster, vårdboenden, hemtjänst mätverksamhet, renhållning i skärgård, simhall, kommunalt gym	(1 av 10) kommunalt gym	(1/1) Utmanaren fick uppdraget
2	Örkelljunga (2005)	(5) Fastighetskötsel, äldreomsorg, hemsjukvård, rekryteringstjänst	(1 av 5) Äldreomsorg	1/1 i Ett annat företag vann upphandlingen
3	Enköping (2007)	(6) elevhälsa inom två förvaltningar, psykologverksamhet, biblioteksverksamhet, Drift och underhåll av VA, folkhälsofrågor inom kommunen	(0 av 6) Samtliga avvisade	(0/0) Ingen upphandling aktuell
4	Hörby (2007)	(6) äldreboenden, kost för äldre och skola, gatuskötsel, grönyteskötsel,	(3 av 5) Gatuskötsel, äldreboenden	(0/0) Ingen upphandling slutförd
5	Sollentuna (2007)	(6) fritidsgårdar, bibliotek, skolpsykologverksamhet, drift av lekplats	(2 av 6) skolpsykologverksamhet och skolmatsverksamhet	(2/2) I ett fall vann utmanaren och i ett fall vann ett annat företag upphandlingen.
6	Stockholm (1999-2002, 2007-)	(20) Fritidsverksamhet, Äldreomsorg, handikappsboende, friluftsbad, Vårdboenden (HVB), Personlig assistans, fritidsgård, förskola, familjerättsverksamhet, konsumentvägledning,	(8 av 19) Fritidsverksamhet, Äldreomsorg, handikappsboende, friluftsbad, Vårdboenden (HVB), konsumentvägledning,	(5/4) I två fall vann utmanaren, i två fall andra företag och i ett fall egenregin.
7	Täby (2007)	(3) Elevstöd, mätverksamhet, personalrekrytering	(0 av 3) Samtliga avvisade	0/0 Ingen upphandling aktuell
8	Uppsala (2007)	(55) Drivmedelsanläggning, mätverksamhet, företagshälsövård, postservice, färdtjänstorganisering, förskolor, bibliotek, träffpunktsverksamhet inom äldreomsorgen, statistikförsörjning, föreningservice, intern tryckeriverksamhet, utredningshem, städcontrollerfunktion, bowlinghall, flygmekanikerutbildning, kost inom skola och äldreomsorg, skolhälsovård, friluftsgård, servicebas, rekryteringsverksamhet, m.m.	(17 av 38) Drivmedelsanläggning, Postservice, förenings- service, handikappvårdsboende, skolhälsovård, stödverksamhet familjebehandling, driften av friluftsgård, träffpunktsverksamhet, förskoleverksamhet, verksamhet inom ramen för det kommunala uppföljnings -ansvaret, åtgärdsverksamhet för återinträde på arbetsmarknaden	(3/8) I tre fall tog externt företag över den utmanade verksam- heten. I ett fall i kombination med egenregin. I fyra fall vann egenregin upphandlingen. Av de externa företag som vann upphandlingarna var det i ett fall utmanaren som vann upphandlingen.
9	Halmstad (2008)	(10) Flera äldreboenden, stora delar av tekniska förvaltningens verksamhet, företagshälsövård, vuxenutbildning, skolpsykolog, personlig assistans, park och natur, mätverksamhet, platsannonsering, familjerådgivning	(3 av 7) Äldreboenden och företagshälsövård)	(1 av 1) Utmanaren vann upphandlingen



Nr	Kommun	Utmaningar totalt/ Inom vilka områden	Vad har godtagits som behandlats?	Avslutade upphandlingar/ uppdraget
10	Håbo (2008)	(10) Tryckeri, vaktmästeri, elevhälsa, psykologverksamhet, kafé, arbetsmarknadsverksamhet, äldreomsorg,	(2 av 9) Arbetsmarknadsverksamhet. Äldreomsorg	(2av 2) Utmanarna övertog verksamheterna
11	Linköping (2008)	(2) Bibliotek, rekryteringstjänst	(1 av 2) Bibliotek	1/0 Egenregin vann upphandlingen
12	Munkedal (2008)	(1) Grönnyteskötsel,	(0 av1) Utmaningen avsågs	(0/0) Ingen upphandling aktuell
13	Uddevalla (2008)	(14) Resursteam inom vård och omsorg, matleveranser inom äldreomsorgen, tolkförmedling, personalmatsal, skolmatverksamhet, simhall, bowlinghall, mätverksamhet, rekryteringsverksamhet, IT-verksamhet, badhus, Kommunalt eventbolag, familjedaghem	(2 av14) Skolmatverksamhet, matleveranser inom äldreomsorgen	(0/0) Inga upphandlingar avslutade hittills
14	Vetlanda (2008)	(6) psykoterapi inom socialtjänsten, städning, mätverksamhet, rekryteringstjänst, driftentreprenad av hela tekniska förvaltningens verksamhet, grönyteskötsel/vaktmästarsysslor	(1 av 5) grönyteskötsel/vaktmästarsysslor	0/0 Ingen upphandling slutförd
15	Kristianstad (2008)	(3) Särskilt boende, rekryteringstjänst, mätverksamhet	(0 av3) Samtliga avvisade	0/0 Ingen upphandling aktuell
16	Örebro (2008)	(3) Mätverksamhet, trafiksäkerhet, viltvård	(1 av 3) Viltvård	(1/1) Utmanaren övertog verksamheten
17	Gotland (2009)	(4) Rekryteringstjänst, drift av kiosk, laboratorieverksamhet, bemanningsverksamhet inom vård	(2 av 2) drift av kiosk, laboratorieverksamhet,	(0/0) Ingen upphandling slutförd
18	Härnösand (2009)	(6) lokalvård, tryckeritjänst, friskvårdstjänster, rekrytering, socialpsykiatri innefattande vårdboende och dagverksamhet	(1 av 5) Socialpsykiatri I tre fall drog utmanarna tillbaka sina utmaningar.	(0/0) Ingen upphandling slutförd
19	Solna (2009)	(2) Bibliotek och skolpsykologverksamhet	(0 av 2) Avslag på båda	(0/0) Ingen upphandling aktuell
20	Järfälla (2009)	(3) Drift av simhall, måttjänster, drift av vikariepool.	(1 av 2) Drift av simhall	0/0 Ingen upphandling slutförd
21	Laholm (2009)	(2) Simskola, rekryteringstjänst	(0/2) Avslag på båda	0/0 Ingen upphandling aktuell
22	Skara (2009)	(0) Inga utmaningar hittills	(0 av 0)	(0/0) Ingen upphandling aktuell
23	Värmdö (2009)	(0) Inga utmaningar hittills	(0 av 0)	(0/0) Ingen upphandling aktuell
24	Österåker (2009)	(0) Inga utmaningar hittills	(0 av 0)	(0/0) Ingen upphandling aktuell
25	Ängelholm (2009)	(6) Kontorsservice, mätverksamhet, platsannonsering, renhållning, måltidsservice, detaljplansarbete	(1 av 4) Kontorsservice	(0/0) Ingen upphandling slutförd
26	Övertorneå (2009)	(15) Grönnyteskötsel, rekryteringstjänst, äldreboende, språkundervisning, vaktmästeri, lokalvård, transportverksamhet, bemanning av återvinningscentral	(14 av 15) Grönnyteskötsel äldreboende, språkundervisning, vaktmästeri, lokalvård, transportverksamhet, bemanning av återvinningscentral	1/1 Grönnyteskötsel, utmanaren övertog inte verksamheten men annat företag.
27	Sävsjö (2010)	(2) Lokalvård, Driften och underhållet av gator, vägar vatten, renhållning av parker m.m.	(0 av 1)	0/0 Ingen upphandling aktuell
28	Markaryd (2010)	(0) Inga utmaningar hittills	(0/0)	(0/0) Ingen upphandling aktuell
29	Höganäs (2010)	(5) Flera äldreboenden, språkförskola, hemvård	(0 av 4)	0/0 Ingen upphandling aktuell
30	Älmhult (2010)	(1) Skolmatsverksamhet	(0 av 0)	(0/0) Ingen upphandling aktuell
31	Växjö (2010)	(2) Drift av stadens IT-nät, anordnande av praktikplatser	(0 av 1)	(0/0) Ingen upphandling aktuell
32	Bengtsfors (2010)	(0) Inga utmaningar hittills	(0 av 0)	0/0 Ingen upphandling aktuell
33	Mullsjö (2010)	(0) Inga utmaningar hittills	(0 av 0)	0/0 Ingen upphandling aktuell
34	Mora (2010)	(0) Inga utmaningar hittills	(0 av 0)	0/0 Ingen upphandling aktuell

## Liite 2. Uppsalan Regelverk

Käännös Uppsalan kunnanhallituksen hyväksymästä päätöksestä palvelualoiteasiassa 13.6.2007.

### 1 Johdanto

Sillä, joka haluaa ottaa vastuun kunnan tuottamasta toiminnasta, on oikeus jättää asiassa palvelualoite.

### 2 Kunnallisen palvelualoitteen tavoite

Palvelualoitteella tarkoitetaan sitä, että kunnalle jätetään toivomus jonkin sen toiminnon kilpailuttamisesta tai myymisestä.

Tarkoituksena on arvioida oman toiminnan kustannuksia ja laatua.

### 3 Rajoitukset

Periaatteessa aloitteen voi tehdä kaikesta kunnan toiminnasta. Poikkeuksen muodostavat viranomaistoiminta, kunnan strateginen johtamistoimi sekä tehtävät, jotka kunnalle on muuten laissa tai asetuksissa asetettu ja jotka kunnan oman henkilöstön on suoritettava tai joita ei voi antaa yrityksen tehtäväksi.

Jos aloite tehdään sellaisesta palvelusta tai toiminnasta, jota kolmas osapuoli toteuttaa sopimuksen perusteella, aloite on osoitus kiinnostuksesta tulevaan kilpailutukseen.

### 4 Aloitteen sisältö

Aloitteesta tulee käydä ilmi,

- mitä toimintoa tai palvelua aloite koskee
- koskeeko aloite koko palvelutuotantoa vai jotakin sen osaa
- millainen on aloitteentekijän sopivuus ja osaaminen tuottaa itse kyseinen palvelu.

### 5 Päätöksenteko aloitteesta

Sen lautakunnan, jonka toimialueeseen valtuuston päätöksellä palvelu tai toiminto kuuluu, tulee käsitellä aloite sekä tehdä asiassa päätös.

Palveluntuottajan kanssa tehtävä sopimus on lähtökohtana, kun arvioidaan, kuuluuko aloitteen käsittely tilaaja- vai tuottajalautakunnalle.

Jos aloite koskee monen eri lautakunnan toimialuetta, lautakuntien on koordinoitava aloitteen käsittely tai siirrettävä aloite kunnanhallituksen työvaliokunnan työstettäväksi.

Kunnanhallitus päättää, mikä lautakunta käsittelee aloitteen, mikäli lautakuntien välillä on erimielisyyttä asiasta.

## 6 Lautakuntien rooli

Kopio palvelualoitteesta tulee toimittaa välittömästi tiedoksi kunnanhallitukselle.

Lautakunnan tulee huolellisesti harkita palvelun tai toiminnan avaamista kilpailulle tai myynnille aloitteentekijän esittämien tavoitteiden ja tarkoitusten perusteella. Lautakunnan tulee perustella tekemänsä päätös.

Lautakunnan päätös annetaan tiedoksi kunnanhallitukselle.

## 7 Kunnanhallituksen rooli

Kunnanhallitus seuraa aktiivisesti, kuinka aloiteoikeutta käytetään. Se myös antaa ohjeita ja tukea sekä lautakunnille että aloitteentekijöille.

Kunnanhallitus ylläpitää kunnan rekisteriä saapuneista palvelualoitteista sekä niiden päätöksistä.

---

## Liite 3. Sähköinen lomake palvelualoitteen jättämiseksi

Alla oleva sähköinen lomake on kuvakaappaus Uddevallan kunnan elinkeinopalveluiden internetsivuilta. Samalla sivustolla on myös kunnan Regelverk.

Sivujen osoite on

<http://www.uddevalla.se/naringsliv/utmaningsratt.4.5ef2d38817b1882201800013868.html>.

Uddevallan kunnan sähköinen lomake palvelualoitteen jättämiseksi:

### Gör din utmaning

All verksamhet som drivs av kommunen får utmanas, med undantag av myndighetsutövning, strategiska ledningsfunktioner och vad som enligt lag eller förordning måste utföras av kommunen med egen personal eller som inte bedöms vara lämplig att läggas ut i någon typ av entreprenadform.

### Utmaningens innehåll

- vilken verksamhet i kommunen som utmanas
  - om hela eller delar av verksamheten utmanas
  - en beskrivning av den som utmanar och om den framstår som trovärdig potential anbudsgivare av den verksamhet som utmanats och en uttryckt vilja från utmanaren att själv driva den aktuella verksamheten.
- Bedömningen av trovärdigheten bör följa förutsättningarna som Lagen om Offentlig Upphandling uppställer, eftersom denna lagstiftning ändå blir aktuell om det skulle bli fråga om en upphandling.

Vilken kommunal verksamhet avser din utmaning \*

Avser din utmaning hela eller delar av verksamheten \*

Avser du att själv driva den aktuella verksamheten? \*

Ja  Nej

Företagets namn och verksamhet \*

Beskriv hur verksamheten avses bedrivas \*

Namn \*

Adress \*

E-post \*

Telefon \*

  
**Personuppgiftslagen**

Uddevalla kommun hanterar dina personuppgifter enligt [personuppgiftslagen](#)

## Liite 4. Selvityksen toteuttaminen

Selvitystyöhön on sisältynyt

- perehtyminen olemassa olevaan **kirjalliseen ja sähköiseen aineistoon**:
  - julkaisut, aiemmat tutkimukset ja raportit, artikkelit sekä eri osapuolten internetsivut
  - KPMG Sweden.
- **haastattelut**: Ruotsin mallin selvittämiseksi haastateltiin seuraavien edustajia:
  - valitut kunnat: Uppsala, Tukholma, Sollentuna, Halmstad ja Uddevalla. Haastattelujen tukena käytettiin sähköistä kyselyä.
  - Ruotsin Kuntaliitto; Sveriges Kommuner och Landsting – SKL
  - elinkeinoelämän järjestö Svenskt Näringsliv
  - palveluntuottajat Attendo Care ja Previa AB.
- **case-tarkastelu**: onnistuneiden palvelualoitteiden kuvaaminen eri toimialoilta. Selvitystyö tehtiin 1.2.–28.3.2012.

### Haastattelut

Organisaatio	Henkilö
Uppsalan kaupunki	<b>Christoffer Nilsson</b> Stabschef, processledare
Tukholman kaupunki	<b>Katarina Lincoln</b> Strateg, Enheten för upphandling och konkurrens <b>Anna Saldeen</b> Stöd till medarbetare <b>Anette Eriksson</b>
Sollentunan kaupunki	<b>Lill Sandberg</b> Upphandlingschef
Halmstadin kaupunki	<b>Lisbeth Johnson</b> Upphandlingschef
Svenskt Näringsliv, Tukholma	<b>Birgitta Laurent</b> Jurist och upphandlings- och konkurrensexpert
Previa AB	<b>Birgitta Blom</b> Distriktschef, Uppsala
Attendo Care	<b>Mikael Persson</b> Marknadschef, Danderyd
Kungsbackan kunta	<b>Pehr Helsing</b> Verksamhetschef
Uddevallan kunta	<b>Lars Amlin</b> Inköpschef
Sveriges Kommuner och Landsting – SKL, Tukholma	<b>Amelie Tarchys-Ingre</b> Handläggare, sektionen för demokrati och styrning