

**Martti Kekomäki**

*Terveyden- ja sairaanhoidon  
hallinnon professori, emeritus*



**T**ehokkaasti ja oikeudenmukaisesti toimiva valtio ymmärtää jakaa vastuut kolmeen koriin: lainsäädäntövaltaan, toimeenpanovaltaan ja tuomiovaltaan. Tämä Charles Montesquieun pohdinnan tuloksena syntynyt kolmijalkainen jakkara on pysynyt pystyssä monissa myllerryksissä. Eri toimijoilla on eri vastuut eivätkä ne tunge toistensa tonteille. Vastuiden sekoittuminen puolestaan on uhannut kansalaisten hyvinvointia ja monesta avannut tien diktatuureihin. Esimerkkejä on tarjolla omasta ajastamme ja jopa Euroopasta. ”Valta pysäyttää vallan”, opetti Montesquieu. Ellei pysäytä, ollaan pulmissa.

Myös toimivan demokratian sisällä kannattaa pohtia vallankäytön eri tapoja. Sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamisessa on pitkään väännetty kättä siitä, onko järjestäjä samalla tuottaja ja mikä merkitys on yksittäisen kansalaisen käsityksellä hänelle tarjolla olevien palveluiden laadusta. Sektorin suuruuden ja sen työllisyyteen, voimavarojen kohdentamiseen, syrjäseutujen asemaan ja kansalaisten tasa-arvoon liittyvien ulkoisvaikutusten takia on jokaisen helppo ymmärtää, että kolmen montesquieulaisen tontin tunnistaminen voi olla vaikeata.

Vaikeata ehkä, vaan ei mahdotonta: Palveluiden järjestäminen on tavallaan

## Vallan kolmijako ja sote

lain säätämistä. Järjestäjä, vaaleilla valittu paikallinen eduskunta kanavoi alueen kansalaismielipiteet, käsittelee niitä puoluepoliittisessa prosessissa, asettaa prioriteetit, määrää laatudimensiot ja niille vielä tavoitteet. Tavoitteet koskevat esimerkiksi odotusaikoja, yksikkökustannuksia, turvallisuusindikaattoreita ja työn vaikuttavuuden mittaamista. Palveluiden järjestäjä hyväksyy tuottajat mutta ei välttämättä valitse niitä.

Palveluiden tuottaja puolestaan organisoii pelikentän. Lähtökohtana on asiakkaan tilanteen tarkastelu ja hänen hoitonsa optimaalinen järjestely. Pääluvultaan suurin osa asiakkaista ei tietenkään tarvitse mitään hoitopolkua vaan hakee yksinkertaisesti asiantuntijan mielipidettä. Voimavarojen kohdennuksen osalta palveluiden järkevin käyttö edellyttää kohdeväestön segmentointia, mitä kotimaisessakin keskustelussa on korostettu. Tuen ja opastuksen tarjoaminen ja palveluiden ketjuttaminen saumattomiksi ovat keskeisiä tavoitteita. Mittariksi sopii avun tarvitsijan selviytyminen omassa arjessaan eli pärjäämisaste.

Aivan erityisesti on korostettava sitä, että palveluiden tuottaminen pidetään erillään poliittisesta päätöksenteosta. Ellei näin tehdä, julkiselle tuottajalle sälytetään lisäarvoa tuottamaton painolasti. Sitä ei ole yksityisellä tuottajalla: tuotantoa johtaa toimitusjohtaja, joka vastaa viime kädessä kaikesta. Toimitusjohtajan toimikausi on muutama vuosi,

vaihtoehtoisesti hänen irtisanomisaijansa on muutama tunti. Ellei työ suju, vaihdetaan henkilöä. Kysymys tuottamisprosessissa on niin suurista avoimen sektorin, siis suomalaisen yrittämisen tuottamista voimavaramääristä, ettei voida jäädä odottamaan toimitusjohtajan eläkkeelle siirtymistä. Koska julkisen palveluyksikön toiminnan tavoitteet ovat sote-kentässä samat kuin yksityisen, ei johtamistyön luonteessakaan voida näiden kahden välillä olla kovin suurta eroa.

Entä tuomiovalta? Soteen ehdotettu kansalaisen vapaa valintaoikeus vastaa tuomiovaltaa. Palveluiden tuottajan valitessaan kansalainen kertoo sanatomasti, tuotetaanko palvelut siten, kuin järjestäjä on edellyttänyt. Tämä kansalaiselle delegoitu tuomiovalta on tietenkin kapea-alainen ja muutenkin heikko. Takuita ei ole siitäkään, riittääkö tällainen signaali muuttamaan palvelumarkkinoita mitenkään.

Kuvaamani kolmijako on kaukana ongelmattomasta. Julkisen sektorin investoinnit kuuluvat poliittisen päättäjän toimikenttään, vaikka investointien käyttäjä, siis palveluiden tuottaja, yritettäisiin irrottaa järjestämisestä. Mutta ei muunkaan yhteiskunnan kolmijako ole kristallinkirkas: puolustusvoimienkin investoinnit punnitaan ja priorisoidaan poliittisessa prosessissa, vaikka puolustusvoimien toimintaa ei johdetakaan sotamiesneuvostojen voimin.