

# Strateginen monituottajuus- ohjelma

Hyvinvointialueen laajennettu johtoryhmä  
5.11.2024

Ennakkomateriaali

Aluehallitus 11.11.2024



# Sisältö

1. Tilannekatsaus ohjelman valmisteluun
2. Toimenpidesuunnitelmien yhteenveto ja keskustelu
3. Eteneminen
4. Liite: Toimenpidesuunnitelmat

# Pirhan tarkoituksena on rakentaa strateginen monituottajuusmalli, joka toimii tasapainoisesti omaa tuotantoa täydentäen

## Lähtökohdat

Pirha on aloittanut toimintansa; järjestämisvastuun siirrosta 1,5 v.

Kokonaisuutta on lähdetty välittömästi uudistamaan, toimintaympäristö haastava

Pirhalla on huomattava 1,5 mrd.€ ostopalvelujen ja in-house yhtiöiden kokonaisuus

Onnistumisia haetaan kaikilta osa-alueilta, myös ostopalveluista

## Nyt

Ostopalveluiden kustannusten nousu Pirhassa on ollut voimakasta ja nopeaa

Kestävä talous edellyttää välittömiä toimenpiteitä itse tuotetuissa ja ostetuissa palveluissa

Pirhan monituottajuusmalli on historiallista perintöä, joka uudistetaan hyvinvointialueelle sopivaksi

Kyseessä on merkittävä kokonaisuus, joka kytkeytyy myös seuraavaan strategiakauteen

## Tavoitetila

**Strateginen monituottajuusmalli on luotu, hyvin johdettu ja toimii tasapainoisesti täydentäen omaa tuotantoa**

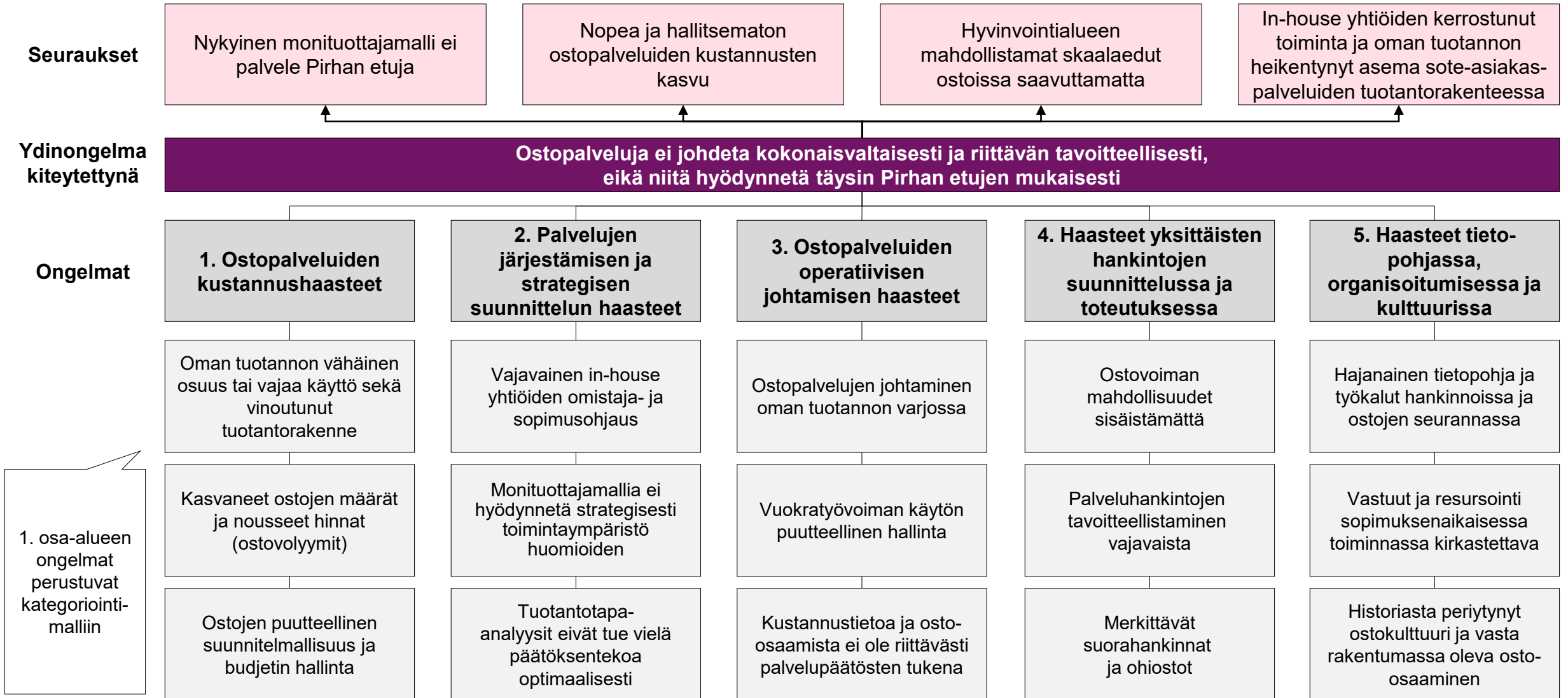
Tavoiteltavia vaikutuksia ovat:

- Monituottajamalli palvelee hyvinvointialueen tavoitteita parhaalla mahdollisella tavalla
- Ostopalveluiden kustannuskasvu on taittunut ja hallittua
- Monituottajuuden ja innovaatioiden mahdollisuudet hyödynnetään kumppaneiden kanssa
- Hyvinvointialueen ostovoima ja skaalaedut edistävät kustannustehokkaita hankintoja
- In-house-yhtiöt ovat tuloksekkaita ja tuotantorakenne on vahvistunut

# Ostopalvelukokonaisuuden tarkastelu on aloitettu keväällä, syksyllä valmisteltu strateginen monituottajuusohjelma



# Tunnistettut ostopalveluiden haasteet on kiteytetty ”ongelmapuuksi”



# Tavoitepuu toimii strategisen monituottajuusohjelman rakenteena



## Nimetyt alatavoitteiden vastuulliset

HVA-johtoryhmä on 25.6.2024 nimennyt seuraavat vastuuhenkilöt rakenteen alatavoitteisiin:

1. Kustannuksia on vähennetty: **Juha Vasala ja Mikko Hannola**
  2. Järjestäminen ja omistajaohjaus: **Timo Tiainen ja Pasi Virtanen**
  3. Ostopalveluiden operatiivinen johtaminen: **Juha Kinnunen ja Päivi Tryyki**
  4. Hankinnat ja sopimukset: **Anniina Tirronen ja Miia Luukko**
  5. Tieto, osaaminen ja työnjako: **Anna Mustonen, Anni Kurvinen ja Pia Seppänen**
- Vastuuhenkilöiden johdolla määritelty elo-syyskuussa tarkat työsuunnitelmat, indikaattorit ja seuraavan tason kokonaisuuksista vastaavat henkilöt

# Ohjelman toimeenpano tapahtuu ostokustannusten vähentämissuunnitelman (tavoite 1) sekä laajojen työsuunnitelmien kautta (tavoitteet 2 – 5)

Toimeenpano suoraan linjoilla ja tukipalveluissa vähentämissuunnitelman kautta

## Tavoite

### 1. Ostopalvelukustannuksia vähennetty

- Sote-asiakas- ja tukipalveluiden vähentämissuunnitelma
- Suunnitelman toimenpiteet määritetty ja aikataulutettu yhdessä palvelutuotannon kanssa
- Keskeisimmille vähentämiskeinoille oma indikaattori-pohjainen seuranta, jolla varmistetaan eteneminen tilanteessa, jossa talousvaikutukset syntyvät viiveellä

Toimeenpano laajemmin Pirhan organisaation eri osien kautta

### 2. Vahva palveluiden järjestäminen ja omistajaohjaus

### 3. Ostopalveluiden operatiivinen johtaminen on tuloksellista

### 4. Tavoitteelliset ja suunnitelmallisesti toteutetut hankinnat ja sopimukset

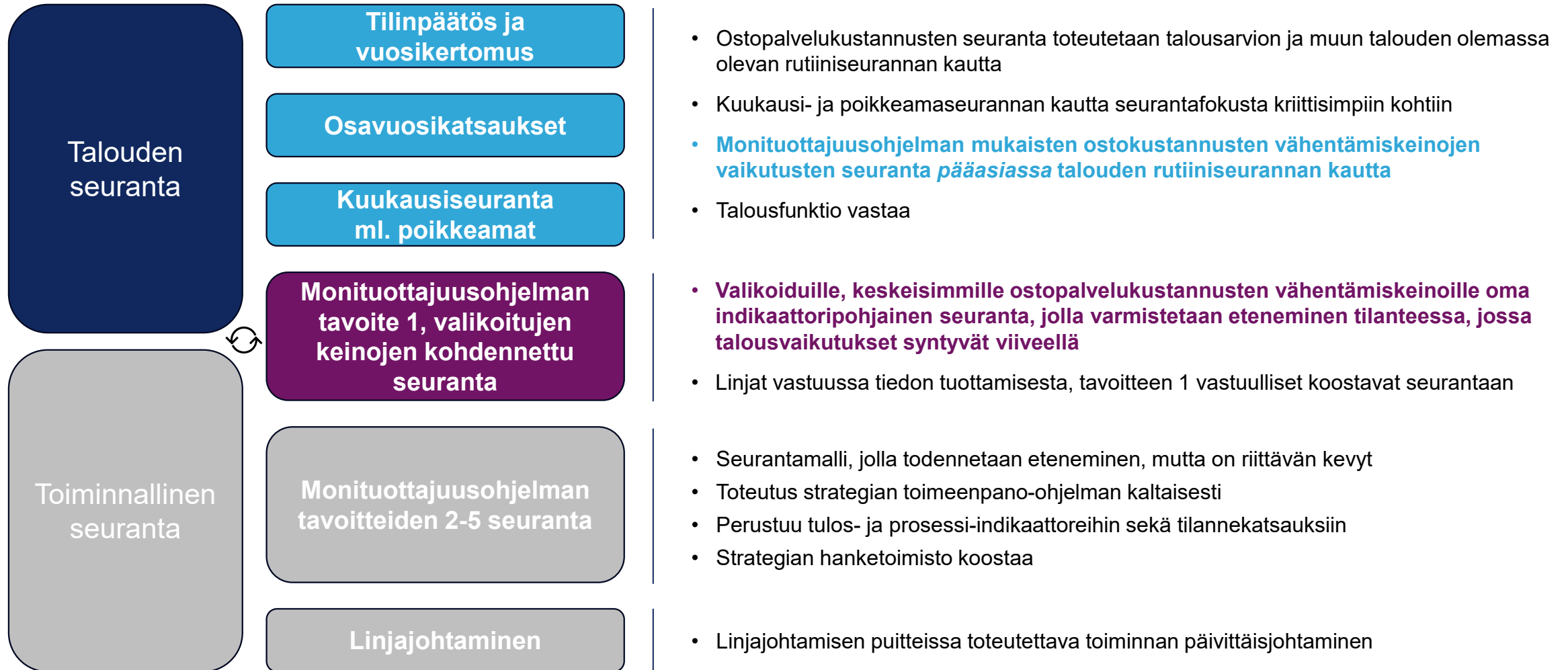
### 5. Ostopalveluiden johtamista tukeva tieto, osaaminen ja työnjako yhteensovitettu

- Vastuulliset tunnistettu, ja heidän johdollaan:
  - Luotu tehtävät, joilla tavoitteisiin päästään
  - Luotu alustavat aikataulut
  - Tunnistettu mittarit ja keskeisimmät riskit
- Työsuunnitelmia päivitetään tarvittaessa toimeenpanon aikana. Alkuvaiheessa tavoitteena on varmistaa, että tekeminen lähtee heti oikeaan suuntaan

**Yhteensä 12 kpl työsuunnitelmia**



# Tavoitteen 1 ostopalvelukustannusten seuranta tapahtuu pääasiassa talouden rutiiniseurannan kautta, valikoiduille vähentämiskeinoille oma seuranta



# Tavoitteen 2 toimenpidekokonaisuudet tähtäävät vahvaan palveluiden järjestämiseen ja omistajaohjaukseen

Tavoitteet	Toimenpidekokonaisuudet
<b>2. Vahva palveluiden järjestäminen ja omistaja-ohjaus</b>	<b>2.1. Vahva ja systemaattinen in-house yhtiöiden omistaja- ja sopimusohjaus</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Vahvistetaan valittujen yhtiöiden sopimus- ja omistajaohjausta</li><li>b) Selkeytetään sisäinen työnjako yhtiöiden ohjauksessa</li><li>c) Arvioidaan strategisesti pidemmän aikavälin konsernirakennetta</li></ul>
	<b>2.2. Monituottajamallin hyödyntäminen on strategista ja tasapainoista</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Luodaan jaettu näkemys monituottajuuden perusteista (monituottajastrategian periaatteet)</li><li>b) Vahvistetaan strategisen konserniohjauksen roolia järjestämisessä</li><li>c) Johdetaan monituottajamallia ja järjestämistä tavoitteellisella yhteistyöllä</li></ul>
	<b>2.3. Tuotantotapa-analyysit ja tuottajavuoropuhelu palvelevat palveluiden järjestämisen päätöksiä</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Tuotantotapa-analyysien toimintamallin juurruttaminen ja linkitys strategiseen suunnitteluun</li><li>b) Rakennetaan vuoropuhelumalli ja kehitetään palveluihin ratkaisuja tuottajien kanssa</li></ul>

# Tavoitteen 3 toimenpidekokonaisuudet vahvistavat ostopalveluiden operatiivista johtamista

Tavoitteet	Toimenpidekokonaisuudet
<b>3. Ostopalveluiden operatiivinen johtaminen on tuloksellista</b>	<b>3.1. Ostopalveluja johdetaan tavoitteellisesti ja tasapainoisesti oman tuotannon rinnalla</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Palvelulinjojen ostopalvelubudjetin toteumaa ja ennustetta seurataan ja johdetaan tavoitteellisesti</li><li>b) Vahvistetaan sopimusohjausta, tavoiteasetantaa ja laadunhallintaa palveluntuottajien suuntaan</li><li>c) Johdetaan oman tuotannon vahvistamista suhteessa ostopalveluihin ja ratkotaan linjojen välisiä osaoptimoituja ratkaisuja</li></ul>
	<b>3.2. Vuokratyövoiman käyttö on hallittua ja suunnitelmallista</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Vuokratyövoiman käyttöä seurataan tavoitteisiin peilaten</li><li>b) Vuokratyövoimaa johdetaan tavoitteiden mukaisesti</li><li>c) Oman toiminnan varahenkilöstöä kasvatetaan ja työkaluja sen hyödyntämiseen kehitetään</li></ul>
	<b>3.3. Osto-osaaminen ja kustannustietoisuus ovat päätösten tukena</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Vahvistetaan kustannustietoisia päätöksiä ostopalveluiden käytöstä</li><li>b) Vahvistetaan kustannustehokasta -ja tietoista toimintaa, myös yli palvelulinjojen</li></ul>

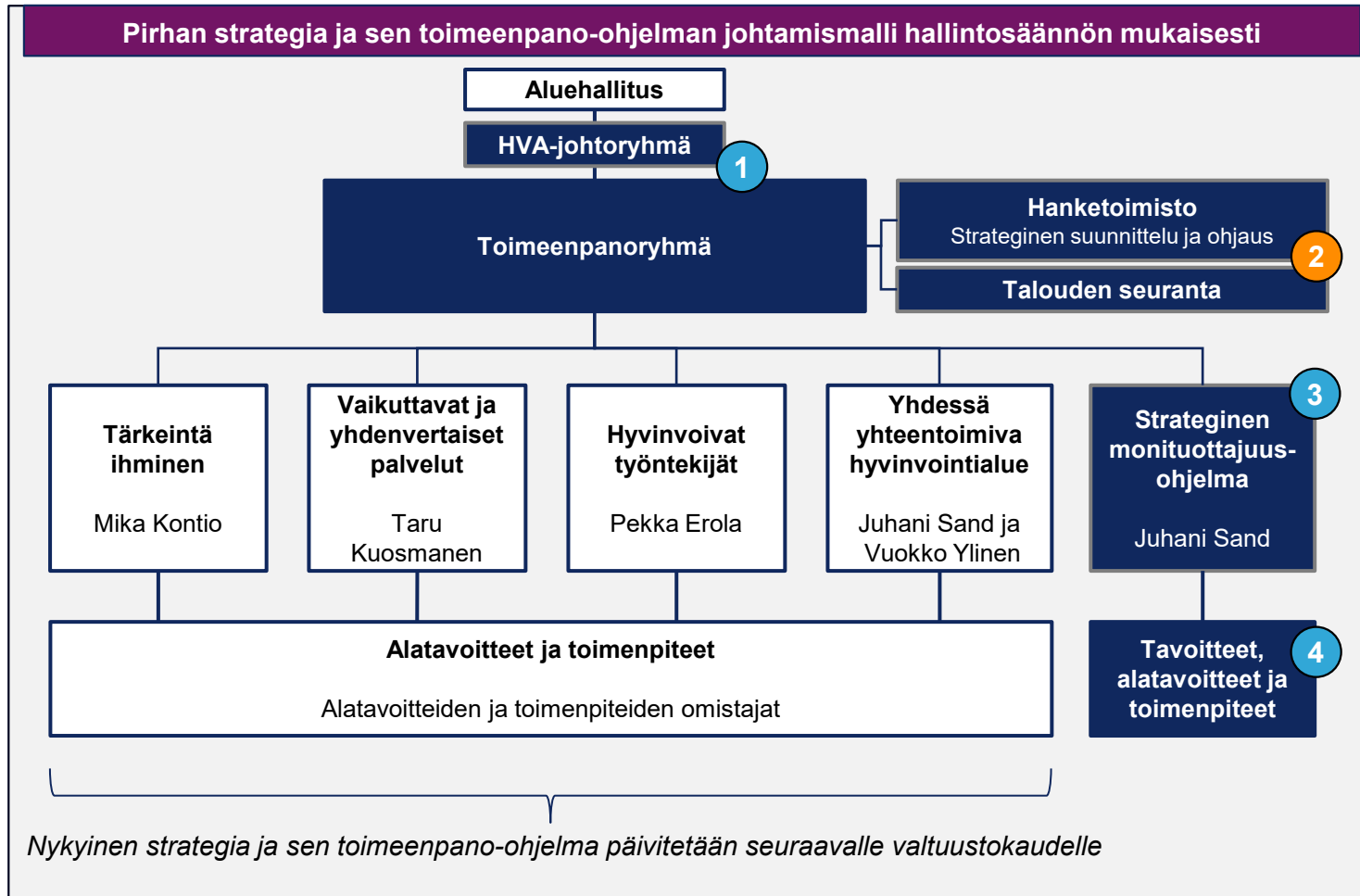
# Tavoitteen 4 toimenpidekokonaisuudet tähtäävät hankintojen tavoitteelliseen ja suunnitelmalliseen toteutukseen

Tavoitteet	Toimenpidekokonaisuudet
<b>4. Tavoitteelliset ja suunnitel- mallisesti toteutetut hankinnat ja sopimukset</b>	<b>4.1. Hyvinvointialueen ostovoima on täysimääräisesti omaksuttu ja hyödynnetty</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Siirrytään kuntakohtaisista Pirha-tasoisiin ja soveltuvin osin palvelulinjojen yhteisiin sopimuksiin</li><li>b) Jatketaan hankintatoiminnan strategista kehittämistä</li></ul>
	<b>4.2. Hankinnat on kategorisoitu ja tavoitteellistettu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Tehdään hankintaprosessiin tarvittavat päivitykset hankintojen tavoitteellistamiseksi</li><li>b) Haetaan hankinnoissa kustannustehokkuutta hyödyntämällä hankintojen kategoriointimallia</li><li>c) Vahvistetaan monituottajamallin operatiivista perustaa tuotteistamalla palvelut ja laatimalla palvelukuvaukset</li></ul>
	<b>4.3. Epätarkoituksenmukaiset ostot on otettu hallintaan</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Epäedullisten suora hankintojen ja sopimusten ohi tapahtuvan ostamisen vähentäminen</li><li>b) Yksittäisten ostobudjettien läpikäynti ja niiden suunnitelmallisuuden sekä ohjauksen vahvistaminen</li></ul>

# Tavoitteen 5 toimenpidekokonaisuudet kehittävät tietopohjaa, työnjakoa ja osaamista ostojen johtamiseksi

Tavoitteet	Toimenpidekokonaisuudet
<b>5. Ostopalveluiden johtamista tukeva tieto, osaaminen ja työnjako yhteensovitettu</b>	<b>5.1. Yhtenäinen ostojen johtamista tukeva tietopohja ja työvälineet ovat käytössä ja tietoa hyödynnetään</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Yhtenäinen tietopohja</li><li>b) Yhtenäiset työvälineet ja raportoinnin kehittäminen</li><li>c) Yhtenäinen tiedon hyödyntämisen osaaminen</li></ul>
	<b>5.2. Selkeä organisoituminen, vastuut sekä tarkoituksenmukainen resursointi hankinnoissa</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Vastuiden selkeämpi määrittäminen strategiseen hankintakyvykkyyteen liittyvissä tehtävissä</li><li>b) Hankinnan kolmikantamallin toimijoiden roolien ja vastuiden kirkastaminen ja resursoinnin selvittäminen (linjat, strateginen hankinta, Tuomi &amp; Istekki)</li><li>c) Sopimusvalvonnan ja sisäisen valvonnan tehostaminen</li></ul>
	<b>5.3. Hankintaosaamista on vahvistettu ja luotu ostojen tuloksellisuuteen tähtäävä kulttuuri</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Huolehditaan että hankintatoimintaa johdetaan jokaisessa yksikössä osana toiminnan kokonaisjohtamista</li><li>b) Osaajat saadaan monimutkaisempien hankintojen valmisteluun tai haasteellisten tilanteiden ratkaisuun oikea-aikaisesti (osaamisen hyödyntämisen toimintamalli)</li><li>c) Hankintatoiminnan edellyttämät erityisosaamiset tunnustetaan ja riittävyys varmistetaan (osaamisen pitkäjänteinen kehittäminen)</li></ul>

# Strategisen monituottajuusohjelman siltaamisvaiheen johtamismalli: kytketään toimeenpano-ohjelman johtamisrakenteeseen



1 HVA-johtoryhmä toimii ohjelman ohjausryhmänä ja käsittelee ohjelmaa joka toinen kuukausi.

Toimeenpanoryhmässä kokonaisuuden seuranta osana toimeenpano-ohjelmaa 1 krt/kk

Ohjelman keskeiset linjaukset tehdään HVA-johtoryhmässä / toimeenpanoryhmässä.

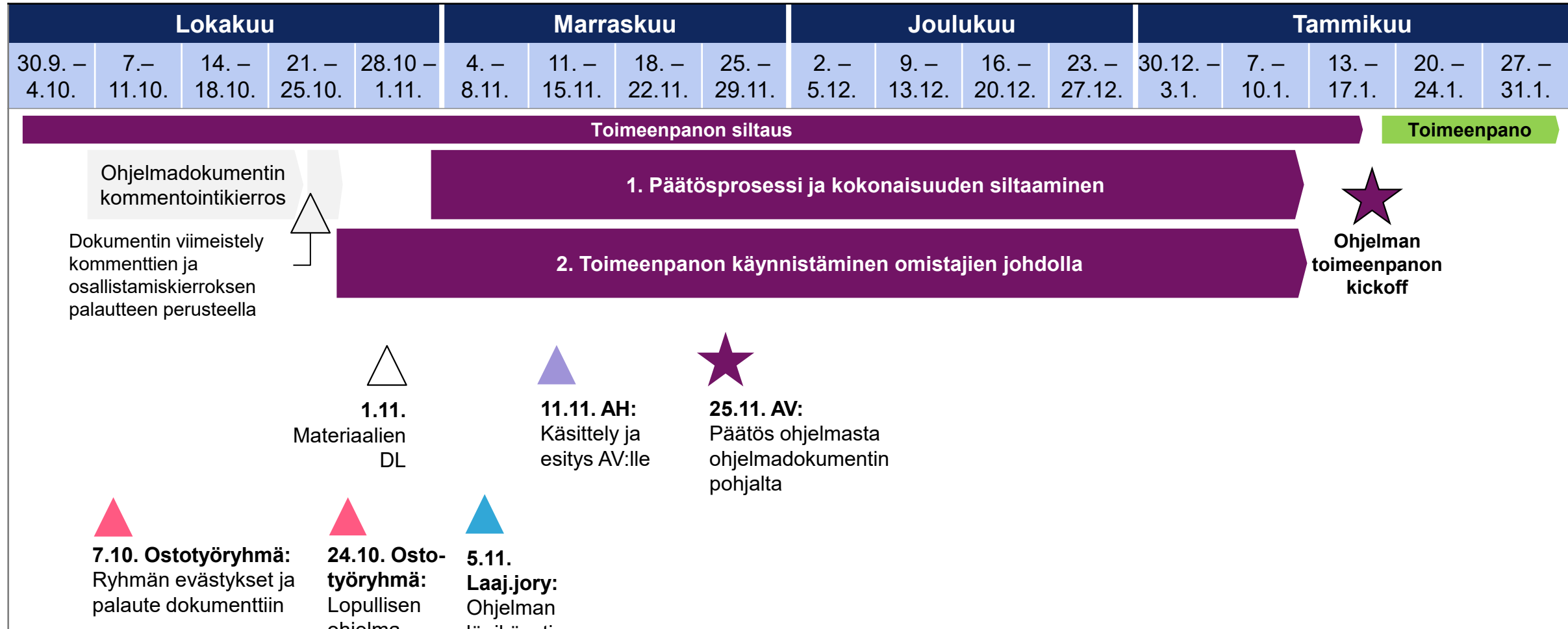
2 Ohjelman operatiivista seuranta koordinoi ja toteuttaa strategisen suunnittelun ja ohjauksen hanketoimisto. Ohjelman talousvaikutusten seurantavastuu on talousyksiköllä.

3 Monituottajuusohjelman omistaja vastaa kokonaisuudesta.

4 Tavoitteille nimetyt vastuulliset vastaavat tavoitteen sisältöjen etenemisestä kokonaisuutena sekä sisältöihin liittyvän päätöksenteon toimeenpanosta ja valmistelusta.

Tavoitteiden alaisille alatavoitteille nimetään vastuuhenkilöt, jotka vastaavat operatiivisesta toimeenpanosta ja sen organisoinnista. Kaikkia vastuuhenkilöitä ei nimetty syksyn aikana.

# Toimeenpanon siltaus käynnistyy, siltaamisvaihe päättyy ohjelman toimeenpanon ”kickoffiin” tammikuun puolessa välissä



# Siltaamisvaiheen keskeisiä seuraavia toimenpiteitä

## 1. Päätösprosessi ja kokonaisuuden siltaaminen

- **Monituottajuusohjelman päätösprosessin läpivienti**
  - AH ja AV käsittelyssä ohjelmadokumentti ja lausuntokierroksen kommenttien yhteenveto aluehallituksen ja -valtuuston käsittelyihin
  - Mahdolliset toimenpiteet erit. valtuustokäsittelyn 25.11. perusteella
- **Monituottajuusohjelman kytkeminen strategian toimeenpano-ohjelman rutiineihin**
  - Monituottajuusohjelman kytkeminen strategian toimeenpano-ohjelman uiovuosikelloon (raportoinnit, esittelyt, käsittelyt)
  - Monituottajuusohjelman operatiivisen seuranta- ja raportointimallin kytkeminen osaksi TPO:n seurantaa ja seurannan käynnistäminen
  - Ohjelman operatiivista seurantaa koordinoi ja toteuttaa strategisen suunnittelun ja ohjauksen hanketoimisto
- **Toimeenpanon ”virallinen ”kickoff”;** kysymykset siihen liittyen nopeasti keskusteltavaksi
  - Mitä tavoitteita laajennetulla johtoryhmällä on kick-offille?
  - Osallistuvatko myös ulkoiset sidosryhmät kick-offiin?

## 2. Toimeenpanon käynnistäminen omistajien johdolla

- **Monituottajuusohjelman vastuullisten nimeäminen ja uusien vastuuhenkilöiden perehdyttäminen sisältöihin**
  - ”Alatavoitteiden” vastuulliset kaikkiin tavoitteisiin
  - Toimenpidekokonaisuuden ja tehtävätason vastaavat
- **Läpikäynnit omistajien & vastuullisten kanssa täysimääräisen toimeenpanon käynnistämiseksi, 2025 välitappien ja käytännön rutiinien määrittämiseksi**
  - Käynnistämisessä kiinnitetään erityistä huomiota tehtäviin, joiden pitäisi olla jo käynnissä sekä pian käynnistyviin tehtäviin
  - Välitappien kautta eteneminen kohti selkeitä, seurattavia maaleja
  - Määritetään tavoitekohtaiset käytännöt etenemisen varmistamiseksi
- **Tunnistetaan ja hallitaan kokonaisuudet, joissa eteneminen vaikuttaa muihin kokonaisuuksiin tai joissa nopea onnistuminen on kriittistä**
  - Nopea onnistuminen kriittistä, esim. ostopalvelukustannukset
  - Vertaa esim. toimeenpano-ohjelma ja palveluiden verkosto