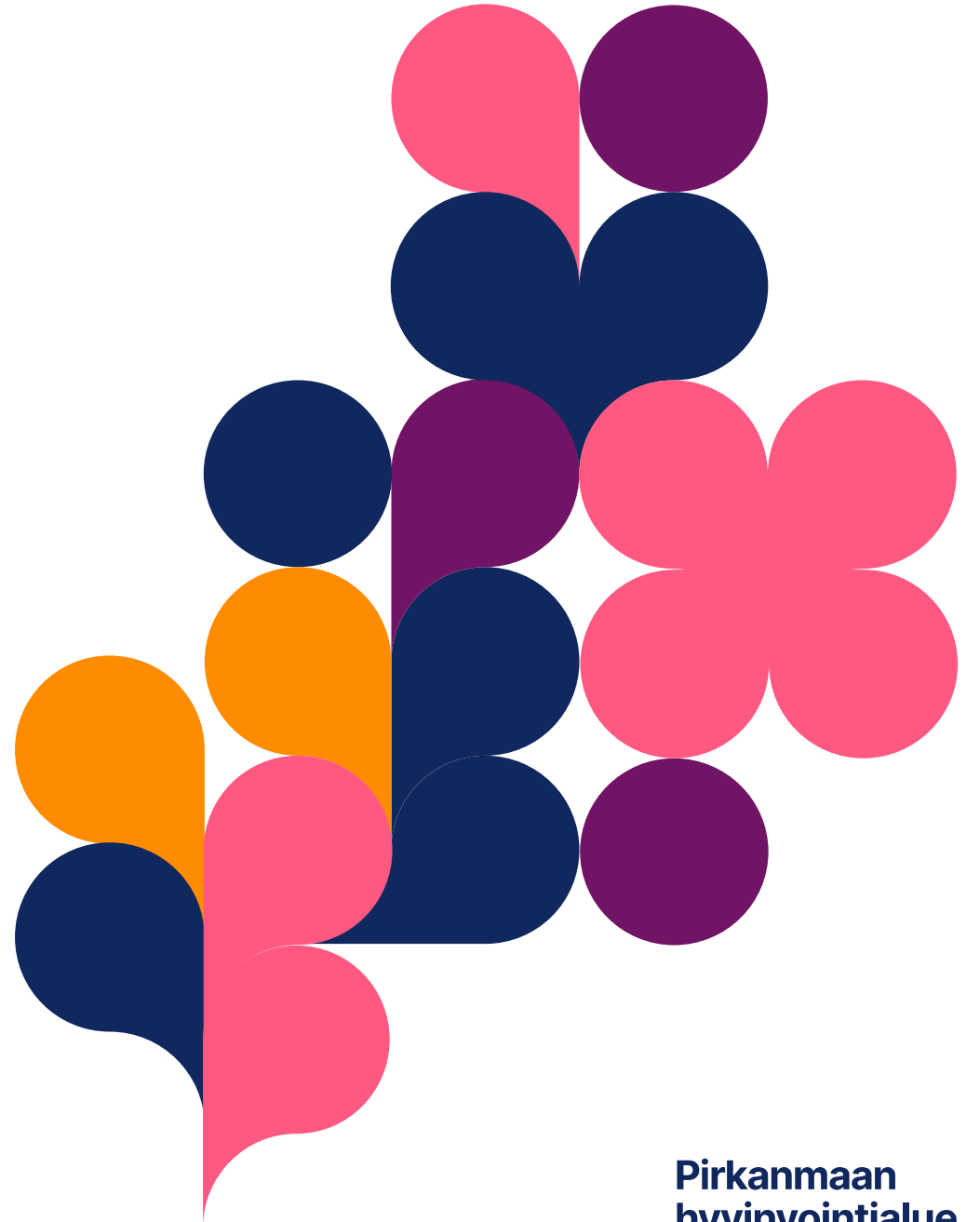


Ostopalvelutyöryhmän työskentelytilanne

YT-elin
14.5.2024



Aluehallituksen väliraportin sisältö 27.5.2024

1. Ostopalvelutyöryhmän tiekartta
2. Ostojen kategorisointi
3. Ostopalvelutyöryhmän työskentelyn aikana annetut ohjeistukset
4. Hankintatoimen ja ostopalveluiden välinen työnjako suhteessa asetettuihin ostopalvelujen vähentämistavoitteisiin
5. Strateginen monituottajuus ja kokonaiskustannusten nykyistä parempi hallinta
6. Johtopäätösten toimeenpano & ostopalvelutyöryhmän työn eteneminen



Ostopalvelutyöryhmän tiekartta

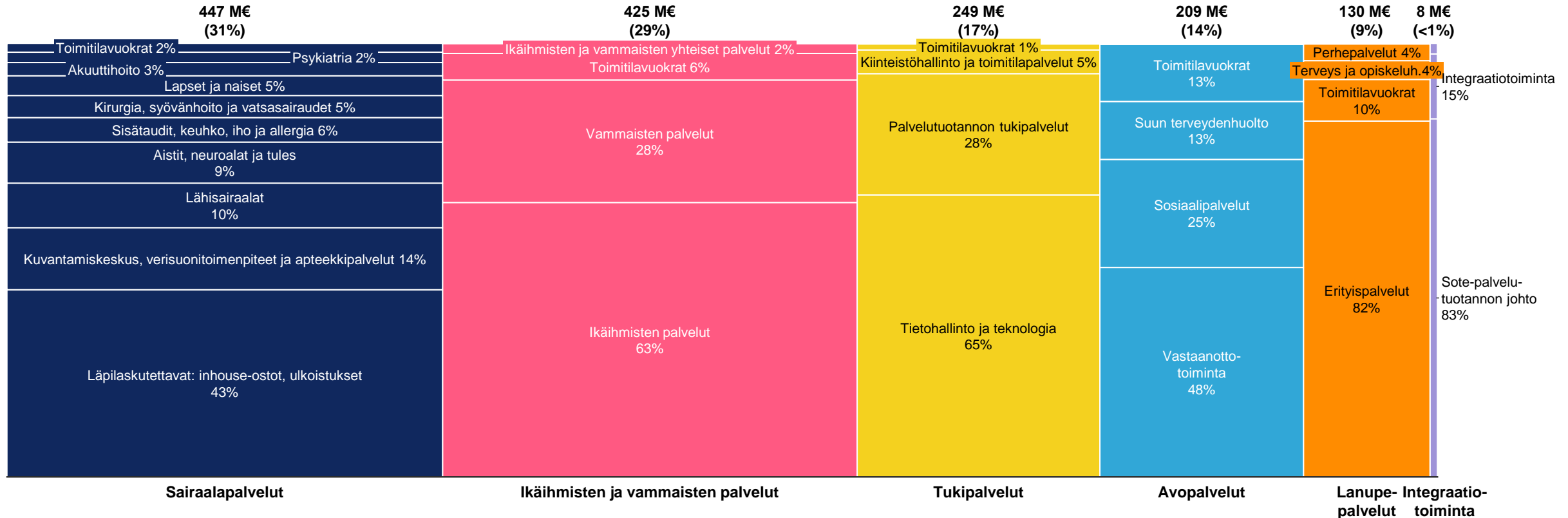


Ostojen kategorisointi

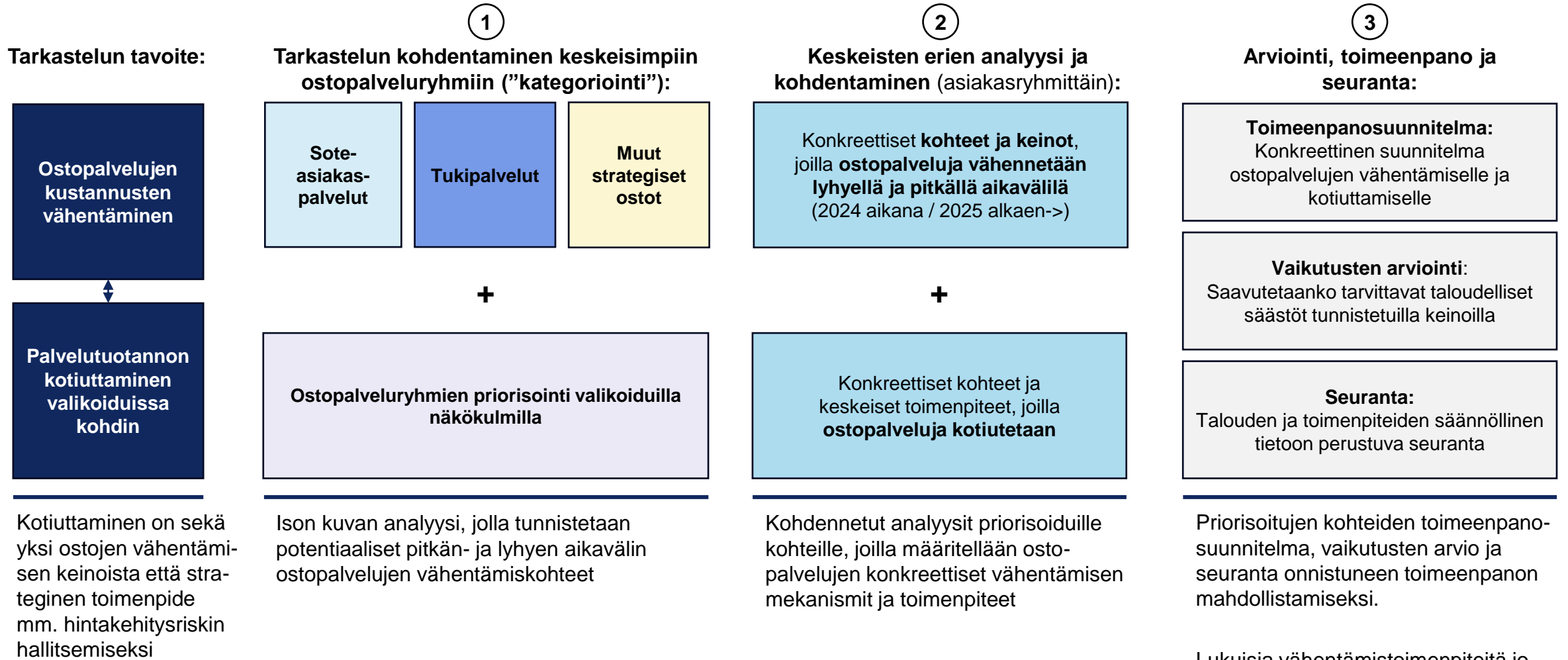
Tausta: sote-palvelujen ja tukipalveluiden ostot ja toimitilavuokrat vuonna 2023 palvelulinjoittain ja toimialueittain

Ostot¹ ja toimitilavuokrat palvelulinjoittain, 2023 toteuma

Yhteensä ~1,5 mrd €



Johdanto: Pirhan ostopalvelukustannusten vähentämisen tarkastelutapa tavoitteista toimeenpanoon



Tausta: tarkastelun kohteena oleva ostopalvelujen kokonaisuus on yli 1 miljardia euroa

		Kategoria (miljoonaa euroa)	Avo	Lape	Ikivapa	Saipa	Tuki	Yhteensä rivi	Yhteensä kategoria	
Sote-asiakas-palvelut	Keskeisimmät	Asumispalvelut ja sijaishuolto	Ikääntyneet			205,1		205,1	378,5	
			Vammaiset henkilöt			69,1		69,1		
			Miepä-kuntoutujat	34,5						34,5
			Sijaishuolto		69,8					69,8
	Asiakaspalvelut in-house -yhtiöiltä	Coxa				64,2	4,6	68,8	197,9	
		Sydänkeskus				91,6	5,3	96,9		
		Keiturin Sote	8,8	0,5	19,2	3,7		32,3		
	Kokonais- ja osaulkoistukset	Mäntänvuoren terveys	Kokonaissummaa ei eritelty linjoille						39,3	78,4
		Kolmostien terveys	Kokonaissummaa ei eritelty linjoille						30,1	
	Henkilöstön ostojen ja vuokraus	Tampere / Mehiläinen	9,0					9,0	50,6	
		Läpi linjojen	4,7	1,5	27,7	7,3		41,3		
	Muut	Päihdepalvelut	Sarastia					9,3	9,3	8,2
			Avohuumehoito	4,2					4,2	
		Kotiin vietävät palvelut / kotona-asumista tukevat	Laitos- ja avokuntoutus	4,0					4,0	57,7
Lapsiperheet				2,1				2,1		
Suun terveydenhuolto		Ikääntyneet			24,4			24,4	10,4	
		Vammaiset henkilöt			31,2			31,2		
		Kiireellinen hoito	2,9					2,9		
Kuntoutus		Suuhygienistipalvelut	0,8					0,8	8,4	
	Kiireetön hoito	6,7					6,7			
Tuki-palvelut	Tietohallinto (Istekki)	Kuntouttava työtoiminta	6,3					6,3	141,8	
		Sos. kuntoutus	2,0					2,0		
	Muut suurimmat tukipalvelut in-house -yhtiöiltä (ei-kliiniset)	Jatkuvat palvelut					95,0	95,0	243,1	
		Muut					46,8	46,8		
		Tuomi Logistiikka					144,1	144,1		
		Voimia (ateriapalvelut)					53,7	53,7		
Kliiniset tukipalvelut	Monetra (taloushallinto)					19,9	19,9	66,3		
	PirTe (työterveys)					13,2	13,2			
Toimitilavuokrat	Sakupe (tekstiilihuolto)					12,2	12,2	71,1		
Laitteet, tavarat ja lääkkeet (läpi linjojen)	Kuvantaminen	Täydentyy	Täydentyy	Täydentyy	Täydentyy	Täydentyy				
	Laboratorio (Fimlab)	18,0		0,3	47,9		66,3			
	Palveluverkkoon peilaten	27,5	12,4	41,9	26,0	3,4	111,3			
Laitteet, tavarat ja lääkkeet (läpi linjojen)	Lääkkeet	1,8	0,04	0,03	52,2		54,1	71,1		
	Pienhankinnat	0,5	1,0	0,1	1,6	0,1	3,3			
	Investointihankinnat	1,9			6,1	5,8	13,7			

Tekniset huomiot

- Ostopalveluiden arvioidut kustannukset miljoonissa euroissa vuodelta 2023
- Kuvastaa ensisijaisesti euroja per kategoria, ei per palvelulinja
 - Eri kategorioiden ja palvelulinjojen päällekkäisiä euroja ei ole netotettu (esim. Ikivapan asumispalveluissa ja Keiturin sotessa >10m€ yhteistä kustannusta)

Sote-asiakaspalvelut: Alustavasti tunnistetut ostojen vähentämisen keinot (1/2)

✓ Keino käynnissä tai suunniteltu toimeenpantavaksi

Sote-asiakaspalvelut		Alustavasti tunnistetut ostojen vähentämisen keinot
Asumis- palvelut ja sijaishuolto	• Ikääntyneet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kustannustietoisuuden vahvistaminen ja työkalujen lisääminen asiakasohjauksessa ✓ Ikääntyneiden ympärivuorokautisen palveluasumisen kilpailutuksessa onnistuminen (uusi sopimus 1/2025 alkaen) ✓ Palvelurakenteen keventäminen IKI2035 mukaisesti: yhteisöllisen asumisen lisääminen ympärivuorokautisten ostopalveluiden tasapainottamiseksi • Puitesopimuksen kustannustehokas hyödyntäminen • Oman tuotantokapasiteetin maksimointi: oman henkilöstön lisäys mitoituksiin vastaamiseksi ja suljettujen paikkojen avaamiseksi • Oman tuotannon vuorokausikustannuksen näkyväksi tuominen, kalliimpien yksiköiden kotiuttamismahdollisuuksien arviointi
	• Vammaiset henkilöt	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kustannustietoisuuden vahvistaminen ja työkalujen lisääminen asiakasohjauksessa ✓ Palvelurakenteen keventäminen VAPA2035 mukaisesti: ympärivuorokautisten ostopalveluiden hillintä lisäämällä tuettua- ja yhteisöllistä asumista sekä omais- ja perhehoitoa • Oman tuotannon vuorokausikustannuksen näkyväksi tuominen, kalliimpien yksiköiden kotiuttamismahdollisuuksien arviointi • Puitesopimuksen kustannustehokas hyödyntäminen
	• Miepä-kuntoutujat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jo tehtyjen strategisten toimenpiteiden toteutumisen seuranta ja arviointi • Oman tuotannon ensisijaistaminen ja asiakasohjauksen kautta vahvempi ohjaus, oman tuotannon käyttöasteen nosto • Oman tuotannon kapasiteetin kasvattaminen (Tastu 2 suunnitteilla 2026-2027) • Oman tuotannon vuorokausikustannuksen näkyväksi tuominen, kalliimpien yksiköiden kotiuttamismahdollisuuksien arviointi
	• Sijaishuolto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pienennetyn ostopalvelubudjetin seuranta ✓ Kustannustietoisuuden vahvistaminen ja työkalujen lisääminen asiakasohjauksessa ✓ Perhehoitoon panostaminen, jotta asumispalveluiden käyttöä saadaan vähennettyä • Vaativan tason laitoshoidon lisääminen omassa tuotannossa • Sopimusten kustannustehokas ohjaaminen ostopalveluyksiköihin
Asiakas- palvelut in-house - yhtiöiltä	• Coxa	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitekustannusmallin arviointi • Ostettavan määrän ja laadun seuranta ja reagointi tarvittaessa
	• Sydänkeskus	<ul style="list-style-type: none"> • Ostettavan määrän ja laadun seuranta ja reagointi tarvittaessa
	• Keiturin Sote	<ul style="list-style-type: none"> • Kokonaisuuden arviointi ja omistajaohjauksen tiukentaminen

Keinoja täydennetään työn edetessä. Lisäksi tavoiteltujen säästöjen suuruusluokkaa ja seurantamittareita tarkennetaan.

Sote-asiakaspalvelut: Alustavasti tunnistetut ostojen vähentämisen keinot (2/2)

✓ Keino käynnissä tai suunniteltu toimeenpantavaksi

Sote-asiakaspalvelut		Alustavasti tunnistetut ostojen vähentämisen keinot
Henkilöstön osto- ja vuokraus <ul style="list-style-type: none"> • Läpi linjojen • Sarastia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vuokratyövoima kilpailutettu 2023 lopussa, kattohinnat ja hintaleikkurit käytössä ✓ Vuokratyövoiman seurannan tehostaminen linjoilla ja HR:ssä, ohje vuokratyövoiman käytöstä laadittu • Oman rekrytoinnin ja henkilöstön pysyvyyden vahvistaminen • Sopimusten läpikäynti ja uudelleen neuvottelut tarvittaessa • Oman varahenkilöstöresurssipoolin rakennus (esim. opiskelijat ja vanhempainvapaalla olevat) • Jonojen purku omaa varahenkilöstöresurssia hyödyntämällä 	
Päihdepalvelut <ul style="list-style-type: none"> • Avohuumehoito • Laitos- ja avokuntoutus 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oman vieroitus- ja kuntoutusyksikön perustaminen (kotiuttamisprosessi käynnissä) ✓ Avohuumehoidon kotiutuksen arviointi ✓ Oman päihdehoidon ylilääkärin rekrytointi ja palkkaus • Palvelujen kotiuttamisen arviointi (esim. nuorten avohoito, kaksoisdiagnoosiyksikkö) ja oman palvelutuotantovalmiuden vahvistaminen • Oman tuotannon ensisijaistaminen • Arvioidaan mahdollisuutta keskitetylle huumehoidon yksikölle asiakasmäärän hallitsemiseksi • Tulevassa laitosvieroituksen, -kuntoutuksen ja avokuntoutuksen kilpailutuksessa onnistuminen 	
Kotiin vietävät palvelut <ul style="list-style-type: none"> • Lapsiperheet • Ikääntyneet • Vammaiset henkilöt 	<p>Lanupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ammatillisen tukitoiminnan rekrytointi omaan tuotantoon ✓ Palveluvalikoiman määrittely ja palvelukuvausten viimeistely • Päällekkäisten palveluiden ja sopimusten läpikäynti • Oman toiminnan ensisijaistaminen ja kotiutusmahdollisuuksien arviointi • Oman kotipalvelutiimin perustamisen arviointi <p>Ikivapa: <i>Ei tunnistettuja merkittäviä kotiuttamis- tai vähentämiskohteita</i></p>	
Suun terveydenhuolto <ul style="list-style-type: none"> • Kiireellinen hoito • Suuhygienisti-palvelut • Kiireetön hoito 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Käynnistymässä olevan ostopalveluita tarkastelevan projektin tulosten implementointi • Syksyllä 2023 keskeytyneen hankinnan valmistelun jatkaminen • Kunnilta siirtyneiden suorahankintasopimusten uudelleen neuvotteluiden arviointi • Oman tuotannon hinnan näkyväksi tuominen • Asiakasmäärän hallinta 	
Kuntoutus <ul style="list-style-type: none"> • Ammatillinen kuntoutus • Sosiaalinen kuntoutus 	<ul style="list-style-type: none"> • Oman tuotannon ensisijaistaminen • Kotiuttamismahdollisuuksien arviointi 	

Keinoja täydennetään työn edetessä. Lisäksi tavoiteltujen säästöjen suuruusluokkaa ja seurantamittareita tarkennetaan.

Tukipalvelut: säästöpotentiaali ja -tavoite, vähentämisen keinot ja seurannan mittarit

✓ Keino käynnissä tai suunniteltu toimeenpantavaksi

Tukipalvelut		Alustavasti tunnistetut ostojen vähentämisen keinot
Tietohallinto (Istekki)	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuvat palvelut • Muut 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Istekin ja tietohallinnon kanssa keskustellun sopeutustarpeen seuranta ✓ Jatkuvien palvelujen ohjaus pysymään 2023 tasolla ✓ Uusien ICT-investointien arviointi perustetun kulukomitean toimesta • Päällekkäisten lisenssien läpikäynti eri järjestelmistä • Palvelutason seuranta
Toimitila-vuokrat	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluverkkoon peilaten 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Palveluverkon keskitys, liikkuvien palveluiden konseptin vahvistaminen ✓ Kannustetaan linjoja tilojen vähentämiseen mm. sisäisen vuokran osittamisella (kulu lakkaa linjoille heti tilasta luovuttaessa)
Kliiniset tukipalvelut (ml. Fimlab)	<ul style="list-style-type: none"> • Kuvantaminen • Laboratorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Oman tuotannon ensisijaistaminen • Omien kliinisten tukipalvelulaitteiden käyttöaikojen laajentaminen ja käyttöasteiden tarkastelu
Muut tukipalvelut in-house -yhtiöiltä (ei-kliiniset)	<ul style="list-style-type: none"> • Tuomi Logistiikka • Voimia (ateriapalvelut) • Monetra (taloushallinto) • PirTe (työterveys) • Sakupe (siivous ja tekstiilihuolto) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Palveluverkon tiivistämisen myötä toimitiloihin liittyvät tukipalvelujen ostot vähentyvät ✓ Sakupe: Tekstiilivalikoiman yhdenmukaistaminen • Tuomi: tavoitekustannusmallin arviointi (kuten Sydänkeskuksessa) • Palvelutason seuranta ja arviointi (koskee kaikkia)
Laitteet, tavarat ja lääkkeet	<ul style="list-style-type: none"> • Läpi linjojen • Lääkkeet • Pienhankinnat • Investointihankinnat 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hankintoja tukevan tietojärjestelmän kilpailutuksen valmistelu ja toteutus • Hankinta- ja ostoprosessin ohje- ja hyväksymisprosessi (strateginen hankinta, linjat, tukipalvelujen ammattilaiset) • Laite-, lääke- ja tavarahankintojen ostojen ohjauksen vahvistaminen

Keinoja täydennetään työn edetessä. Lisäksi tavoiteltujen säästöjen suuruusluokkaa ja seurantamittareita tarkennetaan.



Ostopalvelutyöryhmän työskentelyn aikana annetut ohjeistukset

Ostopalvelutyöryhmän työskentelyn aikana annetut ohjeistukset

- 1. Tehtäväalueiden ja palvelulinjojen tulee kiinnittää erityistä huomiota ostopalveluiden (sis. konsernin sisäiset ja in house-yhtiöiden ostot) vähentämiseen vuonna 2024**
 - Talousarviossa tulee pysyä, ja oma toiminta tulee priorisoida ulkoa ostettaviin palveluihin nähden. Mikäli talouden toteumassa ilmenee uhkia talousarvion ylityksiin, tulee ne tuoda välittömästi käsiteltäviksi ja toimenpiteitä varten palvelulinjojen ja tehtäväalueiden johtoryhmiin.
 - Palvelutuotannon esimiehiltä ja johtajilta toivotaan mahdollisuuksien mukaan esityksiä omaksi toiminnaksi siirrettäväksi palveluista ja muista toimenpiteistä ostopalvelujen ja niiden kustannusten vähentämiseksi.
 - Myös olemassa olevien ostopalvelusopimusten tarkastelua täytyy jatkaa. Merkittävistä palveluiden siirroista omaksi toiminnaksi päätetään erikseen.
- 2. Henkilöstön osto- ja vuokratyövoiman käyttöä tulee merkittävästi vähentää talouden tasapainottamiseksi**
 - Tavoitteena on vähentää henkilöstövuokrauksen käyttöä poissaoloissa optimoimalla nykyinen resurssi mahdollisimman tehokkaasti sekä lisäämällä varahenkilöresurssia.
 - Sijaista edellyttävä poissaolo hoidetaan ensisijaisesti oman henkilökunnan turvin sisäisin työjärjestelyin ennen ulkopuolisten sijaisten palkkaamista tai vuokratyön ostamista.
 - Ostopalveluilla järjestettyä toimintaa tulee siirtää omaksi toiminnaksi.



Hankintatoimen ja ostopalveluiden välinen työnjako suhteessa asetettuihin ostopalvelujen vähentämistavoitteisiin

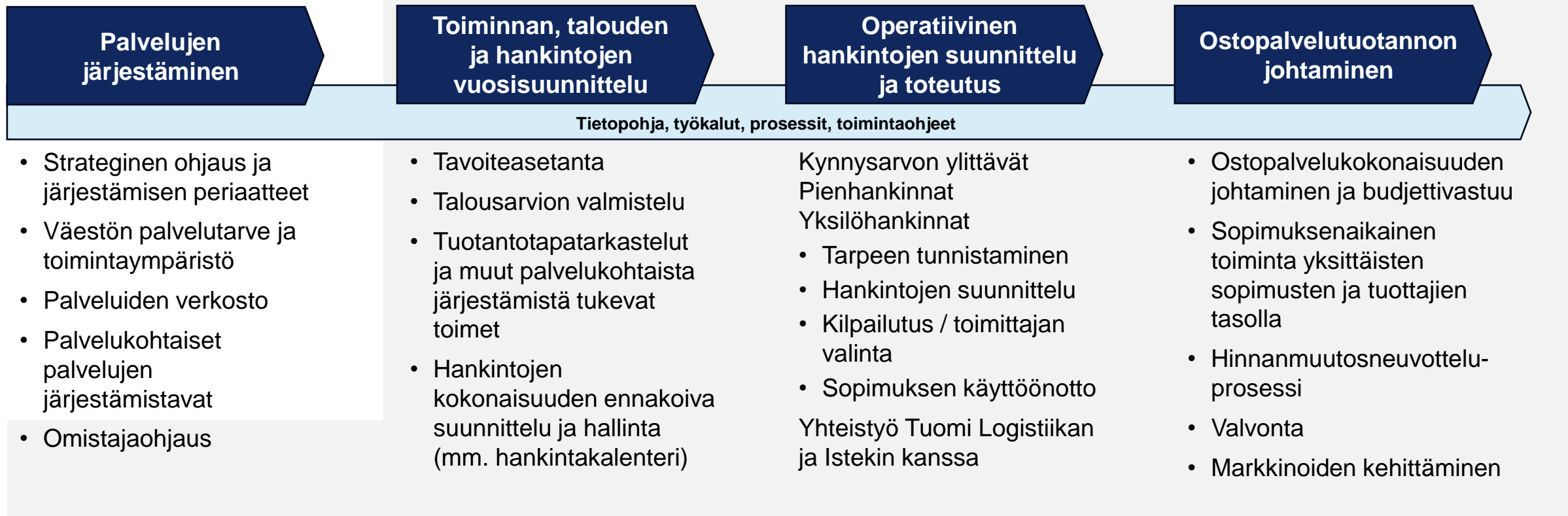
Huomiot tehdyistä havainnoista koskien työnjakoa suhteessa tavoitteeseen vähentää ostopalvelukustannuksia

1. Seuraavilla dioilla esitetyt havainnot perustuvat maalis- ja huhtikuussa 2024 toteutettuihin asiantuntijahaastatteluihin (29 kpl). Haastatteluissa ovat olleet edustettuina erityisesti Pirhan palvelulinjat, keskitetty hankintayksikkö, talous, HR ja strateginen ohjaus
2. Haastatteluissa on käsitelty ensisijaisesti ostopalvelujen vähentämiseen liittyviä työnjako-ongelmia, mutta havaintoihin on tuotu myös mukaan esiin nousseita johtamisen ongelmia suhteessa ostopalveluiden vähentämistavoitteeseen
3. Havainnot on altistettu haastateltujen asiantuntijoiden laajalle kommenttikierrokselle, ja havaintoja on päivitetty saadun palautteen perusteella

Tausta: ostopalvelujen johtaminen isossa kuvassa

Palvelulinjojen ja keskitetyn hankinnan väliset työnjakokysymykset suhteessa ostopalvelujen vähentämistavoitteeseen kytkeytyvät palveluiden järjestämistä seuraaviin tehtäviin

Ostopalvelujen johtaminen
isossa kuvassa



Palvelulinjojen ja keskitetyn hankinnan väliset työnjakokysymykset keskittyvät näihin tehtäviin

Yhteenveto työnjaon alustavista haasteista suhteessa asetettuihin ostopalvelujen vähentämistavoitteisiin

Palvelujen järjestäminen

1	Istekin ja Tuomi logistiikan omistaja- ja sopimusohjauksen vahvistamiselle tarve
2	Markkinoiden keskittyminen on merkittävä ongelma, jonka ratkomisen lähestymistapa ei ole selvä
3	Budjettivastuun ja omistajaohjauksen eriytymisestä kumpuavat ongelmat
4	Ostopalvelutuotannon johtaminen ja omistajaohjauksen kysymykset

Toiminnan, talouden ja hankintojen vuosisuunnittelu

5	Palveluvalikoiman määrittelyn ja palvelukuvausten puute
6	Palveluntuottajien ansaintalogiikkaa ei ymmärretä riittävän hyvin, eivätkä tuotantotapa-analyysit tue vielä päätöksentekoa optimaalisesti
7	Palveluhankintojen tavoitteellistaminen vajavaista

Operatiivinen hankintojen suunnittelu ja toteutus

8	Hinnoittelumalleista ja hinnankorotusehdoista "vääntäminen"
9	Tahtotila skaalaetujen realisoimiseen ja oman ostovoiman sisäistäminen
10	Merkittävät suoramankinnat ja ohlostot
11	Tuomi Logistiikan ja Istekin rooli hankinnoissa jakaa mielipiteitä
12	Keskitetyn hankinnan osaamisen ymmärtäminen ja valjastus linjojen käyttöön hankintojen suunnittelussa
13	Soten substanssiasiantuntijoiden epätarkoituksenmukainen ajankäyttö
14	Hankinnan valmistelun raskaus ja odotusten ristiriita linjojen ja keskitetyn hankinnan välillä

Ostopalvelutuotannon johtaminen

15	Palvelupäätöksien yhteydessä ei kustannustietoa vaihtoehtoista
16	Linjalla ei tiedetä paljon budjettia kiinni nykyasiakkaissa, paljon jäljellä uusille
17	Keskitetyn hankinnan suunnittelijaresurssin hyödyntäminen sopimuksen-aikaisessa toiminnassa
18	Vuokratyövoiman käytön puutteellinen hallinta
19	Tukeeko nykyinen sote-asiakas-palveluhankintojen kolmikanta-malli (linjat, keskitetty hankinta, Tuomi) ostopalvelujen johtamista ml. hankintavaihe parhaalla mahdollisella tavalla

Läpileikkaavat: tietopohja, työkalut, toimintaohjeet

20	Omaa kustannusrakennetta ei tunneta riittävän hyvin
21	Ostopalvelujen tuloksellisen hyödyntämisen kokonaiskyvykkyyttä ei ole arvioitu
22	Tietopohjan ja ostojen johtamisen työvälineiden puutteet

Tunnistetuille työnjaon ja johtamisen havainnoille tullaan määrittämään toimenpiteet tavoitteisiin vastaamiseksi



Strateginen monituottajuus ja kokonaiskustannusten nykyistä parempi hallinta

Strateginen monituottajuus ja kokonaiskustannusten nykyistä parempi hallinta

- Pirhan ostopalvelujen kustannuskehitys on ollut poikkeuksellisen nopeaa ja asettaa merkittäviä haasteita talouden hallinnalle
- Vuoden 2023 tilinpäätösluvut osoittivat ostopalveluiden talouden ylitystä peräti 140 M€ alkuperäiseen talousarvioon nähden
- Talousarviossa 2024 on tavoitteena vähentää ostopalveluiden määrää merkittävästi, jotta Pirha pystyy vastaamaan VM:n asettamaan talouden raamiin sekä sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain (612/2021, 8 §) vaateeseen järjestäjän riittävästä omasta palvelutuotannosta
- Pirha arvioi kokonaisuuksia, joita voidaan siirtää omaksi tuotannoksi niin talouden reunaehdoista kuin järjestämislain riittävän oman palvelutuotannon velvoitteesta johtuen
- Kokonaisuutena strateginen tarkastelu monituottajuudesta nousee käsittelyyn osana seuraavan valtuustokauden strategisia linjauksia ja strategiatyötä



Johtopäätösten toimeenpano & ostopalvelutyöryhmän työn eteneminen

Ostojen vähentämisen toimeenpano tapahtuu lyhyellä ja pitkällä aikavälillä jatkuen seuraavalla valtuustokaudella

- Ostopalvelutyöryhmän työstä syntyy konkreettisia toimenpiteitä, joiden toimeenpano tapahtuu eri aikaväleillä:
 1. **Välittömät toimenpiteet** ovat toimenpiteitä, jotka on toteutettu jo ostopalvelutyöryhmän toimikauden aikana (esim. Konkreettiset ohjeistukset ostopalvelujen käytön vähentämiseksi)
 2. **Lyhyen aikavälin toimenpiteet** ovat mahdollisia toimeenpanna vuoden 2024 aikana (Esim. Kuluvan vuoden kilpailutuksissa onnistuminen)
 3. **Keskipitkän ja pitkän aikavälin toimenpiteet** edellyttävät juurtuakseen systemaattista, vuosia kestävää muutostyötä ja seuranta läpi organisaation (esim. Ostojen johtamiseen liittyvät merkittävät muutokset)
- Työ ostopalvelukustannusten vähentämiseksi jatkuu yli käynnissä olevan valtuustokauden
- Ostopalveluryhmän työssä keskitytään lopputoimikauden ajan ennen kaikkea ostopalvelujen johtamisen uudistamisen ja ostopalvelujen vähentämisen operationalisoimiseen

Ostopalvelutyöryhmän työn tuloksista annetaan loppuraportti aluehallitukselle arviolta lokakuussa 2024

Alustava loppuraportin sisällysluettelo:

1. Yhteenveto

2. Tausta

- Toimeksianto ja tavoitteet
- Työryhmän kokoonpano
- Työskentelytapa ja menetelmät
- Tiekartta
- Toiminnan aikana annetut ohjeistukset
- Työn rajaukset ja muut huomiot

3. Ostopalvelujen käytön ja kustannusten kokonaiskuva

- Havainnot ostopalveluiden kustannuskasvun syistä 2023
- Kokonaiskuva ja kategoriakohtainen tarkastelu sote- ja tukipalvelujen ostopalvelujen käytöstä ja kustannuksista

4. Konkreettinen suunnitelma ostopalveluiden käytön ja kustannusten vähentämiseksi

- Säästöpotentiaali ja -tavoite
- Vähentämisen keinot lyhyellä ja pitkällä aikavälillä
- Seurannan mittarit

5. Ostopalvelutuotannon johtaminen ja työnjako

- Yhteenveto havainnoista
- Havaintojen tarkempi kuvaus
- Muutosehdotukset
- Tehdyt linjaukset

6. Strategisen monituottajuuden ja kokonaiskustannusten nykyistä paremman hallinnan yhteensovittaminen

- Kokonaiskuva
- Tehdyt linjaukset

7. Toimeenpanosuunnitelma



Kiitos!