

Pirkanmaan hyvinvointialueen strateginen monituottajuusohjelma

Ohjelmadokumentti,
ostopalvelutyöryhmän loppuraportti

1.11.2024

Sisällysluettelo

1.	Johdanto	3
2.	Yhteenveto.....	4
3	Ohjelman tausta	6
	3.1 Tausta.....	6
	3.2 Ostopalvelutyöryhmän toimeksianto	7
	3.3 Toiminnan aikana annetut ohjeistukset.....	9
4	Ostopalvelujen käytön ja kustannusten kokonaiskuva	10
	4.1 Kategoriakohtainen tarkastelu ostopalvelujen kustannuksista	10
	4.2 Havainnot ostopalveluiden kustannuskasvun syistä.....	11
5	Konkreettinen suunnitelma ostopalveluiden käytön ja kustannusten vähentämiseksi.....	15
	5.1 Vähentämiskeinot ja niiden vaikutukset	15
	5.2 Vähentämiskeinojen seuranta.....	17
6	Ostopalvelujen johtamisen ja työnjaon haasteet	19
7	Strategisen monituottajuuden ja kokonaiskustannusten yhteensovittaminen.....	23
	7.1 Strategisen monituottajuusohjelman periaatteet.....	23
	7.2 Strategisen monituottajuusohjelman tavoitteet	24
8	Ohjelman toimeenpano ja seuranta	31
	8.1 Toimeenpano	31
	8.2 Seuranta	34
9	Liitteet	35

1. Johdanto

Sosiaali- ja terveystalouden järjestämisvastuun siirron jälkeen kansallisella palvelureformilla on pyritty uudistamaan sote-rakenteita ja -tavoitteita vastaavaa ohjausta ja lainsäädäntöä. Pirkanmaan hyvinvointialue lähti välittömästi uudistamaan toimintaansa, jotta henkilöstön saatavuus sekä kestävä talous turvataan ja palvelut vastaavat kasvavaa palvelutarvetta.

Laki hyvinvointialueesta edellyttää kustannusten nopeaa tasapainottamista, sillä hyvinvointialueen taseeseen kertynyt alijäämä on katettava kolmen vuoden kuluessa. Syksyn 2024 tilinpäätösennusteen mukaan hyvinvointialueen talous on vuonna 2024 noin 69 miljoonaa euroa alijäämäinen. Ostopalvelujen kokonaisuus kattaa noin 57 % koko hyvinvointialueen taloudesta ja ostojen ennustettu budjetti on ylittymässä noin 74 miljoonaa euroa suhteessa talousarvioon. Kestävä talous edellyttää välittömiä toimenpiteitä sekä itse tuotetuissa että ostetuissa palveluissa.

Jotta toimintaympäristön kustannushaasteisiin voitaisiin vastata, vuoden 2024 talousarviossa asetettiin tavoitteeksi vähentää ostopalveluiden määrää merkittävästi. Tavoitteen saavuttamiseksi aluehallitus perusti laaja-alaisen ostopalvelutyöryhmän maaliskuussa 2024 etsimään ratkaisuja ostopalveluiden haasteisiin. Aluehallitukselle raportoitiin työn etenemisestä toukokuussa 2024. Tehtyjen havaintojen perusteella muodostettiin alustava, kokonaisvaltainen toimenpideohjelma – strateginen monituottajuusohjelma – kesän 2024 ympärillä. Monituottajuusohjelman alustaviin sisältöihin kerättiin syksyllä 2024 laaja-alaisesti näkemyksiä ja palautetta hyvinvointialueen sisäisiltä ja ulkoisilta sidosryhmiltä: aluehallitus (26.8. aamukoulu ja 26.9. talousseminaari) ja valtuusto (puheenjohtajatoimikunta 6.9. ja valtuustoryhmien kommentit syyskuussa 2024), valiokunnat, jaostot, vaikuttamistoimielimet, henkilöstö, asukkaat sekä in-house- ja tuottajakenttä. Ostopalvelutyöryhmän työskentelyn lopputuloksena syntyi Pirkanmaan hyvinvointialueen strateginen monituottajuusohjelma. Hyvinvointialueen aluevaltuusto päättää strategisesta monituottajuusohjelmasta marraskuussa 2024 ja aluehallitus vastaa ohjelman toimeenpanosta ja etenemisen seurannasta.

Strateginen monituottajuusohjelma on laaja-alainen kehitysohjelma, jonka toteuttamisen arvioidaan kestävän vuonna 2025 alkavan valtuustokauden loppuun. Ohjelman pitkän aikavälin tavoitteena on, että väestön palvelutarpeet, palvelutuotannon mahdollisuudet sekä rahoitus ovat tasapainossa. Toimeenpanossa pyritään mahdollistamaan kaiken kokoisten toimijoiden edellytykset tuottaa hyvinvointialueen tarvitsemia laadukkaita palveluita. Strategisella monituottajuusohjelmalla tavoitellaan kestävän talouden lisäksi muun muassa monituottajuuden ja innovaatioiden mahdollisuuksien vahvempaa hyödyntämistä. Suomen suurimpana hyvinvointialueena Pirkanmaa

haluaa toimia sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen vahvana järjestäjänä ja suunnan näyttäjänä kansallisesti.

2. Yhteenveto

Strateginen monituottajuusohjelma on laaja-alainen kehitysohjelma, jonka toteuttamisen arvioidaan kestävän vuonna 2025 alkavan valtuustokauden loppuun. Ohjelma perustuu kattavaan ostopalveluiden käytön, kustannusten, johtamisen ja työnjaon nykytila-analyysiin. Strateginen monituottajuusohjelma on tarpeen käynnistää, sillä tällä hetkellä ostopalveluja ei johdeta riittävän kokonaisvaltaisesti ja tavoitteellisesti, eikä niitä hyödynnetä täysin hyvinvointialueen tavoitteiden mukaisesti. Ydinongelman ja sen moninaisten syiden seurauksena nykyinen monituottajamalli ei palvele hyvinvointialueen tavoitteita, ostopalveluiden kustannusten kasvu on ollut nopeaa, skaalaetuja ei ole hyödynnetty täysimääräisesti ja oman tuotannon asema sote-asiakaspalveluiden tuotantorakenteessa on heikko. Strategisella monituottajuusohjelmalla vastataan tunnistettuihin haasteisiin yhdessä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Ohjelman pitkän aikavälin tavoitteena on, että väestön palvelutarpeet, palvelutuotannon mahdollisuudet sekä rahoitus ovat tasapainossa. Ohjelmalla tavoitellaan viittä vaikutusta:

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

Ohjelman tarkoituksena on luoda hyvin johdettu strateginen monituottajuusmalli, joka toimii tasapainoisesti ja täydentää hyvinvointialueen omaa palvelutuotantoa siten, että palveluiden korkea laatu ja kustannustehokkuus taataan myös pitkällä aikavälillä. Yhteistyöhön kuntien ja kolmannen sektorin kanssa panostetaan ja hyödynnetään optimaalisesti.

Pirkanmaan hyvinvointialue on olemassa asukkaitaan varten. Strateginen monituottajuusohjelma toteutetaan, jotta asukkaita pystytään palvelemaan hyvinvointialuestrategian mukaisesti taloudellisesti kestäväällä tavalla yhdenvertaisesti ja vaikuttavasti. Toimeenpanossa pyritään mahdollistamaan kaiken kokoisten toimijoiden edellytykset tuottaa hyvinvointialueen tarvitsemia laadukkaita palveluita. Ohjelma toimeenpannaan viiden kärjen ja kärkikohtaisten tavoitteiden kautta, jotka vastaavat ongelma-analyysissä tunnistettuihin kehityskohtiin:

1. Ostopalvelukustannuksia vähennetty

- 1.1 Oma tuotanto on maksimaalisesti ja optimaalisesti hyödynnetty huomioiden kuitenkin asiakkaan toive ja yksilöllinen tarve.
- 1.2 Ostopalveluiden asiakasmäärä ja hinnan muutokset ovat hallinnassa.
- 1.3 Ostojen käyttö on suunnitelmallista ja toteuma raamissa.

2. Vahva palveluiden järjestäminen ja omistajaohjaus

- 2.1 Vahva ja systemaattinen in-house-yhtiöiden omistaja- ja sopimusohjaus.
- 2.2 Monituottajamallin hyödyntäminen on strategista ja tasapainoista.
- 2.3 Tuotantotapa-analyysit ja tuottajavuoropuhelu palvelevat palveluiden järjestämisen päätöksiä.

3. Ostopalveluiden operatiivinen johtaminen on tuloksellista

- 3.1 Ostopalveluja johdetaan tavoitteellisesti ja tasapainoisesti oman tuotannon rinnalla.
- 3.2 Vuokratyövoiman käyttö on hallittua ja suunnitelmallista.
- 3.3 Osto-osaaminen ja kustannustietoisuus ovat päätösten tukena.

4. Tavoitteelliset ja suunnitelmallisesti toteutetut hankinnat ja sopimukset

- 4.1 Hyvinvointialueen ostovoima on täysimääräisesti omaksuttu ja hyödynnetty.
- 4.2 Hankinnat on kategorisoitu ja tavoitteellistettu.
- 4.3 Epätarkoituksenmukaiset ostot on otettu hallintaan.

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

- 5.1 Yhtenäinen ostojen johtamista tukeva tietopohja ja työvälineet ovat käytössä ja tietoa hyödynnetään.
- 5.2 Selkeä organisoituminen, vastuut sekä tarkoituksenmukainen resursointi hankinnoissa.
- 5.3 Hankintaosaamista on vahvistettu ja luotu ostojen tuloksellisuuteen tähtäävä kulttuuri.

Kärkien ja niiden tavoitteen sisällöt on työstetty yhteistyössä hyvinvointialueen ammattilaisten kanssa. Kärjen 1 toimeenpano tapahtuu ostokustannusten vähentämissuunnitelman mukaisten toimenpiteiden kautta, joiden arvioidaan toteutuessaan hillitsevän hyvinvointialueen toimintakulujen kasvua 3,8 %:sta 3,3 %:iin vuoteen 2028 mennessä. Kärkien 2-5 tavoitteille on tehty konkreettiset työsuunnitelmat, jotka ohjaavat tavoitteiden toimeenpanoa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Työsuunnitelmissa on huomioitu lyhyen aikavälin nopeasti vaikuttavat toimenpiteet sekä pidemmän aikavälin tasapainoiseen toiminnan ja talouden kehitykseen tähtäävät toimenpiteet. Ohjelman tavoitteiden toimeenpano on käynnistynyt syksyllä 2024 ja työ jatkuu yli käynnissä olevan valtuustokauden.

3 Ohjelman tausta

3.1 Tausta

Pirkanmaan hyvinvointialue on lähtenyt välittömästi uudistamaan toimintaansa, jotta henkilöstön saatavuus sekä kestävä talous turvataan ja palvelut vastaavat kasvavaa palvelutarvetta. Samanaikaisesti kasvava palvelutarve ja palvelun tarvitsijoiden määrä sekä uudet lainsäädännöt edellyttävät tarjottavien palveluiden laajentamista. Onnistumisia toiminnan kehittämisessä haetaan kaikilta toiminnan osa-alueilta.

Laki hyvinvointialueesta edellyttää kustannusten nopeaa tasapainottamista, sillä hyvinvointialueen taseeseen kertynyt alijäämä on katettava kolmen vuoden kuluessa. Pirkanmaan hyvinvointialueella ostopalvelujen kokonaisuus kattaa noin 57 % koko hyvinvointialueen taloudesta ja muodostaa siten erittäin merkittävän osan toiminnan kokonaiskustannuksista. Tasapainoinen talous edellyttää välittömiä toimenpiteitä itse tuotettujen lisäksi ostetuissa palveluissa. Hyvinvointialueella ostopalvelujen kustannuskehitys on ollut poikkeuksellisen nopeaa ja asettanut haasteita talouden hallinnalle.

Ostopalveluiden nopean kustannuskehityksen taustalla tunnistettiin neljä keskeistä haastekokonaisuutta, jotka johtivat tarpeeseen tarkastella ostopalveluiden ja monituottajuuden kokonaisuutta syvällisemmin. Haasteet ja tilannekuva on kuvattu kuvassa 1.

Haasteet	Tilannekuva
1. Ostopalveluiden hintojen nopea ja voimakas nousu	<ul style="list-style-type: none">- Ostopalveluiden ja sopimusten hintojen korotukset ovat olleet osittain yleistä kustannustason nousua voimakkaampia- Hinnat ovat nouseet voimakkaasti erityisesti sosiaalihuollon asumispalveluissa, mielenterveys- ja päihdepalveluissa sekä suun terveydenhuollossa
2. Talouden raamissa pysyminen	<ul style="list-style-type: none">- Syksyn 2024 tilinpäätösennusteen mukaan talous on vuonna 2024 n. 69 miljoonaa euroa alijäämäinen- Palvelujen ostojen ennustettu budjetti on ylittymässä n. 74 miljoonaa euroa talousarvion raamista (10/2024 tilanne)
3. Riittävä oman tuotannon määrä	<ul style="list-style-type: none">- Sote-järjestämislain (8 §) mukaan hyvinvointialueen oman sote-palvelutuotannon on erilaisten riskien välttämiseksi oltava riittävää- Tietyissä palveluissa (esim. erityisryhmien asumispalveluissa) tuotantorakenne haastaa oman palvelutuotannon riittävyyden ja tehokkaan johtamisen
4. Monituottajamallin historiallinen perintö	<ul style="list-style-type: none">- Nykyinen monituottajamalli on periytynyt hyvinvointialueelle aikaisemmalta usean järjestäjän ajalta- Kokonaisuus on pirstaleinen ja vaikeasti johdettavissa

Kuva 1. Ostopalveluiden taustalla tunnistetut haasteet.

3.2 Ostopalvelutyöryhmän toimeksianto

Jotta kustannuskasvua saadaan hillittyä ja talous tasapainotettua rahoituksen raamin mukaiseksi, päätettiin vuoden 2024 talousarviossa asettaa tavoitteeksi vähentää ostopalveluiden määrää merkittävästi. Tavoitteen saavuttamiseksi Pirkanmaan hyvinvointialueen aluehallitus päätti perustaa laaja-alaisen ostopalvelutyöryhmän 11.3.2024¹. Työryhmälle asetettiin seuraavat tavoitteet:

1. kuvata ostopalveluiden käyttö kustannus- ja trenditietoineen sekä asiakaspalveluiden että tukipalveluiden kokonaisuuksissa
2. etsiä ja kuvata keskeisimmät syyt kustannuskasvulle sekä talousarvion ylityksille
3. kuvata keskeisimmät ongelmat ostopalveluiden johtamisessa, sekä tehdä tarvittavat muutosehdotukset
4. arvioida, onko hankintatoimen ja ostopalveluiden väkinen työnjako oikea suhteessa asetettuihin ostopalveluiden vähentämistavoitteisiin
5. tehdä konkreettinen suunnitelma ostopalveluiden käytön ja kustannusten vähentämiseksi sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä
6. pohtia, miten yhteensovitetään strateginen monituottajuus ja kokonaskustannusten nykyistä parempi hallinta.

Työryhmä koostui seitsemästä jäsenestä ja hyödynsi tarvittavilta osin muita asiantuntijoita työskentelyn tukena. Työryhmä kokoontui yhteensä 12 kertaa perustamispäätöksen jälkeen. Lisäksi työryhmä raportoi etenemisestä aluehallitukselle ja toi keskeisimpiä asioita hyvinvointialueen johtoryhmän käsittelyyn. Työryhmän jäseninä toimivat:

Marina Erhola,
työryhmän puheenjohtaja,
hyvinvointialuejohtaja

Juhani Sand,
työryhmän varapuheenjohtaja,
konsernipalvelujohtaja

Pasi Virtanen,
talousjohtaja

Juha Vasala,
talouspäällikkö

Taru Kuosmanen,
sosiaali- ja terveystoiminnan johtaja

Pekka Erola,
tukipalvelujohtaja

Juha Kinnunen,
sairaalapalvelujen
palvelulinjajohtaja

¹ [https://pirha.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Aluehallitus/Kokous_1132024/Hyvinvointialueen_ostopalvelujen_kokonai\(17286\)](https://pirha.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Aluehallitus/Kokous_1132024/Hyvinvointialueen_ostopalvelujen_kokonai(17286))

Työskentely käynnistyi maaliskuussa 2024 toteuttamalla ongelma-analyysi, jossa tunnistettiin koskien johtamista ja työnjakoa yli 30:n haastattelun avulla hyvinvointialueen organisaatiosta. Lisäksi koostettiin yhteen havainnot ostopalvelujen käytöstä ja kustannuksista, jolloin tarkasteltava ostopalvelukokonaisuus saatiin kategorisoitua sote-asiakaspalvelujen ja tukipalvelujen tarkasteluryhmiin. Kategorisoinnin pohjalta tunnistettiin keskeisimmät kustannuserät ja määriteltiin ostopalveluiden kustannusten vähentämiskeinot. Ongelma-analyysin pohjalta aloitettiin toimenpideohjelman valmistelu, jossa tunnistetut haasteet käännettiin ratkaisukeskeisiksi tavoitteiksi. Lisäksi kategorisoiduille ostopalveluerille muodostettiin konkreettinen ostopalvelujen vähentämissuunnitelma.

Toimenpideohjelma jalostui työskentelyn edetessä strategiseksi monituottajuusohjelmaksi. Syksyllä 2024 työ keskittyi monituottajuusohjelman toimeenpanon suunnitteluun ja konkretisointiin sekä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien osallistamiseen. Yhteenveto työryhmän työskentelyn aikatauluista ja sisällöistä on kuvattu kuvassa 2.



Kuva 2. Ostopalvelutyöryhmän työskentelyn painopisteet ja aikataulut.

3.3 Toiminnan aikana annetut ohjeistukset

Vuoden 2024 talousarvion linjauksen mukaan talouden tasapainottaminen vaatii ostopalvelujen merkittävää vähentämistä ja ostopalveluilla järjestettävän palvelutoiminnan siirtämistä omaksi toiminnaksi. Tämä linjaus huomioiden ostopalvelutyöryhmän kevään työskentelyn aikana annettiin koko organisaatiota koskevia ohjeistuksia ostokokonaisuuden hallitsemiseksi. Annetut ohjeistukset on kuvattu alla.

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.

4 Ostopalvelujen käytön ja kustannusten kokonaiskuva

4.1 Kategoriakohtainen tarkastelu ostopalvelujen kustannuksista

Maaliskuussa 2024 käynnistynyt työ keskittyi tarkastelemaan ensisijaisesti vuoden 2023 kustannuksia, jotta voitiin arvioida talousarviota suhteessa toteumaan kokonaisen tilikauden pohjalta. Ensivaiheessa ostopalveluiden kokonaisuus ryhmiteltiin sote-asiakaspalvelussa ja tukipalveluissa pienempiin kategorioihin. Kategorisoinnissa hyödynnettiin ostopalvelutyöryhmän priorisointia, joka perustui muun muassa ostokustannusten euromäärään, volyyymiin, ostojen strategisuuteen, erityispiirteisiin sekä merkittävyyteen palvelutuotannon kannalta.

Kategorisointi ja kustannusten kohdentaminen palvelulinjoille on esitetty kuvassa 3. Kategorisoinnin mukainen tarkastelu kattaa yli miljardin euron verran kaikista hyvinvointialueen palveluiden ostoista, hankinnoista ja toimitilavuokrista. Suurimmat kategoriat muodostavat asumispalvelut- ja sijaishuolto (~380 milj. €), muut suurimmat tukipalvelut in-house-yhtiöiltä (~245 milj. €) sekä asiakaspalvelut in-house- yhtiöiltä (~200 milj. €). Kategorisoinnin tarkoituksena on kuvastaa ensisijaisesti euroja kategoriottain, ei palvelulinjoittain. Eri kategorioiden ja palvelulinjojen päällekkäisiä euroja ei ole kaikin osin pystytty netottamaan.

		Kategoria (miljoonaa euroa)	Avo	Lape	Ikivapa	Saipa	Tuki	Yhteensä rivi	Yhteensä kategoria	
Sote-asiakaspalvelut	Keskeisimmät	Asumispalvelut ja sijaishuolto	Ikääntyneet			205,1		205	378	
			Vammaiset henkilöt			69,1		69		
			Miepä-kuntoutajat	34,5				34		
			Sijaishuolto		69,8			70		
	Asiakaspalvelut in-house -yhtiöiltä	Coxa Sydänkeskus Keiturin Sote				64,2	4,6	69	198	
				8,8	0,5	19,2	5,3	97		
						3,7		32		
	Kokonais- ja osaukoistukset	Mäntänvuoren terveys Kolmostien terveys Tampere / Mehiläinen	Kokonaissummaa ei eritelty linjoille						39	78
			Kokonaissummaa ei eritelty linjoille						30	
	Muut	Henkilöstön ostojen vuokraus	Läpi linjojen Sarastia	4,7	1,5	27,7	7,3		41	51
								9,3	9	
		Päihdepalvelut	Avohuumehoito Laitos- ja avokuntoutus	4,2					4	8
				4,0					4	
		Kotiin vietävät palvelut / kotona-asumista tukevat	Lapsiperheet Ikääntyneet Vammaiset henkilöt		2,1		24,4		2	58
						31,2		24		
Suun terveydenhuolto		Kiireellinen hoito Suuhygienistipalvelut Kiireetön hoito	2,9					3	10	
	0,8						1			
	6,7						7			
Työikäisten sos. palvelut	Kuntouttava työtoiminta Sos. kuntoutus	6,3					6	8		
		2,0					2			
Tuki-palvelut	Tietohallinto (Istekki)	Jatkuvat palvelut Muut					95,0	95	142	
							46,8	47		
	Muut suurimmat tukipalvelut in-house -yhtiöiltä (ei-kliiniset)	Tuomi Logistiikka Voimia (ateriapalvelut) Monetra (taloushallinto) PirTe (työterveys) Sakupe (tekstiilihuolto)					144,1	144	243	
							53,7	54		
							19,9	20		
							13,2	13		
							12,2	12		
	Kliiniset tukipalvelut	Kuvantaminen Laboratorio (Fimlab)	Tarkkaa summaa ei eriteltävissä						-	66
			18,0		0,3	47,9		66		
	Toimitilavuokrat	Palveluverkkoon peilaten	27,5	12,4	41,9	26,0	3,4	111	111	
Laitteet, tavarat ja lääkkeet (läpi linjojen)			Lääkkeet Pienhankinnat Investointihankinnat	1,8	0,04	0,03	52,2		54	71
	0,5	1,0		0,1	1,6	0,1	3			
	1,9				6,1	5,8	14			

Kuva 3. Kategorisointi sote-asiakaspalveluiden ja tukipalveluiden ostoista, 2023, milj. €

4.2 Havainnot ostopalveluiden kustannuskasvun syistä

Syitä ostopalveluiden kustannuskasvulle ja talousraamin ylityksille arvioitiin neljästä näkökulmasta:

1. ostovolyymin muutos,
2. oman tuotannon käytön tehokkuus,
3. talouden toteuma suhteessa budjettiin sekä
4. ostojen suunnitelmallisuus.

Ostovolyymi koostui ostojen määrän (esim. asiakasmäärä) ja hinnan muutoksista. Oman tuotannon käytössä arvioitiin, oliko hyvinvointialueen oman palvelutuotannon kapasiteetti täysimääräisesti hyödynnetty (esim. asiakaspaikkojen käyttöasteet ja hoitojonot) tai oliko oman tuotannon vajaakäytön takia kustannuksia ohjautunut ostopalveluihin. Talouden toteutunutta arvioitiin toteutuneiden kustannusten suhteessa talousarvion yhteydessä budjetoituihin kustannuksiin. Ostojen suunnitelmallisuus perustui kokonaisarviointiin muun muassa budjetointi- ja seurantamenetelmiin sekä ostojen johtamisprosessiin. Havainnot kustannuksista perustuivat vuoden 2023 tilikauden toteumaan. Monia toimenpiteitä on toteutettu havaittuihin kustannusten ylityksiin reagoimiseksi jo ostopalvelutyöryhmän toimikauden aikana. Yhteenvedo sote-asiakaspalveluiden havainnoista on esitetty kuvassa 4 ja tukipalveluiden osalta kuvassa 5.

Sote-asiakaspalvelut		Ostovolyymi		Oman tuotannon käyttö		Talouden toteuma		Ostojen suunnittelu
		Määrän muutos	Hinnan muutos	Tehokas käyttö	Vajaa käyttö / vähäinen tuotanto	Raamissa	Ylitys	
Asumis-palvelut ja sijaishuolto	• Ikääntyneet	→	↑	✓	×		×	●●●
	• Vammaiset henkilöt	→	↘	✓			×	●●●
	• Mielen- ja päihdekuntoutajat	↑	↘		×		×	●●●
	• Sijaishuolto	→	↑		×		×	●●●
Asiakas-palvelut in-house -yhtiöiltä	• Coxa	↘	→	✓		✓		●●●
	• Sydänkeskus	→	→	✓			×	●●●
	• Keiturin Sote	→	→	✓		✓		●●●
Kokonais- ja osailkoistukset	• Kolmostien terveys • Mäntävuoren terveys • Tampere / Mehiläinen	→	↘	Ei arvioitavissa			×	●●●
Henkilöstön osto- ja vuokraus	• Läpi linjojen • Tempore (ent. Sarastia)	↑	↑		×		×	●●●
Päihde-palvelut	• Avohuumehoito • Laitos- ja avokuntoutus	↑	↑		×		×	●●●
Kotiin vietävät palvelut	• Lapsiperheet	→	→		×		×	●●●
	• Ikääntyneiden ja vammaisten palvelut	→	↘	✓			?	●●●
Suun terveydenhuolto	• Kiireellinen hoito • Suuhygieniapalvelut • Kiiretön hoito	↑	↑	✓			×	●●●
Kuntoutus	• Ammatillinen ja sos. kuntoutus	→	→		?		×	●●●

Ostovolyymi: Ei merkittävää negatiivista muutosta → Kohtalainen nousu (4-10%) ↘ Suuri nousu (>10%) ↑

Suunnittelu: Ei suunnitelmallista ●●● ... Hyvin suunnitelmallista ●●●

Kuva 4. Ostopalveluiden kustannuskasvun syitä sote-asiakaspalveluissa.

Asumispalveluissa ja sijaishuollossa merkittävien kokonaisuus muodostui ikääntyneiden asumispalveluista, joissa hinnankorotukset olivat merkittäviä vuoteen 2022 peilaten (paikoin yli 30 %). Ostopalvelujen osuus kokonaistuotannosta on merkittävä, jonka lisäksi hyvinvointialueen oma tuotantokapasiteetti oli tarkastelujaksolla lähes täynnä. Mitoitushaasteiden vuoksi oman tuotannon asiakaspaikkoja oli suljettuna tiettyinä ajanjaksoina.

Vammaisten henkilöiden asumispalveluissa (ml. päivätoiminta) keskimääräinen hinnankorotus oli kohtalainen 4,7 %. Talouden toteuma ylittyi, sillä kuntien vuoden 2022 toteutuneita kustannuksia ei täysimääräisesti saatu kohdistettua vuoden 2023 talousarvioon.

Mielenterveys- ja päihdepalvelujen asumispalveluissa hinnankorotukset olivat keskimäärin 5,5 % ja budjetti ylittyi ennakoitua suuremmista kustannuksista johtuen.

Sijaishuollon osalta uudet sijoitukset vähentyivät vuodesta 2022, mutta hinnankorotukset olivat paikoin suuria (13 %). Lastensuojelun laitoshuollossa ostopalvelujen rooli on korostunut.

In-house-yhtiöiden asiakaspalveluiden ostojen volyymissa ei tapahtunut merkittävää muutosta vuonna 2023. Coxan ja Sydänkeskuksen taloudelliset tavoitteet täyttyivät pitkälti vuonna 2023. Coxan lähetteet ja hoitojonot kasvoivat vuodesta 2022, mikä viittaa tuotantokapasiteetin olevan täysi. Molempia yhtiöitä johdetaan suunnitelmallisesti, joko taloudellisten mittareiden kuten tulostavoitteen ja nettokustannuksen kautta tai ohjausmallin avulla. Keiturin Sote pysyi sovitussa talousraamissa vuonna 2023. Sairaalapalveluissa osaulkoistusten määrärahoista puuttuneet hinnankorotukset aiheuttivat budjetin ylityksiä.

Henkilöstöostoissa ja -vuokrauksessa tapahtui merkittäviä budjetin ylityksiä. Lähtötaso hyvinvointialueella oli haastava, sillä kunnista siirtyi hyvinvointialueelle täyttämättömiä vakansseja palveluissa, jotka ovat lakisääteisten mitoitusten piirissä. Näitä vakansseja oli pakko täyttää mitoituksiin vastaamiseksi. Lisäksi osassa palvelulinjoista vaikeudet rekrytoinneissa johtivat vuokratyövoiman käyttöön. Vuonna 2023 henkilöstövuokrausta ei ollut kilpailutettu ja hintojen muutokset sekä vaihtelu olivat melko suuria. Vuoden 2024 alussa hintatasoa on otettu hallintaan kilpailuttamalla henkilöstövuokrauksen palvelut vuosille 2024-2026.

Muissa sotien asiakaspalveluissa erityisesti päihdepalveluissa ja suun terveydenhuollossa oli suhteellisesti merkittävää ostokustannusten kasvua. Molemmissa palveluissa voimakas asiakasmäärän kasvu sekä hinnan korotukset johtivat suhteellisesti merkittäviin budjetin ylityksiin. Päihdepalveluissa merkittävä osuus palvelutuotannosta on ostopalvelun varassa asiakasmäärällä tarkasteltuna. Suun terveydenhuollossa huomioitavaa ongelma-analyysin toteuttamisen aikaan oli hoitotakuun kiristyminen, jonka seurauksena ostopalveluita jouduttiin käyttämään ennakoitua enemmän.

Kotiin vietävissä palveluissa lapsiperheiden palveluissa ei tapahtunut suuria ostovolyymien muutoksia vuonna 2023. Erityisenä haasteena ostojen suunnittelun kannalta olivat ongelmanalyysin aikaan ilman palvelukuvausta olevat palvelut lastensuojelun avopalveluissa. Ikäihmisten kotona asumista tukevien palvelujen ostot ylittivät budjetin 6,7 miljoonaa euroa. Kotihoidon ostopalveluina tuotetuissa tukipalveluissa keskimääräinen hinnankorotus oli noin 5 % vuodelle 2023 (esim. turvapalvelu ja kauppapalvelu). Palvelujen käytössä ei ole tapahtunut merkittävää muutosta, joka selittäisi ylityksen.

Kuntouttavan työtoiminnan ja sosiaalisen kuntoutuksen osalta ostoja tehtiin erityisesti Tampereella, mutta volyymit eivät kasvaneet tarkastelujaksolla merkittävästi. Talousarvion valmistelun yhteydessä kunnista siirtyneitä kuluja ei onnistuttu tarkasti allokoimaan palveluille, joka johti budjetin ylityksiin.

Tukipalvelut		Ostovolyymi		Talouden toteuma		Ostojen suunnittelu
		Määrän muutos	Hinnan muutos	Raamissa	Ylitys	
Tietohallinto (Istekki)	• Jatkuvat palvelut • Muut	Istekin jatkuvat palvelut (2024 paine +15 M€)			✘	● ● ●
Muut tukipalvelut in-house -yhtiöiltä (ei-kliiniset)	Tuomi Oy • Logistiikka • Materiaalihankinta	Oletus perustuen laskutettuihin tunteihin ja liikevaihdon kasvuun (+21 %)		Ei suoraan määriteltyä budjettia		● ● ●
	• Voimia • Monetra • Sakupe • Pirte (työterveys)	↗	→	Ei suoraan määriteltyä budjettia		● ● ●
Kliiniset tukipalvelut (ml. Fimlab)	• Kuvantaminen • Laboratorio	→	→		✘	● ● ●
Toimitila- vuokrat	• Palveluverkkoon peilaten	→	→	✓		● ● ●
Laitteet, tavarat ja lääkkeet	Läpi linjojen • Lääkkeet • Pienhankinnat • Investointi-hankinnat	→	→	✓	✘	● ● ●

Osto- volyyymi: Ei merkittävää ➡ Kohtalainen nousu (4-10%) ↗ Suuri nousu (>10%) ↑
Suunnittelu: Ei suunnitelmallista ● ● ● ... Hyvin suunnitelmallista ● ● ●

Kuva 5. Ostopalveluiden kustannuskasvun syitä tukipalveluissa.

Tietohallinnon kustannuksista merkittävä osa muodostui Istekki Oy:n ostoista, joista suurin osa oli jatkuvia palveluita 67 % ja muut palvelut 33 % kustannuksista. ICT-palveluiden ostoissa tapahtui merkittävä budjetin ylitys, joka johtui pitkälti kunnista siirtyneiden ICT-kustannusten arvioita suuremmasta toteumasta. Lisäksi vuonna 2023 merkittävä osa muiden palveluiden ostoista johtui laajamittaisesta hyvinvointialueen käynnistymisestä.

Muista in-house-yhtiöiltä hankittavista tukipalveluista Tuomi Oy:n ostot kattavat noin 60 %. Tuomen ostoista aineet, tarvikkeet ja tavarat ovat noin 80 % ja muut hankintapalvelut 20 %. Tuomen ostoista pääosa on läpilaskutusta. Ostovolyymin tarkkaa määrää ei pystytty erittelemään sillä tarkkaa budjettia ja seuranta ei ollut vielä vuonna 2023 käytössä. Volyymit Pirkanmaan hyvinvointialueelle kuitenkin kasvoivat.

Kliinisten tukipalveluiden osalta radiologipalveluiden ja magneettikuvausten oman toiminnan käytön arvioidaan olleen paikoin vajaalla käytöllä, jonka parantamisella ostojen määrää voitaisiin vähentää. Laboratoriopalveluiden ostojen osalta tunnistettiin 7 miljoonan euron ylitys talousarvion budjettiin.

Rakennuksista ja huoneistoista maksettavat toimitilavuokrat toteutuivat talousarvion mukaisina ja olivat 120,4 miljoonaa euroa.

Laitteet, tavarat ja lääkkeet -kategoriassa lääkeostot ylittivät budjetin noin 10 prosentilla. Pienhankintojen ja investointihankintojen osalta menot jäivät alle suunniteltujen määrärahavarausten.

5 Konkreettinen suunnitelma ostopalveluiden käytön ja kustannusten vähentämiseksi

5.1 Vähentämiskeinot ja niiden vaikutukset

Sote-asiakaspalvelujen ja tukipalvelujen kategorioille luotiin erillinen suunnitelma ostopalveluiden käytön ja kustannusten vähentämiseksi. Tavoitteena on vähentää ostopalvelujen kustannuksia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Kustannuksia vähennetään vastaamalla kolmeen keskeiseen osaluueeseen perustuen taustalla tunnistettuihin kustannusajureihin. Tavoitteena on:

1. Oma tuotantokapasiteetti on maksimaalisesti ja optimaalisesti hyödynnetty.
2. Ostopalveluiden asiakasmäärä ja hinnan muutokset ovat hallinnassa.
3. Ostojen käyttö on suunnitelmallista ja toteuma raamissa.

Erilaisia toimenpiteitä sote-asiakaspalveluiden ja tukipalveluiden ostokustannusten vähentämiseksi tunnistettiin yhteensä yli 100 kappaletta yhteistyössä toiminnasta vastaavien ammattilaisten kanssa. Osa toimenpiteistä on uusia ja osa jo käynnissä olevia toimenpiteitä, jotka linkittyvät ostopalveluiden kehittämisen kokonaisuuteen. Karkeasti ostopalveluiden kustannusten vähentämisen keinot voidaan jakaa neljään ryhmään (kuva 6).

Ryhmä	Kuvaus vähentämiskeinoista
Rakenteelliset ja toiminnalliset keinot	<ul style="list-style-type: none">- Palvelurakenteen keventäminen ja kalliimpien ostopalvelujen korvaaminen- Oman tuotantokapasiteetin kasvattaminen- Oman tuotantokapasiteetin maksimointi ja tehokas hyödyntäminen
Asiakasohjauksen ja sopimusohjauksen keinot	<ul style="list-style-type: none">- Puitesopimuksien kustannustehokas hyödyntäminen- Oman tuotannon ohjauksen ensisijaistaminen- Palveluiden myöntämisen kriteerien ja palveluvalikoiman säännöllinen arviointi
Kilpailutuksen keinot	<ul style="list-style-type: none">- Hankintojen tavoitehinnan ohjaus ja määrittely (esim. kattohinta)- Kilpailun- ja markkinan edistäminen (esim. pientuottajat ja dynaamiset sopimukset)- Tuottajien kannustimien ja sanktioiden määrittely
Johtaminen ja muut keinot	<ul style="list-style-type: none">- Asiakasbudjetointi ja budjetin seuranta- Portinvartijuuden lisääminen ostopäätöksissä- Omistaja- ja sopimusohjaus ja tavoitekustannusmallien käyttöönotto

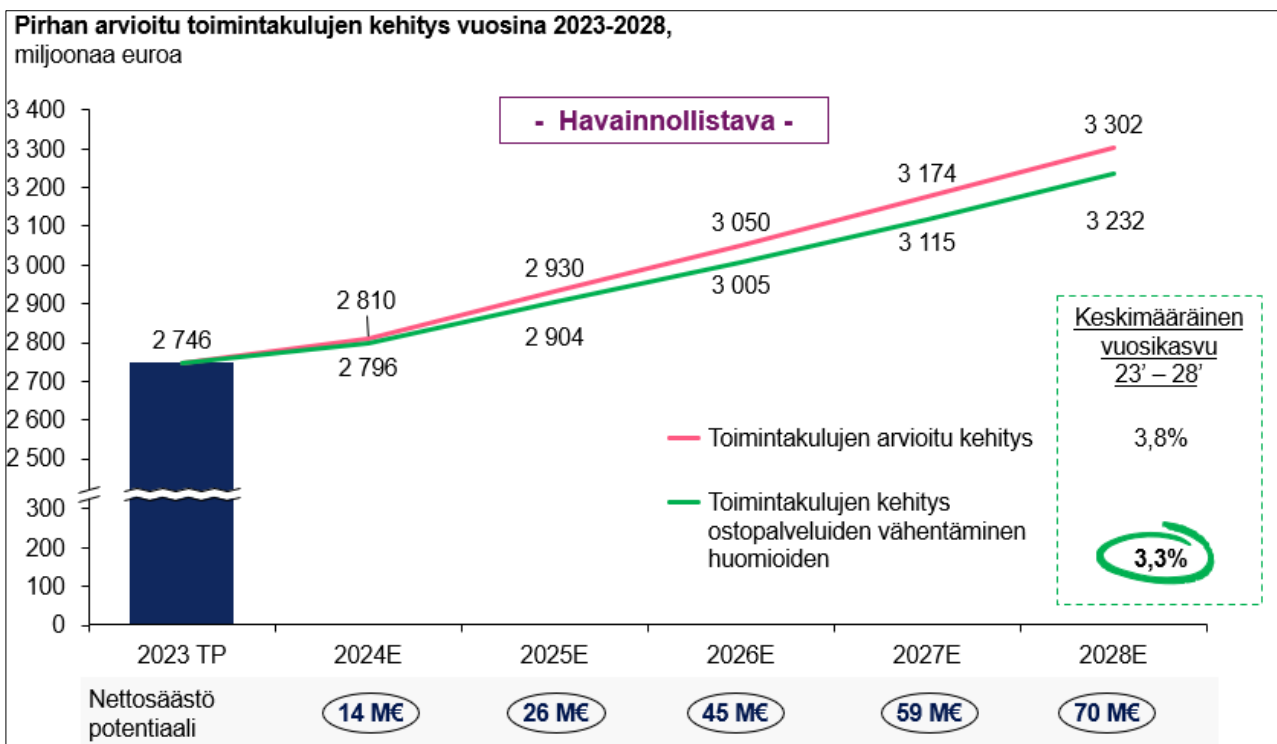
Kuva 6. Ostopalveluiden vähentämiskeinojen kategoriat.

Ostopalveluiden vähentämiskeinoille määriteltiin nettosäästöpotentiaali sote-asiakaspalveluissa yhteistyössä toiminnasta vastaavien ammattilaisten kanssa. Tukipalveluiden erilaisen toiminnan

luonteen takia vähentämiskeinojen säästöpotentiaalia ei määritelty. Tukipalveluita hankitaan lähtökohtaisesti in-house-yhtiöiltä ostoina ja kustannussäästöt tapahtuvat ensisijaisesti yhtiöiden omistajaohjauksen sekä budjettineuvottelujen kautta. Tukipalveluissa ostokustannusten vähentämistoimenpiteiden riittävyyttä ja mittakaavaa arvioitiin kokonaisbudjetin kehittymisen näkökulmasta. Arviointi jatkuu loppuvuodesta 2024 osapuolien kanssa käytävien strategisten keskusteluiden yhteydessä.

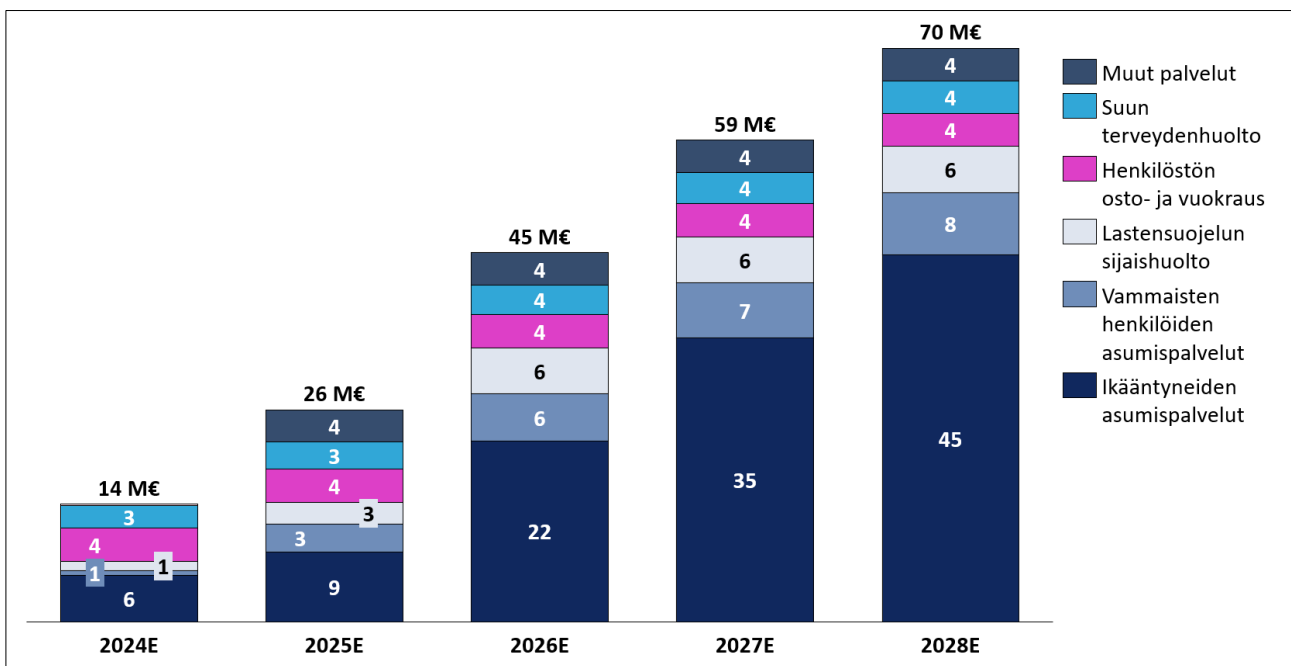
Sote-asiakaspalveluissa tunnistettujen toimenpiteiden säästöpotentiaalia arvioitiin huomioimalla vähennykset ostopalvelukustannuksissa sekä toimenpiteiden edellyttämät lisäinvestoinnit omassa tuotannossa. Tunnistetuilla toimenpiteillä voitaisiin saavuttaa arviolta jopa 200 miljoonan euron nettosäästö sote-asiakaspalveluissa vuosien 2024-2028 aikana verrattuna toimintakulujen ennustettuun kehitykseen ilman vähentämistoimenpiteitä.

Tunnistettujen ostopalveluiden vähentämiskeinojen arvioidaan hillitsevän hyvinvointialueen toimintakulujen kasvua 3,8 %:sta 3,3 %:iin vuoteen 2028 mennessä. Arvioitu toimintakulujen kehitys vuosina 2023-2028 perustuu vuoden 2023 tilinpäätökseen, vuoden 2024 talousennusteeseen sekä vuosien 2025-2028 ennustettuun toimintakulujen kehitykseen. Toimintakulujen kustannuskehitystä vuodesta 2025 alkaen arvioitiin huomioimalla hyvinvointialueindeksi, yleinen ansiotasoindeksi henkilöstökuluissa sekä alueen palvelutarpeen kasvu. Toimintakulujen kehitystä on havainnollistettu kuvassa 7.



Kuva 7. Arvioitu toimintakulujen kehitys vuosina 2023-2028, miljoonaa euroa. Nettosäästöpotentiaali arvioitu sote-asiakaspalveluiden osalta.

Säästöpotentiaalin saavuttaminen edellyttää investointeja oman tuotannon kehittämiseen, jotta kustannussäästöjä ostoissa voidaan saavuttaa. Lisäksi on huomioitava haastava toimintaympäristö muun muassa markkinatilanteen, palvelutarpeen kasvun sekä yleisen kustannuskehityksen myötä. Ennusteen toteutuminen sisältää riskejä ja oletuksia toimintakulujen ennustetussa kasvussa sekä keinojen arvioitujen hyötyjen realisoitumisessa. Sote-asiakaspalveluissa nettosäästöpotentiaali on arviolta yhteensä ~214 milj. € vuosina 2024–2028, joista asumispalvelut kattavat ~75 %. Ostopalveluiden vähentämisen potentiaali palveluittain on esitetty kuvassa 8.



Kuva 8. Ostopalveluiden vähentämiskeinojen arvioitu nettosäästöpotentiaali palveluittain sote-asiakaspalveluissa 2024-2028, miljoonaa euroa.

5.2 Vähentämiskeinojen seuranta

Palvelulinjojen ja toimialueiden ostopalveluiden kustannusten poikkeamia seurataan kuukausittain talousseurannan yhteydessä. Seuranta sisältää ostojen ennusteen suhteessa talousarvioon sekä palvelulinjojen tuottamat sanalliset perustelut poikkeamille ja toimenpiteet poikkeamien korjaamiseksi. Kuukausittaista poikkeamaseurantaa täydennetään keskeisimmillä ostopalveluiden vähentämissuunnitelman seurannan mittareilla. Palvelulinjat vastaavat pääasiassa mittaritiedon tuottamisesta ja talousfunktio koostaa tiedot osaksi talouden poikkeamaseurantaa.

Tunnistetuilla ostopalveluiden vähentämiskeinoilla vaikutetaan kustannuksiin joko suoraan tai epäsuoraan (esim. palvelurakenteen keventämisen tai kotiuttamisen kautta), riippuen taustalla vallitsevasta palveluiden kysynnän tilasta. Vähentämiskeinojen vaikutukset saattavat näkyä kustannuksissa joko viiveellä tai toisaalta kustannusten kasvuna talouden poikkeamaseurannan

muissa erissä. Täydentävällä mittariseurannalla on tarkoitus linkittää toiminnan muutosten seuranta tiiviimmin yhteen kustannusten seurannan kanssa, jotta mahdollisesti viiveellä näkyviä muutosten kustannusvaikutuksia voidaan arvioida osana poikkeamaennustetta.

Kuvassa 9 on koottu kohdennetun seurannan mittarit sote-palveluiden osalta. Mittarit on valittu edelliset perustelut huomioiden euromäärältään suurimmille kokonaisuuksille. Mittareista on rajattu pois ne kategoriat, joille pelkän talouden poikkeamaseurannan arvioidaan riittävän.

Sote-palvelut	Keinokategoria	Mittarit	Mittarin tavoite
Ikääntyneiden asumispalvelut	Palvelurakenteen keventäminen	Yhteisöllisen asumisen ja perhehoidon peittävyys (% suhteessa +80v väestöön) Ymp.vrk. asumisen peittävyys (% suhteessa +80v väestöön)	Yhteisöllisen asumisen ja perhehoidon peittävyys kasvaa suhteessa ymp.vrk. asumiseen
	Tuotannon kotiuttaminen (ympäri vuorokautinen asuminen)	Ymp.vrk. oman tuotannon asiakasmäärän osuus (% kaikista asiakkaista)	Oman tuotannon asiakasmäärä kasvaa suhteessa ostoihin
Vammaisten henkilöiden asumispalvelut	Palvelurakenteen keventäminen	Yhteisöllisen- ja tuetun asumisen ja perhehoidon peittävyys (% suhteessa koko väestöön) Ymp.vrk. asumisen peittävyys (% suhteessa koko väestöön)	Kevyemmän asumisen ja perhehoidon peittävyys kasvaa suhteessa ymp.vrk. asumiseen
	Tuotannon kotiuttaminen (ympäri vuorokautinen asuminen)	Ymp.vrk. asumisen asiakasmäärä ostopalveluissa	Oman tuotannon asiakasmäärä kasvaa suhteessa ostoihin
Miepä-asumispalvelut	Palvelutuotannon kotiuttaminen ja osin rakenteen keventäminen	Ymp.vrk. asumisen asiakasmäärä ostopalveluissa	Asiakasmäärä ymp.vrk. asumisen ostopalveluissa vähenee
Lastensuojelun sijaishuolto	Palvelutuotannon kotiuttaminen	Ostopalveluiden asiakasmäärä laitoshoidossa	Asiakasmäärä vähenee ostoissa
	Ostosopimusten johtaminen	Sijoitetun asiakkaan keskimääräinen kustannus ostoissa	Asiakkaan keskikustannus laskee ostopalveluissa
LaPe kotiin vietävät palvelut	Oman henkilöstön välittömän työajan maksimointi	Ostopalveluiden asiakasmäärä	Oman tuotannon asiakasmäärän kasvu suhteessa ostoihin
Päihdepalvelut	Toiminnan kotiuttaminen	Ostopalveluiden asiakasmäärä	Asiakasmäärä vähenee ostoissa

Kuva 9. Vähentämiskeinojen mittarit tarkempaan seurantaan. Ymp.vrk = ympäri vuorokautinen.

6 Ostopalvelujen johtamisen ja työnjaon haasteet

Ostopalveluiden johtamisen ja työnjaon ongelma-analyysi toteutettiin loogisen viitekehyksen lähestymistavan (Logical Framework Approach, LFA) mukaisesti. Analyysissä haasteita arvioitiin kuulemalla laajasti ja avoimesti hyvinvointialueen ammattilaisia sekä johtoa eri puolilta organisaatiota. Lisäksi ongelma-analyysiin haettiin täydentäviä näkökulmia ja palautetta hyvinvointialueen johtoryhmältä, laajennetulta johtoryhmältä ja aluevaltuustolta. Arvion pohjalta koostettiin strategisen monituottajuusohjelman ongelmapuu (kuva 10), joka kuvaa tunnistetun ydinongelman, sen syyt ja seuraukset. Ydinongelmaksi tunnistettiin, että ostopalveluja ei johdeta riittävän kokonaisvaltaisesti ja tavoitteellisesti, eikä niitä hyödynnetä täysin hyvinvointialueen tavoitteiden mukaisesti. Tunnistetut ongelmat ryhmiteltiin viiteen kokonaisuuteen:

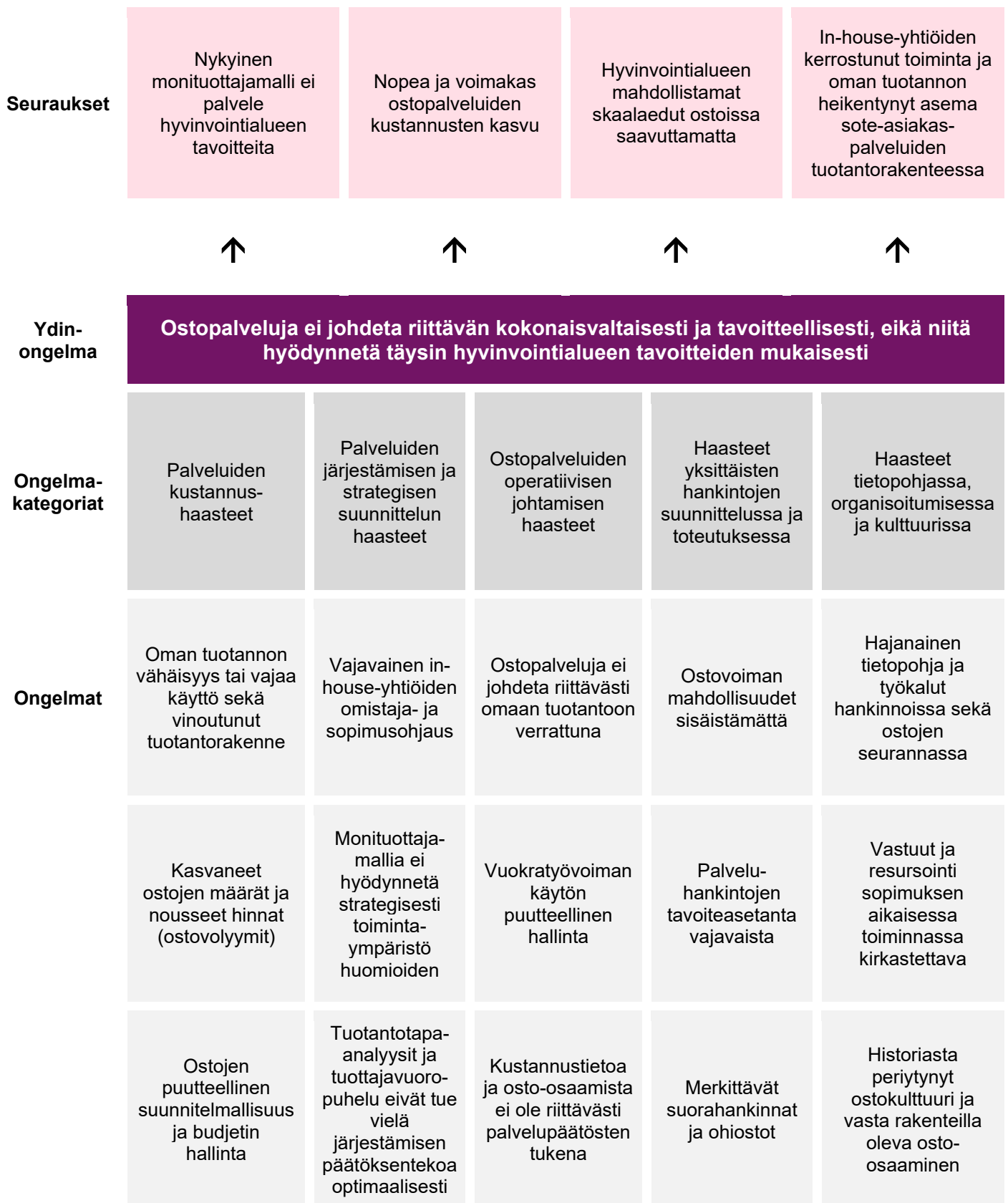
1. palveluiden kustannushaasteet (*kuvattu kappaleessa 4.2*)
2. palvelujen järjestäminen ja strateginen suunnittelu,
3. ostopalveluiden operatiivinen johtaminen,
4. yksittäisten hankintojen suunnittelu ja työnjako, ja
5. ostopalveluiden johtamisen tietopohja, organisoituminen ja kulttuuri.

Palveluiden järjestämisen ja strategisen suunnittelun haasteet

Vajavainen in-house-yhtiöiden omistaja- ja sopimusohjaus. Järjestämisvastuun siirtymisen myötä hyvinvointialueelle siirtyi merkittävä in-house-yhtiöiden kokonaisuus, joiden omistaja- ja sopimusohjaus on vielä kehittymässä. Osaan in-house-yhtiöistä kohdistuu merkittävästi säästötoimenpiteitä ja osassa yhtiöistä kokonaiskustannusten tavoitteellinen johtaminen vaatii kehittämistä.

Monituottajamallia ei hyödynnetä strategisesti toimintaympäristö huomioiden. Nykyinen monituottajamalli on periytynyt hyvinvointialueelle aikaisemmalta 15 järjestäjän ajalta ja kokonaisuus pirstaleinen sekä vaikeasti johdettavissa. Monituottajamallin keskipitkän ja pitkän aikavälin tavoitteita ei ongelma-analyysin toteutusvaiheessa ollut linjattu.

Tuotantotapa-analyysit ja tuottajavuoropuhelu eivät tue vielä järjestämisen päätöksentekoa optimaalisesti. Pirkanmaan hyvinvointialueella on toteutettu viimeisen vuoden aikana ensimmäiset tuotantotapa-analyysit valituista palveluista sekä kehitetty tuotantotapa-analyysien toimintamallia. Analyysien johtopäätösten hyödyntämisessä ja toimeenpanossa on tunnistettu kehityskohtia. Lisäksi oman tuotannon kustannusrakenne ei ole selkeä oman tuotannon ja ostopalveluiden hintojen vertailemiseksi. Tuottajien kanssa ei ole olemassa systemaattista vuoropuhelumallia, jolla yhteisiä palvelutuotannon ratkaisuja kehitettäisiin strategisesti.



Kuva 10. Ongelmapuu ostopalveluiden johtamisen ja työnjaon haasteista.

Ostopalveluiden operatiivisen johtamisen haasteet

Ostopalveluja ei johdeta riittävästi omaan tuotantoon verrattuna. Ostopalvelubudjetin toteumaa sekä ennustetta ei seurata yhtä tiiviisti kaikilla linjoilla ja toteumaa seurataan paikoin liian reaktiivisesti omaan tuotantoon verrattuna. Kaikilla linjoilla ei ole ollut riittävää näkyvyyttä jäljellä olevaan ostobudjettiin, eikä oman tuotannon hyödyntäminen ole kaikissa palveluissa ensisijaista.

Vuokratyövoiman käytön puutteellinen hallinta. Vuokratyövoiman kustannukset ylittyivät merkittävästi vuonna 2023, jonka myötä vuokratyövoiman hinnat kilpailutettiin laajalti ja uudet hinnat tulivat voimaan 1.3.2024. Vaikka vuokratyövoiman yksikköhinnat on saatu paremmin hallintaan, tunnistettiin vuokratyövoiman määrässä ja käytössä haasteita. Koko hyvinvointialueen laajuista omaa varahenkilöstöresurssin poolia ei ongelma-analyysin aikaan ollut luotu eikä käytössä ole ollut riittävästi työkaluja resursoinnin hallintaan vuokratyövoiman välttämiseksi. Vuokratyövoimaa on kuitenkin kyetty merkittävästi vähentämään jo ohjelman valmistelun aikana.

Kustannustietoa ja osto-osaamista ei ole riittävästi palvelupäätösten tukena. Asiakasohjaajat ja sosiaalityöntekijät näkevät vain osittain ja manuaalisesti keräten eri palvelujen tai tukimuotojen kustannukset palvelupäätöksiä tehdessään, joka ei mahdollista riittävää mahdollisuutta tehdä kustannustehokkaita päätöksiä.

Yksittäisten hankintojen suunnittelun ja toteutuksen haasteet

Ostovoiman mahdollisuudet ovat sisäistämättä. Kunnista siirtyneitä kuntakohtaisia hyvinvointialueelle epäedullisia sopimuksia on vielä voimassa eikä kaikkia sopimuksia ole skaalattu hyvinvointialuetasoiseksi uuden järjestäjän mittakaavaedut huomioiden. Yleisesti skaalaetuihin tähtääviä toimintamalleja ei ole vielä täysimääräisesti käytössä. YTA-alueen tasoinen hankintastrategia oli ongelma-analyysin aikaan menossa päätöksentekoon.

Palveluhankintojen tavoiteasetanta on vajavaista. Hyvinvointialueen hankinnoille ollaan kehittämässä kategoriointimallia, jonka pohjalta eri hankintoja voidaan priorisoida suhteessa toisiinsa ja asettaa tavoitteita. Vertailua ei voi täysimääräisesti tehdä ennen kategoriointimallin valmistumista. Kaikissa palveluissa ei ole määritetty tarjottavaa palveluvalikoimaa ja tehty palvelukuvauksia, joiden pohjalta voitaisiin tehdä sisällöllistä vertailua markkinoilla olevaan tarjontaan.

Merkittävät suorahankinnat ja ohlostot. Osassa ostopalveluissa ei ole kilpailutettu puitesopimusta hankinnoille tai nykyinen puitesopimus koetaan heikoksi. Yksittäisten ammattilaisten päätäntävällän osalta tunnistettiin tarve yhdenmukaistaa ja kehittää ostoja.

Tietopohjan, organisoitumisen ja kulttuurin haasteet ostopalveluissa

Hajanainen tietopohja ja työkalut hankinnoissa sekä ostojen seurannassa. Oman tuotannon kustannusrakenne ja –tiedot eivät ole vielä riittävän hyvin tiedossa, jotta omaa tuotantoa ja ostopalveluita voitaisiin johtaa kustannusten näkökulmasta optimaalisesti. Vertailun mahdollistavat suorite-, talous- ja sopimustiedot ovat hajallaan eri järjestelmissä.

Vastuut ja resursointi sopimuksen aikaisessa toiminnassa on kirkastettava. Hyvinvointialueen aloittamisen myötä vastuut erityisesti sopimuksen aikaisessa toiminnassa koettiin paikoin epäselväksi tai vakiintumattomiksi, jonka myötä resursointi on myös koettu paikoin riittämättömäksi suhteessa työmäärään.

Historiasta periytynyt ostokulttuuri ja vasta rakenteilla oleva osto-osaaminen. Talousjohtamisen kyvyissä ja kulttuureissa on vielä eroja, koska ammattilaiset ovat tulleet hyvinvointialueelle hyvin erilaisista taustoista. Markkinaosaamisessa yleisesti on kehitettävää, jonka lisäksi hankintojen erityisosaaminen ja talouden vaativa laskentaosaaminen on osittain irrallaan palvelutuotannon päätöksistä. Myöskään hajanaiset tietojärjestelmät eivät ole tukeneet tietoon perustuvaa talousjohtamista arjen tasolla.

7 Strategisen monituottajuuden ja kokonaiskustannusten yhteensovittaminen

7.1 Strategisen monituottajuusohjelman periaatteet

Ohjelman toimeenpanoa ja päätöksentekoa ohjaavat strategisen monituottajuusohjelman periaatteet. Oletuksena periaatteiden taustalla on, että pitkällä aikavälillä väestön palvelutarpeet, palvelutuotannon mahdollisuudet sekä rahoitus ovat tasapainossa.

Voimavarojen tasapaino

Nykyisen lainsäädännön mukaan hyvinvointialueella on vastuu järjestää eli suunnitella, ohjata, rahoittaa ja panna toimeen sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelut kaikille pirkanmaalaisille. Hyvinvointialue tavoittelee tasapainoa väestön ja yksilöiden tarpeiden sekä käytettävissä olevien aineellisten ja inhimillisten voimavarojen kanssa. Väestön terveyden ja hyvinvoinnin yhdenvertaisuuden kannalta huomioidaan myös Ylioppilaiden terveydenhuoltosäätiön, Kelan, työterveyshuollon ja vakuutus pohjaisen palveluiden rooli ja merkitys palvelutuotannossa.

Yhtenäiset tavoitteet ja ohjauksen periaatteet

Asiakkaiden laadukkaat palvelut ja niihin liittyvät välttämättömät tukipalvelut toteutetaan monituottajamallilla. Palvelutuotantoa johdetaan ja ohjataan mahdollisimman yhtenäisillä periaatteilla ja kokonaisuutena riippumatta siitä, tuotetaanko palvelua itse vai tuottaako sitä yksityinen tai kolmas sektori.

Oikea-aikaiset toimenpiteet

Historiasta periytynyt, erilaisista palasista koostunut ja tähän hetkeen ongelmallinen tuotantorakenne sosiaali- ja terveyspalveluissa vaatii sekä välittömiä korjaavia toimenpiteitä että erityistä pitkän aikavälin toimeenpano-ohjelmaa osana hyvinvointialueen kokonaisstrategiaa. Nykyinen malli johtaa sekä toiminnallisesti että taloudellisesti kestävämpään kehitykseen.

Uudistunut sisäinen toimintamalli

Monituottajuuden strateginen toimeenpano edellyttää myös hyvinvointialueen sisäisen toiminnan ja talouden suunnittelun, päätöksenteon, toimeenpanon sekä seurannan kehittämistä. Oman palvelutuotannon lisäksi yhtiöiden, ulkoistusten tai kilpailutusten kautta tuotettavat palvelut on kytkettävä nykyistä paremmin johtamisjärjestelmään kaikilla organisaation tasolla. Reaaliaikainen tietoperusta ja systemaattinen laadunhallinta varmistetaan.

Toimiva ja monipuolinen markkina

Hyvinvointialue kanavoi vuosittain rahaa yksityisille ja kolmannen sektorin sosiaali- ja terveysalan toimijoille noin 1,5 miljardia euroa. Rahasta pääosa jää Pirkanmaan alueelle. Hyvinvointialueella tiedostetaan sen keskeinen järjestäjärooli ja sen merkitys alueen talouteen. Muun muassa hankintaprosesseja kehittämällä pyritään mahdollistamaan kaiken kokoisten toimijoiden edellytykset tuottaa hyvinvointialueen tarvitsemia palveluita ja innovaatioita. Huomiota kiinnitetään hyvän hallintotavan periaatteisiin, erityisesti eettiseen vastuuseen, torjumalla mm. harmaan talouden lieveilmiöiden riskejä.

7.2 Strategisen monituottajuusohjelman tavoitteet

Ohjelman pitkän aikavälin tavoitteena on, että väestön palvelutarpeet, palvelutuotannon mahdollisuudet sekä rahoitus ovat tasapainossa. Keskipitkällä aikavälillä ohjelman tarkoituksena on luoda strateginen monituottajuusmalli, joka on hyvin johdettu ja toimii tasapainoisesti omaa tuotantoa täydentäen siten, että palveluiden korkea laatu ja kustannustehokkuus taataan myös pitkällä aikavälillä. Yhteistyöhön kuntien ja kolmannen sektorin kanssa panostetaan ja hyödynnetään optimaalisesti. Strategisella monituottajuusmallilla tavoiteltavia keskeisiä vaikutuksia on viisi:

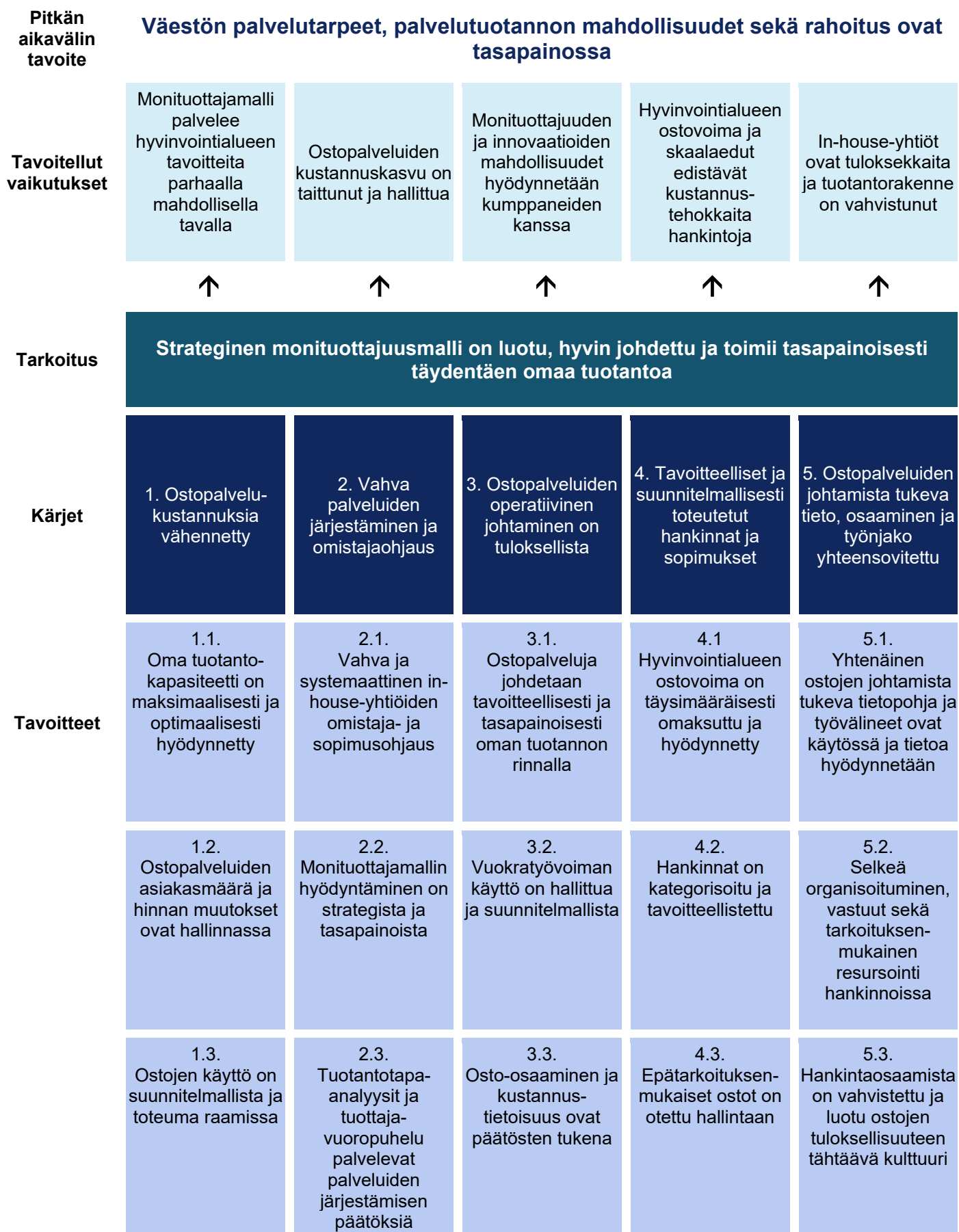
1. Monituottajamalli palvelee hyvinvointialueen tavoitteita parhaalla mahdollisella tavalla.
2. Ostopalveluiden kustannuskasvu on taittunut ja hallittua.
3. Monituottajuuden ja innovaatioiden mahdollisuudet hyödynnetään kumppaneiden kanssa.
4. Hyvinvointialueen ostovoima ja skaalaedut edistävät kustannustehokkaita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

LFA-metodologian mukaisesti ongelma-analyysissä tunnistetut haasteet käännettiin tavoitteiksi tavoitepuuhun (kuva 11). Tavoitepuun kärjet vastaavat ongelmapuun ongelmakategorioihin. Ohjelman kärkiä ovat:

1. ostopalvelukustannuksia vähennetty (*kappaleen 5. mukaisesti*)
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.

Strategisen monituottajuuden ja kokonaiskustannusten nykyistä parempi yhteensovittaminen edellyttää laaja-alaista toiminnan muutosta ostopalveluiden johtamisessa. Laaja-alainen muutos syntyy vahvalla yhteistyöllä kärkien välillä sekä huomioimalla keskinäisriippuvaisuudet eri tavoitteiden välillä. Kärkien tavoitteille tehtiin työsuunnitelmat, jotka ohjaavat operatiivista työtä

ohjelmalla tavoiteltujen vaikutusten saavuttamiseksi. Kärkien tavoitteiden ja työsuunnitelmien ylätasoin toimenpiteiden yhteenveto on esitetty kuvassa 12.



Kuva 11. Tavoitepuu, joka vastaa ongelma-analyysissä tunnistettuihin haasteisiin

Tavoitteet ”vahva palveluiden järjestäminen ja omistajaohjaus”-kärjen taustalla

Vahva ja systemaattinen in-house-yhtiöiden omistaja- ja sopimusohjaus. Yhtiöiden sopimus- ja omistajaohjausta vahvistetaan luomalla keskeisille yhtiöille yhtiökohtaiset omistajastrategiat, määrittämällä yhtiöille hyvinvointialueen omat tavoitteet sekä kehittämällä yhtiöiden hallitustyöskentelyä. Hyvinvointialueen sisäistä työnjakoa yhtiöiden ohjauksessa selkiytetään erityisesti talousvastuun ja budjettineuvotteluiden osalta niiden eriytymisen välttämiseksi. Nykyistä konsernirakennetta arvioidaan suhteessa hyvinvointialueen pitkän aikavälin tavoitteisiin, markkinoiden ja lainsäädännön kehitykseen sekä yhtiöiden tuottavuuteen. Tarvittaessa konsernirakenteeseen tehdään muutoksia.

Monituottajamallin hyödyntäminen on strategista ja tasapainoista. Ohjelman valmistelutyö linkitetään osaksi seuraavan valtuustokauden strategian valmistelua ja keskeisten sidosryhmien kanssa käydään osallistava keskustelu monituottajuuden perusteista. Strategisen konserniohjauksen roolia järjestämisessä vahvistetaan ja määritetään konserniohjauksen tärkeimmät painopistealueet järjestämisen kehittämisessä. Monituottajamallia ja järjestämistä johdetaan linjojen ja konserniohjauksen tavoitteellisella yhteistyöllä. Palvelulinjoille määritetään järjestämistavoitteet, jotka yhteensovitaan koko hyvinvointialueen tasolla ja linkitetään osaksi seuraavan valtuustokauden strategiaa.

Tuotantotapa-analyysit ja tuottajavuoropuhelu palvelevat palveluiden järjestämisen päätöksiä. Tuotantotapa-analyysien jo valmisteltua toimintamallia ja prosessia juurrutetaan vahvasti osaksi palveluiden strategista suunnittelua ja päätöksentekoa. Aito kustannusvertailu oman tuotannon ja ostopalveluiden välillä mahdollistetaan selkeyttämällä ymmärrys ansaintalogiikasta ja oman tuotannon kustannusrakenteesta. Tuottajien kanssa käytävälle jatkuvalla vuoropuhelulle rakennetaan malli edistämään syvempää yhteistyötä ja kumppanuuksien rakentamista. Kumppanuuksien ja vuoropuhelun pohjalta kehitetään innovaatioita ja yhteiskehittämistä hankintoihin sekä palveluiden sisältöihin (omat ja ostot) ja varmistetaan, että markkinoiden tarjoamat ratkaisut tunnetaan.

Tavoitteet ”Ostopalveluiden operatiivinen johtaminen on tuloksellista” -kärjen taustalla

Ostopalveluja johdetaan tavoitteellisesti ja tasapainoisesti oman tuotannon rinnalla. Linjojen ja tehtäväalueiden johtoryhmissä lisätään ostopalvelubudjetin toteuman ja ennusteiden läpikäyntiä sekä mahdollisten ylitysuhkien käsittelyä. Omalle tuotannolle ja ostoille asetetaan asiakasmäärätavoitteet, joita peilataan talouden tavoitteisiin. Sopimusohjausta, tavoiteasetantaa ja

laadunhallintaa palveluntuottajien suuntaan vahvistetaan. Oman tuotannon ensisijaiseen hyödyntämiseen kiinnitetään enemmän huomiota annettujen ohjeistuksien mukaisesti. Linjojen välisiä osaoptimoituja ratkaisuja ostopalvelupäätöksissä ratkotaan luomalla ketterät päätöksentekomenetelmät linjarajat ylittäviin asiakaspäätöksiin.

Vuokratyövoiman käyttö on hallittua ja suunnitelmallista. Vuokratyövoiman kustannusten erillisseurantaa jatketaan ja varmistetaan neuvoteltujen sopimushintojen etusijajärjestyksen toteutuminen vuokratyövoiman käytössä. Vuokratyövoiman resurssien johtaminen keskitetään tarkoituksenmukaisesti kokonaisuuden hallinnoimiseksi ja suunnitelmallisuuden vahvistamiseksi (esim. toimialue-, vastuualue- / linjataso tai poikkihallinnollinen malli). Oman toiminnan varahenkilöstöä kasvatetaan ja työkaluja sen hyödyntämiseen kehitetään. Vuokratyövoiman ja sijaisten palkkaamiseen kohdennettua budjettia siirretään varahenkilöstöbudjettiin ja parannetaan henkilöstön sisäistä liikkuvuutta (henkilöstön työskentelyä useammassa sijainnissa) muun muassa rekrytoinnin, työnkierron ja koulutuksien keinoin.

Osto-osaaminen ja kustannustietoisuus päätösten tukena. Kustannustietoisia päätöksiä ostopalveluiden käytöstä vahvistetaan mm. tunnistamalla keskeiset ammattiryhmät, jotka tekevät päätöksiä ostopalveluiden käytöstä. Lisäksi varmistetaan, että ammattilaisilla on käytössään ajantasaiset ja riittävät tiedot omasta tuotannosta, ostopalveluiden sopimuksista ja hinnoista, sekä määritellyt palveluvalikoimat ja niiden kuvaukset. Lisäksi laaditaan johtotason ohjeistus kustannustietoisien toiminnan peruseriaatteista ja luodaan rakenteet, joissa kustannustietoisuutta tarkastellaan kokonaisuutena yli tiimien, vastuualueiden ja palvelulinjojen.

Tavoitteet ”Tavoitteelliset ja suunnitelmallisesti toteutetut hankinnat ja sopimukset” -kärjen taustalla

Hyvinvointialueen ostovoima on täysimääräisesti omaksuttu ja hyödynnetty. Tavoitteena on siirtyä kuntakohtaisista sopimuksista hyvinvointialuetasoiisiin ja soveltuvin osin palvelulinjojen yhteisiin sopimuksiin mittakaavaetuja hyödyntäen. Kustannustehokkaita YTA-tasoisia hankintoja pyritään hyödyntämään laajasti ja kartoittamaan uusia mahdollisuuksia laajempien yhteishankintojen toteuttamiseksi. Hankintatoiminnan strategista kehittämistä jatketaan muun muassa yhteishankinnoissa, volyymiostoissa, tuottajasuhteiden hallinnassa, hankintojen kuluanalyysseissa sekä arvo- ja vaikuttavuusperusteisissä hankinnoissa.

Hankinnat on kategorisoitu ja tavoitteellistettu. Hankintaprosessiin tehdään tarvittavat päivitykset, yksittäisten hankintojen tavoiteasetantaa lisätään ja tehtyjen hankintojen onnistumista arvioidaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Hankintojen valmistelijoiden ja suunnittelijoiden

taloustietoisuutta vahvistetaan lisäämällä yhteistyötä ja vuoropuhelua taloushallinnon kanssa. Hankinnoille laaditaan toimeenpano-ohjelman mukainen kategorisointimalli, joka yhtenäistää hankintakriteeristöt ja mahdollistaa hankintojen keskinäisen priorisoinnin, niin että tärkeimmät hankinnat saavat riittävän painoarvon valmistelussa ja toteutuksessa. Tavoitteellisten hankintojen perustaa vahvistetaan määrittämällä palveluvalikoimat ja -kuvaukset kaikille palveluille. Lisäksi, tuotteistukset, palvelutietovaranto ja palvelukuvaukset yhteensovitetaan.

Epätarkoituksenmukaiset ostot on otettu hallintaan. Epätarkoituksenmukaisia ostoja vähennetään selvittämällä mahdollisuudet kilpailuttaa suoraan hankinnoille sopimukset. Tarvittavia ohjeistuksia päivitetään ja vahvistetaan portinvartijuutta sekä budjettivastuullisten seurantavastuuta suoraan hankinnoille ja sopimusten seurantaan. Suurimpia yksittäisiä ostobudjetteja käydään kohdennetusti läpi. Läpikäynnin pohjalta arvioidaan mahdollisuudet kustannusten vähentämiseksi esimerkiksi hankintavalikoiman yhtenäistämällä tai supistamisella.

Tavoitteet ”Ostopalveluiden johtamista tukeva tieto, osaaminen ja työnjako yhteensovitettu” -kärjen taustalla

Yhtenäinen ostopalveluiden johtamista tukeva tietopohja ja työvälineet ovat käytössä ja tietoa hyödynnetään. Otetaan käyttöön keskeiset ostopalveluiden johtamista tukevat työvälineet ja kehitetään tietopohjaa sekä raportointia tavoitteita vastaavaksi. Kehitetään tietojohdantaa tukemaan ostopalveluihin liittyvää tietotarpeiden tunnistamista, määrittelyä ja tavoitteen asetantaa.

Selkeä organisoituminen, vastuut sekä tarkoituksenmukainen resursointi hankinnoissa. Määritetään vastuut selkeästi strategiseen hankintakyvykkyyteen liittyvissä tehtävissä. Resursoinnin määrällistä ja laadullista riittävyyttä arvioidaan suhteessa ostopalveluiden määrään. Kaikkiin merkittäviin hankintoihin on laadittu prosessikuvaukset. Sopimusvalvontaa ja muuta sisäistä valvontaa kehitetään jatkuvasti.

Hankintaosaamista on vahvistettu ja on luotu ostopalveluiden tuloksellisuuteen tähtäävä kulttuuri. Huolehditaan, että hankintatoimintaa johdetaan jokaisessa yksikössä osana kokonaisjohtamista. Lisäksi varmistetaan, että sopimuksen omistaja linjaa hankinnan tavoitteet ennen tarkempaa suunnittelua. Kehitetään hankintaosaamisen hyödyntämisen toimintamallia, ja varmistetaan että osaajat saadaan monimutkaisten hankintojen valmisteluun oikea-aikaisesti. Hankintatoiminnan edellyttämät erityisosaamiset tunnistetaan ja riittävyys varmistetaan.

1. Ostopalvelukustannuksia vähennetty		
1.1. Oma tuotantokapasiteetti on maksimaalisesti ja optimaalisesti hyödynnetty	1.2. Ostopalveluiden asiakasmäärä ja hinnan muutokset ovat hallinnassa	1.3. Ostojen käyttö on suunnitelmallista ja toteuma raamissa
2. Vahva palveluiden järjestäminen ja omistajaohjaus		
2.1. Vahva ja systemaattinen in-house-yhtiöiden omistaja- ja sopimusohjaus	a) Vahvistetaan valittujen yhtiöiden sopimus- ja omistajaohjausta b) Selkeytetään sisäinen työnjako yhtiöiden ohjauksessa c) Arvioidaan strategisesti pidemmän aikavälin konsernirakennetta	
2.2. Monituottajamallin hyödyntäminen on strategista ja tasapainoista	a) Luodaan jaettu näkemys monituottajuuden perusteista b) Vahvistetaan strategisen konserniohjauksen roolia järjestämisessä c) Johdetaan monituottajamallia ja järjestämistä tavoitteellisella yhteistyöllä	
2.3. Tuotantotapa-analyytit ja tuottajavuoropuhelu palvelevat palveluiden järjestämisen päätöksiä	a) Tuotantotapa-analyytien juurruttaminen ja linkitys strategiseen suunnitteluun b) Rakennetaan vuoropuhelumalli ja kehitetään palveluihin ratkaisuja tuottajien kanssa	
3. Ostopalveluiden operatiivinen johtaminen on tuloksellista		
3.1. Ostopalveluja johdetaan tavoitteellisesti ja tasapainoisesti oman tuotannon rinnalla	a) Palvelulinjojen ostopalvelubudjetin toteumaa ja ennustetta seurataan ja johdetaan tavoitteellisesti b) Vahvistetaan sopimusohjausta, tavoiteasetantaa ja laadunhallintaa palveluntuottajien suuntaan c) Johdetaan oman tuotannon vahvistamista suhteessa ostopalveluihin ja ratkotaan linjojen välisiä osaoptimoituja ratkaisuja	
3.2. Vuokratyövoiman käyttö on hallittua ja suunnitelmallista	a) Vuokratyövoiman käyttöä seurataan tavoitteisiin peilaten b) Vuokratyövoiman käyttöä johdetaan tavoitteiden mukaisesti c) Oman toiminnan varahenkilöstöä kasvatetaan ja työkaluja sen hyödyntämiseen kehitetään	
3.3. Osto-osaaminen ja kustannustietoisuus ovat päätösten tukena	a) Vahvistetaan kustannustietoisia päätöksiä ostopalveluiden käytöstä b) Vahvistetaan kustannustehokasta -ja tietoista toimintaa, myös yli palvelulinjojen	
4. Tavoitteelliset ja suunnitelmallisesti toteutetut hankinnat ja sopimukset		
4.1. Hyvinvointialueen osto-voima on täysimääräisesti omaksuttu ja hyödynnetty	a) Siirrytään kuntakohtaisista hyvinvointialueitasoisiin ja soveltuvin osin palvelulinjojen yhteisiin sopimuksiin b) Jatketaan hankintatoiminnan strategista kehittämistä	
4.2. Hankinnat on kategorisoitu ja tavoitteellistettu	a) Tehdään hankintaprosessiin tarvittavat päivitykset hankintojen tavoitteellistamiseksi b) Haetaan hankinnoissa kustannustehokkuutta hyödyntämällä hankintojen kategoriointimallia c) Vahvistetaan monituottajamallin operatiivista perustaa tuotteistamalla palvelut ja laatimalla palvelukuvaukset	
4.3. Epätarkoituksenmukaiset ostot on otettu hallintaan	a) Epäedullisten suorahankintojen ja sopimusten ohi tapahtuvan ostamisen vähentäminen b) Yksittäisten ostobudjettien läpikäynti ja niiden suunnitelmallisuuden sekä ohjauksen vahvistaminen	
5. Ostopalveluiden johtamista tukeva tieto, osaaminen ja työnjako yhteensovitettu		
5.1. Yhtenäinen ostojen johtamista tukeva tietopohja ja työvälineet ovat käytössä ja tietoa hyödynnetään	a) Yhtenäinen tietopohja b) Yhtenäiset työvälineet ja raportoinnin kehittäminen c) Yhtenäinen tiedon hyödyntämisen osaaminen	
5.2. Selkeä organisoituminen, vastuut sekä tarkoituksenmukainen resursointi hankinnoissa	a) Vastuiden selkeämpi määrittäminen strategiseen hankintakyvykkyyteen liittyvissä tehtävissä b) Hankinnan kolmikantamallin toimijoiden roolien ja vastuiden kirkastaminen ja resursoinnin selvittäminen (linjat, strateginen hankinta, Tuomi & Isteikki) c) Sopimusvalvonnan ja sisäisen valvonnan tehostaminen	
5.3. Hankintaosaamista on vahvistettu ja luotu ostojen tuloksellisuuteen tähtäävä kulttuuri	a) Huolehditaan että hankintatoimintaa johdetaan jokaisessa yksikössä osana toiminnan kokonaisjohtamista b) Osaajat saadaan monimutkaisempien hankintojen valmisteluun tai haasteellisten tilanteiden ratkaisuun oikea-aikaisesti (osaamisen hyödyntämisen toimintamalli) c) Hankintatoiminnan edellyttämät erityisosaamiset tunnustetaan ja riittävyys varmistetaan (osaamisen pitkäjänteinen kehittäminen)	

Kuva 12. Kärkien tavoitteiden ja työsuunnitelmien toimenpiteiden ylätasoa yhteenveto.

8 Ohjelman toimeenpano ja seuranta

8.1 Toimeenpano

Ohjelma toteutetaan tavoitepuun mukaisesti viiden kärjen kautta (kuva 11). Strategisen monituottajuusohjelman toimeenpanoon osallistuu laajamittaisesti hyvinvointialueen ammattilaisia eri puolilta organisaatiota, joiden erityisosaamista hyödynnetään tavoitteiden mukaisissa teemoissa.

Syksyllä 2024 kärjille nimettiin vastuuhenkilöt, jotka vastaavat kärjen ja sen tavoitteiden toteutumisesta. Kärjen 1 toimenpiteet toimeenpannaan erillisen ostopalveluiden vähentämissuunnitelman kautta kappaleessa 4 kuvattujen vähentämiskeinojen mukaisesti. Kärkien 2–5 tavoitteille luotiin tarkennetut toimenpidesuunnitelmat, jotka kuvaavat konkreettisesti yksittäiset toimenpiteet, niiden aikataulun ja toimenpiteiden vastuuhenkilöt tavoitteeseen pääsemiseksi.

Ohjelman tavoitteiden toimeenpano käynnistyi syksyllä 2024 ja toimeenpanon arvioidaan kestävän vuonna 2025 alkavan valtuustokauden loppuun. Ohjelman toimeenpano ja sisällöt kytketään osaksi seuraavan valtuustokauden 2025-2028 strategiaa ja sen valmisteluprosessia.

Ohjelman toimeenpanon valmisteluvaiheessa kuultiin ja kerättiin hyvinvointialueen keskeisten sidosryhmien näkemyksiä ja palautteita ohjelman sisältöihin. Tavoitteena oli rakentaa sisäisten sidosryhmien kanssa omistajuutta toimeenpanoon ja ulkoisten sidosryhmien kanssa tietoisuutta ja luottamusta ennen ohjelman käynnistämistä. Ohjelman toteuttamisessa päävastuu on hyvinvointialueella, mutta muutos tehdään yhdessä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Ohjelmaluonnoksen kommentointiin osallistuneet sidosryhmät on esitetty kuvassa 13 ja läpikäynnin aikataulu liitteessä 1.

Sidosryhmiltä saatiin yhteensä yli 100 kommenttia ohjelmaluonnokseen. Jokainen kommentti listattiin, käytiin läpi ja luokiteltiin sisällön perusteella eri teemoihin. Luokittelun perusteella erityisesti kolme teemaa nousivat vahvasti esiin: 1) asiakasnäkökulma ja laatu, 2) pientuottajien ja järjestöjen asema, sekä 3) kustannusvertailun avoimuus ja perusteet. Esimerkinostot saaduista kommentteista sekä niiden vastineet ohjelmassa ja toimeenpanossa on kuvattu kuvassa 14. Saadut kommentit otetaan huomioon erityisesti ohjelman toimeenpanossa. Toimeenpanon alkuvaiheilla tarkentuvat ohjelman vaikutukset palvelu- ja asiakaskohtaisiin erityiskysymyksiin.

Sidosryhmät	Tilaisuus
Tuottajakenttä	<ul style="list-style-type: none"> - Järjestötuottajien keskustelut - Suurimpien ostopalvelutuottajien keskustelut, pienten ja keskisuurten yritysten kysely - Edunvalvojien keskustelut
Asukkaat, asiakkaat, henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstöinfo ja -kysely - Asukaspooli ja -kysely
Vaikuttamistoimielimet	<ul style="list-style-type: none"> - Nuorisovaltuuston kokouskäsittely - Vanhusneuvoston kokouskäsittely - Vammaisneuvoston kokouskäsittely - Yhteistoimintaelimen kokouskäsittely
Valiokunnat	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvinvointi- ja turvallisuusvaliokunnan kokouskäsittely - Tulevaisuus- ja strategiavaliokunnan kokouskäsittely - Monipalveluvaiokunnan kokouskäsittely - Vähän palveluita käyttävien valiokunnan kokouskäsittely
Jaostot	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkuus- ja laatujaoston kokouskäsittely - Henkilöstöjaoston kokouskäsittely - Konserni- ja toimitilajaoston kokouskäsittely
In-house-yhtiöt	<ul style="list-style-type: none"> - Infotilaisuus
Politiikka	<ul style="list-style-type: none"> - Aluehallituksen käsittelyt ja vastuu toimeenpanosta sekä seurannasta - Aluevaltuuston käsittelyt ja päätös ohjelmasta - Poliittisten ryhmien kokouskäsittelyt

Kuva 13. Strategisen monituottajuusohjelman luonnoksen kommentointiin osallistuneet sidosryhmät.

Teema	Nostoja saaduista kommenteista	Huomiot ohjelmassa ja toimeenpanossa
Asiakas- näkökulma ja laatu	<p><i>"Ohjelmasta puuttuu asiakasnäkökulma"</i></p> <p><i>"Ohjelmassa hinta ja raha puhuvat ylimpänä. Laadun pitäisi aina tulla ensimmäisenä. Eurojen lisäksi tulisi mitata esimerkiksi asiakaskokemusta ja hoidon laatua tuottajien välillä."</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pirkanmaan hyvinvointialue on olemassa asukkaitaan varten. Strateginen monituottajuusohjelma toteutetaan, jotta asukkaita pystytään palvelemaan hyvinvointialuestrategian mukaisesti yhdenvertaisesti ja vaikuttavasti taloudellisesti kestäväällä tavalla (2. Yhteenveto) - Asiakkaiden laadukkaat palvelut ja niihin liittyvät välttämättömät tukipalvelut toteutetaan monituottajamallilla, systemaattinen laadunhallinta varmistetaan (7.1. periaatteet)
Pientuottajien ja järjestöjen asema	<p><i>"Tulisi korostaa pk-yritysten samoin kuin paikallisten yritysten merkitystä"</i></p> <p><i>"Erityisesti pienempien paikallisten yritysten ja järjestötuottajien toiminta-edellytykset on tarpeen varmistaa, jotta kansainvälisten yritysten markkinaosuudet eivät kasvaisi liikaa"</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Muun muassa hankintaprosesseja kehittämällä pyritään mahdollistamaan kaiken kokoisten toimijoiden edellytykset tuottaa hyvinvointialueen tarvitsemia palveluita (7.1. periaatteet) - Lisäksi tavoitteessa 2.3 rakennettava vuoropuhelumalli tuottajien kanssa pyrkii vahvistamaan dialogia kaikkien tuottajien kanssa ja huomioimaan eri kokoiset tuottajat entistä paremmin
Kustannus- vertailun avoimuus ja perusteet	<p><i>"Ohjelmassa olisi tärkeää saada kustannukset avoimeksi sekä tilaajalta että tuottajalta, ja yhteiset periaatteet niiden laskemiseksi"</i></p> <p><i>"Mihin laskelmaan perustuu, että ostopalvelujen merkittävä osuus on nostanut riskiä hallita palveluiden kestävästä kustannuskehityksestä, jos oman tuotannon hinta ei ole tiedossa?"</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aitoa kustannusvertailua oman tuotannon ja ostopalveluiden välillä parannetaan selkeyttämällä ymmärrys ansaintalogiikasta ja oman tuotannon kustannusrakenteesta (kärjen 2. tavoitteet) sekä kehittämällä ostojen johtamisen tietopohjaa (kärki 5.) - Reaaliaikainen tietoperusta varmistetaan (7.1. periaatteet) - Ohjelman tavoitteet ja toimeenpano perustuvat talouden kokonaiskuvaan ja sen johtamiseen, ei ainoastaan eri tuottajien väliseen toteutuneiden yksikkökustannusten vertailuun.

Kuva 14. Kooste sidosryhmiltä saaduista kommenteista ja niiden huomioinnista ohjelmassa.

8.2 Seuranta

Monituottajuusohjelman seurannan rakenne on esitetty kuvassa 15. Kärki 1:ä seurataan pääasiallisesti käytössä olevien talouden seurantaprosessien avulla. Seurannassa keskitytään ostopalvelukustannusten vähentymiseen kappaleessa 5.2 kuvatun mukaisesti.

Kärkien 2-5 seuranta tapahtuu erikseen koostettavalla seurantamallilla. Tarkoituksena on, että seuranta itsessään ei ole liian kuormittava, mutta sen avulla pystyy todentamaan tavoitteiden etenemisen toimenpidesuunnitelmissa määriteltyjen aikataulujen mukaisesti. Kärkien 2-5 toiminnallinen seuranta perustuu tulos- ja prosessi-indikaattoreihin sekä tilannekatsauksiin kärkien omistajien ja nimettyjen vastuullisten kanssa. Prosessi- ja tulosindikaattorit on esitetty kuvassa 9. Toiminnallinen seurantamalli tarkentuu loppusyksystä 2024, mutta toteutustapa on samankaltainen kuin Pirkanmaan hyvinvointialueen strategian toimeenpano-ohjelmassa.



Kuva 15. Strategisen monituottajuusohjelman alustava seurantamalli

9 Liitteet

Liite 1. Ohjelmaluonnoksen läpikäynnin aikataulu sidosryhmien kanssa syksyllä 2024

Kategoria	Käsittely	Elo		Syys		Loka				Marras					
		26.- 30.8.	2.- 6.9.	9.- 13.9.	16.- 20.9.	23.- 27.9.	30.9- 4.10.	7.- 11.10.	14.- 18.10.	21.- 25.10.	28.10- 1.11.	4.- 8.11.	11.- 15.11.	18.- 22.11.	25.- 29.11.
Tuottajakenttä	Ostopalvelutuottajien keskustelut														
	Järjestötuottajien keskustelut														
	Edunvalvojien keskustelut														
Henkilöstö, asiakkaat & asukkaat	Henkilöstöinfo + kohdennettu kysely					24.9.									
	Asukaspooli + kysely						9.10.								
Yhteisinfo	Erinakkoinfo: vaikut.toimielimet, valtiokunnat, jaostot	29.8.	3.9.												
	Nuorisovaltuuston kokouksen kommentit							8.10.							
Vaikuttamis-toimielimet	Vanhusneuvoston kokouksen kommentit				17.9.										
	Vammaisneuvoston kokouksen kommentit			11.9.											
	Yhteistoimintaehin kommentit				17.9.										
Valtiokunnat	Hyvinvointi- ja turvallisuusvaltiokunnan kommentit					24.9.									
	Tulevaisuus- ja strategiavaliokunnan kommentit				18.9.										
	Monipalveluvaliokunnan kommentit				17.9.										
	Vähän palveluita käyttävien valiokunna kommentit					26.9.									
Jaostot	Asiakkuus ja laatujaoston kokouksen kommentit			9.9.											
	Henkilöstöjaoston kokouksen kommentit					2.10.									
	Konserni- ja toimitusjaoston kokouksen kommentit			10.9.											
In-house-yhtiöt	Info in-house-yhtiöille				17.9.										
	Aluehallituksen esittely / käsittely	26.8.				26.9.						11.11.			
Politiikka	Aluevaltuuston esittely / käsittely		6.9.												
	Aluevaltuustoryhmien kommentit														
	Aluevaltuuston hyväksyntä														25.11.

Liite 2. Kärkien 2-5 toimeenpanon seurannan indikaattorit

2. Vahva palvelulden järjestäminen ja omistajaohjaus	
2.1. Vahva ja systemaattinen in-house-yhtiöiden omistaja- ja sopimusohjaus	<ul style="list-style-type: none"> • Yhtiöille asetettavat yhtiökohtaiset mittarit • Yhtiöiden budjettien toteutuminen ja kehitys
2.2. Monituottajamallin hyödyntäminen on strategista ja tasapainoista	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluiden järjestämisen tavoitteet palvelulinjoittain ja hyvinvointialueen tasolla määritelty (K/E) • Strateginen ohjaus –tehtäväalueen rakenne määritetty ja muutokset toimeenpantu (K/E)
2.3. Tuotantotapa-analyytit ja tuottajavuoropuhelu palvelevat palveluiden järjestämisen päätöksiä	<ul style="list-style-type: none"> • Tehtyjen tuotantotapa-analyytien määrä • Tuottajavuoropuhelun malli luotu ja käytössä (K/E)
3. Ostopalveluiden operatiivinen johtaminen on tuloksellista	
3.1. Ostopalveluja johdetaan tavoitteellisesti ja tasapainoisesti oman tuotannon rinnalla	<ul style="list-style-type: none"> • Linjojen ostopalvelubudjettien toteuma kvartaaleittain ja kehitys • Asiakasmääräbudjettien toteuma kuukausittain / kvartaaleittain ja kehitys • Omavalvontasuunnitelman toteutumisen arviointi • Oman tuotannon osuus (kokonaiskustannuksista tai kokonaisasiakasmäärästä)
3.2. Vuokratyövoiman käyttö on hallittua ja suunnitelmallista	<ul style="list-style-type: none"> • Vuokratyövoiman käytön toteuma kuukausittain/kvartaaleittain ja kehitys • Vuokratyövoiman seurantatyökalut arvioitu ja seuranta kaikissa soveltuviissa palveluissa käytössä (K/E) • Varahenkilöstöpoolin henkilöstömäärän kehitys • Työvoimanhallintajärjestelmä käyttöön otettu (K/E)
3.3. Osto-osaaminen ja kustannustietoisuus ovat päätösten tukena	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasmäärien ja tiimien budjettien toteuma • Johtotason ohjeistus kustannustietoisien toiminnan peruseriaatteista laadittu (K/E) • Kustannustietoisuuteen tähtävien koulutusten osallistujamäärä
4. Tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti toteutetut hankinnat ja sopimukset	
4.1. Hyvinvointialueen osto-voima on täysimääräisesti omaksuttu ja hyödynnetty	<ul style="list-style-type: none"> • Sopimusten ja toimittajien määrä • Hankinta- ja sopimushintojen toteutuneet muutokset suhteessa tavoitteisiin • Toteutuneet YTA-tason hankinnat (määrät ja eurovolyymit)
4.2. Hankinnat on kategorisoitu ja tavoitteellistettu	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteet hankinnoille ja kumppanuuksille asetettu (K/E) • Omistajuudet ja vastuut arvioitu (K/E) • Hankintojen budjettivaikutusten kehitys • Kategoriointimalli laadittu (K/E) • Palveluvalikoimat ja -kuvaukset kaikille keskeisille palveluille laadittu (K/E)
4.3. Epätarkoituksenmukaiset ostot on otettu hallintaan	<ul style="list-style-type: none"> • Suorahankintojen määrät • Merkittävimpien palveluiden ostobudjettien kehitys
5. Ostopalveluiden johtamista tukeva tieto, osaaminen ja työnjako yhteensovitettu	
5.1. Yhtenäinen ostojen johtamista tukeva tietopohja, työvälineet ovat käytössä ja tietoa hyödynnetään	<ul style="list-style-type: none"> • Hankintojen tietojohtamisen malli dokumentoitu (K/E) • Tuotteet määritetty ja tuotteiden laskenta käytössä (K/E) • Hankintojen toiminnanohjaus-järjestelmä käytössä (K/E) • Kategoriamallin mukainen raportointi käytössä linjoille ja johdolle (K/E)
5.2. Selkeä organisoituminen, vastuut sekä tarkoituksenmukainen resursointi hankinnoissa	<ul style="list-style-type: none"> • Sote-palvelujen hankintatoiminnan organisointi (kolmikantamalli) on arvioitu (K/E) • Sote-palvelujen hankintatoiminnan vastuut, roolit ja resursointi kuvattu arvioinnin pohjalta (K/E) • ICT-hankintatoiminnan malli on arvioitu (K/E) • Hankintojen prosessikuvaukset on laadittu (K/E)
5.3. Hankintaosaamista on vahvistettu ja luotu ostojen tuloksellisuuteen tähtävä kulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> • Moodle-kurssin suorittaneiden esihenkilöiden määrä • Hankintaverkoston jäsenten osallistumisaktiivisuus verkoston tapaamisiin