

Tuotannon järjestämisen periaatteet

Antti Ylä-Jarkko

keusote.fi

HYVINKÄÄ | JÄRVENPÄÄ | MÄNTSÄLÄ | NURMIJÄRVI | PORNAINEN | TUUSULA

Sisällys

- Yhteenveto
- Johdanto ja keskeiset käsitteet
- 1 Yhteiset periaatteet ohjaavat järjestämistapojen arviointia
- 2 Palvelukohtaiset tavoitteet järjestämistavan valintaan on määritelty
- 3 Palvelut on tuotteistettu ja yksikkökustannukset ovat tiedossa
- 4 Systemaattinen tuotantotapa-analytiikka on käytössä
- 5 Palvelutuotannon ohjausmallit ovat käytössä kaikissa palveluissa
- 6 Hankintastrategia ja -ohje ohjaavat hankintojen toteutusta
- Tuotannon järjestämisen periaatteet implementoidaan osaksi järjestäjän toimintaa
- Liitteet



Laadukkaan ja vaikuttavan palvelutuotannon järjestämisen prosessi

1 Yhteiset periaatteet ohjaavat järjestämistapojen arviointia

Vahvalla järjestäjällä on olemassa **eri vaihtoehtoja** palvelun tuottajaksi sekä keinot turvata palvelut häiriötilanteissa. Eri vaihtoehtoja voidaan hyödyntää myös samanaikaisesti **palvelutuotannon päämäärien** saavuttamiseksi. Tuotannon järjestämisen periaatteet ovat järjestäjän työkalu järjestämistavan valintaan, ohjaukseen ja kehittämiseen.

6 Hankintastrategia ja -ohje ohjaavat hankintojen toteutusta

Ostopalveluilla voidaan tavoitella eri tapauksissa eri palvelutuotannon päämääriä jotka määrittävät soveltuvan hankintatavan. Hankinnat toteutetaan hankintastrategian periaatteiden mukaisesti. Hankintaohjeessa on kuvattu tarkempia ohjeistuksia hankintasopimusten tekemiseen.

2 Palvelukohtaiset tavoitteet järjestämistavan valintaan on määritelty

Strategisesti tärkeät palvelukokonaisuudet tunnistetaan ja niiden tuotantotapaa arvioidaan aktiivisesti.

Palvelukokonaisuuden strategisuutta arvioidaan mm. taloudellisuuden, muutostarpeen ja palveluihin sisältyvien riskien näkökulmasta.

3 Palvelut on tuotteistettu ja yksikkökustannukset ovat tiedossa

Oman palvelutuotannon yksikkökustannukset tunnetaan ja tietoa ylläpidetään säännöllisesti.

Tietoa hyödynnetään tuotantotapa-analyysien toteutuksessa (mm. tuotantotapavaihtoehtojen vertailuun) sekä oman palvelutuotannon kehittämiseen.

4 Systemaattinen tuotantotapa-analytiikka on käytössä

Järjestämistavan valintaa tehdään perustuen systemaattiseen tuotantotapa-analyysiin.

Tuotantotapa-analytiikan viitekehys rakentuu mm. kustannusten, resurssien, riskien ja markkina- sekä kilpailutilanteen ympärille.

5 Palvelutuotannon ohjausmallit ovat käytössä kaikissa palveluissa

Omaa ja ostettua palvelutuotantoa ohjataan ja arvioidaan vaikuttavuus-perusteisesti yhdenmukaisin periaattein.

Sopimusohjauksen avulla varmistetaan ostettavan palvelun laatu, vastuullisuus ja vaikuttavuus sekä ohjauksen ja valvonnan edellytykset.

Järjestämistavan valinta ei ole kertaluonteinen projekti. Palvelutuotantoa ja valitun järjestämistavan kykyä vastata palvelutuotannon tavoitteisiin arvioidaan säännöllisesti. Kustannustason muutokset tai muut olennaiset poikkeamat käynnistävät järjestämistavan uudelleenarvioinnin.

Tuotannon järjestämisen periaatteet:

Vahvalla järjestäjällä on olemassa eri vaihtoehtoja palvelun tuottajaksi sekä keinot turvata palvelut häiriötilanteissa.

Tuotannon järjestämisen periaatteet ovat järjestäjän työkalu järjestämistavan valintaan, ohjaukseen ja kehittämiseen.



Strategian viitekehys



Keskeiset aiheet ja käsitteet

Palveluiden järjestäminen	Palveluiden järjestäjä suunnittelee asukkaiden tarpeita vastaavat lainsäädännön mukaiset palvelut. Järjestäjä määrittää palveluiden sisällön ja järjestämistavat. Palvelut voidaan järjestää tuottamalla ne itse, ostamalla ne toiselta julkiselta tai yksityiseltä palvelutuottajalta tai tarjoamalla palvelun käyttäjälle palveluseteli.
Strateginen palvelukokonaisuus	Palveluiden järjestäjän tunnistama alueen asukkaiden ja järjestämistehtävän kannalta tärkeä, taloudellisesti merkittävä, runsaasti riskejä sisältävä, suurta muutostarvetta edellyttävä tai suuren alueellisen vaikuttavuuden omaava palvelukokonaisuus.
Tuotantotapa-analyysi (MoB)	Tuotantotapa-analyysissä tarkastellaan palvelun tai palvelukokonaisuuden nykytilaa ja vaihtoehtoja sen järjestämiseen. Analyysissä arvioidaan esimerkiksi kustannuksia, määriä, markkinatilannetta ja asiakaskokemusta sekä palvelun kehittämistarvetta.
Ostopalvelut	Hyvinvointialueet voivat lainsäädännön sallimissa rajoissa järjestää osan palvelutuotannosta oma tuotannon sijaan ostopalveluina. Ostopalveluita voidaan hankkia joko yksityisiltä tai julkisilta palvelutuottajilta. Ostopalveluna hankittavien palveluiden tulee olla sisällöltään sellaisia, että hyvinvointialueen järjestämisvastuun toteutuminen ei vaarannu.
Palveluseteli	Palvelusetelillä edistetään palveluiden käyttäjien valinnanvapautta ja mahdollisuutta hankkia sote-palveluita myös yksityisiltä palvelutuottajilta. Palvelusetelillä voi hankkia palveluita joita hyvinvointialue on velvollinen asukkaalleen järjestämään. Hyvinvointialue päättää itse palvelusetelin käyttöönotosta ja mihin palveluihin sitä sovelletaan.
Omavalvonta	Omavalvonnalla varmistetaan, että toiminnassa toteutuvat lainsäädännön ja laatusuosituksen sekä palvelutuottajan itse omalle toiminnalleen asettamat vaatimukset. Omavalvonta perustuu riskien arviointiin. Jossa toimintayksiköt arvioivat palvelujen ja palveluprosessien riskejä asiakasturvallisuuden ja kustannusvaikuttavuudennäkökulmasta.
Palveluintegraatio	Palveluintegraatiolla tarkoitetaan sote palveluiden yhteensovittamista. Tarkoituksena on parantaa palveluiden yhdenvertaisuutta sekä järjestää ne vaikuttavasti ja mahdollisimman kustannustehokkaasti. Erityisesti laaja-alaisesti yhteensovitettavia palveluita tarvitseville asiakkaille turvataan integraation myötä saumattomat palvelut.
Tuotteistaminen	Palveluiden tuotteistamisella pyritään parantamaan palveluiden tasalaatuisuutta, toistettavuutta, vertailukelpoisuutta ja kehittämistä. Tuotteistuksen myötä myös palveluiden taloudellisuutta ja yksikkökustannuksia on helpompi arvioida. Arvioinnin pohjalta voidaan vertailla mm. oman palvelutuotannon ja ostopalveluiden kustannustasoa.
Vastuullisuus	Palvelujen järjestämisessä tulee huomioida hyvinvointialueen rooli merkittävänä yhteiskunnallisena toimijana, joka edellyttää erityistä vastuullisuutta ja kestävän kehityksen näkökulmaa. Tämä vastuu toteutuu sosiaalisena, taloudellisena ja ympäristövastuuna.
Kustannusvaikuttavuus	Sosiaali- ja terveydenhuollon vaikuttavuuden suhde sen aikaansaamiseksi käytettyihin resursseihin. Arkikielessä vaikuttavuudella tarkoitetaan usein nimenomaan kustannusvaikuttavuutta.

Mihin kysymyksiin dokumentti vastaa?



Palvelutuotannon päämäärät ja järjestämistavan valintaa ohjaavat periaatteet

- Miten järjestämis- ja tuottamisvastuu on määritelty?
- Mitkä ovat palvelutuotannon päämäärät?
- Mikä on riittävän oman tuotannon taso ja mitä periaatteita järjestämistavan valintaan liittyy?
- Miten palvelukokonaisuuksien strategisuutta arvioidaan ja miten palvelun ominaispiirteet vaikuttavat järjestämistavan valintaan?



Periaatteet palveluiden tuotteistamiseen ja tuotantotapa-analyysien toteuttamiseen

- Mikä on tuotteistamisen rooli järjestämisessä ja tuotantotapa-analytiikassa?
- Millaisin periaattein tuotantotapa-analytiikka toteutetaan?
- Mitkä ovat järjestäjän ohjauskeinot ja miten niitä sovelletaan?

Organisaatio, järjestäjänäkökulma ja tuotantovastuu

Järjestäjänäkökulma ohjaa eri tuottajien ja tuotantotapojen arviointia.

Järjestäjä



- Vastaa tuotannon strategisesta ohjauksesta
- Määrittää **mitä** tuotetaan?
- Järjestäjän kohderyhmänä on alueen **asukkaat**
- Määrittää tavoitteet ja varmistaa vaikuttavien palveluiden järjestämisen alueen asukkaille tarveperusteisesti
- Järjestäjän tehtävän keskittyä laajoihin kokonaisuuksiin, palveluiden integraatioon ja pitkän tähtäimen tavoitteisiin
- Vastaa tuottamisen ohjauksesta ja valvonnasta

Tuottaja



- Vastaa tuotannon operatiivisesta päätöksenteosta
- Tuottajan kohderyhmänä on **asiakas**
- Määrittää **miten** tuotetaan lainsäädännön, kansallisten kriteerien ja järjestäjän antamissa puitteissa?
- Palvelutuottajien tehtävänä keskittyä asiakaskokemukseen ja palvelun laatuun sekä vaikuttavuuteen

Käytettävissä oleva **tieto** tukee tehtävien toteuttamista ja tavoitteiden saavuttamista

Järjestäjä vastaa palvelukokonaisuuksien ohjauksesta ja palvelujen integroinnista

Palveluketjut toimivat järjestäjän työkaluina palvelupolkujen sujuvuuden parantamisessa yli organisaatio- ja palveluntuottaja rajojen. Järjestäjän ja tuottajan työnjaon periaatteita kuvataan prosessiarkkitehtuurissa (tasot 1-4).



Palveluketjun ohjauksen periaatteet:

- Vastuu on **järjestäjällä** ja palveluketju ryhmittelyn keskiössä on koko alueen väestö
- Vaikuttavuusperustainen strateginen ohjaus perustuu palveluketjutason tiedon ja mittareiden seurantaan

Asiakasprosessin integroinnin periaatteet:

- Operatiivinen vastuu on **palveluntuottajalla** ja **asiakkaat** ovat keskiössä integroitaessa eri palveluja
- Palvelut integroidaan yhteiseen asiakasprosessiin palvelun tuotantotavasta riippumatta ja asiakkaan palvelutarve huomioiden
- Palveluprosessien saumatonta yhteen toimivuutta optimoidaan aktiivisesti yhteistyössä palveluntuottajien kesken

1

Yhteiset periaatteet ohjaavat järjestämistapojen arviointia:

Yhteisesti määritellyt palvelutuotannon päämäärät auttavat arvioimaan ja kehittämään eri järjestämistapojen rooleja näiden päämäärien saavuttamiseksi. Määritellyt periaatteet auttavat järjestäjää hyödyntämään eri järjestämistapoja ja tunnistamaan niihin liittyviä riskejä.



Järjestäjän asettamat palvelutuotannon päämäärät toimivat pohjana järjestämistapojen valinnassa

Järjestäjän asettamat palvelutuotannon päämäärät ohjaavat järjestämistavan valintaa. Päämäärät on johdettu Keusoten palvelustrategiasta, jota ohjaa ihmislähtöisyys, vaikuttavuusperusteinen yhteistyö ja vastuullisuus.

Järjestämistavan valinnalla pyritään varmistamaan, että päämäärät toteutuvat mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti lainsäädännön asettamat reunaehdot ja riittävä oman palvelutuotannon taso huomioiden.

Eri järjestämistapojen hyödyntämiseen liittyy myös strategisten päämäärien näkökulmasta erilaisia reunaehtoja, jotka tulee huomioida järjestämistavan soveltuvuutta arvioitaessa.



Saavutettavuus

Valitulla järjestämistavalla pystytään varmistamaan, että palvelut ovat yhdenvertaisesti kaikkien asukkaiden saavutettavissa. Palvelutuottaja kykenee takamaan saatavuuden sekä fyysisten että digipalveluiden osalta.



Laatu, turvallisuus ja vaikuttavuus

Valitulla järjestämistavalla pystytään varmistamaan, että palvelut ovat korkealaatuisia ja aidosti vaikuttavia. Henkilöstöllä on riittävä osaaminen ja ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja hoito on oikeanlaista ja oikea-aikaista.



Kustannustehokkuus

Valitulla järjestämistavalla pystytään varmistamaan, että palvelut toteutetaan kustannustehokkaasti. Samat palvelut tuotetaan pienemmin kustannuksin vaarantamatta hoidon laatua ja turvallisuutta tai palvelutuotannon vastuullisuutta.



Asiakaslähtöisyys

Valitulla järjestämistavalla pystytään varmistamaan, että asiakkaan toiveet otetaan huomioon ja häntä osallistetaan oman hoidon suunnittelussa. Ammatillaiset kykenevät vastamaan sekä asiakkaan tarpeisiin että organisaation tavoitteisiin.

Lainsäädäntö asettaa reunaehdot tuotannon järjestämiseen ja oman tuotannon tasoon

Lainsäädäntö ei aseta yksiselitteistä rajaa oman tuotannon osuudelle. Harkittaessa palveluiden ostamista huomioidaan lainsäädännön lisäksi Keusoten lakia täydentävät periaatteet.

Hyvinvointialueen tulee huolehtia laadukkaiden ja turvallisten palveluiden yhdenvertaisesta järjestämisestä asukkailleen kaikissa tilanteissa

- Järjestämislaki painottaa hyvinvointialueen yhtäläistä järjestämisvastuuta sekä yksityiseltä sektorilta hankituista että itse tuotetuista palveluista
- Hyvinvointialueella on vastuu asiakkaisen sote-palveluiden yhteensovittamisesta

Palveluiden tulee olla yhtä laadukkaita ja yhdenvertaisesti asukkaiden saatavilla järjestämistavasta riippumatta

- Palvelut voidaan lain sallimissa rajoissa hankkia yksityiseltä palveluntuottajalta mikäli se on tarpeen tehtävien tarkoituksenmukaiseksi hoitamiseksi
- Hyvinvointialueen tulee ohjata ja valvoa palveluiden laatua sekä ylläpitää ajantasaista tilannekuvaa ohjauksen ja valvonnan toteutumisesta
- Järjestäjällä oltava riittävä osaamien palveluista varmistaakseen palvelutuotantoon liittyvän päätöksenteon ja ohjauksen asianmukainen toteutuminen



Laki: Palvelut on häiriötilanteissa pystyttävä tuottamaan itse

- Hyvinvointialue **ei saa** hankkia yksityiseltä palveluntuottajalta:
 1. Palveluja joihin sisältyy julkisen vallan käyttöä
 2. Yksilö- ja perhekohtaista sosiaalityötä
 3. Kiireellisen hoidon ja päivystyksen palveluita
 4. Ensihoitopalvelua
- Järjestämisvastuun asianmukaisen toteutuksen turvaamiseksi hyvinvointialue ei saa antaa yksityisten palveluntuottajien tuotettavaksi esim. kokonaisia sosiaali- ja terveydenhuollon tehtäväaloja

Lainsäädäntöä täydentävät periaatteet riittävän oman tuotannon tason määrittelyyn

- Uusien toimintamallien pilotointi ja toiminnan kehitys on omassa palvelutuotannossa helpompaa
- Ostopalveluja hankittaessa on huomioitava markkinariski ja monopolien muodostuminen
- Palveluiden tuotteistaminen ja kustannusten tunteminen on tärkeää, mikä edellyttää riittävää omaa palvelutuotantoa
- Riittävän vahvalla järjestäjällä on vaihtoehtoja ja tuotantotavan arviointi säilyy omissa käsissä. Järjestäjällä on oltava mm. vahva ymmärrys palveluista ja riittävä osto-osaaminen

Eri järjestämistapoihin liittyvät periaatteet tuotannon päämäärien tavoittelussa

Palvelutuotannon päämäärät voidaan eri palveluissa saavuttaa erilaisilla järjestämistavoilla tai niiden yhdistelmillä. Eri järjestämistapojen hyödyntämiseen liittyy erilaisia reunaehtoja, jotka on huomioitava arvioitaessa järjestämistavan soveltuvuutta kyseiseen palveluun.

Päämäärä	Oma tuotanto	Ostopalvelu*	Vuokratyövoima	Palveluseteli
Kustannustehokkuus Kustannustehokkuuden arviointi ja vertailu eri tuottajien välillä perustuu tuotteistukseen ja yksikkökustannusten tuntemiseen.	Vaikka oma tuotanto on usein kustannustehokkain vaihtoehto, kilpailu ja kustannusvertailu auttavat kirittämään myös omaa toimintaa.	Oman ja ostetun palvelun kustannusta verrataan säännöllisesti ja markkinariskiä hallitaan pitämällä yllä valmius irtautua yksittäisestä tuottajasta.	Vuokratyövoiman kustannustaso on usein korkea jolloin sitä on perusteltua käyttää vain tilapäisiin tarpeisiin.	Palvelusetelin arvon ei tule ylittää vastaavan palvelun oman tuotannon kustannusta.
Asiakaslähtöisyys Oikea-aikaisuus, osallisuus ja kuulluksi tuleminen ovat ohjaavia periaatteita järjestämistavasta riippumatta	Asiakastyytyväisyyttä seurataan aktiivisesti ja asiakasnäkökulma ohjaa omien palveluiden kehittämistä.	Ostopalvelut mahdollistavat laajemman valikoiman ja yksilöllisemmät palvelut erityisesti harvinaisissa palveluissa.	Vuokratyövoiman käyttöä tulee välttää palveluissa joissa asiakassuhteen pysyvyys on tärkeää.	Soveltuu ainoastaan sellaisten palveluiden asiakkaille, joilla on edellytykset etsiä ja valita sopiva palveluntuottaja.
Laatu ja vaikuttavuus Laadun valvonta perustuu järjestäjän omavalvonta-ohjelmaan ja palveluntuottajien omavalvontasuunnitelmiin.	Laatujärjestelmä ohjaa laatu johtamista ja toimintaa kehitetään jatkuvasti Lean menetelmillä. Uusien toimintamallien pilotointi on helpompaa omassa toiminnassa.	Järjestäjä määrittelee palvelulta edellytetyn laadun, jonka toteutumista seurataan sopimusohjauksen ja omavalvonnan keinoin.	Ammattipätevyden lisäksi edellytetään myös laatua ja tuottavuutta (Kokemus ja käytössä olevien järjestelmien tuntemus).	Palvelun laatu ja sen valvonnan periaatteet määrittellään palvelusetelien sääntökirjoissa.
Saatavuus ja saavutettavuus ovat lähtökohhta asiakaslähtöiselle ja vaikuttavalle palvelutuotannolle.	Eri palveluiden optimaaliset tuotantopisteet määritetään palveluverkkosuunnitelmassa. Saavutettavuutta tuetaan eri palvelumuodoilla.	Ostopalveluiden avulla voidaan joustavammin reagoida kysynnässä tapahtuviin muutoksiin.	Voidaan hyödyntää takaamaan saatavuus lyhytaikaisissa kysyntäpiikeissä tai akuutissa resurssipulassa.	Edistetään palvelusetelituottajien verkoston kattavuutta.

* Yksityisen yrityksen lisäksi palveluita voidaan myös hankkia tai tuottaa yhteistyössä toisen hyvinvointialueen kanssa.

Tausta: Järjestämistavat ja niiden roolit eri palvelukokonaisuuksissa

	Oma tuotanto	Ostopalvelut	Vuokratyövoima	Palveluseteli
Perusterveydenhuolto	<ul style="list-style-type: none"> + Merkittävä rooli kaikissa palveluissa ja vahva osaaminen sekä ymmärrys eri palveluista. - Omassa palvelutuotannossa saatavuuden turvaaminen on haasteellista. 	<ul style="list-style-type: none"> + Tiettyjen palveluiden ulkoistamisella voidaan parantaa hoidon saatavuutta vapauttamalla omia resursseja. - Hintojen nousu heikentää perusterveydenhuollon kustannustehokkuutta. 	<ul style="list-style-type: none"> + Tarjoaa nopeaa joustovaraa henkilöstön saatavuuden osalta jos vuokratyövoima markkinoita ylläpidetään. - Pitkällä aikavälillä ei ole kustannustehokas vaihtoehto. 	<ul style="list-style-type: none"> + Palvelusetelin käytöllä on kokonaisvaltainen vaikutus hoidon asiakaslähtöisyyteen, saatavuuteen sekä vaikuttavuuteen. - Palvelusetelin saatavuus luo haasteita.
Ikääntyneiden palvelut	<ul style="list-style-type: none"> + Valmiiksi vahva osaaminen ikäikäiden kotihoidossa. - Yhteisöllisen asumisen paikkojen riittämättömyys luo haasteita. 	<ul style="list-style-type: none"> + Valmiiksi vahva osaaminen ikääntyneiden tehostetussa palveluasumisessa. - Tehostetun palveluasumisen osalta hintojen nousu heikentää kustannustehokkuutta. 	<ul style="list-style-type: none"> + Parantaa henkilöstön saatavuutta esim. kotihoidossa. - Pitkällä aikavälillä ei ole kustannustehokas vaihtoehto. 	<ul style="list-style-type: none"> + Parantaa asukkaan valinnanvapautta, jolla on vaikutusta mm. asiakaslähtöisyyteen. - Pieni määrä palveluntarjoajia ja palvelusetelin myöntämisen rajoitteet.
Vammaisten palvelut	<ul style="list-style-type: none"> + Vahvempi asema ja osaaminen ETEVAN myötä. Oman tuotannon roolia tulisi vahvistaa entisestään. - Asumispalveluiden osalta oman toiminnan käynnistäminen vaatii panostuksia. 	<ul style="list-style-type: none"> + Valmiiksi vahva osaaminen vammaisten ympärivuorokautisessa palveluasumisessa. - Hintojen nousu heikentää kustannustehokkuutta. 	<ul style="list-style-type: none"> + Tarjoaa nopeaa joustovaraa henkilöstön saatavuuden osalta jos vuokratyövoima markkinoita ylläpidetään. - Pitkällä aikavälillä ei ole kustannustehokas vaihtoehto . 	<ul style="list-style-type: none"> + Palvelusetelillä voidaan parantaa asukkaan valinnanvapautta ja hoidon asiakaslähtöisyyttä. - Palveluntarjoajia on vähän ja palvelusetelin myöntämistä on rajoitettu.

Tausta: Järjestämistavat ja niiden roolit eri palvelukokonaisuuksissa

	Oma tuotanto	Ostopalvelut	Vuokratyövoima	Palveluseteli
Lapset, nuoret ja perheet	<ul style="list-style-type: none"> + Omalla tuotannolla on vahva rooli laitospalveluiden useammassa palvelussa mm. lapsiperheiden sosiaalipalvelut. - Omassa toiminnassa lääketieteellisen tuen ja psykologien saatavuus luo haasteita. 	<ul style="list-style-type: none"> + Osassa lapsiperheiden sosiaalihuollon palveluista omaa toimintaa täydennetään iltaisin, viikonloppuisin ja ylivuototilanteissa. - Hintojen nousu ja palvelun sekä henkilöstön saatavuus luovat haasteita osassa palveluista. 	<ul style="list-style-type: none"> + Ei käytetä vuokratyövoimaa, mutta rekrytointiyritykset tarjoavat joustovaraa henkilöstön saatavuudelle. - Henkilöstön vaihtelevuus hoidossa heikentää asiakaslähtöisyyttä ja työn laatua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Palvelutuottajien määrä ei osassa palveluista vastaa kysyntää ja meneillä olevan kilpailutuksen vuoksi seteli ei ole ajankohtainen. - Kilpailutus haasteellista ja pienten toimijoiden vaikea täyttää vaatimuksia (esim. GDPR ja kantayhteensopivuus).
Päihde- ja mielenterveyspalvelut	<ul style="list-style-type: none"> + Omalla tuotannolla on vahva rooli avopalveluissa sekä asumispalveluiden tarpeen määrittämisessä. - Asumispalveluiden osalta oman toiminnan käynnistäminen vaatisi uusia panostuksia . 	<ul style="list-style-type: none"> + Ostopalveluilla valmiiksi vahva osaaminen palveluasumisen toiminnan pyörittämisessä - Asumispalveluiden osalta hintojen nousu heikentää hoidon kustannustehokkuutta 	<ul style="list-style-type: none"> - Pitkällä aikavälillä ei kustannustehokas vaihtoehto - Vuokratyövoimalla ei riittävää osaamista, jolla olisi merkittäviä vaikutuksia hoidon laatuun. 	<ul style="list-style-type: none"> - Palvelutarpeen arviointiin ja asumispalveluihin sijoitteluun liittyvien tarkkojen kriteerien myötä palvelusetelin käyttö heikentäisi hoidon saavutettavuutta ja vaikuttavuutta.
Suun terveydenhuolto	<ul style="list-style-type: none"> + Liikkuvilla palveluilla voidaan taata palvelun saavutettavuus ja kustannusvaikuttavuus - Oma tuotanto sitoo henkilöstöä ja ammattiryhmästä riippuen sen saatavuudessa voi olla haasteita 	<ul style="list-style-type: none"> + Voidaan tukea omaa toimintaa esim. jonojen purkamiseen jos palvelun volyymit ja sisältö ovat selvillä - Vaatii riittävän isot volyymit ja useamman palveluntuottajan kustannustehokkuuden säilymiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> + Tarjoaa nopeaa joustovaraa henkilöstön saatavuuden osalta jos vuokratyövoima markkinoita ylläpidetään. - Pitkällä aikavälillä ei ole kustannustehokas vaihtoehto. 	<ul style="list-style-type: none"> + Palvelusetelillä voidaan tukea omaa toimintaa ja se tarjoaa asukkaille valinnanvapautta - Palvelutuottajien puute tietyillä alueilla luo haasteita saavutettavuuden suhteen

2

Palvelukohtaiset tavoitteet järjestämistavan valintaan on määritelty:

Eri palveluiden ominaispiirteet asettavat erilaisia reunaehtoja järjestämistavan valintaan.

Tunnistetaan strategiset palvelukokonaisuudet, joissa voidaan aktiivisesti tavoitella eri järjestämistapojen mahdollistamia hyötyjä.



Riittävän vahvalla järjestäjällä on vaihtoehtoja järjestämistavan valintaan

Yleiset periaatteet	Palvelun ominaispiirteisiin liittyvät periaatteet järjestämistavan valintaan				
<ul style="list-style-type: none"> Lainsäädännön ja muiden reunaehtojen noudattaminen Palvelun ominaispiirteet määrittävät järjestämistapoihin liittyvät reunaehdot. Oman tuotannon osuuden tulee olla riittävä, jotta kaikki palvelut pystytään häiriötilanteessa tuottamaan itse. Riittävän vahvalla järjestäjällä on myös vaihtoehtoja palveluiden järjestämiseen. Ostopalveluiden osuuden ollessa merkittävän suuri, tulee huolehtia sopimusten sitomisesta yleisesti käytettyihin indekseihin ja riittävästä irtisanomisajoista. Tuotantotapa-analyysien (MoB) käyttö päätöksenteon ja ratkaisujen suunnittelun tukena 		Osaamiseen ja kyvykkyyteen liittyvät periaatteet	Markkinatilanteeseen liittyvät periaatteet	Palvelun laajuuteen liittyvät periaatteet	Kustannuksiin liittyvät periaatteet
	<p>Suosi omaa palvelutuotantoa Tietyt palvelut on perusteltua säilyttää lähtökohtaisesti omassa palvelutuotannossa.</p>	HVA:lla on paras osaaminen, johtamiskyvykyys, tilat ja muut resurssit palvelun tuottamiseen ja laatuvaatimusten täyttämiseen	Markkinoilla on vähän toimijoita ja heikot kilpailusmahdollisuudet	Palvelu on keskeinen asiakasohjauksen ja tarpeen arvioinnin näkökulmasta	Kohdealue on vaikeasti määriteltävissä eikä eri järjestämistapojen kustannuksia pystytä aidosti vertailemaan
	<p>Edistä aitoa monituottajuutta Yksityinen ja julkinen tuotanto kirittävät toisiaan ja järjestäjä voi säätää eri järjestämistapojen osuutta kulloistenkin olosuhteiden mukaan.</p>	Palveluntuottajilla on selkeä molemminpuolinen etu sekä yhteinen tavoite oppimisen ja vertaiskehittämien näkökulmasta	Markkinoilla on olemassa useampia toimijoita ja yksityisellä palveluntuottajalla on strateginen kannustin toiminnan kehittämiseen	Palvelu on laajuudeltaan merkittävä eikä volyymin jakaminen useille eri toimijoille vaaranna palvelutuotannon mittakaava etuja	Kannustinmallit on selkeästi määriteltävissä ja kustannuksiltaan toteutettavissa (ei pelkästään taloudellinen kannustin)
<p>Harkitse ostopalvelua Joissakin palveluissa voi olla perusteltua tukeutua yksinomaan ostopalveluihin.</p>	1) Palvelu on hyvin spesifi ja vaatii erityisosaamista jota HVA:lla ei ole. tai 2) Toiminnan ulkoistamisella ei ole strategisen osaamisen menetyksen riskiä	1) Vaadittua erityisosaamista ei ole mielekästä ylläpitää vain Keusoten väestöpohjalle tai 2) Markkinoilla on paljon toimijoita ja hyvät kilpailusmahdollisuudet.	Palvelu on rajattu osa kokonaisuutta ja sen ulkoistamisella voidaan vapauttaa omia resursseja	Tarve lyhytaikaisen palvelun tuottamiseen ilman sitoutumista pidempiaikaisiin henkilöstökustannuksiin ja rekrytointeihin	

Strategisten palvelukokonaisuuksien tunnistaminen toimii lähtökohtana tuotantotapa-analyysille

Strategisten palvelukokonaisuuksien tunnistamista ohjaavat strategiset tavoitteet kuten, saatavuus, kustannustehokkuus sekä palvelun laatu ja vaikuttavuus.

Palveluiden strategisuuden tarkempi arviointi perustuu strategisten hankintojen viitekehykseen, joka koostuu kolmesta pääelementistä: Hankinnan koko, muutostarve ja kyvykkyydet. Muita huomioitavia tekijöitä ovat mm. palvelutuotantoon liittyvät riskit ja palveluiden vaikutukset yhteiskuntaa sekä alueen elinvoimaan.

Kukin osa-alue jakautuu tarkempiin arviointikriteereihin, jotka on kuvattu dokumentin liitteessä 2.

Viitekehyksen pääelementit

Hankinnan koko/laajuus

Palvelu tai palvelukokonaisuus on euromääräisesti merkittävän suuri tai sen moniulotteisuus vaikuttaa merkittävästi muihin palveluihin

Muutostarve

Nykytilanteessa tunnistettu tarve esim. vaikuttaa kustannuskehitykseen, laatuun ja vaikuttavuuteen tai muuttaa palvelurakennetta

Osaaminen ja kyvykkyydet

Innovatiivinen uuden palvelun/hankinnan kehittäminen, nopeasti kehittyvä markkinatilanne tai palvelun merkittävä teknologia-painotteisuus

Muita huomioitavia tekijöitä

Palvelutuotannon riskit

Palvelutuotannon jatkuvuuteen ja toimitusvarmuuteen liittyy merkittäviä riskejä tai rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa kokonaiskustannuksiin

Vaikutukset yhteiskuntaan ja alueen elinvoimaan

Tavoitteena merkittävät positiiviset työllisyys- ja ympäristövaikutukset tai painopiste alueen vetovoimaisuuden ja kilpailukyvyyn kehittämisessä

Muu syy uudelle toimintatavoille

Tavoitteena uusien muualla hyväksi koettujen toimintamallien testaus, alueiden välisen yhteistyön kehitys tai muu akuutti tarve muutokselle



Järjestämistapoihin liittyviä riskejä tulee hallita systemaattisesti ja yhtenäisin periaattein

Järjestämistapoihin liittyviä riskejä tulee hallita systemaattisesti ja prosessin oltava säännöllinen sekä sen osa-alueet tarkasti määritellyt.

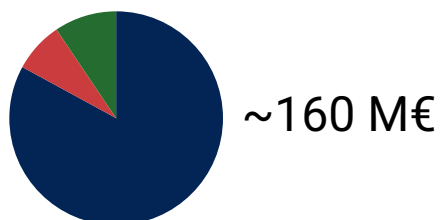
Riskejä voidaan ennaltaehkäistä mm. varmistamalla riittävä **sopimus-** ja **hankintaosaaminen** sekä **valvonnan** ja **ohjauksen** tarkoituksenmukainen toteutuminen. Hankintoja tehtäessä huomioidaan asiakkaan tarpeet, yhdenmukaisuus strategiaan tavoitteisiin sekä palvelutuottajien kyvykkyys.

Kaikilla osa-alueilla on oltava riittävät resurssit ja vastuuhenkilöt, joiden pääasiallinen tehtävä on varmistaa asianmukaiset sopimukset ja sopimuksen aikaiset valvonnan käytännöt. Hankintatapoja kehitetään jatkuvasti ja parhaita käytänteitä kartoitetaan aktiivisesti.

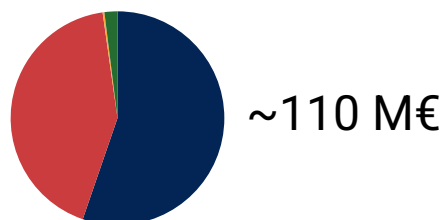
	Riskit omassa palvelutuotannossa	Riskit ostopalveluissa
Saatavuus	Henkilöstön riittävyyden haasteet heikentävät kykyä reagoida potilas- ja asiakasmäärien nopeaan vaihteluun.	Palvelutuottajien kyvykkyuden kartoittamisen puutteellisuus vaarantaa palvelutuottajien kyvyn vastata hoidontarpeeseen.
Kustannustehokkuus	Oman palvelutuotannon käynnistäminen osa-alueilla, jossa sitä ei vielä ole vaatii panostuksia, joka heikentää kustannustehokkuutta jos talousjohtaminen ja toiminnanohjaus eivät ole riittävällä tasolla.	Riittämätön hankinta- ja sopimusosaaminen johtaa epädullisiin sopimuksiin sitoutumiseen (esim. hintojen korotusmekanismi).
Laatu ja vaikuttavuus	Riittävän valvontaosaamisen ja henkilöstömitoituksen toteutumattomuus vaarantavat hoidon laatuksien täyttymisen.	Lisää valvonnan tarvetta, jolloin mm. yhteistyö valvontavastuista hyvinvointialueiden kanssa korostuu. Riittämättömien valvontaresurssien ja osaamisen myötä ei kyetä vastamaan yksilön tarpeisiin ja laatuvaatimuksiin.

Lähtötilanne 2022: Muun kuin oman palvelutuotannon rooli vaihtelee palvelukokonaisuuksittain (1/2)

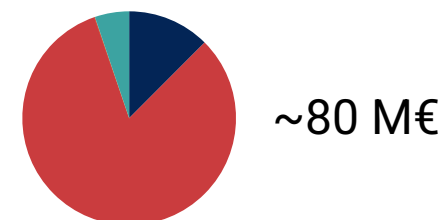
Perusterveydenhuolto



Ikääntyneiden palvelut



Vammaisten palvelut*

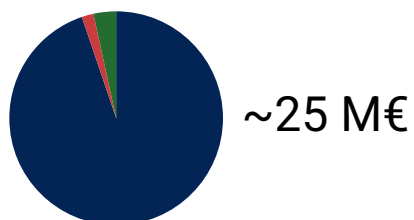


■ Oma toiminta
 ■ Asiakaspalvelujen ostot
 ■ Palveluseteli
 ■ Vuokratyövoima
 ■ Avustukset

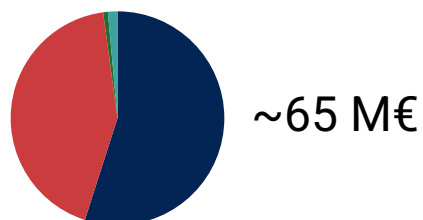
Perusterveydenhuolto	Ikääntyneiden palvelut	Vammaisten palvelut
<p>Perusterveydenhuollossa ostopalveluita ja vuokratyövoimaa käytetään etenkin vastaanotto- ja avokuntoutuspalveluissa.</p> <p>Ostopalveluilla pyritään vapauttamaan oman toiminnan resursseja. Vuokratyövoimaa hyödynnetään osin pakon sanelemana lyhytaikaisten henkilöstövajeiden korjaamiseen.</p>	<p>Ikääntyneiden hoidossa ostopalveluita käytetään pääosin tehosteussa palveluasumisessa. Vuokratyövoimaa puolestaan iäkkäiden kotihoidossa</p> <p>Ostopalveluilla kuntayhtymän aikaan tavoiteltu kustannustehokkuutta, mikä ei aina ole toteutunut. Vuokratyövoimalla täydennetään kotihoidon resursseja osin pakon sanelemana.</p>	<p>Omaa tuotantoa käytetään liikkumisen tukemiseen sekä sosiaalityöhön ja päivätoimintaan. Ostopalveluilla isompi rooli vammaisten asumispalveluissa</p> <p>Ostopalveluiden suuri osuus palveluasumisessa muodostunut ajalta ennen hyvinvointialueita. ETEVAN siirtyminen Keusoten alle vahvistaa omaa tuotantoa.</p>

Lähtötilanne 2022: Muun kuin oman palvelutuotannon rooli vaihtelee palvelukokonaisuuksittain (2/2)

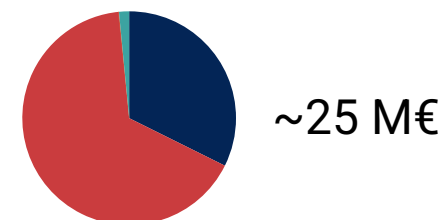
Suun terveydenhuolto



Lapset, nuoret ja perheet



Päihde- ja mielenterveys



■ Oma toiminta
 ■ Asiakaspalvelujen ostot
 ■ Palveluseteli
 ■ Vuokratyövoima
 ■ Avustukset

Suun terveydenhuolto	Lapset, nuoret ja perheet	Päihde- ja mielenterveys
Suun terveydenhuollon palvelut tuotetaan pääasiallisesti omana toimintana, jota täydennetään ostopalveluilla ja vuokratyövoimalla.	<p>Oman tuotannon rooli avohuollossa laitoshoidon tarpeen arvioinnissa ja lyhytaikaisen laitoshoidon tuottamisessa</p> <p>Ostopalveluilla täydennetään omaa toimintaa (esim. lapsiperheiden kotipalvelut, perhetyö, psykologin tutkimukset) sekä hankitaan pitempiaikaista ympärivuorokautista laitoshoidoa.</p>	<p>Ostopalveluita käytetään etenkin mielenterveyskuntoutujien ympärivuorokautisiin asumispalveluihin. Avopalvelut pääosin omaa toimintaa.</p> <p>Oman toiminnan rooli avopalveluissa palveluasumisen tarpeen määrittämisessä. Palveluasumisessa ostopalveluilla haettu kustannustehokkuutta.</p>

3

Palvelut on tuotteistettu ja yksikköhinnat ovat tiedossa:

Oman ja ostetun palvelutuotannon yksikkökustannukset tunnetaan ja tietoa ylläpidetään säännöllisesti.

Tietoa hyödynnetään tuotantotapa-analyysien toteutuksessa (mm. tuotantotapavaihtoehtojen vertailuun) sekä oman palvelutuotannon kehittämiseen.



Palveluiden tuotteistaminen parantaa vertailukelpoisuutta ja helpottaa palveluiden taloudellisuuden arviointia

Palveluiden tuotteistamisella on merkittävä rooli palvelutuotannon järjestämiseen liittyvässä päätöksenteossa ja se toimii olennaisena tietopohjana tuotantotapa-analytiikassa.

Tuotteistamisen myötä palveluiden taloudellisuutta on mahdollista arvioida ja palvelun sisältö ja rakenne on selkeästi määriteltävissä. Selkeä palvelukokonaisuus takaa palveluiden tasalaatuisuuden ja toistettavuuden

Näkökulma	Tuotteistamisen periaatteet
Vertailukelpoisuus	Oman toiminnan tuotteistuksessa pyritään vertailukelpoisiin nimikkeisiin ostopalvelutuottajien kanssa. Tietoa hyödynnetään MoB-analyyseissä optimaalisen järjestämistavan valitsemiseen liittyvässä päätöksenteossa.
Ajantasaisuus	Tuotteistamisen tulee perustua jatkuvasti päivittyvään tietoon, jotta se vastaa muutoksiin asiakkaiden tarpeissa, toimintaympäristössä sekä vallitsevassa kilpailutilanteessa.
Oman toiminnan kehitys	Tuotteistettuja palveluita verrataan aktiivisesti muiden tuottajien palveluihin ja toimintaa kehitetään strategisiin päämääriin tukeutuen.

4

Systemaattinen tuotantotapa-analytiikka on käytössä:

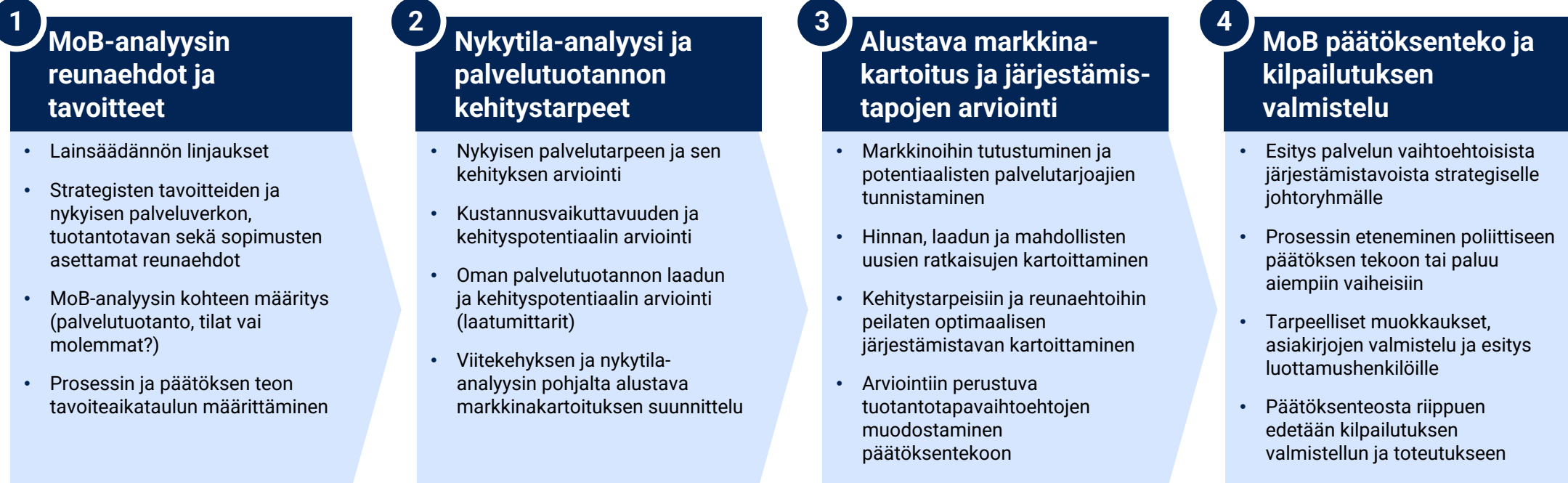
Järjestämistavan valintaa tehdään systemaattiseen tuotantotapa-analyysiin perustuen.

Tuotantotapa-analytiikan viitekehys rakentuu mm. kustannusten, resurssien, riskien ja markkina- sekä kilpailutilanteen ympärille.



Tuotantotapa-analytiikka (MoB) tukee optimaalisten järjestämistapojen valintaan liittyvää päätöksentekoa

Tuotantotapa-analytiikka toimii olennaisena osana järjestämistavan valintaan liittyvässä päätöksenteossa. Analyseissä tulee huomioida lainsäädäntö sekä mm. strategisten päämäärien asettamat reunaehdot. Prosessi lähtee liikkeelle analyysin kohteeksi valittujen palveluiden nykytilan kartoituksesta ja kehitystarpeiden tunnistamisesta. Analyysin seuraavassa vaiheessa tehdään alustava markkinakartoitus ja arvioidaan vaihtoehtoja tuotannon järjestämiseen. Tuotantotapavaihtoehdot etenevät päätöksentekoon ja kilpailutukseen sekä toteutukseen.



Tuotantotapa-analytiikka – MoB viitekehys

Tuotantotapa-analytiikan viitekehys rakentuu neljän pääelementin ympärille: kustannukset, resurssit, riskit sekä markkina- ja kilpailutilanne. Muita huomioitavia tekijöitä ovat mm. asiakaslähtöisyyteen ja potilastyytyväisyyteen liittyvät elementit, sekä palvelutuotannon vaikutukset nykyiseen henkilöstöön. Tarkemmat arviointikriteerit on esitetty dokumentin liitteessä 3.

Viitekehymisen pääelementit



Talous ja kustannukset

- Oman tuotannon kustannustaso ja kehitys suhteessa markkinaan
- Taloudellinen kehityspotentiaali



Resurssit ja osaamis pohja

- Palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit, erityisosaaminen ja johtamisen kyvykkyydet



Riskit ja valvonta

- Toiminnan riskit liittyen talouteen, jatkuvuuteen ja turvallisuuteen
- Valvonnan edellytykset



Markkina ja kilpailutilanne

- Kilpailukyky työnantajana, olemassa olevat tai ennakoitavat rekrytointihaasteet
- Toimijoiden määrä markkinoilla

Muut huomioitavat tekijät



Asiakas- ja potilasnäkökulma, laatu ja vaikuttavuus



Henkilöstö- ja organisaatiovaikutukset



Muut (esim. lainsäädännön asettamat reunaehdot)

5

Palvelutuotannon ohjausmallit ovat käytössä kaikissa palveluissa:

Omaa ja ostettua palvelutuotantoa ohjataan ja arvioidaan vaikuttavuusperusteisesti yhdenmukaisin periaattein.

Sopimusohjauksen avulla varmistetaan ostettavan palvelun laatu, vastuullisuus ja vaikuttavuus sekä ohjauksen ja valvonnan edellytykset.



Järjestäjän omavalvonta – Omavalvonta on ensisijainen palvelujen ja tehtävien valvonnan muoto

Omavalvonnan rooli

- Omavalvonnalla varmistetaan palvelujen ja tehtävien lainmukainen hoitaminen ja sopimusten noudattaminen.
- Omavalvonnalla valvotaan ja ohjataan palvelustrategiassa päätettyjen palvelujen järjestämisen keskeisten periaatteiden toteutumista.
- Omavalvonnalla varmistetaan palvelujen saatavuus, jatkuvuus, turvallisuus ja laatu sekä asiakkaiden yhdenvertaisuus.
- Palvelutuottajan omavalvontatiedon hyödyntäminen oman toiminnan kehittämisessä sekä puutteiden korjaamisessa
- Järjestäjän omavalvontatiedon hyödyntäminen laadun ja vaatimustenmukaisuuden arvioinnissa sekä palvelutuotannon ohjauksessa

Omavalvontaa ohjaavat periaatteet

1. Tehtävien ja palvelujen valvontaa toteutetaan osana järjestämistä ja tuottamista
2. Omavalvonnan tehtävä on varmistaa palveluiden saatavuus, jatkuvuus, turvallisuus ja laatu sekä asiakkaiden yhdenvertaisuus
3. Valvontaa toteutetaan riippumattomasti ja puolueettomasti
4. Valvottavat kohteet, niiden erityispiirteet ja valvontamenettely on kirjattu hyvinvointialueen valvontasuunnitelmaan
5. Valvontaa ja ohjausta tuotetaan yhdenvertaisesti sekä yksityisille että omille palveluntuottajille.
6. Valvonta perustuu palvelutapahtuman/tuotannon riskiarviointiin, jossa vastuullisuus sekä asiakas- ja potilasturvallisuus ovat keskiössä.
7. Valvonnassa korostetaan palveluntuottajien omavalvontaa ja omaa vastuuta huolehtia palvelujensa laadusta ja asiakas- ja potilasturvallisuudesta lainsäädännön, laatuvaatimusten ja sopimusten mukaisesti jatkuvasti palveluja tuottaessa.
8. Valvontaa toteutetaan hyvässä ja kannustavassa yhteistyössä palveluntuottajan kanssa

Ohjauksen käytäntöjen tulee olla mahdollisimman yhtenäiset järjestämistavasta riippumatta

Ohjauksen tulee perustua vaikuttavuustietoon ja siinä tulee huomioida Keusoten asettamat vaikuttavuustavoitteet. Askelmerkit vaikuttavuusperusteisen ohjauksen edistämiseen on kuvattu tarkemmin Keusoten vaikuttavuuden tiekartassa.

Ohjauskeino	Kuvaus	Soveltaminen (Periaate)
Resurssiohjaus	Perustuu rahan tai muiden resurssien jakamiseen ja jakoperusteiden säätämiseen.	Palveluntuottajia ohjataan vaikuttavuuslähtöisesti mm. palvelusopimusten (sopimusohjaus) sekä resurssien, seurantamittareiden tavoiteasetannan avulla (tulosohjaus).
Normiohjaus	Perustuu lainsäädäntöön, jolla ohjataan esim. palvelutuotantoa. Ohjaukseen kuuluvat myös erilaiset ohjeet, määräykset ja niihin sisältyvät velvoitteet.	Omavalvonnan ja sopimusohjauksen avulla varmistetaan asiakas- ja potilasturvallisuus, palvelujen lainmukaisuus, laatu, vaikuttavuusperustaisuus sekä palvelujen käyttäjien perusoikeuksien, yhdenvertaisuuden ja oikeusturvan toteutuminen.
Informaatio-ohjaus	Perustuu seuranta- ja vertailutiedon tuottamiseen ilman suoria velvoitteita/sanktioita.	Omaa palvelutuotantoa ja ostopalveluntuottajia ohjataan ja valvotaan samoin kriteerein sekä edellytetään yhdenmukaista vertailutietoa.
Pehmeät ohjauskeinot	Perustuu mm. luottamuksen rakentamiseen ja yhteisen kulttuurin luomiseen.	Toimintaa kehitetään aktiivisesti yhteistyössä ja palveluntuottajien välillä avointa markkinavuoropuhelua.

Järjestäjän arviointimallilla varmistetaan, että palvelutuotannon ohjausmalli toteutuu laadukkaasti

Palvelutuotannon laadun ja suorituskyvyn arvioinnilla pyritään aktiivisesti kehittämään ja parantamaan toimintaa ja sen tuloksellisuutta. Palvelutuotannon laadun ja suorituskyvyn arvioinnissa korostuu asiakas- ja potilasturvallisuus sekä palvelujen vaikuttavuusperusteisuus.

Palvelutuotannon laatua arvioimalla tuetaan tuotannon ohjausta ja varmistetaan laatu- ja vaikuttavuustavoitteiden saavuttaminen. Tietoa hyödynnetään kehityskohteiden tunnistamiseksi ja tehdään tarvittaessa tarvittavat toimenpiteet puutteiden korjaamiseksi.

Periaatteet laadun arviointiin

Asiakkaiden tarpeet sekä muut toimintaan liittyvät laatuvaatimukset on tunnistettu

Asiakasprosessit ja palvelut on tehty näkyväksi ja kuvattu selkeästi

Laatutavoitteiden toteutumista seurataan ja mitataan aktiivisesti (esim. SHQS laatustandardit, sisäiset tarkastukset ja omavalvonta) sekä yhtenäisesti tuotantotavasta riippumatta

Henkilöstöllä on käytössä tarvittavat dokumentit ja menettelytavat laadun seurantaan ja arviointia varten

6

Hankintastrategia- ja ohje ohjaavat hankintojen toteutusta:

Ostopalveluilla voidaan tavoitella eri tapauksissa eri palvelutuotannon päämääriä jotka määrittävät soveltuvan hankintatavan. Hankinnat toteutetaan hankintastrategian ja -ohjeen periaatteiden mukaisesti.



Ostopalvelun tavoitteet määrittävät periaatteet hankintatavan valintaan

Päätöksen hankintaprosessin aloittamisesta tai olemassa olevan sopimuksen jatkamisesta tulee perustua systemaattiseen tuotantotapa-analytiikkaan perustuvaan oletukseen palveluntuottajan kyvystä saavuttaa tuotannon päämäärät omaa tuotantoa tehokkaammin. Hankinnan tavoitteet ohjaavat hankintatavan valintaa ja sopimusohjauksen painopisteitä.

Ostopalveluilla voidaan tavoitella samanaikaisesti useita eri palvelutuotannon päämääriä jolloin hankinnan toteutuksessa ja sopimusohjauksessa sovelletaan useampia eri periaatteita.

Kaikissa hankinnoissa korostetaan prosessin läpinäkyvyyttä, palvelulta edellytettyä laatutasoa, kustannuskehityksen ennakoitavuutta ja hankittavan palvelun yhteen toimivuutta oman palvelutuotannon kanssa.

Hankinnan tavoite	Periaatteet hankinnan toteutukseen
Kustannustehokkuus Omaa toimintaa edullisemmat yksikkökustannukset.	Järjestäjän on analysoitava mistä palveluntuottajan kustannusetu syntyy. Edellytetty laatutaso, vaikuttavuusnäkökulma ja resursointi on määriteltävä sopimuksissa. Hinnankorotusmekanismit sopimuskauden aikana kuvataan sopimuksissa.
Laatu ja vaikuttavuus Palveluntuottaja kykenee tuottamaan omaa toimintaa laadukkaampaa tai vaikuttavampaa palvelua.	Laatu- tai vaikuttavuushyödyt tulee pystyä osoittamaan ja kytkemään osaksi sopimuksia ja niiden seurantaa. Edistetään innovatiivisten hankintamallien käyttöönottoa (Esim. Tulospohjaiset sopimusmallit ja allianssit).
Saatavuus Saatavuuden varmistaminen esimerkiksi kysyntä-peakkeihin tai resurssipulaan vastaamiseksi. Harvinaisten palveluiden järjestäminen.	Saatavuuden varmistamiseen perustuvissa hankinnoissa sopimukset pidetään järjestäjän näkökulmasta mahdollisimman joustavina. Palvelua voidaan ostaa ainoastaan sille ajalle ja volyyymille jolle sen hetkinen tarve on.
Asiakaslähtöisyys Eri tuottajien hyödyntäminen mahdollistaa laajemman valikoiman ja sopivamman palvelun eri asiakkaille	Asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden mukaisten palveluiden hankinnassa korostuu asiakassuhteiden pysyvyys. Hankinnoissa huomioidaan asiakkaan tarpeet ja heitä osallistetaan hankintojen suunnittelussa.

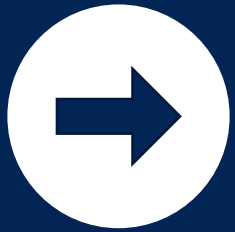
Hankintaprosessin periaatteet kuvataan tarkemmin hankintastrategiassa ja -ohjeessa.

Hankinnan tavoitteet määrittävät hankintatavan ja tuottajan kompensointimallin

Vaikuttavuusperusteisessa hankinnassa ostetaan suoritteiden sijaan mitattua vaikuttavuushyötyä. Parhaimmillaan vaikuttavuusperusteisella hankinnalla voidaan välttää tarpeetonta osaoptimointia ja luoda tuottajalle kannustimia kehittää toimintaa kaikkia osapuolia hyödyttävään suuntaan. Hankinnoissa on usein järkevää yhdistää suorite- kapitaatio- ja tulospohjaisia elementtejä.

Yksikkökustannuksiin perustuva hankinta	Tulospohjainen sopimusmalli	Yhteisyritykset ja allianssimallit
<p>Mikäli hankinta kohdistuu selkeästi rajattuihin ja standardisoituihin suoritteisiin, voidaan hyödyntää joko suoritteiden tai resurssien yksikköhintoihin perustuvia sopimusmalleja.</p> <p>Sopimuksissa ja sopimusohjauksessa kiinnitetään erityistä huomiota minimilaatuvaatimusten kuvaamiseen ja niiden toteutumisen seurantaan sekä hinnankorotusmekanismeihin. Tuottajalle maksettua hintaa on pystyttävä vertaamaan toisiin tuottajiin ja omaan palvelutuotantoon. Edullinen kustannustason tavoittelu ei saa kuitenkaan vaarantaa hankintojen vastuullisuutta.</p>	<p>Tulospohjaisilla sopimusmalleilla voidaan jakaa riskiä toimittajalle ja tavoitella aidosti vaikuttavuusperusteisia hankintoja.</p> <p>Vaikuttavuushyödyt voivat liittyä esimerkiksi asiakkaiden raportoimaan laatuun (Prom ja Prem*) tai heidän palvelutarpeen vähenemiseen raskaammissa palveluissa.</p> <p>Tulospohjaiset mallit toimivat silloin kun tulokset pystytään määrittelemään riittävän tarkasti, toimittaja pystyy kantamaan myös riskin ja kun toimittajalla on aito mahdollisuus tehdä asioita paremmin (Teknologia, osaaminen, toimintamallit).</p>	<p>Yhteisyritys yksityisen toimijan kanssa mahdollistaa järjestäjälle ulkoistusta paremman läpinäkyvyyden ja ohjausmahdollisuudet.</p> <p>Allianssimallissa palvelut tuotetaan eri tuottajien välisenä yhteistyönä jossa toimijoiden vastuut on selkeästi määritelty, mutta riskit ja tuotot jaetaan kumppaneiden kesken.</p> <p>Yhteisyritysten ja allianssimallien hyödyt edellyttävät riittävän laajaa palvelukokonaisuutta ja bonusmallien täsmällistä kuvaamista osaoptimoinnin välttämiseksi.</p>

*Prom = Patient reported outcome measures, Prem = Patient reported experience measures



Tuotannon järjestämisen periaatteet implementoidaan osaksi järjestäjän toimintaa:

Tuotannon järjestämisen periaatteet otetaan käyttöön arvioimalla palveluittain miten nykyinen tapa järjestää palvelut suhtautuu näihin periaatteisiin.

Edistymistä periaatteiden soveltamisessa seurataan säännöllisesti ja tarvittaessa myös periaatteita päivitetään.



Tuotannon järjestämisen periaatteet toimeenpannaan palvelukokonaisuuksittain

Tuotannon järjestämisen periaatteiden toimeenpano tukee vaikuttavuuden tiekartan rinnalla vaikuttavuusperusteista järjestäjäohjausta.

Tehtävä	Sisältö	Aikataulu ja vastuu	Mittari
1. Tavoitetila eri palvelukokonaisuuksissa	Kuvataan palvelukokonaisuuksittain palvelut jotka on a) pidettävä omana tuotantona b) tavoitellaan monituottajuutta ja c) voidaan harkita yksinomaan ostopalvelun käyttöä.	Q3/2023, <i>palvelujohtajat</i>	Palvelut ja tavoitetila dokumentoitu
2. Palveluiden tuotteistus	Yksikkökustannukset eri palveluille ja resursseille on tiedossa sekä oman toiminnan että ostopalveluiden osalta. Kustannustietoa päivitetään vähintään vuosittain.	Q4/2023, <i>Talouspalvelut</i>	Tuotteistettujen palveluiden osuus
3. Tuotantotapa-analyysit	Palveluille joiden osalta harkitaan ostopalveluiden käyttöä joko kokonaisuudessaan tai osana järjestämistapapalettia käynnistetään systemaattisia tuotantotapa-analyysseja. Tuotantotapa-analyysien toteuttamisesta rakennetaan jatkuva prosessi	Q4/2023 määritelty seuraavan vuoden MoB kohteet, <i>Järjestäjäpalvelut</i>	MoB analyysien toteutus on osa johdon vuosikelloa
4. Hankintastrategia ja -ohjeet	Hankintastrategiaan ja -ohjeisiin kuvataan tarkemmat periaatteet hankintojen toteutuksesta sekä sopimusten ja sopimusohjauksen sisällöstä.	Q4 / 2023, <i>Hankintajohtaja</i>	Hankintastrategia ja ohjeistus on tehty
5. Tuotannon järjestämisen periaatteet ohjaavat tuotantotapojen arviointia	Tuotantotapojen arvioinnista tulee osa järjestäjän jatkuvaa toimintaa. Järjestämistapojen osuuksia, kustannuksia ja kykyä vastata palvelutuotannon tavoitteisiin seurataan säännöllisesti.	2024 ->, <i>Järjestäjäkokous</i>	

Dokumentin ylläpito ja päivittäminen

Tietohallintojohtaja vastaa tuotannon järjestämisen periaatteiden ylläpidosta ja toimeenpanon seurannasta. Sekä periaatteita että niiden perusteella tehtyjä valintoja seurataan vuosittain. Tuotannon järjestämisen periaatteiden ylläpito koostuu kolmesta kokonaisuudesta.

1

Tuotannon järjestämisen periaatteiden tarkastelu

Kokemukset periaatteiden soveltamisesta saattavat nostaa esiin tarpeita täydentää tai muuttaa tässä dokumentissa esitettyjä periaatteita. Periaatteet käydään läpi vuosittain ja varmistetaan niiden ajantasaisuudesta.

2

Tuotannon järjestämisen tilannekuvan ylläpito

Järjestämistapa osuuksien kehittymistä eri palveluiden suorite- ja euromääräisestä käytöstä seurataan säännöllisesti ja arvioidaan valitun järjestämistavan kykyä vastata palvelutuotannon päämääriin. Tietoa seurataan palveluissa jatkuvasti ja kootaan yhteen vuosittain tarkempaa läpikäyntiä varten.

3

Käyttöönoton seuranta

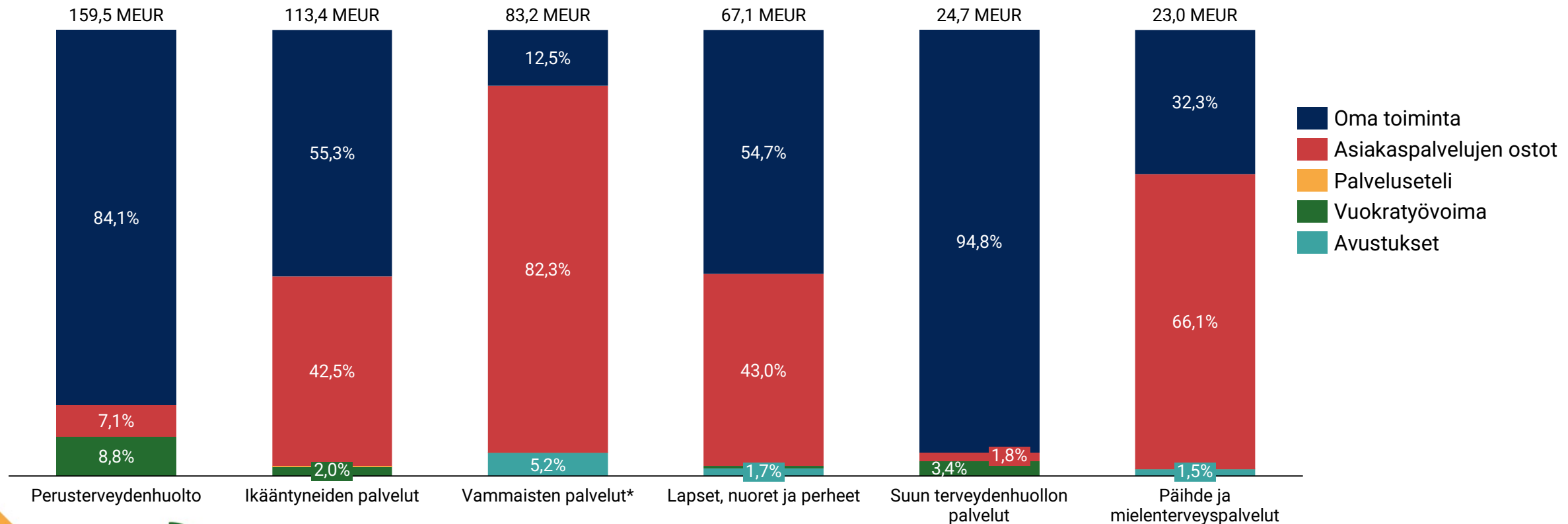
Seurataan periaatteiden käyttöönottoa ja soveltamista. Perustuuko järjestämistapavalinnat systemaattiseen analyysiin ja onko tämän edellyttämä järjestäjän tietopohja riittävällä tasolla. Periaatteet integroidaan osaksi hankintajärjestelmää (Cludia) siten että voidaan seurata ja varmistaa hankintojen toteutuminen sovittujen periaatteiden mukaisesti.

Liite 1

Tietoa Keusoten palvelutuotannosta
järjestämistavoittain

Kokonaiskuva: Kokonaiskustannukset ja järjestämistavat eri palveluryhmissä

Palveluiden järjestämistapa vaihtelee suuresti palveluittain. Toiminnan tehostamiseen on hyvät mahdollisuudet, mikäli oman palvelutuotannon edullisuuteen uskotaan



Perusterveydenhuolto: Painopiste omassa palvelutuotannossa jota tuetaan vuokratyövoimalla

Huomiot

Vastaanotto- ja vuodeosastopalvelut kattavat noin 85% Perusterveydenhuollon kustannuksista.

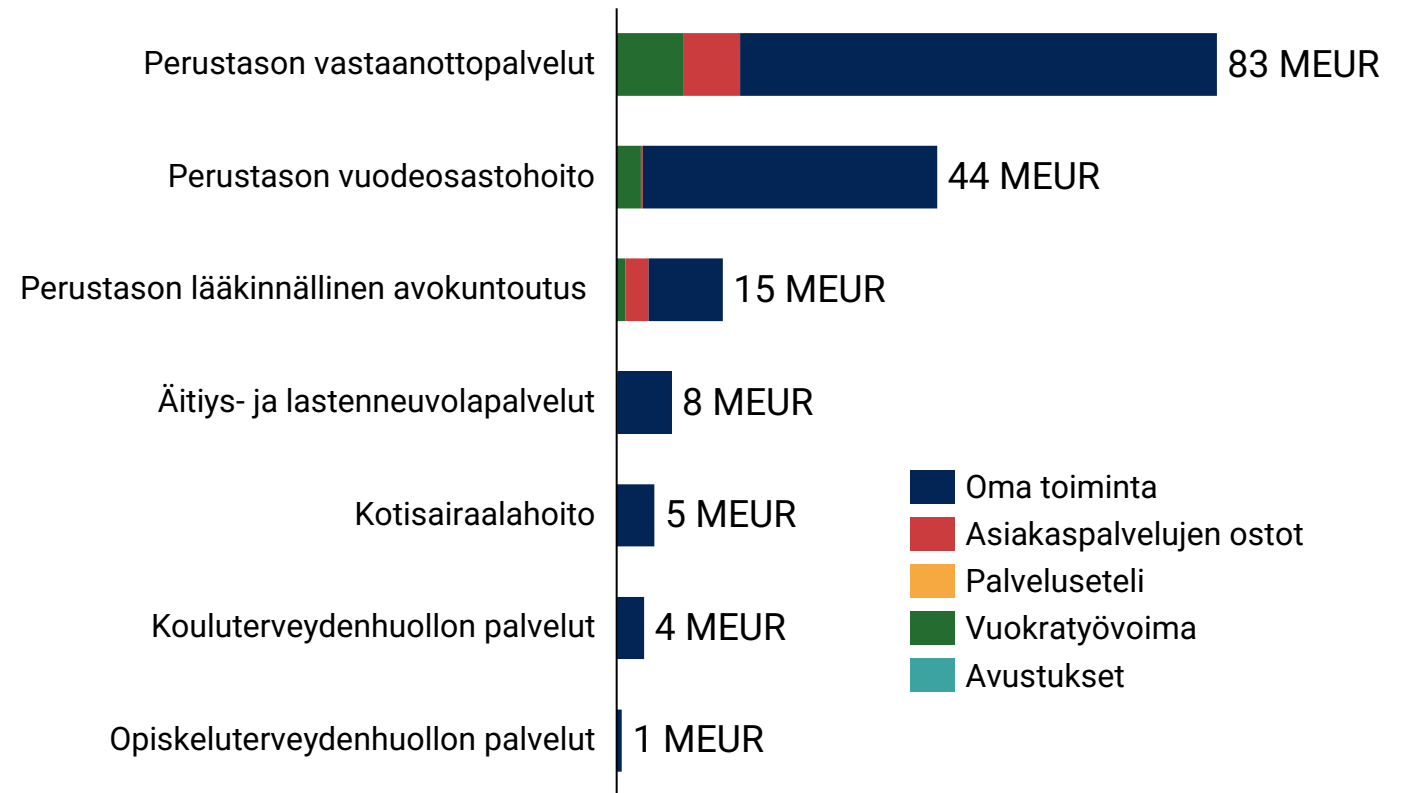
Oma palvelutuotanto kattaa valtaosan perusterveydenhuollon volyymista kaikissa palveluluokissa.

Ostopalveluissa profiloituminen etäpalveluihin (vapauttaa omaa työvoimaa) sekä tiettyihin asiakassegmentteihin, jotka nähty hyödylliseksi erottaa omasta toiminnasta.

Vuokratyövoiman käyttö osin pakon sanelemaa, mutta toimii hyvin hetkellisten henkilöstöpuuteiden ratkaisemiseksi.

Suunniteltua ostopalvelu- sekä vuokratyötoimintaa voidaan myös hyödyntää esim. pandemia aikoina.

Perusterveydenhuollon palveluiden toimintakustannukset järjestämistavoittain vuonna 2022, miljoonissa euroissa



Tiedot perustuvat Keusoten vuoden 2022 tilinpäätösdatasta palveluluokittain ja järjestämistavoittain koostettuihin toimintakustannuksiin. Summat ovat bruttomääräisiä, eli niistä ei ole vähennetty toimintatuottoja

Ikääntyneiden palvelut: Painopiste omassa palvelutuotannossa ja ostopalveluissa

Huomiot

Tehostettu palveluasuminen kattaa noin 70% ikääntyneiden palveluiden kustannuksista.

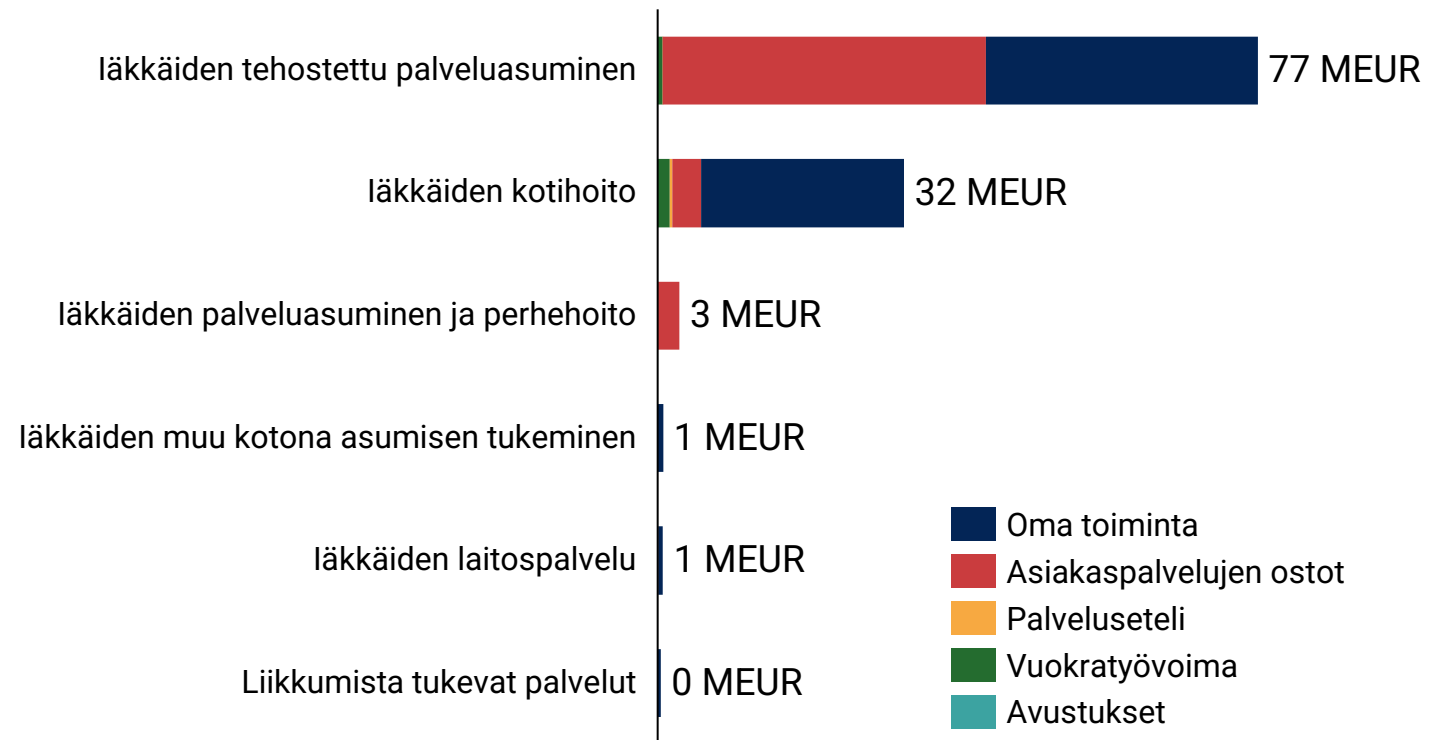
Ostopalvelut ovat painottuneet ikäihmisten tehostettuun palveluasumiseen. Kuntayhtymän aikaan tällä tavoiteltu ensisijassa kustannustehokkuutta mikä ei ole toteutunut.

Oma palvelutuotannolla on selkeä rooli iäkkäiden kotihoidossa.

Vuokratyövoimaa hyödynnetään pääosin kotihoidossa, missä tarve henkilöstölle on voimakkaampi

Palvelusetelin rooli jää varsin pieneksi sillä palveluntuottajia on vähän ja yksiköllillä on rajoitetusti oikeus palvelusetelin myöntämiseen

Ikääntyneiden palveluiden toimintakustannukset järjestämistavoittain vuonna 2022, miljoonissa euroissa



Vammaisten palvelut: Ostopalveluilla merkittävä rooli vammaisten palveluasumisessa

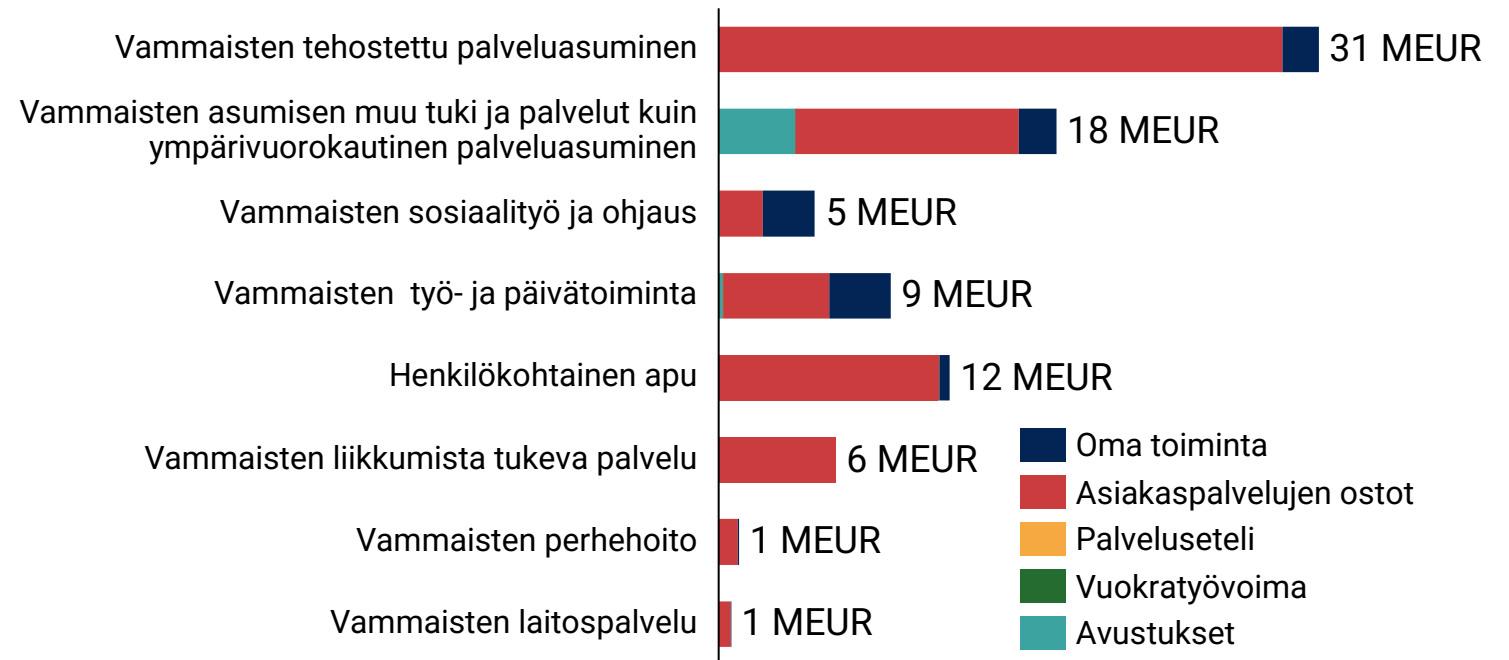
Huomiot

Tehostettu palveluasuminen ja muu asumisen tuki muodostavat 60% vammaisten palvelukustannuksista.

Ostopalveluilla on merkittävä rooli vammaisten tehostetussa palveluasumisessa. ETEVA:n siirtyminen oman tuotannon alle on vahvistanut oman tuotannon asemaa (muodostaa noin 40% asumispalveluiden ja päivätoiminnan ostoista).

Oma palvelutuotanto koostuu pääosin sosiaalityöstä ja päivätoiminnasta.

Vammaisten palveluiden toimintakustannukset järjestämistavoittain vuonna 2022, miljoonissa euroissa



Lapset, nuoret ja perheet: Painopiste omassa tuotannossa ja ostopalveluissa

Huomiot

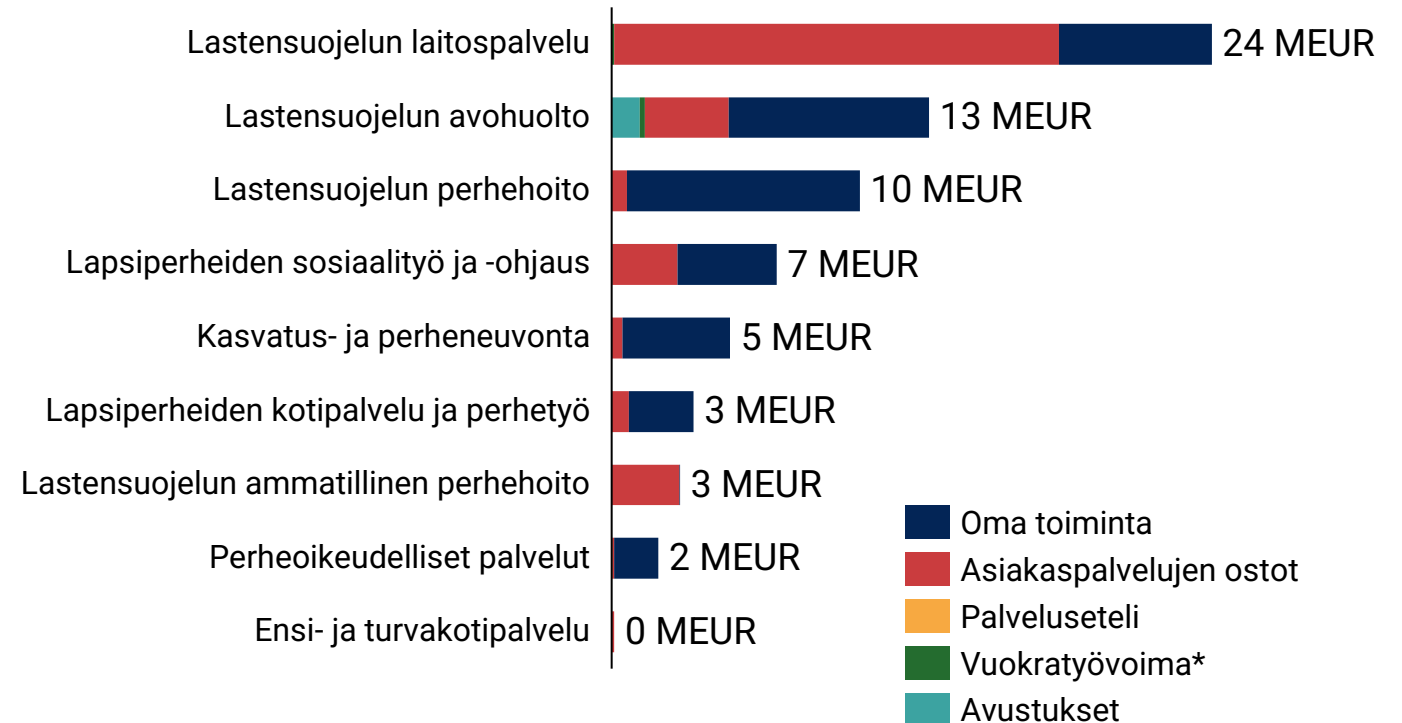
Lastensuojelun laitospalvelut muodostavat ison osan lasten, nuorten ja perheiden palveluista ja ne tuotetaan pääosin ostopalveluina.

Omalla tuotannolla on merkittävä rooli mm. lapsiperheiden sosiaali- ja terveystaloudessa, psykososiaalisissa palveluissa ja perhehoidossa.

Ostopalveluilla täydennetään omaa tuotantoa (esim. psykologin tutkimukset, perhetyö) sekä hankitaan pitkäaikaista ympärivuorokautista laitoshoidtoa.

Palveluseteliä ja vuokratyövoimaa ei ole käytössä, mutta rekrytointipalveluista voidaan täydentää lyhytaikaista henkilöstötarvetta.

Lasten, nuorten ja perheiden palveluiden toimintakustannukset järjestämistavoittain vuonna 2022, miljoonissa euroissa



Päihde ja mielenterveyspalvelut: Avustukset kattavat pienen osan avopalveluista

Huomiot

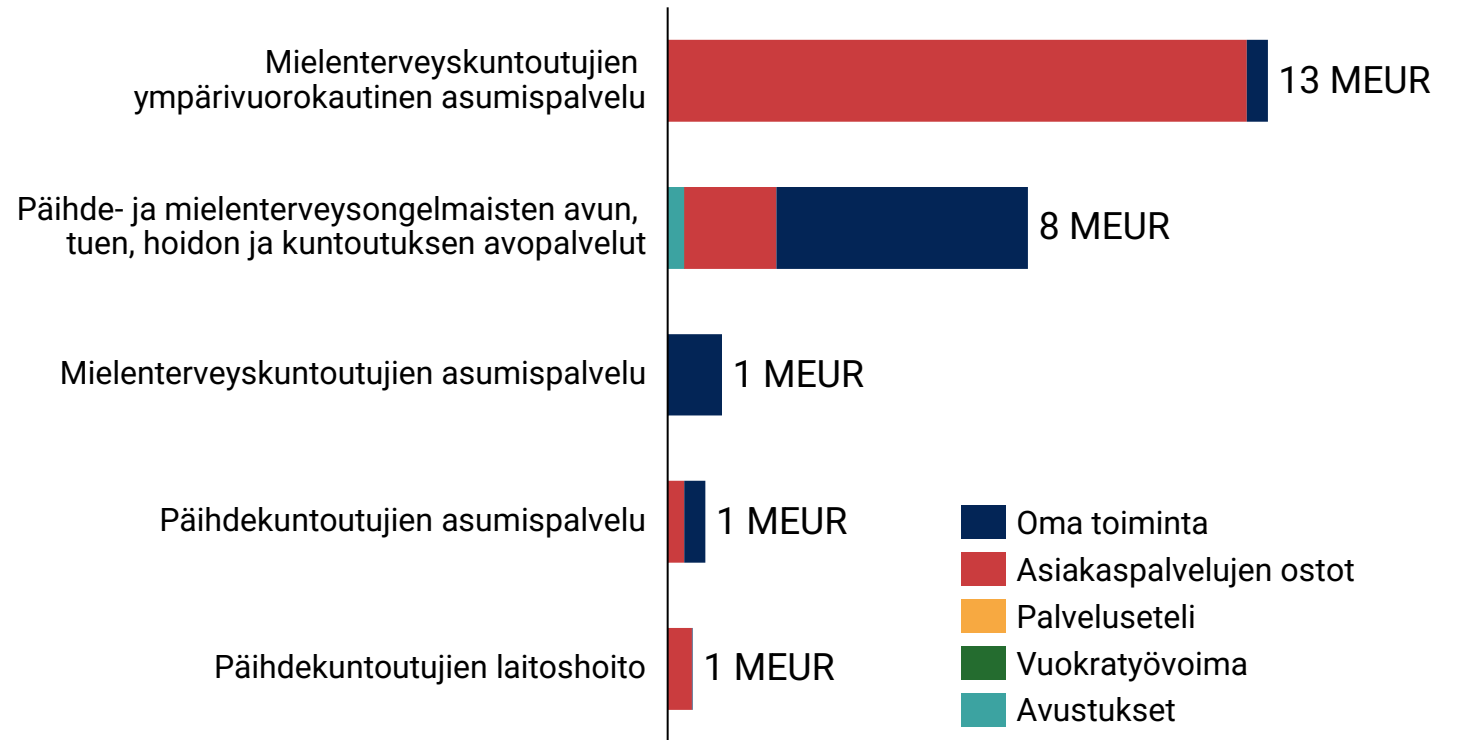
Ympäri vuorokautiset asumispalvelut kattavat noin 55% päihde ja mielenterveyspalveluiden kustannuksista.

Oma palvelutuotanto kattaa valtaosan avopalveluiden kokonaisuudesta pois lukien tuettu asuminen. Omalla palvelutuotannolla on merkittävä rooli asumispalvelun tarpeen määrittämisessä.

Ostopalveluiden rooli on merkittävä asumispalveluissa. Kuntayhtymän aikaan asumispalveluiden ulkoistamisella tavoiteltu kustannussäästöjä.

Vuokratyövoimaa ja palveluseteleitä ei käytetä hoidon laadun, saavutettavuuden ja asiakaslähtöisyyden turvaamiseksi.

Päihde ja mielenterveyspalveluiden toimintakustannukset järjestämistavoittain vuonna 2022, miljoonissa euroissa



Suun terveydenhuollon palvelut: Painopiste on omassa palvelutuotannossa jota tuetaan vuokratyövoimalla

Huomiot

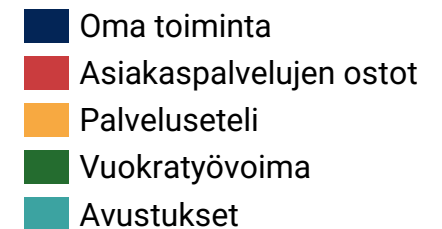
Oma palvelutuotanto kattaa valtaosan suun terveydenhuollon volyymista. Omassa tuotannossa liikkuvia palveluita on hiljalleen laajennettu kustannusvaikuttavuuden ja saavutettavuuden takaamiseksi.

Ostopalveluita on hyödynnetty vuosien 2021-2022 aikana muodostuneen koronan aiheuttaman hoitovelan purkamiseen. Yksityisten toimijoiden kanssa muodostetussa yhteistyömallissa yksityiset toimijat toteuttivat toimintaa iltaisin ja viikonloppuisin Keusoten tiloissa.

Vuokratyövoimalla on pyritty turvaamaan henkilöstön saatavuus ja **palvelusetelimallin** käyttöönotto suunnitteilla syksyllä 2023

Suun terveydenhuollon palvelut

25 MEUR



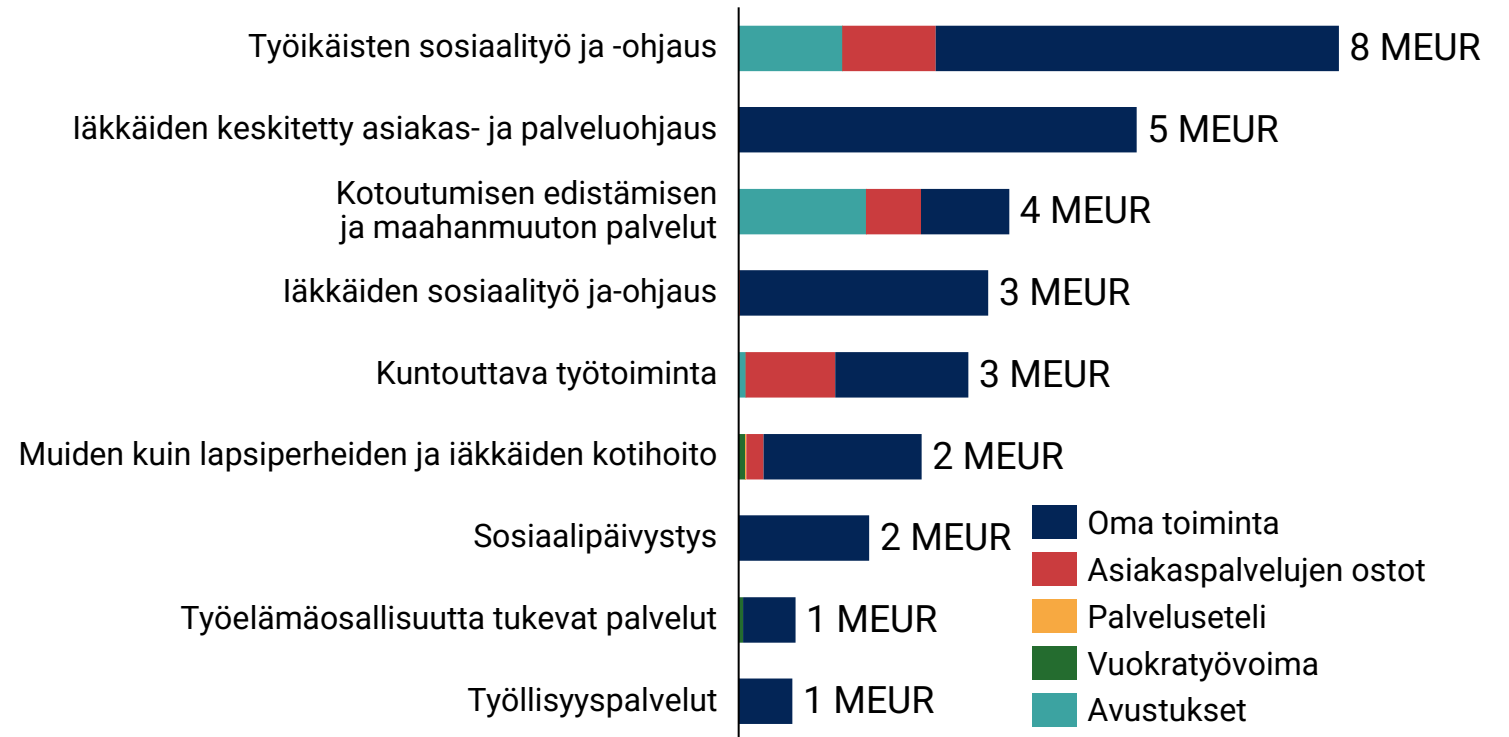
Muut sosiaali- ja terveystyöpalvelut: Painotus omassa tuotannossa, jota tuetaan avustuksilla

Huomiot

Kotoutumisen edistämässä ja maahanmuuton palveluissa merkittävä osuus avustuksia

Oma palvelutuotanto kattaa valtaosan volyymistä lähes kaikissa palveluluokissa.

Muiden sosiaali- ja terveystyöpalveluiden toimintakustannukset järjestämistavoittain vuonna 2022, miljoonissa euroissa



Liite 2

Strategisten hankintojen viitekehys –
Strategisuuden tarkempi arviointi

Strategisten hankintojen viitekehyyksen arviointikriteerit kootusti - Päaelementit

Kyllä / En osaa sanoa / Ei

1. Palvelu- /palvelu- kokonaisuus	1.1	Palvelun/Palvelukokonaisuuden koko (euromääräinen) on merkittävän suuri	
	1.2	Palvelulla pystytään vaikuttamaan merkittävästi muiden palvelujen käyttöön	
	1.3	Palvelukokonaisuuden määrittämisessä on huomioitava useiden palvelujen/palvelualueiden/palveluketjujen tarpeita	
	1.4	Palvelukokonaisuudelle on asetettu tavoitteita, joilla on laaja taloudellinen vaikutus	
2. Nykytilassa tunnistettu tavoite tai tarve muutokselle <i>Nykytilanteessa tunnistettu mahdollisesti ongelmia</i>	2.1	Merkittävä tarve vaikuttaa/muuttaa nykyistä kustannuskehitystä	
	2.2	Merkittävä tarve vaikuttaa/muuttaa nykyistä laatua ja vaikuttavuutta	
	2.3	Merkittävä tarve parantaa asiakas- tai potilasturvallisuutta	
	2.4	Merkittävä tarve parantaa asiakas- tai potilastytyvyyttä	
	2.5	Merkittävä tarve palvelujen räätälöinnille tai laajentamiselle asiakastarpeeseen vastaamiseksi	
	2.6	Palvelutarpeen kehitys aiheuttaa tarpeen mittavalle muutokselle	
	2.7	Tavoitteena muuttaa palvelurakennetta	
	2.8	Merkittävä tarve paremmalle, tarkemmalle tai yhtenäisemmälle valvonnalle	
	2.9	Merkittävä tarve uusille ohjauskeinoille	
	2.10	Merkittävä tarve lisäkapasiteetille/resursseille	
	2.11	Tarvittavaa osaamista ei löydy / se ei riitä omassa organisaatiossa	
3. Osaaminen ja kyvykkyydet	3.1	Uudenlaisen (innovatiivisen) palvelun/hankinnan kehittäminen	
	3.2	Nopeasti kehittyvä markkinatilanne	
	3.3	Palvelun/hankinnan merkittävä teknologiapainotteisuus	
	3.4	Johtamisen kyvykkyydet	

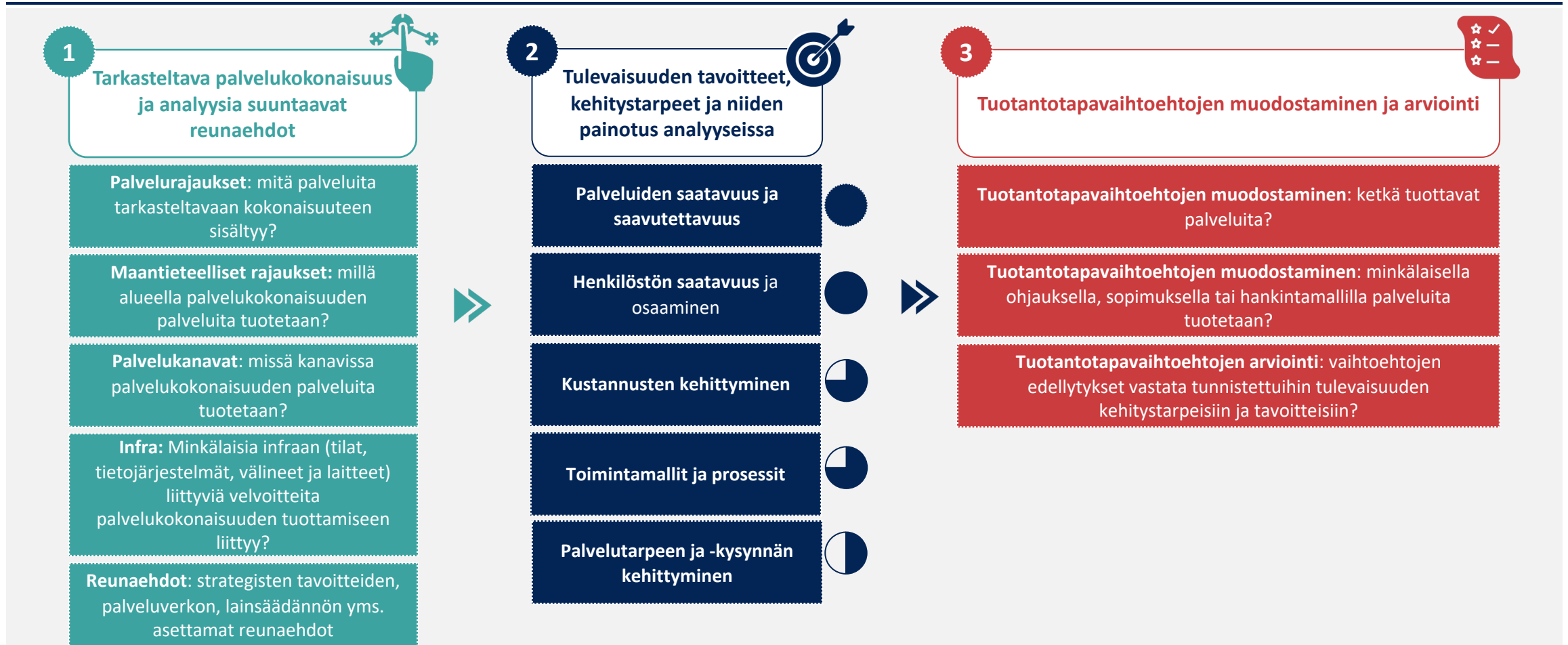
Strategisten hankintojen viitekehyyksen arviointikriteerit kootusti - Muut huomioitavat tekijät

			Kyllä / En osaa sanoa/Ei
4. Palvelutuotannon riskit	4.1	Merkittävät riskit liittyen palvelutuotannon jatkuvuuteen / toimitusvarmuuteen	
	4.2	Rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa kokonaiskustannuksiin	
	4.3	Ostopalveluun liittyvät riskit (esim. markkinoilla rajallinen määrä toimijoita)	
5. Vaikutukset yhteiskuntaan ja hyvinvointialueen elinvoimaan	5.1	Tavoitteina merkittävät (positiiviset) työllisyysvaikutukset	
	5.2	Tavoitteiden painopisteenä lisätä alueen vetovoimaisuutta ja kilpailukykyä	
	5.3	Tavoitteina merkittävät (positiiviset) ympäristövaikutukset	
6. Muu syy uudelle toimintatavalle hankinnan valmistelussa/ toteutuksessa	6.1	Tahtotilana uusien, muualla hyväksi koettujen toimintamallien testaus	
	6.2	Tarve laajalle yhteistyölle muiden kaupunkien tai kuntien kanssa	
	6.3	Akuutti muutostarve, johon ei pystytä vastaamaan	

Liite 3

Tuotantotapa-analyysien toteutuksen viitekehys

Tuotantotapa-analyysin toteutus



Make or Buy –viitekehyksen arviointikriteerit kootusti*

Lyhyt kuvaus palvelutarpeesta ja/tai palvelukokonaisuuden nykytilasta				
Mihin muihin palvelukokonaisuuksiin arvioitava palvelu/palvelukokonaisuus vaikuttaa merkittävästi?			Oma tuotanto	Ostopalvelu
Mitä riskejä palvelutuotantoon liittyy (oman tuotannon ja/tai ostopalvelun näkökulmasta)? Esim. taloudelliset riskit, toiminnan jatkuvuuteen liittyvät riskit, asiakas-/potilasturvallisuusriskit				
1. Talous ja kustannukset	1.1	Minkä tyyppisiä kustannuksia palveluntuotantoon liittyy? (1. Kiinteät, 2. Muuttuvat, 3. Investoinnit)		
2. Resurssit ja osaamis pohja	2.1	Palvelun tuottamiseen tarvittava erityisosaaminen		
	2.2	Mitä palvelun tuottamiseen tarvittavaa erityisosaamista omasta tuotannosta ja ostopalvelusta löytyy/ei löydy?		
	2.3	Palvelun tuottamiseen tarvittavat johtamisen kyvykkyydet		
	2.4	Mitä palvelun tuottamiseen tarvittavia johtamisen kyvykkyyksiä löytyy/ei löydy?		
	2.5	Palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit (henkilöstö, tilat, välineet jne.)		
	2.6	Mitä palvelun tuottamiseen tarvittavia resursseja löytyy/ei löydy?		
3. Markkina ja kilpailutilanne	2.7	Onko palvelualueella/-yksiköllä heikko kilpailukyky työnantajana ja/tai onko omalla palvelutuotannolla merkittäviä rekrytointihaasteita?		
	2.8	Onko markkinoilla paljon potentiaalisia toimijoita?		
Muita huomioitavia tekijöitä				
4. Asiakas- ja potilasnäkökulma, laatu ja vaikuttavuus	4.1	Mitä keskeisiä elementtejä omassa palvelutuotannossa/ostopalvelussa on, joilla voidaan edistää asiakas- ja potilastytyväisyyttä? (Esim. mahdollisuus laajempiin aukioloaikoihin tai asiakkaiden/potilaiden näkökulmasta keskeisemmällä sijainnilla olevat toimitilat)		
	4.2	Mitä laadun ja vaikuttavuuden seurantaan ja/tai valvontaan tarvittavia mittareita/menettelyjä on saatavilla?		
5. Henkilöstö- ja organisaatiovaikutukset	5.1	Miten palvelutuotanto vaikuttaa nykyhenkilöstöön?		
6. Muut	6.1	Mitä lainsäädäntö edellyttää palvelun tuottamisen suhteen?		

*Make or Buy -viitekehys toimii Excel työkaluna, tälle dialle on koottu vain osa viitekehyksen sarakkeista.