



KEUSOTE

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

Ikääntyneiden sosiaali- ja terveyspalvelujen hankinta allianssimallilla

Vanhusneuvosto 19.3.2026

Palvelujohtaja Mari Patronen

KEUSOTE.FI

Agenda

1. Allianssivalmistelun tausta ja tavoite

2. Allianssin alueet ja palvelut

3. Kaupallinen malli

4. Allianssin vaikutukset henkilöstöön

5. Valmistelun tilanne

Mikä on allianssi



Taustaa

- Allianssi on **osa** Keusoten palvelutuotannon **strategista kehittämistä** ja **toteuttaa hyvinvointialueen strategisia ohjelmia**
- Allianssin palvelutuotantoa suunnitellaan **ikäntyneiden palveluihin**
- Allianssi on tunnistettu potentiaalisesti vaihtoehdoksi tuottaa palveluita Keusotessa, perustuen hyviin kokemuksiin ja tuloksiin Suomen ensimmäisestä hyvinvointiallianssista Pirkanmaan hyvinvointialueella

Tavoitteet

- Allianssissa voi olla **yksi tai useampia palveluntuottajia**, jotka **sitoutuvat yhteisiin toimintaperiaatteisiin ja tavoitteisiin**
- Allianssin tavoitteena isossa kuvassa on **hillitä kustannuksia, ratkoa toiminnan haasteita** sekä parantaa **asiakkaille** tarjottavien **palveluiden laatua ja vaikuttavuutta**

Allianssin rakenne

- Allianssi on **aitoa yhteiskumppanuutta** Keusoten ja valittavien palveluntuottajien kanssa. **Se ei ole sama kuin ulkoistus tai ostopalvelu.** Vastaavaa toimintaa sote-sektorilla ei vielä juurikaan ole.
- Allianssin valmistelu sisältää **3 valmisteluvaihetta** (1. strategia-, 2. kilpailutus- ja 3. kehitysvaihe) ennen palvelutuotannon toteutusvaihetta.
- Allianssin **erityispiirteenä** on **yhteinen palvelutuotannon kehitysvaihe yhdessä valitun allianssikumppanin** kanssa ennen varsinaista palvelutuotannon käynnistämistä. Kehitysvaiheen jälkeen tilaajalla on mahdollisuus päättää allianssin palvelun käynnistämisestä tai irtautua hankkeesta
- Allianssin valmistelu on **vaativa prosessi** ja vaatii paljon sitoutumista useista organisaation osista.

Keusotessa allianssin tavoitteena isossa kuvassa on hillitä kustannuksia, ratkoa haasteita sekä parantaa asiakkaille tarjottavien palveluiden laatua



Kustannuskasvun hillitseminen

- Kustannukset kasvavat erityisesti väestön ikääntymisen myötä



✓ Allianssissa on yhteinen tavoite-kustannus, jonka alittamisesta bonus sekä tilaajalle että tuottajalle.



Ratkaisut toiminnan haasteisiin ja erityiskysymyksiin

- Tarve uudistaa nykyisiä toimitiloja, kehittää teknologiaa ja digiratkaisuja sekä turvata osaavan henkilöstön saatavuus



✓ Markkinaehtoiset ratkaisut ja tuottajien erityisosaamisen hyödyntäminen.



Palveluiden laatu ja vaikuttavuus

- Väestövastuumallin kautta koko väestön terveyden parantaminen ja palveluketjujen saumaton toiminta eri palvelumuotojen välillä, keskiössä asiakas



✓ Allianssissa yhdistyy eri toimijoiden paras osaaminen. Tiivis yhteistyö toiminnan kehittämisessä.

Allianssi ei ole sama kuin ulkoistus tai ostopalvelu, vaan aito kumppanuusmalli, jossa korostuu yhdessä toimiminen

Ulkoistus tai ostopalvelu



- Hinta: tilaaja määrittelee hinnan, tuottaja optimoi toiminnan annetussa kustannusraamissa.



- Tuotantoprosessit ja organisaatio korostuvat. Tärkeää miten tuotetaan ja kuka tuottaa.



- Tilaajalla ei näkyvyyttä palvelutuotannon sisälle.



- Riskit pyritään siirtämään molemmin puolin toiselle osapuolelle.



- Tilaajalle raportoidaan toteutunutta.

Allianssimallin palvelutuotanto

- ✓ Koko sopimuskaudelle ennakoitu **tavoitekustannus**. Sekä tilaaja, että tuottaja hyötyvät kustannusten alituksesta yhteisillä kannustimilla.

- ✓ **Vaikuttavuus** ja **asiakastarpeet** ovat keskiössä. Keskiössä se **miksi** jotain tuotetaan.

- ✓ Toiminta on **läpinäkyvää**. Tilaaja mukana allianssi-organisaation päätöksenteossa. Maksuliikenne perustuu ”avoimet kirjat” periaatteelle.

- ✓ Allianssissa voitetaan tai hävitään **yhdessä**. Tavoitteet, hyödyt ja riskit jaetaan. **Päätökset tehdään yhdessä**.

- ✓ Toimintaa **mitataan ja parannetaan** jatkuvasti **yhdessä**. Ennakoidaan tulevaa.

Agenda

1. Allianssivalmistelun tausta ja tavoite

2. Allianssin alueet ja palvelut

3. Kaupallinen malli

4. Allianssin vaikutukset henkilöstöön

5. Valmistelun tilanne

Edellinen ikääntyneiden palvelujen ja suun terveydenhuollon allianssivalmistelu keskeytettiin marraskuussa 2025.

Jatkovalmistelussa on mukana avosairaanhoidon palvelut (lääkärin ja hoitajan vastaanotto) sekä ikääntyneiden palvelut

Taustaa muutoksen syistä sekä keskeisimmät muutokset aikaisempaan valmisteluun verrattuna

1. Tausta

- Hankintamenettelyn aikana tarjoajien kanssa käytyjen neuvottelujen ja asiantuntijajuristien näkemysten perusteella hankinnan toteuttaminen 1 allianssi / 2 osa-aluetta -mallilla olisi voinut aiheuttaa kilpailuoikeudellisesta näkökulmasta merkittävän riskin **tietojenvaihtokartellin** muodostumisesta. Riskien poistaminen olisi edellyttänyt osallistumispyynnössä ilmoitettujen asioiden muuttamista.
- Tarvittavat muutokset tietojenvaihtokartellin muodostumisen estämiseksi lopulliseen tarjouspyyntöön olisivat olleet hankintalain näkökulmasta **ei sallittuja olennaisia muutoksia** suhteessa osallistumispyynnössä ilmoitettuihin vaatimuksiin. Hankintailmoituksessa ja osallistumispyynnössä asetettuja vaatimuksia ei voi muuttaa kesken hankintamenettelyn, joten hankinta oli siten keskeytettävä

2. Keskeiset muutokset

- Suun terveydenhuollon jääminen pois tulevasta valmistelusta, tilalle avosairaanhoido
- Samalla rakenteen muuttaminen 2 osa-alueen mallista 1 osa-alueen malliksi



Allianssin kohteena ovat ikääntyneiden (yli 65 v.) palvelutarpeiden kannalta keskeisimmät sosiaali- ja terveyspalvelut

Allianssiin alustavasti suunnitellut ja siihen sisällytettävät palvelukokonaisuudet

Allianssiin kohderyhmä

Ikääntyneiden sosiaali- ja terveyspalvelut

Terveyspalvelut

Avosairaanhoito

Ikääntyneet

Kotihoito ja kotihoidon etähoiva

Lääkäri- ja kuntoutuspalvelut kotihoitoon

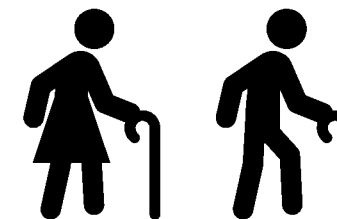
Kuntouttava päivätoiminta

Lääkäri- ja kuntoutuspalvelut asumispalveluihin

Asumispalvelut (yhteisöllinen asuminen, ympärivuorokautiset asumispalvelut)

▼ Tarjotun tuen määrä

Yli 65-vuotiaat



Kaikki ikääntyneet, sisältäen myös päihde- ja mielenterveys- tai vammaispalvelujen tarpeessa oleva henkilöt

Maantieteellisesti allianssin toiminnan on suunniteltu sijoittuvan Hyvinkäälle ja Nurmijärvelle, joissa palvelusisältö on samankaltainen

Kokonaisuus	Hyvinkää	Nurmijärvi	Muu hyvinvointi-alue
Avosairaanhoito	✓	Optio	
Kotihoito ja kotihoidon etähoiva	✓	✓	
Lääkäri- ja kuntoutuspalvelut kotihoitoon	✓	✓	
Kuntouttava päivätoiminta	✓	✓	
Lääkäri- ja kuntoutuspalvelut asumispalveluihin	✓	✓	Lääkäri palvelut optiona
Asumispalvelut (yhteisöllinen asuminen, ympärivuorokautiset asumispalvelut)	✓	✓	
Ikäntyneiden kotiutus- ja arviointitoiminta (KOTA)	Optio	Optio	



Huomiot

- Allianssin palvelutuotanto voi olla joko Keusoten tuottamaa tai yksityisen palveluntuottajan tuottamaa, tarkemmat määrittelyt ja päätökset palveluntuottajasta tapahtuvat neuvotteluvaiheessa
- Maantieteellisesti allianssin toiminnan on suunniteltu sijoittuvan Hyvinkäälle ja Nurmijärvelle, joissa palvelusisältö on samankaltainen
- Palvelutuotannolla oltava riittävä koko euromääräisesti vastaamaan kustannussäästötavoitteisiin

Agenda

1. Allianssivalmistelun tausta ja tavoite

2. Allianssin alueet ja palvelut

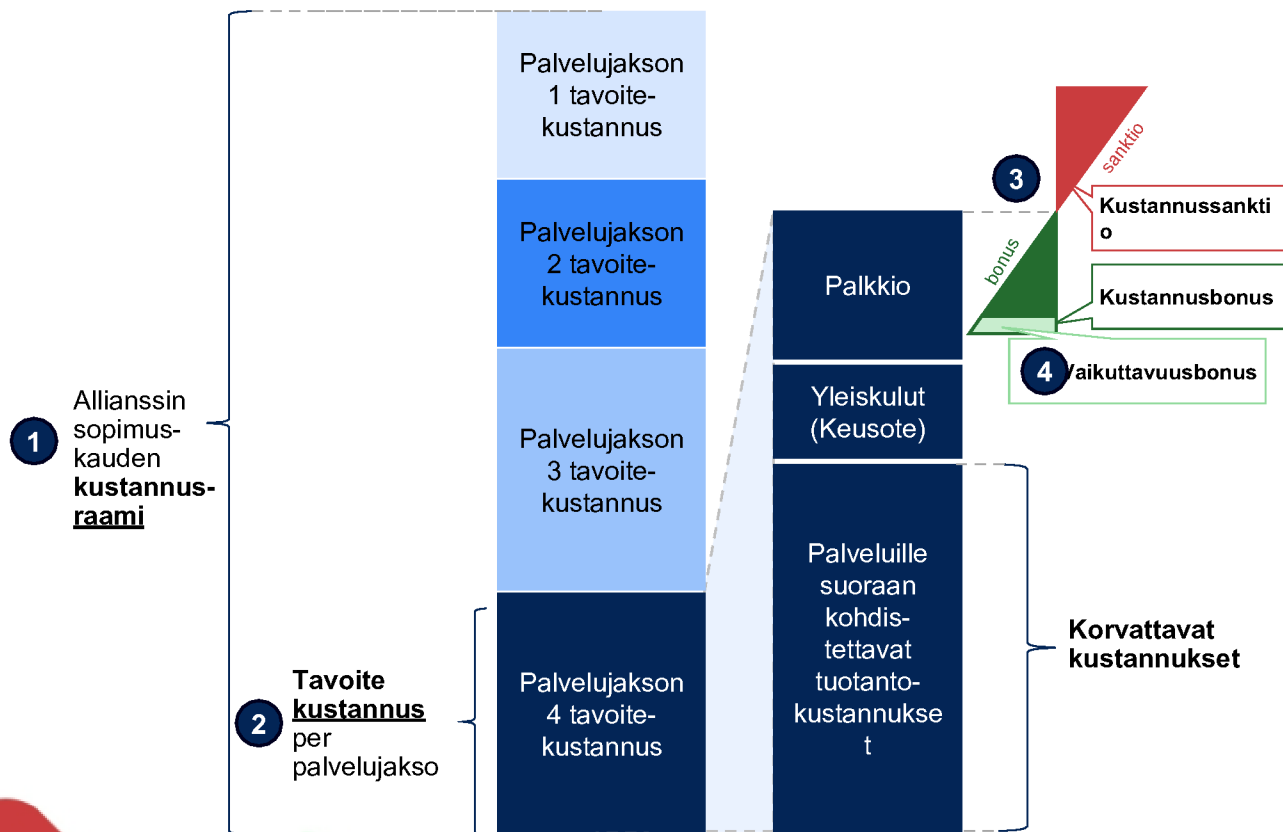
3. Kaupallinen malli

4. Allianssin vaikutukset henkilöstöön

5. Valmistelun tilanne

Allianssissa sopijaosapuolet, palveluntuottaja tai palveluntuottajien ryhmittymä ja Keusote, sitoutuvat yhteiseen kaupalliseen malliin

Alustava suunnitelma allianssin kaupallisen mallin rakenteesta



Huomiot

- Allianssin sopimuskauden kustannusraami** muodostuu neljästä palvelujaksokohtaisesta (esim. 2v+2v+3v+3v) tavoitekustannuksesta
- Sopijaosapuolet määrittävät yhdessä **palvelujaksokohtaisen tavoitekustannuksen** huomioiden palveluntuottajalle maksettavan palkkion, Keusoten yleiskulut ja palveluille kohdistettavat tuotantokustannukset
- Palvelujakson kustannusten toteuma suhteessa** tavoitekustannuksiin määrittää allianssin tuloksen:
 - Jos tavoitekustannukset alitetaan, saavutetaan taloudellista hyötyä, mikä jaetaan **kustannusbonuksena** a) Keusoten, b) palveluntuottajan, c) allianssin henkilöstön ja d) vaikuttavuusbonuspoolin välillä aina X% alitukseen asti. Tätä suurempi alituksen osuus siirtyy kokonaan Keusoten hyödyksi.
 - Jos tavoitekustannukset ylitetään, muodostuu **kustannussanktio**, mikä jaetaan: a) Keusoten ja b) palveluntuottajan välillä
- Vaikuttavuusbonus** on ehdollinen kustannustavoitteiden toteutumiselle:
 - Se jaetaan vain, jos tavoitekustannus alittuu, ja sen suuruus riippuu vaikuttavuustavoitteiden täyttymisestä

Agenda

1. Allianssivalmistelun tausta ja tavoite

2. Allianssin alueet ja palvelut

3. Kaupallinen malli

4. Allianssin vaikutukset henkilöstöön

5. Valmistelun tilanne

Missä vaiheessa tarvitaan päätös henkilöstön linjauksista?

Vaihe	Valmisteluvaiheet			
	Osallistumispyyntövaihe Neuvotteluvaihe alkaa	Tarjouspyyntövaihe Neuvotteluvaihe päättyy	Kehitysvaihe	Palveluvaihe
Ajankohta	Huhtikuu 2026	Syksy 2026	tammikuu-kesäkuu 2027	Heinäkuu 2027 -
Mitä linjauksia tarvitaan ja millä laajuudella?	- Ei tarvita lopullista linjausta tai päätöstä siirtyvän henkilöstön määrästä - Tarvitaan sisäinen ymmärrys, mitä allianssilla tavoitellaan henkilöstön suhteen - Tarvitaan sisäinen ymmärrys eri vaihtoehdoista henkilöstön siirtymisen suhteen - Tarvitaan sisäinen ymmärrys tarvittavista analyyseistä	- Ei tarvita lopullista linjausta tai päätöstä siirtyvän henkilöstön määrästä Tarvitaan linjaus allianssin organisoitumisesta - Tarvitaan sisäinen ymmärrys, parhaasta vaihtoehdosta henkilöstön siirron suhteen, jolla voidaan mennä kehitysvaiheen neuvotteluihin	- Tehdään palvelutuotannon suunnitelma valitun tuottajan kanssa, jossa linjataan tarvittavat henkilöstöresurssit suunnitelman toteuttamiseksi - Palvelutuotannon suunnitelmasta ja sovitusta riippuen lopullinen linjaus henkilöstön siirroista ja määristä ennen palveluvaiheen alkua	Henkilöstön siirrot ja tarvittavat rekrytoinnit tehty, jotta palvelutuotanto voidaan käynnistää kehitysvaiheen suunnitelman mukaan

Agenda

1. Allianssivalmistelun tausta ja tavoite

2. Allianssin alueet ja palvelut

3. Kaupallinen malli

4. Allianssin vaikutukset henkilöstöön

5. Valmistelun tilanne

Suunnittelun aikataulun mukaan hankinnan kilpailutus on tarkoitus saada valmiiksi vuonna 2026 ja kehitysvaiheen on tarkoitus käynnistyä vuonna 2027

Poliittinen päätös hankinnan kilpailutuksen käynnistämisestä

Poliittinen päätös sopijaosapuolen valinnasta ja allianssin kehitysvaiheen aloittamisesta

Kehitysvaiheen jälkeinen lopullinen päätös allianssin palveluvaiheeseen ryhtymisestä



12/2025– 3/2026	4/2026 – 12/2026	1/2027 – 6/2027	7/2027 →
Strategiavaihe	Kilpailutus- ja muodostamisvaihe	Kehitysvaihe	Allianssin palveluvaihe (~10 vuotta)
1. Markkinavuoropuhelutilaisuudet - Markkinavuoropuhelutilaisuus - Palvelutuottajakohtaiset tapaamiset - Hankinta-asiakirjojen tarkentaminen 2. Asiakirjojen kommentointi - Kirjallinen markkinavuoropuhelutilaisuus - Hankinta-asiakirjojen tarkentaminen	Osallistumispyyntövaihe - Osallistumispyyntövaiheen toteutus ja tarjoajien valinta neuvotteluihin Neuvotteluvaihe - Tarjoajakohtaiset neuvottelut Tarjousvaihe - Tarjouspyynnön valmistelu ja julkaisu - Arviointityöpajojen toteutus - Tarjoajien vertailu ja arviointi - Hankintapäätös ja sopimusten teko	Kehitysvaiheen läpivienti - Hankinnan suunnittelu Keusoten tavoitteisiin - Tavoitekustannuksen lopullinen määrittäminen - Avaintulosalueiden ja mittareiden määrittäminen - Toteutussuunnitelman laatiminen <i>Kehitysvaiheessa tehdään toiminnan yksityiskohtaisempi suunnittelu sopijaosapuolien välillä</i>	Palvelutuotannon aloitus - Johtamisrakenne toiminnassa - Integraatio, luottamuksen ja yhteistyön rakentaminen - Toiminnan kehittäminen - Riskien hallinta

Allianssivalmistelun tilanne lyhyesti

Valmistelussa tapahtunutta :

- Markkinavuoropuhelutilaisuus 3.12.2025
- Tuottajakohtaiset tapaamiset tammikuussa 2026
- Kirjallinen kommenttikierros tarjoajille helmikuussa
- Kommenttikierroksen vastausten koonti ja johtopäätökset
- Työpajojen toteuttaminen helmikuussa
- Keskeisten sidosryhmien (mm. ICT, tilat ja viestintä, asiakasohjaus) osallistaminen osana hankinnan uudelleen käynnistämistä
- Neuvottelujen ja kehitystyöpajojen aikataulutus
- Tiedotteita julkaistu, esim. linkedIn

Merkittävimmät työn alla olevat asiat:

- Hankinnan sisällön tarkentaminen
- Tilavaatimusten vaikutukset hankinnan asiakirjoihin
- Avosairaanhoidon SWOT
- Riskianalyysi
- Kuntoutuspalveluiden nykytila-analyysi
- HUS-sopimusten tarkistaminen

Kiitos

KEUSOTE.FI