



KEUSOTE

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

Ikääntyneiden sosiaali- ja terveyspalvelujen hankinta allianssimallilla

Ikääntyneet ja vammaiset -lautakunta 17.2.2026

Projektipäällikkö Olli-Pekka Alapiessa

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 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	Allianssimallin palvelutuotanto
 • Hinta: tilaaja määrittelee hinnan, tuottaja optimoi toiminnan annetussa kustannusraamissa.	✓ Koko sopimuskaudelle ennakoitu tavoitekustannus. Sekä tilaaja, että tuottaja hyötyvät kustannusten alituksesta yhteisillä kannustimilla.
 • Tuotantoprosessit ja organisaatio korostuvat. Tärkeää miten tuotetaan ja kuka tuottaa.	✓ Vaikuttavuus ja asiakastarpeet ovat keskiössä. Keskiössä se miksi jotain tuotetaan.
 • Tilaajalla ei näkyvyyttä palvelutuotannon sisälle.	✓ Toiminta on läpinäkyvää. Tilaaja mukana allianssi-organisaation päätöksenteossa. Maksuliikenne perustuu ”avoimet kirjat” periaatteelle.
 • Riskit pyritään siirtämään molemmin puolin toiselle osapuolelle.	✓ Allianssissa voitetaan tai hävitään yhdessä. Tavoitteet, hyödyt ja riskit jaetaan. Päätökset tehdään yhdessä.
 • Tilaajalle raportoidaan toteutunutta.	✓ 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

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, yli 65-vuotiaat

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



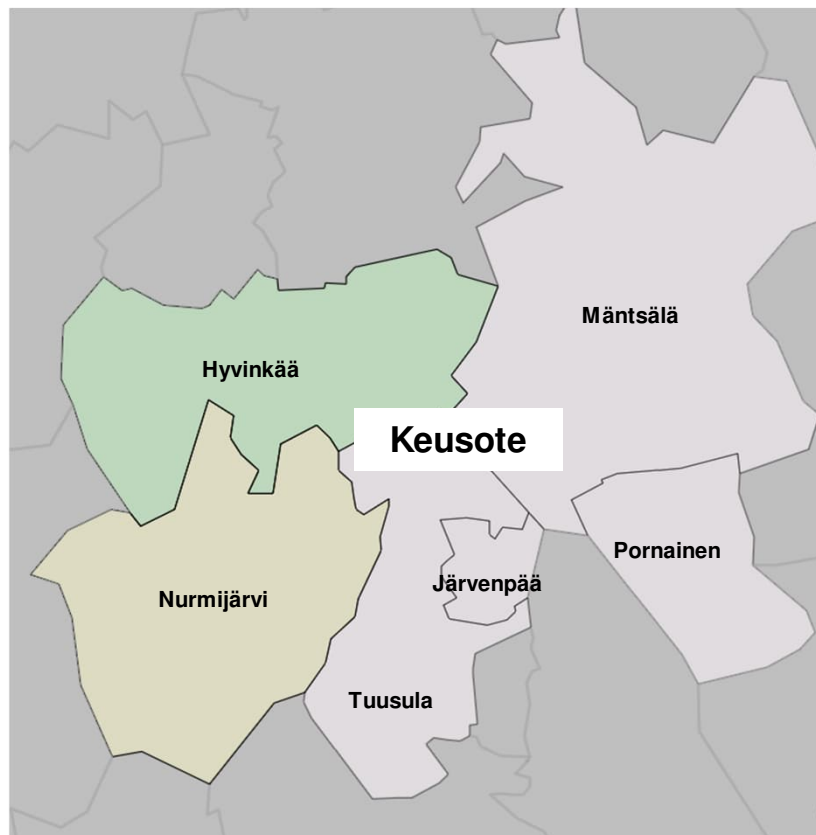
Kaikki ikääntyneet, sisältäen myös päihde- ja mielenterveys- tai vammaispalvelujen tarpeessa oleva henkilöt



KEUSOTE
Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

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

Kokonaisuus	Hyvinkää	Nurmijärvi	Muu hyvinvointi-alue
Yli 65-vuotiaiden avosairaanhoido	✓	Optio	-
Kotihoito ja kotihoidon etähoiva	✓	✓	-
Lääkäri- ja kuntoutuspalvelut kotihoitoon	✓	✓	-
Kuntouttava päivätoiminta	✓	✓	-
Lääkäri- ja kuntoutuspalvelut asumispalveluihin	✓	✓	Lääkäripalvelut optiona
Asumispalvelut (yhteisöllinen asuminen, ympärivuorokautiset asumispalvelut)	✓	✓	-



Huomiot

- Maantieteellisesti allianssin toiminnan on suunniteltu sijoittuvan Hyvinkäälle ja Nurmijärvelle, joissa palvelusisältö on samankaltainen
- Palvelutuotannolla oltava riittävä koko euromääräisesti vastaamaan kustannussäästötavoitteisiin
- Riittävä väestöpohja tehokkuuden edistämiseksi, mutta ei voi kattaa liian suurta aluetta Keusotesta
- Alueiden maantieteellinen sijainti suhteessa toisiinsa, alueiden erityispiirteiden ja nykyisen toiminnan huomiointi

Agenda

1. Allianssivalmistelun tausta ja tavoite

2. Allianssin alueet ja palvelut

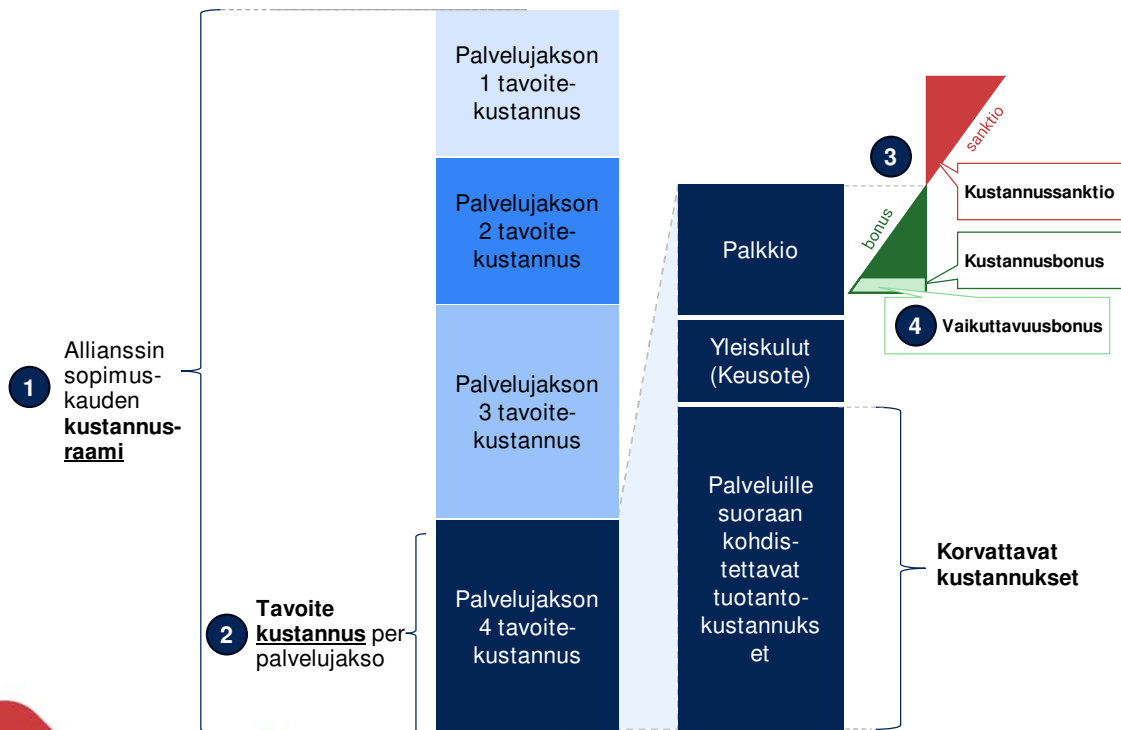
3. Kaupallinen malli

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

- 1 Allianssin sopimuskauden **kustannusraami** muodostuu neljästä palvelujaksokohtaisesta (esim. $2v+2v+3v+3v$) tavoitekustannuksesta
- 2 Sopijaosapuolet määrittävät yhdessä **palvelujaksokohtaisen tavoitekustannuksen** huomioiden palveluntuottajalle maksettavan palkkion, Keusoten yleiskulut ja palveluille kohdistettavat tuotantokustannukset
- 3 **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
- 4 **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			
	Osallistumispyyntö	Tarjouspyyntö	Kehitysvaihe	Palveluvaihe
Ajankohta	Maaliskuu 2026	Kesäkuu 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 vaihtoehtoista 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

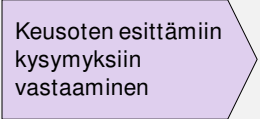
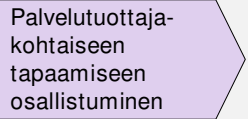
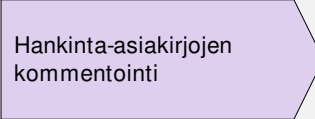
Poliittinen päätös
sopijaosapuolen valinnasta ja allianssin
kehitysvaiheen aloittamisesta

Kehitysvaiheen jälkeinen lopullinen
päätös allianssin palveluvaiheeseen
ryhtymisestä



12/2025– 2/2026	3/2026 – 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

Markkinavuoropuhelu on tarkoitus toteuttaa helmikuun 2026 loppuun mennessä

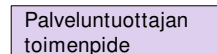
	2025					2026									
	joulukuu					tammikuu					helmikuu				maaliskuu
	49	50	51	52	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kokonaisuudet	1. Tilaisuudet										2. Asiakirjojen kommentointi				
Määräajat			 Vastausten toimittaminen viimeistään 17.12. klo 16.00	Joululoma							 Hankinta-asiakirjojen toimitus 6.2. klo 16.00		 Vastausten toimittaminen viimeistään 20.2. klo 16.00		 Osallistumispyynnön julkaisu 3.3.
Tilaisuudet	 Markkinavuoropuhelutilaisuus ja kysymykset 3.12. klo 12-13.00						 Palvelutuottajakohtaiset tapaamiset viikoilla 3-4								
Toimenpiteet	 Keusoten esittämiin kysymyksiin vastaaminen						 Palvelutuottajakohtaiseen tapaamiseen osallistuminen			 Hankinta-asiakirjojen kommentointi					



Tilaisuus



Määräaika



Palvelutuottajan toimenpide



Kiitos

KEUSOTE.FI