

Ratkaisuja vaikuttavaan yhteistyöhön

Hyvinvointialueiden
ja yksityisten
palveluntuottajien
nykyistä parempi
vuoropuhelu

A high-angle photograph of a person walking across a crosswalk on a city street. The image is heavily tinted with a vibrant blue color. The person is in the upper right corner, wearing a dark coat and light-colored sneakers. The crosswalk lines are clearly visible, creating a strong geometric pattern across the frame.

HYVIL



HYVINVOINTIALA

Hyvä lukija,

KÄSISSÄSI on Hyvinvointialueyhtiö Hyvil Oy:n ja Hyvinvointiala HALI ry:n yhteisiä näkemyksiä siihen, miten hyvinvointialueiden ja yksityisten sote-palveluntuottajien välistä yhteistyötä ja hankintoja voidaan kehittää. Hyvil on hyvinvointialueiden, Helsingin kaupungin ja HUS-yhtymän omistama asiantuntijaorganisaatio ja HALI edustaa yksityisiä sote-palveluntuottajia.

HYVIL ja HALI kysyivät näitä johtopäätöksiä varten hyvinvointialueilta ja yksityisiltä palveluntuottajilta, mikä on yhteistyön ja hankintakäytäntöjen nykytila ja miten haasteita voidaan ratkaista.

Sekä hyvinvointialueet että yksityiset palveluntuottajat nimesivät pitkälti samoja haasteita ja ratkaisuja.

Molemmat tunnistivat toistensa lisäksi myös itsessään kehittämiskohteita.

KYSELYN lisäksi tässä selvityksessä on hyödynnetty olemassa olevia muita selvityksiä sekä Hyvilin ja HALIn toimistojen ja sidosryhmien asiantuntijuutta. Alueet käyttävät noin neljä miljardia euroa asiakaspalveluostoihin yksityisiltä sosiaali- ja terveystalvelujen tuottajilta.

Paremmiin tarpeisiin vastaavat ja kustannustehokkaammat palvelut ovat itsessään tärkein syy parantaa yhteistyötä.

LISÄKSI pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma tätä edellyttää. Hallituksen tavoitteena on mahdollistaa monipuolinen palvelutuotanto ja selvittää tapoja vahvistaa hankintaosaamista, ymmärrystä laadun ja vaikuttavuuden merkityksestä sote-hankinnoissa sekä ymmärrystä ulkopuolisten palveluntarjoajien merkityksestä hyvinvointialueilla. Koostimme näihin kansiin konkreettisia keinoja päästä näihin tavoitteisiin.

Hallitusohjelma

Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma tukee vahvasti hyvinvointialueiden hankintojen ja yhteistyön kehittämistä.

// EDISTETÄÄN julkisen ja yksityisen sektorin hyvää kumppanuutta esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaatioon liittyvän osaamisen ja innovaatiotoiminnan kehittämiseksi.”

// TEHDÄÄN selvitys hankintalaista ja julkisten hankintojen prosesseista sote-sektorin hankintojen osalta, jossa varmistetaan, että hankintojen toteuttaminen on mahdollisimman tehokasta ja kilpailutukset onnistuvat.”

// VARMISTETAAN yhteistyö muun muassa hyvinvointialueiden, kuntien, järjestöjen, seurakuntien ja yksityisten palveluntuottajien välillä.”

// PURETAAN lainsäädännöstä monituottajuuden esteitä, ja siten lisätään hyvinvointialueiden ja yhteistyöalueiden mahdollisuuksia järjestää palveluita tehokkaalla ja ennen kaikkea alueiden asukkaiden näkökulmasta laadukkaalla, vaikuttavalla ja kustannustehokkaalla tavalla.”

// LISÄTÄÄN hankintaosamista ja edistetään innovatiivisten hankintojen käyttöä.

// TEHDÄÄN markkinavuoropuhelu lähtökohtaisesti osaksi hankintaprosessia.”

// JAETAAN tarvittaessa palvelutuotannon tarjouskilpailuja pienempiin eriin, jotta myös pienet ja keskisuuret yritykset pysyvät mukana kilpailussa.”

// SELVITETÄÄN tapoja vahvistaa hankintaosaamista, ymmärrystä laadun ja vaikuttavuuden merkityksestä sote-hankinnoissa sekä ymmärrystä ulkopuolisten palveluntarjoajien merkityksestä hyvinvointialueilla.”

Yhteistyön hyödyntämättömät mahdollisuudet käyttöön

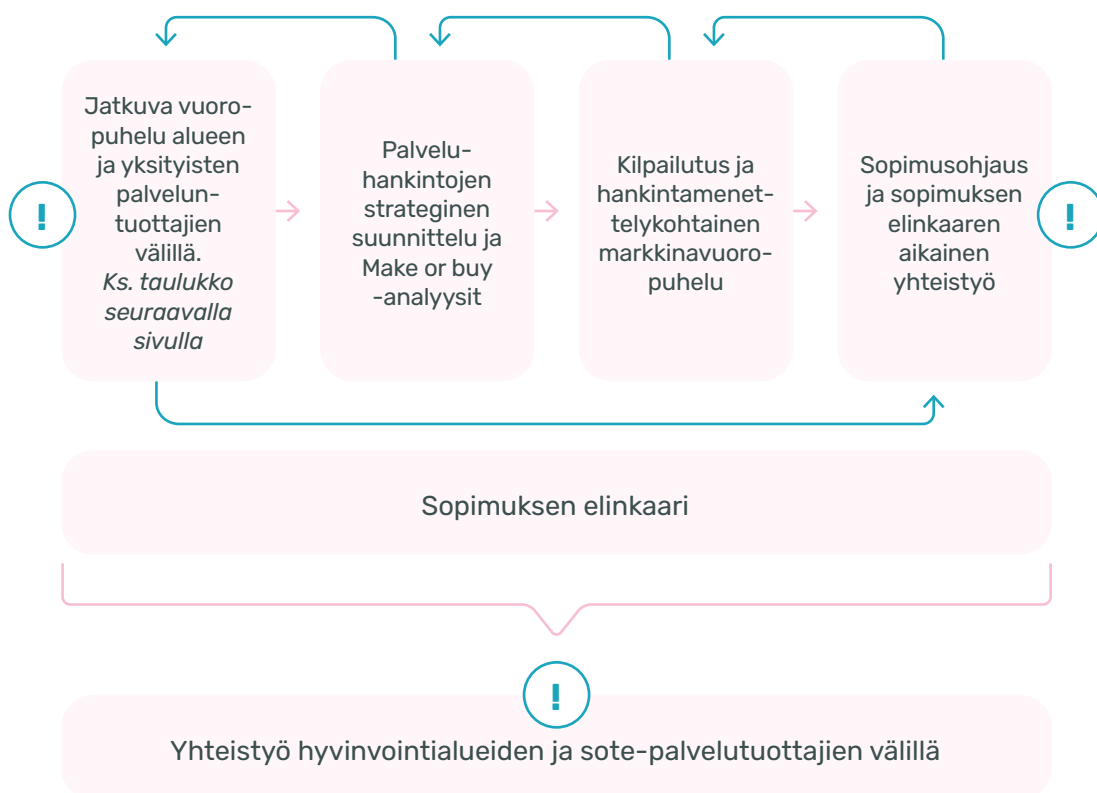
Yhteistyössä hyvinvointialueiden ja yksityisten sote-palveluntuottajien välillä on vielä paljon mahdollisuuksia, joita voitaisiin hyödyntää nykyistä tehokkaammin.



Erityisen suuri hyödyntämätön potentiaali



Palaute ja oppiminen



Ehdotus vuoropuhelun rakenteelle hyvinvointialueiden ja yksityisten palveluntuottajien välillä

Monet näistä voi toteuttaa myös etänä!

Taso ja elinkaarivaihe	Tavoite	Esimerkkejä toteutustavoista	Sääntely ja tausta
Kansallisen tason toimenpiteet ja valtakunnallinen tilannekuva	<ul style="list-style-type: none"> Markkinatilanteiden ennakointi ja makrotrendien vaikutusten ymmärrys järjestämisvastuun toteuttamisen osalta Palvelutarpeiden strategisen suunnittelun tukeminen Hankintatoimen ennakoinnin ohjeistaminen markkinatilanteesta 	<ul style="list-style-type: none"> Foorumeja, joissa voidaan jakaa yhteinen tilannekuva yritysten ja järjestöjen kanssa 	<p>Hallitusohjelma:</p> <ul style="list-style-type: none"> ”Varmistetaan yhteistyö muun muassa hyvinvointialueiden - ja yksityisten palveluntuottajien välillä.” ”Selvitetään tapoja vahvistaa hankinta-osaamista, ymmärrystä laadun ja vaikuttavuuden merkityksestä sote-hankinnoissa sekä ymmärrystä ulkopuolisten palveluntarjoajien merkityksestä hyvinvointialueilla.”
Järjestämisvastuuseen liittyvä vuorovaikutus ja yleinen tiedottaminen	<ul style="list-style-type: none"> Tuotantotapapäätösten tukeminen Palveluntuottajien aktivointi Avoimuuden ja luottamuksen lisääminen Oppiminen ja innovointi Kilpailun lisääminen Jatkuva kaksisuuntainen vuoropuhelu 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteistyö-, kehitys- ja innovaatiofoorumit laajemmalle joukolle yksityisiä palveluntuottajia Toimialakohtainen jatkuva keskustelu Kahdenväliset keskustelut alueen ja yksityisen palveluntuottajan välillä Yleinen tiedottaminen hankinnoista Ohjaus ja neuvonta Kyselyt tuottajakentälle ja palautekanava tuottajille Sote-palveluihin keskittyvät messut ja tapahtumat (vrt. Kuntamarkkinat) 	<ul style="list-style-type: none"> Tukee hyvinvointialuelain 7 § ja toteuttaa sen 9 § Tukee sote-järjestämislain 22-24 § tavoitteita ja lain 29 § ja 32 §
Hankintatoimen ja toimialajohdon jatkuva ja ennakoiva vuoropuhelu ja kartoitukset osana järjestämisvastuuta	<ul style="list-style-type: none"> Palveluntuottajamarkkinan kyvykkyyksien tunteminen Alueellisen kysyntä/tarjonta - tilanteen kehityssuunnan tunnistaminen Hankintojen pitkän ja keskipitkän aikavälin suunnittelun tukeminen Paikallisten toimijoiden ja pienten toimijoiden aktivointi ja kilpailun lisääminen 	<ul style="list-style-type: none"> Alueelliset hankintamarkkinat ja palveluntuottajatapahtumat Fasilitoidut teematilaisuudet / hankintakategoriakohtaiset tilaisuudet Innovaatiosparraus 	<ul style="list-style-type: none"> Toteuttaa hankintalain 2-3 § Sote-järjestämislain 3. luku
Palvelu-/hankinta-kohtainen markkina-vuoropuhelu ja markkinakartoitus	<ul style="list-style-type: none"> Hankinnan tavoitteissa onnistuminen Kilpailun ja tarjousten määrän lisääminen Pienten toimijoiden huomiointi 	<ul style="list-style-type: none"> Markkinakartoitus ja vuoropuhelu hankintojen suunnitteluvaiheessa Hankinta-kohtainen vuoropuhelu ja neuvottelumenettely 	<ul style="list-style-type: none"> Toteuttaa hankintalain 2-3 § ja 65 §
Sopimuksen aikainen toiminta	<ul style="list-style-type: none"> Sopimuksen velvoitteiden täyttymisen valvonta Avoimuuden ja luottamuksen varmistaminen pitkäjänteisesti Palveluhankinnan kehittyminen kerättävän ja arvioitavan tiedon perusteella 	<ul style="list-style-type: none"> Säännölliset, aktiiviset palveluntuottaja-tapaamiset ja keskustelu Hankintojen jälkianalyysi 	<ul style="list-style-type: none"> Valvontalaki (741/2023)

Hyvinvointialueilla ja yksityisillä palveluntuottajilla yhteinen tahtotila

HYVILIN ja HALIn kyselyt olivat lähes samansisältöiset. Ne tehtiin elokuun ja lokakuun 2023 välisenä aikana. Hyvinvointialueet vastasivat kyselyyn kahta aluetta lukuun ottamatta. Vastauksia annettiin niin alueiden hankintayksiköistä kuin toimialajohdostakin. Kyselyyn vastanneet yksityiset palveluntuottajat edustivat lähes kaikkia niitä toimialoja, joissa yksityiset toimijat tekevät yhteistyötä hyvinvointialueiden kanssa. Vastaukset saatiin valtaosin toimitusjohtajilta ja yrittäjiltä sekä liiketoimintajohtajilta.

KUMPIKIN osapuoli toivoo enemmän jatkuvaa vuoropuhelua myös varsinaisten hankintatilanteiden ulkopuolella. Yksityiset palveluntuottajat kokivat, että parhaiten yhteistyössä sujuu sopimuskauden aikainen vuoropuhelu ja ongelmanratkaisu. Hyvinvointialueiden mukaan yhteistyössä parhaiten toimivat markkinavuoropuhelut, jotka tukevat tarjouspyynnön laatimista.

JÄLKIMMÄISESSÄ näkemykset eivät kohtaa, sillä yksityisten palveluntuottajien näkemyksen mukaan yhteistyön suurimpia haasteita on, että markkinavuoropuhelulla ei ole vaikutusta tarjouspyyntöön.

SITÄKIN vaikeammaksi asiaksi yksityisten palveluntuottajat kokivat liian alhaisen hinnan kattohintaisessa tarjouspyynnössä. Hyvinvointialueet taas kokivat yhteistyön suurimmaksi haasteeksi omien resurssiensa vähyyden. Lainsäädäntöä kumpikaan ei näe haasteeksi yhteistyölle.

Hyvinvointialuevastaajista **65 %** kokee tuntevansa hyvin alueensa yksityisten toimijoiden palvelut, osaamisen ja innovaatiopotentiaalin.

YKSITYISISTÄ palveluntuottajista vajaa puolet kokee, että alueet tuntevat yksityisten toimijoiden palvelut, osaamisen ja innovaatiopotentiaalin. Haaste koskee erityisesti reuna-alueiden yksityisiä palveluntuottajia. Kummallakin vastaajaryhmällä on yhtenevä näkemys ja toive siitä, miten tätä tunnettuutta voisi lisätä. Kaivataan enemmän ja monen tasoisia kohtaamisia, vuoropuhelua ja keskustelua.

Kyselyn mukaan

62%

hyvinvointialuevastaajista oli tyytyväisiä yhteistyöhön yksityisten sote-palveluntuottajien kanssa

39%

vastanneista **yksityisistä palveluntuottajista** oli tyytyväisiä yhteistyöhön

5%

hyvinvointialuevastaajista oli tyytymättömiä yhteistyöhön

32%

vastanneista **yksityisistä palveluntuottajista** oli tyytymättömiä yhteistyöhön

Ratkaisuja yleisimpiin haasteisiin

1. Kaikkia palvelutuotannon ratkaisuja ja innovaatioita ei saada hyvinvointialueiden käyttöön, eikä kilpailua synny siinä määrin kuin olisi mahdollista.

Vuorovaikutusta hyvinvointialueiden ja yksityisten palveluntuottajien välillä hankintatilanteiden ulkopuolella on liian vähän.

- Hyvinvointialueiden tarpeen ja yksityisten palveluntuottajien tarjonnan kohtaaminen on oleellista.
- Tarvitaan pysyvää, mutta sisällöltään jatkuvasti kehittyvää vuoropuhelua, jolle luodaan selkeät rakenteet. Se edesauttaa löytämään uusia innovaatioita ja kustannustehokkaita ratkaisuja.
- Vuoropuhelua on hyvä käydä monipuolisesti: hankintoja suunniteltaessa sekä hankintojen ja sopimuskauden aikana. Erilaiset kohtaamiset palvelevat eri vaiheita yhteistyössä. Tilausta on niin isommille joukkotilaisuuksille kuin toimialakohtaisille ja kahdenvälisillekin keskusteluille. Esi-merkkejä taulukossa sivuilla 6-7..

2. Yksityiset palveluntuottajat kokevat, että strateginen yhteistyö ja yhdessä tulevaisuuteen tähtäävä kumppanuus ei ole niin vahvaa kuin sen tulisi olla.

- Yhteistyötä hyvinvointialueen ja koko palveluntuottajaketän välillä voidaan vahvistaa pitkäjänteisellä suunnitelmallisuudella ja luomalla yhteistä tulevaisuuskuva.
- Yhteistyön onnistuminen ja monituottajuuden hyödyntäminen tulee nähdä osana strategisia tavoitteita.
- Kilpailutuskohtainen tai yksittäisen hankinnan kohdalla tapahtuva operatiivinen markkinavuoropuhelu koetaan riittämättömäksi. Pitkäjänteisen yhteistyön tavoitteena on ymmärrys markkinoiden kyvykkyydestä ja innovatiivisuudesta.

Ratkaisuja yleisimpiin haasteisiin

- Yksityiset palveluntuottajat korostavat keskustelujen aikaista vaihetta. Mitä pikemmin vuoropuhelua käydään ennen kuin hankinta alkaa, sen parempi kilpailutus ja hankinnan lopputulos.
- Ennakoidaan tarvetta ja keskustellaan siitä myös kiinnittymättä tiettyyn hankintaan.

3. Hyvinvointialueiden hankintaresurssit ovat rajalliset.

- Keskitettyjen hankintojen ja substanssitoimialajohdon / järjestämisvastuutahon yhteistyö luo lisäarvoa myös vuoropuheluun yksityisten palveluntuottajien kanssa.
- Nykyisiä hankintaresursseja on hyvä kohdentaa sopimushallinnan eri vaiheisiin uusilla tavoilla.
- Digitalisaation hyödyntämistä tulee jatkaa.

4. Osapuolten käsitys sopivasta hinnasta ei kohtaa.

Yksityiset palveluntuottajat kokevat, että tarjouspyyntöjen kattohinta on usein liian alhainen, mikä johtaa tarjousten vähenemiseen sekä kilpailun ja yksityisten toimijoiden toimintaedellytysten heikkenemiseen. Hyvinvointialueiden näkemyksen mukaan yksityiset palveluntuottajat toivovat liian korkeaa korvausta suhteessa alueiden taloudelliseen tilanteeseen.

- Hyvinvointialueen oman palvelutuotannon kustannusten tuntemus auttaa määrittelemään käyvän arvon ostettavaan palveluihin. Valtiovarainministeriö valmistelee vuoden 2024 aikana alueille ohjausta ja tukea asiassa.
- Keskustelu yksityisten palveluntuottajien ja hyvinvointialueiden välillä auttaa niitä ymmärtämään toisiaan.

Ratkaisuja yleisimpiin haasteisiin


5. Markkinavuoropuheluista saatu informaatio ei yksityisten palveluntuottajien näkemyksen mukaan päädy tarjouspyyntöihin.

Hyvinvointialueilla on jonkin verran eri näkemys asiasta.

- Markkinavuoropuhelussa saadun tiedon hyödyntämiseen on hyvä kiinnittää huomiota. Esille nousseita asioita voi nostaa uudelleen esiin, perustella ja kerrata.
- Monipuolinen yhteydenpito muulloinkin kuin yhteen hankintaan liittyen auttaa luomaan kokonaisvaltaisemman käsityksen yhteistyön mahdollisuuksista. Toiminnan aikainen vuoropuhelu sekä päättyvän hankinnan arviointi ovat tärkeitä vaiheita, jotka kehittävät yhteistyötä tulevaisuudessa markkinavuoropuheluissa.
- Markkinatuntemuksen lisääminen edesauttaa markkinavuoropuhelujen onnistumista.

6. Hyvinvointialueiden markkinatuntemus voisi olla parempi.

- Kyselyssä sekä hyvinvointialueet että yksityiset palveluntuottajat kokivat säännöllisten tapaamisten ja molemminpuolisen, aidon tutustumisen olevan ensiarvoisen tärkeitä.
- Hyvinvointialueilta nostettiin esiin esimerkiksi yhteinen, avoin innovaatioparraus ja yksityiset palveluntuottajat toivoivat aitoon yhteistyöhön tähtäävää yhteiskehittämistä.
- Hyvinvointialueiden kyselyvastausten perusteella markkinavuoropuhelujen ja -kartoitusten vastuutahon selkeyttäminen voi olla perusteltua.



**Hyvinvointialueiden
ja yksityisten
palveluntuottajien välille
tarvitaan pysyvää ja
jatkuvasti kehittyvää
vuoropuhelua.**

Mitä hyvinvointialueet ja yksityiset palveluntuottajat voivat tehdä yhteistyön ja hankintojen lopputuloksen parantamiseksi?

KYSELYISSÄ sekä hyvinvointialueilta että yksityisiltä palveluntuottajilta kysyttiin, mitä ne itse voisivat tehdä, jotta yhteistyö ja hankintojen lopputulos paransivat. Molemmilta kysyttiin myös, mitä toinen osapuoli voisi tehdä asialle.

Hyvinvointialueen muistilista

Sekä hyvinvointialueet itse, että yksityiset palveluntuottajat tunnistivat seuraavat asiat, joita hyvinvointialueet voivat tehdä, jotta yhteistyö ja hankintojen lopputulos olisivat parempia:

- 1. Lisää informointia, vuoropuhelua ja säännöllistä yhteydenpitoa.**
Kaikkinaisen avoimuus ja tarpeiden sanoittaminen tuottajille.
- 2. Sopimusten täytäntöönpanon systematisointi, selkeämmät prosessit ja vastuu- ja yhteyshenkilöiden selkeä nimeäminen.**
- 3. Selkeämmät tarjouspyynnöt.**
- 4. Liian tiukoista hankintakriteereistä luopuminen.**
Esimerkiksi suuret sanktiot ja hinnankorotusmekanismit nostavat hintaa.
- 5. Ennakoitavuus ja ajoissa tiedottaminen.**
Pidemmän aikavälin hankintasuunnitelman luominen. Markkinoiden kysyttäminen vastaamaan alueiden tulevia tarpeita.
- 6. Oman toiminnan kustannustietoisuus ja avoimuus siinä.**
Aito vertailu oman tuotannon ja ostopalvelun välillä.

Lisäksi yksityiset palveluntuottajat toivoivat hyvinvointialueilta:

- 7. Epätarkoituksenmukaisista ja liian raskaista raportointivaateista luopumista.**
Nämä ovat erityisen vaikeita pienemmille palveluntuottajille.
- 8. Markkinavuoropuheluissa esille tulleiden ongelmakohtien ja toiveiden huomioimista tarjouskilpailuissa.**
- 9. Työpariajattelua ja strategista kumppanuutta.**

Yksityisen tuottajan muistilista

Sekä yksityiset palveluntuottajat itse, että hyvinvointialueet tunnistivat seuraavat asiat, joita yksityiset palveluntuottajat voivat tehdä, jotta yhteistyö ja hankintojen lopputulos olisivat parempia:

- 1. Aktiivinen osallistuminen ja yhteydenpito, myös hankintojen valmisteluvaiheessa.**
- 2. Ratkaisukeskeisyys ja kumppanuus.**
Palvelutuotannon laadukkuuden ja kustannustehokkuuden osoittaminen faktoilla.
- 3. Rakentava keskustelu ja asenne kohtaamisissa.**
- 4. Hyvinvointialueiden tarpeiden ja näkemysten parempi ymmärtäminen.**
- 5. Avoin keskustelu epäluottamuksen vähentämiseksi.**
- 6. Yhdessä aitoa tekemistä.**
Esimerkiksi hyvinvointialueen väkeä voitaisiin kutsua tutustumaan toimintaan.

Lisäksi hyvinvointialueet toivoivat yksityisiltä palveluntuottajilta:

- 7. Sopimusten mukaisten veloitteiden hoitamiseen selkeitä prosesseja puolin ja toisin.**
- 8. Realistisia lupauksia ja tarkkuutta toimitusvarmuuteen.**
- 9. Huolellista tutustumista tarjouspyyntöasiakirjoihin.**

HYVIL

Hyvinvointialueyhtiö Hyvil Oy

Hyvinvointialueiden, Helsingin kaupungin
ja HUS-yhtymän omistama
asiantuntijaorganisaatio

www.hyvil.fi



HYVINVOINTIALA

Hyvinvointiala HALI ry

Yksityisten sote-palveluntuottajien
edunvalvoja

www.hyvinvointiala.fi