Mistä vaikuttavuutta hyvinvointialueiden hankintoihin – haasteita ja ratkaisuja

Terveydenhuollon hankintaforum 4.11.2025

Anniina Tirronen

Hankintajohtaja

Pirkanmaan hyvinvointialue

Muutoksesta toiminnan vakiinnuttamiseen, pakotetusta strategiseen tekemiseen

Kevät 2023

- Turvallinen siirtymä
- Uusi organisaatio-rakenne
- Palvelujen verkoston tausta-selvitykset

Syksy 2023

- Palvelujen verkoston suunnittelu ja päätöksenteko
- Talouden tasapainotus-päätös

1/2024

- Valtion-ohjauksen haasteet
- Palvelujen verkoston toimeenpano
- Talouden tasapainotuksen toimeenpano
- Ostopalveluiden analyysi

2/2024

VAALIT VAL

3/2024

- Luottamuselinrakenteen arviointi
- Strategian toteutumisen arviointi
- Organisaatiorakenteen arviointi ja suunnittelu
- Rakennusinvestointien suunnittelu

4/2024

2025

- Aluevaalit
- Uuden organisaation toimeenpanon valmistelu
- Strategisesti johdetun monituottajuu-den luominen
- Rakennus-investointien käynnistäminen

VAALIT VAL

Muutoksesta toiminnan vakiinnuttamiseen

Pirkanmaan hyvinvointialue

Strateginen tavoitteisto hankintoja koskien

- **Strategian toimeenpano-ohjelma alatavoite 2.6: strategisesti hyödynnetty ja arvoperusteinen monituottajuus**

a) Rakennamme sisäistä osaamista tuotantotapa-analyysien tekemiseen sekä lisäämme kustannustietoisuutta päätöksenteon eri tasoilla

b) Yhtenäistämme hankintakriteeristöt sekä kategorisoimme ja priorisoimme nykyiset ja tulevat hankinnat hyödyntäen hyvinvointialueen mittakaavaetuja

c) Luomme omalle tuotannolle ja ostopalveluille yhteiset läpinäkyvät mittarit, kriteerit, tuotteistukset ja palvelukuvaukset sekä rakennamme kannustinmallit eri tuottajien väliseen vertaiskehittämiseen

d) Kehitämme tulosperusteista hankintaa ja rakennamme kumppanuuksia yritysten ja järjestöjen kanssa sekä laajennamme järjestökentän osaamista koko hyvinvointialueelle

e) Luomme tietojohtamisen mallin, jonka pohjalta tehdään päätöksiä ostoista ja johdetaan järjestämistä

Pir
hyvinvointialue

- **Hankintaohjelma** hyväksytty aluevaltuustossa 8.5.2023

Tuotantotapa-analyysit vaikuttavien hankintojen tukena

Tuotantotapa-analyysi on järjestämisen työkalu. Se kokoaa yhteen tietoa palvelutuotannon nykytilasta sekä tulevaisuuden ennakoiduista kehityskuluista ja muutosvoimista.

Tuotantotapa-analyysiin koostetaan mahdollisimman vertailukelpoista tietoa eri tuotantotavoista palvelujen järjestämiseen liittyvän päätöksenteon tueksi. Tiedon pohjalta määritellään johtopäätöksiä ja toimenpidesuosituksia tulevaisuuden tuotantotapavalintojen ja kehittämistoimenpiteiden tueksi.

Hyvinvointialueen hankintatoiminnan kehittämisen painopisteet hankinta-ohjelmassa

Hankinnoilla tavoiteltavien päämäärien saavuttamista edistävät toimintatavat tai ominaisuudet, joiden kehittämiseen panostetaan **-> kyvykkyys innovatiivisiin ja vaikuttaviin hankintoihin nousussa**

Johtaminen ja hankintataidot
Tähtäämme strategisesti johdettuun hankintatoimintaan ja panostamme hankintaosaamiseen

Tietoperustaisuus ja järjestelmien tuki
Rakennamme tietoon perustuvaa hankintatoimintaa ja kyvykkyyttä analytiikan hyödyntämiseen

Vastuullisuus ja riskienhallinta
Riskienhallinta ja vastuullisuuden edistäminen tuodaan osaksi toimintaamme läpi hankintaprosessin

Markkinatuntemus
Kasvatamme markkinatuntemusta ja kyvykkyyttä markkinavaikutusten arviointiin ja innovatiivisiin hankintoihin

Pirkanmaan hyvinvointialue

Kehittämisen painopisteiden toimenpiteet 2023–2025

Johtaminen ja hankintataidot – Tähtäämme strategisesti johdettuun hankintatoimintaan ja panostamme hankintaosaamiseen.

1. Rakennetaan kyvykkyys Pirkanmaan laajuisten hankintojen toteuttamiseen ja hallintaan alueellinen yhdenvertaisuus ja käyttäjien tarpeet huomioiden.
2. Vakiinnutetaan hankintaprosessit kategorioittain (organisointi, tehtävät) ja määritellään yksittäisen hankinnan ohjauskeinot.
3. Huolehditaan yhtenäisten toimintatapojen kehittymisestä (asiakirjapohjat, koulutukset). Kartoitamme parhaita käytäntöjä ja alan tutkimusta niin kansallisesti kuin kansainvälisesti.
4. Hyödynnetään yhteistyön mahdollisuudet hankinnoissa muun muassa yhteistyöalueen tasolla.

Tietoperustaisuus ja järjestelmien tuki – Rakennamme tietoon perustuvaa hankintatoimintaa ja kyvykkyyttä analytiikan hyödyntämiseen.

1. Kehitetään ja otetaan käyttöön järjestelmiä hankintatoiminnan tueksi.
2. Kuvataan hankintojen tiedonhallinta ja laaditaan kehittämisen suunnitelma sisältäen hankintojen raportoinnin.
3. Kehitetään menetelmiä käyttäjien ja sidosryhmien osallistamiseksi hankintojen suunnitteluun.
4. Luodaan toimintamalli toiminnan ja hankintojen strategiseen yhteissuunnitteluun pilotoimalla tuotantotapa-analyysiä valituissa palvelukokonaisuuksissa.

Vastuullisuus ja riskienhallinta – Riskienhallinta ja vastuullisuuden edistäminen tuodaan osaksi toimintaamme läpi hankintaprosessin.

1. Määritellään riskienhallinnan menettelytavat hankintaprosessissa.
2. Määritellään työllistämisehdon ja muiden vastuullisuustavoitteiden soveltaminen hankintasopimuksissa.
3. Luodaan käytännöt sopimuksenaikaiseen toimittajayhteistyöhön ja valvontaan.

Markkinatuntemus – Kasvatamme markkinatuntemusta ja kyvykkyyttä markkinavaikutusten arviointiin ja innovatiivisiin hankintoihin.

1. Markkinavuoropuhelua käydään monipuolisesti hankintojen valmistelussa.
2. Määritellään toimintatavat markkinoiden kehittymisen seurantaan ja hankintatoiminnan markkinavaikutusten arviointiin.
3. Sopimus- ja hankintamallit mahdollistavat innovatiivisten ratkaisujen hankintaa (esim. arvoperusteiset hankintamallit) ja kehittämistä sopimuskaudella.
4. Tunnistetaan strategiset kumppanuudet hankintojen näkökulmasta.

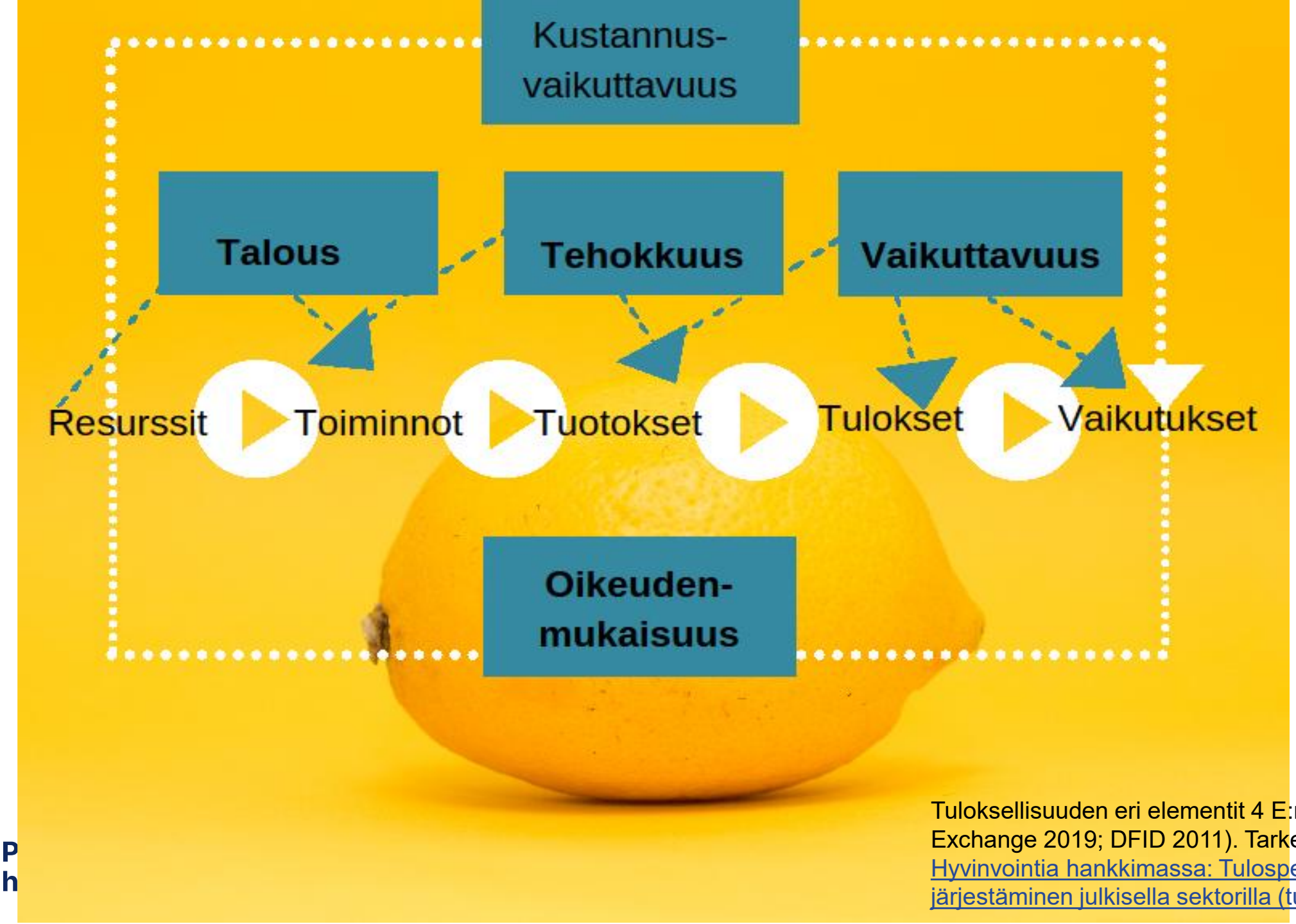
Tulosperusteinen palvelujen järjestäminen yhtenä ratkaisuna?

- Tulosperusteinen palvelujen järjestäminen on vahvistunut Suomessa 2010-luvulla, ja sen tavoitteena on kansalaisten hyvinvoinnin lisääminen yhteiskunnan eri tahojen avulla.

- Julkisella sektorilla ei haluta hankkia tai tuottaa enää vain suoritteita, kuten käyntejä tai tunteja, vaan **palvelujen järjestämisellä tavoitellaan hyvinvoinnin lisäämistä ja laajemmin julkista hyötyä**.
-> Tulosperusteinen palvelujen järjestäminen vastaa tähän haasteeseen tavoitellen kokonaisonnistumista eli **tuloksellisuutta**, jonka voidaan nähdä koostuvan **taloudellisuudesta, tehokkuudesta, vaikuttavuudesta ja oikeudenmukaisuudesta**.

- Kyseessä on palvelujen järjestämisen muutos, jolla on huomattava vaikutus hallintoon ja johtamiseen. Se muuttaa hankkivan yksikön, palveluntarjoajien ja palvelujen käyttäjien rooleja.

Tulosperusteisen palvelujen järjestämisen sykli, synteesi eri tulosperusteisen järjestämisen sykleistä (Tirronen & Rannisto 2016, 172).



Tuloksellisuuden eri elementit 4 E:n mallin mukaan (BEAM Exchange 2019; DFID 2011). Tarkemmat tiedot: Hyvinvointia hankkimassa: Tulosperusteinen palvelujen järjestäminen julkisella sektorilla (tuni.fi)

Tulosperusteisen hankinnan elementit

Tavoitteiden kirkkaus
(Palvelukokonaisuuden, palvelun, asiakassegmentin, yksittäisen hankinnan/sopimuksen)

Seuranta ja mitattavuus

Palkkion sitominen tulosten saavuttamiseen

Tulosperusteisen hankinnan edellytykset

Palvelujen johtajien näkemys tulosperusteisen järjestämisen/hankinnan ilmenemisestä

- missä palveluissa
- millä aikajänteellä
- kuinka pitkälle vietyä mallia tavoitellaan (elementit)

Vaikutusketjujen mallinnus

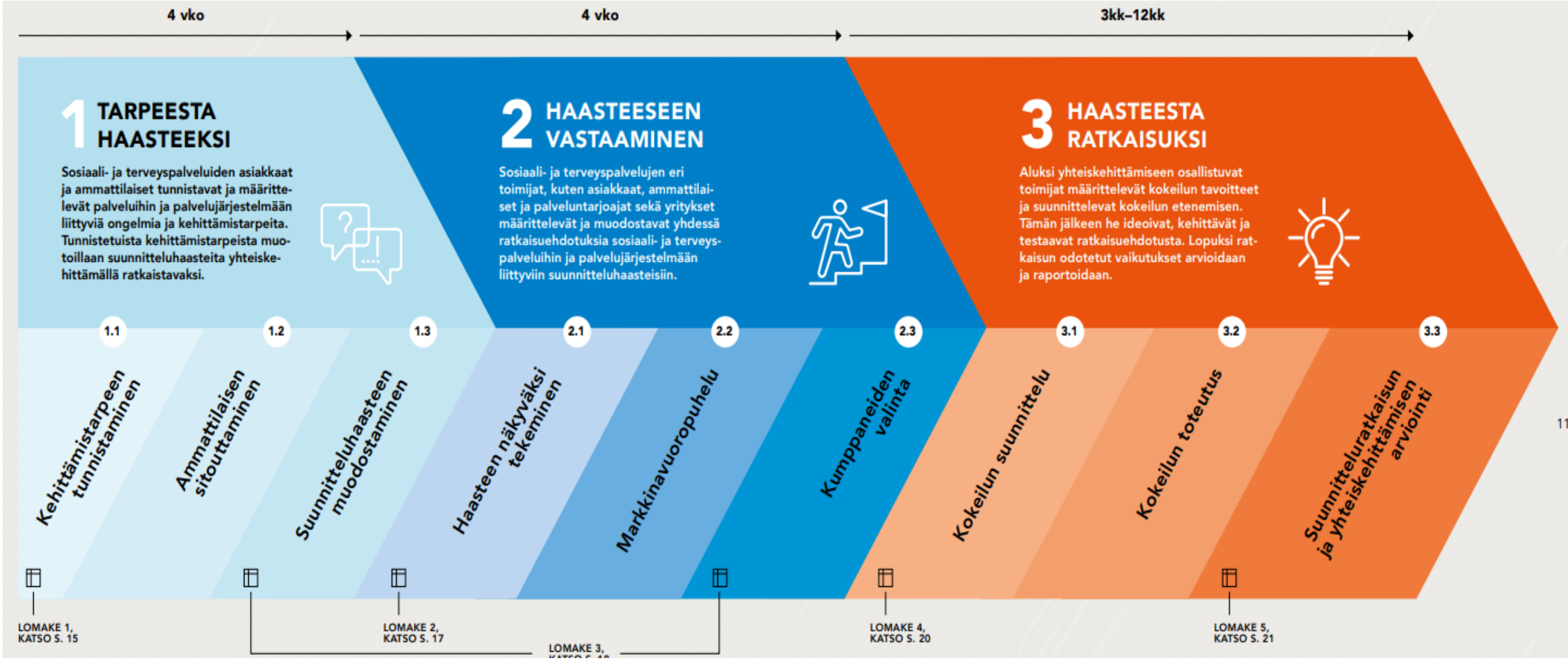
- tieto asiakkaista
- ennusteet ja todennäköisyydet
- toimivat mittarit

Markkinoiden valmius
- toimiva kannustin
- kyky vaikuttaa tulosten syntyyn
- tarjouslaskenta
- riskinotto

Tilaajan resurssi suunnitteluun, toteutukseen, seurantaan, mittarointiin

Kumppanuus tilaajan ja tuottajan kesken

Suomalainen CoHeWe-toimintamalli



Pirkanmaan hyvinvointialue

Yhteystiedot

Anniina Tirronen
Hankintajohtaja
Strateginen ohjaus ja järjestäminen
anniina.tirronen@pirha.fi
@ATirronen
pirha.fi

Pirkanmaan
hyvinvointialue