



**Satakunnan
hyvinvointialue**

Ostopalvelutyöryhmän loppuraportti

9.4.2025

Työryhmän jäsenet: Juha-Pekka Heikkonen, Marika Lanne, Sari Rantanen, Tero Mäkiranta,
Kari-Matti Haapala, Jyrki Vatanen, Hannu-Pekka Neuvonen

Tausta ja tavoitteet



Nykytila

- Ostopalvelut n. 36 %:a toimintakuluista (v. 2024),
- ostopalvelubudjetti toistuvasti ylittymässä,
- ostopalvelujen kysyntä ja kustannukset vaikeasti ennakoitavia,
- osa sopimuksista edelleen ns. kunnilta perittyjä,
- ostopalvelujen johtamisen kokonaisuus on sirpaleinen, palveluostojen prosessi on osin suunnittelematta ja myös johtamatta.



Lyhyen aikavälin tavoitteet

- Työryhmän raportti ostopalvelujen nykytilasta ja toimenpide-ehdotukset ostopalvelujen hallinnasta ja johtamisesta,
- työryhmän toimenpide-ehdotusten toimeenpano; aikataulutettu ja vastuutettu suunnitelma,
- ostopalvelujen johtamisen prosessin täydentäminen ja jalkauttaminen,
- ostopalveluprosessin ja sen johtamisen osaamisen vahvistaminen,
- toteutus seuraavien 1-2 vuoden aikana.



Pitkän aikavälin tavoitteet

- Hyvinvointialuestrategian ja palvelustrategian mukainen, alueen väestön tarpeisiin perustuva palvelujen järjestämisen kokonaisuus,
- Monituottajamalli (mikäli uudessa strategiassa) perustuu osapuolien edut huomioivaan kumppanuuteen,
- toimiva asiakas-, omistaja- ja sopimusohjausmalli mahdollistaa järjestämistehtävässä onnistumisen,
- toteutus valtuustokauden 2025 – 2029 aikana.

Tiivistelmä: Ostopalveluja tarkasteleva työryhmä 6-12/2024

Projektin kuvaus

- Ostopalvelut ja oma toiminta muodostavat rahoituksellisesti yhden kokonaisuuden. Ostopalvelujen kasvu on osin hallitsematonta, ei vastaa rahoitusta ja niistä aiheutuu talousarvioylityksiä.
- Tavoitteena on strategiaan tavoitteisiin perustuva ostopalveluvalikoima, lisäksi on tarve punnita hankintatapoja ja vahvistaa johtamiskäytäntöjä.
- Ostopalvelujen kokonaisuuden hallinnan parantamiseksi hyvinvointialuejohtaja on 6/2024 perustanut työryhmän, joka työskentelee vuoden 2024 loppuun saakka. Työ tehdään virkatyönä.

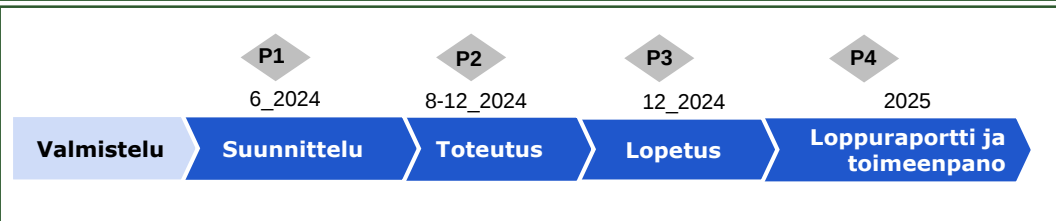
Hyötytavoitteet ja mittarit

- Työryhmän tehtävänä on palvelujen oston nykytilan kartoitus ja arviointi, ja esittää ratkaisuja, toimenpiteitä ja etenemismalleja.
- Selvitetään seuraavat asiat:
 - Volyymin kasvu ja sen taustatekijät,
 - Hintojen korotukset ja niiden ennakointi,
 - Työvoiman oston erityiskysymykset,
 - Muut asiakokonaisuuteen vaikuttavat tekijät.
- Ostopalvelujen kokonaisuuden kustannuskehitys,
- Toteennäytettävä keinot, joilla kustannustason kasvua on hillitty (miten?).

Tuotokset

- Nykytilan selvitys ja arviointi,
- Kehittämistoimenpiteet,
- Yhdyspinta järjestämisen suunnittelun kokonaisuuteen.

Aikataulu



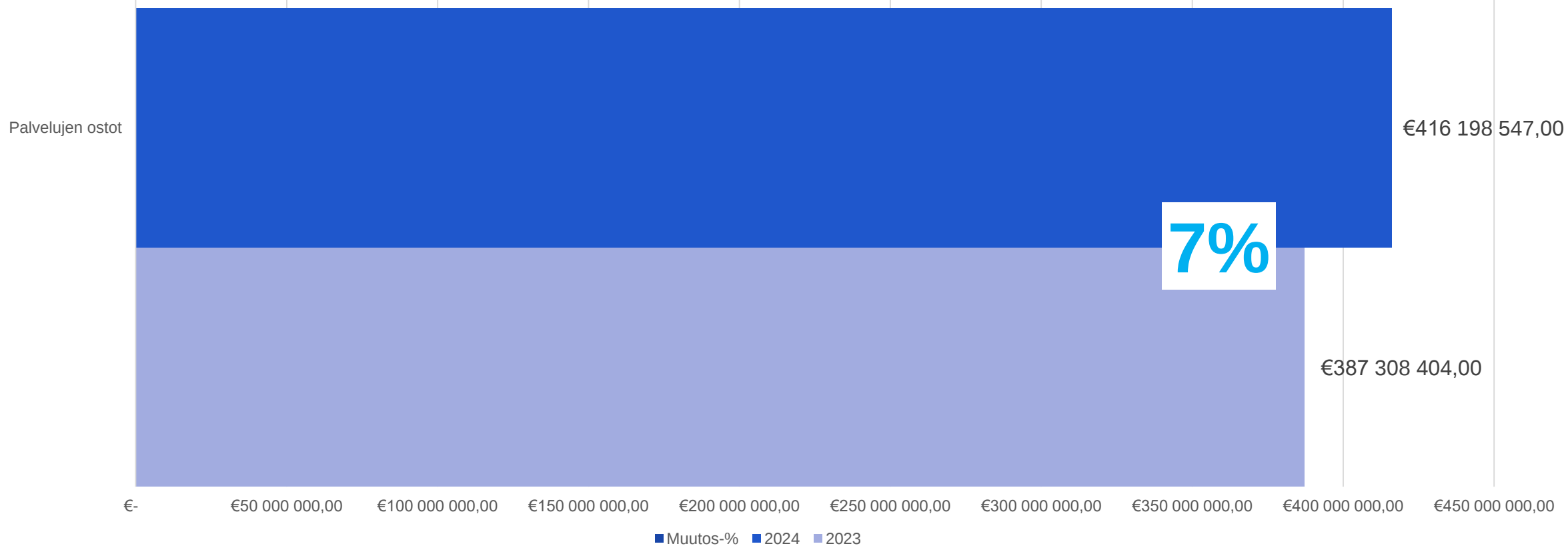
Strategiakytkös

- Ks. Dia 7, Must Win Battles,
- Yhdyspinta myös järjestämisvastuun toteuttamisen suunnitteluun

Avaintiedot

Omistaja	Järjestämisjohtaja
Projektipäällikkö	-
Projektiluokka	-
Kustannukset - Henkilökustannukset - Hankinnat - Muut kulut	Työryhmän jäsenten työajan kustannus
Rahoitus	Työ tehdään virkatyönä käyttötalouden puitteissa
Työmääräarvio	-
Sidosryhmät	-
Linkki projektisalkkuun	-

PALVELUOSTOJEN MUUTOS 2023 VRT. 2024





Ostopalvelukustannusten kehitys

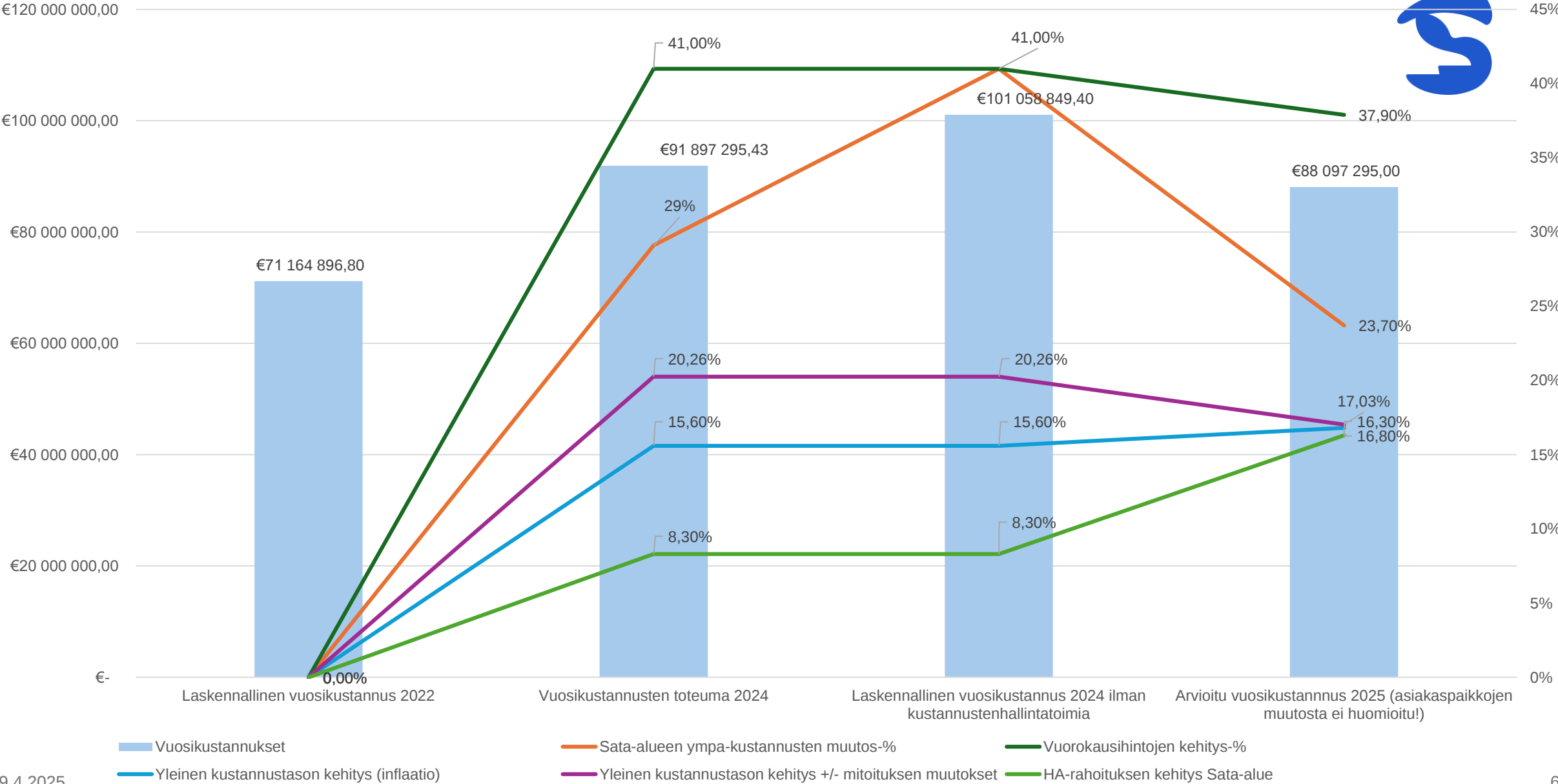
Ostopalvelukustannukset näyttävät kasvaneen 7 % eli noin 29,0 M€ vuodesta 2023 vuoteen 2024.

- Inflaatio on vuonna 2023 ollut keskimäärin 6,3 % ja vuonna 2024 keskimäärin 1,6, joka indikoi ostopalvelukustannusten nousseen yleistä kustannustason nousua enemmän, vaikka huomioitaisiin vuoden 2023 inflaation vaikutusten näkyvän kustannuksissa osittain vasta vuonna 2024 – tosiasiaassa asia on huomattavasti monimutkaisempi ja vaatii syvempää analyysiä.

Ostopalvelutyöryhmä on käynyt yksityiskohtaisesti läpi kaikki asumispalveluhankinnat, lääkärihankinnat, sidosyksikköhankinnat ja ostot muilta hyvinvointialueilta.

- Läpikäynnin perusteella hyvinvointialueen ostopalveluista ja etenkin niiden kustannuskehityksestä on muodostunut varsin kattava kuva.

Ikääntyneiden ympärivuorokautisen palveluasumisen vuosikustannuksen laskennallinen kehitys 2022 - 2025



Ikääntyneiden tehostetun palveluasumisen kustannuskehitys



Hyvinvointialueen ikääntyneiden
ympäri vuorokautisen
palveluasumisen
ostopalvelukustannusten kasvu
vuodesta 2022 vuoteen 2024 on
noin 29%

Noususta noin + 15 -16-20
prosenttiyksikköä aiheutuu yleisestä
kustannustason noususta, riippuen siitä
minkä vuoden lähtötasoon verrataan,
(2022 tasoon verrattuna noin + 14-15 prosenttiyksikköä ja
2018-2019 vuositason (joka on oikeampi vertailukohta)
verrattuna noin +20 prosenttiyksikköä).

Noususta noin + 3-4 prosenttiyksikköä
johtuu hoivamitoituksen noususta.

Noususta noin + 5-6 prosenttiyksikkölle ei
voida osoittaa muuta syytä, kuin hintojen
yleistä kustannustasoa suurempi nousu.

Ikääntyneiden tehostetun palveluasumisen kustannuskehitys



Hoivayritysten
vuorokausihinnat
ovat nousseet
keskimäärin 41 %,
kun hyvinvointialueen
kustannukset ovat
samaan aikaan
nousseet ”vain” 29 %.

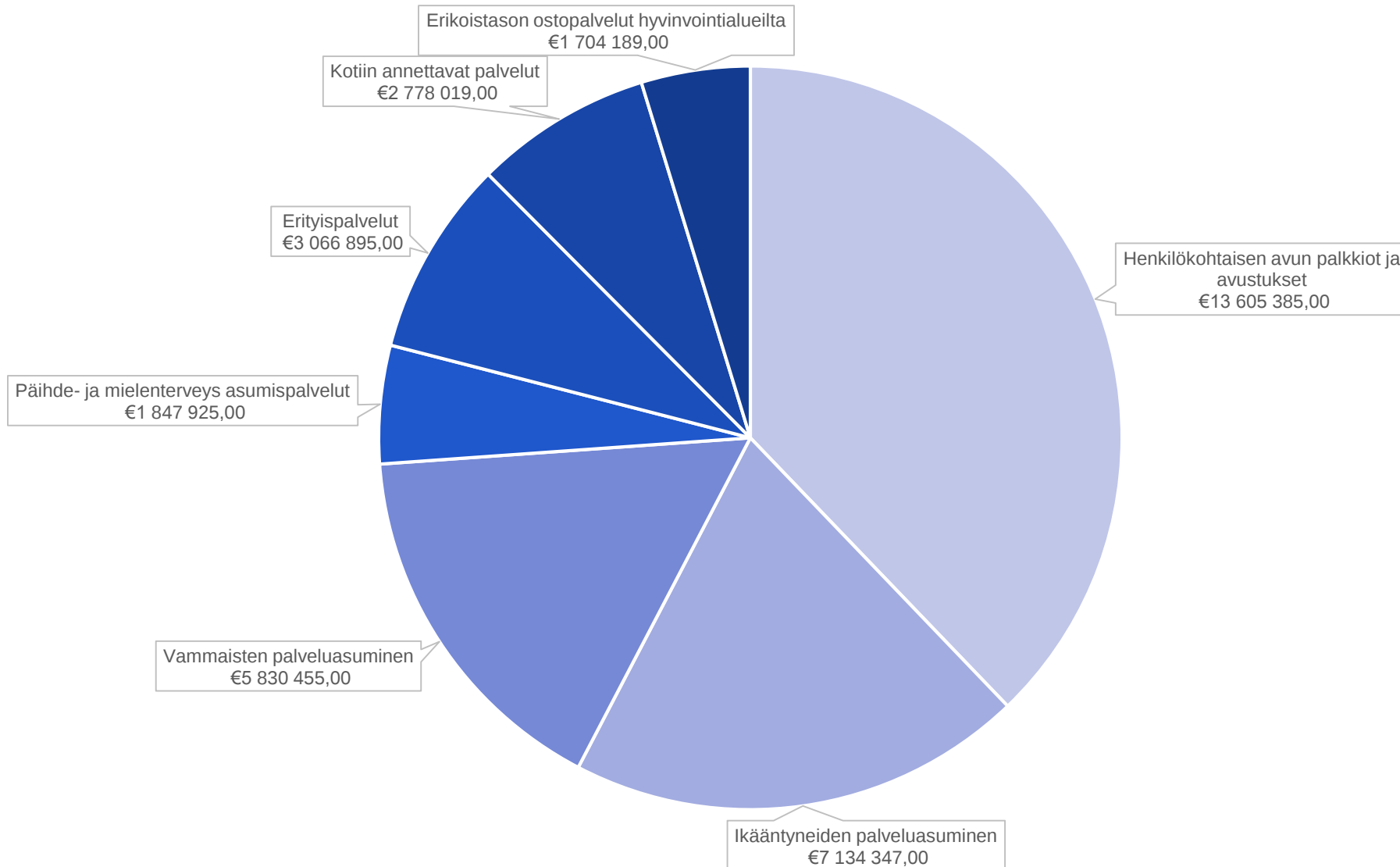
Ikääntyneiden asumispalvelut on kilpailutettu alkuvuonna 2023, jolloin edellisellä dialla mainitut, yleiseen kustannustason nousuun ja mitoituksen muutoksen liittyvät hintojenkorotuspaineet ovat lauenneet. Lisäksi kilpailun puute joillakin alueilla on selvästi johtanut vuorokausihintojen todellista kustannustason nousua suurempaan nousuun.

- Tämä on mahdollista, koska markkina on osittain toimimaton
- Hyvinvointialueen kustannustenhallintatoimet ovat hillinneet kustannusten kasvua huomattavasti eli vuorokausihintojen nousu ei ole kokonaisuudessaan realisoitunut hyvinvointialueen kustannuksiksi (41 % vs. 29 %).

Hyvinvointialue on vähentänyt käytössä olevien asiakaspaikkojen määrää, josta johtuen kustannusten nousu on ollut hintojen nousua maltillisempaa.

Hyvinvointialueen nykyisessä sopimuksessa on hinta-ranking, joka on viety kiitettävästi käytäntöön → sijoitukset on tehty halvempiin paikkoihin, jolloin sijoituksiin käytetyt paikat ovat olleet keskihintaa halvempia ja kustannuskehitys näin ollen hintojen nousua maltillisempaa.

Eniten kasvaneet palveluiden ostokategoriat vuonna 2024 vrt. 2023



Yhteenvedo ostopalvelukustannusten kehityksestä



Ostopalvelukustannukset ovat kasvaneet vuodesta 2023 vuoteen 2024 noin 7 %, n. 28 890 053 €.

Palveluasumisen kustannukset ovat nousseet yhteensä 14,8 M€.

Yleinen kustannustason nousu, joka on siirtynyt uusien kilpailutuksien myötä hintoihin. Hintojen nousua osittain toimimattomasta markkinasta johtuen. Mitoituksen nosto ikääntyneiden asumispalveluissa. Epäoptimaalinen kilpailutuksen lopputulos vammaisten asumispalveluissa.

Kotiin annettavien palveluiden palveluostot ovat kasvaneet 2,8 M€.

Kotihoidon ostopalveluiden suoritehinnat ovat nousseet yleisen kustannustason nousun myötä 0,6 M€.
Kustannuksiin on tullut kokonaan uutena palveluna lääkeautomaattien kustannuksia n. 1,1 M€.
Lääkeautomaattien käyttö vähentää henkilökunnan tarvetta kotihoitopalveluissa, tämä näkyy kustannusten hillintätoimena henkilöstökuluissa.

Kotihoidon ateriapalvelut tuotetaan nykyisin kokonaan ostopalveluina, tuotantotavassa on ollut aiemmin useita erilaisia ratkaisuja.

Tämä lisää palveluiden ostoja noin 1,1 M€, nämä eivät ole uusia kustannuksia, vaan aiemmin kustannuksia on ollut sekä henkilöstökuluissa että kuljetuspalveluissa.

Ostot muilta hyvinvointialueilta ovat kasvaneet 1,7 M€, johtuu pääosin erityistason ostojen kasvusta Varhalta.

Ostot Varhalta ovat kasvaneet merkittävästi, ostot muilta hyvinvointialueilta ovat vähentyneet, mikä on hillinnyt huomattavasti erityistason ostojen kokonaiskasvua.
Varhan suoritehinnat ovat nousseet merkittävästi, kun taas ostetut suoritteet ovat vähentyneet.

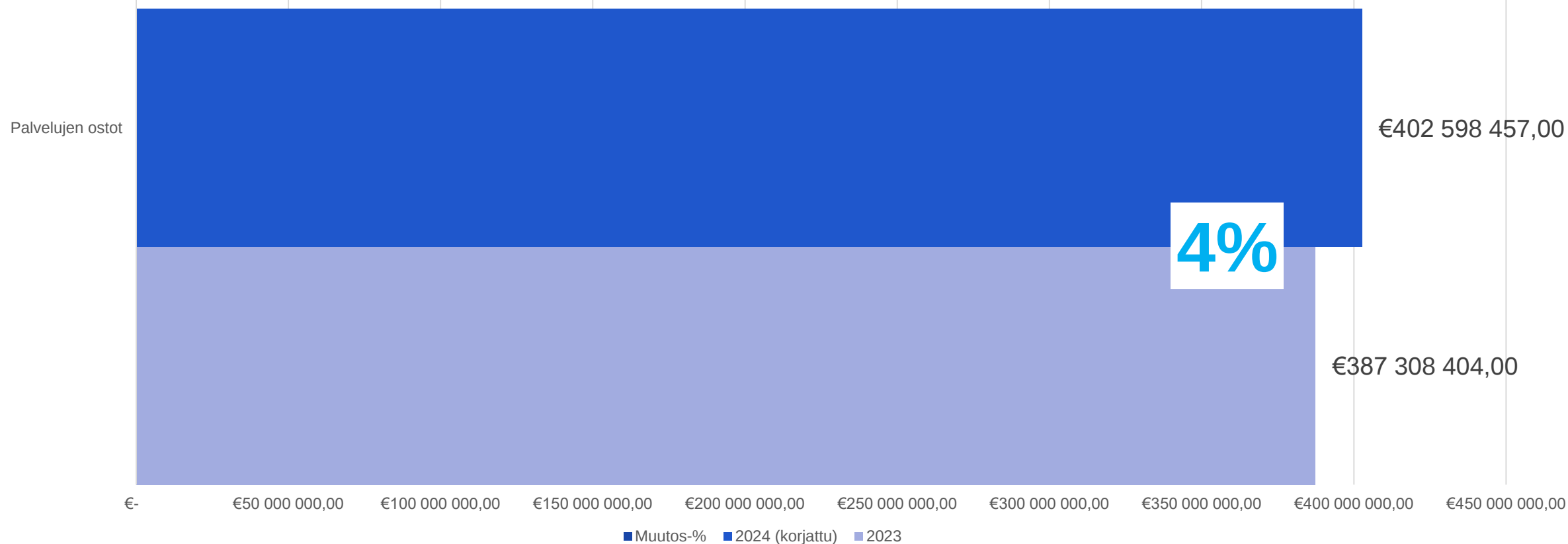
Lastensuojelulaitospalveluiden kustannukset ovat kasvaneet merkittävästi, n. 3,0 M€.

Johtuu yleisen kustannustason noususta johtuvista suoritehintojen nousuista ja ostettujen suoritteiden kasvusta.

Henkilökohtaisten avustajien palkkiot ja avustukset näyttävät lisänneen palveluiden ostoja 13,6 M€, mutta kyseessä on kirjaustavan muutos, mistä johtuen osa avustuksista on kirjautunut 13,6 M€ palveluiden ostoihin. Avustuksiin kirjatut kustannukset ovat puolestaan vähentyneet 14,0 M€.

Voidaan siis todeta, että ostopalvelukustannusten todellinen nousu on noin 15,0 M€, 3,95 %, ostopalvelukustannusten nousu on ollut huomattavasti luultua pienempää.

PALVELUOSTOJEN MUUTOS 2023 VRT. 2024, kun palkkiot ja avustukset poistettu





Ostopalvelukustannusten kehitys

Palveluhankintojen kokonaiskasvu (3,95 %) on vuonna 2024 tosiasiasa ollut kohtuullisen maltillista, kun tiliöintimuutoksesta johtuva tilastoharha on korjattu, joskin rahoituskehitykseen nähden liian suurta.

Työryhmän työssä on voitu todentaa hyvinvointialueen tekemien kustannustenhallintatoimien merkitys – mikäli kustannustenhallintatoimia ei olisi tehty, olisivat ostopalvelukustannukset saattaneet nousta vuositason jolla 20,0 M€ nykyistä enemmän.

Nettomääräisten säästöjen saavuttaminen ostoissa on kustannustenhallintatoimistakin huolimatta osoittautunut täysin mahdottomaksi, kun huomioidaan hyvinvointialueen toiminnan aloitusajankohdalle sattunut poikkeuksellisen suuri yleinen kustannustason nousu (2022 7.1 %, 2023 6.3 %, 2024 1.6 %) sekä voimaan tullut (ja sittemmin poistunut) hoivamitoituksen muutos.

Vuoden 2023 **inflaation vaikutukset** näkyvät osittain vasta vuodella 2024.

Geopoliittisten tapahtumien vaikutusta ei ole otettu huomioon hyvinvointialueen alkuvaiheen rahoitusta määritettäessä.

Jälkikäteistarkastus korjaa tilannetta osittain, mutta ei kokonaan, koska katettavat alijäämät ovat syntyneet ainakin osittain puutteellisesti mitoitettun rahoituksen tuloksena.

Ostopalvelukustannusten kehitys



Ostopalvelutyöryhmän on tehnyt 18 johtopäätöstä ostopalveluiden kustannuskehityksen syistä

Näiden pohjalta on laadittu 18 kohdan toimenpideohjelma ostopalveluiden johtamisen ja koordinoinnin parantamiseksi.

Työryhmän toimenpidesuosituksot jakautuvat eri tyyppisiin tai tasoihin toimiin

Tärkeimpänä on hyvinvointialueen oman tuotannon ja ostopalveluiden kokonaiskoordinaation parantaminen.

Avainasemassa on rakenteiden ja prosessien parantaminen

Hyvinvointialueelle perustetaan kaksi viranhaltijaohjausryhmää.

Ohjausryhmät huolehtivat muiden tehtäviensä ohessa myös toimenpideohjelman toteuttamisesta.

Toimenpide-ehdotuksista



Esimerkkeinä toimenpiteistä voidaan mainita:

Operatiivisen tilaus- ja
ostoprosessin
kehittäminen
esimerkiksi
lääkäripalveluissa

Volyyymi-/täyttöastekil-
pailutuksen hyödyntä-
minen soveltuvissa
hankinnoissa



**Satakunnan
hyvinvointialue**

Ostopalvelujen johtaminen

Hyvinvointialueen järjestämisvastuu (Järjestämislaki 612/2021)



Satakunnan hyvinvointialueella on alueellaan lakisääteinen järjestämisvastuu sosiaali- ja terveydenhuollosta sekä pelastustoimesta. Tähän sisältyvät muun muassa perusterveydenhuolto, erikoissairaanhoido, sosiaalipalvelut, sekä pelastustoimen palvelut. Palvelut on tarjottava yhdenvertaisesti, vaikuttavasti ja kustannustehokkaasti.

Hyvinvointialue vastaa palvelujen saatavuudesta ja laadusta sekä siitä, että ne vastaavat väestön tarpeisiin. Alue voi tuottaa palvelut itse, yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa tai hankkia ne ostopalveluina yksityisiltä toimijoilta, mutta järjestämisvastuu säilyy aina hyvinvointialueella.

Hyvinvointialueen tehtävänä on myös huolehtia palveluiden integraatiosta ja ennaltaehkäisevistä toimista ja varmistettava resurssien riittävyys ja palveluiden saavutettavuus asukkailleen.

Lisäksi hyvinvointialue tekee yhteistyötä muiden viranomaisten ja toimijoiden kanssa. Tavoitteena on varmistaa laadukas, tehokas ja tarpeenmukainen palvelujärjestelmä koko alueelle.

Yhdyspinta hyvinvointialuestrategiaan



Satakunnan hyvinvointialuestrategia vastaa hyvinvointialuelain ja järjestämislain velvoitteisiin keskittyen palvelujen yhdenvertaisuuteen, laatuun ja resurssien hallintaan yhteistyössä sidosryhmiensä kanssa.

Asiakkaiden hyvinvoinnin ja turvallisuuden edistäminen ovat keskeisiä hyvinvointialuestrategian tavoitteita. Strategisena tavoitteena on järjestää palvelut oikea-aikaisesti ja monin eri tavoin, kuten sähköisiä ja liikkuvia palveluita hyödyntämällä. Strategiassa painotetaan palveluiden saatavuutta, saavutettavuutta ja yhdenvertaisuutta.

Resurssien hallinnassa korostuvat taloudellisuus, vaikuttavuus ja tiedolla johtaminen, joiden avulla pyritään kustannustehokkaisiin ja tarpeenmukaisiin palveluihin. Strategia tavoittelee toiminnan ja talouden tasapainoa.

Satakunnan hyvinvointialuestrategian mukaan palvelut järjestetään monituottajamallilla, jossa hyödynnetään ostopalveluita, palveluseteleitä ja järjestöjen tarjoamia palveluita alueen väestön tarpeiden mukaisesti. Palveluiden järjestämistapoja, kuten omaa tuotantoa ja ostopalveluita, sekä niistä aiheutuvia kustannuksia, seurataan ja arvioidaan osana strategian toteutumista.

Satakunnan hyvinvointialueen strategia 2023–2025

Satavarmaa hyvinvointia, terveyttä
ja turvallisuutta lähellä ihmistä.

ARVOT

Palvelemme
yhdenvertaisesti

Kohtaamme
inhimillisesti

Toimimme
ammattillisesti

Uudistamme
vastuullisesti



Satakunnan
hyvinvointialue

Aluevaltuuston rooli ostopalvelujen johtamisessa



Hyvinvointialue- strategia

3

Toimimme siten, että hyvinvointialue on arvostettu, luotettava sekä veto- ja pitovoimainen yhteistyökumppani.

6

Toteutamme hyvinvointialueen palvelut yhteistyössä kuntien, yritysten ja järjestöjen kanssa.

7

Uudistamme palvelujen järjestämisen tapaa, toimintaa ja rakenteita tulevaisuuden tarpeet ja monituottajuuden periaatteet huomioiden.

9

Kehitämme toimintaa osallistamalla henkilöstöä ja hyödyntäen sidosryhmäpalautetta sekä itsearviointia.

10

Luomme rakenteet ja toimintamallit, jotka mahdollistavat osallistumisen ja yhteiskehittämisen asukkaille ja sidosryhmille.

11

Vahvistamme Satakunnan elinvoimaa hyödyntämällä maakunnassa toimivien yritysten tuottamia sote-, pelastus- ja tukipalveluita.

Aluehallituksen rooli ostopalvelujen johtamisessa



Aluehallitus johtaa hyvinvointialueen toimintaa, hallintoa ja taloutta sekä toimeenpanee aluevaltuuston päätökset

- Strategiaa toimeenpanevat alemmat tason asiakirjat, esim. OmaSata tuottavuus- ja talousohjelma, hankintojen periaateohjelma,
- järjestämiskäytäntöjä linjaavat, tulevat asiakirjat,
- taloussuunnitelmat.

Johtoryhmä valmistelee ja käsittelee aluehallituksen päätettäväksi vietävät asiat, mm. lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ulkoisten resurssien johtamisessa, toiminnan kehittäminen ja organisaation järjestämiskykyys sekä sen mittaaminen.

Palvelujen järjestämisen ohjausryhmä



Ryhmän tehtävänä on ohjata resurssikokonaisuuden (oma ja ulkoinen) suunnittelua pitkällä aikavälillä.

Ryhmässä on edustus sote-toimialueilta, konsernipalveluista ja järjestämisestä.

Strateginen näkökulma: asiakastarpeiden tunnistaminen, oman ydinosaamisen kehittäminen, toimittajamarkkinatietämys (ymmärrys ulkoisista resursseista)

Ulkoisten resurssien hallinta: kokonaisuuden rakenne, arvon ja kustannusten muodostuminen, tuotearkkitehtuuri (mitä tehdään itse, millaisia kokonaisuuksia hankintaa ja moneltako toimittajalta), (sopimus)suhteiden hallintamallit, selkeä tarvemäärittely

Toimittajamarkkinatietoisuuden ylläpito, jonka tavoitteena toimittajien valinta, uusien toimittajien tunnistaminen, riskienhallinta, varautuminen, muutoksiin reagoimista, suhteiden johtaminen (saatavuus, hinnoittelu, kustannusrakenne, kilpailutilanne, laatu)

Make or buy –analyysi: ydinosaamisen tunnistaminen, arvonluonti asiakkaalle, markkinoiden toimivuus, hankinta- ja transaktiokustannukset, resurssi ja kyvykkyys toimittajien johtamiseen

Hankintojen ohjausryhmä



Ryhmän tehtävänä on ohjata strategisesti tärkeiden hankintasopimusten valmistelua ja sopimusten aikaista johtamista sekä tukea substanssitoimijoita hankintasopimusten päivittäisessä johtamisessa.

Ryhmässä on edustus sote-toimialueilta, hankinta- ja talouspalveluista sekä järjestämisestä.

Hinta- ja kustannuskehityksen ohjaus strategisesti tärkeissä hankintasopimuksissa (jo päätetyt hankinnat, ei make or buy –analyysi),

Hankintojen koko elinkaaren johtaminen ja elinkaaren aikaisten kustannusten analysointi

Hankintakategoria-* ja SPEND **-analyysien tarkastelu ja johtopäätökset

*Tuotteita tai palveluja, joita hankitaan samoilta toimittajamarkkinoilta

**Mitä ostetaan, mihin tarpeeseen, mistä ja kuinka paljon ostetaan, ostojen kustannuskehitys

Sopimusten tavoitteellinen johtaminen: kustannusten alentaminen, saatavuuden varmistaminen, prosessien tehostaminen, uudet innovaatiot





**Satakunnan
hyvinvointialue**

Kiitos!