



TAMPEREEN KAUPUNKI

Vaikuttavuus/tulosperusteinen hankinta - Kokemuksia Tampereelta

Vaikuttaa hyvältä! Sitra 31.8.2016

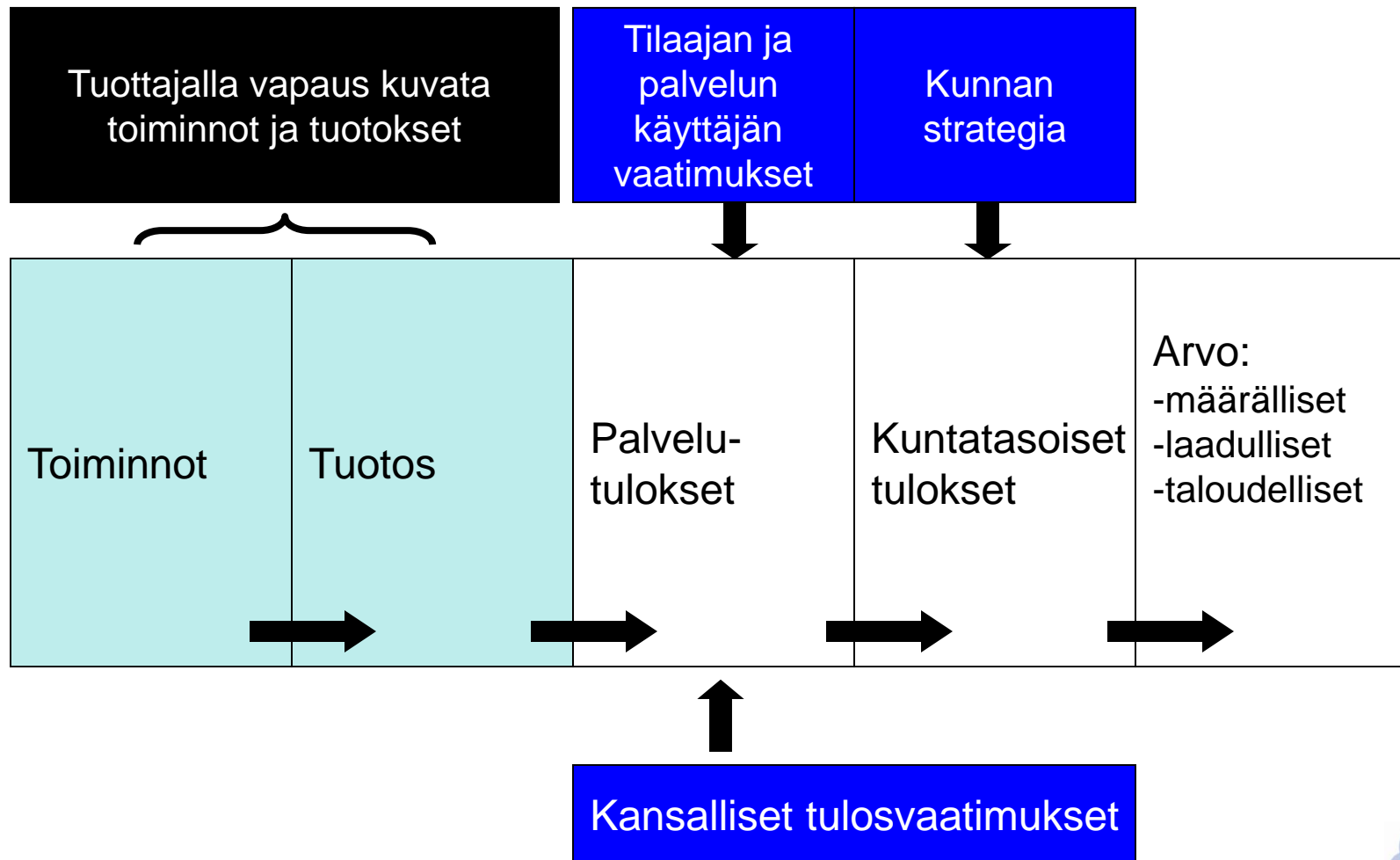
Kari Hakari
Kehittämisjohtaja, HT



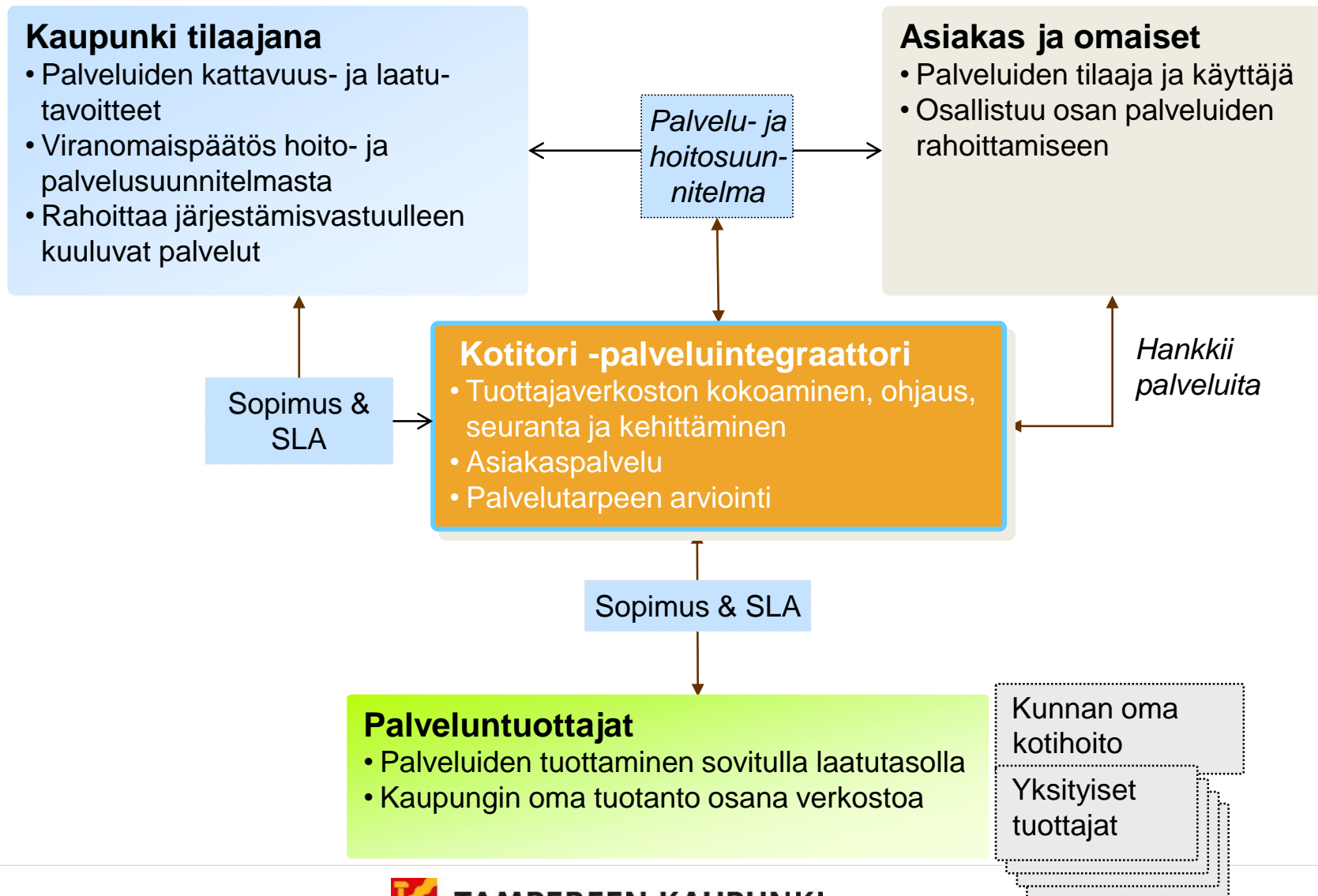
Suoritteista kohti palveluketjujen hallintaa: Tulosperusteinen hankinta

- Hankinnan kohde määrittyy tavoiteltavien tulosten kautta, jolloin tuottajille jää vapaus määritellä palvelut ja toimenpiteet, joilla tulokseen päästään.
- Tavoitteisiin pääsemistä mittaamaan asetetaan mittarit.
- Hankintaan voidaan liittää myös tuottajalle palveluista maksaminen vasta silloin, kun tulokseen tai osatavoitteeseen on päästy.
- Tulosperusteisen hankinnan arviointiperusteena ja onnistumisen mittarina käytetään asiakkaille tuotettavaa hyötyä ja vaikuttavuutta.

Tulosperusteinen hankintamalli



Kotitori -toimintamalli





Härmälän alueen ikäihmisten palvelujen hankinta

- Härmälän kaupunginosan alueella tarjottavien tamperelaisten ikäihmisten kotona asumista tukevien palvelujen ja ikäihmisten asumispalvelujen hankinta
- Taustalla alueen kehitysprojekti, johon toimijat ja asukkaat osallistuneet. Hankinnan painopiste omaehtoisuudessa ja yhteisöllisyydessä
- **Kehittämiskumppanuus. Konsepti kehittyi kumppanuudessa neuvottelujen ja tarjouspyynnön laadinnan aikana**
- Haettiin uusia innovaatioita (hyvinvointiteknologia) ja seurataan tuovatko ne kustannussääntöä
- **Sopimuskausi on kolme (3) vuotta ja optiokausi kolme (3) vuotta tai toistaiseksi voimassa oleva sopimus. Optiokauden pituus määräytyy sovittujen mittareiden tason saavuttamisen mukaisesti tilaajan arvion mukaan (Taso 1: kolme (3) vuotta Taso 2: Toistaiseksi voimassa oleva sopimus**
- Tavoitteena vahvistaa Härmälän alueella tarjottavaa hyvinvointia ja terveyttä edistävää sekä toimintakyvyn laskua ennaltaehkäisevää kaikille avointa toimintaa ja ikäihmisten päiväkeskustoimintaa siten, että alueen asukkaiden raskaampien palvelujen tarve vähenee.



Mittarit sopimuskaudella

Mittari	Taso 1/ Optiokausi 3 vuotta	Taso 2/ Toistaiseksi voimassa oleva sopimus
Omaehtoisen toiminnan ja ennaltaehkäisevien palvelujen toimintamallit ovat muuttuneet ja asiakkaalle tarjottavien itse maksettavien palvelujen määrä on kasvanut.	<p>Ikäihmisten osallistuminen omaehtoiseen ja ennaltaehkäisevään toimintaan on lisääntynyt alueella merkittävästi edelliseen vuoteen verrattuna. Alueella toimivien verkostojen yhteistyö on vahvistunut ja vapaaehtoisten määrä on lisääntynyt merkittävästi edelliseen vuoteen verrattuna.</p> <p>Itse maksettavien palvelujen määrä on lisääntynyt 5 % edellisen vuoden lopun tilanteeseen verrattuna. Alueellinen sähköinen vuorovaikutuskanava on otettu käyttöön.</p>	<p>Ikäihmisten osallistuminen omaehtoiseen ja ennaltaehkäisevään toimintaan on lisääntynyt alueella merkittävästi edelliseen vuoteen verrattuna. Alueella toimivien verkostojen yhteistyö on vahvistunut ja vapaaehtoisten määrä on lisääntynyt merkittävästi edelliseen vuoteen verrattuna.</p> <p>Itse maksettavien palvelujen määrä on lisääntynyt 10 % edellisen vuoden lopun tilanteeseen verrattuna. Alueellinen sähköinen vuorovaikutuskanava on otettu käyttöön ja käyttö on aktiivista.</p>



Mittari	Taso 1/ Optiokausi 3 vuotta	Taso 2/ Toistaiseksi voimassa oleva sopimus
Toimintakyvyn muutos kotihoidon asiakkailla (sis. päiväkeskuspalvelujen asiakkaat)	Asiakkaista vähintään x %:lla toimintakyky on pysynyt samana tai parantunut.	Asiakkaista vähintään x %:lla toimintakyky on parantunut.
Asiakas- ja omaistyytyväisyys (asteikko 1-5) ja elämänlaatu	<p>Asiakas- ja omaistyytyväisyysvastausten kolmen sopimusvuoden keskiarvo vähintään 3,8.</p> <p>Asiakkaan kokema elämänlaatu on parantunut x % edelliseen vuoteen verrattuna. Elämänlaatua mitataan yhdessä sovittavalla mittaristolla, kuten RAI (Koetun laadun mittari) Kokemuskaari tai Outcomes Star.</p>	<p>Asiakas- ja omaistyytyväisyysvastausten kolmen sopimusvuoden keskiarvo vähintään 3,9.</p> <p>Asiakkaan kokema elämänlaatu on parantunut x % edelliseen vuoteen verrattuna. Elämänlaatua mitataan yhdessä sovittavalla mittaristolla, kuten RAI (Koetun laadun mittari) Kokemuskaari tai Outcomes Star.</p>



Mittari	Taso 1/ Optiokausi 3 vuotta	Taso 2/ Toistaiseksi voimassa oleva sopimus
Muiden palvelujen käyttö asumispalveluissa ja kotihoitossa (Acuta, esh ja sairaalahoito, ei seurata geripolin ja tehostetun palveluasumisen geriatriin käyttöä)	Asiakkaiden sairaalajaksot/-vuorokaudet ja käynnit ovat vähentyneet Acutassa, erikoissairaanhoidossa ja sairaalahoidossa x % edelliseen vuoteen verrattuna.	Asiakkaiden sairaalajaksot/-vuorokaudet ja käynnit ovat vähentyneet Acutassa, erikoissairaanhoidossa ja sairaalahoidossa x % edelliseen vuoteen verrattuna.
Henkilöstön vaihtuvuus hankintaa koskevissa palveluissa	Irtisanoutumisten (ei sis. eläköitymisiä) määrä on pysynyt samana tai vähentynyt x % vakituisista työntekijöistä edelliseen vuoteen verrattuna. Lyhytaikaisten sijaisten (1-5 päivän sijaisuudet) käyttö on pysynyt edellisvuoden tasolla.	Irtisanoutumisten (ei sis. eläköitymisiä) määrä on vähentynyt x % vakituisista työntekijöistä edelliseen vuoteen verrattuna. Lyhytaikaisten sijaisten (1-5 päivän sijaisuudet) käyttö on vähentynyt edellisvuodesta.



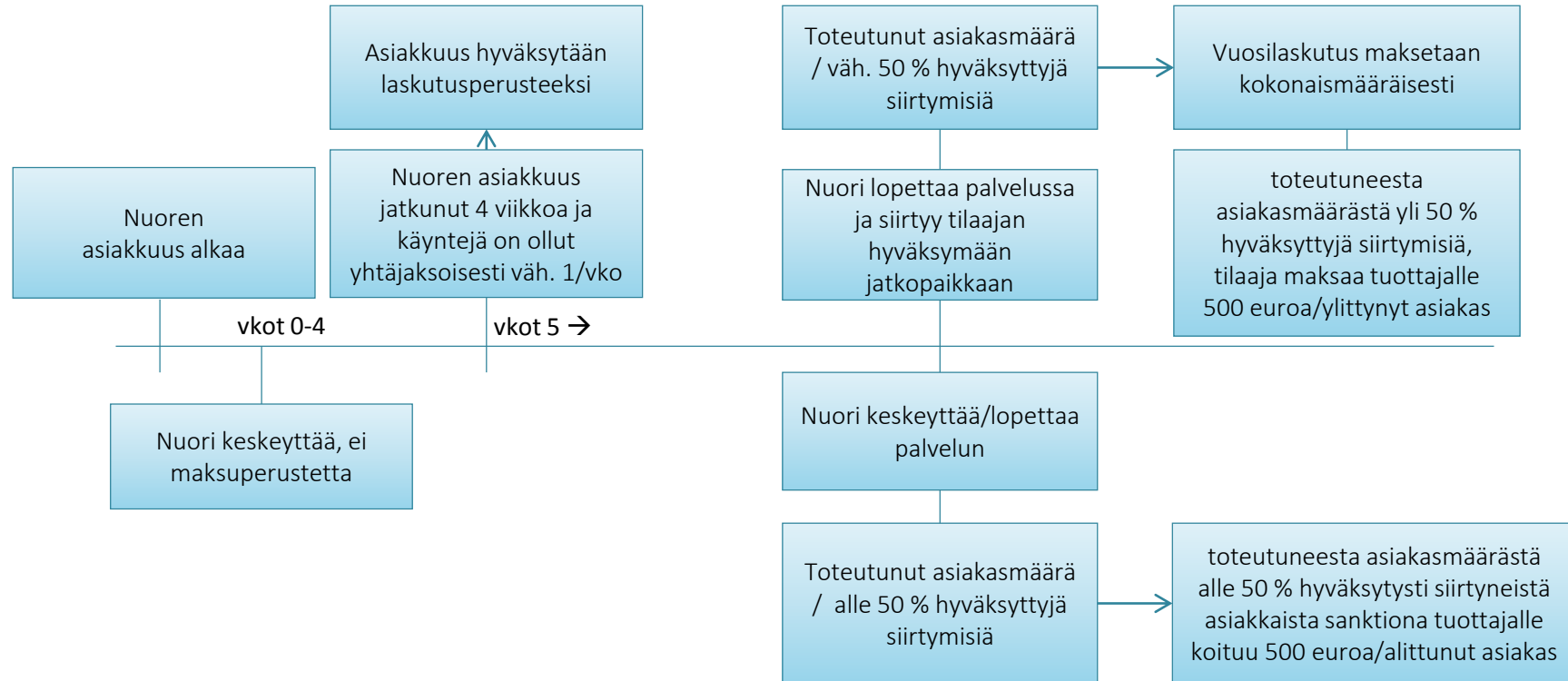
Nuorten matalan kynnyksen palvelujen hankinta

- Hankinnan tavoitteena oli löytää kohderyhmälle soveltuvia uudentyyppisiä ja innovatiivisia ratkaisuja matalan kynnyksen toiminnan toteuttamiseksi. Ratkaisussa esimerkiksi nuorten työpajatoimintaa kehitetään huomioiden erityisesti ns. jatkopolutukseen ja nivelvaiheisiin, jatko-opintoihin ja työelämään linkittymiseen sekä yhteiskuntaan integroitumiseen ja sen palveluihin liittyvät näkökulmat. Tavoitteena on, että kohderyhmän nuoret sitoutuvat palveluun vähintään 4-6 viikoksi. Kohderyhmänä ovat 18-29 -vuotiaat vailla ammatillista koulutusta olevat ja/tai koulutuksen keskeyttäneet työttömät nuoret.
- Tulosperusteinen hankintamalli, jossa tuottajan saama perushinta perustuu siihen, että
 - tuottaja saa asiakkaan pysymään palvelun piirissä tilaajan edellyttämän ajan ja
 - 50 %:lla asiakkaista, asiakkaan palvelupolku jatkuu tilaajan määrittämiin jatkopalveluihin (mm. opiskelu) tai työelämään

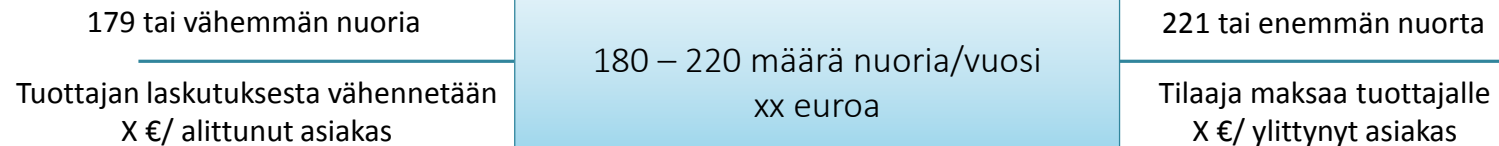
→ Mikäli tuottaja ei saa riittävästi asiakkaita pysymään palvelun piirissä, vähennetään perushinnasta x€ tai vastaavasti, mikäli asiakkaita on enemmän, maksetaan siitä tuottajalle korvaus
- Bonuksena tuottajalle maksetaan siitä, että tavoite siirtyneiden asiakkaiden määrästä ylitetään, sanktiona tavoitteen alituksesta tuottajan vuosilaskutuksesta vähennetään sovittu määrä
- Tilaaja seuraa matalan kynnyksen palvelun laatua erityisesti asiakkaiden jatkosijoittumisen näkökulmasta ja palveluntuottajan kanssa yhdessä sovittavien mittareiden avulla.



Asiakkuuden määrittäminen, maksuperusteen syntyminen ja bonus-sanktiomalli



Vuosilaskutus



Mielenterveyskuntoutujien kuntouttavien asumispalvelujen hankinta

Hankinnan tavoitteena on, että asumiskuntoutuksella voidaan joidenkin asiakkaiden kohdalla vähentää tai korvata sairaalahoidon tarvetta ja että kaikki asiakkaat kuntoutuvat jollakin aikavälillä kevyempään asumispalvelumuotoon tai itsenäiseen asumiseen.

Neuvotteluihin valittiin tuottajat sillä perusteella, miten toteuttavat kuntoutumista. Asiantuntijaraati (mukana kokemusasiantuntijoita) arvioi palveluntuottajien laatimat kuvaukset.

Tuottajien valinta: hinta 60 %, kuntoutumislupausprosentti (laatu) 40 %:

Hankinnan tavoite: Asiakas siirtyy kevyempään asumismuotoon:

- Kuntouttava palveluasuminen ja tehostettu palveluasuminen
→ lupaus oltava vähintään 30%,
- kuntouttava tehostettu palveluasuminen erityistä hoivaa tarvitseville
→ lupaus vähintään 20 %

Bonus: 2 parasta palveluntuottajaa, joiden varsinaisen sopimuskauden keskiarvo kuntoutusprosentille on korkein, saavat toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen.

Sanktio: Mikäli luvattu kuntoutusprosentti jää 2 peräkkäisenä vuonna alle luvatun kuntoutusprosentin, tilaajalla on oikeus irtisanoa sopimus neuvottelujen jälkeen.

Bonusen ja sanktion osalta asiakkaan siirtymistä seurataan 3 kuukauden ajan (mikäli asiakas palaa takaisin samaan tai raskaampaan palveluun, bonusta ei makseta)



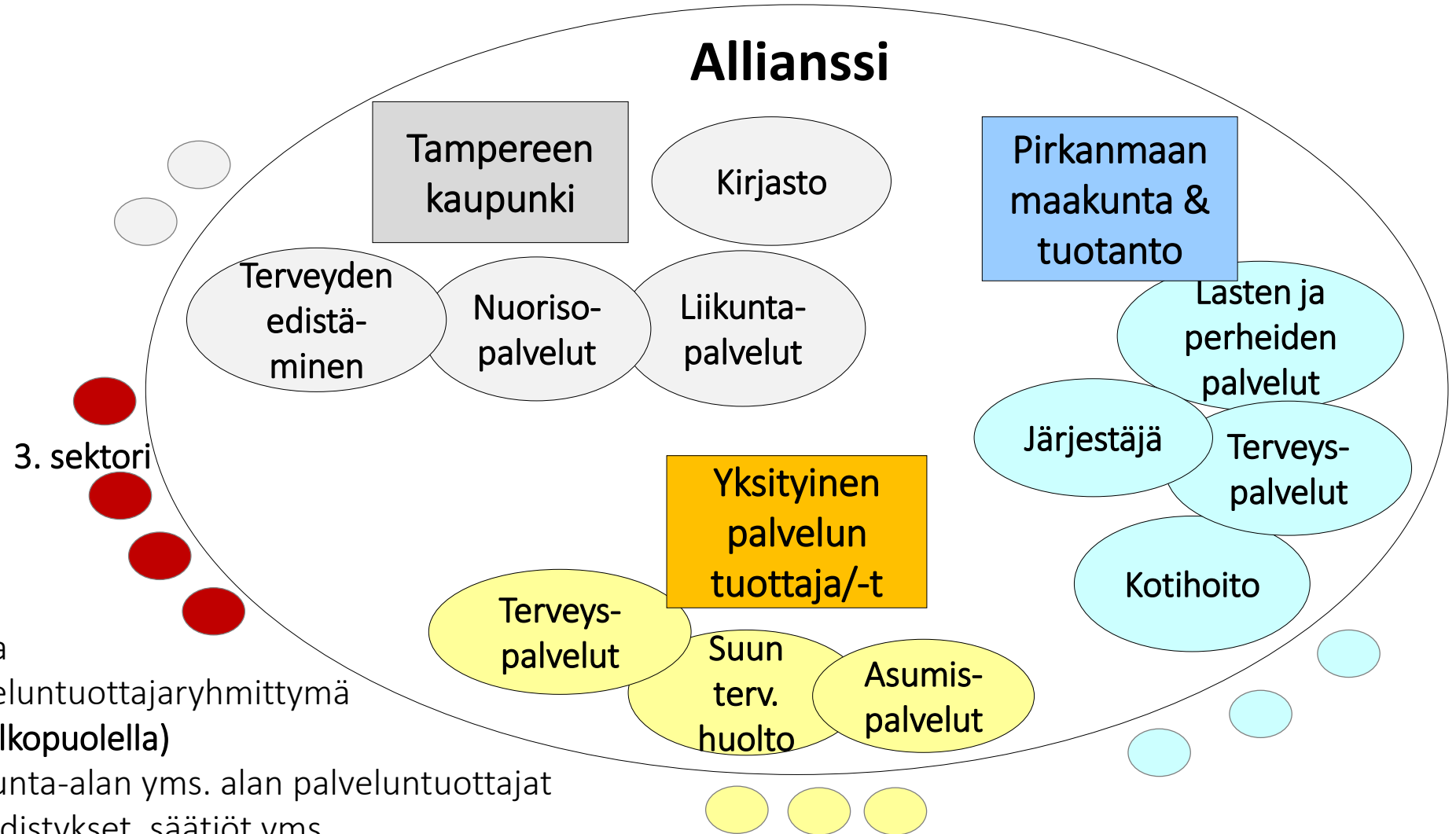
Tulevaisuuden palvelujärjestelmä?

Case: Tesoman hyvinvointikeskuksen allianssimalli



Tesoman hyvinvointikeskus rakennetaan Tesoman ostoskeskuksen yhteyteen. Toteutettavassa allianssimallissa sote-palvelut integroidaan muihin hyvinvointipalveluihin ja asiakkaan palvelutarpeisiin etsitään ratkaisuja monitahoisella toimijaverkostolla, jonka muodostavat kaupungin hyvinvointipalvelujen oma tuotanto, ostopalvelujen tuottajat ja avustusyhteisöt. Verkostoon kuuluu myös liikunta-, sosiaali- ja terveysalan yrityksiä ja järjestöjä sekä kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen, ja työllisyyspalvelujen tuottajia.

Allianssin toimijat ja palvelut Tesoman hyvinvointikeskuksessa



Allianssin osapuolet

- Tampereen kaupunki
- Pirkanmaan maakunta
- Palvelintuottaja /palveluntuottajaryhmittymä

Allianssin alihankkijat (kehän ulkopuolella)

- terveys-, sosiaali-, liikunta-alan yms. alan palveluntuottajat
- yksityiset yritykset, yhdistykset, säätiöt yms.
- kaupungin ja maakunnan omat tuotantoyksiköt





Kokemuksia tulosperusteisista hankinnoista

Onnistumiset ja niiden edellytykset

- Hyviä tuloksia on saavutettu, kun palvelukokonaisuutta on lähdetty miettimään ”puhtaalta pöydältä” katsomatta edellisiä palvelukuvauksia: ensin selvittämällä aito asiakastarve sekä eri toimijoiden näkemyksiä nykyisen palvelun toimivuudesta.
- Neuvottelut ja kehittäminen palveluntuottajien kanssa mm. markkinavuoropuheluissa, kehitystyöpajoissa ja hankinta-asiakirjojen kommenttikierroksilla on antoisaa
 - tuottajien ratkaisuideat saadaan tietoon, kokonaisuus selkeytyy ja sen perusteella hankinta muovattua oikein (tavoite-, mittari-asetannat jne). Saadaan parempia tarjouksia.
 - avoimuus on onnistumisen edellytys: tilaajan täytyy kertoa mahdollisimman avoimesti tavoitteistaan



Kokemuksia tulosperusteisista hankinnoista

Haasteet ja miten niitä ratkotaan?

- Mittareiden oltava selkeitä ja yksiselitteisesti tulkittavissa
 - Tulostasojen asettaminen on vaikeaa, jos ei ole saatavilla tietoa lähtötasoista.
 - Mittariosaamisen vähäisyys esim. toimintakykyä arvioivien mittarien suhteen, ja siinä miten mittaritietoa hyödynnetään palvelun vaikuttavuuden arvioinnissa.
- Kannusteet
 - On testattava erilaisten sopimuskannusteiden toimivuutta
 - Tuottajat ovat kokeneet liian abstrakteiksi esim. bonuksena toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen, sekä sanktiona sopimuksen irtisanomismahdollisuuden.
 - Euromääräiset kannusteet koettu paremmiksi, mutta toisaalta tuottajat luultavasti ottavat riskin huomioon hinnoittelussaan.
- Tulosperusteinen hankinta prosessina työläämpi
 - Vaikeustasoa lisää hankinnan kohteen monimuotoisuus, prosessin hallinnan haasteet ja kiire
 - Aikaa pitäisi olla tulosperusteisuuden ja innovatiivisuuden syvempään mietintään
- Prosessin hallinta vaativaa: osaaminen, aikataulut, yritysyhteistyö, lain vaatimukset, kilpailuttamisasiakirjojen viilaukset, politiikka, jne.



Kokemuksia tulosperusteisista hankinnoista

Muuta opittua

- Tulosperusteinen hankinta on käyttökelpoinen vain, jos on selkeä näkemys tarpeesta ja siihen vastaavasta tuloksesta
- Valtakunnallisesti uudella tavalla hankkiminen vaikuttaa siihen, ettei tarjontaosaaminenkaan välttämättä ole kehittynyttä: esim. lupausperusteisessa hankinnassa tarjoajilla oli vaikeuksia määrittää asiakkaiden kuntoutumisprosenttia, jolloin lupauksen vaihteluväli oli 10-90%.
- Tulosperusteisessa hankinnassa kaupunki lähtee mukaan yhteiskehittämisen prosessiin, joka ei pääty sopimuksen allekirjoittamiseen.
- Sopimuskauden ajalle tulee olla resursoituna tarpeeksi työpanosta, jotta tulosten saavuttamista voidaan seurata ja toimintaa kehittää yhdessä tuottajan kanssa.
- Analysoitua dataa oltava käytössä mm. asiakassegmentointeja/-profilointeja ja tulostasojen asettamista varten.
- Hankintaprosessin projektimainen johtaminen: koottava osaava tiimi, jonka sitouduttava projektiin.





Yhteenveto: Tulosperusteinen hankinta edellyttää

- Tulostavoitteita
- Tilaajalta hankintaosaamista ja innovatiivisia hankintatapoja
- Tuottajalta innovatiivisuutta ja sitoutumista pitkään kilpailutusprosessiin
- Asiakaslähtöistä, yli sektorirajojen menevää ajattelua
- Tilaajien, tuottajien ja asiakkaiden yhteistyötä
- Rohkeutta kokeilla ja ottaa riskejä!