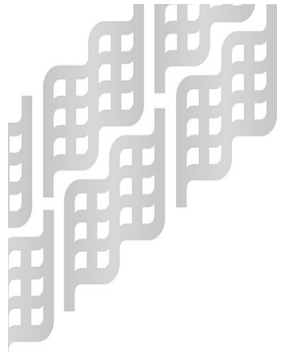




*Tesoman terveyden ja hyvinvoinnin
palvelut
– teema: Palveluntuottajien
arviointi*





TAMPEREEN KAUPUNKI

Tesoman hyvinvointipalveluallianssi

Hyvinvointipalveluiden hankinta ja toteuttaminen allianssimallilla

16.2.2017





Hyvinvointipalveluallianssin lähtökohdat

Kehittämistyö kytkeytyy Tampereen kaupungin palvelumallin uudistamiseen ja kaupunginhallituksen linjauksiin hyvinvointikeskuksista ja lähitoreista.

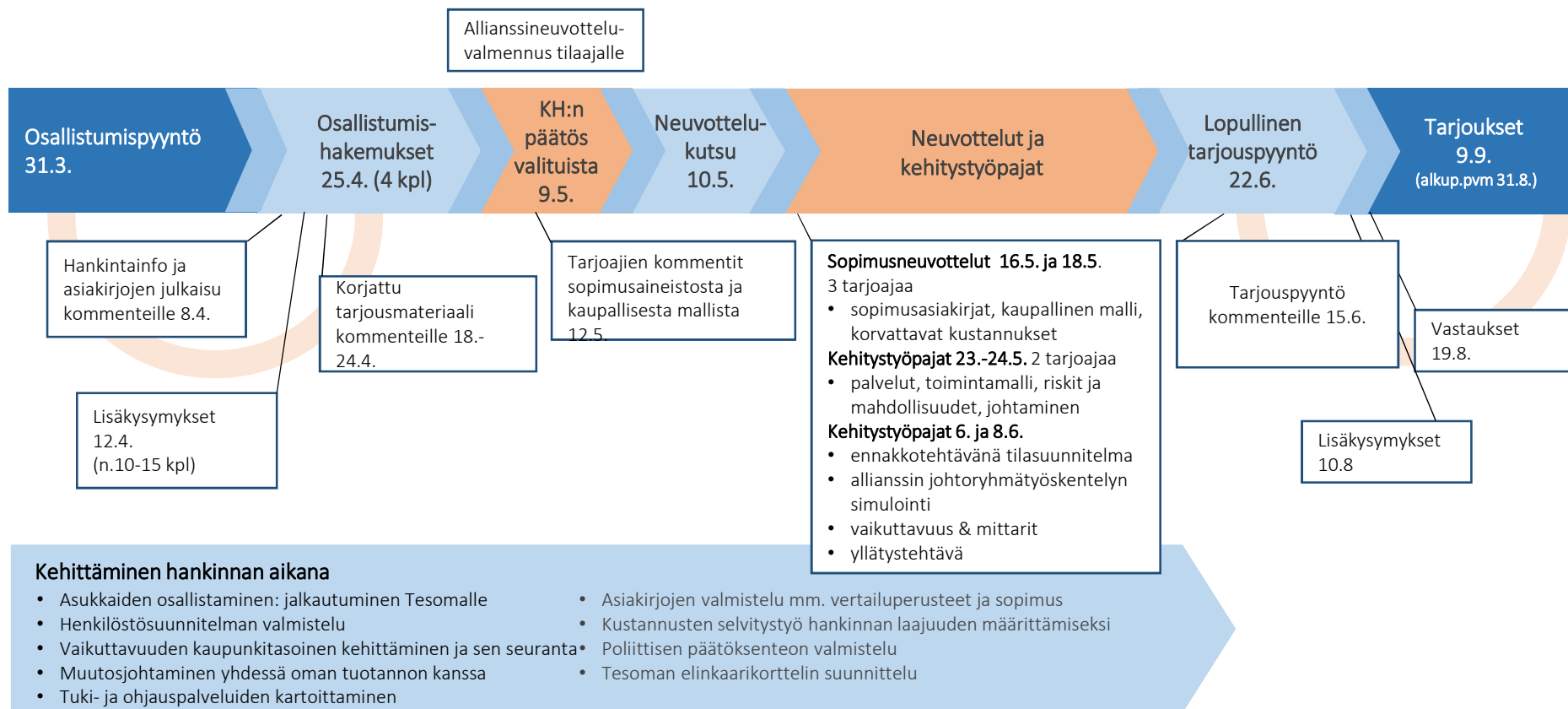
- Tesoman hyvinvointikeskuksen palvelut toteutetaan julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden allianssimallilla
- Palvelukonsepti luodaan avoimessa yhteistyössä palvelunkäyttäjien, kaupungin oman tuotannon, yritysten ja yhdistysten kanssa
- Hankinta toteutetaan innovatiivisena hankintana, jossa yhdistyvät mm. tulosperusteisuus, kehittämiskumppanuus sekä erilaiset rahoitus- ja palkitsemismallit



Hyvinvointipalveluallianssin alustavat tavoitteet

Vaikuttavuustavoitteet: Hyvinvoinnin lisääntyminen Tesoman alueella	Terveempi tesomalainen	<ul style="list-style-type: none"> • Tesomalaisten sairastavuuden väheneminen ja terveyden lisääntyminen • Suunsairauksien väheneminen • Lasten ja nuorten pahoinvoinnin väheneminen
	Aktiivinen tesomalainen	<ul style="list-style-type: none"> • Kansalaisaktiivisuuden ja keskinäisen vuorovaikutuksen lisääntyminen • Työn ja koulutuksen ulkopuolella olevien määrän väheneminen • Tiedon etsinnän ja hyödyntämisen taitojen lisääntyminen
Tuottamistavoitteet: Palvelut vastaavat tarpeita	Palvelujen jatkuva ja avoin kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelut reagoivat alueen muutoksiin ja asukkaiden tarpeisiin • Sähköisten palvelujen, neuvontapalvelujen ja ennaltaehkäisevien toimien lisääntyminen omahoidon vahvistamiseksi • Raskaiden palvelujen käytön väheneminen • Palvelujen avoin kehittäminen asukkaiden ja asiantuntijoiden kanssa ja kokeilujen edistäminen
	Käyttäjäkokemus	<ul style="list-style-type: none"> • Käyttäjät ovat tyytyväisiä hyvinvointikeskuksen palveluihin ja palveluun • Käyttäjien määrä kasvaa koko sopimuskauden ajan
Hyvinvointikeskus toimii kannattavasti ja kehittyvästi	Kannattava ja kustannustehokas liiketoiminta	<ul style="list-style-type: none"> • Liiketoiminnan kannattavuus perustuu toimijoiden yhdessä onnistumisen periaatteeseen – mitä paremmin asetetut tavoitteet toteutuvat sitä parempi kannattavuus • Onnistuneen liiketoiminnan kannattavuus on vähintään alan keskimääräistä tasoa • Toiminnan tuottavuus kasvaa kustannusten nousua nopeammin
	Toimintatavat uudistuvat ja kehittyvät	<ul style="list-style-type: none"> • Sosiaali- ja terveystalvet yhdistetään muihin hyvinvointipalveluihin • Asukkaiden osallistuminen hyvinvointipalvelujen kehittämiseen lisääntyy • Kolmannen sektorin toiminta ja vapaaehtoistyö voimistuvat • Hyvinvointipalvelutuottajat toimivat yhteisvastuullisesti

Allianssikumppaneiden kilpailutus neuvottelumennettelynä



Palveluntuottajien valinta

Tiimi 5-10 henkilöä

- Hyvinvointikeskuksen palveluista vastaava (toiminnan suunnittelusta / ohjauksesta vastaava)
- Terveystieteiden palveluista vastaava
- Suun terveydenhuollon palveluista vastaava
- Lasten ja perheiden (hyvinvointineuvola) palveluista vastaava
- Taloussuunnittelusta tai laskutuksesta vastaava
- Teknologiasta ja järjestelmistä vastaava
- Asiakaspalvelusta ja neuvonnasta vastaava

Tiimin vaatimukset

- vähintään viisi (5) ja enintään kymmen (10) henkilöä
- tiimin pystyttävä vastaamaan ja hoitamaan kaikki em. tehtävät hankinnan tarjousvaiheessa sekä hankkeen kehitys- ja toteutusvaiheissa
- henkilöiden tulee täyttää osallistumishakemusvaiheessa avainhenkilöille hankintailmoituksessa asetetut vähimmäisvaatimukset

Tarjousten vertailuperusteet

Vertailuperusteet	Painoarvo %
1. Kyky toimia allianssissa	30 %
1.1. Johtaminen ja tuloksetekokyky	15 %
1.2. Kyky yhteistyön ja kehittämiseen	15 %
2. Kyky tuottaa arvoa rahalle	45 %
2.1. Hyvinvointikeskuksen palvelusuunnitelma	25 %
2.2. Hyvinvointikeskuksen taloudellisten riskien ja mahdollisuuksien hallinta	10 %
2.3. Kehitysvaiheen tehtävät ja toimeenpano	10 %
3. Hinta	25 %
3.1. Palkkioprosentti	

- Johtaminen ja tuloksetekokyky
 - Kyky organisoida työskentelyä
 - Kyky tehdä päätöksiä
 - Kyky tuottaa tavoitteen mukaisia tuloksia ja arvioida niitä
- Yhteistyö- ja kehittämiskyky
 - Kyky toimia yhdessä tilaajan kanssa integroituna tiiminä;
 - Kyky tukea ja rakentaa osapuolten välistä luottamusta ja
 - Kyky kehittää ja innovoida yhdessä ratkaisuja.
- Palvelutuotannosta vastaava 30 %
- Tiimin avainhenkilöt 40 %
- Muut asiantuntijat 30 %



Tarjousten arviointiperusteet

Arviointi-asteikko	Heikko 0-25 pistettä	Tyydyttävä 26-50 pistettä	Hyvä 51-75 pistettä	Erinomainen 76-100 pistettä
Kykyä tukea ja rakentaa osapuolten välistä luottamusta	<p>Hyvinvointikeskuksen palveluista vastaava:</p> <ul style="list-style-type: none"> • käyttää vähättelevää ja latistavaa kieltä. • ei vastaa hankaliin kysymyksiin rehellisesti eikä vaadi avointa keskustelua hankalista aiheista. <p>Ryhmässä</p> <ul style="list-style-type: none"> • ei huomioida kaikkien mielipiteitä ja näkökulmia tai ei anneta niille tilaa. • puhutaan päälle tai vähättelevästi. • keskusteluissa syntyy mielikuva, että kaikkea ei sanota rehellisesti ääneen, tai että näkökulmia kaunistellaan. 	<p>Hyvinvointikeskuksen palveluista vastaava tai muu tiimivetäjä</p> <ul style="list-style-type: none"> • huolehtii konkreettisesti, että kaikki asiantuntijat osallistuvat tasapuolisesti työskentelyyn ja keskusteluihin. <p>Ryhmässä</p> <ul style="list-style-type: none"> • rakennetaan tietoisesti ja systemaattisesti avointa vuorovaikutusta ja mahdollistetaan aktiivisesti kaikkien osallistuminen keskusteluun. • ollaan aidosti kiinnostuneita toisten näkökulmista ja kehitellään ideoita yhdessä eteenpäin. 	<p>Hyvinvointikeskuksen palveluista vastaava tai muu tiimivetäjä</p> <ul style="list-style-type: none"> • antaa aktiivisesti positiivista palautetta ja osoittaa arvostusta tiimin jäseniä kohtaan. • haastavissa ja ristiriitaisissa tilanteissa toimii rauhallisena sillanrakentajana. <p>Ryhmässä</p> <ul style="list-style-type: none"> • tuodaan avoimesti esiin näkemysten taustalla olevat perustelut ja ristiriitaisetkin intressit. • vuorovaikutuksessa korostuu rehellisyys ja toista arvostava tyyli ja puhe. • annetaan spontaania ja luontevaa positiivista ja kannustavaa palautetta. 	<p>Hyvinvointikeskuksen palveluista vastaava tai muu tiimivetäjä</p> <ul style="list-style-type: none"> • linkittää keskustelut kokonaisuuteen ja hankkeen parhaaksi – ajatteluun • korostaa johtamisessaan yhteistä tavoitetta ja vastuunkantamista. <p>Ryhmässä</p> <ul style="list-style-type: none"> • pyritään lisäksi tietoisesti vahvistamaan "samassa veneessä" olemisen kokemusta. • korostetaan hankkeen parhaaksi -ajattelua ja yhteistä vastuuta onnistumisesta.



Tarjoajien arviointikokemukset

- Arvioinnin toteuttaminen
 - Molemmat tarjoajat arvioitiin molemmissa työpajoissa
 - Kaikkia kaupungin asiantuntijoita kuultiin heti neuvotteluiden päätyttyä
 - Arvioinnin asiantuntijoina toimivat kaupungin HR-asiantuntija ja hankintakonsultti
 - Arvioinnista päätti kaupungin hankintaryhmä
- Huomioita
 - Vertailuperusteissa olisi voinut olla myös vuorovaikutus ja viestintä?
 - Projektipäällikön, avainhenkilöiden ja muun tiimin arvioinnissa oli 1-2 kohdetta liikaa
 - Hankintaryhmän arviointi ei kyennyt kattamaan koko työpajatyöskentelyä, koska he osallistuivat itse työpajaan
 - Arviointiperusteet toimivat
 - Molemmat palveluntuottajat osoittautuivat hyväksi tai erittäin hyväksi

Tesoman hankinnan haasteita

- **Markkinoiden ymmärrys ja sitoutuminen ei ollut täysin varmaa vielä markkinavuoropuhelujen jälkeenkään**
 - allianssimalli kaikille uusi
 - Hankintaa luultiin pitkään perinteiseksi ulkoistukseksi
- **Tiedostettu tarjouriski** (saadaanko tarjouksia). Riski olisi voinut realisoitua, jos hankintaa ei olisi työstetty avoimesti yhdessä ja toteutettu neuvottelumenettelynä.
- **Hankinnan haastavuus**; neljä ilmoittautui, kolme valittiin, neuvotteluihin osallistui kaksi ja tarjouksen jätti yksi.
- **Päätöksenteon epävarmuus**
 - poliittisten päätösten epävarmuus (erit. palvelutuotannon jakautuminen kaupungin ja tarjoajien välillä)
 - sote- ja maakuntauudistuksen luoma epävarmuus
- **Allianssimallin sisäistäminen (erityisesti kaupallinen malli) ollut haastavaa** ja edellyttänyt lukuisia keskusteluita ja ulkoisten asiantuntijoiden käyttöä (=ajalliset ja rahalliset resurssit). Tampereen muut allianssikokemukset ovat olleet hyödyksi, mutta eivät suoraan mallinnettavissa.
- **Kaupungin samanaikainen organisaatiomuutos ja sote-maku -uudistuksen valmistelu haastaneet henkilöstön** sitouttamista. Haastavassa tilanteessa avoimuuden ja viestinnän sekä johdon tuen merkitys korostuu. Tässä jäi petrattavaa. Viestintää ei taida olla ikinä liikaa!



Tesoman hankinnan onnistumisia

- **Tulosperusteisuutta ja vahvaa kumppanuutta korostava allianssihankinta on koettu kiinnostavana ja tarpeellisena.** Kiinnostus kasvaa myös kansallisella tasolla.
- **Tarjoajat lähtivät rohkeasti mukaan täysin uudenlaista kokonaisratkaisun luomiseen,** vaikka reunaehdot esimerkiksi tuottajan riskistä sekä ansaintalogiikasta olleet osin avoimia ja allianssisopimuksessa tiukkoja ehtoja.
- **Hankinnassa on ollut mahdollista edetä kehittämisvaiheeseen kumppanin kanssa,** joka ymmärtää hankinnalle asetetut tavoitteet ja on sitoutunut luomaan ratkaisun yhdessä tilaajan ja tuottajien kanssa.
- **Avoimet markkinavuoropuhelut ja neuvottelumenettely soveltuivat erinomaisesti uudenlaisen kokonaisuuden kilpailuttamiseen.** Hankinnan määrittelyt tehtiin yhdessä tarjoajien kanssa: vuoropuheluista, kommenttikierroksilta ja kehitystyöpajoista saatiin rikas sisällöllinen anti.
- **Kilpailutusprosessista jäi positiivinen fiilis.** Menettelyn aikana sekä tilaajan että tarjoajien ymmärrys hankintakokonaisuudesta kasvoi ja kehitystyöpajoissa syntyi innostusta ja uusia oivalluksia.
- Pienistä viiveistä huolimatta onnistuttiin aikataulun hallinnassa.
- **Hankinnan avoimuus ja yhteinen valmistelu olleet hankinnan toteutuksessa vahvoja arvoja.** Kehittämisvaiheeseen edetään avoimuutta kunnioittaen.
- Sote- ja maakuntauudistuksen luoma epävarmuus ja uhkakuva on päätetty kääntää mahdollisuudeksi. Allianssin eri toimijat halukkaita valmistelemaan mallia maakuntapilottina.