



## Kilpailuta työterveyshuollon palvelut onnistuneesti

Sairaspoissaoloista ja työkyvyttömyydestä johtuvat suorat kustannukset ovat keskimäärin noin 6-7 % palkkasummasta, joka Suomessa tekee vuositasolla noin 5 miljardia euroa. Kaikki se on pois hyvinvoinnista ja maamme kilpailukyvyistä.

Me suomalaiset olemme tässä kehittyneiden teollisuusmaiden huonoimmistoa, mikä osittain johtuu siitä, että meillä on puutteita työkyvyn johtamisen kulttuurissa, ja liian harvassa yrityksessä työterveyden panostukset ovat linjassa strategian kanssa. Meidän missiomme ja intohimoinen tavoitteemme on vähentää tätä summaa - tekemättömän työn kustannusta - neljänneksellä (eli yhteensä yli miljardilla) vuoteen 2025 mennessä. Tiedämme sen olevan mahdollista, koska se on ollut asiakkaidemme saavuttama keskimääräinen tulos kun uudistus on viety läpi.

- Antti Lastunen, Hallituksen puheenjohtaja, Emkine Oy



# Mitä tulee huomioida, kun kilpailutat työterveyspalveluja

## - 5 kohdan tarkistuslista

Tämä pikaopas on tarkoitettu yrityksissä työterveyspalveluja hankkiville ja kilpailuttaville henkilöille. Opas antaa vinkkejä, mitä on hyvä huomioida kilpailutettaessa lakisääteiset ja vapaaehtoiset työterveyspalvelut.

Työterveyshuoltolaki asettaa raamit työterveyspalveluiden järjestämiselle, mutta se ei ota kantaa siihen, miten palvelut järjestetään. Työnantaja voi päättää järjestääkö se itse työterveyspalvelut henkilöstölleen vai hankkiiko se ne ulkopuoliselta palveluntarjoajalta.

Useimmat yritykset hankkivat työterveyspalvelut ulkopuoliselta palveluntarjoajalta, joko yksityiseltä lääkäriasemalta, terveyskeskuksesta tai muulta kunnalliselta toimijalta. Onnistuneen kilpailutuksen prosessi on monimutkainen ja vaatii laajaa osaamista, joten työterveyspalvelujen kilpailutuksen voi myös ostaa palveluna ulkopuoliselta ammattitoimijalta.

Yritykset eivät välttämättä tiedä mitä niiden tulisi lain mukaan ostaa, mitä niiden tulisi ostaa - oma organisaatio ja sen tavoitteet huomioiden. Ja mitä yritykset sitten loppujen lopuksi saavat - miten vaikuttavia ja kustannustehokkaita niiden ostamat työterveyspalvelut ovat. Tähän me pureudumme koko Emkine- tiimin voimin ja tulokset puhuvat puolestaan.

- Kati Råfsten, Työkykyjohtamisen asiantuntija



## Viisi vinkkiä onnistuneeseen kilpailuttamiseen

### 1. Kilpailutukseen valmistautuminen

Työterveyspalveluiden hankinnassa avainroolissa on kilpailutuksen tavoitteiden määrittely. Yrityksen tarpeet ja tavoitteet tulee analysoida ennen kuin lähdetään varsinaiseen kilpailuttamiseen. On hyvä tarkastella, miten kustannustehokkaisiin ja vaikuttaviin kohteisiin rahat ovat menneet nykyisessä työterveysyhteistyössä ja työkykyjohtamisessa. Miten esimerkiksi ennaltaehkäisevyys / terveydenedistämisen toimet ja varhaisen tuen malli ovat toteutuneet? Entä miten toiminta näkyy tekemättömän työn kustannuksissa (suorat työterveyshuollon kustannukset, sairauspoissaolot, ennenaikaiset eläköitymiset, tapaturmavakuutusmaksut)?

Lisäksi on tärkeää tunnistaa, millaisia tarpeita muuttuva työelämä asettaa työterveysyhteistyölle ja työkykyjohtamiselle, sekä huomioida tämä kilpailutuksen tavoiteasetannassa.

Asetettaessa tavoitteita työterveyspalveluiden kilpailutukselle, on hyvä huomioida yrityksen liiketoimintastrategia.

#### Askeleet kilpailutukseen valmistautumisessa:

1. Määrittele yrityksen tahtotila ja strategiset tavoitteet
2. Selvitä mihin työterveyspalveluiden rahavirrat ovat ohjautuneet, toimenpiteiden vaikuttavuus sekä kustannustehokkuus
3. Kuvaille miten tavoitteet ovat aiemmin toteutuneet kustannusten, sairauspoissaolojen ja yhteistyön osalta
4. Kartoita organisaation tulevaisuuden näkymät sekä niiden luomat vaatimukset työterveysyhteistyölle ja työkykyjohtamiselle
5. Aseta tavoitteet kilpailutukselle

Työterveysyhteistyön ja työkykyjohtamisen tulisi tukea yrityksen strategisia tavoitteita, kuten esimerkiksi kannattavuuden parantamista.

Kilpailutuksen tavoitteet ovat erityyppiset riippuen siitä, onko yritys hakemassa työterveyspalvelujen tuottajaa tilaaja - tuottaja -mallin mukaisesti, vai hakeeko yritys pitkäaikaista kumppanuutta, jossa yhteistyössä haetaan ratkaisukeskeisesti vaikuttavuutta ja tuloksia.

Erityisesti pitkäaikaista kumppanuutta haettaessa on tärkeää tunnistaa oman organisaation työelämän arvot. Esimerkiksi organisaatio, jonka työntekijät ovat pääsääntöisesti muutosmyönteisiä tarvitsee erilaisen kumppanin ja työterveyshuollon palvelut kuin perinteisiin arvoihin ja toimintamalleihin nojaava organisaatio.

Yrityksen tarve ja tavoitteet ohjaavat, sisällytetäänkö työterveyspalveluun mukaan mahdollinen sairaanhoito sekä mikä on sen laajuus. Eri toimialoille tarvitaan erilaista työterveyspalvelua muun muassa työperäisten vaarojen ja riskitekijöiden vuoksi.

Tarpeita ei aina ole helppo tunnistaa ja siksi tarpeiden tunnistaminen ja tavoitteiden asettaminen yhdessä terveyspalvelujen tarjoajan tai riippumattoman, ulkopuolisen ammattilaisen kanssa on perusteltua. Näin yritykselle löydetään oikeat ennalta ehkäisevät, aidosti työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavat työterveyspalvelut.

## 2. Tarjouspyynnön laatiminen

Tarjouspyyntö tulee laatia ymmärrettävästi ja yksiselitteisesti. Yhteneväinen tarjouspohja helpottaa saatujen tarjousten vertailtavuutta tarjottujen palveluiden ja niiden kustannusten sekä kilpailutukselle asetettujen tavoitteiden täyttämisen suhteen.

Aiemmassa vaiheessa kilpailutukselle asetettujen tavoitteiden lisäksi työterveyspalveluntuottajan kanssa tehty voimassa oleva toimintasuunnitelma toimii tarjouspyynnön lähtökohtana. Sitä tarkastellaan suhteessa uusiin tarpeisiin ja valinta-/ hankintakriteerit asetetaan sen mukaisesti. Se miten hyvin tarjousten arvioinnin kriteerit on määriteltä vaikuttaa suoraan saatavien tarjousten laatuun.

Tarjouspohjassa on yleensä seuraavat pääkohdat: työterveyshuollon yleiset järjestelyt sekä työterveyshuollon sisältö ja laajuus.

Mitä tarkemmin yrityksen tarpeet/ tavoitteet ja niiden kustannukset on huomioitu tarjouspohjassa, sitä parempaan lopputulokseen päästään. Tarpeiden täsmälliseen kuvaukseen voidaan käyttää tekstin lisäksi taulukoita, jotka auttavat tarjouksen pyytäjää ja tarjoajaa ymmärtämään asian samalla tavalla. Tarjouspyyntö ei kuitenkaan saa olla liian tiukka, vaan siinä täytyy olla tarjoajalle tilaa myös ehdottaa omia vaihtoehtoja.

Tarjouspyynnössä on tärkeintä kuvata haluttavan työterveyshuollon laajuus sekä mahdolliset kriittiset kriteerit - sekä määrälliset että laadulliset.

Mikäli aikaisempaan työterveyshuollon toimintatapaan halutaan suuria muutoksia, on tarjouksentekovaiheessa hyvä keskustella uusista tarpeista ja toivotuista toimintatavoista mahdollisen palveluntuottajan tai ulkopuolisen asiantuntijan kanssa.

### 3. Saatujen tarjousten arviointi

Saatuja tarjouksia vertaillaan keskenään suhteessa tarjouspyynnössä esitettyihin hankinta- ja valintakriteereihin. Tarjousten arvioinnissa lähtökohta on, miten hyvin tarjous on tarjouspyynnön mukainen - miten hyvin tarjouksen antaja on ymmärtänyt yrityksen todellisen työterveyspalvelun tarpeen ja miten tämä pystyy palvelun käytännössä tuottamaan.

Täsmentävien kysymysten esittäminen on paikallaan, jos jää epäselväksi mitä tarjoaja todellisuudessa tarjoaa. Esimerkiksi termien "työterveyspainotteinen sairaanhoito" ja "yleislääkäritasoisien sairaanhoidon laboratorio- ja kuvantamistutkimukset" eivät välttämättä ole ymmärrettäviä tarjouksen pyytäjälle ilman lisäselvityksiä.

Tarjousten arvioinnissa kannattaa kriittisesti miettiä, mitä hyötyä tai haittaa palveluntuottajien erilaiset toimintatavat tuovat yritykselle. Tällaisia työterveyspalveluiden käytännön tuottamiseen, niiden hallinnointiin ja kustannuksiin vaikuttavia seikkoja ovat esimerkiksi seuraavat:

- valtakunnallinen vs. paikallinen työterveyspalvelu erikoislääkäripalvelun kattavuus
- miten palveluntarjoaja on valmis vastaamaan yrityksen tavoitteisiin ja muotoilemaan toimintatapoja tarpeiden mukaisesti

Työterveyshuollon hinnasto mahdollisine alennuksineen on yleensä tarjouksen liitteenä. Hintavertailussa voidaan käyttää yleisimpien työterveyspalveluiden luetteloa. Palvelut haetaan tarjouksesta, huomioidaan alennukset ja verrataan saatuja nettohintoja toimittajien kesken.

Tarjouksia vertailtaessa on tärkeintä löytää terveystarveluuden toimittajista kyvykkäin ja halukkain kumppani, joka pystyy vastaamaan yrityksen tahtotilaan ja asetettuihin tavoitteisiin.

Yksikköhintojen osuus kokonaisuudessa osana tekemättömän työn kustannuksia on kuitenkin vain 3-4 %.

### 4. Sopimuksen tekeminen palveluntuottajan kanssa

Työterveyshuollosta on hyvä laatia kirjallinen hankintasopimus, jossa on viittaukset tarjouspyyntöön sekä tarjousasiakirjoihin.

Sopimuksen sisällössä tulee kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin:

- sopimuksessa tulee mainita, koskeeko sopimus vain lakisääteistä työterveyshuoltoa vai liittyykö siihen sairaanhoitoa
- sairaanhoidon laajuus tulee kuvata tarkasti, koska useimmat epäselvyydet ja sopimuksen ylittävät laskutusvirheet kohdistuvat juuri tähän
- sopimuksessa on hyvä mainita, mitä tehdään jos palveluntuottaja on määrännyt työntekijälle laajempia sairaanhoidon tutkimuksia kuin sopimuksessa on kuvattu
- sopimus sisältää tarvittavat ennaltaehkäisevät ja aidosti vaikuttavat työterveyspalvelut
- sopimuksessa kuvataan yhteistyömalli tilaajan ja palveluntarjoajan välillä
- sopimuksessa ei ole päällekkäisyyksiä vakuutusten kanssa

Alihankkijoita käytettäessä on hyvä huomioida, tekeekö yritys yhden sopimuksen palveluntuottajan kanssa vai sopimuksen jokaisen alihankkijan kanssa erikseen.

## 5. Yhteistyö palveluntarjoajan kanssa

Uuden työterveyspalvelujen tarjoajan tulee tutustuttaa yrityksen yhteyshenkilöihin ja toimintatapoihin sekä kehittämis- että seurantajärjestelmiin: miten ja kenelle raportoidaan, miten palvelun laatua mitataan ja miten yhteistyötä kehitetään.

Yhteistyön alussa on hyvä sopia kirjallisesti tehtävänjaosta ja vastuista palvelun tarjoajan ja yrityksen kesken. Toimintasuunnitelmaan tulee kirjata selkeä johtamisjärjestelmä tavoitteineen ja mittareineen, jotta toimintaa voidaan johtaa ja sen vaikuttavuutta mitata.

Toimittajasuhdetta tulee johtaa ja sitä kautta osallistaa työterveyspalvelun kehittämiseen. Yrityksen tai heidän valtuuttamansa ammattitoimijan tulee valvoa, että paperilla sovittu myös toteutuu eikä esimerkiksi annettu työterveyspalvelu ylitä sovitun työterveyspalvelun tasoa ja aiheuta täten ennakoimattomia lisäkustannuksia, ja että palveluita saadaan laadullisesti yrityksen tarpeiden mukaisesti.

Yhteistyön tavoitteena on luottamuksellinen kumppanuus, joka on mahdollisimman läpinäkyvää ja avointa. Yhteistyön tulee perustua ennaltaehkäisevien ja työterveyteen oikeasti vaikuttavien palveluiden tuottamiseen kustannustehokkaasti. Yritys voi myös ostaa asiantuntijatoimijalta apua työterveysyhteistyön toiminnan tuloksen sekä vaikuttavuuden arviointiin ja seurantaan, sekä yhteistyön johtamisen tukemiseen.

Työterveysyhteistyön ja työkyvynjohtamisen uudistaminen tuottaa yritykselle myönteisiä tuloksia. Tulos on asiakasyrityksestä riippuen parempaa taloudellista tulosta ja tekemättömän työn kustannusten laskemista, mutta myös toiminnan ja johtamisen suoraviivaistamista, henkilöstötyytyväisyyttä, helpottunutta rekrytointia ja parempaa imagoa.

- Leena Kreuz, Emkine Oy



## Miksi ottaisit kumppanin työterveyspalveluiden kilpailutukseen?

Kuten tässä oppaassa on kuvattu, työterveyspalveluja kilpailuttaessa on useita huomioitavia asioita: yrityksen tulee asettaa kilpailutukselle tarveensa ja strategiaansa tukevat tavoitteet, valita itselleen kyvykkäin ja halukkain työterveyspalveluiden toimittaja, sekä oikeat palvelut ja toimintamallit oikeaan hintaan.

Palveluiden tuloksia tulee myös seurata yrityksen asettamien mittareiden mukaisesti.

On tärkeää analysoida yrityskohtaisesti, millainen työterveysyhteistyö ja työkykyjohtaminen tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa. Ostamalla vaikuttavia ja kustannustehokkaita palveluita sekä rakentamalla oikeanlaiset käytänteet, yritys voi säästää kymmeniä prosentteja vuotuisissa työterveyskustannuksissaan.

Toimiva työterveysyhteistyö lisää yrityksen tuottavuutta ja työhyvinvointia merkittävästi.

Ulkopuolinen, riippumaton työterveyden asiantuntija, työlääketieteen vaikuttavuuden osaaja voi auttaa yritystä määrittelemään kilpailutuksen perustana olevat tavoitteet analysoimalla asiakkaan toimintaympäristön myös tulevaisuusnäkökulmasta (tarpeet, palveluiden vaikuttavuus ja kustannustehokkuus). Samalla ammattitoimija voi myös arvioida mahdollisten vapaaehtoisten vakuutusten kattavuudet ja näin voidaan poistaa päällekkäisyydet työterveys sopimuksen ja vakuutuksen kanssa.

Ulkopuolinen kumppani voi myös selvittää organisaatiossa työskentelevien henkilöiden työelämän arvot, jotta siitä saatavaa tietoa voidaan hyödyntää työterveysyhteistyössä ja sen kehittämisessä.

Ottamalla ulkopuolisen kumppanin työterveyspalvelujen kilpailuttamiseen ja uudistamista tukevaan tarpeiden ja tavoitteiden määrittämiseen, yritys voi keskittyä aidosti omaan ydinliiketoimintaansa.

## Emkine – työkyky on tehtävä

Ota yhteyttä:

Antti Lastunen, 040 510 6489, antti.lastunen@emkine.fi

Kati Råfsten, 040 5668548 kati.raafsten@emkine.fi

[www.emkine.fi](http://www.emkine.fi)