

# Satakunnan sairaanhoi- topiirin kuntayhtymä

## HANKINTOJEN PERIAATTEET

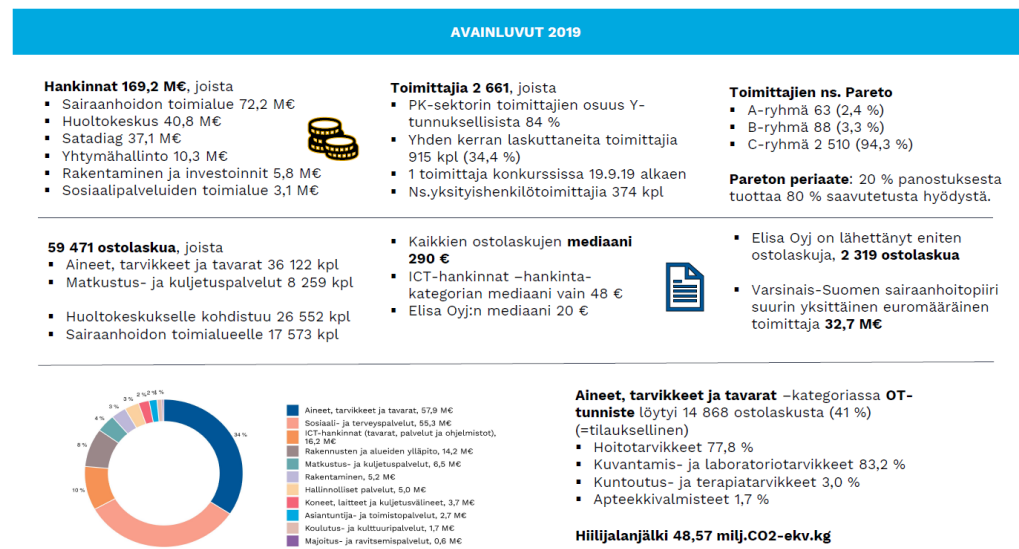
## Sisällys

1. Johdanto .....	2
2. Strateginen hankinta ja strateginen hankintatoimi .....	3
3. Yleiset hankintoja ja hankintatoimea ohjaavat periaatteet Satasairaalassa .....	6
4. Hankintatoimen strateginen kehittäminen .....	10

## 1. Johdanto

Tässä asiakirjassa on määritelty Satakunnan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän (tuonnempina sairaanhoitopiiri) hankintatoimen keskeiset periaatteet, jotka toimivat hankintatoimen johtamisen, kehittämisen ja ohjaamisen perustana. Tämän asiakirjan lisäksi on laadittu käytännön ohje hankintojen toteuttamisesta ja hankintasopimusten hallinnasta (Hankinta- ja sopimusohje).

Hankintatoimen johtaminen, kehittäminen ja ohjaaminen on tärkeää, koska tyypillisesti ostot organisaation ulkopuolelta ovat organisaation suurin kuluerä henkilöstökulujen jälkeen.



Kuva 1. Satasairaalan hankinta-analyysi 2019.

Hankintojen osuus sairaanhoitopiirin vuosibudjetista on vuodesta riippuen jopa yli 50 prosenttia. Joissain tapauksissa, kuten rakennushankkeissa, projektin kustannuksista jopa 90 prosenttia saattaa koostua erilaisista tavara- ja palveluhankinnoista.

Vuosittain palvelujen ostoihin sekä aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden ostoihin käytetään yhteensä n. 170 miljoonaa euroa. Näin ollen esimerkiksi yhden prosentin hinnanalennus kaikissa ostoissa tietäisi sairaanhoitopiirille 1,7 miljoonan säästöjä vuodessa. Toisin sanoen sillä, miten hankintoja tehdään ja etenkin järkevällä sopimuksenaikaisella toiminnalla on erittäin suuri taloudellinen ja toiminnallinen merkitys. Näin ollen hankintojen strategisella johtamisella, kehittämisellä ja ohjaamisella on huomattava vaikutus sairaanhoitopiirin talouteen ja toimintaan.

*Tämä asiakirja on jaettu kahteen osaan: hankintojen yleisiin periaatteisiin, jotka ohjaavat hankintojen tekoa ja johtamista Satasairaalassa, sekä hankintatoimen strategiaan tavoitteisiin, jossa on asetettu pitkän tähtäimen tavoitteet hankintatoiminnalle Satasairaalassa.*

## 2. Strateginen hankinta ja strateginen hankintatoimi

Perinteinen määritelmä "hankinta"- termille on, että kaikki se mistä organisaatiolle tulee lasku, on hankintaa. Yhtenä keskeisenä tekijänä hankinnan määrittelyssä voidaan siis pitää sitä, että sairaanhoitopiiri maksaa vastaanotetusta tavarasta, palvelusta tai oikeudesta vastineeksi maksun.

Kun halutaan korostaa hankintaa funktiona, käytetään siitä usein termiä hankintatoimi. Hankintatoimi sisältää ostotoimen, varastot, tavaraliikenteen ja kuljetukset sekä tavaran talteenoton. Hankintatoimi voidaan siis nähdä organisationaalisenä ostamisena, toimittajien johtamisena ja ulkoisten resurssien johtamisena.

Hankintatoimi voidaan erottaa kolmeksi eri osa-alueeksi; strategiset, taktiset ja operatiiviset toiminnot. Strategiseen hankintatoimeen voidaan katsoa kuuluvan esimerkiksi toiminnan suunnittelu ja kehittäminen, ostaja-toimittajasuhteiden kehittäminen, ennusteet sekä toimittajien valinta ja arviointi. Taktiseen hankintatoimeen taas kuuluvat sopimusneuvottelu ja budjetointi. Operatiivinen ostotoiminta puolestaan kattaa toiminnan arkirutiinit, kuten tilaamisen, varastoinnin, laskujen tarkastamisen ja toimitusvalvonnan.

Hankintaa ja toimitusketjun hallintaa koskevat strategiat ja tavoitteet johdetaan konsernitason strategiasta ja sen tavoitteista. Hankinnan strategiat jaetaan yleensä kahteen eri osa-alueeseen: hankintatoimen strategiaan ja hankintojen strategiaan. Hankintatoimen strategiassa määritellään, millaisia pitkän aikavälin tuloksia hankintatoimen tulee saavuttaa ja miten hankintaosaamista aiotaan kehittää, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Hankintojen strategialla tarkoitetaan hankintojen suorittamiselle luotuja strategisia linjauksia. Hankintojen strategian pohjalta voidaan edelleen määrittellä hankintakategoriakohtaiset strategiat. Kategoriastategiassa määritellään kyseisen hankintakategorian tavoitteet, tulevaisuuden optimaalinen toimittajakenttä, indikaattoritavoitteet ja toteutussuunnitelma.



## Hankintakategoriat

- Aineet, tarvikkeet ja tavarat
- Asiakaspalvelujen ostot (ei hankintoja tähän kategoriaan)
- Asiantuntija- ja toimistopalvelut
- Hallinnolliset palvelut
- ICT-hankinnat
- Koneet, laitteet ja kuljetusvälineet
- Koulutus- ja kulttuuripalvelut
- Majoitus- ja ravitsemispalvelut
- Matkustus- ja kuljetuspalvelut
- Rakennusten ja alueiden ylläpito
- Rakentaminen
- Sosiaali- ja terveystyöpalvelut

Kuva 2. Satasairaalan hankintakategoriat 2020.

Hankintakategorialla tarkoitetaan yhtenäistä ulkopuolelta hankittavien tuotteiden, materiaalien tai palvelujen ryhmää. Hankittavat tuotteet, materiaalit ja palvelut kategorisoidaan eli ryhmitellään, jotta saadaan helpommin hallittavia, johdettavia ja kehitettäviä kokonaisuuksia.

**Strategisen hankintatoimen avainasioita ovat:**

A. Strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen tärkeänä tarkoituksena on varmistaa suunnitelmien toteutuminen ja voidaankin todeta, että strategiatyössä on viime kädessä kysymys johtamisesta. Strategisen johtamisen voidaan katsoa sisältävän strategian suunnittelun, toteutuksen ja valvonnan. Hankintatoimi ei muodosta omaa erillistä strategisen johtamisen osa-aluetta. Jakelu, hankinta ja tilaus-toimitukset ovat keskeinen osa organisaation strategiaa, jonka hallintaan ja johtamiseen osallistuu koko hallintaketju – yhtymähallitus ja organisaation ylin virkamiesjohto.

B. Proaktiivisuus eli ennakoivuus

Hankintatoimessa tulisi pyrkiä proaktiivisuuteen. Muuten organisaation toiminta on helposti reagoimista ongelmiin vasta sitten kun ne paljastuvat. Organisaatioiden toiminta on vain harvoin puhtaasti proaktiivista tai reaktiivista. Toiminnan luonne vaihtelee usein esimerkiksi tuoteryhmittäin tai yksiköittäin.

C. Hankintojen johtamismalli; keskitetty vai hajautettu hankinta?

Hankintatoimen johtamisessa yksi tärkeimmistä kysymyksistä on, toimitaanko hankinnassa keskitetysti vai hajautetusti. Keskitetyllä hankinnalla tarkoitetaan käytännössä sitä, että pääosa yrityksen hankintoihin liittyvistä päätöksistä on yhden hankinnoista vastaavan henkilön vastuulla. Hajautetussa hankinnassa päätöksentekovastuu taas on liiketoimintayksiköillä, toimipisteillä tai yksittäisillä osastoilla. Käytännössä organisaation hankintatoimi on kuitenkin yleensä edellä mainittujen väliltä. Keskitetty päätöksenteko saattaa esimerkiksi koskea tietyt hankintoja ja tietyn suuruusluokan ylittäviä investointeja tai suurimpia kategorioita, jotka palvelevat kaikkia yksiköitä.

Keskitetty	Hybridi	Hajautettu
yhtenäinen hankintapolitiikka	osa toiminnoista hoidetaan keskitetysti, osa hajautetusti (esim. toimittajavalinta keskitetysti)	mahdollistaa nopeat toimitukset
vastuu keskittynyt	suurhankinnat keskitetysti, muut hajautetusti	pienet ostoerät
suuret ostoerät: hankintahintojen alentuminen	ostovoima hyödynnetään täysimääräisesti	ostovoima <u>pirstaloitunut</u>
laskujen määrän vähentyminen	joustavuus hankinnoissa	osto-osaaminen hajautunut
reskontratyön ja laskutuksen vähentyminen		vastuu hajautunut
työkustannusten vähentyminen		päällekkäisiä töitä
hankintaosaaminen keskittynyt		edellyttää paikallistuntemusta
edellyttää korkeaa ammattitaitoa		

Kuva 3. Erilaiset hankintamallit.

#### D. Toimitusketjut ja niiden hallinta

Tarkasteltaessa laajasti hankinnan näkökulmaa läpi koko toimitusketjun puhtaasti toimitusketjun hallinnasta. Toimitusketju (supply chain) voidaan ajatella eräänlaisena verkostona, jossa eri organisaatiot kehittävät ja ohjaavat materiaali- tai palveluvirtoja sekä niihin liittyviä raha- ja tietovirtoja. Kullakin organisaatiolla on toimitusketjussa oma roolinsa. Toimitusketju yhdistää organisaation ja sen tavarantoimittajat jakeluorganisaatioihin ja asiakkaisiin. Toimitusketju tulee siis nähdä kokonaisuutena, jossa painotetaan lisäarvon tuottamista, asiakaslähtöisyyttä ja kustannustehokkuutta.



Kuva 4. Toimitusketjunhallinta Satasairaalassa.

#### Julkinen hankinta

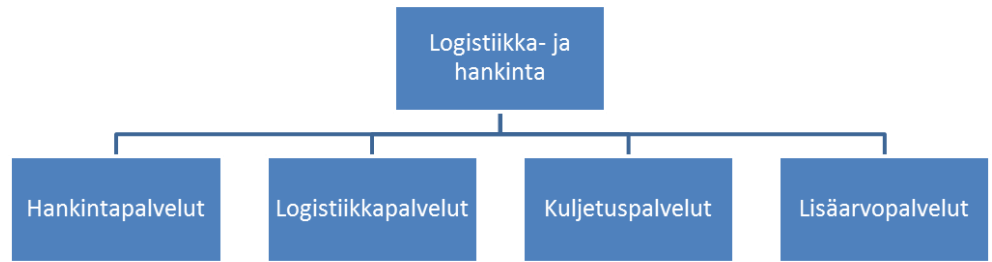
Julkisilla varoilla tehtäviä tavaroiden ja palveluiden ostamista sekä rakennusurakoiden teettämistä kutsutaan julkisiksi hankinnoiksi. Laissa julkisista hankinnoista ("hankintalaki") ja käyttöoikeussopimuksista säädetään, että julkiset hankinnat on kilpailutettava. Lakien taustalla on kolme Euroopan unionin hankintadirektiiviä ja kaksi oikeusturvadirektiiviä.

Julkisia ostajia kutsutaan hankintayksiköiksi. Hankintayksiköjä ovat valtion, maakuntien ja kuntien viranomaiset, kuntayhtymät, kuntien liikelaitoksen ja niin sanotut julkisoikeudelliset laitokset.

Hankintoja ei kuitenkaan tehdä hankintalainsäädännön takia, vaan niistä Satasairaalle saatavan hyödyn takia; toki hankintalainsäädäntöä tulee noudattaa. Johtavien viranhaltijoiden velvollisuuksiin kuuluu olennaisena huolehtia hankintalainsäädännön noudattamisesta huolehtiminen omalla toimi- ja/tai vastualueellaan.

#### Hankintatoimi Satakunnan sairaanhoitopiirin kuntayhtymässä

Sairaanhoitopiirin hankintatoimen operatiivisesta toteuttamisesta huolehtii yhdessä tuotteiden ja palveluiden käyttäjien kanssa logistiikka- ja hankintapalvelut.



Kuva 5. Logistiikka- ja hankintapalvelut sairaanhoitopiirissä.

Logistiikka- ja hankintapalveluiden tehtävänä on tuottaa sairaanhoitopiirille kokonaisvaltaisia toimitusketjunhallinnan palveluita alkaen kilpailutusprosessin toteuttamisesta ja päättyen tuotteen tai palvelun asettamiseen henkilökunnan käyttöön. Lisäksi logistiikka- ja hankintapalvelut osallistuvat sairaanhoitopiirissä hankintojen strategiseen suunnitteluun.

### 3. Yleiset hankintoja ja hankintatoimea ohjaavat periaatteet sairaanhoitopiirissä

#### 1) Hankintojen johtoryhmä

Hankintojen johtoryhmä vastaa hankintojen strategisesta suunnittelusta sairaanhoitopiirissä. Strategiseen suunnitteluun kuuluu tämän asiakirjan sekä hankinta- ja sopimusohjeen ylläpito. Hankinnan strategisen suunnittelun virkamiesvalmistelusta vastaavat pääasiallisesti logistiikka- ja hankintajohtaja, hankintapäällikkö ja hallintojohtaja.

#### 2) Hankintastrategia sekä hankinta- ja sopimusohje

Sairaanhoitopiirillä on ajan tasalla oleva hankintastrategia sekä hankinta- ja sopimusohje. Yhtymähallitus päättää Satasairaalan hankintastrategian hyväksymisestä sairaanhoitopiirin johtajan esityksestä. Sairaanhoitopiirin johtaja voi tehdä vähäisiä muutoksia hankintastrategiaan sekä hankinta- ja sopimusohjeeseen.

#### 3) Hankintojen suunnitelmallisuus

Yhtymähallitukselle/liikelaitoksen johtokunnalle viedään vuosittain hyväksyttäväksi hankintasuunnitelma (kalenterivuoden aikana toteutettavat hankinnat; vähintään kansallisen kynnyksen ylittävät hankinnat ja EU-hankinnat). Lisäksi sairaanhoitopiirissä tehdään pidemmän aikavälin suunnittelua (1+2) vuotta hankinnoissa, jonka pohjalta vuosittaiset hankintasuunnitelmat valmistellaan.

#### 4) Toimitusketjun hallinta

Sairaanhoitopiirin hankintatoimen operatiivinen toteuttaminen perustuu toimitusketjun hallintaan. Toimitusketjun hallinnasta sairaanhoitopiirissä vastaa logistiikka- ja hankintapalvelut yhteistyössä tavaroiden ja palveluiden käyttäjien kanssa.

#### 5) Hankintakategoriat

Hankintakategoriat on määritelty ja niitä käytetään hankintojen johtamisen välineenä. Hankintojen johtoryhmä määrittelee hankintakategoriakohtaiset hankintastrategiat.

6) Keskitetyt hankinnat ja hybridihankinnat

Sairaanhoitopiirissä on käytössä ns. hankintojen hybridimalli (kts. kuva 3). Hankintojen johtoryhmä päättää hankintakategoriakohtaisesti toteutetaanko hankinnassa hajautettua vai keskitettyä mallia. Kaikissa hankinnoissa käytetään hyödyksi logistiikka- ja hankintapalveluiden asiantuntijuutta, riippumatta siitä onko hankinta keskitetty vai hajautettu.

7) Yhteishankinnat

Sairaanhoitopiiri on mukana hankintayhteistyössä silloin, kun siitä on hyötyä sairaanhoitopiirikonsernille. Hankintayhteistyötä on osallistuminen yhteishankintayksikön järjestämään yhteishankintakilpailutukseen. Hankintojen johtoryhmä päättää kategoriakohtaisesti siitä, minkä kategorioiden (tai alakategorioiden) osalta ollaan mukana yhteishankinnoissa (pl. ERVA-hankinnat)

Sairaanhoitopiiri voi osallistua TYKS-ERVA:n yhteishankintoihin silloin, kun se on taloudellisesti ja toiminnallisesti sairaanhoitopiirin etujen mukaista.

8) Kokonaistaloudellisuus

Hankinnat suoritetaan taloudellisesti ja tarkoituksen mukaisesti. Hankinnoissa käytetään hyväksi olemassa olevat kilpailumahdollisuudet ja pyritään sairaanhoitopiirin kannalta kokonaistaloudellisesti edullisimpaan lopputulokseen. Hankinnoissa huomioidaan sitovat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet.

Laatuvaatimuksia ei aseteta korkeammiksi, kuin mitä kulloinkin on tarpeellista ts. hankintojen tavoitemäärittelyssä korkein laatu korvataan riittävällä laadulla.

9) Vaikuttavuus, innovaatiot ja sosiaaliset näkökohdat

Vaikuttavuudella tarkoitetaan julkisissa hankinnoissa sitä, että tarjouskilpailun tavoitteena on vaikuttaa myönteisesti hankinnan kohteeseen. Vaikuttavuusinvestoiminen (impact investing) tarkoittaa pääoman tietoista suuntaamista toimintaan, jolla tavoitellaan sekä taloudellista tuottoa että mitattavaa hyvinvoinnin lisäystä tai ympäristöllistä hyötyä. Vaikuttavuus voi ilmetä hankinnoissa eri tavoilla. Vaikuttavuuteen pyritään ohjauksen lisäksi kannusteiden ja sanktioiden kautta.

Innovatiivisuudella tarkoitetaan julkisissa hankinnoissa sitä, että tarjouskilpailussa on innovatiivisia piirteitä. Näin ollen innovatiivisuus voi ilmetä hankinnoissa monella eri tavalla, kuten innovatiivisena hankintatapana (uusi tapa toteuttaa hankintaprosessi), innovaation hankintana (tuotekehitysprojektin hankinta), innovaatioihin kannustavana hankintasopimuksena (sopimus luo sopimuskumppanille innovaatiokannusteen) ja hankintojen käyttämisenä innovaatiopolitiikan välineenä (hankintojen avulla kehitetään paikallisten yritysten liiketoimintaa ja innovointia).

Sosiaalisella vastuullisuudella tarkoitetaan julkisissa hankinnoissa sitä, että hankinnan vaikutus yhteiskuntaan huomioidaan laajasti. Sosiaalisesti vastuullisessa hankinnassa on kyse siitä, että julkisessa hankinnassa otetaan huomioon hankinnan vaikutukset ympäröivään yhteiskuntaan,



joko paikallisesti, kansallisesti tai globaalisti. Hankinnassa ei siis vain arvioida hintaa, vaan myös hankinnan kohteen tai sen tuottamisen myönteisiä ja haitallisia vaikutuksia yhteiskunnalle.

Hankinnoissa huomioidaan talouden ja toiminnan realiteettien mukaisesti sekä tapauskohtaisesti vaikuttavuus, uudet innovaatiot, sosiaaliset näkökohdat ja asiakastarve sekä kestävä kehitys.

## 10) Ekologisuus hankinnoissa

Ekologisella vastuullisuudella tarkoitetaan julkisissa hankinnoissa sitä, että hankinta tehdään mahdollisimman ympäristöystävällisesti. Ympäristöystävällisyyteen liittyvät muun muassa tavaroiden valmistusprosessien ympäristövaikutukset, toimintatapojen sekä laitteiden ja koneiden energiatehokkuus, tavaroiden ja niiden osien kierrätettävyys, vaarallisten kemikaalien ja aineiden käytön kieltäminen tai minimointi sekä ajoneuvojen vähäpäästöisyys ja ajettavien kilometrien minimointi. Ekologiset näkökohdat huomioidaan hankinnoissa ISO 14001-standardia ja energiatehokkuussopimusta mukaillen, mutta kuitenkin ensisijaisesti hankinnan elinkaaren taloudelliset ja toiminnalliset realiteetit huomioiden. Hankintojen kestävä kehitystä ja sen ympäristötavoitteita ja keinoja tarkastellaan määräjain ympäristöjohtamisen näkökulmasta yhdessä Satasairaalan ympäristöasioiden asiantuntijoiden kanssa.

## 11) Tiedolla johtaminen

Hankinnoissa hyödynnetään tiedolla johtamista mahdollisuuksien mukaan. Tiedolla johtamista kehitetään.

## 12) Elinkeinopolitiikka

Hankintalainsäädäntö ei sinällään salli paikallisuuden tukemista julkisissa hankinnoissa. Hankintoja toteutettaessa hankintayksiköllä on kuitenkin hyvin paljon valtaa määritellä hankintojen ehtoja. On kuitenkin huomioitava, että julkisen hankinnan tavoite on aina mahdollisimman kokonaisedullisen ratkaisun löytäminen ja tällöin vasteaikojen yms. vähimmäisvaatimusten ja/tai vertailuperusteiden tulee lähteä hankinnan tarpeesta eikä keinotekoisista ehdoista.

Tarjouskilpailua järjestettäessä tulee analysoida markkinat ja hankinnan merkitys logistisena prosessina. Hankintayksikön tulee ottaa kantaa muun muassa hankinnan maantieteelliseen laajuuteen, hankinnan jakamiseen osiin, palvelun vasteaikoihin sekä toimitusten nopeuteen liittyviin seikkoihin hankintaan liittyvät ylläpito- ja huoltopalvelut huomioiden.

## 13) Omistajaohjaus ja In-house hankinnat ja palveluiden ulkoistaminen

Koska sairaanhoitopiirin hankinnoista merkittävä osa ohjautuu omille sidosyksiköille, tulee yhteisöjen sopimusohjauksen ja omistajaohjaukseen kiinnittää erityistä huomiota. Palvelujen hankintaa ohjataan ensisijaisesti yhteisön kanssa solmittavalla sopimuksella ja siihen liittyvällä sopimusohjauksella. Mikäli sopimusohjauksen ei katsota olevan riittävää, konserni-johto voi tarvittaessa puuttua asiaan omistajaohjauksella. Omistajaohjauksella varmistetaan, että konsernin yhteisöt ottavat toiminnassaan huomioon omistajan tahdon ja toteuttavat niitä tavoitteita, jotka omis-

taja on yhteisöille asettanut. Yhtymähallitus määrittelee sairaanhoitopiirin strategiset tytär- ja osakkuusyhteisöt. Näiden yhtiöiden toimialaan liittyvät hankinnat ohjataan ensisijaisesti näille yhtiöille.

Suurin osa kuntayhtymän tytär- ja osakkuusyhteisöistä ei toimi kilpailuilla markkinoilla. Täten normaalit markkinaehtoisten toimijoiden ohjausmekanismit, kaupalliset neuvottelut ja kilpailuttaminen, eivät toimi. Kuntayhtymän ostajien/ päätöksentekijöiden tulee huomioida päätöksenteossään päätöksen vaikutukset yhtiön taloudelliseen tilanteeseen ja sen mahdollisen heikkenemisen mukanaan tuomat palveluiden laatuun sekä saatavuuteen liittyvät riskit.

Yhteisöjä seurataan omistajapolitiittisten linjausten ja konserniohjeen mukaisesti. Ainoat mahdolliset ohjausmekanismit ovat omistajaohjaus ja sopimusohjaus. Kumpikaan näistä ei voi toimia kunnolla, jos toisessa on puutteita. Siksi on tärkeää, että konserni johto sekä logistiikka- ja hankintapalvelut tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään ja toimialueiden kanssa.

Tytär- ja osakkuusyhteisöjen (tytäryhtiöt, osakkuusyhtiöt) kanssa tulee laatia normaalit sopimukset palveluiden ja/tai resurssien hankkimisesta. Kestävän talouden edellyttämiä tuottavuusvaatimuksia ei voida saavuttaa ilman tytär- ja osakkuusyhteisöjen osallisuutta. Niiden tuottavuustavoitteita tulee nostaa sekä yhteisöjen hallitustyöskentelyyn, että sopimusohjauksen kautta.

#### 14) Palveluiden ulkoistaminen

Ulkoistuksissa huomioidaan vertailua tehtäessä omina kustannuksina vain sairaanhoitopiiriltä todellisuudessa pois siirtyvät kustannukset, ellei pidemmän aikavälin kustannushyödyillä pystytä muuta perustelemaan. Linjausten siitä, mitä palveluja on taloudellisesti ja toiminnallisesti järkevä tuottaa itse ja mitä palveluja on järkevä ostaa ulkoa, tulee perustua laskentaan.

#### 15) Hankintasopimusneuvottelut

Sopimusneuvotteluissa varmistetaan riittävä neuvotteluasetelma. Tämä varmistetaan mm. hankinnan tarkoituksen mukaisella laajuudella. Sopimukset rakennetaan hinnanmuutosten osalta sellaisiksi, että hinnanmuutosmekanismit perustuvat osapuolten välisiin neuvotteluihin, eivätkä pelkästään automaattisiin indeksikorotuksiin.

#### 16) Sopimusaikainen toiminta

Hankinta- ja sopimusprosessia ohjataan hankintatoimen työkalujen avulla. Sopimuskauden aikana valvotaan ja seurataan sopimuskumppanin toimintaa. Sopimuskumppanin esittämiä sopimusmuutoksia ei hyväksytä liian kevyin perustein. Hankintasopimusten sisältöä yhtenäistään. Hankintasopimusten yleisinä ehtoina käytetään JYSE 2014 PALVELUT ja JYSE 2014 TAVARAT sopimusehtoja tai muita hankintatoimen soveltuvaksi katsomia sopimusehtoja.

#### 17) Toimittajayhteistyö

Prosesseja pyritään kehittämään yhdessä sopimuskumppanien kanssa niin, että niiden tuottaminen tulee edullisemmaksi palveluntuottajille, jolloin hinnat voivat tästä syystä johtuen alentua.

#### 18) Hankinnat ja varautumissuunnittelu

Kilpailutettavissa palveluissa selvitetään hankintaa valmisteltaessa, onko kilpailutettava palvelu sellainen, jonka osalta tulee erityisesti huomioida varautuminen häiriötilanteisiin ja muihin poikkeusoloihin. Varautumista koskevat ehdot huomioidaan hankinta-asiakirjoissa ja niiden perusteella solmittavassa hankintasopimuksessa.

Poikkeusoloissa varaudutaan myös kiireellisiin tavaraostoihin.

#### 19) Strateginen analyysi

Hankintojen analysointiin käytetään Satasairaalassa ABCD-analyysiä, SPEND-analyysiä ja Kraljicin nelikenttäanalyysiä sekä muita strategisen analyysin työkaluja tarpeen mukaan.

### 4. Hankintatoimen strateginen kehittäminen

#### **Satasairaalan hankintatoimi 2024:**

**Satasairaalan hankintatoimi on selkeästi organisoitu ja johdettu kokonaisuus, jonka operatiivista toimintaa ohjataan toimitusketjun hallinnan periaattein. Hankintatoimi on osa Satasairaalan strategista suunnittelua ja hankintojen taloudellinen sekä toiminnallinen merkitys ymmärretään organisaation kaikilla tasoilla. Satasairaalan hankinnoissa hyödynnetään tiedolla johtamista ja Satasairaalassa suoritetaan arvoperusteisia hankintoja. Hankintojen suunnitelmallisella toteutuksella saavutaan toiminnallisia sekä taloudellisia hyötyjä. Hankintasopimusten johtaminen ja hankintasopimuksen seuranta ovat osa päivittäistä johtamista.**

#### 4.1 Strategiset kehittämistavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi

**Hankintatoimi on strateginen toiminto sairaanhoitopiirissä ja sitä toteuttamassa on selkeä, vastuutettu ja osaava organisaatio**

- Hankintatoimen linjauksia, osaamista ja ammattimaisuutta sekä tehokkuutta kehitetään jatkuvan parantamisen periaattein.
- Hankintatoimi ja talousosasto toimivat tiiviissä yhteistyössä
- Hankintaprosessin roolit on selkeästi määritelty organisaation sisällä.
- Hankinnat toteutetaan hankintatoimen ohjauksessa.
- Sairaanhoitopiirin hankintakokonaisuutta ohjataan kategoriojohtamisen keinoin ja sairaanhoitopiirissä on määritelty niihin vastuuhenkilöt ja heille varahenkilöt.
- Hankintoihin ja hankintasopimuksiin liittyvien henkilöiden osaamisesta pidetään huolta.
- Hankinta- ja sopimusohjetta ylläpidetään tasaisin väliajoin ja hankinnan periaatteita käsitellään vuosittain hankintojen johtoryhmässä.
- Hankinnan seurannan ja mittaamisen periaatteet luodaan, niitä noudetaan ja tuloksia käsitellään hankintojen johtoryhmässä.
- Varastointia ja muuta logistista toimintaa sekä hankintoja kehitetään yhtenä toimintona osaoptimoinnin välttämiseksi.
- Sisäistä ja ulkoista viestintää hankinta-asioista kehitetään.

### **Hankinnat toteutetaan sairaanhoitopiirissä suunnitelmallisesti ja laadukkaasti tiedolla johtamisen periaatteita hyödyntäen**

- Hankinnat toteutetaan suunnitelmallisesti; siirytään reaktiivisesta toiminnasta proaktiiviseen toimintaan
- Hankintojen suunnittelussa ja kilpailuttamisessa on käytössä yhtenäiset työkalut
- Hankinnat toteutetaan avoimesti huomioiden hankinnan elinkaarikustannukset, kestävä talous ja paikallinen tarjonta
- Yhtymähallitukselle/liikelaitoksen johtokunnalle viedään vuosittain hyväksyttäväksi hankintasuunnitelma (kalenterivuoden aikana toteutettavat hankinnat; vähintään kansallisen kynnyksen ylittävät hankinnat ja EU-hankinnat. Lisäksi sairaanhoitopiirissä tehdään pidemmän aikavälin suunnittelua (1+3) vuotta hankinnoissa, jonka pohjalta vuosittaiset hankintasuunnitelmat valmistellaan.
- Yksittäiselle hankinnalle asetetaan tavoitteet vähintäänkin suusanallisesti.
- Hankintoihin asetetaan kannusteet ja sanktiot.
- Kannusteet ja sanktiot sekä hankinnan vertailuperusteet osataan mitoittaa tasapainoon.
- ERVA-hankintoja kehitetään yhteistyössä VSSHP:n kanssa.
- Hankinnoista tehdään kalenterivuosittain SPEND-analyysi ja ABC-analyysi sekä tarvittaessa Kraljicin matriisiin perustuva nelikenttäanalyysi. Analyysien tuloksia käsitellään vuosittain hankintojen johtoryhmässä.
- Hankinnan seurannan ja mittaamisen periaatteet luodaan, niitä noudetaan ja tuloksia käsitellään hankintojen johtoryhmässä.
- Tietojärjestelmiä kehitetään paremman tiedolla johtamisen mahdollistamiseksi.
- Hankintojen tiedolla johtamista kehitetään ja hankinnat perustuvat koko ajan enemmän tiedolla johtamiseen.

### **Hankinnoilla saavutetaan kokonaistaloudellisesti onnistuneita ja toiminnallista lisäarvoa tuottavia sopimuskausia**

- Sopimuksenaikaista toimintaa kehitetään sekä palvelu-, että tavarahankinnoissa.
- Arvoperusteisesti toteutettujen hankintojen määrää lisätään
- Sopimuksenaikaiset ostot tehdään virallisia hankintakanavia käyttäen.
- Sairaanhoitopiiri sitoutuu hankintasopimuksiin, eikä salli sopimusten ohi ostamista.
- Tuottavuutta parannetaan toimittajamääriä, tuotevalikoimia ja tilausoikeuksia karsimalla sekä olemalla mukana tarkoituksenmukaisissa yhteishankinnoissa ja hyödyntämällä verkostoitumisen kautta saatuja uusia tapoja toteuttaa hankinnat.
- Hankintasopimukset tehdään vakioituille sopimus pohjille ja hankinnat perustuvat vakioituun hankinta- ja sopimusprosessiin.
- Tarjouskilpailuista kerätään palautetta tarjoajilta ja palautetta hyödynnetään hankintojen kehittämisessä.
- Hankintasopimusten päättymisen yhteydessä kerätään palautetta sopimuskuppaneilta ja palautetta hyödynnetään hankintojen kehittämisessä
- Hankintatoiminnan tavoitteiden toteutumista käsitellään hankintojen ohjausryhmässä.
- Hankintoihin liittyvät sopimustiedot ovat ajantasaisesti saatavilla
- Hankintasopimuksen numerot syötetään ostolaskun käsittelyn yhteydessä ostolaskujen kiertäjärjestelmään.

## 4.2 Operatiivisten toimenpiteiden toteuttamisen alustava aikataulu

(Alla oleva vuosi indikoi ko. toimenpiteen valmistumisvuoden; toimenpiteiden toteutus aloitetaan joustavasti ja resurssitilanne huomioiden jo aikaisemmassa vaiheessa)

### 2021:

- 1) Hankintojen johtoryhmä perustetaan
- 2) Kategoriastrategiat määritellään
- 3) Hankintojen vuosisuunnitelman suunnitteluprosessi määritellään
- 4) Hankintaprosessit kuvataan osana laatujärjestelmän käyttöönottoa
- 5) Hankintaprosessin roolit kuvataan prosessikuvausten yhteydessä
- 6) Hankintatoimen osaamista vahvistetaan uusilla rekrytoinneilla ja henkilökunnan koulutautumisella
- 7) Otetaan käyttöön hankintasopimusten sähköinen allekirjoittaminen ja keskitetty arkistointi

### 2022:

- 1) Uusi toiminnanohjausjärjestelmä ja tilausportaali otetaan käyttöön
- 2) Talousarvio ja investointisuunnittelu sekä hankintojen vuosisuunnittelu toteutetaan yhteinäisenä prosessina
- 3) Hankinnat toteutetaan vuosisuunnitelman mukaisesti
- 4) Sopimustietojen seuranta tarkennetaan myös palveluhankintojen osalta
- 5) Jokaiselle yksittäiselle hankinnalle asetetaan tavoitteet kirjallisesti
- 6) Hankintoihin asetetaan kannusteet ja sanktiot soveltuvin osin
- 7) Kannusteet ja sanktiot mitoitetaan tasapainoon
- 8) Aloitetaan ERVA-hankintojen jatkokehittäminen yhteistyössä VSSHP:n ja VSHP:n kanssa

### 2023:

- 1) Logistiikka- ja hankintapalvelut ja talouspalvelut siirtyvät käyttämään samaa tietojärjestelmää
- 2) Ostolaskunkierrätysjärjestelmään tallennetaan oston sopimusnumero asiatarastuksen yhteydessä
- 3) Viralliset sähköiset hankintakanavat määritellään ja hankintoja tehdään ainoastaan virallisia hankintakanavia hyödyntäen
- 4) Uusien tietojärjestelmien tuottamaa dataa hyödynnetään aiempaa paremmin hankinnoissa
- 5) Aloitetaan arvoperusteisten hankintojen valmistelu erikseen määritellyissä kategorioissa; käynnistetään poikkiorganisatorinen yhteistyö valmistelutyön tekemiseksi
- 6) Toimittajayhteistyön periaatteet määritellään ja aloitetaan vuosittainen toimittajayhteistyö määriteltyjen periaatteiden mukaisesti

### 2024:

- 1) Hankintojen ja hankintatoimen mittaamisen periaatteet luodaan
- 2) Hankintojen ja hankintatoimen mittareita käsitellään hankintojen johtoryhmässä luotujen periaatteiden mukaisesti

lisätietoja antavat:

logistiikka- ja hankintajohtaja Juha-Pekka Heikkinen, 044-707 7590  
hallintojohtaja Anna-Alarautalahti-Heurlin, 044-707 7888  
hankintapäällikkö Juha Holmi, 044-707 9290