Sisä-Suomen yhteistyöalueen yhteishankintastrategia







Sisällys

1. Strategian tausta ja tarkoitus 3

2. Sisä-Suomen yhteistyöalue 4

2.1 Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue 4

2.2 Kanta-Hämeen hyvinvointialue 5

2.3 Pirkanmaan hyvinvointialue 6

3. Nykytilakuvaus ja toimintaympäristö 7

3.1 Hankintojen taloudellinen merkittävyys 7

3.2 Toimintaympäristö 7

4. Strategiset linjaukset ja tavoitteet 11

4.1 Strategiset linjaukset 11

4.2 Tavoitteet 12

4.3 Strategisiin linjauksiin linkittyvät tavoitteet 13

4.4 Tavoitteiden kohdentaminen hankintakategorioille 14

4.5 Strategian toimeenpano ja seuranta 16

1. Strategian tausta ja tarkoitus

Tampereen yliopistollisen sairaalan erityisvastuualueeseen (Tays Erva) kuuluivat Etelä-Pohjanmaan (EPSHP), Kanta-Hämeen (KHSHP) ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirit (PSHP) ja niiden yhtiöt tekonivelsairaala Coxa Oy, Tays Sydänkeskus Oy ja Fimlab Laboratoriot Oy. Erikoissairaanhoidon yhteensovittamiseksi erityisvastuualueen kuntayhtymien oli tehtävä erikoissairaanhoidon järjestämissopimus.

Järjestämissopimuksessa sovittiin erikoissairaanhoidon ja erityistason sairaanhoidon sekä kuntoutuksen yhteistyöstä ja työnjaosta. Sopimuksessa sovittiin lisäksi, miten toteutettiin toimintayksiköiden tarvitsemat muut palvelut, kuten hankintapalvelut.

Erityisvastuualueen hankintoja koordinoi Erva-ohjausryhmä ja yhteishankintoina kilpailutettiin pääasiassa hoitotarvikkeita. Tuomi vastasi hankintojen kilpailutuksesta, vuosisuunnittelusta sekä hoitotarvikelogistiikasta Pirkanmaan sairaanhoitopiirin yksiköille.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksen myötä 1.1.2023 alkaen sairaanhoitopiirien erityisvastuualueet lakkautettiin ja näiden tilalle tuli hyvinvointialueiden muodostamat yhteistyöalueet. Sisä-Suomen yhteistyöalueeseen kuuluvat Etelä-Pohjanmaan (HyväEP), Kanta-Hämeen (Oma Häme) ja Pirkanmaan (Pirha) hyvinvointialueet.

Vuonna 2021 laadittiin Etelä-Pohjanmaan, Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirien muodostamalle Tays Ervalle yhteishankintastrategia, jonka tavoitteena oli hankintayhteistyön laajentaminen ja hankintojen kehittäminen. Hyvinvointialueiden ja yhteistyöalueen sekä Tays Kehitysyhtiön lopettamispäätöksen myötä keväällä 2023 katsottiin tarpeelliseksi päivittää aiemmin tehty yhteishankintastrategia vastaamaan muuttunutta toimintaympäristöä. Tarkastelu haluttiin pitää nimenomaisesti päivitystasolla, eikä koko strategiaa alettu tekemään uudelleen. Yhteistyöaluesopimukseen on myös kirjattu hankintastrategiasta seuraavaa:

> ”Päivitettävässä yhteishankintastrategiassa kartoitetaan mahdollisuuksia yhteisille hankinnoille ja asetetaan strategiset tavoitteet hankintatyypeittäin sekä toimenpiteet toiminnan vaikuttavuuden parantamiseksi. Hankintavolyymien yhdistämisellä tavoitellaan tuottavuuden paranemista ja yhteisesti jaettujen tavoitteiden systemaattista toiminnallistamista hankinnoissa (kuten vastuullisuus ja kestävä kehitys). Strategiassa sovitaan myös muista yhteistyön mahdollisuuksista hankintatoiminnassa.”

Nykytilakuva, strategiset linjaukset ja tavoitteet sekä toimenpidesuunnitelma päivitettiin kahdessa työpajassa, joissa oli paikalla hyvinvointialueiden hankintajohto. Tuloksena syntynyt yhteishankintastrategia on Sisä-Suomen yhteistyöalueen hyvinvointialueiden ensimmäinen.

2. Sisä-Suomen yhteistyöalue

2.1 Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue

Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueella (HYVÄEP) hankinta- ja logistiikkapalvelut ovat osa hallintopalveluita ja kuuluu hallinto- ja strategiapalveluiden toimialueeseen. Hankinta- ja sopimuspalveluiden rinnalla hankinta- ja logistiikkapalveluissa toimivat logistiikan- ja varastopalveluiden vastuuyksiköt. Hallintopalveluiden palvelualueeseen kuuluvat hankinta- ja logistiikkapalveluiden rinnalla turvallisuus-, asianhallinta- ja arkisto-, valvonta- ja oikeudelliset palvelut. Hankinta- ja logistiikkapalveluiden yksikköä johtaa hankinta- ja logistiikkajohtaja.

Hankinta- ja sopimuspalveluiden kokonaishenkilöstömäärä on 21 vakituista henkilöä. Tehtävänimikkeet ovat juristi, oikeudellinen asiantuntija, sopimusasiantuntija, materiaaliasiantuntija, hankinta-asiantuntija (joista kolme on virassa) ja hankintasihteeri. Lisäksi hankinta- ja sopimuspalveluissa tekee työtä hankinta- ja palveluseteliasiantuntija ja –suunnittelija.

Hankinta- ja sopimushallinnan järjestelmänä Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueella on Cloudia, palvelusetelijärjestelmänä PSOP ja apuvälineiden tilausten hallinnointiin Effector. Kilpailutetut sopimustuotteet on yksiköiden tilattavissa Emmi- sisäisestä verkkokaupasta. 2024 loppuun mennessä HYVÄEP:n on tavoite antaa uudet ohjeet tiliasiakkuuksien käytöstä aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden hankintaan.

HYVÄEP:llä on hyväksytty hankintastrategia, strategia muodostettiin hankintojen valmistelun aikana ja hyväksyttiin vuonna 2023. Strategian keskeiset linjaukset ovat hankintaosaamisen kasvattaminen, sujuvan hankintaprosessin luominen ja ylläpitäminen, taloudellisen vastuullisuuden varmistaminen ja alueellisen elinvoiman edistäminen. Hankintastrategia tukee palvelustrategian linjauksia. Strategisten linjausten lisäksi keskeiset hankinnan toimintaa ohjaavat linjaukset ovat hankintaohjeet, sopimushallinnan periaatteet ja ohje, hankintavaltuudet. Hankinta- ja sopimuspalvelut ovat keskeisessä roolissa investointiohjelman kokoamisessa ja jatkotyöstössä yhdessä talouspalveluiden, kiinteistö- ja tilapalveluiden ja tietohallinnon kanssa

sekä eri toimialueiden kanssa. Aluehallitus hyväksyy ohjaavat asiakirjat ja aluevaltuusto hyväksyy investointiohjelman.

Yhteistyöalueen yhteishankinta on yksi osa HYVÄEP:n hankinnan toteuttamistapoja ja yhteistyöalueen hankintayhteistyö on yksi verkostoista, joita hankinta- ja logistiikkapalveluilla on toimintansa tueksi ja mahdollistamiseksi. Hankintaohjelman toteuttaminen suunnitellussa aikataulussa ja toimialojen palvelutuotannon tarpeet huomioiden edellyttää hankinnan toteuttamista sekä strategisena omana hankintapalveluna, yhteishankintayksiköiden käyttöä, että sidosyksikköhankintoina.

2.2 Kanta-Hämeen hyvinvointialue

Kanta-Hämeen hyvinvointialueella (Oma Häme) hankinnat ja sopimushallinta kuuluu hankinnat ja laadunhallinta -palvelualueelle, palvelualueen muut yksiköt ovat ohjaus ja valvonta sekä asiakas- ja potilasturvallisuus. Palvelualueen toiminta on siirtynyt 1.1.2024 alkaen toimintansa aloittaneelle Strategia ja integraatio -toimialalle. Palvelualuetta johtaa hankinta- ja laadunhallintajohtaja, hankintojen ja sopimushallinta -yksikön päivittäistoiminnasta vastaa hankintapäällikkö. Hankintojen ja sopimushallinnan henkilöstöön kuuluu kaksi ostopalvelupäällikköä, kaksi hankintojen erityisasiantuntijaa, kolme hankinta-asiantuntijaa, hankinta-assistentti, hankintasihteeri, sopimuskoordinaattori. Ostopalvelupäälliköiden tehtäviin kuuluvat sote-palveluiden kilpailutusten valmistelun lisäksi erityisesti strategisiin (sote)-hankintoihin liittyvät tehtävät, kuten tuotantotapa-analyysit, ostojen ohjaus ja yhteistyön kehittäminen eri sidosryhmien kanssa. Hankintatoimen henkilöstöstä on nimetty toimialoille hankintapartnerit, jotka toimivat toimialojen suuntaan yhdyshenkilöinä kaikissa hankintoja koskevissa kysymyksissä.

Hankintojen ja sopimushallinnan käytössä on Cloudia tuoteperheen osioista suunnittelu, sopimushallinta, kilpailutus ja työpöytä. Tarviketilauksissa yksiköiden käytössä on KORI-järjestelmä, logistiikkaan liittyvät toiminnot kuuluvat palvelutuotannon tukipalvelut –tulosalueelle.

Oma Hämeen hankintojen periaatteet on hyväksytty aluehallituksessa keväällä 2023. Hankintojen periaatteet on luonteeltaan kansalliseen hankintastrategiaan perustuva strateginen asiakirja, jossa on kuvattu keskeiset strategisen hankinnan, yhteishankintakulttuurin sekä vaikuttavuuden ja vastuullisuuden periaatteet. Joulukuussa 2023 aluevaltuuston hyväksymässä palvelustrategiassa vuosille 2023–2025 on myös hankintaa koskevia linjauksia, erityisesti mainittakoon strategista hankintaa koskeva periaate tuotantotapa-analyysien tekemisestä

kaikissa merkittävissä palveluhankinnoissa. Palvelustrategiassa on myös linjauksia palvelusetelien käyttöön liittyen, palvelusetelien koordinointi kuuluu hankinnat ja laadunhallinta -palvelualueelle. Oma Hämeen hankintaohje on hyväksytty ennen hyvinvointialueen toiminnan aloittamista, uusittu Oma Hämeen hankintaohje hyväksyttiin alkuvuonna 2024.

2.3 Pirkanmaan hyvinvointialue

Pirkanmaan hyvinvointialueen hankinnat ovat toiminnan ja talouden kannalta strategisesti merkittävä kokonaisuus. Aluevaltuusto ohjaa hankintatoimintaa hankintaohjelmalla. Aluehallituksen hyväksymästä hankintasuunnitelmasta selviää, mitä hankintoja toteutetaan. Hyvinvointialueen hankintaohje määrittää hankintatoiminnassa noudatettavat toimintatavat. Hankintatehtävissä työskentelevien tukena toimii hankintaverkosto, jonka toimintaa strategiset hankintapalvelut koordinoi.

Tehtäväalueet vastaavat toiminnassaan tarvittavien hankintasopimusten tekemisestä, hankintoihin liittyvästä suunnittelusta ja sopimusaikaisesta toiminnasta. Osa hankintasopimuksista tehdään keskitetysti yksiköiden käyttöön. Tuomi Logistiikka pääosin tuottaa hankintojen kilpailuttamisen ja siihen liittyvät asiantuntijapalvelut lukuun ottamatta lääkevalmisteiden hankintoja ja ICT-hankintoja. Muiden yhteishankintayksiköiden, kuten Hanselin, palveluja käytetään tarvittavin osin.

Strategiset hankintapalvelut toimii strategisen ohjauksen ja järjestämisen tehtäväalueella, ja se vastaa hankintatoiminnan strategisesta ohjauksesta ja kehittämisestä, määriteltyjen hankintakokonaisuuksien tuottamisesta ja Tuomi Logistiikan sopimusohjauksesta. Toiminta perustuu hankintaohjelman toimeenpanon varmistamiseen ja tukeen. Merkittävä osa toiminnasta kohdentuu strategisten sosiaali- ja terveyspalveluhankintojen projektien läpivientiin ja sopimusaikaiseen tukeen, mikä varmentaa hyvinvointialueen tavoitteiden toteutumista ostopalveluissa. Toimialue vastaa myös logistiikan ja kuljettamisen operatiivisen toiminnan sekä materiaali- ja yhteishankintojen ja palveluseteliprosessien ohjauksesta ja kehittämisestä.

Hankintatoimen käytössä ovat sopimushallintajärjestelmät Pirre (CaseM) ja Cloudia. Hankinnan suunnitteluvaihetta tai kilpailutusta tukevaa järjestelmää ei ole käytössä. Hyvinvointialue kehittää hankinnan elinkaaren aikaista järjestelmätukea. Tarvikkeet tilataan Tuomen KORI-järjestelmää käyttäen, tukipalvelut ja tietoteknologia Paketti-palvelutilaus -järjestelmällä, ja asiakaspalvelujen tilaamiseen ja maksatukseen on käytössä Palveluseteli- ja ostopalvelujärjestelmää (PSOP).

3. Nykytilakuvaus ja toimintaympäristö

3.1 Hankintojen taloudellinen merkittävyys

Sisä-Suomen yhteistyöalueella toimivien hyvinvointialueiden hankintojen arvo on palvelujen ja materiaalien osalta noin 2,1 miljardia euroa (2023). Luku ei sisällä tuloslaskelman vuokria, investointeja eikä muilta hyvinvointialueilta tai julkisyhteisöiltä ostettuja palveluja. Yhteistyöalueen yhteishankinnaksi katsotaan hankinnat, joissa on mukana vähintään alueen kaksi hyvinvointialuetta. Yhteistyöalueen yhteishankinnan piirissä vuonna 2023 oli noin 190 miljoonaa euroa (n. 8,8 %), joka koostuu pääosin hoitotarvikkeista ja lääkkeistä.

Sisä-Suomen yhteistyöalueella hankintayhteistyö tarkoittaa esimerkiksi yhteisiä kilpailutuksia, yhteistä valikoimatyötä ja yhteistä hankintojen suunnittelutyötä sekä niihin liittyvää ohjausta ja kehittämistä. Tyypillisesti hankintojen volyymien keskittämisellä päästään 5–20 % edullisempiin sopimushintoihin. Yhteistyöalueen yhteishankintavolyymin tason kehittymistä seurataan ja ohjataan tavoitteellisesti. Yhteistyön kasvattaminen tukee hankintaprosessin tehostamista ja päällekkäisen työn poistamista sekä säästönä että mahdollisuutena kohdentaa hankintatoimen asiantuntijoiden työpanos vaativiin hankintoihin.

3.2 Toimintaympäristö

Yhteistyöalueen nykytilakuvauksessa tunnistettiin edelleen samoja hankintoihin liittyviä kehityskohteita kuin aikaisemminkin:

- Yhteismitallisuuden puute ja ajoituserot; Kilpailutuskokonaisuudet poikkeavat toisistaan sekä sisällöllisesti, että ajallisesti
- Hankintojen hallinnan hajanaisuus; monitoimijuus ja -ohjaus
- Hankintojen tiedolla johtamisen edellytykset ovat puutteellisia. Palvelurakenteiden ja tietojärjestelmien erilaisuus vaikeuttavat vertailukelpoisten ja luotettavien seurantatietojen raportointia ja osin tietojärjestelmistä ei löydy tarvittavia raportointiominaisuuksia.
- Hankintakokonaisuuksien kokonaiskuvan näkyvyyden parantaminen hankintatoimen näkökulmasta (sopimushallinta sekä sopimusten synkronointi, laskujen täsmäytys sopimuksiin) ja operatiivisiin hankintatoiminnan kokonaiskustannuksiin,

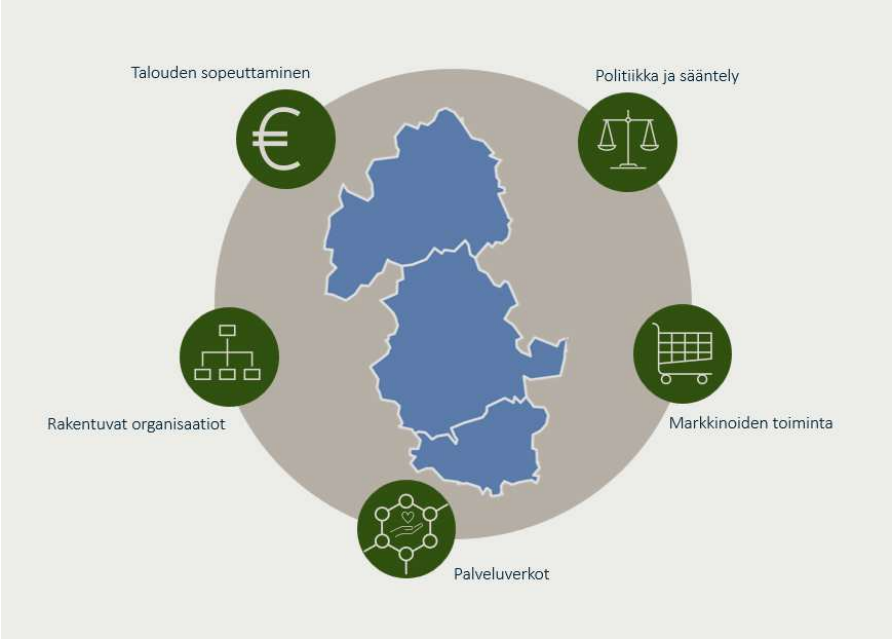
prosessikustannuksiin (esim. laskujen ja toimittajien määrän hallinnan) ja transaktiokustannuksiin (esim. sopimuksiin sitoutuminen) on kiinnitettävä huomiota.
- Hankinnan vaikutuksia (hoidolliseen) palvelutoimintaan ei kyetä riittävästi suunnittelemaan ja seuraamaan.

Työpajoissa käydyissä keskusteluissa hyvinvointialueiden sekä yhteistyöalueen toimintaympäristöön keskeisimmin vaikuttavana tekijänä nähtiin edelleen sote- ja pelastuspalvelujen uudistus.

Hyvinvointialueiden hankintajohto näki, että hankintojen strategista johtamista on vahvistettu aiempaan erva-maailmaan nähden. Järjestämisvastuun toteuttamiseksi myös hankintojen strategiseen johtamiseen ja sen edellyttämään tietopohjaan on alueilla panostettu. Hyvinvointialueiden haastava rahoituksellinen ja taloudellinen tilanne tuo säästöpaineita sekä pakottaa tekemään strategisia valintoja muun muassa palveluverkkojen osalta.

Hyvinvointialueiden välinen hankintayhteistyö nähtiin tavoiteltavana myös yhteishankintojen ulkopuolella, esimerkiksi yhteiskehittämisenä ja -suunnitteluna palveluhankintojen osalta. Kokonaisuudessaan yhteistyön eri osa-alueet tunnistettiin vahvuutena yhteistyöalueella.

Hankintapalvelujen toteutumista ohjaavat lisäksi kansallisen hankintastrategian linjaukset, palveluiden oikeellinen kohdentuminen, lainsäädännön ohjaavuus, markkinoiden muutokset, teknologian kehitys, resurssien riittävyys sekä hankintaosaamiseen liittyvät ilmiöt. Yhteistyöalueen päivitetty toimintaympäristö on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Yhteistyöalueen toimintaympäristö.

Yhteistyöalueen hankintojen kehittämistyölle on hyvinvointialueilla yhteinen tahtotila. Hankintaosaamisen turvaaminen ja resurssien oikeellinen kohdentaminen vahvistaa substanssitoimijuutta. Toimintaympäristöjen erot esimerkiksi alueen hankintakanavien ja logistiikan toteutuksessa vaikuttavat osin yhteisten hankintojen johtamiseen. Hyvinvointialueiden myötä yhteistyöalueittain tarkastelulle on yhtenäisemmät edellytykset myös tiedolla johtamisen näkökulmasta.

Yhteistyöalueen nykytilan vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet ja uhat on esitetty alla yhteistyöalueen SWOT-analyysissa.

S (Vahvuudet)

- Jaettu toimiala
- Yhteinen kokemus erva-yhteistyön sekä Kehitysyhteistyön kautta
- Hankintoihin resursoitu yhteistoiminta-alueella enemmän kun aikaisemmin

W (Heikkoudet)

- Hankintojen strateginen johtaminen rakentumassa
- Järjestämisvastuullisten integroiminen hankintoihin
- Ostodata palveluista
- Hyvinvointialueiden Me-käsite vasta muodostumassa, rajapintatyö uutta
- Hankintaorganisaatiot rakentumassa edelleen
- Mittareiden puute
- Vastuullisuusosaamisen puute etenkin substanssin osalta

O (Mahdollisuudet)

- Yhteiset tiedonhallinnan ratkaisut
- Neuvotteluasema yhdessä vahva
- Yhteiset ja jaetut tavoitteet
- Yhteiskehittäminen ja -suunnittelu myös palveluhankinnoissa
- Kaikkien alueiden osaamisen huomiointi
- Hyvä tarjonta tukipalveluiden tarjoajissa (Tuomi, Hansel jne.)
- Yhteinen varautuminen/valmiuden malli

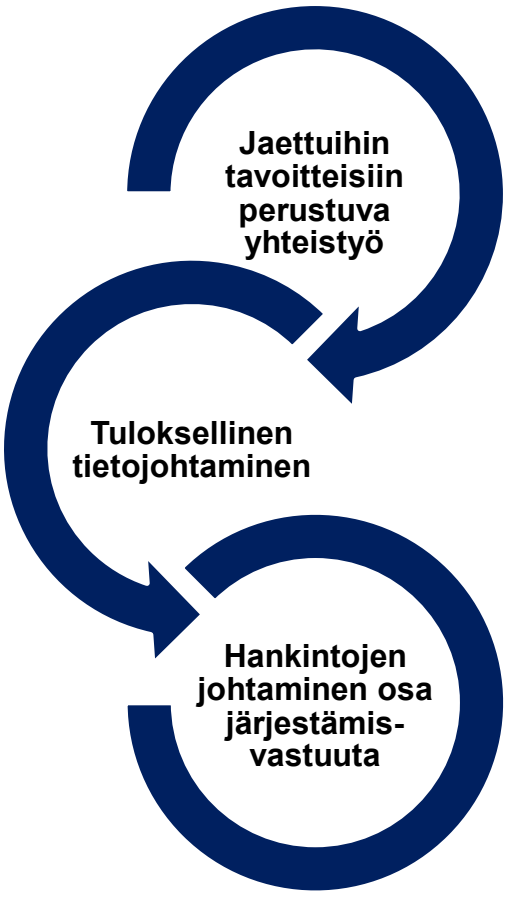
T (Uhat)

- Hyvinvointialueiden heikko talous
- Kilpailu hankintaosaajista
- Markkinoiden toiminta heikkoa
- Vastuullisuus: lainsäädännön kiristyminen haastaa markkinoiden kyvykkyyden

4. Strategiset linjaukset ja tavoitteet

4.1 Strategiset linjaukset

Strategian valmistelussa todettiin, että aikaisemmat linjaukset ovat edelleen pääosin ajankohtaisia. Linjauksia on kolme ja suurin muutos liittyy siihen, että aiemmin läpileikkaavana teemana ollut vastuullisuus (sosiaalinen, ekologinen ja taloudellinen) poistettiin linjauksista ja siirrettiin enemmän yksittäisten tavoitteiden tasolle.



Kuvio 2. Hankinnan strategiset linjaukset.

4.2 Tavoitteet

Linjausten pohjalta päivitettiin myös pitkän aikavälin tavoitteet. Tavoitteiden lukumäärä säilyi kymmenessä, mutta muutoksia aikaisempiin tavoitteisiin tuli jonkin verran.

Tavoitteet ovat:

1. Hankintayhteistyön jaettujen tavoitteiden johtamisen malli toiminnassa.
2. Hankinta/kategoriakohtaisten toiminnallisten, taloudellisten, ekologisten ja sosiaalisten tavoitteiden asettaminen.
3. Hankintaosaamista kehitetään yhdessä.
4. Volyymit yhdistetty tavoitteellisesti siten, että yhteishankintojen osuus on vähintään 15 % palvelu- ja materiaalihankinnoista ja niillä tavoitellaan kokonaistaloudellisia säästöjä.
5. Reaaliaikainen tieto visualisoitu johtamisen tueksi (ydintoiminta, hankinnat).
6. Markkinatieto saatavilla ja markkinoiden toimivuutta edistetään.
7. Hankinta-, osto- ja sopimustieto yhdistettävissä ydintoiminnan tietoihin.
8. Hankinnoilla tavoitellaan vaikuttavien palvelujen tuottamista ja tuloksellisia järjestämisen ratkaisuja.
9. Tavoitteiden toteutumista seuraavat mittarit käytössä.
10. Ydintoiminnan ja asiakkaiden osallisuus toteutuu hankintaprosessissa.

Tavoitteista valittiin viisi tärkeintä, joita edistetään ensimmäisenä.
Tärkeimmät tavoitteet ovat:

1. Hankintayhteistyön jaettujen tavoitteiden johtamisen malli toiminnassa.
3. Hankintaosaamista kehitetään yhdessä.
4. Volyymit yhdistetty tavoitteellisesti siten, että yhteishankintojen osuus on vähintään 15 % palvelu- ja materiaalihankinnoista ja niillä tavoitellaan kokonaistaloudellisia säästöjä.
7. Hankinta-, osto- ja sopimustieto yhdistettävissä ydintoiminnan tietoihin.
8. Hankinnoilla tavoitellaan vaikuttavien palvelujen tuottamista ja tuloksellisia järjestämisen ratkaisuja.

Korkeimman prioriteetin saaneet tavoitteet on asetettu toimintasuunnitelmassa ensisijaisesti vuoden 2024–2025 aikana aloitettaviksi tai toteutettaviksi. Muita tavoitteita edistetään, kun kolme tärkeintä tavoitetta on saavutettu.

4.3 Strategisiin linjauksiin linkittyvät tavoitteet

Jaettuihin tavoitteisiin perustuva yhteistyö

Yhteistyö on vahvempaa, kun se perustuu yhteisesti sovittuihin ja jaettuihin tavoitteisiin. Yhteistyön ei tarvitse rajoittua yhteishankintoihin.

1. Hankintayhteistyön jaettujen tavoitteiden johtamisen malli toiminnassa.
2. Hankinta/kategoriakohtaisten toiminnallisen, taloudellisten, ekologisten ja sosiaalisten tavoitteiden asettaminen.
3. Hankintaosaamista kehitetään yhdessä.
4. Volyymit yhdistetty tavoitteellisesti siten, että yhteishankintojen osuus on vähintään 15 % palvelu- ja materiaalihankinnoista ja niillä tavoitellaan kokonaistaloudellisia säästöjä.

Tuloksellinen tietojohtaminen

Reaaliaikainen ja jaettu tilannekuva, yhteiset mittarit sekä hyvä markkinatuntemus ovat edellytys tuottavaan ja vaikuttavaan hankintatoimintaan yhteistyöalueella.

5. Reaaliaikainen tieto visualisoitu johtamisen tueksi (ydintoiminta, hankinnat).
6. Markkinatieto saatavilla ja markkinoiden toimivuutta edistetään.
7. Hankinta-, osto- ja sopimustieto yhdistettävissä ydintoiminnan tietoihin.

Hankintojen johtaminen osa järjestämisvastuuta

Hankinnat muodostavat yli 50 % hyvinvointialueiden toimintakuluista. Järjestämisvastuullisella on oltava vastuu toimintaansa liittyvien hankintojen tavoitteiden asettamisesta. Näin saadaan integroitua ydintekeminen kiinteämmin osaksi strategista hankintaa.

8. Hankinnoilla tavoitellaan vaikuttavien palvelujen tuottamista ja tuloksellisia järjestämisen ratkaisuja.

9. Tavoitteiden toteutumista seuraavat mittarit käytössä.
10. Ydintoiminnan ja asiakkaiden osallisuus toteutuu hankintaprosessissa.

Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää ydintoiminnan johtamisen ja hankintatoimen roolien ja vastuiden sekä toimintamallien kehittämistä edelleen. Tämä mahdollistaa oleellisen hankintatiedon tunnistamisen ja sen kytkemisen tuotannon tietoihin. Erityisesti strategisissa hankinnoissa pitkäaikaisten kumppanuuksien tarpeen tunnistaminen, kumppanuuksien rakentaminen sekä tavoitteiden asettaminen kumppanuudelle on ydintoiminnan johtamisen kannalta keskeistä. Markkinat tulee huomioida suunnittelussa, jotta voidaan välttää tai hallita turhien räätälöintien tai pullonkaulahankintojen synnyttämiä riskejä ja lisäkustannuksia.

4.4 Tavoitteiden kohdentaminen hankintakategorioille

Yhteishankintastrategian tavoitteet on kohdennettu hankintakategorioille hyödyntäen Kraljicin matriisia. Matriisi on hankintojen strategisen johtamisen työkalu, jossa hankintakokonaisuudet luokitellaan hankinnan kohteen tulosvaikutusten ja toimittajamarkkinoiden hallittavuuden perusteella volyymihankintoihin, strategisiin hankintoihin, rutiinihankintoihin ja pullonkaulahankintoihin. Kunkin kategorian johtaminen edellyttää eri määrää työtä ja huomiota.

Volyymi- ja rutiinihankinnoissa pyritään parhaaseen mahdolliseen kilpailun ja oman neuvotteluaseman hyödyntämiseen mm. hintojen ja sopimusehtojen osalta. Pyritään tehokkaasti tunnistamaan ne tuoteryhmät, joissa yhteishankinnat ovat mahdollisia ja pyritään näissä yhdistämään volyymeja. Rutiinihankinnoissa korostuu tuottavuus suhteessa hankinnasta aiheutuviin kustannuksiin.

Strategisissa ja pullonkaulahankinnoissa pyritään ratkaisemaan hankintoihin liittyviä haasteita hyvinvointialueiden yhteistyöllä ja pyritään kehittämään osaamista yhdessä. Strategisia tai pullonkaulahankintoja ei välttämättä toteuteta yhteishankintoina, mutta yhteinen suunnittelu ja tietojenvaihto on mahdollista.



Kuvio 3. Kraljicin matriisi.

Tavoitteet hankintakategorioittain

VOLYYMIHANKINTA - tavoitteet

1. Hankintayhteistyön jaettujen tavoitteiden johtamisen malli toiminnassa.
2. Hankinta/kategoriakohtaisten toiminnallisen, taloudellisten, ekologisten ja sosiaalisten tavoitteiden asettaminen.
4. Volyymit yhdistetty tavoitteellisesti siten, että yhteishankintojen osuus on vähintään 15 % palvelu- ja materiaalihankinnoista ja niillä tavoitellaan kokonaistaloudellisia säästöjä.
6. Markkinatieto saatavilla ja markkinoiden toimivuutta edistetään.
7. Hankinta-, osto- ja sopimustieto yhdistettävissä ydintoiminnan tietoihin.
8. Hankinnoilla tavoitellaan vaikuttavien palvelujen tuottamista ja tuloksellisia järjestämisen ratkaisuja.
9. Tavoitteiden toteutumista seuraavat mittarit käytössä.

STRATEGINEN HANKINTA - tavoitteet

1. Hankintayhteistyön jaettujen tavoitteiden johtamisen malli toiminnassa.
3. Hankintaosaamista kehitetään yhdessä.
5. Reaaliaikainen tieto visualisoitu johtamisen tueksi (ydintoiminta, hankinnat).
6. Markkinatieto saatavilla ja markkinoiden toimivuutta edistetään.
7. Hankinta-, osto- ja sopimustieto yhdistettävissä ydintoiminnan tietoihin.

8. Hankinnoilla tavoitellaan vaikuttavien palvelujen tuottamista ja tuloksellisia järjestämisen ratkaisuja.
9. Tavoitteiden toteutumista seuraavat mittarit käytössä.
10. Ydintoiminnan ja asiakkaiden osallisuus toteutuu hankintaprosessissa.

RUTIINIHANKINTA - tavoitteet

4. Volyymit yhdistetty tavoitteellisesti siten, että yhteishankintojen osuus on vähintään 15 % palvelu- ja materiaalihankinnoista ja niillä tavoitellaan kokonaistaloudellisia säästöjä.
6. Markkinatieto saatavilla ja markkinoiden toimivuutta edistetään.
7. Hankinta-, osto- ja sopimustieto yhdistettävissä ydintoiminnan tietoihin.
9. Tavoitteiden toteutumista seuraavat mittarit käytössä.

PULLONKAULAHANKINTA - tavoitteet

3. Hankintaosaamista kehitetään yhdessä.
5. Reaaliaikainen tieto visualisoitu johtamisen tueksi (ydintoiminta, hankinnat).
6. Markkinatieto saatavilla ja markkinoiden toimivuutta edistetään.
7. Hankinta-, osto- ja sopimustieto yhdistettävissä ydintoiminnan tietoihin.
9. Tavoitteiden toteutumista seuraavat mittarit käytössä.

4.5 Strategian toimeenpano ja seuranta

Yhteistyöalueen hankintastrategia on voimassa toistaiseksi, kun se on alueilla tullut hyväksytyksi. Strategiaa päivitetään tarvittaessa esimerkiksi toimintaympäristön muuttuessa.

Sisä-Suomen yhteistyöalueen hyvinvointialueet ylläpitävät yhteishankintastrategian toimintasuunnitelmaa. Strategian ja sen toimintasuunnitelman toteutumista seurataan alueiden yhteisessä yhteishankintojen ohjausryhmässä. Kukin hyvinvointialue huomioi hankintasuunnitelmissaan Sisä-Suomen yhteiset hankinnat. Alueet sitoutuvat yhteisesti sovittujen yhteishankintojen toteuttamiseen.

Yhteistyöalueen johtoryhmä seuraa hankintastrategian toteutumista vuosittain syksyisin.