

Pirkanmaan hyvinvointialueen hankintaohjelma 2023–2025



Sisältö

| | |
|---|----|
| Hankintaohjelman tausta ja tarkoitus | 3 |
| Hankintatoiminnan lähtökohdat | 3 |
| Hankintojen päämäärät 2025 | 6 |
| Keskeiset periaatteet asiakkaiden palvelujen hankinnassa | 7 |
| Kehittämisen painopisteet ja toimenpiteet 2023–2025 | 7 |
| Hankintaohjelman toteutumisen seuranta | 9 |
| Tuotantotapa-analyysin pilotointi hankintaohjelman toteuttamisen tukena | 11 |

Hankintaohjelman tausta ja tarkoitus

Hankintaohjelmalla aluevaltuusto ohjaa hyvinvointialueen hankintoja ja niiden kehittämistä valtuustokaudella. Hankintaohjelma ohjaa tulokselliseen hankintaan.

Hankintaohjelmassa linjataan hyvinvointialueen strategiaa konkretisoivat hankinnoilla tavoiteltavat päämäärät ja priorisoidut toimenpiteet niiden saavuttamiseksi.

Hankintaohjelma sanoittaa strategian ja toimeenpano-ohjelman viestit hankintatoiminnan näkökulmasta.

Hankintaohjelma osaltaan toteuttaa strategian toimeenpano-ohjelman kärkiä 2 ja 4.

Hankintatoiminnan lähtökohdat

Lähtökohdat Pirkanmaan hyvinvointialueen hankinnoissa, tammikuu 2023

1) Hankintoihin kohdistuu uusia lakitasoisia vaatimuksia

Hyvinvointialueesta annetun lain sekä sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annetun lain velvoitteita noudatetaan palvelujen järjestämistä ja hankintatoimintaa ohjaavan muun lainsäädännön ohella.

Hankintalaki uudistuu. Tavoitteena on muun muassa lisätä hankintojen vastuullisuutta.

2) Hankintasopimukseen kohdistuu erilaisia paineita

Hyvinvointialueen vastuulle on siirtynyt suuri määrä (n. 5600) sopimuksia, jotka sitovat nykyisine ehtoineen. Tästä johtuen samaa palvelua voidaan joutua järjestämään alkuvaiheessa eri sisällöin.

Yhdenmukaisiin ehtoihin päästään asteittain sopimusten uudelleenkilpailuttamisten ja tarvittavien neuvottelujen myötä.

Yleinen kustannusten nousu ja esimerkiksi markkinatilanne ja saatavuusongelmat tietyissä hankintakokonaisuuksissa haastavat hankintatoimintaa ja sopimusten käyttöä.

3) Toimimme monituottajamallissa ja rakennamme kumppanuuksia

Pirkanmaan hyvinvointialue toimii monituottajamallissa ja kehittää palveluja yhdessä kumppaneiden kanssa.

Yritysten ja yhteisöjen panos palvelujen tuottamiseen on merkityksellinen ja keskeinen voimavara palvelujen toteuttamiseksi.

Hyvinvointialueen kumppaneina on erilaisia ja erikokoisia toimijoita.

4) Hankinnoilla on merkittävä vaikutus toiminnan tuloksellisuuteen

Hankintojen osuus talousarvion toimintakuluista on noin 1,3 miljardia euroa vuonna 2023.

Hankintatoiminta kattaa strategisesti merkittävän tehtäväkokonaisuuden, jolla toteutetaan toiminnan vaikuttavuus-, kustannus- ja kehittämistavoitteita sekä esimerkiksi varautumista ja riskien hallintaa käytännössä.

Osaamisen kehittämisestä ja ylläpidosta on huolehdittava niin päätöksenteon kuin toimeenpanon tasoilla siten, että panostukset ovat oikeasuhtaisia hankintojen volyymiin nähden.

Taloudellisesti merkittävimmät hankintakokonaisuudet

Palvelujen ostoihin sekä aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden ostoihin on vuoden 2023 talousarviossa budjetoitu noin 1 267 miljoonaa euroa. Lisäksi osa tuloslaskelman vuokrasta liittyy hankintatoimintaan. Investointisuunnitelman mukaisia investointihankintoja kohdistuu rakennuksiin, tieto- ja viestintäteknologiaan, laitteisiin ja kalustoon noin 96 miljoonaa euroa.

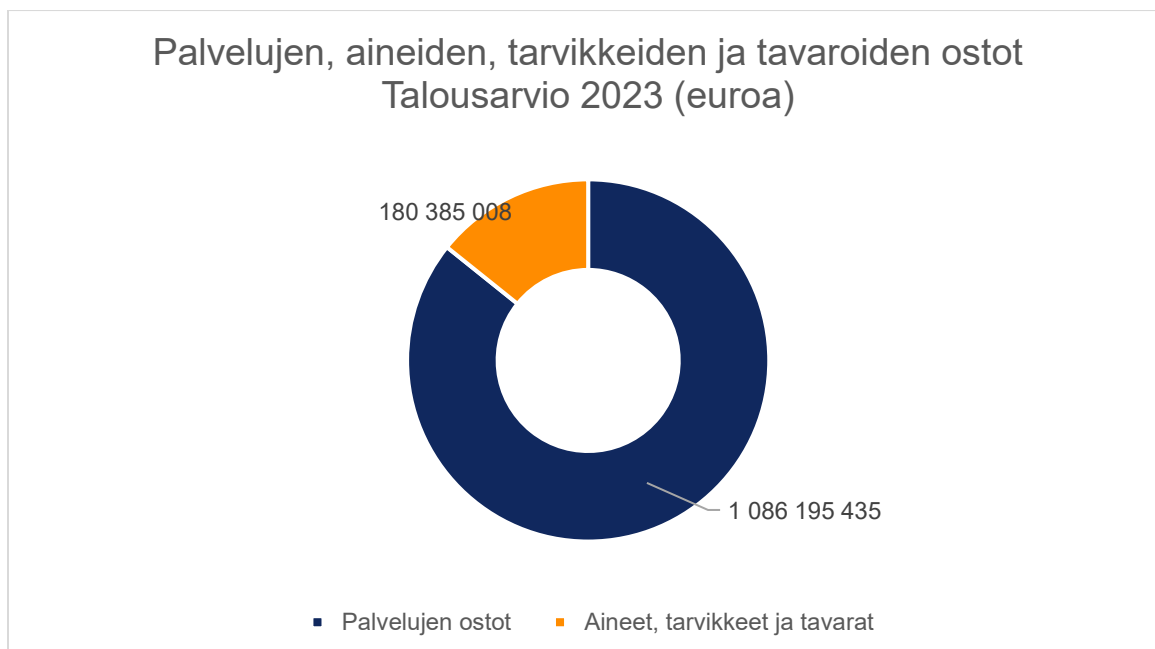
Taloudellisesti merkittävimmät (arvo yli 10 miljoonaa vuodessa) hankintakokonaisuudet tuloslaskelman tileittäin:

| Hankintakokonaisuus | euroa |
|---|-------------|
| Asiakaspalveluiden ostot muilta (yrityksiltä ja yhteisöiltä) | 623 396 009 |
| ICT-palvelut | 96 284 980 |
| Muut hoitotarvikkeet | 85 779 577 |
| Laboratoriopalvelut, potilaskohtainen (laboratoriotutkimukset) | 53 048 768 |
| Muut lääkkeet | 49 000 300 |
| Palveluiden ostot, muut | 44 421 500 |
| Ravitsemispalvelut | 41 990 059 |

| | |
|--|------------|
| Palveluseteli | 35 641 185 |
| Muut puhtaanapito- ja pesulapalvelut | 26 601 090 |
| Muut sosiaali- ja terveystyöpalvelut | 23 961 776 |
| Koneiden, kaluston ja laitteiden rakentamis- ja kunnossapitopalvelut | 16 729 654 |
| Kuljetuspalvelut | 11 524 012 |

Asiakaspalvelujen ostojen tiliryhmän kulut ovat 673 miljoonaa euroa (sisältäen mm. palvelusetelikulut) ja se jakautuu seuraavasti:

- Ikäihmisten ja vammaisten palvelut 273 milj.e
- Sairaalapalvelut 202 milj.e
- Avopalvelut 104 milj.e
- Lasten, nuorten ja perheiden palvelut 93 milj.e
- Vähäistä ostoa myös soten palvelutuotannon johdolla ja integraatiotoiminnalla sekä tukipalveluilla.



Hankintojen päämäärät 2025

Hyvinvointialueen hankinnoilla tavoiteltavat päämäärät ja päämäärien osa-alueet 2025:

Hankimme vaikuttavia, laadukkaita ja käyttötarkoitukseensa soveltuvia palveluja, tavaroita ja urakoita

- Asiakkaiden ja käyttäjien tarpeet selvitetään ja hankintoja suunnitellaan yhdessä heidän kanssaan.
- Hankitut palvelut toimivat yhteen muiden järjestämistapojen kanssa ja ne muodostavat asiakkaan näkökulmasta sujuvia palvelu- ja hoitoketjuja.
- Hankintatoiminnalla tuetaan ja toteutetaan organisaation strategisia tavoitteita.
- Toimittajien kyvykkyydestä ja muista hankinnan toteuttamisen edellytyksistä varmistutaan ennen sopimusten tekoa. Toimittajien ohjaus ja valvonta on oikea-aikaista ja vaikuttavaa.

Hankinnat ovat kustannusvaikuttavia suhteessa omaan tuotantoon

- Hyvinvointialueen tietotuotanto ja toimintatavat tukevat analyyttistä ja kustannustietoista palvelujen järjestämistä ja hankintatoimea.
- Hyväksyttävän kustannustason raamit määritetään hankinnoissa toimivaltaisen viranomaisen toimesta ennakoivasti.
- Hyvinvointialueiden keskinäistä verrokkitietoa hyödynnetään kustannustason analysoinnissa.

Hankinnat ovat vastuullisia ja hallitsemme riskejä monipuolisesti

- Sosiaali- ja terveystalvuuja hankittaessa varmistutaan palvelujen yhdenvertaisesta toteutumisesta ja järjestämisvastuun toteutumisesta kaikissa tilanteissa.
- Sopimuksissa huomioidaan varautuminen ja häiriötilanteiden aikainen toiminta.
- Hankinnat ovat ekologisesti ja sosiaalisesti kestäviä ja vaikutuksiltaan yhteiskuntaan myönteisiä. Ilmastopäästöjen, jätteiden ja haitallisten

aineiden vähentäminen, kierrätyksen lisääminen sekä työntekijöiden oikeudet ovat keskeisiä arvoja. Vastuullisuustavoitteiden edistäminen hankinnoissa arvioidaan ja linjataan hankintaprosessin alkuvaiheessa.

Edistämme ja hyödynnämme monipuolisia markkinoita ja niiden ekosysteemejä

- Markkinoiden kehittymistä seurataan ja hankintatoiminnan vaikutuksia markkinoihin arvioidaan.
- Hyvinvointialueen hankinnat ovat houkuttelevia erilaisille tarjoajille.
- Markkinoiden innovatiivisia ratkaisuja ja kehittämispotentiaaleja tunnistetaan ja hyödynnetään hyvinvointialueen palvelujen ja toiminnan kehittämiseksi.

Keskeiset periaatteet asiakkaiden palvelujen hankinnassa

- Asiakkaan näkökulmasta sujuvat palvelukokonaisuudet ja palveluketjut
- Asiakkaan palvelu- ja hoitosuhteen jatkuvuus
- Hyvä asiakas- ja potilaskokemus
- Asiakkaan osallisuus hankinnan suunnittelussa viestinnän sekä tarpeiden ja palvelun laatutekijöiden huolellisen selvittämisen keinoin
- Asiakkaan tiedottaminen palvelua koskevista muutoksista
- Hyvä yhteistyö ja palvelun kehittäminen järjestäjän ja tuottajien kesken.

Kehittämisen painopisteet ja toimenpiteet 2023–2025

Hyvinvointialueen hankintatoiminnan kehittämisen painopisteet ja painopisteiden toimenpiteet. Painopisteet ovat hankinnoilla tavoiteltavien päämäärien saavuttamista edistäviä toimintatapoja tai ominaisuuksia, joiden kehittämiseen panostetaan.

Johtaminen ja hankintataidot

Tähtäämme strategisesti johdettuun hankintatoimintaan ja panostamme hankintaosaamiseen.

1. Rakennetaan kyvykkyys Pirkanmaan laajuisten hankintojen toteuttamiseen ja hallintaan alueellinen yhdenvertaisuus ja käyttäjien tarpeet huomioiden.

2. Vakiinnutetaan hankintaprosessit kategorioittain (organisointi, tehtävät) ja määritellään yksittäisen hankinnan ohjauskeinot.
3. Huolehditaan yhtenäisten toimintatapojen kehittymisestä (asiakirjapohjat, koulutukset). Kartoitamme parhaita käytäntöjä ja alan tutkimusta niin kansallisesti kuin kansainvälisesti.
4. Hyödynnetään yhteistyön mahdollisuudet hankinnoissa muun muassa yhteistyöalueen tasolla.

Tietoperustaisuus ja järjestelmien tuki

Rakennamme tietoon perustuvaa hankintatoimintaa ja kyvykkyyttä analytiikan hyödyntämiseen.

1. Kehitetään ja otetaan käyttöön järjestelmiä hankintatoiminnan tueksi.
2. Kuvataan hankintojen tiedonhallinta ja laaditaan kehittämisen suunnitelma sisältäen hankintojen raportoinnin.
3. Kehitetään menetelmiä käyttäjien ja sidosryhmien osallistamiseksi hankintojen suunnitteluun.
4. Luodaan toimintamalli toiminnan ja hankintojen strategiseen yhteissuunnitteluun pilotoimalla tuotantotapa-analyysiä valituissa palvelukokonaisuuksissa.

Vastuullisuus ja riskienhallinta

Riskienhallinta ja vastuullisuuden edistäminen tuodaan osaksi toimintaamme läpi hankintaprosessin.

1. Määritellään riskienhallinnan menettelytavat hankintaprosessissa.
2. Määritellään työllistämisehdon ja muiden vastuullisuustavoitteiden soveltaminen hankintasopimuksissa.
3. Luodaan käytännöt sopimuksenaikaiseen toimittajayhteistyöhön ja valvontaan.

Markkinatuntemus

Kasvatamme markkinatuntemusta ja kyvykkyyttä markkinavaikutusten arviointiin ja innovatiivisiin hankintoihin.

1. Markkinavuoropuhelua käydään monipuolisesti hankintojen valmistelussa.
2. Määritellään toimintatavat markkinoiden kehittymisen seurantaan ja hankintatoiminnan markkinavaikutusten arviointiin.
3. Sopimus- ja hankintamallit mahdollistavat innovatiivisten ratkaisujen hankintaa (esim. arvoperusteiset hankintamallit) ja kehittämistä sopimuskaudella.
4. Tunnistetaan strategiset kumppanuudet hankintojen näkökulmasta.

Hankintaohjelman toteutumisen seuranta

Hankintaohjelman toteutumisesta raportoidaan tilinpäätöksessä ja suppeammin osavuosikatsauksissa. Hankinnoilla tavoiteltavien päämäärien saavuttamisesta tehdään kokonaisarviointi, jonka tueksi keräämme tietoa muutamilla mittareilla. Tavoitetasoja ei aseteta yksittäisille mittareille.

Hankintatoiminnan kehittämisen painopisteille asetettujen toimenpiteiden toteuttamista seuraamme ja ohjaamme hyvinvointialueen hankintojen ohjausryhmässä, jossa on edustus kaikilta tehtävälueilta. Toimenpiteistä raportoidaan osana osavuosikatsauksia strategian toimeenpano-ohjelmaan liittyvin osin.

Ohjaamme Tuomi Logistiikan toimintaa hankintaohjelman toteuttamiseksi Pirkanmaan hyvinvointialueen hankinnoissa. Arvioimme ja yhdessä kehitämme hankintatoimintaa toimenpiteiden mukaisesti.

Mittarit tuottavat tietoperustan kokonaisarvioinnille

| Mittari | Miksi mittari on valittu |
|--|--|
| Asiakkaiden tai käyttäjien tarpeet selvitetty hankinnan suunnittelussa, toteuma (kpl) / toteutetut hankinnat | Prosessimittari. Tarpeen kirkastaminen on edellytys vaikuttaville asiakaslähtöisille hankinnoille. |

| | |
|--|---|
| <p>Markkinakartoitus, -vuoropuhelu tai tietopyyntö toteutettu hankinnan suunnittelussa, toteuma (kpl) / toteutetut hankinnat</p> | <p>Prosessimittari. Markkinatuntemuksen kasvattaminen on edellytys vaikuttaville markkinoiden ominaisuudet huomioiville hankinnoille.</p> |
| <p>Määriteltyjen hankintojen kustannukset vrt. verrokki-hyvinvointialueet, €/asukas</p> | <p>Tulosmittari. Selvitetään, millaisissa hankinnoissa hyvinvointialueiden keskinäisen vertailutiedon hyödyntäminen on mahdollista ja miten tietoa voidaan hyödyntää hankintojen kehittämisessä.</p> |
| <p>Tarjoajien määrä kilpailutuksissa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarjoajien määrä / toteutetut kilpailutukset • Kilpailutukset joissa 0 tai 1 tarjoajaa (kpl/vuosi) • Saatu kapasiteetti vrt. tarve (käytetään kun tarjoajien määrä itsessään ei kerro kilpailun syntymisestä tai siitä, saatiinko tarvittava määrä kapasiteettia) | <p>Tulos-/prosessimittari. Yksi tapa seurata hankintojen taloudellista onnistumista on seurata kilpailun määrää hankinnoissa, koska kilpaillut markkinat ohjaavat itse itsensä taloudellisesti tehokkaisiin lopputulemiin. Esimerkiksi markkinavuoropuhelujen toteuttaminen voi näkyä kilpailua lisäävästi.</p> |
| <p>Pienten ja keskisuurten yritysten sekä kolmannen sektorin toimijoiden osuus kilpailutusten voittajista</p> | <p>Tulosmittari. Seurataan pk-yritysten ja kolmannen sektorin menestymistä hyvinvointialueen kilpailutuksissa.</p> |
| <p>Hankinnat, joissa asiakaskokemuksen mittaaminen huomioitu sopimuksessa, toteuma (kpl) / toteutetut hankinnat</p> | <p>Tulosmittari. Asiakaskokemuksen vaikutusten vahvistaminen palvelujen hankinnassa.</p> |
| <p>Tulosperusteiset hankinnat, joissa tavoiteltu vastuullisuuden, innovatiivisuuden tai vaikuttavuuden näkökulmasta merkittäviä parannuksia hankinnan kohteessa tai hankinnan tai sopimuksen toteuttamisessa (määrä)</p> | <p>Tulosmittari. Seurataan strategisten kehittämistavoitteiden edistämistä hankinnoissa.</p> |

Tuotantotapa-analyysin pilotointi hankintaohjelman toteuttamisen tukena

Osana strategian toimeenpano-ohjelman toteutusta määritetään palvelukokonaisuudet, joiden osalta laaditaan tuotantotapa-analyysi.

Palvelukokonaisuuden tuotantotapa-analyysin sisältö

- Läpivalaisu palvelun tuotantotapojen nykytilasta
- Johtopäätökset tavoiteltavasta tuotantotapojen kehityksestä ja tarvittavista toimenpiteistä

Johtopäätökset laaditaan huomioiden riskien arviointi järjestämislain näkökulmista sekä tulevien hankintojen keskeiset tavoitteet hankintaohjelmassa asetettujen päämäärien näkökulmista.

Analyysin toteuttamisen taustatietoina ovat asiakastarpeet, markkina-analyysi, sopimustilanne ja sopimusseurantatiedot, kustannukset ja toimintaa kuvaavat volyymitiedot.

Sidosyksiköiden käyttö perustuu omistajapolitiikan linjauksiin

Pirkanmaan hyvinvointialueen omistajaohjauksen strategisen johtamismallin muodostavat Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia, konserniohje sekä sen sisältämät omistajapolitiittiset periaatteet.

Pirkanmaan hyvinvointialueen omistajuus perustuu omistajasuunnitelmiin.

Omistajasuunnitelmissa määritellään yhtiöiden päätoimialatasolla oman toiminnan ja markkinoilla toimimisen suhdetta, tarkoituksenmukaisinta palveluiden järjestämistapaa, konsernin kokonaisuutta sekä toimialan palveluiden järjestämisvastuuta alihankintamahdollisuuksineen. In house -omistaminen on yksi keino organisoida toimintaa. Hyvinvointialueella seurataan markkinoita ja reagoidaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin.