



**Satakunnan  
hyvinvointialue**

# **HANKINTOJEN PERIAATTEET**

**Strategiakaudelle 2023-2025**

16.01.2024

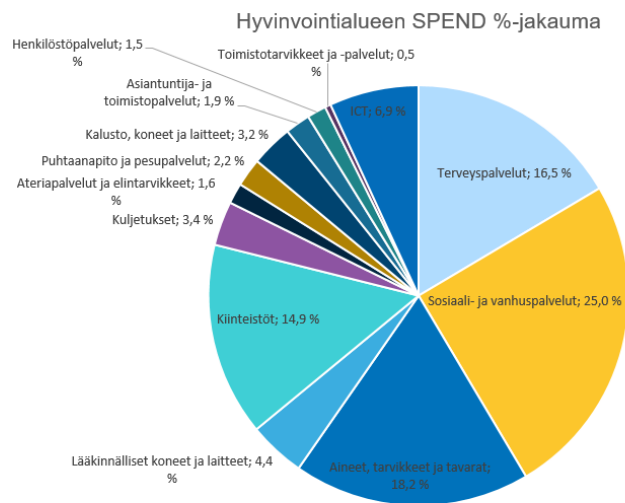
v1.0

## Sisällys

1. Hankintojen merkitys.....	2
2. Hankintojen periaateasiakirjan tarkoitus.....	2
3. Hankintatoimen tavoitetila Satakunnan hyvinvointialueella .....	3
4. Yleiset hankintoja ohjaavat periaatteet hyvinvointialueella.....	4
5. Hankintakategoriat.....	7
6. Hankintakategorioita ohjaavat periaatteet .....	11
7. Hankintojen periaateohjelman toteutumisen seuranta .....	16
LIITE 1 – Hankintojen ja hankintojen strategisen johtamisen teoriaa.....	18

## 1. Hankintojen merkitys

Hankinnat eli ostot organisaation ulkopuolelta ovat tyypillisesti organisaation suurin kuluerä henkilöstökulujen jälkeen. Hankintojen osuus hyvinvointialueen vuosibudjetista on vuodesta riippuen jopa yli 50 prosenttia. Joissain tapauksissa, kuten rakennushankkeissa, projektin kustannuksista jopa 90 prosenttia saattaa koostua erilaisista tavara- ja palveluhankinnoista.



Hankintojen kokonaisvolyymi	n. 550 miljoonaa euroa / vuosi
Ostolaskuja	n. 110 000 kpl / vuosi
Ostolaskun mediaaniarvo	n. 365,00 euroa
Toimittajia	n. 2800 kpl (2023)
Pareton jakauma	177 toimittajaa tuottaa 80% hankintamenoista

Kuva 1. Hyvinvointialueen SPEND \*materiaali yhdistetty vuosilta 2022-2023

Hyvinvointialueen hankintoihin käytetään vuositasona yhteensä n. 550 miljoonaa euroa. Näin ollen esimerkiksi yhden prosentin hinnanalennus kaikissa ulkoisissa ostoissa tietäisi hyvinvointialueelle yli viiden miljoonan euron säästöjä vuodessa. Toisin sanoen sillä, miten hankintoja tehdään ja etenkin järkevällä sopimuksenaikaisella toiminnalla on erittäin suuri taloudellinen ja toiminnallinen merkitys. Näin ollen myös hankintojen strategisella johtamisella, kehittämisellä ja ohjaamisella on huomattava vaikutus hyvinvointialueen talouteen ja toimintaan.

## 2. Hankintojen periaateasiakirjan tarkoitus

Tässä asiakirjassa on määritelty Satakunnan hyvinvointialueen (tuonnempana hyvinvointialue) hankintojen ja hankintatoimen keskeiset periaatteet, jotka toimivat hankintatoimen johtamisen, kehittämisen ja ohjaamisen perustana. Tämän asiakirjan lisäksi on laadittu käytännön ohje hankintojen toteuttamisesta ja hankintasopimusten laadinnasta (hankinta- ja sopimusohje).

Hankintojen periaateasiakirjassa linjataan hyvinvointialueen strategiaa osaltaan toteuttavat hankintojen periaatteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Hankintojen periaateasiakirjalla aluehallitus ohjaa hyvinvointialueen hankintoja ja niiden kehittämistä. Hankintojen periaatteet luovat perusteet tuloksellisille hankinnoille.



Kuva 2. Hankintojen periaatteelliset osa-alueet.

Tässä asiakirjassa periaatteelliset linjaukset on jaettu hankintojen yleisiin periaatteisiin, jotka ohjaavat hankintojen johtamista, kehittämistä ja suorittamista hyvinvointialueella, sekä tarkemman tason hankintakategoriakohtaisiin periaatteisiin, jotka ohjaavat hankintojen tekoa kategoriatasolla.

**Hankintojen periaateasiakirjalla määritellyt periaatteelliset linjaukset otetaan asteittain käyttöön strategiakaudella 2023-2025 sitä mukaa kun niiden toteuttamiseksi vaadittavat kyvykkyydet on hyvinvointialueella saatu kehitettyä.**

### 3. Hankintatoimen tavoitetila Satakunnan hyvinvointialueella

*Hyvinvointialueen hankinnat ovat selkeästi organisoitu ja johdettu kokonaisuus, jonka operatiivista toimintaa ohjataan kategorijohtamisen periaatein. Hankinnat ovat osa hyvinvointialueen strategista suunnittelua ja hankintojen taloudellinen sekä toiminnallinen merkitys ymmärretään organisaation kaikilla tasoilla. Hyvinvointialueen hankinnoissa hyödynnetään tiedolla johtamista ja suoritetaan tulosperusteisia hankintoja. Hankintojen suunnitelmallisella toteutuksella saavutetaan toiminnallisia sekä taloudellisia hyötyjä. Hankintasopimusten johtaminen ja hankintasopimuksen seuranta ovat osa päivittäistä johtamista.*

#### 4. Yleiset hankintoja ohjaavat periaatteet hyvinvointialueella

##### 1) Hankintojen periaateasiakirja

Hyvinvointialueella on ajan tasalla oleva hankintojen periaateasiakirja sekä hankinta- ja sopimusohje. Aluehallitus päättää edellä mainittujen asiakirjojen hyväksymisestä hyvinvointialuejohtajan esityksestä.

##### 2) Hankintojen päätöksentekomalli

Hyvinvointialueella käytetään ns. hankintojen hybridimallia päätöksenteossa, jolloin osassa hankintojen alakategorioita päätöksenteko on keskitetty ja osassa taas hajautettu. Kaikissa hankinnoissa käytetään hyödyksi hankinta- ja logistiikkapalveluiden asiantuntijuutta, riippumatta siitä onko hankinnan päätöksenteko keskitetty vai hajautettu.

##### 3) Kategoriajohtaminen

Hyvinvointialueen hankintoja johdetaan kategoriahallinnan työkaluin. Hankintakategoriat on määritelty ja niitä käytetään hankintojen johtamisen välineenä. Hankintakategorioille on määritelty kategorioita ohjaavat periaatteet ja mittarit.

##### 4) Strategisesti merkittävät hankinnat

Strategisesti merkittäviksi hankinnoiksi katsotaan hankinnat, joilla on erityisen suuri vaikutus hyvinvointialueen asiakkaisiin, toimintaan ja/tai talouteen. Strategisesti merkittäviksi määritellyissä hankinnoissa järjestetään markkinavuoropuhelu osana hankintaprosessia elinkeinoelämän yhteistyökumppanien mielipiteiden kuulemiseksi. Osana strategisesti tärkeiksi määriteltyjen hankintojen prosessia suoritetaan yritysvaikutusten arviointi. Strategisesti tärkeiksi määritellyistä palveluhankinnoista tehdään tuotantotapa-analyysi.

##### 5) Proaktiivisuus hankinnoissa

Hyvinvointialueella laaditaan vuosittain hankintasuunnitelma, joka sisältää seuraavalle talousarviovuodelle suunnitellut, hankintalain kansallisen kynnyksarvon ylittävät hankinnat. Hankintasuunnitelma esitellään aluehallitukselle. Hankintasuunnitelmalla määritellään hankintojen päätöksentekijät. Hankintasuunnitelmalla määritellään hyvinvointialueelle strategisesti tärkeät hankinnat.

##### 6) Kokonaistaloudellisuus

Hankinnoissa käytetään hyväksi olemassa olevat kilpailumahdollisuudet ja pyritään hyvinvointialueen 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.

#### 7) Operatiivinen ostaminen eli tilaaminen

Hankintakategorioille (tai muille tarkoituksen mukaisille kokonaisuuksille) on määritelty viralliset tilauskanavat, joiden kautta tavara- ja palvelutilaukset tehdään. Virallisten tilauskanavien ohi tehtävät ostot kielletään.

#### 8) Yhteishankinnat ja hankintarenkaat

Hyvinvointialue on mukana hankintayhteistyössä silloin, kun siitä on hyötyä hyvinvointialuekonsernille. Hankintayhteistyötä on osallistuminen yhteishankintayksikön tai hankintarenkaan järjestämään yhteishankintakilpailutukseen. Päätökset yhteishankintoihin osallistumisesta tehdään alahankintakategoriakohtaisesti.

Hyvinvointialue osallistuu Länsi-Suomen yhteistoiminta-alueen yhteishankintoihin silloin kun sen arvioidaan olevan taloudellisesti ja toiminnallisesti hyvinvointialueen etujen mukaista.

#### 9) Hankintasopimusten hallinta ja sopimushallinnan periaatteet

Hankintasopimukselle määritellään vastuuhenkilö (omistaja), joka vastaa sopimuksen elinkaaren hallinnasta ao. toimi-/vastuualueella. Hankintasopimuksen omistaja vastaa myös hankinnan tuloksellisuudesta ja tavoitteiden toteutumisesta sopimuksen elinkaaren aikaisella valvonnalla. Strategisesti merkittävälle sopimuksille määritellään lisäksi tukihenkilö hankintatoimesta. Strategisesti tärkeiksi määriteltyjen sopimusten elinkaarta ohjaamaan perustetaan viranhaltijoista koostuva ohjausryhmä.

Hyvinvointialue toimii avoimesti ja ennakkoidusti; sekä olemassa olevien että potentiaalisten sopimuskumppanien kanssa pyritään käymään aktiivista vuoropuhelua. Sopimuskumppaneita kohdellaan reilusti ja tasapuolisesti; erimielisyyksistä pyritään aina ensisijaisesti neuvottelemaan. Hankintasopimusten elinkaarta hallinnoidaan ammattimaisesti; sopimuskumppanit arvioidaan ennen sopimuksen tekoa ja niitä sekä suoritusta seurataan järjestelmällisesti koko sopimuksen elinkaaren ajan.

#### 10) Tuotantotapa-analyysit

Linjausten siitä, mitä palveluja on taloudellisesti ja toiminnallisesti järkevä tuottaa itse ja mitä palveluja on järkevä ostaa ulkoa, tulee perustua laskentaan. Laskentaa tehtäessä huomioidaan omina kustannuksina vain hyvinvointialueelta todellisuudessa pois siirtyvät kustannukset, ellei pidemmän aikavälin kustannushyödyillä voida muuta perustella.

#### 11) Kumppanuudet ja monituottajamalli

Hankinnoissa noudatetaan monituottajuuden periaatteita. Yritysten ja yhteisöjen panos palvelujen tuottamiseen on merkityksellinen ja keskeinen voimavara palvelujen toteuttamiseksi. Prosesseja pyritään kehittämään yhdessä sopimuskumppanien kanssa niin, että niiden tuottaminen tulee edullisemmaksi

palveluntuottajille, jolloin hinnat voivat tästä syystä johtuen alentua.  
Hyvinvointialueen kumppaneiksi tavoitellaan erilaisia ja erikokoisia toimijoita.

## 12) Vaikuttamistoimielimet

Vaikuttamistoimielimiltä voidaan saada arvokasta tietoa hankinnan kohteesta ja muista tarjouspyynnöstä huomioon otettavista seikoista. Vaikuttamistoimielimiltä voidaan pyytää näkemyksiä tai tietoa oman tehtäväkenttensä piiriin kuuluvien, strategisesti merkittävien hankintojen valmisteluun liittyen. Pääsääntöisesti virkamiehet antavat vaikuttamistoimielimille ja näiden mahdollisille alatyöryhmille tietoa valmistelussa olevista hankinnoista sekä tarvittaessa pyytävät alatyöryhmistä tietoa ja näkemyksiä valmistelun tueksi.

## 13) 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 tarkastellaan tapauskohtaisesti muun muassa hankinnan maantieteellistä laajuutta, hankinnan jakamista osiin, palvelujen vasteaikoja sekä toimitusten nopeuteen liittyviä seikkoja, hankintaan liittyvät ylläpito- ja huoltopalvelut huomioiden.

## 14) Sidosyksikköhankinnat

Hyvinvointialueen tytär- ja osakkuusyhteisöt eivät toimi kilpailluilla markkinoilla. Täten normaalit markkinaehtoisten toimijoiden ohjausmekanismit, kaupalliset neuvottelut ja kilpailuttaminen eivät toimi. Hyvinvointialueen ostajien/päätöksentekijöiden tulee huomioida päätöksenteossa päätöksen vaikutukset sidosyksiköiden taloudelliseen tilanteeseen ja sen mahdollisen heikkenemisen mukanaan tuomat palveluiden laatuun sekä saatavuuteen liittyvät riskit. Näiden yhtiöiden toimialaan liittyvät hankinnat ohjataan ensisijaisesti näille yhtiöille.

Sidosyksiköiltä tehtävää palvelujen hankintaa ohjataan ensisijaisesti yhteisön kanssa solmittavalla sopimuksella ja siihen liittyvällä sopimusohjauksella. Mikäli sopimusohjauksen ei katsota olevan riittävää, konsernijohto voi tarvittaessa puuttua asiaan omistajaohjauksella. Omistajaohjauksesta on säädetty tarkemmin hyvinvointialueen konserniohjeessa.

## 15) 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.

Huoltovarmuuden kannalta kriittiset tarvikehankinnat kartoitetaan ja niiden osalta huolehditaan asianmukaisen varmuusvarastoinnin toteutumisesta.

## 5. Hankintakategoriat

Hankintakategoriolla 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.

Hyvinvointialueen hankinnat jaetaan kolmeen pääkategoriaan: ”Asiakasta varten”, ”Asiakasta lähellä” sekä ”Sisäinen asiakas ja toiminnan tuki”. Pääkategoriat jakautuvat edelleen alakategorioihin (kaksi tasoa), joiden alaisuudessa varsinaiset hankinnat suoritetaan. Hankintakategorioita havainnollistavissa kuvissa on esitelty kunkin kategorian ja niiden alakategorioiden (kaksi tasoa) prosenttiosuudet hyvinvointialueen kokonaishankinnoista (SPEND).

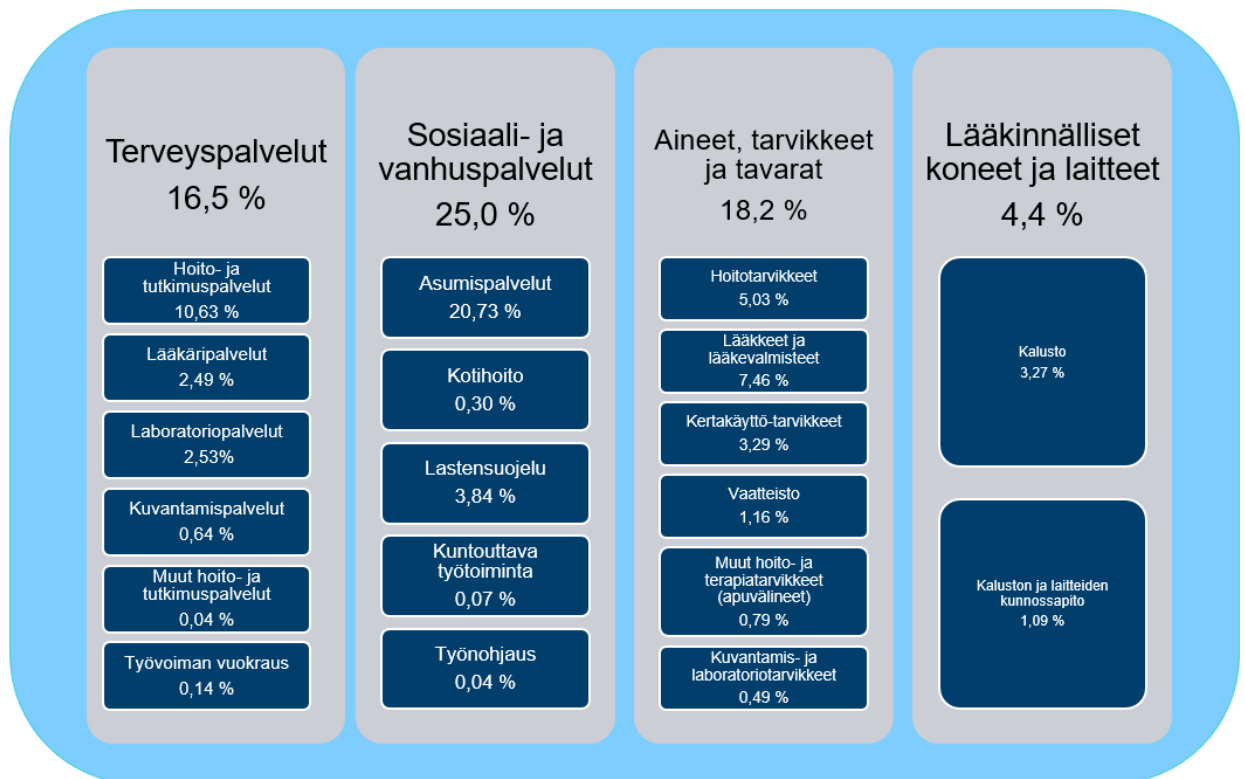
Hankintakategorioiden puitteissa suoritettaville hankinnoille on kohdassa 6. määritelty niitä ohjaavat periaatteelliset linjaukset ja kohdassa 7. periaatteiden noudattamista mittaavat indikaattorit.



## 5.1 Asiakasta varten

Kategoria ”Asiakasta varten” koostuu hankinnoista, joissa hyvinvointialueen katsotaan olevan toimittajamarkkinan näkökulmasta merkittävä hankkija. Kategorian hankinnat käsittävät pääosan asiakkaita varten hankittavista palveluista ja tarvikkeista, jolloin ne vaikuttavat asiakkaisiin suoraan ja ovat näin ollen suurelta osin strategisesti tärkeitä hankintoja hyvinvointialueelle. Kategorian toimittajamarkkina koostuu pääosin sote-alan toimijoista.

# Asiakasta varten



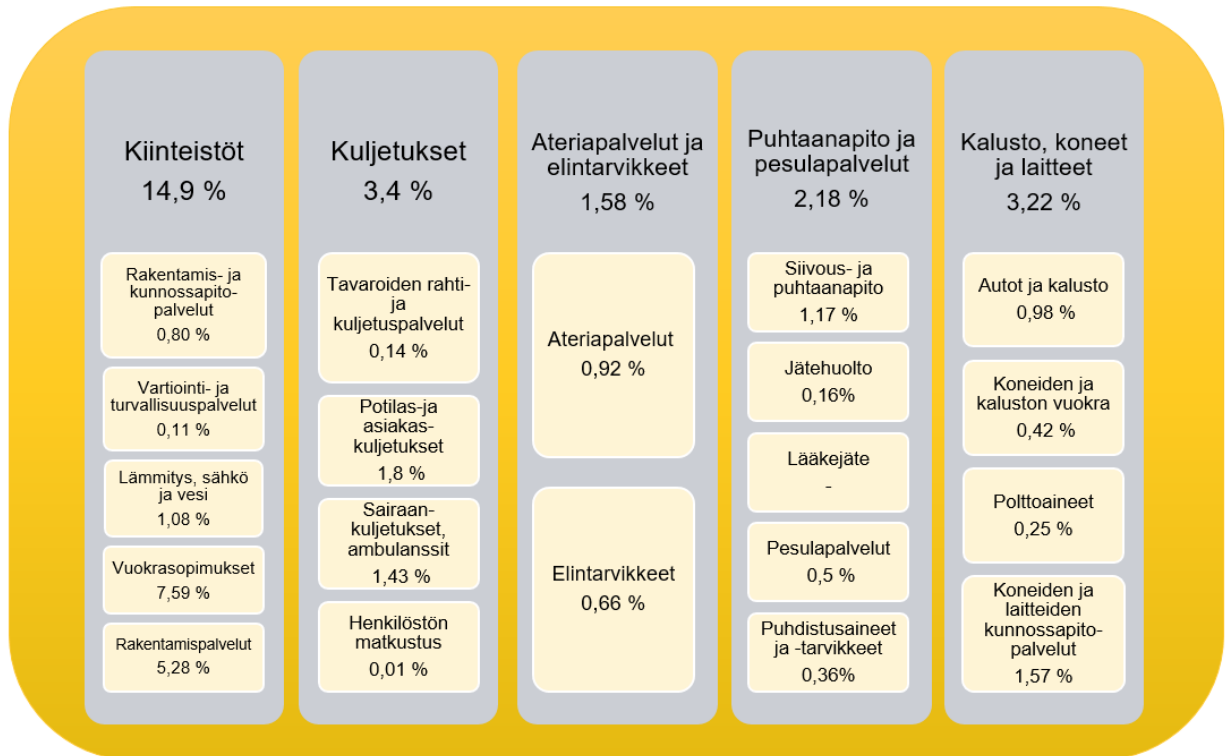
Kuva 3. Hankintakategoria – Asiakasta varten (64,1 % hankintojen kokonaisvolyymistä)

Asiakasta varten- kategoria sisältää hyvinvointialueelle taloudellisesti ja strategisesti merkittävimmät hankintakokonaisuudet. Terveyspalveluiden sekä sosiaali- ja vanhuspalveluiden hankinnat muodostavat yhteensä 41,5 % hyvinvointialueen hankintojen kokonaisvolyymistä. Etenkin hoito- ja tutkimuspalveluiden ja lääkäripalveluiden sekä asumispalveluiden hankintojen valmisteluun tulee siis kiinnittää erityistä huomiota.

## 5.2 Asiakasta lähellä

Kategoria ”Asiakasta lähellä” muodostuu hankinnoista, joiden toimittajamarkkinan näkökulmasta hyvinvointialueen rooli on vähäisempi, koska se on yksi toimija monien muiden joukossa. Toimittajamarkkina on myös laajempi ja monialaisempi.

# Asiakasta lähellä



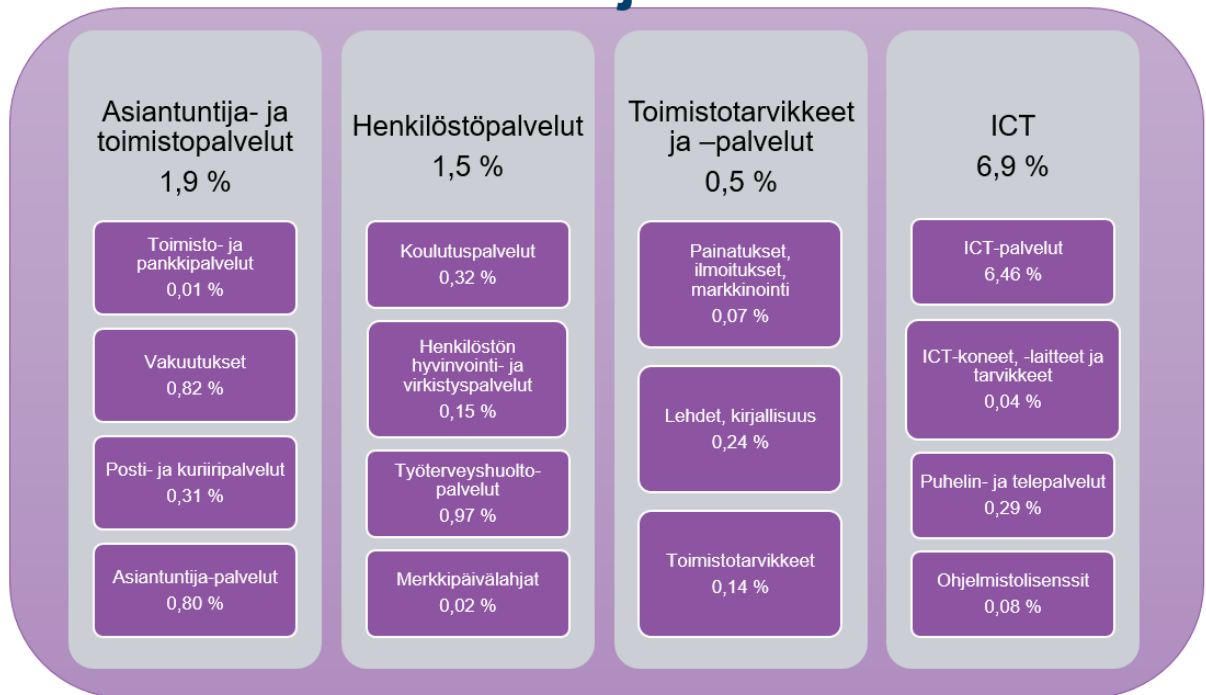
Kuva 4. Hankintakategoria – Asiakasta lähellä (25,3 % hankintojen kokonaisvolyymistä)

Asiakasta lähellä kategorian taloudellisesti merkittävin alakategoria on kiinteistöt, joka sisältää sekä rakentamisen että vuokrasopimukset. Myös kuljetukset ovat on hyvinvointialueella strategisesti merkittävä alakategoria, koska se sisältää potilaiden ja asiakkaiden kiireettömät kuljetukset sekä ambulanssikuljetukset.

### 5.3 Sisäinen asiakas ja toiminnan tuki

Kategoria ”Sisäinen asiakas ja toiminnan tuki sisältää hankintoja, jotka tukevat hyvinvointialueen sisäistä toimintaa. Näiden tuote- ja palveluryhmien toimittajamarkkina on hyvin monialainen ja hankinnoissa voidaan monelta osin hyödyntää sidosyksikkö- tai yhteishankintoja.

## Sisäinen asiakas ja toiminnan tuki



Kuva 5. Hankintakategoria – Sisäinen asiakas ja toiminnan tuki (10,8% hankintojen kokonaisvolyymistä)

Sisäinen asiakas ja toiminnan tuki –kategorian hankinnat vaikuttavat hyvinvointialueen asiakkaisiin välillisesti ja ne ovat merkittävässä asemassa hyvinvointialueen henkilökunnan (~sisäiset asiakkaat) työvälineitä hankittaessa. ICT-hankinnoilla on merkittävä strateginen ja taloudellinen merkitys hyvinvointialueen toimintaan.

## 6. Hankintakategorioita ohjaavat periaatteet

- 1) Asiakkaalle tarjottavia palveluja hankittaessa huomioidaan asiakkaan näkökulmasta sujuvat palveluketjut sekä palvelu- ja hoitosuhteen jatkuvuus. Hyvä asiakas- ja potilaskokemus tulee olla hankinnan lähtökohtana.
  - Palveluhankinnoissa voidaan hyödyntää palvelun laadun mittaamiseen sekä omakohtaista kokemusta omaavia omaisraateja että yleisemmällä tasolla asiakasraateja. Asiakasraadın jäsenenä voi toimia myös hyvinvointialueen hoitohenkilökunnan edustajia.
  - Ympäri vuorokautisen palveluasumisen hankintasopimukset laaditaan siten, että ne tukevat asiakkaan valintamahdollisuuksia ja edesauttavat asiakkaan mahdollisuuksia vaikuttaa omiin palveluihinsa.
  - Ympäri vuorokautisen palveluasumisen hankinnoissa hyödynnetään palvelumuotoilua; palvelukokemusta ohjaamalla ja kehittämällä pyritään saavuttamaan korkeampaa asiakastyytyvyyttä.
  - Asiakkaiden yhdenvertainen kohtelu varmistetaan hankinnan ehtojen riittävän tarkalla määrittelyllä ja erityisesti hankintasopimuksen elinkaaren aikaisella sopimusohjauksella.
  - Palveluita hankitaan asiakkaan tarpeisiin perustuen eli toisin sanoen hankinta suhteutetaan asiakkaalle tehtyyn palvelutarpeen arviointiin.
- 2) Asiakkaalle tarjottavia palveluita hankittaessa tavoitellaan kustannusvaikuttavuutta suhteessa omaan palvelutuotantoon.
  - Ennen hankinnan käynnistämistä toteutetaan tuotantotapa-analyysi mikäli kyseessä on strategisesti tärkeäksi määritetty hankinta.
  - Ennen ostopalveluhankinnan käynnistämistä selvitetään mahdollisuudet palvelun tuottamiseksi omana työnä, mikäli omana työnä tuottamisen on osoitettu tuotantotapa-analyysin tai muun analyysin perusteella olevan kokonaistaloudellisesti edullisempaa.
  - Lääketieteellisen ja hoitotyön vuokratyövoiman palveluhankintojen tulee olla tarkkarajaisia sekä määräaikaista ja niitä tulee käyttää ainoastaan viimesijaisina ja välttämättöminä keinoina asiakkaiden perusoikeuksien turvaamiseksi. Hankintojen ehdoissa tulee varmistaa ostopalveluhenkilökunnan riittävä kokemus ja osaaminen sekä hankintalainsäädännön puitteissa hoidon jatkuvuus.

- Omaan työhön tuotettavan ympärivuorokautisen palveluasumisen ja ostopalveluna hankittavan tuotannon palvelukuvaukset pyritään yhtenäistämään, joka mahdollistaa tarkemman kustannustasovertailun.
- 3) Asiakkaalle tarjottavia palveluita hankittaessa pyritään lisäämään tulosperusteista hankintaa aikaperusteisen hankinnan sijaan silloin kuin sillä arvioidaan saavutettavan toiminnallista ja/tai taloudellisesti hyötyä.
- Tulosperusteisissa hankinnoissa tarjoajia arvioidaan tarjoamiensa palveluiden ja palvelun kautta saavutettavien tulosten perusteella. Tarjoajia voidaan lisäksi arvioida kyvykkyydestä tarjota laadukasta palvelua ja saavuttaa asiakkaan hyvinvoinnille asetettuja tavoitteita. Tulosperusteisen hankinnan hankintakohtaiset mittarit johdetaan hankinnan tavoitteista käsin.
  - Mahdollistetaan hankinnat, jotka edesauttavat asiakkaiden sitouttamisen oman terveytensä ja hyvinvointinsa ylläpitämiseen ja omahoidon edistämiseen.
  - Hyödynnetään digitaalisia mahdollisuuksia asiakkaan osallistamisessa omien hoito- ja hoivaprosessien kokonaishallintaan
  - Huomioidaan laitteiden käytettävyys ja ketteryys asiakkaan hoito- ja hoivaprosessien kokonaishallinnan näkökulmasta.
  - Mahdollistetaan hankinnat, jotka tukevat hoitotulosten mahdollisimman reaaliaikaista asiakaspalvelua.
  - Tunnistetaan vaativaa erityistason hoitoa ja hoivaa edellyttävien sosiaali- ja terveyshaasteiden riskitekijät ja hyödynnetään hankinnoissa niihin kohdistuvia ennalta ehkäiseviä palvelumuotoja.
  - Selvitetään korkeakouluyhteistyönä mahdollisuudet hyödyntää tulosperusteista hankintaa ympärivuorokautisen palveluasumisen hankinnoissa.
  - Selvitetään mahdollisuudet siirtyä lääketieteen ja hoitotyön vuokratyövoiman ostopalveluhankinnoissa tulosperusteisiin hankintoihin suorite- tai aikaperusteisuuden sijaan.
- 4) Hankinnoista muodostetaan tarkoituksen mukaisia kokonaisuuksia, joilla pyritään varmistamaan riittävä kilpailu markkinoilla sekä alueellisesti että valtakunnallisesti.

- Hankinnan suunnitteluvaiheessa arvioidaan tapauskohtaisesti millaisiin osakokonaisuuksiin se on mahdollista jakaa ja millaisia vaikutuksia jaetulla tai keskitetyllä hankinnalla on markkinoihin.
- Hankinnan suunnitteluvaiheessa pyritään kartoittamaan alueelliset sekä valtakunnalliset elinkeinoelämän erityispiirteet ja mahdollisuudet niiden hyödyntämiseen hankinnassa
- Selvitetään mahdollisuudet YTA-alueen laajuisille palveluiden yhteiskilpailutuksille

5) Hyvinvointialue hankkii vaikuttavia, laadukkaita ja tarkoituksen mukaisia tarvikkeita

- Tarvike- ja vaatteistohankinnoissa käytetään asiakkaiden yksilölliset tarpeet huomioiden mahdollisimman yhtenäistä tuotevalikoimaa.
- Osana kilpailutusprosessia määritellään tarkoituksenmukainen tuotevalikoima.
- Yhtä käyttötarkoitusta varten on pääsääntöisesti käytössä vain yksi tuote, mikäli asiakkaan palvelutarpeesta johtuen ei ole muuta tarvetta osoitettu.
- Tarvikehankinnoissa huomioidaan hankintahinnan lisäksi kokonaisvaikuttavuus esimerkiksi potilaanhoitoon tai asiakkaan saamaan palveluun.
- Hoitotarvikehankinnoissa pyritään ohjaamaan yhteistoiminta-alueen yhteishankintoja vaikuttavampaan ja kokonaistaloudellisempaan suuntaan.
- Henkilöhygieniaan liittyvissä tuotehankinnoissa huomioidaan henkilöstölle annettava riittävä koulutus uuden tuotteen käyttöön, jotta tuotteiden oikealla käytöllä saavutetaan asiakasystävällisemmät ja kustannustehokkaammat toimintakäytänteet.

6) Lääkehankinnoissa tavoitellaan hinta-laatusuhteeseen perustuvaa kokonaisvaikuttavuutta huomioimalla myös asiakasnäkökulma.

- YTA-alueen yhteislääkehankinnoilla tavoitellaan vaikuttavia lääkkeitä ja lääkehoitoja kokonaisvaikuttavuuden saavuttamiseksi
- Arviointiperusteissa huomioidaan lääketurvallisuus, tuoteturvallisuus, asiakas- ja potilasturvallisuus, käyttötarkoitukseen soveltuminen, työturvallisuus ja ympäristöturvallisuus.
- Osana lääkehankintojen prosessia määritellään tarkoituksen mukainen lääkevalikoima, jonka lääkeneuvottelukunta vahvistaa. Kaikki lääkevalikoimaan

kuulumattomien kalliiden lääkkeiden (yli 10 000 €/vuosi) käyttöönotot käsitellään lääkeneuvottelukunnan kokouksissa. Läkeneuvottelukunta puoltaa/hylkää kalliin lääkkeen käytön.

- Lääkkeiden hintatietojen läpinäkyvyyttä ja tavoitettavuutta hoitoyksiköissä edistetään.
  - Lääkehankintoihin nimetyt asiantuntijaryhmän kyvykkyyttä edistetään.
  - Selvitetään mahdollisuudet kansallisten ja/tai EU-laajuisten lääkehankintojen hyödyntämiseen.
- 7) Laitehankintoja tehtäessä huomioidaan laitteen koko elinkaaren aikaiset kustannukset ja päästöt sekä vastuullisuusnäkökohdat laajasti.
- Laitehankintoja tehtäessä pyritään tekemään tulosperustaisia hankintoja pelkän laitteen ja tarvikkeiden/varaosien hankkimisen sijaan.
  - Laitteiden elinkaarenaikaisia päästöjä voidaan käyttää kriteerinä hankinnoissa.
  - Laitteiden hankinnassa huomioidaan ympäristövastuullisuus: kemikaalien ja reagenssien sekä jätteiden käsittely.
- 8) Lääkintälaitehankinnoissa edistetään innovaatioita varaamalla osan hankinnoista innovaatiokumppanuuksia varten.
- Selvitetään mahdollisuudet YTA-alueen laajuisten innovaatioiden toteuttamiseksi lääkintälaitehankinnoissa.
  - Huomioidaan YTA-alueen yhtenäisten lääkintälaitteohjelmistojen tuomat hyödyt mm. rekrytointitilanteisiin.
  - Tunnistetaan hyvinvointialueen strategian mukaiset kohteet, joissa tarvitaan aivan uusia ratkaisumalleja edistämään yhteiskunnallisesti merkittäviä haasteita.
  - Tunnistetaan uusia innovatiivisia toimijoita ja tuotekategorioita.
  - Tunnistetaan organisaation sisäiset kyvykkyudet innovaatiokumppanuuksiin.
  - Edistetään innostavaa, rohkeaa ja tavoitteellista ilmapiiriä innovaatiohankintojen toteutumiseksi.

9) Uudisrakennushankinnat toteutetaan laadittavaa hyvinvointialueen kestävän kehityksen tavoiteohjelmaa noudattaen.

- Rakennushankkeissa kiinnitetään materiaalisidonnaisten kasvihuonekaasupäästöjen lisäksi jatkuvasti enemmän huomiota myös neitseellisten materiaalien kulutuksen vähentämiseen ja kierrätysmateriaalien hyödyntämiseen.
- Uudisrakentamisessa käytetään vähintään 40 % ns. vihreää betonia silloin kun se on rakennusteknisesti mahdollista.
- Uudis- ja peruskorjaushankkeiden hankesuunnitteluvaiheessa otetaan käyttöön energiaoptimointi silloin kun se on teknisesti ja taloudellisesti mahdollista, joka yhdistää hankkeen ympäristö, laatu- ja kustannustavoitteet, kuten halutut sisäilmasto-olosuhteet ja investointi- tai elinkaarikustannukset ja elinkaaren aikaiset päästöt.
- Hankinnoissa toteutettavat muut ympäristötoimenpiteet määritellään tarkemmin kestävän kehityksen tavoiteohjelmassa.

10) Vuokratilahankkeet toteutetaan tarkoituksen mukainen tilatehokkuus huomioiden

- Kaikkia vuokratilahankintoja tarkastellaan tilatehokkuus huomioiden.
- Ei-toimintasidonnaisten tilojen osalta pyritään vähintään 10m<sup>2</sup>/htv tai tilatehokkuuteen.

11) Ajoneuvohankintoja tehtäessä huomioidaan ajoneuvojen ekologisuus ja elinkaaren aikaiset ylläpitokustannukset.

- Vähäpäästöisten ajoneuvojen osuutta kokonaisajoneuvokannasta kasvatetaan.
- Ajoneuvohankinnoissa vähintään 50 % hankituista ajoneuvoista alittaa CO<sub>2</sub> päästön 50 g/km.
- Ajoneuvot hankitaan leasing-vuokralle silloin kun niiden omistamisen arvioidut elinkaarikustannukset todennäköisesti ylittävät leasing-vuokrasta aiheutuvat kustannukset.



12) Puhepalveluhankinnoissa huomioidaan kokonaisarkkitehtuuri ja hyvinvointialueen digitaalisten palveluiden tuottamistavat, sekä mahdollistetaan jatkuva kehittäminen sopimuskauden aikana.

- Puhepalveluhankintaa suunniteltaessa kartoitetaan kokonaisvaltaisesti puhepalveluiden mahdolliset hyödyntämistavat.
- Puhepalveluhankinnan yhteydessä kartoitetaan sellaiset olemassa olevat tai suunnitteilla olevat digitaaliset palvelut, joilla saattaa olla yhtymäkohtia ko. hankintaan.
- Puhepalveluhankinnat tehdään soveltuvin osin yhteistyössä kokonaisarkkitehtuuriryhmän kanssa, jotta voidaan varmistaa puhepalveluhankintojen sovittaminen kokonaisarkkitehtuuriin.
- Selvitetään mahdollisuudet tekoälyn jatkohyödyntämiseen puheentunnistuspalveluissa.

13) ICT-hankinnoissa noudatetaan aluehallituksen hyväksymää ICT-toimintamallia, jonka mukaan ICT-hankinnoissa hyödynnetään pääasiallisesti hyvinvointialueen sidosyksiköitä.

- Hyvinvointialueen tietohallinnossa tulee olla riittävä kyvykkyys sidosyksiköiden ohjaamiseen, niiden tekemien hankintojen tarkoituksenmukaisuuden varmistamiseen sekä hankittavien järjestelmien ja palveluiden määrittelemiseen.
- ICT-hankinnoissa, jotka ovat luonteeltaan puhtaita palveluhankintoja (jolloin hankintaan ei liity hankittavaa tietojärjestelmää) voidaan hankinta tehdä markkinoilta, hyvinvointialueen hankintatoimen ohjauksessa.
- ICT-hankintoja voidaan myös muista perustelluista syistä tehdä markkinoilta sidosyksiköiden sijaan. Päätöksen ICT-hankinnan suorittamisesta muualta kuin sidosyksiköltä tekee hankinta- ja sopimusohjeessa määritellyissä raameissa toiminnasta vastaava viranhaltija.

## 7. Hankintojen periaateohjelman toteutumisen seuranta

Hankintojen periaateohjelman toteutumisesta raportoidaan aluehallitukselle kerran vuodessa. Hankintojen periaatteiden noudattamisesta tehdään kokonaisarviointi, jonka pohjaksi kerätään tietoa seuraavassa esitellyillä mittareilla. Yksittäisille mittareille ei voida tässä vaiheessa asettaa tavoitetasoa, koska optimitason määrittävää vertailutietoa ei ole vielä saatavilla. Hankintojen periaateohjelman ja

hyvinvointialueen hankintasuunnitelman toteutumista seurataan lisäksi hyvinvointialueen hankintojen viranhaltijaohjausryhmässä.

Mittari	Selite
Ostopalveluiden määrä (% ja €) suhteessa omana työnä toteutettuihin palveluihin	Ostopalveluiden ja omana työnä tuotettavan palvelun suhteen optimoinnilla tavoitellaan toiminnallisia ja taloudellisia hyötyjä.
Asiakaskokemusmittauksen sisältävien hankintojen lukumäärä (kpl)	Asiakaskokemusta mittaamalla hankintoja voidaan kehittää asiakasystävällisempään suuntaan.
Tulosperusteisesti toteutettujen hankintojen lukumäärä (kpl)	Tulosperusteisilla hankinnoilla tavoitellaan vaikuttavuuden näkökulmasta parannuksia hankinnan kohteeseen liittyen.
Suoritettujen tuotantotapa-analyyysien lukumäärä (kpl)	Tuotantotapa-analyysejä hyödyntämällä pyritään löytämään optimaaliset palvelujen järjestämistavat oma palvelutuotanto ja ostopalvelutuotanto huomioiden.
Suoritettujen markkinavuoropuhelujen lukumäärä (kpl)	Markkinavuoropuheluilla kasvatetaan markkinatuntemusta ja luodaan edellytykset markkinoiden ominaisuudet huomioiville hankinnoille.
Innovaatiokumppanuuksia hyödyntävien hankintojen lukumäärä (kpl)	Hankinnat, joissa on innovatiivisilla ratkaisulla tavoiteltu parannuksia hankinnan kohteeseen liittyen.
Suoritettujen yritysvaikutusarviointien lukumäärä (kpl)	Yritysvaikutusten arvioinnilla pyritään kartoittamaan hyvinvointialueen hankintojen mahdolliset vaikutukset elinkeinoelämään ennen hankinnan käynnistämistä.
Käytössä olevien tuotenimikkeiden kokonaismäärän kehitys (kpl)	Käytössä olevalla tuotenimikkeiden määrällä seurataan kokonaistuotevalikoiman kehitystä ja tuotevalikoiman tarkoituksenmukaisuutta.
Tarvikehankintojen kustannusten kehitys (€)	Tarvikehankintojen kustannuskehitystä seurataan (globaalit trendit huomioiden) tarvikehankintojen kustannustason hillitsemiseksi.
Ei-toimintasadonnaisten tilojen tilatehokkuus (m <sup>2</sup> /henkilötyövuosi)	Ei-toimintasadonnaisten työtilojen tilatehokkuudella on suora vaikutus tilakustannuksiin, jonka vuoksi pyritään mahdollisimman tehokkaaseen tilojen käyttöön.
Vähäpäästöisten ajoneuvojen osuuden (%) kehitys verrattuna muihin ajoneuvoihin	Vähäpäästöisten ajoneuvojen hankinta pienentää hyvinvointialueen hiilijalanjälkeä.
Ostolaskudatasta tuotettava hiilijalanjälkidata (CO <sub>2</sub> -ekvivalenttikilogrammat)	Hyvinvointialueen hankintojen vastuullisuutta ekologisuusnäkökulmasta seurataan hiilijalanjälkidataa keräämällä.

Taulukko 1. Mittaristo

## LIITE 1 – Hankintojen ja hankintojen strategisen johtamisen teoriaa

### Hankinnan määritelmä

Perinteinen määritelmä ”hankinta”- termille on, että kaikki se mistä organisaatiolle tulee lasku, on hankintaa. Yhtenä keskeisenä tekijänä hankinnan määrittelyssä voidaan siis pitää sitä, että organisaatio 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 tavarain talteenoton. Hankintatoimi voidaan siis nähdä organisationaalisenä ostamisena, toimittajien johtamisena ja ulkoisten resurssien johtamisena.

### 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, hyvinvointialueiden ja kuntien viranomaiset, kuntayhtymät, kuntien liikelaitokset ja niin sanotut julkisoikeudelliset laitokset.

Hankintoja ei kuitenkaan tehdä hankintalainsäädännön takia, vaan niistä julkiselle organisaatiolle saatavan hyödyn takia; toki hankintalainsäädäntöä tulee noudattaa. Johtavien viranhaltijoiden velvollisuuksiin kuuluu olennaisena huolehtia hankintalainsäädännön noudattamisesta huolehtiminen omalla vastuualueellaan.

### Hankintakategoriat ja SPEND-analyysi

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.

Hankintojen kuluanalyysi eli SPEND-analyysi kertoo, kuinka paljon hankintoihin käytetään määrärahoja vuoden aikana organisaatiossa ja sen eri yksiköissä esimerkiksi toimialoitain tai osastoittain. Lisäksi sen avulla saadaan myös tiedot toimittajien ja laskujen lukumäärästä halutuilla erottelutekijöillä. Kuluanalyysillä tunnistetaan siis eniten varoja käyttävät organisaation osat ja merkittävimmät hankinnan kohteet eli tuoteryhmät. Tämä on tärkeää, jotta hankintastrategiatyössä kyettäisiin kytkemään strategisia tavoitteita kyseisen organisaation ja vaikuttavuuden kannalta tärkeisiin tuoteryhmiin ja kategorioihin. Lisäksi

kuluanalyysin tuottamaa tietoa voidaan käyttää esimerkiksi toiminnan suunnitteluun ja resurssien jakoon.

## **Strateginen hankinta**

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 määritellä hankintakategoriakohtaiset strategiat. Kategoriastategiassa määritellään kyseisen hankintakategorian tavoitteet, tulevaisuuden optimaalinen toimittajakenttä, indikaattoritavoitteet ja toteutussuunnitelma.

### **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. Jakelu, hankinta ja tilaus-toimitusketjut ovat keskeinen osa organisaation strategiaa, jonka hallintaan ja johtamiseen osallistuu koko hallintaketju – aluehallitus ja organisaation ylin viranhaltijajohto.

#### **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 vastuuyksiköillä, toimipisteillä tai yksittäisillä osastoilla. Käytännössä organisaation hankintatoimi on kuitenkin yleensä edellä mainittujen väliltä. Keskitetty päätöksenteko saattaa esimerkiksi koskea tiettyjä 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		pienet ostoerät
suuret ostoerät: hankintahintojen alentuminen	suurhankinnat keskitetysti, muut hajautetusti	ostovoima <u>pirstaloitunut</u>
laskujen määrän vähentyminen	ostovoima hyödynnetään täysimääräisesti	osto-osaaminen hajautunut
reskontratyön ja laskutuksen vähentyminen	joustavuus hankinnoissa	vastuu hajautunut
työkustannusten vähentyminen		päällekkäisiä töitä
hankintaosaaminen keskittynyt		edellyttää paikallistuntemusta
edellyttää korkeaa ammattitaitoa		

Taulukko 2. Hankintojen johtamismallit