



soite^{2.0}

Ihminen keskiössä
Individen i centrum

Sote-uudistus

Rakennemuutos-hanke



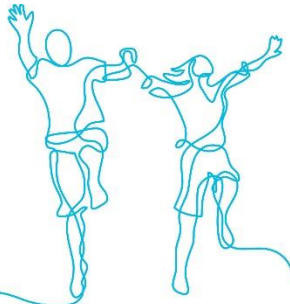
Hankintaprosessin kehittäminen

Kestävä Soite

20.12.2021

Sisällysluettelo

1. Tiivistelmä
2. Työn tausta ja tarkoitus
3. Hankintaprosessin tunnistetut kehityskohdat
4. Keskitetyn ja innovatiivisen hankintayksikön kehittämiskohdat
5. Liitteet



1. Tiivistelmä



Soiten hankintojen tulevaisuuden visio

- Soiten hankinnoiden tulevaisuuden kehittämisen peruspilarit:

Kustannustehokas hankintaprosessi:

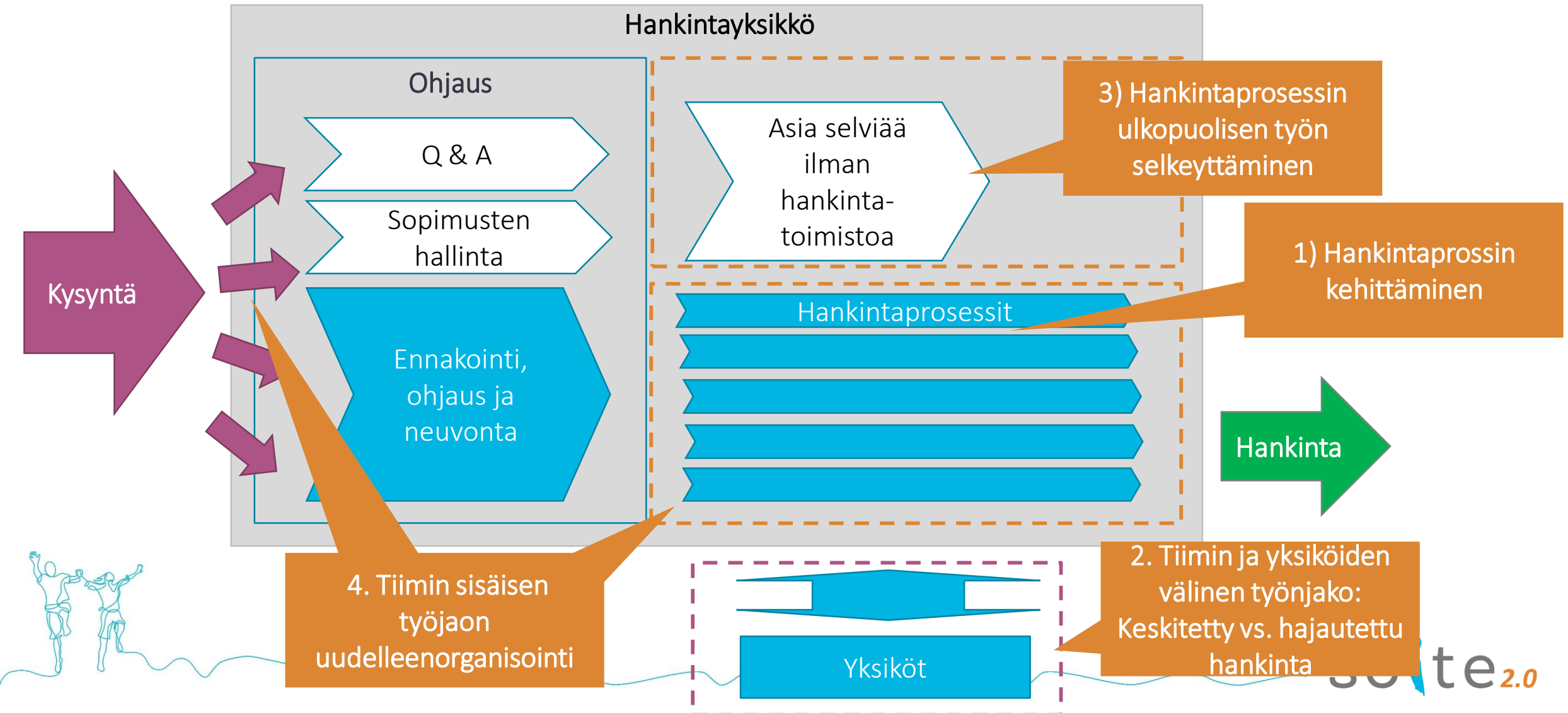
- Soite-tasoinen ostopalvelu- ja hankintastrategia
- Soiten hankintaosaaminen on vahvaa ja sitä varten on oikeat työvälineet
- Hankinnat on pitkälle keskitetty, ja toimipaikkojen henkilöstö keskittyy omiin ydintehtäviinsä
- Yksiköiden ja hankintojen välinen roolitus on tarkasti määritetty ja hankintaprosessi on selkeä kaikille osapuolille
- Soite on mukana valituissa hyödyllisissä hankintapöleissa
- Hankintatoimi on sähköistetty ja keskitetty, ja oikea tilannekuva on tarjolla reaaliaikaisesti
- Tärkeistä kilpailuttamisista on olemassa selkeä suunnitelma ja kilpailutusjaksojen pituudet
- Hankintaraja on oikea ja tukee hankintaprosessia

Keskitetty ja innovatiivinen hankintayksikkö

- Keskitettyyn hankintaan siirtymällä ja hankintayksikön roolia ja resurssia kasvattamalla
- Yksiköiden esimiesten työn vähentäminen hankintaan liittyvissä asioissa
- Järjestelmät tukemaan keskitettyyn hankintaan siirtymistä
- Hankintayksikössä osaaminen ja hankintaprosessin omistajuus
- Hankinnat kategorisoitu prosessia tukien ja hankintayksikön sisäisen työnjaon tarpeen mukaan



Hankintojen kehittämisen viitekehys



Yhteenveto tunnistetuista kehitystoimenpiteistä (1/2)

1. Toimenpiteet hankintaprosessin kehittämiseksi

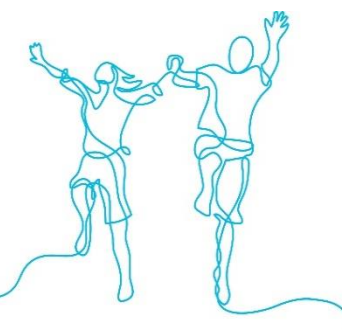
Toimenpide	Toimenpiteen aikaväli	Toimenpiteen laajuus
Hankintojen kategorioiden määrittäminen	Lyhyt	Iso
Hankintaohjeen selkeyttäminen	Lyhyt	Pieni
Hankintojen ennakkoinnin kehittäminen	Lyhyt	Iso

2. Toimenpiteet hankintatoimiston ja yksiköiden välisen työnjaon selkeyttämiseksi

Toimenpide	Toimenpiteen aikaväli	Toimenpiteen laajuus
Yksiköiden kanssa vastuunjaon selkiyttäminen ja systemaattisen hankintaprosessinhallinnan kehittäminen	Pitkä	Iso
Päätöksentekoketjun selkiyttäminen ja tekeminen näkyväksi organisaation tasolla	Lyhyt	Iso
Selkeistä yhteisistä (vuosikellon mukaisista) välietapeista yhdessä sopiminen	Lyhyt	Iso
Hankintapäätösten julkaisemisvastuiden selkiyttäminen ja julkaisujen laadun varmistaminen	Lyhyt	Pieni
Ennakkoinnin lisääminen yksiköistä päin hankintatiimiin	Pitkä	Iso

3. Toimenpiteet hankintaprosessin ulkopuolisen työn vähentämiseksi

Toimenpide	Toimenpiteen aikaväli	Toimenpiteen laajuus
Ohjaus-/ neuvontatoiminnon kehittäminen ja käyttöönotto	Lyhyt	Pieni
Organisaation sisäinen hankintaprosessien tuntemisen / ymmärtämisen kehittäminen	Pitkä	Iso
Usein kysytyjen kysymysten tunnistaminen ja vastausten esittäminen yhdessä paikkaa	Lyhyt	Pieni
Sopimustenhallinnan kehittäminen ja yksiköiden sopimustenhallintaan osallistumisen helpottaminen	Lyhyt	Pieni



Yhteenveto tunnistetuista kehitystoimenpiteistä (2/2)

4. Toimenpiteet hankintatoimiston sisäisen työnjaon selkiyttämiseksi

Toimenpide	Toimenpiteen aikaväli	Toimenpiteen laajuus
Hankintatiimin sisäisen työnjaon määrittely (etenkin kategorioihin perustuen)	Lyhyt	Iso
Hankintatiimissä vastuuhenkilön nimeäminen ”työnjakajaksi” etenkin yhteisen sähköpostin osalta	Lyhyt	Pieni
Hankintatiimin sisäisten toimintamallien yhtenäistäminen	Lyhyt	Iso
Viestinnän parantaminen ja sovittujen asioiden dokumentointi hankintatiimin sisäisesti	Lyhyt	Pieni
Pelastuslaitoksen mukaantulon aiheuttamien muutosten ja vaatimusten selvittäminen	Pitkä	Iso
Hankintajuridisen osaamisen kehittäminen, etenkin sopimuksiin liittyen	Pitkä	Iso
Maakunnalliseen hankintarenkaaseen liittyvistä toimintaperiaatteista sopiminen	Lyhyt	Pieni

Muut tunnistetut toimenpiteet

Toimenpide	Toimenpiteen aikaväli	Toimenpiteen laajuus
Keskusvaraston kanssa yhteistyön lisääminen	Pitkä	Iso
Tarvittavan resurssimäärän arvioiminen	Pitkä	Iso
Pienhankintatyökalun käyttöönottoaminen	Lyhyt	Iso
Sopimus pohjien päivittäminen	Lyhyt	Pieni
Sopimusluonnoksen julkaiseminen systemaattisesti osana tarjouspyyntöä	Lyhyt	Iso
Isojen hankintojen ”checklist”	Lyhyt	Pieni
Hankintatiimin koulutusten järjestäminen	Pitkä	Pieni
Rauhallisen työskentelytilan järjestäminen	Pitkä	Iso
Kehittämistyön takaaminen osoittamalla sille riittävästi aikaa	Pitkä	Iso
Osaamisen kehittäminen / Hankintojen ammattilaisten foorumeille / messuille osallistuminen	Pitkä	Pieni

2. Työn tausta ja tarkoitus



Tausta: Hankintaprosessin kehittäminen osana Kestävä Soite -ohjelmaa

Tausta ja tavoitteet

- Osana Kestävä Soite –ohjelmaa Soiteissa on tunnistettu tarve hankintaprosessin kehittämiseksi:
 - Hankintoja tulisi sujuvoittaa ja työnjakoa selkiyttää, jotta yksiköiden henkilöstö voisi paremmin keskittyä ydintehtäviinsä
 - Hankintaosaamista tulisi vahvistaa ja mahdollistaa myös hankintatiimille keskittyminen nimenomaan hankintaprosessiin liittyviin tehtäviin
- Prosessin aikana tunnistettuja tavoitteita ja hankintaprosessia ohjaavia periaatteita ovat mm:
 - Toiminnallinen kustannustehokkuus
 - Yhteinen tahtotila ja yhteistyö
 - Yhtenäiset toimintamallit
 - Tarkoituksenmukainen hankintamenettely
 - Laadullisen, taloudellisen ja juridisen oikeudellisuuden toteuttava hankintaprosessi
 - Ympäristömyönteiset ratkaisut

Toteutus

- Tämä työ keskittyi hankintaprosessin kehityskohtiin tavoitteenaan tunnistaa niistä keskeisimmät, jotta etenkin:
 - 1) Hankintatiimin varsinaisen hankintaprosessin ulkopuolinen työ saataisiin vähenemään
 - 2) Tiimin ja yksiköiden välinen työnjako selkiytyisi, jotta molemmat voisivat keskittyä omiin ydintehtäviinsä
 - 3) Hankinnat saataisiin kategorisoida, jolloin myös
 - 4) Hankintatiimin sisäinen työnjako saataisiin organisoida hankintojen tarpeiden näkökulmasta järkevällä tavalla.
- Työ toteutettiin syksyn 2021 aikana kolmen työpajan sarjana, joihin osallistui väkeä sekä Soiten hankintatiimistä, talousjohdosta että keskeisesti hankintoja tekevistä yksiköistä
- Tämän työn ulkopuolelle on rajattu suurilta osin muu kuin varsinainen hankintaprosessi. Toisin sanoen tarkastelun ulkopuolelle jätettyjä teemoja ovat mm. ostopalvelukokonaisuuden hallinta / make or buy – kysymykset, palvelutuotannon ohjaus ja valvonta, markkinoiden kehittäminen ja verkostoyhteistyö sekä innovatiiviset hankinnat



Intro: Hankinnoissa ei ole kyse vain siitä mihin hintaan ne toteutetaan – Hankinnoilla mahdollista vahvistaa mm. yhtymän strategian toteutumista

1

Hankinnoissa ei ole kyse vain siitä mihin hintaan ne toteutetaan

- Hankitaanko oikeita asioita – erityisesti palveluhankinnoissa?
- Toimiiko hankintaprosessi oikein esim. hankintayksikön ja hankintoja hyödyntävän toimialueen osalta?
- Kehitetäänkö hankinnoilla tietoisesti palvelutuotantoa, luodaanko edellytyksiä uusille sote-alan innovaatioille tai vahvistetaanko alueellista elinvoimaa?

2

Hankintojen tarkastelu auttaa hahmottamaan ko. hankinnan roolin osana kokonaisuutta

- Onko kyse palveluhankinnoista vai muista hankinnoista?
- Onko kyse strategisista hankinnoista vai muista hankinnoista?
- Onko järkevämpää hankkia palvelu vai tuottaa se itse?

3

Hankintojen valmistelun sujuvuus on tärkeää itse toteutuksen lisäksi

- Ovatko hankinnan valmistelun roolit ja käytännöt selkeät? – Onko hankintaprosessi ennakoiva ja oikea-aikainen?
- Hyödynnetäänkö moniammatillista osaamista? Entä kuinka hankintoja kehitetään eteenpäin?
- Kuinka alueen asukkaiden tarpeet ja toiveet huomioidaan osana hankintaprosessia?

4

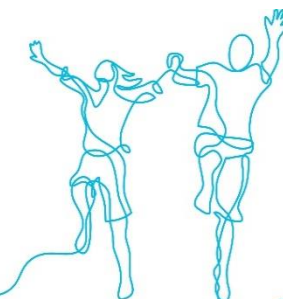
Hankintojen tarkastelu mahdollistaa myös mm. tuottajaohjauksen ja -valvonnan kehittämisen

- Miten palveluntuottajia ohjataan?
- Miten palveluntuottajia valvotaan?
- Kuinka sopimushallinta on toteutettu?

5

Kun hankintaprosessi toimii, helpottuvat myös innovatiiviset ja vaikuttavuus-perusteiset hankinnat

- Kuullaanko markkinaa ja tuottajia osana hankintaprosessia?
- Kokeillaanko uudenlaisia tapoja tuottaa palveluja?
- Kokeillaanko uudenlaisia tapoja maksaa esim. vaikuttavuudesta?



Syksyn aikana tunnistettiin hankintaprosessin keskeiset haasteet ja alustavat toimenpiteet niihin vastaamiseksi – Seuraavana vuorossa toimintamallin viimeistely sekä käyttöönotto

Marraskuu 2021

Joulukuu 2021

Kevät 2022 →

1. Hankinnan ylätason periaatteet, tavoitteet, nykytila ja haasteet (TP1)

- Hankinnan ylätason periaatteiden määrittäminen
- Hankinnan ja hankintaprosessin tavoitteiden määrittäminen
- Hankinnan nykytila
- Hankinnan hyvin toimivat kokonaisuudet
- Hankinnan keskeiset haasteet

2. Kehityssuunnitelman työstö (TP2)

- Hankintaprosessin läpikäynti
- Hankintojen hajauttaminen ja keskittäminen
- Hankintapolitiikka ja sopimuskäytännöt
- Hankintaorganisaation ja työkalujen määrittäminen

3. Prosessien ja toimintamallien suunnittelu (TP3)

- Hankintaprosessin kehittäminen
- Työnjaon määrittäminen
- Toimintamallin määrittely ja suunnittelu

Toimintamallin käyttöönotto (Tämän projektin ulkopuolella)

- Uuden hankintojen organisointimallin määrittely ja käyttöönotto
- Uuden hankinnan toimintamallin kuvaaminen ja ohjeistuksen tekeminen
- Hankintatoimen kehittämisen ja osaamisen kehittämisen suunnitelma
- Vaiheistettu toimintamallien käyttöönotto priorisoiduissa hankintakategorioissa
- Toimintamallin käyttöönoton tuki
- Toimintamallien noudattamisen seuranta ja ohjeistusten päivitys

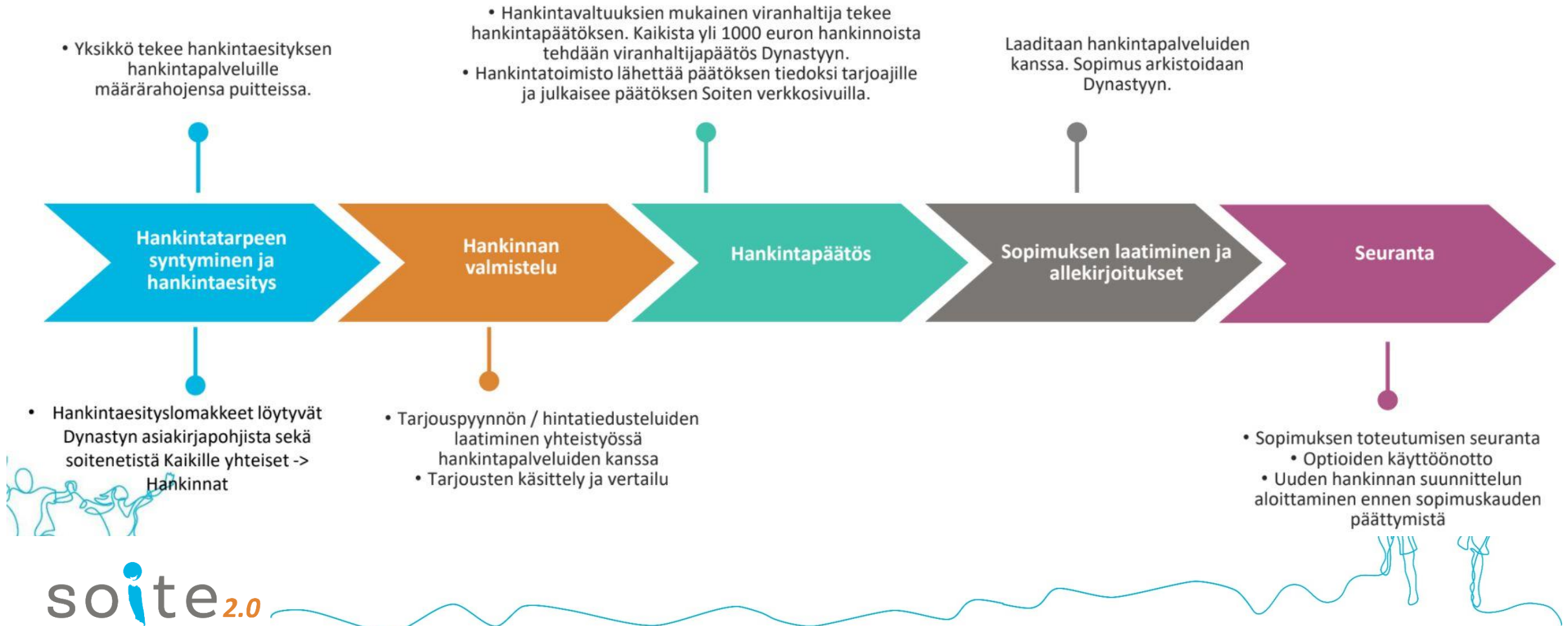


3. Hankintaprosessin tunnistetut kehityskohdat

1) Hankintaprosessin kehittäminen



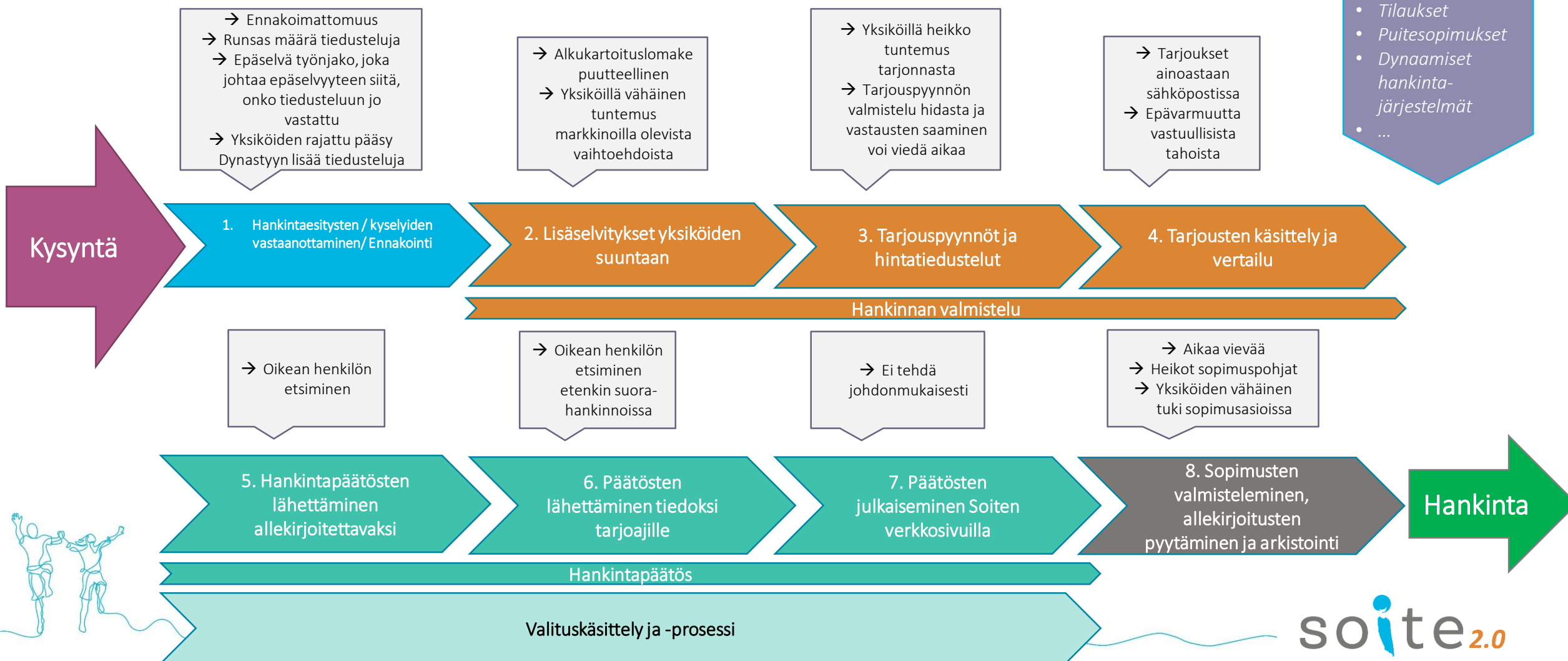
Soiten nykyinen hankintaprosessi



1. Nykyisen hankintaprosessin tunnistettuja kipupisteitä hankintatoimiston näkökulmasta

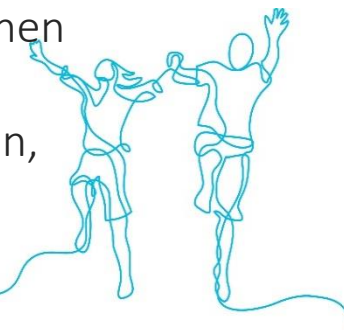
Hankintaprosessissa huomioitava myös:

- Tilaukset
- Puitesopimukset
- Dynaamiset hankinta-järjestelmät
- ...



Kategorioiden valinta: Hankintojen selkeä kategorisointi tukee keskitettyä hankintaprosessia

- Hankintakategoria tarkoittaa joukkoa tuotteita ja palveluita, joiden hankintoja ohjataan ja koordinoidaan yhtenä kokonaisuutena.
- Kategorisointia voi suunnitella mm. palveluyksikön osallistamisen, hankintayksiköltä vaadittavan roolin, sopimusosaamisen tason tai muun osaamisen näkökulmasta.
- Hankintojen kategorisoinnin hyödyt:
 - Kun hankinnat on jaettu eri päähankintakategorioihin, voidaan kuhunkin päähankintakategoriaan nimetä vastaava hankinta-asiantuntija eli **kategoriavastaava** edellyttäen, että yksikössä on riittävästi resursseja.
 - Kategorisointi auttaa **jäsentämään hankintatoimen kokonaisuutta ja priorisoimaan henkilöresursseja**. Asiantuntijaresurssit voidaan kohdentaa merkityksellisiin hankintoihin.
 - **Organisaation erilaiset tarpeet ja markkinatietämys voidaan yhdistää** -> tehokkaampi markkinoiden, toimittajien, tilaajien ja sopimusten hallinta.
 - Kategorisointi **tukee tehokasta työn- ja vastuunjakoa**.
 - Varmistetaan kategoriakohtaisesti **yhtenäiset toimintaperiaatteet** ja -tavat sekä tarkoituksenmukainen hankinnan tuki ja vastuut.
 - Kategorisointi tukee **markkinoiden tuntemuksen lisäämistä** ja hankintoja koskevan tavoiteasetannan, vuorovaikutuksen ja kilpailutuksen toteuttamista.



Esimerkkejä mahdollisista hankintojen kategorisoinneista

Esimerkki eräästä suuresta kuntayhtymästä

Hankintaryhmä	Hankintaryhmä
Asumispalvelut	Aikuisten ja vammaisten henkilöiden palvelut
Erikoissairaanhoidon palvelut	Ensihoitopalvelut
ICT-palvelut	Matkustus- ja kuljetuspalvelut
Lääkkeet ja hoitotarvikkeet	Miepä avopalvelut ja laitoshoido
Kliiniset tukipalvelut	Perusterveydenhuollon palvelut
Lasten, nuorten ja perheiden ostopalvelut	Työterveyspalvelut
Terveysasema- ja kokonaisulkoistukset	Kotihoito ja kotihoidon muut palvelut
Huolto- ja kiinteistöpalvelut	Terapia- ja kuntoutuspalvelut
Toimisto- ja hallintopalvelut	Toimistotarvikkeet ja kirjallisuus
Ateriapalvelut	Muut hankinnat

Esimerkki Valtion hankintakäsikirjasta

Hankintaryhmä
Toimitilat
ICT-hankinnat
Hallinnolliset palvelut
Asiantuntija- ja tutkimuspalvelut
Koneet, laitteet ja kuljetusvälineet
Aineet, tarvikkeet ja tavarat
Henkilöstöpalvelut
Matkustuspalvelut

Esimerkki Tukholmasta

Hankintaryhmä
Facility Management
Kiinteistö
Ajoneuvot
ITC ja kommunikaatio
Lääkkeet ja niihin liittyvät palvelut
Lääkintäteknikka ja siihen liittyvät kulutustuotteet
Kuljetukset
Hoitoon ja hammashoitoon liittyvät palvelut
Hoitoon liittyvät laitteet ja kulutustarvikkeet
Muut materiaalit ja palvelut



Soiten hankintojen uusi kategorisointi

Sote-uudistus

Toimenpide	Kuvaus	Aikataulu ja vastuullinen	Mittarit /todentaminen
Hankintojen kategorioiden määrittäminen (kts. mahdollinen kategorisointi alla)	Sovitaan hankintojen kategorisoinnista, mm. hankintatiimin sisäisen työnjaon/työtehtävien selkeyttämiseksi		Hankinnat kategorisoitu (Kyllä/Ei)

Osana työtä tunnistettu mahdollinen kategorisointi (ALUSTAVA NÄKEMYS)	Kategoriaan käytetty vuosittainen resurssi (Karkea arvio)
Kuljetukset (+ Ajoneuvot)	6 kk (+ 3kk)
Sote-palvelut	18-24 kk
Tekninen puoli/ tekniset palvelut (sis. Siivouspalvelut)	5 kk
ICT	12 kk
Tavarat, aineet, tarvikkeet; ERVA-kilpailutukset/Keskusvarasto ja tavaralogistiikka	3 kk
Laitehankinnat	12 kk

Osana hankintakategorioiden pohdintaa tulee huomioida myös, mm:

- Toistuvat vuosihankinnat
- Maakunnan hankintarengas (22 eri hankintaryhmää)
- Inhouse-hankinnat
- Vuosittaisen resurssin osalta ei ole huomioitu pelastuslaitoksen hankintoja 01.01.2023 alkaen

Hankintaprosessin kehittämiskohdat

Toimenpide	Kuvaus	Aikataulu ja vastuullinen	Mittarit /todentaminen
Hankintaohjeen selkeyttäminen	- Päivitetään hankintaohjetta helppolukuisemmaksi, erityisesti liittyen roolitukseen/vastuisiin - Yhteensovitetaan ohje Dynasty 10:n kanssa		Hankintaohjetta selkeytetty (Kyllä/Ei)
Alkukartoituslomakkeen kehittäminen	Alkukartoituslomakkeen päivittäminen, systemaattinen ja sovittu käyttöönotto ja kategorioittain muokattu vastaamaan tarvetta		- Alkukartoituslomake päivitetty (Kyllä/Ei) - Sovittu missä yhteydessä käytetään ja yksiköt täyttävät lomaketta (Kyllä/Ei)
Hankintojen ennakkoinnin kehittäminen	- Suunnitellaan miten investointihankinnat huomioidaan vuosikellossa seuraavina vuosina - Yksiköiden tarpeet tunnistetaan ja kerätään etukäteen		Kysynnän ennakkoinnin kehittyminen
Yksikön markkinatarjonnan tuntemuksen kehittäminen	- Yksiköillä vähäinen tuntemus markkinoilla olevista vaihtoehdoista - Erikoistuminen ja työnjako tiimin sisällä mahdollistaa perehtymiseen markkinatilanteesta ja tarjoajista		- Tiimin sisäinen työnjako ja vastuut selkiytetty (Kyllä/Ei) - Omaan erikoistumiseen liittyvät vaatimukset täyttyy (Kyllä/Ei)

4. Keskitetyn ja innovatiivisen hankintayksikön kehittämiskohdat

- 2) Tiimin ja yksiköiden välinen työnjako
- 3) Hankintaprosessin ulkopuolisen työn selkeyttäminen
- 4) Tiimin sisäisen työjaon uudelleenorganisointi



2. Tiimin ja yksiköiden välinen työnjako: Hankintojen johtamisen voi jakaa hajautettuihin, hajakeskitettyihin sekä keskitettyihin hankintamalleihin – Soiten tavoitteena siirtyä enemmän kohti keskitettyä mallia

Hajautetut hankinnat

”Täysin hajautetussa hankintatoimessa jokainen organisaatioyksikkö, osasto tai henkilö **vastaa omien hankintojensa toteuttamisesta** itsenäisesti”

Mallin hyödyt:

- Ei tarvitse odottaa ulkopuolisia tarkistuksia tai hyväksyntöjä
- Sujuvaa ja nopeaa

Mallin mahdolliset haitat:

- Haasteena organisaation kokonaisuuden hallinta ja hankintojen seuranta kynnysarvojen täyttymisen näkökulmasta

Hajakeskitetyt hankinnat

”Osa hankintaprosessin tehtävistä voidaan **keskittää** erilliselle yksikölle, kun taas loput tehtävät on mahdollista tehdä kaikissa organisaation osissa”

Keskitetään ja hajautetaan:

- Keskitetty funktio määrittää hankinnan periaatteet ja menettelytavat
- Huolehtii koko organisaation hankintaosaamisen ylläpidosta ja mittaa suorituskkyä
- Hajautettu toiminta sijoittuu usein hankintojen tekniseen asianhoitoon (vaatimusmäärittelyihin, sopimusten ja toimittajamarkkinatilanteen seurantoihin yms.)

Keskitetyt hankinnat

”Kaikki **keskeiset** hankintaprosessin vaiheet kuten kilpailuttaminen, ostaminen, sopimusten hallinta, toimittajayhteistyö sekä hankintapäätökset **on keskitetty** hankintaosastolle”

Mallin hyödyt:

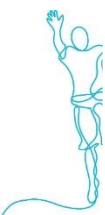
- Skaala- ja muiden yhteisvaikutusetujen saavuttaminen
- Hyödyntää yhteishankintoja ja –sopimuksia

Mallin mahdolliset haitat:

- Hankintojen toteuttamisen hitaus, kankeus ja byrokraattisuus
- Asiakkaiden todellisten tarpeiden ymmärrys ja huomioiminen voi kärsiä

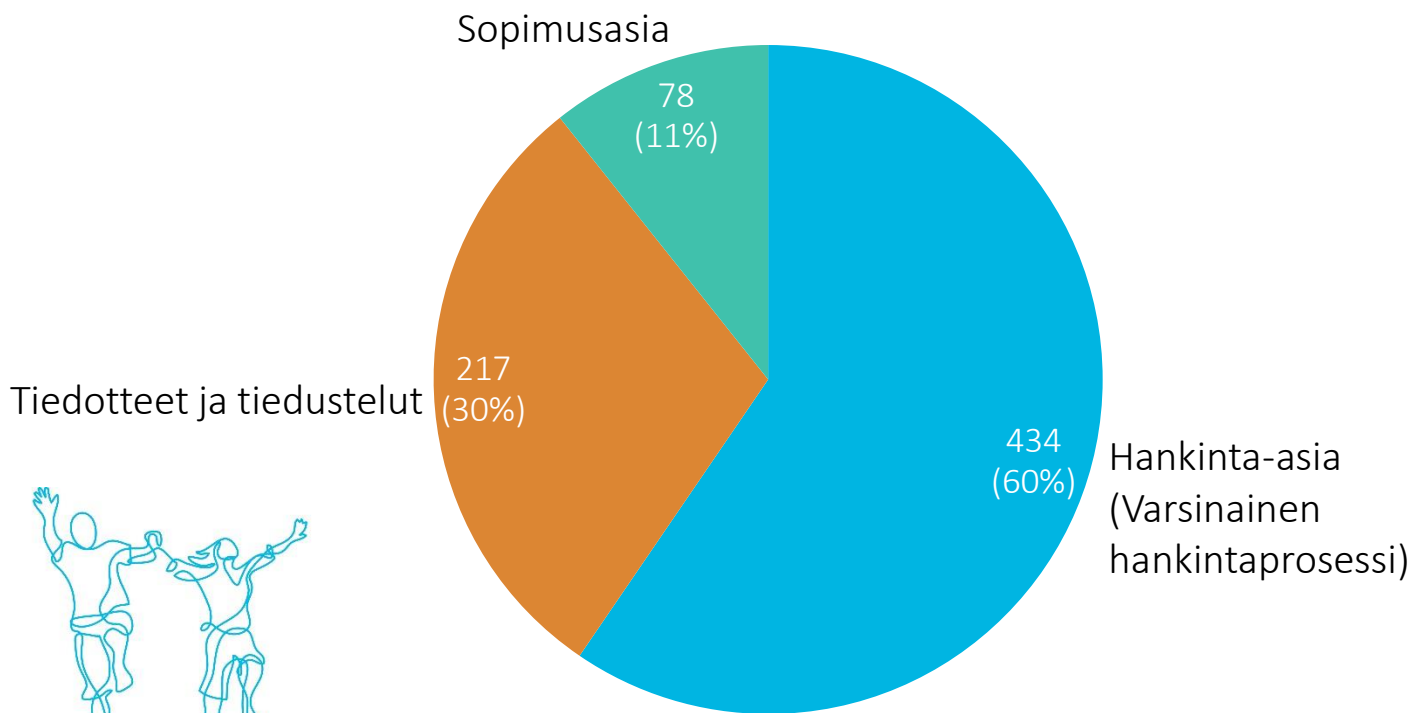
2. Tiimin ja yksiköiden välinen työnjako

Toimenpide	Kuvaus	Aikataulu ja vastuullinen	Mittarit /todentaminen
Yksiköiden kanssa vastuunjaon selkiyttäminen ja systemaattisen hankintaprosessin hallinnan kehittäminen	- Sovitaan yksityiskohtaisemmasta taustatyöstä ja kartoituksesta - On selkeää, missä minkäkin hankinnan osalta ydinsubstanssiosaaminen asuu - Otetaan laajemmin käyttöön alkukartoituslomake (mahdollisesti eriytettynä useampaan tarkoitukseen)		Alkukartoituslomake otettu laajemmin käyttöön (Kyllä/Ei)
Päätöksentekoketjun selkiyttäminen ja tekeminen näkyväksi organisaation tasolla	- Tiedetään aina, mikä rooli tekee päätöksiä, kuka allekirjoittaa, ym. - Mahdollisesti päätöksentekovaltuuksien uudelleen allokointi		Arvio päätöksentekoketjun selkeydestä tehty (Kyllä/Ei)
Selkeistä yhteisistä (vuosikellon mukaisista) välietapeista yhdessä sopiminen	Ennaltaehkäistään ja ennakoidaan hankintatoimiston kuormittavuutta		Lisää vuosikellon mukaisista toimista sovittu (Kyllä/Ei)
Hankintapäätösten julkaisemisvastuiden selkiyttäminen ja julkaisujen laadun varmistaminen	- On selkeää, kuka hankintapäätökset julkaisee - Julkaistut päätökset ovat tasalaatuisia		Prosessi hankintapäätösten julkaisun osalta selkiytetty (Kyllä/Ei)
Ennakoinnin lisääminen yksiköistä päin hankintatiimiin	- Esim. yksikköjen pienhankinnoista ilmoittaminen hyvissä ajoin hankintatiimille (esim. listoilla heti kun budjetoitu ja tiedossa) - Keskusvaraston sisältö suunniteltava huolella, jotta suurin osa pienhankinnoista hoidetaan keskusvaraston kautta		- Prosessi luotu ennakkoinnin parantamiseksi (Kyllä/Ei) - Keskusvaraston ulkopuolisten pienhankintojen määrän lasku
	Investointihankinnat + leasing (vuosi + vuosi periaatteella)-luonteisten hankintojen ennakointi		??



3. Hankintaprosessin ulkopuolinen työ: Syys-lokakuun 2021 aikana noin 30%* hankinnat-postista liittyi hankintaprosessin ulkopuoliseen työhön – Näitä vähentämällä hankintatoimistolle jäisi enemmän aikaa nimenomaan hankintaprosessin asioille

729 kpl hankinnat –sähköpostilaatikon viesteistä/viestiketjuista eriteltynä kategorioittain



Yhteenveto

Hankintatoimisto sai keskimäärin 16 sähköpostia/sähköpostiketjua päivässä hankinnat-osoitteeseen

Kiireisimpänä päivänä toimisto sai kaikkiaan 31 sähköpostia/viestiketjua

Hiljaisimpana päivänä toimisto sai yhden sähköpostin/viestiketjun

*729 sähköpostia/sähköpostiketjua on eritelty eri kategorioihin, jolloin vaihteluväli on 27-30% välillä

3. Hankintaprosessin ulkopuolinen työ

Toimenpide	Kuvaus	Aikataulu ja vastuullinen	Mittarit /todentaminen
Ohjaus-/neuvontatoiminnon kehittäminen ja käyttöönotto	Tiedotetaan ja opastetaan yksiköitä etupainotteisesti hankintatoimiston kyselyiden ja työmäärän vähentämiseksi		Ohjauksen / neuvonnan toimintamallit luotu ja otettu käyttöön (Kyllä/Ei)
Organisaation sisäinen hankintaprosessien tuntemisen / ymmärtämisen kehittäminen	Neuvotaan ja ohjataan organisaation yksiköitä hankintaprosessiin liittyen: Esim. tietoiskut/koulutus esimerkiksi sopimustietojen etsimisestä järjestelmistä		Koulutuksia järjestetty (Kyllä/Ei)
Usein kysytyjen kysymysten tunnistaminen ja vastausten esittäminen yhdessä paikkaa	"UKK" tunnistettu ja koottu yhteen paikkaan esim. intraan		"UKK" kirjoitettu auki (Kyllä/Ei)
Sopimustenhallinnan kehittäminen ja yksiköiden sopimustenhallintaan osallistumisen helpottaminen	Yksiköille sekä pääsy Dynastyyn että osaamisen kehittäminen		Käyttölupien määrä lisääntynyt (Kyllä/Ei)



4. Tiimin sisäinen työnjako

Toimenpide	Kuvaus	Aikataulu ja vastuullinen	Mittarit /todentaminen
Hankintatiimin sisäisen työnjaon määrittely (etenkin kategorioihin perustuen)	Hankintatiimin organisoituminen hankintatarpeiden/-kategorioiden näkökulmasta		Uusi työnjako otettu käyttöön (Kyllä/Ei)
Hankintatiimissä vastuuhenkilön nimeäminen ”työnjakajaksi” etenkin yhteisen sähköpostin osalta	Voisiko nimetä ”portinvartijan” helpottamaan työn jakautumista tiimin jäsenille?		Vastuuhenkilö nimetty (Kyllä/Ei)
Hankintatiimin sisäisten toimintamallien yhtenäistäminen	Sovitaan hankintatiimin sisäisistä toimintamalleista ja –periaatteista (esim. tulostus vs. tallennus suoraan kansioon)		Toimintamallin ja –periaatteiden arviointi ja toteutuksen seuranta
Viestinnän parantaminen ja sovittujen asioiden dokumentointi hankintatiimin sisäisesti	Kehitetään sisäistä viestintää ja varmistetaan dokumentointi		Toimintamallien arviointi ja seuranta
Pelastuslaitoksen mukaantulon aiheuttamien muutosten ja vaatimusten selvittäminen	Selvitetään yhdessä ja hyvissä ajoin mukaantulon vaikutus hankintatoimeen		Pelastuslaitoksen mukanaan tuomat tarpeet hankinnoille selvitetty ja niihin vastaaminen suunniteltu (Kyllä/Ei)
Hankintajuridisen osaamisen kehittäminen, etenkin sopimuksiin liittyen	Hankintajuridisen osaamisen lisääminen, etenkin ettei käytettäisi toimittajien sopimus pohjia		Käytössä omat sopimus pohjat pääsääntöisesti
Maakunnalliseen hankintarenkaaseen liittyvistä toimintaperiaatteista sopiminen	Sovitaan selkeästi kuka vastaa hankintarenkaaseen liittyvistä asioista		Vastuunjaosta sovittu (Kyllä/Ei)
Osaamisen kehittäminen	- Osaamisen ja hankinta-asiantuntijuuden kehittäminen - Ostotuki		Päätösten valmistelussa ei virheitä

Hankintarajan nostaminen

Toimenpide	Kuvaus	Aikataulu ja vastuullinen	Mittarit /todentaminen
Hankintarajan nostaminen	Nostetaan hankintaraja hankintatoimiston ja yksiköiden työmäärän vähentämiseksi		Hankintarajaa nostettu (Kyllä/Ei)

Havainnollistava laskelma hankintarajaan liittyen

- Alle 4 000 € hankintoja: 78 kappaletta per 5 kk (1.4. – 27.8.2021)
- Karkea arvio hankinnan viemästä työajasta (yksiköt ja hankintatiimi yhteensä): 3-4h
 - Arvio työmäärästä tehty haastatteluiden perusteella (käytetty aika yksiköissä + hankintatiimissä)
 - Yksikössä käytetty työaika n. 60-70% hankintaan kuluva kokonaisajasta

$$78 / 5 \text{ kk} = 15,6 \text{ hankintaa/kk}$$
$$15,6 * 4\text{h} = 62,4 \text{ tuntia työaikaa per kuukausi}$$



Hankintapäätösten määrä 1.4.-27.8.2021 (5 kk)

Päätöksen tekijän nimike	Hankintavaltuutuksen suuruus	Tehtyjen päätösten määrä	Luonnostilassa	Muuta
Vastuualuejohtaja	alle 4000 €	64	14	
Palvelualuejohtaja	4000 – 20.000 €	47	5	
Muutosjohtaja	4000 – 20.000 €	6		
Tekniikan viranhaltijat	alle 20.000 €	6		
Tekninen johtaja	20.000 € - 214.000 €	10 (pienhankinta)		• 2 kansallisen kynnysarvon ylittävää
Tietohallintojohtaja	20.000 € - 214.000 €	9 (pienhankinta)	1	• 2 kansallisen kynnysarvon ylittävää
Hankintajohtaja	20.000 € - 400.000 €	37 (pienhankinta)	3	• 13 kansallisen kynnysarvon ylittävää • 4 EU-kynnysarvon ylittävää
Toimitusjohtaja	400.000 – 1.000.000 €	1 (pienhankinta)		• 3 kansallisen kynnysarvon ylittävää

- Hallituksen tekemiä hankintapäätöksiä ei mukana (yli 1 milj. €)
- Hankintarajan muutos näkyy erityisesti vastuualuejohtajien tekemien päätösten määrässä

Muut tunnistetut toimenpiteet (1/2)

Toimenpide	Kuvaus	Aikataulu ja vastuullinen	Mittarit /todentaminen
Keskusvaraston kanssa yhteistyön lisääminen	- Ymmärretään, mitä hankitaan keskusvaraston kautta, ja kuinka yhteistyötä hankintatiimin kanssa voisi kehittää - Selkeä tarkistus- ja kontrolliprosessi		Yhteistyön mallista sovittu (Kyllä/Ei)
Tarvittavan resurssimäärän arvioiminen	Tarvittavaa hankintaresurssia arvioitava säännöllisesti hankintaprosessin muutoksen ja kehityksen aikana		Resurssi suhteessa työhön oikea
Pienhankintatyökalun käyttöönotto	Hyödynnetään Clodian pienhankintaosiota täysimittaisesti hankintatoimiston ja yksiköiden työmäärän vähentämiseksi		Pienhankintatyökalu otettu käyttöön (Kyllä/Ei)
Sopimus pohjien päivittäminen	Uusitaan valitut sopimus pohjat sopimuksien laatimisen helpottamiseksi		Uudet sopimus pohjat otettu käyttöön (Kyllä/Ei)
Sopimusluonnoksen julkaiseminen systemaattisesti osana tarjouspyyntöä	Sopimusluonnos julkaistaan jo hyvissä ajoin osana tarjouspyyntöä, jotta siitä päästään neuvottelemaan jo aikaisessa vaiheessa ja mahdolliset epäkohdat huomataan hyvissä ajoin		Sopimusluonnos julkaistu systemaattisesti osana tarjouspyyntöä (Kyllä/Ei)
Isojen hankintojen ”checklist”	Ennalta mietitty lista tärkeimmistä huomioitavista asioista isoissa hankintaprosesseissa, jotta kaikki oleelliset seikat tulisivat varmasti huomioiduksi		Checklist luotu (Kyllä/Ei)

Muut tunnistetut toimenpiteet (2/2)

Toimenpide	Kuvaus	Aikataulu ja vastuullinen	Mittarit /todentaminen
Hankintatiimin koulutusten lisääminen	Vahvistetaan henkilöstön Dynasty 10:n ja Cloudian käyttöosaamista		Koulutukset järjestetty (Kyllä/Ei)
Rauhallisen työskentelytilan järjestäminen	Varmistetaan tarkoituksenmukaiset työtilat		Toimistotilan toimivuuden arviointi
Kehittämistyön takaaminen osoittamalla sille riittävästi aikaa	Taataan kehittämistyölle enemmän aikaa		Kehittämiselle varatun ajan arviointi ja seuranta
Osaamisen kehittäminen / Hankintojen ammattilaisten foorumeille / messuille osallistuminen	Ylläpidetään ja vahvistetaan hankintatoimiston ammatillista kehittymistä		Ammattilaisfoorumeille osallistuminen ja osaamisen kehittymisen seuranta



4. Liitteet



Liite: PHHYKY:n monituottajuusstrategia havainnollistaa hankintoihin liittyvää dynamiikkaa – Soitella nyt fokuksessa nimenomaan hankintaprosessin kehittäminen



Liite: Hankintatoimen hyvään johtamiskäytäntöön kuuluvat mm. seuraavat tehtävät:

- Hankintatoimen organisointi eli kuka henkilönä vastaa hankintatoimesta, onko apuna hankintaryhmää, ohjausryhmää tms.
- Hankintatoimen tehtävien ja vastuiden määrittely
- Työnjaon määrittely esim. tuoteluokittelun pohjalta
- Hyväksymisvaltuuksien ja pienhankintarajan määrittely, jollei työjärjestyksessä niitä mainita
- Vastuu hankintojen toteuttamisesta julkisia hankintoja koskevien säädösten ja määräysten mukaan
- Hankintaohjeen, pienhankintaohjeen, hankintojen ohjausohjeen laatiminen ja ylläpito
- Hankintojen tuoteluokittelun eli kategorisoinnin hyödyntäminen hankintojen ohjauksessa, suunnittelussa, toteutuksessa ja seurannassa
- Kilpailutusten keskittämisen ja tilaamisen hajauttamisen/keskittämisen määrittely
- Hankintojen suunnitteluprosessin määrittely (sisältäen suunnitteluohjeiden laatimisen, hankintatarpeiden keruun, priorisoinnin, suunnitelman hyväksymisen ja seurannan sekä kilpailutuskalenterin laatimisen yhteistyössä taloushallinnon ja substanssivastaavien kanssa)
- Hankintojen toteuttamistapoja koskevissa linjauksissa avustaminen (Hankinta omana työnä vai ulkoistamisen –linjaukset sekä hankintayhteistyömahdollisuuksien hyödyntäminen)
- Mahdollisen yhteishankintayksikön puitejärjestelyjen hyödyntäminen
- Hankintojen seuranta ja valvonta
- Hankintatoimen tietojärjestelmien käyttöönotto ja hyödyntäminen
- Vastuullisuuden periaatteiden ja innovaatiotoiminnan tukemiseen liittyvien kysymysten huomioon ottaminen
- Yksikön hankintatoimen asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen



Liite: Hankintaprosessista

- Hankintaprosessiin kuuluvat pääsääntöisesti seuraavat vaiheet:

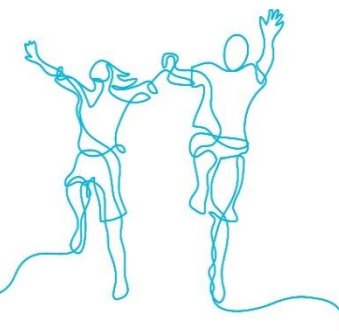
- Hankinnan suunnittelu, valmistelu ja toteutusvaihtoehdon valinta
- Hankinnan kohteen määrittely sekä hankintaehdotuksen teko tarvittaessa
- Hankintamenettelyn valinta
- Tarjouspyynnön laatiminen ja hankinnasta ilmoittaminen
- Ehdokkaiden osallistumishakemusten arviointi ja tarjoajien valinta kaksivaiheisessa menettelyssä
- Tarjousten vastaanottaminen ja avaaminen
- Tarjoajien soveltuvuuden arviointi muissa kuin kaksivaiheisissa menettelyissä
- Tarjousten tarjouspyynnönmukaisuuden tarkistaminen
- Tarjousten vertailu
- Hankintapäätöksen tekeminen
- Hankintapäätöksen tiedoksianto
- Sopimuksen tai tilauksen tekeminen
- Sopimuksen ja toimituksen valvonta
- Sopimushallinta ja toimittajayhteistyö
- Laskujen käsittely ja maksaminen
- Määrärahojen seuranta

Kuva 5. Hankintatoimen prosessi ylätasolla



Liite: Hankintatoimen organisoinnista ja keskittämisestä

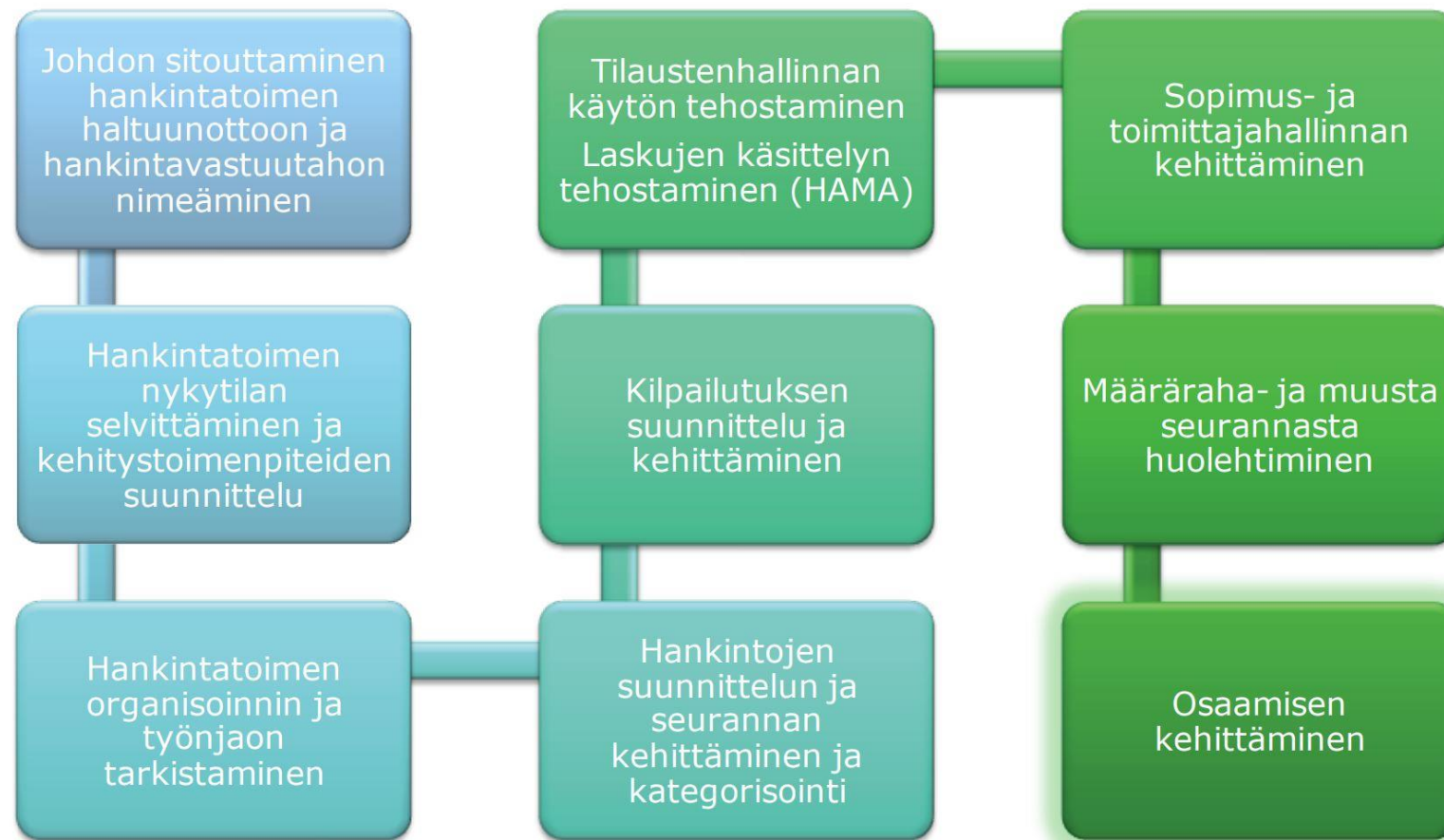
- **Hankintatoimen organisointi** voi olla toteutettu joko hajautetusti tai keskitetysti tai keskitetysti hajautettuna siten, että tarjouskilpailut toteutetaan keskitetysti asiantuntijayksiköiden toimesta, mutta tilaaminen on hajautettu.
 - Keskitetyssä toimintamallissa on yleensä paremmat edellytykset varmistaa toiminnan vaatima asiantuntijuuden laatu sekä kehittämisen edellytykset ja välttää päällekkäisyyksiä.
 - Keskitetty yksikkö pystyy palvelemaan tehokkaammin laajempaa asiakasjoukkoa ja turvaamaan paremmin asiantuntijuuden saatavuuden ja riittävyyden.
 - Tilaamisen hajauttaminen soveltuvin osin voi puolestaan nopeuttaa tilauksesta maksuun -prosessia.
- **Strategisille tai volyymiltaan merkittävimmille kategorioille** sekä ICT-hankinnoille voidaan nimetä toteutuksesta vastuullinen tulosityksikkö tai yksittäinen virkamies.
 - Vastuullinen taho vastaa kategorian/toimialan hankintatoiminnan käytännön järjestämisestä.



Liite: Hankintatoimen kehittämisestä

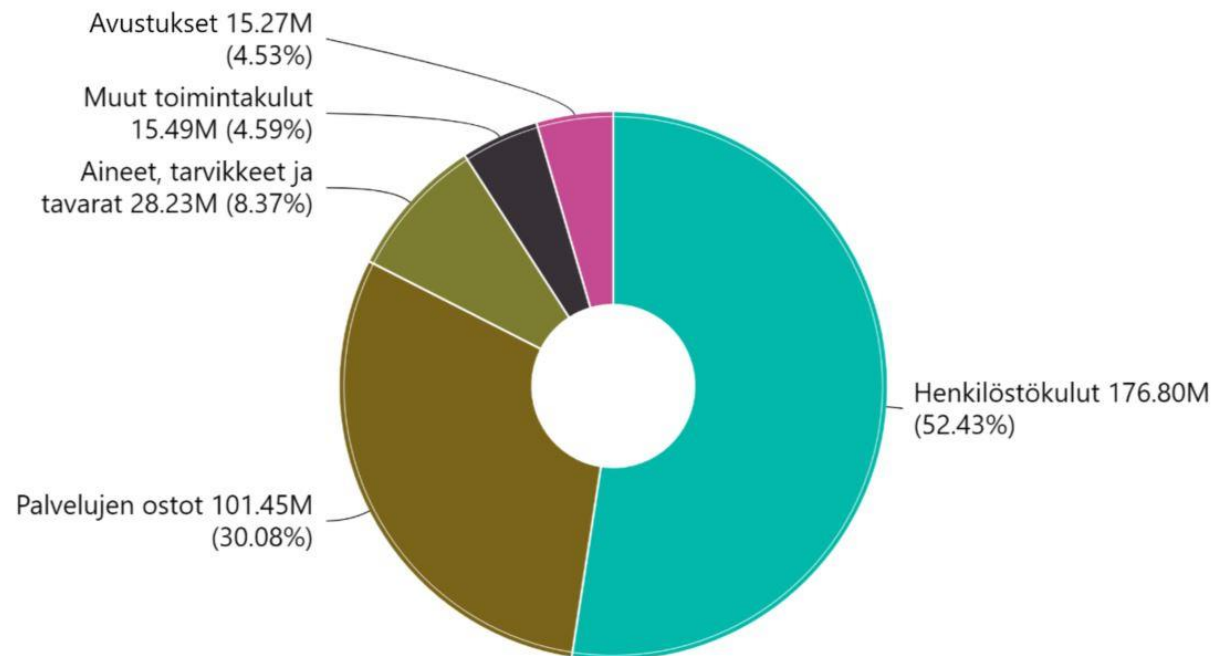
- Hankintatoimen kehittämisen tavoitteena on toiminnasta johtuvien kokonaiskustannusten alentaminen sekä tuotteiden ja palveluiden taloudellinen ja tehokas hallinta koko niiden elinkaaren ajan.
- Tavoitteena on myös hallinnon toiminnan yhdenmukaisuutta tukeva tuotteiden ja palvelujen standardoiminen, tuotevalikoiman ja toimittajien lukumäärän optimoiminen sekä laskuvolyymien vähentäminen.
- Hankintojen suunnittelun avulla vältetään ad hoc -tyyppiset yksittäishankinnat, joita leimaavat kiire ja osaamattomuus.

Kuva 18. Viraston hankintatoimen kehityspolku

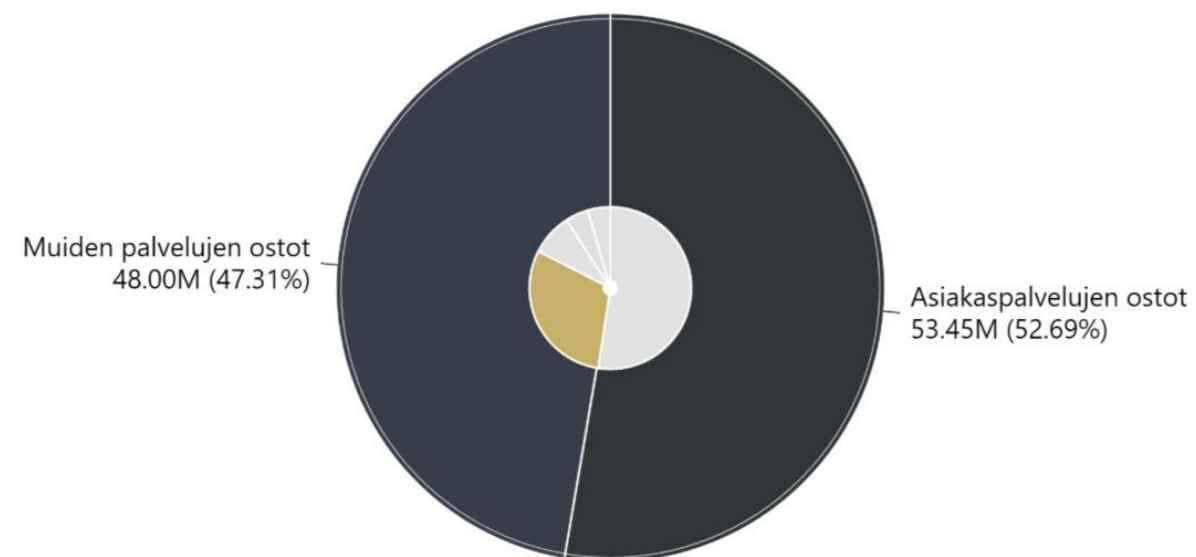


Liite: Soiten hankinnat 2020

Kokonaiskustannukset

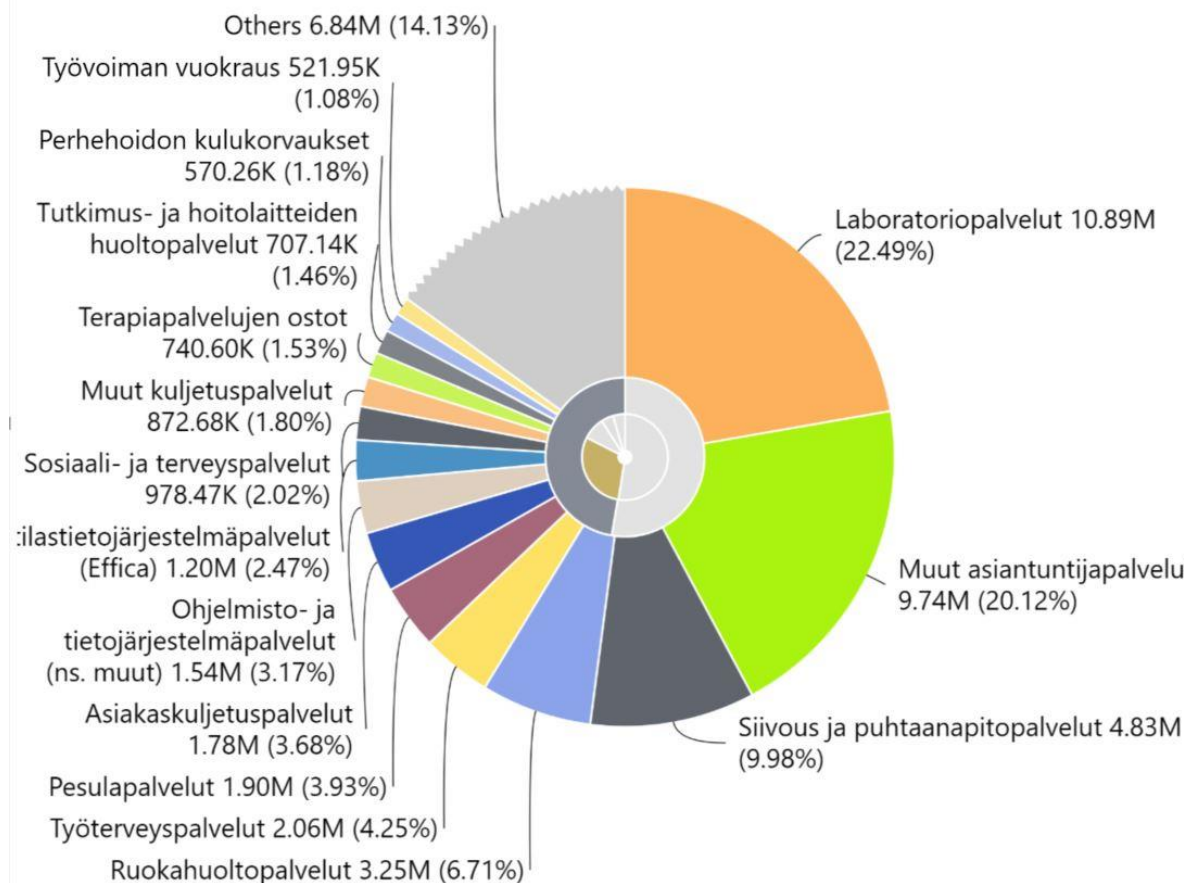


Palvelujen ostot

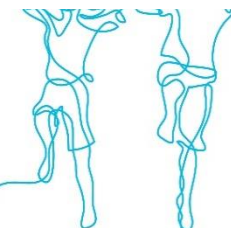
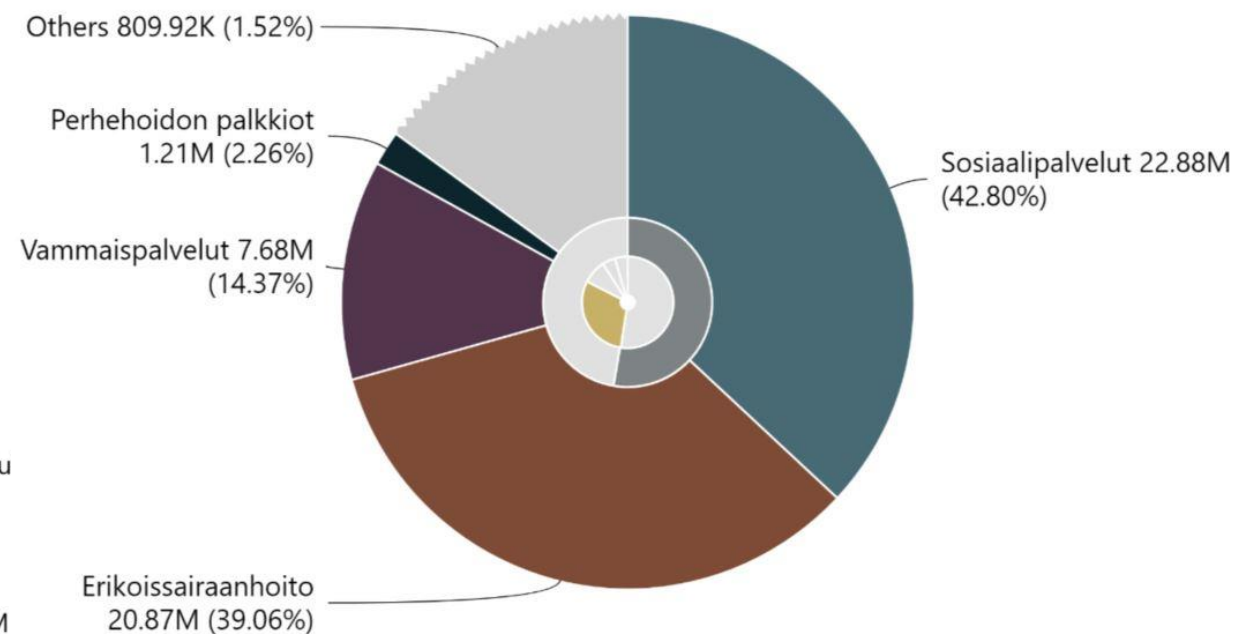


Liite: Soiten hankinnat 2020

Muiden palvelujen ostot

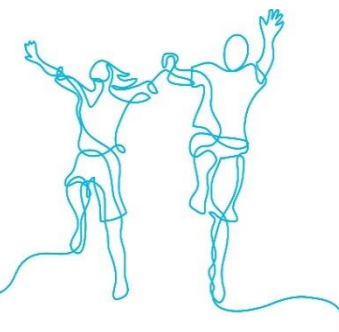
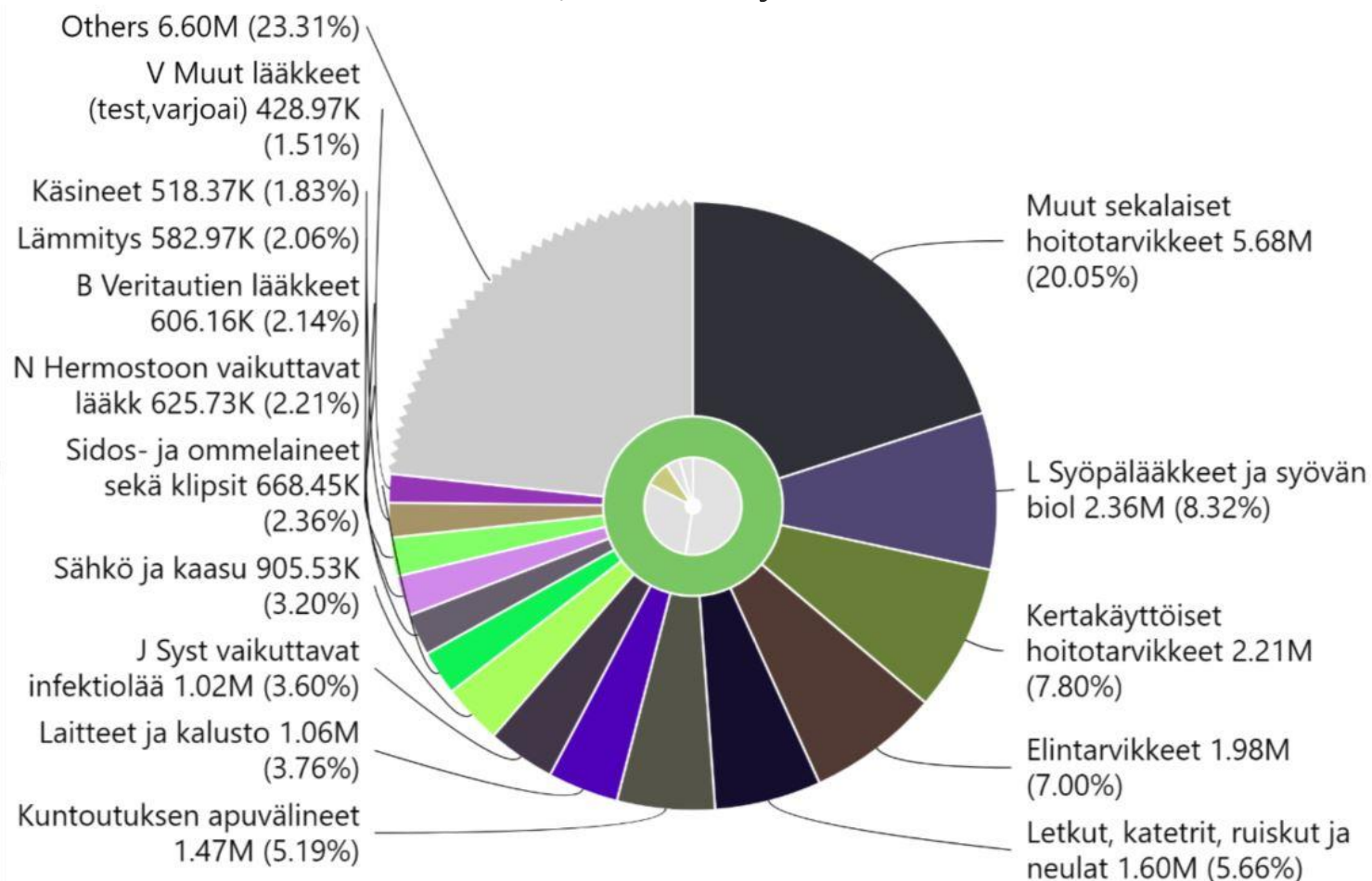


Asiakaspalvelujen ostot



Liite: Soiten hankinnat 2020

Aineet, tarvikkeet ja tavarat



Liite: Kestävä Soite -ohjelma: Hankintojen toimenpidekokonaisuus

Tavoitetila

Kustannustehokas hankintaprosessi:

- Soite-tasoinen ostopalvelu- ja hankintastrategia
- Soiten hankintaosaaminen on vahvaa ja sitä varten on oikeat työvälineet
- Hankinnat on pitkälle keskitetty, ja toimipaikkojen henkilöstö keskittyy omiin ydintehtäviinsä
- Yksiköiden ja hankintojen välinen roolitus on tarkasti määritetty ja hankintaprosessi on selkeä kaikille osapuolille
- Soite on mukana valituissa hyödyllisissä hankintapooloissa
- Hankintatoimi on sähköistetty ja keskitetty, ja oikea tilannekuva on tarjolla reaaliaikaisesti
- Tärkeistä kilpailuttamisista on olemassa selkeä suunnitelma ja kilpailutusjaksojen pituudet

Tavoitemittareita

Soite-taso:

- Tavarantoimittajien määrä pienentynyt nykyisestä
- Järjestelmä- ja laitekirjo on pienentynyt nykyisestä
- Varastotuotteiden nimikemäärä on pienentynyt nykyisestä
- Välivarastojen taso pienentynyt nykyisestä
- Hankintaesityksen käsittelyaika on 1-2 vrk rutiinhankinnoissa
- Osastojen oma suora hankinta on satunnaista rutiinhankinnoissa
- Keskusvaraston kautta kulkee kaikki varastotuotteet
- Oikaisuvaatimusten määrä hankintapäätöksistä ei kasva nykyisestä

Toimenpiteitä

Mahdollisia toimenpiteitä

Hankintaprosessien sujuvoittaminen

- Resurssitarpeen määrittely ja kohdentaminen
- Byrokratian vähentäminen, vastuunjakojen selkeyttäminen hankintojen ja esimiesten toiminnassa (substanssiosaaminen vs. hankintaosaaminen)
- Toiminnan ja prosessien kuvaus ja kehittäminen
- Hankintaprosessin sähköistäminen vuoden 2021 aikana
- Pienhankintojen keskittäminen ja selkeän rekisterin laatiminen helpottamaan tilaamista
- Selvítettävä voidaanko lisätä puitesopimusten käyttöä
- Hankintoja koskevien raporttien parantaminen, volyymi, eurot ja hyödyt

Hankintaosaamisen vahvistaminen

- Hankintaosaamisen lisääminen etenkin palveluhankinnoissa, mm. koulutusten kautta
- Osaamisen ja tiedonkulun vahvistaminen läpi vastuualueiden: substanssiammattilaisilla on saatavilla tarvittava tieto hankinnoista ja hankintatiimillä substanssista

Rakenneuudistus-hanke

