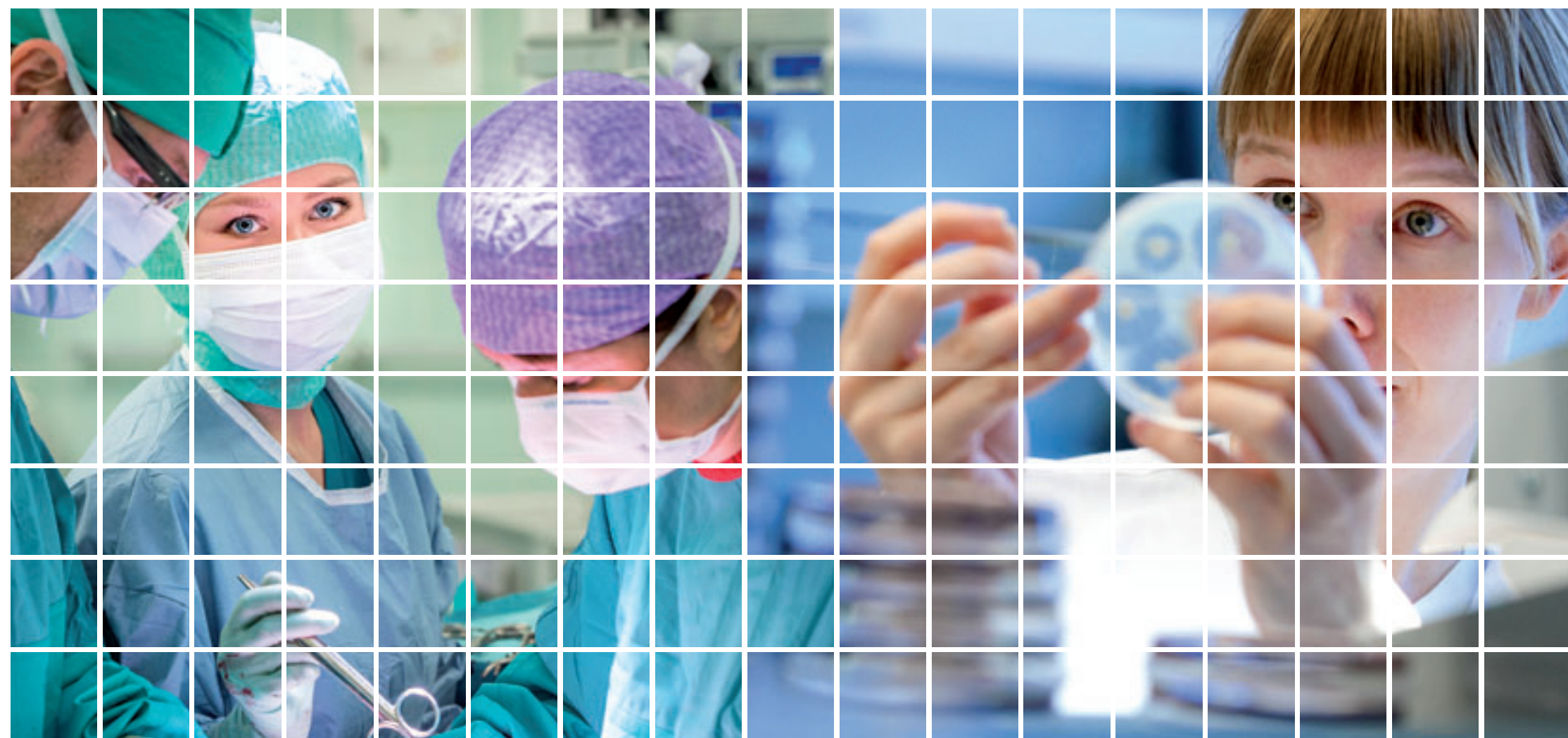




HELSINGIN JA UUDENMAAN SAIRAANHOITOPIIIRIN
HANKINTASTRATEGIA



HELSINGIN JA UUDENMAAN SAIRAANHOITOPUOLIN
HANKINTASTRATEGIA

SISÄLLYSLUETTELO

1. YHTEENVETO	7
2. JOHDANTO	8
3. TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET	8
3.1. Megatrendit: Globalisaatio ja kaupungistuminen	8
3.2. Euroopan yhteismarkkinoiden toiminta	9
3.3. Julkisen talouden kestävyysvaje	9
3.4. Sote-uudistus	9
3.5. Terveystalouden lisääntyvä kilpailu	10
3.6. Potilaan aseman muuttuminen	10
3.7. Teknologian muutokset	10
4. NYKYTILAN KUVAUS SEKÄ NYKYTILAN ARVIOINTI	11
4.1. Hankintojen jakautuminen	11
4.2. Hankintojen ohjaus	13
4.3. Hankintojen organisointi ja resursointi	13
4.4. Päätöksentekomenettelyt ja delegoinnit	16
4.5. Sopimushallinta	16

5. HUS:N HANKINTATOIMEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	17	6.5. Arvostettu kumppani	25
5.1. Tehtävä ja rooli HUS:ssa (hankintatoimen missio)	17	6.5.1. Toimittajaohjaus	25
5.2. Strategiset päämäärät ja tavoitteet (hankintatoimen visio)	17	6.5.2. Pk-yritysten osallistumisedellytysten parantaminen	26
6. HANKINTASTRATEGISET LINJAUKSET JA KEHITTÄMISTOIMENPITEET	20	6.5.3. Yhteistyö muiden terveydenhuollon toimintayksiköiden ja julkisensektorin yksiköiden kanssa	26
6.1. HUS:n strategiaa suunnitelmallisesti tukeva ja hyvin ohjattu toimintamalli	20	6.5.4. Yritysyhteistyö	27
6.1.1. Hankintojen strateginen luokittelu	20	6.6. Toiminnan vastuullisuus	27
6.1.2. Hankintojen ohjauksen ja organisoinnin kehittäminen	21	6.6.1. Harmaan talouden torjunta, sosiaalinen vastuu ja yksilön suoja	27
6.1.3. Sopimushallinta	22	6.6.2. Ympäristönäkökohdat	28
6.1.4. Varautuminen ja riskien hallinta	22	7. HANKINTASTRATEGIAN TOIMEENPANO	29
6.1.5. Hankintaosaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen	23	7.1. Yhteenveto	29
6.2. Potilaiden tarpeiden aito huomioiminen	23	7.2. Hankintastrategian toteuttaminen ja toimenpideohjelma	30
6.3. Markkinoiden mahdollisuuksien hyödyntäminen	24	7.2.1. Hankintastrategian toteuttaminen	30
6.4. Ketterä ja innovaatioita hyödyntävä toimintamalli	24	7.2.2. Hankintastrategian ohjausryhmä	30
6.4.1. Toimintaympäristön muutosten seuranta	25	7.2.3. Hankintastrategian toimenpideohjelma	30
6.4.2. Innovaatiotoiminta	25		
6.4.3. Ydintoiminnan määrittely	25		

1. YHTEENVETO

HUS:n hankintatoimen **tarkoituksena** on omalta osaltaan varmistaa sairaanhoidon häiriötön toiminta, huolehtia siitä, että hankinnat tehdään kokonaistaloudellisesti edullisesti sekä edistää sairaanhoitopiirin muiden strategisten tavoitteiden toteutumista.

HUS:n hankintatoimen **visiona** on olla terveydenhuollon hankintojen kansallinen edelläkävijä. Tavoitteena on, että HUS profiloituu vaativana ja innovatiivisena tuotteiden ja palvelujen ostajana, joka määrätietoisesti edistää kilpailua markkinoilla ja toimii selkeiden pelisääntöjen ja vankan hankintaosaamisen pohjalta.

Hankintatoimelle ja hankinnoille asetetaan selkeät tavoitteet, joita seurataan aktiivisesti. Hankintatoimen asemaa ja merkitystä kehitetään määrätietoisesti ja sen toteutuksen tehokkuutta pyritään järjestelmällisesti nostamaan.

Edelläkävijsyy rakennetaan seuraavien **strategisten päämäärien** pohjalta:

- Hankinta tukee HUS:n strategiaa
- Hankinnassa huomioidaan aidosti potilaiden tarpeet
- Hankinnassa hyödynnetään vahvan ostajan asemaa
- Hankinta toimii ketterästi ja hyödyntää innovaatioita
- Hankintatoimi on arvostettu kumppani
- Hankinta toimii vastuullisesti

Hankintastrategian toteuttamisessa hyödynnetään hankintojen strategista luokittelua, jonka avulla määritellään hankintojen painopisteet sekä parannetaan suunnitelmallisuutta ja resurssien kohdentumista.

Strategian toimeenpanossa keskeistä on kehittää hankintaorganisaation ja hankintojen ohjausmalli, lisätä hankintojen suunnitelmallisuutta ja seurantaa, ylläpitää ja parantaa hankintaosaamista, hyödyntää markkinoiden mahdollisuuksia, tehdä yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa sekä laatia vastuuhjelma mm. harmaan talouden ennaltaehkäisemiseksi.

Hankintastrategian toimeenpano aloitetaan vuoden 2016 aikana huomioiden uudistuvan hankintalainsäädännön tuomat muutokset ja niiden vaikutus toimeenpanoaikatauluun. Ensivaiheessa luodaan hankinnoille uusi koordinaatiomalli ja päivitetään HUS:n hankintaohje.

Hankintastrategia tarkistetaan viiden vuoden välein ellei HUS:n oman strategian muutoksesta, organisaation tai toiminnan muutoksesta tai meneillään olevasta sote-uudistuksesta muuta johdu.

2. JOHDANTO

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä (HUS) on merkittävä julkisen talouden tavaroiden ja palveluiden hankkija. HUS:n hankintatoimi kattaa kaikki materiaali- ja palveluhankinnat sekä investointiluonteiset hankinnat kuten rakentamisen ja merkittävät laiteinvestoinnit.

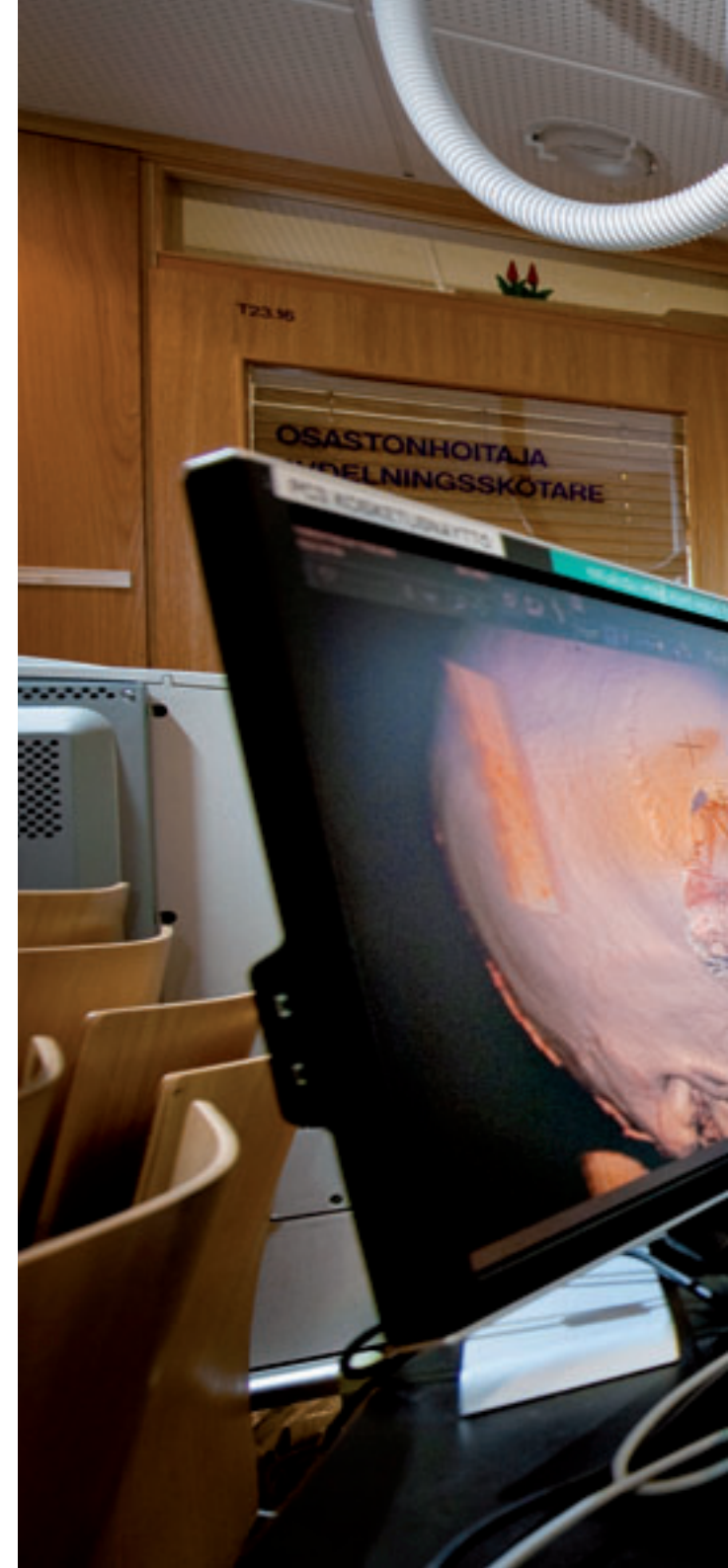
Julkisella terveydenhuollolla on nyt ja tulevaisuudessa taloudellisia paineita. Samalla toimintaympäristö muuttuu ja kehittyy voimakkaasti. Hankinnat muodostavat yhä mutkikkaampia kokonaisuuksia ja hankintatoimi on muuttunut operatiivisesta toimijasta strategisesti tärkeäksi toimijaksi. Hankintalainsäädäntö monimutkaisuudessaan ja vaativuudessaan luo omat haasteensa niin kilpailuttamisen sisällön kuin aikataulujen suhteen.

Meneillään olevan hankintalainsäädännön uudistamisen myötä hankintayksiköiden sisäisten strategioiden, ohjeistusten ja prosessien merkitys tulee kasvamaan. Kuntalain uudet säännökset sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä koskevat myös hankintasopimuksia ja niiden hallinnointia. Myös muu lainsäädäntö sekä sosiaaliset ja yhteiskunnalliset näkökohdat vaikuttavat yhä enemmän hankintoihin. Julkisilla hankinnoilla voidaan myös edistää innovaatiotoimintaa ja vaikuttaa nuoriin, kasvaviin toimialoihin.

Muuttuvassa ympäristössä hankintastrategian tarkoituksena on luoda puitteet onnistuneille hankinnoille, tukea HUS:n strategisia tavoitteita sekä toteuttaa HUS:n arvoja: Ihmisten yhdenvertaisuus, potilaslähtöisyys, luovuus ja innovatiivisuus, korkea laatu ja tehokkuus sekä avoimuus, luottamus ja keskinäinen arvostus. Hankintastrategialla halutaan myös edistää HUS:n julkisuuskuvaa luotettavana toimijana yhteiskunnassa.

Hankintastrategia määrittää hankinnan strategisesti tärkeät osa-alueet ja toimenpiteet, joihin hankintatoimessa keskitytään kuluvaan ja seuraavien vuosien aikana. Hankintastrategialla luodaan yhtenäinen perusta sairaanhoitopiirin hankintatoimen ohjaus- ja kehittämistoimenpiteille. Hankintastrategian avulla pyritään paremmin tunnistamaan ja määrittelemään HUS:n tarpeet sekä hahmottamaan erilaiset hankinnan mahdollisuudet. Hankintastrategian kohteena ovat kuntayhtymän ja sen tytäryhtiöiden hankinnat. Hankintastrategia kattaa koko hankinnan elinkaaren.

3. TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET





3.1. MEGATRENDIT: GLOBALISAATIO JA KAUPUNGISTUMINEN

Terveysthuoltoon – kuten muuhunkin yhteiskuntaan – vaikuttaa joukko globaaleja megatrendejä. Globalisaatio vaikuttaa keskeisesti kaikkeen teolliseen toimintaan. Yritysten toiminta on kansainvälistä ja **tuotanto siirtyy sinne missä se on edullisinta**. Samalla tavaroiden toimitusketjut pitenevät ja usein niitä tuotetaan vasta kun tilaukset on varmistettu. Yhä harvemmat terveydenhuollon tuotteita valmistavat yritykset pitävät tavaroitaan varastossa ja jos varastoja on, ne on usein sijoitettu Suomen rajojen ulkopuolelle.

Samalla kun teollinen tuotantotoiminta on globalisoitunut, ovat **tuotteiden kuluttajat keskittyneet metropoleihin**. Yli puolet maapallon väestöstä asuu kaupungeissa ja kaupungistuminen jatkuu kiihtyvällä vauhdilla. Ilmiö näkyy Suomenkin väestörakenteessa asettaen merkittäviä haasteita terveydenhuollon palvelujen tuottamiselle, kun ennestäänkin harvaan astunut maan haja-asutusalueiden väestö vähenee ja vanhenee.

3.2. EUROOPAN YHTEISMARKKINOIDEN TOIMINTA

Euroopan yhteismarkkinoiden toiminta perustuu tavaroiden ja palveluiden vapaalle liikkuvuudelle. Julkisten hankintojen avoimuus Euroopan unionin alueella toimiville yrityksille ja niiden syrjimätön kohtelu kuuluvat eurooppalaisen hankintalainsäädännön perusvaatimuksiin. Euroopan unioni on vastikään uudistanut julkisia hankintoja koskevia direktiivejä. Näiden direktiivien toimeenpano Suomessa on parhaillaan meneillään. Uusi hankintalainsäädäntö on voimassa aikaisintaan loppuvuodesta 2016. Hankintalainsäädännön keskeinen sisältö on lähtökohtaisesti yhteistä kaikille Euroopan unionin jäsenmaille ja lainsäädännön sisällön tulkinta tapahtuu suurelta osin Euroopan unionin tuomioistuimessa.

Hankintadirektiivin mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon palveluhankinnat tulevat EU-kilpailutuksen piiriin, kun hankinnan arvo ylittää 750 000 euroa.

Samassa yhteydessä nykyinen ns. B-lista eli toissijaisten palvelujen lista poistuu. Vielä tällä hetkellä B-listalla olevat palvelut pitää kilpailuttaa kansallisesti eli EU:n laajuista kilpailua ei ole tarvinnut järjestää.

Uusi hankintadirektiivi ja Suomen uudistuva hankintalainsäädäntö tuovat mukanaan uusia säännöksiä, joiden toimeenpanossa hankintayksiköiden sisäisten strategioiden, ohjeistusten ja prosessien merkitys entisestään korostuu.

3.3. JULKISEN TALOUDEN KESTÄVYYSVAJE

Euroalue on eurokriisin myötä ajautunut pitkäkestoiseen taantumaan. Suomen bruttokansantuote on supistunut usean vuoden ajan tai kasvu on ollut minimaalista. Väestön ikääntymisestä johtuen terveyspalvelujen kysyntä on kuitenkin jatkanut kasvuaan. Julkisen talouden kulut ylittävät julkisen talouden tulot **eikä ole odotettavissa, että taloudellisten suhdanteiden paraneminen lähiaikoina parantaisi taloustilannetta**. Julkisen talouden alijäämää on paikattu velanotolla. Suomen julkisen velan määrä on vuonna 2015 ylittänyt 100 miljardin euron rajan ja Euroopan vakaussopimuksen mukaisen 60 % rajan bruttokansantuotteesta.

Juha Sipilän hallituksen ohjelman mukaan n. 10 miljardin euron kestävyysvajeesta katetaan hallituksen säästötoimilla hallituskauden aikana n. 4 miljardia euroa. Keskeinen merkitys tavoitteen toteuttamisessa on ns. sote-uudistuksella, jonka osuudeksi säästöistä on laskettu 3 miljardia euroa.

3.4. SOTE-UUDISTUS

Suomen terveydenhuoltojärjestelmä on parhaillaan suuren muutoksen kourissa. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksen (sote-uudistus) tavoitteena on kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja ja hallita kustannuksia. Sitä varten **sosiaali- ja terveyspalvelut yhdistetään toiminnallisesti**. Käytännössä uudistus tarkoittaa, että nykyiset erikoissairaanhoidosta huolehtivat sairaanhoitopiirit (ml. HUS) lakkaavat 1.1.2019 mennessä ja niiden toiminnot siirtyvät uusille itsehallintoalueille. Lisäksi Juha Sipilän hallitus linjasi marraskuun 2015 alussa, että sote-uudistuksen yhteydessä perustetaan itsehallintoalueiden omistama **valtakunnallinen yhteishankintayksikkö** ja yhteiset valtakunnalliset tukipalvelut. Tällä hetkellä ei ole tiedossa, mikä osa sosiaali- ja terveydenhuollon hankinnoista on tarkoitus hoitaa valtakunnallisesti ja mikä osa itsehallintoalueilla.

3.5. TERVEYDENHUOLLON LISÄÄNTYVÄ KILPAILU

Osana sote-uudistusta toteutetaan valinnanvapauslainsäädäntö. Sen myötä sosiaali- ja terveystalvelujen käyttäjä voi itse valita palveluiden julkisen, yksityisen tai kolmannen sektorin tuottajan. Valinnanvapaus on jatkossa pääsääntö perustasolla ja soveltuvin osin käytössä erikoistason sosiaali- ja terveystalveluissa.

Valinnanvapauslainsäädännön tarkempi sisältö on vielä epäselvä, mutta sen tarkoittaessa ns. raha seuraa potilasta – periaatteen toteuttamista, **kiristyy kilpailu terveyden- ja sairaanhoidon palvelutuottajien välillä merkittävästi**. Jo tällä hetkellä voivat potilaat yhteisymmärryksessä lähettävän lääkärin kanssa valita erikoissairanhoidon toteuttavan hoitopaikan julkisen terveydenhuollon sisällä.

3.6. POTILAAN ASEMAN MUUTTUMINEN

Potilaan osallisuus ja voimaannuttaminen eli saaminen mukaan hoidon toteuttamiseen on osa hoidon hyvää laatua ja asiakaslähtöistä toimintaa. Internet ja uudet sähköiset palvelut ovat entisestään lisänneet potilaan mahdollisuuksia saada tietoa sairaudestaan ja sen hoitomahdollisuuksista. Henkilökohtaisen hyvinvoinnin merkityksen korostuminen elämän arvoissa on samaan aikaan johtanut medikalisaatioon eli elämän eri ongelmien hoitamiseen lääketieteen keinon. Sairauksia parantavan terveydenhuollon ja hyvinvointipalvelujen raja on samalla hämärtynyt. **Potilaan asema muistuttaakin yhä enemmän kuluttajan asemaa**, joka asettaa omia vaatimuksiaan palvelujen tuottajalle ja vaihtaa tuottajaa ollessaan saamiinsa palveluihin tyytymätön.

3.7. TEKNOLOGIAN MUUTOKSET

Terveysthuollon teknologian muutokset muokkaavat terveydenhuoltojärjestelmää. Keskeisiä muutoksia ovat **digitalisaatio** ja tietotekniikan hyödyntäminen lähes kaikissa terveydenhuollon palveluissa. Samalla terveydenhuollossa hyödynnetyksi halutun tiedon (ml. tieto potilaan perimästä) määrä on lisääntynyt. Lääkintälaitteiden tuottamaa tietoa halutaan lisääntyvässä määrässä käyttää potilaiden profilointiin.

Terveysthuollon uuden **teknologian suhteellinen kallistuminen** (eli elinkustannusindeksin kasvua nopeampi uuden teknologian hinnan nousu) on jatkunut jo pitkään. Eri maiden terveydenhuoltojärjestelmät ovat pyrkineet vastaamaan tähän haasteeseen edellyttämällä uuden teknologian arviointia ennen sen käyttöönottoa (health technology assessment eli HTA). Toistaiseksi HTA-arviointien vaikutus sairaanhoidon kustannusten kasvun hillinnässä on ollut vähäinen. Hoitoketjutaso- kustannusvaikuttavuuden arvioinnin merkitys ja tarve tulee väistämättä kasvamaan uusien lääkkeiden, hoitomuotojen ja teknologioiden myötä.

4. NYKYTILAN KUVAUS SEKÄ NYKYTILAN ARVIOINTI



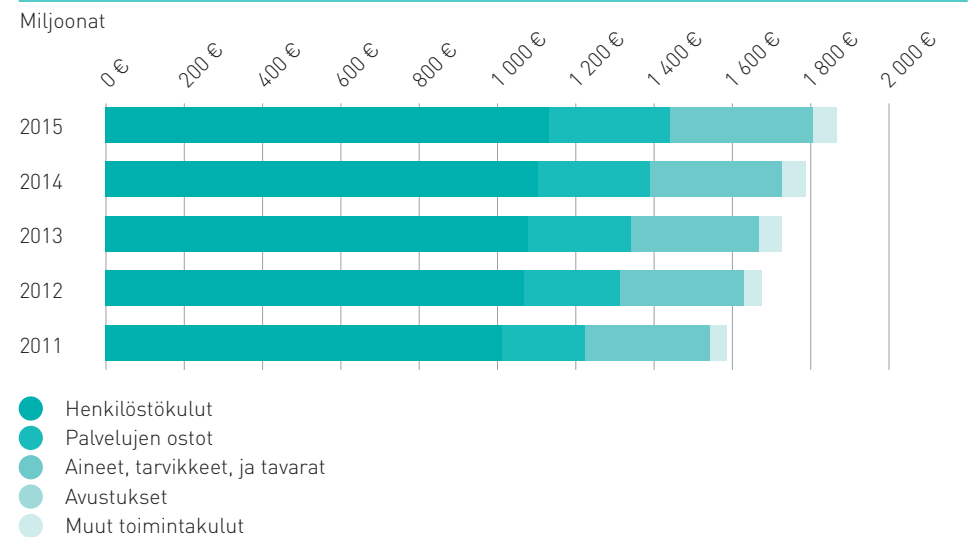
4.1. HANKINTOJEN JAKAUTUMINEN

HUS:n toimintakulut olivat vuonna 2015 yhteensä 1.862.285.000 euroa. Henkilöstökulut muodostivat siitä 61 % ja palvelut ja tarvikkeet yhteensä 36 %.

Toimintakulut ovat vuodesta 2011 kasvaneet 17,5 %:lla. Kasvuprosentti sisältää myös tarkasteluaikana jäsenkunnilta HUS:lle siirtyneiden toimintojen vaikutuksen. Merkittävin yksittäinen HUS:n vastuulle siirtynyt toiminto oli ensihoitotoiminta. Henkilöstömenojen kasvu on ollut 12 %, ulkopuolisten palvelujen menot ovat nousseet 40 % ja aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden ostot noin 17 % vuodesta 2011. Edellä mainittuja lukuja ei ole deflatoitu.

KUVA 1

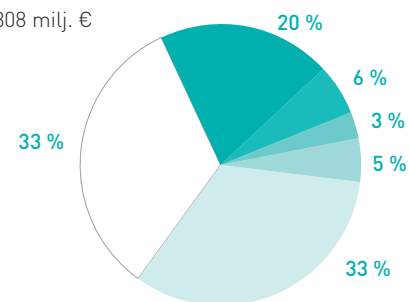
KUVA 1: TOIMINTAKULUJEN KEHITYS 2011–2015



Vuonna 2015 HUS käytti palvelujen ostoihin 308 milj. euroa, josta suurimmat erät olivat sairaanhoidolliset palvelut sekä toimisto- ja asiantuntijapalvelut (molemmat noin 100 milj.). Tarvikkeiden ja vastaavien ostoihin käytettiin 362 milj. euroa, josta lääkehankinnat muodostivat 85 %. Nämä luvut kuvaavat kuntayhtymän hankintoja ja ne sisältävät myös toimintakuluina käsiteltävät ostot tytäryhtiöiltä kuten HUS-Kiinteistöt Oy:ltä ja Uudenmaan Sairaалapesula Oy:ltä. HUS-Kiinteistöt Oy:n kautta hankittavat rakentamisen palvelut ovat kuntayhtymän kirjanpidossa investointimenoja.

KUVA 2
PALVELUJEN
OSTOT 2015

308 milj. €

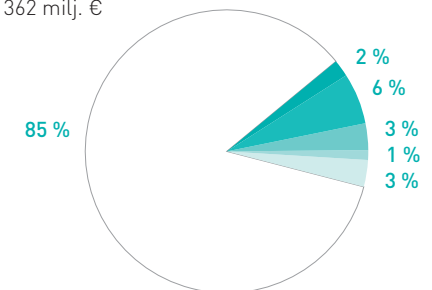


- Huolto- ja kunnossapitopalvelut
- Matkustus- ja kuljetuspalvelut
- Kokoukset, koulutus ja terveyspalvelut
- Muut palvelut
- Sairaanhoidollisten palvelujen ostot
- Toimisto- ja asiantuntijapalvelut

Aineisiin, tarvikkeisiin ja tavaroihin käytettiin 6,6 % enemmän kuin vuonna 2014. Lääkkeiden ja hoitotarvikkeiden ostot kasvoivat edellisestä vuodesta 7,9 %.

KUVA 3
AINEIDEN, TARVIKKEIDEN JA
TAVAROIDEN OSTOT 2015

362 milj. €



- Huolto- ja puhdistustarvikkeet sekä poltto- ja voiteluaineet
- Lämmitys, sähkö, kaasu ja vesi
- Kalusto ja välineistö
- Rakennusten ja alueiden kunnossapidon tarvikkeet
- Muut materiaalit
- Toimistotarvikkeet ja kirjallisuus
- Elintarvikkeet
- Vaatteisto
- Lääkkeet ja hoitotarvikkeet

Investointien määrä on vuosittain n. 150 miljoonaa euroa, joista rakennus-investointien osuus on noin puolet.

4.2. HANKINTOJEN OHJAUS

HUS:ssa hankintoja ohjaavat säädösten lisäksi hankinta- ja investointiohjeet sekä kuntayhtymän talousarvio, investointiohjelma ja erilaiset hankintaohjelmat.

Hankintojen ohjaus sekä selkeiden vastuiden ja roolien merkitys korostuu, kun hankinnat monimutkaistuvat ja vaikuttavat laajasti organisaatioon. Myös muuttuva toimintaympäristö asettaa uusia vaatimuksia hankintojen ohjaukselle sekä selkeille vastuille ja rooleille. Hyvällä ohjauksella varmistetaan hankintojen suunnitelmallisuutta ja koordinoitua sekä niiden toteutumisen seurantaa.

Käytännössä on todettu **tarvetta selkeyttää eri toimijoiden roolit ja vastuut** läpi koko hankinnan elinkaaren. Esimerkiksi eri toimijoiden roolit saatetaan kuvitella laajemmiksi, jolloin osa tehtävistä voi jäädä hoitamatta. Varsinkin on todettu tarvetta organisoida ja koordinoida huolellisesti useaan yksikköön vaikuttavat hankinnat.

4.3. HANKINTOJEN ORGANISOINTI JA RESURSOINTI

HUS-kuntayhtymä ja sen tytäryhtiöt (kuten HUS-Kiinteistöt Oy ja Uudenmaan Sairaалapesula Oy) ovat hankintalain tarkoittamia hankintayksiköitä. Tytäryhtiöt ovat kuntayhtymästä erillisiä, itsenäisiä hankintayksiköitä. HUS:n muut yksiköt, kuten liikelaitokset tai sairaanhoitoalueet, eivät ole itsenäisiä hankintayksiköitä, vaan niiden tekemissä hankinnoissa hankintayksikkö on HUS-kuntayhtymä.

HUS:ssa **hankintatoimeen liittyviä tehtäviä on hajautettu** eri toimijoille. Suurin osa HUS:n hankinnoista kilpailutetaan keskitetysti, mukaan lukien hoito- ja yleistarvikehankinnat, laite-, kalusto-, lääke- ja elintarvikehankinnat sekä osa henkilöstö- ja asiantuntijapalveluista.

Keskitetyn hankinnan tarkoituksena on mm. yhdenmukaistaa tuotenimikkeistöä, logistiikkaa ja käyttää hyväksi volyymietua. HUS-Logistiikka, HUS-Apteekki, Ravioli ja HUS-Tietohallinto suorittavat kuntayhtymän keskitettyjä hankintoja. HUS-Logistiikan rooli on muita laajempi, koska HUS-Logistiikka konsultoi ja avustaa HUS:n muita yksiköitä kilpailuttamisessa. HUS-Logistiikka kilpailutti vuonna 2015 yhteensä 226 hankintaa (2014: 165, 2013: 186), joista 38 % ylittivät EU-kynnysarvon (verrattuna vuoteen 2013, jolloin kilpailutuksista 25 % ylittivät EU-kynnysarvon). Kappalemääräisesti vuodesta 2013 vuoteen 2015 EU-kynnysarvon ylittävät kilpailutukset ovat lähes kaksinkertaistuneet. Muita hankinnan keskeisiä toimijoita ovat mm. HUS-Kuvantaminen ja siihen kuuluva Lääkintätekniikka, HUSLAB, HUS Tilakeskus ja HUS-Kiinteistöt Oy.

Keskitettyjen hankintojen valmisteluun osallistuu hankinnan substanssin mukaan lääketieteen, hoidon ja muita asiantuntijoita. Esimerkiksi lääke-, hoitotarvike- ja lääkintälaittehankinnoissa on niitä varten nimetyt tai kutsutut asiantuntijaryhmät. Projektiluontoisissa hankinnoissa (kuten ICT-, rakennus-, tietyt laite- yms. projekteissa) nimetään hankekohtaiset projektiryhmät.

Lisäksi yhteishankintoja on toteutettu lähinnä suurten jäsenkuntien perusterveydenhuollon ja erityisvastuu-alueen muiden sairaanhoitopiirien kanssa. Jonkin verran hyödynnetään myös KL-Kuntahankinnat Oy:n kilpailuttamia puitesopimuksia.

Tällä hetkellä HUS:n hankintaosaamista voidaan pitää korkeatasoisena, laaja-alaisena sekä parempana kuin julkisessa terveydenhuollossa Suomessa keskimäärin. Tämän osoittaa esimerkiksi jäsenkuntien ja erva-alueen halukkuus yhteishankintoihin HUS:n kanssa ja halu hyötyä HUS:n hankintaosaamisesta. Nykyinen hankintatoimen hajautettu toimintamalli tukee omalta osaltaan käyttäjälähtöistä hankintatoimintaa, mutta hankintastrategisten tavoitteiden varmistamiseksi nykyistä mallia on tarvetta selkeyttää, lisätä koordinaatiota ja myös panostaa yhtenäisiin toimintatapoihin.

Pienhankintojen hajanaisuus aiheuttaa suhteellisesti paljon manuaalista työtä verrattuna niiden kokonaisuromäärään.

TAULUKKO 1: Nykytilan kuvaus: HUS:n hankintatoiminnan keskeiset toimijat

Sisäinen toimija	Hankinnan kohde	
HUS-Logistiikka	Keskitetysti erilaiset tavara- ja palveluhankintojen puitesopimukset, kuten lääkintälaitteet, kalusteet, laitteiden huoltopalvelut ja erilaiset hoidolliset palvelut, hoito- ja yleistarvikkeet. Tuotteiden tilaaminen on keskitetty HUS-Logistiikkaan.	Keskitettyinä hankintana tai erillishankintana suoritettavat lääkintälaitteiden hankinnat ja arvoltaan muut merkittävät hankinnat sekä kaikki hankintaohjelmaan merkityt hankinnat. HUS-Logistiikka avustaa muita HUS:n yksiköitä erilaisissa hankinnoissa.
HUS-Apteekki	Keskitetysti lääkevalmisteet ja niihin rinnastettavat tuotteet.	
Ravioli	Keskitetysti elintarvikkeet.	
HUS henkilöstöjohtaja	Keskitetysti kuntayhtymätasoiset henkilöstöresursointiin, -suunnitteluun, osaamiseen ja työhyvinvointiin liittyvät hankinnat ja sopimukset, esimerkiksi henkilöstövuokraukset ja työterveyshuollon sopimukset.	
HUS-Tietohallinto	Keskitetysti kuntayhtymän yhteiset tietohallintahankkeet sekä Tietohallinnon vastuulla olevien laitteiden ja ohjelmistojen vuokrasopimukset, palveluiden hankinnat sekä laitteiden ja järjestelmien ylläpitoon liittyvät tilaukset ja sopimukset.	Tietohallinnon hankkeiden kilpailuttamisprosessista vastaa HUS-Logistiikka sovitussa laajuudessa. Substanssiosaamista ICT-asioissa muiden yksiköiden hankkeissa.
HUS-Kuvantaminen	HUS-Kuvantamisen hankintavastaavat valmistelevat HUS-Kuvantamisen hankintoja HUS-Logistiikan kanssa sovitun työnjaon ja yhteistyön mukaisesti	HUS-Kuvantamisen lääkintätekniikka valmistelevat keskitetysti lääkintälaitteiden kilpailuttamiseen liittyvät tekniset tuotevertailut ja lääkelaitteiden teknillisen ja sähköteknisen vastaanottotarkastukset. Keskitetysti lääkelaitteiden huolto- ja ylläpitojärjestelyistä.
HUSLAB	HUSLABin hankintavastaava valmistelee HUSLABin hankintoja HUS-Logistiikan kanssa sovitun työnjaon ja yhteistyön mukaisesti.	
HUS Tilakeskus	Keskitetysti sähköhankinnat. Keskitetysti yhdessä HUS-Ympäristökeskuksen kanssa ympäristöpalveluiden ja vaarallisten jätteiden asiantuntija kaikkien tulosalueiden osalta ja osallistuu em. palveluiden kilpailuttamiseen.	Tilajana rakennuttamiseen, kiinteistöjen ylläpidon sekä turvallisuuspalveluiden hankinnassa.
HUS-Kiinteistöt Oy	Keskitetysti rakennuttaminen, kiinteistöjen ylläpito sekä turvallisuuspalvelut sekä yhdyskuntajätteet ja erityisjätteet (vaarallisia jätteitä lukuun ottamatta).	(HUS:n hallituksen hyväksymä tilaaja-tuottajamallissa HUS Tilakeskus toimii tilaajana ja HUS-Kiinteistöt Oy tuottajana ja hankintayksikkönä). Hyödyntää myös HUS-Logistiikan kilpailuttamia puitesopimuksia.
Uudenmaan Sairaalapesula Oy	Kaikki omat hankintansa, HUS-logistiikka huolehtii kilpailuttamisesta sovitun työnjaon ja yhteistyön mukaisesti.	

Hankintabudjetti*	Sisältövastuu	Kilpailuttaminen
Aineet, tarvikkeet ja tavarat 150 milj. €, Palvelut 6,5 milj. €, Investoinnit 732.000 €	X	X
Aineet, tarvikkeet ja tavarat 133 milj. €, Palvelut 1,8 milj. €, Investoinnit 1,9 milj. €	X	X
Aineet, tarvikkeet ja tavarat 11,5 milj. €, Palvelut 1,9 milj. €, Investoinnit 1.221.000 €	X	X
Aineet, tarvikkeet ja tavarat 0,065 milj. €, Palvelut 0,34 milj. €, Investoinnit 0 €	X	HUS-Logistiikka
Aineet, tarvikkeet ja tavarat 0,7 milj. €, Palvelut 54 milj. €, Investoinnit 18.141.000 €	X	HUS-Logistiikka
Aineet, tarvikkeet ja tavarat 4,4 milj. €, Palvelut 14 milj. €, Investoinnit 10.482.000 €	X	HUS-Logistiikka
Aineet, tarvikkeet ja tavarat 14,8 milj. €, Palvelut 27,7 milj. €, Investoinnit 3.663.000 €	X	HUS-Logistiikka
Aineet, tarvikkeet ja tavarat 20,6 milj. €, Palvelut 0,58 milj. €, Investoinnit 15.035.300 €	X	(konsultti) HUS Kiinteistöt Oy HUS-Logistiikka
Aineet, tarvikkeet ja tavarat 11,8 milj. €, Palvelut 84,2 milj. €, Investoinnit 74.237.000 €	X	X
Aineet, tarvikkeet ja tavarat 3,8 milj. €, Palvelut 2,2 milj. €, Investoinnit 1.637.000 €	X	HUS-Logistiikka

*) Taulukon hankintabudjettisarakeessa ei ole sairaanhoitoalueiden hankkimien sairaanhoidollisten-, asiantuntija tai muiden palvelujen osuutta eikä myöskään näiden investointien osuutta mainittu. Pääosa sairaanhoidollisista palveluista, asiantuntijapalveluista sekä lääkintälaitteiden investoinneista kilpailutetaan HUS-Logistiikan avustamana ja rakennusinvestoinneista HUS-Kiinteistöt Oy:n avustuksella.

4.4. Päätöksentekomenettelyt ja delegoinnit

Päätösvallasta HUS:n hankinta-asioissa ja sopimusten allekirjoittamisesta määrätään hallintosäännössä, liikelaitosten johtosäännöissä ja tulosalueiden toimintaohjeissa sekä niiden nojalla tehdyissä delegointipäätöksissä.

Päätösvalta hankinta-asioissa on delegointipäätöksin siirretty eri viranhaltijoille ja on käytännössä hyvin hajallaan. Monissa hankinnoissa on tarvetta HUS-laajuisten näkökohtien kokonaisvaltaisempaan huomioimiseen.

Päätöksentekomenettely on myös koettu vaikeasti hahmotettavaksi.

Päätöksentekomenettelyn ja delegointikäytäntöjen yhtenäistäminen ja yksinkertaistaminen nähdään tarpeellisenä tekemättä kuitenkaan menettelyä liian byrokraattiseksi.

4.5. Sopimushallinta

Yhtymän hankintasopimukset laaditaan pääosin keskitetysti HUS-Logistiikan tai muun yhteishankintoja kilpailuttavan yksikön toimesta. HUS pyrkii yhtenäisiin sopimuskäytäntöihin muun muassa hyödyntämällä julkisten hankintojen yleisiä sopimusehtoja (JYSE). Hankintojen vähimmäisehtoina käytetään HUS:n yleisiä hankintaehdot, jotka pohjautuvat julkisten hankintojen yleisiin sopimusehtoihin.

Yhtenäisten sopimuskäytäntöjen ja -ehtojen kehittämiseen ja ohjeistamiseen tulee panostaa vielä nykyistä enemmän, koska näin voidaan mm. tehostaa resurssien käyttöä, minimoida riskejä ja varmistua siitä, että HUS:n edut ja tarpeet huomioidaan asianmukaisesti.

Sopimusten hallinnoinnissa ja seurannassa on joissain tapauksissa esiintynyt epäselvyyttä mm. sisäisten toimijoiden rooleista ja vastuista. Aktiiviseen ja suunnitelmalliseen sopimushallintaan tulee edelleen panostaa. Myös sopimustietojen ajantasaiseen saatavuuteen ja sopimusosaamisen jatkuvaan kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota.

5. HUS:N HANKINTATOIMEN TARKOITUS JA TAVOITTEET





5.1. TEHTÄVÄ JA ROOLI HUS:SSA (HANKINTATOIMEN MISSIO)

Hankintatoimen tarkoituksena on:

1. varmistaa omalta osaltaan sairaanhoidon häiriötön toiminta
2. huolehtia siitä, että hankinnat tehdään kokonaistaloudellisesti edullisesti
3. edistää sairaanhoitopiirin muiden strategisten tavoitteiden toteutumista

5.2. STRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT JA TAVOITTEET (HANKINTATOIMEN VISIO)

HUS:n hankintatoimen visio on olla **terveydenhuollon hankintojen kansallinen edelläkävijä**. HUS profiloituu vaativana ja innovatiivisena tuotteiden ja palvelujen ostajana, joka määrätietoisesti edistää kilpailua markkinoilla ja toimii selkeiden pelisääntöjen ja vankan hankintaosaamisen pohjalta. Hankintatoimelle ja hankinnoille asetetaan selkeät tavoitteet, joita seurataan aktiivisesti. Hankintatoimen asemaa ja merkitystä kehitetään määrätietoisesti ja sen toteutuksen tehokkuutta pyritään järjestelmällisesti nostamaan. Hankintojen hyvällä ohjauksella varmistetaan myös, että lainsäädännön vaatimukset täyttyvät HUS:n hankinnoissa.

Edelläkävijyys rakennetaan seuraavien strategisten päämäärien pohjalta:

Hankinta tukee HUS:n strategiaa

- Hyvin ohjattu ja HUS:n strategisia tavoitteita tukeva toimintamalli, jossa on selkeät roolit ja vastuut ja jossa hankinnat toteutetaan suunnitelmallisesti
- HUS:n tavoitteet ja tarpeet huomioidaan kokonaisvaltaisesti hankinnoissa
- Hankinnoille asetetaan tavoitteet ja niitä seurataan ja arvioidaan
- Yhtenäisiin käytäntöihin ja toimintamalleihin panostetaan
- Yksiköiden ja muiden sisäisten toimintojen välinen tiivis yhteistyö ja hyvä koordinointi tukevat onnistuneita hankintoja
- Hankintatoimen osaaminen on korkealaatuista ja osaamista ylläpidetään ja kehitetään järjestelmällisesti

Hankinnassa huomioidaan aidosti potilaiden tarpeet

- Potilaslähtöisten ratkaisujen kehittämistä tuetaan aktiivisesti myös hankintatoimen kautta

Hankinnassa hyödynnetään vahvan ostajan asemaa

- Taloudellisia ja oikealaatuisia hankintoja edistetään aktiivisesti ja hyödynnetään HUS:n ostovolyymien tuomaa mahdollisuutta käyttää hyväksi vahvan ostajan asemaa markkinoilla
- Markkinavuoropuhelun ja markkinoiden seuraamisen kautta selvitetään ennakkoluulottomasti uusia hankintakokonaisuuksia perinteisten hankintamallien lisäksi

Hankinta toimii ketterästi ja hyödyntää innovaatioita

- Uusien ja innovatiivisten hankintamallien ja -ratkaisujen kokeiluun ja käyttöönottoon luodaan edellytyksiä hankintalainsäädännön puitteissa
- Toimintaympäristön muutoksia seurataan ja niihin reagoidaan
- Selkeä tahtotila siitä, mitä toimintoja tuotetaan itse ja mitä toimintoja hankitaan ulkoa

Hankintatoimi on arvostettu kumppani

- HUS on yhteistyökumppaniensa ja toimittajiensa arvostama kumppani, joka toimii selkeiden pelisääntöjen ja osaamisen pohjalta
- Pyritään hyödyntämään yhteishankintoja ja muita keskitettyjä hankintoja
- Yritysten kanssa yhteistoiminnassa tehtävälle tuotekehitysyhteistyölle on selkeät pelisäännöt

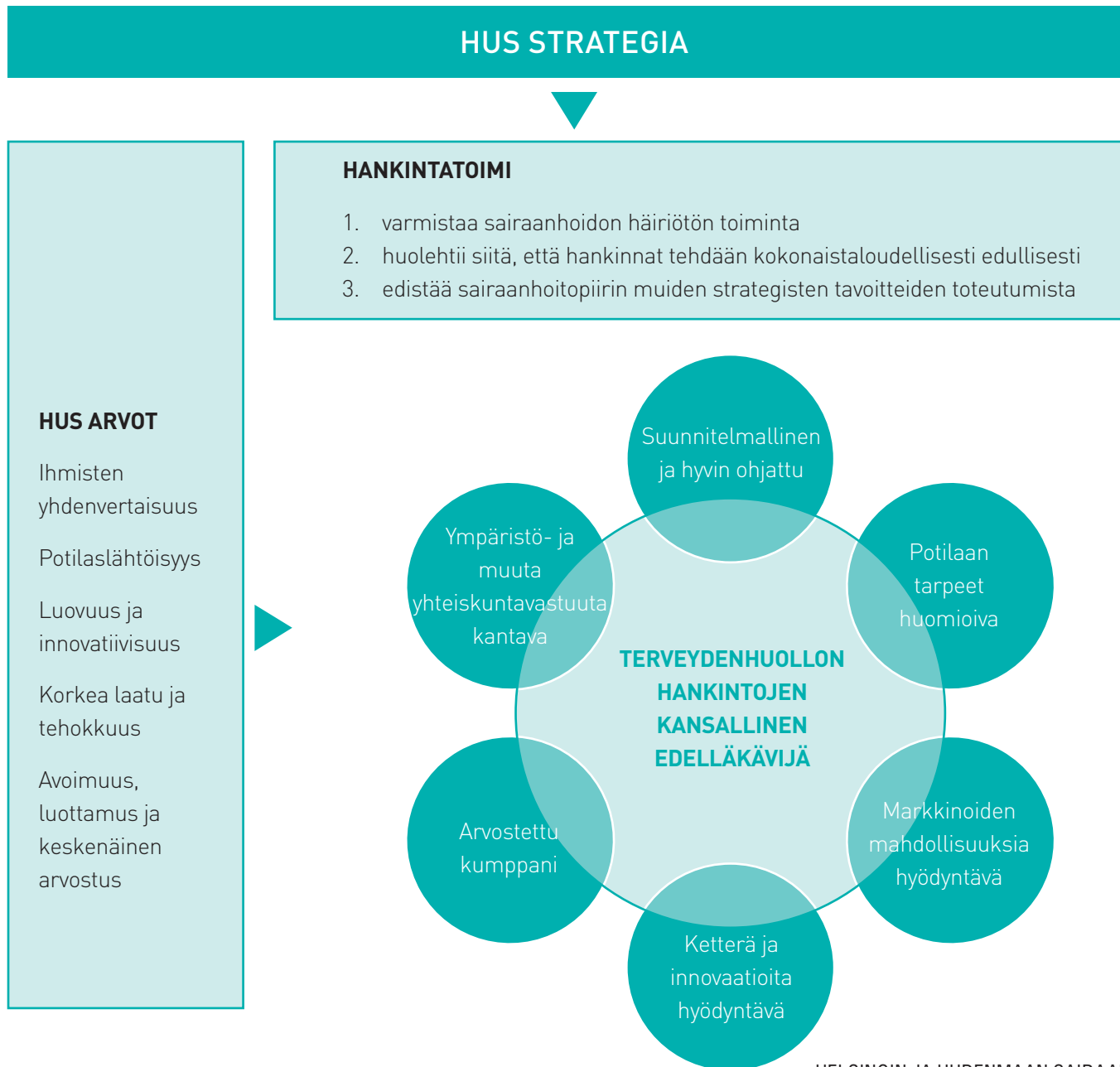
Hankinta toimii vastuullisesti

- HUS:n hankinta ennaltaehkäisee harmaan talouden syntymistä
- Kestävän kehityksen periaatteet sekä yhteiskuntavastuu huomioidaan hankinnoissa

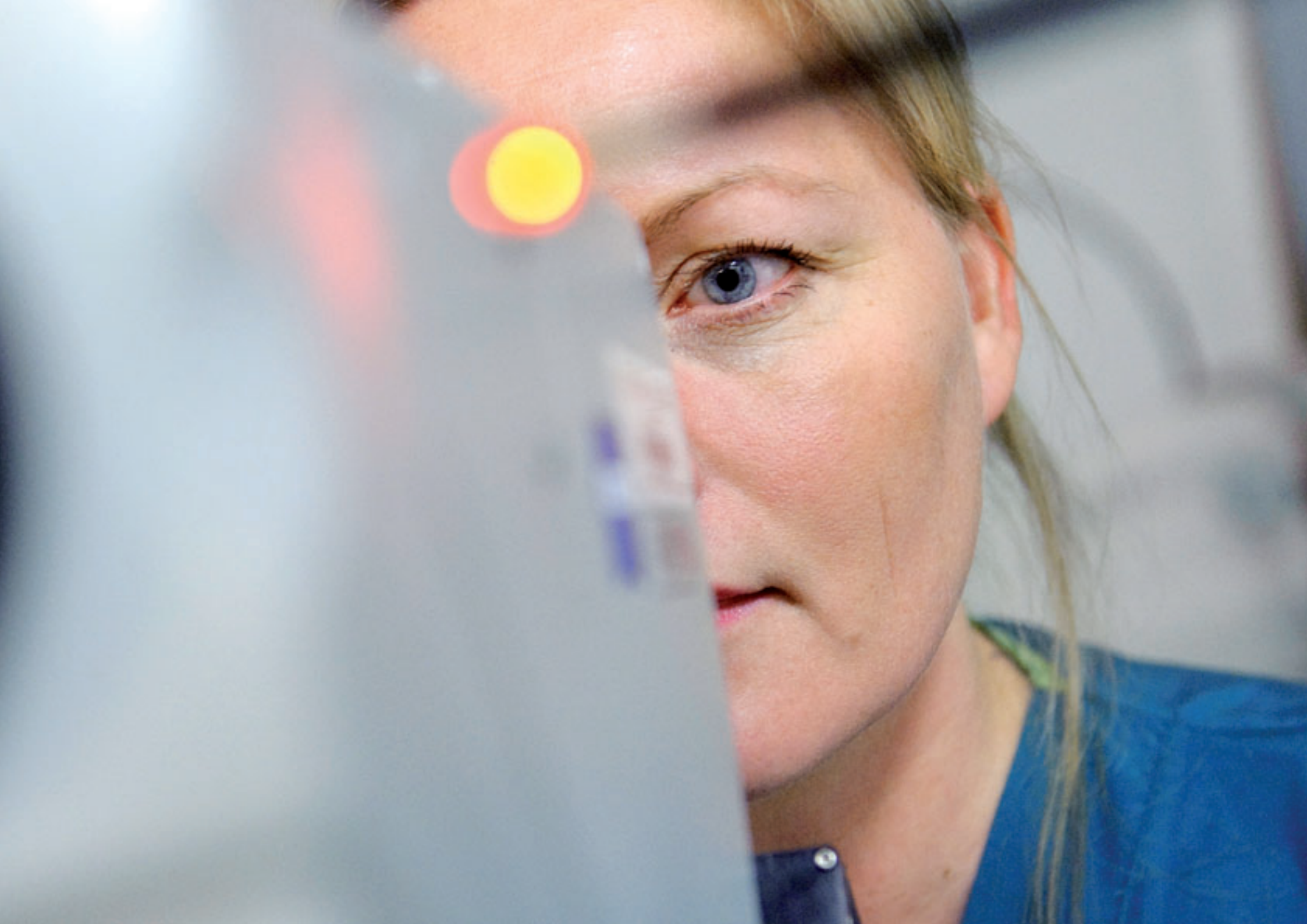
Hankintojen strategiset päämäärät ja tavoitteet kohdistuvat koko hankinnan elinkaareen. Kilpailutusvaihe on vain osa hankinnan elinkaarta.

Onnistuneen hankinnan kulmakivenä ovat hyvä valmistelu ja täytäntöönpano sekä sopimuksen ja sen tavoitteiden toteutumisen seuranta ja arviointi. Myös hankintoihin liittyvien hankintanimikkeiden suuren määrän hallinta sekä tilaus- ja toimitusprosessit ovat osa kokonaisvaltaista hankintaprosessia.

Toimenpiteiden suunnittelu pohjautuu hankintojen **strategiseen luokitteluun**.



6. HANKINTASTRATEGISET LINJAUKSET JA KEHITTÄMISTOIMENPITEET



6.1. HUS:N STRATEGIAA SUUNNITELMALLISESTI TUKEVA JA HYVIN OHJATTU TOIMINTAMALLI

Hankintastrategialla toteutetaan hankintatoimen tehtävää ja roolia kuntayhtymässä (missio) ja sille asetettuja strategisia päämääriä ja tavoitteita (visio). Hankintojen suunnitelmallinen ja hyvin ohjattu toimintamalli luo edellytykset hankintastrategian onnistuneelle ja tulokselliselle toimeenpanolle. Toimintamallissa hyödynnetään hajautetun mallin substanssiosaamista, asiakaslähtöisyyttä ja keskitetyn hankintatoiminnan tuomia mittakaavaetuja. Myös hankintakategoriakohtaiset erityistarpeet huomioidaan.

Vaikka hankintojen hajauttaminen tuo edellä mainittuja hyötyjä substanssituntemuksen osalta, on samalla huolehdittava siitä, että hajauttaminen ei johda osaoptimointeihin ja kokonaistavoitteiden hämärtymiseen. Siksi hankintojen aikaisempaa parempaan strategiseen arviointiin on kiinnitettävä erityistä huomiota.

6.2. HANKINTOJEN STRATEGINEN LUOKITTELU

Hankintastrategian toteuttamisessa hyödynnetään hankintojen strategista luokittelua, jonka avulla määritellään hankintojen painopisteet sekä parannetaan suunnitelmallisuutta ja resurssien kohdentamista.

Tavoitteena on keskittyä HUS:n toiminnan ja talouden kannalta strategisesti tärkeisiin hankinnan osa-alueisiin. Luokittelun avulla strategiset tavoitteet voidaan helpommin muuntaa käytännön toimenpiteiksi.

Alla on kuvattu hankintojen strategisen luokittelun nelikenttä, jonka tarkoituksena on pilkkoa koko hankinta selkeämmin ymmärrettäviin osiin. Esimerkein on avattu kullekin hankintakategorian luokalle tyypillisiä hankintoja.

Toimintamalli ei ole irrallaan toimittajamarkkinoista, vaan toimittajamarkkina ja kilpailu määrittää kunkin hankintatyyppin sijoittumista nelikenttään ja hankintayksikön asemaa. Hankintayksikkö voi aktiivisesti vaikuttaa toimillaan markkinaan ja pyrkiä parantamaan asemaansa. HUS:lla on Suomen suurimpana terveydenhuollon hankkijana tähän oivallinen mahdollisuus.

Taulukko 2: Hankintojen strateginen luokittelu ja hankintatoimi

HANKINNAN VOLYYMI	Volyymituotteet- ja palvelut	Strategiset tuotteet- ja palvelut
	Kulutus ja hankintavolyymi ovat suuria. Tuotteet ovat standardoituja ja kilpailevia toimittajia on runsaasti. Esimerkiksi kertakäyttöiset terveydenhuollon tarvikkeet; käsi- ja suojat, verensokeriliuskat, peruslangat, suojaustarvikkeet, peruslääkevalikoima. Toimittajasuhteet ovat yksinkertaisia ja monesti voivat olla myös kertaluonteisia. Perustavoitteena on määrän, laadun ja palvelutason optimointi. Tavoitteena jatkuva kustannustason alentaminen ja yhteisten toiminta- ja logistiikkaprosessien tehostaminen.	Hankinnoista euromääräisesti hankintakategoriasta merkittävimmät. HUS:n toiminnan ja sen kehittämisen kannalta kriittisiä. Tässä hankintakategoriassa vaihtoehtoisia toimittajia tai ratkaisuja voi olla rajallisesti. Esimerkiksi lääketieteelliset palvelut, hoidon IT-järjestelmät, erikoissairaanhoidon kalliit tarvikkeet (ortopedia, kardiologia), suurin osa lääkekannalista laitteista, uusien hoitomuotojen vaatimat- tai uudet lääkkeet. Tämän kategorian hankinnat ovat kaikkien haastavampia. Hankintatoimen retusoinnin ja osaamisen painopistettä hankintastrategian mukaisesti siirretään näiden hankintojen valmisteluun. Perinteiset hankintamenettelyt eivät välttämättä sovellu kaikkiin tämän ryhmän hankintoihin.
	Rutiinituotteet- ja palvelut	Pullonkaulat tuotteet- ja palvelut
	Rahallinen arvo ei välttämättä ole aina suuri ja tuotteet sekä palvelut ovat yleensä standardoituja ja niitä on saatavissa useilta toimittajilta. Esimerkiksi ei-lääkinnälliset tarvikkeet, päivittäistavarat, tukipalvelut (logistiikka, siivous, välinehuolto, yms). Vähennetään hankintaprosessiin käytettyä resurssia ja yksinkertaistetaan rutiineja. Palveluhankinnoissa hyödynnetään markkinoita ja pyritään suhteellisen pitkäaikaisiin sopimuksiin.	Hankintavolyymi on yleensä suhteellisen pieni, toimittajia on vähän tai vain yksi. Tuotteen tai palvelun puuttuminen on sairaalan toiminnalle kriittinen. Esimerkiksi perfuusiotarvikkeet ja -välineet, monopolituotteet- ja palvelut, lääkkeelliset kaasut, sydämen apupumput, erityisluvalliset itse maahantuottavat lääkkeet. HUS:n tulee tietenkin varmistaa kaikissa oloissa näiden tuotteiden saatavuus. Jatkuvasti seurata markkinoiden kehitystä ja etsiä vaihtoehtoa. Hankinnoissa täytyy käyttää kaikki hankintalain mahdollistavat menettelymahdollisuudet.
HELPPO		VAIKEA
TOIMITTAJAMARKKINAN HALLITTAVUUS		

6.1.2 Hankintojen ohjauksen ja organisoinnin kehittäminen

Hankintatoimintaa ohjaamalla ja hyvällä organisoitumisella tuetaan resurssien tehokasta hyödyntämistä ja hankintastrategisten tavoitteiden toteutumista.

Nykyistä hankintatoiminnan tehtävien hajautettua organisointimallia tulee selkiyttää niin, että jokaiseen yksikköön (tulosalue, HYKS tulosyksikkö, liikelaitos, tytäryhtiö) nimetään hankinnan yhteyshenkilöt tekemään yhteistyötä sekä keskenään että HUS-Logistiikan kanssa. Hankintatoimen strategista ohjausta vahvistetaan ja kehitetään sekä yleisellä, kategoria- että hankintakohtaisella tasolla. Keskeisten hankintatoimintoihin osallistuvien tahojen roolit ja vastuut selkeytetään ja vahvistetaan. Toimintamallissa panostetaan tehokkaaseen tiedonvaihtoon, yhteistyöhön ja koordinointiin sekä HUS-laajuisesti että HUS:n eri yksiköiden ja toimijoiden välillä.

Jokaisella hankinnalla tulee olla nimetty vastuuhenkilö, joka vastaa hankinnan valmistelusta, toteutuksesta, aikataulusta sekä muista hankinnan edellyttämistä toimista sekä tavoitteiden toteutumisen seurannasta. Vastuuhenkilö ja muu hankintatoimi identifioivat muut käyttäjät ja sidosryhmät, joihin hankinta vaikuttaa, sekä hankinnan valmisteluun tarvittavat osaamisalueet. Keskeistä on, että hankintojen suunnittelussa ja toteuttamisessa ymmärretään käyttäjien tarpeet ja pyritään niiden täysimääräiseen toteuttamiseen.

Strategisesti, toiminnallisesti, organisatorisesti tai taloudellisesti merkittävät hankinnat projektoidaan ja niiden toteutumisen seuranta varten perustetaan ohjausryhmä aina kun tämä on perusteltua hankinnan luonteeseen nähden.

Useampiin yksiköihin vaikuttavien hankintojen suunnittelussa ja toteutumisessa huomioidaan hankinnan riittävä sisäinen koordinointi ja vastuuttaminen.

Merkittävälle hankinnalle asetetaan tavoitteet, joita seurataan tarkoituksenmukaisella tavalla.

Hankintojen toteutumista ja tuloksia valvotaan ja arvioidaan aktiivisesti koko sopimuskauden ajan.

Jokaisen sopimuksen osalta on erikseen nimetty sopimusvastuuhenkilö, joka on vastuussa sopimuksesta tiedottamisesta ja sopimuksen käytännön seurannasta ja valvonnasta sekä ajantasaisten sopimustietojen ylläpitämisestä.

6.1.3. Sopimushallinta

Sopimushallinta on osa laajempaa riskienhallintaa ja sillä pyritään hyviin sopimuksiin ja toimiviin sopimuskausiin sekä kustannussäästöihin. Sopimushallinnan tulee mahdollistaa poikkeuksiin ja muutostarpeisiin reagointi. Sopimushallinnan avulla voidaan myös ennaltaehkäistä riitatilanteiden syntymistä ja kehittää toimittajayhteistyötä. Myös kuntalain uudet säännökset sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä koskevat sopimuksia ja niiden hallinnointia.

Sopimushallinnan tulee kohdistua koko hankintasopimuksen elinkaareen: hankinnan valmisteluvaiheesta aina uuden kilpailutuksen valmisteluun ja sopimuksen päättymiseen liittyviin toimenpiteisiin. Hankintojen vähimmäisehtoina käytettävien HUS:n yleisten sopimusehtojen lisäksi yhtenäistetään toimintatapoja, sopimusehtoja ja -käytäntöjä silloin, kun näillä voidaan tehostaa toimintaa ja resurssien käyttöä ja se on HUS:n etujen ja tarpeiden varmistamiseksi tai riskienhallinnan kannalta tarkoituksenmukaista.

Huomiota kiinnitetään lisäksi sopimushallinnan selkeämpään kytkemiseen osaksi kilpailutusten suunnittelua, sopimusten seurannan parantamiseen, sopimusosaamisen vahvistamiseen sekä ajantasaisten sopimustietojen helppoon ja laajaan saatavuuteen. Sopimushallinnassa hyödynnetään tietojärjestelmien sähköisiä työkaluja ja automatisoituja ratkaisuja.

6.1.4. Varautuminen ja riskien hallinta

HUS:n toiminnan luonteesta johtuen toiminnan jatkuvuus on turvattava myös häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa ja tämä on huomioitava hankintojen suunnittelussa ja toteutuksessa.

HUS:n volyymit ovat Suomen mittakaavassa niin suuria, että riskienhallinnan kannalta toimittajan resurssien, talouden ja toimituskyvyn arviointi on useissa hankinnoissa merkityksellistä. Tosin kansainvälisessä mittakaavassa HUS:n volyymit ovat melko pienet, mikä voi myös tuoda omat riskinsä. Täydellisen toimittajariippuvuuden syntyminen tai potentiaalisten toimittajien vähyys markkinoilla aiheuttaa sekä taloudellisen että toiminnallisen riskin.

Riskienhallintaan kuuluu myös varautuminen hallittuun toimittajavaihdokseen osana hankinnan suunnittelua. Myös yhtenäisillä käytännöillä voidaan minimoida riskejä ja varmistua siitä, että HUS:n edut ja tarpeet huomioidaan asianmukaisesti.

Riskienhallinnan kannalta haasteellisia asioita ovat globalisaation ja digitalisaation myötä syntyneet paikkariippumattomat palvelut, kuten esimerkiksi pilvipalvelut. Nämä on auditoitava järjestelmällisesti ennen käyttöönottoa.

6.1.5. Hankintaosaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen

Menestyvän organisaation tärkeimpiä tunnusmerkkejä ovat organisaation ja sen yksilöiden hyvä ammattitaito ja sen jatkuva kehittäminen. Perustuen hankintastrategisiin tavoitteisiin määritellään tarvittava ydinosaaminen ja muu osaaminen. Hankintaosaamisen jatkuva ja järjestelmällinen ylläpito ja kehittäminen ovat olennainen osa hankintastrategisia tavoitteita.

Keskeisten toimijoiden (liikelaitokset, tulosalueet- ja yksiköt ja muut toimijat) hankintaosaamista tulee edistää kaikilla tasoilla. HUS:ssa hankintaosaamisen avainhenkilöitä ovat HUS-Logistiikan sekä muiden sisäisten toimijoiden hankinnan ammattilaiset, joiden pääasialliset työtehtävät liittyvät hankintoihin. Tämän lisäksi hankintojen valmisteluun osallistuvat tarvittaessa eri toimijoiden substanssiosaajat ja koko HUS-kuntayhtymää edustavat asiantuntijaryhmät.

Osaamista ylläpidetään ja kehitetään mm. kouluttamalla, edistämällä sisäistä yhteistyötä ja parhaiden toimintatapojen jakamista, yhteisten toimintamallien kehittämisellä ja yhteisillä sähköisillä sivuilla ja työkaluilla. Hankintoihin liittyvä kouluttaminen tulee edelleen olla osa esimieskoulutusta. Myös taloudellisen osaamisen ja projektisuunnittelun ja -hallinnan osaamisen kehittämiseen panostetaan. Hankintatoiminnan tukena tulee olla riittävää projektijohtamisen osaamista.

Jokaisen yksikön johto vastaa siitä, että asianomaiset henkilöt osallistuvat tarvittaviin koulutuksiin.

6.2. POTILAIEN TARPEIDEN AITO HUOMIOIMINEN

Sairaanhoidon palvelujen varsinainen käyttäjä on potilas. Potilaan tulee olla saamaansa hoitoon tyytyväinen, jotta terveydenhuollon palvelut olisivat aidosti laadukkaita ja kilpailukykyisiä.

Hankinnat tehdään usein organisaation lähtökohdista käsin. Potilaan näkökulmaa tulee jatkossa tuoda aiempaa enemmän mukaan HUS:n hankintatoimeen. Tämä tarkoittaa, esimerkiksi että:

- potilaan todellisten tarpeiden tulee aiempaa enemmän näkyä tarjousten valintakriteereissä
- tuotteen tai palvelun käytettävyyden potilaan kannalta on varmistettava
- potilaita tai heidän edustajiaan voidaan käyttää mukana arvioimassa hankittavia tuotteita tai palveluja
- toimittajalta on [aina] edellytettävä toimivaa asiakastyytyväisyysjärjestelmää
- sopimusten valvonnassa on seurattava potilastyytyväisyyden toteutumista hankitun tuotteen tai palvelun osalta

6.3. MARKKINOIDEN MAHDOLLISUUKSIEN HYÖDYNTÄMINEN

HUS profiloituu vaativana ja innovatiivisena tuotteiden ja palvelujen ostajana, joka määrätietoisesti edistää kilpailua markkinoilla ja toimii selkeiden pelisääntöjen ja osaamisen pohjalta. Taloudellisia ja oikealaatuisia hankintoja edistetään aktiivisesti ja hyödynnetään HUS:n ostovolyymien tuomaa mahdollisuutta käyttää hyväksi vahvan ostajan asemaa markkinoilla. Toimittajamarkkinoita tunnetaan hyvin ja niiden kehittymistä seurataan.

Proaktiivisen markkinavuoropuhelun ja markkinoiden seuraamisen kautta selvitetään ennakkoluulottomasti uusia hankintakokonaisuuksia perinteisten lisäksi. Benchmark-vertaisarviointeja hyödynnetään järjestelmällisesti varsinkin määritellyissä hankintakategorioissa. Markkina-analyysit tehdään pääsääntöisesti itse, mutta niiden tekemisessä voidaan poikkeuksellisesti käyttää myös ulkopuolisia asiantuntijoita.

6.4. KETTERÄ JA INNOVAATIOITA HYÖDYNTÄVÄ TOIMINTAMALLI

Hankintastrategisena tavoitteena on luoda edellytykset toimia muuttuvassa toimintaympäristössä, hyödyntää muutosten synnyttämiä mahdollisuuksia, vaikuttaa kehitykseen, sekä kokeilla ja ottaa käyttöön uusia toimintamalleja ja hankintaratkaisuja. Hankintastrategialla edistetään myös sairaanhoidon ja potilaiden todellisiin tarpeisiin perustuvaa yhteistyötä sisäisten toimijoiden välillä ilman liiallisen byrokratian synnyttämistä.

Yhteisillä toimintatavoilla ja -malleilla pyritään vapauttamaan resursseja rutiinistyöstä hankintastrategisesti tärkeämpiin kohteisiin. Hankintatoimen ja kuntayhtymän yritysysteistyöryhmän välisellä yhteistyöllä parannetaan toimintamalleja ja kartoitetaan toiminnan riskejä. Samalla kannustetaan uusien toimintamallien ja -ratkaisujen hallittua kokeilua erikseen määritellyissä hankintakategorioissa.

Hankinnan eri vaiheissa pyritään aktiivisesti hyödyntämään 'lean'-menettelyyn kuuluvaa jatkuvan kehittämisen periaatetta.

Tärkeäksi katsotaan muun muassa digitalisaation tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen potilastyössä ja toimintaa aidosti tehostavat ja tukevat palvelukokonaisuudet perinteisen tavarahankinnan sijaan.

6.4.1. Toimintaympäristön muutosten seuranta

Toimintaympäristössä tapahtumia seurataan pitkäjänteisesti ja aktiivisesti. Muutoksiin reagoidaan hallitusti. Mahdollisuuksien mukaan pyritään ennakoimaan ympäristössä tapahtuvia muutoksia.

6.4.2. Innovaatiotoiminta

Innovatiivisten tuotteiden ja palvelujen hankinnalla voidaan vähentää kustannuksia sekä parantaa julkisten palvelujen laatua ja tehokkuutta. Innovatiivisia julkisia hankintoja ovat muun muassa innovatiivisten tuotteiden ja palvelujen hankinta, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa tukevat ns. esikaupalliset hankinnat sekä toimenpiteet, joilla yksityisiä hankintoja kehitetään innovaatiomyönteisemmiksi.

Myös toimintatapoja parantava muutos voi vaatia uudentyypisiä hankintoja. Tällainen hankinta on perusteltu, jos uusi toiminta tehostaa resurssien käyttöä tai parantaa toiminnan vaikuttavuutta. Usein vaaditaan hankittavan tuotteen/ palvelun pilotointia ennen varsinaista hankintaa uuden toimintatavan vaikutusten arvioimiseksi. Pilotoitava ratkaisu on valittava avoimesti ja syrjimättömästi ja ennen pilotointia on selvitettävä vaikutukset ja riskit myöhemmän kilpailutuksen toteuttamisen kannalta.

Innovaatioiden edistäminen julkisissa hankinnoissa edellyttää usein hankintojen määrittelyä yhteistyössä tarjoajien ja loppukäyttäjien kanssa siten, että markkinoille syntyy tarve kehittää uusia ratkaisuja. Tämä voi tarkoittaa haastavia tavoitteita tai hankinnan rajausta uudella tavalla. Tavoitteena on tuottaa lisäarvoa esimerkiksi pienemmillä elinkaarikustannuksilla, paremmalla laadulla, uudistuneilla ja tehokkaimmilla tuottamisprosesseilla tai ympäristöystävällisyydellä.

6.4.3. Ydintoiminnan määrittely

Toiminnot ja osaaminen, joiden avulla on mahdollista saavuttaa kilpailuetua muihin saman alan toimijoihin verrattuna, ovat ydintoimintaa. Määrittely ydintoiminnan ja muiden toimintojen välillä tulee tehdä sekä lyhyellä että pidemmällä (eli 3-5 vuoden) aikavälillä. Ydintoimintaan voi kuulua sekä välittömästi potilaiden hoitoon liittyvät että niitä tukevat toiminnot.

Ydinosaamisen määrittelyn mukaiset toiminnot tulee tehdä itse ja niihin liittyvä osaaminen suojata. Muun kuin ydintoiminnan osalta toimintamallin valinta perustuu strategiseen arviointiin ehdotetun toimintamallin tuomista toiminnallisista ja taloudellisista hyödyistä.

6.5. ARVOSTETTU KUMPPANI

HUS on yhteistyökumppaniensa ja toimittajiensa arvostama kumppani, joka toimii selkeiden pelisääntöjen ja osaamisen pohjalta.

6.5.1. Toimittajaohjaus

Toimittajaohjausta tarvitaan sekä strategisella, taktisella että operatiivisella tasolla. Hankintojen onnistumiseksi ja optimaalisten toimittajien löytämiseksi HUS harjoittaa aktiivista markkina- ja toimittajaseurantaa. Tavoitteena on aikaansaada mahdollisimman terveet toimittajamarkkinat ja välttää tilanteita, joissa HUS tosiasiallisesti jää tai voi jäädä riippuvaksi tietystä toimittajasta pitkällä aikavälillä tai hankinnan ulkopuolella. Strategiseen hankintojen keskittämiseen tai hajauttamistavoitteeseen päästään kilpailuttamalla palvelu- ja tarvikeostojen tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina.

Strategisten tuotteiden ja palveluiden toimittajien kanssa pyritään sopimusaikana yhteistyöhön ja kumppanuuteen muita toimittajia syrjimättä tai saattamatta heitä eriarvoiseen asemaan. Yhteistyön pohjana tulee olla selkeä hallintamalli. Tavoitteena on saada ns. win-win-tilanne, jossa toimittajat ymmärtävät HUS:n toimintaa mahdollisimman laajasti ja esimerkiksi voivat parantaa ja kehittää omaa palveluaan sekä tuottaa palveluaan kustannustehokkaammin, josta myös HUS saa kustannushyödyn.

Toimittajahallintaan liittyy sähköisten palveluiden toteuttaminen toimittajien ja HUS:n välillä niin, että HUS voi itse vapaasti hallinnoida tiedon siirron rajapintoja.

6.5.2. Pk-yritysten osallistumisedellytysten parantaminen

Pienten ja keskisuurten yritysten merkitys työllistäjänä on kasvanut voimakkaasti koko 2000-luvun ajan. Vuonna 2014 kotimaissa pk-yrityksissä työskenteli 56 prosenttia kaikista kotimaisten yritysten työntekijöistä.

Julkisista hankinnoista saatavat kokemukset ja referenssit ovat tärkeitä pienille ja keskisuurille yrityksille kasvun, kehittymisen ja työllistävän vaikutuksen kannalta. Pk-yritykset kokevat osallistumisen julkisiin tarjouskilpailuihin usein työläiksi, koska pk-yrityksillä ei ole samanlaisia resursseja hallinnollisten dokumenttien täyttämiseen ja hankkimiseen kuin suurilla yrityksillä. HUS:n hankintatoimi ottaa entistä paremmin huomioon pk-yritysten edellytykset osallistua tarjouskilpailuihin.

6.5.3. Yhteistyö muiden terveydenhuollon toimintayksiköiden ja julkisen sektorin yksiköiden kanssa

HUS:n lähtökohtana on ensisijaisesti suorittaa hankinnat itse ja siten turvata oma toimintansa. HUS tekee myös yhteishankintoja muiden hankintayksiköiden kanssa hankintalain sallimissa puitteissa.

Perusterveydenhuoltoon liittyvä yhteistyö HUS-alueen kuntien kanssa on nimenomainen tavoite tilanteissa, joissa yhteishankinnoilla voidaan lisätä potilasturvallisuutta ja hoidon jatkuvuutta ja joissa yhteishankinta on kustannustehokasta sekä kuntayhtymän että kuntatalouden kannalta.

HUS ja Helsingin yliopisto tekevät läheistä yhteistyötä lääketieteen tutkimus- ja opetustoiminnassa. Vaikka HUS:n ja Helsingin yliopiston välillä ei ole sopimusta yhteishankinnoista, tehdään tutkimusta palvelevien hankintojen suunnittelussa yhteistyötä, jolla pyritään parantamaan hankintojen suunnitelmallisuutta ja välttämään päällekkäiset hankinnat.

Yhteishankintojen tulee tukea HUS:n tavoitteita ja tarpeita, niistä on oltava hyötyä HUS:lle eivätkä ne saa aiheuttaa HUS:lle ylimääraisä riskejä tai vastuita.

Yhteishankintojen osalta tulee kehittää ja selkeyttää yhteishankintojen toteuttamismalleja ja näihin liittyviä yhteishankintaan osallistuvien tahojen rooleja ja vastuita huomioiden myös juridiset näkökulmat.

Yhteistyön yhtenä muotona voidaan pitää myös mahdollisuutta osallistua jo valmisteltuun hankintaprosessiin, esim. hyödyntää KL-Kuntahankinnat Oy:n kilpailuttamia puitejärjestelyjä erikseen määritellyissä hankintakategorioissa. Tämä mahdollisuus on huomioitava hankinnan suunnittelussa.

6.5.4. Yritysyhteistyö

HUS:n yhteistyö yritysten kanssa tutkimus-, tuotekehitys- ja innovaatio-toiminnassa koostuu tilanteista, joissa HUS hankkii tuotteita tai palveluita ja tilanteista, joissa HUS on tuotteiden tai palveluiden myyjä.

Innovaatiotoiminnan edistämiseksi huomioidaan HUS:n ja toimittajien hankintayhteistyössä sekä HUS:n kehittämistavoitteet että kunkin yrityksen tuotekehitystoiminnan tavoitteet. Yhteisten tavoitteiden asettaminen on keskeistä innovaatioyhteistyön onnistumisen kannalta. Innovaatiot julkisella alalla liittyvät lähes aina toimintatapojen muutokseen. Työ tulisi hankittavien tuotteiden tai palvelujen avulla organisoida uudelleen siten, että niissä hyödynnetään aiempaa paremmin tietotekniikkaa ja käytetään hyväksi markkinoiden tarjoamia palveluita.

Myös terveydenhuoltopalvelujen loppukäyttäjä eli potilas tulee hankinnassa huomioida. Hankinnoissa voidaan hyödyntää palvelumuotoilua toiminnan potilaslähtöisyyden parantamiseksi. Palvelumuotoilu on palveluiden käyttäjälähtöistä ja kaupallista kehittämistä muotoilun menetelmiä hyödyntäen. Tavoitteena on luoda sellainen palvelukokemus, joka vastaa sekä käyttäjän että palveluntarjoajan tarpeita. Palvelumuotoilulla asiakkaan kokemusta voidaan muotoilla ja ohjata tavoiteltuun suuntaan.

6.6. TOIMINNAN VASTUULLISUUS

6.6.1. Harmaan talouden torjunta, sosiaalinen vastuu ja yksilön suoja

Hankinnan kohteen laadun ja edullisuuden rinnalla korostuu yhä enemmän vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset.

Harmaan talouden, korruption ja muun sopimattoman menettelyn torjunta

Harmaalla taloudella tarkoitetaan organisaation sellaista toimintaa, josta aiheutuvia lakisääteisiä velvoitteita laiminlyödään verojen, lakisääteisten eläke-, tapaturma- tai työttömyysvakuutusmaksujen taikka tullin perimien maksujen suorittamisen välttämiseksi tai perusteettoman palautuksen saamiseksi.

HUS ennaltaehkäisee hankintatoimessaan harmaata taloutta ja rikoksentekomahdollisuutta esimerkiksi korottamalla kiinnijäämisen riskiä. Rikollisen ja sopimattoman toiminnan ennaltaehkäisy tulee selvästi näkyä kaikissa hankinnan vaiheissa.

HUS varmistaa hankintasopimuksissaan, että toimittaja sopimukseen kohteen toteuttamisessa:

- ei ole syyllistynyt kiellettyyn kilpailunrajoitukseen
- noudattaa korruptiota ja lahjontaa ehkäisevää lainsäädäntöä, eikä anna tai lupaa rahaa tai rahanarvoista etuutta millekään taholle, jos tarkoituksena on saada lainvastaisesti tai muutoin sopimattomasti sopimus tai liiketoimintaa HUS:n kanssa.
- noudattaa vero-, sosiaaliturva-, kirjanpito- ja muuta vastaavaa lainsäädäntöä.

Hankintatoiminnassa toimitaan niin, että yleinen luottamus HUS:in henkilöstön tasapuolisuuteen ei vaarannu.

Sosiaalinen vastuu

Sosiaalisesti vastuullisilla hankinnoilla tarkoitetaan sitä, että huomioidaan hankinnan vaikutukset yhteiskunnalliselta näkökulmasta. Sosiaalisten kriteerien sisältö ja painotus riippuu mm. hankinnan kohteen luonteesta ja organisaation strategiasta. Sosiaalisia kriteereitä tulee käyttää lisävaatimuksina hankinnoissa, joihin ne sopivat ja kriteerien painotuksen tulee olla sopivassa suhteessa hankinnan luonteeseen ja arvoon nähden.

Yksityisyyden suoja

Hankintojen toteutuksen yhteydessä toimittajan edustajat työskentelevät usein HUS:n tiloissa tai joutuvat käsittelemään potilastietoja tai muita luottamuksellisia tietoja. Lisäksi tietojärjestelmiin, laitteisiin, sovelluksiin ja palveluihin liittyy usein toimittajan etähallinta ja erilaiset digitaaliset ratkaisut yleistyvät. Siten tietosuojan ja tietoturvan turvaamisen tarve on kasvanut. HUS varmistaa kaikissa hankinnan vaiheissa niin potilaiden kuin työntekijöittensä yksityisyyden.

6.6.2. Ympäristönäkökohdat

Tiedostavana ja vaativana hankkijana HUS pystyy vaikuttamaan tuote- ja palvelutarjontaan ja sitä kautta saamaan ympäristön kannalta positiivisia vaikutuksia laajasti ja pitkäaikaisesti. Tämä mahdollisuus halutaan hyödyntää. Ympäristöasioista huolehtiminen on HUS:ssa osa vastuuta potilaista, henkilökunnasta ja ympäröivästä yhteiskunnasta. Hankinnoissa huomioidaan HUS:n ympäristöohjelma ja sen tavoite toimia vastuullisena terveysalan toimijana: esimerkkinä ja edelläkävijänä.

HUS:n hankinnoissa ympäristöjohtamisen kehittäminen merkitsee ympäristöasioiden huomioimisen tuomista luontevaksi osaksi hankintaprosesseja. Kuitenkin vasta hankintaketjun osapuolten ympäristötietoisuuden kasvattaminen mahdollistaa ympäristökysymysten huomioimisen tuloksekkaasti. HUS:lle on vuonna 2016 laadittu ja hyväksytty erillinen ympäristöohjelma, jonka toteutumista pyritään hankintatoimessa edistämään.

HUS:n toiminnan merkittävimmät ympäristövaikutukset liittyvät materiaalivirtoihin ja energiankulutukseen sairaanhoidossa ja sen tukitoiminnoissa sekä sairaalainfrastruktuurin rakentamisessa ja ylläpidossa. Näillä kaikilla osa-alueilla suunnittelu ja hankinnat luovat pohjan ympäristön huomioivalle toiminnalle. Arvioimalla hankintavaiheessa sekä tuotteiden että palvelujen koko elinkaarta, ympäristöhaittojen vähentämiseen on suuret mahdollisuudet. Valitsemalla esim. vastuullisesti tuotettua, käytön aikana vähäpäästöistä tai vähän energiaa kuluttavaa, sekä käytön jälkeen uudelleen käytettävää ja myrkytöntä tuotetta tai palvelua, saadaan paitsi suoria, myös välillisiä positiivisia ympäristövaikutuksia.

HUS:n hankintaohjeessa ylläpidetään ajantasaiset kriteerit ja ohjeistus siitä, kuinka ympäristöasiat huomioidaan vastuullisesti ja laadukkaasti HUS:n hankinnoissa.

7. HANKINTASTRATEGIAN TOIMEENPANO





7.1. YHTEENVETO

Muuttuva toimintaympäristö asettaa hankintatoimelle uusia haasteita. Strategisesta hankinnasta edellytetään mm. kokonaisvaltaista toimitusketjun ja toimittajamarkkinoiden hallintaa ja mahdollisuus reagoida joustavasti uusiin tarpeisiin ja muutoksiin ympäristössä sekä kyky hyödyntää näitä. Hankintojen laatuun vaikuttavat muun muassa hankintojen organisointi, ohjeistus ja valmistelijoiden asiantuntemus.

Hankintojen organisointi ja ohjaus tulee toteuttaa niin, että se mahdollistaa hankintastrategian tavoitteet ja päämäärät ja tukee tehokasta toimintaa muuttuvassa ympäristössä. Hankintatoimen tärkeys ja hankintojen hyvä ohjaus ja koordinointi korostuvat hankintastrategiassa. Hankintatoimintaa ohjaamalla ja hyvällä organisoitumisella tuetaan resurssien ja osaamisen tehokasta hyödyntämistä. Resurssien ohjaamisessa huomioidaan keskitetyn ja hajautetun hankinnan oikea suhde, jottei hankintoja organisoida liian byrokraattisesti. Lisäksi panostetaan hyvään tiedonkulkuun ja yhteistyöhön sisäisten toimijoiden välillä.

Käytännössä on todettu epäselvyyttä mm. hankintoihin liittyvissä sisäisissä vastuissa ja rooleissa. Roolit ja vastuut tulee selkeyttää sekä yleisellä tasolla, hankintakategoriatasolla että hankintakohtaisella tasolla. Huomioita tulee

kiinnittää erityisesti organisaation laajuisiin hankintoihin. Hankintatoimen tärkeys huomioidaan hankintoja ei-päättyökseen tekevien toimijoiden vastuita määriteltäessä. Nykyistä keskitetyimmällä päätöksenteolla voidaan parantaa hankintojen yleistä koordinointia ja näin edistää myös päätösten ja sopimusasiakirjojen laatua ja hankintojen toteutumisen seuranta.

Pienhankintojen hajanaisuus aiheuttaa suhteellisesti paljon manuaalista työtä verrattuna niiden kokonaisuromäärään, joten tähänkin asiaan tulee kiinnittää huomiota. Myös yhteishankintoihin liittyvät toimintamallit, roolit ja vastuut tulee selkeyttää.

Hankintojen suunnitelmallisuutta ja koordinointia parannetaan sekä kiinnitetään huomiota hankintojen toteutumisen valvontaan. Jo suunnitteluvaiheessa huomioidaan koko hankinnan elinkaari, mukaan lukien elinkaari- ja välilliset kustannustekijät, koko kuntayhtymän näkökulmasta. Sopimusten hallintaan, arkistointiin ja sopimustietojen ajantasaiseen saatavuuteen tulee kiinnittää huomiota.

Yleisellä ja hankintakategoriatasolla ohjataan yhtenäisten käytäntöjen, hankinta-asiakirjojen ja osaamisen kehittämistä, vastuun ja riskien jaon mallittamista, toimittajayhteistyötä koskevien toimintamallien kehittämistä sekä hankintaprosessin osien standardoimista. Yhtenäisiin käytäntöihin pyritään

silloin, kun näillä voidaan tehostaa toimintaa ja resurssien käyttöä, varmistaa HUS:n etujen ja tarpeiden huomioimista ja/tai hallita HUS:n riskejä.

Tietotekniikan tarjoamia mahdollisuuksia hyödynnetään suunnitelmallisesti kaikissa hankinnan vaiheissa ja myös sisäisen yhteistyön ja sujuvuuden lisäämiseksi.

7.2. HANKINTASTRATEGIAN TOTEUTTAMINEN JA TOIMENPIDEOHJELMA

7.1. Hankintastrategian toteuttaminen

Hankintastrategia on laadittu nykyiselle sote- ja erva-järjestelmälle, mutta sitä voidaan käyttää pohjana myös sote-uudistuksen seuraavissa organisaatorakenteissa. Hankintastrategian avulla pyritään toteuttamaan hankinnat siten, että ne palvelevat myös tulevaisuuden palveluntuottajaa meneillään olevan sote-uudistusten sisällöstä riippumatta ja toisaalta siten, että eivät miltään osin vaikeuta uudistusten toteuttamista.

Hankintastrategiaa tarkistetaan viiden vuoden välein ellei HUS:n oman strategian muutoksesta, organisaation tai toiminnan muutoksesta tai meneillään olevasta sote-uudistuksesta muuta johdu.

Hankintastrategian käytännön toimeenpano edellyttää ohjausmekanismin kehittämistä ja yksityiskohtaisen toimenpano-ohjelman luomista.

Hankintastrategian toimeenpano aloitetaan keskeisiltä osin vuoden 2016 aikana huomioiden uudistuvan hankintalainsäädännön tuomat muutokset ja niiden vaikutus toimeenpanoaikatauluun. Tähän kuuluu mm. hankintaohjeen päivittäminen vastaamaan uudistuvaa hankintalainsäädäntöä ja strategisia linjauksia.

7.2.2. Hankintastrategian ohjausryhmä

Hankintastrategian toimeenpanon tukemiseksi ja seuraamiseksi asetetaan ohjausryhmä, jonka tehtävänä on

- pitkän ja lyhyen ajanvälin hankintastrategisten kehittämistoimenpiteiden ja seurantakohteiden identifiointi ja määrittely
- hankintastrategisten kehittämissuunnitelmien koordinointi ja suunnitelmien toteuttamisen seuranta
- [hankintatoimen aseman ja merkityksen määrätietoinen kehittäminen]

Ohjausryhmä vastaa myös hankintastrategian tiedottamisesta organisaatiossa.

Ohjausryhmän puheenjohtajana toimii siihen erikseen määrättävä konsernijohtoryhmän jäsen.

7.2.3. Hankintastrategian toimenpideohjelma

Toimeenpanon osalta keskeisessä roolissa ovat erityisesti seuraavat hankintastrategiset osa-alueet, joiden toimenpiteiden toteutumisesta ja seurannasta hankintastrategian ohjausryhmä vastaa:

I Hankintaorganisaation ja hankintojen ohjausmallin kehittäminen

Kehittämistoimenpiteiden painopisteinä ovat mm. strategisiin hankintoihin liittyvä tiiviimpi yhteistyö ja koordinointi eri toimijoiden välillä, roolien ja vastuiden selkeyttäminen ja hankintavastaavien verkoston luominen.

Toimenpiteet:

1. Hankintavastaavien verkoston luominen (vuoden 2016 aikana): Jokaiselle yksikölle (tulosalueelle, HYKS tulosityksikölle, liikelaitokselle ja tytäryhtiölle) nimetään hankinnan yhteyshenkilö tekemään yhteistyötä sekä keskenään että HUS-Logistiikan ja muiden hankintatoimen henkilöiden kanssa. Hankintavastaavien verkosto kokoontuu säännöllisesti ja HUS-Logistiikka toimii verkoston kokousten koollekutsujana. Hankintavastaavien verkoston tehtävät tarkennetaan vielä, mutta verkostoa hyödynnetään ainakin osaamiseen ja parhaiden toimintatapojen jakamiseen sekä hankintojen sisäisen koordinoinnin ja suunnitelmallisuuden tehostamisessa.

2. Hankintaohje päivitetään vastaamaan uudistuvaa hankintalainsäädäntöä ja hankintastrategisia linjauksia (vuoden 2016 aikana). Varsinkin hankinta-toimeen liittyvät roolit ja vastuut sekä hankintaprosessit arvioidaan ja niitä selkeytetään hankintaohjeessa.

II Hankintojen suunnitelmallisuuden ja seurannan kehittäminen

3. Strategisten hankintojen ohjausmalli luodaan (vuoden 2016 aikana)
4. Hankintojen strategista luokittelua kehitetään ja täsmennetään edelleen. Hankintastrategian lopputulemana tulisi pystyä määrittelemään kunkin hankintakategorian osa-alueen oleelliset toimintapolitiikat ja hankinnan kohteiden määrittelyt, mukaan lukien potilaiden tarpeiden riittävä huomioiminen sekä ympäristö- ja yhteiskuntavastuut. Riskienhallinta huomioidaan systemaattisesti myös strategisen luokittelun yhteydessä.
5. Hankintojen suunnitelmallisuuden ja seurannan kehittämisessä hyödynnetään yhtenäisiä käytäntöjä ja toimintamalleja hankintastrategisten linjausten mukaisesti. Strategisen luokittelun yhteydessä identifioidaan ne kategoriat, joissa yhtenäisillä käytännöillä ja toimintamalleilla saavutetaan HUS-laajuisia etuja ja tehostetaan resurssien käyttöä. Esimerkiksi tarjouspyyntö- ja sopimusehtoja liittyen tietosuojaan, ympäristövastuuseen ja sosiaaliseen vastuuseen päivitetään.

III Jatkuva ja järjestelmällinen hankintaosaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen

6. Koska hankintatoiminta on organisatorisesti hajautettu, osaamisen kehittämisen tueksi laaditaan keskitetysti hankintaosaamista koskeva yleinen koulutussuunnitelma, jossa mm. identifioidaan hankintojen osallistujaryhmät (hankinnan ammattilaiset, substanssiosaajat, asiantuntijat ja muut tahot), kunkin ryhmän tarvitsema osaamistaso, identifioidaan mahdolliset koulutuksen kehittämistarpeet ja laaditaan tämän pohjalta yleinen suunnitelma koulutuksen toteuttamisesta. Myös sähköisiä koulutusmenetelmiä hyödynnetään esimerkiksi sähköisten verkkokurssien muodossa. Koulutussuunnitelman toteuttamista seurataan.
7. Hankintaportaali toteutetaan intranetissa. Hankintoihin osallistuville tulee olla selkeät intranet-sivut käytössään. Nykyisiä sivuja päivitetään ja kehitetään sekä keskitetään tarvittaessa.

IV Markkinoiden mahdollisuuksien hyödyntäminen ja yhteistyö muiden toimijoiden kanssa

8. Strategista luokittelua hyödyntäen arvioidaan ja edelleen kehitetään hankintaprosesseja mm. ennakoivien markkina-analyyysien, markkinahintojen benchmark-vertaisarviointien ja markkinavuoropuheluiden käytön osalta.

9. Yhteishankintoihin liittyvää toimintamallia täsmennetään edelleen.
10. Yritysten kanssa yhteistoiminnassa tehtävää tuotekehitysyhteistyötä sekä innovaatiotoimintaa kehitetään: Hankintatoimi osallistuu aktiivisesti yhteistyössä muiden sisäisten toimijoiden kanssa (ml. yritysytistyöryhmän kanssa) ohjeiden, toimintamallien ja sopimusehtojen kehittämiseen huomioiden erityisesti tähän liittyvät hankintaan ja logistiikkaan liittyvät näkökohdat.
11. Laaditaan suunnitelma, miten digitalisaatiota edistetään hankinnoissa.

V Vastuullinen toiminta

13. Laaditaan ohjelma harmaan talouden ja muun sopimattoman menettelyn torjumiseksi.
14. Luodaan selkeät kriteerit missä hankintakategorioissa ympäristöasiat tulee erityisesti huomioida.

HUS osallistuu aktiivisesti valtakunnallisen yhteishankintaorganisaation suunnitteluun tuoden esille erikoissairaanhoidon hankintaan ja logistiikkaan liittyvät erityistarpeet.

Keskeistä hankintastrategian toteuttamiselle on, että tehokkaalla ohjauksella varmistetaan ja edistetään esiin tuotujen tavoitteiden toteutumista ja että seurantaa varten asetetaan asiantunteva ohjausryhmä. Tehokkaalla hankintojen ohjauksella voidaan merkittävästi edistää HUS:n tavoitteita.



HUS on Suomen suurin terveydenhuoltoalan toimija ja koko maan toiseksi suurin työnantaja. Osaamisemme on kansainvälisesti korkeatasoista. Tuotamme palveluja 24 jäsenkunnan yli 1,6 miljoonalle asukkaalle ja vastaamme monien erityisalojen sairaanhoidosta valtakunnallisesti. Vuosittain puoli miljoonaa erikoissairanhoidon potilasta saa hoitoa 23 sairaalassamme. HUS:n liikevaihto on noin kaksi miljardia euroa ja palveluksessamme on noin 22 500 ammattilaista.

Stenbäckinkatu 9, PL 100, 00029 HUS, puh. 09 4711

WWW.HUS.FI

www.facebook.com/HUS.fi

twitter.com/HUS_uutiso

www.linkedin.com/company/hospital-district-of-helsinki-and-uusimaa-hus-

www.youtube.com/HUSvideot

www.issuu.com/husjulkaisut

HUS on savuton.

