



**Etelä-Savon
hyvinvointialue**

Etelä-Savon hyvinvointialueen hankintastrategia

HANKINTOJEN TOTEUTTAMINEN, KEHITTÄMINEN JA
JOHTAMINEN.

Satu Jaatinen
VASTAAVA HANKINTA-ASiantuntija

23.6.2026



Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	2
2	Toimintaympäristön analyysi.....	4
2.1	Vahvuudet.....	6
2.2	Kehityskohteet.....	6
2.3	Mahdollisuudet.....	7
2.4	Uhat.....	7
3	Hankintojen tavoitteet ja periaatteet.....	8
3.1	Johtamisen seurannan ja valvonnan suunnitelmallisuus ja vaikuttavuus.....	9
3.2	Hankintalain periaatteita kunnioittava kustannustehokas hankintojen toteuttaminen.....	10
3.3	Painopisteen siirtäminen hankintojen valmisteluun.....	12
3.4	Selkeä sisäinen ohjeistus, prosessi ja vastuunjako.....	13
3.5	Hankintaosaamisen varmistaminen ja kehittäminen.....	14
3.6	Monituottajamallin hyödyntäminen.....	15
3.7	Lisäarvoa tuottava yhteistyö.....	17
3.8	Kestävä sopimusohjaus ja sopimushallinta.....	18
4	Mittarit ja seuranta.....	20



1 Johdanto

Hankintastrategia on Etelä-Savon hyvinvointialueen strategian alastrategia ja muodostaa yhdessä Eloisan strategian kanssa kokonaisuuden, joka ohjaa hyvinvointialueen hankintojen strategista johtamista, poliittista ohjausta ja kehittämistyötä. Hankintastrategian toteuttamista tarkennetaan ja konkretisoidaan erillisellä hankintaohjeella. Aluehallitus hyväksyy hankintastrategian yleiset periaatteet ja kulloinkin voimassaolevassa hallintosäännössä määritellään hankintoihin liittyvä toimivalta. Hankintastrategiassa määritellään, millaisilla strategisilla periaatteilla hyvinvointialueella ja koko hyvinvointialueen konsernissa tuetaan hankintojen toteutumista, vastuullisuutta ja vaikuttavuutta. Hankintastrategiassa kuvataan, kuinka Hankintapalvelut tukevat organisaation toimintaa ja kuinka hankintoja johdetaan, toteutetaan ja kehitetään. Hankintastrategian tarkoituksena on varmistaa hyvinvointialueen perustehtävän toteutuminen sekä palvelujen järjestämisen ja tuottamisen onnistuminen. Strategia luo puitteet toimivalle ja tehokkaalle palvelutuotannolle sekä hankintatoiminnalle kustannustehokkaasti.

Etelä-Savon hyvinvointialue on hankintalain mukaisena hankintayksikkönä velvollinen noudattamaan kaikissa konsernin hankinnoissaan lakia julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016) eli hankintalakia. Lisäksi hankinnoissa on noudatettava muuta kulloinkin sovellettavaa lainsäädäntöä kuten lakia tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä (1233/2006) eli tilaajavastuulakia ja sosiaali- ja terveystaloushankinnoissa lakia sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021). Lisäksi noudatamme kaikissa hankinnoissa EU:n yleistä tietosuojasetusta (679/2016).

Hankintastrategiset linjaukset ja periaatteet koskevat hyvinvointialueen Hankintapalvelujen lisäksi koko organisaatiota sekä konsernia ja kaikkia sen toimintoja, jotka liittyvät hankintaprosesseihin. Strategian tavoitteiden toteutuminen edellyttää mahdollisimman yhdenmukaista hankintatoimintaa ja prosessien tarkastelua koko konsernin tasolla. Hankintastrategiaa sovelletaan hyvinvointialueen käyttötalous- ja investointihankinnoissa sekä erillisissä projekteissa ja hankkeissa niin palvelujen, aineiden, tarvikkeiden, tavaroiden sekä urakoiden hankinnoissa kuin käyttöoikeussopimuksissa.

Hankinnat pohjautuvat pääsääntöisesti markkinaehtoihin hankintoihin ja palvelusetelitoimintaan, joiden toteuttamista ohjaa laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä 569/2009. Hyvinvointialueella on mahdollisuus toteuttaa hankintoja hankintalain mukaisesti tarvittaessa myös sidosyksiköiden (15 §), toisen hankintayksikön (16 §) tai yhteishankintayksiköiden avulla (20 §). Lisäksi voidaan myös sopia yksittäisen hankinnan toteuttamisesta yhdessä toisen hankintayksikön kanssa tekemällä muuta yhteishankintaa (21 §).

Hankintastrategia pohjautuu Etelä-Savon hyvinvointialueen strategian mukaisesti seuraaviin neljään teemaan:

- 1. Missio:** ”Myö Yhessä -Terveyttä ja turvaa Etelä-Savossa” kuvaa alueen toiminta-ajatusta ja olemassaolon tarkoitusta.
- 2. Arvot:** Yhdenvertaisuus, asiakaslähtöisyys, turvallisuus ja rohkeus ohjaavat toimintaa.

Etelä-Savon hyvinvointialue Eloisa

Mikkeli: Porrassalmenkatu 35–37, 50100 Mikkeli

Savonlinna: Keskussairaalantie 6, 57120 Savonlinna

Pieksämäki: Tapparakatu 1–3, 76100 Pieksämäki

Vaihde 015 411 4100 | kirjaamo@etelasavonha.fi | www.etelasavonha.fi



3. **Visio:** Säilytämme alueellisen itsehallintaoikeuden. Asukkaamme saavat tarvettaan vastaavat vaikuttavat palvelut, jotka vahvistavat luottamusta.
4. **Laadulliset tavoitteet:** Katamme taloudellista alijäämää. Olemme luotettava ja osallistava kumppani, palvelumme ovat sujuvia, laadukkaita ja vaikuttavia. Palvelumme vastaavat asukkaiden tunnistettuun tarpeeseen. Meillä työskentelee tyytyväinen ja sitoutunut henkilöstö.

Hankintastrategia painottaa kaikissa hankinnoissaan kestäväää taloutta ja asiakaslähtöisiä palveluja. Hankintastrategia sisältää hyvinvointialueen strategiaa tukevat hankintojen päätavoitteet, strategiset periaatteet toimista, joiden avulla hankintastrategiaa toteutetaan ja kehitetään siten, että hankintastrategian tahtotila saavutetaan. Merkittävä osa hyvinvointialueen eri toimintojen ja palvelujen kokonaiskustannuksista muodostuu hyvinvointialueen ulkopuolelta hankituista resursseista. Hankintastrategia tukee Etelä-Savon hyvinvointialuetta keskeisten strategisten tavoitteiden toteuttamisessa. Hankintastrategialla on suora yhteys organisaation talouden hallintaan ja onnistumiseen myös omassa palvelutuotannossa. Hankintastrategian laadinnassa on huomioitu myös kansallisen julkisten hankintojen strategian linjaukset ja painopistealueet.

Hankintastrategia on organisaation menestyksen keskeinen tekijä ja varmistaa organisaation laajemmat tavoitteet ja visiot ja auttaa suuntaamaan myös hankintojen toteuttamiseen liittyvät resurssit vaikuttavasti ja tavoitteellisesti. Hankinnat ja sopimushallinto ovat hyvinvointialueelle strategisesti tärkeitä toimintoja. Julkisilla hankinnoilla voimme vaikuttaa koko yhteiskunnan, mutta myös oman hyvinvointialueemme hyvinvointiin ja talouden tasapainoon. Hankintastrategian tavoitteena on tukea hankintojen parempaa johtamista, hankintataitojen kehittämistä, markkinoiden toimivuutta, innovaatioiden edistämistä, vaikuttavuutta ja vastuullisuutta sekä ennen kaikkea turvata tarvetta vastaavat palvelut.

Hankintapalvelut on Etelä-Savon hyvinvointialueen julkisten hankintojen asiantuntijayksikkö, joka vastaa keskitetysti erilaisten laite-, tarvike-, urakka- ja palveluhankintojen sekä käyttöoikeussopimushankintojen toteuttamisesta, yhteishankintojen koordinoinnista, sopimustenhallintajärjestelmän hallinnoinnista hyvinvointialueen hankinta- ja sopimusohjeiden sekä julkisia hankintoja koskevien säädösten ja määräysten mukaisesti. Julkisten hankintojen säätely on vahvaa ja *hankintalain uudistuksesta odotetaan päätöksiä*. Lain säätelyn hyvä tunteminen mahdollistaa parhaiden käytäntöjen, erilaisten menettelytapojen ja niiden tuomien mahdollisuuksien tunnistamisen ja riittävä organisaation hankintaosaaminen niiden hyödyntämisen. Hankintapalvelut vastaa hankintastrategian toteutuksesta osana normaaleja työprosesseja ja raportointia ja laatii hankintastrategian tavoitteiden saavuttamiseksi erillisen hankintojen toimenpideohjelman. Hankintaprosessit aina hankinnan suunnittelusta sopimuksen elinkaaren päättymiseen saakka hoidetaan sähköisesti. Tietosuojan ja tietoturvan huomioiminen varmistetaan hankintoihin liittyvässä viestinnässä sekä dokumenttien käsittelyssä ja sähköisten hankintamenettelyjen perustana on turvallinen tiedonhallinta.

Hankintapalvelut tekee yhteistyötä myös muiden hyvinvointialueiden kanssa, yhteistyökumppaneiden, sidosyksiköiden ja yhteishankintayksiköiden kanssa. Sidosyksikköyhteistyötä ohjaa hyvinvointialueen omistajaohjaus ja siihen liittyvät periaatteet.

Etelä-Savon hyvinvointialue Eloisa

Mikkeli: Porrassalmenkatu 35–37, 50100 Mikkeli

Savonlinna: Keskussairaalan tie 6, 57120 Savonlinna

Pieksämäki: Tapparakatu 1–3, 76100 Pieksämäki

Vaihe 015 411 4100 | kirjaamo@etelasavonha.fi | www.etelasavonha.fi



2 Toimintaympäristön analyysi

SWOT-analyysissä arvioidaan hyvinvointialueen nykytilaa, toimintaa ja toimintaympäristöä sekä tarkastellaan hankintoja hankintapalvelujen näkökulmasta niin sisäisten kuin ulkoisten tekijöiden valossa. Sisäisiä tekijöitä, joihin voidaan itse vaikuttaa, ovat vahvuudet ja heikkoudet. Vahvuudet auttavat menestymään ja toteuttamaan tavoitteet ja päämäärät. Heikkoudet vaikuttavat päinvastoin: ne estävät ja hidastavat toimintaa. Ulkoisia toimintaympäristössä olevia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat. Käyttämällä hyväksi mahdollisuuksia voi toiminta kukoistaa ja laajentua. Toteutuessaan uhat puolestaan vaarantavat toiminnan toteutumisen ja joskus jopa olemassaolon.

Hyvinvointialueen toimintaympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset on huomioitu hankintastrategian sisällössä. Hankintastrategian mukaisilla hankinnoilla tuetaan palvelurakenteen kehittymistä ja huomioidaan mahdolliset toimintaympäristön muutostekijät, jotka vaativat hyvinvointialueelta jatkuvaa sopeutumista ja innovatiivisia ratkaisuja.

MÄÄRITELMÄ	
S	vahvuudet Organisaation ominaisuudet tai hyödyt, jotka ovat hyödyllisiä
W	heikkoudet Organisaation sisällä olevat haitat, jotka ovat haitallisia
O	mahdollisuudet Todelliset tai mahdolliset olosuhteet, jotka ovat organisaation edun mukaisia
T	uhat todelliset tai mahdolliset olosuhteet, jotka vaikuttavat haitallisesti organisaatioon

Etelä-Savon hyvinvointialueen toimintaympäristö on monimuotoinen ja haastava. Taloudelliset paineet valtiovallan toimesta, väestön muutokset, teknologian kehitys ja yhteistyö eri sidosryhmien kanssa vaikuttavat merkittävästi organisaation toimintaan ja myös hankintoihin. Muuttuvat tekijät on kyettävä huomioimaan ja sopeutumaan, jotta hyvinvointialueen toiminta voi lainsäädännön muuttuessaakin olla menestyksellistä. Lainsäädännön muutokset vaikuttavat toimintaan ja mahdollisiin toimintamalleihin. Muutokset voivat aiheuttaa toimintojen siirtymisen toiselle itsenäisen järjestämismvastuun omaavalle taholle, mutta silti on kyettävä tuottamaan lakisääteiset palvelut yhdenvertaisesti, laadukkaasti ja kustannustehokkaasti koko maantieteellisellä alueella.



+	-
VAHVUUDET (sisäiset)	HEIKKOUEDET (sisäiset)
<ul style="list-style-type: none"> - hankintalain periaatteiden noudattaminen - yhdessä tekeminen, osaamisen jakaminen, monipuoliset menettelytavat ja rohkeus uudistua - keskitetty ja asiantunteva yksikkö - teknologinen kyvykkyys, sähköiset järjestelmät, tekoälyn hyödyntäminen - palvelujen asiantuntemus ja kehittäminen - kumppanuus, paikallinen tuntemus, vahva sidosyksikköyhteistyö - markkinatietämys - hankinnan kohdetta ja sisältöä koskeva lainsäädäntö - kestävyys, huoltovarmuus ja turvallisuusnäkökulmat 	<ul style="list-style-type: none"> - sopimushallinnan pirstaleisuus ja sopimusten elinkaaren seuranta - hankintaosaamisen laajentaminen organisaatiossa - hankintaresurssien vahvistaminen - juridinen hankintaosaaminen - vastuullisuuden huomioimisen varmentaminen - yhteisiin ohjeisiin sitoutuminen organisaatiossa - suoramarkinnat - riskienhallinta ja sisäinen valvonta
MAHDOLLISUUDET (ulkoiset)	UHAT (ulkoiset)
<ul style="list-style-type: none"> - teknologia - muutosvoimat - hankintayhteistyön tiivistäminen hyvinvointialueiden ja yhteishankintayksiköiden kanssa - moniammatillinen yhteistyö - hankintaprosessien kehittäminen - hankinnan valmistelun ennakkoinnin ja suunnitelmallisuuden suurempi painottaminen - sopimushallinnan kehittäminen ja tuloksellinen sopimusohjaus - asiantuntijapalvelujen hyödyntäminen - toiminnan tehostaminen ja kustannusten hillinnän keinot 	<ul style="list-style-type: none"> - rahoituksen epävarmuus, tiukat taloustilanteen rajoitteet (lainanottovaltuus), sopeutustarve - osaavan työvoiman puute - henkilöstöressurssien riittävyys - vallitseva markkinatilanne - alueen elinvoiman säilyminen - ennakoimattomat tilanteet - palvelutarjonnan saatavuus ja riittävyys - maailmantilanteen kehitys - lakimuutokset - oikeusprosessit - hankintojen kokonaissuunnittelun puute - toimintaympäristön nopeat muutokset



2.1 Vahvuudet

Kaikki hyvinvointialueen hankinnat arvioidaan keskitetysti Hankintapalvelut-yksikössä, jolla varmistetaan hankinnan ohjautuminen hankintalain periaatteiden mukaiseen prosessiin. Hyvinvointialueella tehdään tiivistä yhteistyötä hankinnassa tarvittavien yhteistyötahojen kanssa. Palveluja järjestetään oman toiminnan lisäksi palvelusetelillä ja sidosyksikköhankinnoilla. Monituottajamalli lisää hankintojen joustavuutta, laatua, asiakaslähtöisyyttä, tehokkuutta ja innovaatioita. Hankintapalvelujen hyvä yhteistyöilmapiiri ja luottamus takaavat oikea-aikaisen toteutuksen ja asiantuntevalla tiimillä on vahvaa tietoa ja näkemystä menettelytavoista sekä hankintaprosessien edistämisestä. Hyvä ilmapiiri vaikuttaa myös siihen, että työntekijät ovat sitoutuneita, heidän työviihtyvyys ja työhyvinvointi on hyvällä tasolla. Digitaaliset järjestelmät helpottavat ja nopeuttavat prosesseja, varmistavat laadukkaan toteutuksen ja reaaliaikaisen raportoinnin. Teknologia mahdollistaa ja tukee ammattilaisten työtä sekä parantaa työn tuottavuutta. Hyvä tuntemus markkinoista ja toimittajista auttaa tekemään oikeita valintoja ja kilpailuttamaan kustannustehokkaasti. Hyvinvointialueen asiantuntijat osaavat huomioida erityispiirteet ja mahdollisuudet tukevat osaamista ja elinvoimaa, jolloin voidaan parantaa asiakaslähtöisyyttä, hankintojen vaikuttavuutta ja tukea alueellista kehitystä ja työllisyyttä. Hankinnoissa huomioidaan aina hankinnan koko elinkaaren kestävyys, toiminnan huoltovarmuus ja turvallisuusnäkökohdat.

2.2 Kehityskohteet

Keskeisiä mahdollisuuksia ovat innovaatioiden hyödyntäminen, yhteistyön lisääminen eri sidosryhmien kanssa sekä digitalisaation tarjoamat uudet toimintatavat. Hankintapalvelut seuraa aktiivisesti markkinoiden kehitystä ja alan trendejä. Toiminnan ja henkilöstön tulee omaksua asianmukaiset tiedot ja taidot hankintalainsäädännöstä, hankintaprosesseista, voimassaolevista sopimuksista, markkinoista sekä palveluista. Hankintojen ja sopimushallinnon toteutuksen tulisi olla koko hyvinvointialueella mahdollisimman yhdenmukaista. Erityisesti sopimushallinto on edelleen pirstaleista, joka asettaa haasteita sopimuksen elinkaaren seurannalle ja sopimusten kunnioittamiselle. Erityistä painoarvoa tulee antaa osaamisen soveltamiselle käytännön työtehtävissä. Keskeistä hankinnan onnistumisessa on toimialojen substanssiasiantuntijoiden aktiivinen osallistuminen valmisteluun ja kohteen määrittelyyn. Yhtenäiset hankintaohjeet, monipuoliset koulutusohjelmat sekä osaamisen jatkuva kehittäminen tukevat kehittymistä ja tavoitteiden saavuttamista sekä yksikössä että toimialoilla, henkilöstön työtehtäviin ja rooleihin perustuen. Niin koko organisaation, kuin myös hankintapalvelujen hankintaosaamista tulee kasvattaa ja korostaa ohjeisiin sitoutumista ja niiden noudattamisen merkitystä. Suorahankintaprosessissa on edelleen kehitystarpeita, jotta prosessit voidaan toteuttaa hankintalain periaatteita noudattaen ja niiden mukaisesti.

Hankintapalvelujen resurssit eivät mahdollista kaikkien hyvinvointialueen hankintojen toteuttamista itsenäisesti, minkä vuoksi hankinnanvaraisesti hyödynnetään yhteishankintayksiköjä. Hankinnoissa korostetaan vastuullisuutta, kuten ympäristövaikutusten huomioimista, ja edistetään kestäväen kehityksen tavoitteita hankintojen kautta. Riittäväillä sopimusehdoilla varmistetaan kulloinkin hankinnan kohteeseen ja luonteeseen tarkoituksenmukaisin riskienhallinta ja varautuminen.



Sisäisellä valvonnalla taas on mahdollista tehdä huomioita hankintaprosessin toimivuudesta ja kehittää sitä edelleen kohti hankintojen tavoitetilaa.

2.3 Mahdollisuudet

Teknologian kehittymisen toivotaan tuovan helpotusta perusprosessien läpiviemiseen, tasalaatuisuuden varmistamiseen ja riskienhallintaan läpi koko hankintaprosessin. Sopimushallintajärjestelmän kehittäminen ja sopimusohjauksen saattaminen tuloksellisemmaksi tuovat hyvinvointialueelle lisäarvoa ja tietoa johtamisen tueksi. Hyvinvointialueella on valmiudet seurata hankintojen keskittymistä sekä varmistaa, että ostot toteutuvat sopimusehtojen mukaisesti. Ulkopuoliset muutosvoimat, kuten lainsäädäntö, markkinatilanne, väestörakenne ja asiakkaiden odotukset, vaikuttavat Hankintapalvelujen toimintaan ulkopuolelta käsin, mutta niihin pyritään sopeutumaan ketterästi ennakoiden ja kouluttautuen.

Hyvinvointialue tehostaa hankintojaan tekemällä strategista yhteistyötä muiden hyvinvointialueiden kanssa ja tekemällä päätökset liittymisestä yhteishankintaan aina hyvinvointialueen kokonaisuus ja hankintastrategian periaatteet huomioiden.

Hankintojen huolellisempi ennakointi ja suunnitelmallisuus tuovat pitkällä aikatahtimella toiminnanvarmuutta ja mahdollisuuksia kehittää toimintaa. Yhteishankintayksiköiden kanssa on avattu vuorovaikutteinen keskusteluyhteys, jonka ansiosta hankintasuunnitelmien rakentaminen yhteen on helpompaa tulevaisuudessa. Myös hyvinvointialueen sisäisellä moniammatillisella yhteistyöllä on merkittävä vaikutus hankintojen tavoitteiden saavuttamiseen. Hankinnoissa noudatetaan voimassa olevaa (hankinta-) lainsäädäntöä ja asetuksia, hankintastrategiaa, hankinta- ja sopimusohjetta sekä muita sisäisiä ohjeistuksia. Näin hankintojen kokonaisuutta saadaan hallinnoitua tehokkaammin koko hyvinvointialueen todellinen tarve huomioiden, saavutetaan kustannussäästöjä, edistetään yhdenvertaisuutta ja seurantaa. Hankintojen tarvetta tulee kyetä ennakoimaan useamman vuoden tähtäimellä myös investoinnit huomioiden, jolloin hankinnoista voidaan valmistella huolellisesti vuosittain tarkentuva hankintasuunnitelma.

2.4 Uhat

Erittäin haastava valtakunnallinen hyvinvointialueiden ja kuntien taloustilanne ja lainanottovaltuuden myöntäminen asettavat paineita myös hankintojen vastuulliselle ja hankintastrategisten linjausten mukaiselle toteuttamiselle. Ennakoimattomuus ja kokonaisvaltaisen suunnittelun puute tekevät resursoinnista haastavaa. Hankintapalvelujen on haastavaa löytää ammattitaitoisia työntekijöitä. Osaavasta työntekijästä tulee pitää kiinni, sillä uhkan toteutuessa Hankintapalvelujen laatu ja tehokkuus palvelun suhteen heikkenevät merkittävästi. Hankintastrategia ja sen tavoitteet sekä Eloisan visio ohjaavat Hankintapalvelujen toimintaa sekä hankintojen toteutusta. Tällä päästään eroon hankintojen pirstaleisuudesta, tehottomuudesta ja niin sanotusta tulipalojen sammuttelusta, jolloin toiminta muuttuu kokonaisuudessaan koko hankinnan elinkaaren ajalla ennakoitavaksi ja suunnitelmallisemmaksi. Näin hankinnoissa kyetään reagoimaan nopeasti erilaisiin muuttuviin tilanteisiin ja tarpeisiin.



Hankinnoissa on otettava huomioon potentiaalisten toimittajien määrä, hinta ja laatu. Vallitsevan markkinatilanteen vuoksi suuremmilla yhtiöillä voi olla monopoliasema tai kilpailua alalla ei juurikaan ole. Nämä tekijät vaikuttavat kustannusten nousuun. Hankinnat toteutetaan tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti. Hankinnat pyritään järjestämään siten, että alueellinen elinvoima säilyy ja pienet ja keskisuuret yritykset ja muut yhteisöt pääsevät tasapuolisesti muiden tarjoajien kanssa osallistumaan tarjouskilpailuihin. Onnistunut hankinta edellyttää riittävää kilpailua eli useiden potentiaalisten ja motivoituneiden toimittajien osallistumista tarjouskilpailuun ja kykyä vastata kysyntään. Mikäli alueella esiintyy osaajapulaa tai toimittajamäärä on rajallinen, suositetaan avointa menettelyä, joka maksimoi hankinnan näkyvyyden sekä tarjoaa mahdollisimman laajat osallistumismahdollisuudet tarjouskilpailuihin. Toimintatapa voi myös tukea uuden alueellisen markkinan muodostumista.

Hankintoihin vaikuttavat sekä kansalliset että globaalit tekijät, kuten maailmantilanne, kustannustason kehitys, lainsäädännön muutokset, väestörakenteen dynamiikka sekä teknologian jatkuva edistyminen. Myös hankintalainsäädännön mahdolliset muutokset vaikuttavat hyvinvointialueen hankintojen toteuttamiseen esimerkiksi sidosyksikköhankintoihin liittyvien linjausten muutosten osalta. Nämä tekijät tuovat mukanaan sekä uusia mahdollisuuksia että merkittäviä haasteita. Oikeudelliset riskit ja velvoitteet voivat johtaa valitus- ja muutoksenhakuprosesseihin, mikä puolestaan aiheuttaa lisätyötä, viivästyttää aikatauluja ja kasvattaa hankintaprosessin kokonaiskustannuksia. Hankinnan valmistelussa korostuvat huolellinen, laaja-alainen huomiointi, riskien ennakointi ja ennakoiva toimintatapa, vaikka esimerkiksi pandemiaan, taloudellisiin pakotteisiin tai muihin yllättäviin esteisiin ja poikkeuksellisiin häiriötilanteisiin ei voida täysin varautua edes sopimuksin ja riskienhallinnan keinoin.

3 Hankintojen tavoitteet ja periaatteet

Asetetut strategiset tahtotilat saavutetaan hyvällä johtamisella. Hankinnat toteutetaan todellisten toiminnan tarpeiden mukaan siten, että tarjottavat palvelut, tavarat ja urakat ovat laadukkaita sekä käyttötarkoitukseensa sopivia. Hankinnoilla edistetään alueellista yhdenvertaisuutta ja palvelujen saatavuutta koko hyvinvointialueella. Etelä-Savon hyvinvointialueen strategiaan, tavoitteisiin ja arvoihin perustuva hankintastrategia ohjaa näiden päätavoitteiden saavuttamista. Hankinnat suunnitellaan siten, että markkinoiden avoimuus ja toimivuus mahdollistavat eri kokoisten toimijoiden, mukaan lukien pienten ja keskisuurten yritysten, tasapuolisen osallistumisen tarjouskilpailuihin. Hankintojen toteutuksessa huomioidaan alueelliset erityispiirteet, palvelujen saavutettavuus sekä markkinarakenteen kehittäminen siten, että hankinnat tukevat kestäväällä tavalla alueen elinvoimaa ja monipuolista palvelutarjontaa.

Hankintastrategian päätavoitteet ovat kustannustehokkuus, asiakaslähtöisyys, vastuullisuus ja vaikuttavuus.

Pitkällä aikavälillä hankintastrategian tavoitteiden saavuttamiseen vaikutetaan seuraavien hankintojen periaatteiden ja strategisten linjausten avulla, jotka ohjaavat hankintapalvelujen perustehtävän toteuttamista ja päivittäistä toimintaa:

Etelä-Savon hyvinvointialue Eloisa

Mikkeli: Porrassalmenkatu 35–37, 50100 Mikkeli

Savonlinna: Keskussairaalan tie 6, 57120 Savonlinna

Pieksämäki: Tapparakatu 1–3, 76100 Pieksämäki

Vaihe 015 411 4100 | kirjaamo@etelasavonha.fi | www.etelasavonha.fi



- Hankintojen johtaminen, seuranta ja valvonta on suunnitelmallista, tavoitteellista, vastuullista ja vaikuttavaa
- Hankintojen toteuttaminen on hankintalain periaatteita kunnioittavaa, sähköistä, yhtenäistä, tehokasta, kilpailua ja kustannushyötyjä tuottavaa, mutta toiminnan tarpeita tukevaa
- Painopiste siirretään kokonaisvaltaiseen hankintojen ennakkointiin ja suunnitelmallisuuteen
- Hankintojen sisäinen ohjeistus, prosessi ja vastuunjako on selkeää
- Hankintaosaaminen varmistetaan ja sitä kehitetään jatkuvasti
- Hankinnoissa hyödynnetään monituottajamallia ja ollaan innovatiivisia
- Hankinnoissa tehdään lisäarvoa tuottavaa yhteistyötä toiminnan tarvetta vastaavasti
- Hankinnoissa sitoudutaan laadukkaaseen sopimusohjaukseen ja hallitaan sopimuksia koko elinkaaren aikana kestävästi ja tuloksellisesti

3.1 Johtamisen seurannan ja valvonnan suunnitelmallisuus ja vaikuttavuus

Hankintojen johtamisen, seurannan ja valvonnan on oltava kokonaisuudessaan integroitunut osa muuta hyvinvointialueen toimintaa ollen suunnitelmallista, tavoitteellista, vastuullista ja vaikuttavaa koko hankinnan elinkaaren ajan ja kaikissa hankintaprosessin vaiheissa, koska hankinnat ovat osa hyvinvointialueen tulosoajasta. Hankinnat tulee nähdä strategisesti tärkeänä osana palvelujen järjestämistä siten, että hankintastrategian tavoitteet saavutetaan. Hankintaprosessi on kokonaisuudessaan saatettava sähköisiä toimintamalleja kehittämällä niin näkyväksi, että sitä voi lähtökohtaisesti edes johtaa, seurata ja valvoa. Johtaminen edellyttää suunnitelmallisuutta ja strategisia linjauksia, seuranta ja valvonta riittävää raportointia. Tavoitteena on turvata laadukas, katkeamaton toiminta hyvällä sopimuksenhallinnalla ja seurannalla. Laadukkaiden hankintojen vaikutukset ovat nähtävissä koko sopimuksen elinkaaren ajan ja ne kestävät aikaa sekä muuttuvia olosuhteita.

Hankintapalvelut tunnistavat toimialojen kanssa tiiviissä yhteistyössä hankintojen kokonaisvolyymien ja strategisesti merkittävimmät hankintakokonaisuudet ja varmistavat erityisesti niiden toteutumisen hankintastrategian periaatteiden mukaisesti. Hankintojen vaikuttavuuden kehittäminen vaatii myös sitä, että hyvinvointialueen johto tunnistaa oman merkittävän roolinsa hankintojen johtamisessa.

Hyvinvointialueen strategian mukaisesti ennustettava talous luo kestävyyttä ja toiminnan tehokkuus avaa mahdollisuuksia. Ennustettavuus ja vaikuttavuus vaativat kokonaisvaltaista tiedolla johtamista ja suunnitelmallisuutta, jota tukee muu hyvinvointialueen tietojohdaminen ja sen tuottama tieto. Hyvinvointialueen toiminnan ja hankintastrategian keskeinen ulottuvuus on kustannusvaikuttavuus, jonka pohjana on kokonaistaloudellinen näkökulma. Tämä huomioidaan johdonmukaisesti kaikissa hankintastrategian osissa sekä kaikissa hankinnoissa.

Hankinnoilla pyritään torjumaan harmaata taloutta. Sopimuskumppaneiden yhteiskunnallisten velvoitteiden hoitamisesta varmistutaan aina tilaajavastuun edellyttämällä tavalla. Hankinnat toteutetaan vain toimijoiden kanssa, jotka täyttävät tilaajavastuulain asettamat vaatimukset ja joilla ei ole esteitä hankintalain pakollisten tai harkinnanvaraisten poissulkuperusteiden perusteella.



Hankintojen vastuullisuuden varmistamiseksi hyvinvointialueelle tullaan määrittelemään hankintojen yhteiset vastuullisuustavoitteet. Hankinnat toteutetaan siten, että toimintojen kestävyys ja ekologisuus varmistetaan ja huomioidaan sosiaalisen ja taloudellisen vastuullisuuden toteutuminen. Hankinnat ovat ekologisesti ja sosiaalisesti kestäviä ja vaikutuksiltaan yhteiskuntaan myönteisiä. Ilmastopäästöjen, jätteiden ja haitallisten aineiden vähentäminen, kierrätyksen lisääminen sekä työntekijöiden oikeudet ovat keskeisiä arvoja. Vastuullisuustavoitteiden edistäminen hankinnoissa arvioidaan ja linjataan hankintaprosessin alkuvaiheessa.

Hankintapalvelut huomioi ekologisuuden, sosiaalisen ja taloudellisen vastuun ja kestävyden, riskienhallinnan näkökulmat, samoin kuin varautumisen, toimitusvarmuuden, huoltovarmuuden ja kokonaisturvallisuuden. Hankinnoissa varaudutaan riittävällä tavalla normaaliolojen häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin, koska myös toiminnan kannalta kriittisiä kokonaisuuksia toteutetaan julkisina hankintoina. Yhteistyössä toimialojen ja palvelualueiden kanssa huolehditaan riittävästä riskienhallinnasta, varautumisesta ja toimitusvarmuudesta ja yhdenvertaisesta toiminnan jatkuvuudesta koko hankintaprosessin ajan. Hankinnat toteutetaan ennakoivasti siten, että mahdollisiin poikkeustilanteisiin on varauduttu riittävästi. Hankinnoissa arvioidaan ja vertaillaan mahdollisuuksien mukaan elinkaari- ja kiertotalousajattelun periaatteita sekä sovelletaan harkitusti ympäristökriteerejä ja -tavoitteita.

Hankinnoissa painotetaan kehitysmuotoista otetta ja rohkeaa vanhojen toimintamallien haastamista. Innovatiivisia ratkaisuja ja toimintamalleja kehitetään yhteistyössä markkinoiden kanssa tavoitteiden saavuttamisen tukemiseksi. Hankinnoilla torjutaan harmaata taloutta ja edistetään verovastuullisuutta. Hankintatoiminnalla edistetään ihmisoikeuksien ja työelämän perusoikeuksien toteutumista sekä tasavertaista työllistämistä ja organisaatiolle laadittu Code of Conduct otetaan käyttöön kaikissa hyvinvointialueen kilpailutuksissa. Hankinnoissa huomioidaan taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen vastuullisuus. Tavoitteena on toteuttaa hankintoja, jotka ovat kestäviä koko elinkaarensa ajan ja tukevat hyvinvointialueen vastuullisuustavoitteita. Soveltuvien osin sopimusehdoissa sovelletaan toimittajan yhteiskunnallista ja sosiaalista vastuuta. Code of Conduct liitetään osaksi hyvinvointialueen yleisesti käytössä olevia sopimusehtoja ja niihin sitoutuminen on vähimmäisvaatimus.

3.2 Hankintalain periaatteita kunnioittava kustannustehokas hankintojen toteuttaminen

Hyvinvointialueen hankintojen tulee tukea hyvinvointialueen strategian ja palvelutuotantoon liittyvien linjausten toteutumista, koska niiden tulee olla taloudellisesti ja toiminnallisesti vastuullisia ja tarkoituksen mukaisia. Hankinnat on toteutettava vastuullisesti hankintalain ja muun sovellettavan, voimassaolevan lainsäädännön periaatteiden ja voimassaolevien hankintaohjeiden mukaisesti sähköisesti ja tehokkaasti. Hankintojen toteutuksessa tulee lisäksi huomioida, että olemassaolevat kilpailuolosuhteet hyödynnetään kokonaisvaltaisesti siten, että ne edistävät kilpailua, parantavat houkuttelevuutta ja tukevat markkinaystävällisyyttä. Hankinnat toteutetaan kokonaistaloudellisesti huomioiden hankinnan koko elinkaari. Tavoitteena on saavuttaa kustannusvaikuttavia ratkaisuja, jotka tukevat hyvinvointialueen talouden kestävyttä ja palvelujen laatua. Hankintojen tulee



houkutellessa monipuolista tarjoajajoukkoa ja mahdollistaa mahdollisimman vaivaton osallistuminen, jotta saadaan laadukkaita tarjouksia sekä riittävä kilpailu.

Hankinnat tulee toteuttaa avoimesti, tasapuolisesti, syrjimättömästi ja suhteellisuusperiaatetta noudattaen hankinnan arvosta riippumatta. Tavoitteena on edistää kestäväää ja monipuolista markkinarakennetta, joka tukee palvelujen saatavuutta koko alueella. Hankintoja on tarkasteltava strategisesti merkittävänä osana turvallista palvelujen järjestämistä ja ne on suunniteltava huomioiden asiakkaiden tarpeet sekä palvelutuotannon velvoitteiden täyttyminen. Lisäksi tulee varmistaa, että hankinnoilla on kyky vastata yhdenvertaisesti myös tuleviin ja mahdollisesti kasvaviin palvelutarpeisiin. Hankintapalvelut -yksikön tehtävänä on tukea hyvinvointialueen onnistunutta palvelujen järjestämistä lisäämällä hankintojen tehokkuutta ja saavuttamalla kustannussäästöjä hankinnoissa. Onnistumisessa toimialojen asiantuntijoilla on merkittävä rooli.

Hankintapalvelujen tärkein tehtävä on palvella hyvinvointialueen ulkoisia ja sisäisiä asiakkaita ja hankinnat toteutetaan aina asiakaskeskiössä. Sisäinen palvelutaso kartoitetaan vuosittain asiakastytyväisyyskyselyllä. Hankintapalvelujen syvätarve on tuntee ja huomioida niin sisäisten kuin ulkoisten asiakkaiden tarpeet ja odotukset koko hankintaprosessin ajan, hankinnan kaikissa vaiheissa, jotta tarve pystytään huomioimaan hankinnoissa ja hankinnat vastaavat odotuksia ja toiveita ja asetettu laadun taso ja vaikuttavuus saavutetaan. Asiakkaiden, käyttäjien ja sidosryhmien osallistaminen hankintojen valmisteluun on keskeinen osa onnistunutta ja vaikuttavaa hankintaa. Kun hankinta valmistellaan tiiviissä yhteistyössä ja hyödynnetään oman henkilöstön laaja-alaista asiantuntijaosaamista sekä moniammatillisia työryhmiä, pystymme varmistamaan palvelujen laadun. Laadun varmistamiseksi ja ylläpitämiseksi edellytetään säännöllistä seurantaa, arviointia ja palautteen keräämistä sekä asiakkailta että henkilöstöltä, jota hyödynnetään palvelujen parantamisessa ja uudistamisessa.

Hankinnan onnistuminen edellyttää asiakkaiden, käyttäjien ja sidosryhmien kuulemista, osallistamista ja yhteistä kehittämistä hankintojen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Asiakslähtöisessä hankinnassa asiakkaalle annetaan mahdollisuus vaikuttaa oman palvelun sisältöön. Sosiaali- ja terveystarpeiden hankinnassa palvelun loppukäyttäjien kuuleminen ja tarpeiden huomioiminen on lakisääteinen velvollisuus. Sosiaali- ja terveystarpeita hankittaessa varmistetaan palvelujen yhdenvertaisesta toteutumisesta ja järjestämisvastuun toteutumisesta kaikissa tilanteissa. Hankinta valmistellaan aina toimialan ja hankintapalvelujen yhteistyönä, jossa hyödynnetään oman henkilöstön laaja-alaista asiantuntijaosaamista. Palvelujen laadun varmistaminen ja kehittäminen on olennaista asiakastytyväisyyden kannalta. Palvelujen saavutettavuus ja saatavuus ovat myös tärkeitä tekijöitä asiakastytyväisyydessä. Palvelujen on oltava helposti löydettävissä, ymmärrettävissä ja käytettävissä, mikä on mahdollista edellyttämällä palvelujen monikanavaisuutta, joustavuutta ja kustannustehokkuutta.

Hankinnalle on oltava tarve ja määrärahat ja hankinta on toteutettava toiminnalliset tarpeet huomioiden kokonaistalouden kannalta edullisimmalla tavalla. Hankinnassa on huomioitava useita hankintastrategian päätavoitteiden mukaisia näkökulmia ja hankinnassa on käytettävä hyväksi olemassa olevat kilpailumahdollisuudet ja optimoitava hankintaketjun aikana syntyvät kustannukset toimittajalta loppukäyttäjälle hankinnan elinkaaren loppuun saakka. Hankintoja toteutetaan

Etelä-Savon hyvinvointialue Eloisa

Mikkeli: Porrassalmenkatu 35–37, 50100 Mikkeli

Savonlinna: Keskussairaalan tie 6, 57120 Savonlinna

Pieksämäki: Tapparakatu 1–3, 76100 Pieksämäki

Vaihde 015 411 4100 | kirjaamo@etelasavonha.fi | www.etelasavonha.fi



hankintalain periaatteita kunnioittaen avoimesti ja syrjimättömästi sekä todelliseen toiminnan tarpeeseen ja tietoon perustuen asiakaslähtöisesti, vaikuttavasti, laadukkaasti, innovatiivisesti ja kustannustehokkaasti mahdollisimman tehokkailla sähköisillä prosesseilla ja monituottajamallilla huomioiden hankinnan koko elinkaari. Tavoitteena on saavuttaa kustannusvaikuttavia ratkaisuja, jotka tukevat hyvinvointialueen talouden kestävyyttä ja palvelujen laatua. Hyvinvointialueen tietotuotanto ja toimintatavat tukevat analyttistä ja kustannustietoista palvelujen järjestämistä ja hankintaa.

3.3 Painopisteen siirtäminen hankintojen valmisteluun

Hankinnat tulee nähdä strategisena tärkeänä osana palvelujen järjestämistä ja niitä tulee tarkastella kokonaisuutena ennakoimalla tulevaisuutta ja hyödyntämällä innovatiivisia tuotantotapoja, monituottajamallia ja erilaisia kumppanuusmalleja. Hankintojen suunnittelun tulee olla ennakoivaa ja osa muuta organisaation toiminnan ja talouden suunnitteluprosessia. Hankintoja tulee toteuttaa perustuen pitkän tähtäimen suunnitelmaan, jonka tulee näkyä myös hankintojen toteuttamisessa ja niiden kehittämisessä. Hankinnan linjaukset ja tavoitteiden määrittely vaikuttavat vuosiksi eteenpäin, minkä vuoksi hyvinvointialueen toimintaympäristö ja sen muutosnäkyvät on otettava huomioon. Tämä tarkoittaa myös hankintoihin liittyvien tavoitteiden ja linjausten karkeaa priorisointia eri kategorioissa vahvasti ennakoiden ja huolellisesti suunnitellen.

Hyvinvointialueella toteutetaan vuosittain satoja hankintoja. Siksi on ensiarvoisen tärkeää, että painopistettä siirretään suunnitelmallisesti kohti hankinnan valmistelua ja hankintojen tarve ennakoidaan mahdollisuuksien mukaan useamman vuoden tähtäimellä etukäteen. Hankintojen vuosikellon rakentaminen tukee systemaattista tekemistä. Huolellisen suunnittelun avulla tulevista hankinnoista voidaan laatia vuosittain tarkentuva hankintasuunnitelma, josta julkaistaan avoimesti kaikille näkyvä Hankintakalenteri. Tulevista hankinnoista tiedotetaan ennakoivasti ja hankintakalenteria päivitetään säännöllisesti avoimuuden varmistamiseksi. Ajantasainen hankintakalenteri parantaa tarjoajien mahdollisuuksia valmistautua tuleviin kilpailutuksiin ja edesauttaa laadukkaan hankinnan toteutumista. Lisäksi Hankintamarkkinat pyritään järjestämään vuosittain yhteistyössä Etelä-Savon yrittäjien ja muiden mahdollisten kumppaneiden kanssa.

Hankintapalvelut painottaa hankintojen huolellista valmistelua, jossa hyödynnetään hankintalain linjausten mukaisesti säännöllisesti markkinakartoituksia ja -vuoropuheluita, koska markkinatuntemuksen kasvattaminen on edellytys vaikuttaville markkinoiden ominaisuudet huomioiville hankinnoille. Hyvällä ennakkoinnilla ja siihen liittyvällä avoimella vuoropuhelulla tarjoajien kanssa saadaan kilpailutuksista irti paras lisäarvo ja parhaiden ratkaisujen hakeminen osaksi jokaista hankintaprosessia. Hankintojen valmistelu toteutetaan suunnitelmallisesti ennakoiden avoimesti, tasapuolisesti, syrjimättömästi ja suhteellisuusperiaatetta noudattaen yhteistyössä toimialueen ja tarjoajien kanssa. Vaikuttavuudeltaan ja euromääräisesti merkittävät hankinnat edellyttävät muita perusteellisempaa harkintaa, eri vaihtoehtojen syvällisempää arviointia sekä usein moniammatillista asiantuntijaryhmyöskentelyä. Ennakkosuunnitelmien selkeys mahdollistaa hankintojen prosessimaisen tarkastelun myös pitkällä aikavälillä ja integroi hankintojen vaikutusten arvioinnin osaksi hyvinvointialueen muuta toimintaa ja strategisia tavoitteita.



Hankintaprosesseissa hyödynnetään systemaattisesti sekä oman organisaation että vertaisorganisaatioiden kokemuksia ja markkinoilta saatavaa tietoa parhaista käytännöistä ja uusista ratkaisuista hankintojen toteuttamiseen. Jatkuvan parantamisen periaate on olennainen osa jokaista hankintaa, ja se tarkoittaa hankintaprosessin kehittämistä siten, että toimintaa pyritään jatkuvasti parantamaan ja tehostamaan sujuvammaksi.

Hankintapalvelut julkaisee säännöllisesti sisäisen tiedotteen, joka sisältää ajankohtaiset hankintoihin ja sopimushallintaan liittyvät tiedot ja muut informoivat asiat.

3.4 Selkeä sisäinen ohjeistus, prosessi ja vastuunjako

Hyvinvointialueen hankintojen ja sopimushallinnon johtaminen perustuu voimassa olevaan lainsäädäntöön sekä hyvinvointialueen hyväksytyihin hallinnollisiin linjauksiin ja periaatteisiin. Lisäksi sopimusoikeuden yleiset periaatteet, muu soveltuva säätely sekä valtakunnalliset ohjeet, asetukset ja suositukset täydentävät hyvinvointialueen sisäisiä ohjeistuksia ja päätöksentekoa.

Hankintoja koskeva ohjeistus ja viestintä ovat johdonmukaisia, ajantasaisia ja hyvien hallintotapojen mukaisia. Selkeästi määritellyt hankinta- ja sopimusohjeet sekä -prosessit, jotka huomioivat koko hankinnan elinkaariajattelun, edistävät hyvinvointialueen asiantuntemusta ja vahvistavat hankinta- ja sopimusoosaamista järjestelmällisesti.

Hankintaprosessin onnistuneeseen läpivientiin tarvitaan erilaista osaamista, tarpeen määrittämistä, tiedonhakua ja toimivaltuuksia sekä näiden yhteensovittamista. Jotta yhteistyö on sujuvaa ja yksiselitteistä, on hankinnan ja sopimushallinnan ohjeistuksen määriteltävä ja sisällettävä myös kaikkien hankintaan osallistuvien tahojen sisäiset roolit, työnjako ja vastuut, sekä hankinnan eri vaiheisiin liittyvät prosessit.

Kaikki hyvinvointialueen hankinnat toteutetaan yhtenäisellä tavalla ajan tasalla olevien sisäisten ohjeiden, määriteltyjen ja kuvattujen sisäisten prosessien ja vastuunjaon mukaisesti. Hankinnassa huomioidaan riskienhallinta. Hankinta- ja sopimusprosessit kuvataan ja dokumentoidaan selkeästi sekä vastuut määritellään yksiselitteisesti. Hankintaprosessit vakiinnutetaan käyttöön kategorioittain. Vakiomuotoiset yleiset hankintapäätös- ja sopimusohjeet ja -ehdot on laadittu ja otettu käyttöön hyvinvointialueella. Malliasiakirjoja laaditaan tarpeen mukaan kulloistenkin vaatimusten perusteella. Hankintojen tiedonhallinta kuvataan ja kehittämissuunnitelma laaditaan, mukaan lukien hankintojen raportoinnin järjestäminen. Näillä toimilla varmistetaan kokonaisuudessaan ulkoisille asiakkaille kustannusvaikuttavat palvelut ja saavutetaan hankintojen vaikuttavuus. Lisäksi toimialojen henkilöstö saa käyttöönsä muun muassa tarkoituksenmukaiset laitteet, välineet ja järjestelmät laadukkaana työskentelyn tueksi. Prosessien selkeys mahdollistaa hankinnan toteuttamisen suunnitelmallisesti, kirkastaa tavoitteita konkreettisesti sekä edistää hankintaan osallistuvien asiantuntijoiden sitoutumista yhdessä tekemiseen.

Hallintosäännön ja hankintaohjeen määrittämät viranhaltijat vastaavat palvelujen laadun ohjauksesta ja valvonnasta yhteistyössä toimittajien kanssa. Hankintapalvelut -yksikköä johtaa rahoitusjohtaja, ja yksikön operatiivisesta toiminnasta vastaa tiiminvetäjä, joka toimii



hankintapalvelujen lähiesihenkilönä ja vastaavana hankinta-asiantuntijana. Tiiminvetäjää tukevat hankinta- ja sopimusasiantuntijat ja hankintasihteerit.

3.5 Hankintaosaamisen varmistaminen ja kehittäminen

Hankintalaki edellyttää hankintojen kilpailuttamista sähköisesti. Hyvinvointialueella on käytössä sähköinen kilpailutus- ja sopimushallintajärjestelmä. Hankinnat toteutetaan tehokkailla sähköisillä prosesseilla ja järjestelmillä ja niitä kehitetään koko ajan vaikuttavuusperusteisemmäksi. Järjestelmillä mahdollistetaan tehokas, määrämuotoinen ja sääntelyt täyttävä julkisten hankintojen toteuttaminen. Toimintatapojen uudistaminen ja sisäisten prosessien sekä palvelujen sähköistäminen näkyy hankintojen toteuttamisessa monella tavalla, mutta se ei ole irrallinen kehityspolku vaan linkittyy hyvinvointialueen muun digitalisaation toteuttamiseen. Uudet innovaatiot ja niiden hyödyntäminen hankinnoissa otetaan matalalla kynnyksellä käyttöön.

Tietosuojan ja tietoturvan huomioiminen on varmistettava kaikessa hankintoihin liittyvässä viestinnässä ja dokumenttien käsittelyssä sekä hankinnoissa jo ennen kuin tarjouspyyntöä lähdetään valmistelemaan. Sähköisten hankintamenettelyjen perustana tulee olla turvallinen tiedonhallinta. Digitalisaatioon sisältyy sekä työvälineiden, työmenetelmien ja toimintaympäristön muutoksia. Tämän vuoksi näihin liittyvän riittävän oman osaamisen ylläpitäminen on hankintojen sääntelyn ja muiden linjausten ohella varmistettava hyvinvointialueella kaikille hankintojen toteuttamisessa mukana oleville.

Hankintojen johtamiseen ja koulutukseen panostetaan, koska hankintaosaamisen kasvattamisen avulla vasta saavutetaan todelliset laatu- ja kustannusvaikutukset. Hankintapalvelut pyrkii ylläpitämään ja kehittämään niin omaa asiantuntijuuttaan osallistumalla koulutuksiin ja kuin myös varmistamaan hankintaosaamisen laajentamista koko hyvinvointialueelle. Keskitetyn hankintapalvelun asiantuntijatekijien ja osaamisen lisäksi varmistetaan, että koko organisaatiossa on riittävä hankintaosaaminen, jonka avulla osataan sekä hankkia että ostaa kustannusvaikuttavia palveluja, tavaroita ja järjestelmiä sekä noudattaa olemassaolevia sopimuksia. Tavoitteena on, että hyvinvointialueen henkilöstöllä on riittävä hankintaosaaminen tehtävän ja vastuiden edellyttämällä tavalla. Eri kohderyhmien tietotarpeet huomioidaan toiminta- ja soveltamishojeissa. Koulutusta ja osaamisen kehittämistä järjestetään niin hankintapalvelujen henkilöstölle kuin substanssipuolen toimijoille.

Hankintapalvelut valmistelevat, toteuttavat ja jalkauttavat eri organisaation tasoille tarkoitetun systemaattisen, kattavan ja jatkuvan hankinta- ja sopimusosaamisen koulutuskokonaisuuden, jolla varmistetaan niin koko organisaation kuin hankintapalvelujen henkilöstön riittävä hankinta- ja sopimusosaaminen ja sen jatkuva kehittyminen. Koulutuskokonaisuudella on tarkoitus taata kullekin organisaation tasolle työtehtäviä ja vastuita vastaava monipuolinen ja riittävä osaaminen julkisista hankinnoista ja sopimushallinnosta.

Hankinta- ja sopimusosaamisen tason kartoituksen perusteella tunnistetaan organisaation vahvuudet sekä keskeiset kehittämiskohteet. Tämän pohjalta laaditaan hankintaosaamisen kehittämissuunnitelma sekä perehdytysuunnitelmat uusille sihteereille, asiantuntijoille ja eri



toimialojen esihenkilöille. Organisaation hankintaosaamista vahvistetaan myös vastuullisuuden näkökulmasta, jotta voidaan toteuttaa kestäviä hankintoja ja varmistaa asetettujen vastuullisuustavoitteiden saavuttaminen. Hankintojen vastuullisuutta seurataan useilla erilaisilla mittareilla. Lisäksi on laadittu toimintamalli vastuullisille hankinnoille, ja hankintaprosesseissa hyödynnetään määriteltyjä vastuullisuuskriteereitä.

3.6 Monituottajamallin hyödyntäminen

Hyvinvointialue on volyymiltaan suuri hankkija, joten hyvinvointialueen vaikutus markkinakenttään on edellä nostettujen vastuiden osalta merkittävä. Hankinnoilla, monituottajamallilla ja eri toimijoiden kanssa tehtävällä tiiviillä ja laajalla yhteistyöllä ja kumppanuudella pyritään edistämään alueen elinvoimaisuutta. Yritysten ja yhteisöjen panos palvelujen tuottamiseen on merkityksellinen ja keskeinen voimavara palvelujen toteuttamiseksi. Markkinoiden elinvoimaisuuden edistämiseksi hankintayksiköllä tulee olla riittävästi osaamista ja ymmärrystä markkinoiden toiminnasta sekä niiden mahdollisuuksista.

Palvelujen kustannusvaikuttavuutta parannetaan muun muassa monituottajamallia hyödyntämällä ja monituottajamalli halutaan aidosti osaksi hyvinvointialueen palvelutuotantotapaa. Hankintojen toteuttaminen monituottajamallin avulla mahdollistaa palvelujen joustavan järjestämisen ja tukee paikallisia markkinoita. Tämä huomioidaan sääntelyn mahdollistamissa rajoissa myös hankintojen toteuttamisessa. Yrittäjäfoorumi voi toimia alustana keskustelulle muun muassa monituottajamallin osalta, missä voidaan kuulla yritysten näkemyksiä suunnitelluista hankinnoista.

Monituottajamallilla tarkoitetaan palvelujen järjestämistä hyödyntäen erilaisten tuotantotapojen mahdollisuuksia, kuten palvelujen järjestämistä omana toimintana, ostopalveluna, palvelusetelillä sekä kolmannen sektorin, kuten yhdistyksen tai järjestön, palveluna. Hankitut palvelut toimivat yhteen muiden järjestämistapojen kanssa ja ne muodostavat asiakkaan näkökulmasta sujuvia palvelu- ja hoitoketjuja. Lisäksi monituottajamallissa voidaan hyödyntää muita tuotantotapoja, kuten erilaisia kumppanuusmalleja tai henkilökohtaista budjetointia. Valvonta on yhdenmukaista palvelutuottajasta tai asiakasryhmästä riippumatta. Valvonta tapahtuu ennakoitavasti, suunnitelmallisesti ja reaktiivisesti. Valvonnalla tuetaan ja varmistetaan toimittajien omavalvonnan ja toimintayksiköiden riskien hallinnan toteutumista ja palvelun tasalaatuisuutta.

Hankinnan kohde sekä toimintamahdollisuudet tulee arvioida tapauskohtaisesti. Kaikkien hankintojen jakaminen osiin ei aina ole tarpeen tai tarkoituksenmukaista toiminnan kannalta. Esimerkiksi huoltovarmuuden vuoksi voi olla tarpeen valita toimija, joka pystyy hallinnoimaan kokonaisuutta koordinoitavasti. Hankinnat pyritään toteuttamaan tarkoituksenmukaisella menettelytavalla siten, että aitoa kilpailua syntyy. Tämä mahdollistaa kilpailutuksiin osallistuvien tarjousten määrän kasvun ja sitä kautta palvelujen tehokkuuden ja laadun kehittymisen.

Strategisten hankintojen perustana on tietoon pohjautuva päätöksenteko, jossa hyödynnetään muun muassa markkinavuoropuheluiden kautta saatua tietoa alalla toimivilta, tuotantotapa-analyyseja hankintojen toteuttamisessa ja palvelujen kustannustehokkaimpien tuotantotapojen valinnassa. Palvelun tuotantotapojen nykytila läpivalaistetaan ja tehdään johtopäätökset riskit huomioiden



tavoiteltavasta tuotantotapojen kehityksestä ja tarvittavista toimenpiteistä. Analyysin toteuttamisen taustatietoina ovat asiakastarpeet, markkina-analyysi, sopimustilanne- ja sopimuseurantatiedot, kustannukset ja toimintaa kuvaavat volyymitiedot. Ostovolyyomia saadaan hyödynnettyä yhdistämällä hankintatarpeita tarkoituksenmukaisiin kokonaisuuksiin mahdollisuuksien mukaan tai hyödyntämällä yhteishankintayksiköitä silloin, kun se on taloudellisesti, laadullisesti ja toiminnallisesti perusteltua. Hankintaprosesseissa korostuvat joustavat ja kestävät ratkaisut koko sopimuksen elinkaaren ajan. Hankinnassa tulee kiinnittää erityistä huomiota ja panostaa toimivaan sopimuskauden aikaiseen yhteistyöhön toimittajien kanssa.

Etelä-Savon hyvinvointialueella hankintoja johdetaan strategisesti, rohkeasti, vaikuttavasti ja ketterästi. Hankintatapoja kokeillaan ja hyödynnetään muuttuvien tarpeiden mukaisesti ja toiminnassa hyödynnetään uutta innovaatiota ja teknologiaa. Hankinnat kilpailutetaan avoimesti ja syrjimättömästi, huomioiden pienten ja keskusurten yritysten mahdollisuus osallistua tarjouskilpailuun. Hankintojen yksikkökoko ei kasvateta tarpeettomasti, eikä yhden toimittajan toive saa olla määräävänä tekijänä hankinnan valmistelussa. Näin mahdollistetaan myös pienempien toimijoiden osallistuminen tarjouskilpailuihin. Hankinnoista muodostetaan järjeviä sopimuskokonaisuuksia, jotka parantavat eri kokoisten toimijoiden osallistumista ja edistävät alueen elinvoimaa. Myös hankintojen toteuttamisessa ja tarjouspyyntöasiakirjojen laatimisessa on huomioitava tarkoituksenmukaisella tavalla ja hankintalain sallimissa rajoissa alueen elinvoimaisuuteen liittyvät tekijät ja mahdollistetaan erikokoisten ja erilaista oikeudellista muotoa edustavien toimittajien osallistumisen mahdollisuudet. Yhteistyötä tarjoajien kanssa vahvistetaan käyttämällä hankinnoissa laajasti markkinavuoropuhelua ja lisäämällä mahdollisuuksien mukaan palvelusetelien käyttöä hankintojen rinnalla. Aktiivinen markkinavuoropuhelu tukee kustannustehokkaita hankintoja. Samalla varmistetaan, että eri toimialojen resurssit otetaan huomioon, jotta sopimusten koordinointi pysyy hallittuna eikä muodostu liian haastavaksi. Hankinnoista avoin viestiminen ennakoivasti varmistaa tarjoajien mahdollisuudet osallistua ja kehittää markkinaa.

Myös toiminta-alueen kuntien kanssa käydään hyvinvointialueelta aktiivista keskustelua uusista toimintamalleista. Näin varmistetaan resurssien parempi hyödyntäminen kummankin vastuulla olevassa maakunnallisessa palvelutuotannossa.

Alueellisen ja kansallisen edunvalvonnan merkitys on suuri. Hyvinvointialue tarjoaa alueen asukkaille, kausiväestölle ja Vaalijalan vaativimpien erityispalvelujen kautta koko Suomen alueelle asiakaslähtöisiä palveluja. Tavoitteena on kehittää ennaltaehkäiseviä ja ihmistä lähellä oleva palveluja ja tuottaa toimivat palvelupolut. Työnantajavetovoima vaatii hyvän johtamisen lisäksi osaavia työkavereita sekä molemmin puolista joustavuutta, luottamusta ja ketteryyttä. Työntekijät pyritään osallistamaan oman ja yhteisen työn kehittämiseen ja huomioidaan riittävästi hajautetut esihenkilötyön vastuut. Palveluiden monituottajaympäristön kehittämistä jatketaan siten, että laaja verkostoyhteistyö otetaan kattavasti huomioon. Samanaikaisesti hyvinvointialueen asukkaiden osallistumista vahvistetaan ja tarjotaan uusia vaikuttamisen mahdollisuuksia, unohtamatta alueellisen hyvinvoinnin kokonaisvaltaista edistämistä.

Etelä-Savon hyvinvointialue Eloisa

Mikkeli: Porrassalmenkatu 35–37, 50100 Mikkeli

Savonlinna: Keskussairaalan tie 6, 57120 Savonlinna

Pieksämäki: Tapparakatu 1–3, 76100 Pieksämäki

Vaihe 015 411 4100 | kirjaamo@etelasavonha.fi | www.etelasavonha.fi



3.7 Lisäarvoa tuottava yhteistyö

Julkisten hankintojen pääperiaatteita ovat kilpailun aikaansaaminen, sekä tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu. On olennaista varmistaa, että julkiset varat käytetään mahdollisimman tehokkaasti ja lisäarvoa tuottavasti ja asiakkaan tarpeet huomioiden. Voimassa oleva sääntely huomioiden on tärkeää kehittää vuorovaikutusta ja yhteistyötä kaikissa hyvinvointialueen hankinnoissa niin tarjoajien kuin muiden hankintoja toteuttavien, erityisesti oman yhteistyöalueen hyvinvointialueiden kanssa. Soveltuvien osin yhteistyötä toteutetaan myös kansallisesti esimerkiksi yliopistosairaala -hyvinvointialueiden kanssa toteutettavissa hankinnoissa.

Järjestämislaki edellyttää yhteistyöalueen hyvinvointialueilta tiivistä yhteistyötä muun muassa kustannusvaikuttavuuden ja huoltovarmuuden lisäämiseksi sekä volyymien yhdistämisellä saatavien kustannushyötyjen lisäämiseksi. Tehokkaammalla yhteistyöllä ja kokonaisvaltaisemmalla valikoimanhallinnalla vähennetään hankintojen prosessikustannuksia, joka pienentää myös tarjoajien hallinnollista taakkaa. Hankintojen toteuttaminen kattavasti yhdessä on tähän yksi tehokkaimmista keinoista. Tämän vuoksi hyvinvointialue pyrkii aktiivisesti lisäämään yhteistyötä hankintoihin liittyvässä vuorovaikutuksessa, osaamisen kehittämisessä ja yhteishankintojen toteuttamisessa yhteistyöalueellaan kaikissa hankintakategorioiden.

Visiona on säilyttää alueellinen itsehallintaoikeus. Asukkaamme saavat tarvettaan vastaavat palvelut, jotka vahvistavat luottamusta. Kun hyvinvointialueella työskentelee tyytyväinen ja sitoutunut henkilöstö, palvelumme ovat sujuvia, laadukkaita ja vaikuttavia, jolloin pystymme vastaamaan asukkaiden tunnistettuun tarpeeseen.

Etelä-Savon hyvinvointialue on luotettava ja osallistava sopimus Kumppani. Hankinnoissa huomioidaan eri kokoiset toimijat ja tiivistä, lisäarvoa tuottavaa yhteistyötä tehdään monipuolisesti erilaisten toimijoiden ja sidosryhmien kanssa niin alueellisesti kuin valtakunnallisesti, hankintatarpeita vastaavalla tavalla. Yhteistyöllä varmistetaan niin alueellinen elinvoima kuin kustannustehokkaat ja houkuttelevat hankinnat. Tiiviin yhteistyön tavoitteena on edistää osallistavaa kumppanuutta koko hankinnan elinkaaren ajan.

Hyvinvointialue on julkinen toimija, joten toiminta ei kohdistu pelkästään yhteen kohderyhmään, vaan lähtökohdista ovat asiakkaat, koko organisaation henkilöstö sekä eri yhteistyökumppanit, sidosyksiköt ja yhteishankintayksiköt. Alueellinen ja kansallinen verkostoituminen tukee viestinnällisestikin myönteistä mielikuvaa organisaatiosta. Sujuva yhteistyö ja osallistuminen sidosyksiköiden järjestämiin tapahtumiin esimerkiksi kouluttamalla tai kertomalla hyvinvointialueen hankinnoista ja lisäämällä alueen tietämystä osallistumisesta ja vaikuttamisen keinoista luo positiivista yhteishenkeä. Potentiaalisten tarjoajien osallistaminen hankintojen valmisteluun toteutetaan markkinakartoitusten kautta, jolloin he voivat esittää näkemyksiään ja toimittaa ajankohtaista tietoa saatavilla olevista mahdollisuuksista. Tulevista hankinnoista viestitään suunnitelmallisesti, avoimesti ja hyvissä ajoin, ja viestinnässä huomioidaan yhdenvertaisuus.



Hankinnoissa on kiinnitettävä erityistä huomiota riippumattomuuden turvaamiseen ja epäasiallisen vaikuttamisen torjumiseen. Hankintojen valmistelussa huomioidaan hankintalain sallimissa rajoissa paikallisten yritysten kilpailumahdollisuudet.

Päätökset tehdään tietoon perustuen ja markkinat tunnetaan. Eri toimijoiden kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä laajasti. Hankintapalvelut takaavat laadukkaan asiantuntijatuen koko Etelä-Savon hyvinvointialueelle; hankintapalvelut ovat aina mukana hankintaprosessissa; hankintojen suunnittelussa, toteutuksessa ja seurannassa sekä neuvoo ja ohjaa hankintoihin liittyvissä kysymyksissä. Hankintaprosessin onnistunut toteuttaminen edellyttää monipuolista osaamista, tarvemäärittelyä, tiedonhankintaa, päätöksentekovoimaa sekä näiden elementtien tehokasta yhteensovittamista. Yhteistyötä vertaisorganisaatioiden kanssa on tarkoituksenmukaista vahvistaa hyvien käytäntöjen ja menestysten jakamiseksi sekä markkinatilanteen ja toimittajakentän tuntemuksen syventämiseksi. Tarvittaessa yhteistyötä tehdään myös kansallisella tasolla ja oman yhteistyöalueen hyvinvointialueiden kesken. Myös mahdolliset muutoksenhaku- ja oikeusprosessit hoidetaan ajallaan ja asiantuntevasti varmistaen hyvinvointialueen perustehtävän toteuttaminen, potilasturvallisuus ja katkeamattomat toiminnot.

Hankintojen toteutuksessa huomioidaan sekä omat resurssit, että voimavarat. Hyvinvointialueita koskevia valtakunnallisia suosituksia ja ohjeita sovelletaan ja tarvittaessa käytetään ulkopuoliselta konsulttiapua. Hankinnoissa kokeillaan ja etsitään ratkaisuja, joilla pyritään parantamaan palvelujen laatua ja asiakaslähtöisyyttä. Prosessissa käytetään menettelytapoja ja ehtoja, jotka tukevat uusien teknologisten ratkaisujen etsimisen, kokeilemisen ja hyödyntämisen. Lisäksi aktiivisesti osallistamalla erilaisiin verkostoihin tapahtumiin ja hankkeisiin mahdollisuuksien mukaan, voidaan jakaa tietoa ja kokemuksia erilaisista ratkaisuista ja innovaatioista.

3.8 Kestävä sopimusohjaus ja sopimushallinta

Hankinnoissa sitoudutaan laadukkaaseen sopimusohjaukseen sekä sopimusten hallintaan koko niiden elinkaaren ajan kestävällä ja tuloksellisella tavalla. Voimassaolevat sopimukset sitovat hyvinvointialuetta ehtoineen, joten on ensiarvoisen tärkeää noudattaa ja kunnioittaa voimassaolevia sopimuksia koko niiden elinkaaren ajan ja varmistaa sopimusten tehokas hallinta. Tämä osoittaa kyvykkyytemme toimia luotettavana ja osallistavana yhteistyö- ja sopimuskumppanina.

Hankintasopimukset edistävät organisaation suunnitelmallisuutta varmistamalla, että hankintaprosessit toteutetaan ennakoidusti ja hallitusti. Hankintasopimukset laaditaan hyvinvointialueella käytössä oleville yleisille mallisopimus pohjille ja niiden -ehdoille, jolloin myös asteittain päästään yhdenmukaisiin sopimusehtoihin kaikissa ostosopimuksissa. Laadukkaan hankintasopimuksen vaikutukset ovat nähtävissä koko sopimuksen elinkaaren ajan; ne kestävät aikaa, sekä muuttuvia olosuhteita ja lainsäädäntöä.

Toimittajien kyvykkyydestä ja muista hankinnan toteuttamisen edellytyksistä varmistutaan ennen sopimuksen tekoa. Toimittajien ohjaus ja valvonta on oikea-aikaista ja vaikuttavaa.



Kun hankintasopimus on tehty, ostettavien tuotteiden tai palvelujen hinnat, laatuvaatimukset ja toimitusehdot ovat selkeästi sovittuja etukäteen. Tämä mahdollistaa tarkemman budjetoinnin ja vähentää ennakoimattomien hintavaihteluiden tai -muutosten riskiä ja tuo hyvinvointialueelle taloudellista turvaa ja vakautta. Sopimus myös helpottaa resurssien suunnittelua ja tekee toiminnasta järjestelmällisempää, koska tarpeet pystytään ennakoimaan ja vastuut sopimusosapuolten välillä ovat etukäteen määritellyjä. Huolellisesti laadittu hankintasopimus, jossa riskienhallinta on kattavasti otettu huomioon, auttaa hallitsemaan kustannusten kasvua sekä tukee organisaation vakaata ja johdonmukaista kehitystä.

Sopimuksellinen ostaminen alentaa ostamisen suoria yksikkö- ja piilokustannuksia. Yksittäisellä laskulla ei välttämättä huomaa esimerkiksi erilaisia toimitusmaksuja ja ylimääräisiä laskutuslisä. Sopimuksellisella ostamisella alennetaan samalla hankinnan elinkaaren eri vaiheisiin liittyvää henkilökunnan työpanosta sekä organisaation operatiivisia, toiminnallisia ja strategisia riskejä ja vastuita. Sopimus mahdollistaa esimerkiksi tulevien sopimuskauden hinnankorotusten ennakkoinnin ja hallinnan, varmistaa tuotteiden ja palveluiden lainmukaisuuden sekä vähimmäislaadun, parantaa toimitusvarmuutta sekä mahdollistaa tarvittaessa sanktioista sopimisen. Tavoitteena on lisätä sopimuksellista ostamista ja ehkäistä ohjostamista.

Hankintasopimukseen sisällytetään riskienhallintanäkökulman huomioimiseksi kuvaus sopimuskauden aikaisesta valvonnasta, seurannasta ja/tai sanktioista. Sopimuskumppaneiden yhteiskunnallisten veloitteiden hoitamisesta varmistutaan aina tilaajavastuulain edellyttämällä tavalla. Hankintasopimuksissa ja käytettävissä yleisissä sopimusehdoissa huomioidaan katkeamattoman ja yhdenvertaisen toiminnan jatkuvuudeksi kestävyys, yhteiskunnallinen ja sosiaalinen vastuu, harmaa talous, huoltovarmuus ja turvallisuus. Hankkiessaan palveluja järjestämislain 12 §:ssä tarkoitetulla tavalla sopimukseen perustuen hyvinvointialueen on varmistettava, että se pystyy huolehtimaan 8 §:ssä säädetyistä vastuistaan ja palvelutoiminnan jatkuvuudesta sopimuksen voimassa ollessa ja sen päättyessä sekä mahdollisissa sopimuksen rikkomis- ja häiriötilanteissa, muissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa.

Hyvällä sopimusohjauksella hyvinvointialue sitoutetaan tehokkaaseen valikoimanhallintaan. Valikoimanhallinnan tavoitteena on varmistaa, että hyvinvointialueella on käytössään tarvittavat tarvikkeet, laitteet ja palvelut eri tehtävien ja palveluiden tuottamiseen. Näin voidaan tarjota laadukkaita palveluita kustannustehokkaasti hyvinvointialueen budjetin puitteissa. Valikoimaa uudistetaan ja ylläpidetään suunnitelmallisen hankinnan kautta, jotta se vastaisi jatkuvasti tarpeisiin. Käyttäjääsiantuntijat osallistuvat valikoiman suunnitteluun määrittelemällä hankintojen kriteerejä. Yhtenäiset valikoimat tukevat yhdenmukaisia tutkimuksen, hoidon, hoivan ja pelastustoimen prosesseja, mikä parantaa palvelujen sujuvuutta sekä potilas- ja asiakasturvallisuutta.

Jokainen strateginen hankinta arvioidaan sen toteutuksen jälkeen sekä sopimuskauden aikana suhteessa suunnitteluvaiheessa asetettuihin tavoitteisiin. Onnistunut hankinta saadaan näkyväksi sopimuksen toteutumisen kautta ja poikkeamat saadaan esille ohjauksen ja kehittämisen tueksi. Toimivan sopimushallinnan edellytyksenä on tiedon reaaliaikainen kirjaaminen, yhteismitallisuus ja käytettävyys. Hyvinvointialueen hankintaprosesseissa painotetaan sopimushallintajärjestelmän kehittämistä ja sopimushallinnan parantamista ohjeistuksen, prosessikuvausten sekä sähköisten

Etelä-Savon hyvinvointialue Eloisa

Mikkeli: Porrassalmenkatu 35–37, 50100 Mikkeli

Savonlinna: Keskussairaalan tie 6, 57120 Savonlinna

Pieksämäki: Tapparakatu 1–3, 76100 Pieksämäki

Vaihde 015 411 4100 | kirjaamo@etelasavonha.fi | www.etelasavonha.fi



järjestelmien tarjoaman kirjauksen ja raportoinnin standardoinnin avulla. Yhteismitallisten raporttien tuottama tieto antaa pidemmällä aikavälillä tietoa johtamisen ja prosessien kehittämisen tueksi. Lisäksi se tuo nopeasti esille markkinahäiriöt ja muutokset toimittajaketjuissa ja tuotannon haasteissa. Näin sopimushallinta palvelee myös riskienhallintaa sekä varautumisen ja valmiuden tehtävää, joka järjestämisvastuun kautta on hyvinvointialueen tärkeä.

Onnistuneiden hankintojen tuomien etujen kotiuttaminen tapahtuu myös sopimuskauden aikaisessa toiminnassa, minkä vuoksi jokaisen hyvinvointialueella työskentelevän on sitouduttava hankintojen kautta luotuihin valikoimiin ja hankinnoista annettuihin ohjeisiin.

4 Mittarit ja seuranta

Hankintastrategiaa tarkastellaan säännöllisesti osana hyvinvointialueen strategista johtamista ja toimintaympäristön muutoksiin sopeutumista. Mittariston avulla varmistetaan, että Hankintapalvelut tukee tehokkaasti hyvinvointialueen strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Hankintastrategian toteutumista ja vaikuttavuutta seurataan ja raportoidaan vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä aluehallitukselle ja aluevaltuustolle. Seuranta perustuu selkeään mittarirakenteeseen, jossa erotetaan strategisen tason keskeiset suorituskykymittarit (Key Performance Indicator eli KPI:t) sekä operatiiviset ja täydentävät mittarit.

Strategisen tason KPI-mittareilla arvioidaan hankintastrategian keskeisten tavoitteiden toteutumista asiakaslähtöisyyden, kustannusvaikuttavuuden ja vastuullisuuden näkökulmista. KPI-mittarit kuvaavat hyvinvointialueen hankintatoimen vaikuttavuutta, onnistumista ja strategisten linjausten toteutumista, ja ne ohjaavat johdon päätöksentekoa.

KPI -mittarit
Asiakaslähtöisyys <ul style="list-style-type: none"> Hankintapalvelujen asiakastyytyväisyys (Kartoitetaan vuosittain konsernipalvelujen yhteisellä asiakastyytyväisyyskyselyllä).
Kustannusvaikuttavuus <ul style="list-style-type: none"> Tarjouspyyntöihin saapuneiden tarjosten lukumäärä (keskiarvo) Sopimusten piirissä oleva ostovolyymi (%) Suunnitellusti toteutuneet hankinnat (% Hankintakalenterista) Kilpailutuksilla saavutettu säästö (arvio eur/hankinta tai %)
Vastuullisuus ja vaikuttavuus <ul style="list-style-type: none"> Hankinnoissa käytettyjen vastuullisuuskriteerien osuus (%) Keskeytettyjen hankintojen lukumäärä ja syy (kpl tai %) Innovatiivisten hankintojen osuus (kpl, %)



KPI-mittareita täydentävät operatiiviset mittarit, joilla seurataan Hankintapalvelujen suorituskykyä, prosessien toimivuutta ja kehityssuuntia. Näiden lisäksi seurannassa hyödynnetään tarvittavia toteuma- ja seurantatietoja, jotka tukevat toiminnan johtamista, mutta eivät ole strategisen tason ohjausmittareita.

Mittarirakenteen tavoitteena on varmistaa tiedolla johtaminen, parantaa hankintojen suunnitelmallisuutta ja vaikuttavuutta sekä tukea hankintastrategian tavoitteiden johdonmukaista toteutumista koko organisaatiossa. Operatiiviset mittarit tukevat esihenkilötyötä ja toiminnan operatiivista ohjausta. Operatiivisten mittareiden lisäksi seurannassa hyödynnetään täydentäviä toteumatietoja, jotka kuvaavat toiminnan edellytyksiä, prosesseja ja kehittämistoimenpiteiden etenemistä sekä yksikön resursointia.

Operatiiviset mittarit
Markkinat ja prosessit
<ul style="list-style-type: none"> • Markkinavuoropuhelujen lukumäärä (kpl) • Kilpailutuksiin tutustuneiden tarjoajien lukumäärä (yhteensä ja per/hankintailmoitus, kpl) • Käytettyjen erilaisten hankintamenettelyjen lukumäärä (kpl) • Aloitteiden lukumäärä (kilpailutus, sopimus / päätös avauslomakkeiden lukumäärä, kpl) • Tarjouspyyntöjen lukumäärä (eriteltynä pienhankinta, kansallinen, EU: kpl) • Hankintapäätösten lukumäärä (kpl) • Hankintasopimusten lukumäärä (kpl)
Prosessin laatu
<ul style="list-style-type: none"> • Tehtyjen hankintaoikaisujen lukumäärä (kpl) • Vireillä olevien markkinaoikeustapausten lukumäärä (kpl)
Täydentävä tieto
<ul style="list-style-type: none"> • Code of Conduct laadittu ja otettu käyttöön (kyllä /ei) • Hankintojen vastuullisuuden toimintamalli (vastuullisuussuunnitelma) laadittu (kyllä/ei) • Hankinta- ja sopimusprosessit ovat sähköisiä (kyllä/ei) • Hankinta- ja sopimusprosessit on kuvattu intraan ja IMS ja vastuut selkeytetty (kyllä/ei) • Hankinta- ja sopimushallinnan ohjeet ovat ajantasalla (kyllä/ei) • Yleiset sopimus pohjat ja ehdot laadittu ja otettu käyttöön (kyllä/ei) • Yleiset hankintapäätöspohjat laadittu ja otettu käyttöön (kyllä/ei) • Hankinta- ja sopimusosaamisen kehittämis- ja perehdytys suunnitelma laadittu (kyllä/ei) • Hankintojen- ja sopimushallinnan kuukausitiedote julkaistu säännöllisesti (kyllä/ei) • Hankintakalenteri julkaistu vuosittain ja se on ajantasalla (kyllä/ei) • Hankintamarkkinat järjestetty (kyllä/ei)