

HUS-YHTYMÄN HANKINTOJEN STRATEGISET LINJAUKSET

HUS^{*}

SISÄLTÖ

- 3** Tiivistelmä
- 4** Käsitteet
- 5** Toimintaympäristön muutokset
- 7** HUSin hankintojen nykytila
- 13** Hankintojen strategiset linjaukset ja tavoitteet
- 22** Toimenpideohjelma

TIIVISTELMÄ

Hyvinvointialueiden käynnistyessä vuoden 2023 alusta, terveydenhuollon toimintaympäristössä tapahtuu Suomen historian suurin hallinnollinen ja palvelurakenteellinen muutos. HUS-kuntayhtymän strategia on laadittu vuosille 2020–2024, mutta HUS-kuntayhtymän muuttuessa HUS-yhtymäksi on strategia päivitetty. Työolobarometri 2021 mukaan vastaajista 93 % tuntee HUSin arvot, jotka säilytettiin strategiapäivityksessä sellaisenaan mission kanssa. Strategian visioksi muodostui vuosille 2023–2027 ”Vaikuttavaa hoitoa yhdessä”. Strategisia painopisteitä syntyi viisi, ja niille jokaiselle laadittiin myös strategiakauden tavoite:

1. Hyvinvointialueyhteistyö

Systemaattinen, tavoitteellinen, tuloksellinen yhteistyö asiakkaiden eduksi

2. Asiakaskokemus

Suomen paras asiakaskokemus

3. Henkilöstökokemus

Halutuin työpaikka

4. Jatkuva parantaminen ja uudistuminen

Pohjoismaiden vaikuttavin yliopistosairaala

5. Kestävä talous

Laadukkaat, yhdenvertaiset ja kustannustehokkaat palvelut

HUSin hankintojen strategiset linjaukset on päivitetty. Muutosvoimista tärkein on hyvinvointialueiden perustaminen ja sen aiheuttamat muutokset hankintakentässä ja rahoitusmallissa vuoden 2023 alusta. Toisena syynä taustalla on Suomen kansallisen hankintastrategian laatiminen ja julkaiseminen syksyllä 2020. Kansallisen hankintastrategian tavoitteita ja mittareita on käytetty tukena HUSin linjausten, tavoitteiden ja mittarien laadinnassa. Kolmantena tekijänä on HUSin yhtymästrategian uudistaminen.

Hankintojen strategisten linjausten päivistytyö käynnistettiin hankintojen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön analyysillä sekä hankintojen kypsymystason eli maturiteetin selvittämällä. Ulkoisista toimintaympäristön muutostekijöistä päivitysvaiheeseen osuivat kansainväliset murrokset, kuten pandemia, Ukrainan sota, logistiikkaketjujen haasteet ja viimeisimpänä inflaatio ja energiamarkkinoiden murros. Suomen erityisongelmana on edelleen väestörakenteen muutos, työvoimapula ja julkisen talouden vaje sekä kaikkia toimijoita ja toimintoja koskettava digitalisaatio ja teknologiakehitys.

HUSin aiemmassa vuoden 2015 hankintastrategiassa keskeistä oli hankintojen strategisen luokittelun ottaminen käyttöön sekä hankintojen ohjauksen, kategoriajohtamisen ja hankintaosaamisen

KÄSITTEET

kehittäminen. Näistä teemoista hankintojen johtaminen, kategoriajohtaminen ja hankintaosaaminen ovat edelleen mukana. Uusia teemoja linjauksille ovat hankintojen tiedolla johtamisen sekä vastuullisuuden edistäminen.

Linjausten ja tavoitteiden päivittämisessä on tunnistettu ne HUSin hankintoihin liittyvien toimintojen ja prosessien osa-alueet, joiden edistämiseen ja kehittämiseen on tärkeää keskittyä vuosien 2023–2027 aikana. Päivitetyt linjaukset luovat yhteisen perustan HUSin hankintatoiminnalle ja antavat suuntaviivat tuleville hankinnoille koko niiden elinkaaren ajaksi.

HUSin hankintatoiminnan tärkein tehtävä on vuoden 2023 aikana ottaa käyttöön uudet hankintojen johtamista tukevat tietojärjestelmät ja integroida ne osaksi hankinta-, sopimushallinta- ja toimitajayhteistyöprosesseja. Sen vuoksi on tärkeää tie-

dostaa, että hankintojen strategisten linjausten toimeenpano siitä laaditun toimenpideohjelman pohjalta käynnistetään tietojärjestelmien käyttöönottoihin synkronoituna ja aikataulutettuna.

Hankintojen strategisia linjauksia päivitetään noin viiden vuoden välein, jollei HUSin oman organisaation tai toiminnan muutoksista, tai ulkoisen toimintaympäristön muutoksista muuta johdu.

Hankintastrategisten linjausten laadintatyössä ovat keskeisesti olleet mukana HUSin hankintojen strategisen ohjausryhmän jäsenet. Hankintojen strategisen ohjausryhmän tehtävänä on mm. valmistella HUSin hankintastrategian päivitys päätöksentekoon. Myös HUSin hankintojen ohjausryhmä ja sen jäsenet sekä HUSin hankintojen henkilöstö ovat osallistuneet tehtävänsä mukaisesti hankintastrategian päivitykseen ja hankintojen strategisten tavoitteiden ja mittareiden määrittelyyn. •

Hankinnat

Hankinnat tarkoittaa Julkisia hankintoja koskevan lain (2016/1397) mukaan tavaran hankintaa, palvelun suorittamista tai rakennusurakan toteuttamista taloudellista vastiketta vastaan.

Hankintatoiminta

Hankintatoiminta tarkoittaa kaikkia niitä tehtäviä, jotka liittyvät hankintojen johtamiseen, suunnitteluun, valmisteluun toteutukseen, sopimushallintaan ja toimittajayhteistyöhön sekä hankintojen ohjeistukseen, valvontaan ja koulutukseen.

HUSin hankintatoimen vastuualue

HUSin hankintatoimen vastuualue tarkoittaa HUS-yhtymän konsernipalveluiden tulosalueen hankintapalvelut-yksikköä (HUSin Hankinnat).

Loppukäyttäjä

Loppukäyttäjä tarkoittaa tässä dokumentissa asiakasta, potilasta tai hankittavia koneita, laitteita tai tarvikkeita käyttävää työntekijää tai muuta tahoa, kuten hoidon suunnittelijaa, jonka tarpeet pyritään parhaalla mahdollisella tavalla ottamaan huomioon hankinnan kohdetta määriteltäessä.

TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET

Hyvinvointialueiden perustaminen ja uusi rahoitusmalli

Vuoden 2023 alusta lukien vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisestä siirtyi kunnilta ja kuntayhtymiltä 21 hyvinvointialueelle. Poikkeuksena on Helsingin kaupunki, jolla säilyy sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu. Lisäksi HUS-yhtymällä on erikseen säädetty järjestämisvastuu erikoissairaanhoidon liittyvistä tehtävistä omalla alueellaan. Uudistus tulee kuitenkin vaikuttamaan HUSin ja sen omistajien työnjakoon ja sitä kautta palvelutuotantoon, talouteen ja hankintoihin.

Hyvinvointialueiden rahoitus perustuu aluksi pääosin valtion rahoitukseen. Sote-rahoitusjärjestelmä uudistetaan tarvevakioituihin kriteereihin perustuvaksi. Hyvinvointialueiden verotusoikeutta selvitetään parlamentaarisesti. Hankintojen strategisia linjauksia laadittaessa hyvinvointialueiden epävarma tulevaisuus nähtiin uhkana, mutta myös mahdollisuutena uudenaikaiseen yhteistyöhön.

Globalisaatio ja digitalisaatio

Globalisaatio on jo useita vuosia vaikuttanut keskeisesti kaikkeen teolliseen toimintaan. Yritysten toiminta on kansainvälistä; tuotanto siirtyy sinne,

missä se on edullisinta. Samalla tavaroiden toimitukset 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.

Lääketieteen ja erikoissairaanhoidon kehitys etenee vauhdilla. Samoin terveydenhuollon teknologian muutokset muokkaavat terveydenhuoltojärjestelmää, kun tarjolle tulee uusia terveydenhuollon laitteita ja lääkkeitä. Hoitoprosesseja digitalisoidaan ja tietotekniikkaa hyödynnetään lähes kaikissa terveydenhuollon palveluissa. Asiakas pyritään samaan mukaan palvelujen suunnitteluun, kun palveluja digitalisoidaan ja e-vastaanotot ja reaaliaikaiset etäkonsultaatiot lisääntyvät. Digitalisaatio muuttaa myös tapoja etsiä ja tuottaa tietoa.

Murrokset maailmalla ja Suomessa

Hankintalinjauksia valmisteltaessa on käynnissä ennen näkemätön murros maailmalla. Covid-2019-pandemia on aiheuttanut yllättäviä ja äkillisiä toiminnan muutostarpeita terveydenhuollon painopisteissä ja resurssissa kevästä 2020 alkaen eikä pandemian päättymisestä ole vielä tietoa. Pandemia on tuonut näkyväksi yhteiskuntien kyvyn

reagoida häiriötilanteisiin, globaalisti integroituneiden talouksien hyvät ja huonot puolet sekä yhteiskunnan toimijoiden resilienssin.

Globaali huoltovarmuus osoittautui haavoittuvaksi, kun keskeisistä terveysturvallisuustuotteista ilmeni akuuttia pulaa eri puolilla maailmaa. Tuotteiden – myös lääkkeiden – tai tuotteiden valmistamiseen tarvittavien komponenttien tuotanto on saattanut keskittyä suppealle maantieteelliselle alueelle tai pienelle joukolle valmistajia. Myös toimitusketjuissa on ilmennyt uusia haasteita kun merikuljetuksissa on ollut häiriöitä konttipulan vuoksi.

Ukrainan sota vuonna 2022 on muuttanut Euroopan turvallisuustilannetta ja nostanut varautumistarvetta myös Suomessa. Sota ja pakotteet ovat heikentäneet joidenkin raaka-aineiden saatavuutta ja muokanneet myös osaltaan logistisia ketjuja esimerkiksi lentoreittien muutosten vuoksi. Muutokset energian jakelussa ja saatavuudessa ovat aiheuttaneet ennennäkemättömän murroksen energiamarkkinoille. Energiahintojen muutokset ja häiriöt jakelussa voivat aiheuttaa epävarmuutta ja ennakoimattomia taloudellisia vaikutuksia myös tulevaisuudessa. Ne voivat tuntua HUSin energiaan liittyvien hankintojen lisäksi myös niiden laitteiden ja tarvikkeiden hinnoissa, joissa on energiaintensiivistä valmistusta.

Haastava taloustilanne ja demograafiset muutokset

Maailmalla tapahtuneet murrokset ovat johtaneet inflaation nousuun. Siihen on reagoitu koronnostoilla, jotka puolestaan ovat hidastaneet talouskasvua ja vaikuttaneet valuuttakursseihin Euroopassa ja maailmalla. Euroalueen talouden on ennakoitu ajautuvan taantumaa edellä kuvatuista syistä vuoden 2022 lopulla. Kiihtyvän inflaation ja saatavuushäiriöiden vuoksi tuotteiden hinnat nousevat merkittävästi aiemmin totuttua enemmän. Suomessa inflaation ennakoidaan olevan jopa 10 % vuoden 2022 loppussa. Tämä aiheuttaa jatkossa haasteita talouteen,

hankintoihin käytettävissä olevien toimintakulujen ja investointien määrään sekä osaltaan myös yhteistyöhön sopimustoimittajien kanssa.

Pandemian vuoksi HUSille on syntynyt merkittäviä lisäkustannuksia potilaiden testauksesta, analysoinnista ja hoidosta sekä hoidossa tarvittavien laitteiden, tarvikkeiden ja lääkkeiden hankinnoista. Yksistään koronatestauksen ja analytiikan laskutus HUSin jäsenkunnille oli vuonna 2021 yli 250 miljoonaa euroa. Osa suunnitelluista leikkauksista on toisaalta jouduttu perumaan ja sen seurauksena hoitojonot ovat pidentyneet. Jonojen purkua joudutaan tekemään edelleen tulevana vuosi-

na, osin ostopalveluina. Viivästynyt hoito voi lisätä myös kalliimpaa päivystyksellistä hoidontarvetta ja aiheuttaa näin paineita toiminnan ja talouden sekä hankintojen suunnitteluun.

Suomen väestö ikääntyy edelleen ja tarvitsee aiempaa enemmän terveydenhuollon palveluja. Samaan aikaan syntyvyys laskee ja huoltosuhde heikentyy, kun työikäisen väestön ja veronmaksajien määrä vähenee. Julkisen talouden alijäämä on kasvanut, ja sitä joudutaan edelleen paikkaamaan edellä mainituista syistä valtion velanotolla. •

HUSIN HANKINTOJEN NYKYTILA

HUSin tulosalueiden hankinnat vuonna 2021 olivat noin 1,2 miljardia euroa. Niiden osuus HUSin tulosalueiden toimintakuluista 2,8 miljardia euroa oli noin 43 %. Suomen julkisten hankintojen euromääräinen volyyymi on noin 47 miljardia, kun mukaan lasketaan myös julkishallinnon organisaatioiden väliset hankinnat ja hankinnat sidosyksiköiltä. HUS on Suomen suurimpien hankintaorganisaatioiden joukossa ja terveydenhuollon hankintayksiköistä suurin.

HUSissa tehtiin vuonna 2022 676 hankintapäätöstä, joiden vuosiarvo oli yhteensä 283 M€. **Kuvassa 1** vuoden 2022 hankintapäätökset on jaoteltu hankintakategorioittain vuosiarvon (€) mukaan.

Ostolaskuaineiston perusteella hankinnat ja kautuivat tarkemmin **kuvan 2** mukaisiin ryhmiin. Vuoden 2021 osalta on hyvä huomioida koronapandemian aiheuttamat poikkeamat hankintojen jakautumisessa. Tämä näkyy sosiaali- ja terveystalouden osuudessa, joka sisältää pandemian vuoksi koronatestauksen ja analysoinnin ylimääräisiä kuluja 252 miljoonaa euroa.

Kuva 1

HUSin Hankintojen hankintapäätökset vuonna 2022 kategorioittain vuosiarvon mukaan.

Hankintakategoria

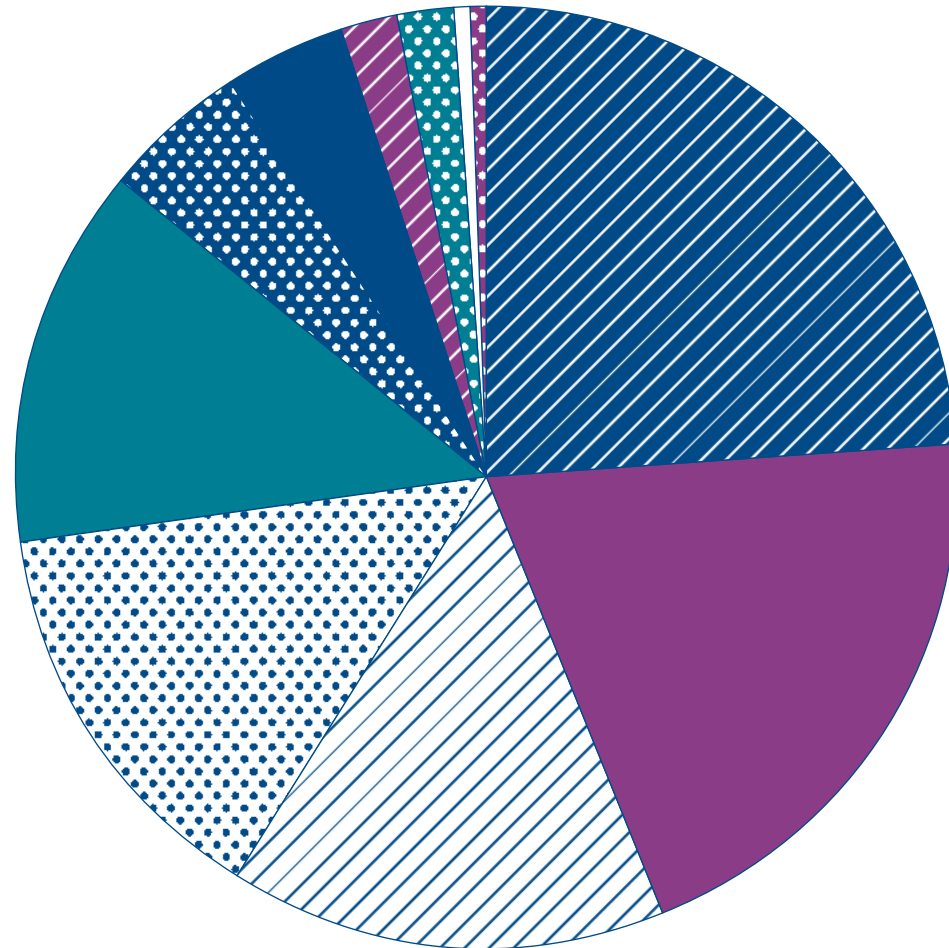
Toteutuneet hankinnat (€) per kategoria.



Kuva 2

HUSin tulosalueiden hankintojen jakautuminen eri tuote- ja palveluryhmiin perustuen liikekirjanpidon tilijaotteluun. Sosiaali- ja terveystalouden luvuissa on mukana pandemian vuoksi 252 M€ koronatestauksen ja analysoinnin ylimääräisiä kuluja.

2021 yhteensä 1,2 miljardia euroa



Hankinnat jakautuvat ostolaskuaineiston perusteella tulosalueille **kuvan 3** mukaisesti.

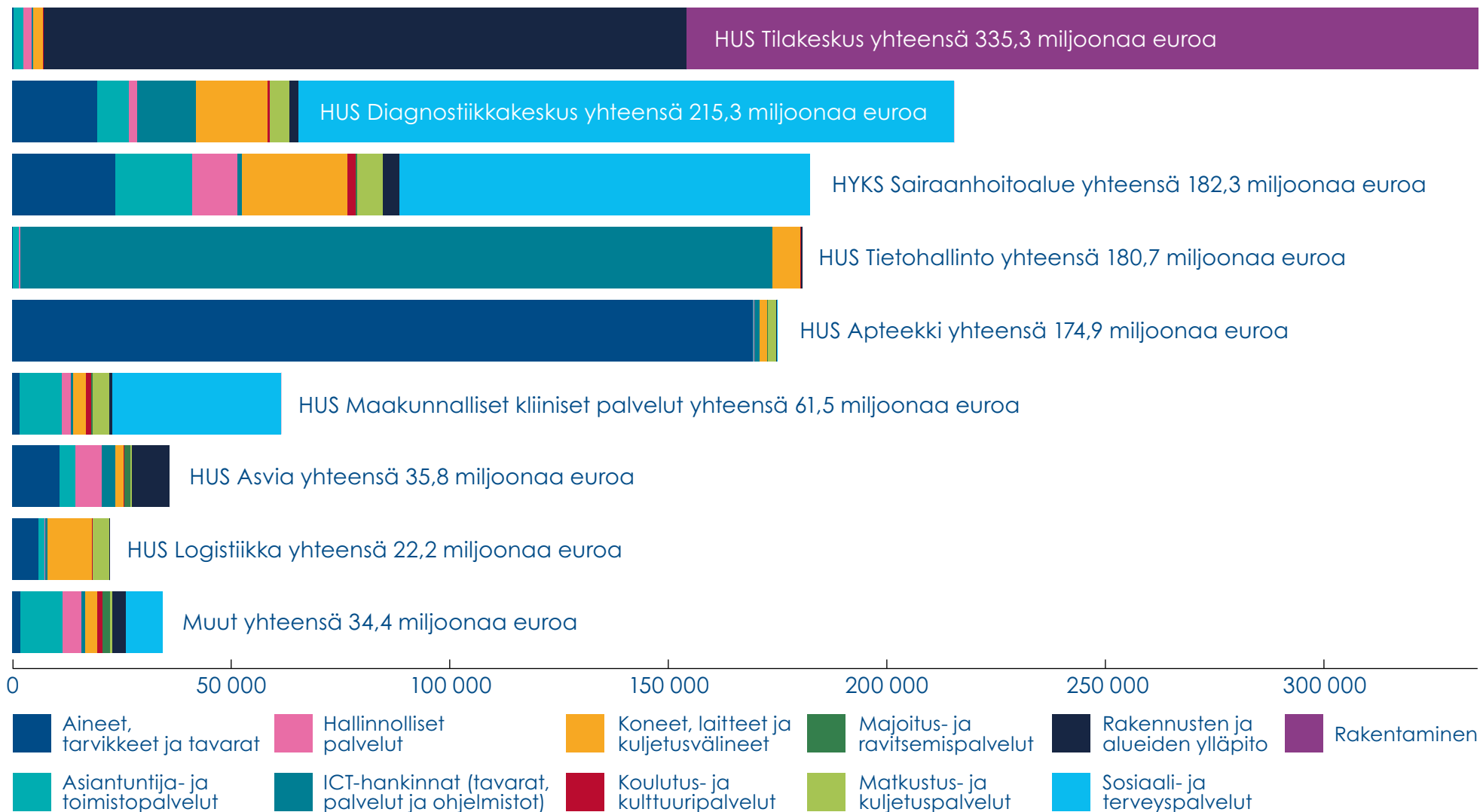
Hankintojen suurimmat laskennalliset hiilidioksidipäästöt muodostuvat aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden hankinnasta, koneiden, laitteiden ja kuljetusvälineiden hankinnoista sekä rakentamisen (pl. uudisrakentaminen) hankinnoista. Hankintojen hiilijalanjäljestä on tarkempaa tietoa saatavilla HUSin ilmastotiekartasta, joka on julkaistu v. 2022. **Kuvassa 4** on HUSin päästölähteiden jakautuminen vuonna 2020.

Hankintojen strategia linjauksia valmisteltaessa tehtiin hankintatoiminnan ja hankintojen matriiteettianalyysi. Siinä HUSin hankintatoiminnan vahvuusalueiksi tunnistettiin hankintojen johtaminen, toimittajayhteistyö ja hankintojen analysointi. Hiukan vähäisemmälle painoarvolle jäivät hankintojen vaikuttavuus ja vastuullisuus. Lisäksi valmisteluun osallistujien kanssa tehtiin swot-analyysi HUSin hankintojen vahvuuksista, heikkouksista, mahdoli-

suuksista ja uhista. Siinä tunnistettiin useita kehittämiskohteita hankintojen johtamiseen, markkinoihin ja prosesseihin liittyen. Vastuullisuus, innovaatioiden edistäminen tai tiedolla johtaminen eivät nousseet myöskään swot-analyysissä esille, mutta teemojen merkittävyys tunnistettiin käydyissä keskusteluissa. Aineisto lähetettiin valmisteluvaiheessa myös kommentoitavaksi verkkoavoriihen muodossa 160 henkilölle.

Kuva 3

Hankintojen jakautuminen eri tulosalueiden kesken. Sosiaali- ja terveystalouden koronatestauksen ja analysoinnin ylimääräiset kulut näkyvät HUS Diagnostiikkakeskuksen, HYKS Sairaanhoidon ja HUS Maakunnalliset kliiniset palvelut tulosalueen luvuissa.

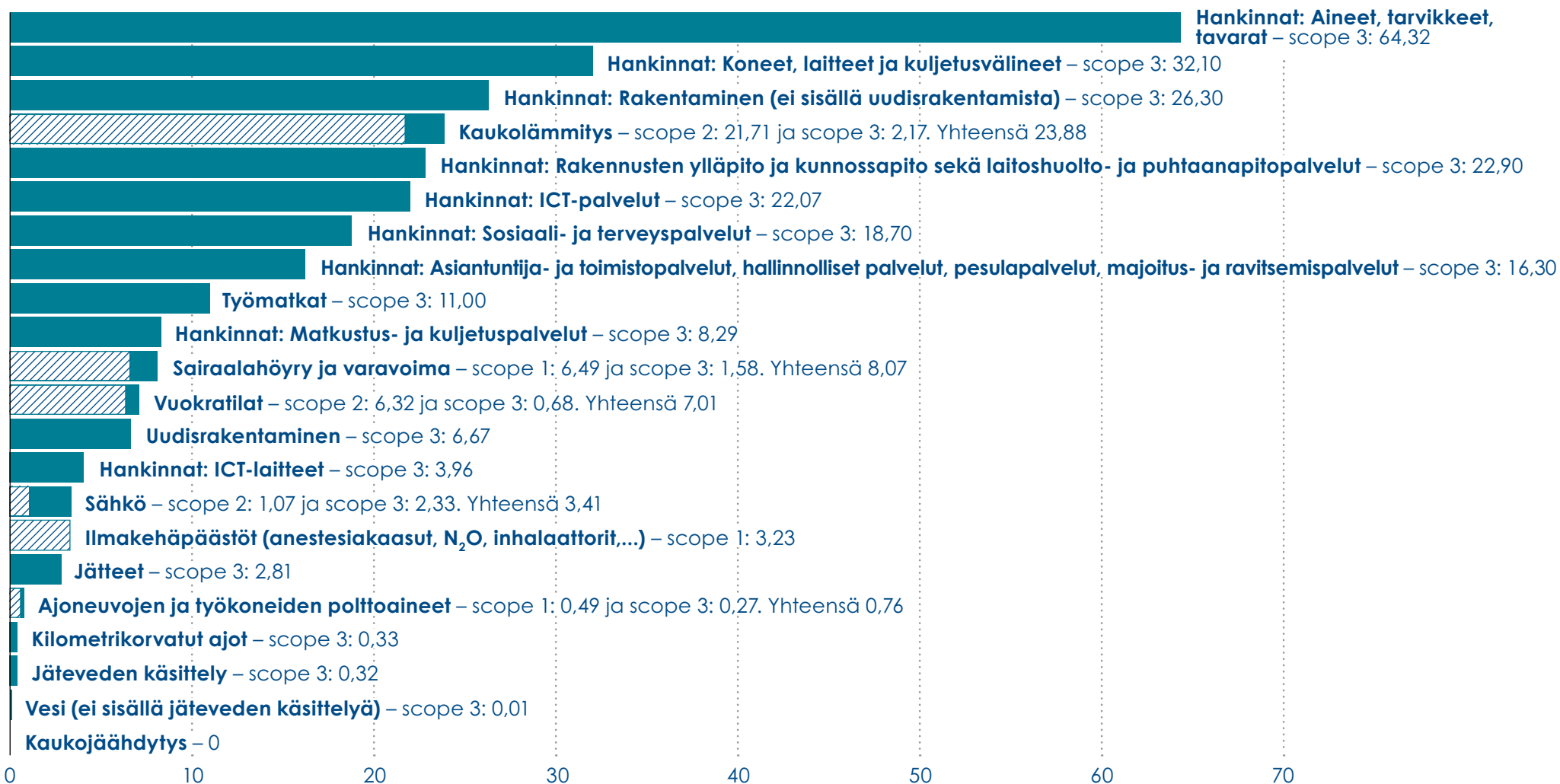


Kuva 4

Hiilijalanjälki vuonna 2020 päästölähteittäin ja päästöjen jakautuminen suoriin ja ostoenergian päästöihin (scope 1 ja 2) sekä muihin epäsuoriin (scope 3) päästöihin.

 Scope 1 ja 2  Scope 3

HUS 2020, 1000 t CO₂-ekv



HUSin hankintojen organisointi

HUSin Hankinnoille, yhtymähallinnon konsernipalveluiden hankinnat-yksikköön, on pääsääntöisesti keskitetty HUSin hankintojen operatiivinen toteuttaminen. Hankinnat vastaa keskitetysti tarvike-, lääkintälaitte- ja palveluhankintojen kilpailutusten toteuttamisesta. Hankinnat huolehtii yhteis- ja erillishankintojen kilpailutusprosessien läpiviennistä yhteistyössä hankinnan kohdetta tarvitsevien tulosyksiköiden ja heidän asiantuntijoidensa kanssa.

HUSin Hankintojen lisäksi HUS-yhtymässä hankintoja toteuttavat Apteekkipalvelut ja Tietohallinto. Apteekkipalvelut vastaa yhtymän tasolla lääkelainsäädännön alaan kuuluvien valmisteiden ja aineiden ja näihin rinnastuvien hankintojen toteuttamisesta ja Tietohallinto vastaa yhtymän tasolla tietojärjestelmien, tietoteknisten laitteiden ja tietohallintoon liittyvien palvelun hankintojen toteuttamisesta koko hankinnan elinkaaren ajan. HUSin Hankinnat vastaa ICT-hankintojen julkaisusta ja tukee omalta osaltaan ICT-hankintojen kilpailuttamista.

Muut HUSin tytäryhteisöt huolehtivat omista hankinnoistaan, mutta hyödyntävät HUSin Hankintojen kilpailuttamia puitesopimuksia.

HUS Logistiikka huolehtii valikoimanhallinnan ylläpidosta tilausjärjestelmässä sekä osto- ja logistiikkatoiminnoista.

HUSin Hankintojen tehtävät

HUSin hankintapalveluista vastaa Konsernipalveluiden Hankinnat-yksikkö. Yksikkö vastaa HUS-yhtymän tasolla yhtenäisen hankintaprosessin kuvaamisesta, ylläpitämisestä ja toteutumisen valvonnasta koko hankinnan elinkaaren ajalta, muiden hankintatoimen ja hankintastrategian edellyttämien prosessien (mm. reklamaatioprosessi, toimittajahallinnan prosessi) kuvaamisesta, ylläpitämisestä ja toteutumisen valvonnasta, tarvittavan dokumentaation (mm. asiakirjapohjat) ja ohjeistusten laatimisesta yhtenäisen hankintaprosessin tueksi, hankinnan tietojärjestelmien omistajuudesta sekä kaikkien kansallisten kynnysarvon ylittävien hankintojen ajantasaisesta toteuttamisesta koko hankinnan elinkaaren ajan Tietohallinnon ja Apteekkipalveluiden vastuulle määrättyjä hankintoja lukuun ottamatta. HUSin Hankinnat vastaa lisäksi tietojärjestelmän ylläpitämisestä muiden yksiköiden käyttöön kansallisen kynnysarvon alittavia hankintoja varten, ko. järjestelmässä toteutettujen hankintojen seurannasta.

Tärkeinä tehtävinä HUSin Hankinnoilla on myös omistamiensa hankintasopimusten hallinta ja muiden yksiköiden ohjaus ja neuvonta hankintoihin liittyvissä kysymyksissä (mm. hankintojen suunnittelu, toteuttaminen, toimittajayhteistyö, sopimusten tulokinta) ja edellä mainittuihin asioihin liittyvä tiedottaminen.

Hankintojen ohjausryhmät

HUS-yhtymän hankintojen ohjauksen ja seurannan tukena on hankintojen strateginen ohjausryhmä ja hankintojen ohjausryhmä. Hankintojen strategisen ohjausryhmän tehtävänä on HUS-yhtymän hankintatoimen ja hankintojen strategisten linjausten toimeenpanon ohjaaminen.

Hankintojen ohjausryhmän tehtävänä on varmistaa hankintojen strategisten linjausten huomiointi hankintojen toteutuksessa ja hankintatoimen kehittämisessä, tukea HUSin hankintayksiköiden toimintaa sekä varmistaa toimittaja- ja sopimushallinnan ja hankintoja koskevien muiden sovittujen toimintamallien toteutuminen. Lisäksi ohjausryhmä tukee ja kehittää HUSin tulosalueiden ja hankintayksiköiden yhteistyötä. •

HANKINTOJEN STRATEGISET LINJAUKSET JA TAVOITTEET

Hankintojen strateginen johtaminen HUSissa tarkoittaa, että määrittelemme, mitä suuntalinjoja noudatamme hankinnoissa pitkällä aikavälillä, sovimme, mitä kehitystoimenpiteitä on tarkoitus tehdä ottaen huomioon tarvitsemiemme tuotteiden ja palvelujen laajuuden ja olemassa olevat hankintamarkkinat ja määrittelemme, miten ryhdymme muutosta toteuttamaan. Hankintojen strategiset linjaukset perustuvat HUS-yhtymän strategian painopisteisiin.

Hankintojen strategisten linjausten kautta toimeenpanemme HUS-yhtymän strategiaa. Hankintojen strategiset linjausten taustalla on kansallisessa hankintastrategiassa, Hankinta-Suomessa, määritellyt tahtotilat.

HUSin hankinnoille on määritelty 8 strategista linjausta (hankintalinjaus):

1. Johdamme hankintoja niiden elinkaaren ajan tietoon perustuen ja edistämme niiden taloudellista ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta
2. Varaudumme ennakoivasti hankintoja koskeviin toimintaympäristön muutoksiin
3. Varmistamme hankintaosaamisemme korkean tason ja laaja-alaisuuden
4. Toteutamme hankinnat yhteistyössä, erilaiset tarpeet huomioiden
5. Tehostamme hankinta- ja sopimushallintaprosesseja ja niiden digitalisointia
6. Edistämme markkinoiden toimivuutta ja hankintojemme houkuttelevuutta
7. Toteutamme hankinnat vastuullisesti
8. Edistämme tuotekehitystä ja innovaatioiden syntymistä hankinnoissa

Kuvassa 5 on esitetty, miten hankintalinjaukset tukevat HUS-yhtymän strategian painopisteiden toteutumista.

Hankinnan strategiset linjaukset ja tavoitteet

Hankinnan strategisille linjauksille on asetettu yksi tai useampi tavoite. Toimenpideohjelmassa kuhunkin toimenpiteeseen on yhdistetty mittari. Mittarit ja niiden seuraaminen tukevat tavoitteiden toteutumista, hankintalinjausten siirtymistä käytännön työhön ja lopulta HUS-yhtymän strategian painopisteiden toteutumista.

KUVA 5

HUS-yhtymän strategiset painopisteet linkitettyinä hankintojen strategiaan linjauksiin

HUS-yhtymän strategiset painopisteet				
Hyvinvointialue-yhteistyö	Asiakaskokemus	Henkilöstökokemus	Jatkuva parantaminen ja uudistuminen	Kestävä talous
<ul style="list-style-type: none">• Systemaattinen, tavoitteellinen ja tuloksellinen yhteistyö asiakkaiden eduksi	<ul style="list-style-type: none">• Suomen paras asiakaskokemus	<ul style="list-style-type: none">• Halutuin työpaikka	<ul style="list-style-type: none">• Pohjoismaiden paras yliopistosairaala	<ul style="list-style-type: none">• Laadukkaat, yhdenveroiset ja kustannustehokkaat palvelut

Hankintojen strategiset linjaukset				
Hyvinvointialue-yhteistyö	Asiakaskokemus	Henkilöstökokemus	Jatkuva parantaminen ja uudistuminen	Kestävä talous
<ul style="list-style-type: none">• Varaudumme ennakoivasti hankintoja koskeviin toimintaympäristön muutoksiin	<ul style="list-style-type: none">• Toteutamme hankinnat yhteistyössä, erilaiset tarpeet huomioiden	<ul style="list-style-type: none">• Varmistamme hankintaosaamisemme korkean tason ja laaja-alaisuuden	<ul style="list-style-type: none">• Johdamme hankintoja niiden elinkaaren ajan tietoon perustuen edistämällä niiden taloudellista ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta• Toteutamme hankinnat vastuullisesti• Edistämme tuotekehitystä ja innovaatioiden syntymistä hankinnoissa	<ul style="list-style-type: none">• Tehostamme hankinta- ja sopimushallintaprosesseja ja niiden digitalisointia• Edistämme markkinoiden toimivuutta ja hankintojemme houkuttelevuutta

HUS-yhtymän strateginen painopiste: Hyvinvointialueyhteistyö

Systemaattinen, tavoitteellinen ja tuloksellinen yhteistyö asiakkaiden hyväksi

Hankintalinjaukset	Tavoitteet
Varaudumme ennakoivasti hankintoja koskeviin toimintaympäristön muutoksiin	<ul style="list-style-type: none">• Seuraamme ja ennakoimme toimintaympäristön nopeita ja hitaita muutostrendejä ja kehitämme hankintojen riskienhallintaprosessiamme• Kehitämme ja ylläpidämme jatkuvuussuunnitelmia sekä häiriötilanteiden ja poikkeusolojen hankintoja koskevia valmiussuunnitelmia

Ennakoiva varautuminen

Toimintaympäristössämme tapahtuneet viimeaikaiset murrokset korostavat tarvetta kehittää toimintaympäristön muutosten seuranta ja ennakoivia sekä tähän liittyen hankintojen riskienhallintaprosesseja, koska HUSin toiminnan luonteen takia toiminnan jatkuvuuden häiriötön turvaaminen on meille ensiarvoisen tärkeää. Pandemia, Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan vuonna 2022, inflaatio ja energiakriisi ovat merkittävästi vaikuttaneet tarvit-

semiemme tuotteiden ja palveluiden saatavuuteen, hintoihin ja toimitusaikoihin ja näiden kriisien päättymistä on vaikea ennakoida. Tällainen tilanne vaatii luomaan meitä uusia toimintamalleja, joilla kykenemme aiempaan paremmin varmistamaan, että HUSin toiminnassa kriittiset tuotteet ja palvelut ovat käytettävissämme silloin, kun niitä tarvitaan.

Muutokset pakottavat meitä myös aiempaa tarkemmin tunnistamaan niiden vaikutukset suunnit-

teltujen määrärahojen riittävyyteen riskienhallinnan näkökulmasta, koska HUSin hankintojen volyymit ovat suuria. Uusien korvaavien toimittajien löytäminen on myös aina haasteellista. Jatkuvuussuunnitelmien sekä häiriötilanteiden ja poikkeusolojen hankintoja koskevien valmiussuunnitelmien ylläpito ja niihin liittyvän toiminnan harjoittelu ovat edellä mainituista syistä tärkeä osa hankintojen varautumistamme.

HUS-yhtymän strateginen painopiste: Asiakaskokemus

Suomen paras asiakaskokemus

Hankintalinjaukset	Tavoitteet
Toteutamme hankinnat yhteistyössä, erilaiset tarpeet huomioiden	<ul style="list-style-type: none">• Varmistamme asiakkaiden, potilaiden ja loppukäyttäjien tarpeet hankinnoissa• Vahvistamme hankintojen yhteistyökäytäntöjä sekä sisäisesti että kansallisesti ja kansainvälisesti

Asiakkaiden, potilaiden ja loppukäyttäjien tarpeet sekä yhteistyökäytännöt

Onnistunut hankinta edellyttää, että tunnistamme ja havaitsemme tarpeet, joita hankinnan loppukäyttäjä odottaa hankinnalta. Loppukäyttäjä voi olla asiakas, potilas, hoidon suunnittelija tai koneita, laitteita tai tarvikkeita käyttävä työntekijä tai muu taho. Jo hankintaa suunniteltaessa ja valmisteltaessa tunnistamme, kuka hankinnan kohdetta tulee käyttämään ja mitä tarpeita hänellä on. Varmistamme, että loppukäyttäjän näkemykset tulevat huomioiduiksi hankinnan kohteen määrittelyssä. Hankinnan valmistuttua keräämme systemaattisesti tietoa ja palautetta loppukäyttäjältä siitä, miten onnis-

tuimme. Hankinnan suunnittelusta sopimuskauden toimintaan ulottuva tiedonkeruuprosessi ja tuloksiin reagointi auttaa meitä toteuttamaan entistä laadukkaampia ja vaikuttavampia hankintoja kustannustehokkaasti.

Vahvistamme yhteistyötä HUSin sisällä, sekä HUSin kansallisten ja kansainvälisten kumppaneiden välillä. Hankinnoissa tehtävä yhteistyö auttaa meitä tunnistamaan toiminnan synergiahyötyjä, omaksumaan uusia toimintamalleja ja löytämään innovaatioiden lähteitä. Hankintojen yhteistyön vahvistuminen edellyttää sitä, että määrittelemme yhteistyön ja yhteistoiminnan mallit. Tunnistamme ne tahot, joiden kanssa hankintojen on syytä jatkaa

yhteistyötä tai pyrkiä yhteistyöhön. Tavoittelemme säännöllistä ja HUSille lisäarvoa tuovaa yhteistyötä eri toimijoiden kesken.

Hankintatoimea tukevat muiden hankintayksiköiden kanssa tehtävät yhteishankinnat. Yhteishankinnat alentavat hankintakustannuksia ja vähentävät hankintojen toteuttamiseen kuluvaan työtä sekä mahdollistavat volyymietujen hyödyntämisen. Kategoriastrategioiden päivittämisen yhteydessä tunnistamme ne hankintojen tuoteryhmät, jotka toteutetaan jo nyt yhteishankintoina tai joissa osallistutaan muiden toteuttamiin yhteishankintoihin. Kartoitamme lisäksi mahdollisuuksia uusille yhteishankintoina toteutettaville tuoteryhmille.

HUS-yhtymän strateginen painipiste: Henkilöstökokemus

Halutuin työpaikka

Hankintalinjaukset	Tavoitteet
Varmistamme hankintaosaamisemme korkean tason ja laaja-alaisuuden	<ul style="list-style-type: none">• Huolehdimme systemaattisesti hankintoihin kohdistuvan osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä• Varmistamme hankinnassa tarvittavien osaajien riittävyyden ja pysyvyyden

Hankintaosaamisen varmistaminen

Hankintojen toteuttaminen, niihin liittyvien sopimusten hallinta ja toimittajayhteistyö sekä hankinnoilla edistettävien tavoitteiden määrittely edellyttävät kattavaa ja laaja-alaista osaamista hankintoihin osallistuvilta työntekijöiltämme. Sen varmistamisessa on tärkeää, että tunnistamme eri tehtävässä vaadittavat osaamiset. Hankintaosaamisen ylläpito ja kehittäminen vaatii puolestaan systemaattista ja jatkuvaa toimintaa HUSissa. Sen vuoksi laadimme vuosittain hankintaosaamisen kehittämissuunnitelman, jota toteutamme systemaattisesti.

Osaamisen varmistamisen lisäksi on tärkeä huolehtia siitä, että hankintatehtävien tekemiseen on riittävästi resursseja ja että kuormitus jakautuu tasaisesti. Käytämme tarpeen mukaan myös ulkopuolisia resursseja työkuorman tasaamiseen ja osaajavajeen hallintaan.

HUS-yhtymän strateginen painopiste: Jatkuva parantaminen ja uudistuminen
Pohjoismaiden paras yliopistosairaala

Hankintalinjaukset	Tavoitteet
Johdamme hankintoja niiden elinkaaren ajan tietoon perustuen ja edistämme niiden taloudellista ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta	<ul style="list-style-type: none"> Hyödynnämme analysoitua ja tutkittua tietoa hankintojen johtamisessa tavoitteellisesti ja tarkoituksenmukaisesti Selkeytämme hankintojen johtamista ja ohjausta hankintojen elinkaaren aikana. Laajennamme kategoriaojohtamisen käyttöä ja kehitämme sitä.
Toteutamme hankinnat vastuullisesti	<ul style="list-style-type: none"> Edistämme hankinnoilla ympäristö-, sosiaalista ja taloudellista vastuullisuutta sekä tuemme HUSin strategian, ympäristöohjelman ja ilmastotiekartan vastuullisuustavoitteiden toteutumista Edistämme vastuullisuustavoitteita päivittäen vastuullisuustavoitteet ja toimenpiteet kategoriasuunnitelmiin
Edistämme tuotekehitystä ja innovaatioiden syntymistä hankinnoissa	<ul style="list-style-type: none"> Etsimme ennakkoluulottomasti uusia ja innovatiivisia ratkaisuja ja entistä tehokkaampia toimintamalleja yhteistyössä asiakkaiden ja toimittajien kanssa

Hankintojen johtaminen

HUSin organisaatorakenne muuttui 1.1.2023 ja jatkossa HUSin toiminnan ytimen muodostavat kuusi ydinpalveluiden tulosaluetta ja konsernipalvelut, johon HUSin Hankinnat sijoittuvat. HUSin tulosalueiden yhteenlaskettu yli 1,2 miljardin euron vuosittainen volyymi edellyttää, että kukin han-

kintoihin osallistuva henkilö tietää oman tehtävänsä ja vastuunsa hankinnan elinkaaren aikana. Selkeytämme edelleen työnjakoa ja tarkistamme hankintaan osallistuvien henkilöiden vastuut. Hankintojen tuloksellinen ja kustannustehokas tekeminen edellyttää myös, että pidämme hankintaohjeistusta systemaattisesti yllä ja että viestimme hankintoihin

liittyvistä tiedoista eri kanavissa, jotta hankintoja koskevat ohjeet ja tiedot tavoittavat kaikki niitä tarvitsevat.

Kategoriaojohtaminen on otettu käyttöön osalla tulosalueista jo osana aiemman hankintastrategian toteuttamista. Tarkoituksenamme on nyt laajentaa kategoriaojohtamista niin, että sen piiriin tulisi asteittain kaikki tulosalueet.

Kun palvelua koskeva hankintatarve syntyy, on tärkeää analysoida ja valita oikea palvelun järjestämisvaihtoehto ja tuotantotapa. Tämän analyysin merkitys korostuu meille entisestään sote-uudistuksen myötä. Samoin on tärkeää määritellä kukin hankinnan valmisteluvaiheessa, mitä tavoitteita kyseisellä hankinnalla edistetään. Näitä asioita tullaan huomioimaan jatkossa laajemmin kategoriaostrategioiden päivittäisessä.

Digitalisaation mahdollistamat uudet raportointityökalut tuovat uusia keinoja hyödyntää tietoa hankintojen johtamisessa. HUSin edelläkävijyys sosiaali- ja terveystieteiden hankinnoissa edellyttää ajantasaista tietoa hankintojen johtamisen tueksi. Olemme siitä syystä ottamassa HUSissa käyttöön vuonna 2023 hankintoja johtamista tukevia tietojärjestelmiä. Järjestelmien käyttöönottoon liittyen määrittelemme hankintojen johtamisessa tarvittavat tiedot sekä luomme raportointityökalut, joilla tarvittava tieto saadaan mahdollisimman reaaliaikaisesti hankintojen johtamisen käyttöön. Nämä antavat meille mahdollisuuden johtaa paremmin vaikuttavien ja kustannustehokkaiden hankintojen toteutusta.

Hankintojen vastuullisuus

Hankinnat on tärkeä keino edistää niin ympäristö-, sosiaalista kuin taloudellistakin vastuullisuutta HUSissa. Vastuullisilla hankinnoilla pyrimme vähentämään haitallisia ympäristövaikutuksia ja päästöjä sekä edistämään positiivisia vaikutuksia kuten luonnonvarojen kestävää käyttöä hankinnan koko elinkaaren aikana. Kuten HUSin ympäristöohjelmassa vuosille 2021–2024 todetaan, on ympäristöasioista huolehtiminen HUSissa osa vastuutamme potilaista, henkilökunnasta ja meitä ympäröivästä yhteiskunnasta sekä kestävä kehityksen noudattamista kaikessa toiminnassamme. Merkittävimmät ympäristövaikutuksemme liittyvät materiaalivirtoihin ja energiankulutukseen sairaanhoidossa ja sen tukitoiminnoissa sekä sairaalainfrastruktuurin rakentamisessa ja ylläpidossa.

HUSin keskeisenä ympäristövastuun tavoitteena on olla hiilineutraali toimija vuoteen 2030 mennessä. Hiilineutraaliuuteen johtavat päästövähennystoimenpiteet on koottu HUSin ilmastotiekartaksi vuonna 2022. Energiansäästön ja energiatehokkuuden edistäminen sekä uusiutuvan energian osuuden lisääminen ovat tärkeä osa ilmastotyötämme ja hankinnoilla edistettäviä tavoitteita. HUS on myös mukana rakentamassa resurssiviisasta ja kestävä kiertotalousyhteiskuntaa. Hankinnoissa kiinnitämme kierto-

talouden edistämiseksi huomiota siihen, että pyrimme vähentämään jätteen määrää materiaalitehokkuudella toimintatavoilla ja hävikin minimoinnilla.

Sosiaalisella vastuullisuudella hankinnoissa tavoittelemme puolestaan niin hankinnoilla työllistämisen edistämistä kuin oikeudenmukaisten työolojen sekä esteettömyyden ja saavutettavuuden edistämistä. Hankinnoilla työllistäminen kohdistuu erityisesti muita heikommassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllisyyden parantamiseen. Oikeudenmukaisen työolojen edistäminen nousee HUSissa esille rakentamisessa ja tietyissä palveluhankinnoissa, joissa palveluntuotantoon voi osallistua ulkomaisia henkilöitä, jotka eivät välttämättä ole tietoisia työntekijäasemaansa liittyvistä oikeuksista. Ulkomailta ja erityisesti Kaakkois-Aasiasta tehtävissä tavarahankinnoissa voi puolestaan riskinä olla ihmisoikeuksien kunnioittamiseen liittyvät puutteet, joita pyrimme torjumaan asianmukaisilla sopimusehdoilla.

Taloudellisen vastuun osalta harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunta on pitkään ollut keskeinen tavoite kaikissa hankinnoissamme. Jatkamme edelleen työtämme sen hyväksi.

Osana kategoriajohtamista päivitämme kategoriastrategiat vastuullisuustavoitteiden ja mittarien osalta.

Innovatiiviset ratkaisut ja toimintamallit

Uudet, innovatiiviset ratkaisut ja aiempaa tehokkaammat toimintamallit tähtäävät laaja-alaiseen toiminnan parantamiseen koko HUSin organisaatiossa. Tavoittelemme kohdemarkkinallemme ja jopa toimialallemme uusien ratkaisujen löytämistä ja käyttöönottoa. Uusien ratkaisujen hyödyt voivat ilmetä esimerkiksi parempana asiakkaan saamana hoitona, HUSin kustannustehokkaampana toimintana tai sellaisena innovaationa, joka voi tuottaa suomalaisyritykselle referenssejä ja vientimahdollisuuksia. Hankinnoissa tunnistamme sellaisia tuoteryhmiä ja kategorioita, jotka ovat erityisen otollisia innovaatioiden syntymiseen. Etsimme ja tunnistamme uusia ratkaisumalleja yhteistyössä HUSin sisällä sekä HUSin ja yhteistyötahojen – niin tutkimusorganisaatioiden kuin toimialojen yritysten – kanssa. Pohjoismainen ja eurooppalainen yhteistyö tarjoavat tilaisuuksia ja mahdollisuuksia omaksumualla kehitettyjä ratkaisuja ja toimintamalleja HUSin hyödyksi.

HUS-yhtymän strateginen painopiste: Kestävä talous

Laadukkaat, yhdenveroiset ja kustannustehokkaat palvelut

Hankintalinjaukset	Tavoitteet
Tehostamme hankinta- ja sopimushallintaprosesseja ja niiden digitalisointia	<ul style="list-style-type: none">• Panostamme hankintojen suunnitteluun ja seurantaan osana toiminnan ja talouden suunnittelua ja seuranta• Edistämme hankintojen kilpailutusprosessien sujuvuutta ja vaikuttavuutta• Varmistamme laadukkaan ja toimivan lopputuloksen aktiivisen sopimushallinnan, toimittajayhteistyön ja niiden digitalisoinnin avulla
Edistämme markkinoiden toimivuutta ja hankintojemme houkuttelevuutta	<ul style="list-style-type: none">• Keräämme aktiivisesti markkinatietoa ja hyödynnämme sitä kilpailutuksissa, sopimushallinnassa ja toimittajayhteistyössä• Hyödynnämme suuren ostajan asemaa strategisena etuna ja edistämme tarjoajien välistä kilpailua

Hankintojen suunnittelu ja seuranta

Kytkemme hankintojen kokonaissuunnittelun entistä paremmin osaksi HUSin toiminnan ja talouden suunnitteluprosessia. Tällä varmistamme taloudellisesti vaikuttavan, kustannustehokkaan ja laadukkaan palvelutuotannon edellytykset sekä HUSin talouden tasapainon. Luomme toimintamallin, jonka mukaisesti käymme säännöllisesti läpi hankintasuunnitelmia sekä ennakoimme ja yhdistämme tulevia hankintatarpeita yhteistyössä kategorioiden ja toiminnan ja talouden prosessien edustajien

kanssa. Priorisoimme vuosittain HUSin strategisten tavoitteiden toteuttamisen kannalta merkittävimmät hankinnat ja varmistamme, että näiden toteuttamiselle on riittävät henkilöresurssit ja määrärahat. Hankintasuunnittelun tarkoituksena on tukea sisäistä budjetointia ja määrärahojen jakoa tulosalueille. Investointihankintoja varten vakiinnutamme uuden toimintamallin hankintojen ja HUSin investointijohdon välille. Toimintamalli ohjaa meitä kehittämään ja toteuttamaan investointihankintoja systemaattisesti ja ennakoivasti. Kehitämme

myös hankintaspendingin seuranta. Tavoitteenamme on varmistaa, että hankintojen kokonaissuunnittelu toimii ennakoivasti ja että seuraamme hankintojen toimintakulujen ja investointimenojen käyttöä HUSissa säännöllisesti ja johdonmukaisesti osana toiminnan ja talouden raportointia.

Kilpailutusprosessien sujuvuus

Tähtäämme kilpailutusprosessien sujuvoittamiseen ja nopeuttamiseen. Pyrimme lyhentämään kilpailutusten läpimenoaikaa suunnittelusta tilaukseen. Kilpailutusten yhdistelyllä säästämme hankintojen hinnoissa ja toteutuskustannuksissa. Hyödynnämme mahdollisuuksien mukaan yhteishankintoja. Pistemäisten erillishankintojen sijaan pyrimme muodostamaan kilpailutuksista tarkoituksenmukaisia kokonaisuuksia.

Optimaalinen hankintamenettelyn valinta tukee hankinnan onnistumista, kilpailutuksen sujuvuutta ja mahdollistaa innovaatioiden synnyn. Siksi hyödynnämme aktiivisesti hankintalainsäädännön tarjoamia mahdollisuuksia kilpailutusten toteuttamiseen eri hankintamenettelyjä ja toimintamalleja käyttäen, oli sitten kyse palveluseleleistä tai elinkaari- tai allianssimalleista tai muista yhteistyörakenteista. Erityisesti pyrimme sujuvoittamaan kansallisten ja SOTE-hankintojen kilpailutusten toteuttamista.

Kehitämme hankintaprosessiamme tavoitteelliseen suuntaan. Asetamme hankinnoille tavoitteita kategoriastategioiden pohjalta yksittäisten hankintojen valmisteluvaiheessa varmistaaksemme

laadukkaiden tuotteiden ja palvelujen hankinnat kustannustehokkaasti käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Seuraamme hankinnoille asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Kilpailutusten yhteydessä pyrimme huomioidaan elinkaarikustannuslaskennan käytön hintavertailussa silloin, kun elinkaarikustannusten laskenta on hankinnan kannalta tarpeellista. Tähtäämme siihen, että elinkaarikustannusten laskenta on osa säännöllistä prosessia siihen soveltuvissa hankinnoissa.

Sopimushallinta ja toimittajayhteistyö

Tunnistamme sopimushallinnan ja toimittajayhteistyön merkittävyyden koko hankintatoimen onnistumisen kannalta. Sen vuoksi kartoitamme ensiksi kategorioiden nykytilan sopimushallinnan ja toimittajayhteistyön osalta. Selvitämme myös HUS-laajuisesti oleellisia yhteistyörakenteita. Näiden pohjalta määritämme tarvittavat toimenpiteet eri kategorioissa sopimushallinnan ja toimittajayhteistyön edistämiseksi.

Tarkoituksenamme on sujuvoittaa sopimushallinnan ja toimittajayhteistyön käytännön työtä ottamalla käyttöön hankintojen johtamista sekä sopimushallintaa ja toimittajayhteistyötä tukevia tietojärjestelmiä. Sujuvalla sopimushallinnalla ja toimi-

villa toimittajayhteistyökäytännöllä varmistamme, että saamme sopimuksissa sovitun mukaiset tuotteet ja palvelut ja että yhteistyö tukee palvelutuotannon jatkuvaa kehittämistä.

Markkinoiden toimivuus ja hankintojen houkuttelevuus

Ajantasainen ja kattava markkinatieto edesauttaa hankinnan onnistumista. Markkinat voivat tarjota meille uusia ratkaisuja, teknologioita ja palvelumalleja hankintatarpeen ratkaisuun. Tietämys toimittajamarkkinasta auttaa meitä mitoittamaan hankinnan vaatimukset oikein ja toteuttamaan hankinta siten, että kilpailuolosuhteet ja markkinatarjonta tulevat hyödynnetyksi täysimittaisesti.

Kategorioissa seuraamme toimittajamarkkinoita jatkuvasti. Kilpailutusten valmisteluvaiheessa toteutamme aktiivisesti markkinakartoituksia ja markkinavuoropuheluita. Vakiinnutamme markkinatiedon keräämisen ja hyödyntämisen osaksi säännöllistä hankintaprosessiamme ja toimintatapojamme. Viestimme myös markkinoille tulevista tarjouskilpailuista julkaisemalla internetsivuillamme kilpailutuskalenteria, jota päivitetään kerran kuussa.

Suurena terveydenhuollon hankintayksikkönä toimimme suunnannäyttäjänä. Pyrimme varmistamaan, että saamme uudet kansainväliset rat-

kaisut käyttöön ensimmäisinä Suomessa. Tiedotamme, että olemme merkittävä toimija useassa kohdemarkkinassamme. Tavoittelemme hankinnoissamme volyymietuja, huomioiden samalla kilpailun synnyttämisen kulloisenkin hankinnan kohdemarkkinassa. Siksi kiinnitämme huomiota siihen, että hankintakokonaisuudet suunnitellaan tarkoituksenmukaisesti.

Pyrimme myös optimoimaan systemaattisesti toiminnassamme tarvittavaa tuote- ja palveluvalikoimaa ja kehittämään tuotekoordinaatiota kilpailun edistämiseksi. Kannustamme tarjoajia ottamaan esimerkiksi vastuullisuuteen liittyviä käytäntöjä ja ominaisuuksia osaksi tarjoamaa.

Hankintojemme tekemistä ja tarjoajien työtä helpottavat selkeät, yhdenmukaiset tarjouspyynnöt. Siksi pyrimme kasvattamaan yhteisten tarjouspyyntömallien ja -pohjien käyttöä kilpailutuksissamme. Viestimme kilpailutuksista proaktiivisesti markkinaan avoimen kilpailutuskalenterimme kautta, sekä tarvittaessa kohdennetusti yksittäisten kilpailutusten osalta. Seuraamme tarjouskilpailuihin saamiemme tarjousten lukumäärää esimerkiksi tietyn kauden ja sovittujen kategorioiden osalta. Huomioimme pienten ja keskisuurten yritysten osallistumismahdollisuudet hankinnoissa. •

TOIMENPIDEOHJELMA

Olemme laatineet HUSin hankintojen strategisten linjausten ja tavoitteiden toteuttamisen tueksi toimenpideohjelman. Ohjelman suunnitteluvaiheessa tunnistettiin lukuisia ideoita toimenpiteiksi. Näistä on tähän koottu keskeisimmät toimenpiteet, joilla voidaan edistää kunkin linjauksen ja tavoitteen toteutumista.

Osa toimenpiteistä jatkaa aiemman hankintastrategian pohjalta tehtyä suunnitelmallista työtä HUSin hankintojen kehittämiseksi ja osa on uuden toimintamallin tai -tavan ideointia, kehittämistä ja käyttöönottoa. On myös joukko tavoitteiden edistämistä koskevia toimenpiteitä, jotka kuuluvat säännölliseen hankintaprosessiin tai kategoriastrategioissa määriteltyihin tehtäviin. Nämäkin on kuitenkin tuotu näkyville ohjelmaan tukemaan hankintojen strategisten linjausten ja tavoitteiden toteuttamista. Toimenpiteen mittaritiedossa näkyy silloin ko. toimenpide ja että se on osa säännöllistä prosessia eli toteutus on jatkuva.

Mittarien avulla kykenemme seuraamaan toimenpiteiden toteutumista ja edistämään HUSin hankintojen johtamista. Mittareilla seurataan myös kansallisella tasolla vuoden 2020 kansallisen hankintastrategian toteutumista. Sen vuoksi kansallisen

hankintastrategian mittareita on otettu mukaan toimenpideohjelmaan. Osa kansallisen hankintastrategian mittaritiedoista liittyy hankintojen vastuullisuuden seurantaan. Seurantaa varten tulee jokaisessa hankintailmoituksessa, joka julkaistaan hankintailmoitukset.fi -kanavalla eli HILMAssa, määritellä mitä tavoitteita kyseisessä hankinnassa edistetään. Mittarin tietoja kerätään jatkossa HILMAsta tai hankintojen kilpailutusjärjestelmästä tai HUSin hankintojen johtamisen tietojärjestelmästä.

Toimenpideohjelman laatimiseen kuuluu olennaisesti myös toimenpiteiden toteuttamisen järjestys, aikataulutus ja vastuutahojen nimeäminen. HUSin hankintojen kannalta tärkein tehtävä on ottaa vuoden 2023 aikana käyttöön uudet hankintojen johtamista tukevat tietojärjestelmät. Ne tulee integroida osaksi hankinta-, sopimushallinta- ja toimittajayhteistyöprosesseja. Sen vuoksi on sovit-

tu, että hankintojen strategisten linjausten toimeenpano käynnistetään toimenpideohjelman pohjalta synkronoituna ja aikataulutettuna tietojärjestelmien käyttöönottoihin. Toimenpideohjelmassa esitetään toimenpiteet kuitenkin siinä järjestyksessä kuin niitä koskevat linjaukset ja tavoitteet käsitellään tässä ohjelmassa, koska toimenpiteiden tarkempi projektointi, aikataulut ja vastuutahot ovat HUSin sisäistä tietoa.

HUSin hankintojen strateginen ohjausryhmä seuraa toimenpiteiden tarkempaa suunnittelua ja toimenpideohjelman toteutumista.

Hankintojen strategia linjauksia päivitetään noin viiden vuoden välein, jollei HUSin oman organisaation tai toiminnan muutoksista, tai ulkoisen toimintaympäristön muutoksista muuta johdu.

Hankintalinjaus:

Varaudumme ennakoivasti hankintoja koskeviin toimintaympäristön muutoksiin.

Tavoite 1:
Seuraamme ja ennakoimme toimintaympäristön nopeita ja hitaita muutostrendejä ja kehitämme hankintojen riskienhallintaprosessiamme.

Toimenpiteet	Mittarit
HUSin toimintaympäristön seurannan toimintamallin luominen ja käyttöönotto (projekti)	Toimintaympäristön seurannan vastuut, tehtävät ja toimintamallit on määritetty ja malli on käytössä (K/E)
Hankintoihin kohdistuvien riskien ennakointi ja niihin liittyvien hallintakeinojen tunnistaminen osana kategoriasuunnitelmien päivitystä (jatkuva)	Kategoriasuunnitelmien päivitys tunnistettujen riskien ja niiden hallintakeinojen osalta on osa säännöllistä prosessia

Tavoite 2:
Kehitämme ja ylläpidämme jatkuvuussuunnitelmia sekä häiriötilanteiden ja poikkeusolojen hankintoja koskevia valmiussuunnitelmia.

Toimenpiteet	Mittarit
Toimintaympäristön muutos- ja häiriötilanteisiin sekä poikkeusoloihin liittyvien suunnitelmien ylläpitäminen (projekti/jatkuva)	Jatkuvuus- ja valmiussuunnitelmia päivitetään sovitusti
Suunniteltujen toimintamallien käytön harjoittaminen (projekti/jatkuva)	Toimintamallien käyttöä harjoitellaan sovitusti

Hankintalinjaus:

Toteutamme hankinnat yhteistyössä, erilaiset tarpeet huomioiden

Tavoite 1: Varmistamme asiakkaiden, potilaiden ja loppukäyttäjien tarpeet hankinnoissa	
Toimenpiteet	Mittarit
Aktiivinen tiedon kerääminen asiakkailta, potilailta ja loppukäyttäjiltä tulevien hankintojen suunnittelua varten (jatkuva)	Tiedon keruu on osa säännöllistä prosessia HILMA-seuranta ("Palvelun käyttäjien osallistaminen hankintaan" hankintalain mukaisissa ns. SOTE-palveluhankinnoissa)
Hankintojen asiakastyytyväisyyden seuranta (asiakkaat ja loppukäyttäjät) ja reagointi tuloksiin (jatkuva)	Asiakastyytyväisyyden seuranta hankinnoissa (otanta, sovitusti) (K/E)

Tavoite 2: Vahvistamme hankintojen yhteistyökäytäntöjä sekä sisäisesti että kansallisesti ja kansainvälisesti	
Toimenpiteet	Mittarit
Hankintojen yhteistyömallien ja -toiminnan määrittely ja toteuttaminen eri sidosryhmien välillä (projekti)	Hankintojen yhteistyömallit ja -toiminta on määritelty (K/E)
Yhteishankintojen toteutuksen koordinointi (jatkuva)	Yhteishankintoina tehtävien hankintojen tuoteryhmien tarkistaminen on osa kategoriasuunnitelman mukaista prosessia

Hankintalinjaus:

Varmistamme hankintaosaamisemme korkean tason ja laaja-alaisuuden

Tavoite 1: Huolehdimme systemaattisesti hankintoihin kohdistuvan osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä.

Toimenpiteet	Mittarit
Tavoiteltavien osaamistasojen määrittely (jatkuva)	Tavoiteltava osaamistaso on määrittely hankintaan osallistuvien henkilöiden osalta (K/E)
Hankintaosaamisen kehittämisen suunnittelu (jatkuva)	Hankintaosaamisen kehittämissuunnitelma on päivitetty vuosittain
Osaamisen laaja-alaisuuden varmistaminen kehittämissuunnitelman mukaisesti (jatkuva)	Kehittämissuunnitelman toteutus% Seuranta henkilöstön osallistumisesta vuosittain

Tavoite 2: Varmistamme hankinnoissa tarvittavien osaajien riittävyyden ja pysyvyyden.

Toimenpiteet	Mittarit
Houkuttelevan työnantajamielikuvan edistäminen (jatkuva)	On toteutettu viestintää HUSin hankinnoista suunnitellusti
Hankintoihin osallistuvien asiantuntijoiden työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukeminen ja näitä edistävien käytäntöjen kehittäminen (jatkuva)	On toteutettu hankintoihin osallistuvien henkilöiden resurssikartoitus, (työmäärät suhteessa tehtäviin) (K/E) Työhyvinvointia edistävien käytäntöjen kehitystyö on aloitettu yhteistyössä henkilöstöhallinnon kanssa (K/E)
Ulkopuolisten resurssien optimaalinen hyödyntäminen (jatkuva)	Ulkopuolisten resurssien käytön suunnittelu on osa kategoriastrategian mukaista prosessia

Hankintalinjaus:

Edistämme hankintojen taloudellista ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja johdamme hankintoja niiden elinkaaren ajan tietoon perustuen ja edistämme niiden vaikuttavuutta

Tavoite 1: Selkeytämme hankintojen johtamista ja ohjausta hankintojen elinkaaren aikana.	
Toimenpiteet	Mittarit
Vastuunjaon selkeyttäminen hankintojen asiakasyhteistyössä (projekti)	Hankintojen asiakasyhteistyöhön on määritetty vastuunjakotaulukko ja se on otettu osaksi hankintaprosessia (K/E)
Hankintaohjeistuksen ylläpitäminen (jatkuva)	Hankintaohjeita on päivitetty suunnitelman mukaan
Hankintaviestinnän toteutus eri kanavissa koko henkilöstölle ja sidosryhmille viestintäsuunnitelman mukaisesti (jatkuva)	Hankinnoista on viestitty viestintäsuunnitelman mukaisesti

Tavoite 2: Laajennamme kategoriajohtamisen käyttöä ja kehitämme sitä.	
Toimenpiteet	Mittarit
Kategoriajohtamisen käytön laajentaminen vaiheittain HUSin kaikkien hankintojen johtamiseen (projekti/jatkuva)	Kategoriajohtamisen piirissä olevien hankintojen osuus
Palvelujen järjestämisvaihtoehtojen ja tuotantotapojen selvittäminen hankintatarpeen tunnistusvaiheessa (projekti/jatkuva)	Palvelujen järjestämis- ja tuotantotapa-analyysin tekeminen on osa kategoriasuunnitelman mukaista prosessia
Hankintojen strategisten linjausten tavoitteiden päivittäminen kategoriasuunnitelmiin (projekti/jatkuva)	Hankintojen strategiset linjaukset ja tavoitteet on päivitetty kategoriasuunnitelmiin ja niitä tarkastellaan vuosittain (K/E)

Tavoite 3:
Hyödynnäme analysoitua ja tutkittua tietoa hankintojen johtamisessa tavoitteellisesti ja tarkoituksenmukaisesti.

Toimenpiteet	Mittarit
Hankintojen johtamisessa tarvittavan tiedon määrittely eri tietojärjestelmiin (projekti)	Hankintojen johtamisessa tarvittavat tiedot on määritetty tietojärjestelmiin (K/E)
Hankinta- ja sopimustiedon tuottaminen hankintojen johtamisen tueksi hankintojen tietojärjestelmistä (projekti/jatkuva)	Tiedot saatavissa sovitusta raporteista/johdon näkymästä (K/E)

Hankintalinjaus:

Toteutamme hankinnat vastuullisesti

Tavoite 1:

Edistämme hankinnoilla ympäristö-, sosiaalista ja taloudellista vastuullisuutta sekä tuemme HUSin strategian, ympäristöohjelman ja ilmastotiekartan vastuullisuustavoitteiden toteutumista.

Toimenpiteet	Mittarit
Vastuullisuuskriteerien käyttö haitallisten ympäristö- ja sosiaalisten vaikutusten vähentämiseksi kategoriasuunnitelman mukaisesti ja hankinnoilla työllistämisen edistämiseksi (jatkuva)	HILMA-seurannan mukaiset vastuullisuusmittarit ympäristö- ja sosiaalisen vastuun osalta "Tällä hankinnalla edistetään" 1. "energiatehokkuutta", 2. "vähähiilisyttä", 3. "kiertotaloutta", 4. "luonnon monimuotoisuutta" 5. "kestävää ruokajärjestelmää", 6. "oikeudenmukaisia työoloja". 7. "hankinta sisältää code of conduct -ehdon" ja 8. "Tämä hankinta edistää hankinnoilla työllistämistä ja sisältää työllistämisehdon tai oppisopimuspaikkaa koskevan ehdon"
Harmaan talouden, talousrikollisuuden ja kilpailua rajoittavan toiminnan aktiivinen torjunta sekä verovastuullisuuden edistäminen kaikissa hankinnoissa (jatkuva)	Harmaan talouden torjunnan ja verovastuullisuuden vaatimukset ja ehdot on käytössä kaikissa hankinnoissa
HUSin ympäristöohjelman ja ilmastotiekartan mukaisten toimenpiteiden toteutus hankinnoissa (jatkuva)	HUSin ympäristöohjelman ja ilmastotiekartan mukaisia toimenpiteitä on toteutettu hankinnoissa

Tavoite 2:
Edistämme vastuullisuustavoitteita hankinnoissa kategoriajohtamisen kautta.

Toimenpiteet	Mittarit
Kategoriasuunnitelmien päivittäminen vastuullisuustavoitteiden ja toimenpiteiden osalta (jatkuva)	Jokaisessa kategoriassa on määritelty vastuullisuutta koskevat tavoitteet ja niiden toteutumista edistetään kategoriasuunnitelman mukaisesti.

Hankintalinjaus:

Edistämme tuotekehitystä ja innovaatioiden syntymistä hankinnoissa

Tavoite:
Etsimme ennakkoluulottomasti uusia ja innovatiivisia ratkaisuja ja entistä tehokkaampia toimintamalleja yhteistyössä asiakkaiden ja toimittajien kanssa.

Toimenpiteet	Mittarit
HUSin, tutkimusorganisaatioiden ja yritysten välisen yhteistoiminnan tukeminen tuotekehityksen ja innovaatioiden edistämiseen soveltuvien hankintojen tunnistamiseksi (projekti)	Tuotekehityksen ja innovaatioiden edistämiseen soveltuvia tuoteryhmiä on tunnistettu (K/E) (projekti) HILMA-seurannan mukaiset mittarit innovatiivisille hankinnoille (jatkuva) <ol style="list-style-type: none">1. "Tavoiteltu ratkaisu tai sen osa on meille ostajana uusi" tai2. "Tavoiteltu ratkaisu tai sen osa on markkinoille tai toimialalle uusi".

Hankintalinjaus:

Tehostamme hankinta- ja sopimushallinnan prosesseja ja niiden digitalisointia

Tavoite 1:

Panostamme hankintojen kokonaissuunnitteluun ja seurantaan osana kestävää toiminnan ja talouden suunnittelua ja seuranta.

Toimenpiteet	Mittarit
Toiminnan ja talouden suunnittelun sekä hankintojen kokonaissuunnitteluprosessien yhteentoimivuuden varmistaminen (projekti)	Toimintamalli on luotu hankintasuunnitelmien läpikäyntiin toiminnan ja talouden prosessin kanssa (mm. hankintojen suunnittelun vuosikello) (K/E)
Investointihankintojen systemaattinen ja ennakoiva kehittäminen yhteistyössä HUSin investointijohdon kanssa (projekti)	Investointihankintojen kehittämisen toimintamalli on vakiinnutettu (K/E)
Hankintojen toimintakulujen ja investointimenojen käytön seurannan varmistaminen (projekti/jatkuva)	Hankintojen toimintakulujen ja investointimenojen käytön seuranta on otettu osaksi säännöllistä prosessia (K/E)
Hankinnoilla tavoiteltujen säästöjen seuranta (jatkuva)	Hankinnoilla tavoiteltujen säästöjen seuranta on osa säännöllistä prosessia

Tavoite 2: Edistämme hankintojen kilpailutusprosessien sujuvuutta ja vaikuttavuutta.

Toimenpiteet	Mittarit
Kilpailutusprosessien sujuvoittaminen eri keinoin (jatkuva)	Kilpailutusten läpimenoaika Hankintapäätösten lukumäärä
Erilaisten kilpailutusprosessien laajempi ja innovatiivisempi hyödyntäminen, erityisesti kansallisissa ja hankintalain määrittelemissä sote-hankinnoissa (projekti/jatkuva)	On kehitetty omia hankintamenettelyjä kansallisiin ja sote-hankintoihin (K/E) ja niitä on otettu käyttöön
Hankintojen tavoitteiden ja niiden seurannan määrittely osana hankintojen valmistelua (jatkuva)	Hankintojen tavoitteiden ja seurannan määrittely kategoriasuunnitelman mukaisesti on osa säännöllistä hankintaprosessia
Elinkaarikustannuslaskennan käyttö osana vertailua soveltuviissa hankinnoissa (jatkuva)	Elinkaarikustannuslaskenta on osa säännöllistä prosessia soveltuviissa hankinnoissa

Tavoite 3: Varmistamme laadukkaan ja toimivan lopputuloksen aktiivisen sopimushallinnan, toimittajayhteistyön ja niiden digitalisoinnin avulla.

Toimenpiteet	Mittarit
Sopimushallinnan ja toimittajayhteistyön toimintamallien kehittäminen ja käyttöönotto osana kategoriajohtamisen kehittämistä	Kategorioiden nykytila toimittaja- ja sopimushallinnan osalta on kartoitettu ja keskeisimmät toimenpiteet tunnistettu (K/E) (projekti) On tunnistettu HUS-laajuisesti oleelliset yhteistyörakenteet ja tarvittavat toimenpiteet sopimushallinnan ja toimittajayhteistyön edistämiseksi (K/E) (projekti) Sopimuksen mukaisten ostojen ja ohioistojen osuus (%) kaikista ostoista ja näiden vuosimuutos. (jatkuva)
Sopimushallinnan ja toimittajayhteistyön sujuvoittaminen käyttöönotettavien hankintojen johtamista tukevien tietojärjestelmien avulla (jatkuva)	Hankintojen johtamisen tietojärjestelmiä hyödynnetään sopimushallinnassa ja toimittajayhteistyössä (jatkuva)

Hankintalinjaus:

Edistämme markkinoiden toimivuutta ja hankintojemme houkuttelevuutta

Tavoite 1:
Keräämme aktiivisesti markkinatietoa ja hyödynnämme sitä kilpailutuksissa, sopimushallinnassa ja toimittajayhteistyössä

Toimenpiteet	Mittarit
Markkinaseuranta, -kartoitukset ja -vuoropuhelut (jatkuva)	<ul style="list-style-type: none">• Markkinatiedon kerääminen ja hyödyntäminen on osa säännöllistä prosessia (jatkuva)• HILMA-seurannan mukainen mittari ("Hankinnan valmisteluvaiheessa on kartoitettu tarve/ mahdollisuudet uusiin ratkaisuihin tai niiden kehittämiseen.") (jatkuva)

Tavoite 2:
Hyödynnämme suuren ostajan asemaa strategisena etuna ja edistämme tarjoajien välistä kilpailua.

Toimenpiteet	Mittarit
Tarkoituksenmukaisten hankintakokonaisuuksien suunnittelu volyymietujen saavuttamiseksi (jatkuva)	<ul style="list-style-type: none">• Tarkoituksenmukaisten hankintakokonaisuuksien suunnittelu on osa säännöllistä prosessia (jatkuva)• Kilpailutuskalenterin tietoja päivitetään säännöllisesti. (jatkuva)• Saatujen tarjousten lukumäärä per tarjouskilpailu (esim. tietyn kauden ja kategorian otanta)• HILMA-seurannan mukainen mittari ("Tässä hankinnassa otetaan huomioon pienten ja keskisuurten yritysten osallistumismahdollisuudet.")
Valikoimanhallinnan ja tuotekoordinaation edistäminen (jatkuva)	Toiminnassa tarvittavaa tuote- ja palveluvalikoimaa optimoidaan systemaattisesti ja tuotekoordinaatiota edistetään kilpailutusten houkuttelevuuden edistämiseksi osana kategoriasuunnitelman mukaista prosessia
Tarjouspyyntöjen selkeyden ja yhdenmukaisuuden edistäminen (jatkuva)	Yhteisten tarjouspyyntömallien käyttö on osa säännöllistä prosessia



HUS^{*}