

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä

HANKINTASTRATEGIA

Keski- **SOTE**
Uudenmaan

Hyväksytty Yhtymävaltuusto 7.3.2019 § 5

Sisällys

Johdanto.....	3
1. Nykytila.....	3
2. Hankintastrategian tavoitteet.....	4
3. Hankintastrategian toimeenpano.....	5
3.1 Ohjaus ja organisointi.....	5
3.2 Hankintastrategian toteuttamisen mittarit	7
3.3 Toimenpiteet vuosina 2019–2021.....	7
4. Kuntayhtymän hankintapalvelut.....	8
4.1 Hankintapalveluiden tehtävät ja rooli	8
4.2 Hankintaprosessit.....	9
4.3 Hankintaosaaminen.....	11
5. Riskienhallinta.....	12
6. Viestintä.....	12
Liitteet	13

Johdanto

Hankinnat muodostavat suuren osan kuntayhtymän kustannuksista. Hankinnat koostuvat sekä sisäisistä että ulkoisista palveluista ja aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden ostoista. Hankinnat vaikuttavat keskeisesti kuntayhtymän palvelutuotannon järjestämiseen. Hankintojen strategisella kehittämisellä ja ohjaamisella on merkittävä vaikutus kuntayhtymän talouteen ja toimintaan.

Hankintastrategian tehtävänä on ohjata kuntayhtymän henkilöstöä tekemään hankintoja uudessa toimintaympäristössä ja uusilla prosesseilla hankintalain henkeä ja pykälää noudattaen.

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän (myöhemmin Keusote) hankintastrategia voidaan nähdä kuntayhtymän valitsemana suuntana, joka vaatii pelisäännöt, päätökset ja menettelyt uudessa muuttuneessa toimintaympäristössä. Julkiset hankinnat ovat kuntayhtymän strateginen työkalu, jonka avulla asetettuja tavoitteita (palveluluopaus ja vastaavat) voidaan edistää konkreettisesti ja vaikuttavasti. Hankintastrategiassa Keusote määrittelee kuntayhtymälle ne toimintatavat ja menetelmät, joilla edellä mainittuja strategisia tavoitteita edistetään. Keusote on hankintalain määrittelemä hankintayksikkö. Vuonna 2017 voimaan tullut hankintalaki mahdollistaa hankintayksiköille aiempaa enemmän joustavuutta hankintojen toteuttamisessa. Hankintoja toteuttavien viranhaltijoiden hankintapäätöksillä on suuri merkitys vaikuttavuuteen. Viranhaltijoiden hankintavaltuudet on määritelty tarkemmin yhtymävaltuuston 13.12.2018 hyväksymässä hallintosäännössä.

Tämän hankintastrategian tehtävänä on ohjata kuntayhtymän henkilöstöä tekemään hankintoja uudessa toimintaympäristössä ja uusilla prosesseilla hankintalain henkeä ja pykälää noudattaen. Julkisen sektorin rooli kestävien tuotteiden ja palveluiden hankkijana on merkittävä. Osallistaminen on yksi hankintastrategian toimintatavoista.

1. Nykytila

Keusotessa on toiminut vuoden 2018 alusta alkaen kuntayhtymän hankintapalvelujen käynnistymistä valmisteleva alueellinen hankintaryhmä. Kunnat nimesivät ryhmään omat edustajansa, jotka olivat etupäässä kuntien keskushallinnon hankinta-asiantuntijoita ja hallinnon edustajia. Hankintaryhmän vetäjänä toimi Keusoten hankintakoordinaattori. Hankintaryhmä on selvittänyt kuntien lähitulevaisuuden sote-palveluhankintojen kilpailutustarpeita ja koostanut tarpeista yhteistä hankintarekisteriä sekä koordinoinut ja ohjeistanut sopimustensiirtoa kunnista kuntayhtymään. Sopimuskartoituksen perusteella kunnista Keusoteen siirtyviä sopimuksia on lähes 2600 ja kilpailutuksia arvioidaan tulevan noin 50–100 kappaletta. Kilpailutusten määrä varmistuu, kun siirretyt sopimukset on saatu luokiteltua ja käsiteltyä alkuvuoden 2019 aikana. Haasteena on, ettei kuntayhtymällä ole vielä käytössään sähköistä asianhallintajärjestelmää ja sopimustenhallintajärjestelmää mihin kaikki siirrettävät sopimukset voitaisiin siirtää yhtenevällä luokituksella.

Ostopalvelujen volyyymi euroina ja sopimuksina on kuntayhtymän tasolla mittava. Lähes 50 % kuntayhtymän palveluista toteutetaan ostopalveluina. Yhtymävaltuuston hyväksymään vuoden 2019 talousarvioon on kirjattu enusteet palvelunostoista seuraavasti;

- Yhtymän johto sekä strateginen kehittäminen ja tukipalvelut 61 % budjetistaan.
- Ikäihmisten ja vammaisten palvelut 51 % budjetistaan.

- Terveyspalvelut ja sairaanhoito ilman erikoissairaanhoitoa 30 % budjetistaan (erikoissairaanhoito mukana 74 %).
- Aikuisten mielenterveys, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut 53 % budjetistaan.

Toimintaympäristön muutokset näkyvät myös hankintoihin liittyvissä resursseissa, tietojärjestelmissä, sopimushallinnassa, ohjeistuksissa ja toimintatavoissa. Kuntayhtymän käynnistäessä toimintansa 1.1.2019 perustettiin Hankintapalvelut yksikkö, mistä tarkemmin luvussa 4.

2. Hankintastrategian tavoitteet

Keusoten hankintastrategian päätavoitteena on luoda kuntayhtymälle läpinäkyvä ja hyvä hankintojen laatu. Keskeisiä keinoja tavoitteen saavuttamiseksi ovat hankintojen ohjauksen ja työnjaon kehittäminen, sähköisten hankintatyökalujen ja -ratkaisujen hyödyntäminen sekä kaikkiaan yhtenäisen ja toimivan hankintatyön edellytysten varmistaminen.

Hankintastrategia sisältää Keusoten hankintoja koskevat yleiset linjaukset, hankintastrategiset päävalinnat sekä niihin liittyvät hankintojen kehittämistoimenpiteet. Hankintastrategia ei sisällä kuntayhtymän toiminnan organisoimista tai palvelujen tuotantotapoja koskevia palvelutuotannollisia linjauksia.

Kuntayhtymän hankintapalveluissa otetaan käyttöön hankintojen keskittämisen ja hajauttamisen yhdistelmä- eli hybridimalli, jossa hankintojen kilpailuttaminen on keskitetty Hankintapalveluille. Tuotteiden sekä palvelujen tilaaminen on hajautettu koko kuntayhtymän organisaatioon.

Keusoten hankintastrategia rakennetaan seuraavien strategisten päämäärien pohjalta:

- Hankinta tukee Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän strategiaa
- Hankinnassa huomioidaan aidosti kuntalaisten tarpeet
- Hankinnassa hyödynnetään vahvan ostajan asemaa
- Hankinta on ketterää ja hyödyntää innovaatioita
- Hankintapalvelut on arvostettu kumppani
- Hankintaa tehdään vastuullisesti
- Kestävä kehitys huomioidaan hankinnoissa
- Hankintaprosessin kaikki vaiheet ovat läpinäkyviä ja luotettavia
- Hankinnoissa korostetaan haluttua laatutasoa sopimuskaudella ja sopimukseen kirjataan selkeä sanktiointi sopimusten laatutason jäädessä sovitusta.

Hankintastrategisten päävalintojen toteuttamiseksi sekä hankintaohjauksen ja hankintatyön laadun kehittämiseksi käynnistetään hankintojen toteuttamisen toimenpidekokonaisuus:

1. Yhteishankintojen päivittäminen sekä hankintojen ohjauksen ja sopimushallinnan kehittäminen
2. Sovittujen hankintojen keskittäminen hankintapalveluihin
3. Hankintaosaamisen lisääminen ja syventäminen
4. Hankintayhteistyön ja -viestinnän kehittäminen
5. Markkinoiden hallinta ja turvaaminen sekä harmaan talouden torjunta
6. Hankintaprosessien seuraaminen ja tehostaminen sähköisillä ratkaisuilla

Hankintastrategiassa pyritään toteuttamaan kuntayhtymän palvelujen piirissä olevien tahojen osallisuutta. Osallisuudella konkretisoidaan kuntayhtymän strategisia tavoitteita. Osallistettavien käyttäjien kokoonpano riippuu aina kontekstista, hankinnan vaiheesta ja käyttäjien kyvykkyydestä osallistua prosessiin. Osallisuudessa ja yhteistyössä huomioidaan rooleja laajasti ja tilannekohtaisesti aina avainkäyttäjistä satunnaisiin vierailijoihin ja päätöksentekijöistä hiljaisiin veronmaksajiin. Käyttäjärooleja voidaan ryhmitellä saavutettavissa olevan käyttöarvon ja käyttäjän valmiuksien mukaisesti.

Tällaisia rooleja ovat;

- Perinteinen rooli jossa käyttäjä on tavanomaisena hankinnan kohteena (esim. asiakas ja/tai neuvosto).
- Auttavassa roolissa käyttäjä vaikuttaa hankintaprosessiin (esim. päätöksentekijä).
- Kumppanin roolissa käyttäjä luo arvoa, joka jo edistää yhteistä etua ja koko hankinnan vaikuttavuutta: esimerkiksi pääkehittäjä, innovoija ja koordinaattori.

3. Hankintastrategian toimeenpano

3.1 Ohjaus ja organisointi

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän hankintojen ohjaus tapahtuu talousohjauksena ja tieto-ohjauksena. Hankintastrategian koordinoinnista vastaa Hankintapalvelut, joka tuottaa palvelualueille ja konsernijohdolle tietoa hankinnoista. Palvelualueet käyttävät tietoa hyödyksi hankintojen suunnittelussa ja toteutuksessa ja konserni-johto hankintojen ohjauksessa.

Kuntayhtymässä on voimassa oleva hallintosäätö (yhtymähallitus 4.12.2018 ja yhtymävaltuusto 13.12.2018), johon on kirjattu, että yhtymävaltuusto päättää merkittävistä strategisista ratkaisuista, kuten hankintastrategiasta (L 3 § 10 kohta 2). Hallintosäännössä määritellään hankintavaltuuksista ja – rajoista seuraavasti;

- 15 § Kuntayhtymän johtaja päättää hankinnoista, sopimuksista ja sitoumuksista, milloin niiden arvo on yli 2 500 000 euroa mutta enintään 6 000 000 euroa, sekä edellä mainittuja koskevista hankintaoikaisuista ja tiedottaa yhtymähallitusta hankinnoista ennen kilpailuttamista
- 17 § Palvelujohtaja päättää palvelualueensa hankinnoista, sopimuksista ja sitoumuksista, joiden arvo ylittää 400 000 euroa mutta on enintään 2 500 000 euroa, sekä edellä mainittuja koskevista hankintaoikaisuista;
- 18 § Talous- ja hallintojohtaja päättää tehtäviinsä kuuluvista hankinnoista, sopimuksista ja sitoumuksista, joiden arvo on enintään 100 000 euroa, sekä edellä mainittuja koskevista hankintaoikaisuista;
- 18 § Henkilöstöjohtaja päättää tehtäviinsä kuuluvista hankinnoista, sopimuksista ja sitoumuksista, joiden arvo on enintään 100 000 euroa, sekä edellä mainittuja koskevista hankintaoikaisuista;
- 18 § Tietohallintojohtaja päättää tehtäviinsä kuuluvista hankinnoista, sopimuksista ja sitoumuksista, joiden arvo on enintään 2 000 000 euroa, sekä edellä mainittuja koskevista hankintaoikaisuista;
- 19 § Tulosalueen päällikkö päättää hankinnoista, joiden arvo on enintään 400.000 euroa ja niitä koskevista hankintaoikaisuista;
- 42 § Allekirjoituksista on kirjattu, että viranhaltijan päätöksen perusteella tehtävän sopimuksen, sitoumuksen ja muun asiakirjan allekirjoittaa päättävä viranhaltija ja varmentaa asian valmistelija (L 7 Hallintomenettely § 42).

Yhtymähallitus vahvistaa hankintaohjeen yhtymävaltuuston vahvistaman hankintastrategian perusteella (L 3 § 11 kohta 2). Kuntayhtymällä on voimassa oleva hankintaohje vuodelta 2017 (Yhtymähallitus 26.7.2017 § 36).

Hankintojen yleistä ohjausta kehitetään perustamalla palvelualueiden edustajista koottu Keski-Uudenmaan sote kuntayhtymän hankintavastaavien ryhmä, jonka tehtävänä on hankintoihin liittyvien toimintatapojen yhtenäistämisen ja Keusoten hankintastrategian kehittämistoimenpiteiden toteutumisen koordinointi ja seuranta.

Hankintoja ohjataan ja kehitetään seuraavasti:

- Konsernijohto vastaa kuntayhtymän hankintojen strategisesta ohjaamisesta, teemallisten painopisteiden seurannasta.
- Hankintapalvelut tekee vuoden 2019 aikana palvelualueille kyselyn seuraavan 1-2 vuoden aikana toteutettavat hankinnoista. Kootun listauksen perusteella tehdään hankinnan tyyppiarviointi.
- Palvelualueet raportoivat hankintapalveluille hankintastrategian tavoitteiden toteutumisesta.
- Palvelualueiden johto huolehtii siitä, että palvelualueen toiminta on hankintastrategian mukaista.
- Hankintastrategian toteutumisesta raportoidaan yhtymähallitukselle osavuosikatsausten yhteydessä ja yhtymävaltuustolle vuosittain.
- Suunnittelussa avustavat hankintapalvelut sekä palvelualueiden henkilöstö ja lakimiehet.

Hankintastrategian linjaukset koskevat kuntayhtymän suoria markkinaehtoisia hankintoja. Julkinen hankinta vaatii onnistuakseen toimivat markkinat, joilla tuotteista ja palveluista on kilpailua. Julkisella sektorilla on keskeinen rooli toimivien markkinoiden tukemisessa omilla hankinnoillaan, tämän vuoksi julkinen hankinta on tiukasti säänneltyä ja ostettavat tuotteet ja palvelut on pääsääntöisesti kilpailutettava. Hankintalaki (1397/2016 Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista).

Hankintoihin liittyvissä linjauksissa, päätöksissä tai missä tahansa tehtävissä olevien henkilöiden tulee välttää kaikkia niitä tilanteita, joissa hän voi joutua eturistiriitoihin tai tulla esteelliseksi tai jotka voivat saattaa henkilön luotettavuuden tai hankintatoiminnassa mukana olevien tahojen avoimen, tasapuolisen ja syrjimättömän kohTELUN kyseenalaiseksi.

Hankintaa tekevä henkilö ei saa vaatia, hyväksyä, ottaa vastaan, tarjota tai antaa taloudellista tai muuta etua, jos se voi heikentää luottamusta hankintatehtävissä toimijaan tai siihen hankintayksikköön, jossa hän työskentelee.

Hankintatehtävissä toimija ei saa käyttää työtehtävissään saamiaan tietoja hyväkseen tavoitellakseen henkilökohtaista etua eikä saa paljastaa tarjoajien neuvotteluissa tai asiakirjoissa antamia salassa pidettäviä tietoa, kuten liike- tai ammattisalaisuuksia.

Hankintatehtävissä toimijoiden tulee pyrkiä olemaan rehellisiä, yhteistyökykyisiä ja kehittymishakuisia sopimus-kumppaneita. Hankintapalveluissa voidaan antaa sisäisiä ohjeita mm. sidosryhmäyhteistyöstä, tarjouskilpailun aikana toimittajien järjestämiin tilaisuuksiin osallistumisesta.

3.2 Hankintastrategian toteuttamisen mittarit

Hankintastrategia tähtää siihen, että hankinnoissa tunnistetaan yhteiskuntavastuuseen liittyvät tekijät sekä otetaan ne huomioon parhaalla mahdollisella tavalla hankintoja suunniteltaessa ja toteutettaessa. Strategian avulla vahvistetaan kuntayhtymän hankintojen ja investointihankkeiden strategiasta lähtevää tavoitteen asettelua (työllistäminen, tuottavuus, kilpailukyky ja elinkeinotavoitteet) ja tuetaan niiden toteutusta.

Hankintastrategian toteuttamista seurataan hankintapalveluissa, joka arvioi vuosittain Keusoten hankintojen tilannetta ja kehittämistarpeita. Hankintapalvelut laatii erillisen mittariston, jonka avulla seurataan sekä hankintastrategian yleisten tavoitteiden että erityistavoitteiden toteutumista.

Hankintastrategian tavoitteiden mittareina käytetään muun muassa:

- Innovatiivisten hankintojen osuus kuntayhtymän hankinnoista.
- Tarjousten määrän keskiarvon kehitys tarjouspyyntöä kohden.
- Cloudian kautta kilpailutettujen hankintojen lukumäärä.
- Cloudian kautta kilpailutettujen hankintojen volyymi euroissa.
- Markkinavuoropuhelutilaisuuksien ja tarjouskilpailua edeltävien tietopyyntöjen määrä.
- Eri hankintamenettelyjen/-tapojen toteutuminen.
- Henkilöstön koulutus, -menetelmät ja kustannukset.
- Palvelun käyttäjän tarpeiden huomioiminen.

3.3 Toimenpiteet vuosina 2019–2021

Tavoite	Toimenpide	Aikataulu
Hankintastrategia käytössä	Valmistelut ja hyväksyntä tehty	maalis-huhtikuu 2019
Sähköiset järjestelmät käyttöön otettu ja sopimushallinta käytössä	Sopimushallintajärjestelmä Cloudian ja asianhallintajärjestelmä CaseM:n käyttöönotot ja integraatiot toteutettu ja käyttäjät koulutettu	alk. kevät 2019
Hankintojen resursointi riittävä	Henkilöressurssien tarkistus määrällisesti ja tehtävittäin tehty	kevät 2019
Kilpailutuskalenterin ylläpito vakioitu	Sopimusten siirto toteutetaan ja laaditaan kilpailutussuunnitelma	kevät 2019
Hankintaosaamista lisätty	Selvitetään osaamistarve, laaditaan koulutussuunnitelma ja ylläpidetään koulutuskalenteria	koko aikainen
Valvontaa lisätään	Kehitetään valvontaprosessi	

4. Kuntayhtymän hankintapalvelut

4.1 Hankintapalveluiden tehtävät ja rooli

Keusoten hankintapalveluiden tehtävänä on huolehtia kuntayhtymän keskitetystä hankintatoiminnasta ja toimia kuntayhtymään kuuluvien palvelualueiden hankintayksikkönä. Hankintapalvelut on mukana yhteisten hankintojen kilpailuttamisessa, tiedottamisessa ja valvonnassa. Lisäksi hankintapalvelut auttavat kuntayhtymän yksiköjä julkisiin hankintoihin liittyvissä kysymyksissä sekä ns. erillishankintojen suunnittelussa ja toteutuksessa. Tähän on käytettävissä myös kuntayhtymän lakimiesten juridista apua.

Hankintoja tehdään sekä hajautetusti Keusoten palvelualueilla että keskitetysti kuntayhtymän hankintapalveluissa. Palvelualueet vastaavat omaan osaamisalaansa liittyvistä hankinnoista itsenäisesti ja hankintapalvelut opastaa kilpailutusten toteuttamisessa. Neuvontatehtävän lisäksi kuntayhtymän hankintapalveluiden vastuulla on toteuttaa eri palvelualueiden yhteisiä hankintoja sekä hallinnoida kuntayhtymän hankintasopimuksia kuten puitesopimuksia. Hankintapalvelut avustavat palvelualueita kilpailutuksiin liittyvissä substanssiasioissa.

Kuntayhtymän hankinnat voidaan jakaa sidosyksikköhankintoihin ja markkinaehtoisin hankintoihin. Sidosyksikköhankinnat ovat hankintoja in house- eli sisar-sidosyksikköstatuksen omaavilta julkisilta toimijoilta. Sidosyksikköhankinnat eivät ole hankintalain alaisia hankintoja, eikä sidosyksiköiltä tehtäviä hankintoja tarvitse täten kilpailuttaa. Yhteistyöstä tehdään aina ostajan ja myyjän välinen sopimus.

Markkinaehtoisissa hankinnoissa potentiaalisia tarjoajia on useampia eli kilpailutuksen kohteen hinta määräytyy markkinakilpailun perusteella. Markkinaehtoisissa hankinnoissa toteuttaja on yksityinen yritys, järjestö, säätiö tai julkinen toimija, jolla ei ole sidosyksikköstatusta kuntayhtymään nähden. Markkinaehtoiset hankinnat jakaantuvat pääsääntöisesti kahteen ryhmään eli kansalliset kynnysarvot ylittäviin ja alittaviin hankintoihin. Kansallinen kynnysarvo, jota sovelletaan mm. tavara- ja palveluhankinnoissa on 60 000 euroa ja sote palveluhankinnoissa raja on 400 000 euroa. Kynnysarvot ylittävät hankinnat tulee aina kilpailuttaa hankintalain mukaisesti, kun taas kynnysarvot alittavissa hankinnoissa noudatetaan kuntayhtymän omaa ohjeistusta. Kynnysarvot alittavia hankintoja koskeva ohjeistus ei saa kuitenkaan olla ristiriidassa hankintalain ja -direktiivin yleisten linjausten kanssa ja niihin pätevät samat syrjimättömyyden-, yhdenvertaisuuden-, avoimuuden- ja suhteellisuuden periaatteet. Kansallisten kynnysarvojen lisäksi sovelletaan EU-kynnysarvoja.

Hankintalainsäädännön soveltamiseen on saatavilla lukuisia määrä yleisohjeita. Kuntayhtymän käytössä olevan hankintaohjeen valmistelee Hankintapalvelut ja hyväksyy yhtymähallitus. Ohjetta päivitetään tarvittaessa ja lainsäädännön tai yleisten ohjeiden muuttuessa. Hankintaohjeen ja hallintosäädännön hankintoihin liittyvien osuukien soveltamiseksi Hankintapalvelut laatii täsmennettyjä ja kohdennettuja ohjeita käyttäen apuna kuntayhtymän lakimiespalvelua.

Hankintapalvelut ylläpitää kuntayhtymän kilpailutuskalenteria, jonka avulla pyritään aikatauluttamaan sekä yhteishankinnat että palvelualueiden hankinnat. Kalenteroimalla hankinnat riittävän pitkälle aikavälille pystytään laatimaan toimiva hankintasuunnitelma sekä kuntayhtymätasolle että yksikkötasolle.

4.2 Hankintaprosessit

Hankintaprosessin peruskaava on jotakuinkin samankaltainen, oli hankintatapa millainen tahansa. Oleellista hankintaprosessissa on hankintaan tarvittava aika, perusteellisen hankintasuunnitelman laatiminen ja riittävä resursointi siitähän huolimatta että käytössä on sähköisiä hankintajärjestelmiä (ClouDia ja Hilma). Oheisessa kaaviossa on kuvattu perushankintaprosessi, jossa voidaan määritellä neljä pääkohtaa, hankinnan valmistelu, tarjousten käsittely, hankintapäätös ja – sopimus sekä valvonta. Oleellista on, että hankinnan valmistelu aloitetaan hankintasuunnittelulla, jossa ajastetaan koko prosessi ja varataan hankinnan toteutukseen riittävät resurssit, sovitaan vastuut ja varmistetaan hankintavaltuudet, käytettävä menetelmä sekä kokonaiskustannukset.



Kuvio 1. Hankintaprosessi

Hankinnat tulee aikatauluttaa niin, että aikataulu ulottuu koko hankinnan ajaksi. Hankintalaissa säädetään hankintailmoitusten määräajoista. Hankinnat ovat aina substanssin ja hankintapalvelujen yhteistyötä. Hankintapäätös on annettava asianmukaisesti asianosaisille tiedoksi. Hankintalain pääsääntö on sähköinen tiedoksianto.

Hankinnan valmistelu aloitetaan tarvekartoituksella ja kyseisen hankinnan kohteen vertailulla omaan tuotantoon jo hyvissä ajoin ennen hankintamenettelyn valintaa ja tarjouspyynnön sekä hankintailmoituksen tekemistä.

Sote-hankinnoissa menettely voi olla esimerkiksi varsinaista neuvottelumenettelyä väljempi neuvotteluja sisältävä menettely, erityisalojen hankintalain kaltainen toimittajarekisteriin perustuva järjestelmä tai puitejärjestely, jossa asiakas tekee lopullisen valinnan palveluntuottajien välillä. Tarjouspyynnössä on pyydettävä toimittajia määräaikaan mennessä esittämään tarjouksensa. Tarjouspyyntö on tehtävä kirjallisesti ja laadittava siten, että sen perusteella voidaan antaa keskenään vertailukelpoisia tarjouksia. Hankintailmoitus koskee hankintoja, jotka ylittävät hankintalaissa säädetty kynnysarvot.

Hankintalain kynnysarvot ylittäviä kilpailutuksia koskevat hankintailmoitukset julkaistaan TEM:n ylläpitämällä kansallisella julkisten hankintojen sähköisellä HILMA-ilmoituskanavalla. Hankintapalveluiden kilpailutuksissa tarjoukset jätetään pääosin ClouDiaassa, jossa tarjouspyyntöasiakirjat ovat luettavissa. Kansallisen kynnysarvon alittavia kilpailutuksia tehdään ClouDiaassa.

Tarjousten käsittelyn tulee tapahtua suljettuna, eikä tietoja käsittelyn vaiheista tai hankinnan päätösesityksen valmistelusta tule antaa ulkopuolisille ennen hankintapäätöksen tekoa.

Tarjoukset avataan tarjouksien tekemiselle varatun määräajan umpeuduttua hankintayksikkö voi hankintalain 114 §:n mukaan asettaa vaatimuksia tarjoajan soveltuvuudelle. Soveltuvuutta koskevat vaatimukset voivat liittyä toimittajien taloudelliseen ja rahoitukselliseen asemaan sekä ammatilliseen ja tekniseen pätevyyteen tai muihin perusteisiin

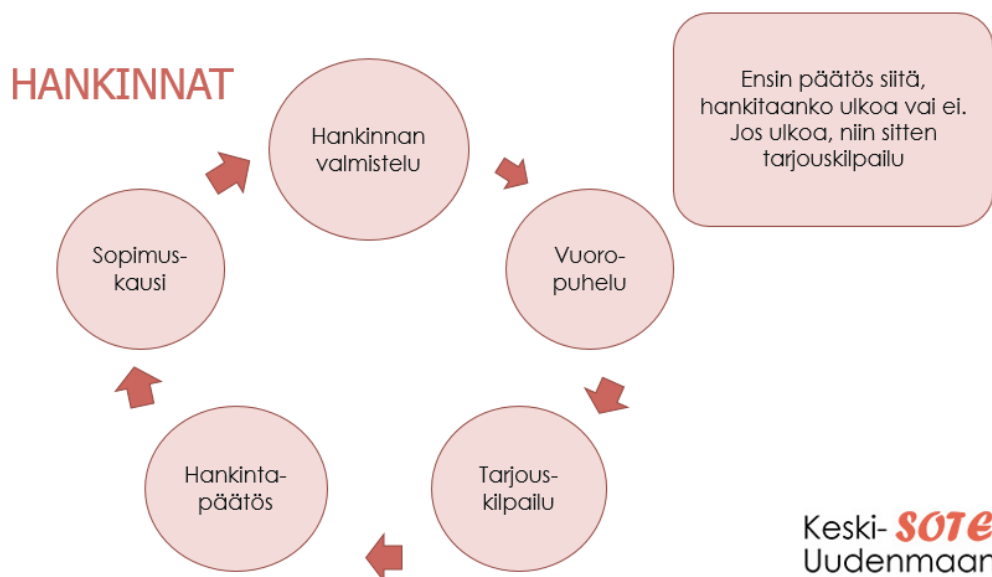
Hankintapäätös ja –sopimus. Hankintayksikön tulee joko hankintapäätöksessä tai siihen liittyvissä muissa asiakirjoissa kertoa ratkaisuun vaikuttaneet seikat sellaisella tarkkuudella, että ehdokas tai tarjoaja voi päätöksen ja sen perustelujen nojalla arvioida, onko hankintamenettelyssä noudatettu lain velvoitteita. Hankintapäätös päättää hankintamenettelyn. Hankintamenettelyn päättävästä ratkaisusta tulee aina tehdä kirjallinen hankintapäätös

Hankintaprosessin kaikkiin vaiheisiin liittyy valvonta. Hankintojen valvonta kuuluu Kilpailu- ja kuluttajaviraston (KKV) vastuulle. Jokainen, joka katsoo hankintayksikön menettelleen hankintalain vastaisesti, voi tehdä KKV:lle toimenpitepyynnön menettelyn lainmukaisuuden tutkimiseksi. KKV valvoo hankintalain noudattamista. Ensimmäisessä valvonnan tarkoituksena on puuttua täysin lain säännöksistä piittaamatta tehtyihin suoraan hankintoihin, joista ei ole lainkaan ilmoitettu, sekä muihin merkittäviin suoraan hankintoihin rinnastuviin menettelyltään karkeasti virheellisiin tai syrjiviin hankintoihin.

Palvelualueet vastaavat että ostamisen prosessit hoituvat sähköisesti sekä hankintasopimusten ja -ohjeiden mukaisesti. Hankintapalvelut vastaa hankintayksikön tehtävien toteuttamista taloudellisesti ja tehokkaasti. Valvontaan luetaan myös se, että hankinnat perustuvat hankintasuunnitelmiin, ne kilpailutetaan hankintalainsäädännön ja hankintaohjeiden mukaisesti noudattaen hyväksymisvaltuuksia. Tavarankäytön ja palvelun vastaanotto sekä laskujen käsittely tehdään asianmukaisesti.

Hankinnat on osa kuntayhtymän sisäisen valvonnan prosesseissa. Hankintojen valvonnassa tulisi kiinnittää huomiota mm. seuraaviin seikkoihin;

- Hankinnat perustuvat hankintasuunnitelmiin
- Hankinnat kilpailutetaan hankintalainsäädännön ja hankintaohjeiden mukaisesti
- Hyväksymisvaltuuksia noudatetaan
- Tavarankäytön ja palvelun vastaanotto sekä laskujen käsittely tehdään asianmukaisesti



Kuvio 2. Hankintaprosessin jatkuvuus

Kuviossa 2 on kuvattu hankintaprosessin jatkuvuutta. Kaikissa hankinnoissa on varauduttava toistuvaan, jatkuvaan sykliin, niin että voimassa olevan sopimuskauden aikana ollaan jo valmistelemaan seuraavaa hankintaa ja voidaan hyödyntää tehtyjen hankintojen kokemuksia.

4.3 Hankintaosaaminen

Hankintojen merkitys palvelujen kilpailukyvyllä ja taloudelliselle tulokselle on keskeinen. Palvelualueiden keskittyessä ydinosaan toimintoja ulkoistetaan, ja tavaroita ja palveluita hankitaan muilta organisaatioilta. Hankinnat voivat muodostaa jopa 50–70 % palvelualueen kokonaiskustannuksista, joten hankintaosaamisella on merkitystä. Sama pätee niin yksityisen kuin julkisen sektorin hankintaosaamiseen, sen tarve ja merkitys kasvavat mittavan sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen myötä.

Julkista hankintaa on arvosteltu muun muassa hankittujen palveluiden huonosta laadusta, taitamattomasta kilpailutuksesta ja heikosti valmistelluista tarjouspyynnöistä, ja sitä on pidetty puhtaasti lakisääteisenä toimintona. On keskitytty kilpailutusvaiheeseen, mutta hankinnan valmistelu ja sopimuksen aikainen seuranta on laiminlyöty. On tärkeää, että julkisen sektorin hankinnoista vastuullisia koulutetaan. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö lisääntyy. Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksessa palvelujen järjestäjien hankintahenkilöiden osamistarpeet tulee tiedostaa ja määritellä sekä hankkia tarvittava lisäosaaminen. Vasta sitten voidaan olettaa, että sosiaali- ja terveysalan hankinnat pystytään tekemään tehokkaasti, taloudellisesti ja laadukkaasti.

Hankintapalvelut selvittää kevään 2019 aikana palvelualueiden hankintakoulutuksen tarvetta sekä laatii koulutussuunnitelman ja ylläpitää koulutuskalenteria. Hankintaosaaminen kehittämiseksi Keusote on aloittanut jo vuonna 2018 hankintoja koskevan kartoituksen sekä sopimusten siirtoprosessin.

Hankintapalvelut järjestää yhteistyössä palvelualueiden kanssa koulutuksia, joilla parannetaan hankintoja tekevän henkilöstön hankintaosaamista. Painopisteenä koulutuksissa hankintaohjelman tavoitteiden lisäksi ovat sähköiset kilpailutusjärjestelmät ja kilpailutusten tekninen toteuttaminen eli vertailukriteerien sekä niiden pai-

notusten laatiminen. Kuntayhtymässä on käytössä hankintapäätösten tekoon CaseM- asiakirjahallintojärjestelmä sekä kilpailutuksiin ja sopimushallintaan soveltuva ClouDia-järjestelmän. Kansalliset kynnyksarvot ylittävät kilpailutukset ilmoitetaan Hilma-järjestelmässä.

Tarkoitus on, että hankintaan käytettävät tietojärjestelmät muodostavat kokonaisuuden, jota voidaan tarkastella yleistä hankintaprosessia hyvin kuvaavan hankinnan kulujenhallinnan prosessin avulla. Prosessin eri vaiheet kytkeytyvät toisiinsa tietovirtojen avulla (tällainen on ClouDian ja CaseMin integraatio). Edellinen vaihe tuottaa informaatioita jota seuraava vaihe hyödyntää. Parhaimmillaan yksittäinen tieto tallennetaan prosessiin liittyvään tietojärjestelmään vain kerran.

5. Riskienhallinta

Strategian tulisi auttaa varautumaan tulevaisuuteen ja samalla siinä tulisi myös miettiä mitä tehdään mahdollisille riskeille. Hankintojen riskienhallinta on osa kuntayhtymän riskienarviointia. Tämän takia riskienhallinnan toteuttaminen, seuranta ja toimenpiteet dokumentoidaan ja arvioidaan samanaikaisesti muun riskienarvioinnin kanssa. Sisäisen valvonnan yhteydessä tehtävä selonteko on osa hankintojen riskienhallintaa.

Valtuuston hyväksymään vuoden 2019 talousarvioon on kirjattu riskiksi hankinta- ja sopimustenhallintaprosessin haltuunotto ja sen hallintatoimenpiteiksi riittävien resurssien turvaaminen, tarvittavien ohjelmistojen (ClouDia ja CaseM) käyttöönoton ja että sopimushallinta ja seuranta toteutuvat suunnitelmallisesti.

Hankintoihin liittyy suoria taloudellisia ja toiminnallisia riskejä sekä imagoriskejä. Riskienhallinnan tilaa ja toimivuutta arvioidaan ja siitä raportoidaan tilinpäätöksen yhteydessä tehtävällä sisäisen valvonnan selonteolla. Hankintojen tulee olla huomioitu sekä kuntayhtymän tason että palvelualueiden riskienhallintasuunnitelmissa.

Kriittiseen palvelutuotantoon liittyviä palveluja ja materiaaleja on varmistettava, että palvelujen ylläpitämisessä tarvittavat palveluntuottajat ja muut yhteistyökumppanit huolehtivat omasta varautumisestaan. Palvelualueiden ostamien palvelujen palveluntuottajien tuotannon seuranta ja valvonta, laadun ja varautumisen seuranta on osa hankintaprosessia ja laadunvalvontaa. Kilpailutettaessa tapauskohtaisesti on hyvä arvioida riskienhallinnan taso ja tapa, sopimuseuranta ja – valvonta, mikä kirjataan yhteisiin palvelusopimusasiakirjoihin.

Hankintoja tehdessään tilaaja selvittää onko palvelun tai tavaran toimittaja rekisteröitynyt kauppa-, ennakkoperintä-, työnantaja- ja arvonlisäverovelvollisten rekisteriin. Selville otetaan myös, onko yritys hoitanut verojen ja lakisääteisten eläkevakuutusmaksujen maksamisen sekä täyttännyt alaa koskevat työehtosopimukset tai työehtojen keskeiset sisällöt

6. Viestintä

Kuntayhtymän kotisivujen suunnittelu on valmisteluvaiheessa. Sivujen sisällön suunnitellaan siten, että ne palvelevat sekä ulkoisia että sisäisiä asiakkaita. Ulkoiset asiakkaat tässä tapauksessa ovat sekä kuntalaisia, päättäjiä että palveluntuottajia ja kaikkia niitä tahoja, jotka hakevat tietoa kuntayhtymän hankinnoista.

Viestintä on kuntayhtymän menestyksen yksi peruspilari. Niin Keusoten ulkoinen kuin sisäinenkin viestintä täytyy olla kunnossa, jos halutaan luoda menestyvä kuntayhtymä. Hankintojen viestinnän perustavoitteena on, että kuntayhtymän hankinnoista ja hankintapalveluista on riittävästi tietoa. Ulkopuolisilla sidosryhmillä on hyvä

olla käsitys palvelualueista ja palveluiden tuottamisesta. Keusote kuntayhtymänä saa tukea toimintansa tunnetavuudesta ja tiedosta markkinoilla. Realistisen tiedon jakaminen auttaa välttämään huhut ja arvailut. Hyvin hoidetulla viestinnällä saavutamme yhteistyökumppaneita ja huomiota sidosryhmien keskuudessa. Ulkoinen viestintä voi auttaa saavuttamaan strategisia päämääriä, kun se on tavoitteellista.

Yhtä tärkeää kuin ulkoinen viestintä, on Keusoten sisäinen viestintä. Kuntayhtymä ei voi toimia ilman toimivaa sisäistä viestintää. Tiedonkulku Keusoten hankinnoista ja sen sisällä täytyy rakentaa saumattomaksi ja niin, että tieto löytää aina sitä tarvitsevat ihmiset. Hankintapalveluiden viestinnän tavoitteena on löytää keino, jolla tieto saadaan juuri sitä tarvitseville.

Liitteet

Hankintaohjeet (yhtymähallitus 26.9.2017 § 36)