



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Tom Sundman

Toimittajahallinnan kehittäminen

HUS Tietohallinto

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulu

Liiketalous, Hankintatoimi

Opinnäytetyö

2.5.2019

Tekijä(t) Otsikko	Tom Sundman Toimittajahallinnan kehittäminen
Sivumäärä Aika	32 sivua + 2 liitettä 2.5.2019
Tutkinto	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous, Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Erkki Sairanen HUS Tietohallinto, asiakaspalvelujohtaja, Pekka Lampinen
<p>Tutkimuksessa tutkittiin HUS Tietohallinnon toimittajahallintaa, miten sitä on kuvattu laatu-käsikirjaan ja voidaanko toimittajahallinnan kehittämiseksi tuottaa sellaista luokiteltua ja ryhmiteltyä tietoa, jolla toimittajahallintaa voitaisiin edelleen kehittää.</p> <p>Tutkimusongelmana oli selvittää, voidaanko käytettävissä olevaa tietoa jalostamalla ja luokittelemalla tuottaa sellaista uutta tietoa, joka auttaa organisaatiota toimittajahallinnan kehittämisessä ja hankintastrategian luonnissa? Tutkimuksessa selvitettiin toimittajahallinnan nykytilaa vuonna 2018 sertifioidun laatujärjestelmän näkökulmasta, miten toimittajahallinnan prosessi on kuvattu ja miten prosessissa on huomioitu toimittajaluokittelua ja hankintojen strategista suunnittelua. Dokumentaation ja haastattelukeskustelun mukaan toimittajat on luokiteltu kolmeen luokkaan; strategiset, taktiset ja operatiiviset toimittajat.</p> <p>Tutkimuksessa hankintatietoa luokiteltiin ja ryhmiteltiin toimittajittain, organisaatioittain, tileittäin ja projekteittain. Tavoitteena oli hahmottaa hankintakokonaisuuksista alustavia hankintakategorioita. Hankintakohteille voidaan tehdä hankintastrategisia päätöksiä, joiden mukaan voidaan suunnitella, miten toimittajasuhteita hallitaan. Teoreettisena viitekehysenä tässä on käytetty Kraljic'in portfolioanalyysiä. Tuotettua aineistoa tarkasteltiin kehittämistilaisuuksissa, joissa ideoitiin toimia toimittajahallinnan kehittämiseksi. Kehitysideat koottiin ja ne raportoidaan edelleen tulosalueen johdolle. Tulosalueen toimintasuunnitelmaan vuodelle 2019 on kirjattu samansuuntaisia tavoitteita, kuten tiedon- ja vastuunsiirron tehostamista kilpailutusvaiheesta sopimuksen aikaiseen vaiheeseen tai toimittajahallinnan kouluttamista henkilöstölle. Mittaristojen ja luokitellun tiedon tarve tuotiin esiin molemmissa.</p> <p>Johtopäätöksenä on, että hankintojen suunnittelua tulee kokonaisuutena kehittää ennakoivan suunnittelun suuntaan. Hankintakohteita, niiden markkinatilannetta ja strategista asemoitumista pitää selvittää ajoissa. Toimittajahallintaa varten tarvitaan tarkempaa tietoa hankintakohteista ja niiden markkinatilanteista sen lisäksi, että tarkoin seurataan toimittajien onnistumista palvelutuotannossaan.</p>	
Avainsanat	hankintastrategia, toimittajahallinta, toimittajatiedot

Author(s) Title	Tom Sundman Developing Supplier Management
Number of Pages Date	32 pages + 2 appendices 2 nd of May, 2019
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Erkki Sairanen, Senior Lecturer Pekka Lampinen, HUS IT Management, Director of Customer Service
<p>The aim of this Master's thesis was to study supplier management in the target organization, HUS IT Management. The goal was to describe how the supplier management is handled in the target organization and to find out if some new information and knowledge could be produced by refining and grouping currently available data. The study aimed at understanding if the new information could help the organization in developing its supplier management and procurement strategies.</p> <p>The current status of the supplier management was clarified by studying the Quality manual. The Quality system of HUS IT Management was ISO9001:2015 certification from 2018. As a point of interest was to find out how the process of supplier management was defined in general terms and how the classifications of the suppliers were taken into account in the processes of supplier management. The goal was to find out if there existed any connection to the procurement strategy of HUS IT Management. Through the documentation and by interviewing the process owner and process manager it showed that the suppliers were classified into three categories: strategic, tactical and operative.</p> <p>The cost data of HUS IT Management was grouped and analyzed by suppliers, by organizations, by financial accounts and by projects. The idea was to find some categories based on the scope of procurement. Each group or category was then given some strategies to manage procurement and suppliers. The theoretical framework used in the study was Peter Kraljic's portfolio analysis.</p> <p>The analysis of the spend of HUS IT Management was presented in two workshops and, after brainstorming, some new ideas were created to improve supplier management. The ideas were aligned with the development plans in the 2019 Action Plan. For example, the knowledge handover from the tendering party to the contract owner or to the project manager should be clarified.</p> <p>The study showed that proactive planning of procurement could also help supplier management and planning of procurement strategies. More accurate data should be collected to enable strategic point of view to the supplies.</p>	
Keywords	supplier management, supplier data, procurement strategy

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoite	3
2.1	Tutkimuksen lähtökohdat	3
2.2	Tutkimuksen tavoitteet ja mittarit	4
2.3	Tutkimuksen rajaus	5
2.4	Tutkimusmenetelmä	5
2.5	Tutkimusaineisto	6
3	Teoreettinen viitekehys	6
3.1	Toimittajahallinta	6
3.1.1	Hankintayksikön Spend-analyysi	7
3.1.2	Hankintojen kategoriointi	8
3.1.3	Hankinnan portfolioanalyysi	9
3.1.4	Toimittajahallinnassa käytettävät menettelyt ja toimet	12
3.1.5	Julkisen hankintatoimen rajoitukset toimittajahallinnassa	14
3.2	Toiminnan kehittäminen	14
3.2.1	Innotiimi Oy	15
3.2.2	Tuplatiimi toiminnan kehittämisen menetelmänä	15
4	Tutkimuksen toteutus	15
4.1	Tutkimuksen aikataulu	15
4.2	Tutkimuksessa käytetty aineisto	16
4.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	17
5	Nykytilan analysointi	18
5.1	Toimittajahallinnan nykytila laadunhallinnan näkökulmasta	18
5.1.1	Toimittajariskeihin varautuminen	22
5.1.2	Toimittajahallinnan prosessin nykytilan arviointi	24
5.2	Spend-analyysin tulos	24
6	Kehittämiskohteiden valinta ja toimeenpano	27
6.1	Kehittämiskohteiden valinta	27
6.2	Kehitystoimien jalkautus	29
7	Johtopäätökset	29
7.1	Tutkimuksen tulosten arviointi	29

7.2 Johtopäätökset	30
Lähteet	33
Liitteet	
Liite 1. Poimintaohjeet	
Liite 2. Tuplatiimiraportti, Luottamuksellinen	

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä selvitetään toimittajahallinnan nykytilaa ja kehittämiskohteita julkishallinnon hankintayksikössä. Toimittajahallinnalla käsitetään toimittajan ja tilaajan välisen suhteen hallintaa ja niitä toimenpiteitä, joilla tilaaja varmistaa eri hankintakohteidensa saatavuutta, nykyisten toimitus- ja palvelusuhteiden toimivuutta ja erilaisten toimittajasta tai tuotteista johtuvien riskien hallintaa.

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä HUS on Suomen suurin terveydenhuoltoalan toimija ja koko maan toiseksi suurin työnantaja. HUS tuottaa palveluja 24 jäsenkunnan yli 1,6 miljoonalle asukkaalle ja vastaa monien erityisalojen sairaanhoidosta valtakunnallisesti. Vuosittain puoli miljoonaa erikoissairaanhoidon potilasta saa hoitoa HUSin sairaaloissa. HUSin liikevaihto on noin kaksi miljardia euroa, ja palveluksessa on yli 24 000 ammattilaista.

HUS muodostuu viidestä sairaanhoito-alueesta (HYKS-, Hyvinkään, Lohjan, Porvoon ja Länsi-Uusimaan sairaanhoitoalueet) sekä niiden toimintaa tukevista erillisistä yksiköistä. Helsingin ja Uudenmaan kuntayhtymän tytär- ja osakkuusyhteisöjä ovat esimerkiksi HUS-Kiinteistöt Oy, Uudenmaan Sairaalapesula Oy, Oy Apotti Ab ja HYKSin Kliiniset palvelut Oy. (HUS-Tietoa, 2019)



Kuvio 1. HUSin toimialue ja jäsenkunnat (2019)

HUS Tietohallinto toimittaa tietojärjestelmä- ja tietotekniikkapalveluita HUS-kuntayhtymälle, kuntayhtymän yhteistyökumppaneille sekä tytär- ja osakkuusyhteisöille. Tietohallinnossa työskentelee noin 350 henkilöä. Keskeisiä tietojärjestelmiä ovat potilastietojärjestelmät, talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmät sekä tukipalveluyksiköiden järjestelmät. (HUS Tietohallinto, 2019)

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä on kokonaisuudessaan yksi julkinen hankintayksikkö. Se muodostuu sairaaloiden lisäksi monista eri tulosalueista. Julkisella hankintayksiköllä tarkoitetaan valtion, kuntien ja kuntayhtymien viranomaisia. (laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016, 5§.)

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa on HUS Tietohallinto tulosalue, joka on osa HUS kuntayhtymää ja samaa hankintayksikköä. Tietohallinto hankkii lähinnä projektitoimituksina toimitettavia ict-järjestelmäratkaisuja ja niihin liittyviä palveluita. Tietohallinnon hankinnat ovat noin 100 miljoonaa euroa vuodessa ja laskuttaneiden toimittajien lukumäärä vuonna 2018 oli yli 300. Laskuttavien toimittajien taustalla voi olla useita alihankkijoita, joten todellinen ulkoisten toimittajien lukumäärä ei ole tarkkaan tiedossa.

Uusi hankintalaki astui voimaan vuoden 2017 alusta. Hankintalaki ohjaa julkisten hankintayksiköiden hankintatointa hankintojen kilpailuttamisen osalta. Julkiset hankinnat on kilpailutettava hankintalain (laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016) mukaisesti (Pekkala & Pohjonen & Huikko & Ukkola, 2017). Tämän lisäksi julkisen hankintayksikön hankintoihin vaikuttavat mm. julkisuuslaki ja hallintolaki.

Julkiset hankinnat luokitellaan HILMA-järjestelmässä CPV-koodein. CPV-koodi (Common Procurement Vocabulary) on EU:n komission hyväksymä hankintasanaston luokittelujärjestelmä (EUVL L74, 2008). CPV-koodiston päätasojen alta löytyy mm. seuraavat kohdeorganisaation hankinnoissaan käyttämät pääluokat:

- 30000000 Toimisto- ja atk-laitteita ja –tarvikkeita
 - 48000000 Ohjelmatuotteet ja tietojärjestelmät
 - 72000000 Tietotekniset palvelut: neuvonta, ohjelmistojen kehittäminen, Internet ja tuki
- (Hilma, 2018)

Toimittajayhteistyölle on ict-hankinnoissa ominaista, että liikesuhde toimittajaan on pitkä ja edellyttää sopeutumista erilaisiin tilanteisiin. Tietojärjestelmän elinkaareissa on monta vaihetta, joissa eri henkilöt ja eri osapuolet ratkovat järjestelmän käyttöön liittyviä haasteita. Teknologian kehittyessä on arvioitava pitkälle tulevaisuuteen, mikä on käytettävän ohjelmiston kehitys. Tuleeko se kuulumaan valtavirtaan vai häviämään mahdollisesti ajan myötä markkinoilta kokonaan? Tietojärjestelmäinvestoinnit ovat pitkävaikutteisia ja järjestelmän hankinta on vain osa järjestelmän elinkaaren kokonaiskustannuksista. Järjestelmän käytön aikaiset kustannukset kuten ylläpito, käyttöpalvelut, tukipalvelut ja koulutus saattavat olla kokonaiskustannuksista jopa 80 % (Immonen, 2002, kohta 3.1). Toimittajan valinnalla ja toimittajasuhteen hallinnalla voidaan vaikuttaa järjestelmän elinkaaren aikaisiin kustannuksiin.

2 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoite

2.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksen lähtökohtana on HUS Tietohallinnon tarve kehittää toimittajahallintaa kokonaisuutena ja huomioida riskienhallinta osana toimittajahallintaa. Tarve ilmeni mm. organisaation laatusertifioinnin auditoinneissa, jolloin yhtenä auditointipointteina todettiin: ”Ei saatu näyttöä toimittajavalintaan ja –hallintaan liittyvästä vaikuttavasta ja systemaattisesta riskien hallinnasta.”

Toimittajahallinta ja erityisesti sen toteuttamisen edellytykset hankintalakia noudattavassa julkisessa hankintayksikössä herättävät kysymyksiä. Usein on tunne, että Hankintalaki asettaa sellaisia määräyksiä, jotka estävät vapaan toimittajavalinnan tai vaikeuttavat sopimusaikaista toimittajahallintaa. Hankintalakia on sovellettava tavara- ja palveluhankinnoissa, kun hankinnan arvo ylittää kansallisen kynnyksarvon 60 000 euroa (Hankintalaki, 2016).

Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena, jolloin tutkimuksen tavoitteena on nykyisen toiminnan analysoinnin kautta pyrkiä vaikuttamaan organisaation toimintaan. Vaikuttaminen tapahtuu erilaisin interventioin eli muutoksin, jotka perustuvat näkemykseen nykytoiminnasta, eri lähdeaineistoihin ja joilla avataan uusia näkökulmia organisaatiossa.

Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation toimintaa. Kehittäminen saadaan aikaiseksi pureutumalla organisaation nykytilaan ja kuvaamalla nykytilaa käytettävissä olevan tiedon avulla. Tämän lisäksi kohdeorganisaatiolle kuvataan mahdollisia, nykyisin muissa organisaatioissa tai kirjallisuudessa esiin tuotuja parhaita käytäntöjä sekä tutkimukseen pohjautuvia menettelyjä. Tutkimuksen aikana kootun tiedon pohjalta kohdeorganisaatio itse valitsee ja päättää mitä kehitystoimia tullaan tekemään. Kehitystoimien tuloksia tarkastellaan tutkimalla tapahtunutta muutosta. Muutosta analysoimalla luodaan uudet tavoitteet ja valitaan seuraavat kehitystoimenpiteet. (Heikkinen & Huttunen & Moilanen, 1999, 32 – 37.)

Toimintatutkimukselle on tunnusomaista myös se, että ei voida etukäteen tunnistaa mihin interventiona toteutettu väliintulo tai muutos johtaa. Ollakseen tutkimusta, pitää pyrkiä tuottamaan uutta tietoa ja tuoda sitä julki arvioitavaksi, keskustelun ja muutoksen pohjaksi. Tarkoituksena on tuoda uusi toimintamalli, jota sitten edelleen jalostetaan, ei mitään pysyvää mallia. (Heikkinen & Huttunen & Moilanen, 1999, 40 – 45.)

2.2 Tutkimuksen tavoitteet ja mittarit

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaista HUS Tietohallinnon toimittajahallinta on ja kuinka paljon tietoa toimittajista ja toimittajasuhteista organisaatiolla on käytettävissä. Kuinka hyvin henkilöstö tuntee toimittajahallintaa käsitteenä ja onko organisaatiolla jo käytössään toimintamalleja, joita hyödynnetään toimittajahallintaan.

Tutkimusongelmana on selvittää, voidaanko organisaation käytettävissä olevaa tietoa jalostamalla ja luokittelemalla tuottaa sellaista uutta tietoa, joka auttaa organisaatiota toimittajahallinnan kehittämisessä? Onko organisaatiolla käytettävissään riittävästi tietoa toimittajahallintaan? Onko tieto laadukasta ja luotettavaa? Auttaako tieto hankintojen strategista suunnittelua ja voidaanko toimittajahallintaa tehostaa tiedon avulla?

Tutkimuksessa kootaan organisaation hankinnoista tietoa ja tehdään tiedolle ryhmitteilyjä, joilla pyritään selkiyttämään millaisia luokitteluja organisaatio voisi toimittajahallinnassaan hyödyntää. Tietojen perusteella muodostetaan yhteinen näkemys tarvittavista kehittämistoimista toimittajahallinnan kehittämiseksi. Kehittämistoimille asetetaan tavoitteet.

Mittarina tutkimuksen onnistumiselle on kuinka luotettavaa ja vaikuttavaa tietoa organisaation hankinnoista onnistutaan keräämään. Nykytilasta tehtävien havaintojen luotettavuutta arvioidaan haastatteleamalla toimittajahallinnan prosessista vastaavia ja vertaamalla käsitystä organisaatiossa toimittajasuhteita hoitavien kokemuksiin. Kerätyn tiedon vaikuttavuutta arvioidaan, sillä miten se tukee suunniteltuja toimia ja HUSin hankintastrategiaa.

Tutkimuksen tärkeimpänä käytännön mittarina on, onnistuttiinko tutkimuksessa luomaan kohdeorganisaatiolle tavoitteet toimittajahallinnan kehittämiseksi ja parantuiko organisaation tietämys organisaation hankintojen sijoittumisesta hankintastrategiaa ohjaavaan ostoportfolioon.

2.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus ei kohdistu kohdeorganisaation muihin yksiköihin, joten toimittajahallinnan hyväksi havaittuja menettelyjä tulee myöhemmin laajentaa muualla organisaatiossa. Tutkimuksen aikana ei viedä hankintojen kategoriointia lopulliseen muotoon vaan pyritään ainoastaan osoittamaan luokittelulla saavutettavia hyötyjä. Tässä vaiheessa ei toimittajahallinnassa huomioida toimittajien alihankkijoita vaikka se nähdäänkin hyvin merkityksellisenä osana. Muun muassa riskienhallinnan osalta tulisi tunnistaa myös alihankkijoihin kohdistuvia riskitekijöitä.

Toimintatutkimuksen lyhyestä aikajänteestä johtuen kehittämiselle luodaan ainoastaan pohjaa ja luotetaan siihen, että kohdeorganisaatio jatkaa toimintamallin kehittämistä jatkuvan kehittämisen hengessä. Siksi tutkimuksessa tehtävät johtopäätökset saattavat jäädä rajallisiksi.

2.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa käytetään liiketoimintatiedon hallinnan menettelyjä. Tiedot kootaan yhdestä tai useammasta lähdejärjestelmästä ja käsitellään taulukkolaskentaohjelmiston pivot-tilukoissa. Lähdejärjestelmistä saatava tieto yhdenmukaistetaan, tarkastetaan ja täydennetään. Tiedolle tehtävät käsittelyt kuvataan yksityiskohtaisesti, jotta samat raportoinnit voidaan jatkossa toistaa.

Tutkimuksen aikana haastatellaan toimittajahallinnan prosessista vastaavia.

Toiminnan kehittämisessä ja kehityskohteiden valinnassa käytetään innovatiivisia ryhmätyömenetelmiä.

2.5 Tutkimusaineisto

Tutkimuksessa käytetään aineistona HUS Tietohallinnon kirjanpitoaineistoa ja tilikohtaisesti kirjattuja kulutietoja. Kulurivit muodostettiin Pääkirja-raportista karsimalla raportista sisäiset kulurivit ja osa manuaalisia tositteita, jotta saadaan mahdollisimman tarkka aineisto toimittajille kohdistetuista hankinnoista vuodelta 2018.

Aineistoa täydennetään tarpeen mukaan eri luokittelutiedoilla, kuten organisaatioilla, tileillä ja projektikoodeilla. Valmista aineistoa tai raportteja ei ole hyödynnettävissä tutkimukseen.

3 Teoreettinen viitekehys

3.1 Toimittajahallinta

Hankintoihin liittyy ostajan ja myyjän välisten taloudellisten vaikutusten lisäksi myös uhkia ja mahdollisuuksia. Yhtenä tavoitteena on varmistaa saatavuuden ja toimitusten jatkuvuutta ja huolehtia asiakkaiden tai käyttäjien tarpeiden täyttymisestä kokonaistaloudellisesti tehokkaasti ja turvallisesti. Hankintaa suorittavien tulee tuntea ja seurata markkinoiden kehittymistä, muutoksia tarjonnassa ja arvioida vaihtoehtoisia toimituskanavia. Toimittajayhteistyön pohjana tulee olla valittu hankintastrategia, jolla ohjataan käytännön hankintatoimintaa ja hyödynnetään markkinoilla tapahtuvista muutoksista. (Sakki, 2009)

Kysymyksiä, joita tulee arvioida hankintastrategiaa mietittäessä:

- make or buy –päätös, mikä on omaa ydinosaamista ja mitä ostetaan
- toimittajaan kohdistettavia erityisvaatimuksia
- hankitaanko paikallisesti vaiko laajemmin
- käytetäänkö välittäjää vai pyritäänkö suoraan kontaktiin valmistajan kanssa
- kuinka laajaa kilpailua haetaan, montaako toimittajaa halutaan käytettävän

- kuinka syvällistä yhteistyötä toimittajan kanssa pyritään tekemään, kuinka pitkään
- mitä standardeja tai laatunormeja hankintakategoriaan liittyy
- millaista toimitusketjua tavoitellaan, varastoidaanko vai tilataanko tarpeeseen
- kuka tekee ostot tai kotiinkutsut
- hankitaanko samalta toimittajalta muita hankintakategorioita
- millaiseksi muodostuu hankintojen kokonaiskustannus
- millainen ja kuinka pitkä hankintasopimus halutaan kilpailuttaa
- kuinka hankintayksikön käyttäjien toiveita ja tarpeita huomioidaan hankintoihin (Sakki, 2009)

3.1.1 Hankintayksikön Spend-analyysi

Tarkasteltavan kohdeorganisaation spend-analyysi tehdään vuoden 2018 kirjanpito-tietojen perusteella. Ostolaskuista syntyneet tositekijaukset haetaan käytössä olevasta erp-järjestelmästä rivitasolla. Tiedot yhtenäistetään siten, että rivitiedot koostuvat seuraavista tietokentistä:

- Tapahtumapäivä
- Toimittajakoodi
- Toimittajan nimi
- kirjanpilotili
- projektikoodi
- investointi/käyttömeno
- maksava organisaatioyksikkö
 - organisaatioyksikön tarkenteet
- kirjausrivin kokonaishinta (alv 0%)

Saatu aineisto esikäsitellään ennen summausten ja listausten tekoa. Spend-analyysillä pyritään saamaan vastauksia hankintojen jakautumisesta eri toimittajille ja eri kategorioihin. Spend-analyysin tulee vastata ainakin siihen kenelle ja mihin kulut kohdistuivat.

Analysointia tehdään myös Pareton-periaatteella luokittelemalla toimittajat hankintavo-lyymin perusteella ABC-luokkiin. Luokittelussa noudattaen 80/20-sääntöä. Kyseinen luokittelu on käytetympi tarkasteltaessa esimerkiksi varastoitavien materiaalien menekkiä,

mutta soveltuu hyvin myös tarkasteltaessa toimittajien merkittävyyttä puhtaasti hankintavolyymin kannalta. Oletettu tulos Pareton-periaatteella olisi, että 20 % toimittajista vastaa 80 %:ia hankintojen kokonaisvolyymistä, mutta tästä poikkeava tuloskin saattaa kuvata hankintojen kohdistumista, vaikka suhde olisikin 80/10. (Pareton periaate, 2018)

ABC-luokittelun lisäksi spend-analyysissä tarkastellaan hankintoja hankintakategorioittain.

3.1.2 Hankintojen kategoriointi

Spend-analyysin aineistoa tarkastellaan myös hankintakategorioittain. Tällä tarkoitetaan sitä, että tarkasteltavan kohdeorganisaation hankinnat tulee luokitella hankinnan kohteen mukaisesti. Tässä olisi mahdollista käyttää esimerkiksi jo aiemmin mainittua CPV-kooditusta tai vaihtoehtoisesti kohdeorganisaation itse päättämää luokitusta. Koska hankinnan kohteena ovat ict-järjestelmät, ict-teknologia ja ict-palvelut, on luontevaa valita jokin ict-alan luokitus. Nykytilan analysoinnin yhteydessä luokitteluna tullaan käyttämään kohdeorganisaation organisointia myötäilevää jakoa:

- Tuotantopalvelut
 - Tietoliikenne
 - Palvelimet
 - Päätelaitteet
 - Hallinnolliset ohjelmistot ja järjestelmät
- Kehityspalvelut
 - Järjestelmät ja ohjelmistot
 - Ohjelmistokehitys ja asiantuntijapalvelut
 - Tuki- ja ylläpitopalvelut

Hankintakategorioita tullaan mahdollisesti käyttämään valittaessa toimenpiteitä toimittajahallinnan ja hankintastrategian toteuttamiseen. Valittavat hankintakategoriat voivat perustua myös johonkin muuhun ryhmittelyyn.

3.1.3 Hankinnan portfolioanalyysi

Spend-analyysiä jatketaan muodostamalla aineiston perusteella kohdeorganisaatiolle hankinnan portfolioanalyysi, ostoportfolio. Ostoportfolio perustuu Peter Kraljic'in vuonna 1982 esittämään nelikenttään, jossa tarkastellaan hankittavia hyödykkeitä hankinnan tärkeyden ja hankintaan liittyvien riskien perusteella. Kaikki hankittavat tuotteet eivät ole strategisessa mielessä samanarvoisia. Hankintamarkkinan osalta arvioidaan oston vaikeutta ja tarjoajien määrää sekä saatavuutta ja mahdollisia hankintaan liittyviä riskejä. Ostoportfolioon perustuvalla tarkastelulla toimittajakantaa ja hankintoja analysoidaan lähinnä kahdella muuttujalla: Hankintojen vaikutusta yhtiön tai organisaation tulokseen ja toisaalta toimitusriskien mahdollisuutta. (Weele, 2014, 163.)

Tulokseen vaikuttaa eri hankintoihin käytettävä rahamäärä, jolloin hankinnan rahallisen arvon suhdetta kokonaishankintoihin tulee arvioida. Toisaalta toimitusriskin merkitystä tulee arvioida hankinnan arvon rinnalla.

Toimitusriskejä ovat:

- tuotteen tai palvelun saatavuus lyhyellä ja pitkällä aikavälillä
- hankittavaa tuotetta toimittavien toimittajien määrä, laatu ja käytettävyys
- toimittajavaihdon kustannus
- toimittajamarkkinan rakenne (toimittajien maantieteellinen sijainti ja vaihdettavuus)

(Weele, 2014, 163)

Näistä muuttujista voidaan muodostaa matriisit, joilla verrataan hankinnan riskejä suhteessa toimittajiin tai hankittaviin tuotteisiin ja palveluihin.

Hankinnan kohteen tulosvaikutukset	Volyymituotteet <ul style="list-style-type: none"> • vaihtoehtoisia toimittajia • vaihto mahdollinen ⇒ kilpailevia tarjouksia 	Strategiset tuotteet <ul style="list-style-type: none"> • kriittinen tulosvaikutukselle • toimittajariippuvuus ⇒ suorituskykyyn perustuva yhteistyö
	Rutiinituotteet <ul style="list-style-type: none"> • laaja tuotevalikoima • logistisia haasteita • työvoimavaltaista ⇒ toimitusketjun hallintaa hyödyntäen systeemejä tai digitaalisia ratkaisuja 	Pullonkaulat tuotteet <ul style="list-style-type: none"> • monopolimarkkina • vaikeaa "ajaa sisään" ⇒ turvattava hankintaa ⇒ haettava vaihtoehtoja
	Toimitusriski	

(Weele, 2014, 164)

Kuvio 2: Hankinnan riskit suhteessa hankinnan kohteeseen

Toimitusriskit vaikuttavat hankinnan kohteen tuloksellisuuteen. Hankinnan kohteen sijoittuminen nelikentässä johtaa eri tekijöiden tärkeyden korostumiseen ja siten tuottaa erilaisia strategisia painotuksia.

Toimittajasta johtuvat tulosvaikutukset	Volyymituotteet <ul style="list-style-type: none"> • paljon kilpailevia toimittajia • hyödyketuotteita <p>⇒ ostajan markkinat</p>	Strategiset tuotteet <ul style="list-style-type: none"> • markkinajohtajia • erityistä osaamista ja kyvykkyyttä <p>⇒ tasapaino ostajan ja toimittajan välillä vaihtelee</p>
	Rutiinituotteet <ul style="list-style-type: none"> • laaja tuotevalikoima • monia riippuvuussuhteessa olevia toimittajia <p>⇒ toimittajamäärän karsiminen</p>	Pullonkaulat tuotteet <ul style="list-style-type: none"> • tekniikassa edelläkävijöitä • harvemmin vaihdettavissa toiseen <p>⇒ toimittajan markkina</p>
Toimitusriski		

(Weele, 2014, s 164)

Kuvio 3: Hankinnan riskit suhteessa toimittajiin

Nelikentässä tarkastellaan hankittavia tuote- ja palveluryhmiä, ei toimittajia. Y-akselilla tarkastellaan hankittavan tuote- tai palveluryhmän tulosvaikutusta ja X-akselilla Toimittajamarkkinoiden hallittavuutta. Koska tarkoitus on kuvata samalla hankittavan tuote- tai palveluryhmän volyyymiä voidaan kukin ryhmä esittää nelikentässä pallona, jonka suuruus kuvaa volyyymiä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 142 – 145.)

Nelikentän vasemmassa yläkulmassa ovat volyymituotteet ja –palvelut. Niiden kulutus on suuri ja toimittajamarkkinat suhteellisen hallittavat. Vaihtoehtoisia hankintakanavia on runsaasti. Tämän ryhmän hankinnoissa on käytettävissä ostamisen eri keinoja, kilpailua on ja toimittajan vaihtaminen on mahdollista. Voidaan käyttää erilaisia pörsssejä ja huu- tokauppoja. Ostajan kannattaa pitäytyä suhteellisen standardoiduissa tuotteissa tai palveluissa vaikka kilpailutilanne voi mahdollistaa myös erityistoiveet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 145 – 146.)

Vasemmassa alareunassa ovat sellaiset tuotteet ja palvelut, jotka ovat rutiinihankintoja. Volyyymi on vähäisempää, mutta vaihtoehtoisia toimittajia löytyy. Tietokoneista päätelaitteet ja puhelimet voisivat olla tyypillisiä rutiinituotteita. Tuotteista riippuen ostajan kan-

nattaa pyrkiä automatisoimaan hankintaprosessia ja antaa käyttäjille päätösvaltaa valinnassa. Itsepalveluostaminen voisi olla mahdollista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 146 – 147.)

Nelikentässä oikealla puolella ovat tuotteet ja palvelut, joiden osalta toimittajamarkkinat ovat haasteellisempia ja riskit hankintojen osalta ovat suuremmat. Oikealla ylhäällä ovat strategiset tuotteet ja palvelut. Niiden hankinta-arvo on suhteellisen suuri ja toimittajia on vähän, ehkä ainoastaan yksi. Strategiset tuotteet ovat ehkä ainutlaatuisia tai räätälöityjä. Sitoutuminen toimittajaan on voimakas, usein siitä syystä, että toimittaja hallinnoi tuotetta lisensein ja varmistaa myös asiakkaan sitoutuneisuuden koko tuotteen elinkaaren ajan. Transition kustannukset eli toimittajan vaihtamisen kustannukset ovat korkeat. Tiiviin toimittajayhteistyösuhteen vaaliminen tai tiukoin sopimusehdoin varmistettu palvelutaso voivat olla vaihtoehtoisina toimintamalleina. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 149.)

Viimeisenä nelikentässä ovat pullonkaulat tuotteet ja –palvelut. Niiden volyyymi ei ole kovin suuri, mutta toimittajia on vähän. Saatavuus on varmistettava ja usein tämän ryhmän tuotteet ja palvelut ovat kriittisiä jossain prosessissa tai käytössä. Saatavuusvaikeudet saattavat aiheuttaa pullonkauloja tai pysäyttää organisaation toiminnan. Muutaman räätälöidyn ominaisuuden vuoksi jostain tuotteesta saattaa tulla pullonkaulat tuote, vaikka sama tuote standardiominaisuuksin löytyisi jo useammaltakin toimittajalta. Tällaisessa tilanteessa on jouduttu toimittajaloukkuihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008 s. 148.)

Hyödyntämällä portfolioanalyysiä hankintojen strategiseen suunnitteluun päästään koamaan tuote- tai palveluryhmille perusstrategioita, joita voidaan sitten hyödyntää kilpailutusten suunnittelussa ja sopimusaikaisessa toimittajahallinnassa. Kun tuotteet ja palvelut tai tuote- ja palveluryhmät on asetettu nelikenttään, ja sen jälkeen tarkastellaan kunkin toimittajamarkkinoita, voidaan koota toimittajakohtaisia strategioita. Samalla toimittajallahan voi olla tuotteita useammassakin nelikentän osassa.

3.1.4 Toimittajahallinnassa käytettävät menettelyt ja toimet

Toimittajahallintaan vaikuttaa mm. se miten kohdeorganisaatiossa hankintojen ja ostojen toteutus on organisoitu. Hallitaanko ja suoritetaanko hankintoja keskitetysti vai hajautetusti, vastaako joku nimetyistä tietyistä toimittajista vai voiko samaan toimittajaan olla yhteydessä eri yksiköissä toimivat henkilöt. Joissain organisaatioissa toimittajahallinta

on ratkaistu nimeämällä toimittajakohtaiset Key supplier managerit eli ”avaintoimittajapäälliköt”. Joskus hankinnat ja toimittajahallinta kannattaa ohjata tuoteryhmittäin, koska silloin tulee huomioiduksi eri hankintastrategioiden painotukset tuoteryhmän mukaisesti. Tällaiseen toimintamalliin soveltuu mm. Lead buyer –malli, jossa ns. ”kärkiostaja” ohjaa tuoteryhmästä vastaavaa hankintatiimiä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 162 – 168.)

Tarkastelemalla hankintoja tuote- ja palveluryhmäkohtaisesti, voidaan hankintatiimiä vastuuttaa toimittajahallinnasta. Hankintatiimi huolehtii hankintastrategian luomisesta ja sen lisäksi etsii uusia toimittajia, seuraa kyseisiä toimittajamarkkinoita, valmistelee kilpailutuksia ja huolehtii sopimushallinnasta. Lisäksi tiimi voi auditoida olemassa olevia tai potentiaalisia toimittajia, käydä neuvotteluja, mitata toimittajien suoriutumista ja pyrkiä kehittämään toimittajaa haluttuun suuntaan. Samalla tiimi voi tietenkin valjastaa omaa organisaatiota toimimaan oikein kyseisen tuote- ja palveluryhmän mukaan.

Toimittajaa tulee arvioida myös tuotteisiin liittyvän arvoketjun kannalta. Mikä on toimittajan rooli arvoketjussa ja aiheutuuko arvoketjulle mahdollisia riskejä esimerkiksi toimittajan vaihtuessa. Toimittajan roolia voidaan tarkastella kokonaiskustannusten kannalta. Mikä on toimittajan toimittamien tuotteiden ja palveluiden asema niissä arvoketjuissa joihin kyseiset tuotteet ja palvelut osallistuvat? Millainen kokonaiskustannus hankintaan liittyy?

Tarkasteltavan kohdeorganisaation vastuulla olevasta toiminnasta moni asia on ulkoistettu ja aiemmin itse tuotettua hankitaan nyt ulkoisena palveluna. Myös näitä ulkoistettuja palveluita tulee arvioida vastaavalla tavalla osana portfolioa ja osana arvoketjuja. Ulkoistettu palvelu saattaa kasvattaa organisaation riskejä. Oma osaaminen on mahdollisesti myyty tai luovutettu liikkeenluovutuksena ulkoiselle toimijalle ja nyt sitä hankitaan palvelusopimuksella. On mahdollisesti saavutettu kustannushyötyjä, mutta samalla toiminnan jatkuvuus saattaa vaarantua. Vastaavasti voi olla, että saadaan entistä laajempaa osaamista ja palvelua.

Ulkoistamiseen liittyviä riskejä ovat:

- oman ydinosaamisen menettäminen
- väärän ulkoistuskumppanin valinta
- puutteellinen hyöty-/kustannusarvio

- hallinnan menettäminen ja arvoketjun vaarantuminen
- sosiaaliset ulottuvuudet henkilöiden siirtyessä toimittajalle

(Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 224 – 233.)

3.1.5 Julkisen hankintatoimen rajoitukset toimittajahallinnassa

Julkisia hankintoja kilpailutettaessa tarjoajien syrjimättömyys ja tasapuolinen kohtelu asettaa omat vaatimuksensa hankintaprosessille. Hankintayksiköllä ei ole mahdollisuutta kohdistaa hankintaa kenelle tahansa itse valitulle toimittajalle, kun hankinnan arvo ylittää kansallisen kynnyksen. Toisaalta Hankintalain 80§ edellyttää tarjoajan poissulkemista, mikäli tarjoaja tai tarjoajan vastuhenkilö on syyllistynyt laissa mainittuihin rikoksiin. Tämän pakollisen poissulkemisperusteen lisäksi on olemassa eräitä laissa mainittuja harkinnanvaraisia poissulkemisperusteita, joilla tarjoaja voidaan sulkea tarjouskilpailusta. Tarjoajalla on näissäkin vielä mahdollisuus esittää näyttöjä korjaavista toimenpiteistä, joihin tarjoaja on asiassa ryhtynyt. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2017, 361 – 371.)

Muilta osin tarjoajan soveltuvuutta voidaan tarkastella esittämällä vaatimuksia, jotka koskevat tarjoajan rekisteröitymistä, taloudellista tai rahoituksellista tilannetta sekä teknistä ja ammatillista pätevyyttä. Vaatimusten tulee tällöinkin liittyä hankinnan kohteeseen. Tästä aiheutuu vastaisesti hankintayksikölle velvoite sulkea tarjouskilpailusta pois sellainen tarjoaja, joka ei täytä asetettuja vähimmäisvaatimuksia. Käyttäessään jotain kaksivaiheista hankintamenettelyistä (rajoitettu-, neuvottelu- tai kilpailullinen neuvottelumenettely), kannattaa hankintayksikön asettaa myös valintaperusteita. Valintaperusteilla tarjoajat asetetaan paremmuusjärjestykseen, jolloin tarjoajien määrää on mahdollista supistaa kilpailutuksen jatkoon osalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2017, 372.)

3.2 Toiminnan kehittäminen

Toiminnan kehittämiseen ja kehittämiskohteiden valintaan tutkimuksessa käytetään suomalaisen Innotiimi Oy:n kehittämää Tuplatiimimenetelmää. Tuplatiimi on valittu tässä tutkimuksessa kehittämismalliksi, koska se on osallistava ja sitouttava tarjoten nopean asioiden käsittelyn.

3.2.1 Innotiimi Oy

Innotiimi Oy on asiantuntijaorganisaatio, joka on erikoistunut innovaatiokyvykkyyden kasvattamiseen ja muutoksen johtamiseen. Innotiimi Oy perustettiin vuonna 1984 Imatralle ja se koostuu ihmisten ja organisaatioiden kehittämiseen erikoistuneista konsulteista. Toimintaa Innotiimillä on pohjoismaiden lisäksi Itävallassa ja Belgiassa. (Innotiimi, 2018)

3.2.2 Tuplatiimi toiminnan kehittämisen menetelmänä

Yhtenä toiminnan kehittämisen menetelmänä on paljon Suomessa käytetty, Innotiimi Oy:n lanseeraama, Tuplatiimi. Tuplatiimi mahdollistaa suuremman joukon yhteisen ideoinnin ja kehittämiskohteiden valinnan. Vaiheet, joihin Tuplatiimimenetelmää voidaan hyödyntää, ovat Analyysi, Ideointi ja Ratkaisu. Kukin vaihe vie ajallisesti, osallistujien määrästä riippuen, 1 - 2,5 tuntia.

Menetelmä pohjautuu innovatiivisiin työskentelytapoihin, jossa vaihdellen toimitaan yksilöinä, pareina ja ryhmänä. Työskentelyyn sitoutetaan sekä päättäjiä että toteuttajia ja asiantuntijoita. Tavoitteena on, että kaikki osallistuvat tuottamiseen ja vain parhaat ideat etenevät valintavaiheiden jälkeen toteutukseen. Menetelmää on käytetty laajoissakin organisaation toiminnan kehittämistilaisuuksissa, mutta sitä voidaan yhtä hyvin käyttää pienryhmän työskentelymallina. (Helin, 2009.)

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimuksen aikataulu

Tutkimus käynnistyi jo vuoden 2017 syksyllä, jolloin hahmottelin tutkimuksen kohdetta, mutta varsinaisesti aihe valikoitui, kun HUS Tietohallinnon laatuauditointi tehtiin vuonna 2018.

Vuoden 2018 aikana kokosin taustatietona teoreettista viitekehystä toimittajahallinnasta. Toimittajahallinnan ja hankintastrategian kehittäminen hyödyntämällä Peter Kraljic'in

portfolioanalyysiä tuntui luontevalta tavalta. Samaan tulokseen on tultu myös HUS -konsernin hankintastrategiassa.

Spend-analyysin pohjatiedot on kerätty ensimmäisen kerran joulukuussa 2018 ja analysoitu ensimmäisen kerran helmikuussa 2019. Samat toimet toistettiin maaliskuu- ja huhtikuun 2019 aikana, kun koko vuoden 2018 aineisto oli saatavilla. Tällöin myös yhdistettiin sekä kulukirjaukset että investoinnit.

Haastattelu toimittajahallintaprosessin vastuuhenkilöille tehtiin maaliskuussa 2019, jolloin keskusteltiin toimittajahallinnan nykytilasta ja tavoitteista.

Toimittajahallinnan nykytilaa ja spend-analyysin tuloksia tarkasteltiin kahdessa HUS Tietohallinnosta valituille tuotevastuullisille, liiketoimintavastuullisille ja asiantuntijoille järjestetyssä kehittämistilaisuudessa huhtikuussa 2019 (Ks. liite 2: Tuplatiimiraportti). Tutkimuksen yhteenveto on koottu huhtikuussa 2019.

4.2 Tutkimuksessa käytetty aineisto

Tutkimuksessa käytettiin aineistona HUS Tietohallinnon kirjanpitoaineistoa ja tilikohtaisesti kirjattuja kulutietoja. Kulurivit muodostettiin Pääkirja-raportista karsimalla raportista sisäiset kulurivit ja osa manuaalisia tositteita.

Kirjanpitoaineiston lisäksi hyödynnettiin organisaatiotietoja, tilitietoja ja projektikohtaisia koodituksia. HUS Tietohallinnon toiminnanohjausjärjestelmästä (Efecte) poimittiin toimittajatietoja kriittisiksi arvioitujen sovellusten listalta. Aineiston muodostamisesta on koottu erillinen dokumentti (Ks. liite 1: Poimintaohjeet).

Tutkimuksessa toteutettu Tuplatiimi-ryhmätyö on koottu raportiksi (Ks. liite 2: Tuplatiimiraportti).

Toimittajahallinnan nykytilaa on arvioitu tutkimalla HUS Tietohallinnon ohjeistuksia ja käytäntöjä laatudokumentaatioista. Toimittajahallinnan nykytilasta keskusteltiin haastattelutapaamisessa toimittajahallinnan prosessin omistajan ja prosessipäällikön kanssa. Tapaamisessa keskusteltiin mahdollisuudesta tehdä laajempi kysely henkilöstölle toimittajahallinnan tilasta ja henkilöstön tuntemuksesta kuvattuihin laatuja järjestelmädokumentteihin. Päätettiin kuitenkin siirtää kyselyä myöhemmäksi.

4.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetti on arvioitavissa tutkimuksessa käytetyn tiedon pohjalta. Tutkimukseen käytetty tieto on haettu mahdollisimman läheltä sitä tapahtumatietoa, joka syntyy kulukirjauksista ostolaskujen käsittelyssä. Tämän lisäksi käytetyn tiedon joukossa on kulukirjauksia, jotka ovat johtuneet kustannusten jaksottamisesta. Nämä kirjaukset on tehty taloushallinnossa. Myös muu käytetty data on taloushallinnossa yleisesti käytettyä tietoa.

Toimittajahallinnan prosessien nykytilaa kuvataan olemassa olevien dokumenttien perusteella. Nykytilan selvityksessä ei ole käytetty kyselytutkimusta, koska kysymysasettelu johtaisi helposti olettamiin. Laatudokumenttaation ja käytännön välistä eroa selvitettiin haastattelun ja keskustelun kautta. Toimittajahallinnan kehitystarve on haluttu tuoda esiin lähinnä käsittelemällä olemassa olevaa dataa herätteenä ja tuomalla teoriaan pohjautuvaa mallia hankintastrategian hyödyntämisestä toimittajahallintaan. Tutkimus pohjautuu pääasiassa aineistovaliditeettiin.

Tutkimuksen reliabiliteetti perustuu tutkimuksen aikana kirjattuun menettelyyn spend-analyysin teossa (Ks. liite 1: Poimintaohje). Vastaavilla lähtötiedoilla tuotettu spend-analyysi on muodostettavissa toistuvasti hyödyntämällä poimintaohjeita. Johtopäätösten teko eri hankinnan kohteiden sijoittumisesta ostoportfolion nelikenttään on tehtävissä toistuvasti samoin perustein, mutta tietämys siitä, mitkä ovat todelliset toimittajamarkkinat, perustuu jossain määrin myös analyysiä tekevien henkilöiden asiantuntemukseen.

Kehittämisideoiden koostamiseksi käytettävä Tuplatiimimenetelmä on toistettavaan prosessiin perustuva ja käytettäessä samaa ohjauslausetta, voisivat tulokset olla samat eri kehittämistilaisuuksissa. Näin ei tietenkään käytännössä ole, koska henkilöiden taustat, kokemukset, asenteet ja tietämys vaihtelevat. Tähän ongelmaan voidaan hieman vaikuttaa sillä, että taustoitetaan osallistujien tietämystä mahdollisimman hyvin.

Tutkimuksen tulokselle ei näistä kehittämistilaisuuksien erosta aiheutunut ongelmaa, koska tavoitteena oli koota mahdollisimman laajasti ideoita, joita voidaan hyödyntää toimittajahallinnan kehittämiseen. Ennemmin kiinnostavaa on verrata HUS Tietohallinnon toimintasuunnitelmaan vuodelle 2019 sisällytettyjä tavoitteita ja kehittämistilaisuuksia.

sien tuloksia keskenään. Kehittämistilaisuuksissa näitä toimintasuunnitelmaan sisällytetyjä tavoitteita ei osallistujille esitelty. Ne on lisätty vasta tilaisuuksia koskevaan raporttiin (Ks. liite 2: Tuplatiimiraportti).

5 Nykytilan analysointi

5.1 Toimittajahallinnan nykytila laadunhallinnan näkökulmasta

Tavoitteena on ollut muodostaa näkemys toiminnasta ja toimintaan liittyvästä ohjauksesta. HUS Tietohallinto on sertifioinut toimintansa ISO9001:2015 mukaiseksi. Toiminnasta laadittuun Laatukäsikirjaan on koottu toimittajahallinnan osalta lyhyt dokumentti, jossa kuvataan toimittajahallinnan periaatteet HUS Tietohallinnossa. Pääpaino laatudokumentissa on toimivalla hallintamallilla, johon on kuvattu sopimuksen mukainen palvelutason seuranta ja yhteistyön menetelmät. Toimittajat on ryhmitelty strategisiin, taktisiin ja operatiivisiin ryhmiin ja sopimusten hallintamallit rakennetaan tämän ryhmittelyn mukaisesti. Lisäksi laatukäsikirjassa puhutaan kriittisistä toimittajista, mutta näiden osalta ei ole määritelmää, mitkä ovat kriittisiä toimittajia. Toimittajahallinta on osa Johtamisen ja päätöksenteon prosessia ja mittaamista. (HUS Tietohallinto, Laatukäsikirja, 2018)

Toimittajahallinnan prosessikuvausta on tarkennettu joulukuussa 2018 ja siihen on kirjattu toimittajahallinnan tavoitteita seuraavasti:

”Toimittajayhteistyön tavoite on, että toimittajat ymmärtävät HUSin toimintaa mahdollisimman laajasti ja esimerkiksi voivat parantaa ja kehittää omaa palveluaan sekä tuottaa palveluaan kustannustehokkaammin, josta myös HUS saa kustannushyödyn. Tavoitteena on saada toimittajaverkosto, joka tukee Tietohallinnon strategisia tavoitteita.” (HUS Tietohallinto, Laatukäsikirja, 2018)

Lisäksi todetaan, että prosessia sovelletaan niiden toimittajien kanssa, joiden kanssa HUS Tietohallinnolla on sopimus palvelujen tai tavarantoimituksesta. Toimittajahallinnan prosessi noudattaa elinkaariajattelua ja se jakautuu Kilpailutusvaiheeseen, Sopimuksen tekovaiheeseen, Sopimusaikaiseen vaiheeseen ja Yhteistyön päättämiseen.

Riskien hallinnasta kilpailutusvaiheessa korostetaan tarjouspyynnössä olevia, tarjoajille asetettuja soveltuvuusvaatimuksia. Ne tarkastetaan tarjousvertailussa ja näin karsitaan toimittajiin liittyviä riskejä.

Toimittajaluokitus tehdään alustavasti kilpailutusvaiheessa arvioimalla hankinnan kohteen osalta tarjoaman kriittisyyttä ja millaiseen asemaan toimittaja tulee Tietohallinnon palvelukokonaisuuteen nähden. Toimittaja voidaan luokitella strategiseksi, taktiseksi tai operatiiviseksi seuraavilla kriteereillä:

Taulukko 1. Toimittajaluokitus HUS Tietohallinnon Laatuksikirjan mukaan.

Luokka	Kriteerit
Strateginen (S)	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiset, toiminnan kannalta merkittävät toimittajat • Iso riski, jos toimittaja menetetään • Määrävä asema markkinoilla (esim. hintariski) • Jos euromääräisesti suuri toimittaja vaihtuu toiseen • Yhteistyömalli: sekä strateginen, taktinen että operatiivinen yhteistyö
Taktinen (T)	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö aktiivista, menee omalla painollaan • Tärkeä toimittaja (euromääräisesti tai useita palveluita), mutta vaihtoehtoisia toimittajia paljon • Tärkeitä, mutta ei esim. kriittisiä järjestelmiä • Yhteistyömalli: Taktinen ja Operatiivinen taso
Operatiivinen (O)	<ul style="list-style-type: none"> • Pieni riski, jos toimittaja vaihtuu • Bulkkituotteita, kilpaillaan lähinnä hinnalla • Yhteistyö esim. yksittäisten pienten projektien kautta • euromääräisesti ei merkittävä kumppani • Yhteistyömalli kevyt: Esim. operatiiviset kokoukset/palvelun seuranta tai projektikokoukset

Ei kiinnostava (X)	<ul style="list-style-type: none"> • Ei enää aktiivisia/Ei merkittävää toimintaa • Ei seurannassa
--------------------	---

Sopimuksen tekovaiheessa määritellään sopimukseen kirjattava hallintamalli, varmistetaan toimittajan luokitus taulukossa 1 kuvatun toimittajaluokituksen mukaan ja mikäli toimittaja luokitellaan strategiseksi, määritellään sille toimitushallinnan vastuuhenkilö.

Sopimusaikaisen vaiheen aikana noudatetaan sopimuksen hallintamallin ja toimittajaluokituksen mukaisia käytäntöjä. Hallintamallin mukaan operatiiviseksi luokitellun toimittajan kokouksissa käsitellään tuote- ja palvelukohtaista suorituskykyä koskevia asioita. Operatiivisiksi toimittajiksi luokiteltujen toimittajien ja sopimusten vastuuhenkilöinä ovat tuote- ja palveluvastuuhenkilöt.

Taktiseksi luokitellun toimittajan kanssa käydään myös taktisen tason kokouksia, joissa käsitellään koko palvelua koskevia poikkeamia, haasteita ja mahdollisuuksia. Tavoitteena on hakea parannuksia yhteisiin prosesseihin tai tuotteeseen.

Strategiseksi luokitellun toimittajan kanssa käydään myös johtotason tapaamisia, joissa tavoitteena on hahmottaa toimintaympäristön mahdollisia muutoksia ja käydä läpi suorituskykyä ja tulevaisuuden yhteistyötä kokonaisuudessaan.

Taulukko 2. Hallintamallin mukaiset tapaamiset (Toimittajahallinta 5.7.2018, HUS Sisäinen Laadunhallinta/Tukiprosessit/Toimittajahallinta)

YHTEISTYÖMALLI					
	Järjestämis- vastuu	HUS	Toimittaja	Kokous	Focus
Strateginen kokous	Toimittaja	Johtaja + tulosyksikön johtajat + VA johtajat	Toimitusjohtaja + myyntijohtaja + "linjajohtajat/tuotekehitysjohto", asiakaspalvelun johto (tarvittaessa)	1- 2 krt/ vuosi	Liiketoiminnan ja strategian näkökulma, toimialan kehitys. Kokonaispalvelun tilanne.
Taktinen kokous	Toimittaja	Tulosyksikön johtaja + vastuualuejohtaja(t)	myyntijohtaja + "linjajohtajat" + myyjä/asiakasvastaava + tuotekehitys tarvittavin osin + palvelupäällikkö (tms. palveluista vastaava)	2-4 krt/vuosi	Kaikki toimittajan aktiiviset hankkeet/palvelu. Yksittäisten palveluiden kehitys/elinkaaren vaihe, asiakastyytyväisyys, palvelutaso/reklamaatiot
Operatiivinen kokous	Toimittaja	Tuotepäällikkö (tai vastaava) Vastuualuejohtaja tarvittaessa	Linjajohtaja + myyjä + projektipäällikkö/tuotepäällikkö, palvelupäällikkö.	4-12 krt/vuosi	Yksittäisen palvelun/projektin seuranta. Tukipyynnöt/palvelupyynnöt jne.

Toimittajatapaamisten tiheys ja pääasiallinen sisältö käyvät ilmi taulukosta 2. Hallintamalli tarkennetaan sopimusluonnokseen sopimuksen tekovaiheessa.

Vuosittaiseen strategisten toimittajien arviointiin osallistuvat kaikki strategisella tasolla toimittajayhteistyössä toimivat johtajat. Toimittajien arviointi suoritetaan kolmessa kategoriassa:

- Ratkaisut ja tuotevalikoima
- Palvelukyky
- Yritysriskit

Arvioijien tekemistä arvioista lasketaan keskiarvot. Tulos käsitellään tulosalueen johtoryhmässä, jossa päätetään jatkotoimenpiteistä. Jatkotoimenpiteiden ollessa "Korjaa" tai "Huono", käsitellään tulos myös seuraavassa strategisen tason seurantapalaverissa kyseisen toimittajan kanssa ja toimittajalta edellytetään ehdotuksia toimenpiteiksi, joilla tilannetta parannetaan (HUS Tietohallinto, Toimittajariskien hallinta, 2018).

5.1.1 Toimittajariskeihin varautuminen

Toimittajariskejä hallitaan toimittajahallinnan elinkaaren eri vaiheissa. Markkinakartoituksen yhteydessä pyritään luomaan yleistä näkemystä eri toimittajamarkkinoista. Kilpailutusvaiheessa tarjoajilta edellytetään soveltuvuusvaatimusten täyttymistä. Soveltuvuusvaatimuksia säädetään hankinnan kohteen mukaisesti. Esimerkiksi tuoreilla markkinoilla, joilla ei vielä ole paljoa toteutettuja ratkaisuja, saatetaan referenssivaatimuksia lieventää sekä ajallisesti että laadullisesti. Voidaan vaihtoehtoisesti esittääkin vaatimuksia jonkin tietyn osaamisen hallitsemisesta. Yleensä tarjoajille asetetaan ainakin seuraavat vaatimukset, jotka on listattu taulukkoon 3.

Taulukko 3. Soveltuvuusvaatimuksia. (HUS Tietohallinnon tarjouspyyntöpohja, 2019)

Soveltuvuusvaatimukset
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjoaja on merkitty kauppa-, ennakoperintä-, työnantaja- ja arvonlisäverovelvollisten rekisteriin Tarjoaja on täyttänyt velvollisuutensa maksaa verot ja sosiaaliturvamaksut • Tarjoaja on täyttänyt velvollisuutensa ottaa työntekijöiden eläkevakuutus ja maksaa eläkevakuutusmaksut • Tarjoaja on täyttänyt velvollisuutensa ottaa tapaturmavakuutus ja maksaa tapaturmavakuutusmaksut • Tarjoaja on täyttänyt velvollisuutensa maksaa muut mahdolliset lakisääteiset maksut • Tarjoaja on täyttänyt velvollisuutensa lakisääteisen työterveyshuollon järjestämisestä • Tarjoajan Suomen Asiakastieto Oy:n riskimittarin (ks. http://www.asiakastieto.fi/web/fi/riskimittari) mukainen viimeisin riskiluokka on RL1–RL3, tai jos tarjoajan tietoja ei ole saatavana Suomen Asiakastieto Oy:stä, sitä vastaava • Tarjoaja vakuuttaa, että sillä on hankinnan kokoon ja laatuun nähden riittävät taloudelliset edellytykset hankinnan toteuttamiseen • Tarjoaja vakuuttaa, että sillä on viimeistään sopimuskauden alkessa riittävät resurssit ja riittävä määrä asiantuntevaa henkilöstöä sopimuksen kohteen toteuttamiseksi • Tarjoaja vakuuttaa, että sillä on viimeistään sopimuskauden alkessa hankinnan kokoon ja laatuun nähden riittävät vakuutukset • Tarjoajaa ei koske hankintalain (1397/2016) 80 tai 81 §:n mukainen poissulkemisperuste • Tarjoajaan ei kohdistu Euroopan unionin tai Suomen viranomaisten asettamia pakotteita

Ennen hankintapäätöstä tai hankintasopimusta voittavalta tarjoajalta pyydetään kirjalliset todistukset seuraavista asioista:

- Kaupparekisteriote
- Verohallinnon todistus verojen maksamisesta
- Työeläkelaitoksen todistus työntekijöiden eläkevakuutuksen ottamisesta ja eläkevakuutusmaksujen suorittamisesta
- Selvitys lakisääteisen työterveyshuollon järjestämisestä
- Suomen Asiakastieto Oy:n riskimittaria vastaava analyysi
- Vahvistetut tilinpäätösasiakirjat kolmelta edelliseltä tilikaudelta tai koko sitä lyhemmältä toiminta-ajalta
- Vapaamuotoinen selvitys hankinnan kohteen toteuttamiseen sovellettavasta työsopimuksesta tai keskeisistä työehdoista
- Rikosrekisteriotteet

(HUS Tietohallinnon tarjouspyyntöpohja, 2019, kohta 6)

Kilpailutuksen aikana, ennen sopimuksen tekoa, arvioidaan tarjoajaan liittyviä yritysriskejä. Yritysriskien arviointia tehdään toimitettujen tietojen perusteella, joten ihan viimekäden tietoa esimerkiksi yrityksen taloudellisesta tilanteesta ei aina ole käytettävissä. Rikosrekisteriotteiden tulee kuitenkin olla korkeintaan puoli vuotta vanhat.

Kilpailutusvaiheessa varaudutaan jo sopimuksen aikaiseen vaiheeseen huomioimalla hankinnan kohteeseen liittyvät tuote- ja palveluriskeihin. Riskeihin varaudutaan hankinnan kohteeseen liittyvillä vaatimusmääryyksillä, hankittavien palveluiden määryyksillä ja toimittajan osaamiseen ja kyvykkyyksiin liittyvillä määryyksillä.

Riskeihin varautuminen ilmenee sopimusluonnoksen eri kohdissa:

- hankinnan kohdetta toteuttaviin henkilöihin liittyviä vaatimuksia
- toimittajan huolellisuus-, dokumentointi- ja ilmoitusvelvollisuudet
- reklamaatiokäytännöt
- toimitukseen ja palvelutasoon liittyvät vaatimukset

Sopimusaikaisessa vaiheessa ainakin strategisten toimittajien osalta arvioidaan mahdollisia toimittajaan liittyviä riskejä.

5.1.2 Toimittajahallinnan prosessin nykytilan arviointi

Toimittajahallintaprosessista vastaavien henkilöiden kanssa käydyn haastattelun perusteella prosessin tila on seuraava:

- prosessi on kuvattu laatukäsikirjaan ja sitä on täsmennetty vuoden 2018 aikana.
- toimittajariskien arvioinnista on laadittu ohje, joka on hyväksytty 30.2.2018.
- toimittajahallinnan prosessi on huomioitu vuoden 2019 toimintasuunnitelmaan ja sille on määritelty kehittämistavoitteita.
- prosessin todettiin olevan vielä tuore eikä sitä ole vielä viety käytännön tasolle siinä muodossa miten se on dokumentteihin kuvattu.
- Tietämys toimittajahallinnasta on yleisesti heikkoa ja menettelytavat eivät ole vakiintuneita.

(Haastattelutapaaminen)

5.2 Spend-analyysin tulos

HUS Tietohallinnon spend osoittaa, että hankinnat ovat hyvin keskittyneet. Ensimmäinen arvio tehtiin perinteisellä Pareton -periaatteen mukaisella jaottelulla, jossa lähtökohtaisesti arvioidaan 20 %:n tuovan 80 % koko volyymistä. Tätä ABC-analyysiksi kutsuttua analyysiä käytetään yleisesti varastonhallintaan nimikkeiden hankinnoissa ja varastosijoittelussa.

ABC-analyysin mukaan A-toimittajia on 18 ja ne muodostavat hankinnan rahallisesta volyymistä 80 %. Nykyisen käytännön mukaan nämä tulkitaan valtaosaltaan strategisiksi toimittajiksi. Moni tähän ryhmään kuuluvista toimittajista kuitenkin toimii laskuttajaroolissa ja varsinainen toteuttaja jää tällä tarkastelulla selvittämättä. Riskinä tällöin on, että toteuttajana toimivien mahdolliset toimittajariskit eivät ole hallinnassa. Todellista toimittajakumppania ei ole tiedostettu. B-toimittajia aineiston mukaan on 35 ja ne muodostavat hankintojen rahallisesta arvosta seuraavat 16 %. Loppujen C-kategorian toimittajien hankintojen arvo oli 4 %. Niiden lukumäärä on 258 laskuttavaa toimittajaa.

HUS Tietohallinnon organisaation mukaan jaoteltuna hankinnat jakautuivat taulukossa 4 esitetyille organisaatioyksiköille.

Taulukko 4. Toimittajaluokitus HUS Tietohallinnon Laatukäsikirjan mukaan.

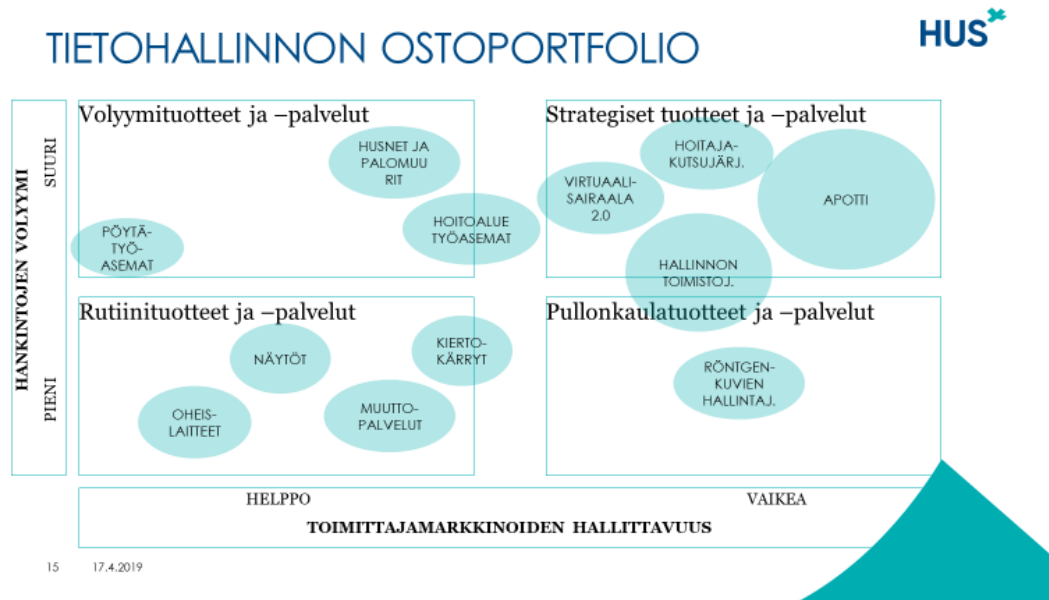
Organisaatio	Osuus hankinnoista
Hallinnon, toimisto- ja tukipalveluiden järjestelmät	29 %
Potilasjärjestelmäpalvelut	22 %
Päätelaitepalvelut	17 %
Palvelin ja tallennuspalvelut	7 %
Johdon ja laskutuksen järjestelmät	7 %
Tietoliikennepalvelut	7 %
Diagnostiikka ja sairaanhoidolliset tukijärjestelmät	6 %
eTerveys kehittämisspalvelut	4 %
muut	1 %

Näillä jaotteluilla ei vielä päästä tarkempaan luokitteluun hankintojen kohteesta, strategisuudesta tai riskeistä.

HUSilla käytössä oleva tilikartta ei jaottele hankintoja erityisen mielekkäästi. Valtaosa hankinnoista kohdistuu tilille ICT-palvelut, mutta tarkempaa jakoa tiliöinnin kautta ei ole saatavissa. Siksi on mielekkäämpää tarkastella hankintojen jakautumista organisaation ja hankinnan kohteen (projekti) mukaisesti. Tällöinkin jää mm. selvittämättä kuinka paljon hankitaan ohjelmistopalveluita, kuinka paljon jatkuvia palveluja, ohjelmointia ja/tai konsultointia. Puhumattakaan, että haluttaisiin tietää, minkälaista osaamista ostetaan (määrittelyosaamista, java-ohjelmointia, tekoälykonsultointia, robotiikkaa, analytiikkaa tai muuta vastaavaa).

Spend-analyysiä jatkettiin ryhmittelemällä hankinnat hankinnan kohteen mukaisesti. Hankinnan kohteena on kulukirjauksille määritellyt projektit. Näin päästiin lähimmäksi

kuvaamaan hankinnan kohdetta ja arvioimaan hankinnan kohteen kriittisyyttä. Asettamalla esimerkinomaisesti valittuja hankinnan kohteita Kraljic'in ostoportfolion kenttään nähdään mahdolliseksi arvioida hankinnan kohteelle hyödynnettävissä olevia hankintastrategioita. Kuviossa 4 olen sijoittanut hankinnan kohteita ostoportfolion kenttiin.



Kuvio 4: Esimerkki hankinnan kohteet sijoitettuna ostoportfolioon

Kuvion 4 pohjalta on jatkossa mahdollista lähteä arvioimaan eri hankintakohteille luotavia hankintastrategioita sen mukaan, miten hyvin toimittajamarkkinat ovat hallittavissa. Edelleen on kuitenkin huomioitava, että näin valitut hankinnan kohteet kätkevät edelleen taakseen useita eri toimittajia. Spend-aineiston perusteella on mahdollista ryhmittää toimittajat hankintakohteille. Samaa hankintakohdetta on toimittanut useita eri toimittajia. Analyysin perusteella ei yhtä toimittajaa ole asetettavissa ainoastaan yhteen nelikenttään. Sama toimittaja voi toisen hankinnan kohteen osalta olla Volyymituotteiden toimittaja ja toisaalta Pullonkaulatuotteen toimittaja toiselle hankintakohteelle. Analyysiä tulee purkaa edelleen, jotta strategiset toimittajat saadaan eriteltyä.

Lisäksi toimittajakantaa arvioitiin HUS Tietohallinnon toiminnanohjausjärjestelmässä olevien tietojen perusteella. Toiminnanohjausjärjestelmään on erikseen merkitty kriittisyydeltään korkeaksi arvioidut sovellukset ja niiden toimittajat. Tätä listausta käytetään nykyisin muun muassa strategisten toimittajien määrittelyyn. Yhdistämällä kulutiedot toiminnanohjausjärjestelmän tietoihin saatiin arvioksi, että noin 30 % hankinnoista kohdistui

näille kriittisten sovellusten toimittajille. Tämä voisi olla yksi mahdollinen luokittelutekijä jatkossa.

Analyysien tuloksena on todettavissa, että käytettävissä olevat tiedot HUS Tietohallinnon hankinnoista eivät ole riittävän tarkalla tasolla, jotta voitaisiin määrittää Ostoportfolion mukainen luokittelu täysin yksiselitteisesti pelkällä tietoaineistolla. Tietoaineistoa voidaan kuitenkin hyödyntää arviointien teossa aineistona. Laskuttavien toimittajien taustalla, alihankkijoina toimivat toimittajat jäävät tietoaineiston mukaisen analyysin ulkopuolelle. Tältä osin kaivataan tarkennuksia hankintatietoihin. Alihankkijoihin liittyvät riskit tulisi huomioida vaikka sopimuksellisesti sopimuskumppani vastaakin alihankkijoidensa toimista. Samoin hankitun hyödykkeen tiliöintiä voisi tarkentaa niin, että hankinnan kohde tarkentuisi esimerkiksi osaamistarpeen osalta.

Yhtenä mahdollisuutena voisi olla hankintojen toteumatietojen kytkeminen asianhallintajärjestelmässä oleviin sopimustietoihin. Samalla saataisiin sopimusten toteumatietoja tarkennettua ja hyödynnettäväksi sopimusten uusinnan yhteydessä.

6 Kehittämiskohteiden valinta ja toimeenpano

6.1 Kehittämiskohteiden valinta

Kehittämiskohteiden valintaa varten järjestettiin kaksi tilaisuutta, joissa esiteltiin toimittajahallinnan nykytilaa laatujärjestelmän kannalta. Tilaisuuksissa tarkasteltiin vuoden 2018 hankinnoista tehtyä spend-analyysiä ja siitä johdettuja luokitteluja ja ryhmittelyjä. Lopuksi tilaisuuksissa tehtiin Tuplatiimimenetelmällä ryhmätyö kehittämiskohteiden ideoimiseksi.

Tilaisuuksista koottiin raportti, jossa on kootusti tilaisuuden sisältö ja ryhmätyöissä esiin nousseet kehittämisideat. (Ks. liite 2: Tuplatiimiraportti).

Kehittämisideoista eniten kannatusta saivat kuviossa 5 olevat asiat.

Jatkuva koulutus ja perehdytys +	Luokittelu + +	ASKO Tarjouspyyntö -> tarjous -> hankintapäätös -> sopimus - Rakenteen selkiyttäminen +	
	Mittarit - selkeys, perusjuttu yhdenmukainen - Mittaustiedon automaattinen tuottaminen - Operatiivisen/taktisen/strategisen tason luokittelu - SLA-mittarit +	Sopimukset tutuksi - Tieto sopimusten sisällöstä tiedossa - Kapulanvaihto kuntoon +	
Yhteiset hankinta/kilpailutus- kierrokset - Vuosikello + + + +	Mittarit - minimivaatimukset + + + +	Tarkistuslista toimittajista - Erilaisiin tilanteisiin - Suorahankinnat - EU-kilpailutukset - ISO13485 hankinnat + +	Tiedon kulku - Operatiiviseen osallistuvien ja Strategiseen osallistuvien väliillä + +
Hankinnat "yhdestä putkesta" - Toimialajohtajien vastuu hankintaprosessissa +	Toimittajien "Trip Advisor" - Kriteerit näille peukutuksille +		

Kuvio 5: Ryhmätöissä tuotettuja kehittämissideoita

Selkeimmin ryhmätöissä tuotiin esiin tarve parantaa tiedonkulkua siinä vaiheessa, kun uusi hankintasopimus on kilpailutuksen jälkeen tehty. Kilpailutusta vetäneen tai hankinnan omistajan tulee huolehtia sopimussisällön ja hankinnan taustojen kertomisesta kun sopimusta aletaan toteuttamaan. Tällaisella "handover"-menettelyllä voidaan varmistaa sopimustiedon siirtyminen myös käytännön toteuttajille. Myös tiedon välittämistä sopimuksen voimassaoloaikana operatiivisen ja taktisen sekä strategisen tason henkilöiden välillä tulee tehostaa.

Lisäksi haluttaisiin, että asianhallintajärjestelmästä ("ASKO") olisi saatavilla selkeästi koko dokumentaatio kilpailutuksesta sopimusvaiheeseen. Myös toimittajia koskevan tiedon luokittelulle ja mittareiden rakentamiselle nähtiin nykyistä enemmän tarpeita.

Erilaisten tarkistuslistojen uskottiin parantavan toimittajayhteistyötä ja jatkuva koulutus toimittajahallinnan menettelyistä nähtiin mahdolliseksi keinoksi parantaa toimintaa.

HUS Tietohallinnon toimintasuunnitelmaan 2019 on kirjattu tavoitteita toimittajahallinnan kehittämiseksi. Ryhmätöiden tulokset vahvistavat näitä suunnitelmia monin kohdin. Vastuunsiirtoa kilpailutusvaiheesta sopimuksen aikaisille vastuuhenkilöille tulee vahvistaa.

Toimittajahallinnan koulutusta tulee lisätä, toimittajahallinnan mittaristoa ja luokittelua tulee kehittää ja yhteistyön laadunseurantaa tulee tehostaa varmistamalla hallintamallin mukaisten tapaamisten säännöllisyys.

6.2 Kehitystoimien jalkautus

HUS Tietohallinto tulosalueen johtoryhmälle esitellään toimenpide-ehdotus, jossa lueteltujen tavoitteiden toteuttamiseksi on tehty suunnitelma. Jo aiemmin on tehty päätös CRM-järjestelmän käyttöönottamisesta toimittajahallintaan. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää CRM-järjestelmään tehtävissä määrityksissä ja käyttöönotossa. Tässä hankkeessa on mahdollista kuvata tarkemmin mitä tietoa ja miten toimittajahallintaa varten tullaan keräämään.

7 Johtopäätökset

7.1 Tutkimuksen tulosten arviointi

Arvio toimittajahallinnan nykytilasta perustuu toimittajahallinnasta laadittuihin sisäisiin ohjeisiin ja laatudokumentteihin. Osa dokumentoiduista prosesseista ei ole vielä todellisesti käytössä ainakaan siinä laajuudessa, että prosessia hyödynnettäisiin kaikkiin toimittajasuhteisiin. Tämä ilmeni henkilöhaastattelussa ja toimittajahallinnan kehittämistilaisuuksissa käydyissä keskusteluissa. Dokumentoidut prosessit eivät toisaalta olleet ristiriidassa toiminnan kehittämistarpeiden kanssa.

Spend-analyysiin kerätty tieto oli vaikeasti kasattavissa kirjanpitoaineistosta. Kulukirjauksien jaksotukset ja ennusteita varten tehdyt manuaalikirjaukset ja niiden oikaisut vaikeuttivat aineiston käsittelyä. Aineiston kokoamista tulee kehittää, koska tutkimuksessa toteutetulla mallilla tietoa joutui käsittelemään rivi riviltä useampaan kertaan. Kulukirjaukset ja investointitileille tehdyt kirjaukset olivat eri raporteilla. Tietoaineistoa piti rikastaa muista tietolähteistä kerätyillä tiedoilla ja kirjausten rivitietoja tuli purkaa, jotta jako eri organisaatioille, tileille, projekteille ja kriittisille sovellustoimittajille oli mahdollista. Siltikään luokittelua ei saatu sellaiselle tasolle, jolla tarkemmin olisi voitu päätellä eri hankintakohteiden ja toimittajien strategista asettumista ostoportfolioon. Tuotettua tietoa tulee analysoida tarkemmin organisaatioyksiköiden sisällä.

Spend-analyysiin kerätyn tiedon luotettavuutta on tutkimuksen aikana arvioitu vertaamalla tuotettua aineistoa HUS Tietohallinnon virallisiin vuoden 2018 talousaineistoon ja pienistä eroista huolimatta analyysin aineistoa voidaan pitää riittävän luotettavana hankintojen luokitteluun ja hankintakohteiden arviointiin.

Aineiston vaikuttavuudesta ei tässä vaiheessa ole esitettävissä arvioita. Kehittämistilaisuuksissa aineistosta muodostetut ryhmittelyt herättivät kuitenkin keskustelua ja siltä osin uskon uuden tiedon vaikuttavan, kun samalla arvioidaan toimittajahallinnan kehittämistoimia. Kehittämistilaisuuksissa ideoidut, tarvittavat toimet olivat hyvin samansuuntaisia kuin HUS Tietohallinnon toimintasuunnitelmaan kirjatut toimittajahallinnan prosessin kehittämissuunnitelmat.

Kehittämisideoiden perusteella on olemassa tarve kehittää toimittajahallintaan liittyvää luokittelua ja mittaristoja. Tällä hetkellä käytettävissä oleva tieto ei ole riittävää eikä siitä ole käytettävissä analyysitietoa.

Toimittajahallintaan on selkeästi kiinnitetty HUS Tietohallinnossa huomiota laatusertifioinnin havaintojen jälkeen. Kehittämistoimet ovat tiedostettu ja tutkimus tukee sitä, että ne ovat saman suuntaisia vuoden 2019 toimintasuunnitelman kanssa. Toimintatutkimuksen kannalta tutkimuksessa ei onnistuttu, sillä todellista toiminnan muutosta ei mitattu ja luokitellun tiedon hyödyntämisestä saatava hyöty toiminnan muutoksena jäi tutkimuksessa selvittämättä.

Tietoaineistoa on parannettava, jotta hankintojen kohteista ja hankintalähteistä saadaan laadukkaampaa tietoa. Tietojen kokoaminen on tehtävä helpommaksi. Tietoa tulee koota sekä järjestelmän elinkaaren eri vaiheista että toimittajasuhteen elinkaaren eri vaiheista. Yhteisiin menettelyihin tulee kiinnittää huomiota kouluttamalla toimittajahallinnan periaatteita, muodostamalla eri tilanteisiin soveltuvia tarkistuslistoja ja selkiyttämällä vastuunsiirtoja siirryttäessä kilpailutusvaiheesta sopimuksen aikaiseen vaiheeseen.

7.2 Johtopäätökset

Tietohallinnossa toimittajasuhteet ovat pitkiä, mahdollisesti jopa kymmeniä vuosia. Toimittajasuhteen hallinnalla on merkitystä. Halutaan välttää toimittajalukkoja, jolloin ollaan riippuvaisia yhdestä toimittajasta. Toimittajalukko on kuitenkin mahdollinen jopa kriittiseksi arvioiduille järjestelmille, mikäli esimerkiksi on tehty täysin räätälöityjä ratkaisuja tai

jos markkinat ovat supistuneet ja ainoastaan yksi toimija hallitsee jotain järjestelmäaluetta.

Julkisia hankintoja ohjaa hankintalaki ja kilpailutukset koetaan aikaa vievinä ja byrokraattisina. Tietohallinnon hankinnat poikkeavat normaaleista tavara- ja palveluhankinnoista, koska usein hankintojen kohteena ovat projektitoimitukset, ohjelmistolisenssit, tuki- ja ylläpitopalvelut, tekniset laitteet, konsultointi- ja asiantuntijapalvelut tai pilvestä ostettavat kapasiteetti- tai sovelluspalvelut. Ict-hankinnoille ei yleensä määritellä nimikkeitä ja hankintojen seurantaan varten tietoa ei viedä tietojärjestelmiin, joista hankintatietoja voisi raportoida. Kuitenkin tarve hankinnan kohteisiin liittyvän toimittajakohtaisesti ja sopimustasoisesti koottavan tiedon keräämiselle on ilmeinen. Kerättävää tietoa tulee koota toimittajasuhteen ja hankinnan kohteiden koko elinkaaren ajalta.

Hankintalain mukainen kilpailutusprosessi ei ole esteenä tiedon keräämiselle eikä se määritä mitä tietoja toimittajista tai hankittavista tavaroista ja palveluista kerätään. Enemmänkin julkisissa hankinnoissa käytettävä, suhteellisen määrämuotoinen, kilpailutusprosessi tukee tällaisen tiedon tuottamista. Toimittajille asetettavat soveltuvuusvaatimukset referenssivaatimuksineen ovat yksi tietolähde ja toisaalta jo kilpailutusvaiheeseen luotu sopimusluonnos liitteineen määrittää niitä vaatimuksia, joita toimittajille ja hankinnan kohteille asetetaan.

Jos hankinnan strateginen asemoituminen on jo ennen kilpailutusta tiedossa, voidaan myös sopimukseen kuvattavaa hallintamallia tarkentaa sopimusluonnoksessa.

Hankintojen suunnittelua tulee kokonaisuutena kehittää ennakoivan suunnittelun suuntaan. Vuosittaisia hankintakohteita ja niiden markkinatilannetta pitää selvittää hyvissä ajoin, jotta voidaan asemoida hankinnan kohteita ostoportfolioon ja tuottaa hankintastrategisia päätöksiä.

HUSin hankintastrategiassa on kuvattu tarve tarkastella hankintoja HUS-tasoisesti. Hankintastrategian yhdeksi tavoitteeksi on määritelty ”HUS haluaa olla terveydenhuollon hankintojen edelläkävijä” ja sen tunnusmerkkeinä ovat muun muassa seuraavat asiat:

- Huomioidaan aidosti potilaiden tarpeet
- Hyödynnetään vahvan ostajan asemaa
- Toimitaan ketterästi ja hyödynnetään innovaatioita

- Toimitaan vastuullisesti

Keinona hankintastrategian määrittelemiseksi käytetään ostoportfoliota, jolla eri hankintakohteiden strategisia tavoitteita määritellään. (HUS Hankintastrategia, 2017.)

Lähteet

Arjan J. van Weele, 2014, Purchasing and Supply Chain Management, Cengage Learning EMEA

Euroopan unionin virallisessa lehdessä (EUVL L 74, 15.3.2008, s. 1—375), <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:074:0001:0375:FI:PDF> , Haettu 25.4.2018

Hankintalaki, 2016, 1397/2016 Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista, <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>, Haettu 25.4.2018

Hannu L. T. Heikkinen, Rauno Huttunen ja Pentti Moilanen toim., 1999, siinä tutkijamissä tekijä, Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja

Kari Helin, 2009, Tuplatiimi ”Tuumataalkoiden demokraattinen versio”, http://www.innotiimi.se/site/?lan=1&mode=tiedotteet&laji=2&tiedote_id=941, Haettu 25.4.2018
HILMA Julkiset hankinnat –verkkopalvelu: https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/code/cpv?field=search_cpv&value=&year=all, Haettu 25.4.2018

HUS Hankintastrategia, 2017, sisäinen dokumentti, Luottamuksellinen

HUS Tietohallinto, 2019, <https://www.hus.fi/hus-tietoa/liikelaitokset-ja-tukipalvelut/tietohallinto/Sivut/default.aspx>, Haettu 17.4.2019

HUS-Tietoa, 2019, <https://www.hus.fi/hus-tietoa/Sivut/default.aspx>, Haettu 17.4.2019

HUS Tietohallinnon tarjouspyyntöpohja, 2019

HUS Tietohallinto, Laatukäsikirja, 2018, HUS Tietohallinnon laatudokumentaatiot (Laadunhallinta/Toimittajahallinta) sisäinen dokumentti, Luottamuksellinen

HUS Tietohallinto, Toimittajariskien hallinta, 2018, HUS Tietohallinnon laatudokumentaatiot (Laadunhallinta/Toimittajahallinta/Toimittajariskien hallinta) sisäinen dokumentti, Luottamuksellinen

Iloranta K. ja Pajunen-Muhonen H., 2008, Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimitajamarkkinoiden hallintaan, Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy

Iloranta K. ja Pajunen-Muhonen H., 2012, Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimitajamarkkinoiden hallintaan, Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy

Innotiimi Oy:n esittely: http://www.innotiimi.se/site/?lan=1&page_id=8, Haettu 25.4.2018

Jarkko Immonen, Johdatus ohjelmistotuotantoon, 2002, luentomoniste, Joensuun yliopisto, http://cs.joensuu.fi/~jimmonen/jot_moniste/jot_moniste_121.html, Haettu 17.4.2019

Pareton periaate: https://fi.wikipedia.org/wiki/Pareton_periaate, Haettu 25.4.2018

Pekkala E. – Pohjonen M. – Huikko K. – Ukkola M., 2017, Hankintojen kilpailuttaminen 8. painos, Helsinki, Tietosanoma Oy

Jouni Sakki, 2009, Tilaus – Toimitusketjun hallinta 7. painos, Helsinki, Hakapaino Oy

Liite 1. Poimintaohjeet

Spend-analyysin muodostaminen

Pääkirjan raportti ”kulu-/menotilit”

Poiminta on suoritettu seuraavin ehdoin:

Yritys 20

Vastuuyksiköt 7400001 – 7433004

Erittelykoodi välillä 1 ja 2

Tilit 430010 – 495000

Tilikaudesta 01-18 – 12-18

Poimitut sarakkeet:

Tilipvm

Lähde

Tositelaji

Tositenro

Alakp.tosite

Erän nimi

Kirjauskoodi

Kuvaus

Vero

Debet

Kredit

Raportin summaustasot tileittäin.

Tili, tilin nimi, Alkusaldo, Kauden Debet, Kauden Kredit, Kauden loppusaldo

Raportin käsittely

Raportilla on poistettavia rivejä, jotta aineisto saadaan käsiteltävään muotoon.

Lähde-tietosarakkeen mukaan aineistossa on varsinaisten ostolaskutietojen lisäksi manuaalitositteita, joilla on oikaistu kuukausittaisia tilisummia. Tällaiset kausikohtaiset summat kumoavat toisensa, joten ne voidaan aineistosta poistaa. Toisaalta näiden manuaalikirjausten osalta ei myöskään ole selvittävässä Toimittaja-tietoa.

Lähde-sarakkeen mahdolliset arvot:

- Automaattinen kopiointi
- Lakentataulukko
- MAKSULIIKENNE
- Myyntireskontra

- Ostoreskontra
- Saatujen laskenta
- ”tyhjä”

Selvisi, että Laskentataulukkoina on manuaalisesti kirjattu laskujen jakso-
tuksia siten, että Ostoreskontra-rivillä on se osa laskua, joka kohdistuu ky-
seiselle kaudelle ja laskentataulukkoriveinä on viety laskulta ne jaksotetut
osat, jotka on kohdistettu muille kausille.

Jotta saadaan ostojen kokonaissumma, tulee kyseiset laskentataulukkorivit
laskea raporttiin mukaan, oikealle toimittajalle kohdistettuna.

Osa tiedoista on kootusti yhdessä sarakkeessa. Erän nimi-sarake, Kirjaus-
koodi-sarake ja Kuvaus-sarake tulee purkaa auki, jotta tieto saadaan käsi-
teltävään muotoon.

Poistettu rivit 1- 6.

Poistettu manuaalisesti välisummarivit.

Raportin aineistolle tehdyt toimenpiteet

- Poistetaan raportin otsikkotiedot riveillä 1 – 15. Raportilla on tilikohtaisesti summarivit, jotka tulee myös poistaa.
- Poistetaan ne (= > rivejä jäi 20 601 riviä) ja jäljempänä mainitut tilit (= > rivejä jäi 17719).
- Otetaan talteen kopio Tietohallinnon hankinnat 1-12 2018_TSu
- Kopioidaan koko taulukko siten, että viedään ainoastaan arvot uuteen taulukkoon. Näin poistetaan yhdistettyjen solujen vaikutus.
- Suoritetaan rivien lajittelu Lähde tiedoilla, jolloin voidaan poistaa rivit, joissa Lähde on:
 - Saatujen laskenta
 - Myyntireskontra
 - MAKSULIIKENNE
 - Automaattinen kopiointi
 - ja lopuksi muut turhat rivit
- Voidaan poistaa tilit:
 - 441001 Kokous- ja vierastarjoilut
 - 441002 Henkilökunnan työpaikkaruokailu-
tuki
 - 441003 Hotelli- ja ravintolapalvelut
 - 442020 Matkakustannukset ja päivärahat
 - 444014 Muun henkilöstön koulutus
 - 444030 Henkilökunnan virkistys
 - 444040 Työterveyshuoltopalvelut
 - 447010 – 447090
 - 452 – 457 -alkuiset

- 470-alkuiset
- 49-alkuiset
- Poistetaan tyhjät sarakkeet: B, C, E, F, H, I, K ja L.
- Lisätään riittävä määrä tyhjiä sarakkeita sarakkeen G (Kirjauskoodi) perään (n. 12) ja valitaan Tiedot – Teksti sarakkeisiin, jolloin avautuu Ohjattu toiminto. Paina Seuraava ja valitse Muu ja kenttään "." ja Seuraava ja Valmis. Sarakkeen tiedot on näin jaettu eri sarakkeisiin.
- Tehdään sama toimenpide Sarakkeen S (Kuvaus) osalle. Tässä voidaan käyttää myös funktiota (=POIMI.TEKSTI(S2;(KÄY.LÄPI(" , ";S2))+3;36)).
- Lisäksi kaivettu Lähde=Laskentataulukko-riveistä ne jaksotusrivit, joissa Kuvaus-kentässä on toimittajatieto ((=POIMI.TEKSTI(S2;(KÄY.LÄPI(" ";S2))+1;36)). Näiden osalta joudutaan manuaalisesti päivittämään luotua Toimittajakoodia. Toimittajakoodi on luotu sarakkeeseen U ottamalla sarakkeesta T 10 ensimmäistä merkkiä.
- Aineisto lajiteltiin sarakkeen U-mukaisesti ja lopusta poistettiin XX alkuiset, koska ne olivat lähinnä vastakirjauksia arvioille.
- Vastaavasti poistettiin Laskentataulukko-rivit
- (saatiin summa Debet-Kredit arvoksi: 100 690 014,38 ja tallennettiin tiedosto Spend-aineisto_1).
- Joudutaan poimimaan myös Laskentataulukko-rivit, jotta saadaan jaksotetut laskut mukaan.
Voidaan poistaa rivit, joissa ei ole toimittajatietoa eikä laskutietoa esim. " Toukokuusta myöhästynyt tukipalvelulaskutuksen Prima aineisto 2", koska näitä ei ole kohdennettavissa ja debet+kredit menee yleensä nolnaan.
- Loput rivit poistettu otannasta(aineisto_20190209_3.xls).
- Rivien osalta on purettu Kirjauskoodi- ja Kuvaus-kenttien sisällöt ja lisätty otsikot: Toimittaja, Projekti ja Organisaatio.

Saatiin 10 434 ostolasku- ja jaksotusriviä pääkirjasta.
Näiden Debet-arvo = 89 513 203,75 € ja Kredit-arvo =
2 980 683, 73 €, eli erotuksena saadaan 86 532 520,02 €.

Taulukon arvot vietiin uuteen laskentataulukkoon ja sarakkeita täydennettiin (PHAKU-funktiolla), jolloin saatiin osaan rivejä Tilin kuvaus, Organisaation kuvaus ja Projektin nimi. Toimittajatunnus-kentän arvot käytiin manuaalisesti läpi, tuplien poistamiseksi ja samalla poistettiin mahdolliset virheelliset rivit aineistosta.

Spendin muodostus

Spend-analyysi muodostettiin hyödyntämällä Excelin Pivot-taulukointia.

Pääkirjan raportti ”investoinnit”

Poiminta on suoritettu seuraavin ehdoin:

Yritys 20

Vastuuyksiköt 7400001 – 7433004

Tilit 118070 – 118090

Tilikaudesta 01-18 – 11-18

Poimitut sarakkeet:

Tilipvm

Lähde

Tositelaji

Tositenro

Alakp.tosite

Erän nimi

Kirjauskoodi

Kuvaus

Vero

Debet

Kredit

Raportin summaustasot tileittäin.

Tili, tilin nimi, Alkusaldo, Kauden Debet, Kauden Kredit, Kauden loppusaldo

Raportissa huomioitavaa ja aineistolle tehdyt toimenpiteet

Aineisto käsiteltiin vastaavasti kuin kulutilien raportti.

Muu aineisto

Lyhyt tililuettelo

Raportilla: Tili, tilin nimi

Tilikartta

Raportilla: Tulostilit 2018 ja Tasetilit 2018

Projektikoodit

HUS Tietohallinnon M-projektit

- projektikoodi
- Seloste

HUS Tietohallinnon K-projektit

- projektikoodi
- Seloste
- päävastuuyksikkö
- päävastuuyksikön nimi
- päävastuullinen M-projektikoodi
- poisto aika

Liite 2. Tuplatiimiraportti, Luottamuksellinen



HUS*

Raportti

TOIMITTAJAHALLINNAN KEHITTÄMISTILAISUUDET 9. JA 11.4.

19.4.2019/Sundman/Tuotepäällikkö

HUS*

TOIMITTAJAHALLINTAPROSESSI TIETOHALLINNON LAATUJÄRJESTELMÄ

- Hallintamalli toimittajan ja sopimuksen mukainen
- Huomioidaan riskit
- Käydään vuosikellolla ohjatusti läpi eri toimittajien tilanne ja tavataan toimittajia hallintamallin mukaisesti
- Mitä laatujärjestelmässämme sanotaan toimittajahallinnasta?
- Strategisten toimittajien seuranta- ja arviointimalli

2 18.4.2019

TOIMITTAJAHALLINTA LAATUKÄSIKIRJASSA



Toimittajahallintaa ohjaa kilpailutusvaiheessa tarjoajien soveltuvuuden selvittäminen

Sopimusvaiheessa määritellään hallintamalli sopimuskohtaisesti. Tavoitteena on win – win tilanne, jossa esimerkiksi kustannushyöty jakautuu osapuolten välillä.

”Hallinto-oppaassa kuvataan palvelutason seuranta ja yhteistyön menetelmät sekä strategisen kehittämisen ryhmään kuuluvat henkilöt”.

Toimittajat jaetaan seuraaviin:

- a) Strategiset
- b) Taktiset
- c) Operatiiviset
- d) Ei suurta merkitystä

Erityinen huomio kriittisten toimittajien seurannassa tai Ohjelmistotuotekehitykseen osallistuvilla toimittajilla (ISO13485-vaatimukset).

3 18.4.2019



TOIMITTAJAHALLINNAN PROSESSIT



Ohjaa eri vaiheissa tekemään asioita, jotka vähentävät toimittajariskiä tuotteen ja palvelun osalta.

HUSin tulee harjoittaa aktiivista markkina- ja toimittajaseurantaa.

Toimittajahallinnan prosessissa

- Pidetään yllä toimittajarekisteriä
- Suoritetaan toimittaja-arviointia
- Päivitetään toimittajaluokitusta
- Nimetään toimittajakohtainen vastuhenkilö
- Seurataan toimittajan suoriutumista ja kehittymistä
- Tehdään yhteistyötä toimittajasuhteen parantamiseksi

4 18.4.2019



TOIMITTAJAHALLINNAN PROSESSIN VAIHEET



Vaihe I: Kilpailutus

- Tavoitteena rajata toimittajariskiä
- Mahdollista luokitella alustavasti toimittajan luokitusta mm. sillä perusteella millainen on hankinnan kohde
 - Strateginen – Taktinen – Operatiivinen
- Mahdollisuus ennakoita toimittajariskiä tiukentamalla sopimusluonnoksen sisältöä

Vaihe II: Sopimuksen teko

- Tarkastetaan toimittajan todistukset ym. Selvitykset ennen sopimuksen tekoa
- Varmistetaan valitun toimittajan luokitus ja strategisen tason toimittajalle määritellään toimittajakohtainen vastuuhenkilö
- Päivitetään toimittajarekisteri

Vaihe III: Sopimuskausi

- Noudatetaan valittua hallintamallia
 - Poikkeamat, reklamaatiot, uhat ja mahdollisuudet, Lessons Learned
 - Strategisten toimittajien arviointi vuosittain (Ratkaisut ja tuotevalikoima, Palvelukyky ja Yritysriskit

Vaihe IV: Yhteistyön päättäminen

5 18.4.2019



TOIMITTAJARISKIEN HALLINTA



Kilpailutusvaiheessa tärkeintä selvittää toimittajan soveltuvuutta ja hankinnan kohteeseen liittyviä riskitekijöitä

Sopimusvaiheessa varaudutaan sopimussitoumusten pitämiseen:

- Toimittajan henkilöiden ja heidän osaamisen varmistaminen
- Laadulliset vaatimukset (mm. dokumentaation taso, standardit ja sertifiointit)
- Reagointi muutostilanteisiin – ilmoitusvelvollisuus
- Palvelutasomääritykset (SLA-sopimus)
- Reklamaatiot ja eskaloinnit

Riskiarvioinnit strategisten toimittajien osalta

- Excel-malli
- Tulosten läpikäynti myös toimittajien kanssa

6 18.4.2019



VUODEN 2018 HANKINNAT

HUS Tietohallinnon ulkoiset menot olivat vuonna 2018 yhteensä 123 miljoonaa euroa.

- Hankinnat jakautuivat A-, B- ja C-luokan toimittajille (80 – 20 säännöllä)
- Hankintojen kohdistuminen organisaatioille ja projekteille
- Hankintojen kohdistuminen toimittajille, jotka merkitty Efecteen kriittisyydeltään korkeaksi

Miten hankinnat tulisi luokitella, jotta voitaisiin katsoa niiden asetoitumista toimittajakentässä?

7 18.4.2019



ABC-ANALYYSI

Laskuttaneita toimittajia noin 311
Kokonaishankinnat 123,6 M€

A-luokan toimittajia 18 toimittajaa (80 % hankintojen arvosta)
B-luokan toimittajia 35 toimittajaa (16 % hankintojen arvosta)
C-luokan toimittajia 258 toimittajaa (4 % hankintojen arvosta)

ABC-analyysi			
Toimittaja	Hankinnat 2018		kum.%
AAAA1	20 747 517,28 €	20 747 517,28 €	16,8 % A
AAAA2	16 266 917,25 €	37 014 434,53 €	30,0 % A
AAAA3	14 139 919,79 €	51 154 354,32 €	41,4 % A
AAAA4	7 282 053,36 €	58 436 407,68 €	47,3 % A
AAAA5	7 187 671,96 €	65 624 079,64 €	53,1 % A
AAAA6	6 423 827,42 €	72 047 907,06 €	58,1 % A
AAAA7	5 908 552,79 €	77 956 460,85 €	63,1 % A
AAAA8	4 944 135,44 €	82 900 625,19 €	67,1 % A
AAAA9	4 255 249,75 €	87 155 874,94 €	70,6 % A
AAAA10	3 023 750,86 €	90 239 625,80 €	73,0 % A
AAAA11	2 803 687,38 €	93 043 313,18 €	75,3 % A
AAAA12	2 730 148,89 €	95 773 462,07 €	77,5 % A
AAAA13	2 654 128,23 €	98 427 590,30 €	79,7 % A
AAAA14	2 623 555,44 €	101 051 145,74 €	81,8 % A
AAAA15	1 813 965,38 €	102 865 111,12 €	83,3 % A
AAAA16	1 608 215,32 €	104 523 326,44 €	84,6 % A
AAAA17	1 184 547,41 €	105 707 863,85 €	85,6 % A
AAAA18	1 177 063,41 €	106 884 927,26 €	86,5 % A
AAAA19	917 616,31 €	107 802 543,57 €	87,3 % B
AAAA20	866 563,11 €	108 669 106,68 €	88,0 % B
AAAA21	701 794,00 €	109 370 900,68 €	88,5 % B
AAAA22	623 636,49 €	109 994 537,17 €	89,0 % B
AAAA23	566 254,39 €	110 560 791,56 €	89,5 % B

8 24.4.2019



TILEITTÄIN



Valtaosa hankinnoista kohdistuu harvoille tileille

TILI	HANKINNAT 2018
Asiantuntija- ja konsulttipalvelut	397 209,98 €
Atk-laitteet ja -ohjelmat	655 809,52 €
ICT-palvelut	89 460 617,19 €
IT-tarvikkeet	129 971,07 €
Jätehuoltopalvelut	56 921,88 €
Kalusto	115 105,44 €
Keh tietojärjestelmien ohjelmat ja oikeudet (5 v poisto)	17 642 712,83 €
Keh tietokoneohjelmat ja oikeudet (7v poisto)	4 500 235,45 €
Keh tietokoneohjelmistot (3v poisto)	631 722,08 €
Kirjallisuus ja lehdet	2 286,71 €
Koneiden ja laitteiden vuokrat	7 680 073,98 €
Koneiden, laitteiden ja kaluston kunnossapito	4 441,82 €
Muu materiaali	22 766,92 €
Muut koneet ja laitteet	580 075,93 €
Muut kuljetuspalvelut	6 994,65 €
Muut vuokrat	11 080,17 €
Painatukset, ilmoitukset ja markkinointi	20 664,06 €
Posti- ja kuriripalvelut	1 188 634,24 €
Rakennusten ja alueiden kunnossapidon materiaalit ja välineet	4 697,21 €
Rakennusten kunnossapito	285 542,12 €
Toimistotarvikkeet	39,00 €
Turvallisuuspalvelut	52 862,07 €
Vakuutukset	122,31 €
Yhteiset koulutukset	97 409,89 €

9 18.4.2019



PROJEKTEITTAIN JAKAUMA



Projekteja, joille kirjattu hankintoja yli 200

PROJEKTI	HANKINNAT 2018
SEURAKUNNAN KIRKONKÄLVIKÖINTI	12 566 411,34 €
OFFICE-ALUEIDEN KÄLVIKÖINTI	8 544 204,25 €
POTILASALUEIDEN KÄLVIKÖINTI	7 704 471,76 €
POTILASALUEIDEN KÄLVIKÖINTI	6 988 408,89 €
MYNTIALUEIDEN KÄLVIKÖINTI	4 345 554,67 €
HILJENNYT-ALUEIDEN KÄLVIKÖINTI	4 009 422,82 €
SÄHKÖINEN TUULIVOIMAVARUSTUS	3 642 082,32 €
REKUPROJEKTI	3 441 616,17 €
PIÄ TELAIT	3 380 218,40 €
KANSALLISET JA ALUEELLISET KÄLVIKÖINTI	3 886 287,39 €
Virtuaalikalvi	2 381 690,28 €
JOHDON TIE	2 187 907,85 €
PERUSINF	2 009 214,22 €
Palvelu	1 825 615,43 €
KANNE	1 724 545,59 €
HALLINTOALUEIDEN KÄLVIKÖINTI	1 643 838,07 €
TUULIVOIMAT	1 483 063,90 €
HALLINNO	1 430 683,27 €

HOITAJAKUTSUJÄRJESTELMÄ	1 180 899,82 €
TOIM1	1 105 211,05 €
TOIM2	1 555,24 €
TOIM3	1 078,88 €
TOIM4	9 629,41 €
TOIM5	26 236,12 €
TOIM6	15 076,21 €
TOIM7	1 500,00 €
TOIM8	230,00 €
TOIM9	20 372,90 €
HOITOALUEEN TYÖASEMAT	1 025 155,58 €
TOIM10	-1 721,27 €
TOIM11	1 019 066,85 €
TOIM12	7 610,00 €
HOITOSUJUN JÄRJESTELMÄ, ECOMED PCM, RAFAELA	88 604,71 €
TOIM20	97 670,91 €
TOIM21	933,80 €

10 5.5.2019



KRIITTISET TOIMITTAJAT (EFECTE)



Efecteen merkityt kriittisyydeltään korkeat toimittajat (16) toimivat useissa projekteissa

Projekti/Toimittaja	Kriittiset	Ei merkitty	Hankinnat yhteensä	TOIMITTAJAKOODI	HANKINNAT 2018
ALUEVÄRAUSPALVELUT 1.10.2017		145 508,98 €	145 508,98 €	88881	89 014,52 €
TOIM11		13 079,00 €	13 079,00 €	88882	7 187 671,96 €
TOIM12		131 833,98 €	131 833,98 €	88883	2 623 555,44 €
ALUELLINEN APUVÄLINEÄRJESTELMÄ		366 462,42 €	366 462,42 €	88884	31 889,56 €
TOIM22		871,88 €	871,88 €	88885	147 556,72 €
TOIM23		4 930,55 €	4 930,55 €	88886	20 747 517,28 €
TOIM24		360 860,00 €	360 860,00 €	88887	142 835,50 €
ALUEÄRJESTELMÄT, Navius	42 262,50 €	3 399 353,67 €	3 441 616,17 €	88888	301 329,41 €
TOIM33		3 399 353,67 €	3 399 353,67 €	88889	5 940,00 €
TOIM34	42 262,50 €		42 262,50 €	88890	
ANESTESIA- JA TEHOHOIDON TIETÄÄRJESTELMÄ, CARESUITE	2 940,00 €	438 463,96 €	441 403,96 €	88891	917 616,31 €
TOIM44		202 332,00 €	202 332,00 €	88892	2 803 687,38 €
TOIM45		208 236,96 €	208 236,96 €	88893	623 639,63 €
TOIM46	2 940,00 €		2 940,00 €	88894	12 096,00 €
TOIM47		8 254,84 €	8 254,84 €	88895	190 051,81 €
TOIM48		12 340,16 €	12 340,16 €	88896	56 382,70 €
TOIM49		7 500,00 €	7 500,00 €	88897	3 053 750,66 €
ANESTESIA TIETÄÄRJESTELMÄ, CENTRICITY ANAESTHESIA	60 287,01 €	12 899,08 €	73 186,09 €	88898	
TOIM55		5 503,24 €	5 503,24 €	Kaikki yhteensä	38 934 534,88 €
TOIM56		60 287,01 €	60 287,01 €		
TOIM57		7 395,84 €	7 395,84 €		
Acort Integrasor	421 003,96 €	262 444,63 €	683 448,59 €		
TOIM58		128 437,50 €	128 437,50 €		
TOIM59	307 857,96 €		307 857,96 €		
TOIM60	0,00 €		0,00 €		
TOIM61		61 506,00 €	61 506,00 €		
TOIM62		0,00 €	0,00 €		
TOIM63		0,00 €	0,00 €		
TOIM64		30 902,00 €	30 902,00 €		
TOIM65		15 979,63 €	15 979,63 €		
TOIM66		-5 005,00 €	-5 005,00 €		
TOIM67		118 151,00 €	118 151,00 €		
TOIM68		18 306,50 €	18 306,50 €		

11 24.4.2019



HUS HANKINTASTRATEGIA



Terveydenhuollon hankintojen kansallinen edelläkävijä

- Huomioidaan aidosti potilaiden tarpeet
- Hyödynnetään vahvan ostajan asemaa
- Toimitaan ketterästi ja hyödynnetään innovaatioita
- Toimitaan vastuullisesti

Hankintojen strateginen luokittelu

- Hankinnan volyymi suhteessa toimittajamarkkinoiden hallittavuuteen
- Ostoportfolio
 - Volyymituotteet ja palvelut
 - Rutiinituotteet ja palvelut
 - Strategiset tuotteet ja palvelut
 - Pullonkaulat tuotteet ja palvelut
- Hankinnan koko elinkaaren huomioiminen

12 18.4.2019



TIETOHALLINNON OSTOPORTFOLIO



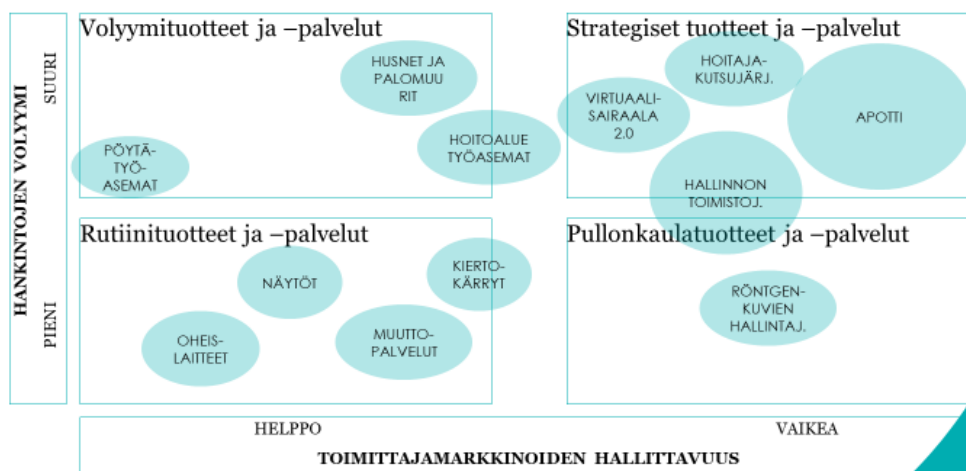
13 18.4.2019

TIETOHALLINNON OSTOPORTFOLIO



14 18.4.2019

TIETOHALLINNON OSTOPORTFOLIO



15 18.4.2019



TUPLATIIMI

Tuplatiimi on Innotiimi Oy:n kehittämä innovointiin tähtäävä kehittämismalli, jota on käytetty useissa yrityksissä ja kehityshankkeissa.

Tavoitteena on konkreettisesti tuottaa ratkaisuja olemassa oleviin haasteisiin.

Haasteemme tänään on:

Miten HUS Tietohallinnon toimittajahallintaa voidaan kehittää ja tehostaa?

16 18.4.2019

TUPLATIIMI-ISTUNTO



Yksi ajatus/idea A4-paperille vaakatasoon
Ei kritisoida toisten ajatuksia

O P E R A

1 + 3

17 18.4.2019



TUPLATIIMI-ISTUNNON 1 TULOKSET



Tuplatiimi-istuntoon 1 osallistuivat:



Tuplatiimi-istuntoon 2 osallistuivat:



Tilaisuus eteni O P E R A –mallin mukaisesti, eli ensin mietittiin vastauksia ohjauskysymykseen ” **Miten HUS Tietohallinnon toimittajahallintaa voidaan kehittää ja tehostaa?** ” 5 minuuttia itsekseen (O), jonka jälkeen keskusteltiin pareittain (P). Parit tuottivat sitten ideoita muille esiteltäväksi.

Esittelyvaiheessa (E) parit esittelivät omat ideansa, jonka jälkeen annettiin pareille vielä mahdollisuus tuottaa lisäksi ideoita. Näiden lisäideoiden esittelyn jälkeen edettiin Ristiinarviointiin (R).

Ristiinarvioinnissa parit päättivät mitä ideoita he kannattavat jatkotyöstämiseen. Tämä tehtiin antamalla plussia kannatettaville ideoille siten, että ainoastaan yhden plussan sai antaa oman parin idealle. Lopuksi käytiin läpi pisteitä saaneet ideat ja niistä muodostettiin ryhmittelyjä (A).

18 24.4.2019



TUPLATIIMI-ISTUNNON 1 TULOKSET



Jatkuva koulutus ja perehdytys +	Luokittelu + +	ASKO Tarjouspyyntö -> tarjous -> hankintapäätös -> sopimus - Rakenteen selkiyttäminen +
	Mittarit - selkeys, perusjuttu yhdenmukainen - Mittaustiedon automaattinen tuottaminen - Operatiivisen/taktisen/strategisen tason luokittelu - SLA-mittarit +	Sopimukset tutuksi - Tieto sopimusten sisällöstä tiedossa - Kapulanvaihto kuntoon +

Muita ideoituja olivat:

- Operatiivisen tason suunnittelu
- Toimittaja Kanban
- Tiedonkulun tehostaminen hallintamallin (operatiivinen/taktinen/strateginen) eri tasojen välillä
- Toimittajapalaverissa sisältö luokittelun mukaan
- Säännölliset palaverit

19 18.4.2019



TUPLATIIMI-ISTUNNON 2 TULOKSET



Yhteiset hankinta/klippailutus- kierrokset - Vuosikello + + +	Mittarit - minimivaatimukset + + +	Tarkistuslista toimittajista - Erilaisiin tilanteisiin - Suorahankinnat - EU-klippailutukset - ISO13485 hankinnat + +	Tiedon kulku - Operatiiviseen osallistuvien ja Strategiseen osallistuvien välillä + +
Hankinnat "yhdestä putkesta" - Toimialajohtajien vastuu hankintaprosessissa +	Toimittajien "Trip Advisor" - Kriteerit näille peukutuksille +		

Muita ideoituja olivat:

- Kansallisten lakien ja määräysten huomioiminen
- HUS asiakkuuden korostaminen – toimittajilla ei tulisi olla määräysvaltaa (esim. järjestelmäpäivitykset)
- Perehdytys "toimittajahallinta Tietohallinnossa" - verkkokurssi
- Toimittajien teettämät oma-arviot myös meille kootusti tiedoksi
- CRM
- Määritellyt tiedot kootaan kaikista toimittajista (Efecte / CRM)
- Nimetty / nimetyt yhteyshenkilöt

20 18.4.2019



TOIMITTAJAHALLINTA TOIMINTASUUNNITELMASSA 2019

HUS*

Vastuunsiirto hankintavaiheesta käyttöönottoon selkeäksi

⇒ Sopimustuntemuksen siirto

Toimittaja-CRM ja Efecten ”Lessons Learned”-osio

Toimittajahallinnan koulutukset

Toimittajahallinnan prosessimittaristo

Toimittajaluokittelun ajantasaistaminen

Nimetyt vastuuhenkilöt

Hallintamallin mukaiset menettelyt

21 18.4.2019

