

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

TIINA KANGAS

# **Toimittajahallinnan kehittäminen Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella**

TOIMITUSVERKOSTON KEHITTÄMINEN  
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA  
2024

## TIIVISTELMÄ

Kangas, Tiina: Toimittajahallinnan kehittäminen Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Tutkinto-ohjelma: Toimitusverkoston kehittäminen

Joulukuu 2024

Sivumäärä: 133

Tutkimuksen aiheena on toimittajahallinnan kehittäminen Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella (Keusote). Tutkimuksessa keskitytään selvittämään toimittajahallinnan nykytilaa sekä arvioimaan Cloudia-moduulin soveltuvuutta Keusoten tarpeisiin. Tavoitteena on tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia, joiden avulla toimittajahallintaa voidaan tehostaa ja tukea tulevaisuuden toimittajahallintamallin luomista. Kohdeorganisaatio vastaa sosiaali- ja terveystalouden järjestämisestä Keski-Uudenmaan alueella ja on toiminut nykyisessä muodossaan vuoden 2023 alusta lähtien osana sote-uudistusta. Tämä rakenneuudistus on edellyttänyt merkittäviä päivityksiä niin käytännön prosesseihin kuin käytettäviin järjestelmiin. Myös toimittajahallinnan näkökulmasta toiminnan päivittäminen on välttämätöntä, sillä strategiat ja ohjeet ovat kaivanneet ajankäytön mukauttamista.

Tutkimus on rajattu koskemaan Keusoten hankintojen ja toimittajahallinnan prosesseja sekä Cloudia-järjestelmän käyttömahdollisuuksia. Muiden julkisten hankintaprosessien, kuten kilpailutusten ja hankintapäätösten yksityiskohtainen tarkastelu, on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimus keskittyy kehitystarpeisiin toimittajahallinnan näkökulmasta.

Tutkimuksen lähestymistavoiksi on valittu kvalitatiivinen tapaustutkimus ja empiirinen oikeustutkimus. Kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa kartoitetaan toimittajahallinnan prosessien nykytilaa Keusotessa ja empiirisen oikeustutkimuksen avulla tarkastellaan, miten lainsäädäntö ja sääntely vaikuttavat toimittajahallinnan kehittämiseen julkisella sektorilla.

Päätutkimuskysymys on, millä toimenpiteillä toimittajahallintaa voidaan kehittää. Alatutkimuskysymykset tarkentavat, miten Cloudia-moduuli vastaa Keusoten tarpeisiin, mikä tuottaa lisäarvoa toimittajasuhteisiin ja mikä tieto on kriittisintä kehittämisessä. Tutkimusmenetelminä käytetään dokumenttianalyysiä, havainnointia ja kyselytutkimusta nykytilan ja kehitysehdotusten selvittämiseksi.

Tutkimus osoittaa, että Keusoten toimittajahallinnan kehittäminen vaatii prosessien selkeyttämistä, vastuullisuuskäytäntöjen vahvistamista ja järjestelmien tehokkaampaa käyttöä. Cloudia-toimittajahallinnan moduuli voi parantaa toimittajaseurantaa, yhteydenpitoa ja arviointia. Ehdotukset kattavat myös järjestelmäintegraatioiden kehittämisen, roolijaon selkeyttämisen ja vastuullisen toiminnan vahvistamisen.

Avainsanat: toimittajahallinta, Cloudia, julkiset hankinnat, hyvinvointialue

## ABSTRACT

Kangas, Tiina: Development of Supplier Management in the Central Uusimaa Wellbeing Services County

Master's Thesis

Degree Programme: Supply Network Development

December 2024

Number of pages: 133

The topic of this study was the development of supplier management within the Central Uusimaa Wellbeing Services County (Keusote). The study focused on investigating the current state of supplier management and assessing the suitability of the Cloudia module for Keusote's needs. The objective was to provide concrete development suggestions to enhance supplier management and support the creation of a future supplier management model.

The target organization, responsible for social and healthcare services in Central Uusimaa, has been operating since 2023 as part of the national healthcare reform. This reform required significant updates to processes and systems, including supplier management, where strategies and guidelines needed modernization.

The study focused on Keusote's procurement and supplier management processes, excluding competitive tendering and procurement decisions. The qualitative case study assessed the current state of supplier management, while empirical legal research examined the impact of legislation on public sector supplier management.

The main research question explored how supplier management can be improved, focusing on utilizing the Cloudia module, enhancing supplier relationships, and identifying critical information for development. The methods included document analysis, observation, and a survey to assess the current state and suggest improvements.

The study revealed that the Cloudia module could significantly enhance supplier tracking, communication, and evaluation. It also recommended standardizing practices and registers for efficiency, including clearer role definitions and system integration improvements.

Keywords: supplier management, Cloudia, public procurement, wellbeing services county

## ALKUSANAT

Opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä ja monivaiheinen matka, johon on mahtunut monia haasteita ja hidasteita. Aihe on muotoutunut useaan otteeseen, mutta lopulta siitä on kehkeytynyt kokonaisuus, joka heijastaa omaa kasvuani ja oppimistani.

Kiitän Keski-Uudenmaan hyvinvointialuetta erityisesti siitä, että sain mahdollisuuden työstää aihetta organisaatiossa, jossa itsekin työskentelen. Kiitän myös läheisiäni, jotka ovat jaksaneet tukea, kannustaa ja motivoida minua tämän prosessin aikana. Lisäksi suuret kiitokset opettajilleni, jotka ovat rohkaistaneet ja ohjanneet viemään tämän projektin päätökseen.

Vaikka matka ei ole ollut helppo monien osatekijöiden vuoksi, se on ehdottomasti ollut vaivan arvoinen. Tämä prosessi on avartanut näkemyksiäni, opettanut paljon ja antanut lisämotivaatiota tulevaisuuden haasteisiin.

The thesis process is a long and multi-stage journey, which has included many challenges and setbacks. The topic has taken shape several times, but it has developed into a whole that reflects my own growth and learning.

I thank the Central Uusimaa welfare region for giving me the opportunity to work on the topic in the organization where I myself especially work. I also thank my loved ones who have been able to support, encourage and motivate me during this process. Also, many thanks to my teachers who have encouraged and guided me to complete this project.

If the journey has not been easy due to many factors, it has been worth the effort, I suggest. This process has broadened my views, taught me a lot and added motivation for future challenges.

.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	7
2 TYÖN TAUSTA.....	8
2.1 Kohdeorganisaatio .....	8
2.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	10
2.3 Tutkimuskysymykset .....	12
2.4 Työn viitekehys.....	12
3 JULKISET HANKINNAT, NIIDEN PROSESSIT SEKÄ LAIN- SÄÄDÄNTÖ	14
3.1 Julkisten hankintojen lainsäädännöllinen kehys .....	14
3.2 Hankintaprosessien rakenne ja vaiheet.....	16
3.3 Kestävyys ja vastuullisuus julkisissa hankinnoissa.....	19
3.4 Hankintojen valvonta, seuranta ja riskienhallinta.....	20
4 TOIMITTAJAHALLINTA.....	24
4.1 Toimittajahallinnan määritelmä ja keskeiset periaatteet .....	24
4.2 Strateginen toimittajahallinta ja hankintastrategiat julkisissa hankinnoissa .....	27
4.3 Toimittajien segmentointi ja arviointi.....	29
5 JÄRJESTELMÄT JA INTEGRAATIOT TOIMITTAJAHALLINNASSA .....	30
5.1 Digitalisaation rooli toimittajahallinnassa .....	31
5.2 Esimerkkijärjestelmät toimittajahallinnassa .....	32
6 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	33
6.1 Tutkimuksen lähestymistapa .....	33
6.2 Tiedonkeruun menetelmät.....	35
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT .....	36
7.1 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu .....	36
7.2 Toimittajahallinnan nykytila ja strategiset lähtökohdat.....	42
7.2.1 Yleiskatsaus Keusoten toimittajahallintaan ja kehitystarpeisiin..	42
7.2.2 Keusoten strategisten linjausten vaikutus hankintatoimintaan ...	43
7.2.3 Hankintojen strateginen kehittämisohjelma toimittajahallinnan kehittämisen viitekehystenä.....	46
7.3 Järjestelmien käyttö ja toimittajahallinnan digitalisaatio Keusotessa ..	48
7.3.1 Teams-työtilojen uudistaminen ja vaikutukset toimittajahallintaan .....	50
7.3.2 CaseM järjestelmän käyttö ja rooli Keusoten toimittajahallinnassa .....	51
7.3.3 Cloudia-järjestelmän käyttö Keusoten hankintaprosesseissa ....	53

7.3.4	Cloudia-reklamaatio-osion käyttö.....	54
7.3.5	Cloudia-toimittajahallintamoduulin käyttökartoitus Keusotessa .	57
7.3.6	Hyvinvointialueiden kyselyn tulokset Cloudia-järjestelmän käytöstä.....	61
7.4	Hinnankorotusprosessinhallinta Keusoten toimittajahallinnassa .....	65
7.5	Keusoten toimittajasuhteiden keskeiset prosessit ja valvonta .....	72
7.5.1	Tarjousten käsittelyprosessin, dokumentaation ja aikatauluhaasteiden nykytilan kuvaus .....	73
7.5.2	Tilaajavastuuasioiden nykytila- ja prosessikuvaus.....	76
7.5.3	Sopimushallinnan prosessin nykytila ja kehitystarpeet .....	79
7.5.4	Reklamaatiokäytäntöjen nykytila.....	81
7.5.5	Rikosrekisteriotteiden tarkastusprosessin nykytilakuvaukset.....	84
7.5.6	Pakotteisiin liittyvän toimittajahallinnan nykytilakuvaus.....	85
7.5.7	Valvontaproessin yleinen kuvaus ja nykytilan tarkastelu Keusotessa .....	88
8	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	94
8.1	Vastaavuudet tutkimuskysymyksiin .....	94
8.2	Keskeiset havainnot .....	99
8.2.1	Strateginen johdonmukaisuus ja kehitystarpeet .....	99
8.2.2	Toimittajahallinta ja vastuullisuuden seuranta .....	101
8.2.3	Prosessien ja järjestelmien kehittäminen.....	105
9	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	107
9.1	Toimittajahallinnan nykytilan yleinen arviointi ja keskeiset johtopäätökset kohdeorganisaatiossa .....	108
9.2	Vastuullisuuden ja strategioiden vaikutus toimittajahallintaan: johtopäätökset, kehitysehdotukset ja tutkimuksen laajempi konteksti .....	110
9.3	Digitalisaation ja järjestelmäintegraation kehittäminen toimittajahallinnassa – johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	114
9.4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset toimittajahallinnan prosessien yhtenäistämiseksi ja roolien selkeyttämiseksi.....	115
9.5	Yhteenveto Keusoten toimittajahallinnan kehittämisehdotuksista ja johtopäätöksistä .....	118
10	POHDINTA .....	122
10.1	Eettinen ja luotettavuuspohdinta .....	122
10.2	Tutkimuksen yhteenveto.....	124
	LÄHTEET.....	128

## 1 JOHDANTO

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella toimittajahallinta on olennainen osa hankintatoimea, johon kuuluvat kilpailutusprosessit, yhteydenotot, tapaamiset ja sopimukset. Toimittajahallinta kattaa hankinnan koko elinkaaren, ja siihen osallistuvat myös muut organisaation yksiköt, mikä edellyttää yhtenäistä toimintatapaa (Valtiovarainministeriö, 2023, s. 279–283).

Vuoden 2023 alussa perustetut hyvinvointialueet toivat sote-uudistuksen myötä merkittäviä muutoksia toimintatapoihin ja järjestelmiin. Hankintojen strateginen kehittäminen on olennainen osa hyvinvointialueiden toiminnan vakiinnuttamista. Hankintaprosessien ja toimittajasuhteiden hallinnan on varmistettava tehokkuus, kilpailukyky ja läpinäkyvyys hyödyntämällä tarkoituksenmukaisia järjestelmiä ja työkaluja.

Tämä tutkimus sijoittuu strategisen muutoksen vaiheeseen, jossa aiempi vuoden 2019 hankintastrategia on ollut päivitystarpeessa ja uudet ohjelmat, kuten hyvinvointialueohjelma ja hankintojen strateginen kehittämisohjelma, ovat olleet vasta käynnistymässä. Tämä on tuonut mukanaan sekä haasteita että mahdollisuuksia erityisesti toimittajahallinnan kehittämiseksi.

Toimittajat ovat organisaation keskeisiä resursseja, ja toimittajahallinnan yhtenäistämiseksi tarvitaan selkeitä toimintamalleja, päivitettyjä käytäntöjä, digitaalisia työkaluja ja integraatioita. Tämä opinnäytetyö kartoittaa Keusoten toimittajahallinnan nykytilan ja tutkii Cludia-ohjelmiston toimittajahallintamoduulin hyödyntämistä osana hankintojen strategisen kehittämisohjelman linjauksia sekä esittää konkreettisia kehitysehdotuksia tulevaisuuden toimittajahallintamallin luomiseksi.

## 2 TYÖN TAUSTA

### 2.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa ja toimeksiantajana on julkinen organisaatio, Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, jäljempänä Keusote, joka vastaa sosiaali- ja terveystalveluiden järjestämisestä alueellaan. Keusote on perustettu 1.1.2023 voimaan tulleen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen myötä, jolloin vastuu näiden palveluiden tarjoamisesta on siirtynyt kunnista ja kuntayhtymistä hyvinvointialueille. Tämä rakenneuudistus on merkinnyt suurta muutosta, jossa toimintatapoja on muutettu radikaalisti.

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue on syntynyt Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän tilalle. Sote-kuntayhtymän perustaminen vuonna 2017 on valmistellut alueen siirtymistä hyvinvointialueeksi, ja vastuuta sosiaali- ja terveystalveluiden järjestämisestä alettiin siirtää kuntayhtymälle 1.1.2019. Hyvinvointialueeseen kuuluvat Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen, Tuusula, Hyvinkää ja Järvenpää, ja alueella asuu noin 200 000 henkilöä. (Keski-Uudenmaan Hyvinvointialue, 2024.) HUS-järjestämissopimus linjaa erikoissairaanhoidon työnjakoa. Keusoten tehtävänä on tarjota laadukkaita ja asiakaslähtöisiä sosiaali- ja terveystalveluja kaikille alueen asukkaille tasa-arvoisesti. Arvoina ovat ihmislähtöisyys, yhteistyö ja vaikuttavuus. (Yhtymävaltuusto, 2019.)

Keusoten organisaatio on jaettu kolmeen palvelualueeseen:

1. Terveystalvelut ja sairaanhoito (TEPASA)
2. Aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalitalvelut sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut (MIELA)
3. Ikäihmistien ja vammaisten palvelut (IKVA)

Lisäksi on strateginen kehittäminen ja tukitalvelut -tulosalue, joka kattaa muun muassa järjestäjän palvelut ja yhteiset palvelut, mukaan lukien demokratia- ja hallintotalvelut, joihin hankintatalvelutkin kuuluvat. (Yhtymävaltuusto, 2019.)

Hyvinvointialue on itsenäinen julkisoikeudellinen yksikkö, joka toimii erillään kunnista ja valtiosta sekä hallinnoi oman alueensa asioita itse. Hyvinvointialueen talous perustuu pääasiassa valtion tukeen sekä osittain maksutuloihin. Keusoten vuoden 2023 rahoitustaso oli noin 740 miljoonaa. Alueen päätöksentekovalta on aluevaltuustolla, joka valitaan aluevaaleissa. Keusote on merkittävä työnantaja alueella, työllistäen noin 4000 henkilöä. (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, 2024.)

Hankintapalvelut ovat merkittävä osa Keusoten toimintaa, sillä lähes 50 % alueen palveluista toteutetaan ostopalveluina. Hankintapalvelut vastaavat Cloudia- kilpailutus- ja sopimushallintajärjestelmistä sekä tarjoavat tukea julkisiin hankintoihin liittyvissä kysymyksissä. Hankintapalveluiden henkilöstöön kuuluvat hankintapäällikkö, johtava hankinta-asiantuntija, viisi hankinta-asiantuntijaa, johdon assistentti ja lakimies. ICT-hankinnoista vastaa tietohallintopäällikkö tiimeineen. Hankintatiimi kehittää ja toteuttaa hankintastrategioita sekä järjestelmiä, edistää yhteishankintoja, hallinnoi osaltaan toimittajasuhteita sekä varmistaa kilpailutuksilla kustannustehokkaat hankinnat, jotka tukevat Keusoten tavoitteita. Hankintatiimi koordinoi ja hallinnoi koko hankintaprosessia alkaen tarpeen tunnistamisesta palvelualueilta saatujen signaalien pohjalta aina sopimuksen solmimiseen asti. Kilpailutuksia valmistellaan yhdessä yksiköiden kanssa, jolloin yksiköt laativat palveluille ja hankintatarpeille palvelukuvaukset ja sisältövaatimukset varmistuen, että hankinnat vastaavat tarkasti Keusoten tarpeisiin. Ja vaikka palvelualueet hoitavat pääsääntöisesti sopimuksen aikaisen käytännön yhteydenpidon toimittajien suuntaan, hankintatiimi tarjoaa edelleen tukea ja käsittelee myös toimittajahallintaan liittyviä yhteydenottoja palvelualueilta ja toimittajilta sopimuksen toiminnan aikana. Toimittajakunta koostuu 2510 toimittajasta. (Yhtymävaltuusto, 2019, s. 3, 8–11.)

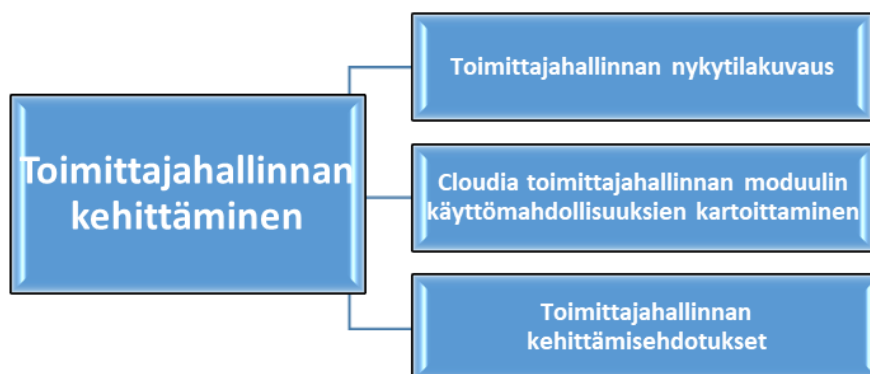
Hankintaprosessit Keusotessa vaihtelevat suorahankinnoista sidosyksikkö-hankintoihin, horisontaaliseen yhteistyöhön, hankintarenkaisiin ja yhteishankintayksikkö-hankintoihin esimerkiksi Hansel, Sarastia, kansallisiin ja EU-hankintoihin sekä käyttöoikeushankintoihin (leasing) ja pienhankintoihin. Pienhankintaa tehdään hajautetusti alueilla ja kynnysarvot ylittävien hankintojen osalta

hankintapalvelut tekevät kiinteää yhteistyötä palvelualueiden kanssa. (Yhtymävaltuusto, 2019, s. 8.)

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen hankintaohjeet on päivitetty ja hyväksytty aluehallituksessa 23.4.2024. Hankintaohje kattaa kansallisen kynnyksarvon ja EU-kynnyksarvon ylittävät hankinnat, ja pienhankintaohje koskee kansallisen kynnyksarvon alittavia hankintoja. Näihin ohjeisiin on lisätty muun muassa esteellisyysäännöksiä, tietosuojan vaikutustenarvioinnin alkukartoitusta sekä vastuullisuutta koskevia näkökohtia, joita otetaan huomioon toimittajahallinnan kehittämisessä.

## 2.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksessa kuvataan toimittajahallinnan nykytila ja arvioidaan Cludia-toimittajahallintamoduulin käyttömahdollisuuksia osana Keusoten hankintatoimintaa. Tarkoituksena on arvioida moduulin toimivuutta ja esittää toiminnan osalta kehittämissuhteita, jotka tukevat toimittajahallinnan tehostamista ja strategisten tavoitteiden saavuttamista. Tutkimus nivoo yhteen nykytilan analyysin ja hankintojen strategisen kehittämissuhteen linjaukset, tarjoten pohjan toimittajahallinnan mallin kehittämiselle, joka vastaa Keusoten tarpeisiin. Tutkimuksen tavoitteet on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen tavoitteet

Julkisissa hankinnoissa on noudatettava hankintalain 1397/2016 ja siihen liittyvien asetusten vaatimuksia, jotka määrittävät selkeät rajat toimittajien

kohtelulle. Hankintalain 1 luvun 3 § edellyttää, että hankintayksiköt kohtelevat toimittajia tasapuolisesti ja syrjimättömästi sekä noudattavat avoimuutta ja suhteellisuusperiaatetta. Näiden vaatimusten mukaisesti Keusoten on huomioitava, että ClouDia-toimittajahallinnan moduulin käyttö mahdollistaa toimittajasuhteiden arvioinnin ja vähimmäisvaatimusten, kuten luottoluokitusten, suunnittelun, kuitenkin perusteettomasti sulkematta tiettyjä toimittajaryhmiä tai pienempiä toimijoita kilpailutusten ulkopuolelle.

ClouDia-moduuli on suunniteltu palvelemaan monenlaisten organisaatioiden tarpeita, mutta sen käytössä on huolehdittava, että järjestelmä tukee hankintalain periaatteita ja julkisten hankintojen tavoitteita, kuten vastuullisuutta ja kustannustehokkuutta. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka hyvin ClouDia-moduuli soveltuu Keusoten toimittajahallintaan ja millainen vaikutus sen käyttöönotolla on toimittajahallinnan kehittämiseen myös vastuullisuuden, tasapuolisuuden ja avoimuuden näkökulmista.

Hankintojen elinkaari on tiiviisti kytköksissä Keusoten muiden palvelualueiden talous- ja hankintaprosesseihin. Toimittajien kanssa tehtävä yhteistyö on merkittävä osa prosessien sujuvuutta, erityisesti resurssien näkökulmasta. Käytännössä esiintyy päällekkäisiä toimenpiteitä niin hankintapalveluissa kuin muilla palvelualueilla, ja eri osapuolten välinen tiedonkulku aiheuttaa rinnakkaisia yhteydenottoja, vaikka ohjeistuksia olisi olemassa. Raportointi ja koonnit hoidetaan usein Excel-taulukoilla, ja toimittajarekistereitä voi olla useita. Tavoitteena on selkeyttää toimintatapoja, roolien jakoa ja näkökulmia, sekä tarjota johdatusta toiminnan kehittämiseen.

Koska toimittajahallinta on laaja aihe, tutkimus keskittyy organisaation nykytilan kartoittamiseen lähinnä organisaation näkökulmasta, ClouDia-järjestelmän toimittajahallinnan moduulin testaamiseen ja kehitysehdotuksiin. Keusotella on käytössä useita ClouDia-järjestelmän moduuleja, ja toimittajahallinnan moduuli on jo olemassa, mutta sen käyttöön ottamisen yhteydessä testataan sen soveltuvuutta käytännön toimintaan. Testaus kattaa muun muassa toimittajaluokittelun, toimittajien systemaattisen seurannan, yhteydenpidon toimittajiin, toimittajien arvioinnin sekä taloudellisen seurannan. Lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan mahdolliset järjestelmäintegraatiotarpeet, mutta integraatio-

tarpeiden kustannusten määrittely ja selvitys rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle ja käsitellään jatkokehityksen yhteydessä. Tavoitteena on vähentää riippuvuutta rinnakkaisesta seurannasta ja kehittää hajautettuja toimintatapoja. Lisäksi tutkimuksen ulkopuolelle jää tarkempi perehtyminen julkisen hankintalain määrittelemiin toimittajavalintamenettelyihin.

### 2.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on: Millä toimenpiteillä toimittajahallintaa voidaan kehittää?

Alatutkimuskysymykset tarkentavat päätutkimuskysymystä seuraavasti:

1. Kuinka Cloudia-toimittajahallinnan moduulia voidaan hyödyntää toimittajahallinnassa? Tämä kysymys liittyy teknologian käyttöön toimittajahallinnan tehostamisessa.
2. Mikä tuottaa lisäarvoa organisaation ja toimittajien välisiin suhteisiin? Tämä kysymys tarkastelee arvoa luovia tekijöitä toimittajasuhteissa.
3. Mikä tieto on kriittisintä toimittajahallinnan kehittämisessä, ja miten sitä tulisi hyödyntää? Tämä kysymys korostaa tiedon merkitystä toimittajahallinnassa.

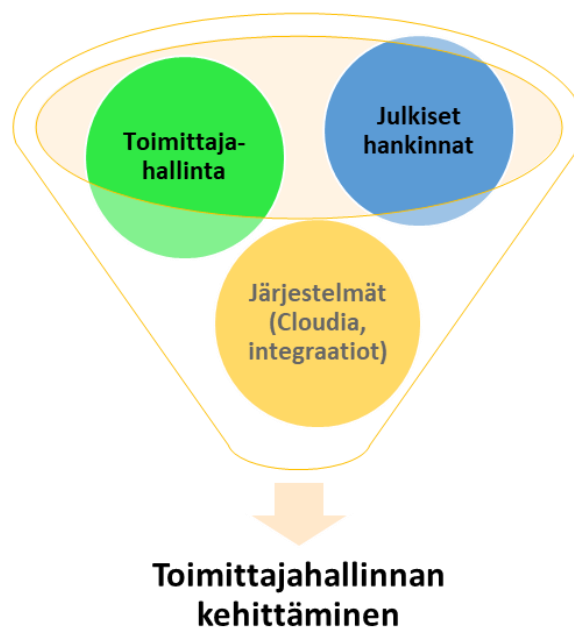
Tutkimuskysymykset perustuvat toimittajahallinnan teoreettisiin näkökulmiin ja käytännön haasteisiin.

### 2.4 Työn viitekehys

On tärkeää tuntea aihealue ja olennaista löytää myös näkökulmia, jotta kehittämistyössä voidaan edetä. Sitä tietoa, joka on olemassa ja johon kehittämistyön toteutuminen perustuu, kutsutaan tietoperustaksi. Tietoperustaan luetaan aiheeseen liittyvät keskeisimmät teoriat ja mallit sekä uusimmat tutkimukset. Teoria muodostuu joukosta lakeja tai määritelmiä, jotka systematisoivat jonkin ilmiön ja antavat ohjeita tiedon etsintään sekä samalla jäsentävät kerättyä

tietoa. Teoreettinen viitekehys havainnollistaa raamit, joihin tutkimuksella luodaan uutta tietoa. (Ojasalo ym., 2020, s. 34.)

Kuviossa 2 esitetään tutkimuksen viitekehys, jossa kulminoituu toimittajahallinnan kehittäminen Keusoten uudessa toimintaympäristössä. Viitekehysten kolme keskeistä elementtiä – toimittajahallinta, julkiset hankinnat ja järjestelmät – muodostavat perustan, jonka varaan kehittämistyö rakentuu. Kehittäminen perustuu toimittajahallinnan nykytilan kuvaukseen ja Clodia-järjestelmän käyttömahdollisuuksien selvittämiseen, huomioiden ajantasainen lainsäädäntö.



Kuvio 2. Tutkimuksen viitekehys

Viitekehysten mukaan toimittajahallinta ja julkiset hankinnat nivoutuvat tiiviisti yhteen. Julkiset hankinnat asettavat ne säännöt ja puitteet, joiden mukaan toimittajahallinta voidaan järjestää, varmistaen julkisten varojen tehokkaan ja vastuullisen käytön. Toimittajahallinta puolestaan mahdollistaa toimittajasuhteiden systemaattisen hallinnan, mikä tukee hankintaprosessien sujuvuutta ja vastaa lainsäädännön vaatimuksiin.

Järjestelmät, kuten Clodia, tukevat toimittajahallinnan ja julkisten hankintojen prosesseja tarjoamalla työkaluja esimerkiksi toimittajien luokitteluun, seurantaan ja viestintään. Nämä järjestelmät auttavat keskittämään tiedon ja

mahdollistavat prosessien automatisoinnin, mikä parantaa toimintatehokkuutta ja riskienhallintaa.

### 3 JULKISET HANKINNAT, NIIDEN PROSESSIT SEKÄ LAINSÄÄDÄNTÖ

#### 3.1 Julkisten hankintojen lainsäädännöllinen kehys

Julkiset hankinnat muodostavat toimittajahallinnan perustan ja määrittelevät prosessien säännöt sekä puitteet julkisten varojen tehokkaalle ja vastuulliselle käytölle. Hankintalain keskeiset periaatteet – tasapuolisuus, syrjimättömyys, avoimuus ja suhteellisuus – varmistavat, että hankintaprosessi toteutetaan oikeudenmukaisesti ja läpinäkyvästi (Hankintalaki, 1 luku 3 § 1 mom). Lisäksi julkisten hankintojen tavoitteena on edistää laadukkaita ja innovatiivisia ratkaisuja sekä turvata yritysten tasavertainen kilpailuasema (Hankintalaki, 2 luku).

Julkiset hankinnat käsittävät kaikki palvelu-, tavara- ja rakennusurakkahankinnat, joita julkisen sektorin hankintayksiköt – kuten valtio, hyvinvointialueet, kuntayhtymät ja muut julkisoikeudelliset toimijat – toteuttavat organisaationsa ulkopuolelta julkisilla varoilla. Hankintalaki korostaa hankintayksiköiden vastuuta hankintojen taloudellisuuden, ympäristö- ja sosiaalinelokulmien sekä toimittajien vastuullisuuden varmistamisessa. Toimittajahallinnan näkökulmasta on keskeistä, että prosessit sujuvat saumattomasti ja että yhteistyö toimittajien kanssa perustuu avoimeen ja läpinäkyvään vuorovaikutukseen. (Voutilainen & Määttä, 2023, s. 19–20.)

Toimittajalla viitataan yksityisiin yrityksiin ja kolmannen sektorin toimijoihin, jotka tarjoavat markkinoilla tuotteita ja palveluita julkisille hankkijoille. Toimittajat, jotka jättävät tarjouksen, ovat hankintaprosessissa tarjoajia, ja ne, jotka ilmaisevat kiinnostuksensa rajoitetuissa menettelyissä, ovat ehdokkaita. (Voutilainen & Määttä, 2023, s. 19–20.)

Hankintalainsäädännön perustana toimivat EU-direktiivit 2014/24/EU ja 2014/25/EU, jotka ohjaavat julkisia hankintoja kaikkialla Euroopan unionissa. Näiden direktiivien tarkoituksena on harmonisoida julkisten hankintojen sääntelyä jäsenvaltioissa ja edistää sisämarkkinoiden toimintaa. Kansallinen hankintalaki 1397/2016 implementoi nämä direktiivit Suomen lainsäädäntöön, mukauttaen ne kansallisiin tarpeisiin ja erityispiirteisiin (Voutilainen & Määttä, 2023, s. 25). Direktiivit korostavat erityisesti pk-yritysten mahdollisuuksia osallistua hankintoihin sekä taloudellisuuden, tehokkuuden ja kestävyuden edistämistä julkisella sektorilla. GDPR-asetuksen EU 2016/679 (General Data Protection Regulation) vaatimukset koskevat erityisesti henkilötietojen käsittelyä julkisissa hankinnoissa, kuten tarjouskilpailujen ja sopimushallinnan yhteydessä. Tämä Euroopan unionin tietosuoja-asetus säätelee, kuinka henkilötietoja kerätään, käsitellään ja säilytetään organisaatioissa, ja sen tarkoituksena on suojella yksityishenkilöiden tietosuojaa ja oikeuksia. (EU-direktiivi 2014/24/EU, artikkelit 1 ja 18; EU tietosuoja-asetus, 2016/679.)

Sosiaali- ja terveystalouden valvontalaki 741/2023 tuo erityisiä velvoitteita sosiaali- ja terveystalouden hankintoihin. Laki asettaa vaatimuksia palveluiden jatkuvuuden, saavutettavuuden ja laadun varmistamiseksi. Näitä säädöksiä sovelletaan esimerkiksi yksityisiin palveluntuottajiin, jotka osallistuvat hyvinvointialueiden kilpailutuksiin, erityisesti jos hankinnassa on mukana julkisen vallan käyttöä tai kriittisten palveluiden tuottamista. Tämä laki korostaa myös omavalvontasuunnitelmien merkitystä, joiden avulla varmistetaan palvelun laadukkuus ja turvallisuus. (Sosiaali- ja terveystalouden valvontalaki, 2023, luku 4.)

Tilaaajavastuulaki 1233/2006 täydentää hankintalainsäädäntöä varmistamalla sopimuskumppaneiden luotettavuuden. Laki velvoittaa tarkastamaan sopimuskumppaneiden luotettavuuden, kuten työehtosopimusten ja lakisääteisten maksujen noudattamisen, erityisesti yli 9 000 euron hankinnoissa (Tilaaajavastuulaki, 4 § 2 mom; Tilaaajavastuulaki, 5a §). Laki velvoittaa tilaajan seuramaan sopimuskauden aikana tapahtuvia muutoksia, jotka voivat vaikuttaa sopimuksen toteutukseen. Tämä on erityisen tärkeää sote-sektorilla, jossa palveluiden laatu ja turvallisuus ovat keskeisiä.

Lisäksi sosiaali- ja terveystaloudenhankintoihin sovelletaan erityisiä sääntöjä, kuten hankintalain Liitteen E säännöksiä, jotka huomioivat palveluiden jatkuvuuden, saavutettavuuden ja kohtuuhintaisuuden. Hyvinvointialueiden tulee myös noudattaa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annettua lakia, joka asettaa erityisvaatimuksia yksityisten palveluntuottajien hankinnoille, erityisesti niille, joihin sisältyy julkisen vallan käyttöä. (Valtiovarainministeriö, 2023, s. 121, 123.)

### 3.2 Hankintaprosessien rakenne ja vaiheet

Hankintaprosessi kattaa julkisen hankinnan vaiheet suunnittelusta kilpailutukseen ja sopimusten hallintaan, ja se toteutetaan syklisesti, sillä sopimukset ovat usein voimassa 3–5 vuotta ennen uudelleenkilpailutusta. Näin ollen hankintayksiköiden tulee valmistella uusi hankinta jo ennen aiemman sopimuskauden päättymistä, mikä pitää prosessin jatkuvana. (Kuusniemi-Laine & Takala, 2008, s. 107–109.)

Hankintaprosessi alkaa tarpeiden tunnistamisesta ja markkinavuoropuhelusta, jossa kartoitetaan markkinoiden tarjontaa ja varmistetaan, että tarjouspyyntö on realistinen ja markkinoiden kapasiteettiin soveltuva. Tämä vaihe on keskeinen erityisesti EU-direktiivin 2014/24/EU näkökulmasta, sillä se edistää hankintojen tehokkuutta ja parantaa toimittajien mahdollisuuksia valmistautua kilpailutukseen. (EU-direktiivi 2014/24/EU, artikkelit 40–41.)

Hankintalain 3 § korostaa, että hankintayksikön on kohdeltava kaikkia hankintamenettelyyn osallistujia tasapuolisesti ja syrjimättömästi sekä noudatettava suhteellisuusperiaatetta ja avoimuutta. Näiden yleisten periaatteiden tarkoituksena on varmistaa, että hankintaprosessi toteutetaan oikeudenmukaisesti ja että tarjouskilpailu on kaikkien toimijoiden kannalta läpinäkyvä ja syrjimätön.

Hankintaprosessiin kuuluu kilpailutusvaihe, jossa laaditaan tarjouspyyntö ja määritellään hankinnan tekniset, taloudelliset ja oikeudelliset vaatimukset. Hankintalain 79 §:n mukaan tarjousten arviointi perustuu ennalta ilmoitettuihin kriteereihin, kuten kokonaistaloudelliseen edullisuuteen. Lisäksi

hankintapäätös on tehtävä hankintalain 123 §:n mukaisesti kirjallisesti ja annettava tiedoksi osallistujille, mikä varmistaa prosessin läpinäkyvyyden ja oikeudenmukaisuuden.

Hankintaprosessin viimeisessä vaiheessa sopimushallinta nousee keskeiseen rooliin. Sopimushallinta on hankintaprosessin olennainen osa, joka sisältää sopimusten hallinnan, riskien arvioinnin sekä ennakoivan näkymän varmistamisen. Tämä tukee prosessien läpinäkyvyyttä ja tehokasta budjetointia. Hankintaprosessien onnistuminen edellyttää sopimusehtojen huolellista laatimista jo kilpailutusvaiheessa, jolloin vältetään viivästyksiä ja tavoitteiden saavuttamatta jääminen. (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki, 2017, s. 157; Valtiovarainministeriö, 2023, s. 279–280.)

Tarkat roolien ja vastuiden määrittelyt ovat kriittisiä sopimushallinnan sujuvuudelle. Tämä vähentää virheiden ja viivästysten riskiä ja tukee sopimuksen toteutuksen onnistumista, erityisesti kriittisissä palvelu- ja tavarantoimituksissa. Hankintayksikön tulee varmistaa, että prosessin kaikki vaiheet noudattavat ohjeistuksia ja että vastuut ja roolit on määritelty selkeästi kilpailutusvaiheesta sopimuksen elinkaaren hallintaan. (Kuusniemi-Laine & Takala, 2007, s. 5; Valtiovarainministeriö, 2023, s. 279–280.)

Ennakoiva näkymä sopimushallinnassa tarkoittaa, että mahdolliset sopimusmuutokset ja riskit havaitaan ajoissa. Ennakoiva sopimushallinta tukee talouden ja hankintojen seurantaan sekä edistää pitkäjänteistä suunnittelua ja budjetointia. Tämä edellyttää ajantasaista tietoa esimerkiksi hinnankorotuksista, sopimusmuutoksista ja muista olennaisista riskeistä. Ennakoivan hallinnan avulla sopimuskauden muutokset voidaan huomioida ajoissa, mikä ehkäisee taloudellisia ja operatiivisia riskejä. (Kuusniemi-Laine & Takala, 2007, s. 274–275; Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki, 2017, s. 157.)

Avoin ja ennakoiva viestintä sopimuskauden aikana on keskeistä, jotta kaikki osapuolet pysyvät ajan tasalla mahdollisista sopimuksen muutoksista. Selkeä viestintä vähentää epävarmuutta ja tukee taloudellista läpinäkyvyyttä erityisesti tilanteissa, joissa sopimukseen liittyy muuntuvia taloudellisia sitoumuksia. (Virolainen, 2017, s. 112–114.)

Sopimushallinnan kehittämisessä laaja yhteistyö osapuolten kesken on olennaista. Kehityshankkeet, joissa huomioidaan kaikkien osapuolten näkökulmat, varmistavat, että prosessi etenee tehokkaasti ja että lopputulos palvelee kaikkien tarpeita. (Lehtonen & Kouri, 2015, s. 89–91.) Tehokas sopimushallinta vähentää riskejä ja parantaa prosessien läpinäkyvyyttä, mikä on erityisen tärkeää organisaatioille, jotka toimivat monimutkaisessa ja säädellyssä ympäristössä.

Prosessin eri vaiheet ja niiden kesto määräytyvät hankinnan arvon, kohteen ominaisuuksien ja valitun hankintamenettelyn mukaan. Hankintayksikön valmiudet ja ennakoitiosaaminen vaikuttavat merkittävästi siihen, miten sujuvasti prosessi etenee ja kuinka hyvin mahdollisiin muutoksiin pystytään reagoimaan. Riittävän ennakkoinnin puutteet voivat johtaa viivästyksiin, prosessin keskeytyksiin tai lopputuloksen poikkeamiseen alkuperäisistä tavoitteista, mikä korostaa hyvän hankintaprosessin hallinnan tärkeyttä. (Kuusniemi-Laine & Takala, 2008, s. 107–109.)

Julkisten hankintojen strateginen suunnittelu korostuu hankintaprosessin jatkaisessa vaiheessa. Strategioiden tarkoituksena on varmistaa, että hankintayksiköt voivat optimoida resurssit ja saavuttaa taloudellisesti kestäviä ratkaisuja. (Kuusniemi-Laine & Takala, 2008, s. 112–115.) Hankintalaki 1397/2016 asettaa vaatimuksia, jotka tukevat strategista suunnittelua, erityisesti suhteellisuusperiaatteen mukaisesti (Hankintalaki 1397/2016, 2 §).

Hankintaprosessissa korostuvat myös julkisten hankintojen laatu- ja saavutettavuusvaatimukset, erityisesti sote-sektorilla, missä jatkuvuus ja turvallisuus ovat ensisijaisia. Laadunvalvonta ja riskienhallinta ovat keskeisiä osia hankintaprosessia, ja niiden avulla varmistetaan, että hankinnan kohde täyttää asetetut laatuvaatimukset. Tämä on erityisen tärkeää hankinnan elinkaaren hallinnassa, jossa sopimushallinta ja seurantatoimet nivoutuvat kiinteäksi osaksi prosessia. (Valtiovarainministeriö, 2023, s. 27, 98–99, 222–223, 350–351.)

### 3.3 Kestävyys ja vastuullisuus julkisissa hankinnoissa

Vastuullisuus ja kestävyys ovat keskeisiä periaatteita julkisissa hankinnoissa. Ne ohjaavat taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristönäkökohtien huomioimista, edistäen kestäväää ja eettistä toimintaa julkisella sektorilla (Jylhä, 2018, s. 3–5). Nämä periaatteet tukevat kestäväää ja eettistä toimintaa julkisella sektorilla, jonka vastuulla on julkisten varojen tehokas ja vastuullinen käyttö. Taloudellinen kestävyys näkyy kustannustehokkuutena ja varojen vastuullisena hallintana, kun taas sosiaalinen kestävyys korostaa yhteiskunnallisten hyötyjen, kuten työllisyyden, tasa-arvon ja paikallistalouden tukemista. Ympäristökestävyys liittyy puolestaan vähähiilisiin hankintoihin, resurssitehokkuuteen ja kiertotalouden periaatteiden toteuttamiseen julkisissa hankinnoissa. (Jylhä, 2018, s. 4–6.)

Kestävien julkisten hankintojen sääntely perustuu sekä kansallisiin että EU-tason linjauksiin. EU:n hankintadirektiivit sekä Suomen hankintalaki 1397/2016 tarjoavat julkisille organisaatioille mahdollisuuksia painottaa ympäristökriteerejä ja sosiaalista vastuuta hankintaprosesseissa. Tämä sääntely antaa julkisille hankintayksiköille mahdollisuuden asettaa vaatimuksia esimerkiksi materiaalitehokkuudesta, vähäpäästöisyydestä tai sosiaalisesti vastuullisista työolosuhteista. Sääntelyn tavoitteena on edistää julkisten hankintojen kautta laajempia yhteiskunnallisia ja ympäristötavoitteita, erityisesti vastuullisuuden ja kestävyuden näkökulmista (Valtioneuvoston asetus 621/2013, 4 §).

Lisäksi YK:n kestävään kehityksen tavoitteet (Agenda 2030) antavat kansainvälisen viitekehyksen kestävien hankintojen toteuttamiselle. Esimerkiksi tavoitteet, jotka liittyvät ilmastotoimiin, ihmisarvoiseen työhön ja vastuulliseen kulutukseen, voidaan huomioida julkisissa hankinnoissa valitsemalla vastuullisia toimittajia ja painottamalla ympäristö- ja sosiaalikriteereitä kilpailutuksessa. Julkisten hankintojen vastuullisuudella on siten merkittävä rooli kestävään kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa. (Yhdistyneet Kansakunnat, 2015, A/RES/70/1.)

### 3.4 Hankintojen valvonta, seuranta ja riskienhallinta

Hankintojen valvonta on olennainen osa sopimus- ja toimittajahallintaa ja keskeinen keino varmistaa, että palveluntuottajat noudattavat sopimusvelvoitteitaan koko sopimuskauden ajan. Valvonta tukee paitsi sopimusten ehtojen noudattamista myös laadunvalvontaa ja riskienhallintaa, joiden avulla ehkäistään häiriöitä, virheitä ja tavoitteiden vaarantumista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 340–359.)

Erityisesti hyvinvointialueilla valvonta korostuu laajojen kilpailutusten takia. Hankintalain mukaan hankintayksiköiden on varmistettava, että hankinnat toteutuvat lakien ja sopimusten mukaisesti (Hankintalaki 1397/2016, 85 §). Riittävä resursointi valvontaan on tärkeää, sillä se tukee tilaajan toimintaa ja lisää palveluntarjoajien sitoutumista. Valvontaprosessin joustavuus mahdollistaa sen, että kaikkien osapuolten tarpeet voidaan ottaa huomioon, ja se tukee osapuolten välistä yhteistyötä, joka lisää luottamusta ja parantaa toimitusketjun ennakoitavuutta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 340–359.)

Tilaajavastuulaki 1233/2006 asettaa selkeät velvoitteet tilaajalle varmistaa sopimuskumppaneidensa luotettavuus. Tämä koskee erityisesti ulkopuolista työvoimaa ja alihankintaa. Lain mukaan yli 9 000 euron arvoisissa hankinnoissa tilaajan on tarkastettava, että toimittajat noudattavat työehtosopimuksia ja maksavat lakisääteiset maksut (Tilaajavastuulaki 1233/2006, 4 §). Nämä tarkastukset on tehtävä ennen sopimuksen solmimista ja tarvittaessa myös sopimuskauden aikana. Lisäksi asiakirjoina voidaan hyväksyä myös kopiot, mikä helpottaa sopimusprosessia ja vähentää tilaajan hallinnollista työtä. (Pohjonen, 2017, s. 131.)

Lisäksi tilaaja voi hyödyntää Luotettava Kumppani -palvelua, joka on Vastuu Group Oy:n tarjoama työkalu tilaajavastuulain edellyttämien selvitysten tarkastamiseen. Palvelu auttaa tilaajia varmistamaan toimittajien luotettavuuden ja vähentää hallinnollista taakkaa. (Vastuu Group Oy, n.d.)

Liian tiukat vaatimukset, kuten kohtuuttomat liikevaihtovaatimukset, voivat muodostua pienille toimijoille kohtuuttomiksi ja estää niiden osallistumisen kilpailutuksiin. Tämä voi johtaa kilpailun vähenemiseen ja markkinoiden keskittymiseen suurille toimijoille, mikä heikentää pk - ja mikroyritysten mahdollisuuksia osallistua julkisiin hankintoihin. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2018.) Valvontaprosessien suunnittelussa korostuukin joustavuus ja suhteellisuus, jotta vaatimukset ovat kohtuullisia ja suhteutettuja toimittajan kokoon. Näin erityisesti pk- ja mikroyrityksillä on tasapuoliset mahdollisuudet osallistua hankintoihin ja samalla varmistetaan hankintojen terve kilpailu (HE 108/2016 vp, s. 72–73; Valtiovarainministeriö, 2023, s. 178, 235, 339, 345).

Viimeaikaiset säädökset, kuten sosiaali- ja terveyshuollon valvonnasta 741/2023, korostavat omavalvontasuunnitelmien merkitystä. Omavalvontasuunnitelmat ovat keskeinen osa laadunhallintaa ja vaikuttavuutta erityisesti kriittisissä palveluissa. Ne sisältävät muun muassa palveluntarjoajien pätevyyden, hoitoketjujen ja asiakaspalautteen seurannan. (Luku 4.)

Markkinavuoropuhelu on tärkeä osa tarjousprosessia. Ennakoiva dialogi antaa tilaajalle mahdollisuuden arvioida toimittajien valmiuksia täyttää tarjouspyynnön vaatimukset ja saada palautetta ennen tarjouspyynnön julkaisua. Tämä käytäntö parantaa valvonnan tehokkuutta ja auttaa varmistamaan, että kaikki osapuolet ymmärtävät vaatimukset ja sitoutuvat niihin. (Virolainen, 2013, s. 134–136.)

Valvonnan tehokkuus edellyttää tarkkaa resurssien kohdentamista. Lindblomin (2010) mukaan valvonnan onnistuminen riippuu siitä, kuinka hyvin resurssit suunnitellaan ja hyödynnetään. Riittävä resursointi parantaa tilaajan ja palveluntarjoajien yhteistyötä ja selkeyttää palautteen antoa sekä ohjeistusta, mikä tukee sopimusten oikeudenmukaista ja tehokasta toteuttamista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 222–225; Lindblom, 2010.)

Ennen sopimuksen solmimista on tärkeää tarkistaa, ettei valittua toimittajaa koske mikään pakollinen poissulkemisperuste ja että toimittaja täyttää muut hankintayksikön asettamat soveltuvuusvaatimukset. Hankintalain 1397/2016 10 luvun 88 §:ssä ä säädetään, että poissulkemisperusteiden arviointi ja

soveltavuuden tarkistaminen ovat pakollisia EU-kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa. Tämä tarkoittaa myös rikosrekisteriotteen tarkistamista tarjoajalta, jos laki niin vaatii. Rikosrekisteriotteen on oltava enintään vuoden vanha, ja sen on oltava joko Suomen rikosrekisterilain mukainen ote tai toimittajan kotimaan viranomaisen myöntämä vastaava dokumentti. Tarkistuksen kohteena voivat olla paitsi yritys myös sen edustajat ja avainhenkilöt, mikä perustuu hankintayksikön oikeuteen arvioida kunkin hankinnan yksilölliset vaatimukset. (Hankintalaki, 10 luku 80 §, 88 §; Työ- ja elinkeinoministeriö, 2017, s. 8.)

Sosiaali- ja terveysalan hankinnoissa rikosrekisteriotteen tarkistaminen on laakisääteinen velvoite erityisesti silloin, kun palveluntarjoajat työskentelevät haavoittuvien asiakasryhmien, kuten lasten ja vanhusten kanssa. Tämä vaatimus perustuu Lakiin lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä 504/2002 sekä Lakiin sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tuottamisesta 1397/2016. Näillä tarkistuksilla varmistetaan, että toimittajat täyttävät julkisen sektorin turvallisuus- ja eettiset vaatimukset ja ovat luotettavia yhteistyökumppaneita. (Julkiset hankinnat -laki 1397/2016, 80 §.)

Rikosrekisteriotteen tarkistamiseen liittyy tarkkoja sääntöjä. Ote on nähtävä, mutta sitä ei saa kopioida tai arkistoida. Hankintayksikön on pystyttävä osoittamaan tarkistuksen asianmukaisuus, minkä jälkeen rikosrekisteriote joko palautetaan henkilölle tai hävitetään. Tietoa rikosrekisteriotteen sisällöstä saavat käsitellä vain ne henkilöt, joille se on välttämätöntä poissulkemisperusteiden selvittämiseksi. (Hankintalaki, 10 luku 88 §.)

Vaikka rikosrekisteriotteen sähköinen tarkistus ei ole vielä mahdollista, tarkistuksen suorittamisesta voi tallentaa otteen myöntämisen päivämäärän ja tunnistetiedot. Nykyinen lainsäädäntö ei tue sähköistä tarkistusta, mutta ohjeita tietoturvallisten käytäntöjen toteuttamiseen on annettu useissa julkaisuissa. (Oikeusrekisterikeskus, 2020; Valtioneuvosto, 2020, s. 10; Työ- ja elinkeinoministeriö, 2017, s. 15.)

Sopimusten hallinnassa voidaan myös varautua mahdollisiin rikosrekisterimuutoksiin sopimuskauden aikana esimerkiksi lisäämällä sopimukseen vakioehto, joka ohjaa toimia mahdollisten uusien tuomioiden ilmetessä.

Rikosrekisterilaki 770/1993 ja tietosuojalainsäädäntö (EU 2016/679 ja Tietosuojalaki 1050/2018) säätelevät rikosrekisteritietojen käsittelyä, mikä varmistaa turvallisen ja tietoturvallisen henkilötietojen hallinnan. Oikeusministeriö tarjoaa ohjeita ja suosituksia rikosrekisteriotteen hallintaan, ja auditoinnit varmistavat käytäntöjen lainmukaisuuden sekä niiden kehittämisen vastaamaan organisaation tarpeita ja vaatimuksia (Oikeusrekisterikeskus, n.d.).

Pakotteiden seuranta on olennainen osa toimittajien valvontaa ja riskienhallintaa, erityisesti julkishallinnon organisaatioissa, joissa korostuvat vastuullisuus ja läpinäkyvyys. Kansainväliset ja kansalliset pakotteet voivat rajoittaa tiettyjen maiden, organisaatioiden tai henkilöiden osallistumista liiketoimintaan taloudellisten, kaupallisten tai muiden rajoitusten muodossa. Näiden toimenpiteiden tarkoituksena on usein tukea kansainvälistä turvallisuutta, ihmisoikeuksia sekä estää laitonta toimintaa, kuten terrorismin rahoitusta tai rahanpesua. (Innodea, 2020.)

Pakotteet voivat estää toimittajia täyttämästä sopimusvelvoitteitaan, mikä tekee pakotetarkastuksista olennaisen osan hankintaprosessia. Tarkastukset suojaavat organisaation mainetta ja varmistavat sopimusvelvoitteiden toteutumisen. Finanssivalvonta (2022) painottaa, että pakotteiden noudattamista koskevien järjestelmien tulee olla ajan tasalla, ja esimerkiksi DOKS®-palvelu tarjoaa työkaluja pakotteiden hallintaan (DOKS®, n.d.). Pakotetarkastukset ovat keskeisiä erityisesti julkisten hankintojen yhteydessä, sillä ne vähentävät riskiä, että toimittajat eivät kykene täyttämään sopimusvelvoitteitaan ulkoisten oikeudellisten rajoitusten vuoksi. Sopimukseen on suositeltavaa sisällyttää vakioehto, joka mahdollistaa sopimuksen irtisanomisen ilman vahingonkorvausvelvollisuutta tilanteessa, jossa pakotteet estävät sopimuksen toteutumisen. Tällaiset ehdot tarjoavat organisaatioille joustavuutta reagoida oikeudellisen ympäristön muutoksiin ilman merkittäviä taloudellisia menetyksiä (HE 108/2016 vp, s. 72–73; Valtiovarainministeriö, 2023, s. 178, 235).

GDPR (EU 2016/679) asettaa tarkat vaatimukset henkilötietojen turvalliselle käsittelylle. Toimittajien hallinnassa on varmistettava, että henkilötietojen käsittely noudattaa tietosuojasetuksen vaatimuksia. Tämä on erityisen tärkeää sosiaali- ja terveysalan hankinnoissa, joissa käsitellään arkaluontoisia tietoja,

kuten asiakas- ja potilastietoja. Asianmukainen tietosuoja parantaa organisaation kykyä suojata tiedot väärinkäytöksiltä ja tietovuodoilta (EU tietosuoja-asetus, 2016/679, artikla 5).

Hankintojen valvonta, seuranta ja riskienhallinta ovat keskeisiä julkisissa hankinnoissa, varmistuen lainmukaisuuden, läpinäkyvyyden ja turvallisuuden. Tilaajavastuu, rikosrekisteritarkistukset ja pakotteiden huomioiminen tukevat toimittajien luotettavuuden arviointia sekä tilaajan ja toimittajan välistä luottamusta. Hyvin suunnitellut valvontaprosessit varmistavat sopimusten noudattamisen ja palveluiden laadun, täyttäen julkisen sektorin eettiset ja juridiset vaatimukset.

## 4 TOIMITTAJAHALLINTA

### 4.1 Toimittajahallinnan määritelmä ja keskeiset periaatteet

Toimittajahallinta (Supplier Relationship Management, SRM) kattaa prosessit, joilla organisaatio hallinnoi toimittajasuhteitaan. Se käsittää toimittajien valinnan, seurannan, arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen, joiden avulla pyritään minimoimaan toimittajariskit ja varmistamaan laatuvaatimusten täyttyminen. Lisäksi toimittajahallinnan tavoitteena on tehostaa yhteistyötä, lisätä joustavuutta ja hyödyntää innovaatioita paremmin. (van Weele, 2014, s. 193–209.)

Toimittajien valinta perustuu objektiivisiin ja ennalta määriteltyihin valintakriteereihin, kuten laatuun, kustannuksiin, toimitusvarmuuteen ja vastuullisuuteen. Selkeä valintaprosessi vähentää riskejä ja tukee tavoitteiden mukaista päätöksentekoa. (Valtiovarainministeriö, 2023, s. 171; Nieminen, 2016, s. 60–61.)

Toimittajahallinta on olennainen osa nykyaikaista hankintatoimintaa, ja sen tehtävänä on ylläpitää ja valvoa suhteita organisaation ja sen toimittajien välillä. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, s. 227–230, 298, 311–316)

korostavat, että toimittajahallinnan tavoitteena on pitkäaikaisten ja molemminpuolisesti hyödyllisten suhteiden rakentaminen, sisältäen sopimusten ja toimitusten valvonnan sekä toimittajien suorituskyvyn arvioinnin ja kehittämisen.

Toimittajien seuranta ja arviointi ovat keskeisiä osia toimittajahallinnan prosessia. Seurannassa tarkkaillaan toimittajien kykyä noudattaa sovittuja ehtoja ja laatukriteerejä, kun taas arviointi tarjoaa systemaattista tietoa toimittajien suorituskyvystä. Tämä mahdollistaa kehityskohteiden tunnistamisen ja laadun varmistamisen pitkällä aikavälillä. Toimittajien suorituskykyä voidaan mitata konkreettisilla mittareilla, kuten toimitusaikojen pitävyydellä ja toimitettujen tuotteiden laadulla. Mittareiden avulla voidaan suunnitella tarvittavia korjaustoimenpiteitä ja edistää kehitystoimia säännöllisten kehityspalaverien kautta. (van Weele, 2005, s. 278; Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 227–230, 298, 311–316.)

Toimittajahallinta tukee strategisia tavoitteita, kuten kustannustehokkuutta, laadun parantamista ja riskienhallintaa. Hankintaprosessin onnistumisen varmistaminen edellyttää toimittajien kykyä täyttää laatukriteerit ja hankintojen toteutusta taloudellisesti kestäväällä tavalla. Tämän ansiosta toimittajahallinta auttaa vähentämään hankintaprosessiin liittyviä riskejä, kuten toimituskatkoja tai laatuongelmia, ja edistää organisaation tavoitteiden toteutumista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 122, 164–166, 252–255.)

Toimittajahallinnalla on merkittävä rooli organisaation kokonaistoiminnassa ja menestyksessä. Sen avulla organisaatio voi paitsi varmistaa toimittajien luottavuuden ja sopimusten täytäntöönpanon, myös kehittää toimittajasuhteita jatkuvasti ja strategisesti. Toimittajien jatkuva kehittäminen on keskeistä, sillä sen avulla organisaatio voi luoda vahvempia kumppanuuksia ja varmistaa, että toimittajat vastaavat organisaation muuttuvien ja tulevaisuuden tarpeiden mukaisesti. Pitkäaikaisten kumppanuuksien rakentaminen toimittajien kanssa voi lisätä luottamusta ja avoimuutta, mikä parantaa toimittajien sitoutumista ja suorituskykyä. Tämä on erityisen tärkeää, kun organisaation tavoitteena on toiminnan kehittäminen ja innovatiivisten ratkaisujen löytäminen yhdessä toimittajien kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 122, 300–304, 312–316.)

Läpinäkyvyys, vastuullisuus ja luottamus ovat keskeisiä periaatteita onnistuneessa toimittajahallinnassa, erityisesti julkisella sektorilla, jossa toiminnan on oltava avointa ja oikeudenmukaista. Läpinäkyvyys tarkoittaa toimittajavalintojen ja suoritusarviointien toteuttamista objektiivisten, ennalta määriteltyjen kriteerien perusteella, mikä mahdollistaa ulkopuolisen tarkastelun ja vähentää korruption riskiä. (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 89–93.)

Yhteistyön ja luottamuksen merkitys julkisella sektorilla on erityisen tärkeä. Luottamus helpottaa tiedonvaihtoa, lisää läpinäkyvyyttä ja tukee tasapuolisuutta julkisissa hankinnoissa, mikä on olennaista ympäristössä, jossa reilu kilpailu ja syrjimättömyys ovat keskeisiä periaatteita. (O'Brien, 2014, s. 241–244.)

Vastuullisuus puolestaan sisältää taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristö vastuun huomioon ottamisen toimittajavalinnoissa ja hankintapäätöksissä, mikä tukee organisaation eettisiä ja strategisia tavoitteita (Valtioneuvoston asetus 621/2013). Luottamus on tärkeää, sillä se mahdollistaa joustavamman ja sujuvamman yhteistyön toimittajien kanssa, mikä voi johtaa parannuksiin sekä laadussa että toimituskyvyssä (Leppänen & Kettunen, 2014, s. 62–63).

Tehokas toimittajahallinta kattaa myös reklamaatioprosessit, joiden avulla varmistetaan, että toimittajat täyttävät sovitut standardit. Reklamaatioprosessien selkeys on keskeinen osa toimittajahallintaa, sillä ne tukevat ulkoisten resursien, kuten toimittajien, johtamista. Toimittajalla tulee olla selkeä käsitys ostajan odotuksista ja tarpeista sekä siitä, mitä kriteerejä ja tavoitteita toimittajan suorituskyvyille on asetettu. Selkeästi määritelty ongelmien käsittelyprosessi vaikuttaa toimittajan kokemaan oikeudenmukaisuuteen jopa enemmän kuin lopputulokseen (Tanskanen, 2021, s. 147–149). Tanskanen (2021, s. 149) mukaan oikeudenmukaisuuden kokemuksella on suora yhteys toimittajan suorituskyvyn paranemiseen, mikä korostaa toimivien ja selkeiden reklamaatio- ja ongelmanratkaisuprosessien merkitystä molempien osapuolten näkökulmasta.

Selkeä dokumentaatio ja aikataulujen hallinta tukevat toimittajasuhteiden sujuvuutta ja tehokasta viestintää, mikä auttaa hallitsemaan mahdollisia viivästyksiä ja vähentämään epäselvyyksiä. Toimittajasuhteiden johtamisessa on tärkeää luoda selkeät rakenteet ja viestintätavat, jotka auttavat ehkäisemään yhteistyön esteitä ja mahdollistavat joustavan toimintamallin (Logistiikan Maailma, n.d.).

#### 4.2 Strateginen toimittajahallinta ja hankintastrategiat julkisissa hankinnoissa

Organisaation yleinen strategia toimii toimittajahallinnan ja hankintastrategian perustana, määritellen pitkän aikavälin tavoitteet ja suuntaviivat, joiden mukaan toimittajat valitaan, hallitaan ja valvotaan. Strategiset painotukset, kuten kustannustehokkuus, vastuullisuus ja palvelujen laatu, ohjaavat hankintatoimintaa varmistaen, että se tukee organisaation tavoitteita (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 132–136, 151). Tämä strateginen perusta auttaa luomaan toimittajasuhteita, jotka tukevat organisaation tavoitteiden saavuttamista pitkäjänteisesti.

Talouden seuranta ja ennakoiva analyysi ovat olennainen osa strategista toimittajahallintaa, sillä ne auttavat hallitsemaan toimitusketjun riskejä ja varmistamaan palvelun jatkuvuuden. Riskien tunnistaminen ja ennakointi ovat avainasemassa, jotta toimittajasuhteet pysyvät vakaana ja organisaation toiminta häiriöttömänä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 221–240.)

Julkisessa sektorissa hankintastrategian on painotettava ympäristö- ja sosiaalista vastuuta sekä lainsäädännön noudattamista, edistäen avoimuutta ja tasapuolisuutta. Tämä vaatii mittareita, jotka seuraavat toimittajayhteistyön laatua, toimitusvarmuutta ja riskienhallintaa, jotta prosessit täyttävät strategiset tavoitteet ja tukevat kestävästä kehitystä. Tällaiset mittarit toimivat työkaluna päätöksenteossa ja auttavat organisaatioita saavuttamaan kestävyystavoitteensa. (Raunio & Valkama, 2020, s. 119–122; Kärkkäinen & Salminen, 2014, s. 75–78.)

Digitalisaation merkitys korostuu erityisesti suurissa organisaatioissa, joissa toimittajahallinnan monimutkaisuus ja toimitusketjun riskienhallinta vaativat tehokasta tiedonhallintaa. Digitaaliset ratkaisut, kuten kilpailutusjärjestelmät ja toimittajahallintaohjelmistot, voivat vähentää manuaalista työtä ja lisätä prosessien tehokkuutta erityisesti laajoissa hankintaverkostoissa. Näiden työkalujen avulla hankintoja voidaan seurata reaaliaikaisesti ja raportointia automatisoida, mikä parantaa strategian kykyä reagoida nopeasti markkinoiden ja sääntelyn muutoksiin. (Cloudia, 2019.)

Tehokkaiden digitaalisten järjestelmien hyödyntäminen vaatii kuitenkin riittäviä resursseja ja pitkäjänteistä suunnittelua, jotta ne mukautuvat jatkuviin toimintaympäristön muutoksiin. Tämä on erityisen tärkeää toimitusketjun riskienhallinnan kannalta, sillä tarkoituksena on ehkäistä palvelutuotannon häiriöitä ja ylläpitää toimittajahallinnan tehokkuutta pitkällä aikavälillä. (van Weele, 2014, s. 14, 61.)

Strategisessa toimittajahallinnassa aikarajojen hallinta on erityisen tärkeää, sillä julkisissa hankinnoissa on usein lainsäädännöllisiä tarkistus- ja hyväksyntävaiheita, jotka voivat vaikuttaa aikatauluihin. Näiden vaiheiden huomiointi strategian suunnittelussa auttaa varmistamaan hankintaprosessin sujuvuuden ja lainmukaisuuden. (Valtionvarainministeriö, 2023, s. 76, 103, 115, 170–171, 193, 204, 211, 259, 283, 296, 298, 300, 305, 333.) Aikataulujen tarkka hallinta tukee strategisten ja operatiivisten toimintojen yhteensovittamista.

Organisaation yhtenäiset mallistot ja ohjeistukset varmistavat käytäntöjen yhdenmukaisuuden ja lainmukaisuuden, mikä on keskeistä organisaatioiden uskottavuuden kannalta. Tällaiset ohjeistukset tukevat henkilöstön kykyä toimia sääntelyn mukaisesti ja hallita toimitusketjuihin liittyviä riskejä. Säännöllinen koulutus ja perehdytys vahvistavat henkilöstön osaamista, mahdollistaen sääntelyn vaatimusten huomioimisen toimittajasuhteissa ja riskienhallinnassa. Tämä tukee organisaation vastuullisuutta ja lisää sen uskottavuutta niin pienyritysten kilpailumahdollisuuksien kuin tasapuolisuuden edistämässä. (Virtanen & Stenvall, 2014, s. 310–315; Innodea, 2020.)

Strateginen ja operatiivinen hankinta tulisi erottaa selkeästi, sillä strateginen hankintajohtaminen keskittyy pitkäjänteiseen toimittajayhteistyöhön, kun taas operatiivinen hankinta liittyy enemmän päivittäisiin hankintatoimiin, kuten tarjouspyyntöihin ja sopimusten hallintaan (Huuha, 2017, s. 63). Selkeä roolijako näiden välillä tehostaa prosesseja ja tukee kokonaisvaltaista toiminnan suunnittelua.

Strateginen toimittajahallinta on jatkuva prosessi, jota on kehitettävä organisaation strategisten tavoitteiden ja toimintaympäristön muutosten mukaisesti. Näin toimittajahallinta tukee resurssien tehokasta hallintaa ja palvelujen laadun varmistamista pitkällä aikavälillä (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 118, 122, 126). Tämä jatkuva kehittäminen mahdollistaa strategisten ja operatiivisten tavoitteiden yhdistämisen organisaation eduksi.

#### 4.3 Toimittajien segmentointi ja arviointi

Toimittajien segmentointi eli luokittelu on tärkeä osa toimittajahallintaa, jonka avulla toimittajat jaetaan esimerkiksi kriittisiin, strategisiin ja operatiivisiin ryhmiin. Tämä jaottelu mahdollistaa resurssien kohdentamisen niihin toimittajiin, joiden suorituskyky ja luotettavuus ovat organisaation kannalta keskeisiä. Kaikki toimittajat ovat organisaatiolle tärkeitä, sillä niiltä hankitaan resursseja, joita ei ole omassa organisaatiossa tai joita on taloudellisesti kannattavampaa hankkia ulkoisesti kuin tuottaa itse. Toimittajien merkityksen vaihtelevuus kuitenkin edellyttää segmentointia, jonka avulla tärkeimmät kumppanit voidaan tunnistaa ja priorisoida johtamisessa. (O'Brien, 2012, s. 238; Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 106.)

Segmentointi tukee riskienhallintaa auttamalla tunnistamaan toimittajat, jotka vaativat erityistä huomiota, mikä mahdollistaa ennakoivia toimenpiteitä toimitusketjun häiriöiden ehkäisemiseksi. Segmentoinnin avulla toimittajaryhmiä voidaan myös käsitellä hallitummin ja kohdentaa niihin oikeanlaisia resursseja ja toimintamalleja. Esimerkiksi ajallisten ja muiden resurssien kohdentaminen sekä vastuiden jakaminen organisaation sisällä helpottuu, kun toimittajat on

ryhmitely selkeästi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2014, s. 106; O'Brien, 2014, s. 63.)

Toimittaja-arvioinnit täydentävät segmentointia käytännössä ja varmistavat, että toimittajien suorituskyky – kuten toimitusvarmuus, laatu ja taloudellinen tila – vastaa organisaation vaatimuksia ja strategisia tavoitteita. Tämä prosessi tarjoaa ajantasaista tietoa toimitusketjun hallintaan ja auttaa kehittämään toimittajasuhteita tehokkaasti. Julkisella sektorilla arvioinnit korostavat läpinäkyvyyttä, tasapuolisuutta ja vastuullisuutta, mikä on keskeistä oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi. Toimittaja-arviointien avulla voidaan myös arvioida toimittajien potentiaalia pitkäaikaiseen yhteistyöhön ja innovaatioiden edistämiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 234–236; O'Brien, 2014, s. 209–211; Julkisten hankintojen käsikirja, 2023, s. 140, 305, 308, 313.)

Segmentoinnin ja arvioinnin onnistuminen edellyttää systemaattista dokumentaatiota, erityisesti suurissa kilpailutuksissa. Tämä varmistaa prosessin läpinäkyvyyden, syrjimättömyyden ja oikeudenmukaisuuden. Samalla se auttaa hallitsemaan toimitusketjun riskejä ja tukee toimittajavalinnoissa tehtävien päätösten perusteltavuutta. (Virtanen & Stenvall, 2010; Julkisten hankintojen käsikirja, 2023, s. 176, 281–283, 305.)

## 5 JÄRJESTELMÄT JA INTEGRAATIOT TOIMITTAJAHALLIN- NASSA

Toimittajahallintajärjestelmät ja integraatiot ovat keskeisiä työkaluja nykyaikaisessa julkisessa hankintatoiminnassa. Integraatiot mahdollistavat eri järjestelmien, kuten talous-, varasto- ja toimittajahallintajärjestelmien, reaaliaikaisen tiedonsiirron. Tämä parantaa tiedon saatavuutta päätöksenteossa, vähentää manuaalista työtä ja pienentää virheiden riskiä. Julkisen sektorin näkökulmasta integraatiot tukevat sääntelyvaatimusten täyttämistä, kustannustehokkuutta ja läpinäkyvyyttä, jotka ovat keskeisiä tavoitteita. (Cloudia, 2023; Virtanen & Stenvall, 2010, s. 98–101.)

Reaaliaikainen tiedonhallinta tukee nopeaa reagoitua muutokseen ja mahdollistaa kustannusten ja suorituskyvyn jatkuvan seurannan. Tämä luo edellytykset tietoon perustuvalle päätöksenteolle ja resurssien tehokkaammalle kohdentamiselle, mikä vähentää toimittajayhteistyöhön liittyviä riskejä. Lisäksi automaattiset prosessit, kuten sähköisten sopimustenhallintajärjestelmien hyödyntäminen, yksinkertaistavat toimittajarekisterien ylläpitoa ja kriteerienmukaisuuden valvontaa, mikä tukee hankintayksikön strategisten tavoitteiden toteutumista. (Hirvonen-Ere, 2023, s. 91–92; Nieminen, 2016, s. 225.)

Integraatiot ja niiden avulla tapahtuva tiedon analysointi mahdollistavat automaattiset hälytykset ja muistutukset, jotka tukevat proaktiivista päätöksentekoa ja tietopohjaista johtamista. Tämä lisää paitsi prosessien tehokkuutta myös läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta julkisessa hankintatoiminnassa. Näin julkiset organisaatiot voivat parantaa hankintaprosessien kokonaisvaltaista laatua ja tehokkuutta, mikä on tärkeää strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Haapio & Järvinen, 2014, s. 71; Järvinen, 2016, s. 70.)

### 5.1 Digitalisaation rooli toimittajahallinnassa

Digitalisaatio on muuttanut julkisen sektorin toimittajahallintaa merkittävästi. Se tukee hankintaprosessien systemaattisuutta ja läpinäkyvyyttä, mikä mahdollistaa sääntelyvaatimusten täyttämisen ja edistää toiminnan avoimuutta. Keskitetyt tietojärjestelmät, jotka tallentavat ja jakavat hankintoihin liittyvät tiedot koko niiden elinkaaren ajan, tukevat tietoturvallista ja joustavaa tiedonhallintaa ja vähentävät virheiden ja viivästysten riskiä. Reaaliaikaiset päivitykset mahdollistavat markkinamuutosten ja toimittajien suorituskyvyn tarkastelun ajantasaisesti, mikä parantaa yhteistyötä ja vahvistaa toimittajasuhteiden hallintaa. (Valtionvarainministeriö, 2020.)

Digitalisaatio vahvistaa myös luottamusta ja avoimuutta toimittajasuhteissa. Automaatiolla toteutettu tietojen päivitys vähentää manuaalista työtä ja vapauttaa resursseja strategisempiin tehtäviin, kuten toimittajasuhteiden analysointiin ja kehittämiseen, mikä tukee tasapuolisuutta ja läpinäkyvyyttä julkisissa hankinnoissa. (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 98–101.)

## 5.2 Esimerkkijärjestelmät toimittajahallinnassa

Tässä osiossa käsitellään kolmea erityistä järjestelmää – Cludia, Microsoft Teams ja CaseM – ja niiden roolia toimittajahallinnan eri toiminnoissa julkisella sektorilla.

Cludia-järjestelmä on julkisen sektorin hankintaprosessien hallinnassa keskeinen väline, sillä se kattaa kaikki vaiheet kilpailutuksesta sopimusten hallintaan. Järjestelmä tarjoaa keskitetyn alustan, josta löytyvät kaikki sopimuksiin ja toimittajiin liittyvät tiedot, mikä vähentää manuaalista työtä ja minimoi virheitä, samalla kun se varmistaa toiminnan läpinäkyvyyden ja oikeudenmukaisuuden, jotka ovat julkisessa hankinnassa keskeisiä arvoja. Järjestelmän reaaliaikainen tiedon päivittyminen mahdollistaa tehokkaan tiedonkulun eri toimijoiden välillä ja tukee näin myös vastuullista ja luotettavaa päätöksentekoa (Cludia, 2023).

Sopimusten elinkaaren hallinnan työkalut, kuten automaattiset muistutukset, auttavat varmistamaan sopimusten jatkuvuuden ja vähentävät katkosten riskiä, mikä on olennaista erityisesti julkisella sektorilla, jossa palvelujen jatkuvuus on kansalaisten kannalta kriittistä. Lisäksi Cludian toimittajarekisteri tukee tasapuolista kilpailua ja toimittajien objektiivista arviointia, mikä vahvistaa hankintojen läpinäkyvyyttä ja oikeudenmukaisuutta. Sähköinen allekirjoitus ja turvalliset käyttöoikeusasetukset lisäävät prosessin turvallisuutta, mikä on erityisen tärkeää julkisen sektorin tietoturva-vaatimuksissa (Cludia, 2023).

Cludian toimittajahallintamoduuli mahdollistaa toimittajien valinnan, luokittelun ja suorituskyvyn seurannan, ja sen automaattiset integraatiot muihin raportointijärjestelmiin tukevat riskienhallintaa sekä tehokasta ja ajantasaista päätöksentekoa. Näin Cludia vahvistaa julkisten hankintojen kustannustehokkuutta ja auttaa varmistamaan, että toimittajat täyttävät julkiselle sektorille asetetut vaatimukset vastuullisuudesta ja sääntelyn noudattamisesta (Cludia, 2024).

Microsoft Teams on keskeinen viestintä- ja yhteistyöalusta, joka tukee organisaation reaaliaikaista tiedonvaihtoa, dokumenttihakintaa ja sidosryhmä-

yhteistyötä. Teams mahdollistaa keskitetyn tietojen ja asiakirjojen hallinnan, mikä vähentää viivästyksiä, tukee prosessien tarkastettavuutta ja auttaa hallitsemaan riskejä. Sen tietoturvaominaisuudet, kuten käyttöoikeuksien hallinta ja suljetut kanavat, varmistavat tiedon turvallisen käsittelyn. Vuoden 2024 päivityksen myötä Teams tarjoaa myös AI-pohjaista viestintää ja tehostettua käyttäjähallintaa, jotka tukevat nopeaa päätöksentekoa ja selkeyttävät tiedonhallintaa entisestään (Microsoft, 2024; M-Files, 2020).

CaseM on Fujitsun kehittämä asiakirjahallintajärjestelmä, joka on suunniteltu erityisesti julkishallinnon tarpeisiin. Järjestelmä tukee asiakirjojen elinkaaren hallintaa, reaaliaikaista prosessien seuranta ja turvallista tiedon säilytystä, mikä parantaa tiedon saatavuutta ja vähentää hallinnollista taakkaa. Sen modulaarinen rakenne mahdollistaa laajennusten käyttöönoton tarpeen mukaan, kuten kokousten ja päätösten hallintaan. CaseM integroituu muihin järjestelmiin, kuten talous- ja hankintaohjelmistoihin, mikä tehostaa tiedonhallintaa ja tukee tietoturva vaatimuksia julkishallinnossa, jossa läpinäkyvyys ja prosessien tarkastettavuus ovat keskeisiä (Fujitsu, 2024).

## 6 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

### 6.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavan tarkoituksena on johdattaa työn tavoitteita koko opinnäytetyön ajan ja määrittää, millaisella tutkimusstrategialla tavoitteita viedään eteenpäin. Kyse ei ole menetelmästä tai tekniikasta, vaan lähestymistapa liittyy kehittämisen tavoitteeseen. Kehittämistyö itsessään määrittää tutkijan lähestymistavan, ja tutkimuksessa voi olla useita lähestymistapoja. Olennaista on, että tutkija kuvaa ja perustelee tutkimuksessa käytetyt lähestymistavat. (Ojasalo ym., 2015, s. 36, 51–52.)

Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tapaustutkimusta ja empiiristä oikeustutkimusta. Yin (2014, s. 16) toteaa, että tapaustutkimus (case study) on erityisen hyödyllinen lähestymistapa monimutkaisten ilmiöiden tutkimiseen reaali maailmassa, sillä se yhdistää erilaisia tiedonkeruumenetelmiä ja pyrkii syvälliseen ymmärrykseen tutkimuskohteesta. Tämä on linjassa Metsämuurosen (2006, s. 90–91) näkemyksen kanssa, jonka mukaan tapaustutkimuksen tavoitteena on ymmärtää yksittäistä tapausta sen kontekstissa. Tämä tutkimusmetodi soveltuu erityisen hyvin, kun halutaan tuottaa kehittämissuhteita, jotka perustuvat ilmiön tarkkaan analyysiin sen toimintaympäristössä (Ojasalo ym., 2015, s. 36, 51–52).

Kvalitatiivinen lähestymistapa sopii erinomaisesti monimutkaisten ja kontekstisidonnaisten ilmiöiden, kuten hankintaprosessien, toimittajahallinnan ja riskienhallinnan analysointiin (Hirsjärvi ym., 2009, s. 164). Kvalitatiivinen lähestymistapa mahdollistaa syvällisen ymmärryksen Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän (Keusote) hankintaprosessien nykytilasta ja niiden kehitystarpeista. Tämä tutkimus pyrkii kartoittamaan, miten toimittajahallinnan prosesseja voidaan kehittää sekä toiminnan että lainsäädännön näkökulmasta. Ojasalo ym. (2020, s. 34) toteavat, että kehittämistyössä keskeistä on käytännön tilanteiden ja prosessien tarkastelu, mikä tukee myös tämän tutkimuksen lähestymistapaa.

Empiiristä oikeustutkimusta käytetään tutkimaan, miten lainsäädäntö ja sääntely vaikuttavat julkisiin hankintaprosesseihin. Tämä menetelmä mahdollistaa sääntelyn vaikutusten tarkastelun käytännön toimintaan ja auttaa ymmärtämään sääntelyn mukanaan tuomia haasteita sekä kehitystarpeita (Nieminen, 2020, s. 45). Tällä tavalla voidaan tutkia, kuinka hankintaprosesseja voidaan kehittää lainsäädännön tarjoamissa rajoissa.

Tapaustutkimukselle on ominaista monenlaisten tiedonkeruumenetelmien käyttö, jotta tutkittavasta tapauksesta saadaan tuotettua yksityiskohtaista tietoa, joka perustuu toimintaympäristön realistiseen kuvaan. Tämä tutkimus nojaa teorioihin, menetelmiin, aiempiin tutkimuksiin ja käytäntöihin, mikä

mahdollistaa syvällisen kehittämistyön tarkastelun. Kehittämistyö tarkentuu edetessään ja voi muuntua tai mukautua. (Ojasalo ym., 2020, s. 52.)

## 6.2 Tiedonkeruun menetelmät

Tutkimuksessa käytetään monimenetelmällistä lähestymistapaa, jossa yhdistetään erilaisia laadullisia (kvalitatiivisia) tiedonkeruun menetelmiä. Näiden menetelmien avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta syvällisemmin ja tuottamaan monipuolista tietoa analyysin ja johtopäätösten tueksi. Laadullinen lähestymistapa mahdollistaa syvällisen perehtymisen monimutkaisiin ja kontekstisidonnaisiin ilmiöihin. (Ojasalo ym., 2020, s. 40.) Tämä on erityisen hyödyllistä tässä tutkimuksessa, joka käsittelee toimittajahallinnan ja hankintaprosessien kaltaisia monimuotoisia toimintaympäristöjä.

Tutkimuksen pääasialliset tiedonkeruumenetelmät ovat dokumenttianalyysi, havainnointi ja osallistuva havainnointi. Näitä täydentävät laadullinen benchmarking sekä kyselytutkimus. Yhdistämällä eri menetelmiä pyritään vahvistamaan analyysin luotettavuutta ja tasapainottamaan yksittäisten menetelmien rajoituksia.

Dokumenttianalyysi tarjoaa syvällisen ymmärryksen organisaation strategioista, käytännöistä ja päätöksentekoprosesseista virallisten asiakirjojen pohjalta. Se mahdollistaa myös dokumenttien kehityksen ja vaikutusten arvioinnin organisaation toimintaan. Keskeisiä dokumentteja tässä tutkimuksessa ovat hankintaohjeet, strategiat ja toimittajahallinnan prosessikuvaukset. (Ojasalo ym., 2020, s. 78–79.)

Havainnointimenetelmä, niin suora kuin osallistuva, mahdollistaa tutkijan pääsyn käsiksi autenttiseen ja spontaaniin tietoon tutkimuskohteen arkipäiväisestä toiminnasta. Suora havainnointi tarkoittaa, että tutkija tarkkailee kohdetta osallistumatta sen toimintaan, kun taas osallistuva havainnointi edellyttää tutkijan aktiivista osallistumista toimintaympäristöön. Näin saatu tieto auttaa ilmiön todellisen luonteen ymmärtämisessä ja tarjoaa käytännön tietoa kehitysehdotusten pohjaksi. (Ojasalo ym., 2020, s. 40.)

Laadullinen benchmarking ilmenee tutkimuksessa prosessien ja käytäntöjen vertailuna sekä parhaiden toimintatapojen tunnistamisena. Benchmarking auttaa organisaatiota oppimaan muilta toimijoilta, tunnistamaan omat kehityskohteensa sekä löytämään yhtäläisyyksiä, eroja ja yhteisiä haasteita organisaatioiden välillä. (Karjalainen & Kemppainen, 2018, s. 125; Ojasalo ym., 2014, s. 80–81.) Tämä täydentävä menetelmä tukee tutkimuksen tavoitteita tuottamalla arvokasta vertailutietoa, joka palvelee toimittajahallinnan kehittämistä.

Kyselytutkimus täydentää tutkimuksen tiedonkeruuta kartoittamalla hyvinvointialueiden Cloudia-järjestelmän käytäntöjä ja haasteita toimittajahallinnan näkökulmasta. Se tarjoaa yksityiskohtaista tietoa, joka tukee tutkimuksen analyysiä ja johtopäätöksiä.

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

### 7.1 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu

Tutkimuksessa on hyödynnetty monimenetelmäistä lähestymistapaa, joka yhdistää laadullisia tiedonkeruumenetelmiä eri näkökulmista kerätyn tiedon analysoimiseksi. Menetelmien valinnassa on korostettu aineiston kattavuutta ja edustavuutta, jotta analyysi perustuu todellisiin käytäntöihin ja tarjoaa pohjan käytännönläheisille konkreettisille kehittämis ehdotuksille. Tämä lähestymistapa on mahdollistanut sekä strategisten tavoitteiden että arjen prosessien tarkastelun niiden toimintaympäristössään.

Havainnointia on toteutettu erilaisissa käytännön tilanteissa, kuten rikosrekisteriotteiden tarkastusprosessien ja pakotteisiin liittyvän toimittajahallinnan parissa. Havainnointi on yhdistellyt ulkopuolista tarkkailua ja osallistuvaa havainnointia, mikä on tarjonnut kattavan kuvan prosessien toimivuudesta, kehityskohteista ja käytännön haasteista. Lisäksi koulutukset ovat syventäneet tutkijan ja hankintapalveluiden ymmärrystä toimittajahallinnan erityiskysymyksistä ja riskienhallinnasta.

Osallistuvaa havainnointia on toteutettu erityisesti työpajoissa, tiimipalaverissa ja kokouksissa, joissa on käsitelty toimittajahallinnan haasteita ja kehitystarpeita. Työpajoissa on huomioitu erityisesti digitaalisten järjestelmien, kuten Teamsin ja Cloudian, rooli prosessien tehostamisessa sekä talouden seurannan ja hinnankorotusten hallinnan kehitystarpeet.

Analyysin kohteena ovat olleet strategiset asiakirjat, kuten hankintaohjeet (pienhankintaohjeet 2024 ja kansallisen kynnysarvon ylittävät hankinnat 2024), Keusoten hyvinvointialueen yhtymästrategia 2023–2025, hyvinvointialueohjelma ja hankintastrategia. Näiden avulla on tunnistettu toimittajahallinnan strategiset painopisteet ja niiden kehittämistarpeet.

Empiirinen oikeustutkimus on tarkastellut sääntelyn vaikutuksia toimittajahallintaan, analysoiden muun muassa julkisia hankintoja säätelevää lakia 1397/2016. Sen avulla on ymmärretty sääntelyn vaikutus käytännön toimintaan ja tunnistettu säädösten asettamat kehitystraamit.

Kyselytutkimus on täydentänyt aineistoa kartoittamalla Cloudia-järjestelmän toimittajahallintamoduulin käytön haasteita ja kehitystarpeita hyvinvointialueilla. Avoimien kysymysten teemojen analyysi on mahdollistanut hyvinvointialueiden kokemusten ja käytäntöjen vertailun, mikä tukee benchmarking-menetelmän käyttöä parhaiden käytäntöjen tunnistamisessa. Tietojen käsitelyssä on noudatettu anonymiteettiä ja tietosuojasäännöksiä, ja tutkimuslupa-vaatimukset on varmistettu kaikilla hyvinvointialueilla.

Markkinavuoropuheluissa ja suullisissa palautteissa saadut käytännön näkemykset ovat täydentäneet tutkimusaineistoa. Tiedot on käsitelty tietosuoja- ja eettisten periaatteiden mukaisesti.

Taulukko 1 esittelee tutkimuksessa käytetyt tiedonkeruumenetelmät ja niiden soveltamisen nykytilan arvioinnissa.

Taulukko 1: Nykytilakuvauksissa käytetyt tiedonkeruumenetelmät

Nykytilakuvaus	Tutkimusmenetelmä	Menetelmän tarkempi kuvaus
<b>7.2.1. Yleiskatsaus Keusoten toimittajahallintaan ja kehitystarpeisiin</b>	Dokumentti-analyysi, havainnointi, osallistuva havainnointi	Dokumenttianalyysissä on tarkasteltu Keusoten strategioita, hyvinvointialueohjelmaa ja hankintaohjeita. Havainnointia on toteutettu niin ulkopuolisena tarkkailijana kuin aktiivisena osallistujana työarjen käytännön tilanteissa, kuten toimittajien arvioinnissa sekä hankintaprosessien analysoinnissa. Tämä havainnointi on auttanut hahmottamaan toimittajahallinnan yleistä nykytilaa ja prosessien läpinäkyvyyttä. Osallistuvaa havainnointia on tehty työpajoissa, tiimipalavereissa ja kokouksissa, joissa on käsitelty kehitystarpeita, kuten prosessien yhtenäistämistä ja digitaalisten ratkaisujen hyödyntämistä.
<b>7.2.2. Keusoten strategisten linjausten vaikutus hankintatoimintaan</b>	Dokumentti-analyysi, havainnointi	Dokumenttianalyysissä tarkasteltu Keusoten strategioita, hyvinvointialueohjelmaa ja hankintaohjeita. Dokumenttianalyysin tuloksia on peilattu työarjen signaaleihin ja havainnoitu strategioiden käytännön toteutusta työpajoissa ja kokouksissa.
<b>7.2.3. Hankintojen strateginen kehittämisohjelma toimittajahallinnan kehittämisen viitekehysenä</b>	Dokumentti-analyysi, osallistuva havainnointi	Dokumenttianalyysissä on analysoitu Keusoten hankintastrategiaa, pienhankintaohjeita (2024) ja kansallisen kynnysarvon ylittävien hankintojen ohjeita. Analyysin keskiössä ovat olleet vastuullisuuden, läpinäkyvyyden ja kustannustehokkuuden tavoitteet. Osallistuvassa havainnoinnissa seurattu strategian käytännön toteutusta työpajoissa ja kokouksissa, joissa tunnistettu strategian kehitystarpeita ja käytön haasteita.
<b>7.3.1. Teams-työtilojen uudistaminen ja sen vaikutukset toimittajahallintaan</b>	Havainnointi, osallistuva havainnointi, dokumentti-analyysi	Havainnointia on tehty Teams-työtilojen käytön nykytilasta. Osallistuvaa havainnointia on toteutettu työpajoissa, joissa on kehitetty tiimirakenteita ja tiedonhallintaprosesseja. Dokumenttianalyysi on keskittynyt sähköpostiviestintään ja Teams-työtilojen kehittämiseen liittyviin asiakirjoihin.
<b>7.3.2. CaseM-järjestelmän käyttö ja rooli Keusoten toimittajahallinnassa</b>	Havainnointi, osallistuva havainnointi, dokumentti-analyysi	Dokumenttianalyysissä tarkasteltu CaseM-järjestelmän käyttöohjeita ja hankintapäätösten hallintaan liittyviä ohjeistuksia. Havainnoitu käytännön prosesseja, kuten reklamaatioiden hallintaa ja hinnankorotusesitysten kirjaamista. Osallistuttu työpajoihin ja kokouksiin, joissa arvioitu järjestelmän roolia toimittajahallinnan kehittämisessä ja tunnistettu käytön haasteita, kuten manuaalisen työn lisääntyminen.

Nykytilakuvaus	Tutkimusmenetelmä	Menetelmän tarkempi kuvaus
<b>7.3.3. Cloudia-järjestelmän käyttö Keusoten hankintaprosesseissa</b>	Havainnointi, osallistuva havainnointi, dokumenttianalyysi	Dokumenttianalyysissä tarkasteltu Cloudia-järjestelmän käyttöön liittyviä ohjeistuksia ja sen eri moduulien dokumentaatiota. Havainnointi ja osallistuva havainnointi työarjessa ovat tuoneet käytännön näkökulman järjestelmän käyttöön ja sen haasteisiin hankintaprosesseissa.
<b>7.3.4. Cloudia-reklamaatio-osion käyttö</b>	Havainnointi, osallistuva havainnointi, dokumenttianalyysi	Dokumenttianalyysi on kohdistunut Cloudia-reklamaatio-osion ohjeisiin Havainnointi ja osallistuva havainnointi ovat tuoneet näkemyksiä reklamaatioprosessien haasteisiin ja järjestelmän käytön epä johdonmukaisuuksiin.
<b>7.3.5. Cloudia-toimittajahallintamoduulin käyttökartoitus Keusotessa</b>	Dokumenttianalyysi, osallistuva havainnointi	Dokumenttianalyysissä tarkasteltu Cloudia-toimittajahallintamoduulin teknisiä ja toiminnallisia ohjeita sekä Keusoten sisäisiä strategisia linjauksia toimittajahallinnan kehityksen osalta. Osallistuttu demotilaisuuteen 8.10.2024, jossa havainnoitu järjestelmän ominaisuuksia ja arvioitu sen käyttömahdollisuuksia. Lisäksi osallistuttu sisäisiin keskusteluihin ja suunnittelupalavereihin, joissa kartoitettiin Keusoten toimittajahallinnan tarpeita ja tavoitteita moduulin mahdolliselle käyttöönotolle.
<b>7.3.6. Hyvinvointialueiden kyselyn tulokset Cloudia-järjestelmän käytöstä</b>	Kyselytutkimus, benchmarking, dokumenttianalyysi	Kyselytutkimus toteutettiin sähköpostitse 21 hyvinvointialueen hankintapalveluille maaliskuussa 2024. Vastaukset analysoitiin teemoittelulla, jotta voitiin tunnistaa yhteisiä kehitystarpeita, käytännön haasteita ja onnistumisia Cloudia-järjestelmän käytössä. Benchmarkingia hyödynnettiin vertaamalla hyvinvointialueiden käytäntöjä ja kokemuksia sekä tunnistamalla parhaita käytäntöjä toimittajahallinnan kehittämisessä. Lisäksi dokumenttianalyysissä tarkasteltiin käyttöönottodokumentteja, palauteraportteja ja hankintaprosessien kuvausdokumentteja. Tulokset on hyödynnetty Keusoten tarpeiden ja mahdollisuuksien kartoittamiseen.
<b>7.4. Hinnankorotusprosessin hallinta Keusoten toimittajahallinnassa</b>	Dokumenttianalyysi, osallistuva havainnointi	Hinnankorotusprosessin nykytilaa on tarkasteltu analysoimalla sähköpostiviestintää, keskusteluja ja työarjen käytäntöjä eri yksiköiden välillä. Osallistuvaa havainnointia on tehty tiimi- ja suunnittelukokouksissa, joissa on käsitelty hinnankorotusesityksiä ja niiden haasteita. Dokumenttianalyysissä on tarkasteltu Keusoten sopimusohjeistuksia, päätöksiä ja hinnoittelumalleja, kuten Valtiovarainministeriön hyvinvointialueiden hintaindeksiin liittyviä linjauksia. Lisäksi johdon näkemyksiä ja

Nykytilakuvaus	Tutkimusmenetelmä	Menetelmän tarkempi kuvaus
		palvelualueiden palautteita on käytetty prosessin kehitystarpeiden tunnistamiseen.
<b>7.5.1. Tarjousten käsittelyprosessin, dokumentaation ja aikatauluhaasteiden nykytilan kuvaus</b>	Havainnointi, osallistuva havainnointi, dokumenttianalyysi	Nykytilan kuvaus perustuu osallistuvaan havainnointiin hankintatiimin kokouksissa ja kilpailutusprosessin käytännön toteutuksessa. Dokumenttianalyysi on kohdistunut Keusoten tarjouspyyntöihin ja sopimusasiakirjoihin liittyviin ohjeistuksiin, tilaajavastuulain vaatimuksiin sekä tarjousasiakirjojen käsittelyprosessiin. Keskustelut hankinta-asiantuntijoiden ja palveluntuottajien kanssa ovat tuoneet esiin dokumentaation hallinnan haasteita, kuten aikataulujen noudattamisen ja suurten asiakirjamäärien hallinnan. Havainnointi on auttanut tunnistamaan käytännön ongelmakohtia, kun taas dokumenttianalyysi on syventänyt ymmärrystä prosessien taustalla olevista rakenteista ja vaatimuksista.
<b>7.5.2. Tilaajavastuuasioiden nykytilan- ja prosessikuvaus</b>	Osallistuva havainnointi, dokumenttianalyysi	Osallistuva havainnointi on toteutettu hankintaprosessien aikana. Dokumenttianalyysi on kohdistunut hankintaohjeisiin ja tilaajavastuulain vaatimuksiin.
<b>7.5.3. Sopimushallinnan prosessin nykytila ja kehitystarpeet</b>	Osallistuva havainnointi, havainnointi, dokumenttianalyysi	Osallistuva havainnointi on tuonut esiin Cludia-järjestelmän käytön haasteita. Yleistä havainnointia on tehty kollegiaalisten valmisteluiden yhteydessä. Dokumenttianalyysi on kohdistunut Keusoten päivitettyihin hankintaohjeisiin ja nykyisiin sopimushallinnan materiaaleihin sekä valtakunnallisiin malleihin.
<b>7.5.4. Reklamaatiokäytäntöjen nykytila</b>	Havainnointi, osallistuva havainnointi, dokumenttianalyysi	Reklamaatiokäytäntöjä on tarkasteltu laajasti yhdistämällä dokumenttianalyysiä, yleistä havainnointia ja osallistuvaa havainnointia. Dokumenttianalyyseissä on perehdytty Keusoten päivitettyihin hankintaohjeisiin (2024) ja reklamaatioprosessia koskeviin ohjeistuksiin sekä Cludia-järjestelmän reklamaatio-osion ja CaseM-järjestelmän käyttöohjeisiin. Yleistä havainnointia on toteutettu tarkastelemalla reklamaatioprosessien vaihtelevia käytäntöjä eri yksiköiden välillä. Osallistuvaa havainnointia on tehty työpajoissa ja kehityskokouksissa, joissa on käsitelty reklamaatiokäytäntöjen kehittämistä. Käytännön prosesseihin osallistuminen on tuonut esiin erityisesti Cludia-järjestelmän käytön tehostamistarpeet ja reklamaatioiden asianmukaisen käsittelyn esteet.
<b>7.5.5. Rikosrekisteriotteiden tarkastusprosessin</b>	Havainnointi, osallistuva havainnointi,	Osallistuva havainnointi on toteutettu tiimikokouksissa, yksiköiden palavereissa ja asiantuntijoiden välisissä keskusteluissa. Yleistä

Nykytilakuvaus	Tutkimusmenetelmä	Menetelmän tarkempi kuvaus
nykytilankuvaukset	dokumentti-analyysi	havainnointia on tehty tarkastelemalla prosessin käytäntöjä eri tilanteissa, kuten paikan päällä tapahtuvissa tarkastuksissa ja turvasähköpostin käytössä. Dokumenttianalyysissä on hyödynnetty kilpailutuksiin ja tietoturvaan liittyviä ohjeistuksia sekä tarkastettu Excel-pohjaista raportointikäytäntöä, jolla rikosrekisteriotteiden tarkastus kirjataan.
<b>7.5.6. Pakotteisiin liittyvän toimittajahallinnan nykytilakuvaus</b>	Havainnointi, osallistuva havainnointi, dokumentti-analyysi	Osallistuvaa havainnointia on tehty hankintapalveluiden tiimipalavereissa ja keskusteluissa, joissa on käsitelty pakotteiden vaikutuksia hankintaprosesseihin ja toimittajahallintaan. Näissä tilaisuuksissa on tarkasteltu pakotteiden käytännön huomiointia, kuten tarjousten tarkastusvaihetta ja sopimusehtojen määrittämistä. Yleistä havainnointia on toteutettu työarjen käytännön prosesseissa, joissa on havaittu esimerkiksi rikkomusten varalta määritettyjen sopimusehtojen ja tarkastuspalveluiden käytön merkitys. Dokumenttianalyysi on keskittynyt Keusoten päivitettyihin hankintaohjeisiin (2024) sekä Euroopan unionin pakotteita ja riskienhallintaa koskeviin säädöksiin. Ohjeiden ja säädösten perusteella on analysoitu pakotteiden huomioimista tarjouspyynnöissä, sopimusehdoissa ja hankintaprosessien riskeissä. Lisäksi on tarkasteltu pakotetarkastuspalveluiden käyttöön liittyviä ohjeistuksia ja kustannusten hallintaa. Hankintapalvelut ovat osallistuneet myös koulutuksiin.
<b>7.5.7. Valvontaprosessin yleinen kuvaus ja nykytilan tarkastelu Keusotessa</b>	Dokumentti-analyysi, osallistuva havainnointi, havainnointi	Osallistuvaa havainnointia on toteutettu tiimikokouksissa, yhteistyöpalavereissa ja käytännön työtilanteissa, joissa on tarkasteltu valvontaprosessin eri osa-alueita, kuten sopimusten noudattamista, laadunvalvontaa ja tietosuojaa. Yleistä havainnointia on tehty valvonnan arjen käytännöissä, kuten sosiaali- ja terveystieteiden palveluiden valvonnassa, terapiapalveluiden kilpailutuksissa ja logistiikan hallinnassa. Dokumenttianalyysi on keskittynyt Keusoten päivitettyihin hankintaohjeisiin (2024), sosiaali- ja terveydenhuollon valvontalakiin (741/2023) sekä muihin valvontaa ja laadunvarmistusta koskeviin säädöksiin.

## 7.2 Toimittajahallinnan nykytila ja strategiset lähtökohdat

### 7.2.1 Yleiskatsaus Keusoten toimittajahallintaan ja kehitystarpeisiin

Keusoten hankintojen ja toimittajahallinnan nykytila on kaksijakoinen. Toisaalta organisaatio on asettanut selkeitä strategisia tavoitteita hankintojen kehittämiseksi osana hyvinvointialueohjelmaa, mutta toisaalta arjen käytännössä esiintyy haasteita, jotka vaativat välittömiä ratkaisuja. Kaikki hankintapalveluiden toimittajahallinnan nykytilasta kartoitettava tieto antaa tärkeää pohjaa strategiselle kehittämisohjelmalle, auttaen tunnistamaan ne kriittiset osa-alueet, jotka kaipaavat konkreettista kehitystyötä. Tämä tieto toimii sillanrakentajana aiemman hankintastrategian, strategisten linjausten ja käytännön toimenpiteiden välillä.

Hankintojen strateginen kehittämisohjelma, joka toteutetaan osana hyvinvointialueohjelman 4.4 alatavoitetta, pyrkii tarjoamaan yhtenäiset toimintamallit hankintojen ja ulkoisen tuotannon hallintaan pitkällä aikavälillä (Keusoten hyvinvointialueohjelma, 2023). Tämä kehittämisohjelma osaltaan tuo mukanaan mahdollisuuksia parantaa hankintojen vaikuttavuutta, taloudellista kestävyyttä ja vastuullisuutta. Tutkimus on käynnistetty tilanteessa, jossa vuonna 2019 luotu hankintastrategia on tarjonnut edelleen viitekehyksen, mutta uusia strategisia ohjelmia ei vielä ollut täysimääräisesti käytössä. Tämä tilanne on mahdollistanut tutkimuksen toimimisen sillanrakentajana vanhan hankintastrategian ja uuden strategisen kehittämisohjelman välillä.

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen monimutkainen toimintaympäristö ja laaja palveluvastuu vaativat tarkkaa toimittajahallintaa. Kehittämisohjelmassa korostetaan, että hankintojen johtamisen tulee olla osa strategista ja operatiivista toimintaa, jossa hankintojen valmistelu, kilpailutus ja sopimuskauden hallinta yhdistetään yhtenäiseksi kokonaisuudeksi (Keusoten hyvinvointialueohjelma, 2023). Tämä tarkoittaa muun muassa ulkoisen palvelutuotannon ohjauksen ja ostopalvelujen tietopohjan kehittämistä, jotta eri palvelualueiden vaihtelevat prosessit voidaan yhtenäistää.

Haasteena ovat samaan aikaan toimittajahallinnan käytännön ongelmat, kuten vaihtelevat prosessit, puutteet sopimusvalvonnan selkeydessä sekä tiedonhallinnassa. Nämä haasteet korostavat nykytilakartoituksen merkitystä, sillä niiden ratkaiseminen on edellytys strategisen kehittämisohjelman jalkauttamiselle ja sen tavoitteiden täysimääräiselle toteutumiselle. Digitaaliset ratkaisut ja automaatio, joita ei vielä hyödynnetä täysimääräisesti, tarjoavat kuitenkin merkittävän mahdollisuuden parantaa toimittajahallinnan tehokkuutta ja vastuullisuutta. Esimerkiksi Clouidia-järjestelmän käyttöä laajentamalla voidaan vähentää manuaalista työtä ja vahvistaa sopimusseurantaa.

On tärkeää, että kehittämisohjelman strategiset linjaukset voidaan kytkeä konkreettisiin toimiin, jotka parantavat arjen käytäntöjä. Tämä edellyttää säännöllistä palautetta henkilöstöltä ja operatiivisen toiminnan havaintojen systemaattista kokoamista osaksi strategisen kehittämisen viitekehystä. Esimerkiksi päivitetty hankintaohjeet ja Clouidia-järjestelmän käytön laajentaminen ovat askeleita oikeaan suuntaan, mutta niiden täysimääräisen hyödyntämisen varmistaminen vaatii jatkuvaa koulutusta ja seurantaa. Tämä yhteys nykytilakartoituksen, strategisten linjausten ja konkreettisten toimenpiteiden välillä mahdollistaa sen, että kehittämisohjelma ei jää vain suuntaa antavaksi, vaan tuottaa todellisia parannuksia hankintatoimen käytännön toteutukseen.

### 7.2.2 Keusoten strategisten linjausten vaikutus hankintatoimintaan

Keusoten strategia ja palvelustrategia vuosille 2023–2025 ja hyvinvointialueohjelma muodostavat perustan, jonka mukaisesti hankintatoimintaa ja toimittajahallintaa kehitetään tukemaan organisaation pitkäjänteisiä tavoitteita. Vaikka strategia ja ohjelma eivät aina suoraan mainitse hankintatoimeita tai sen ohjausta, ne asettavat selkeät linjaukset hankintojen ja toimittajahallinnan periaatteille. Näitä strategisia linjauksia tukee erityisesti lokakuussa 2024 käynnistetty Keusoten hankintojen strateginen kehittämisohjelmaprojekti, joka täydentää hyvinvointialueohjelman tavoitteita konkreettisilla toimenpiteillä ja jalkauttamissuunnitelmilla. (Keusoten hyvinvointialueohjelma, 2023).

Hyvinvointialueohjelma, jonka toimeenpano on käynnistynyt keväällä 2024, on strateginen kehitysohjelma, jonka tavoitteena on varmistaa Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen kustannustehokkaat, vaikuttavat ja laadukkaat palvelut. Ohjelma painottaa hankintojen taloudellista vaikuttavuutta ja resurssien tehokasta käyttöä strategisen hankinnan tukena. Sen avulla pyritään turvaamaan Keusoten prosessien pitkäjänteinen toimivuus, palveluiden saatavuus ja henkilöstön riittävyys. (Keusoten hyvinvointialueohjelma, 2023.)

Hankintojen strateginen kehittämisohjelma on tärkeä osa hyvinvointialueohjelman tavoitteen 4 alatavoitetta 4.4. Tämä tarkoittaa erityisesti toimenpiteitä 4.4.1 ja 4.4.2, jotka liittyvät hankintojen ennakoivaan suunnitteluun ja sopimuskauden aikaiseen johtamiseen. Ohjelma luo perustan pitkäjänteiselle kehittämiselle ja vahvistaa yhteyttä strategisten tavoitteiden ja operatiivisen toiminnan välillä. (Keusoten hyvinvointialueohjelma, 2023.)

Hankintojen strateginen kehittämisohjelma tuo lisäarvoa erityisesti seuraavilla osa-alueilla: taloudellinen kestävyys ja resurssien tehokas käyttö, palveluiden vaikuttavuuden parantaminen, vastuullisuuden ja kestävän kehityksen huomiointi sekä hankintojen seurannan ja valvonnan tehostaminen. Ohjelman myötä digitalisaation ja automaation hyödyntäminen kehittyy entisestään, mikä mahdollistaa hankintaprosessien läpinäkyvyyden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden kasvattamisen.

Kokonaisuudessaan ohjelma luo perustan yhtenäisille toimintamalleille, jotka tukevat Keusoten strategisia tavoitteita parantaen samalla toimittajahallinnan ja hankintaprosessien laatua pitkällä aikavälillä. Näiden muutosten avulla hankintatoimesta voidaan saada enemmän hyötyä, ja se voi toimia entistä vahvempana osana organisaation strategista ja operatiivista johtamista.

Kehittämisohjelma täydentää nykyisen strategian puutteita, erityisesti vastuullisuuden, taloudellisen kestävyuden ja vaikuttavuuden osalta, ja auttaa konkretisoimaan strategisia tavoitteita operatiivisella tasolla.

Kuvio 3 havainnollistaa näiden strategisten painopisteiden keskeiset osa-alueet:



Kuvio 3. Keusoten keskeiset strategiset periaatteet

Kaavion avulla voidaan kuvata, kuinka kehittämisohjelma ja sen toimenpiteet tuovat lisäarvoa erityisesti seuraavilla osa-alueilla:

- Taloudellinen kestävyys ja resurssien tehokas käyttö: Varmistetaan resurssien tasapainoinen kohdentaminen ja pitkäjänteinen talouden hallinta.
- Palveluiden vaikuttavuus ja toimittajasuhteet: Tuetaan hankintojen laadullisia tavoitteita ja vaikuttavuuden seurantaa.
- Vastuullisuus ja eettisyys: Nostetaan esiin ympäristö- ja sosiaalisten kriteerien rooli hankintaprosesseissa.
- Hankintojen seuranta ja valvonta: Parannetaan hankintojen läpinäkyvyyttä ja sopimusten noudattamisen valvontaa.
- Digitalisaatio ja automaatio: Mahdollistetaan tehokkaampi ja reaaliaikainen tiedonhallinta hankintaprosessien tueksi.

Kehittämisohjelman avulla nämä painopisteet yhdistyvät konkreettisiksi toimenpiteiksi, jotka tukevat Keusoten strategisia tavoitteita ja parantavat operatiivista toimintaa pitkällä aikavälillä.

### 7.2.3 Hankintojen strateginen kehittämisohjelma toimittajahallinnan kehittämisen viitekehyksenä

Keusoten hankintatoimen nykytila on ollut vahvasti sidoksissa vuonna 2019 laadittuun hankintastrategiaan, joka suunniteltiin Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän tarpeisiin. Strategia painottaa hankintojen läpinäkyvyyttä, korkeaa laatua, kestävän kehityksen periaatteiden noudattamista sekä hankintojen keskittämisen ja hajauttamisen tasapainoa hybridimallin avulla. Clouidia-järjestelmä on ollut merkittävässä roolissa erityisesti kilpailutusten ja sopimusten hallinnan välineenä. Nykytilanteessa on kuitenkin havaittu, että strategia ei enää täysin vastaa Keusoten muuttunutta toimintaympäristöä ja strategisia tavoitteita. Haasteita ovat erityisesti vastuullisuuden, digitalisaation ja markkinoiden monimuotoisuuden edistäminen sekä hankintaprosessien joustavuuden ja yhteistyön selkeyttäminen.

Nykyisessä toimintaympäristössä hankintojen strateginen kehittämisohjelma tarjoaa viitekehyksen ja suunnan Keusoten hankintatoimen kehittämiseksi. Ohjelma, joka on osa hyvinvointialueohjelman tavoitteen 4 alatavoitetta 4.4, keskittyy erityisesti hankintojen ennakoivaan suunnitteluun ja sopimuskauden aikaiseen johtamiseen. Kehittämisohjelman merkitys korostuu siinä, että se tukee organisaation pyrkimystä luoda yhtenäisiä toimintamalleja ja vastata tunnistettuihin haasteisiin. Vaikka ohjelma ei suoraan ratkaise kaikkia nykytilassa esiin nousevia ongelmia, sen tarjoamat strategiset linjaukset luovat raamit, joiden avulla näitä haasteita voidaan käsitellä tulevaisuudessa ja kehitystyön aikana.

Keusoten hankintatoimen kehityskohteet ovat pitkälti lähtöisin arjen käytännöistä ja työntekijöiden havainnoista. Näitä haasteita on nostettu esiin käytännön toiminnassa, ja ne ovat kulminoituneet johdon strategisessa tarkastelussa. Tämä prosessi kuvastaa työyhteisön ja johdon välistä vuorovaikutusta, jossa arjen havaintoihin perustuvat kehitystarpeet ovat saaneet strategista painoarvoa. Johdon rooli korostuu siinä vaiheessa, kun nämä haasteet on tunnistettu organisaation tavoitteiden ja toiminnan kannalta kriittisiksi, ja niiden ratkaisuun on voitu kohdentaa resursseja.

Johdon näkökulmasta Keusoten hankintatoimen keskeisiksi haasteiksi on tunnistettu seuraavat seikat, jotka vaikuttavat sekä operatiivisiin prosesseihin että strategisten tavoitteiden toteutumiseen:

- Sopimusten valvonta ja vastuullisuuden varmistaminen: Nykyiset sopimusvalvontakäytännöt eivät ole systemaattisia, mikä korostuu erityisesti sote-hankinnoissa. Tämä aiheuttaa riskejä vastuullisuuskriteerien toteutumisessa, kuten ympäristö- ja sosiaalisten vaatimusten noudattamisessa.
- Vaihtelevien prosessien harmonisointi ja vastuiden selkeyttäminen: Hankintaprosessien moninaisuus ja epäselvät vastuut organisaation sisällä vaikeuttavat toiminnan läpinäkyvyyttä, mikä korostuu erityisesti suurissa ja monimuotoisissa hankinnoissa.
- PK-yritysten osallistumismahdollisuuksien kehittäminen: Nykyiset sopimusehdot ja hankintaprosessit eivät aina tarjoa selkeitä ja helposti saavutettavia keinoja pienten ja keskisuurten yritysten osallistumiseen. Osallistumismahdollisuuksien selkeyttäminen ja PK-yritysten tarpeiden parempi huomiointi voivat edistää kilpailua ja markkinoiden monimuotoisuutta.
- Digitalisaation ja automaation hyödyntämisen laajentaminen: ClouDia-järjestelmän potentiaalia ei ole vielä täysin integroitu hankintaprosesseihin, ja automaation sekä digitaalisten työkalujen käytössä on kehittämismahdollisuuksia. Integraatioiden ja järjestelmien täysimääräinen hyödyntäminen on tärkeää hankintojen tehokkuuden ja läpinäkyvyyden edistämiseksi.
- Rikosrekisteritarkistusten selkeyttäminen: Haavoittuvien asiakasryhmien, kuten vanhusten ja vammaisten, turvallisuuden varmistamiseksi rikosrekisteritarkistusten toimintamallit kaipaavat selkeyttämistä ja yhtenäistämistä.
- Hinnankorotusseuranta ja laskujen kohdistaminen: Ajantasaisen sopimushallinnan ja kustannusten hallinnan kannalta hinnankorotusten seuranta ja laskujen kohdentaminen sopimuksille ovat keskeisiä kehityskohteita.
- Mittaristojen ja riskienhallinnan kehittäminen: Nykystrategiassa on puutteita erityisesti mittaristojen ja riskienhallintakäytäntöjen osalta, mikä vaikeuttaa tavoitteiden toteutumisen seurantaa ja prosessien hallintaa.
- Kestävä kehitys ja palvelun laadun huomioiminen: Kestävän kehityksen periaatteet on integroitu hankintaprosesseihin vain osittain. Esimerkiksi sote-

hankinnoissa kestävyiden ja käyttäjäpalautteen hyödyntäminen on tunnistettu kehitysalueiksi.

- Kilpailun ja hintojen hallinta: Terveen kilpailun ja hintojen hallinnan edistäminen on tärkeää, mutta nykytilanne ei tarjoa riittäviä välineitä markkinoiden liiallisen keskittymisen ehkäisyyn.

Päivitetyt hankintaohjeet, kuten Pienhankintaohje 2024 ja kansallisen kynnysarvon ylittävien hankintojen ohjeet 2024, korostavat vastuullisuutta, esteellisyyden käsittelyä, väärinkäytösten ehkäisyä ja tiukkaa valvontaa. Nämä ohjeet tukevat hankintastrategian uudistamista ja kehittämisohjelman tavoitteita, tarjoten käytännön keinoja edistää vastuullisuutta ja läpinäkyvyyttä kaikissa hankintaprosessin vaiheissa. Kehittämisohjelma puolestaan antaa laajemman viitekehityksen näiden ohjeiden toteuttamiselle ja strategisten tavoitteiden yhdistämiselle operatiivisiin käytäntöihin. Ohjelman painopisteet, kuten vastuullisuuden tehostaminen, toimintamallien yhtenäistäminen, markkinavuoropuhelun kehittäminen sekä digitalisaation ja automaation laajentaminen, ohjaavat hankintatoimen kehittämistä. Vaikka ohjelma ei ratkaise kaikkia haasteita, se mahdollistaa niiden huomioimisen ja kehitystoimenpiteiden suunnittelun.

Esiin tuodut haasteet heijastelevat paitsi johdon tunnistamia kehityskohteita myös käytännön toiminnassa esille nousseita tarpeita. Täydentävä kuva muodostuu tutkimuksen myöhemmissä osioissa, joissa käsitellään työntekijöiden arjen havaintoja ja tutkimuksen kautta konkretisoituja nykytilan ongelmia. Kehittämisohjelma toimii kehyksenä, joka yhdistää nämä näkökulmat strategisiksi tavoitteiksi ja käytännön toimenpiteiksi, mahdollistaen hankintatoimen pitkäjänteisen kehittämisen.

### 7.3 Järjestelmien käyttö ja toimittajahallinnan digitalisaatio Keusotessa

Keusoten toimittajahallinnan kehittämisessä CaseM-, Teams- ja ClouDia-järjestelmät ovat keskeisiä työkaluja, jotka tukevat hankintaprosesseja ja sisäistä viestintää julkisen sektorin vaativassa sääntely-ympäristössä. ClouDia-toimittajahallintamoduulin kartoitus, jota käsitellään tarkemmin luvussa 7.3.5, korostaa moduulin merkitystä toimittajatietojen hallinnan keskittämisessä,

viestinnän tehostamisessa ja riskienhallinnan kehittämisessä. Moduulin arviointi ja kehittäminen tarjoavat mahdollisuuden vahvistaa toimittajarekisterin hallintaa, vastuullisuustarkastuksia ja säädöstenmukaisuutta sekä tukevat strategisia tavoitteita yhtenäisten toimintamallien luomisessa.

Teams- ja ClouDia-järjestelmien kehitys ja käyttö edistävät Keusoten toimittajahallinnan prosessien tehostamista. Molempien järjestelmien ominaisuuksien parannukset tukevat läpinäkyvyyttä ja vaatimustenmukaisuutta, mikä on ratkaisevaa julkisen sektorin tiukasti säädellyssä ympäristössä. Vuonna 2024 päivitettyt hankintaohjeet korostavat tietosuojan, esteellisyysvaatimusten ja vastuullisuuden huomioimista. Näiden periaatteiden toteuttaminen Teams- ja ClouDia-järjestelmien kautta tukee Keusoten strategisia ja operatiivisia tavoitteita osana kehittämisohjelman linjauksia.

Toimittajahallinnan digitalisaation keskeisiä tavoitteita ovat manuaalisen työn vähentäminen, ajantasaisen tiedonhallinnan tehostaminen ja kokonaisvaltaisemman toimittajayhteistyön edistäminen. Lisäksi CaseM:n käyttö asiakirjahallinnan ja reklamaatioiden käsittelyn prosesseissa tarjoaa tukevan pohjan Keusoten toimittajahallinnalle, varmistaen ajantasaisen dokumentaation ja kattavan tietojen hallinnan. Tämä kokonaisuus tukee hankintaprosessien riskienhallinnan ja läpinäkyvyyden kehittämistä, jotka ovat keskeisiä strategisen kehittämisohjelman painopisteitä.

Keväällä 2024 toteutetun kyselyn tulokset, joilla on kartoitettu ClouDia-toimittajahallintamoduulin käyttöä Suomen 21 hyvinvointialueella, tukevat tämän järjestelmän roolin ja kehitystarpeiden ymmärrystä Keusoten toimittajahallinnan digitalisaatioprosessissa. Kyselyn tulokset ovat osoittaneet, että monilla alueilla ClouDian käyttö on alkuvaiheessa ja että yhteisiä haasteita, kuten integraatiotarpeita ja käyttöliittymän kehittämistarpeita, on havaittu. Näitä havaintoja hyödynnetään kehittämisohjelman digitalisaatiotavoitteiden eteenpäin viemiseksi ja toimittajahallinnan prosessien yhtenäistämiseksi. Näitä havaintoja ja kehitystarpeita käsitellään tarkemmin luvuissa 7.3.1–7.3.6, joissa esitellään Keusoten kokemuksia ja hyvinvointialueiden näkemyksiä sekä järjestelmien roolia toimittajahallinnan prosessien tehostamisessa.

### 7.3.1 Teams-työtilojen uudistaminen ja vaikutukset toimittajahallintaan

Vuonna 2024 käynnistetty Teams-työtilojen uudistusprojekti tähtää Keusoten digitaalisen työympäristön tehostamiseen ja yhteistyön rakenteiden selkeyttämiseen. Uudistus tukee hankintojen strategisen kehittämisohjelman painopisteitä, erityisesti yhtenäisten toimintamallien luomista ja prosessien läpinäkyvyyden parantamista. Tavoitteena on parantaa Teamsin käyttöä sekä palvelualueiden arjessa että toimittajahallinnan prosessien tukena. Uudistuksen painopisteitä ovat tiedostojen hallinnan selkeyttäminen, tiimien rakenteen yksinkertaistaminen ja tietoturvan vahvistaminen. Painopisteenä on erityisesti tiedostojen hallinnan selkeyttäminen, tiimien rakenteen yksinkertaistaminen ja tietoturvan vahvistaminen.

Vaikka Teams-uudistus tuo parannuksia monimutkaisiin hankintaprosesseihin, radikaaleille muutoksille ei ole havaittu tarvetta. Keskeistä on jatkaa selkeiden yhtenäisten nimeämiskäytäntöjen ja asiakirjojen jäsentelyn kehittämistä, jotta tiedostot pysyvät helposti hallittavina ja saavutettavina hankintaprosessin eri vaiheissa.

Teams-uudistuksen keskeisiin tavoitteisiin kuuluu myös kansiorakenteiden päivitys, mikä tukee asiakirjojen hallintaa prosessien eri vaiheissa. Tavoitteena on yksinkertaistaa rakenteita vähentämällä tiimien määrää ja siirtymällä kanavien käyttöön uusien tiimien luomisen sijaan. Näin viestintä kohdentuu tehokkaammin oikeille ryhmille ja vähentää tiedonhallinnan päällekkäisyyksiä.

Parannettu tiedonhallinta tukee toimittajien kanssa työskentelyä, sillä kaikki toimittajiin liittyvät asiakirjat sijaitsevat selkeästi jäsennellyissä kansioissa. Tämä vähentää virheiden riskiä ja varmistaa tiedon saatavuuden hankintaprosessin eri vaiheissa. Prosessien läpinäkyvyys ja viestinnän kohdennettavuus parantavat tietoturvaa ja tehostavat toimintaa.

Teams-uudistuksen yhteydessä on tärkeää huomioida, että henkilötietoja ei saa käsitellä Teamsissa. Arkaluontoiset tiedot, kuten asiakas- ja potilastiedot, tulee käsitellä turvasähköpostijärjestelmissä. Tietosuojan varmistaminen on erityisen tärkeää julkisen sektorin sääntelyssä. Vaikka viestintää keskitetään

entistä enemmän Teams-työtiloihin, sähköpostia käytetään edelleen tilanteissa, joissa tarvitaan tietoturvallisia ratkaisuja.

Sähköpostijakelulistojen poistuminen vuoden 2024 loppuun mennessä ohjaa viestinnän keskittämistä Teamsiin, mikä vähentää manuaalista sähköpostiviestintää ja tehostaa tiedonkulkua. Teamsin tunnisteet ja suljetut kanavat mahdollistavat viestien kohdentamisen tietyille käyttäjille, mikä vähentää tarpeettomia viestejä ja erillisiä viestiketjuja. Tämä selkeyttää viestintää erityisesti suurissa tiimeissä, joissa viestinnän hallinta on usein haasteellista. Lisäksi viestihistorian säilyminen tiimeissä ja kanavissa varmistaa, että kaikki relevantti tieto on dokumentoituna ja helposti saatavilla.

Vaikka osa Teams-ympäristön uudistuksista, kuten tiimien nimeämiskäytäntöjen ja arkistointiprosessien standardisointi, on yhä kesken, nämä kehitystoimet tukevat toimittajahallinnan tehostamista. Erityisesti dokumentaation tehokas hallinta Teamsin sisällä on ratkaisevaa, jotta hankintoihin liittyvät tiedot voidaan tallentaa ja arkistoida turvallisesti ja ne ovat helposti saatavilla organisaation sisällä.

Teams-projektin myötä saadut kokemukset ja ratkaisut tarjoavat arvokasta tietoa toimittajahallinnan kehittämiseksi. Ne osoittavat, kuinka monimutkaisessa ja säädellyssä ympäristössä toimivan organisaation on navigoitava jatkuvien muutosten ja vaatimusten viidakossa. Teams-ympäristön käyttö hankintapalveluissa on tärkeä osa Keusoten toimittajahallinnan digitalisaatiota, ja se mahdollistaa paremman joustavuuden, yhteistyön ja reaktiokyvyn toimittajasuhteiden hallinnassa.

### 7.3.2 CaseM järjestelmän käyttö ja rooli Keusoten toimittajahallinnassa

CaseM on Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen käyttämä asiakirjahallintajärjestelmä, jonka päätehtävänä on tukea organisaation asianhallintaa, kokoushallintaa ja asiakirjojen hallintaa. Keskeisiä toimintoja ovat asiakirjojen laatiminen, niiden seuranta ja sähköinen säilyttäminen, mikä tekee siitä keskeisen työkalun myös hankintapalveluiden toimittajahallinnan prosesseissa.

CaseM:ssä käsitellään muun muassa hankintapäätökset ja yhteishankintojen liittymispäätökset sekä näihin kumpaankin liittyvät asiakirjat, lisäksi käsitellään reklamaatioita ja hinnankorotusesityksiä ja -päätöksiä (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, 2024.)

Järjestelmässä käsitellään arkaluontoisia tietoja, ja vain asiaan vastuutetut henkilöt pääsevät käsittelemään salassa pidettäviä tietoja. Järjestelmä tukee organisaation tietosuoja- ja tietoturva vaatimuksia noudattaen kansallisia ja EU lainsäädäntöjä, kuten yleistä tietosuoja-asetusta (GDPR). Keskeinen osa CaseM käyttöä on varmistaa, että kaikki merkittävät asiakirjat kirjataan järjestelmään, mikä parantaa prosessien seurattavuutta ja läpinäkyvyyttä. (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, 2024.)

Reklamaatioprosesseissa CaseM merkitys korostuu erityisesti Clodian puutteiden vuoksi, kuten tutkimuksessa käsitellään tarkemmin luvussa 7.5.4. Clodia ei tue reklamaatioihin vastaamista suoraan järjestelmän kautta. Tämä johtaa siihen, että reklamaatiivastaukset tallennetaan CaseM:ään, mikä parantaa asiakirjojen hallintaa ja varmistaa turvallisen säilytyksen. Kuitenkin kahden järjestelmän rinnakkainen käyttö, ilman yhtenäisiä toimintamalleja, voi lisätä manuaalisen työn määrää ja prosessien hajanaisuutta, mikä hidastaa toimintaa.

Hinnankorotusesityksissä CaseM toimii keskeisenä asiakirjojen tallennus- ja arkistointijärjestelmänä, kuten käsitellään luvussa 7.4. Hinnankorotusesitykset tulee kirjata alkuperäisen sopimuksen diaarinumerolla, jotta ne voidaan käsitellä asianmukaisesti ja prosessit pysyvät läpinäkyvinä. Nykytilanteessa on kuitenkin havaittu, että hinnankorotusesitysten kirjaaminen ei ole aina systemaattista, mikä voi johtaa epäselvyyksiin vastuiden osalta ja heikentää prosessien tehokkuutta. Selkeät vastuut ja yhtenäiset toimintamallit voivat auttaa näiden haasteiden ratkaisemisessa ja parantaa toimittajahallinnan prosessien sujuvuutta.

CaseM on olennainen asiakirjahallintajärjestelmä Keusoten toimittajahallinnassa myös hankintapäätösten hallinnan osalta. Kynnysarvot ylittävien

kilpailutusprosessien hallinta hoidetaan Cloudia-järjestelmässä, mutta lopulliset hankintapäätökset tehdään ja arkistoidaan CaseM:ään. Tämä varmistaa asiakirjojen turvallisuuden ja päätösten oikeudellisen seurannan. Järjestelmien välinen yhteistyö lisää hallinnan selkeyttä, mutta aiheuttaa samalla päällekkäistä manuaalista työtä, kun asiakirjoja käsitellään molemmissa järjestelmissä.

### 7.3.3 Cloudia-järjestelmän käyttö Keusoten hankintaprosesseissa

Cloudia-järjestelmä on ollut Keusotessa käytössä Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän ajoista lähtien ja on keskeinen väline hankintapalveluiden prosessien hallinnassa. Järjestelmä tukee Keusoten hankintojen kokonaisvaltaista hallintaa, sillä sen avulla voidaan hoitaa kilpailutusprosesseja, sopimushallintaa, tilaajaportaalia sekä muita hankintoihin liittyviä toimintoja keskitetysti. Hankintapalvelut hyödyntävät Cloudiaa täysipainoisesti kaikissa hankintavaiheissa, mikä mahdollistaa hallitun ja yhtenäisen prosessin julkisille hankinnoille asetettujen sääntely- ja läpinäkyvyysvaatimusten mukaisesti.

Cloudian eri moduulien avulla hankintaprosessit ovat organisoitavissa systemaattisesti ja tiedot ovat helposti saatavilla keskitetystä alustasta. Erityisesti vuonna 2024 käyttöön otettu Cloudia Planning -moduuli tukee hankintojen suunnittelua, sillä se kokoaa substanssin hankintaehdotukset yhteen paikkaan. Tämä edistää hankintaprosessien läpinäkyvyyttä ja varmistaa suunnitelmien johdonmukaisuuden. Lisäksi Cloudian analytiikkamoduulin käyttöönottoa on harkittu Keusotessa, ja sen käyttö voi tulevaisuudessa tuoda lisäarvoa hankintojen suunnitteluun ja toimittajasuhteiden analysointiin.

Vaikka hankintapalvelut hyödyntävät järjestelmää laajasti, substanssitoimijat käyttävät sitä lähinnä sopimushallinnan osalta, ja heillä on pääosin katseluoikeudet järjestelmään. Tämä mahdollistaa substanssin toimijoille helpon pääsyn sopimustietoihin ilman, että heidän tarvitsee aktiivisesti hallinnoida järjestelmää. Cloudian reklamaatio-osio on myös otettu käyttöön, ja siitä käsitellään tarkemmin luvussa 7.3.4. Lisäksi Cloudian toimittajahallintamoduulin käyttöönottoa ja sen soveltuvuutta kartoitetaan tämän tutkimuksen luvussa 7.3.5.

Keväällä 2024 Cloudian käytössä on kuitenkin havaittu ajoittaisia haasteita viestien perillemenossa erityisesti Gmail-osoitteisiin. Tämä haaste ei ilmene kaikkien Gmail-osoitteiden kohdalla, mutta monien vastaanottajien osalta siihen on kiinnitetty huomiota. Asiaa selvitetään tarvittaessa yhteistyössä niin Cloudian kuin palveluntarjoajien kanssa, jotta viestinnän sujuvuus voidaan varmistaa.

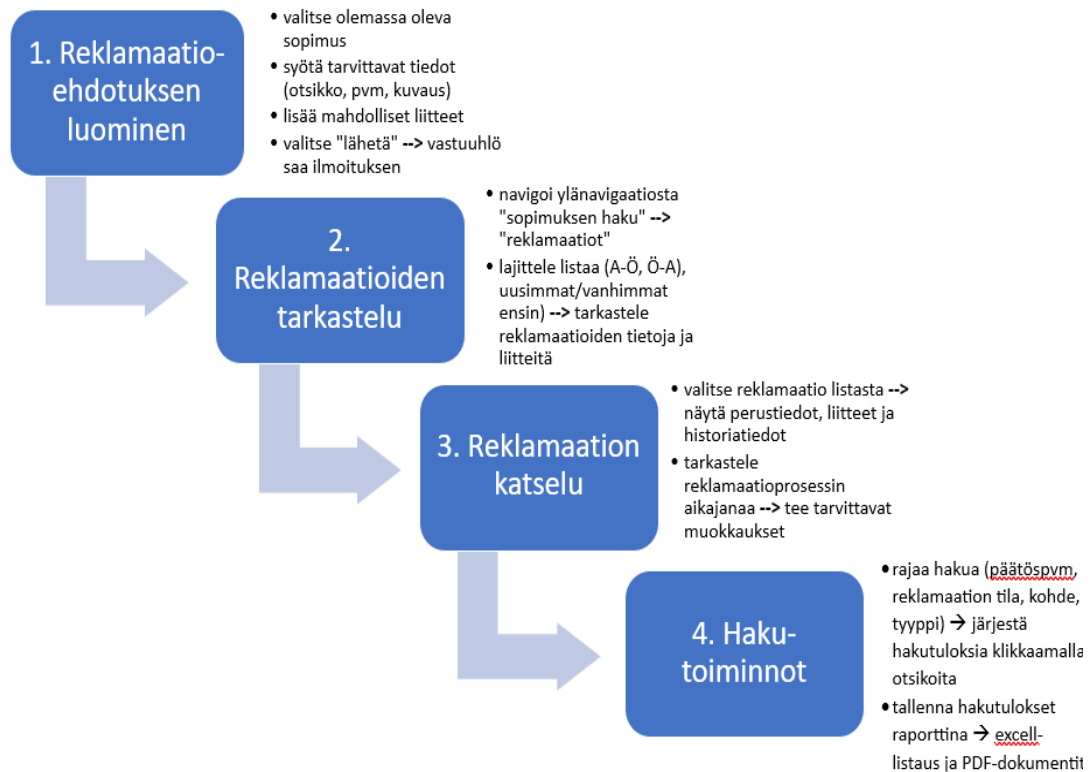
Lisäksi Cloudian pienhankintakilpailutusalueet ovat periaatteessa myös substanssitoimijoiden käytettävissä, mutta käytännössä hankintapalvelut avustavat pienhankintojen tarjouspyyntöjen toteuttamisessa. Näin Cloudiaa hyödynnetään Keusotessa monipuolisesti, ja järjestelmän eri moduulien avulla pyritään laajentamaan sen käyttöä mahdollisimman kattavasti organisaation tarpeisiin.

Hankintapalveluilla on vahva kokemus Cloudian käytöstä kilpailutusprosessien ja sopimushallinnan osalta sekä intressi laajentaa järjestelmän käyttöä ja selvittää mahdollisuuksia kehittää sen toiminnallisuuksia edelleen. Tämä tukee toimittajahallintaa kokonaisvaltaisesti, sillä järjestelmän laajempi käyttö mahdollistaa toimittajien valinnan, arvioinnin ja seurannan entistä systemaattisemmin.

#### 7.3.4 Cloudia-reklamaatio-osion käyttö

Keusotessa on otettu käyttöön Cloudia-reklamaatio-osio osana reklamaatioiden hallintaa. Tällä hetkellä sen käyttö on kuitenkin osittaista ja keskittyy erityisesti suoraviivaisiin ja usein toistuviin reklamaatioihin, kuten esimerkiksi vartiointipalvelut. Järjestelmä tarjoaa merkittäviä etuja standardoinnin ja prosessien seurannan osalta, sillä se mahdollistaa reklamaatioiden reaaliaikaisen seurannan sekä raportoinnin, mikä parantaa resurssien hallintaa ja päätöksentekoa. Cloudia-reklamaatio-osio tarjoaa systemaattisen tavan hallita reklamaatioita alusta loppuun, luoda reklamaatioehdotuksia, tarkastella niitä ja tehdä tarvittavat muokkaukset tai päätökset. Se vähentää manuaalista työtä, mikä on erityisen tärkeää silloin, kun reklamaatiot ovat toistuvia.

Kuvio 4 esittelee prosessin reklamaatioehdotuksen luomisesta päätöksentekoon Cludia-järjestelmässä ja havainnollistaa, miten prosessi auttaa optimoimaan reklamaatioiden hallintaa yksiköissä, joissa käytetään yhä erillisiä työkaluja, kuten Exceliä.



Kuvio 4. Reklamaatioiden käsittely ja hallinta Cludia-reklamaatio-osiossa.

Prosessin vaiheet sisältävät seuraavat keskeiset toiminnot:

1. Reklamaatioehdotuksen luominen: Käyttäjä valitsee olemassa olevan sopimuksen ja syöttää tarvittavat tiedot, kuten otsikon, päivämäärän ja kuvauksen. Kun ehdotus on valmis, se lähetetään vastuuhenkilölle tarkistettavaksi.
2. Reklamaatioiden tarkastelu: Vastuuhenkilö tarkastelee vastaanotettuja reklamaatioita ja suorittaa tarvittavat toimenpiteet.
3. Reklamaation katselu ja muokkaus: Reklamaation käsittelyn edistymistä ja historiatietoja voidaan seurata. Tarvittaessa vastuuhenkilö voi myös muokata reklamaation tietoja.

4. Hakutoiminnot: Käyttäjä voi hakea ja rajata reklamaatioiden tietoja kriteereillä, kuten reklamaatiopäivämäärällä tai käsittelytilalla. Hakutulokset voidaan myös viedä Excel- ja PDF-tiedostoiksi, mikä parantaa dokumentoinnin tarkkuutta.

Cloudia-reklamaatioiden hallinnassa ja sen käytössä on kuitenkin havaittu käytännön haasteita. Yksi merkittävä haaste on roolien ja vastuiden epäselvyys eri yksiköiden välillä. Reklamaatioiden käsittelystä vastaavat roolit eivät ole aina selkeitä, mikä voi johtaa päällekkäisiin tehtäviin ja prosessien viivästymiseen. Tämä heikentää sekä prosessien läpinäkyvyyttä että tehokkuutta.

Kouluttautumisen puute on myös keskeinen haaste. Monet vastuhenkilöt eivät ole saaneet riittävästi koulutusta Cloudia-järjestelmän käyttöön, mikä on osaltaan vähentänyt järjestelmän hyödyntämistä täysimääräisesti. Järjestelmällinen kouluttautuminen parantaisi käyttäjien osaamista ja mahdollistaisi reklamaatioiden tehokkaamman käsittelyn.

Dokumentoinnin haasteet ovat toinen keskeinen ongelma. Esimerkiksi vastauksia ei voida tallentaa suoraan Cloudia-järjestelmään, mikä katkaisee prosessin ja vaatii manuaalista työtä. Tämä heikentää reklamaatioprosessin tiedonkulkua. Lisäksi tupla-arkistoinnin välttäminen on tärkeä huomio, sillä samojen tietojen tallentaminen useisiin eri järjestelmiin, kuten Cloudiaan ja CaseM:ään, lisää manuaalista työtä ja mahdollisia virheitä.

Cloudia-järjestelmän käyttö on edelleen osittaista, ja eräissä yksiköissä käytetään samanaikaisesti sekä Cloudia-reklamaatio-osiota että manuaalisia työkaluja, kuten Excel-taulukoita. Tämä johtaa siihen, että prosessit ovat hajanaisia ja sisältävät päällekkäisiä vaiheita, mikä lisää manuaalisen työn määrää ja vähentää prosessien yhtenäisyyttä. Eri yksiköiden toimintakäytäntöjen yhtenäistäminen on tärkeää, jotta reklamaatiot käsiteltäisiin järjestelmällisesti ja Cloudia-järjestelmän tarjoamia hyötyjä voidaan hyödyntää laajasti.

Cloudia-reklamaatio-osion täysimääräinen hyödyntäminen vaatii lisäselvityksiä ja mahdollisia pilottiprojekteja, joissa testataan järjestelmän soveltuvuutta erilaisiin reklamaatiotapauksiin. Tämä voi mahdollistaa järjestelmän

laajemman käyttöönoton ja tehokkaamman hallinnan. Pilottien avulla voidaan myös arvioida järjestelmän käytön vaikutusta eri yksiköissä ja varmistaa, että kaikki toimijat käyttävät järjestelmää yhdenmukaisesti.

### 7.3.5 Cloudia-toimittajahallintamoduulin käyttökartoitus Keusotessa

Keusoten hankintatiimi on esihenkilön johdolla kartoittanut toimittajahallinnan tarpeita ja kehitystavoitteita sisäisesti ennen Cloudia-toimittajahallintamoduulin käyttömahdollisuuksien tarkempaa arviointia. Kevään 2024 aikana käydyissä keskusteluissa Merzell Oy:n kanssa on sovittu, että Keusote määrittelee ensin omat toimittajahallinnan tavoitteensa, jotta moduulin sopivuutta voidaan arvioida täsmällisemmin. Nyt, kun tarpeet ja kehitystavoitteet on tunnistettu, Keusote on ollut valmis etenemään seuraaviin vaiheisiin, joissa arvioidaan, miten Cloudia-moduuli voisi parhaiten tukea toimittajahallintaa.

Työryhmässä ovat olleet mukana hankinta-asiantuntijat, joista yhdellä on myös Cloudian pääkäyttäjän rooli. Prosessin aikana on keskitytty tunnistamaan keskeisiä tarpeita ja kehitysalueita, joita on käsitelty sisäisissä keskusteluissa ja suunnittelupalavereissa. Demotilaisuuteen 8.10.2024 on osallistunut Keusoten hankintatiimistä kaksi jäsentä, mikä on mahdollistanut moduulin toiminnallisuuksien arvioinnin käytännössä.

Cloudia-toimittajahallintamoduuli on osa Cloudian sopimushallintaa, joten sen peruskäytöstä ei synny erillisiä kustannuksia. Lisäksi toimittajatiedot voidaan siirtää massana toimittajahallintaan suoraan sopimushallinnasta, mikä kuuluu osana ohjattua käyttöönottoa. Tämä helpottaa mahdollisen käyttöönoton toteuttamista ja vähentää tarvetta tietojen manuaaliseen syöttämiseen.

Keusotessa on tunnistettu erityisesti seuraavat toimittajahallinnan kehitysalueet, joissa Cloudia-moduulin käyttö voisi tuoda merkittävää lisäarvoa:

- Prosessien hajanaisuuden vähentäminen: Nykyiset toimittajarekisterin hallinnan prosessit ovat osittain hajautettuja, mikä hidastaa tiedon saatavuutta ja yhtenäistä hallintaa.

- Manuaalisen työn vähentäminen: Toimittajien tietojen päivittäminen ja hallinta tehdään pääosin manuaalisesti, mikä kuluttaa resursseja ja on altis virheille.
- Viestinnän parantaminen: Keskitetty viestintä- ja tiedonkeruuratkaisu puuttuu, ja erityisesti eri toimittajaryhmille kohdistettu viestintä kaipaisi yhdenmukaisempaa toimintatapaa.
- Säädöstenmukaisuuden tukeminen: Julkisella sektorilla toimiminen edellyttää tarkkaa säädösten noudattamista. Toimittajatietojen keskittäminen ja läpinäkyvä hallinta voivat auttaa varmistamaan säädöstenmukaisuutta.

Keusote on arvioinut Clodian toimittajahallintamoduulin seuraavia ominaisuuksia, joiden odotetaan tukevan sen tarpeita:

- Keskitetty toimittajatietojen hallinta: Mahdollistaa kaikkien toimittajatietojen hallinnan yhdessä paikassa, mikä parantaa tiedon eheyttä ja saatavuutta.
- Toimittajakategorioiden luonti ja ryhmittely: Moduuli mahdollistaa toimittajien järjestämisen erilaisiin kategorioihin, mikä helpottaa esimerkiksi toimittajien arviointia ja tiettyjen toimittajaryhmien hallintaa.
- Automaattiset ilmoitukset ja viestintätoiminnot: Moduuli tukee keskitettyä ja automaattista viestintää, mikä helpottaa esimerkiksi vastuullisuus- ja säädöstenmukaisuuskyselyjen toteuttamista.
- Integraatiomahdollisuudet: Clodian rajapinnat mahdollistavat toimittajahallinnan yhdistämisen taloushallintoon ja muihin järjestelmiin, mikä voi vähentää manuaalista työtä ja parantaa reaaliaikaista tiedon jakamista.

Keusotessa on lakisääteinen tarve varmistaa pakotteisiin liittyvien riskien hallinta ja vastuullisuusnäkökohdat toimittajahallinnassa. Tällä hetkellä arvioidaan, voisiko Clodia-moduuli osaltaan tukea pakotetarkastuksia, joita varten on suunniteltu esimerkiksi Alma Talent -palvelun hyödyntämistä. Moduulin riskienhallintatyökalut, kuten toimittajien luokittelu ja jatkuva arviointi, voivat tukea tätä osaa hankintaprosessista ja auttaa varmistamaan pakotteisiin liittyvien vaatimusten noudattamisen.

Clodia-toimittajahallintamoduuli tarjoaa mahdollisuuksia integraatioihin, joiden on arvioitu vähentävän manuaalista tiedonsiirtoa ja mahdollistavan

ajantasaisen tiedon jakamisen eri järjestelmien välillä. Tällä hetkellä ei kuitenkaan ole tarkkaa tietoa siitä, miten nämä integraatiot toimivat käytännössä tai miten ne täyttää Keusoten tarpeet. Lisäselvitykset ja arvioinnit ovat välttämättömiä integraatioiden toteutettavuuden ja kustannustehokkuuden varmistamiseksi. Näissä arvioinneissa on erityisesti huomioitava Keusoten budjetin asettamat rajoitteet ja organisaation käytännön tarpeet.

Keusote on selvittänyt muiden hyvinvointialueiden kokemuksia ClouDia-toimittajahallintamoduulista ja saanut tietoa käyttöönoton haasteista, kuten manuaalisten prosessien vähentämisestä ja integraatioiden toteuttamisesta. Näitä kokemuksia ja niiden pohjalta tehtyjä havaintoja on käsitelty tarkemmin luvussa 7.3.6., jossa esitellään kyselyn tulokset ja niiden vaikutus Keusoten kehitystyöhön. Näiden kokemusten pohjalta Keusote pyrkii ennakoimaan ja ratkaisemaan vastaavia haasteita omassa mahdollisessa käyttöönotossaan.

Mercell Oy on järjestänyt demotilaisuuden 8.10.2024, jossa on esitelty ClouDia-toimittajahallintamoduulin toimintoja ja käytännön sovellusmahdollisuuksia. Tilaisuuden aikana on tarkasteltu muun muassa seuraavia asioita:

- Toimittajatietojen hallinnan monipuoliset tuontitavat: Mahdollisuudet manuaaliseen tuontiin, ClouDian toimittajaverkoston käyttöön, Excel-tiedostojen tuontiin ja ERP-integraatioihin.
- Toimittajaryhmien hallinta ja viestintätoiminnot: Toimittajien ryhmittely mahdollistaa kohdennetun viestinnän ja kyselyiden lähettämisen suoraan ryhmille.
- Vastuuhenkilöiden määrittäminen ja ilmoitukset: Järjestelmä tukee vastuuhenkilöiden määrittämistä toimittajakohtaisesti, mikä varmistaa, että viestit tavoittavat oikeat henkilöt.

Tilaisuus on tuonut esiin ClouDian tarjoamat toimittajahallintamoduulin mahdollisuudet vastata Keusoten toimittajahallinnan haasteisiin ja on auttanut arvioimaan, miten moduuli voi tukea Keusoten tarpeita.

Demotilaisuuden ja muiden keskustelujen perusteella Keusotessa on tunnistettu myös joitakin haasteita, jotka voivat vaikuttaa ClouDia-

toimittajahallintamoduulin mahdolliseen käyttöönoton sujuvuuteen. Näihin haasteisiin kuuluvat erityisesti seuraavat näkökohdat:

### 1. Manuaalisten prosessien vähentämisen haasteet

Vaikka Cludia-toimittajahallintamoduuli tarjoaa vaihtoehtoja toimittajatietojen keskitettyyn hallintaan, täysi automatisointi voi olla haasteellista ilman vahvaa integraatiota Keusoten olemassa oleviin järjestelmiin. Tämä voi johtaa siihen, että osa toiminnoista, kuten tietojen päivitys ja tarkistukset, vaatii edelleen manuaalista työtä.

### 2. Integraatioiden toteutuksen kustannukset ja tekniset rajoitteet

Integraatioiden toteutus esimerkiksi taloushallinnon ja hankintajärjestelmiin on tärkeää, jotta toimittajatiedot päivittyisivät automaattisesti. Kustannusrajoitteet voivat kuitenkin rajoittaa integrointimahdollisuuksia, ja erityisesti julkiselle sektorille tyypilliset budjettirajoitukset vaativat tarkan kustannusarvion ja priorisointia. Lisäksi jo käytössä olevien järjestelmien yhteensopivuus saattaa tuoda teknisiä haasteita.

### 3. Toimittajien ryhmittelyn ja arvioinnin haasteet

Vaikka moduuli mahdollistaa toimittajien luokittelun ja arvioinnin, joidenkin hyvinvointialueiden kokemusten mukaan tietojen ryhmittely ja arviointi voivat olla työläitä ilman tarkasti määriteltyjä kriteereitä ja ylläpitoa. Tämä voi olla haasteellista Keusoten kaltaisessa organisaatiossa, jossa toimittajien arviointikriteerit saattavat vaihdella monen eri toimialan ja tarpeen mukaan.

### 4. Tietojen katoaminen tai päivitysten epävarmuus

Aiemmat käyttöönottoyritykset ovat osoittaneet, että toimittajatiedot eivät aina pysy järjestelmässä, jos kaikkia integraatiotoimia tai prosessivaiheita ei ole toteutettu oikein. Tämä riski on otettava huomioon käyttöönoton suunnittelussa, jotta vältetään tietojen katoaminen tai epätarkkuudet tietokannassa.

### 5. Käyttäjien koulutus ja järjestelmän monikäyttöisyyden ymmärtäminen

Cloudia-toimittajahallintamoduulin kattavat toiminnot voivat vaatia käyttäjiltä hyvää perehtyneisyyttä ja koulutusta. Jotta moduulia osataan hyödyntää tehokkaasti ja laajasti, Keusotessa on mahdollisesti tarvetta investoida käyttäjäkoulutukseen ja tukeen.

Demotilaisuuden ja kartoitusten perusteella Cloudia-toimittajahallintamoduulin käyttöönottoa harkitaan Keusoten tarpeisiin. Ottaen huomioon esiin nousseet kehitystarpeet ja mahdolliset haasteet, vaiheittainen pilotointi ennen laajempaa käyttöönottoa voisi olla perusteltua. Pilotoinnilla voidaan käytännössä testata moduulin toiminnallisuuksia ja integraatioiden toteutettavuutta, mikä auttaa arvioimaan järjestelmän soveltuvuutta Keusoten prosesseihin. Tämä vähentää riskiä, että moduuli ei täyttäisi odotuksia, ja tarjoaa mahdollisuuden tehdä tarvittavia muutoksia ennen laajaa käyttöönottoa.

Pilotointi antaa myös tilaisuuden kouluttaa käyttäjiä vähitellen ja kerätä palautetta moduulin käytettävyydestä, mikä auttaa välttämään mahdollisia käyttöönottovaikeuksia. Kun Keusote on saanut pilotoinnista riittävät kokemukset ja varmistunut moduulin hyödyllisyydestä, voidaan arvioida laajempaa käyttöönottoa ja tarvittavia resursseja.

Seuraavaksi Keusote ja Merzell jatkavat keskusteluja integraatiotarpeista ja mahdollisen käyttöönoton tarkemmista yksityiskohdista.

### 7.3.6 Hyvinvointialueiden kyselyn tulokset Cloudia-järjestelmän käytöstä

Maaliskuussa 2024 toteutettiin kysely, joka kohdistettiin Suomen 21 hyvinvointialueen hankintapalveluille. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa, miten hyvinvointialueet ovat ottaneet käyttöön Clodian toimittajahallinnan moduulin, millaisia haasteita tai kehitystarpeita moduulin käytössä on havaittu ja miten alueet hyödyntävät moduulia käytännössä. Lisäksi selvitettiin alueiden välistä yhteistyötä ja tiedonvaihtoa toimittajahallinnan kehittämiseksi, sillä tiedon jakaminen voi ratkaista yhteisiä haasteita ja parantaa järjestelmien ja prosessien tehokkuutta. Kysely lähetettiin sähköpostitse, ja siihen saatiin vastaukset 11 hyvinvointialueelta. Vastauksissa käsiteltiin muun muassa järjestelmän

mukautumiskykyä, organisoituja toimittajahallintaprosesseja sekä ajankohtaisia kehitystoimenpiteitä. Aineiston analysoinnissa on käytetty teemoittelua, jossa vastaukset on ryhmitelty keskeisten teemojen mukaisesti, mikä auttaa tunnistamaan yhteisiä piirteitä ja eroja alueiden välillä.

Tulosten yhteenveto kysymyksittäin

*Kysymys 1: Onko teillä hyvinvointialueenne hankinnoissa käytössä Cloudian toimittaja-hallintaosio (ja missä laajuudessa) tai muu vastaava toimittajahallintajärjestelmä?*

Useilla hyvinvointialueilla on käytössä Cloudia-toimittajahallintajärjestelmä, mutta sen käyttöönotto on eri vaiheissa ja käyttöaste vaihtelee. Esimerkiksi alueilla A, B, C, D ja F Cloudian käyttöönotto on edelleen kesken, ja sen rinnalla käytetään paljon manuaalisia hallintatapoja. Alue B hyödyntää Cloudiaa erityisesti sopimustietojen ja reklamaatioiden hallintaan, kun taas alue C käyttää järjestelmää alkuvaiheessa, minkä vuoksi manuaalinen työ on sielläkin yleistä. Alue E on ottanut Cloudian laajasti käyttöön, mutta järjestelmää on kuvattu käyttöliittymältään kankeaksi.

Toisilla alueilla on valittu täysin erilaisia järjestelmiä. Esimerkiksi alue G päätti olla ottamatta Cloudiaa käyttöön, koska se ei täyttänyt heidän tarpeitaan. Alueilla H ja I käytössä on SC-softwaren ja muiden toimittajahallintajärjestelmien ratkaisuja, ja alue J käyttää Hanselin Hankintapulssia ja CaseM-järjestelmää Cloudian sijasta. Alue K ei tällä hetkellä käytä Cloudian toimittajahallintaa, mutta on kiinnostunut sen käyttökokemuksista.

Cloudian käyttö vaihtelee huomattavasti alueittain, ja sen toiminnallisuuksia arvioidaan sekä tarpeiden että vaihtoehtoisten järjestelmien näkökulmasta. Kankeaksi koettu käyttöliittymä ja riittämättömänä pidetyt toiminnallisuudet ovat olleet syitä, joiden vuoksi osa alueista on harkinnut muita ratkaisuja tai täydentäviä järjestelmiä.

*Kysymys 2: Mihin mahdollisesti käytössänne oleva Cloudian toimittajahallinta taipuu ja mihin ei tai/ja mitä olette kehittäneet siihen rinnalle?*

Useat hyvinvointialueet kokevat, että Clodia-järjestelmän toiminnallisuudet eivät täysin vastaa heidän tarpeitaan, ja järjestelmää käytetään monin paikoin yhdessä muiden työkalujen kanssa tai rajoitetuin toiminnallisuuksin. Esimerkiksi alue B käyttää Clodiaa pääasiassa sopimustietojen ja reklamaatioiden hallintaan, mutta laajempia toiminnallisuuksia ei ole otettu käyttöön, kun taas alue C on integroinut järjestelmän vain osittain, minkä vuoksi sen käyttö vaatii edelleen manuaalista työtä. Alue E puolestaan kokee järjestelmän käyttöliittymän kankeaksi, mikä vaikeuttaa laajempaa hyödyntämistä.

Osa alueista on valinnut täysin toisen järjestelmän: alue H käyttää SC-softwaren järjestelmää, ja alue J on ottanut käyttöön Hanselin Hankintapulssin ja CaseM:n, eikä Clodia ole siellä aktiivisessa käytössä. Alue G on myös havainnut, että Clodia ei tarjoa riittäviä toiminnallisuuksia ilman kehitystoimenpiteitä.

Clodian käytössä on havaittu kehitystarpeita toiminnallisuuden ja käytettävyyden suhteen, ja järjestelmän laajempi hyödyntäminen vaatisi monilla alueilla käyttöliittymän parannuksia ja lisäominaisuuksia.

*Kysymys 3: Tai miten olette mahdollisesti muutoin organisoineet toimittajahallintaa hankinnoissa ja/tai suhteessa substanssiin?*

Useat hyvinvointialueet käyttävät manuaalisia prosesseja ja muita järjestelmiä toimittajahallinnan tukena. Esimerkiksi alueella A hinnanmuutokset, sopimusmuutokset ja reklamaatiot käsitellään hankinnan asiantuntijoiden toimesta yhteistyössä eri toimialojen kanssa. Alue B säilyttää toimittajatietoja useissa eri järjestelmissä, joista yksi on Clodia.

Joillakin alueilla on kehitetty erityisiä ohjeita ja käytäntöjä toimittajahallinnan tueksi. Alue C on laatinut erillisen ohjeistuksen ostopalvelusopimusten hallintaan, ja sopimuskauden aikana syntyvät asiakirjat tallennetaan M-Files-asiakirjahallintajärjestelmään.

Osa hyvinvointialueista on valinnut vaihtoehtoisia järjestelmiä Clodian sijaan. Esimerkiksi alue J käyttää Hanselin Hankintapulssia ja CaseM-järjestelmää, kun taas alue H on valinnut SC-softwaren toimittajahallintaratkaisun. Alue G

puolestaan hoitaa toimittajahallintaa pääasiassa manuaalisesti ja käyttää lisäksi muita työkaluja.

Hyvinvointialueilla on moninaisia käytäntöjä ja järjestelmiä toimittajahallinnan toteuttamisessa. Manuaaliset prosessit ja lisätyökalut ovat yleisiä niillä alueilla, joilla Cloudian käyttöä ei ole otettu täysimittaisesti käyttöön, tai joilla toimittajahallintaa on organisoitu muilla järjestelmillä.

*Kysymys 4: Onko jotain ajankohtaisia/akuutteja toimittajahallintaan liittyviä toimenpiteitä meneillään?*

Useat alueet ovat käynnistäneet Cloudia-järjestelmän toimittajahallintamoduulin käyttöönoton. Esimerkiksi alue A on juuri aloittanut Cloudian käyttöönotto-projektin, ja alue D on käynnistänyt vastaavan projektin. Alue B puolestaan toteuttaa toimittajahallinnan käyttöönottoa osana sopimusmigraatioprosessia, mikä osoittaa järjestelmällistä lähestymistapaa toimittajahallinnan ja sopimustietojen hallinnan yhdistämiseksi.

Joillakin alueilla on käynnissä muita tietojärjestelmien kehittämishankkeita, jotka liittyvät hankintatoimeen. Esimerkiksi alue J on aloittanut hankintatoimen tietojärjestelmien kehittämisen, mutta ei tällä hetkellä keskity erityisesti Cloudian toimittajahallintaan.

Osa alueista, kuten alueet C, G ja H, ovat ilmoittaneet, ettei heillä ole ajankohtaisia toimenpiteitä meneillään toimittajahallinnan osalta. Tämä voi johtua joko siitä, että he käyttävät muita järjestelmiä tai että heillä ei ole tunnistettu akuutteja kehitystarpeita tällä hetkellä.

Kyselyn tuloksia on analysoitu hankintapalveluissa, ja sen perusteella hyvinvointialueet ovat eri vaiheissa toimittajahallinnan kehittämisessä. Osalla alueista on meneillään aktiivisia projekteja Cloudian käyttöönottamiseksi tai tietojärjestelmien kehittämiseksi, kun taas toisilla alueilla tilanne on vakaampi ilman akuuttia kehitystarvetta. Tämä vaihtelevuus ilmentää alueiden erilaisia tarpeita ja resursseja toimittajahallinnan kehittämisessä.

Cloudian toimittajahallintamoduulin käyttöönotto on useimmilla alueilla vielä alkuvaiheessa, ja kokemukset ovat vaihtelevia. Tärkeimmät kehittämisaalueet liittyvät järjestelmän toiminnallisuuksien laajentamiseen ja sen mukauttamiseen hyvinvointialueiden yksilöllisiin tarpeisiin. Järjestelmän käytön haasteina on mainittu esimerkiksi puutteelliset toiminnallisuudet, tarve integraatioille ja joillakin alueilla myös järjestelmä koetaan kankeaksi.

Hyvinvointialueiden yhteistyö ja kokemusten jakaminen ovat tärkeitä, sillä monet alueet kohtaavat samankaltaisia haasteita toimittajahallinnan organisoimisessa. Yhteistyö voi edistää parhaiden käytäntöjen kehittämistä ja tarjota ratkaisuja yhteisiin ongelmiin. Cloudian toimittajahallintamoduulin käyttöön liittyy merkittävää potentiaalia, mutta täysimääräinen hyödyntäminen edellyttää kehitystoimia, kuten lisätoiminnallisuuksien, integraatioiden ja käyttöominaisuuksien parantamista.

#### 7.4 Hinnankorotusprosessin hallinta Keusoten toimittajahallinnassa

Keusoten hinnankorotusesitysten käsittelyssä on havaittu haasteita sekä hyvinvointialueiden välillä että Keusoten sisäisissä prosesseissa. Eri alueiden vaihtelevat käytännöt voivat johtaa epäyhtenäisiin päätöksiin, mikä vaikuttaa palveluiden saatavuuteen ja hinnoitteluun. Keusoten sisäisessä prosessissa on tunnistettu erityisiä tarpeita selkeyttää vastuunjakoa ja parantaa tiedonkulkua, sillä nykyiset epäselvyydet heikentävät prosessien sujuvuutta ja tehokkuutta. Näiden haasteiden ratkaisemiseksi on painotettu hinnankorotusten seurannan ja prosessien yhtenäistämisen merkitystä, erityisesti talouspalveluiden ja palvelualueiden yhteistyön parantamiseksi.

Keusoten hinnankorotusprosessi toimii lainsäädännön ja sopimusvelvoitteiden mukaisesti. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että hinnankorotuksista tulee olla sovittu ennakoon sopimuksissa, ja korotukset käsitellään julkisten hankintojen, kilpailulainsäädännön sekä muiden keskeisten säädösten asettamien periaatteiden mukaisesti. Lisäksi hinnankorotusprosessissa otetaan huomioon sopimuslainsäädännön mukainen ennakoitavuus, budjettirajoitteet ja

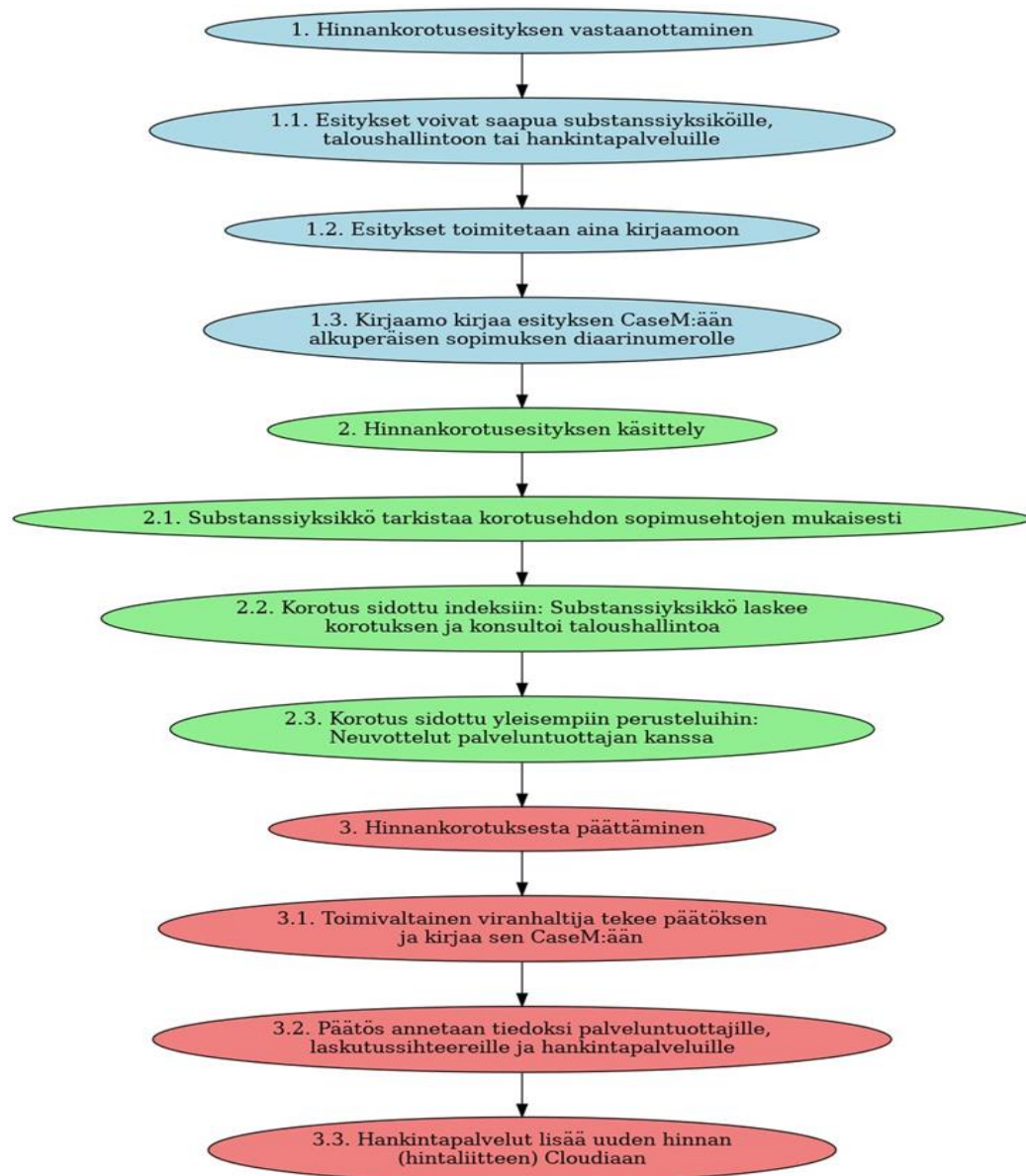
palveluiden laadun varmistaminen, mikä varmistaa prosessin noudattavan hyvän hallinnon ja markkinatalouden ehtoja.

Markkinoiden keskittymisen vuoksi hinnankorotusseuranta on erityisen tärkeää. Yritysostot ja palveluiden markkinakeskittymät ovat johtaneet hintojen nousuun, mikä on aiheuttanut huolta kilpailun vähenemisestä. Kilpailulainsäädäntö (948/2011, 2 § ja 4 §) korostaa, että kilpailua tulee tarkkailla, jotta markkinat eivät vääristy. Hinnankorotusseuranta auttaa turvaamaan pienempien toimijoiden asemaa ja varmistamaan kilpailun terveyden. Tämä näkökulma on keskeinen osa Keusoten hinnankorotusten hallintamallia ja tukee strategisia tavoitteita, jotka liittyvät sekä taloudelliseen että laadulliseen toimintaan.

Keusoten hinnankorotusprosessi ohjeistaa noudattamaan seuraavaa vastuunjako:

1. Hinnankorotusesityksen vastaanottaminen: Esitykset toimitetaan ensisijaisesti kirjaamoon, jossa ne kirjataan asianhallintajärjestelmään (CaseM) alkuperäisen sopimuksen diaarinumerolle. Tämä varmistaa saapumisaikakohdan ja dokumentoinnin asianmukaisuuden.
2. Hinnankorotusesityksen käsittely: Substanssiyksikkö tarkistaa esityksen sopimusehtojen mukaisuuden ja tarvittaessa laskee indeksisidonnaisen korotuksen. Neuvottelut palveluntuottajan kanssa kuuluvat substanssiyksikölle, mutta he voivat konsultoida taloushallintoa ja hankintapalveluita tarvittaessa.
3. Hinnankorotuksesta päättäminen: Toimivaltainen viranhaltija tekee päätöksen hinnankorotuksesta, jonka jälkeen tiedot päivitetään sopimushallintajärjestelmään (Cloudia).

Kuvio 5 havainnollistaa Keusoten nykyistä hinnankorotusprosessia. Kuvio tarjoaa selkeän esityksen prosessin vaiheista ja toimijoiden rooleista, mikä auttaa ymmärtämään hinnankorotusten käsittelyyn liittyviä keskeisiä toimintoja.



Kuvio 5. Keusoten hinnankorotusesitysten prosessi

Keusoten hinnankorotusprosessin nykyinen kuvaus ei kata kaikkia käytännön työssä esiin tulleita yksityiskohtia. Prosessissa on tunnistettu dilemmoja ja haasteita, jotka ovat edellyttäneet tarkennuksia ja linjauksia erityisesti hankintojen ja kirjaamon yhteistyössä. Näillä tarkennuksilla on pyritty selkeyttämään toimintaa ja vastaamaan havaittuihin epäselvyyksiin. Lisäksi prosessissa on tunnistettu seuraavat keskeiset osa-alueet:

1. Tunnistetut haasteet ja ratkaisut: Ongelmat, joihin on jo reagoitu ja kehitetty ratkaisuja käytännön työssä (taulukko 2).

2. Kehitysehdotukset: Esitetyt toimenpiteet, jotka odottavat vielä toteutusta (taulukko 3).
3. Johdon linjaukset: Strategiset päätökset, jotka ohjaavat hinnankorotusprosessin kehittämistä (taulukko 4).
4. Käynnissä oleva kehitystyö: Toimenpiteet, joilla pyritään läpinäkyvämpään ja tehokkaampaan prosessiin (taulukko 5).

Näiden osa-alueiden tarkempi käsittely löytyy alta.

### 1. Tunnistetut haasteet ja ratkaisut

Keusoten hinnankorotusprosessissa on tunnistettu seuraavat keskeiset haasteet, joihin on jo kehitetty ratkaisuja käytännön työssä. Näitä haasteita ja niihin löydettyjä ratkaisuja on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2. Tunnistetut haasteet ja niihin löydetty ratkaisut

Haaste	Ratkaisu
Läpinäkyvyyden ja tiedonkulun puute	Kaikki hinnankorotusesitykset ohjataan nyt kirjaamoon, jossa ne kirjataan CaseM-järjestelmään alkuperäisen sopimuksen diaarinumerolla.
Yhteistyön ja vastuunjaon epäselvyydet	Hankintapalveluiden roolia on täsmennetty ja vastuunjakoa sekä roolien määrittelyitä on selkeytetty, mutta nämä linjaukset kaipaavat vielä käytännön tason vakiinnuttamista ja prosessin systemaattista toimeenpanoa.
Päällekkäiset toiminnot ja epäselvyydet	Tarkennettu vastuunjako ja asioiden läpikäynti ovat vähentäneet päällekkäisyyksiä ja tehostaneet prosessia. Tarpeetonta työkuormaa on karsittu.

### 2. Kehitysehdotukset, joihin ei vielä ole vastattu

Keusoten sisäiset kehitysehdotukset korostavat tarvetta systemaattisten hinnankorotuspäätösten tekemiseen. Tämä on havaittu tehokkaaksi erityisesti silloin, kun useita korotusesityksiä käsitellään samanaikaisesti. Substanssiryhmät ovat esittäneet seuraavia kehitysehdotuksia, jotka on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3. Kehitysehdotukset, joihin ei ole vielä vastattu.

Kehitysehdotus	Tilanne ja haasteet	Tavoitteet ja hyödyt
Systemaattisten hinnankorotuspäätösten tekeminen	Joitakin harjoituksia on tehty, joissa hinnankorotuspäätöksiä on käsitelty kootusti useampia esityksiä samanaikaisesti. Tämä tapa on todettu toimivaksi, mutta generinen prosessi HVA-indeksillä puuttuu vielä.	Yhtenäinen toimintamalli vähentää päätöksenteon viiveitä ja tehostaa prosessia, erityisesti useiden esitysten samanaikaisessa käsittelyssä.
Geneerisen prosessin laatiminen hinnankorotuspäätöksille	Ei ole vielä luotu selkeää prosessia, joka kattaisi kaikki korotuspäätöksen vaiheet.	Luoda generinen malli, joka huomioi HVA-indeksin käytön, päätöksenteon vaiheet ja eri roolien vastuut.
Yhtenäiset päätöskäytännöt monista palveluntuottajista	Päätöksiä tehdään pääasiassa erikseen palveluntuottajittain, mikä aiheuttaa työläyttä.	Tehostaa prosessia mahdollistamalla yhteisten päätösten tekemisen tietyissä tilanteissa, jolloin päätöksenteon tehokkuus paranee.
Allekirjoittajarooleihin liittyvä selkeytys	Palvelujohtajan ja muiden viranhaltijoiden rooleissa on ollut epäselvyyksiä päätöksen tekemisestä.	Selkeä vastuunjako ja valtuutusten dokumentointi prosessissa vähentävät epävarmuutta päätöksenteossa ja parantavat prosessin hallittavuutta.
Kriittisten ja suurivolyymisten hankintojen priorisointi	Resurssien jakautuminen on epätasaisista vähemmän kriittisten ja suurivolyymisten hankintojen välillä.	Kohdentaa resurssit ensisijaisesti merkittäviin hankintoihin, tasaten työkuormaa vähemmän kiireellisissä tapauksissa ja varmistaa keskeisten hankintojen sujuvuuden.
Palvelujohtajien	Epäselvyys siitä, kenellä on toimivalta hyväksyä hinnankorotuksia tietyissä tilanteissa.	Selkeä linjaus palvelujohtajien ja muiden viranhaltijoiden vastuista päätöksenteossa tuo

Kehitysehdo- tus	Tilanne ja haasteet	Tavoitteet ja hyödyt
toimivallan selventämi- nen		varmuutta ja yhdenmukai- suutta prosessiin.

Hinnankorotuspäätöksen hyväksyjänä toimii ensisijaisesti palvelujohtaja, jos hänellä on sopimustekninen valtuutus allekirjoittaa kyseinen sopimus tai jos hänet on valtuutettu tekemään teknisiä muutoksia sopimukseen. Mikäli kyseistä valtuutusta ei ole delegoitu muille, palvelujohtaja vastaa hinnankorotusesitysten hyväksymisestä. Samalla, mikäli muuta toimivaltaista henkilöä ei ole erikseen määritelty sopimuksen puitteissa, palvelujohtaja on päätöksentekijänä. Tämä järjestely varmistaa päätöksenteon jatkuvuuden, mutta käytännön haasteena on ollut valtuutusten ja vastuiden selkeyden puute tietyissä tilanteissa.

### 3. Johdon linjaukset

Keusoten operatiivinen johtoryhmä on tehnyt 23.4.2024 linjauksia, jotka ovat vaikuttaneet prosessin kehittämiseen ja jotka on otettava huomioon jatkossa. Näitä linjauksia ja niiden vaikutuksia on esitelty tiivistetysti taulukossa 4.

Taulukko 4. Johdon linjaukset

Johtoryhmän linjaukset	Toimenpiteet
Hinnankorotukset sidotaan Valtiovarainministeriön HVA-indeksiin	Korotuksen yläraja on 2 %. Hinnankorotukset astuvat voimaan vasta viranhaltijapäätöksellä.
Kirjallinen selvitys tilaajalle	Kaikki hinnankorotusesitykset tulee toimittaa kirjallisena selvityksenä tilaajalle. Tilaajalla on oikeus irtisanoa sopimus, jos yhteisymmärrystä ei saavuteta.

Tämä hinnoittelumalli tuo systemaattisuutta ja ennakoitavuutta hinnankorotusten käsittelyyn. Se sisällytetään myös sote-mallisopimukseen, ja yhteiskilpailutusten hinnankorotusehdot tarkastellaan erikseen tapauskohtaisesti.

#### 4. Käynnissä oleva kehitystyö

Keusotessa on meneillään kehitystyö, joka tähtää läpinäkyvämpään, ennakoitavampaan ja tehokkaampaan prosessiin. Tämä kehitystyö sisältää useita toimenpiteitä, jotka on esitetty yksityiskohtaisesti taulukossa 5.

Taulukko 5. Käynnissä olevan kehitystyön tavoitteet ja toimenpiteet

Kehitystyön osa-alue	Tavoitteet ja toimenpiteet
Seurantamallin kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luodaan systemaattinen malli, joka kattaa kaikki hinnankorotusesitykset, mutta painottaa erityisesti kriittisten ja suurivolyymisten sopimusten tarkempaa seuranta.</li> <li>- Tarkempi seuranta kohdistetaan merkittäviin sopimuksiin, joissa on suuri taloudellinen tai toiminnallinen vaikutus.</li> <li>- Ennakoiva käsittely mahdollistaa päätösten suunnittelun ja valmistelun etukäteen, mikä vähentää kiireellisiä ratkaisuja ja parantaa prosessin laatua.</li> </ul>
Cloudia-järjestelmän hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Automatisointi vähentää manuaalista työtä, kuten Excel-taulukoiden käyttöä, ja parantaa tiedonhallintaa.</li> <li>- Cloudia-järjestelmä toimii keskeisenä työkaluna sopimusten hallinnassa ja hintaliitteiden päivittämisessä.</li> <li>- Järjestelmään voitaneen lisätä myös raportointiominaisuuksia, jotka tukevat päätöksentekoa reaaliaikaisella datalla.</li> </ul>
Yhtenäiset käytännöt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luodaan organisaation laajuiset toimintamallit, jotka varmistavat, että tarkastelua vaativat sopimukset tunnistetaan ajoissa.</li> <li>- Yhtenäiset käytännöt vähentävät alueellisia ja toiminnallisia eroja hinnankorotusten käsittelyssä.</li> <li>- Kaikille osapuolille selkeät ja dokumentoidut ohjeet takaavat, että prosessi toimii johdonmukaisesti koko organisaatiossa.</li> </ul>
Kokonaisvaltainen toimintamalli	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknologiset ratkaisut, kuten Cloudia ja mahdollinen PowerBI, yhdistetään yhtenäiseksi malliksi, joka tukee hinnankorotusten läpinäkyvää ja tehokasta hallintaa.</li> <li>- Selkeät vastuunjaot varmistavat, että kukin toimija tietää roolinsa ja vastuunsa.</li> <li>- Keskitetty hallinta mahdollistaa resurssien kohdentamisen</li> </ul>

Kehitystyön osa-alue	Tavoitteet ja toimenpiteet
	tehokkaammin ja parantaa palveluiden saatavuutta muuttuvissa markkinaolosuhteissa.

### 7.5 Keusoten toimittajasuhteiden keskeiset prosessit ja valvonta

Tässä luvussa käsitellään Keusoten toimittajahallinnan keskeisiä osa-alueita, kuten sopimusten hallintaa, tietoturvaa, riskienhallintaa, dokumentaatiota ja aikatauluhaasteita, sekä palveluntuottajien kanssa tehtävää yhteistyötä. Vuonna 2024 painopiste on ollut toimintojen yhdenmukaistamisessa, valvonnan kehittämässä ja turvallisten sekä laadukkaiden palveluiden varmistamisessa.

Palautteet ja markkinavuoropuhelut ovat olleet toimittajahallinnan kehittämässä erityisen merkittävässä roolissa. Markkinavuoropuheluiden avulla on korostettu teknologiaratkaisujen yhteensopivuutta ja tietoturvaa, jotka ovat keskeisiä Keusoten roolissa rekisterinpitäjänä. Rekisterinpitäjänä Keusote vastaa siitä, että palvelujen yhteydessä käsiteltävät henkilötiedot hallinnoidaan asianmukaisesti ja tietojärjestelmien käyttö noudattaa tarkasti lainsäädännön ja tietoturvasäännösten asettamia vaatimuksia. Tämä varmistaa turvallisen ja tehokkaan tiedonvaihdon Keusoten ja palveluntuottajien välillä.

Markkinavuoropuheluissa ovat nousseet esiin myös innovatiiviset ratkaisut ja joustavat yhteistyömallit, kuten tekoälyn hyödyntäminen röntgenlausunnoissa ja etäasioinnissa, mikä voisi parantaa palveluiden tehokkuutta ja tuoda kustannussäästöjä. Allianssimallin erityispiirteenä on ollut sen kyky yhdistää tilaajan, palveluntuottajien ja muiden osapuolten asiantuntemus yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä yhteistyömalli mahdollistaa innovatiivisten teknologioiden tehokkaamman pilotoinnin ja nopeamman käyttöönoton. Näin Keusote varmistaa, että myös monimutkaiset hankinnat, kuten ikääntyneiden hoivapalvelut, toteutetaan laadukkaasti.

Palveluntuottajien palautteet ovat puolestaan tuoneet esiin tarpeen selkiyttää kumppanuusmalleja ja yhteistyöstrategioita sekä vahvistaa hankintaproses-

sien avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Palautekyselyiden järjestelmällinen hyödyntäminen, erityisesti kilpailutusten jälkeen, on tarjonnut arvokasta tietoa, joka tukee strategista päätöksentekoa ja hankintaprosessien kehittämistä. Tämä toimintamalli edistää pitkäjänteistä ja luotettavaa yhteistyötä palveluntuottajien kanssa.

Seuraavissa alaluvuissa 7.5.1–7.5.7 tarkastellaan yksityiskohtaisemmin Keusoten toimittajahallinnan keskeisiä prosesseja ja kehittämiskohteita, kuten tarjousten käsittelyprosessia, tilaajavastuuasioiden hallintaa, sopimushallintaa, reklamaatiokäytäntöjä sekä valvontaprosessin kokonaisuutta. Näiden prosessien ja käytäntöjen kehittäminen tukee Keusoten strategisia tavoitteita ja varmistaa, että palvelut tuotetaan turvallisesti ja laadukkaasti.

#### 7.5.1 Tarjousten käsittelyprosessin, dokumentaation ja aikatauluhaasteiden nykytilan kuvaus

Tarjousten vertailu ja soveltuvuuden arviointi ovat keskeisiä vaiheita Keusoten hankintaprosessissa, ja niiden tarkoituksena on varmistaa kilpailutuksen läpinäkyvyys, tasapuolisuus ja vaatimusten täyttyminen. Prosessia ohjaavat huolellisesti laaditut tarjouspyyntömateriaalit, joihin sisältyy myös tarkasti määritellyjä ohjeita, kuten ilmoitus siitä, että puutteelliset tiedot johtavat pisteytyksen alenemiseen tai hylkäämiseen. Tästä huolimatta tarjoajat eivät aina täytä liitteitä pyydetyllä tarkkuudella. Tämä ilmiö viittaa paitsi tiedonantovelvoitteen ymmärtämättömyyteen, myös siihen, että osa tarjoajista luottaa aiempaan tunnettavuuteensa eivätkä huomioi julkisten hankintojen objektiivisuutta ja tasapuolisuutta.

Tarjoajien toimittama dokumentaatio on toisinaan monilta osin osoittautunut puutteelliseksi, mikä hidastaa tarjousten vertailua ja edellyttää laajoja täsmennysoyhtöjä. Yleisiä ongelmakohtia ovat työkokemuksen, alihankinnan ja tietojärjestelmien osalta annetut tiedot. Tarjoajien ilmoitukset työkokemuksesta voivat olla epätasällisiä, eivätkä ne sisällä tarvittavia tietoja työn kestosta, sisällöstä tai työnantajasta. Tämä heikentää mahdollisuuksia arvioida tarjoajien soveltuvuutta tarjouspyynnön mukaisesti. Lisäksi alihankinnan osalta

tiedot jäävät usein vajaiksi tai epäselviksi, mikä vaikeuttaa alihankintarajoitusten, kuten sallitun enimmäisprosentin, noudattamisen varmistamista.

Potilastietojärjestelmien kohdalla tietoturvan ja yhteensopivuuden dokumentaatio on ollut erityinen haaste. Joissain tapauksissa tarjoajien järjestelmät eivät täytä vaadittuja teknisiä tai tietoturvastandardeja. Tämä puutteellisuus heijastuu erityisesti Valviran tietoturvasertifikaattien ja järjestelmäversioiden dokumentoinnissa. Tällaisten tietojen puuttuminen voi johtaa siihen, että tarjousten hyväksyttävyyttä jää kyseenalaiseksi.

Toimittajien kyky ymmärtää ja täyttää tarjouspyyntöjen vaatimukset vaihtelee merkittävästi. Monimutkaiset vaatimukset, kuten alihankintaan, voimavara-alihankintaan ja lupavaatimukseen liittyvät ehdot, aiheuttavat sekaannusta. Esimerkiksi alihankinnan ja voimavara-alihankinnan erottaminen toisistaan osoitetaan monille tarjoajille vaikeaksi. Erityisesti uusilla toimijoilla ja ryhmittymillä on vaikeuksia toimittaa kaikki tarvittavat asiakirjat, kuten AVI:n tai Valviran myöntämät palveluntuottajaluvat. Tämä voi johtaa täsmennyspyyntöihin ja jopa tarjouksen hylkäämiseen, mikäli dokumentaatiota ei saada ajoissa.

Viivästykset aikatauluissa ja haasteet dokumentaation yhdenmukaisuudessa voivat vaikuttaa prosessin sujumuuteen ja lisätä epävarmuutta sekä toimittajien että hankintayksikön näkökulmasta. Tämä on erityisen haastavaa laajoissa Keusoten kilpailutuksissa, joissa dokumentaatiota on käsiteltävä suuria määriä ja aikarajojen noudattaminen on keskeistä. Toimittajien näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, että viivästykset eivät välttämättä johdu hankintayksikön tehostomuudesta, vaan prosessi sisältää useita tarkistus- ja hyväksyntävaiheita. Nämä vaiheet lisäävät prosessin monimutkaisuutta, mikä voi johtaa viivästyksiin väistämättä myös hankintapalveluiden tiimoilta, vaikka hankintatoimi toimii vastuullisesti ja huolellisesti.

Laajoissa kilpailutuksissa hankintayksikkö kohtaa merkittäviä haasteita suurten asiakirjamäärien käsittelyssä, kuten lakisääteisten tilaajavastuuselvitysten ja tarjoajien soveltuvuuteen liittyvien dokumenttien osalta. Näiden asiakirjojen tarkastaminen on keskeistä tasapuolisuuden ja vastuullisuuden varmistamiseksi, mutta niiden käsittely kuormittaa merkittävästi hankintaprosessia.

Kilpailutuksissa noudatetaan tarkasti tilaajavastuulain mukaisia vaatimuksia, mikä asettaa lisävaatimuksia erityisesti yrityksille ja ammatinharjoittajille, joilla ei ole palkattua työvoimaa. Näiden vaatimusten täyttäminen voi vaatia toimittajilta lisäresursseja ja aikaa, mikä voi vaikuttaa aikarajojen noudattamiseen ja dokumentaation toimittamiseen ajallaan. Tilaajavastuuasioiden käytännöt ja seuranta ovat tärkeä osa hankintaprosessin vastuullisuutta, ja ne on käsitelty tarkemmin luvussa 7.5.3.

Aikatauluviivästykset ovat yleisiä erityisesti silloin, kun palveluntuottajat eivät kykene noudattamaan asetettuja aikarajoja. Tämä vaatii hankintayksiköltä jatkuvaa seuranta ja muistutuksia, mikä kuormittaa resursseja entisestään. Koska kaikkien soveltuvuuteen liittyvien asiakirjojen on oltava tarkastettu ja hyväksytty ennen sopimusten allekirjoittamista, aikataulupaineet lisääntyvät prosessin edetessä. Hankintaprosessi sisältää useita vaiheita, kuten hankinnan tarpeen määrittelyn, markkinakartoituksen, tarjouspyynnön laadinnan, tarjousten arvioinnin ja päätöksenteon. Jokainen näistä vaiheista on suunniteltu varmistamaan, että hankinta on lainmukainen, tasapuolinen ja taloudellisesti järkevä. Näiden vaiheiden monimutkaisuus ja niiden yhteyteen liittyvät tarkastukset voivat kuitenkin johtaa viivästyksiin, jotka ovat toisinaan väistämättömiä.

Keusote järjestää tarjoajille markkinavuoropuhelua ja antaa mahdollisuuden esittää kysymyksiä ennen tarjousten jättämistä. Nämä tilaisuudet pyrkivät selvittämään tarjouspyynnön ehtoja ja tukemaan tarjoajia vaatimusten täyttämisessä. Tästä huolimatta täsmennyspyyntöjä joudutaan tekemään ja tarvitaan tarjouksen täsmentämiseksi sekä dokumentaation tarkentamiseksi, mikä osoittaa, että tarjouspyynnön vaatimuksia ei aina ymmärretä täysin. Tämä viittaa tarpeeseen kehittää entistä yksityiskohtaisempia ohjeita ja mallipohjia tarjoajille.

Lainsäädännön ja sääntelyn jatkuva muuttuminen, erityisesti lupa- ja tietosuojavaatimusten osalta, on tuonut hankintaprosessiin uusia haasteita. AVI:n ja Valviran lupavaatimukset eivät aina ole selkeitä kaikille tarjoajille, ja niiden tulokinnassa esiintyy sekaannuksia. Moni tarjoaja luulee, että henkilökohtainen lupa harjoittaa ammattia riittää, vaikka tarjouspyyntö edellyttää yrityksen rekisteröitymistä palveluntuottajaksi. GDPR ja Kantaan liittyvien tietoturva-

vaatimusten täyttäminen on toinen keskeinen haaste. Näiden vaatimusten edellyttämä tarkka tarjoajien dokumentaatio on usein puutteellista, mikä lisää selvitystyön tarvetta.

Hankintaprosessi on monivaiheinen ja vaatii merkittäviä resursseja. Soveltuvuuden arviointi ja täsmennyspyyntöjen käsittely kuormittavat hankintaprosessiin osallistuvia hankinta-asiantuntijoita ja substanssin asiantuntijoita erityisesti suurten hankintojen kohdalla. Tarjousten jättö- ja sopimusvaiheen välinen aika on kriittinen, ja sen aikana on varmistettava, että kaikki vaaditut tiedot ja täsmennykset saadaan oikea-aikaisesti. Tämä korostaa resurssien ja asiantuntijapanoksen merkitystä, jotta prosessin läpinäkyvyys ja tasapuolisuus voidaan varmistaa.

Tietohallinnolliset haasteet korostuvat erityisesti tarjoajien käyttämien järjestelmien kohdalla. Vaadittujen järjestelmävaatimusten osalta on havaittu merkittäviä ongelmia liittyen tietoturvasertifikaatteihin, järjestelmän käyttökelpoisuuden dokumentointiin ja yhteensopivuuteen Keusoten järjestelmien kanssa. Joissain tapauksissa sertifikaatit, kuten Valviran tietoturvatodistus, puuttuvat, mikä lisää epävarmuutta järjestelmän soveltuvuudesta ja vaatii lisäselvityksiä. Tarjoajien vajavainen dokumentaatio järjestelmien yhteensopivuudesta ja integraatiomahdollisuuksista vaikeuttaa hankintapäätöksiä.

#### 7.5.2 Tilaajavastuuasioiden nykytila- ja prosessikuvaus

Tilaajavastuuasioiden hallinta on keskeinen osa Keusoten hankintaprosessin vastuullisuutta. Nykytilakuvaus pohjautuu Keusoten hankintaohjeisiin, sisäisiin ohjeisiin ja käytänteisiin, jotka ovat linjassa lain tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä (tilaajavastuulaki, 1233/2006) vaatimusten kanssa. Keusoten prosessi täyttää tilaajavastuulain veloitteet systemaattisesti kaikissa sopimusvaiheissa, tukien hankintojen turvallisuutta ja tasapuolisuutta.

Hankintapalvelut toteuttavat säännöllistä seuranta tilaajavastuulain (1233/2006) mukaisesti hyödyntäen Vastuu Groupin Luotettava kumppani -

palvelua, jolla tarkistetaan tarvittavat dokumentit, kuten kaupparekisteriote, verovelkatiedot, eläkevakuutusmaksut ja työterveyshuollon järjestäminen. Tarkastukset aloitetaan ennen sopimuksen tekoa ja niitä jatketaan säännöllisesti koko sopimuskauden ajan.

Sopimuskauden aikana Luotettava kumppaniraportti mahdollistaa tilaajavastuulain velvoitteiden täyttymisen seurannan. Raportilla näkyvät mahdolliset maksurästit ja muut huomautukset, kuten maksamattomat palkat, joista esitetään huomiokolmio. Jos kaikki on kunnossa, raportilla näkyy vihreä "K"-merkintä, joka osoittaa vaatimusten täyttymisen.

Palveluun liittymättömät palveluntuottajat voivat toimittaa tilaajavastuulain mukaiset selvitykset itsenäisesti. Näissä tapauksissa selvitysten on oltava enintään kolme kuukautta vanhoja, ja ne liitetään sopimukseen varmistaen niiden ajankohtaisuuden ja lainmukaisuuden.

Sopimuskaudella yhteydenotto palveluntuottajaan tehdään, jos havaitaan, että palveluntuottaja on jättänyt jonkin vaaditun velvoitteen hoitamatta. Hankintapalvelut ottavat yhteyttä palveluntuottajaan sähköpostitse ja pyytävät asian korjaamista. Jatkotoimenpiteet käynnistyvät, jos puute ei korjaannu kohtuullisessa ajassa. Tällöin Hankintapalvelut informoivat sopimuksen omistajaa, ja palveluntuottajalle lähetetään kirjallinen huomautus. Mikäli puute edelleen jatkuu, annetaan ilmoitus sopimuksen irtisanomisen uhasta. Irtisanomisprosessi käynnistyy, jos tilanne vaatii sopimuksen irtisanomista. Irtisanomisilmoitus laaditaan hankintapalveluiden avustuksella, mutta itse irtisanomisen toteuttaa sopimuksen allekirjoittanut viranhaltija. Jos palveluntuottaja ei käytä maksullista Luotettava kumppani -palvelua, substanssiryhmän yhteyshenkilö vastaa tilaajavastuiden seurannasta ja huolehtii tarvittavien selvitysten ajantasaisuudesta sekä puutteiden korjaamisesta.

Kuvio 6 havainnollistaa tilaajavastuuasioiden tarkastusprosessin vaiheittain, esittäen keskeiset toimenpiteet sopimusprosessin tarkastuksista aina mahdolliseen sopimuksen irtisanomiseen asti.



Kuvio 6. Tilaajavastuiden tarkistaminen Keusotessa

Tilaajavastuulaki ei määrittele täsmällistä kohtuullista aikaa puutteiden korjaamiselle, mutta käytännössä aika määräytyy tapauskohtaisesti. Yleensä suositellaan muutamia viikkoja tilanteen korjaamiseksi. Kun puutteita havaitaan, palveluntuottajaan ollaan yhteydessä mahdollisimman pian ja pyritään vuoropuheluun tilanteen selvittämiseksi. Mikäli puutteita ei korjata ajoissa, hankintapalvelut lähettävät kirjallisen huomautuksen ja asettavat aikarajan. Irtisanomistilanteissa pyritään varmistamaan, ettei irtisanominen vaikuta palvelun laatuun. Tämä prosessikuvaus varmistaa, että tilaajavastuulain mukaiset selvitykset hoidetaan asianmukaisesti kaikissa sopimusvaiheissa ja että jatkotoimenpiteisiin ryhdytään tarvittaessa laiminlyöntitapauksissa.

### 7.5.3 Sopimushallinnan prosessin nykytila ja kehitystarpeet

Keusoten sopimushallinnan nykytilaa on analysoitu hankintatiimin kokouksissa, työ arjen käytänteissä ja keskusteluissa sekä kerätyissä materiaaleissa. Vuonna 2024 päivitetyt hankintaohjeet ovat olleet keskeinen lähde prosessien arvioinnissa ja kehitystarpeiden tunnistamisessa. Näissä tarkasteluissa on korostunut tarve luoda selkeä ja yhtenäinen prosessikuvaus, joka varmistaisi sopimusten sujuvan ja tehokkaan hallinnan koko elinkaaren ajan. Tämä on erityisen tärkeää toimittajahallinnan näkökulmasta, sillä sopimusten hallinnan yhtenäisyys tukee osapuolten välistä ymmärrystä sopimusten ehdoista ja velvoitteista.

Nykytilan merkittävimpana haasteena on kattavan ja systemaattisen, päivitetävän sopimushallinnan prosessikuvauksen puuttuminen. Tämä on johtanut vaihteleviin käytäntöihin eri yksiköissä, mikä on aiheuttanut hallinnollisia haasteita ja epäselvyyksiä. Keskustelujen ja käytänteiden perusteella erityistä selkeyttämistä tarvitaan seuraavilla osa-alueilla:

- Sopimusten seuranta: Sopimusten valvonta koko sopimuskauden ajan, mukaan lukien sopimusehtojen noudattamisen varmistaminen ja mahdollisten muutosten hallinta, ei ole systemaattista.
- Laskujen kohdistaminen: Käytännöt eivät aina takaa, että laskut liittyvät oikeisiin sopimuksiin, mikä on vaikeuttanut taloudellisen seurannan tarkkuutta.
- Vastuunjako ja yhteistyö: Yksiköiden välillä on havaittu epäselvyyttä työnjaossa, mikä on heikentänyt sopimushallinnan sujuvuutta.

Keusoten sopimushallinnan kehittämiseksi on tehty merkittävää kollegiaalista taustatyötä, joka pohjautuu valtakunnallisesti tunnustettuihin malleihin, kuten Kuntaliiton (2022) "Sopimushallinnon periaatteet – Mallipohja Hyvinvointialueille" -oppaaseen. Tämä työ tarjoaa vahvan perustan käytäntöjen yhtenäistämiseksi. Kuitenkin työn jalkauttaminen ja laajempi organisaation tuki ovat vielä kesken, mikä rajoittaa sen täysimääräistä hyödyntämistä käytäntöön.

Cloudia-järjestelmä on keskeisessä asemassa sopimushallinnan tehostamisessa. Sopimusten tallentaminen järjestelmään ja niiden ajantasaisuuden säännöllinen tarkastaminen luovat perustan tehokkaalle hallinnalle. Haasteena on kuitenkin, että:

- Vaikka Cloudia-järjestelmän käyttöön on tarjolla ohjeita ja koulutusta pyydettyäessä, järjestelmän täysimääräisessä hyödyntämisessä on edelleen haasteita.
- Käyttäjien tietoisuus järjestelmän roolista ja sen mahdollisuuksista laskujen kohdistamisessa ei ole kaikilta osin selkeää. Tämä on vaikeuttanut taloudellisen seurannan tarkkuutta ja laskujen yhdistämistä oikeisiin sopimuksiin.
- Yksiköiden välinen vastuunjako järjestelmän käytössä ei ole aina selkeä, mikä voi hidastaa toimintaa.

Keusoten sopimushallinnassa on olennaista, että jokaiselle sopimukselle nimetään omistaja ja ensisijainen yhteyshenkilö jo sopimuksen tallentamisen yhteydessä. Näiden roolien merkitys on keskeinen sopimusten toteutuksen, seurannan ja muutosten hallinnan järjestelmällisyydessä. Käytännöt omistajan teknisessä määrittelyssä järjestelmään ovat kuitenkin vaihdelleet, mikä on osaltaan luonut epäselvyyksiä sopimusten hallinnassa. Sopimushallinnan kollegiaalisessa kehitystyössä onkin tunnistettu seuraavat keskeiset kehityskohdat ja periaatteet:

Sopimuksen tallentamisen yhteydessä tulee aina ilmoittaa sopimuksen virallinen omistaja ja yhteyshenkilö.

Yhteyshenkilöiden tehtäviin kuuluu muun muassa laskituksen järjestäminen, reklamaatioiden dokumentointi, muutosten kirjaaminen ja vuotuisen arvon ilmoittaminen Cloudia-järjestelmään.

Vastuunjako sopimusmuutosten, hinnankorotusten ja muiden merkittävien sopimukseen liittyvien päätösten osalta tulisi kirjata selkeästi sopimukseen ja sen liitteisiin.

Näiden roolien ja vastuiden selkeyttäminen on tunnistettu keskeiseksi kehityskohteeksi, jotta sopimusten hallinta ja seuranta voivat toteutua järjestelmällisesti ja yhdenmukaisesti koko organisaatiossa. Erityisesti Cloudia-järjestelmän rooli korostuu näissä prosesseissa, sillä se mahdollistaa sopimustietojen ja muutosten hallinnan tehokkaasti, erityisesti kustannusten seurannassa ja hinnankorotusten käsittelyssä.

Selkeiden toimintamallien ja vastuiden vahvistaminen tukee myös Keusoten ja HUS:n välistä yhteistyötä, erityisesti yhteishankintojen ja HUS:n hallinnoimien sopimusten osalta. Yhtenäiset käytännöt, toimiva tiedonkulku ja selkeät roolit varmistavat molempien organisaatioiden tavoitteiden toteutumisen ja parantavat sopimusten hallintaa. Näin voidaan luoda pohja pitkäjänteiselle yhteistyölle ja organisaation toiminnan jatkuvalla kehittämiselle.

Nykytilan tarkasteluissa on myös korostunut vastuullisuuden ja eettisyyden huomioimisen merkitys sopimushallinnan prosesseissa. Tämä on erityisen tärkeää kansallisten ja EU-kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa, joissa ympäristönäkökohdat ja eettiset riskit ovat olennainen osa hallintaa. Päivitetyt hankintaohjeet (2024) sisältävät linjauksia näiden periaatteiden huomioimisesta, mutta niiden soveltaminen käytännössä vielä vaihtelee.

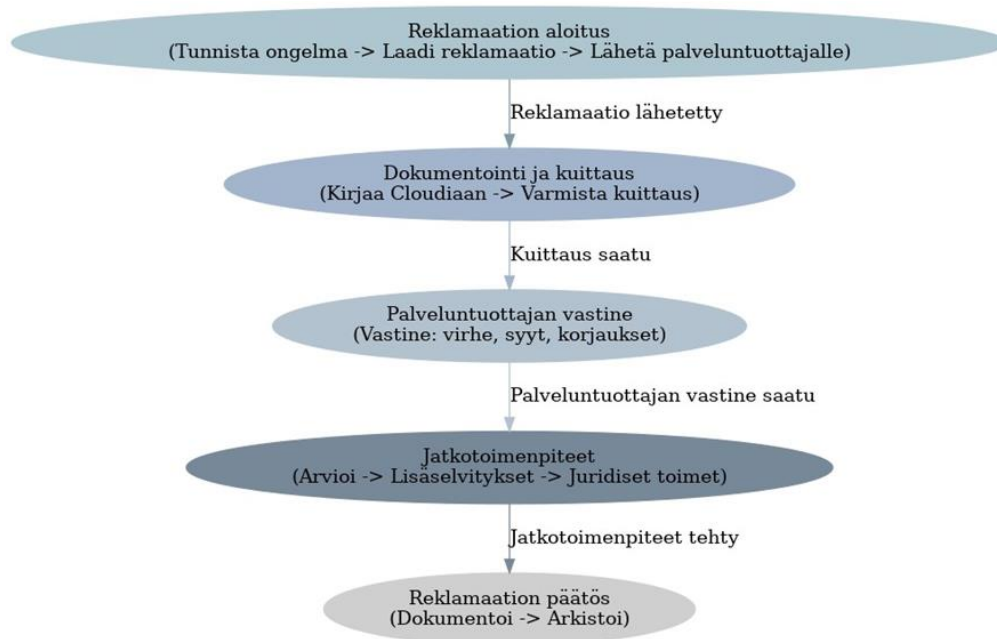
#### 7.5.4 Reklamaatiokäytäntöjen nykytila

Keusoten reklamaatiokäytännöt vaihtelevat yksiköittäin, mikä tekee prosessista hajanaisen ja vaikeasti hallittavan. Reklamaatioita käsitellään sähköpostitse tai Cloudia-järjestelmän kautta, mutta virallinen kirjaamokäytäntö ei aina toteudu. Virallinen vastaanottokuittaus on keskeinen vaihe, sillä se varmistaa reklamaatioiden dokumentoinnin ja jäljitettävyyden. Ilman kirjaamista asiantuntijajärjestelmään (CaseM) reklamaatiot jäävät usein ilman asianumeroa, mikä vaikeuttaa seuranta ja tietojen hallintaa.

Reklamaatio ja huomautus eroavat vakavuuden ja toimenpiteiden muodollisuuden osalta: reklamaatio vaatii palveluntuottajan vastinetta ja toimenpiteitä, kun taas huomautus on epävirallisempi tapa puuttua pienempiin epäkohtiin.

Selkeiden ohjeiden puute näiden erottelusta ja dokumentoinnista on aiheuttanut prosessiin sekaannuksia.

Keusoten reklamaatioprosessi etenee viidessä vaiheessa: aloitus, dokumentointi, palveluntuottajan vastine, jatkotoimenpiteet ja lopullinen päätös (kuvio 7). Vaiheiden yhdenmukaistaminen ja kirjaamokäytännön kehittäminen ovat keskeisiä tehokkaan ja läpinäkyvän reklamaationhallinnan tavoitteita.



Kuvio 7. Keusoten tyypillinen reklamaatioprosessi

Keskeisiä kehityskohteita reklamaatioprosessissa ovat:

1. Kuittauksen varmistaminen kaikissa vaiheissa: Kuittauksen epäselvyys vaikeuttaa reklamaatioiden seurantaa, ja käytännöt vaihtelevat erityistilanteissa. Tarvitaan yhtenäiset käytännöt kuittauksen varmistamiseksi kaikissa tilanteissa.
2. Cloudia-järjestelmän laajempi käyttö: Reklamaatio-osion käyttö ei ole kattavaa eikä systemaattista. Järjestelmän hyödyntämistä on tarpeen tehostaa prosessien yhdenmukaistamiseksi.
3. Roolien ja vastuiden selkeyttäminen: Reklamaatioiden käsittelyssä vastuiden epäselvyys aiheuttaa viivästyksiä ja sekaannuksia. Selkeä roolijako on keskeinen kehityskohde.

4. Dokumentoinnin ja prosessien hallinta: Dokumentointikäytännöt ovat hajanaisia. Tarvitaan selkeät ohjeet dokumentoinnin ja arkistoinnin järjestämiseksi sekä prosessien systematisointi.
5. Jatkotoimenpiteiden ja esteellisyyden huomioiminen: Reklamaatioprosessiin liittyvät jatkotoimenpiteet ja esteellisyyssäännösten huomioiminen edellyttävät systemaattista kehitystyötä. Suositellaan kehitysprojektin käynnistämistä prosessien parantamiseksi.

Näiden haasteiden ratkaisemiseksi on tärkeää luoda yhtenäinen ja selkeä prosessikuvaus, joka huomioi niin yksinkertaiset kuin monimutkaisetkin reklamaatiotapaukset. Kehitystoimenpiteet tukevat myös asiakirjahallinnan ja tiedonhallinnan parantamista, mikä varmistaa tietojen oikeellisuuden, saatavuuden ja läpinäkyvyyden.

Päivitetyt Keusoten hankintaohjeet (2024) luovat perustan reklamaatiokäytäntöjen vähimmäisvaatimuksille ja nykyiset ohjeistukset tarjoavat prosessikuvausten perusmenettelyille. Ohjeet eivät kuitenkaan ota riittävästi huomioon monimutkaisempien tilanteiden käsittelyä tai tiettyjen käytäntöjen päivitystarpeita. Tämän vuoksi on tarpeen kehittää yhtenäinen ja selkeä reklamaatioprosessi, joka kattaa sekä yksinkertaiset että monimutkaisemmat reklamaatiotapaukset.

Reklamaatioprosessin kehittäminen on tärkeää myös asiakirjahallinnan ja dokumentoinnin kannalta. Reklamaatiot ja palveluntuottajan vastineet olisi aina ohjattava kirjaamon kautta, jotta asiakirjat saavat asianmukaisen asianumeron ja ne arkistoidaan oikein. Arkistointikäytännöissä on puutteita, ja dokumentaatio säilytetään tällä hetkellä hajanaisesti eri järjestelmissä, kuten Cludiassa tai CaseM:ssä tai yksiköiden tiedostoissa, mikä aiheuttaa epävarmuutta tiedon säilyvyydestä ja käytettävyydestä.

Yhtenäinen ja selkeä reklamaatioprosessi auttaa parantamaan yhteistyötä toimittajien kanssa. Kun reklamaatiot käsitellään johdonmukaisesti ja asiakirjahallinnan vaatimusten mukaisesti, varmistetaan, että kaikki tiedot ja vastineet ohjautuvat oikein. Tämä selkeys auttaa toimittajia ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan, ja takaa sen, että heidän vastineensa käsitellään ajallaan ja

asianmukaisesti. Samalla se antaa toimittajille selkeän ja ammattimaisen kuvan Keusotesta, mikä vahvistaa luottamusta ja parantaa yhteistyön sujuvuutta.

Cloudia-järjestelmän reklamaatio-osion käyttöä käsitellään tarkemmin tutkimuksen luvussa 7.3.4. On tärkeää, että Keusoten reklamaatioprosessin kehitystyö tehdään kokonaisvaltaisesti, huomioiden sekä käytännön toimet että järjestelmien integrointi prosessiin.

Nämä havainnot ja tarvemäärittelyt perustuvat Keusoten nykyisten reklamaatioprosessien tarkasteluun, käytännön havaintoihin ja prosessin käyttäjiltä saatuun palautteeseen. Tarkastelun aikana on analysoitu eri yksiköiden toimintatapoja, prosessien vaihtelevuutta sekä reklamaatioiden käsittelyssä ilmenneitä haasteita, kuten asiakirjahallinnan epäselvyyksiä ja vastaanottokuittausten puutteita. Lisäksi olemassa olevien ohjeistusten ja järjestelmien, kuten Cloudia-reklamaatio-osion, käyttöä on arvioitu suhteessa prosessien tehokkuuteen ja yhdenmukaisuuteen. Näiden havaintojen pohjalta on muodostettu tarvemäärittelyt prosessien yhtenäistämiseksi ja kehittämiseksi.

#### 7.5.5 Rikosrekisteriotteiden tarkastusprosessin nykytilakuvaukset

Keusotessa rikosrekisteriotteiden tarkastusprosessi on järjestetty siten, että toimittajat voivat toimittaa otteet joko turvasähköpostilla tai esittämällä ne henkilökohtaisesti paikan päällä. Erytistilanteissa on ollut mahdollista esittää rikosrekisteriote myös Teams-yhteydellä, jossa toimittaja esiintyy näytöllä ja näyttää selkeästi rikosrekisteriotteensa. Teams-palavereja ei pidetä suositeltavana menettelynä, sillä ne eivät takaa tietoturvan riittävyttä. Vaikka turvasähköpostia suositellaan tietoturvan varmistamiseksi, on kuitenkin huomattu, että osa toimittajista lähettää otteita tavallisella sähköpostilla suosituksista huolimatta. Tämä voi aiheuttaa tietoturvariskejä, ja siksi tarjoajia pyritään jatkuvasti ohjeistamaan turvallisempien menetelmien käyttöön.

Paikan päällä tapahtuva tarkastus järjestetään toimipisteiden aukioloaikoina, pääsääntöisesti perjantaisin, mutta aikoja voidaan sovitella toimittajan toiveet huomioiden. Tarkastuksen jälkeen tiedot rikosrekisteriotteiden tarkastami-

sesta ja hyväksymisestä kirjataan Excel-taulukkoon, johon merkitään tarjoajan nimi ja tarkastuspäivämäärä.

Keusoten rikosrekisteriotteiden tarkastusprosessi on rakennettu huolellisesti ja harkiten, mutta sen kehittäminen erityisesti suurissa kilpailutustilanteissa, joissa käsitellään satoja rikosrekisteriotteita samanaikaisesti, on tarpeen. Laajat hankinnat, joissa on mukana suuri määrä toimittajia, voivat aiheuttaa lisähaasteita prosessille, vaikka tarkkuuteen ja huolellisuuteen kiinnitetään erityistä huomiota. Kehittämistä tarvitaan erityisesti prosessin sujuvoittamiseksi suurissa kilpailutuksissa, jotta käsittely olisi tehokkaampaa ja entistä tietoturvallisempaa.

Keusotessa on käynnissä hankintatiimin toteuttama ohjeistustyö, jossa otetaan huomioon käytännön kokemukset kilpailutuksista sekä lain ja tietoturvan erityisvaatimukset. Lisäksi koulutusta rikosrekisteriotteiden käsittelyyn on järjestettävä hankintatiimille ja muille asiaankuuluville henkilöille, jotta varmistetaan, että kaikki osapuolet tuntevat prosessin ja omat vastuunsa.

Rikosrekisteriotteiden tarkastusprosessissa on monia toimivia käytäntöjä, mutta prosessin kehittämisen ja sujuvoittamisen tarve on erityisen tärkeä suurissa kilpailutustilanteissa. Selkeyttäminen ja prosessin tehostaminen auttavat varmistamaan, että rikosrekisteriotteet käsitellään tietoturvallisesti ja sujuvasti myös silloin, kun käsiteltävien otteiden määrä on suuri.

Tiedot prosessin nykytilasta ja kehitystarpeista on kerätty havainnoimalla tiimikokouksia, yksiköiden palavereita sekä asiantuntijoiden välisiä keskusteluja. Lisäksi tietoa ja aineistoa on saatu käytännön työn kautta, jossa käytäntöjä on tarkasteltu ja kehitetty. Prosessin kehittämisessä on hyödynnetty myös koulutuksissa saatua tietoa.

#### 7.5.6 Pakotteisiin liittyvän toimittajahallinnan nykytilakuvaus

Hankintapalveluiden toiminnassa pakotteet ja niiden noudattaminen ovat keskeinen osa toimittajahallintaa ja riskienhallintaa. Euroopan unionin asettamat pakotteet ja päätökset ovat suoraan sovellettavissa ja velvoittavat kaikkia EU:n

alueella toimivia julkisia organisaatioita, mukaan lukien Keusote. Pakotteiden rikkominen on rikoslain (39/1889) 46 luvun mukaan rangaistavaa, ja Keusoten hankintapalveluiden on siten huolehdittava siitä, että pakotteet huomioidaan kaikissa hankinta- ja sopimusprosesseissa.

Nykytilakuvaus pakotteisiin liittyvässä toimittajahallinnassa on syntynyt työelämän arjessa tehtyjen havaintojen, tiimipalaverien ja keskustelujen perusteella. Lisäksi prosessia on tarkasteltu vuonna 2024 päivitetyn Keusoten kansallisen kynnysarvon ja EU-kynnysarvon ylittävien hankintojen ohjeistuksen mukaisesti. Pakotteiden huomioimiseksi hankintatiimille järjestetty koulutus on varmistanut henkilöstön valmiuden arvioida niiden vaikutuksia toimittajasuhteisiin.

Keusoten toimittajahallinnassa pakotteiden huomioiminen alkaa jo tarjouspyynnöissä, joissa tarjoajilta edellytetään vakuutusta siitä, että heihin ei kohdistu EU:n, Yhdistyneiden kansakuntien (YK) tai Suomen viranomaisten asettamia pakotteita tai varojen jäädyttämispäätöksiä. Tämä vakuutus auttaa varmistamaan, että tarjousvaiheessa mukana olevat toimijat täyttävät sääntelyn edellytykset ja ovat luotettavia yhteistyökumppaneita. Lisäksi tarjousten käsittelyvaiheessa hankintapalvelut tarkistaa, ettei yksikään tarjoaja ole pakotetulla.

Toimittajahallinnassa on erityisesti huomioitu pakotteisiin liittyvät ehdot sopimuksissa, ja tätä kohtaa kehitetään ja varmistetaan jatkuvasti. Sopimuksissa varaudutaan mahdollisuuden irtisanoa sopimus ilman vahingonkorvausvelvollisuutta, jos toimittajaan kohdistuu pakotteita. Tämä käytäntö on erityisen tärkeä strategisesti merkittävissä hankinnoissa, joissa toimittajasuhteiden turvallisuus on olennaista.

Hankintapalvelut selvittää ja kehittää parhaillaan mahdollisuuksia hyödyntää ulkopuolisia pakotetarkastuspalveluita, kuten Alma Talentia, osana hankintaprosessejaan. Lisäksi hankinnoissa on tarkasteltu tarkastuspalveluiden käyttöoikeuksien ja kustannusten hallintaa. Tavoitteena on varmistaa, että palvelut ovat käytettävissä vain niillä henkilöillä, joille ne ovat tehtäviensä puolesta

välttämättömiä, ja että niiden käytöstä aiheutuvat kustannukset pysyvät hallinnassa. Tarkastuspalvelut auttavat hankintapalveluita reagoimaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ja varmistamaan, että toimittajasuhteet ovat kestäväällä pohjalla.

Euroopan unionin säädösten mukaisesti Keusote ei voi tehdä EU-kynnysarvon ylittäviä hankintasopimuksia pakotelistalla olevien toimijoiden kanssa eikä jatkaa tällaisten sopimusten toimeenpanoa. Tämä kielto koskee kaikkia Venäjän kansalaisia tai Venäjälle sijoittautuneita luonnollisia ja oikeushenkilöitä sekä heidän omistamiansa tai määräysvallassa olevia yhteisöjä. Pakotekielto ulottuu myös alihankkijoihin ja tavarantoimittajiin, jos pakotelistalla olevalla taholla on merkittävä osuus (yli 10 prosenttia) hankintasopimuksen arvosta tai sen toteutuksessa käytettävistä resursseista. (Euroopan unionin neuvosto, 2014.)

Keusoten riskienhallintastrategia sisältää pakotteiden vaikutusten tarkastelun systemaattisena ja jatkuvana osana organisaation toimittajahallintaa. Tähän kuuluu myös sisäisten tarkastus- ja koulutuskäytäntöjen kehittäminen, jotta hankintapalveluiden henkilöstö osaa huomioida pakotteet hankintojen suunnittelussa ja toteutuksessa. Lisäksi yhtenäiset ohjeistukset ja mallistot pakotteiden huomioimiseksi kilpailutuksissa ja sopimusprosesseissa auttavat varmistamaan, että pakotteiden käsittely on yhdenmukaista ja läpinäkyvää koko organisaatiossa.

Toiminnassa on huomattu seuraavaa kehittämispotentiaalia, joka voisi edelleen parantaa toiminnan ajantasaisuutta ja tehokkuutta: Käyttöoikeuksien ja kustannusseurannan optimointi on keskeistä, jotta tarkastuspalveluiden käyttöoikeudet ovat selkeästi määritellyjä ja resurssit kohdentuvat tarkoituksenmukaisesti, mikä tekee palveluiden käytöstä kustannustehokasta. Lisäksi yhtenäisten mallien ja ohjeistusten kehittäminen pakotteisiin liittyvissä prosesseissa tukee tasalaatuisen ja läpinäkyvän toimintatavan varmistamista kaikissa kilpailutuksissa ja sopimusprosesseissa. Jatkuva koulutuksen kehittäminen varmistaa, että henkilöstö on aina ajan tasalla pakotteisiin liittyvistä vaatimuksista ja lainsäädännön muutoksista. Toimittajien valvonnan vahvistaminen sopimuskauden aikana ja selkeät irtisanomisehdot pakotteiden varalta

mahdollistavat hankintapalveluille riskien tehokkaamman hallinnan ja nopean reagoinnin mahdollisiin muutoksiin.

Hankintapalveluiden tavoitteena on varmistaa, että pakotteiden huomioiminen on integroitu osaksi kaikkia toimittajahallinnan prosesseja. Tämä lähestymistapa tukee Keusoten vastuullisuustavoitteita ja auttaa organisaatiota välttämään riskialttiiden toimittajien kanssa tehtävää yhteistyötä. Näin hankintapalvelut voi toimia eettisesti ja lainmukaisesti sekä vahvistaa luotettavuuttaan julkishallinnon toimijana.

#### 7.5.7 Valvontaprosessin yleinen kuvaus ja nykytilan tarkastelu Keusotessa

Nykytilan kuvaus perustuu käytännön havaintoihin työn arjessa, Keusoten sisäisiin ohjeistuksiin, tiimikokouksissa ja yhteistyöpalavereissa esille tulleisiin tarpeisiin sekä lainsäädännön asettamiin vaatimuksiin. Näiden tekijöiden perusteella on muodostettu kattava kuva nykytilasta ja sen kehittämistarpeista. Keusoten valvontaprosessi on moniulotteinen kokonaisuus, jonka tavoitteena on varmistaa, että sopimusvelvoitteet täyttyvät ja että palvelut tuotetaan laadukkaasti ja turvallisesti. Valvontaprosessin eri osa-alueet, kuten aikataulujen ja dokumentaatioiden hallinta, tilaajavastuiden seuranta, rikosrekisteriotteiden tarkastusprosessi, pakoteseuranta sekä reklamaatiokäytännöt (ks. 7.5.1–7.5.6), ovat olennaisia kokonaisuuden osia, ja siksi ne on kuvattu yksityiskohdallisesti omissa nykytilan kuvauksissaan.

Näiden osa-alueiden eriyttäminen mahdollistaa kunkin valvonnan osa-alueen merkityksen syvemmän tarkastelun ja antaa tilaa korostaa niiden erityispiirteitä. Jokainen osa-alue muodostaa kuitenkin osan valvonnan kokonaisprosessia, jossa eri osa-alueet kytkeytyvät toisiinsa ja toimivat yhdessä toimittajahallinnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä luvussa käsitellään erityisesti näiden osa-alueiden kytkeytymistä osaksi valvontaprosessin kokonaisuutta, joka tukee Keusoten toimittajahallintaa ja strategisia tavoitteita.

Valvontaprosessin keskeisenä tehtävänä Keusotessa on varmistaa sopimusten, laadun ja lainsäädäntövaatimusten noudattaminen. Seuranta kattaa muun muassa palvelun laadun, toimitusaikataulut ja resurssien käytön. Vuonna 2024 valvonnan merkitys korostuu erityisesti sosiaali- ja terveystaloudissa, kuten terapiapalveluiden kilpailutuksissa. Sosiaali- ja terveydenhuollon valvontalaki 741/2023 ja Keusoten 2024 päivitettyt hankintaohjeet lisäävät tiukkuutta laadunvarmistuksen, potilasturvallisuuden ja esteellisyysäännösten osalta.

Valvonnan luotettavuuden ja yhdenmukaisuuden takaamiseksi Keusoten vuoden 2024 hankintaohjeissa painotetaan esteellisuuden ja väärinkäytösten estämistä. Ohjeet varmistavat, että hankintapäätökset perustuvat objektiivisyyteen ja kilpailukykyyn, edistäen reiluja käytäntöjä ja kestävästä kilpailusta. Selkeät ja johdonmukaiset valintakriteerit tukevat pitkäjänteistä yhteistyötä palveluntarjoajien kanssa.

Tämän lisäksi tarjousten vertailuprosessi on keskeinen osa valvontaa, sillä sen avulla varmistetaan, että parhaat ja vaatimukset täyttävät palveluntarjoajat valitaan. Keusoten kilpailutuksissa vertailuprosessissa korostetaan selkeyttä ja läpinäkyvyyttä, mikä edistää oikeudenmukaista ja perusteellista arviointia sekä tukee pitkäjänteistä ja tasapuolista yhteistyötä palveluntarjoajien kanssa. Riittävä aika tarjousten vertailulle on olennainen, jotta kaikki tarjoukset voidaan arvioida perusteellisesti ja oikeudenmukaisesti.

Jotta valvontaprosessi säilyy kattavana ja lainmukaisena, kaikki sopimusohjeet päivitetään vastaamaan uutta valvontalakia ja tietosuojalainsäädäntöä. Tämä edellyttää myös sopimusohjeisiin liitettävien asiakirjojen, kuten asiakastietojen kirjaamisvaatimusten, tarkistamista ja päivittämistä, jotta ne vastaavat lainsäädännöllisiä velvoitteita. Tämä tarkistus- ja päivitystyö varmistaa, että sopimusten laadunvalvonta on yhdenmukaista ja että tietosuojakäytännöt täyttyvät.

Lisäksi Keusote hyödyntää ostopalvelun valtuutusta sosiaali- ja terveystaloudissa, kuten terapiapalveluiden, valvonnassa. Ostopalvelun valtuutus parantaa tietoturvaa ja potilastietojen käsittelyn luotettavuutta varmistamalla, että

palveluntuottajat noudattavat EU:n yleistä tietosuoja-asetusta GDPR, 2016/679. Tarjouspyyntöihin sisällytetään vaatimukset asiakastietojen käsittelystä sekä tietosuojaselosteet, ja palveluntuottajien on allekirjoitettava asiakastietojen käsittelysopimus, jossa määritellään turvallisen ja lainmukaisen tiedonkäsittelyn periaatteet. Näin tilaaja voi hallita ja valvoa palveluntuottajien toimintaa, mikä on keskeistä erityisesti arkaluonteisten tietojen käsittelyssä. Tarjouspyynnöissä voidaan myös asettaa vaatimuksia sähköisestä potilastietojärjestelmästä, jossa on kantayhteys ja ostopalvelun valtuutuksen toiminnallisuus. Tämä mahdollistaa tietoturvallisen ja sujuvan tiedonsiirron tilaajan ja palveluntuottajan välillä sekä varmistaa, että asiakastiedot kirjataan asianmukaisesti ja turvallisesti.

Vuoden 2024 merkittävässä kilpailutuksissa, kuten terapiapalveluissa, uusi valvontalaki asettaa tiukat vaatimukset palveluiden laadun ja potilasturvallisuuden osalta. Laki ohjaa myös Keusoten päivitettyjä hankintaohjeita, jotka varmistavat objektiivisuuden ja puolueettomuuden päätöksenteossa. Keusote on sisällyttänyt tietosuojan vaikutustenarvioinnin (DPIA) hankintaprosesseihin erityisesti henkilötietojen käsittelyyn liittyvissä hankinnoissa. Tämä arviointi auttaa takaamaan, että tietosuoja toteutuu palveluntarjoajien toiminnassa ja että lain asettamat tietosuojakriteerit täyttyvät. DPIA sisällyttäminen tukee Keusoten riskienhallinnan ja tietosuojan tavoitteita.

Suurissa merkittävässä palveluhankinnoissa valvontaprosessin alkuvaiheessa palveluntuottajalla on keskeinen rooli tapauskohtaisesti käytetyissä ja määritellyissä haltuunotto-prosessissa, johon sisältyy henkilöstön koulutus, materiaalien tarkistus ja tarvittavien prosessien ja järjestelmien testaus. Tämä varmistaa, että sopimuksen ehdot täyttyvät alusta alkaen. Riittävien resurssien kohdentaminen mahdollistaa sujuvan siirtymän operatiiviseen toimintaan ja vähentää riskejä, jotka voisivat heikentää sopimusten toteutumista.

Keskeinen osa jatkuvaa valvontaa on palveluntarjoajilta vaadittavien omavalvontasuunnitelmien seuranta. Keusote edellyttää, että nämä suunnitelmat täyttävät lain asettamat vaatimukset, ja ne tarkastetaan aina ennen sopimusten allekirjoittamista. Sopimuskauden aikana suunnitelmia seurataan osana

jatkuvaa laadunvarmistusta. Omavalvontasuunnitelmien valvonta on erityisen tärkeää sosiaali- ja terveystalouden hankinnoissa, joissa palvelun laadun seuranta on keskeinen osa potilasturvallisuutta ja asiakastyytyväisyyttä.

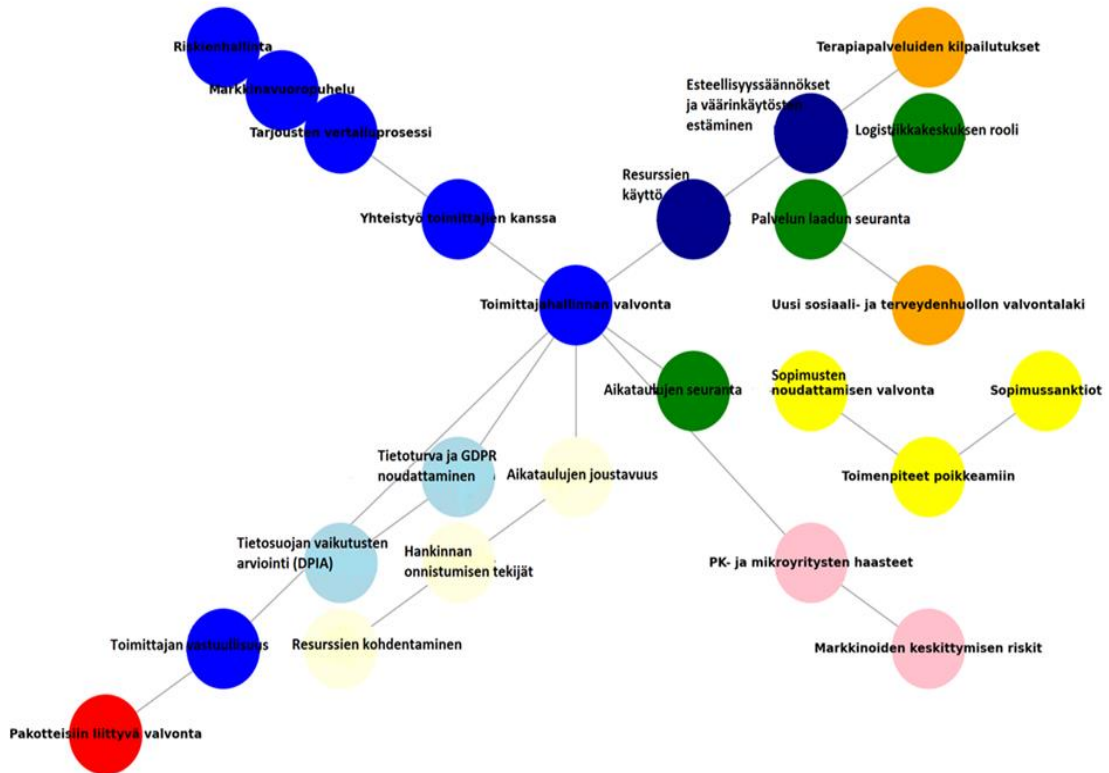
Valvonta ulottuu luonnollisesti myös muihin kuin sosiaali- ja terveystalouteihin, kuten kuljetuspalveluihin. Näissä sopimuksissa seurataan muun muassa tarjouksen mukaisen kaluston käyttöä koko sopimuskauden ajan, mikä varmistaa palveluiden laadun ja sopimusehtojen mukaisuuden.

Keusoten työn arjessa ja valmisteluissa on korostunut logistiikkakeskuksen rooli kuljetuspalveluiden kilpailutusten valvonnassa ja raportoinnin vastaanottamisessa. Keskusteluissa on painotettu, että logistiikkakeskuksen tehtävien laajentaminen voisi tehostaa valvontaa ja tukea tietojen keskitettyä hallintaa.

Kilpailutusvalmisteluissa on tärkeää varmistaa, että eri palvelut, kuten henkilö- ja tavarankuljetukset, erotellaan riittävän selkeästi. Tämä selkeys on olennainen valvonnan tehokkuuden varmistamisessa, sillä erilliset ja selkeät sopimukset sekä prosessit auttavat hallitsemaan useiden sopimusten valvontaa ja vähentävät hallinnollisia haasteita. Keusoten valvontaprosessissa kiinnitetään erityistä huomiota siihen, että eri palveluiden kilpailutukset suunnitellaan siten, että mahdolliset päällekkäisyydet tai epäselvyydet voidaan välttää. Näin varmistetaan, että eri toimintojen valvonta voidaan suorittaa tehokkaasti ja kohdennetusti sopimuskauden aikana.

Valvonta tukee Keusoten toimittajahallintaa kokonaisvaltaisesti ja varmistaa, että sopimukset täyttyvät lainmukaisesti ja laadukkaasti. Resurssien tehokas kohdentaminen valvontaan on ensiarvoisen tärkeää, jotta valvonta voidaan toteuttaa laadukkaasti ja ilman ylikuormitusta. Tämä nykytilan kuvaus tuo esiin valvonnan tärkeän roolin ja kattavuuden, mutta samalla tunnistaa tarpeen resurssoinnin tärkeyden toiminnan varmistamiseksi.

Kuvio 8 esittää miellekartan, joka toimii yhteenvetona valvontaprosessin keskeisistä osista. Kartta havainnollistaa, kuinka valvonta kytkeytyy muun muassa sopimusten noudattamiseen, resurssien hallintaan ja riskienhallintaan, auttaen hahmottamaan valvontaprosessin merkitystä toimittajahallinnassa.



Kuvio 8. Keusoten valvontaprosessin eri osa-alueet

Miellekartta havainnollistaa Keusoten valvontaprosessin eri osa-alueet, jotka muodostavat kattavan järjestelmän toimittajahallinnan tueksi. Tämän valvontaprosessin kautta Keusote pyrkii varmistamaan, että sopimusvelvoitteet täyttyvät, palvelut tuotetaan laadukkaasti ja turvallisesti, ja että toimintaa ohjaavat sekä lainsäädännön että sisäisten ohjeiden vaatimukset. Miellekartasta nähdään, kuinka valvonta kytkeytyy eri osa-alueisiin, kuten riskienhallintaan, resurssien käyttöön ja tietosuoja-asioihin. Tämä visualisointi auttaa hahmottamaan valvonnan monimuotoisuuden ja sen laajan vaikutusalueen toimittajahallinnan strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Valvonnan osa-alueiden sisällöt ja painopisteet on esitetty tarkemmin taulukossa 6.

Taulukko 6. Keusoten valvontaprosessin osa-alueet ja painopisteet

Osa-alue	Sisältö
Toimittajahallinnan valvonta	Valvotaan sopimusten noudattamista, palvelun laatua, aikatauluja ja resurssien käyttöä palveluiden laadun ja sopimusten toteutumisen varmistamiseksi.

Osa-alue	Sisältö
Tilaaajavastuiden seuranta	Varmistetaan, että toimittajat noudattavat lakisääteisiä ja eettisiä velvoitteitaan.
Rikosrekisteriotteiden tarkastus	Taataan työntekijöiden sopivuus ja turvallisuus tehtäviinsä, erityisesti lasten tai haavoittuvien ryhmien kanssa työskenteleville.
Pakoteseuranta	Estetään yhteistyö pakotteiden alaisten toimijoiden kanssa ja varmistetaan riskienhallinta kansainvälisten säädösten mukaisesti.
Reklamaatiokäytännöt	Määritellään ja hallitaan palautteen ja poikkeamien käsittelyä, jotta laatu- ja turvallisuusvaatimukset täyttyvät.
Sopimusten noudattamisen valvonta	Keskitytään sopimusehtojen noudattamiseen ja poikkeamien korjaamiseen.
Palvelun laadun seuranta	Jatkuva palvelun laadun valvonta, esimerkiksi asiakastytyvyyden ja omavalvontasuunnitelmien avulla.
Aikataulujen seuranta	Toimitusaikataulujen valvonta, jotta toimittajat pysyvät sovitussa aikarajoissa.
Resurssien käytön seuranta	Valvotaan, että toimittajilla on riittävät resurssit palveluiden tuottamiseen.
Toimenpiteet poikkeamiin	Reagoidaan nopeasti poikkeamiin, kuten sopimusrikkomuksiin ja laatu-poikkeamiin.
Sosiaali- ja terveydenhuollon valvontalaki	Vuoden 2023 laki asettaa vaatimukset sosiaali- ja terveystalouden valvonnalle potilasturvallisuuden ja laadun varmistamiseksi.
Terapiapalveluiden kilpailutukset	Syksyn 2024 kilpailutuksissa valvonnalla varmistetaan palvelun laatu ja omavalvontasuunnitelmien toteutuminen.
Logistiikkakeskuksen rooli	Logistiikkakeskus tukee kuljetuspalveluiden valvontaa ja raportointia. Keskukseen roolin laajentaminen voisi tehostaa tietojen keskitettyä hallintaa ja valvontaa.
PK- ja mikroyritysten haasteet	Tiukat valvontavaatimukset voivat estää pienten yritysten osallistumisen kilpailutuksiin ja keskittyä markkinat suurille toimijoille.
Markkinoiden keskittymisen riskit	Pienten toimijoiden valvontavaatimuksiin vastaamisen haasteet voivat vähentää kilpailua ja nostaa hintoja.
Aikataulujen joustavuus	Joustavat aikataulut ovat tärkeitä hankintaprosessien onnistumiselle ja valvonnan tehokkuudelle.
Hankinnan onnistumisen tekijät	Keskeisiä tekijöitä ovat aikataulujen joustavuus, resurssien tehokas kohdentaminen ja valvontaprosessien riittävä resurssointi.
Tietoturva ja GDPR-noudattaminen	Valvonnassa painotetaan tietoturva- ja tietosuojasioiden varmistamista GDPR-vaatimusten mukaisesti. DPIA-arvioinnit tukevat henkilötietojen käsittelyn lainmukaisuutta ja turvallisuutta.
Sopimussanktiot	Sopimussanktiot ovat keino hallita toimittajien velvoitteiden rikkomista ja kuuluvat sopimusten noudattamisen valvontaan.
Resurssien kohdentaminen	Tehokas resurssien kohdentaminen mahdollistaa toimittajahallinnan valvonnan toteutumisen ilman organisaation ylikuormittamista.
Yhteistyö toimittajien kanssa	Valvonta edistää tilaajan ja toimittajan välistä yhteistyötä, parantaa sopimusten toteutumista ja vähentää konflikteja.
Riskienhallinta	Tunnistetaan riskit ja määritellään hallintatoimenpiteet toimittajahallinnan ennakoitavuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi.
Markkinavuoropuhelu	Markkinavuoropuhelu auttaa tilaajaa selvittämään toimittajien valmiudet vastata tarjouspyyntöön ja ennakoimaan tulevia valvontatarpeita.
Esteellisyysäännökset ja väärinkäytösten estäminen	Päivitetyt hankintaohjeet korostavat esteellisyysäännöksiä ja väärinkäytösten estämistä, mikä tukee valvonnan puolueettomuutta ja avoimuutta.

Osa-alue	Sisältö
Tietosuojan vaikutustenarviointi (DPIA)	Päivitetyt ohjeet sisältävät tietosuojan vaikutustenarvioinnin, joka parantaa valvontaa erityisesti henkilötietojen käsittelyyn liittyvissä hankinnoissa.
Pakotteisiin liittyvä valvonta	Pakotteisiin liittyvien tarkastusten lisääminen varmistaa, että Keusote ei ole tekemisissä pakotteiden alaisten toimijoiden kanssa, mikä on keskeistä riskienhallinnan kannalta.

Keusoten valvontaprosessi on keskeinen osa toimittajahallintaa, ja sen tavoitteena on varmistaa sopimusvelvoitteiden täytyminen sekä palveluiden laatu ja turvallisuus. Nykytilanteessa korostuvat erityisesti sosiaali- ja terveystalouden palveluiden laadun sekä potilasturvallisuuden ja tietosuojavaatimusten täyttäminen vuoden 2024 uusien ohjeiden mukaisesti.

Valvonnan keskeiset osa-alueet tukevat pitkäjänteistä ja luotettavaa yhteistyötä toimittajien kanssa kaikissa hankintaprosessin vaiheissa. Vaikka valvontajärjestelmä on laaja ja kattava, kehityskohteita on tunnistettu erityisesti resurssien kohdentamisessa sekä prosessien mukauttamisessa palvelualueiden erityistarpeisiin.

Nykyinen järjestelmä tarjoaa vahvan pohjan laadun ja turvallisuuden varmistamiselle, mutta kehitystoimet tukevat valvontakulttuurin vahvistamista ja strategisten tavoitteiden saavuttamista. Tämä kokonaisuus luo edellytykset hallita palveluiden laatua ja turvallisuutta pitkäjänteisesti ja luotettavasti.

## 8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 8.1 Vastaavuudet tutkimuskysymyksiin

*Päätutkimuskysymys: Millä toimenpiteillä toimittajahallintaa voidaan kehittää?*

Tutkimuksessa tarkastellaan erilaisia mahdollisuuksia, joiden avulla Keusoten toimittajahallinta voi kehittyä ja vastata hyvinvointialueen strategiaan tavoitteisiin. Ensinnäkin hankintojen strategisen kehittämisohjelman päivittämisen merkitys nousee esiin suhteessa alueen tavoitteisiin, kuten

kustannustehokkuuteen ja ekologiseen vastuullisuuteen. Ohjelman mukauttamisen avulla toimittajahallinta näyttäytyy joustavampana kokonaisuutena, joka soveltuu hyvinvointialueen muuttuvaan toimintaympäristöön ja tukee yhtenäisten toimintamallien luomista.

Cloudia-järjestelmän käytön syventäminen nähdään keskeisenä tekijänä, erityisesti vastuullisuuskriteerien, talouden seurannan ja raportoinnin alueilla. Laajempi järjestelmän hyödyntäminen tarjoaa mahdollisuuden tiedonhallinnan keskittämiseen, mikä voi tehostaa hankintojen seuranta ja auttaa vastaamaan alueen erityistarpeisiin.

Sopimushallinnan ja valvonnan prosesseissa korostuu selkeän vastuunjaon ja systemaattisen seurantamallin tarve. Tällä tavoin voidaan varmistaa, että sopimusten tavoitteet ja velvoitteet pysyvät selkeinä ja johdonmukaisina koko sopimuskauden ajan, mikä edistää myös tiedonkulkua ja prosessien ennakoitavuutta.

Riskienhallinta ja tietosuojakäytännöt ovat erityisen tärkeitä sosiaali- ja terveyspalveluiden yhteydessä. Tässä yhteydessä systemaattinen riskienhallinta ja yhtenäiset vastuullisuuskriteerit antavat mahdollisuuden hallita riskejä ja ennakoida mahdollisia ongelmia. Laadunvalvonta sekä selkeät vastuullisuuskriteerit tukevat ekologisia ja taloudellisia tavoitteita, jotka ovat hyvinvointialueelle tärkeitä.

Tutkimuksessa nousee esiin myös toimintamallien ja roolien selkeyttämisen merkitys toimittajahallinnan tehokkuudelle. Selkeä vastuunjako, yhtenäiset dokumentointikäytännöt ja vastuujakotaulukot voivat parantaa tiedonkulkua ja vähentää hallinnollista kuormitusta erityisesti suurissa hankinnoissa.

Lisäksi tutkimus tarkastelee, miten auditoinnin ja valvontakäytäntöjen vahvistaminen edesauttaa toimittajahallinnan vastuullisuustavoitteita. Yhtenäisten vastuullisuuskäytäntöjen ja laadunvalvonnan vahvistaminen näyttäytyy tärkeänä tekijänä hyvinvointialueen ekologisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Lopuksi, kohdennetun koulutuksen merkitys järjestelmien tehokkaassa käytössä, kuten Cloudia- ja CaseM-järjestelmien hallinnassa, tukee toimittajahallinnan prosessien yhtenäistämistä ja vastuullisuustavoitteiden saavuttamista. Tästä näkökulmasta katsottuna koulutus toimii keskeisenä elementtinä järjestelmien ja vastuullisuusperiaatteiden hallinnassa.

*Alatutkimuskysymys 1: Kuinka Cloudia-toimittajahallinnan moduulia voidaan hyödyntää toimittajahallinnassa?*

Tutkimuksessa tarkastellaan Cloudia-toimittajahallinnan moduulin potentiaalia osana Keusoten toimittajahallintaa. Järjestelmä tarjoaa työkaluja muun muassa vastuullisuuskriteerien seurantaan sekä talouden ja raportoinnin hallinnan tueksi. Laajempi hyödyntäminen voisi vastata alueen erityistarpeisiin, erityisesti järjestelmäintegraatioiden avulla. Moduulin yhdistäminen taloushallintoon ja viestintäjärjestelmiin voisi tehostaa tiedonkulkua ja reaaliaikaista raportointia organisaation sisällä.

Tutkimus myös nostaa esille pilotoinnin hyödyllisyyden, sillä käytännön kokemukset Cloudia-järjestelmän soveltuvuudesta tarjoavat arvokasta tietoa sen toimivuudesta eri prosesseissa. Pilotoinnin kautta on mahdollista arvioida, miten hyvin Cloudia tukee toimittajahallinnan tavoitteita ja auttaa selkeyttämään vastuullisuus- ja laadunvalvontakäytäntöjä.

Järjestelmän kyky vastata vastuullisuuskriteerien ja säädösten seurantaan on erityisen tärkeä sosiaali- ja terveystaloudessa, joissa tilaajavastuu- ja tietoturva-vaatimukset ovat keskeisiä. Cloudia-moduulin mahdollisuuksia hyödynnetään myös auditointien, riskienhallinnan sekä reklamaatioiden hallinnan ja tiedon jäljitettävyyden standardoinnin tukena. Tämä kehittää sopimusten yhtenäisyyttä ja läpinäkyvyyttä koko sopimuskauden ajan. Cloudian monipuolinen käyttö tarjoaa keinoja tehostaa toimittajahallintaa, vahvistaa vastuullisuuskäytäntöjä ja parantaa tiedonhallinnan johdonmukaisuutta, mikä tekee siitä potentiaalisen tuen Keusoten toimittajahallinnalle erityisesti vastuullisuuden, seurannan ja raportoinnin näkökulmista.

*Alatutkimuskysymys 2: Mikä tuottaa lisäarvoa organisaation ja toimittajien välisiin suhteisiin?*

Tutkimuksessa tunnistetaan useita tekijöitä, jotka voivat parantaa toimittajasuhteiden laatua ja tuottaa lisäarvoa organisaatiolle. Keskeisimpiä ovat selkeät vastuunjaot, roolien määrittely ja yhdenmukaiset toimintamallit. Näiden tekijöiden avulla voidaan vähentää hallinnollisia epäselvyyksiä ja parantaa tiedonkulkua, mikä on erityisen tärkeää laajoissa hankkeissa ja yhteishankinnoissa, joissa useat toimijat ovat mukana.

Vastuullisuuskriteerien ja laadunvalvonnan vahvistaminen on keskeistä, sillä ne varmistavat, että toimittajasuhteet tukevat organisaation strategisia tavoitteita ja arvoja. Tämä edistää pitkäjänteistä yhteistyötä ja lisää luotettavuutta sekä läpinäkyvyyttä toimittajien kanssa. Tutkimuksessa on tarkasteltu myös palautekyselyjen ja auditointien roolia toimittajien suorituskyvyn arvioinnissa, jotka tarjoavat arvokasta tietoa vastuullisuus- ja laatuvaatimusten täyttämisestä, tukien jatkuvaa kehittämistä ja yhteistyön syventämistä.

Vastuullisuuskäytännöt, kuten sanktio- ja irtisanomisehdot vastuullisuusrikkomuksissa, lisäävät ennakoitavuutta ja oikeudenmukaisuutta toimittajasuhteissa. Selkeät toimintamallit ja roolien johdonmukainen määrittely vähentävät epäselvyyksiä ja parantavat yhteistyötä erityisesti suurissa hankinnoissa. Pienten toimittajien tukeminen ohjeistuksella ja koulutuksella puolestaan vahvistaa heidän osallistumismahdollisuuksiaan ja edistää toimittajayhteistyötä

Nämä tarkastelut osoittavat, että selkeä tiedonkulku, johdonmukainen roolien määrittely ja vastuullisuuteen perustuvat toimintamallit ovat keskeisiä tekijöitä, jotka voivat parantaa toimittajasuhteiden laatua, läpinäkyvyyttä ja luottamusta, mikä puolestaan lisää toimittajasuhteiden tarjoamaa lisäarvoa organisaatiolle.

*Alatutkimuskysymys 3: Mikä tieto on kriittisintä toimittajahallinnan kehittämisessä, ja miten sitä tulisi hyödyntää?*

Toimittajahallinnan kehittämisen kannalta keskeisimmät tietotarpeet liittyvät ajantasaiseen toimittajatietoon, vastuullisuuskriteerien toteutumisen seurantaan sekä riskienhallinnan ja tietoturvan varmistamiseen. Ajantasainen ja

keskitetysti hallinnoitu toimittajatieto on olennaista oikea-aikaisen ja perustelun päätöksenteon kannalta, mikä tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista. Tiedon keskittäminen ClouDia-järjestelmään ja sen yhdistäminen reaaliaikaiseen analytiikkaan esimerkiksi PowerBI:n avulla tukee tietoon perustuvaa johtamista ja prosessien läpinäkyvyyttä.

Tutkimuksessa nostetaan esiin myös vastuullisuuskriteerien seurannan, kuten rikosrekisteritarkistusten ja tilaajavastuulain noudattamisen, keskeisyys. Näiden tietojen säännöllinen kerääminen ja seuranta tukevat laadun- ja lainmukaisuuden varmistamista sekä vähentävät toimittajasuhteisiin liittyviä riskejä. Lisäksi systemaattinen riskienhallinta ja tietosuoja-arvioinnit ovat erityisen tärkeitä sosiaali- ja terveystaloudissa, joissa tietoturva ja potilasturvallisuus ovat ensisijaisia vaatimuksia.

Tiedon kriittisyyttä tarkastellaan tutkimuksessa erityisesti seuraavista näkökulmista:

- Riskienhallinta ja tietosuojat: Sosiaali- ja terveystalouksien korkean laadun ja tietoturvan varmistamiseksi on tärkeää kerätä ja seurata tietoa rikosrekisteritarkistuksista, tilaajavastuulain noudattamisesta sekä tietoturvariskeistä. Tämä tieto auttaa ennakoimaan ja hallitsemaan riskejä sekä varmistaa vastuullisuusvaatimusten toteutumisen.
- Auditoinnit ja vastuullisuuden arviointi: Toimittajien vastuullisuuden ja laadun arviointi sekä säännölliset auditoinnit tarjoavat arvokasta tietoa toimittajahallinnan parantamiseen. Tämän tiedon avulla voidaan varmistaa, että toimittajat täyttävät Keusoten lainsäädännön mukaiset laatuvaatimukset, mikä tukee luotettavaa ja pitkäjänteistä yhteistyötä.

Lisäksi dokumentoinnin ja tiedon jäljitettävyyden tärkeys korostuu toimittajahallinnassa, erityisesti sopimusten ja reklamaatioiden hallinnassa. Tämä tieto on olennaista, jotta organisaatio voi tehdä johdonmukaisia ja vastuullisia päätöksiä koko sopimuskauden ajan. Ennakoitavuuden ja raportoinnin merkitys näkyy sopimushallinnassa, jossa koko sopimuskauden kattava seurantamalli tukee sekä velvoitteiden että tavoitteiden saavuttamista.

## 8.2 Keskeiset havainnot

Luvussa 8.2 tarkastellaan Keusoten toimittajahallinnan osalta keskeisiä kehityskohteita ja tavoitteita, jotka on koottu tutkimuksen havaintojen pohjalta. Kehityskohteita tuetaan alustavilla toimenpidesuuntaviivoilla, jotka esitellään taulukoissa. Nämä linjaukset liittyvät strategisen johdonmukaisuuden vahvistamiseen, toimittajahallinnan ja vastuullisuuden kehittämiseen sekä prosessien ja järjestelmien parantamiseen. Tarkemmat ja yksityiskohtaisemmat kehitysehdotukset esitetään luvussa 9, jossa ne perustuvat näihin havaintoihin ja suuntaviivoihin.

### 8.2.1 Strateginen johdonmukaisuus ja kehitystarpeet

Keusoten aiempi hankintastrategia on vastannut oman aikansa tarpeita ja toimintaympäristöä, painottaen läpinäkyvyyttä, vastuullisuutta ja hankintojen keskittämisen ja hajauttamisen tasapainoa. Strategia laadittiin Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän toimintaympäristön lähtökohdista, ja se keskittyi tukemaan hankintatoimea tuolloin tunnistettujen tarpeiden mukaisesti. Toimintaympäristön ja strategisten tavoitteiden muuttuessa hyvinvointialueohjelman myötä on kuitenkin tullut selväksi, että nykytilanteessa tarvitaan uutta lähestymistapaa, joka vastaa paremmin Keusoten strategian ja hyvinvointialueohjelman painoituksia, kuten taloudellista kestävyyttä, ekologista vastuullisuutta ja pitkäjänteisiä kumppanuuksia.

Hankintojen strateginen kehittämisohjelma on suunniteltu vastaamaan näihin muutoksiin. Ohjelma tarjoaa konkreettiset toimintamallit strategisten tavoitteiden jalkauttamiseen ja tukee Keusoten hankintatoimea yhtenäisillä, kestävyillä ja vastuullisuutta painottavilla ratkaisuilla. Tutkimuksen ajoittuminen strategiseen muutokseen on vahvistanut sen merkitystä. Vaikka tutkimuksen tavoitteet ovat pysyneet johdonmukaisina, strategiset linjaukset, kuten vastuullisuuden ja digitalisaation korostaminen, ovat luoneet mahdollisuuksia syventää tutkimusta ja tukea uuden toimittajahallintamallin kehittämistä. Tutkimus on ollut näin sillanrakentajana vanhan hankintastrategian ja uuden strategisen kehittämisohjelman välillä.

Ekologisten kriteerien vahvempaa painotusta tarvitaan erityisesti, jotta ympäristövaikutukset ja resurssitehokkuus otettaisiin paremmin huomioon Keusoten pitkän aikavälin tavoitteiden mukaisesti. Ohjelma mahdollistaa ekologisen kestävyys ja vastuullisuuden integroinnin saumattomasti osaksi toimittajahallinnan käytäntöjä. Samalla ohjelma tukee taloudellista kestävyttä tarkentamalla hankintaprosessien valvontaa ja resursointia, erityisesti suurissa ja strategisissa hankinnoissa.

Tutkimuksen aikana on myös havaittu, että pienten ja keskisuurten yritysten (PK-yritysten) osallistuminen kilpailutuksiin on toisinaan haastavaa monimutkaisten vaatimusten vuoksi. Tämä voi rajoittaa kilpailua ja estää innovatiivisten ratkaisujen pääsyn markkinoille, mikä puolestaan voi heikentää palveluiden saatavuutta ja nostaa hintoja. Hankintojen strateginen kehittämisohjelma sisältää toimenpiteitä, joilla voidaan yksinkertaistaa vaatimuksia, selkeyttää osallistuskriteerejä ja tukea PK-yrityksiä ohjeistuksella ja koulutuksella. Tämä tukee markkinoiden monimuotoisuutta, lisää kilpailua ja parantaa alueellista elinvoimaisuutta.

Taulukko 7 tiivistää toimittajahallinnan ja vastuullisuuden keskeiset kehityskohteet sekä niihin liittyvät tavoitteet ja suuntaviivat.

Taulukko 7. Keskeiset kehityskohteet ja suuntaviivat

Kehityskohde	Tavoite	Kehityssuunnat
Ekologisten kriteerien vahvistaminen	Ympäristövaikutusten ja resurssitehokkuuden huomioiminen	Vahvistetaan ekologisen kestävyys roolia
Taloudellisen kestävyys parantaminen	Hankintojen valvonnan ja resurssienhallinnan tehostaminen	Kehitetään valvontakäytäntöjä ja resurssien kohdentamista
PK-yritysten osallistumisen helpottaminen	Kilpailun lisääminen ja innovatiivisten ratkaisujen pääsy markkinoille	Yksinkertaistetaan vaatimuksia ja tarjotaan ohjeistusta
Strategisen johdonmukaisuuden vahvistaminen	Hankintojen linjaaminen Keusoten strategiaan tavoitteisiin	Toteutetaan strategista kehittämisohjelmaa
Läpinäkyvyyden vahvistaminen	Toiminnan avoimuuden ja prosessien selkeyden parantaminen	Parannetaan dokumentointia ja hankintaprosessien avoimuutta

Kehityskohde	Tavoite	Kehityssuunnat
Digitalisaation hyödyntäminen	Hankintojen tehostaminen ja tiedonhallinnan parantaminen	Edistetään digityökalujen käyttöä

Näiden havaintojen perusteella hankintojen strategisen kehittämisohjelman toteuttaminen on keskeinen askel Keusoten strategisen johdonmukaisuuden ja toimintakyvyn vahvistamiseksi. Ohjelma vastaa muuttuvan toimintaympäristön tarpeisiin tarjoamalla joustavat, yhtenäiset ja vastuullisuutta painottavat toimintamallit. Tämä suunta on linjassa julkisten hankintojen suuntaviivojen kanssa, joissa kestävyttä ja vastuullisuutta pidetään olennaisina pitkän aikavälin tavoitteina. Ohjelman avulla Keusote voi tehokkaasti mukautua nykyisiin ja tuleviin haasteisiin, samalla varmistamalla hankintatoimen vaikuttavuuden ja taloudellisen kestävyuden.

### 8.2.2 Toimittajahallinta ja vastuullisuuden seuranta

Keusoten toimittajahallinnassa on vuoden 2024 aikana kartoitettu laajasti nykytilan vahvuuksia ja kehitystarpeita. Tarkastelu on pohjautunut erityisesti sisäisiin havaintoihin, käytännön kokemuksiin sekä Keusoten päivitettyihin hankintaohjeisiin ja lainsäädäntöön. Sisäisten havaintojen ja prosessien tarkastelujen kautta on tunnistettu tarpeita vahvistaa valvontaa ja seuranta erityisesti tietoturva- ja tietosuojakäytännöissä, sopimusten valvonnassa sekä riskienhallinnassa. Hankintojen strategisen kehittämisohjelman linjaukset korostavat valvonnan ja seurantakäytäntöjen systematisointia, jotta ne tukisivat pitkäjänteisesti Keusoten strategisia tavoitteita.

Valvontaprosessi on monitahoinen kokonaisuus, jonka tavoitteena on varmistaa palvelujen laadukkuus, turvallisuus ja sopimusten noudattaminen. Markkinavuoropuhelut ja palveluntuottajilta saadut palautteet ovat tuoneet esiin tarpeen kehittää sopimusten seurannan prosesseja, selkeyttää rooleja sekä yhdenmukaistaa dokumentointikäytäntöjä. Vuoden 2024 päivitetty hankintaohjeet ja sosiaali- ja terveydenhuollon valvontalaki (741/2023) korostavat valvontaprosessin tarkkuuden ja yhdenmukaisuuden merkitystä erityisesti sote-hankinnoissa. Hankintojen strategisen kehittämisohjelman tavoitteena on tukea

näitä linjauksia, erityisesti resurssien priorisoinnin ja prosessien optimoinnin avulla.

Keusote tutkii mahdollisuuksia hyödyntää ulkopuolisia tarkastuspalveluita, kuten Alma Talentia, merkittävässä sopimuksissa. Prosessin monimutkaisuus ja aikapaineet kuormittavat hankintayksikköä, mikä tekee toimintojen priorisoinnista ja prosessien optimoinnista olennaista tehokkuuden varmistamiseksi. Hankintojen strategisen kehittämisohjelman tukea tarvitaan resurssien priorisointiin ja prosessien optimointiin, jotta hankintayksikön kuormitusta voidaan vähentää ja tehokkuutta parantaa. Esteellisyyden ja väärinkäytösten ehkäisyllä voidaan lisäksi vahvistaa puolueettomuutta ja vähentää hallinnollisia riskejä. Jos palveluntuottaja laiminlyö tilaajavastuulain velvoitteet, hankintapalvelut pyytävät korjauksia vaiheittain, mikä voi johtaa sopimuksen irtisanomiseen, ellei puutteita korjata.

Tehokas valvontaprosessi vaatii myös huolellista resurssien ja aikataulujen hallintaa, erityisesti laajoissa kilpailutuksissa. Resurssien uudelleen kohdentaminen ja priorisointi ovat välttämättömiä hallinnollisen kuormituksen vähentämiseksi ja aikataulujen noudattamisen varmistamiseksi. Hankintojen strateginen kehittämisohjelma tarjoaa viitekehyksen, jonka avulla resursseja voidaan kohdentaa tehokkaasti suurissa hankkeissa, ottaen huomioon valvontatarpeet ja budjettirajoitukset.

Sopimusten jatkuva seuranta ja taloudellinen läpinäkyvyys ovat keskeisiä kehityskohteita. ClouDia-järjestelmän tehokkaampi hyödyntäminen laskujen kohdistamisessa ja sopimusten säännöllinen tarkistaminen tukevat talouden hallintaa ja budjetointia. Taloudellisesti merkittävässä sopimuksissa vuosittaiset tarkistukset ja hintaneuvottelut ovat kriittisiä. Strateginen kehittämisohjelma tarjoaa viitekehyksen näiden käytäntöjen standardointiin ja integrointiin osaksi talouden hallintaa.

ClouDia-toimittajahallintamoduulin arvioinnissa on tunnistettu sen mahdollisuudet vastata useisiin Keusoten toimittajahallinnan kehitystarpeisiin. Moduulin ominaisuudet, kuten keskitetty tietojen hallinta ja automaattiset ilmoitukset, voivat tukea vastuullisuuden ja säädöstenmukaisuuden varmistamista.

Omavalvontasuunnitelmien tarkistaminen ennen sopimusten allekirjoittamista tukee laadunvalvonnan tehokasta toteutusta ja palveluiden turvallisuutta. Lisäksi haltuunotto prosessi on erityisen tärkeä merkittävissä ja suurissa hankinnoissa, ja se edellyttää palveluntarjoajilta tarkkaa valmistautumista, henkilöstön kouluttamista, asioiden varmistamista ja testausta sekä etukäteen laadittua suunnitelmaa ennen sopimuskauden alkua. Riittävien resurssien kohdentaminen valvontaan on tärkeää, jotta prosessit voidaan toteuttaa laadukkaasti ja ilman organisaation ylikuormittumista, mikä tukee sekä laadunvarmistusta että strategisten tavoitteiden toteutumista.

Lisäksi Keusote on sitoutunut tilaajavastuun tarkastamiseen kaikissa hankintaprosessin vaiheissa Vastuu Groupin Luotettava kumppani -palvelua hyödyntäen. Tämä järjestelmällinen tilaajavastuun seuranta takaa hankintojen turvallisuuden ja varmistaa tasapuolisen toiminnan.

Tietoturvan ja tietosuojan varmistaminen on keskeistä erityisesti sote-hankinnoissa, joissa toimittajat käsittelevät arkaluonteisia asiakastietoja. Tietosuojan vaikutustentarviointi (DPIA) tukee näiden vaatimusten täyttämistä ja tietosuojakäytäntöjen kehittämistä.

Sääntely ulottuu myös pakotteiden noudattamiseen. Tarjouspyyntövaiheessa tarjoajilta vaadittavat vakuutukset ja sopimusten irtisanomisehdot tukevat EU:n pakotevaatimusten täyttämistä.

Keusote pyrkii jatkuvasti kehittämään toimittajasuhteitaan palautekyselyillä ja säännöllisillä valvontakäytännöillä, jotka tukevat pitkäjänteistä yhteistyötä. Palautekyselyt lisäävät myös toimittajasuhteiden avoimuutta ja luottamusta.

Keusoten päivitetty hankintaohjeet (2024) korostavat eettisten ja ympäristövaikutusten huomioimista osana vastuullista toimittajahallintaa. Erityisesti kansallisen ja EU-kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa vastuullisuuden ja eettisten riskien seuranta on tärkeä osa sopimusten hallintaprosessia. Strateginen kehittämisohjelma tuo lisäarvoa näihin tavoitteisiin tarjoamalla viitekehyksen niiden jalkauttamiselle käytännön prosesseihin.

Keusote on tunnistanut mahdollisuuksia hyödyntää innovatiivisia teknologioita, kuten tekoälyä, joka voi lisätä palveluiden tehokkuutta ja tuoda kustannussäästöjä esimerkiksi etäasioinnissa. Teknologiaratkaisujen yhteensopivuus Keusoten järjestelmien kanssa on kuitenkin välttämätöntä tietoturvan varmistamiseksi. Yhteisen teknologiastrategian ja selkeiden kriteerien määrittely auttavat ylläpitämään tietoturvan korkeaa tasoa ja parantamaan palvelujen laatua.

Kuljetuspalveluiden kilpailutuksissa seurataan erityisesti kaluston ja aikataulujen sopimuksenmukaisuutta. Lisäksi logistiikkakeskuksen roolia on tarkasteltu valvonnan tehostamiseksi. Laadun ja turvallisuuden varmistaminen kaikilla palvelualueilla edellyttää resurssien tehokasta kohdentamista ja selkeitä prosesseja, jotka vastaavat eri palvelualueiden tarpeita.

Vuoden 2024 aikana Keusoten toimittajahallintaa on kehitetty sisäisten havaintojen, palveluntarjoajien palautteiden ja lainsäädännön pohjalta. Vastuullisen toimittajahallinnan keskeisiä pilareita ovat valvontaprosessit, tilaajavastuulain ja pakotteiden noudattaminen sekä tietoturva- ja tietosuojakäytännöt. Markkinavuoropuhelut ja palveluntarjoajien palaute ovat nostaneet esiin kehityskohteita, kuten valvonnan optimoinnin ja hallinnan ennakoitavuuden, jotka parantavat prosessien tehokkuutta ja taloudellista läpinäkyvyyttä.

Taulukko 8 kokoaa keskeiset kehityskohteet, tavoitteet ja kehityssuunnat toimittajahallinnan ja vastuullisuuden seurannan kehittämiseksi.

Taulukko 8. Keskeiset kehityskohteet ja suuntaviivat (8.2.2)

Kehityskohde	Tavoite	Kehityssuunnat
Valvontaprosessien kehittäminen	Varmistaa palvelujen laadukkuus ja sopimusten noudattaminen	Systematisoidaan valvontakäytännöt ja hyödynnetään ulkopuolisia tarkastuspalveluja.
Resurssien priorisointi	Vähentää hallinnollista kuormitusta ja tehostaa toimintaa	Kohdennetaan resurssit erityisesti suurten hankkeiden valvontaan.
Sopimusten jatkuva seuranta	Parantaa taloudellista läpinäkyvyyttä ja budjetointia	Tehostetaan Cludia-järjestelmän käyttöä laskujen kohdistamisessa ja sopimusten tarkastamisessa.

Kehityskohde	Tavoite	Kehityssuunnat
Tietoturvan ja tietosuojan varmistaminen	Suojata arkaluonteisia tietoja ja varmistaa säädösten noudattaminen	Systematisoidaan tietosuojan vaikutustenarvioinnit (DPIA) ja tarkistetaan teknologiaratkaisujen vaatimukset.
Vastuullisuuden seuranta	Varmistaa eettisten ja ympäristövaikutusten huomioiminen	Vahvistetaan tilaajavastuun tarkastuksia ja ympäristövastuiden seuranta.
Palautekyselyt ja markkinavuoropuhelut	Parantaa toimittajasuhteiden laatua ja avoimuutta	Kerätään säännöllisesti palautetta ja vahvistetaan vuoropuheluiden roolia.
Innovatiivisten teknologioiden hyödyntäminen	Tehostaa palveluita ja vähentää kustannuksia	Hyödynnetään tekoälyä ja automaatiota osana prosessien kehittämistä.
Logistiikkakeskuksen roolin tehostaminen	Parantaa kuljetuspalveluiden valvontaa ja laadunhallintaa	Vahvistetaan kaluston ja aikataulujen sopimuksenmukaisuuden seuranta.
Oma- ja ulkovalvontasuunnitelmat ja haltuunotto- ja toteutusprosessit	Parantaa sopimusten laadunvalvontaa suurissa hankinnoissa	Systematisoidaan oma- ja ulkovalvontasuunnitelmien tarkistaminen ja kehitetään haltuunotto- ja toteutusprosesseja.
Cloudia-toimittajahallintamoduulin hyödyntäminen	Tukea vastuullisuutta ja säädöstenmukaisuutta	Hyödynnetään laajemmin Cloudia-järjestelmän ominaisuuksia, kuten automaattisia ilmoituksia.

### 8.2.3 Prosessien ja järjestelmien kehittäminen

Keusoten järjestelmien käyttö tukee hankinta- ja asiakirjahallintaprosesseja sekä viestintää ja tiedonhallintaa, mutta niissä on edelleen kehitystarpeita. Cloudia-järjestelmä on keskeinen työkalu kilpailutuksissa ja sopimusten hallinnassa, mutta sen toimittajahallintamoduuli kaipaa laajempaa käyttöönottoa ja integrointia. Samoin CaseM:n ja Cloudian päällekkäisyyksiä on vähennettävä, jotta dokumenttien hallinnasta saadaan nykyistä tehokkaampaa ja yhtenäisempää.

Reklamaatioprosesseissa on havaittu eroja käytännöissä eri yksiköiden välillä, erityisesti kuittaus- ja dokumentointikäytännöissä, jotka tarvitsevat yhtenäistämistä. Lisäksi asiakirjahallinnassa on esiintynyt arkistoinnin epäjohtamukaisuuksia, mikä vaikeuttaa tiedon hallintaa. Reklamaatioihin liittyvien roolien ja vastuiden selkeyttäminen sekä koulutuksen lisääminen tukisivat reklamaatio-osion täysipainoista hyödyntämistä Cloudia-järjestelmässä.

Keusoten hankintaprosessi perustuu huolellisesti laadittuihin tarjouspyyntö-materiaaleihin ja selkeään vaiheistukseen, jotka tukevat tasapuolista ja läpinäkyvää toimintaa. Tarjoajien mahdollisuus osallistua markkinavuoropuheluihin ja esittää kysymyksiä lisäävät prosessin avoimuutta ja tarjoavat heille tukea vaatimusten ymmärtämisessä. Nykytila kuitenkin osoittaa, että dokumentaation puutteet, vaatimusten tulkinnan haasteet ja tietohallinnolliset ongelmat hidastavat prosessia ja kuormittavat hankintatiimiä. Lisäksi muuttuvan lainsäädännön asettamat vaatimukset korostavat tarvetta jatkuvalla koulutukselle ja ohjeistuksen kehittämiseksi.

Näihin haasteisiin vastaaminen edellyttää selkeitä ohjeita, yhtenäisiä prosesseja ja riittäviä resursseja. Vakiomuotoisten lomakkeiden käyttöönotto, erityisesti palveluntuottajien taloudellisten selvitysten osalta, vähentäisi toimittajien epävarmuutta ja parantaisi hankintapalveluiden tehokkuutta. Tämä tukisi tilaajavastuulain noudattamista ja helpottaisi tietojen vertailua. Lisäksi sopimusten säännöllinen päivittäminen ja tarkastelu, erityisesti vuosittain, on olennaista, jotta taloudellinen seuranta pysyy tarkkana ja ajantasaisena.

Vuonna 2024 toteutettu hyvinvointialueiden kysely on osoittanut että Clou dia-järjestelmän käyttöasteessa ja käytettävyydessä on merkittäviä eroja eri alueille. Useat alueet ovat korostaneet käyttöliittymän kankeutta ja integraatiohaasteita kehityskohteina. Yhteistyö ja tiedonvaihto hyvinvointialueiden välillä voi edistää kokemusten ja hyvien käytäntöjen jakamista sekä auttaa järjestelmän kehittämisessä.

Taulukko 9 kokoaa keskeiset kehityskohteet, tavoitteet ja kehityssuunnat prosessien ja järjestelmien kehittämiseksi toimittajahallinnassa.

Taulukko 9. Keskeiset kehityskohteet ja suuntaviivat (8.2.3)

Kehityskohde	Tavoite	Kehityssuunnat
Clou dia-järjestelmän kehittäminen	Tehostaa kilpailutusten ja sopimushallinnan prosesseja	Laajennetaan Clou dian käyttöä, erityisesti toimittajahallintamoduulin osalta, ja parannetaan järjestelmän integraatioita muihin tietojärjestelmiin.

Kehityskohde	Tavoite	Kehityssuunnat
CaseM- ja Cloudia-päällekkäisyydet	Yhtenäistää asiakirjahallintaa ja tehostaa dokumentointia	Vähennetään järjestelmien päällekkäisyyksiä ja selkeytetään dokumenttien hallintaprosesseja.
Reklamaatioprosessien kehittäminen	Varmistaa reklamaatioiden sujuva hallinta ja jäljitettävyys	Yhtenäistetään kuittaus- ja dokumentointikäytäntöjä, selkeytetään roolit ja vastuut sekä tarjotaan tarvittavaa koulutusta.
Hankintaprosessin selkeyttäminen	Varmistaa prosessien läpinäkyvyys ja tehokkuus	Laaditaan selkeät ohjeet ja vakiomuotoiset lomakkeet erityisesti tarjouspyyntöihin ja taloudellisten selvitysten tueksi.
Dokumentaation ja tietohallinnan kehittäminen	Vähentää epävarmuutta ja helpottaa vaatimusten tulkitusta	Parannetaan dokumentaation johdonmukaisuutta ja tarjotaan jatkuvaa ohjeistusta ja koulutusta.
Sopimusten päivittäminen	Varmistaa taloudellinen seuranta ja ajantasaisuus	Toteutetaan sopimusten säännölliset tarkistukset ja otetaan käyttöön systemaattinen seuranta.
Cloudia-järjestelmän käytettävyys	Parantaa käyttäjäkokemusta ja järjestelmän tehokkuutta	Edistetään yhteistyötä hyvinvointialueiden kesken hyvien käytäntöjen jakamiseksi ja järjestelmän kehittämiseksi.
Integraatiohaasteiden ratkaiseminen	Sujuvoittaa tiedonkulkua ja vähentää manuaalista työtä	Kehitetään järjestelmäintegraatioita ja kartoitetaan teknologisia kehitystarpeita yhdessä sidosryhmien kanssa.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Luvussa 8.2 on tunnistettu toimittajahallinnan keskeiset kehityskohteet, joiden pohjalta laaditut kehitysehdotukset (luvut 9.1–9.5) tarkentavat havaintoja tarjoamalla konkreettisia toimenpiteitä niiden ratkaisemiseksi. Alaluvuissa 9.2–9.4 tarkastellaan vastuullisuuden ja strategioiden vaikutuksia toimittajahallintaan, digitalisaation kehittämistä sekä prosessien yhtenäistämistä. Luku 9.5 puolestaan kokoaa yhteen tärkeimmät kehittämissuositukset ja johtopäätökset.

## 9.1 Toimittajahallinnan nykytilan yleinen arviointi ja keskeiset johtopäätökset kohdeorganisaatiossa

Keusoten toimittajahallinta on saavuttanut hyvän perustason, jossa keskeiset prosessit, vastuullisuuden vaatimukset ja teknologiset järjestelmät tukevat hankintojen hallintaa. Kokonaisuudessa on kuitenkin havaittavissa hajanaisuutta erityisesti toimintamalleissa, dokumentoinnissa ja yksiköiden välisissä käytännöissä, mikä vaikeuttaa toimittajahallinnan tehokkuutta. Selkeät roolit, vastuut ja yhtenäiset dokumentointikäytännöt ovat keskeisiä kehityskohteita. Lisäksi markkinavuoropuheluiden systematisointi ja käytännönläheisyyden lisääminen tarjoajille erityisesti uusille toimijoille tukee kilpailutusten onnistumista ja vähentäisi dokumentaatioon liittyviä virheitä.

Tutkimus on toteutettu strategisen siirtymävaiheen keskellä, jossa Keusoten toimittajahallinnan ja hankintatoimen viitekehykset ovat olleet muuttumassa. Vuoden 2019 hankintastrategia on tarjonnut edelleen pohjan toiminnalle, mutta uudet linjaukset, kuten hyvinvointialueohjelma ja hankintojen strateginen kehittämisohjelma, ovat olleet tulolla. Tämä siirtymävaihe on tarjonnut tutkimukselle haasteita, mutta myös mahdollisuuksia. Tutkimus on toiminut sillanrakentajana vanhan hankintastrategian ja uuden strategisen kehittämisohjelman välillä, ja auttanut konkretisoimaan strategisten tavoitteiden vaikutusta toimittajahallinnan käytännön toteutukseen.

Cloudia-järjestelmän käyttöä on tarpeen laajentaa ja sen potentiaalia kartoittaa, sillä järjestelmän mahdollisuuksia ei vielä hyödynnetä täysimääräisesti. Vastuullisuuskriteerien seuranta, talouden hallintaa ja raportointia voidaan kehittää järjestelmän tarjoamien toimintojen sekä sen integraatiomahdollisuuksien avulla. Käyttöönoton suunnittelussa korostuu henkilöstön koulutustarve ja järjestelmän integraatio taloushallinnon ja muiden tietojärjestelmien kanssa, mikä parantaa tiedonkulkua ja sujuvoittaa prosesseja. Talouden hallintaa ja reaaliaikaista raportointia, esimerkiksi PowerBI:n avulla, voidaan tehostaa, mikäli Cloudia-järjestelmän tarjoamat mahdollisuudet ja integraatiot sovitetaan hankintojen strategisen kehittämisohjelman prioriteetteihin.

Cloudia-toimittajahallintamoduuli tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia, kuten tiedonhallinnan keskittämistä ja vastuullisuuskriteerien seurantaan, mikä on selvinnyt tutkimuksessa. Kuitenkin moduulin käytännön soveltuvuus työarjen vaatimukseen edellyttää tarkempaa arviointia. Pilotointivaihe on olennaisen tärkeä, jotta moduulin käyttökelpoisuus Keusoten erityistarpeisiin voidaan testata ja varmistaa. Tämä vaihe mahdollistaa sekä potentiaalisten hyötyjen kartoittamisen että mahdollisten kehityskohteiden tunnistamisen ennen laajamittaista käyttöönottoa. Pilotoinnissa huomioidaan erityisesti hankintojen strategisen kehittämisohjelman prioriteetit ja käytännön arjen tarpeet.

Sopimushallinnassa on tunnistettu tarve selkeyttää vastuunjakoja ja kehittää systemaattisempia toimintamalleja, jotka kattavat koko sopimuskauden. Selkeä vastuunjako parantaa ennakoitavuutta ja tiedonkulkua, mikä tukee sopimusten velvoitteiden ja tavoitteiden toteutumista. Samalla reklamaatioprosessien yhtenäistäminen ja kuittauskäytäntöjen selkeyttäminen parantavat jäljitettävyyttä ja tehostavat reklamaatioiden hallintaa. Valvontaprosessien ja riskienhallinnan kehittäminen on keskeistä erityisesti sosiaali- ja terveystaloudissa, joissa tietoturva ja potilasturvallisuus ovat ensisijaisia tavoitteita. Riskienhallintamallien ja muiden työkalujen, kuten vaikutustenarviointien, käyttöä tulee arvioida tarkemmin, jotta ne vastaavat hyvinvointialueen erityistarpeita.

Valvontaprosessien ja riskienhallinnan merkitys korostuu erityisesti sosiaali- ja terveystaloudissa, joissa korkealaatuinen palvelu, potilasturvallisuus ja tietoturva ovat ensisijaisia tavoitteita. Tutkimuksessa havaittiin, että Keusoten valvontakäytäntöjen systemaattisuutta on tarpeen kartoittaa ja kehittää edelleen, jotta voidaan varmistaa lainsäädännön, kuten tilaajavastuun ja tietoturvasäädösten, kattava noudattaminen. Näiden prosessien kehittäminen vaatii paitsi uusia työkaluja, myös selkeitä vastuullisuuskriteerejä ja mittareita, jotka tukevat seurantaan ja arviointia.

Nykyiset toimintamallit osoittautuivat tutkimuksessa hajanaisiksi, ja yksiköiden välillä havaittiin huomattavia eroja toimintatavoissa. Tämä vaikeuttaa yhtenäisen ja tehokkaan toimittajahallinnan ylläpitämistä. Selkeästi määritellyt roolit ja vastuut, yhdenmukaiset dokumentointikäytännöt sekä henkilöstön koulutuksen vahvistaminen ovat keskeisiä kehityskohteita. Lisäksi tietosuojakäytäntöjä

on vahvistettava erityisesti sosiaali- ja terveystaloudellisuissa, joissa tietosuojaa tukevat vaikutustenarvioinnit (DPIA) ovat olennainen osa vastuullisuuden toteuttamista.

Hankintojen strateginen kehittämissuunnitelma tarjoaa selkeän viitekehyksen näiden kehitystoimenpiteiden suunnittelulle ja toteutukselle. Ohjelma vahvistaa toiminnan johdonmukaisuutta ja auttaa varmistamaan, että hyvinvointialueen strategiset tavoitteet, kuten taloudellinen kestävyys ja ekologinen vastuullisuus, huomioidaan kaikissa toiminnoissa. Ohjelman prioriteetit luovat pohjan myös digitaalisten järjestelmien, kuten Cloudian, käytön kehittämiselle ja tukevat Keusoten pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista.

Näitä havaintoja ja kehitystarpeita käsitellään seuraavissa alaluvuissa, joissa tarkastellaan vastuullisuuden ja strategisten tavoitteiden vaikutuksia toimittajahallintaan (9.2), digitalisaation ja järjestelmien kehittämistä (9.3) sekä prosessien yhtenäistämistä ja roolien selkeyttämistä (9.4). Näissä alaluvuissa esitetään myös yksityiskohtaiset kehitysehdotukset kunkin osa-alueen parantamiseksi.

## 9.2 Vastuullisuuden ja strategioiden vaikutus toimittajahallintaan: johtopäätökset, kehitysehdotukset ja tutkimuksen laajempi konteksti

Tutkimuksen perusteella, vaikka Keusoten toimittajahallinta täyttää lainsäädännön asettamat vaatimukset, lain velvoitteiden täysimääräinen integrointi ja käytännön soveltaminen arjen prosesseihin edellyttävät kehittämistä. Tämä koskee erityisesti prosessien yhdenmukaisuutta, dokumentaation systemaattisuutta ja riskienhallinnan ennakoitua, jotka ovat keskeisiä vastuullisuuden, tietoturvan ja valvonnan vahvistamiseksi. Hyvin organisoidut tarkastukset ja niiden dokumentointi mahdollistavat ongelmien ennakoinnin ja korjaavien toimenpiteiden toteuttamisen ajoissa. Hankintojen strateginen kehittämissuunnitelma tukee näitä kehitystarpeita tarjoamalla viitekehyksen systemaattisten toimintamallien ja yhtenäisten prosessien kehittämiselle. Ohjelman vaikutukset näkyvät erityisesti käytäntöjen yhdenmukaistamisessa ja riskienhallinnan kehittämisessä, vaikka käytännön toteutus edellyttää vielä tarkempaa suunnittelua.

Keusoten hankintamalli yhdistää hajautetut ja keskitetyt hankinnat tarjoten joustavuutta, mutta nykyisen mallin riskienhallinnan työkalut ja käytännöt eivät vielä täysin tue hyvinvointialueen tarpeita. Mallin kehittäminen edellyttää systemaattisten työkalujen integrointia ja priorisointia osana hankintaprosesseja.

Toimittajasuhteiden hallinnassa on havaittu kehitystarpeita erityisesti vastuullisuuden ja laadunvalvonnan osalta. Vastuullisuuskriteerien ja laadunvalvonnan monitorointia on tarpeen vahvistaa, jotta ne tukevat tehokkaammin taloudellisia ja ekologisia tavoitteita. Hankintaprosesseissa tulee edistää myös pienempien toimijoiden mahdollisuuksia osallistua kilpailutuksiin. Tämä tukee alueen taloudellista monipuolisuutta ja markkinoiden kilpailukykyä, mikä on osa vastuullista toimintaa ja kestävästä kehitystä. Lisäksi monipuolisia ja innovatiivisia toimittajakumppanuuksia tulee tukea tarkennettujen hankintaohjeiden ja erityistoimien avulla, mikä vahvistaa alueen taloudellista ja ekologista kestävyttä. Selkeät irtisanomisehdot ja sanktiointikäytännöt vastuullisuusrikkomuksissa lisäävät toimittajasuhteiden ennakoitavuutta ja tukevat vastuullisuuden toteutumista.

Toimittajahallinnassa tulee keskittyä erityisesti suurten hankintojen hallinnan parantamiseen, sillä nämä hankinnat muodostavat usein suurimman osan organisaation kustannuksista ja niihin liittyvät riskit voivat olla merkittäviä. Suurten hankintojen tehokas hallinta vaatii sopimusten jatkuvaa valvontaa ja ennakkoivaa riskienhallintaa. Samalla on tärkeää edistää pienempien toimijoiden osallistumismahdollisuuksia kilpailutuksiin, mikä lisää markkinoiden monimuotoisuutta ja tukee alueellista kehitystä.

Lisäksi rikosrekisterien tarkastamiseen liittyviä käytäntöjä on selkeytettävä osana valvontaa, jotta vastuullisuustavoitteet voidaan saavuttaa tehokkaasti. Tämä on erityisen tärkeää sosiaali- ja terveystaloudissa, joissa vastuullisuuden vaatimukset ovat korkeita.

Valvontaprosessi muodostaa toimittajahallinnan keskeisen osan, sillä sen avulla varmistetaan palveluiden laatu, turvallisuus ja vastuullisuus kaikissa vaiheissa. Valvontakäytäntöjen systematisointi ja riskienhallintatyökalujen kehittäminen ovat välttämättömiä erityisesti sosiaali- ja terveystaloudien

erityistarpeiden täyttämiseksi. Näihin kuuluvat muun muassa potilasturvallisuuden ja tietoturvan korkeat vaatimukset. Systemaattiset auditoinnit ja selkeät toimintamallit vähentävät operatiivisia riskejä ja tukevat sopimusten valvontaa erityisesti sosiaali- ja terveystaloudissa, joissa valvonnalla voidaan varmistaa paitsi sopimusten laadun toteutuminen myös potilasturvallisuus ja tietosuojat.

Selkeä omistajuuden määrittely jokaiselle sopimukselle lisää toimittajahallinnan ennakoitavuutta ja vastuunjakoa. Tämä vahvistaa tiedonkulkua ja tukee sopimusten hallintaa, erityisesti laajojen ja pitkäkestoisten sopimusten osalta. Jokaiselle sopimukselle on tärkeää määritellä vastuuhenkilö tai -tiimi, joka seuraa sopimuksen ehtojen toteutumista koko sopimuskauden ajan.

Valvonnan mukauttaminen eri palvelualueiden erityistarpeisiin tukee joustavan ja tehokkaan valvontakulttuurin kehittämistä. Resurssien tehokas käyttö ja organisaation ylikuormituksen ehkäisy edellyttävät mukauttamistarpeiden tarkempaa kartoitusta. Esimerkiksi logistiikkakeskuksen roolin laajentaminen kuljetuspalveluiden valvonnassa voisi parantaa raportointia ja analysointia sekä helpottaa suurten palvelusopimusten hallintaa. Lisäksi palautekyselyjen tehokas käyttö toimittajasuhteiden kehittämisessä tarjoaa arvokasta tietoa toiminnan toteutumisesta ja tukee toimittajahallinnan jatkuvaa parantamista.

Pakotetarkastusten lisäksi toimittajahallinnassa tulisi kartoittaa ja kehittää muita riskienhallintatyökaluja, kuten SWOT-analyysiä, RACI-mallia, riskimatriiseja ja riskien arviointimenetelmiä (kuten FMEA). Nämä työkalut tarjoavat keinoja riskien ennakointiin ja hallintaan, tukien samalla valvonnan ja vastuullisuuden tavoitteiden saavuttamista.

Jatkuvuussuunnitelmien järjestelmällisempi käyttö mahdollistaa organisaation resilienssin vahvistamisen ja riskien hallinnan myös poikkeustilanteissa. Lisäksi kustannusseurannan optimointi tukee taloudellisen läpinäkyvyyden lisäämistä ja auttaa välttämään yllättäviä budjettiylityksiä.

Tietosuojan vaikutustenarvioinnit (DPIA) ja omavalvontasuunnitelmat ovat tärkeä osa riskienhallintaa ja valvontaa sosiaali- ja terveystaloudissa.

Systemaattinen DPIA on olennainen henkilötietojen turvallisen käsittelyn varmistamisessa, ja sen säännöllinen toteutus tukee tietosuojasetusten noudattamista. Näin voidaan varmistaa, että tietoturva-vaatimukset täyttyvät, ja tukea kasvavia tarpeita organisaatiossa.

Oma- ja ulkovalvontasuunnitelmien seurannan jatkuvuus on välttämätöntä, jotta sopimusten noudattaminen ja vastuullisuuden toteutuminen voidaan varmistaa kaikissa tilanteissa. Tämä edellyttää riittävää resursointia ja selkeitä käytäntöjä tulevaisuudessa. Oma- ja ulkovalvonnan avulla voidaan tehokkaasti valvoa niin tietosuojaa, palvelun laatua kuin sopimusten täytäntöönpanoa.

Pakotetarkastusten säännöllinen toteuttaminen on lakisääteinen velvoite, ja Keusotessa tätä velvoitetta on noudatettu tarkasti, mikä vähentää juridisia ja taloudellisia riskejä sekä tukee pitkäjänteistä yhteistyötä toimittajien kanssa. Pakotetarkastukset ovat keskeinen osa sopimusten vastuullisuuden valvontaa, ja niiden ennakoiva toteuttaminen mahdollistaa riskien hallinnan sekä lainsäädännön noudattamisen. Osana valvontakäytäntöjen kehittämistä on tärkeää tarkastella, miten tarkastuspalveluita, kuten Alma Talentin palveluja, voidaan hyödyntää erityisesti merkittävässä sopimuksissa. Tarkastuspalveluiden käytön optimointi voi vähentää hankintayksikön kuormitusta, mutta prosessien monimutkaisuus ja aikarajoihin liittyvät paineet edellyttävät priorisointia ja resurssien tehokasta kohdentamista.

Hankintojen strateginen kehittämisohjelma tarjoaa kattavan viitekehyksen Keusoten toimittajahallinnan kehittämiseksi, tukien kaikkia keskeisiä osa-alueita vastuullisuuden, riskienhallinnan, valvonnan ja sopimushallinnan osalta. Ohjelma toimii ohjaavana työkaluna, joka mahdollistaa prosessien yhdenmukaistamisen, resurssien tehokkaamman kohdentamisen ja riskien ennakoivan hallinnan. Lisäksi se vahvistaa vastuullisuuskäytäntöjen toteuttamista sekä tukee tietosuojaj- ja oma- ja ulkovalvontasuunnitelmien kehittämistä. Ohjelman tavoitteena on varmistaa, että strategiset päämäärät, kuten alueen taloudellinen ja ekologinen kestävyys sekä sosiaali- ja terveyspalveluiden turvallisuus, toteutuvat käytännön tasolla. Tällä tavoin ohjelma vahvistaa Keusoten kykyä vastata nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin, tarjoten rakenteellisen ja käytännön tuen kaikille toimittajahallinnan osa-alueille.

### 9.3 Digitalisaation ja järjestelmäintegraation kehittäminen toimittajahallinnassa – johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Keusoten toimittajahallinnan digitalisaatio on hyvässä alussa, mutta kehityspotentiaalia on erityisesti järjestelmien integroinnissa ja datan hyödyntämisessä. Laajentamalla nykyisten digitaalisten järjestelmien, kuten Clodian, käyttöä Keusote voi tulevaisuudessa tehostaa valvontaa, parantaa talouden hallintaa ja vähentää virheiden mahdollisuutta. Toimintojen automatisointi vähentää hallinnollista taakkaa ja sujuvoittaa prosesseja. Kuitenkin resurssit ja määrärahojen rajat asettavat raamit tämän kehityksen suunnittelulle ja toteutukselle.

Clodia-toimittajahallintamoduulin integraatiot taloushallintoon, Teamsiin ja muihin järjestelmiin voivat tehostaa tiedonhallintaa ja vähentää manuaalista työtä. Pilotointi on tärkeää integraatioiden toimivuuden, kustannustehokkuuden ja strategisten tavoitteiden tukemisen arvioimiseksi, mikä selkeyttää kehityksen prioriteetteja ja optimoi resurssien hallintaa.

Lisäksi PowerBI:n käytön laajentamista voidaan arvioida erityisesti reaaliaikaisen raportoinnin ja läpinäkyvyyden parantamiseksi. Keskitetty ja reaaliaikainen valvontamalli, joka yhdistäisi keskeiset prosessit, kuten hinnankorotusten ja markkinaseurannan hallinnan, voi tukea Keusoten talouden läpinäkyvyyttä ja ennakoivaa päätöksentekoa. Tämä malli voi auttaa varmistamaan, että toiminta on strategisten tavoitteiden mukaista ja taloudellisesti kestävä.

Clodian automaattiset hälytykset ja Vastuu Groupin raportit tukevat lainsäädännön noudattamista. Julkishallinnon toimijana Keusotella on velvollisuus noudattaa tarkasti myös tietoturva- ja tietosuojalainsäädäntöä. Erityisesti sosi- ja terveystietojen käsittelyssä on noudatettava korkeita tietoturva-vaatimuksia. Lisäksi teknologiaratkaisujen yhteensopivuus ja tietoturvallisuus ovat kriittisiä tekijöitä toimittajahallinnan kehittämisessä, erityisesti laajojen hankintojen ja allianssimallin hankintojen yhteydessä. Teknologian luotettavuus ja järjestelmävaatimusten noudattaminen varmistavat asiakasasioinnin sujuvuuden, palvelun laadun sekä toimittajasuhteiden hallinnan.

Järjestelmien käytettävyyden parantaminen ja automaatiomahdollisuuksien lisääminen voisivat merkittävästi tehostaa toimittajahallintaa. Käytettävyyden kehittäminen erityisesti analytiikan, rikosrekisteriotetarkastusten dokumentoinnin ja toimittajahallinnan näkökulmasta vähentäisi manuaalista työtä ja vahvistaisi tietoturvaa. Näiden tavoitteiden saavuttaminen kuitenkin edellyttää lisäresursseja.

Hankintojen strateginen kehittämisohjelma tukee Keusoten toimittajahallinnan digitalisaatiota ja järjestelmäintegraatiota mahdollistamalla resurssien priorisoinnin ja kustannustehokkaan kehityksen budjettiraamien puitteissa. Ennen laajamittaista toteutusta integraatiokartoitukset ovat välttämättömiä järjestelmäratkaisujen kustannusten ja hyötyjen arvioimiseksi.

#### 9.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset toimittajahallinnan prosessien yhtenäistämiseksi ja roolien selkeyttämiseksi

Keusoten toimittajahallintaprosessien hajanaisuus hidastaa prosessien sujuvuutta ja aiheuttaa hallinnollisia haasteita. Prosessien yhtenäistäminen ja roolien selkeyttäminen ovat keskeisiä johdonmukaisuuden ja läpinäkyvyyden parantamiseksi. Keusoten hankintaprosessi on kuitenkin perustaltaan järjestelmällinen ja läpinäkyvä, ja sen vahvuuksiin kuuluvat muun muassa tarkasti määritellyt tarjouspyyntömateriaalit sekä kattavat markkinavuoropuhelut. Näitä vahvuuksia on tärkeää hyödyntää ja vahvistaa edelleen kehittämällä toimintamalleja entistä yhdenmukaisemmiksi ja kohdentamalla resursseja strategisiin kehityskohteisiin.

Laajoissa hankinnoissa ja yhteishankkeissa, kuten HUS-yhteistyössä, roolien ja vastuiden selkeä määrittely on erityisen tärkeää. Sidosryhmien roolien ja vastuuhenkilöiden nimeämiskäytäntöjen tarkentaminen vähentää epäselvyyksiä ja tehostaa tiedonkulkua. Erityisesti substanssiasiantuntijoiden ja hankintatiimin tiivis yhteistyö on ratkaisevaa. Substanssiasiantuntijat tuovat kilpailutuksiin syvällisen ymmärryksen hankinnan kohteesta, mikä tukee tarjousten vertailua ja täsmennyspyyntöjen onnistumista. Riittävien asiantuntijaresurs-

sien osoittaminen eri tahoille, myös tietohallinnolle, mahdollistaa teknisten ja tietoturvaan liittyvien kysymysten tehokkaan ratkaisun.

Järjestelmäkäytäntöjen erojen yhdenmukaistaminen ja substanssiyksiköiden tuen lisääminen edistävät tiedon hyödynnettävyyttä ja selkeyttävät rooleja. Kohdennettu koulutus reklamaatioiden hallinnasta varmistaa, että järjestelmät tukevat sujuvaa yhteistyötä. Lisäksi Cloudian ja CaseM:n käytön koulutusta on tarpeen kehittää edelleen, jotta yksiköiden käytännöt yhtenäistyvät. Tähän liittyen tarvitaan myös selkeitä ja käytännönläheisiä ohjeita, jotka tukevat hankintaprosessin eri vaiheita ja varmistavat, että kaikki osapuolet ymmärtävät vastuunsa ja roolinsa.

Toimittajahallinnan kehittämässä Keusoten tulee keskittyä erityisesti prosessien yhtenäistämiseen, valvonnan optimointiin ja koulutuksen lisäämiseen sekä teknologian parempaan hyödyntämiseen. Hankintapalveluiden käytännönläheinen koulutus on tärkeää, jotta henkilöstö saa riittävän osaamisen järjestelmien ja vastuullisuuskriteerien hyödyntämiseen. Oppiminen aiemmista hankinnoista on keskeistä, ja tämä voidaan varmistaa kehittämällä dokumentointikäytäntöjä, kuten kilpailutusprosessin päiväkirjaa, joka kokoaa yhteen havainnot ja ratkaisut tulevien prosessien tueksi.

Koulutusta tulisi tarjota myös toimittajille – erityisesti pienille yrityksille – jotta nämä voivat täyttää vastuullisuuskriteerit ja osallistua kilpailutuksiin menestyksekkäästi. Markkinavuoropuhelut ja toimittajien kyselyihin vastaaminen ovat jo vakiintuneita ja toimivia käytäntöjä Keusoten hankintaprosessissa, mutta niiden tueksi suositellaan kattavan ohjekartaston laatimista. Tämä kartasto sisältäisi konkreettisia esimerkkejä ja vastauksia esimerkiksi alihankintaan, lupiin ja tietoturvaan liittyviin kysymyksiin. Ohjekartasto tukisi paitsi markkinavuoropuheluita myös tarjoajille suunnattuja koulutuksia, vähentäisi väärinymmärryksiä ja parantaisi tarjousten laatua tulevissa kilpailutuksissa.

Haltuunottoprosessi on keskeinen suurissa hankinnoissa, ja sen systematisointi vaatii kehittämistä. Yhteiset ohjeet tehostavat toteutusta ja vähentävät viiveitä. Lisäksi reklamaatioprosessien yhtenäistäminen, kuittauskäytäntöjen

selkeyttäminen ja dokumentoinnin kehittäminen parantavat reklamaatioiden hallintaa ja seuranta. Cludia-järjestelmän systemaattinen käyttö tukee reklamaatioiden jäljitettävyyttä ja dokumentointi vahvistaa strategisten tavoitteiden sekä laadunhallinnan toteutumista.

Sopimuskauden seurannan puutteet ovat tuoneet esiin tarpeen parantaa ennakoitavuutta ja tehokkuutta. Sopimushallinnan tulee kattaa koko sopimuskauden ajan tapahtuva seuranta. Vastuunjakotaulukon päivittäminen selkeyttää sopimusten hallintaa ja varmistaa tiedonkulun sekä yhtenäiset toimintamallit. Selkeät vastuut jokaiselle sopimukselle tukevat tavoitteiden toteutumista ja vähentävät hallinnollista kuormitusta. Tietoturva- ja tietosuoja-asioiden seuranta on erityisen tärkeää sopimuskaudella, ja nämä tulee sisällyttää osaksi valvontaprosessia. Näin varmistetaan, että tietoturvalainsäädännön ja rekisterinpitäjän vastuiden vaatimukset täyttyvät.

Yhtenäiset ohjeistukset ja mallidokumentit tukevat valvontaprosessin tehokkuutta ja johdonmukaisuutta. Hintaneuvottelu- ja kustannuseurantaprosessien standardointi parantaa taloudellisten riskien hallintaa ja budjettien tarkkuutta. Näiden ohella suositellaan "kilpailutusprosessin päiväkirjan" luomista. Päiväkirja tarjoaisi konkreettisen työkalun dokumentoida tapauskohtaiset havainnot, täsmennyspyyntöjen käsittelyt sekä niiden rajaukset, jotka tukevat johdonmukaista toimintaa ja mahdollistavat jatkuvan oppimisen tulevaisuudessa.

Johtopäätösten pohjalta toteutetut kehitystoimet vahvistavat Keusoten toimintajohdon johdonmukaisuutta, läpinäkyvyyttä ja resilienssiä. Yhtenäiset toimintamallit, jatkuva koulutus, selkeät vastuunjaot ja dokumentoidut käytännöt tehostavat riskienhallintaa ja tiedonkulkua, mikä edistää resurssien tehokasta käyttöä ja pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista. Näiden kehitystoimien avulla Keusote voi varmistaa, että hankintaprosessi tukee strategisia tavoitteita ja vastaa muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin entistä paremmin.

## 9.5 Yhteenveto Keusoten toimittajahallinnan kehittämisehdotuksista ja johtopäätöksistä

Keusoten toimittajahallinnan kehittämisessä korostuvat prosessien selkeyttäminen, digitaalisten työkalujen tehokas hyödyntäminen ja vastuullisuuskäytäntöjen vahvistaminen. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa yhdistyvät henkilöstön koulutus, järjestelmien integraatio ja strategisten linjausten jalkauttaminen.

Keskeiset kehittämisehdotukset voidaan tiivistää seuraaviin osa-alueisiin:

### 1. Vastuullisuus ja strateginen ohjaus

- Vastuullisuuden vahvistaminen: Lainsäädännön, riskienhallinnan ja vastuullisuuskäytäntöjen kehittäminen, erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluissa.
- Selkeä strateginen ohjaus: Hankintojen strateginen kehittämisohjelma tarjoaa selkeän viitekehyksen ekologisen kestävyden, taloudellisen tehokkuuden ja vastuullisuuden tukemiselle.
- Sopimushallinnan vastuullisuuskäytännöt: Selkeät sanktiointikäytännöt ja irtisanomisehdot lisäävät ennakoitavuutta.

### 2. Digitalisaatio ja järjestelmäintegraatio

- Cloudia-järjestelmän käytön laajentaminen ja pilotointi: Pilotointivaihe mahdollistaa järjestelmän kustannustehokkuuden, säädöstenmukaisuuden ja käytännön tarpeiden arvioinnin.
- Integraatiot ja tiedonkulun kehittäminen: Cloudia-järjestelmän ja PowerBI:n integraatio tukee reaaliaikaista raportointia ja valvontaa. Lisäksi CaseM:n ja Teamsin käytön sekä tiedonkulun kehittäminen parantaa viestinnän tehokkuutta.
- Automaatio ja käytettävyyden parantaminen: Automaatio vähentää manuaalista työtä, mutta lisäresurssit ja koulutus ovat välttämättömiä.

### 3. Prosessien yhtenäistäminen ja roolien selkeyttäminen

- Roolien ja vastuiden selkeyttäminen: Vastuujakotaulukot ja selkeä työnjako erityisesti suurten hankintojen hallinnassa.
- Yhtenäiset toimintatavat: Dokumentoinnin ja reklamaatioprosessien standardointi parantaa tiedonkulkua ja hallittavuutta.
- Reklamaatioprosessin standardointi: Selkeä reklamaatioiden hallinta ja jäljitettävyys Clodian avulla.
- Haltuunotto prosessien kehittäminen: Selkeät toimintamallit ja dokumentaatio tukevat hankintojen sujuvuutta

#### 4. Valvonta ja riskienhallinta

- Sosiaali- ja terveystalouden erityisvaatimukset: Potilasturvallisuus, tietoturva, vastuullisuus.
- Systemaattinen sopimusten valvonta: Koko sopimuskauden aikainen seuranta, vastuutaulukot ja säännölliset tarkistukset
- Riskienhallintatyökalujen hyödyntäminen: DPIA-arvioinnit, SWOT-analyysit, RACI-mallit, FMEA ja jatkuvuussuunnitelmat tukevat riskien ennakoimista ja hallintaa.
- Rikosrekisteri- ja pakotetarkastukset: Tietosuojan ja vastuullisuuden varmistaminen.

#### 5. Sopimushallinta

- Sopimuskauden aikainen seuranta ja raportointi: Säännölliset tarkistukset, koko kauden kattava seuranta ja vastuunjaon selkeyttäminen, vastuunjakotaulukon avulla nimetyt vastuut tukevat tiedonkulkua ja toimintatapojen yhtenäisyyttä, dokumentointi koko sopimuskaudelle.
- Yhtenäistäminen ja johdonmukaisuus: Yhtenäiset käytännöt kaikissa yksiköissä, kehitystyön integroiminen käytäntöön
- Taloudellinen hallinta ja riskien ennakoimista: ennakoiva kustannusseuranta, hintaneuvottelut, hinnankorotusprosessin kehittäminen ja budjettien hallinta tukevat taloudellista läpinäkyvyyttä

#### 6. Koulutuksen ja yhteistyön kehittäminen

- Henkilöstön osaamisen vahvistaminen: Koulutukset vastuullisuuskriteerien, järjestelmien käytön ja automaation tehokkaasta hyödyntämisestä.
- Toimittajien tukeminen: Erityisesti pienemmille toimijoille suunnattu ohjeistus ja tuki vastuullisuuskäytäntöjen täyttämiseen ja osallisuuden tukemiseen.
- Palautteen hyödyntäminen: Henkilöstöltä ja toimittajilta kerätty palaute ohjaa toimintamallien kehittämistä.

Kuvio 9 kuvaa Keusoten toimittajahallinnan keskeiset kehittämisalueet ja niiden väliset yhteydet. Vastuullisuus, yhteistyö ja koulutus, valvonta ja riskienhallinta, prosessit ja vastuut sekä sopimushallinta muodostavat kokonaisuuden, jonka kehittäminen tehostaa toimittajahallintaa.



Kuvio 9: Keusoten toimittajahallinnan kehittämisalueet ja strateginen viitekehys

Kuviossa 9 havainnollistetaan Keusoten toimittajahallinnan keskeiset kehittämisalueet ja niiden keskinäiset yhteydet. Värikoodaus korostaa eri kehittämisalueiden strategista merkitystä ja niiden keskinäisiä yhteyksiä. Siniset kehittämisalueet (Digitalisaatio ja järjestelmät sekä Sopimushallinta) painottavat teknologian ja hallinnollisten prosessien yhtenäistämistä. Vihreät kehittämisalueet (Valvonta ja Riskienhallinta) puolestaan keskittyvät jatkuvuuden ja vastuullisuuden varmistamiseen. Oranssi väri (Yhteistyö ja koulutus) tuo esiin osaamisen kehittämisen ja toimittajayhteistyön keskeisyyden. Tummanharmaa alue (Prosessit ja vastuut) korostaa prosessien yhdenmukaistamista ja selkeää roolijakoa. Vaaleanharmailla esitetyt tukitoimenpiteet yhdistävät kaikki värikoodatut alueet, toimien operatiivisena pohjana ja mahdollistajina strategisten tavoitteiden saavuttamiselle. Hankintojen strateginen kehittämisohjelma toimii näiden kehittämisalueiden tukirakenteena, ohjaten toimenpiteitä vastuullisuuden, tehokkuuden ja läpinäkyvyyden tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kehittämis ehdotusten toteutuksessa suositellaan hyödynnettävän vaiheittaista implementointimallia, joka tukee toimenpiteiden hallittua ja tehokasta käyttöönottoa. Tällainen malli mahdollistaa kriittisimpien toimenpiteiden pilotoinnin ensin pienemmässä mittakaavassa, mikä auttaa arvioimaan niiden käytännön soveltuvuutta ja vaikutuksia ennen laajamittaista käyttöönottoa. Pilotointivaihe tarjoaa arvokasta tietoa, jonka pohjalta kehittämistoimenpiteitä voidaan tarkentaa ja laajentaa asteittain eri yksiköihin. Tämä vaiheittainen lähestymistapa vähentää riskejä, optimoi resurssien käyttöä ja tukee kehitysehdotusten vaikuttavuuden saavuttamista.

Keusoten hankintaprosessien vahvuudet – asiantuntemus, tahto järjestelmällisyyteen ja vastuullisuuteen, läpinäkyvyys sekä henkilöstön sitoutuneisuus – tukevat strategisen kehittämisohjelman onnistumista. Ohjelma yhdistää toimenpiteet, kuten toimintamallien yhtenäistämisen, teknologian tehokkaamman hyödyntämisen ja koulutuksen lisäämisen, vahvistaen toimittajahallinnan johdonmukaisuutta, läpinäkyvyyttä ja resilienssiä. Näin varmistetaan entistä laadukkaammat ja kestävämmät hankintaprosessit tulevaisuudessa.

## 10 POHDINTA

### 10.1 Eettinen ja luotettavuuspohdinta

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on laatinut hyvän tieteellisen käytännön periaatteet, jotka korostavat rehellisyyttä, vastuullisuutta ja luotettavuutta. Näitä periaatteita on noudatettu tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa, erityisesti tutkijan roolin reflektoinnissa. TENK:n ohje kattaa muun muassa aineiston hallinnan, yhteistyömuodot sekä tieteellisen tutkimuksen väärinkäytösten käsittelyn. Tässä tutkimuksessa on kiinnitetty erityistä huomiota vilpin ja laiminlyöntien välttämiseen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s. 11–19.)

Pilotoinnin merkitys korostuu Cludia-toimittajahallintamoduulin soveltuvuuden arvioinnissa, sillä se mahdollistaa järjestelmän testaamisen käytännössä ennen laajaa käyttöönottoa. Pilotointi tukee eettistä päätöksentekoa ja varmistaa, että järjestelmä vastaa Keusoten tarpeisiin, vähentäen riskejä ja oletuksiin perustuvaa päätöksentekoa.

Tutkijan asema Keusoten työntekijänä on tuonut tutkimukseen syvällistä käytännön ymmärrystä. Samalla systemaattinen aineistonkeruu ja analyysi ovat varmistaneet tulosten objektiivisuuden. Tutkimuksessa on huomioitu TENK:n periaatteet, kuten rehellisyys ja vastuullisuus, mikä on erityisen tärkeää julkisia resursseja koskevassa tutkimuksessa.

Opinnäytetyöprosessi on ollut monivaiheinen ja vaatinut aikaa sekä tarkkuutta erityisesti aineiston analyysissä ja johtopäätösten tekemisessä. Tutkijan asema Keusoten hankintapalveluiden työntekijänä on tuonut tutkimukseen käytännönläheisiä näkemyksiä, mutta tätä on tasapainotettu systemaattisella analyysillä ja monipuolisella aineistolla. Tutkija on koonnut kattavan tietopohjan toimittajahallinnasta, mikä tukee empiirisen osion toteutusta ja alan kehitystarpeiden hahmottamista.

Tutkimuksessa on korostettu, että henkilökohtainen kokemus ja aineiston objektiivisuus täydentävät toisiaan. Bryman (2016, s. 162–176) korostaa, että

tutkijan rooli laadullisessa tutkimuksessa voi rikastuttaa tiedonkeruuta tuomalla siihen syvällistä kontekstin ymmärrystä, kunhan objektiivisuus varmistetaan systemaattisella analyysillä. Tämä näkyy erityisesti tiedonkeruussa ja analyysissä. Tutkijan asema Keusoten hankintapalveluissa on tuonut tutkimukseen syvällistä asiantuntemusta ja parantanut tiedonkeruun luotettavuutta. Eskola ja Suoranta (1998, s. 211) korostavat, että tällainen asiantuntemus voi tukea aineiston syvällisempää ymmärtämistä, kunhan analyysi perustuu systemaattisiin menetelmiin ja välttää yksittäisten näkemysten korostamista. Samalla on varmistettu, että tulokset edustavat yleisiä kehitystarpeita, eivät yksittäisiä näkemyksiä.

Eettisten näkökulmien huomioiminen on ollut erityisen tärkeää, sillä toimittajahallinta käsittelee laajoja ja arkaluonteisia prosesseja, joihin liittyy taloudellisia ja strategisia vaikutuksia. Tutkimuksen kehittämissuosituksia on suunniteltu sekä vastuullisesti että Keusoten strategian mukaisesti.

Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta. Validiteetti on varmistettu käyttämällä systemaattisia menetelmiä, kuten dokumenttianalyysiä, havainnointia ja kyselyitä muille hyvinvointialueille. Hirsjärvi ym. (2009, s. 231) määrittelevät validiteetin tarkoittavan sitä, että tutkimusmenetelmät mittaavat juuri sitä, mitä niiden on tarkoituskin mitata. Näiden menetelmien yhdistäminen, eli triangulaatio, on lisännyt tutkimuksen luotettavuutta. Bryman (2016, s. 253–292) sekä Eskola ja Suoranta (1998, s. 211) korostavat, että triangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta tarjoamalla monipuolisen näkökulman tutkittavaan ilmiöön ja vähentämällä yksittäisen menetelmän rajoitusten vaikutusta.

Reliabiliteetin osalta on pyritty siihen, että tutkimuksen toistaminen tuottaisi vastaavia tuloksia. Aineiston analyysissä on noudatettu selkeästi määriteltyjä menettelytapoja, kuten Bryman (2016, s. 162–176) esittää, vähentäen tutkijan subjektiivisuuden vaikutusta analyysiin. Näin ollen tutkimuksen objektiivisuus on varmistettu systemaattisella analyysillä ja dokumentoinnilla.

Kaikki tutkimuksessa käytetyt kyselyt ja havainnoinnit on toteutettu anonymisti ja luottamuksellisesti, mikä on keskeinen periaate tutkimuseettisten oh-

jeiden noudattamisessa. Osallistujille on tiedotettu, että vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti. Näillä toimilla on varmistettu, ettei vastaajia voi tunnistaa tutkimuksen tuloksista.

Tutkimusprosessi on noudattanut eettisiä periaatteita, jotta tulokset ovat luotettavia ja käytännössä sovellettavia. Eettisyys on erityisen tärkeää, sillä toimittajahallinnassa käsitellään julkisia resursseja, ja toiminnan läpinäkyvyys ja vastuullisuus ovat keskeisiä tavoitteita. Tutkimuksessa on arvioitu realistisesti toimittajahallinnan kehittämistarpeita ja laadittu käytännön suosituksia tulevaisuuden kehitystyötä varten.

## 10.2 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimus on tarjonnut kattavan kuvan Keusoten toimittajahallinnan nykytilasta ja kehitystarpeista, erityisesti vastuullisuuden, digitalisaation ja prosessien yhtenäistämisen osalta. Tutkimus on ajoittunut vaiheeseen, jossa strategiset linjaukset ovat olleet muutoksessa. Vaikka tutkimuksen alkuperäiset tavoitteet ovat pysyneet ennallaan, strategisen ympäristön päivittyminen on lisännyt sen merkitystä sillanrakentajana vanhojen ja uusien linjausten välillä. Tämä on erityisesti syventänyt näkökulmaa vastuullisuuden ja digitalisaation osalta.

Tutkimuksen perusteella laaditut kehittämissuositukset tukevat Keusoten strategisia tavoitteita ja toiminnan läpinäkyvyyden sekä vastuullisuuden parantamista. Ehdotukset pohjautuvat hankintojen strategiseen kehittämissuositukseen, joka tuo johdonmukaisuutta ja pitkäjänteisyyttä hankintatoimen ohjaukseen sekä toimii tukirakenteena kehitystoimenpiteiden hallittuun toteuttamiseen.

Ohjelman strategiset raamit varmistavat, että kehitysehdotukset eivät jää irrallisiksi toimenpiteiksi, vaan ne nivoutuvat osaksi laajempaa kokonaisuutta, jossa huomioidaan sekä organisaation nykyiset että tulevaisuuden tarpeet. Tämä lähestymistapa korostaa sitä, että kehitysehdotukset eivät ole vain reaktio nykyisiin haasteisiin, vaan ne on suunniteltu tukemaan toimittajahallinnan pitkän aikavälin tavoitteita. Näin suositukset auttavat varmistamaan

toimittajahallinnan pitkäjänteistä ja systemaattista kehittämistä, jossa yhdistyvät tehokkuus, vastuullisuus ja asiakaslähtöisyys.

Lisäksi ohjelma tarjoaa puitteet resurssien kohdentamiselle, prioriteettien määrittelylle ja kehitysehdotusten seurannalle, mikä helpottaa niiden käytännön toteutusta ja vaikutusten arviointia. Tämä varmistaa, että toimittajahallinnan kehitys tukee kokonaisvaltaisesti hyvinvointialueen strategisia päämääriä, kuten ekologista ja taloudellista kestävyyttä sekä palveluiden laadun ja tietoturvan vahvistamista.

Keskeisenä lähestymistapana ehdotusten käytäntöön viemisessä suositellaan vaiheittaisen implementoinnin mallia. Tämä lähestymistapa mahdollistaa kehitysehdotusten hallitun ja riskittömän käyttöönoton, sillä se tarjoaa mahdollisuuden testata toimenpiteitä pilotointivaiheessa ennen laajamittaista jalkauttamista. Mallin avulla voidaan paitsi priorisoida kriittisiä kehityskohteita myös optimoida resurssien kohdentamista ja varmistaa, että toimenpiteet tuottavat haluttuja vaikutuksia. Vaiheittainen implementointi tukee myös strategisten tavoitteiden tehokasta saavuttamista, vähentäen riskiä siitä, että kehitystoimenpiteet jäisivät irrallisiksi tai vaikeasti hallittaviksi.

Tutkimus luo myös vahvan pohjan Cloudia-toimittajahallintamoduulin pilotoinnille Keusotessa. Pilotoinnin merkitys korostuu, sillä se tarjoaa konkreettista tietoa siitä, miten moduuli tukee Keusoten toimittajahallinnan tarpeita käytännössä ja miten sen toiminnot, kuten rajapinnat ja integraatiot taloushallinnon ja muiden järjestelmien kanssa, toimivat. Pilotointivaihe tukee myös hankintojen strategisen kehittämisohjelman tavoitteiden toteutumista, sillä se auttaa priorisoimaan toimenpiteitä ja kohdentamaan resursseja tarkemmin. Näin pilotti tarjoaa arvokasta tietoa tulevien laajennusten ja kehitystoimenpiteiden suunnitteluun ja mahdollistaa järjestelmän hallitun käyttöönoton.

Vaikka hankintojen strateginen kehittämisohjelma on yksi Keusoten kärkihankkeista ja sille kohdennetaan resursseja, toteuttamisen mahdollisuudet riippuvat silti hyvinvointialueen taloudellisesta tilanteesta ja määrärahojen riittävydestä. Ohjelma asettaa selkeät prioriteetit ja painottaa kustannustehokkuutta sekä vaikutusten arviointia, mikä tukee resurssien tarkoituksenmukaista

käyttöä. Järjestelmäintegraatioiden ja digitalisaation kartoitustyöt ovat yksi esimerkki kehitystoimenpiteistä, joita voidaan mahdollisesti toteuttaa nykyisten resurssien puitteissa. Tämä kartoitustyö antaa tärkeää tietoa ja suuntaa laajempien kehityshankkeiden suunnittelulle, mutta niiden toteuttaminen edellyttää jatkossa tarkempaa resurssien kohdentamista ja taloudellisia päätöksiä.

Tutkimuksessa korostetaan henkilöstön resurssoinnin ja koulutuksen merkitystä. Laadukkaat ja vastuulliset hankinnat edellyttävät riittäviä henkilöstöresursseja ja osaamisen varmistamista. Hankintojen strateginen kehittämisohjelma tukee tätä tarjoamalla rakenteet, joiden avulla henkilöstö voi hyödyntää järjestelmiä ja niiden ratkaisuja täysipainoisesti. Pitkäjänteinen panostus koulutukseen on välttämätöntä, jotta vastuullisuuskriteerit, sopimushallinnan vaatimukset ja järjestelmäosaaminen vakiintuvat osaksi Keusoten toimintaa.

Tutkimuksen havainnot ja suositukset soveltuvat myös muiden hyvinvointialueiden kehitystyöhön, tarjoten pohjaa sote-sektorin hankintakäytäntöjen parantamiselle. Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä tutkia, miten hyvinvointialueet voivat yhdessä kehittää yhtenäisiä toimintatapoja ja jakaa parhaita käytäntöjä. Lisäksi varautuminen ja jatkuvuudenhallinta, erityisesti kriisitilanteissa kuten pandemioissa, voisivat olla arvokkaita jatkotutkimusaiheita toimittajahallinnan näkökulmasta.

Keusoten toimittajahallinta rakentuu vahvalle pohjalle, jossa vastuullisuus, tehokkuus ja asiakaslähtöisyys ohjaavat kehitystyötä. Hankintojen strateginen kehittämisohjelma toimii keskeisenä ohjausvälineenä, joka yhdistää eri osa-alueiden kehitystoimenpiteet yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Keusoten toimittajahallinta voidaan kiteyttää seuraavasti: Se on strateginen ja operatiivinen kokonaisuus, joka kattaa toimittajasuhteiden suunnittelun, seurannan, arvioinnin ja kehittämisen tavoitteena turvata palvelujen laatu, vastuullisuus ja kustannustehokkuus. Toiminta hyödyntää digitaalisia työkaluja, kuten Cloudiv-moduulia, luoden puitteet avoimelle ja syrjimättömälle toiminnalle. Prosessit tähtäävät markkinavuoropuhelun vahvistamiseen, riskienhallintaan ja innovatiivisten ratkaisujen löytämiseen sekä lainsäädännön vaatimusten noudattamiseen. Yhtenäiset toimintamallit, selkeät roolijaot ja jatkuva koulutus tukevat

hankintaprosessien tehokkuutta ja toimittajasuhteiden pitkäjänteistä kehittämistä Keusoten strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tämä tutkimus tukee osaltaan kehitystyötä tarjoamalla tärkeän kartoituksen nykytilanteesta, mikä auttaa hahmottamaan kokonaisuutta ja priorisoimaan tulevia toimenpiteitä. Näin tutkimus vahvistaa hankinnan strategisen ohjelman tavoitteiden toteutumista ja tarjoaa Keusotelle konkreettisia havaintoja sekä suosituksia toimittajahallinnan pitkäjänteisen ja kestäväen kehittämisen tueksi.

"Vahva toimittajahallinta – Yhdessä laadun, vastuullisuuden ja kumppanuuden puolesta."

## LÄHTEET

Bryman, A. (2016). Social research methods (5th ed.). Oxford University Press.

Cloudia Oy. (2024). Cloudia-toimittajahallinta. Haettu 12.9.2024 osoitteesta <https://cloudia.com/fi/toimittajahallinta/>

Cloudia Oy. (2024). Cloudia-kilpailutus. Haettu 12.9.2024 osoitteesta [https://cloudia.com/fi/cloudia\\_kilpailutus/](https://cloudia.com/fi/cloudia_kilpailutus/)

Cloudia Oy. (2024). Cloudia-sopimushallinta. Haettu 12.9.2024 osoitteesta <https://cloudia.com/fi/sopimushallinta/>

Cloudia Oy. (2024). Cloudia-suunnittelu. Haettu 14.9.2024 osoitteesta <https://cloudia.com/fi/hankintojen-suunnittelu/>

Cloudia Oy. (2024). Cloudia-markkinapaikka. Haettu 18.9.2024 osoitteesta <https://cloudia.com/fi/markkinapaikka/>

DOKS®. (n.d.). Pakotelistakontrolli. Haettu osoitteesta <https://doks.fi/>

Elinkeinoelämän keskusliitto. (2018.) Uusi hankintalaki ei ole helpottanut pk-yritysten osallistumista kilpailutuksiin. Haettu osoitteesta 17.11.2024 <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/uusi-hankintalaki-ei-ole-helpottanut-pk-yritysten-osallistumista-kilpailutuksiin/>.

Elinkeinoelämän keskusliitto. (2018). Pk-yritysten osallistuminen julkisiin hankintoihin. Saatavilla osoitteessa: <https://ek.fi.YIN>

eOppiva. n.d. (2024). PowerBI-koulutus. [Online] Haettu netistä 20.8.2024 osoitteesta <https://www.eoppiva.fi/koulutukset/power-bi/>

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679, annettu 27 päivänä huhtikuuta 2016, luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä tällaisten tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta (yleinen tietosuoja-asetus). Haettu osoitteesta 11.8.2024 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>

EU-direktiivit 2014/24/EU ja 2014/25/EU. Eur-Lex. Haettu 7.7.2024 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/>

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/24/EU, annettu 26 päivänä helmikuuta 2014, julkisia hankintoja koskevista säännöistä ja direktiivin 2004/18/EY kumoamisesta. Haettu osoitteesta 11.8.2024 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0024>

Euroopan parlamentti ja neuvosto. (2016). Asetus (EU) 2016/679 luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä ja tällaisten tietojen vapaasta liikkuvuudesta (GDPR). Annettu 27.4.2016. Haettu osoitteesta 12.8.2024 <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>.

Euroopan unionin neuvosto. (2014). Asetus (EU) N:o 833/2014 rajoittavista toimenpiteistä Venäjän toimien johdosta. Saatavilla osoitteessa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A02014R0833-20221216>

Finanssivalvonta. (2022). Finanssivalvonta kehottaa varmistamaan pakotteiden noudattamista koskevien ohjeiden ja järjestelmien ajantasaisuuden. Haettu 21.10.2024 osoitteesta <https://www.finanssivalvonta.fi/tiedotteet-ja-julkaisut/valvottavatiedotteet/2022/finanssivalvonta-kehottaa-varmistamaan-pakotteiden-noudattamista-koskevien-ohjeiden-ja-jarjestelmien-ajantasaisuuden/>.

Haapio, H. & Järvinen, J. (2014). Sopimusprosessin hallinta: työkalut ja käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hallituksen esitys eduskunnalle hankintamenettelyä koskevaksi lainsäädännöksi HE 108/2016 vp.

HE 108/2016 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle hankintalaiksi. Saatavilla osoitteessa: <https://finlex.fi>.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Hirvonen-Ere, K. (2023). Sopimustenhallinnan käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Huuhka, T. (2019). Tehokkaan hankinnan työkalut. Talentum Media.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2012). Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2018). Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan (5. uudistettu painos). Talentum.

Innodea. (2020). Julkisten hankintojen johtaminen uudelle tasolle parhailla käytännöillä. Haettu 11.10.2024 osoitteesta [innodea.fi](http://innodea.fi).

Innodea. (2020). Pakotteiden ja riskien hallinta julkishallinnossa. Innodea Oy.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. (2024). Ohjeistus ja neuvonta julkisiin hankintoihin. TEM.

Jylhä, J., 2018. Kestävyys hankinnoissa (hankintalain näkökulma). Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. Haettu osoitteesta 2.11.2024: <https://www.hankinnat.fi/sites/default/files/media/file/3-jylha-kestavyuden-nakokulmat.pdf>

Järvinen, J. (2016). Sopimustenhallinnan parhaat käytännöt. Helsinki: Edita.

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue. (2024). Tietoa meistä. Haettu 12.8.2024 osoitteesta <https://www.keusote.fi/etusivu/tietoa-meista/organisaatio/>

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue. (2024). Keski-Uudenmaan hyvinvointialue hankintapalvelut pienhankintaohje: Kansallisen kynnysarvon alittavat hankinnat, voimaan 1.5.2021.

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue. (2024). Keski-Uudenmaan hyvinvointialue hankintapalvelut hankintaohje, voimaan 1.5.2021. Haettu 11.9.2024 osoitteesta [https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2024/07/Hankintaohje\\_Kansallisen-kynnysarvon-ja-EU-kynnysarvon-ylittavat-hankinnat.pdf](https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2024/07/Hankintaohje_Kansallisen-kynnysarvon-ja-EU-kynnysarvon-ylittavat-hankinnat.pdf)

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue. (2023). Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia 2023–2025. Haettu osoitteesta: <https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2023/02/Keski-Uudenmaan-hyvinvointialueen-strategia.pdf>

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue. (2023). Hyvinvointialueen strategian toimeenpano. Kehittämisen ja tulevaisuuslautakunnan kokous, 15.2.2023. Haettu 11.10.2024 osoitteesta: [https://keuh.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Kehittamismis\\_ja\\_tulevaisuuslautakunta/Kokous\\_1522023/Hyvinvointialueen\\_strategian\\_toimeenpano\(3178\)](https://keuh.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Kehittamismis_ja_tulevaisuuslautakunta/Kokous_1522023/Hyvinvointialueen_strategian_toimeenpano(3178))

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue. (2023). Hyvinvointialueohjelma 2024–2025. Haettu 11.10.2024 osoitteesta: <https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2023/10/Hyvinvointialueohjelma-21.9.2023.pdf>

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä. (2019). Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä hankintastrategia, hyväksytty yhtymävaltuusto 7.3.2019. Haettu 12.9.2024 osoitteesta <https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2021/11/Hankintastrategia.pdf>

Kilpailulaki 948/2011. (2011). Laki kilpailunrajoituksista. Finlex. Haettu 21.10.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110948>

Kontio A., Kronström S., Kumlin A. & Mäki L. (2017). Julkiset hankinnat käsikirja. Edita. Helsinki.

Kuusniemi-Laine, A. & Takala, P. (2008). Julkiset hankinnat käsikirja. 1. painos. Helsinki. Edita Prima Oy.

Kuusniemi-Laine, A. & Takala, P. (2007). Julkisten hankintojen käsikirja. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kärkkäinen, H. & Salminen, V. (2014). Innovaatioiden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016, eli hankintalaki muutoksineen. Haettu 18.7.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>

Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä 504/2002. (2002). Finlex. Haettu 20.9.2024 osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020504>

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta 741/2023. Annettu Helsingissä 14.4.2023. Haettu 22.9.2024 osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2023/20230741>

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 1233/2006. Haettu osoitteesta 18.9.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20061233>

Lehtonen, H. & Kouri, T. (2015). Sopimusten hallinta ja riskien hallinta organisaatiossa. Helsinki: Edita.

Leppänen, A., & Kettunen, J. (2014). Toimiva johtaminen. Helsinki: Talentum.

Lindblom, A. (2010). Hankintojen riskienhallinta ja valvonta. Helsinki: Gaudeamus.

Logistiikan Maailma. (n.d.). Toimittajasuhteiden johtaminen. Haettu 25.10.2024 osoitteesta <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/toimittajasuhteiden-johtaminen/>

Metsämuuronen, J. (2006). Laadullisen tutkimuksen perusteet. International Methelp.

Nieminen, S. (2016). Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: Alma Talent.

O'Brien, J. 2012. Category Management in Purchasing. Kogan Page. London.

O'Brien, J. (2014). Supplier Relationship Management: Unlocking the Hidden Value in Your Supply Base. Kogan Page Ltd.

Oikeusrekisterikeskus. (n.d.). Usein kysytyt kysymykset – Rikosrekisteriote. Haettu 15.10.2024 osoitteesta <https://www.oikeusrekisterikeskus.fi/fi/index/palvelut/rikosrekisteriote/useinkysytytkysymykset.html>.

Oikeusrekisterikeskus. (2020). Ohjeita rikosrekisteriotteen turvalliseen käsittelyyn. Haettu 15.10.2024 osoitteesta <https://ork.fi>.

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3. uudistettu painos). Sanoma Pro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2020). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoiminnan kehittämiseen (4. uudistettu painos). Talentum.

Pohjonen, M. (2017). Tilaajavastuulain ja sopimusvelvollisuuksien käsikirja. Talentum.

Raunio, M. & Valkama, P. (2020). Julkisten palvelujen johtaminen. Helsinki: Gaudeamus.

Reklamaatiot – Tukiportaali (cloudia.fi). (2024) Haettu 15.10.2024 osoitteesta <https://tuki.cloudia.fi/hc/fi/articles/360016647558-Reklamaatiot>

Rikosrekisterilaki 770/1993. Haettu 15.10.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930770>

Laki rikosrekisteritietojen säilyttämisestä ja luovuttamisesta Suomen ja muiden Euroopan unionin jäsenvaltioiden välillä 214/2012. Haettu 15.10.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120214>

Tanskanen, K. (2021). Toimitusketjujen johtaminen: strateginen ja operatiivinen näkökulma. Helsinki: Alma Talent.

Tietosuoja-asetus (EU) 2016/679. Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus henkilötietojen suojasta luonnollisten henkilöiden osalta. EUR-Lex. Haettu osoitteesta 11.10.2024 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>

Valtioneuvosto. (2013). Valtioneuvoston asetus julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 621/2013. Helsinki: Edita. Haettu 2.8.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130621>.

Valtiovarainministeriö. (2017). Ohje riskienhallintaan (22/2017). Haettu 22.8.2024 netistä osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM\\_22\\_2017.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM_22_2017.pdf)

Valtiovarainministeriö. (2020). Julkisen hallinnon digitalisaation edistämisen mittarit ja tilannekuva. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Haettu 23.10.2024 osoitteesta <https://vm.fi/documents/10623/306832/Digitalisaation%2Bmittarit%2Bpdf/a8279f4d-6fdf-3d66-e455-5912f5ac34c1/Digitalisaation%2Bmittarit%2Bpdf.pdf>

Valtiovarainministeriö. (2023). Julkisten hankintojen käsikirja 2023. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2023:60. Haettu osoitteesta 18.8.2024. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165114/VM\\_2023\\_60.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165114/VM_2023_60.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Vastuu Group Oy. (n.d.). Luotettava Kumppani -palvelu. Haettu osoitteesta 18.9.2024 <https://www.vastuugroup.fi/fi-fi/>.

Virolainen, V. M. (2013). Julkiset hankinnat ja markkinavuoropuhelu. Helsinki: Talentum.

Virolainen, V. (2017). Sopimushallinnan käsikirja. Helsinki: Talentum.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010.). Julkinen johtaminen. Helsinki: Gaudeamus.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). Julkisen toiminnan johtaminen. Helsinki: Gaudeamus.

Voutilainen, T. & Määttä, K. (2023). Julkisten hankintojen sääntely. Helsingin Kamari Oy.

Weele, A. J. van. (2005). Purchasing & Supply chain management. 4.p. Lontoo: Thomson Learning 2005.

Weele, A. J. van. (2014). Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning, and Practice. Cengage Learning (6. uudistettu painos.)

Yhdistyneet Kansakunnat. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. YK:n yleiskokous, A/RES/70/1. [Luku erityisesti tavoitteista 8 (ihmisarvoinen työ ja talouskasvu), 12 (vastuullinen kulutus ja tuotanto) ja 13 (ilmastotoimet)].

Yin, R. K. (2014). Case Study Research: Design and Methods (5th ed.). SAGE Publications.