

Laura Sartanen

**STRATEGISEN HANKINNAN
SOPIMUS- JA TOIMITTAJAHALLINTA**
Case: Anestesiakoneet

Opinnäytetyö

Tradenomi

Liiketalous

2022



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto, tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Laura Sartanen
Työn nimi	Strategisen hankinnan sopimus- ja toimittajahallinta. Case: Anestesiakoneet
Toimeksiantaja	Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä
Vuosi	2022
Sivut	50 sivua, liitteitä 24 sivua
Työn ohjaaja(t)	Maria Kangasniemi-Haapala

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen aiheena oli strategisen hankinnan sopimus- ja toimittajahallinta. Strategisen hankinnan sopimus- ja toimittajahallinnan kehittäminen HUS Hankintojen vastualueella oli käynnissä, kun opinnäytetyön valmistelu alkoi. Opinnäytetyö keskittyi anestesia ja tehohoito -kategoriaan. Tutkimuksen rinnalla kulki anestesiakoneiden hankinta, jonka kilpailutus oli juuri alkanut.

Työn tavoitteena oli luoda kategorialle toimintaohje strategisen hankinnan sopimus- ja toimittajahallinnasta tulevia hankintoja silmällä pitäen. Toimintaohjeen tarkoituksena oli strategisen hankinnan parempi haltuunotto ja käsittelyn helpottaminen jatkossa, ja sen perusteella on mahdollista huomioida paremmin sopimuskauden aikainen toiminta.

Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka toteutettiin alan kirjallisuuden teorian avulla, haastatteleamalla kategorian työntekijät ja tekemällä toimittajille suunnattu kyselytutkimus.

Haastattelujen perusteella selvisi, että strategisen hankinnan määrittelemisen on haastavaa olemassa olevista ohjeista huolimatta. Lisäksi ajan puute ja työmäärä hankaloittavat sopimus- ja toimittajahallinnan järjestelmällistä hoitamista. Myös toimittajien vastauksista kuului läpi yhteistyön tärkeys ja esimerkiksi säännöllisten palaverien järjestäminen katsottiin erittäin kriittiseksi asiaksi.

Kategorialle laadittiin sisäinen toimintaohje, jossa määriteltiin huomioitavat seikat hankinnan elinkaarelle. Toimittajilta saatuja kehitysehdotuksia huomioitiin anestesiakoneiden tarjouspyynnössä ja sopimusluonnoksessa. Toimintaohjeen käyttökelpoisuus on mahdollista arvioida myöhemmin, kun kokemuksia sen toimivuudesta on saatu.

Asiasanat: strateginen hankinta, julkinen hankinta, sopimushallinta, toimittajahallinta

Degree	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Laura Sartanen
Thesis title	Contract and supplier management for strategic procurement. Case: Anesthesia devices
Commissioned by	Joint Authority of the Helsinki and Uusimaa Hospital District
Time	2022
Pages	50 pages, 24 pages of appendices
Supervisor	Maria Kangasniemi-Haapala

ABSTRACT

The subject of the thesis was contract and supplier management. The thesis focused on the procurement of anesthesia and intensive care. In parallel with the thesis process tender procurement of anesthesia devices took place.

The goal of the thesis was to create guidelines for the future strategic procurement contracting and supplier management. The purpose of the operating guide was to improve the practices of strategic procurement and supplier management and make it easier.

The research method focused on qualitative research, which was carried out by studying research that was related to the field, interviewing employees, and making a survey which was then directed towards suppliers.

Based on the interviews it soon became clear that defining strategic procurement proved to be difficult regardless of the guidelines. On top of that time restraints and the lack of employees made contracting and supplier management even more challenging. Based on the answers of the suppliers the importance of collaboration became even more evident, e.g., organizing meetings at regular intervals was vital.

An internal guideline was made to the category of anesthesia and intensive care, which defined notable factors related to the lifecycle of the procurement. The suppliers' suggestions for improvement were taken into consideration during the tender of anesthesia devices and making the contract drafts. The application of the guidelines can later be assessed further when more experiences regarding its practicality have been gathered.

Keywords: strategic procurement, public procurement, contract management, suppliers' management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	JULKISET HANKINNAT	8
2.1	Hankintalain kynnysarvot ja menettelyt.....	9
2.2	Hankintaprosessin kulku.....	15
2.3	Hankinnan sopimuskausi.....	16
3	HANKINTASTRATEGIA	17
3.1	Hankintastrategian merkitys.....	18
3.2	Hankintastrategian luominen	20
3.3	Spendianalyysi ja hankinnan määrittely.....	23
4	HELSINGIN JA UUDENMAAN SAIRAANHOITOPIIRIN KUNTAYHTYMÄ.....	25
4.1	HUS lyhyesti	25
4.2	HUS Hankintojen vastuualue	27
4.3	Anestesia ja tehohoito -kategoria.....	28
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	30
5.1	Laadullisen tutkimuksen periaatteet.....	30
5.2	Tutkimusaineisto.....	32
5.3	Aineiston käsittely ja analysointi	34
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	35
6.1	Yksilöhaastatteluiden tulokset.....	35
6.2	Lomakekyselyn tulokset.....	39
6.3	Laadullisen tutkimuksen luotettavuus	42
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	43
8	LOPUKSI	48
	LÄHTEET.....	49

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Lomakekysely

Liite 3. Toimintaohje

Liite 4. Hankintasopimusluonnos

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on strategisen hankinnan sopimus- ja toimittajahallinnan kehittäminen Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän Hankintojen vastuualueen anestesia ja tehohoito -kategoriassa.

Anestesia ja tehohoito -kategoriaan kuuluu noin neljännes koko HUSin laite- ja tarvikehankinnoista. Näistä strategisia on valtaosa. Strategiseksi hankinnat tekevät pienet toimittajamarkkinat, tuotteiden kriittisyys loppukäyttäjille ja kokonaisarvot. Sopimus- ja toimittajahallinta vaatii kipeästi kehittämistä, ja tämän vuoksi opinnäytetyön tavoitteena on luoda kategorialle monistettavissa oleva sisäinen toimintaohje strategisten hankintojen sopimus- ja toimittajahallintaan.

Tällä hetkellä sopimus- ja toimittajahallintaan ei voida täysimääräisesti panostaa. Osittain panostuksen puutteeseen vaikuttaa resursointi eli kilpailutettavien hankkeiden määrä; se on valtava eikä sopimuksen aikaiseen toimintaan ehditä kunnolla paneutua. Tämän lisäksi sopimus- ja toimittajahallintaan ei ole ennestään olemassa selkeitä, kategoriakohtaisia ohjeita ja määriteltyjä toimintatapoja, joiden perusteella pystyttäisiin toimimaan. Kategoriatyön painopisteenä on kuitenkin parempi sopimusten ja toimittajien haltuunotto sekä ennalta sovitut askelmerkit siitä, miten yhteistyötä toimittajien kanssa sopimuskaudella halutaan tehdä. Tämän kehittämiseen on HUSiin tulossa jollain aikavälillä toiminnanohjausjärjestelmä, josta toivotaan olevan myöhemmin apua.

Toiminnanohjausjärjestelmän puuttuessa ja myöhemmin sen rinnalle yhdessä käytettäväksi tulee kuitenkin saada toimintaohje, jonka kanssa voidaan suorittaa strategisten hankintojen sopimus- ja toimittajahallintaa anestesia ja tehohoito -kategoriassa. Toimintaohjeeseen kirjataan käytännöt, aikataulut ja vastuut, jotka sisältyvät käytännössä jokaiseen strategiseen hankintaan. Päivittäiset eli operatiiviset toimittajan kanssa suoritettavat kanssakäymiset hoitaa HUS Logistiikan Materiaalinhallinta eli niitä ei ole tarpeen huomioida kovinkaan syvällisesti toimintaohjeessa. Toimintaohjeen tarkoituksena on nimenomaan avata kategorian vastuulla oleva sopimus- ja toimittajahallinta.

Toimintaohjetta laadittaessa tulee huomioida julkisten hankintojen yleiset, lakiin perustuvat seikat, HUSin omat sisäiset hankintaohjeet, kategorian erityispiirteet, sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden näkemykset sekä toimittajien näkökulma. Pelkällä sanelupolitiikalla ei välttämättä päästä hyvään yhteistyöhön sopimuskaudella vaan toimittajien toiveet, mielipiteet ja kommentit on hyvä huomioida hankintojen kilpailutuksien yhteydessä. Opinnäytetyössä näiden näkemysten kerääminen tulee luonnollisena toimenpiteenä ja saatuja vastauksia voidaan hyödyntää sekä toimintaohjeen laadinnassa että myöhemmin kategoriatyössä esimerkiksi sopimus pohjia päivitettäessä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda puuttuva toimintaohje anestesia ja tehohoito -kategoriaan strategisen hankinnan sopimus- ja toimittajahallintaan. Opinnäytetyössä nostetaan esiin hankintalain näkökulmat, kategorian kehittämistarpeet, strategisen hankinnan tunnistaminen sekä sopimus- ja toimittajahallinnan haltuunoton tuomat hyödyt kategorian lisäksi myös sisäisille ja ulkoisille asiakkaille. Tutkimusta tehdään laadullisin menetelmin hyödyntäen haastatteluja ja havainnointia. Haastattelut suoritetaan sekä puolistrukturoiduin henkilökohtaisin haastatteluin että kyselylomakkeen avulla. Havainnoinnissa hyödynnetään kilpailutuksen työryhmän näkemyksiä, toiveita ja toimintatapoja. Tutkimusongelmia on kaksi:

- mitkä ovat strategisia hankintoja anestesia ja tehohoito -kategoriarissa?
- mitä toimintaohjeessa tulee huomioida sopimus- ja toimittajahallinnan osalta strategisissa hankinnoissa?

Opinnäytetyöstä ja tutkimuksen aihepiiristä on rajattu pois volyyymi-, pullonkaula- ja rutiinituotteet ja keskitytään pelkästään strategiseen hankintaan. Rajaus tehtiin toimeksiantajan pyynnöstä, sillä nimenomaan strategiset hankinnat ovat anestesia ja tehohoito -kategoriarissa keskeisessä asemassa niiden kriittisyyden sekä hankinta-arvon vuoksi. Toimittajamarkkinat tässä osa-alueessa ovat pienet, ja on tärkeää saada yhteistyö toimimaan jatkossa entistä paremmin.

Sopimus- ja toimittajahallintaa pilotoidaan anestesiakoneiden ja -työasemien hankinnassa. Kyseinen tuoteryhmä on strategiseksi tunnistettu hankinta, ja sen kilpailutus on parasta aikaa valmisteilla. Uuden sopimuskauden on tarkoi-

tus käynnistyä kesällä 2022, ja hankinnan perusteella hankitaan useita kymmeniä anestesiakoneita ja -työasemia HUSiin pelkästään vuoden 2022 aikana. Sopimuskauden pituus on 3 + 1 + 1 vuotta, ja hankinnan ennakoitu arvo on noin 6 miljoonaa euroa sisältäen lisäarvopalvelut ja optiona tarjottavat laitteet. Mukana hankinnassa on myös kaksi erva-yhteistyökumppania, Eksote ja Kymsote. Pilotoinnin tuloksia ei käsitellä opinnäytetyössä, sillä ne selviävät vasta uuden sopimuskauden aikana pidemmällä aikavälillä.

2 JULKISET HANKINNAT

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista tuli voimaan vuoden 2017 alussa. Laki perustuu EU:n hankintadirektiiveihin sekä siinä huomioidaan myös niin sanotun oikeussuojadirektiivin velvoitteet. Uudistunut laki toi helpotuksia varsinkin kansallisiin hankintoihin, eli niitä yksinkertaistettiin sekä olemassa ollutta sääntelyä purettiin. Hankintalain perimmäisenä tarkoituksena on tehostaa julkisen rahan käyttöä sekä edistää kestävä kehityksen huomioiduista julkisissa hankinnoissa ja taata myös pk-yrityksille tasavertaiset mahdollisuudet osallistua hankintakilpailutukseen. Vaikka prosessi ja julkinen hankinta ovat lailla säädeltyjä, on hankintayksiköllä edelleen mahdollisuus määrittää hankinnan sisältö, sopimusehdot, hinnoittelu ja muut vastaavat seikat. Hankintayksikkö voi siis kilpailuttaa huonon ja kalliin sopimuksen niin halutesaan. (Eskola ym. 2017, johdanto ja luku 1: Hankintalain yleiset säännökset.)

Julkisiin hankintoihin kuuluu erityyppisiä hankintoja. Näitä ovat

- tavarahankinnat
- palveluhankinnat
- rakennusurakat
- käyttöoikeussopimukset
- käyttöoikeusurakat
- suunnittelukilpailu suunnitelmalle.

Tavarahankinnat voi toteuttaa ostona, vuokraamalla, leasing-hankintana tai osamaksulla. Mukana saattaa olla myös jotain palvelua kuten asennustyötä. Palveluhankinnoissa hankitaan jotain tarvittavaa palvelua. Jos hankintaan sisältyy sekä tavaraa että palvelua, hankinnan tyypin määrittää suurempi sisältö hankinnan kohteesta. Eli jos palvelun arvo on suurempi kuin tavaroiden, kyseessä on palveluhankinta. Rakennusurakat pitävät sisällään nimensä mukaisesti erilaisia rakennustöitä. Hankintalaki määrittelee tarkemmin liitteessä B

rakennusurakan. Käyttöoikeushankinta toimii palvelun periaatteella, mutta toimittaja hallinnoi palvelua ja kantaa siitä myös liiketoimintaan tyypillisesti kuuluvat riskit. Käyttöoikeus myös maksaa toimittajalle joko palvelun tuottamisen muodossa tai ihan rahallisena korvauksena. Toimittajalle maksetaan käyttöoikeudesta tavaraan. Käyttöoikeusurakka puolestaan noudattaa rakennusurakan määritelmää, ainoastaan toteuttaminen ja siihen liittyvä riski on toimittajalla, hankintayksikkö saa käyttöoikeuden urakan kohteeseen. Suunnittelukilpailutuksessa voidaan hankkia esimerkiksi arkkitehtisuunnitelmia. (Kontio ym. 2017, luku 3: Julkisia hankintoja koskevat säännöt.)

2.1 Hankintalain kynnysarvot ja menettelyt

Hankintalaissa määritellään menettelyt vain EU-kynnysarvon ylittävälle hankinnoille. Menettelyt ovat pääosin samoja kuin mitä aiemman lain aikaan. Kansallisen kynnysarvon ylittävälle hankinnoille ei virallisia menettelyitä ole määritelty lainkaan vaan lähinnä ohjeistettu. (Pekkala ym. 2007, luku 2: Hankintalain soveltamisala.)

Kansalliset kynnysarvot (ilman arvonlisäveroa) 1.1.2020 alkaen		EU-kynnysarvot (ilman arvonlisäveroa) 1.1.2020 alkaen	
Hankintalain 25 §		Valtion keskushallintoviranomaiset	
Hankinnan laji	Euroa	Hankintalain 26 §	
Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	60 000	Hankinnan laji	Euroa
Rakennusurakat	150 000	Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	139 000
Sosiaali- ja terveyspalvelut (Liite E kohdat 1-4)	400 000	Rakennusurakat	5 350 000
Muut erityiset palvelut (Liite E kohdat 5-15)	300 000		
Käyttöoikeussopimukset	500 000		
		Muut hankintayksiköt (mm. kunnat)	
		Hankintalain 26 §	
		Hankinnan laji	Euroa
		Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	214 000
		Rakennusurakat	5 350 000
Erityisalut			
Erityisalojen hankintalain 13 §			
Hankinnan laji	Euroa		
Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	428 000		
Sosiaali- ja terveyspalvelut ja muut erityiset palvelut (Liite C)	1 000 000		
Rakennusurakat	5 350 000		
Käyttöoikeussopimukset	5 350 000		

Kuva 1. Julkisen hankinnan kynnysarvot (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö, 2019)

Kuvassa 1 esitetään tällä hetkellä voimassa olevat hankintojen kynnysarvot. Hankintalain 25. §:ssä mukaiset kansalliset kynnysarvot koskevat kaikkia julkisia toimijoita, mutta saman lain 26. §:n mukaiset EU-kynnysarvon ylittävät

hankinnat on jaoteltu valtion keskushallintaviranomaisiin ja muihin hankintayksiköihin. Lisäksi hankintalain 13. §:n mukaisesti on vielä erityisalut erikseen mainittu. Alle kansallisen kynnyksarvon eli kokonaisarvoltaan tavarahankinnoissa alle 60 000 euron hankinnat, rakennusurakoissa alle 150 000 euron hankinnat, sosiaali- ja terveystalouden liitteen E kohtien 1–4 alle 400 000 euron hankinnat ja muut erityispalvelut liitteen E kohtien 5–15 alle 300 000 euron hankinnat sekä käyttöoikeussopimusten alle 500 000 euron hankinnat eivät ole hankintalain piirissä, vaan ne ovat niin kutsuttuja pientalouksia. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2019.)

Valtion keskushallintaviranomaisten EU-kynnyksarvot ovat tavara-, palvelu- ja suunnittelukilpailuiden hankinnoissa 140 000 euroa ja rakennusurakoissa taas 5 382 000 euroa. Muiden julkisten hankintayksiköiden EU-kynnyksarvot vastavissa ryhmissä ovat 215 000 euroa ja 5 382 000 euroa. Eritysalojen osalta taas EU-kynnyksarvot ovat tavaroiden, palveluiden ja suunnittelukilpailuiden kohdalla 431 000 euroa, liitteen C mukaiset sosiaali- ja terveystalouden ja muut erityiset palvelut taas 1 000 000 euroa. Rakennusurakoiden ja käyttöoikeussopimusten EU-kynnyksarvo erityisaloilla on 5 382 000 euroa. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2019.)

Kaikki kynnyksarvot ovat arvonlisäverottomia summia. EU-kynnyksarvot perustuvat komission asetukseen sekä GPA-sopimukseen ja niitä tarkistetaan kahden vuoden välein. Kansalliset kynnyksarvot ovat taas Suomen oma valinta ja ne ovat muutettavissa vain lakimuutoksella. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2019.)

Kynnyksarvoa arvioitaessa on huomioitava hankinnan laajuus eli kuinka pitkä sopimuskausi on tulossa, mahdolliset optiot, muut hankintaan sisältyvät kustannukset ja hankintayksikön kaikkien toiminnallisten yksiköiden tarpeet. Kokonaisarvo on laskettava ja arvioitava suurimman mahdollisen kokonaissumman perusteella. Hankintojen pilkkominen pienempiin kokonaisuuksiin kynnyksarvojen kiertämiseksi on kiellettyä. (Eskola ym. 2017, luku 4: Kynnyksarvot.)

Tärkeimpiä periaatteita julkisissa hankinnoissa ovat tarjoajien tasapuolisuus ja syrjimättömyys sekä avoimuus. Kaikkia on kohdeltava tasapuolisesti eikä selkeää syrjintää saa ilmetä. Tällöin hankinnan toteutusta ei esimerkiksi voi rajata

vain tietyltä alueelta tulevalle toimijalle, vaan koko EU:n alueen yrityksillä tulee olla mahdollisuus osallistua kilpailutukseen. Avoimuus korostuu koko prosessin läpinäkyvyydestä eli tieto hankinnasta tulee olla kaikille avointa. Kaikki asiakirjat eivät kuitenkaan ole automaattisesti julkisia vaan niiden osalta huomioidaan myös julkisuuslainsäädäntö. (Kontio ym. 2017, luku 1: Johdanto.)

EU-hankintamenettelyt

- Avoin menettely 32 §
- Rajoitettu menettely 33 §
- Neuvottelumenettely 34-35 §
- Kilpailullinen neuvottelumenettely 36-37 §
- Innovaatiokumppanuus 38-39 §
- Suorahankinta 40-41 §
- Puitejärjestely 42-43 §
- Sähköinen huutokauppa 44-48 §
- Dynaaminen hankintajärjestelmä 49-52 §
- Suunnittelukilpailu 54-55 §

Kuva 2. EU-hankintamenettelyt

Kuvassa 2 on mainittu EU-kynnysarvon ylittävien hankintojen hankintamenettelyt. Kansallisten hankintojen osalta laki määrittää, että hankinnat tulee toteuttaa 3. §:n 1 momentin mukaisesti. Vain suorahankinnoissa on noudatettava samoja periaatteita, kuin EU-kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa. (Finlex 2016.)

Pääsääntöisesti hankinnat toteutetaan avoimella menettelyllä, jolloin kaikilla halukkailla tahoilla on mahdollisuus tutustua tarjouspyyntöasiakirjoihin ja jättää oma tarjouksensa. Avoimessa menettelyssä koko hankinnan kohde, sen toteutustapa ja sopimusehdot ovat ennalta määriteltäviä eikä niissä ole neuvotteluvaraa. Kaikki tarjoukset, jotka täyttävät hankinnalle ja tarjoajalle asetetut vaatimukset, huomioidaan tarjousvertailussa. Jos jokin tarjous tai tarjoaja ei täytä vaatimuksia, se hylätään. Tarjouksista valitaan paras tarjouspyynnössä

määriteltyjen perusteiden mukaisesti. (Pekkala ym. 2007, luku 4: EU-hankintamenettelyt.)

Toisena vaihtoehtona on rajoitettu menettely, jossa nimensä mukaisesti valitaan osallistumishakemusten perusteella ennalta ilmoitettu määrä tarjoajia. Valinta voi liittyä tarjoajaan eli tämän kelpoisuusehtoihin tai muihin hankintayksikön ilmoittamiin tietoihin. Tämän jälkeen on varsinaisen tarjouskierroksen aika ja tarjoukset käsitellään sekä vertaillaan avoimen menettelyn tapaan. Myös tässä menettelyssä on vaatimukset ja ehdot määritelty ennakkoon eikä niistä neuvotella tarjoajien tai voittajan kanssa. (Pekkala ym. 2007, luku 4: EU-hankintamenettelyt.)

Neuvottelumenettelyssä nimensä mukaisesti neuvotellaan. Joko hankinnan toteuttamistavasta tai sopimuksen sisällöstä. Kyseessä on kaksivaiheinen menettely. Hankinnasta julkaistaan ensin hankintailmoitus, jossa kuvataan hankinnan kohde pääpiirteittäin sekä ehdottomat pakolliset vaatimukset ja vertailuperusteet, joiden mukaan lopullinen hankintapäätös tullaan tekemään. Kaikkia vaatimuksia tai ehtoja ei ole tässä vaiheessa vielä lyöty lukkoon. Halukkaat tarjoajat voivat ilmoittautua osallistumishakemuksella ja hankintayksikkö valitsee saapuneista hakemuksista soveltuvat ehdokkaat neuvotteluihin eli toteutustavan toiseen vaiheeseen. Näiden ehdokkaiden kanssa käydään neuvotteluja, joiden perusteella jäljellä olevat ehdokkaat antavat sitovan tarjouksen ja hankintayksikkö valitsee niiden perusteella sopimuskumppanin. (Pekkala ym. 2007, luku 4: EU-hankintamenettelyt.)

Kilpailullinen neuvottelumenettely noudattaa pääpiirteittäin neuvottelumenettelyn kulkua. Suurin ero on se, että kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä hankinnan kohde tai hankinnan toteuttaminen on väljemmin määritelty; ehdokas voi siis tuoda oman näkemyksensä toteutuksesta esille ja hankintayksikkö puntaroi esitettyjä vaihtoehtoja. Pakollisia vaatimuksia tai vertailuperusteita ei ole vielä hankintailmoitukseen määritelty. Lopulta tehdään valinta ja tarvittaessa vielä valintapäätöksen jälkeen hiotaan sopimuksen yksityiskohtia. (Pekkala ym. 2007, luku 4: EU-hankintamenettelyt.)

Täysin uusi menettely on innovaatiokumppanuus. Menettelyn tarkoituksena on mahdollistaa innovatiivisten tavaroiden ja palveluiden sekä urakoiden hankinta. Innovaatiokumppanuus on tavallaan tutkimus- ja kehittämistoimintaa, mutta ei pelkästään sitä. Kumppanuudella tavoitellaan parempaa julkisen rahan käyttöä tehostuneena palveluna ja laadukkaampana lopputuotteena. Jos innovaatiokumppanuus pitää sisällään jonkin tavaran kehittämisen, ei kyseisen tavaran hankintaa tarvitse enää erikseen kilpailuttaa vaan se hankitaan suoraan sopimuskumppanilta. Tähän menettelyyn sisältyy myös molemminpuolista riskiä, jos toteutus ei onnistukaan odotetusti, ja riskiä voidaan pienentää jakamalla innovaatiokumppanuus useammalle osapuolelle. (Pekkala ym. 2007, luku 4: EU-hankintamenettelyt.)

Hankintalaki mahdollistaa myös suoramankinnan. Suoramankinta toteutetaan hankkimalla tuote tai palvelu yhdeltä toimittajalta ilman muita osallistuvia tahoja. Koska julkisten hankintojen pääperiaate on avoimuus ja tasapuolisuus, on suoramankinnan käytölle asetettu kovat kriteerit. Suoramankintaa voi käyttää, jos

- avoimessa tai rajoitetussa menettelyssä ei saatu tarjouksia ollenkaan tai saadut tarjoukset oli hylättävä tarjouspyynnön vastaisena
- teknisestä tai yksinoikeuden suojaamisesta johtuva peruste eli vain tietty toimittaja voi tavaran tai laitteen toimittaa
- taideteoksen tai taiteellisen esityksen hankinta, kun kyseessä on ainutkertainen teos
- äärimmäinen kiire, jota hankintayksikkö ei ole ennalta voinut aavistaa tai muuten ennakoida
- vain tutkimusta tai tuotekehitystä varten valmistetut tavarat
- suunnittelukilpailutuksen perusteella hankittava palvelu
- lisätilaus olemassa olevan toimituksen tai laitteiston laajentamisen yhteydessä.

EU-kynnysarvon ylittävästä suoramankinnasta on julkaistava suoramankintailmoitus ennen hankintasopimuksen solmimista. Myös suoramankinnassa on oikaisu- ja valitusoikeus. (Pekkala ym. 2007, luku 4: EU-hankintamenettelyt.)

Puitejärjestelyssä hankintayksikkö on tehnyt yhden tai useamman tarjoajan kanssa määräaikaisten sopimuksen, jossa vähintäänkin osa ehdoista on etukäteen vahvistettu. Menettely on suljettu eli mukaan on valittu vain tietyt toimijat eikä sopimuskauden aikana oteta lisää. Jos kaikkia ehtoja ei ole vahvis-

tettu, tulee hankintakauden aikana kilpailuttaa sisäisesti puitejärjestelyyn kuuluvien toimijoiden kesken hankittava tuote tai palvelu. Jos kaikki ehdot, myös hinnat, on vahvistettu, ei erillistä sisäistä kilpailutusta tarvita vaan tuotteet ja palvelut hankintaan järjestelyn ehtojen mukaisesti. Puitejärjestely solmitaan avoimen tai rajatun menettelyn taikka neuvottelumenettelyn perusteella. (Kuuttiniemi & Lehtomäki 2017, s. 148–149.)

Sähköinen huutokauppa on menettely, jossa tuotteiden hinnat elävät. Menettely vaatii ensin avoimen, rajoitetun tai neuvottelumenettelyn taakseen tai sitä voidaan käyttää puitejärjestelyn sisällä. Mikäli sähköistä huutokauppaa käytetään, se tulee mainita alkuperäisessä hankintailmoituksessa. Sähköisessä huutokaupassa on kerrottava tarkkaan perusteet, joiden mukaan hankinta tullessaan toteuttamaan ja miten saadut tarjoukset vertaillaan. (Kuuttiniemi & Lehtomäki 2017, s. 150–151.)

Dynaaminen hankintajärjestelmä on peruseriaatteeltaan puitejärjestelyn kaltainen, mutta se on koko olemassaolonsa ajan avoin kaikille vähimmäisvaatimukset täyttävälle tarjoajille. Sen kestoaikaa ei ole laissa rajattu, ja sen voimassaoloa voidaan jatkaa tai järjestelmä voidaan lopettaa erillisellä ilmoituksella. Se on pääsääntöisesti tarkoitettu hyvin tavanomaisille ja yleisesti kaupan oleville tuotteille tai palveluille. Dynaamisen hankintajärjestelmän kohde määritellään perustamisilmoituksessa, ja hankintayksikön tulee kilpailuttaa kaikki järjestelmän piiriin kuuluvat järjestelmässä. Yksittäiset hankinnat tehdään siis sisäisinä kilpailutuksina ja jokaiselle kilpailutukselle tulee määrittää kokonaistaloudelliset perusteet, joiden perusteella varsinainen hankintapäätös tehdään. (Kuuttiniemi & Lehtomäki 2017, s. 151–152.)

Suunnittelukilpailu perustuu tuomaripeliin ja siinä voidaan antaa jopa palkintoja. Osallistujien määrää voidaan rajoittaa hankintayksikön harkinnan perusteella, mutta on kuitenkin huomioitava riittävä osallistujamäärä. Maantieteellinen raja on kiellettyä. Tuomaristo arvioi saapuneet tarjoukset riippumattomasti. Tuomaristo voi käydä osallistujien kanssa vuoropuhelua esimerkiksi tarkentavien kysymysten muodosta, joskin tämä tulee tarkoin dokumentoida. Arvioinnista tehdään pöytäkirja, johon on merkitty vertailu, paremmuusjärjestys, kommentit ja se vahvistetaan koko tuomariston allekirjoituksilla. Voittaneen kanssa solmitaan hankintasopimus. (Finlex 2016.)

2.2 Hankintaprosessin kulku

Vaikka menettelytapoja on monia ja varsinaisen prosessin kulku eroaa tavasta riippuen, on tietyt osa-alueet kaikille samoja. Ensimmäinen vaihe on hankinnan suunnittelu ja valmistelu. Kun puhutaan julkisten varojen käytöstä, tulee hankinnat toteuttaa ammattimaisesti ja taloudellisesti. Hankintayksikön kannattaa siis perehtyä hankinnan kohteeseen ja markkinoihin huolella, jotta prosessi toimii jatkossa sujuvasti. Koko prosessi voi kestää kuukausia, joten riittävä ajallinen resursointi on tarpeen. Tarvittaessa voidaan järjestää markkinakartoitus, jolloin hankintayksikkö saa tietoonsa potentiaalisia tarjoajia sekä millaisia tuotteita tai palveluita heillä on tarjota. Markkinakartoitusta ei kuitenkaan pidä tehdä hovin tai varmuuden vuoksi, vaan tähtäimessä tulee aina olla hankintasopimus. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2019.)

Suunnittelu- ja valmisteluvaiheen jälkeen on aika laatia hankintailmoitus tai tarjouspyyntö. Vähän menettelystä riippuen, on hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä kuvattava hankinnan kohde niin tarkasti kuin se on mahdollista. Avoimessa tai rajatussa menettelyssä taikka puitejärjestelyn tai dynaamisen hankintajärjestelmän sisäisessä kilpailutuksessa hankkeen kohde ja vertailukriteerit on kuvattava yksityiskohtaisesti. Hankintayksikkö päättää itse, mitä se tarvitsee ja millaisilla ominaisuuksilla sekä millä ehdoilla se on valmis hankintasopimuksen tekemään. Hankintailmoituksesta tai tarjouspyynnöstä on käytävä ilmi, milloin osallistumishakemukset tai tarjoukset tulee viimeistään jättää, millä kielellä tarjouksen voi antaa ja mihin ne toimitetaan, mitä taloudellisia, teknisiä tai ammatillisia vaatimuksia on itse tarjoajalle, mitä vaatimuksia on hankinnan kohteelle ja miten varsinainen valinta tullaan tekemään. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2019.)

Kun osallistumishakemukset tai tarjoukset ovat saapuneet, tulee hankintayksikön varmistua tarjoajien soveltuvuudesta. Mikäli asetetut soveltuvuusvaatimukset eivät täyty, osallistumishakemus tai tarjous tulee hylätty. Myös hankintalakiin on kirjattu pakollisia ja harkinnan varaisia poissulkuperusteita, jotka hankintayksikön on otettava huomioon tarjoajien kelpoisuutta selvitettyä. Neuvottelu- tai kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä tässä vaiheessa siirry-

tään neuvottelemaan vielä avoimeksi jääneistä asioista ja tämän jälkeen saadaan lopulliset tarjoukset. Tarjouksia vertailu tulee tehdä vain ja ainoastaan hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä määriteltyjen vertailuperusteiden mukaisesti mitään pois jättämättä tai mitään lisäämättä. Kun vertailu on tehty, on kilpailutuksen voittaja selvillä. (Pekkala ym. 2007, luku 8: Tarjoajan soveltuvuutta koskevat vaatimukset EU-hankinnoissa, luku 9: Tarjouksen vertailu ja valinta EU-hankinnoissa.)

Kilpailutetusta hankinnasta tulee aina tehdä hankintapäätös. Päätöksessä ilmoitetaan kilpailutuksen lopputulos perusteluineen ja muut oleelliset seikat, kuten tarjoajien tai tarjousten hylkääminen. Hankinta voidaan myös tarvittaessa keskeyttää, mutta keskeytyksen tulee niin ikään olla perusteltu. Oli lopputulos hankinnasta kumpi tahansa, päätökseen liitetään mukaan oikaisuvaatimus- ja valitusohjeet. Hankintapäätös liitteineen annetaan tiedoksi kaikille kilpailutukseen osallistuneille tarjoajille. Tiedoksiannosta alkaa odotusaika. EU-kynnysarvon ylittävässä hankinnoissa odotusaika on 14 vuorokautta tiedoksiannosta, dynaamiseen hankintajärjestelmään tai puitejärjestelyyn perustuvissa sisäisissä kilpailutuksissa taas 10 vuorokautta. (Kuuttiniemi & Lehtomäki 2017, s. 185–186.)

2.3 Hankinnan sopimuskausi

Kun oikaisu- ja valitusaika on ummessa, voidaan siirtyä varsinaisen hankintasopimuksen tekemiseen. Sopimuskausi on voimassa hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä määritellyn ajan. Hankintasopimuksessa määritellään kummankin osapuolen oikeudet ja velvollisuudet sekä muut sopimuskauden aikaiset tapahtumat. Sopimuskauden aikana on tarpeen tarkastella, että laadittua sopimusta myös noudatetaan. Suuremmissa ja taloudellisesti merkittävässä sopimuksissa saattaa olla tarpeen erillisen ohjaus- tai johtoryhmän nimeäminen, joka omalta osaltaan huolehtii sopimuksen mukaisesta toiminnasta. Ohjaus- tai johtoryhmä käsittelee myös reklamaatioita eli jos sopimuskauden aikana tulee huomautettavaa tuotteista tai palveluista. (Aarto ym. 2009, s. 20–21.)

Sopimuskauden lähestyessä loppua on hyvä analysoida mennyt sopimuskausi ja sen aikaiset tapahtumat. Varsinkin silloin, jos on tarve kilpailuttaa vastaava kokonaisuus uudelleen. Mitä ongelmia on mahdollisesti ollut, mitä uutta tulisi ottaa huomioon seuraavalla kerralla, miten tuotteita tai palveluita on käytetty. Analysointi auttaa myös hahmottamaan hankinnan strategista merkitystä ja ennakoimaan tulevaa sopimuskautta vanhan datan perusteella. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, s. 104–105.)

Yhteistyö sopimuskauden aikana on todella tärkeää. Kun kummallakin sopimusosapuolella on sama päämäärä eli sopimuksen täyttäminen ja se tehdään hyvässä yhteisymmärryksessä, on sopimus- ja toimittajahallinta hankintayksikölle helpompaa. Sopimuskauden aikana voidaan myös yhdessä kehittää kummankin toimintaa entistä paremmaksi. Liikaa paukkuja ei kuitenkaan kannata laittaa ihan jokaiseen sopimukseen ja toimittajaan vaan enneminkin keskittyä seuraamaan ja johtamaan strategiseksi luokiteltujen hankintojen sopimus- ja toimittajahallintaa. Toki jokainen hankintasopimus on tärkeä, mutta harvalla organisaatiolla on resursseja ylläpitää tiivistä ja henkilökohtaista suhdetta kaikkiin toimittajiin, joiden kanssa sillä on sopimuksia olemassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, s. 280–281, 295–296.)

3 HANKINTASTRATEGIA

Hankintalaki ohjaa julkisia hankintayksiköitä suunnittelemaan hankintansa hyvin ja ennakoidusti. Tämä tarkoittaa käytännössä hankintastrategian laatimista. Kun kehitetään julkisia hankintoja, on suunnitelmallisuus ja strategisen tason ohjaus eriarvoisen tärkeää. (Eskola ym. 2017, luku 1: Hankintalain yleiset säännökset.)

Vuonna 2020 julkaistiin ensimmäinen kansallinen hankintastrategia Valtiovarainministeriön ja Kuntaliiton toimesta. Opas on syntynyt Hankinta-Suomen aikaansaannoksena ja sen on tarkoitus edesauttaa julkisia hankintayksiköitä luomaan oma hankintastrategia, hyödyntämään yhteistyötä ja antaa työkaluja omaan toimintaan. (Valtiovarainministeriö 2020.)

3.1 Hankintastrategian merkitys

Kun mietitään julkisen hankinnan vuosiarvoa, ymmärretään paremmin, miksi strategiaa tarvitaan hankintoihin. Noin 35 miljardia euroa kuluu Suomessa julkisten hankintojen toteuttamiseen eli kyseessä ei ole ihan nappikauppaa. Jos ja kun hankintoja toteutetaan strategisesti järkevästi, sillä on vaikutusta niin tuotteiden ja palvelun hintalappuun kuin globaalisti merkittäviin asioihin kuten kestäväan kehitykseen, vastuullisuuteen ja ympäristönäkökulmiin. Sivussa tulee sitten työllistämisaikutukset ja muut lieveilmiöt, jotka vaikuttavat kansantalouteen. (Valtiovarainministeriö 2020.)

Yleensä valokeilaan julkisuudessa pääsee vähemmän onnistuneet hankinnat, kuten vaikka maskikaupat tai laittomat suorahankinnat. Jotta jatkossa enemmän palstatilaa voisi saada onnistumiset, on kansallisessa hankintastrategiassa otettu huomioon kahdeksan eri osa-alueita, jotka ovat kehittämisen alla.

Nämä osa-alueet ovat

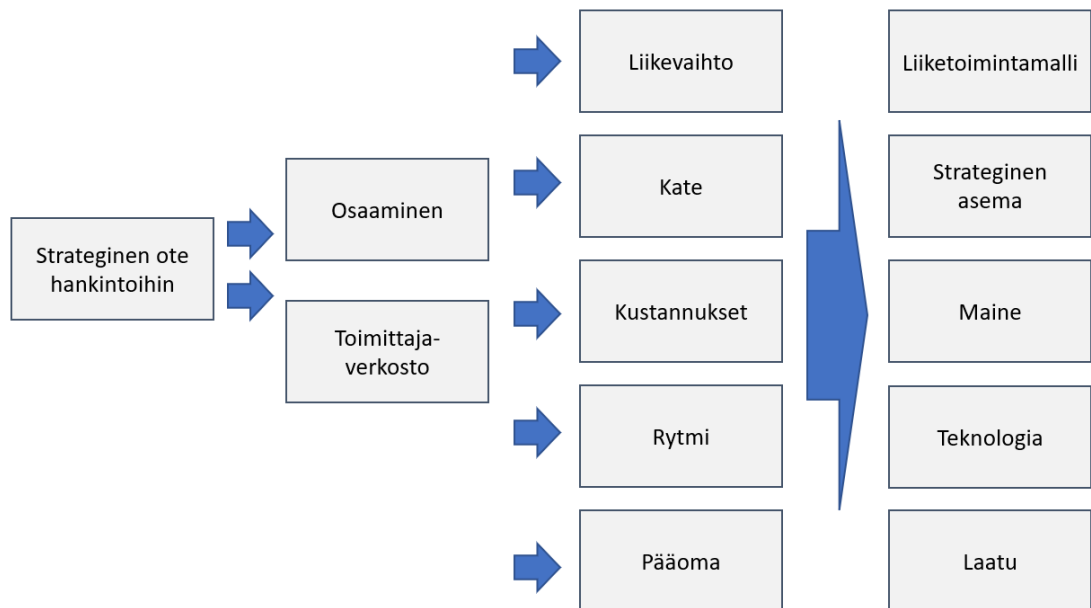
- strateginen johtaminen
- hankintataidot
- tietojohtaminen ja vaikuttavuus
- toimivat hankinnat
- innovaatiot
- taloudellinen kestävyys
- sosiaalinen kestävyys ja
- ekologinen kestävyys.

Näillä kaikilla osa-alueilla on oma, tärkeä merkityksensä kansallisen hankintastrategian sisällössä ja ne huomioimalla suomalainen julkinen hankintatoimi pystyy tekemään entistä vaikuttavampia ja parempia hankintoja. (Valtiovarainministeriö 2020.)

Strateginen hankintatoimi eroaa perinteisestä monella eri tapaa. Siinä missä perinteinen hankintatyö keskittyy rutiinomaiseen toimintaan eli lähinnä suorittamiseen, strateginen hankkija puolestaan pyrkii kehittämään toimintaansa ja etsimään jatkuvasti uusia innovaatioita, tapoja ja yhteistyökumppaneita hankintojen toteuttamiseksi. Toimittajahallinnalla on tärkeä osa strategisen hankkijan työtä, sillä yhteistyöllä pyritään aina parempiin lopputuloksiin. Säännöllinen yhteydenpito toimittajiin, raportointi, poikkiorganisatorinen toiminta ja määrätietoinen kehittäminen kuuluvat olennaisena osana hankintastrategian

määrittelyyn. Linjavedot strategian sisällä ovat tarpeen ja yleensä niihin sisältyvät keskeiset tavoitteet, ulkoistamiseen liittyvät toimet, avaintoimittajien tunnistaminen sekä organisointi oman hankintayksikön ja toimittajien rajapinnan periaatteiden määrittely. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, s. 132–136.)

Jos halutaan onnistua hankinnassa, on ammattitaitoinen hankintahenkilöstö avainasemassa. Organisaatioiden sisäinen ja itsejärjestämä koulutus tukee ulkopuolista koulutusta ja mahdollisuuksien mukaan kannattaa hyödyntää myös oppilaitosten kurssitarjontaa. Hankintayksikön kannattaa kartoittaa oman henkilökuntansa taitotaso ja vahvistaa osaamista entisestään. Kehittäminen tulee kohdistua sellaisiin kohteisiin, joiden kehittämisestä on suoranaista hyötyä niin strategisella kuin operatiivisella tasolla. Valtio järjestää neuvontaa niin hankintayksiköille kuin tarjoajillekin. (Valtiovarainministeriö 2020.)



Kuva 3. Hankinnan keinoilla on monisyiset vaikutukset organisaation kilpailukykyyn (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018)

Organisaation hankintaosaamisella on suora yhteys kannattavuuteen. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018) ovat koonneet kuvaan 3, miten hankinta voi vaikuttaa kilpailukykyyn. Kun tehdään viisaita ratkaisuja hankintatoimen ja toimittajahallinnan johtamisen saralla, on sillä kauaskantoisia vaikutuksia koko kannattavuuteen. Tällä tarkoitetaan sekä kustannuksia, katteita, liikevaihtoa, mainetta että strategisen ostajan asemaa. Vaikka hankintapäätöksen tekemisen jälkeen saattaa organisaatiolle tulla kustannuksia esimerkiksi käyttöönoton tai

asennuksen takia, hyvin hallittu toimittajayhteistyö tuottaa pitkässä juoksussa kannattavuuden parantumista. Julkisen hankintayksikön tulee myös osata päästää irti vanhoista tavoista ja kehittää toimintaansa enemmän poikkiorganisatorisesti palvelemaan omia asiakkaitaan, kuuntelemaan heidän tarpeitaan ja löytämään toimittajamarkkinoilta uusia, potentiaalisia tapoja toteuttaa hankintoja ja kokonaisuuksia. Mitä enemmän hankintatoimi kehittyy ja muotoutuu, sitä enemmän löytyy uusia kehittämiskohteita. Maineen kasvattaminen hyvänä sopimuskumppanina tuottaa parempaa kilpailua, tarjouksia ja sopimustoimintaa. Yhteistyön hankintaorganisaation ja toimittajien välillä tulee olla hyvässä hengessä tapahtuvaa ja molemminpuolisesti toimivaa, jotta päästään haluttuihin lopputuloksiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, s. 25–27.)

Hankintojen näkeminen strategisena työkaluna organisaation johtamisessa on ensiarvoisen tärkeää ja edellyttää organisaatiolta hankintojen strategista luokittelua. Tunnistaminen ja luokittelu ovat kuitenkin vasta alkua. Suurin vaikutus tulee siinä vaiheessa, kun strategisiin hankintoihin osoitetaan tarpeelliset resurssit. Strateginen hankinta edellyttää panostusta varsinaisen kilpailuttamisen lisäksi varsinkin sopimuskaudella ja sen loppumisen lähestyessä, jotta voidaan valmistella uutta kilpailutusta. Kun hankintoja ruvetaan johtamaan strategisesti, tulee miettiä uudelleen koko organisaation tarpeet, potentiaali ja resurssien riittävyys. Usein julkkisisissa organisaatioissa panostetaan pelkkään kilpailutusvaiheeseen ja muu hankinnan tarve, kuten sopimushallinta, jää paitsioon. Strategisten hankintojen kohdalla tarvitaan pitkäjänteistä suunnitelmaa ja tarvittavat resurssit koko elinkaaren ajaksi parhaan mahdollisen lopputuloksen mahdollistamiseksi. Henkilöstön osaamista tulee proaktiivisesti kehittää ja osaamista ylläpitää sekä seurata, jotta varmistutaan ammattimaisen hankinnan toteutuminen. Suurissa hankintaorganisaatioissa melkein päältä välttämätöntä on oikeinlaiset, hankintojen toimia tukevat tietojärjestelmät ja niiden täysmääräinen hyödyntäminen ovat käytännössä ehdoton vaatimus ammattimaisen johtamisen varmistamiseksi. (Martelius 2020.)

3.2 Hankintastrategian luominen

Strategisen johtamisen perustana on ymmärrys strategisesti merkittävistä hankinnoista ja toimista, joilla hankintayksikkö voi edistää omia tavoitteita ja

niiden saavuttamista. Hankintayksikön tulee tunnistaa volyymiltään ja vaikuttavuudeltaan tärkeät hankintakokonaisuudet ja johtaa hankintatoimea ammattimaisesti. Mittaamalla, seuraamalla ja tarkastelemalla hankintoja yksityiskohdaisesti ja yli sopimuskausien saadaan laajempi käsitys ja paremmin hankintayksikköä palvelevaa tietoa. Julkisen hankintayksikön tulee myös aina tiedottaa tulostavuu omistajien suuntaan. Hyvällä strategisella johtamisella on myös kauaskantoisemmat seuraukset, mahdollisiin kriisitilanteisiin on voitu ennakolta varautua ja riskien minimoimiseksi on tehty kaikki mahdollinen. (Valtiovarainministeriö 2020.)

Kun organisaatiolle luodaan omaa hankintastrategiaa, tulee ottaa huomioon ja kartoittaa seuraavat seikat

- mikä on tarve
- mitä resursseja on käytettävissä
- miten hankinta tullaan toteuttamaan tai mitä menettelytapoja organisaatiossa painotetaan
- miten henkilöstö osallistetaan hankintoihin
- mitä vaatimuksia asettaa sekä hankintalaki että muut toimintaa ohjaavat lait
- millaista laatua odotetaan palveluilta ja miten huomioidaan kustannustehokkuus
- miten suhtaudutaan muuttuviin ja lisääntyviin palveluntarjoajiin
- kuinka toimintatavat saadaan jalkautettua ja käyttöön otettua.

Silloin kun julkinen organisaatio laatii hankintastrategiansa hyvin, on sillä suora vaikutus myös markkinoihin. Potentiaalisille tarjoajille on ennalta selkeää mitä kilpailutuksia on mahdollisesti tulossa ja miten he itse voivat muuttaa toimintaansa pärjätäkseen kilpailutuksessa esimerkiksi erilaisten investointien avulla. Tosin tällä hetkellä vain murto-osa hankintayksiköistä on julkaissut hankintastrategiansa. Osa strategian julkaisseista hankintayksiköistä myös ylläpitää julkisesti nähtävillä olevaa kilpailutuskalenteria juuri aikataulutuksen viitteeksi. Kilpailutuskalenteriin on hankintayksikkö arvioinut tulevat kilpailutus-tarpeet ja niiden alustavan aikataulun. (Eskola ym. 2017, luku 1: Hankintalain yleiset säännökset.)

Monet organisaatio hyödyntävät jo lähtökohtaisesti yhteishankintoja muiden hankintayksiköiden kanssa. Tämä johtaa myös siihen, että oman organisaation hankintaosaaminen jää ohueksi. Tehtiin hankinnat sitten omin voimin taikka yhteishankintana, tulisi kuitenkin olla hankintojen päälle ymmärtäviä henkilöitä myös talon sisällä eikä yksinomaan luottaa toisen hankintayksikön

tekemiin ratkaisuihin hankintoja toteutettaessa. Henkilökunnan koulutus on hankintastrategian luomisessa elintärkeää. Tämä mahdollistaa kustannusten paremman ennakoimisen tulevalla hankintasopimuskaudella, mitä ylimääräisiä kuluja hankinnasta voi organisaatiolle syntyä esimerkiksi jäte- tai asennuskustannusten muodossa ja miten hankintojen aikataulutusten kanssa tulee toimia. (Eskola ym. 2017, luku 3: Yhteishankinnat ja hankintojen varaaminen.)

Hankintastrategian tulisi olla päivittäisessä toiminnassa käytettävä ja helpottaa julkisen hankintatoimen työtä, eikä vaikeuttaa sitä. Strategia on ylipäättään työkalu, jonka avulla organisaatio laatii omat pelisääntönsä. Hankintojen kohdalla strategia voi yksinkertaisesti kertoa, miten organisaation hankinnat toteutetaan lain vaatimalla tavalla kokonaistaloudellisesti edullisimmin. (Viitala & Jylhä 2013, luku 5: Liiketoimintastrategia.)

Organisaation omat arvot ja visiot ohjaavat myös laadittavaa hankintastrategiaa. Esimerkkinä mainittakoon kilpailutuksen kohteen määrittäminen niin, että Pk-yrityksillä on siihen mahdollisuus osallistua joko yksin tai vähintäänkin ryhmittymänä. Sopimuskauden pituus, mahdolliset sanktiot ja työllistämismahdollisuudet voivat olla keinoja, joilla julkinen toimija voi vaikuttaa Pk-yritysten osallistumismahdollisuuteen ja –halukkuuteen. Selkeästi rakennettu ja jäsenelty hankintastrategia on suoraan toimeenpanokelpoinen eikä arvot jää vain kauniiksi korulauseiksi koristamaan kotisivuja tai juhlapuheissa mainittavaksi. (Hankintaturisti 2016.)

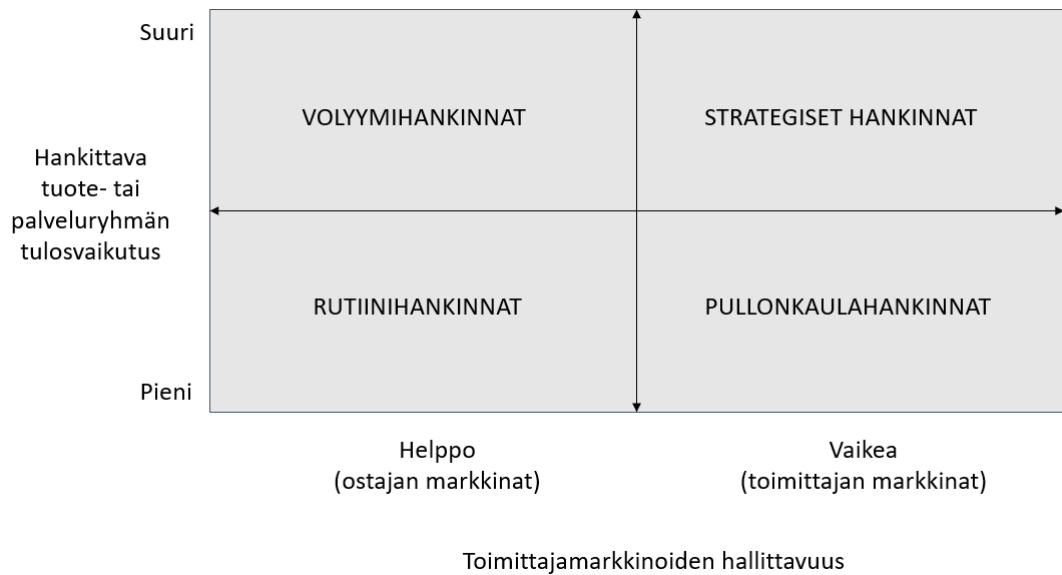
Hankintastrategian luomisessa kannattaa pohtia, olisiko syytä siirtyä ennakkoivaan eli proaktiiviseen hankintaotteeseen. Perinteinen ”ostetaan kun on tarve” -ajattelu täyttää kyllä senhetkisen tarpeen, muttei ennakoi tarpeeksi tulevaa. Kun hankintoja johdetaan suunnitelmallisesti ja katsotaan pidemmälle tulevaisuuteen, parantaa se organisaation mahdollisuuksia reagoida muutoksiin, löytämään uusia ratkaisuja jo ennakkoon sekä suunnittelemaan ja resursoimaan toimintaansa aiempaa paremmin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, s. 95–96.)

3.3 Spendianalyysi ja hankinnan määrittely

Julkisen organisaation hankinnat muodostuvat monista erilaisista tavaroista, palveluista ja urakoista. Nämä keskenäänkään ovat harvoin samanlaisia, vaan variaatioita on jokaisen ryhmän sisällä lukemattomia. Jokaisessa hankinnassa on omat erityispiirteensä, vaatimuksensa ja toimittajamarkkinansa. Jokainen hankinta on myös arvoltaan erilainen. Jotta hankinnat voidaan paremmin määrittellä, on kategoriamallinen hankintatapa yksi hyvä vaihtoehto. Tällöin tuntemus tietyn kategorian hankintoihin kasvaa kategoriassa työskentelevillä ja näiden hankintojen ominaispiirteet voidaan ottaa paremmin huomioon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, s. 146–147.)

Hankintatietojen kartoitus eli spendianalyysi on yksi kehittämistoimen kulmakivistä. Kun kerätään tarkkaa tietoa hankintamääristä, hankintaan sisältyvistä tuotteista, niiden käyttökustannuksista, käyttäjäkunnasta ja toimittajapoolista, voidaan tehdä parempaa analyysia nykytilanteesta ja peilata sitä tuleviin tarpeisiin. Spendianalyysia voidaan tehdä toimittajamarkkinoiden mukaan, puhtaasti kustannusten mukaan ja monimutkaisuuden mukaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, s. 148–149.)

Spendianalyysin tekeminen voi myös olla haastavaa, jos tieto on hajanaista eli sitä joutuu etsimään useasta eri lähteestä tai tietojärjestelmästä. Toimiva toiminnanohjausjärjestelmä hankintayksikölle on yksi ratkaisu tuottaa parempaa ja oikea-aikaisempaa dataa volyymitietojen ja kulutuksen selvittämiseksi. Analyysissä tulisi huomioida myös epäsuorat kustannukset eli mitä muuta joudutaan hankkimaan, maksamaan tai tekemään omalla työllä varsinaisen hankinnan kohteen lisäksi. Spendianalyysin pohjalta voi myös nousta uusia hankintatarpeita juuri epäsuorien kustannusten muodossa. (Huuhka 2016, s. 47–50.)



Kuva 4. Hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmittely Kraljicin matriisin mukaan (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018)

Kuvassa 4 on esitetty paljon käytetyn Kraljicin matriisin mukainen ryhmittelymalli. Hankinnat voidaan karkeasti ottaen jakaa neljään eri luokkaan riippuen markkinoilla olevasta kilpailusta, hankinnan kohteen yleisestä saatavuudesta ja niiden kustannusvaikutuksista organisaation talouteen. Rutiinihankinnoissa ja volyymihankinnoissa on paljon tarjontaa olemassa, ja hankintaryhmän sijoittuminen matriisiin on täysin organisaation omasta kulutuksesta kiinni. Rutiinihankinnoissa hankintavolyymi on pienempää ja hinnat alhaisempia, esimerkiksi voidaan mainita toimistotarvikkeet. Volyymihankinnoissa taas hankintayksikkö voi saada tuntuviakin säästöjä kilpailuttamalla, sillä jos tähän ryhmään kuuluvia tuotteita tai palveluja tilataan paljon, kappalehinnan pienikin alennus laskee vuosikustannuksia useita prosentteja. Pullonkaula- ja strategiset hankinnat ovat astetta haastavampia. Toimittajia, tuotteita ja palveluita ei ole pilvin pimein tarjolla vaan kyseessä on yleensä kohtuullisen pienet markkinat. Kilpailuttamalla ei välttämättä saada suuria säästöjä aikaan, vaan pyrkimyksenä on enemmänkin saada aikaan toimiva sopimuskausi. Pullonkaulahankintojen laskennallinen vuosiarvo organisaation taloudessa ei ole järin suuri, mutta nämä tuotteet tai palvelut ovat kuitenkin tärkeitä oman toiminnan kannalta. Strategiset hankinnat taas ovat organisaation toiminnalle kriittisiä, kalliita ja välttämättömiä. Hyvin usein myös toimittajat tämän tietävät. Hankinnat saattavat myös koostua useammasta eri osasta sekä koko hankinnan elinkaari voi olla moni-

mutkainen ja sisältää esimerkiksi huoltopalveluita tai muita vastaavia, pitkäaikaisia toimia yli hankintakauden. Strategisiin hankintoihin varsinkin tarvitaan hyvää sopimus- ja toimittajahallintaa vaikutusten kauaskantoisuuden vuoksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, s. 118–122.)

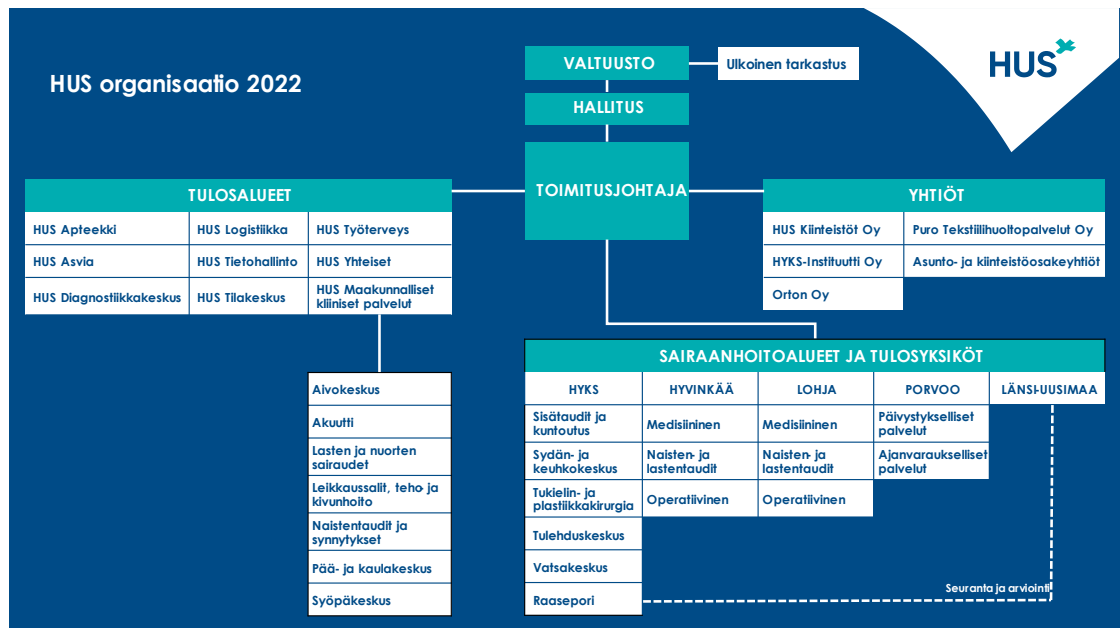
4 HELSINGIN JA UUDENMAAN SAIRAANHOITOPIIRIN KUNTAYHTYMÄ

Toimeksiantajana opinnäytetyössä on Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä eli HUS. HUS tuottaa erikoissairaanhoidon palveluita ja sen palveluiden piirissä on lähes neljännes Suomen väestöstä. Organisaatiossa on käynnissä hankintojen kokonaisvaltainen kehittäminen.

4.1 HUS lyhyesti

HUS on Suomen toiseksi suurin työnantaja ja sen palveluksessa on reilu 27 000 työntekijää. HUSin toimintaa on tällä hetkellä 23 eri sairaalassa. Lisäksi HUSiin kuuluu sairaalakiinteistöjen ulkopuolisia toimipisteitä, joissa tuotetaan sekä sairaanhoidollisia palveluita että tukitoimintoja.

HUSin omistaa sen 24 jäsenkuntaa. Näiden jäsenkuntien erikoissairaanhoidon järjestämisen lisäksi HUS tuottaa palveluita myös erityisvastuualueilleen eli Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteille (Eksote), Kymenlaakson sosiaali- ja terveystieteiden kuntayhtymälle (Kymsote) ja Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymälle (PHHYKY) sekä huolehtii lain määrittämistä valtakunnallisista vastuista. Maantieteellisesti HUSin palvelut kattavat koko Uudenmaan alueen sekä kuvantamis- ja laboratoriotutkimusten osalta Etelä-Karjalan ja Kymenlaakson alueet. HUSissa tehdään myös tutkimusta ja se toimii lääketieteellisten ja hoitotieteellisten alojen koulutuspaikkana. Tiivistä yhteistyötä tehdään alan oppilaitosten ja yliopiston kanssa.

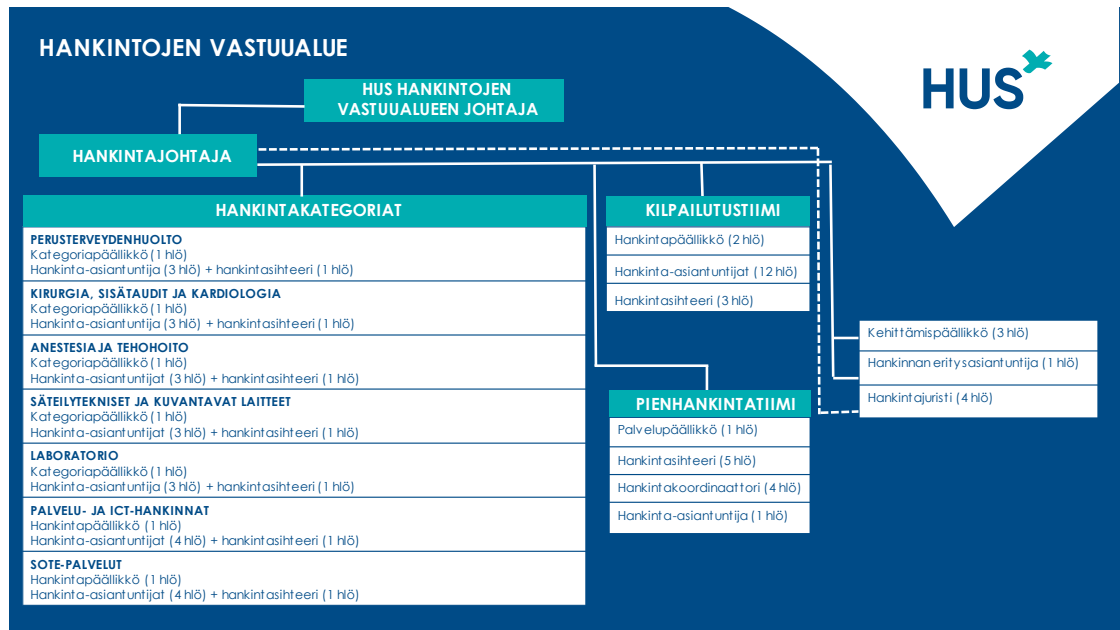


Kuva 5. HUSin organisaatio (HUS 2022)

HUSin organisaatio on jaettu valtuuston ja hallituksen lisäksi tulosalueisiin, maakunnallisiin palveluihin, sairaanhoitoalueisiin sekä yhtiöihin. Valtuusto on koottu omistajakuntien valtuutetuista, samoin hallitus. Tulosalueisiin kuuluu tukipalveluita sekä Diagnostiikkakeskus, joka tuottaa kuvantamis- ja laboratoriapalveluita. Sairaanhoitoalueita on viisi, joista yksi on hallinnollinen ja varsinaisen toiminta on sijoitettuna HYKSin alle. Maakunnallisiin klinisiin palveluihin kuuluu tällä hetkellä seitsemän tulosyksikköä, mutta organisaatiomuutoksen myötä 1.1.2023 loput sairaanhoidollisia palveluita tuottavat tulosyksiköt, eli HYKSin, Hyvinkään, Porvoon ja Lohjan alla toistaiseksi olevat tulosyksiköt, siirtyvät maakunnallisiin klinisiin palveluihin. Tulevaa maakuntamallia ja sote-uudistusta silmällä pitäen siis keskitetään eri toimintoja sairaanhoitoalueilta yhtenäisiin, koko organisaation kattaviin tulosyksiköihin sen sijaan että ne olisivat erillisten sairaanhoitoalueiden alla. Lisäksi HUSiin kuuluu neljä osakeyhtiötä, jotka tuottavat HUSille erilaisia palveluita sekä asunto- ja kiinteistöosakeyhtiötä, jotka vastaavat työsuhteasuinnosta ja muusta HUSin omistuksessa olevista rakennuksista.

4.2 HUS Hankintojen vastuualue

HUS Hankintojen vastuualue kuuluu HUS Yhteiset -tulosalueeseen. Vastuualueen johtaja raportoi suoraan toimitusjohtajalle. Hänen apunaan on hankintajohtaja, joka vastaa omalta osaltaan vastuualueen toiminnasta ja toimii myös hankintojen henkilökunnan ylimpänä esimiehenä.



Kuva 6. HUS Hankintojen vastuualue (HUS 2022)

HUS Hankintojen vastuualue koostuu seitsemästä kategoriasta, kilpailutustiimistä, pienhankintatiimistä sekä kehittämistoiminnasta. Hankintojen vastuualue on vuodesta 2019 alkaen ollut suurten muutosten pyörteissä, kun siihen on sekä yhdistetty toimintoja muualta HUSista että siirretty kolmen hankintatiimin sijaan kategorimalliin. Myös sijainti organisaation sisällä on vaihtunut HUS Logistiikasta HUS Yhteiset -tulosalueelle. Kategoriatyön käynnistäminen on edelleen ajankohtaista ja toimintaa kehitetään jatkuvasti paremman ja sujuvamman hankintatoimen aikaansaamiseksi.

HUS Hankintojen vastuualueen kategoriat ovat

- perusterveydenhuolto
- kirurgia, sisätaudit ja kardiologia
- anestesia ja tehohoito
- säteilytekniset ja kuvantavat laitteet
- laboratorio
- palvelu- ja ICT-hankinnat
- SOTE-palvelut.

Kategorioissa työskentelee kategoria- tai hankintapäällikön lisäksi kolmesta neljään hankinta-asiantuntijaa tai hankintojen erityisasiantuntijaa sekä hankintasihteeri, kokoonpano vaihtelee kategoriasta riippuen. Kategoria vastaa oman kategoriansa hankinnoista, sopimus- ja toimittajahallinnasta sekä kilpailutusten toteuttamisesta, suunnittelusta ja aikatauluttamisesta.

Kilpailutustiimissä työskentelee kaksi hankintapäällikköä sekä 12 hankinta-asiantuntijaa tai hankintojen erityisasiantuntijaa ja kolme hankintasihteeriä. Kilpailutustiimi keskittyy varsinaiseen kilpailuttamiseen eli he hoitavat kategorioiden toimeksiantojen perusteella yksittäisten tuoteryhmien tai kokonaisuuksien kilpailuttamisen. Kilpailutustiimi ei osallistu varsinaiseen sopimus- tai toimittajahallintaan samalla tavalla kuin kategoriat.

Pienhankintatiimissä työskentelee palvelupäällikön alaisuudessa hankesuunnittelija, neljä hankintakoordinaattoria ja viisi hankintasihteeriä. Hankesuunnittelija toimii uudisrakentamiseen liittyvissä tehtävissä linkkinä hankintojen vastualueen ja investointitiimin välillä, hankintakoordinaattorit hoitavat kynnysarvojen alittavien hankintojen kilpailuttamisen ja investointihankintojen tilaukset laskunkäsittelyineen ja hankintasihteerit tekevät taas nimettyjen tulosityksiköiden tilaustoimintaa sekä laskujen käsittelyä.

Kehittämistoiminnassa nimensä mukaisesti kolme kehittämispäällikköä ja hankintojen erityisaasiantuntija hoitavat raportointia ja seurantaa, vastuullisuuteen liittyvää toimintaa, ohjeistuksia, koulutuksia ja muuta kehittämistä. He ovat apuna ja tukena kilpailutuksissa sekä sparraavat kilpailuttajia tarvittaessa.

Lisäksi hankintojen vastualueen kanssa tiivistä yhteistyötä tekevät neljä hankintajuristia, joskin hallinnollisesti he kuuluvat toiseen vastualueeseen.

4.3 Anestesia ja tehohoito -kategoria

Anestesia ja tehohoito -kategoria koostuu kategoriapäälliköstä, hankintojen erityisasiantuntijasta, kahdesta hankinta-asiantuntijasta ja hankintasihteeristä. Vastualueeseen kuuluvat erilaiset anestesiaan ja tehohoitoon liittyvät tarvikkeet, laitteet ja palvelut. Valtaosa kategorian hankinnoista ovat strategisia,

sillä kyseessä on usein kriittisiä tarvikkeita ja laitteita, joita ilman ei erikoissairaanhoidon palveluita voida tuottaa. Varsinkin koronapandemian aikaan ovat kategorian vastuulle kuuluvat hankinnat nousseet avainasemaan, sillä lähes 70 % koronapotilaiden hoitoon tarvittavista laitteista ja tarvikkeista kuuluvat tähän kategoriaan. Lisäksi myös rokotuksissa käytettävät neulat ja ruiskut sisältyvät tähän kokonaisuuteen.



Kuva 7. Kategorian rooli hankintaprosessissa

Kategoria vastaa siis koko hankinnan elinkaaresta. Kun hankintatarve tunnistetaan, joko päättyvien sopimusten perusteella tai uutena ilmenneneen tarpeen mukaan, kategoria aikatauluttaa ja resursoi hankinnan. Varsinaisen kilpailutuksen hoitaa joko kategoria itse, kilpailutustiimi, pienhankintatiimi taikka ulkopuolinen konsultti, jonka työpanosta kategoria seuraa tiiviisti. Kategoria määrittelee tavoitteet kilpailutukselle ja seuraa sen etenemistä sekä antaa ohjausta käytännön toteutukseen. Myös asiakas- ja sidosryhmien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä, heiltä saadaan kilpailutukseen kliinisen puolen asiantuntijuus sekä yhdessä sovitut tavoitteet hankinnan lopputulokselle. Esimerkiksi kategorian suurin sisäinen asiakas, HUS Leikkaussalit, teho- ja kivunhoito -tulosityksikkö, on asettanut tavoitteeksi ympäristönäkökulmien huomioinnin kilpailutuksissa ja nämä otetaan aina huomioon. Käytännössä tämä tarkoittaa laitteiden elinkaaren sekä tarvikkeiden ja niiden pakkausmateriaalin

kierrätettävyyden huomiointia kilpailutuksissa. Varsinaisella hankintasopimuskaudella kategoria tekee yhteistyötä valittujen toimittajien kanssa sekä huolehtii sopimusvelvoitteiden täyttymisestä. Kun sopimuskauden loppu lähestyy, päätetään mahdollisten optiokausien käyttöönotosta, arvioidaan ja analysoidaan kulunut sopimuskausi ja suunnitellaan uuden kilpailutuksen aikataulutus. Näin homma pyörähtää taas uudelleen käyntiin alusta.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimusmenetelmä, joka toteutettiin haastatteluilla ja kyselylomakkeella. Vilka (2021) kuvaa, että laadullisen menetelmän tavoitteena ei ole yksiomaan totuus tutkittavasta aiheesta, vaan eneminkin tulkinta ja havainnointi tutkimuksen kohteesta. Koska tulokset koostuvat kokemuksista ja käsityksistä, eivät tulokset ole välttämättä mitattavissa tai suoraan verrannollisia keskenään. On huomioitava saatujen vastausten takana olevat motiivit eli mitä tarkoitusperiä vastaajilta löytyy ja miten saatuja vastauksia tulee tulkita. (Vilka 2021, luku 3: Tutkimusprosessi käytännössä.)

Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina. Puusa ym. (2020) kuvaa haastattelua myös tavoitteelliseksi keskusteluksi. Tilannetta johdatellaan haastattelijan tekemillä kysymyksillä ja se on vuorovaikutteista. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa vapaamman vastauspotentiaalin kuin täysin strukturoitu, jossa kysymyksille on olemassa valmiit vastausvaihtoehdot. Haastattelukysymykset tulee miettiä ennakkoon vastaaja silmällä pitäen, jos haastateltava ei ymmärrä kysymystä sen monimutkaisuuden tai ammattijargonin vuoksi jää vastauksetkin epämääräisiksi mikä luonnollisesti voi vaikuttaa lopulliseen analysointiin ja tutkimustuloksiin. Vastauksien perusteella voi syntyä lisäkysymyksiä, joita ei ole ennakkoon mietitty. Tutkijan ei kuitenkaan pidä heittäytyä kokonaan keskustelun vietäväksi, vaan hän on tilanteessa havainnoimassa ja keräämässä tietoa, ei antamassa omia mielipiteitään. (Puusa ym. 2020, luku 3: Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet.)

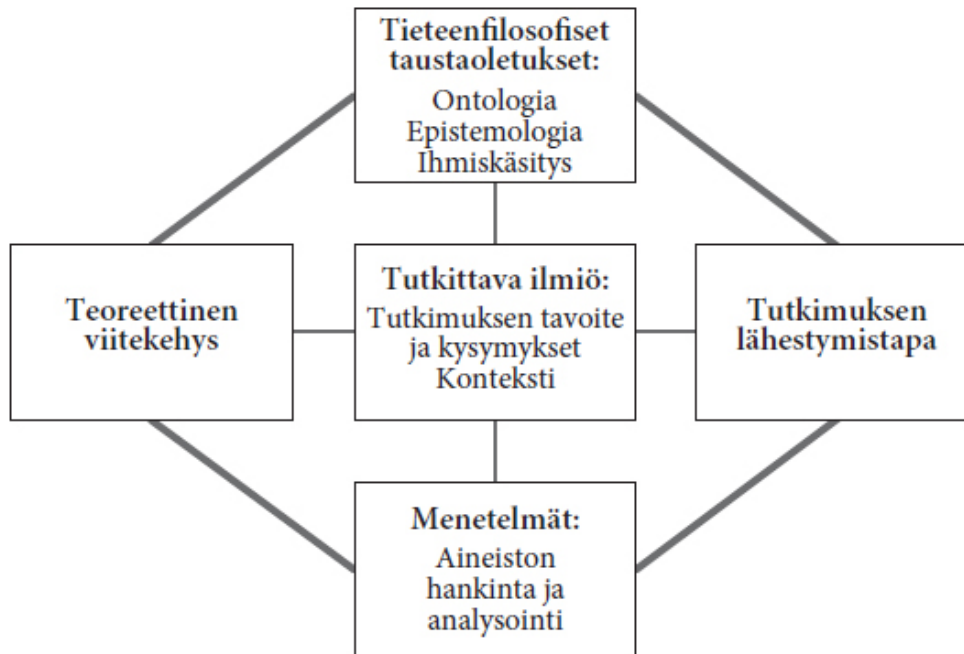
5.1 Laadullisen tutkimuksen periaatteet

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on Alasuutarin (2011) mukaan kokonaisuuden tarkastelusta. Menetelmässä ei keskitytä muuttujiin, lukuihin tai muihin tilastollisiin seikkoihin niin syvällisesti, vaan käytettävissä olevaa aineistoa

tarkastellaan toiselta kantilta. Eli havainnoidaan ja tutkitaan teoreettisin menetelmin ja vain tutkimuksen kannalta olennaisiin seikkoihin vedoten. Laadullisessa tutkimuksessa tuodaan myös eroja esille eikä yleistetä. (Alasuutari 2011, luku 2: Mitä on laadullinen tutkimus.)

Tutkimus alkaa aina tutkimisen arvoisesta aiheesta. Aihe voi tulla annettuna tai sen voi keksiä ihan itse. Puusa ym. (2020) kuvaavat aihealueen löytämistä myös kokemusperäiseksi eli tutkija on voinut kokea jotain, mitä haluaa syvemmin tutkia. Tavoitteet ja tutkimuskysymykset tulee asettaa heti alkuvaiheessa, jotta on selkeää, mitä lähdetään tutkimaan ja mitä tutkimuksella oikein loppujen lopuksi tavoitellaan. Toki on mahdollista, että näitä seikkoja tarkennetaan ja täsmennetään ensivaiheen asiaan perehtymisen jälkeen, mutta joka tapauksessa tulisi nämä seikat olla selkeänä mielessä koko prosessin ajan. (Puusa ym. 2020, luku 2: Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet.)

Kuten Alasuutari (2011) kuvaa, laadullisen tutkimuksen tärkein tehtävä on suorittaa laadullista analyysiä käsillä olevasta tutkimuskysymyksestä. Kyseessä ei kuitenkaan ole mikään kiveen hakattu totuus vaan enemmänkin viitteitä siitä, mitä tutkimuksessa on noussut esiin. Teoreettisen viitekehyksen avulla voi tutkija määritellä tarkemmin, millaista aineistoa hän tarvitsee ja mitä menetelmää kannattaa sen analysoinnissa käyttää. Aihealue tulee niin ikään rajata selkeästi, että vahingossa eksy sivuraiteille ja koko tutkimusasetelma tai -kysymys muutu matkan varrella. Laadulliselle analyysille on myös tyypillistä se, että lopullisista tuloksista voidaan saada monenlaisia vastauksia eri tutkimuskysymyksiin. (Alasuutari 2011, luku 4: Teoreettinen viitekehys ja metodi.)



Kuva 8. Tutkimuksen kokonaisuus (Puusa ym. 2020)

Kuvassa 1 on esitetty Puusan ym. (2020) kuvaama laadullisen tutkimuksen kokonaiskuva. Tutkimukseen kuuluu olennaisesti tutkittava ilmiö eli mitä tutkimuksella tavoitellaan ja miten asetetut kysymykset istuvat asetettuun tavoitteeseen. Tulee pohtia lähestymistapa, miten tutkimusta on kannattavaa lähteä suorittamaan. Mitä menetelmiä on järkevä käyttää ja miten analysoitavaa aineistoa oikein hankitaan. Samalla tulee perehtyä, miten asia on, mitä tietoa siitä on tällä hetkellä saatavilla ja mikä on tutkimuksen näkökulma. Teoreettinen viitekehys kulkee tässä rinnalla ja antaa suunnan tutkimukselle. (Puusa ym. 2020, luku 1: Tieteenfilosofia ja laadullisen tutkimuksen taustaoletukset.)

5.2 Tutkimusaineisto

Aineiston kerääminen toteutettiin haastatteluilla. Haastattelut suoritettiin sekä henkilökohtaisilla haastattelulla että kyselylomakkeen avulla. Kyseessä ovat siis puolistrukturoidut haastattelut. Jotta voidaan välttyä ennako-odotuksilta tai vastaajaa ohjaavalta kysymyksenasettelulta, ovat kysymykset pääsääntöisesti omin sanoin vastattavia eikä valmiita vastausvaihtoehtoja. Tällä pyritään saamaan kattavaa näkemystä asiaan rajatulta, ennalta määritetyltä vastaajajoukolta. Lomakekyselyä voidaan käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa, vaikka se yleensä mielletään enemmän määrällisen tutkimuksen välineeksi. Tässä kyseisessä tapauksessa todettiin, että lomakkeen kysymysten asettelu

ja vastausten saaminen omin sanoin kerrottuna palvelee paremmin tutkimuksen tavoitteita ja niitä voidaan helpommin hyödyntää sekä toimintaohjetta laadittaessa että kategorian toimittajayhteistyön parantamisessa, toisin kuin numerollista arviointia tai tuloksia.

Haastattelut suoritettiin 2.12.2021, kyselylomakkeen vastausaika oli 30.12.2021-31.1.2022. Haastatteluissa ja lomakekyselyssä selvitettiin nykytilaa sekä haettiin uusia toimintatapoja sopimus- ja toimittajahallinnan kehittämiseksi. Vastaajina olivat sekä anestesia ja tehohoito -kategorian työntekijöitä, että toimittajat, joiden kanssa on olemassa strategiseksi hankinnoiksi luokiteltuja hankintasopimuksia ja jotka tulevat myös jatkossa suurella todennäköisyydellä olemaan strategisten hankintojen sopimuskumppaneita.

Haastattelut suoritettiin vallitsevan etätyösuosituksen vuoksi Teamsin välityksellä. Haastatteluun osallistui kaksi kategorian työntekijää. Heillä molemmilla on kokemusta nykytilasta sekä ajatuksia kehittämistoimenpiteisiin. Haastattelussa kartoitettiin työntekijöiden näkemykset nykytilaan, mitä kehittämistarpeita on noussut esille ja miten nämä nousseet kehittämistarpeet voitaisiin hyödyntää tulevassa toiminnassa. Haastattelussa esitetyt kysymykset löytyvät liitteestä 1.

Lomakehaastattelu soveltuu käytettäväksi sellaisen aineiston keräämiseen, jossa tavoitteena on saada rajatun vastaajakunnan näkemyksiä esiin. Yksilöhaastatteluina tehdyt haastattelut voidaan niin ikään rajata koskemaan vain tiettyä osa-aluetta, jolloin punainen lanka ei pääse katoamaan ja pysytään aiheessa. Haastatteluiden kysymykset tulee myös laatia niin, ettei koko kysely koostu kyllä tai ei -vastauksista. (Vilkkä 2021, luku 4: Määrällinen tutkimusmenetelmä käytännössä.)

Lomakekysely lähetettiin sähköpostilla 39 eri henkilölle. Henkilöt edustivat 12 eri toimittajaa, jotka toimittavat nimenomaan anestesia ja tehohoito -kategorian strategisiin hankintoihin sisältyviä laitteita ja tarvikkeita. Jokaisella toimittajalla on HUSin kanssa useampi sopimus, osalla myös muiden kategorioiden omistamia. Kyselyssä kuitenkin painotettiin nimenomaan anestesia ja tehohoito -kategorian näkökulmaa. Lomakehaastattelun kysymykset on niin ikään koottu liitteeseen 2.

Yksilöhaastattelut litteroidaan ja analysoidaan. Analysoitaessa saatua ja kerättyä aineistoa, tulee miettiä, kuinka paljon tulosta yleistetään. Yleistämisen kohdalla saattaa tulla olettamus, että saatu tulos tulee olla monistettavissa myös muihin vastaaviin tapauksiin. Täytyy kuitenkin muistaa, että kyseessä on ainutkertainen tilanne, joka ei välttämättä ole toistettavissa täysin samanlaisena enää toista kertaa, saati sitten useammin. Toki tehtyjä havaintoja tulee voida yhdistää, jotta jotakin tulosta ylipäättään saadaan aikaan, mutta edelleen tulee muistaa, ettei kaikkea voi niputtaa yhteen kasaan. Tutkijan tulee miettiä, miten hän tekee yhdistämistä milläkin aineistoin osalla. (Alasuutari 2011, luku 8: Interaktio.)

Kuten Ranta ja Kuula-Luumi (2017) painottavat, tulee aineiston olla kerätty ja jäsennelty niin, että siitä tutkija löytää tutkimuskysymykseensä keskeisesti liittyvät vastaukset ja että aineisto säilytetään asianmukaisesti myöhempää käyttöä tai tarkastelua varten. Anonymisointi on tärkeä osa käsittelyprosessia. Haastateltavan tunnistetietoja voidaan joko muuttaa, poistaa tai kategorisoida. Muuttamisella esimerkiksi nimi vaihdetaan Matti Meikäläiseksi. Poistamisella häivytetään esimerkiksi yhteystiedot. Kategorisoinnilla tarkka asuinpaikka vaihdetaan epämääräisemmin kuvatuksi, Keravan sijaan käytetään ilmaisua pikkukaupunki Pääkaupunkiseudun tuntumassa. (Ranta ym. 2017, luku 20: Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC.) Ruusuvuori ja Nikander (2017) puolestaan kuvaavat litteroinnin eli haastattelun puhtaaksikirjoituksen tarkkuustason määrittely on tärkeää. Litteroinnissa ei ole tarpeen mainita huokauksia tai asennonvaihtoja, ellei tutkimuskysymys tätä eritoten edellytä. Tavoitteena on saada tutkimuksen kannalta tärkein anti tuotua litteroinnin kautta kirjalliseen muotoon. (Ruusuvuori ym. 2017, luku 21: Haastatteluaineiston litterointi.)

5.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Alasuutari (2011) painottaa, että haastattelutilanteessa saatuja vastauksia ei pidä ottaa täysin sellaisenaan tutkimustuloksena. Saatuja vastauksia tulee analysoida sekä tarkastella eri näkökulmista. Haastattelun nauhoittaminen helpottaa analysointia, mutta varsinkin sen videointi ottaa huomioon sanattoman viestinnän haastattelutilanteessa. Videointi onkin suositeltua, eritoten jos kyseessä on ryhmähaastattelutilanne. (Alasuutari 2011, luku 8: Interaktio.)

Yksilöhaastattelut tallennettiin ja litteroitiin. Saadut vastaukset luokiteltiin ja jaettiin nykytilaa kuvaaviksi sekä kehittämisehdotuksiksi. Yläluokkana luokittelussa käytettiin strategisen hankinnan tunnistamisen ja määrittelyn hankaluutta, sopimus- ja toimittajahallinnan toimimattomuutta sekä sopimus- ja toimittajahallinnan kehittämisen ehdotuksia.

Anestesia ja tehohoito -kategorian suurimmille strategisten hankintojen toimittajille lähetettiin kysely sähköpostitse. Vastaavasti kyselylomakkeella suoritettua haastattelua luokiteltiin ja jaoteltiin yksilöhaastattelujen mukaisesti. Vastauksia saatiin yhteensä 10 kappaletta. Vastausprosentti oli siis 25 %, mikä oli suhteellisen vaatimaton, mutta antoi kuitenkin jonkinlaisen käsityksen toimittajien näkökannasta.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan saatuja tuloksia sekä kehittämisehdotuksia. Yksilöhaastattelu suoritettiin kahdelle henkilölle ja lomakekyselyyn vastasi 10 henkilöä. Haastattelut suoritettiin henkilökohtaisesti yhdellä haastattelukerralla per vastaaja, ja lomakekyselyyn oli mahdollista vastata kuukauden ajan.

6.1 Yksilöhaastatteluiden tulokset

Yksilöhaastattelut suoritettiin kahdelle kategorian työntekijälle. Haastattelukysymykset on koottu liitteeseen 1. Yksilöhaastatteluihin liittyvät haastattelukysymykset ja niiden tulokset on koottu tähän teemoittain.

Taustatiedot

Kummallekin vastaajalle työvuosia hankintojen parissa on kertynyt, toiselle 2,5 vuotta ja toiselle 15. Toinen vastaajista on hoitanut hyvinkin erilaisia hankintoja laidasta laitaan, ihan pienistä hankinnoista suuriin sote-palvelukokonaisuuksiin. On ollut tarvikehankintaa, palveluhankintaa ja viimeisimpänä myös laitehankintoja. Toinen vastaaja on taas keskittynyt vain laitehankintoihin, sekä pieniä että isompia kokonaisuuksia. Kumpikin vastaajista on käyttänyt pääsääntöisesti avointa menettelyä ja nyt uusimpana dynaamista hankintajär-

jestelmää. Toiselle on kertynyt kokemusta lisäksi neuvottelumenettelystä, kilpailullisesta menettelystä ja muutaman kerran kokeillut myös sähköistä huutokauppaa.

Strategiset hankinnat

Kysymys strategisen hankinnan tunnistamisesta ja sen määrittämisestä askarutti kumpaakin vastaajaa. Molemmat nostivat esiin sekä eurot eli hankinnan arvon, että hankinnan kohteen kriittisyyden käyttäjille. Toinen vastaajista vielä lisäsi, että mieltää strategiseksi hankinnaksi sellaisen, jota ilman ei tulla toimeen eli tulee olla voimassa oleva sopimus koko ajan. Myös kollegoita tarvittaessa konsultoidaan, jos määrittäminen ei muuten onnistu. Toinen vastaajista koki, että avoin menettely sopii strategisen hankinnan hankintamenettelyksi hyvin. Myös dynaaminen menetelmä sai kannatusta kummaltakin. Toinen vastaaja taas nosti esiin, että ennemminkin hankinnan kohde kuin sen strategisuus määrittää paremmin käytettävän hankintamenetelmän. Avoin menettely sai häneltäkin kannatusta, joskin mainitsi että voi se joissain tapauksissa olla myös joku toinen menettely.

Tämänhetkinen tilanne sopimus- ja toimittajahallinnan osalta

Tämänhetkinen tilanne sopimus- ja toimittajahallinnassa oli molempien mielestä riittämätön tai keskinkertainen. Tulisi paremmin perehtyä ja käydä läpi olemassa olevia sopimuksia. Vastauksista nousi esiin yhteistyön lisäämisen tarve, vaikka yhteistyötä tehdään toimittajien kanssa ei sitä silti tehdä tarpeeksi. Vuosittaiset palaverit puuttuvat, samoin toiminnanohjausjärjestelmä, jonka avulla siitä saataisiin järjestelmällisempää.

Vastaajilta pyydettiin nostamaan esiin selkeitä kehittämisen kohteita tämänhetkisessä tilanteessa. Molemmat peräänkuuluttivat työkalun saamista eli toiminnanohjausjärjestelmää. Tämän koettiin helpottavan järjestelmällistä seuranta, niin sopimusten määrässä kuin niiden käytöstäkin. Toinen vastaajista painotti, että hän ei pysty mitenkään sanomaan paljonko on kulutusta miltäkin sopimukselta tai kuinka monta sopimusta on jollakin toimittajalla. Näiden tietojen puuttuessa on haastavaa tehdä järjestelmällistä sopimus- tai toimittajahallintaa. Puute nähtiin erittäin haasteellisena, varsinkin jos ei ole ollut pitkään ta-
lossa.

Sopimuskauden aikaisten tapahtumien huomiointi jäi vastausten perusteella heikoksi. Lähinnä keskityttiin huonosti meneviin asioihin, sillä resurssipula ei anna myöten parempaan perehtymiseen. Toinen vastaajista nosti esiin, että on mahdollista vain käsitellä hinnankorotukset tai reklamaatiot. Toimittajien kanssa ei ole mahdollista pitää vuosipalavereita tai muita yhteistyötapaamisia. Tähän vaikuttaa myös muu työtilanne resurssipuutosten lisäksi. Toinen vastaaja taas painotti tilausmäärien seurannan mahdottomuutta eli ei tiedetä, onko jokin sopimus saavuttanut jo ennakoidun arvon vai ei. Kumpikaan vastaaja ei kehdunut tilannetta hyväksi.

Kehittämistoimet ja -ehdotukset sopimus- ja toimittajahallintaan

Haastattelussa kysyttiin mielipidettä tai ehdotuksia sopimuskauden aikaisen toiminnan parantamiseksi. Molemmat vastaajat peräänkuuluttivat jälleen toiminnanohjausjärjestelmää. Lisäksi ehdotettiin bonus-sanktio -järjestelmää, jota vastaaja on aiemmissa tehtävissään hyödyntänyt. Järjestelmän tarkoituksena palkita sopimuskumppania hyvin tehdystä työstä eikä vain rangaista sanktioiden muodossa. Tämän järjestelmän käyttö vaatisi säännöllisiä palavereita joissa seurataan, miten sopimuskauden tarkastusajanjaksolla on sujunut. Niin ikään toivottiin lisää aikaa sopimus- ja toimittajahallinnan hoitamiseen.

Toimittajayhteistyön parantamiseen saatiin samankaltaisia vastauksia. Toinen vastaajista koki jäsennellyn ja mahdollisesti valmiin mallin mukaan toimivan yhteistyön olevan hyvä alku. Samoin järjestelmällisyys ja suunnitelmallisuus ylipäättään. Myös suurimpien toimittajien keskittäminen tietyille kategorian henkilöille voisi tuoda parempaa yhteistyötä. Keskittämisen voi miettiä joko tuoter ryhmäkohtaisesti tai alakategoriakohtaisesti. Saatiin myös ideaalitalanteen kuvaus eli tilanne, jossa on koko ajan tiedossa missä mennään niin sopimuksen kanssa yleisesti kuin esimerkiksi kulutustietojen osalta. Tämän koettiin parantavan myös käyttäjäyksiköiden kanssa tehtävää yhteistyötä.

Kumpikin vastaajista kaipasi apuvälineiksi parempaan sopimus- ja toimittajahallintaan niin toiminnanohjausjärjestelmää kuin lisää henkilökuntaa. Koettiin, että tällä hetkellä ei vain ole aikaa siihen paneutua eikä voida kuin sammutella tulipaloja.

Uusien tuotteiden, menetelmien ja laitteiden tulo sopimuskauden aikana sai vastaajat pohtimaan käytettävissä olevia hankintamenetelmiä ja sopimuksen tärkeyttä. Toinen korosti, että jo sopimusluonnoksessa tulisi olla mainittuna sopimuskauden aikana uutuustuotteen, -laitteen tai -menetelmän mahdollistava lauseke ja tietoa tulisi toimittajan taholta myös aktiivisesti tuottaa kategorialle. Sopimuslauseketta kannatti myös toinen vastaaja. Lisäksi nostettiin esiin dynaamisen hankintajärjestelmän antamat mahdollisuudet eli siihen voi helposti saada mukaan uusia tuotteita tai toimittajia. Avoimella menettelyllä kilpailutettu pitkäaikainen sopimus voi sitoa liikaa eikä sopimus yleensä anna joustovaraa. Tätä voi vastaajan mielestä toki pyrkiä välttämään solmimalla lyhyitä sopimuskausia tai huomioimaan irtisanomispöytäkirjat tarpeeksi hyvin jo sopimusta luonnosteltaessa.

Suunnitteluvaiheen ja ajankäytön kehittäminen

Sopimus- ja toimittajahallinnan huomiointi jo hankinnan suunnitteluvaiheessa sai molemmilta vastaajilta huomion markkinakartoituksen tekemisestä. Painotettiin niin ikään sopimusluonnoksen tärkeyttä ja toisaalta myös peräänkuulutettiin toimittajien kanssa tapahtuvaa vuoropuhelua, jolloin myös heidän näkemyksensä pääsee esille.

Vastaajat pohtivat myös kysymystä siitä, kuinka kauan aikaa tulisi varata strategisen hankinnan sopimus- ja toimittajahallintaan ylipäätään koko kategorian osalta ja miten se voitaisiin tulevaisuudessa toteuttaa. Vastauksien perusteella aikaa tähän tulisi allokoida entistä enemmän. Ehdotettiin muun muassa viikkopalaveria kategorian kesken, jossa voitaisiin käydä läpi tärkeimpiä asioita ja mahdollisesti jokin projektikalenteri, jota voisi hyödyntää. Toinen vastaaja taas pohti, että aiemmassa tehtävässään oli suunnitellut palaverit neljännesvuosittain kaikkein tärkeimpien hankintasopimusten osalta. Hän painotti, että toimittajatapaamisiin pitää myös pystyä valmistautumaan eli saattaa vaatia ihan täyspäiväistä toimittajahallintaan keskittynyttä henkilöä. Vastaavasta järjestelystä hänellä on aikaisempaa kokemusta.

6.2 Lomakekyselyn tulokset

Lomakekyselyn linkki lähetettiin suurimmille toimittajille, jotka tekevät yhteistyötä kategorian kanssa. Lomakekysely kysymyksineen liitteenä 2. Lomakekyselyyn liittyvät haastattelukysymykset ja niiden tulokset on koottu tähän teemoittain.

Taustatiedot

Taustatietoina vastaajilta kerättiin tieto vastaajan yhteistyön kestosta HUSin kanssa, edustaman yrityksen tekemän yhteistyön kestosta ja edustaman yrityksen olemassa olevien hankintasopimusten määrästä. Lähes kaikki vastaajat ovat tehneet HUSin kanssa yhteistyötä yli viisi vuotta, vain yhdellä oli pienempi kokemus (1–5 vuotta). Kaikkien vastaajien edustama yritys on puolestaan toiminut HUSin kumppanina yli viisi vuotta. Lähes kaikkien vastanneiden edustamalla yrityksellä on enemmän kuin 10 voimassa olevaa hankintasopimusta HUSin kanssa, kahdella taas sopimuksia oli vähemmän (5–10 kappaletta).

Nykyinen yhteistyö HUSin hankintojen sekä anestesia ja tehohoito -kategorian kanssa

Tähän saatiin monenlaisia vastauksia. Yhteistyön kerrottiin olevan hyvää tai sujuvaa kahdeksan vastaajan mukaan, toisaalta kaksi vastasi kokevansa yhteistyön kohtalaiseksi. Eräs vastaaja nosti esiin, että parantumista on tapahtunut vuodesta 2019 alkaen, jota aiemmin toiminta oli ala-arvoista. Vastauksien perusteella on pientä epäselvyyttä edelleen siinä, kehen ottaa yhteyttä näin massiivisessa organisaatiossa ja huomautettiin myös viiveistä viestien vastauksissa. Näin koki neljä vastanneista. Muutama yksittäinen vastaus nosti esiin tarjouspyyntöjen tason laskun, sopimusten päällekkäisyydet, hankintatoimen henkilöstön vaihtuvuuden näkymisen tai lähiaikoina käyttöön otetun dynaamisen hankintajärjestelmän hankaluudet.

Kategorian kanssa toimimiseen saatiin pääasiassa samankaltaisia vastauksia, mutta muutama seikka nosti päätään. Seitsemän vastaajista koki yhteistyön kategorian kanssa olevan melko hyvää, hyvää tai erinomaista. Kaksi vastaajista koki yhteistyön kohtalaiseksi. Yksi vastaajista totesi, että ”*Asiasta riippuen*

välillä hyvin ja välillä kättä vääntäen”. Hyvää keskusteluyhteyttä kuitenkin painotettiin sekä kehuja annettiin kategorian asiantuntemuksesta muutaman vastaajan toimesta.

Yhteistyöhön liittyvät toiveet tulevaisuuteen liittyen

Toiveita kategorian kanssa tehtävään yhteistyöhön tulevaisuudessa saatiin monia erilaisia vastauksia. Ehdotettiin tuotekoulutuksia myös hankinnan työntekijöille, jotta tarjouspyyntöjen valmisteluista saataisiin laadukkaampia ja entistä tasapuolisempia ilman, että ne selkeästi suosivat jotain tiettyä toimittajaa tai tuotetta. Yhteistyön lisäämistä ja kehittämistä pidettiin niin ikään tärkeänä, vaikka vastaaja ei suuria muutoksia kaivannutkaan. Järkevän keskusteluyhteyden säilyttämistä pidettiin tärkeänä erään vastaajan toimesta. Peräänkuulutettiin myös asiantuntijoiden vaikutusmahdollisuuksia tarjouspyyntöjen valmisteluvaiheessa ja samalla huomautettiin, että halvalla ei välttämättä aina saa hyvää. Sama vastaaja toi myös esiin koulutusten tärkeyden ja koulutuksen huomioimisen tarjouspyynnössä, esimerkkinä ehdotettiin sertifikaatin vaatimista kouluttajalta. Kaksi vastaajaa nosti myös yhteyshenkilöiden nimeämisen tärkeänä asiana esiin, kasvoton yhteissähköpostiosoite ei koeta mielekkääksi vaan mieluummin yhteistyötä tehdään ihan henkilötasolla. Ylipäätään dialogia ja yhteistyötä painotettiin neljässä vastauksessa. Yksi vastaus koski HUS Logistiikan Materiaalinhallinnan lähettämiä sopimusten jatkopyyntöjä ja niiden hankalaa käsiteltävyyttä sekä epäselvyyttä, mihin kyseiset pyynnöt lähetetään.

Vastaajia pyydettiin pohtimaan, kuinka usein on tarpeen järjestää yhteistyöpalavereita hankintasopimukseen liittyen. Kuusi vastaajaa totesi, että kerran vuodessa riittää. Kahden vastaajan mielestä 1–2 kertaa vuodessa on sopiva määrä tavata ja kaksi muuta vastaajaa taas koki, että tapaamisia on hyvä olla useammin kuin kaksi kertaa vuodessa.

Näiden yhteistyöpalavereiden sisältöön saatiin taas erilaisia vastauksia. Neljä vastaajista toivoi käytävän läpi sopimuksen yleistä tilaa. Toimitusvarmuus nousi kuudella vastaajalla esiin. Tuotemuutoksia ja uusia tuotteita toivoi käsiteltävän yhteensä kuusi vastaajista. Myös loppukäyttäjiltä toivottiin palautetta neljän vastaajan toimesta. Tulevista tarjouspyynnöistä halutaan tietoa kahden vastauksen mukaan. Yksi vastaajista ei osannut ottaa tähän kysymykseen kantaa lainkaan.

Yhteistyön parantaminen

Kaksi vastaajista painotti läpinäkyvyyttä sekä avointa ja rehellistä kommunikaatiota. Yhteistyöpalaverit saivat kannatusta kolmelta vastaajalta. Eräs vastaaja ehdotti vastinpariajattelun hyödyntämistä, jossa kummallakin puolella on kasvot eikä vain yhteissähköposti. Peräänkuulutettiin myös tietoa tuotteiden loppukäyttäjistä, jotta tuotekoulutuksia ja mahdollisten puutteiden korvaavuuksia voidaan selvittää nopeammin. Eräessä vastauksessa nostettiin esiin markkinavuoropuhelut, jotka vastaaja koki todella tärkeäksi. Yksi vastaajista moitti lakitoimiston käyttämistä, sillä he eivät tunne hankinnan kohteita lainkaan. Kaksi vastaajista ei osannut tähän kysymykseen vastata.

Sopimuskauden aikaisen yhteistyön huomiointi kilpailutusvaiheessa

Kyselyssä pyydettiin mielipidettä siitä, miten sopimuskauden aikainen yhteistyö voidaan huomioida paremmin jo hankintojen kilpailutusvaiheessa. Tässä vastauksissa nostettiin esiin tarjouspyynnössä vaadittavat ehdot yhteistyöstä, esimerkkinä annettiin toimittajan tiloihin tai varastoihin vierailuja. Ehdotettiin myös keskustelua huollon, ylläpidon ja toimitusten yksityiskohdista ja miten asioita voidaan sujuvoittaa. Huomautettiin myös, että isot linjamuutokset vaativat resursseja ja hankintojen toivottiin myös neuvotellen lähestymään optioista. Laitehankintoja silmällä pitäen ehdotettiin vaatimalla koulutussuunnitelmaa ja selvittämällä, onko tarjoajalla todella panostettu tuotekoulutuksiin.

Avoimuutta ja tuote-esittelyiden tärkeyttä painotettiin ja tietopyyntö tai markkinakartoitus koettiin edellytyksenä hyvälle yhteistyölle jo ennen tarjouspyynnön julkaisua. Myös toinen vastaaja nosti esiin kilpailutusten tasavertaisuutta avoimuuden avulla ja painotettiin, että tulee valita oikea tuote käyttöön eikä niinkään ”oikea toimittaja”. Esiin nostettiin niin ikään vaatimus erilaisista raportointivelvollisuuksista ja säännöllisistä tapaamisista. Tämän esille tuonut vastaaja painotti kilpailutusvaiheen valmistautumista kaikkein tärkeimpänä ja peräänkuulutti vastuuhenkilöä, joka ymmärtää tuotteiden tai alan ja kilpailutuksen roolin. Eräs vastaaja huomautti, että dynaamisen hankintajärjestelmän sisällä tehtyjä kilpailutuksia on jouduttu keskeyttämään, koska toimittajat ovat huumanneet tarjouspyynnön sisältävän tuotteita, joista on jo voimassa olevat sopimukset. Hän niin ikään kaipasi kunnollista tietopyyntöä, jossa vastausaikaa

on tarpeeksi, jotta tarjouspyynnöt voidaan valmistella paremmin. Lisäksi toivottiin, että hankintapäätöksistä ei poistettaisi tarjottujen tuotteiden tietoja päätöksen läpinäkyvyyden takaamiseksi. Yksi vastaajista ei osannut vastata mitään.

Vastaajilta haluttiin myös näkemyksiä lisäarvopalveluista, joita voitaisiin hyödyntää erilaisissa tarvike- ja laitehankinnoissa. Viisi vastaajaa ei osannut tähän vastata, ja yksi epäili kyselyn tulleen väärälle henkilölle. Kolme vastanneista nosti koulutuspalvelut tässä kohtaa esiin. Malliksi tarjottiin esimerkkinä academy – järjestelmää tai vastaavaa. Yksi vastaajista ehdotti esittelypalvelua, joka tuotettaisiin jo ennen kilpailutusta. IT-ratkaisut ja huoltopalvelut koettiin taas lisäarvoa tuovana asiana toisen vastaajan toimesta.

6.3 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Kolme kovaa käsitettä ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Nämä ovat Puusan ym. (2020) mukaan tärkeimmät luotettavuutta arvioitaessa. Uskottavuuteen vaikuttaa tulokset sekä käytettyjen menetelmien että analyysin suurelta yleisöltä saama hyväksyntä. Luotettavuus näkyy asiantuntevassa tutkimusotteessa ja ammattimaisesta lopputuloksesta sekä selkeistä perusteluista. Eettisyys on luonnollisesti etiikan huomiointia koko prosessin aikana. Tutkimuksessa ei ole käytetty kyseenalaisia menetelmiä tai siitä aiheutu haittaa sitä suoritettaessa tai sen jälkeen. Myös tietosuojia on huomioitava vaadittavalla tavalla. (Puusa ym. 2020, luku 5: Laadullisen tutkimuksen luotettavuus.)

Koska laadullinen tutkimus nojaa haastatteluihin, havainnointiin ja erilaisiin muihin lähteisiin, ei se välttämättä ole täysin aukoton tai luotettava. Alasuutari (2011) kuvaa hyvin, kuinka haastattelija ei voi satavarmaksi sanoa puhuvatko haastateltavat totta vai onko mukana palturia tai liioittelua. Tutkija voi toki erilaisin taustamenetelmin yrittää selvittää vastausten todenperäisyyttä, mutta jos kyse on subjektiivisesta kokemuksesta tai mielipiteestä, ei selvittelystä välttämättä ole hyötyä. Myös yhteiskunnalliset normit, esimerkiksi edelleen voimissaan olevat mies/naiskäyttäytymismallit, saattavat vaikuttaa haastateltavan vilpittömyyteen. Eihän sitä raavas mies kehtaa kertoa katselevansa paljonkin romanttisia komedioita. (Alasuutari 2011, luku 5: Faktanäkökulma.)

Lomakehaastattelun vastausprosentti jäi vaatimattomaksi, joten luonnollisesti-
kaan tutkimus ei ole täysin aukoton mutta hyvinkin suuntaa antava niin nykyti-
lan osalta kuin toiveista, miten jatkossa sopimuskaudella voidaan asioita hoi-
taa. Kyselylomake tehtiin tarkoituksella niin, että vastaukset annettiin omin sa-
noin kerrottuna jotta niitä voidaan hyödyntää kehittämistoimissa, toimintaoh-
jeen luomisessa ja tulevaisuudessa parempaa toimittajayhteistyötä luodessa.
Vallitseva pandemiatilanne ei mahdollistanut toimittajien henkilökohtaista
haastattelua, jonka takia ei voitu esittää tarkentavia kysymyksiä. Tästä syystä
jäi varmasti jotain vielä huomioimatta ja jota voidaan jatkossa selvittää ja ke-
hittää, kun saadaan sopimus- ja toimittajahallinta kunnolla otettua haltuun. Ka-
tegorian sisäinen näkökulma on taas hyvinkin kuvaava sekä todenmukainen
omaan kokemukseen perustuen, ja tulevaisuutta katsotaan odottavin ja avoi-
min mielin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten voidaan parantaa anestesia ja te-
hohoito -kategorian strategisten hankintojen sopimus- ja toimittajahallintaa
sekä luoda tähän sisäinen toimintaohje. Tavoitteen saavuttamiseksi suoritettiin
haastatteluja kategorian työntekijöille ja toimittajien edustajille lähetettiin kyse-
lylomake.

Haastattelujen perusteella selvisi, että nykytila kategorian strategisten hankin-
tojen tunnistamisessa tai sopimus- ja toimittajahallinnassa ei ole kovin hyvä.
Strategisen hankinnan tunnistaminen ja määrittely on epäselvää ja siinä käy-
tetään erilaisia indikaattoreita kuten hankinnan arvo, laajuus ja kriittisyys. Sel-
keää linjausta ei osata käyttää. Tämä siitäkkin huolimatta, että hankinnoilla on
työkalunaan Kraljicin matriisiin perustuva jaottelu apukysymyksineen (Juuma
2018).

Erilaisten hankintamenetelmien käyttö ei ole niin monipuolista kuin se voisi
olla, tämä osin johtuu ajan puutteesta ja menetelmien vieraudesta sekä tulok-
sellisuustavoitteista. Käytössä ei ole tarvittavia resursseja kuten järjestelmiä
tai tarpeeksi tekijöitä eli kilpailuttajia. Aika on kortilla eikä ehditä paneutumaan

sopimus- ja toimittajahallintaan niin kuin pitäisi tai haluttaisiin, vaan keskitytään vain puskemaan kilpailutuksia ja hankintapäätöksiä ulos, jotta saadaan hankinnat sopimuksille.

Kehittämistoimiksi esitetään hankinta- tai toimittajahallintajärjestelmää, joka toimisi työkaluna sopimus- ja toimittajahallinnassa. Järjestelmän avulla voidaan paremmin seurata sopimuskauden aikaisia tapahtumia kuten tilausmääriä ja siitä olisi saatavilla myös muutakin sopimushallinnan kannalta tärkeää tietoa. Järjestelmällisemmällä, ennakkoon sovitulla työskentelymallilla voidaan parantaa ajankäytön suunnittelua, tehostaa toimittajayhteistyötä seurantapalaverien muodossa ja saadaan parempi kokonaiskäsitelmä kategorian sopimuksista ja niiden tilasta. Lisärekrytoinneilla parannetaan kokonaistilannetta, kun taakkaa voidaan jakaa useammalle henkilölle. Sopimusten sisällön muotoiluun voi kiinnittää parempaa huomiota esimerkiksi tuotelisäysten tai irtisanomismahdollisuuksien osalta. Dynaamisen hankintajärjestelmän hyödyntäminen mahdollistaa uuden teknologian joustavan käyttöönoton. Tulisi miettiä myös muita hankintatapoja kuin omaksi ostamista, esimerkiksi käyttökorvaustoiminnan laajentamista kategorian laitehankintoihin. Myös selkeä allokointi viikoittaisesta tai kuukausittaisesta työajasta vain sopimus- ja toimittajahallintaan auttaisi pitämään tilanteen paremmin hallussa. Toimittajayhteistyöhön kaivataan niin ikään jäseneltyä, valmiiksi mietittyä yhteistyömallia, jota voi hyödyntää päivittäisessä työssä. Strategisissa hankinnoissa on hyvä myös miettiä, voisiko hankintasopimukseen sisällyttää myös toimittajaa innostavaa bonusjärjestelmää, jossa hyvin tehdystä työstä palkitaan. Tällöin sopimuskaudella olisi tarjolla muutakin kuin pelkkää keppiä sanktioiden muodossa.

Lomakekyselyn perusteella vastaajat ovat tehneet pitkään HUSin kanssa yhteistyötä ja tällä hetkelläkin kumppanuussuhde oli voimassa. Näin ollen vastaajilla on ollut hyvä näkemys käytäntöihin aiemmin, nyt ja rakentavaa ehdotusta jatkoa silmällä pitäen. Nykyinen yhteistyö koettiin pääsääntöisesti sujuvaksi. Muutama moite tuli epäselvästä ja kasvottomasta organisaatiosta eli sisäinen työnjako ja vastuut eivät ole toimittajapuolelle täysin selviä. Lisäksi koettiin, että tarjouspyynnöt tai dynaamiset hankintajärjestelmät eivät ole täysin selkeitä ja klinisen asiantuntijoiden puuttumista tai vähentämistä epäiltiin. Itse anestesia ja tehohoito -kategorian kanssa yhteistyöhön oltiin pääosin tyytyväisiä.

Tulevaisuuden yhteistyösuunnitelmissa toivottiin, että myös hankintojen kilpailuttajat voisivat osallistua erilaisiin tuotekoulutuksiin saadakseen parempaa käsitystä tuoteryhmistä. Markkinavuoropuhelun tärkeyttä painotettiin, samoin henkilökohtaista keskusteluyhteyttä. Osa vastaajista koki myös, että kilpailutuksessa pelkällä hinnalla eteneminen tai hinnan painottaminen suurella prosentilla ei aina ole paras vaihtoehto vaan tuotteen soveltuvuus ja käyttökokeemus tulisi huomioida enenevässä määrin. Lisäksi painotettiin käyttäjäkunnan koulutuksen tärkeyttä ja tämän huomiointia tarjouspyynnössä ja sopimuskauden aikana.

Sopimuskauden aikaisen yhteistyön parantamiseen ehdotettiin muun muassa toimittajavierailuja hankintojen henkilöstölle tai vähintäänkin kategorialle, huomioimalla entistä selkeämmin myös huollon, ylläpidon ja toimituksen vaatimukset ja velvoitteet, vaatimuksia erilaisista raporteista, joita toimittaja HUSille tuottaa sekä tarpeeksi hyvää etukäteisvalmistelua, jottei tule turhia päällekkäisyyksiä tai keskeytyksiä tarjouspyynnöissä.

Halua, innokkuutta ja tahtotilaa kehittämiselle on, sekä kategoriassa että toimittajapuolella. Vaikka kaikkea kehittämistä ei voida tehdä vain kategorian toimesta, on kuitenkin mahdollista saada jotain aikaan ja parantaa näin nyt turhankin taka-alalle jääneen sopimus- ja toimittajahallintaa.

Konkreettiset, toteutettavissa olevat kehittämis ehdotukset vaativat pientä panostusta, jotta ne saataisiin toimimaan, mutta tämän rutistuksen jälkeen kategorialla on käytettävissään entistä paremmat eväät työtehtäviensä hoitamiseen. Toimintaohje strategisen hankinnan sopimus- ja toimittajahallintaan toteutettiin osana tätä työtä, ja siinä hyödynnettiin haastatteluissa saatuja tuloksia. Toimintaohje on liitteenä 3.

Suurimpana haasteena on kiire eli ei ole yksinkertaisesti aikaa paneutua sopimus- ja toimittajahallintaan siinä määrin kuin olisi tarvetta ja halua. Kilpailuttamista hankinnoista halutaan päästä eroon keinolla millä hyvänsä, ja myös voimassa olevien sopimuskausien päättymisen kasvattaa työjonoa. Hankintasihteerin saaminen mukaan vahvuuteen vapauttaa muiden kategorian työntekijöiden työaika keskittyä entistä paremmin sekä käynnissä oleviin kilpailutuksiin

että voimassa oleviin sopimuksiin ja niiden hallintoihin. Myös suunnitteluasteella olevasta toiminnanohjausjärjestelmästä tulee tulevaisuudessa olemaan apua parempaan aikataulusuunnitteluun sekä kokonaisuuden hallintaan.

Pilotti: Anestesiakoneiden kilpailutus

Anestesiakoneiden kilpailutuksessa sopimusaikainen toiminta on pyritty huomioimaan jo ennakkoon. Hankinnassa on huomioitu lisäarvopalvelut, joita ei aiemmin ole anestesia ja tehohoito -kategoriassa tehty. Vinkkejä lisäarvopalveluihin ja niiden sisältöön saatiin markkinakartoituksessa, joka suoritettiin syksyllä 2021 ja toimittajille suunnatussa lomakekyselyssä, sekä myös benchmarkkaamalla toisen kategorian tarjouspyyntömateriaalia. Joskin benchmarkkaamisen kohde käsitteli tarvikehankintoja, mutta soveltaen pystyttiin hyödyntämään sekä tarjouspyynnössä ollutta tekstiä että sopimusluonnoksen eri kohtia. Hankintasopimusluonnos on liitteenä 4.

Hankintasopimusluonnoksessa huomioitiin myös sopimuskaudella tapahtuvia muutoksia. Lääkintälaitteiden tuotekehitystä tehdään jatkuvasti, ja valmistajat tuovat uusia laitteita markkinoille. Luonnollisesti halutaan saada uusinta teknologiaa käyttöön, mutta yleensä sopimukset on laadittu vain tiettyjä laitteita koskevaksi eli käytännössä ollaan koko sopimuskausi sidottuna kilpailutuksessa tarjottuun laitemalliin. Tämän hankinnan sopimusluonnokseen lisättiin mahdollisuus nostaa uusia laitemalleja sopimustuotteiksi ja huomioitiin myös se, että harvoin uutuutta halutaan myydä vanhan laitteen hinnalla eli toimittajien on mahdollista hinnoitella uutuuslaitteet enintään 15 % kalliimmaksi kuin varsinainen sopimuslaite on alun perin tarjottu. Koska markkinoille saatettu uusi laite aina kiinnostaa, mutta sen soveltuvuus hankkivan anestesia- ja leikkausosaston tarpeisiin tulee varmistaa, sopimukseen on myös kirjattu mahdollisuus koekäytöstä ennen varsinaista tilausta. Koekäyttö sovitaan aina tapauskohtaisesti tarvitsevan yksikön sekä toimittajan kesken.

Myös sopimuksenaikainen yhteistyö kirjattiin sopimusluonnokseen. Yhteyshenkilöt määritellään molemmin puolin ennen sopimuskauden alkua. Kategorian yhteyshenkilö ja toimittaja pitävät kaksi kertaa vuodessa (6 kuukauden välein) palaverin, jossa käsitellään tarkasteluajankohdan aikaisia tapahtumia kuten toimituksia, mahdollisia viiveitä, lisäarvopalveluiden käyttöä tai niiden käytön aloittamista sekä niistä aiheutuneita kustannuksia, joilla on vaikutusta

hankinnan kokonaisarvoon ja muita ajankohtaisia asioita. Tarvikkeiden saata-
vuuteen liittyvää kommunikointia hoitaa HUS Logistiikan Materiaalinhallinta,
mutta kriittiset puutokset ja reklamaatiot tai vaaratilanteet hoidetaan kategori-
asta käsin.

Tutkimuksen aikana nousi esiin myös ongelma investointihankintojen toimitus-
ten viivästyemisestä yli kalenterivuoden, mikä tuottaa harmaita hiuksia sekä
hankinnoille, käyttäjäyksiköille että talouspuolelle. Näitä siirtyviä hankkeita on
ollut aina joitain kappaleita vuosittain, mutta viime vuosina sekä korona että
globaali komponenttipula ovat asettaneet laitevalmistajat ja -toimittajat hyvin-
kin epäkiitolliseen asemaan. Näitä siirtyviä investointeja silmällä pitäen sopi-
musluonnokseen kirjattiin erikseen toimintaohjeet tällaisten tilanteiden varalle.
Kyseistä klausuulia ei aiemmin ole sopimuksissa huomioitu, ja sen käyttämi-
nen tuo oman haasteensa vuodenvaihteen toimintaan. Vaikka kysymystä tai
sen tärkeyttä ei varsinaisessa tutkimussuunnitelmassa olekaan mainittu, on se
kuitenkin iso muutos nykyiseen sopimuskauden aikaiseen toimintaan. Uuden
käytännön jalkauttaminen toimittajille ja sen kirjaaminen sopimusluonnokseen
toivottavasti helpottaa jatkossa siirtyvien hankkeiden käsittelyä.

Anestesiakoneiden tarjouspyyntö julkaistiin 11.2.2022. Markkinakartoitukseen
osallistuneille toimittajille ilmoitettiin sähköpostilla julkaisu sekä aikataulu jo
etukäteen, sillä tarjouspyyntö näkyy tarjouspalvelussa muutaman päivään vii-
veellä sen käydessä ensin Brysselissä tarkastuskierroksella. Hankinta toteu-
tettiin nopeutettuna avoimena menettelynä, sillä hankinnasta on julkaistu en-
nakoilmoitus markkinakartoituksen muodossa kesällä 2021. Tarjoajat pystyi-
vät esittämään kysymyksiä 18.2.2022 asti ja tulleiden kysymysten perusteella
pakollisiin vaatimuksiin tehtiin pientä viilausta. Tarjouspyyntö sulkeutui
3.3.2022, jonka jälkeen tarjoukset avattiin, tarjousten ja tarjoajien tarjouspyyn-
nön mukaisuus tarkastettiin sekä aloitettiin koekäytöt. Tavoitteena on julkaista
hankintapäätös toukokuun alussa ja sopimuskausi aloittaa 1.6.2022. Aikataulu
hankintapäätöksen ja sopimuskauden aloituksen osalta voi toki venyä koronan
ja muun maailmantilanteen takia mutta viimeistään heinäkuussa on sopimuk-
set saatava voimaan, jotta voidaan toteuttaa vuoden 2022 investoinnit sekä
valmistumassa olevan Siltasairaalan varustelu.

8 LOPUKSI

Julkisen organisaation hankinnat muodostuvat monista erilaisista tavaroista, palveluista ja urakoista. Nämä keskenäänkään ovat harvoin samanlaisia, vaan variaatioita on jokaisen ryhmän sisällä lukemattomia. Jokaisessa hankinnassa on huomioitava kilpailutuksen kohde, käyttäjäryhmät, kriittisyys toiminnalle sekä halutun valikoiman kattavuus.

HUSin hankintatoimeen ja toimintakulttuuriin on tehty paljon muutoksia lähi-vuosina. Siitä huolimatta työtä on vielä edessä. Vaikka lähtötilanteeseen nähden parannusta on tapahtunut ja hankintavelkaa on saatu kurottua kiinni, työ ei tekemällä lopu. Sopimus- ja toimittajahallintaan panostaminen parantaa tulevaisuudessa suunnitelmallisuutta, nopeuttaa kilpailutuskierrosta sekä edesauttaa hyvien toimittajasuhteiden muodostamista ja ylläpitoa. Toiminnanohjausjärjestelmällä ja lisäresursoinnilla päästään jo hyvän matkaa eteenpäin, ja uusien toimintamallien juurruttaminen osaksi päivittäistä työskentelyä edesauttaa jatkossa sekä yksittäisen kategorian toimintaa että HUSin hankintojen kokonaiskuvaa.

Tutkimuksen aikana tuli selkeä kuva nykytilasta sekä konkreettisia kehittämis-ehdotuksia, joista osa on jo otettu käyttöön anestesiakoneiden kilpailutuksen yhteydessä. Vaikka vastauksia kerättiin ja saatiin hyvin rajatulta joukolta, voi näiden tulosten perusteella kuitenkin saada aikaan uusia toimintamalleja anestesia ja tehohoito -kategorian käyttöön. Toimintamallit on koottu uuteen toimintaohjeeseen.

Jatkossa voi olla tarpeen tutkia ja analysoida, miten käyttöön otettava sopimus- ja toimittajahallinnan toimintaohje käytännössä toimii ja miten sen avulla tosiasiallisesti voidaan tehostaa ja parantaa sekä päivittäistä työskentelyä että kokonaisuutta.

LÄHTEET

Aarto, M., Aho, T., Regelin, J., Uotila, J. & Vatanen, T. 2009. Hankintasopimus – Käytännön käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. [viitattu 22.11.2021].

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030> [viitattu 25.11.2021].

Eskola, S., Kiviniemi, E., Krakau, T. & Ruohoniemi, E. 2017. Julkiset hankinnat. 3., uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAX-BBXATCBHEC#kohta:JULKISET\(\(20\)HANKINNAT\(\(20\)piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAX-BBXATCBHEC#kohta:JULKISET((20)HANKINNAT((20)piste:b4) [viitattu 23.11.2021].

Hankintaturisti. 2016. Arvot osaksi hankintoja. Blogi. Saatavissa: <https://hankintaturisti.com/2016/02/18/arvot-ja-tavoitteet-osaksi-hankintoja/> [viitattu 23.11.2021].

Huuhka, T. 2016. Tehokkaan hankinnan työkalut. 2. uudistettu painos. Helsinki: Books on Demand. [viitattu 26.11.2021].

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen – Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 5. tarkastettu laitos. Helsinki: Tietosana. [viitattu 26.11.2021].

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2019. Hankinnasta ilmoittaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hankinnat.fi/eu-hankinta/ilmoittaminen> [viitattu 11.11.2021].

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2019. Kynnysarvot. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/kynnysarvot> [viitattu 11.11.2021].

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2019. Suunnittelu ja valmistelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hankinnat.fi/eu-hankinta/suunnittelu-ja-valmistelu> [viitattu 11.11.2021].

Juuma, R. 2018. Strategisen luokittelun apukysymykset. PDF-asiakirja. [viitattu 1.2.2022].

Kontio, A., Kronström, S., Kumlin, A. & Mäki, L. 2017. Julkiset hankinnat: käsikirja. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavissa: [https://shop-edita-fi.ezproxy.xamk.fi/digikirja/37-7255-0#Kansalliset\(20\)kynnysarvot\(20\)](https://shop-edita-fi.ezproxy.xamk.fi/digikirja/37-7255-0#Kansalliset(20)kynnysarvot(20)) [viitattu 11.11.2021].

Kuuttiniemi, K & Lehtomäki, L. 2017. Valtion hankintakäsikirja. E-kirja. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80095/29_2017_Valtion_hankintak%C3%A4sikirja_2017.pdf?sequence=5&isAllowed=y [viitattu 22.11.2021].

Martelius, T. 2020. Lausunto Suomen julkisten hankintojen kansallisesta strategiasta. PDF-asiakirja. [viitattu 23.11.2021].

Pekkala, E., Pohjonen, M., Huikko, K. & Ukkola, M. 2007. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 8., uudistettu laitos. E-kirja. Helsinki: Tietosanomaa Oy. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789518854541> [viitattu 11.11.2021].

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789523456167> [viitattu 25.11.2021].

Ranta, J. & Kuula-Luumi A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789517686112> [viitattu 25.11.2021].

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789517686112> [viitattu 25.11.2021].

Valtiovarainministeriö & Kuntaliitto. 2020. Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162418/Kansallinen%20julkisten%20hankintojen%20strategia.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 22.11.2021].

Viitala, E. & Jylhä, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789513764128> [viitattu 23.11.2021].

Vilka, H. 2021. Tutki ja Kehitä. 5., päivitetty painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-Kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789523701731> [viitattu 30.12.2021].

Haastattelukysymykset

Kuinka kauan olet työskennellyt julkisten hankintojen parissa?

Millaisia kilpailutuksia olet hoitanut?

Minkälaisia hankintamenetelmiä olet työssäsi käyttänyt?

Miten tunnistat strategisen hankinnan?

Mitä määrytyksiä käytät strategisen hankinnan tunnistamiseen?

Millaiset menetelmät soveltuvat mielestäsi parhaiten strategiseksi tunnistettuihin hankintoihin?

Miten kuvailet tämänhetkistä tilannetta sopimus- ja toimittajahallinnassa?

Mitä kehittämiskohteita tunnistat tämänhetkisessä tilanteessa?

Kuinka huomioidaan sopimuskauden aikaiset tapahtumat tällä hetkellä?

Miten sopimuskauden aikaista toimintaa voisi parantaa?

Millainen toimittajayhteistyö soveltuu mielestäsi parhaiten strategisiin hankintoihin?

Mitä apuvälineitä paremman sopimus- ja toimittajahallinnan saamiseksi tarvitaan?

Miten huomioidaan uusien tuotteiden, menetelmien ja laitteiden markkinoille tulo sopimuskauden aikana?

Miten huomiointia voitaisiin parantaa jo hankinnan suunnitteluvaiheessa?

Kuinka paljon aikaa tulisi varata strategisen hankinnan sopimus- ja toimittajahallintaan ylipäätään koko kategorian osalta ja miten se voitaisiin tulevaisuudessa toteuttaa?



Strategisen hankinnan sopimus- ja toimittajahallinnan kehittäminen

Teen opinnäytetyötä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu XAMKissa. Opinnäytetyön aiheena on HUS Hankintojen anestesia ja tehohoidon kategorian strategisen hankinnan sopimus- ja toimittajahallinnan kehittäminen.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää nykytilannetta toimittajien näkökulmasta ja saada kehittämisehdotuksia. Kysely on tehty täysin HUS Hankintojen anestesia ja tehohoito kategoriaan liittyen eikä tarkoituksena ole kerätä vastauksia käyttäjäyksiköiden tai HUS Logistiikan yhteistyöstä. Kyselyyn vastaaminen kestää n. 15 minuuttia.

Mitään vastaajaa tai yritystä yksilöiviä tietoja ei kerätä. Vastaaminen on täysin anonyymiä.

Etukäteen kiittäen,
Laura Sartanen
hankinta-asiantuntija
HUS Hankinnat, anestesia ja tehohoidon kategoria

...

* Pakollinen

1. Kuinka kauan olet tehnyt yhteistyötä HUSin kanssa? *

- Alle vuoden
- 1-5 vuotta
- Yli 5 vuotta

2. Kuinka kauan yrityksesi on tehnyt yhteistyötä HUSin kanssa? *

- Alle vuoden
- 1-5 vuotta
- Yli 5 vuotta

3. Kuinka monta eri voimassa olevaa hankintasopimusta yritykselläsi on HUSin kanssa? *

- Alle 5 kpl
- 5-10 kpl
- Yli 10 kpl

4. Miten mielestäsi nykyinen yhteistyö HUSin hankintojen kanssa sujuu yleisesti ottaen? *

Kirjoita vastaus

5. Miten mielestäsi nykyinen yhteistyö HUS Hankintojen anestesia ja tehohoito kategorian kanssa sujuu yleisesti ottaen? *

Kirjoita vastaus

6. Mitä toivot yhteistyöltä HUS Hankintojen anestesia ja tehohoidon kategorian kanssa tulevaisuudessa? *

Kirjoita vastaus

7. Kuinka usein on mielestäsi tarpeen järjestää yhteistyöpalavereita hankintasopimukseen liittyen HUS Hankintojen anestesia ja tehohoito kategorian kanssa? *

- Kerran vuodessa
- 1-2 kertaa vuodessa
- Useammin kuin kaksi kertaa vuodessa

8. Mitä toivot näissä palavereissa käsiteltävän? *

Kirjoita vastaus

9. Miten mielestäsi yhteistyötä HUS Hankintojen anestesia ja tehohoito kategorian kanssa voidaan parantaa? *


Kirjoita vastaus

10. Miten mielestäsi sopimuskauden aikainen yhteistyö voidaan huomioida paremmin jo hankintojen kilpailutusvaiheessa? *

Kirjoita vastaus

11. Miten mielestäsi lisäarvopalveluita voitaisiin hyödyntää erilaisissa tarvike- ja laitehankinnoissa? *

Kirjoita vastaus

	TOIMINTAJÄRJESTELMA, TOIMINTAOHJE
HUS Hankintapalvelut	Sivu: 1(4)
Ane-Teho	Versio: 11.2.2022
	Laatija: Laura Sartanen 05.2.2022
	Tarkastaja: N.N. 11.2.2022
	Hyväksyjä ja pvm: N.N. 11.2.2022

Strategisen hankinnan sopimus- ja toimittajahallinta

Soveltamisala

Tämä toimintaohje kuvaa anestesia ja tehohoidon kategorian strategisen hankinnan sopimus- ja toimittajahallintaa.

Sisällys

1	Strategiset hankinnat	2
2	Ennen kilpailutusta.....	2
3	Tarjouspyyntö ja sopimusluonnos	2
4	Sopimuskausi.....	3
5	Sopimuskauden päätyminen ja uuden kilpailutuksen valmistelu	4

1 Strategiset hankinnat

Strategisen hankinnan määrittely ja määrittelyä helpottavat apukysymykset on kuvattu toimintaohjeessa Strateginen hankinta.

Ane-tehon hankinnoista strategisia on lähes puolet. Strategiseksi hankinnat tekevät pienet toimittajamarkkinat, tuotteiden kriittisyys loppukäyttäjille ja kokonaisarvot. Vaikka yksittäinen tuote saattaa olla marginaalisesti käytetty ja hinnaltaan halvin, se kuitenkin kuuluu lähes poikkeuksetta suurempaan kokonaisuuteen, jolloin se sisältyy strategiseen hankintaan.

2 Ennen kilpailutusta

Tarve kilpailutuksen käynnistämiseksi tulee joko vanhan sopimuskauden päättymisen myötä tai tulosyksikön/alueen aloitteesta. Kilpailuttajana ensisijaisesti kategorian oma tiimiläinen, tarvikkeiden osalta voidaan hyödyntää kilpailutustiimiä tai konsultteja. Ohjaus alakategorijaon mukaisesti.

Jos taustalla on aiempi sopimuskausi, analysoidaan sopimuskauden aikaiset tapahtumat selvittämällä tilausmäärät, reklamaatiot ja esiin tulleet ongelmat, suurimmat tilaajayksiköt (asiantuntijat) sekä ervojen ja kuntien tarpeet. Tarvikkeiden osalta sovitettava hand in MaHan kanssa, laitteet tarkastetaan Mequsta (hankintasihteeri avustaa).

Jos kyseessä on täysin uusi kilpailutus tai muutoin markkinoilla/tuotteissa on tapahtunut muutoksia, on suositeltavaa tehdä markkinakartoitus potentiaalisten toimittajien löytämiseksi ja eri vaihtoehtojen kartoittamiseksi. Markkinakartoituksen voi tehdä vain pyytämällä tarjolla olevien tuotteiden tiedot/esitykset tai tapaamalla toimittajia (myös asiantuntijat voivat osallistua).

Ennen tarjouspyynnön laatimista tulee selvittää kulutusmäärät sopimuskauden aikana, mahdolliset erityisvaatimukset (esim. ULSin tarpeet), mukana olevat ulkoiset asiakkaat (ervat, kunnat) sekä millä tavoin tullaan tuotteita hankkimaan (osto, leasing, käyttökorvaus, kaupintavarasto). Hankintasihteeri selvittää mukanaolevat ulkoiset asiakkaat sekä sisäiset asiantuntijat.

3 Tarjouspyyntö ja sopimusluonnos

Tarjouspyynnön luonnosteluvaiheessa mietitään sopimuskauden pituus 2/3 v + 1 + 1 tai 2-4 v + toistaiseksi jos valitaan vain yksi toimittaja). Jaetaan tarvittaessa eri osa-alueisiin, jos halutaan kaikki samalta toimittajalta ei hyväksytä osatarjouksia. Laitteiden osalta voidaan vaatia tarjous koskemaan vain yhtä laitetta ja muut vastaavat laitteet voi tarjota optiona.

Huomioidaan tarvittaessa lisäarvopalvelut. Ne voidaan joko itse määrittää tai pyytää toimittajaa listaamaan + hinnoittelemaan tarjoamansa lisäarvopalvelut. Markkinakartoituksesta saa yleensä hyvin tietoa tarjolla olevista lisäarvopalveluista.

Optiolaitteet ja lisäarvopalvelut tulee huomioida hankinnan kokonaisarvossa ja varsinkin lisäarvopalveluiden enimmäisarvo (esim. 30 % sopimuksen arvosta) tulee kirjata tarjouspyyntöön ja sopimukseen. Näiden käyttöä tulee seurata sopimuskauden aikana.

Koekäyttöpaikat tulee olla sovituna ennen tarjouspyynnön julkaisua. Selkeät pelisäännöt koekäyttöön on kerrottava asiantuntijoille sooloilujen välttämiseksi.

Sopimuksella voidaan huomioida ennakkoon uutuustuotteet (laitteet + tarvikkeet). Laitteiden osalta voidaan hyväksyä korkeampi hinnoittelu (esim. 10 % korotus verrattuna vanhaan sopimuslaitteeseen), tarvikkeiden ja lisävarusteluiden osalta korotuksia ei sallita kuin optiokaudelle.

Mikäli kyseessä on laite, voidaan sopimusluonnoksessa erikseen mainita sopimuskauden aikaisesta koekäytöstä. Tällöin yksikkö voi koekäyttää ennalta tuntemattoman laitteen ennen tilaamista.

Investointeina hankittaviin laitteisiin voidaan lisätä vakuusmenettelystä kertovat tiedot. Vakuusmenettelyssä vakuustodistus toimitetaan sopimuksen yhteyshenkilölle, käytännössä sen vastaanottaa joko yhteyshenkilö tai joku muu kategorian työntekijöistä (sovitaan tapauskohtaisesti). Vakuustodistus säilytetään toimiston kassakaapissa ja palautetaan toimittajalle heti, kun laite on hyväksytysti vastaanotettu. Palautustapa sovitaan erikseen toimittajan kanssa (ei mielellään käytetä postia hukkumisvaaran vuoksi).

Huomioitava ehdottomasti lääkintätekniikan ja tietohallinnon vaatimukset! Kaikki ohjelmistopäivitykset (ns. update) kuuluvat laitteen hankintahintaan koko elinkaaren ajan, ohjelmistolaajennukset (ns. upgrade) laskutetaan erikseen.

4 Sopimuskausi

Sopimuskauden aikana tavataan toimittajat sopimuksen mukaisesti kerran tai kahdesti vuodessa (6 kk tai 12 kk välein). Hankintasihteeri hoitaa tapaamisen järjestelyn. Tapaamisesta pidetään muistiota, joka toimitetaan myös toimittajalle (hankintasihteeri hoitaa). Muistiot tallennetaan tkansioon joko 06 Sopimuskauden tapahtumat -kansioon tai 11 Sopimuskauden tapahtumat -kansioon (kansiorakenne riippuu hankinnan aloitusvuodesta).

Tapaamisissa käydään läpi vähintään:

- tehdyt tilaukset (laitteet + tarvikkeet)
- reklamaatiot ja niiden käsittely
- vaaratilanteet
- toimituskatkokset/viiveet/muut saatavuushaasteet
- uutuustuotteet ja -laitteet
- lisäarvopalvelut ja niiden käyttö (myös arvoa seurattava tarkasti)
- muut ajankohtaiset tai relevantit asiat

Ylimääräisiä tapaamisia voidaan järjestää kumman sopimusosapuolen aloitteesta tahansa.

Sopimuskauden aikana tehdään tiivistä yhteistyötä toimittajan kanssa. Ylläpidetään hyvää ja asiallista kumppanuussuhdetta, ei pelkästään negatiivisia asioita tai sanelupolitiikkaa. Tiukoissa tilanteissa käännytään juristin puoleen ja otetaan tukea keskusteluun.

5 Sopimuskauden päätyminen ja uuden kilpailutuksen valmistelu

Kun varsinainen sopimuskausi on päättymässä, selvitetään optiokausien käyttöönotto (asiakkailta tarvittaessa varmistus) ja aikataulutetaan uusi kilpailutus. Optiokausien käyttöönotosta ilmoitettava toimittajille sopimukseen kirjatun aikataulun mukaisesti. Jokainen vastaa oman alakategoriansa sopimusten optiokausien käyttöönotosta. Hankintasihteeri tekee varsinaisen ilmoituksen toimittajille sekä aikatauluttaa hankinnan hankintakalenteriin (huomioitava riittävä valmistelu-aika).

Toimittajan kanssa käydään yhdessä läpi kulunut sopimuskausi ja mitä huomioita on tullut matkan varrella seuraavaa kilpailutusta silmällä pitäen.

Sopimus HUS 504-2021

SOPIMUS HUSin JA X:n VÄLILLÄ ANESTESIAKONEISTA JA -TYÖASEMISTA

1 (19)

Sisällys

1	Sopimusosapuolet ja yhteyshenkilöt.....	2
2	Määritelmät.....	2
3	Sopimuksen tausta ja tavoitteet sekä sopimuksen kohde.....	3
4	Sopimuksen voimassaolo.....	3
5	Hinnat ja maksuehdot.....	4
6	Tilaaminen.....	5
7	Toimitus ja asennus.....	6
8	Koulutus ja dokumentaatio.....	6
9	Vastaanottotarkastus.....	8
10	Korvaus toimituksen viivästymisestä.....	8
11	Ylivoimainen este.....	9
12	Vakuusmenettely.....	9
13	Sopimuksen seuranta, raportointi ja yhteistyö.....	10
14	Tuotevalikoiman laajentaminen.....	10
15	Koekäyttö.....	11
16	Lisäarvopalvelut.....	11
17	Vakuutukset.....	12
18	Toimittajan vastuu.....	12
19	Takuu.....	13
20	Käyttökieltolanteet.....	13
21	Alihankinta.....	13
22	Sopimuksen purkaminen.....	14
23	Tietoturva-asiat.....	14
24	Hankintasopimuksen päättäminen erityistilanteissa.....	15
25	Muutokset tilaajan organisaatiossa.....	16
26	Salassapito ja luottamuksellisuus.....	17
27	Sovellettavat ehdot, sopimuksen liitteet ja asiakirjojen etusijajärjestys.....	17
28	Erimielisyydet.....	18
29	Sopimuksen siirto.....	18
30	Sopimuksen allekirjoittaminen ja sopimuskappaleet.....	18

1 Sopimusosapuolet ja yhteyshenkilöt

Tilaaaja

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä (jäljempänä HUS tai Tilaaaja)
Y-tunnus: 1567535-0
PL 441, 00029 HUS

Toimittaja

XXX Oy (jäljempänä Toimittaja)
Y-tunnus XXX
Katuosoite
Postinro, Postitoimipaikka

Sopijapuolet nimeävät yhteyshenkilöt hoitamaan tämän sopimuksen piiriin kuuluvia asioita. Yhteyshenkilöiden tehtävänä on seurata ja valvoa tämän sopimuksen toteutumista. Yhteyshenkilöt, heidän yhteystietonsa sekä vastuualueensa on lueteltu liitteessä 3. Sopijapuolet pitävät tiedot ajan tasalla ja ilmoittavat muutoksista toisen sopijapuolen vastaaville henkilöille viipymättä.

2 Määritelmät

- 2.1 Sopimukseen sovelletaan Julkisten hankintojen yleisten sopimusehtojen tavarahankintoja koskevien yleisten sopimusehtojen (JYSE 2014 tavarat) mukaisia määritelmiä, jollei tässä Sopimuksessa ole toisin sovittu.
- 1) **"Osapuoli"** tarkoittaa tilaajaa tai toimittajaa, yhdessä "Osapuolet".
 - 2) **"Laitteisto"** tarkoittaa vaatimuksien mukaisia laitteita ja siihen liittyviä lisälaitteita ja -varusteita sekä ohjelmistoja, jota toimittaja toimittaa tilaajalle tämän sopimuksen perusteella.
 - 3) **"Palvelu"** tarkoittaa toimittajan tilaajalle tämän sopimuksen perusteella hankittavan laitteiston asennusta, käyttöönottoa, tietojärjestelmäintegraatioita, teknistä tukea, Tilaaajan henkilöstön koulutusta sekä muita laitteiston käyttöönoton kannalta tarpeellisia palveluita. Palvelu tarkoittaa myös laitteiston takuuajasta ylläpitoa, vianetsintää, korjaamista, teknistä tukea, tilaaajan henkilöstön koulutusta tai muuta vastaavaa toimittajan takuuajasta palvelua. Palveluihin sisältyvät myös Toimittajan tarjouksessaan mainitut lisäarvopalvelut.
 - 4) **"Kauppahinta"** tai **"Hankintahinta"** tarkoittaa sopimuksen kohdassa 5 määriteltyä hintaa, joka sisältää liitteen 4 mukaisen Laitteistot ja lisävarusteet sekä liitteen 5 mukaiset lisäarvopalvelut.

- 5) ”Vaatimukset” tarkoittaa Sopimuksen liitteissä 1 ja 2 kuvattuja laitteiston pakollisia vaatimuksia, sellaisia yleisen hyvän markkinakäytännön mukaisia ominaisuuksia, jotka ovat tarpeen sopimuksen liitteessä 1 kuvatun laitteiston käyttötarkoituksen täyttämiseksi tai toimittajan sopimuksen liitteessä 8 tai muuten tarjouksessa antamia laitteistoa koskevia tietoja sikäli, kun ne eivät ole ristiriidassa sopimuksen liitteiden 1 tai 2 kanssa.
- 6) ”Tarjous” tarkoittaa toimittajan laitteiston hankintaan liittyvässä tarjouskilpailussa jättämää tarjousta, joka arvioitiin tarjouskilpailun parhaaksi ja joka johti tämän sopimuksen solmimiseen.

3 Sopimuksen tausta ja tavoitteet sekä sopimuksen kohde

- 3.1 Tämä Sopimus perustuu julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista annetun lain (1397/2016, jäljempänä hankintalaki) mukaiseen kilpailutukseen (tarjouspyyntö HUS 504-2021 Anestesiakoneet ja -työasemat, Tilaaajan hankintapäätös <> ja Toimittajan tarjous <>).
- 3.2 Tällä Sopimuksella Tilaaaja hankkii käyttöönsä Vaatimuksien mukaiset, tarjouspyynnössä kuvatut laitteet, lisävarusteet ja palvelut. Hankinnan käyttötarkoitus ja kohde on kuvattu Sopimuksen liitteissä 1 ja 2. Vaatimuksien toteutumisella on Tilaajalle olennainen merkitys Sopimuksen toteutumisen kannalta.
- 3.3 Tämän sopimuksen piiriin kuuluvat Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (jatkossa lyhennettynä HUS), Kymenlaakson sosiaali- ja terveystieteiden kuntayhtymä (jatkossa lyhennettynä Kymssote) ja Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden kuntayhtymä (jatkossa lyhennettynä Eksote). Näistä tässä Sopimuksessa mukana olevista sairaanhoitopiireistä käytetään jäljempänä tässä Sopimuksessa lyhennettä HYKS- erä/ HYKS erä-alue.

4 Sopimuksen voimassaolo

- 4.1 Sopimus astuu voimaan 01.XX.2022.
- 4.2 Sopimus on voimassa kaksi (2) vuotta kohdan 4.1 mukaisesta voimaantulomäärästä, minkä lisäksi Sopimusta voidaan jatkaa kahdella (2) yhden (1) vuoden mittaisella optiokaudella. Optiokauden käyttämisestä päättää Tilaaaja.
- 4.3 Mikäli Tilaaaja päättää käyttää kohdan 4.2 mukaisen option, se ilmoittaa päätöksensä Toimittajalle vähintään kolme (3) kuukautta ennen varsinaisen sopimuskauden päättymistä. Optiokaudella Sopimus on voimassa kuuden (6) kuukauden irtisanomisaikana.

- 4.4 Tilaaja sitoutuu tällä Sopimuksella ottamaan Toimittajan tarjouspyynnön liitteenä olleessa tarvikelistauksessa yksilöidyt tuotteet tarvikevalikoimaansa sopimuskauden ajaksi. Tilaaja varaa oikeuden käyttää optiota vain osaan Sopimuksen tuotteista.
- 4.5 HUS, Kymsote ja Eksote voivat painavin lääketieteellisin perustein sekä yksittäistapauksissa, kuten korvatakseen olemassa olevan laitekokonaisuuden osia, hankkia nyt kilpailutettavia tuotteita kokonaan tämän sopimuksen ulkopuolelta.
- 4.6 Tilaaja ei sitoudu tilaamaan Toimittajalta mitään tiettyä määrää laitteita, lisävarusteita tai kulutustarvikkeita eivätkä tarjouspyyntöasiakirjoissa tai Sopimuksessa mahdollisesti ilmoitetut arvioidut kulutusmäärät ole Tilaajaa sitovia tai edusta tulevia tilausmääriä. Kulutusmäärät voivat myös jakautua useammalle sopimusyhtiölle.

5 Hinnat ja maksuehdot

- 5.1 Hinnoittelussa noudatetaan Toimittajan tarjouksen mukaista hinnoittelua. Laitteistojen, lisävarusteiden ja kulutustarvikkeiden hinnat sisältävät kaikki toimitukseen ja laskutukseen liittyvät kulut. Toimittaja ei ole oikeutettu saamaan mitään muita korvauksia, joista ei ole kirjallisesti erikseen sovittu.
- 5.2 Laitteistojen ja lisävarusteiden hinnat on mainittu liitteessä 4 ja lisäarvopalveluiden hinnoittelu on mainittu liitteessä 5.
- 5.3 Laitteiston käyttökoulutus sisältyy hintaan Sopimuksen kohdan 8 mukaisesti. Tilaaja voi hankkia lisäkoulutusta tarpeen mukaan. Lisäkoulutuksen hinta on **XX** €/tunti (alv 0 %).
- 5.4 Jos Toimittajan hinnat sopimuskaudella laskevat siten, että toimituspäivän mukainen hinta on Tilaajalle sopimushintaa edullisempi, Toimittaja sitoutuu soveltamaan toimituspäivän mukaista hintaa laskutuksessaan. Tilaajalla on lisäksi oikeus vaatia hintatason tarkistamista alaspäin, jos tuotteiden markkinahinnat ovat laskeneet olennaisesti ja muutoin kuin tilapäisesti.
- 5.5 Toimittajalla on oikeus esittää hinnankorotuksia vain varsinaisen sopimuskauden jälkeisille optiokausille. Jos hintoihin esitetään korotuksia, Toimittajan tulee ilmoittaa korotuksesta ja korotuksen perusteista kirjallisesti Tilaajalle viimeistään neljä (4) kuukautta ennen optiokauden alkamista.
- 5.6 Jos Tilaajalle ei anneta kirjallista hintailmoitusta määräaikaan mennessä, hinta pysyy alkuperäisen tarjoushinnan mukaisena. Hintoja voidaan korottaa lähtökohtaisesti vain todellista kustannusten muutosta vastaavasti. Toimittajan tulee hinnankorotuksia esittäessään yksilöidä ne kustannustekijät, joihin se vetoaa hinnanmuutoksen perusteena. Yleisen kustannustason nousua ei voida pitää hyväksyttävänä perusteena hintojen korottamiselle.

- 5.7 Kauppahinta laskutetaan tehtyjen tilausten mukaisesti. Tilaaja ei sitoudu tarkkoihin kulutusmääriin. Laskujen maksuehto on 30 päivää netto laskun saapumispäivästä lukien tai hyväksytyt toimituksen jälkeen sen mukaan kumpi ajankohdista on myöhäisempi. Viivästyskorko on korkolain mukainen.
- 5.8 Kohdan 12 mukaiseen vakuusmenettelyyn liittyvän ennakolaskun eräpäivä on tilausvuoden viimeinen päivä.
- 5.9 Selvyyden vuoksi todetaan, että Tilaajan maksusuorituksena pidetään sitä, kun Tilaaja antaa tämän Sopimuksen mukaisen maksun sisältöisen maksutoimeksiannon maksuliikennepalvelun-tarjoajalleen. Eräpäivänä tehty maksu saattaa siten rekisteröityä Toimittajan tilille vasta myöhemmin, eikä Toimittajalla ole tällaisen maksun osalta oikeutta viivästyskorkoon tai muihin Tilaajan seuraamuksiin.
- 5.10 Laitteistojen ja lisävarusteiden laskut lähetetään tilauksessa ilmoitettuun laskutusosoitteeseen. Laskun välttämättömät tiedot on mainittu liitteessä 6.
- 5.11 Hyvityslaskulla tulee ilmetä mihin alkuperäiseen laskuun hyvitys kohdistuu. Hyvitys- ja veloituslasku eivät voi olla koskaan samalla laskulla.
- 5.12 Toimittaja laskuttaa Tilaajaa ensisijaisesti verkkolaskulla. Tilaaja hyväksyy myös paperilaskut.

6 Tilaaminen

- 6.1 Tilaaja voi tilata sopimukseen sisältyviä laitteistoja ja lisävarusteita tarpeensa mukaisesti tämän Sopimuksen mukaisin hinnoin ja sopimusehdoin. Tilaukset tehdään lähikohteisesti Tilaajan omien hankintayksiköiden toimesta kirjallisesti (poikkeustapauksessa puhelimitse). Tilaaja voi oman tarpeensa mukaan keskittää tai hajauttaa tilausten tekoa.
- 6.2 Kymsote ja Eksote tekevät ja vastaanottavat tämän sopimuksen kattamat tilauksensa itse.
- 6.3 HYKS-erva alueen sairaanhoitopiirit toimivat omalla vastuullaan ja omissa nimissään eivätkä vastaa toistensa sitoumuksista tai vastuista tämän sopimuksen perusteella tilattavien tuotteiden kohdalla.
- 6.4 Toimittajan tulee vahvistaa saamansa tilaukset kirjallisesti. Tilausvahvistuksesta tulee käydä ilmi tilatun tuotteen nimi, määrä ja hinta sekä toimitusaika ja tilaajan tilausnumero.

- 6.5 Toimittaja sitoutuu toimittamaan tilauksen mukaiset tuotteet viimeistään **xx** viikon/vuorokauden sisällä tilauksesta. Yli viiden (5) laitteen kertatilauksen toimitusaika on **xx** viikkoa. Hankinnan luonteesta johtuen toimitusaikojen pitävyydellä on tilaajalle olennainen merkitys. Toimitusehto on: toimitettuna perille (TOP FINO1 kaikki tilaajan toimituspisteet, mukaan lukien Kymsote ja Eksote). Toimituspisteen osoite ja yhteyshenkilö ilmenevät tilauksesta. Toimittaja huolehtii Laitteistoa toimitaessaan kuljetusreitien suojaamisesta ja pakkausmateriaalin toimittamisesta HUSin, Kymsoten ja Eksoten keräyspisteeseen.

7 Toimitus ja asennus

- 7.1 Laitteistot toimitetaan käyttökuntoon asennettuna ja vastaanottotarkastettuna.
- 7.2 Käyttökoulutus aloitetaan asennusten valmistumisen jälkeen. Käyttökoulutuksen aikataulu sekä muut järjestelyt tarkentuvat myöhemmin. Näistä sovitaan Tilaajan tilauksessa mainittujen yhteyshenkilöiden kanssa.
- 7.3 Laitteistojen pitää täyttää lainsäädännössä asetetut vaatimukset ja valmistajan ilmoittamat keskeiset suoritusarvot ja turvallisuusominaisuudet.
- 7.4 Toimittajan tulee toimittaa Lääkintäteknikkaan (osoitteisiin lt-huoltoraportit@hus.fi, hoitolaitekeskus@kymsote.fi ja laakintateknikka@eksote.fi) pöytäkirjat Laitteistojen toiminta-arvojen mittauksista, sähköturvallisuusmittauksista sekä laitevalmistajan asettamista asennukseen liittyvistä turvallisuustarkastuksista.
- 7.5 Ennen laitteiston toimittamista osastolle tai yksikköön Lääkintäteknikka tekee sille teknisen vastaanottotarkastuksen Sopimuksen kohdan 9 mukaisesti. Varsinainen vastaanottotarkastus pidetään toimitusviikolla. Ellei vastaanottotarkastusta ole hyväksytysti pidetty edellä mainittuun määräaikaan mennessä, sovelletaan Sopimuksen kohdassa 10 kuvattuja viivästymisseuraamuksia.
- 7.6 Mikäli valmistaja tekee Laitteistoon muutoksia ennen toimituksen aloittamista, Toimittaja on velvollinen antamaan Tilaajalle yksityiskohtaiset tiedot näistä muutoksista. Laitteiston tulee myös muutoksien jälkeen olla Vaatimuksien mukainen.
- 7.7 Tilaaja on oikeutettu tekemään hankintaan toimitusaikana muutoksia ja lisäyksiä, joista ja joiden aiheuttamista muutoksista hintaan tai toimitusaikaan sovitaan kirjallisesti Osapuolten välillä kussakin tapauksessa erikseen.

8 Koulutus ja dokumentaatio

- 8.1 Toimittaja huolehtii käyttöhenkilökunnan (lääkärit, hoitohenkilökunta ja muu henkilökunta) toiminnan kannalta riittävästä käyttökoulutuksesta takuun aikana. Myös muulla tilaajan henkilöstöllä on oikeus osallistua käyttökoulutukseen ilman erillistä korvausta.

- 8.2 Jatkuvan koulutuksen tarkoituksena on, että HUS-alueen henkilökunnalla on koko sopimuskauden ajan tarjolla riittävästi tietoa sopimustuotteiden oikeasta, asianmukaisesta, turvallisesta ja kustannustehokkaasta käytöstä, sekä muista ajankohtaisista potilaan hoitoon ja sen onnistumiseen ja tehostumiseen vaikuttavista asioista koskien Laitteistoa ja laitesidonnaisia kulutustarvikkeita. HUS-alueen henkilökunnalla tarkoitetaan niitä HUS Logistiikan ja HYKS- erä alueen asiakkaita, jotka ovat oikeutettuja hankkimaan tämän tarjouspyynnön seurauksena syntyvien sopimuksien kohteena olevia tuotteita tämän tarjouskilpailutuksen määrittelemän sopimusehdoin.
- 8.3 Hankintahintaan sisältyy vähintään koulutusta seuraavasti:
- Käyttöönoton yhteydessä suomenkielinen toimipaikkakohtainen käyttökoulutus laitteistoa käyttävälle henkilökunnalle, jolla taataan osaava ja ammattimainen laitteiston käyttö. Toimittaja huomioi tarjouspyynnön mukaisesti, että kolmivuorotyötä tekevä käyttöhenkilökunta koulutetaan laitteiston käyttöön.
 - Kertauskoulutus vähintään yksi (1) päivä (7,5h) kaksi (2) kertaa vuodessa sopimuskauden ajan. Toimittaja huomioi tarjouspyynnön mukaisesti, että kolmivuorotyötä tekevä käyttöhenkilökunta koulutetaan laitteiston käyttöön. Tämän huomioiden yhden koulutuksen kesto olisi 2-4 tuntia, saman sisältöisiä koulutuksia tulee järjestää useampi.
 - Muu koulutus liitteen 7 mukaisesti.
- 8.4 Edellä mainittu koulutus sisältyy tämän sopimuksen kohdassa 5 määritettyyn hintaan. Koulutuksen edellyttämät matka- ja majoituskorvaukset sekä matkajärjestelyt hoitaa Toimittaja. Koulutuksien ajankohdista sovitaan yhteisesti. Käyttökoulutuksen on tapahduttava toimivalla laitteella, eikä sitä voida tehdä, jos laite ei ole täysin toimintavalmiudessa.
- 8.5 Toimittaja toimittaa Tilaajalle suomen- ja ruotsinkieliset käyttöohjeet hyvissä ajoissa ennen käyttökoulutusta. Suomen- ja ruotsinkielisiä käyttöohjeita toimitetaan yhdet kappaleet jokaiseen Tilaajan toimintayksikköön, johon Laitteistoja sijoitetaan.
- 8.6 Toimittaja toimittaa Tilaajalle ns. päivittäiseen työskentelyyn soveltuvat suomenkieliset pikakäyttöohjeet sekä toimintaohjeet vikatilanteisiin.
- 8.7 Toimittaja toimittaa HUSin, Kymsojen ja Eksoten Lääkintäteknikalle suomen- tai englanninkieliset huolto-ohjeet/-käsikirjat laitevalmistajan dokumentoinnin mukaisesti viimeistään vastaanottotarkastuksessa.
- 8.8 Edellä mainitun dokumentaation tekijänoikeudet säilyvät Toimittajalla.

9 Vastaanottotarkastus

- 9.1 Lähes poikkeuksetta kaikki toimitettavat (hankitut ja myös koekäytettävät) lääkintälaitteet tulee toimittaa paikalliseen Lääkintätekniikan yksikköön teknistä vastaanottotarkastusta varten. Teknisessä vastaanottotarkastuksessa laite kirjataan lääkintälaiterekisteriin, laitteen ja keskeisten komponenttien tarkat tiedot ja sarjanumerot kirjataan talteen ja laitteelle tehdään sähköturvallisuusmittaus. Tieto vastaanottotarkastuksesta tulee ilmoittaa paikallisen lääkintätekniikan yksikköön kirjallisesti vähintään kahta (2) viikkoa aikaisemmin. Tämän jälkeen laite voidaan toimittaa osastolle tai yksikköön, missä suoritetaan Laitteiston käyttöönotto sekä käyttökoulutus.
- 9.2 Vastaanottotarkastus suoritetaan välittömästi sen jälkeen, kun Laitteisto on kokonaisuudessaan toimitettu paikoilleen ja Sopimuksen mukainen toimitukseen sisältyvä toimipaikkakohtainen on käyttökoulutus pidetty.
- 9.3 Mikäli Toimituksessa havaitaan vähäistä vakavampia puutteita, ei vastaanottotarkastusta hyväksytä. Selvyyden vuoksi todetaan, että vähäistä vakavampia puutteita ovat esimerkiksi:
- Puutteet, jotka aiheuttavat sen, ettei Laitteistoa voi käyttää Sopimuksen liitteessä 1 kuvattuun käyttötarkoitukseen.
 - Yksi tai useampi Sopimuksen liitteissä 1 ja 2 kuvattu vaatimus ei toteudu. Puute on vähäistä vakavampi myös silloin, jos vaatimus toteutuu vain osittain.
 - Laitteiston ominaisuus poikkeaa Sopimuksen liitteessä 1 kuvatuista ominaisuuksista ja poikkeamalla on vaikuttaa työskentelyyn Laitteistolla.
 - Toimituksesta puuttuu ohjelmisto, Laitteiston osaysikkö tai osatoiminto, jonka puute vaikuttaa työskentelyyn Laitteistolla.
 - Sopimuksen kohdassa 7.4 kuvattujen mittauksien pöytäkirjoja ei ole toimitettu.
 - Toimitukseen liittyvä perehdytys tai koulutus on kokonaan tai osittain antamatta.
- 9.4 Vähäiset puutteet eivät estä vastaanottoa, vaan ne voidaan sopia korjattavaksi. Tällöin vastaanotto hyväksytään, eikä Sopimuksen kohdan 10 viivästyistä koskevia korvauksia sovelleta. Osapuolet voivat myös sopia vakuusjärjestelystä, jolla varmistetaan puutteiden korjaaminen.
- 9.5 Toimittajan tulee viipymättä korjata kaikki havaitut puutteet kustannuksellaan.

10 Korvaus toimituksen viivästyisestä

- 10.1 Mikäli laitteiston toimitus myöhästyy siten, että laitteistoa ei ole saatu hyväksytysti vastaanotetuksi sopimuksen kohdassa 6.5 ilmoitetun toimitusajan puitteissa, katsotaan toimituksen viivästyneen. Viivästys jatkuu, kunnes laitteisto on hyväksytysti vastaanotettu.

- 10.2 Toimituksen viivästymisestä Toimittajan on maksettava Tilaaajalle korvauksena 2 % hankinnan arvonlisäverottomasta kokonaishinnasta jokaiselta alkavalta seitsemän (7) vuorokauden mittaiselta ajanjaksolta, jolla Toimittaja ylittää sovitun toimitusajan-kohdan. Viivästyssakkoa peritään enintään kymmeneltä (10) viikolta. Selvyyden vuoksi todetaan, että viivästyssakko lasketaan tilauskohtaisesti, ei koko sopimuskauden hankinnan arvosta.
- 10.3 Viivästymissanktiota ei peritä, jos toimittaja voi osoittaa, ettei viivästyminen miltei osin johdu toimittajan vastuulla olevasta asiasta. Jos toimittaja voi osoittaa, että viivästyminen johtuu osittain muusta kuin toimittajan vastuulla olevasta asiasta, on viivästymissanktio 1 % hankinnan arvonlisäverottomasta kokonaishinnasta jokaiselta alkavalta viivästymisviikolta. Viivästyssakkoa peritään enintään kymmeneltä (10) viikolta.
- 10.4 Myöhästymiseksi katsotaan myös toimitukseen liittyvä ohjelmisto, laitteiston osayksikkö tai osatoiminto, jonka puute aiheuttaa vähästä merkittävämpää haittaa päivittäiselle työskentelylle. Selvyyden vuoksi todetaan, että minkä hyvänsä liitteissä 1 tai 2 kuvatun vaatimuksen täyttymättömyyden katsotaan aiheuttavan vähäistä merkittävämpää haittaa päivittäiselle työskentelylle.

11 Ylivoimainen este

- 11.1 Toimittaja ei ole vastuussa ylivoimaisen esteen aiheuttamasta myöhästymisestä. Ylivoimaisen esteen esiintyessä toimitusaika pitenee vastaavasti. Toimittajan on kuitenkin esitettävä todisteet, että myöhästymisen on aiheutunut tällaisesta syystä. Ylivoimaiseksi esteeksi katsotaan sota, merionnettomuus, työselkkaus, salamanisku, tulipalo tai muu tämänkaltainen este, joka todistettavasti ei ole ollut toimittajan vallassa tai jota tämä ei ole voinut kohtuullisin kustannuksin välttää. Ylivoimaisen esteen satuaessa tulee toimittajan viipymättä ilmoittaa siitä kirjallisesti tilaajalle.

12 Vakuusmenettely

- 12.1 Mikäli toimitus viivästyy ylivoimaisen esteen vuoksi merkittävästi ja siirtyy tosiasiallisesti yli kalenterivuoden, on mahdollista käyttää vakuusmenettelyä. Toimittajan tulee tällöin toimittaa Tilaaajan yhteyshenkilölle toimitusajaksi kirjallinen toimitusvakuus.
- 12.2 Viivästyvä tilaus laskutetaan ennakkolaskulla siten, että lasku on Tilaaajalla kuluvan vuoden 1.12. mennessä ja ennakkolasku erääntyy kuluvan vuoden joulukuun aikana. Laskussa tulee mainita, että kyseessä on ennakkolasku.

- 12.3 Vakuudeksi hyväksytään HUSin nimiin asetettu pankki-, rahoitus- tai vakuutuslaitoksen omavelkainen takaus tai talletus, mikä on 100 % tilauksen mukaisesta arvonlisäverollisesta hankintahinnasta. Vakuus tulee olla asetettuna Laitteiston hyväksytyyn vastaanottoon saakka. Jos vakuus on pankkitalletus, niin talletuksen korko tulee Toimittajalle, mikäli sitä ei ole tarpeen käyttää Tilaajan tästä Sopimuksesta johtuvien saatavien kattamiseen.
- 12.4 Vakuustodistukseen lisätään tilauksessa mainittu tilausnumero yksilöintitiedoksi, jotta vakuuden vastaanottaja tietää mihin tilaukseen kyseinen vakuus liittyy.
- 12.5 Vakuustodistus palautetaan Toimittajalle heti kun laitteisto on hyväksytysti vastaanotettu.
- 12.6 Kymsote ja Eksote tekevät itse päätökset vakuusmenettelyn käytöstä. HUS ei hallinnoi erva-alueiden vakuustodistuksia.

13 Sopimuksen seuranta, raportointi ja yhteistyö

- 13.1 Toimittajan tulee seurata Sopimuksen toteutumista ja valvoa Palvelun laatua.
- 13.2 Toimittaja antaa Tilaajalle pyydettyä, erikseen sovittavalla tavalla, selvityksen toimitetuista laitteistoista ja lisävarusteista sekä laitesidonnaisten tarvikkeiden kulutuksesta. Lisäksi Toimittaja antaa Tilaajalle muut Tilaajan tarvitsemat tiedot ja kohtuullisesti pyytämät selvitykset. Raportit ja selvitykset tulee toimittaa viivytyksettä ja velloituksetta suomen kielellä.
- 13.3 Toimittajan tulee pyydettyä toimittaa HUSille kahdesti vuodessa (6 kuukauden raportointijakso) HUS-alueen raportti Tilaajan toteutuneista ostoista tämän sopimuksen kohteena olevien tuotteiden osalta. Toteutuneiden ostojen raportti tulee toimittaa Excel-muodossa ja siitä tulee käydä ilmi vähintään seuraavat tiedot: Toimittajan sopimuksen kohteena olevien tuotteiden ostot HUS-alueella euroina ja kappaleina nimiketasolla sekä kunkin ostetun nimikkeen osalta tuotenimi ja tuotenumero. Vastaava raportti tulee toimittaa yllä olevin ehdoin myös muille HYKS-erva alueen ostoista HUSille.
- 13.4 Yhteistyöpalavereita pidetään kaksi kertaa vuodessa. Palavereissa käydään läpi sopimuskauden tapahtumia sekä HUSille toimitettuja raportteja. Palavereihin osallistuu liitteessä 3 nimetyt sopimusasioiden yhteyshenkilöt sekä muut tarvittavat osallistujat kummaltakin Sopimusosapuolelta. Tilaaja kutsuu yhteistyöpalaverin kokoon.

14 Tuotevalikoiman laajentaminen

- 14.1 Jos sopimuskaudella käyttäjiltä saatua palautteeseen perustuen tuotevalikoimaa joudutaan laajentamaan, valitaan tuotteet ensisijaisesti sopimustoimittajalta.

- 14.2 HUS voi myös ottaa valikoimiinsa sopimustoimittajan uutuuslaitteiston, joka on ominaisuuksiltaan vähintään vastaava kuin sopimustoimittajan sopimukseen valittu laitteisto. Uutuuslaitteistojen hinnoittelussa sallitaan enintään 15 % korotus verrattuna aiempaan sopimustuotteeseen. Lisävarusteiden hinnoittelun tulee noudattaa voimassa olevaa sopimuksen mukaista hintaa.
- 14.3 Potilaan hoidon kannalta lääketieteellisillä perusteluilla vaikuttavia yksittäisiä, nyt kilpailutettavia ja sopimuksen ulkopuolelle jääneitä tuotteita voidaan lisätä HUSin sopimusvalikoimaan tai hankkia Toimittajalta, jonka kanssa ei ole solmittu sopimusta.
- 14.4 Tuotelisäyksistä sovitaan aina erikseen kirjallisesti.

15 Koekäyttö

- 15.1 Tilaajan käyttäjäyksiköillä on tarvittaessa sopimuskauden aikana mahdollisuus koekäyttää laitteisto ennen varsinaisen tilaamisen tekemistä. Koekäytöllä varmistetaan laitteiston soveltuvuus yksikön tarpeisiin. Koekäytön pituus on enintään kaksi (2) viikkoa. Koekäyttöoikeus koskee sekä sopimuksen kohteena olevia laitteistoja että uutuuslaitteistoja.
- 15.2 Koekäytöstä sovitaan erikseen Tilaajan käyttäjäyksikön ja Toimittajan välillä.
- 15.3 Koekäytettävälle laitteistolle suoritetaan kohdassa 9 mainittu vastaanottotarkastus.

16 Lisäarvopalvelut

- 16.1 Tilaajalla on mahdollisuus sopimuskauden aikana ostaa sopimuksen kohteena tuoteteisiin liittyviä lisäarvopalveluja, jos tästä sovitaan tilaajan ja toimittajan kesken. Lisäarvopalveluiden hankinnan yhteydessä voidaan tehdä tilaajan ja toimittajan yhteistä kehitystyötä.
- 16.2 Lisäarvopalveluiden hankkimisella pyritään tilaajan toiminnan tehostamiseen ja toiminnan laadun kehittämiseen ja samalla voidaan kerätä kokemuksia lisäarvopalveluista seuraavaa hankintaa ja siitä seuraavaa sopimuskautta varten.
- 16.3 Lisäarvopalveluja voidaan hankkia liitteen 5 palveluvalikoiman mukaisesti. Lisäarvopalveluihin sovelletaan JYSE Palvelut-ehtoja.
- 16.4 Lisäarvopalveluiden kokonaisarvo voi sopimuskauden aikana olla enintään 30 % sopimuksen arvosta. Kokonaisarvon toteutumista seurataan yhteistyöpalavereissa.

17 Vakuutukset

- 17.1 Toimittaja huolehtii kustannuksellaan laitteistojen vakuuttamisesta siihen saakka, kunnes hyväksytyt vastaanottotarkastus on suoritettu.
- 17.2 Toimittajalla tulee olla voimassa koko sopimuskauden ajan lakisääteiset ja muut Sopimuksen kohteen toteuttamisen kannalta tarpeelliset ja siihen liittyviin riskeihin nähden riittävät vastuu- ja muut vakuutukset. Toimittajan tulee tilaajan pyynnöstä esittää tilaajalle riittävä selvitys vakuutuksista ja niiden voimassaolosta.

18 Toimittajan vastuu

- 18.1 Toimittajan tulee viipymättä kirjallisesti ilmoittaa tilaajalle sellaisista toimittajan tiedossa olevista seikoista, joilla voi olla olennaista vaikutusta sopimuksen kohteen laatuun, tuottamiseen tai aikatauluun, potilasturvallisuuteen, tietosuojaan tai tietoturvallisuuteen.
- 18.2 Edellä mainittu ilmoitusvelvollisuus koskee myös perusteltuja epäilyjä julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista annetun lain 80 §:ssä mainituista sopimuksen kohteeseen ja tai muutoin sopimukseen liittyvistä rangaistavista teoista. Tilajalla on oikeus saada nähtäväkseen ja luovuttaa edelleen Euroopan investointipankille (EIB) ja Pohjoismaiden investointipankille (NIB) lainsäädännön mukaisissa rajoissa rangaistavaan tekoon liittyvät tilinpäätökseen ja kirjanpitoon liittyvät asiakirjat siltä osin, kun ne liittyvät investointihanketta koskevaan sopimuksen kohteeseen. Tilajalla on oikeus ilmoittaa tähän kohtaan liittyvästä epäilyttävästä toiminnasta toimivaltaisille viranomaisille sekä investointihankkeiden osalta Euroopan investointipankille ja Pohjoismaiden investointipankille mahdollisen tämän sopimuksen mukaisen salassapitovelvollisuutensa estämättä.
- 18.3 Toimittaja vakuuttaa, että sopimuksen kohteen toteuttamisen yhteydessä
- se noudattaa kulloinkin voimassa olevaa soveltuvaan korruptiota ja lahjontaa koskevaa sekä soveltuvaan vero-, sosiaaliturva- ja muuta vastaavaa lainsäädäntöä
 - sen toimesta ei suoraan tai välillisesti anneta tai luvata rahaa tai rahanarvoista etuutta millekään taholle, jos tarkoituksena on saada lainvastaisesti tai muutoin sopimattomasti sopimus, liiketoimintaa tai lupa
 - sen toimesta ei suoraan tai välillisesti ryhdytä mihinkään muuhunkaan sopimattomaan toimeen edellä mainitussa tarkoituksessa
 - se noudattaa soveltuvaan lainsäädäntöä kirjanpidossaan, tileissään, laskutuksessaan ja muissa tämän kohdan veloitteiden kannalta merkityksellisissä asiakirjoissaan.
- 18.4 Toimittaja huolehtii kaikin sen käytettävissä olevin kohtuullisin keinoin, että myös sen alihankkijat noudattavat edellä mainittuja veloitteita osallistuessaan sopimuksen kohteen toteuttamiseen.

- 18.5 Toimittajan toimittaman laitteiston tulee joka suhteessa täyttää tarjoushetkellä voimassa olevat Suomen lakien ja Suomen viranomaisten määräykset.

19 Takuu

- 19.1 Toimitettavan laitteiston takuu-aika on **xx** kuukautta. Vaihdetun osien takuu on vähintään kuusi (6) kuukautta. Vaihdetun osan takuu jatkuu, vaikka laitteiston takuu päättyisi ennen vaihdetun osan takuun päättymistä.
- 19.2 Laitteiston takuuajan lasketaan alkavan laitteistokokonaisuuden hyväksytystä vastaanottotarkastuksesta. Toimittaja korjaa tai korvaa veloituksetta kaikki sellaiset osat, jotka on havaittu vialliseksi tai sopimattomiksi virheellisen aineen, suunnittelun tai työn vuoksi takuuajana tai viimeistään määräaikaishuollossa. Jos jokin laitteiston osa on vikojen takia poissa käytöstä yhteensä enemmän kuin 1/10 takuuajasta, takuu-aika jatkuu kyseisen yhteenlasketun seisonta-ajan verran.
- 19.3 Toimittaja sitoutuu pitämään varaosia ja huoltopalveluita saatavana vähintään **xx (x)** vuoden ajan hankintasopimuksen päiväyksestä lukien.

20 Käyttökieltoilanteet

- 20.1 Mikäli sopimuksen kohteena olevan laitteeseen tai sen osaan kohdistuu sen valmistajan määräämä käyttökielto, on Toimittajalla velvollisuus välittömästi ilman erillistä veloitusta toimittaa laitteen tilalle vastaava tai toiminnoiltaan samanlainen laite, jolla laitteella suoritettavia toiminnallisuuksia on mahdollista toteuttaa.
- 20.2 Toimittajan velvollisuus toimittaa yllä mainittu varalaitte koskee ajanjaksoa, jolla laitteen valmistaja on asettanut laitteen tai sen osan käyttökieltoon, toimittaja noutaa käyttökiellon päätyttyä varalaitteen omalla kustannuksellaan, kun käyttökielto on päättynyt.

21 Alihankinta

- 21.1 Toimittajalla on oikeus käyttää sopimuksen liitteessä 7 kuvattuja alihankkijoita. Mikäli toimittaja haluaa vaihtaa alihankkijaa, tulee toimittajan ilmoittaa siitä viivytyksettä tilaajalle. Tilaajalla on oikeus perustellusta syystä hylätä toimittajan esittämät uudet alihankkijat.
- 21.2 Toimittaja vastaa alihankkijansa suorituksesta ja sen tuloksista kuin omistaan.

22 Sopimuksen purkaminen

- 22.1 Tilaajalla on oikeus harkintansa mukaan purkaa sopimus seuraavista syistä:
- 1) Jos Toimittajalla on kuuden (6) kuukauden rullaavalla tarkasteluajanjaksolla enemmän kuin kolme (3) Sopimuksen mukaisen toimitusajan ylittävää toimistusta.
 - 2) Jos Toimittaja olennaisesti muutoin rikkoo Sopimusta eikä Toimittaja korjaa neljän (4) viikon kuluessa laiminlyöntiään Tilaajan kirjallisesta huomautuksesta huolimatta.
 - 3) Jos Toimittaja joutuu konkurssiin, selvitystilaan tai muutoin sellaisiin taloudellisiin vaikeuksiin, että on syytä olettaa sopimusvelvoitteiden täyttymisen vaarantuvan, tilaajalla on oikeus purkaa Sopimus kokonaan tai määrättyiltä osin.
 - 4) Sopimuksen päättyminen hankintalainsäädännön perusteella.
- 22.2 Kummallakin osapuolella on oikeus purkaa sopimus, jos sopimuksen tähtyminen ylivoimaisen esteen takia tulee mahdottomaksi tai viivästyy oleellisesti.
- 22.3 Sopimuksen purkamisesta on ilmoitettava toiselle osapuolelle kirjallisesti ja purkamisilmoituksessa on ilmoitettava purkamisen perusteet.
- 22.4 Tilaajalla on oikeus purkaa Sopimus yksittäisen Laitteiston osalta, jos Laitteiston laatu, muut ominaisuudet (esim. vertailtavien tuotteiden ehdottomat vaatimukset eivät toteudu) tai muut hankintapäätöstä tehtäessä vallinneet olosuhteet tai tekijät ovat muuttuneet olennaisesti tai mikäli Toimittaja tai tuotteet eivät muutoin täyttäisi tarjouspyynnössä ja Sopimuksessa määriteltyjä vaatimuksia. Toimittajan tulee kustannuksellaan purkaa ja viedä pois Laitteisto Tilaajan ilmoittamana ajankohtana. Tilaajan tulee ilmoittaa haluttu purkamisajankohta vähintään kahta (2) viikkoa etukäteen ja varata Toimittajalle kohtuullinen aika purkamisen suorittamiseen. Ellei Toimittaja kehotuksesta huolimatta pura Laitteistoa, on Tilaajalla oikeus myydä Laitteisto Toimittajan lukuun.
- 22.5 Tilaajalla on oikeus purkaa sopimus lisäksi, jos ilmenee, että laitteisto ei täytä lakia lääkinnällisistä laitteista (719/2021).
- 22.6 Tilaaja voi myös halutessaan purkaa sopimuksen, jos laitteistoon kohdistuu immateriaalioikeuksia koskeva kanne taikka muu vaatimus.
- 22.7 Lisäksi noudatetaan muilta osin JYSE 2014 Tavarat -ehtojen sopimuksen purkamista koskevia ehtoja.

23 Tietoturva-asiat

- 23.1 Tietosuojan osalta toimittajan tulee noudattaa tämän sopimuksen liitteenä olevia ICT-tietoturvasuusliitteen mukaisia vaatimuksia.

24 Hankintasopimuksen päättäminen erityistilanteissa

- 24.1 Tilaajalla on oikeus purkaa hankintasopimus päättymään välittömästi, jos toimittajaan kohdistuu hankintalain (1397/2016) 80 tai 81 §:ssä mainittu poissulkemisperuste. Tilaajalla on tämän kohdan mukainen irtisanomisoikeus, vaikka edellä mainittu peruste olisi syntynyt vasta sopimussuhteen alkamisen jälkeen.
- 24.2 Toimittajalla on tilaajan vaatimuksesta velvollisuus vaihtaa alihankkija [tai ryhmittymän yksittäinen jäsen], jos tähän kohdistuu hankintalain 80 tai 81 §:ssä mainittu poissulkemisperuste, vaikka peruste olisi syntynyt vasta sopimussuhteen alkamisen jälkeen. Jos alihankkijan [tai ryhmittymän yksittäisen jäsenen] vaihtaminen ei ole mahdollista, on tilaajalla oikeus purkaa hankintasopimus päättymään välittömästi.
- 24.3 Toimittajan on tilaajan pyynnöstä toimitettava tilaajalle korkeintaan kerran vuodessa hankintalain 80 §:n ja tilaajavastuulain (1233/2006) 5 §:n edellyttämät selvitykset ja todistukset toimittajan ja alihankkijoiden osalta.
- 24.4 HUSilla on oikeus irtisanoa sopimus päättymään kolmen (3) kuukauden irtisanomisajalla, jos sen tietoon tulee, että toimittaja on antanut virheellistä tietoa sopimuksen kattamista toimipisteistä ja asiakkaista kolmannelle osapuolelle, kuten HUSin omistajakunnalle tai muulle vastaavalle taholle, jolla on perusteltu syy olettaa kuuluvansa sopimuksen piiriin, siten että tieto on johtanut sopimuksen soveltamiseen toimittajan ja kolmannen osapuolen välillä.
- 24.5 Tilaajalla on hankintalain (1397/2016) 137 §:ssä mainituissa tilanteissa oikeus irtisanoa sopimus ilman irtisanomisaikaa koska tahansa sopimuskauden aikana. Sopimuksen voimassaolo voi tällöin päättyä jo ennen määräaikaisen sopimuskauden päättämispäivää. Tilaajalla on tämän kappaleen mukainen irtisanomisoikeus, vaikka hankintalain 137 §:n 2 tai 3 kohdassa mainittu peruste olisi syntynyt vasta sopimussuhteen alkamisen jälkeen.
- 24.6 Jos tilaaja irtisanoa sopimuksen tämän hankintalain 137 §:n perusteella tämän kohdan mukaisesti, toimittajalla on oikeus saada sopimuksen mukainen maksu sopimuksen kohteen toteuttamisesta sopimuksen päättymishetkeen saakka, mutta ei oikeutta muuhun korvaukseen sopimuksen päättymisen johdosta.
- 24.7 Irtisanominen/purkamisen on tehtävä kirjallisesti. Irtisanomisaika alkaa siitä, kun Toimittaja on vastaanottanut irtisanomisilmoituksen ja kuitenkin viimeistään seitsemäntenä päivänä siitä, kun irtisanomisilmoitus on lähetetty.
- 24.8 Irtisanomisaikana noudatetaan ennen irtisanomista voimassa olleita ehtoja ja hintoja.

25 Muutokset tilaajan organisaatiossa

- 25.1 Sopimuksen allekirjoitushetkellä meneillään olevasta sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksesta (SOTE-uudistuksesta) tai muista sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä koskevista uudistuksista tai sopimuksista saattaa seurata muutoksia sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioihin. Myös erilaisten muiden lainsäädännön tai hallinnollisten järjestelyjen johdosta tilaajan tai sen omistajayhteisöjen toiminnassa, toiminta-alueella, toimintamuodossa tai organisaatorakenteessa saattaa tapahtua muutoksia sopimusaikana. Mikäli tilaajan (tai sen seuraajaorganisaation) tehtäviin, toimintaan, toiminta-alueeseen, toimintamuotoon tai organisaation tulee muutoksia sopimuskauden aikana, on tilaajalla (tai sen seuraajaorganisaatiolla) oikeus vaatia vastaavia muutoksia sopimukseen, mukaan lukien oikeus jakaa, laajentaa tai supistaa sopimuksen kohdetta ja laajuutta vastaamaan muutoksia tilaajan (tai sen sijaan tulevan organisaation) toiminnassa tai toimialueella.
- 25.2 Jos muutosten seurauksena tilaajan (tai sen seuraajaorganisaation) toimialue laajenee, toimipaikat lisääntyvät tai toiminta kasvaa esimerkiksi tehtävien lisääntymisen vuoksi, tilaajalla (tai sen seuraajaorganisaatiolla) on oikeus (muttei velvollisuutta) vastaavasti laajentaa sopimuksen kohdetta. Laajennus voi kattaa maantieteellisesti HYKS-erityisvastuualuetta vastaavan tai sitä laajemman Etelä-Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämisen- tai tuotantoalueen. Sopijapuolet neuvottelevat ja sopivat erikseen laajennuksen toteuttamisesta. Toimittajan tulee toteuttaa laajennus alkuperäisiä sopimusehtoja vastaavilla ehdoilla.
- 25.3 Tilaajan vaatimuksesta sopimusta voidaan jakaa, jos tilaajan (tai sen seuraajaorganisaation) toiminta tai toiminta-ala jakautuu edellä mainittujen uudistusten tai sopimusten vuoksi useampaan hankintayksikköön tai oikeushenkilöön.
- 25.4 Mikäli osa tilaajan toiminnasta edellä mainittujen muutosten tai sopimusten vuoksi siirtyy sopimuksen aikana kolmannelle eikä sopimusta jaeta, sitoutuu toimittaja tilaajan pyynnöstä jatkamaan palvelun toimittamista entisin ehdoin siirtyvälle osalle ylimenokauden ajan, kuitenkin korkeintaan kuuden (6) kuukauden ajan toteutuneen siirron jälkeen. Siirtyvä osa vastaa omista palvelun hankinnoista eikä tilaajalle ole siihen liittyen mitään vastuuta.
- 25.5 Tilaajalla (tai sen seuraajaorganisaatiolla) on oikeus irtisanoa sopimus päättymään kokonaan tai osittain kuuden (6) kuukauden irtisanomisajalla, mikäli lainsäädännön tai hallinnollisten järjestelyjen johdosta tilaajan toiminnassa tai organisaatorakenteessa tapahtuu muutoksia tai tilaajan toiminta siirtyy kokonaan tai osittain toiselle toimijalle.

- 25.6 Jos tämän sopimuksen mukaisen toiminnan järjestämis- tai tuottamisvastuu siirtyy lainsäädäntö-, organisaatio- tai sopimusmuutosten johdosta sopimuksen voimassaoloaikana tilaajalta muulle taholle tai sopimuksen kohdetta koskevassa lainsäädännössä, muussa ohjauksessa tai kuntien organisaatiossa tapahtuu sopimuksen voimassa ollessa tämän sopimuksen kohdetta koskevia muutoksia, voi tilaaja (tai sen seuraajaorganisaatio) irtisanoa tämän sopimuksen päättymään kyseisen vastuunsiirron tai muutoksen ajankohdasta lukien. Tilaajan toiminnan siirtyessä toiselle organisaatiolle, on organisaatiolla edellä mainittu oikeus irtisanoa sopimus kokonaan tai osittain kuuden (6) kuukauden irtisanomisajalla ilmoittamalla siitä kirjallisesti viimeistään 12 kuukauden sisällä siitä, kun tilaajan toiminta siirtyi organisaatiolle.
- 25.7 Sopimuksen muuttamiseen tai irtisanomiseen liittyen sopijapuolilla ei ole vaateita toisiaan kohtaan sopimuksen tässä kohdassa tarkoitettujen tilanteiden osalta.
- 25.8 Jos tilaaja irtisanoa sopimuksen tämän kohdan mukaisesti, toimittajalla on oikeus saada sopimuksen mukainen maksu sopimuksen kohteen toteuttamisesta sopimuksen päättymishetken saakka, mutta ei oikeutta muuhun korvaukseen sopimuksen päättymisen johdosta.

26 Salassapito ja luottamuksellisuus

- 26.1 Tilaajan asiakirjoja, mukaan lukien tämä sopimus, sen liitteet tai toimittajan tilaajalle toimittamat asiakirjat, koskee laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999). Kyseisten asiakirjojen julkisuus ja salassapito määräytyy lainsäädännön ja oikeuskäytännön mukaan.
- 26.2 Mikäli toimittaja katsoo jonkin sen toimittaman asiakirjan olevan toimittajan liiketai ammatillisalaisuuden piirissä, tulee toimittajan tehdä asiasta selkeä merkintä asiakirjaan.

27 Sovellettavat ehdot, sopimuksen liitteet ja asiakirjojen etusijajärjestys

- 27.1 Tähän sopimukseen kuuluu erottamattomina osina seuraavat liitteet:
1. Tarjouspyyntö oheisine liitteineen
 - HUSin poikkeukset ja lisäehdot JYSE 2014 Tavarat -ehtoihin (11/2018)
 - JYSE 2014 tavarat
 - HUSin poikkeukset ja lisäehdot JYSE 2014 Palvelut -ehtoihin (11/2018)
 - JYSE 2014 palvelut
 2. ICT-tietoturvaliite
 - a. Henkilötietojen käsittelyn kuvaus
 3. Sopimusosapuolten yhteyshenkilöt
 4. Laitteistot ja lisävarusteet
 5. Lisäarvopalvelut

6. Laskutustiedot
 7. Toimittajan tarjous muilta osin
- 27.2 Mikäli tämän sopimuksen ja sen liitteiden välillä on ristiriitaa, sovelletaan ensisijaisesti tätä sopimusta ja sen jälkeen liitteitä numerojärjestyksessä.

28 Erimielisyydet

- 28.1 Sopimuksesta johtuvat erimielisyydet pyritään ratkaisemaan ensisijaisesti Osapuolten välisissä neuvotteluissa.
- 28.2 Ellei neuvotteluissa löydetä ratkaisua, erimielisyydet ratkaistaan Helsingin kärjäoikeudessa.
- 28.3 Tähän sopimukseen sovelletaan Suomen lakia.
- 28.4 Sopimukseen liittyviin vakuuksiin sovelletaan edellä mainittuja sovellettavaa lakia ja oikeuspaikkaa koskevia määräyksiä.

29 Sopimuksen siirto

- 29.1 Kumpikaan sopijapuoli ei saa siirtää sopimusta kolmannelle osapuolelle ilman toisen sopijapuolen kirjallista suostumusta lukuun ottamatta sopimuksen kohdan 23 tilanteita.
- 29.2 HUS edellyttää kirjallista vahvistusta sopimuksen siirtymisestä sekä entiseltä että uudelta toimittajalta.

30 Sopimuksen allekirjoittaminen ja sopimuskappaleet

- 30.1 Osapuolet vastaavat kumpikin puolestaan siitä, että sopimuksen solmimiseen liittyvät yhtiöoikeudelliset tai muut päätökset on tehty oikein ja että allekirjoittajilla on tarvittavat valtuudet sopimuksen allekirjoittamista varten.
- 30.2 Tätä sopimusta on laadittu kaksi (2) alkuperäistä samansanaista kappaletta, yksi toimittajalle ja yksi tilaajalle.

HUS-kuntayhtymä

Vantaa _____.____.2022

Toimittaja

Paikka _____.____.2022