

Onko ketterää hankintaa olemassa?

Johanna Sorvettula
Johtaja, VT, eMBA
7.5.2019

Hankintamenettelyt

- Avoin menettely
 - Rajoitettu menettely
 - Neuvottelumenettely
 - Kilpailullinen neuvottelumenettely
 - Innovaatiokumppanuus
 - Liitteen E mukaiset sote-palveluiden hankintamenettelyt
 - Dynaaminen hankintajärjestelmä
-
- Puitejärjestely
 - Sähköinen huutokauppa
 - Sähköiset luettelot

Osaaminen

- Sopimus
- Hankinta
- Asiakasymmärrys
- Yhteistyö

Sopimus johtamisen ja ohjaamisen välineenä

Strateginen ja Operatiivinen johtaminen

- Kilpailun hyödyntäminen
 - Julkinen ja yksityinen – palvelujen tuotantomenetelmät
 - Asiakaslähtöinen toimintatapa
 - Tiedolla johtaminen
 - Palvelutuotannon ohjaaminen
 - Toimintatapojen joukko, joiden avulla halutut vaikutukset nähdään parhaiten saavutettavissa olevina
 - Strategian tavoitteet ja toteutus
- ⇒ Tehokkuus
- ⇒ Vaikuttavuus
- ⇒ Toiminnan läpinäkyvyys ja todennettavuus
- ⇒ Taloudellisuus

Nykytila
sopimuksien
johtaminen on
hajaantunutta

Keskitetty
toimintarakenne

Strategiasta -
>toimivaksi
ohjausvälineeksi

Hankinta-
strategia

Strateginen taso

Sopimusoh-
jauksen
periaatteita
ei ole

Sopimusten
elinkaaren
kokonaiskuva
puuttuu ja
Hankintatoimi
erillinen
prosessi

Juridinen
neuvonta
riskipainot-
teista ja
reaktiivista

Ei yhteistyön
mahdollis-
tuvia
rakenteita

Johtaminen
vastuutettu
koskien
kaikkia
sopimuksia

Sopimus-
ohjaus ja -
toiminta,
hankinnat
osana

Sopimusten
elinkaari

Joustavia ja
kehittäviä
liikesuhteita

Poliittinen
sopimusten
johtaminen

Sopimus-
ohjauksen
periaatteet

Operatiivinen taso

Sopimushallinta
ohjeistamatta
Yhtenäiset
sopimusehdot
puuttuvat

Päällekkäisyys
ja hajanaisuus
Sopimuksien
puutuminen

Yhtenäinen
arkistointi ja
seuranta
puuttuvat

Vastuun-
pakoilua

Sopimusten
laadunhallinta
kunnossa

Yhteinen
tilannekuva ja
markkina-
kartoitus

Organisaatio-
tasoinen
raportointi
ja seuranta

Keskitetty
osaamisen
hyödyntä-
minen

Operatiivinen
sopimus-
johtaminen

Sopimus-
hallintaohje

Hankinta-
ohje

Hankinta-
ohje

Kolme ohjausinstrumenttia, samat strategiset tavoitteet



Sopimus ja substanssi

Toiminnan järjestäminen ja valvonta

Selkeä vuorovaikutus ja pelisäännöt

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

- Kaikenlaisten sopimusten hallinta - yhteistyö-, vuokra-, leasing-, palvelu- tavara- ja hallinnolliset sopimukset
- Hankinta-, sopimus- ja YSE -ehdot ohjaavat omia palveluja
- Sopimusten valvonta ja reagoiminen poikkeamiin
- Markkinoiden tuntemus
- Seuranta, arviointi ja mittarit
- Toiminnan strategian ja ohjeidenmukaisuus, johtaminen, ohjaus ja valvonta
- Ennakoitavuus ja Oikeusvarmuus
- Toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen
- Toiminnan suunnitelmanmukaisuus, seuranta, valvonta, poikkeaminen tunnistaminen ja korjaaminen
- Konsernivalvonta
- Perustamissopimukset, yhtiöjärjestykset, osakassopimukset
- Hallitustyöskentely ja edustus toimielimissä
- Tiedonsaantioikeus
- Yhteistyö
- Yhteiset ohjeet

Sopimusohjauksen periaatteet

- **Valtuusto** päättää sopimusohjauksen **periaatteista**
- **Strategian** toiminnallistaminen
- **Ulkoinen ja sisäinen** sopimustoiminta
- Sopimusten **johtamisen** väline

Sopimushallinta

- **Hallitus** päättää
- Toimeenpanovastuu hallitus ja kuntajohtaja
- Sopimus**prosessien** kulun määrittäminen
- Prosessien johtaminen
- **ulkoinen** sopimustoiminta
- Sopimushallinnan **vastuut ja roolit**

Sopimusohjauksen tavoitteet

Kunnan hyvillä sopimuskäytännöillä

- **turvataan** päätettävään järjestelyyn liittyvät keskeiset oikeudet ja niiden toteutuminen
- **vältetään** kohtuuttomat riskit
- ratkaistaan kestosopimusten voimassaolokysymykset tyydyttävällä tavalla
- **ennaltaehkäistään** mahdolliset sopimuskonfliktit tehokkaasti
- otetaan riidanratkaisuun liittyvät tarpeet huomioon
- turvataan toiminnan ja tuotannon **häiriöttömyys sekä jatkuvuus**
- varmistetaan osaltaan kunnan **varautuminen** häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin
- turvataan kuntakonsernin toiminnan **taloudellisuus**
- turvataan sopimuksen tarkoituksen toteutumisen valvonta ja **sopimuksen aikainen seuranta.**

Hankinnan menetettyjä mahdollisuuksia

- Hajanainen ja puutteellinen raportointi
- Organisaation ostovoima hajoaa ja jää hyödyntämättä
- Organisaation yhteinen osaaminen jää käyttämättä (hankinta ja liiketoiminta erillään)
- Asiakastarve ei ohjaa hankintaa
- Toimittajamarkkinoiden kaikkia mahdollisuuksia ei edes yritetä etsiä
- Innovaatiot jäävät syntymättä
- Kaikkia hankintoja käsitellään samalla tavalla
- Neuvotteluihin valmistaudutaan välinpitämättömästi
- Toimittajaverkostoa ja toimittajia ei uskalleta ohjata
- Toimittajat eivät pidä organisaatiota houkuttelevana kumppanina
- Organisaatio on liian riippuvainen toimittajistaan
- Toimittajien suorituskykyä ei valvota riittävästi

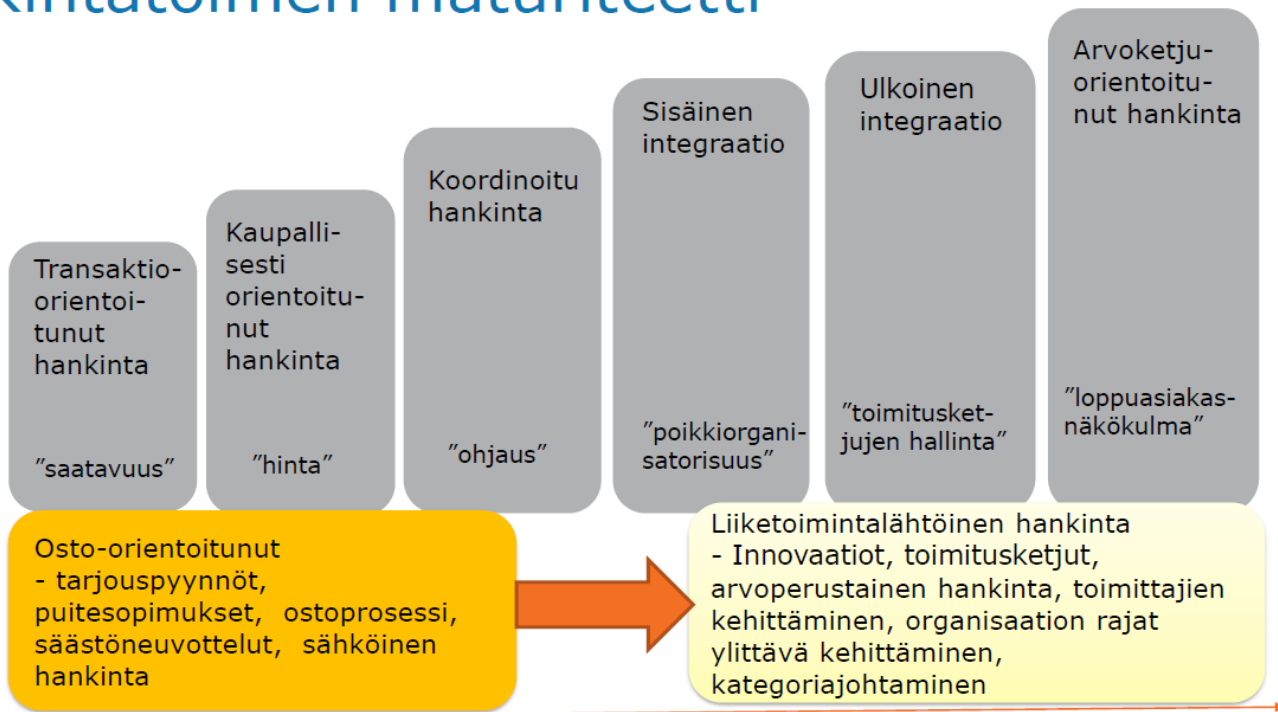
Mukaellen Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008

Hankintatoimen maturiteetti

Lähde: Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008 mukaellen Keogh ja van Weele

Proaktiivinen

Reaktiivinen





Jatkuva valvontaprosessi osana sopimusohjausta



KIITOS!