

Hankintalain huomioiminen laboratorion toiminnassa

Laboratoriolääketiede 2011

Helsinki 7.10.2011

Vesa Haapamäki
kaupunginjohtaja
Virtain kaupunki

Esityksen teemat

- Hankintojen kokonaisprosessi
 - Ostajaprofiili
 - Hankintojen organisointi ja ohjaus
- Hankinnassa onnistumisen kulmakivet
 - Uskottavuus ostajana
 - Kilpailutukseen valmistautumisen merkitys
 - Hankinnan sisällön määrittely
 - Kilpailusteiden tunnistaminen
 - Laadun määrittely ja vertaaminen
 - Hinta- ja laatutekijöiden merkitys



Hankintojen kokonaisuuden suunnittelu

Ostajaprofiili

- Useissa hankintayksiköissä hankinnat muodostavat merkittävimmän menoerän suhteessa toimintamenoihin
- Esimerkki sairaanhoitopiiristä

Toimintamenot yhteensä

245,0 Me

- Asiakaspalveluiden ostot 21,0 Me
- Muiden palveluiden ostot 17,0 Me
- Aineet, tarvikkeet ja tavarat 40,5 Me
- Muut menot 1,5 Me

Lisäksi

- Investoinnit 16,0 Me
- Hankintojen ohjaukset 5 Me

Hankintojen taloudellinen vaikuttavuus **~100 Me/vuosi**

Hankintojen organisointi ja ohjaus (1)

- Hankintojen tyypillinen organisointi
 - Hankintojen hoitamiseen kohdistetut panokset vs mahdollisuudet vaikuttaa tehokkuuteen ja organisaation taloudelliseen menestymiseen?
 - Organisoitumista leimaa usein ajattelu, jossa hankintatoimen tulee keskittyä palvelurooliin
 - Ostosta aiheutuu vain kustannuksia
 - Reagoivaa ostotoimintaa
 - Osto toimii ”postikonttorina”, tilausten tekeminen, tarjouspyyntöjen muotoilu, tarjousten vastaanottaminen tarjousyhteenvetojen tekeminen
 - ”Talon paras tinkijä”, ”3 P osto”
- ➔ Hankinnan perinteinen rooli

Hankintojen organisointi ja ohjaus (2)

■ Tyypillinen organisointi

- Pääosa hankinnoista hoidetaan hajautetusti
 - Vain materiaalihankinnat on tyypillisesti keskitetty (usein C-luokan hankintoja)
 - Palveluhankintojen kokonaisuuden ohjaus epäselvää
- Suuri osa hankinnoista hoidetaan oman toimen ohella, ei päätoimisella hankintahenkilöstöllä
 - Kuka vastaa sopimuksesta?


■ Julkisissa hankinnoissa suurin energia kuluu kilpailuttamisesta selviytymiseen

- Kilpailuttaminen koetaan usein vain velvollisuudeksi
- Kilpailuttamisvelvoitteen välttäminen?
- Hankinnan muu suunnittelu vaarassa jäädä taka-alalle

■ Todellinen työ tuottajan kanssa alkaa vasta lainvoimaisen hankintapäätöksen jälkeen

Hankinnassa onnistumisen kulmakivet

Uskottavuus ostajana (1)


- Hankinta on ”uskottavuuslaji”
- Ostajan uskottavuus rakentuu pitkällä aikavälillä
- Keskeinen kysymys: Toimiiko hankinnasta vastaava hankintayksikkö hankintalain pelisääntöjen mukaisesti vai muiden sovellettujen pelisääntöjen mukaisesti?
- Uskottavuutta tarjoajien silmissä parantaa
 - Täsmällinen tarjouspyyntö 
 - Sitoudutaan ostamaan !!!
 - Viestimällä siitä, että tulossa on oikea tarjouskilpailu
 - Viestimällä ennakkoon siitä, että kilpailua aletaan valmistella
 - Pitämällä infotilaisuus kilpailutuksen aikana

➔ Avoimuuden merkitys korostuu

Kilpailutukseen valmistautumisen merkitys (1)

- Hankinnan valmisteluvaiheessa on selvitettävä aina hankintayksikön todellinen tarve
- Suunnitteluvaiheessa ratkaistaan hankinnassa onnistuminen
 - Hankintalaki ei säätele hankintojen suunnittelua
- Selvitettäviä/varmistettavia asioita
 - Riittävä toimialatuntemus ja markkinatilanne
 - Tarvittavien sopimuskumppaneiden määrä
 - Palvelutuotannon rakenne
 - Sopimuskauden pituus
 - Mahdollisuudet hankintayhteistyöhön
 - Hankinnan rakenne: Palvelu, tuotantotilat vai molemmat?
- Ostajan tärkeä tehtävä: tarjoajien mielenkiinnon herättäminen!



Hankinnan sisällön määrittely (1)

- Millainen on todellinen tarpeemme?
 - Tarpeellisia ominaisuuksia ja ”hienoja lisäarvo-ominaisuuksia”
 - Halun ja tarpeen erottaminen
- Hankinta on määriteltävä niin selkeästi, että se perusteella saadaan yhteismitallisia ja vertailukelpoisia tarjouksia
- Hankinnan tuotteistaminen edellyttää, että ostaja on oikeasti selvillä omista tarpeistaan
- Palvelun sisällön määrittelemisen on hankintaprosessin työläin, mutta tärkein vaihe
- Hankinnan vähimmäissisällön määrittely on edellytys kilpailun syntymiselle ja tarjousten vertailtavuuden kannalta 
- Hankintayksiköllä paljon harkintavaltaa määrittelyssä

Hankinnan sisällön määrittely (2)

- Palveluiden sisältö määräytyy ostajan vaatimusten mukaisesti
- Tarjouspyynnössä kuvattava minimivaatimukset ja muut kilpailunalaiset mitattavat ominaisuudet
- Ei puututa palveluiden tuotantotapaan, ostetaan lopputulosta
 - Jätetään tilaa innovaatioille
 - Tuotteistetaan oma tarve
- Käytännössä haasteena se, miten määritellä riittävän täsmällisesti, mutta jättäen kuitenkin tarjoajille sopivasti liikkumatilaa
- Rohkeus tuotteistamisessa?


Kilpailuesteiden tunnistaminen (1)

- Ostaja on yleensä se, joka estää kilpailun aikaansaamisen
 - Kilpailutushankkeiden aikataulut ovat usein este kilpailun syntymiselle
 - Hankinnasta ilmoittaminen
 - Tarjousaikataulu 
 - Toimitus- tai palvelutuotannon aloitusaikataulu
 - Maksuaikataulut 
- Riskin maksaa Ostaja
 - Olemmeko tarjouspyynnössä kuvanneet asiat sellaisella tarkkuudella, että tarjoaja voi sulkea pois ”turhat” riskit?
 - Tarjoajan riski näkyy ostajalle lisähintana


Kilpailuasteiden tunnistaminen (2)

- Ostajan kannattaa osallistua markkinoiden rakentamiseen
 - Uudet toimijat huomioidaan aikatauluissa
 - Määritellään kilpailutettavat kokonaisuudet huomioiden markkinoilla toimivat yritykset sekä uudet yritykset
 - Valitaan riittävän pitkä sopimusaika, joka on suhteessa palveluntuottajalta vaadittaviin investointeihin
- Ostaja myyjän saappaissa
 - Hyvän tarjouspyynnön rakentamisessa auttaa ajattelu, jossa ostaja asettuu myyjän asemaan, ja pohtii millaisiin kysymyksiin tarjoaja törmää tarjousta laatiessaan


Sopimusrakenteista (1)

- Käytännön pohdintaa, valitako yksi vai useita sopimuskumppaneita?
 - Miten kokonaisuus jaetaan osiin?
 - Laillisuuskyseymykset
 - Kaupallinen näkökulma
 - Miten varmistaa volyyymihyöty?
- Esimerkkitoteutukset tavara ja palveluhankinnoissa
 - Tarjoajalle kannuste voittoa 
 - Täydelliselle keskittämiselle ei eväitä
 - Uusi sopimuskausi tulee jossain vaiheessa

Laadun määrittely ja vertaaminen (1)

- Palvelun laatuun liittyvät tekijät eivät ole aina jäsentyneet ostajalle 
- Keskeistä erottaa
 - Tarjoajalle asetettavat vaatimukset
 - Vaatimukset, jotka kaikkien tarjousten on täytettävä
 - Palveluiden sisältö, toiminta-ajat, vasteajat, turvajärjestelyt ...
 - Epäkelpojen karsinta
 - Vertailuperusteet, joilla tarjouksia verrataan
 - Pääsääntöisesti muita, kuin kuvatut minimivaatimukset
 - Näillä tekijöillä tarjoajat erottuvat toisistaan
 - Kriteerien valinnassa ostajalla paljon harkintavaltaa
 - Sopimusehdot
- Vain vaatimuksilla voi varmistaa riittävän laatutason

Hinta- ja laatutekijöiden merkitys (1)

- Mitä tarkemmin palvelu on Ostajan toimesta tuotteistettu, sitä pienempi määrä vertailuperusteita tarvitaan 
 - Jos vertailuperusteiden painoarvot ja pisteiden määräytymismekanismi ilmoitetaan selkeästi, kyseessä on tosiasiallisesti puhdas hintakilpailu!
- Jos jotain vertailuperustetta haluaa ylikorostaa, tulee sille antaa painoarvo, joka ylittää sen tarjoajalle aiheuttaman kustannusvaikutuksen
- 💣 Sudenkuoppa: verrataan kuvausten sisältöä, johon tarjoaja ei ole sitoutunut

Kiitos !

Vesa Haapamäki

vesa.haapamaki@virrat.fi

gsm 044 715 1201