

22.4.2020

Tarkastuslautakunnalle

Viite: Tarkastuslautakunnan selityspyyntö 2.4.2020

Toimialajohtaja Jyrki Putkosen selitys tilintarkastajan tilikaudelta 2019 annetun tilintarkastuskertomuksen johdosta

Kiitän mahdollisuudesta esittää selitykseni vuoden 2019 tilintarkastuskertomuksessa todettujen hankintojen kilpailutuksissa olleiden puutteiden osalta.

Tausta

Otin HUS Logistiikan johtajan tehtävän vastaan syksyllä 2016. Liikelaitoksessa oli otettu samana keväänä käyttöön uusi versio Oracle ERP järjestelmästä ja sen toiminnallisuus ja toimintavarmuus olivat erittäin heikolla tasolla. Koko organisaatio, mukaan lukien hankinta, joutui tukemaan asiakkaita kriittisten perusmateriaalien hankinnassa, muuta kehitystä ei pystytty tekemään pitkään aikaan.

Hankinta-organisaatiota ei oltu myöskään kehitetty systemaattisesti aikaisemmin ja sekä hankinnan organisaation osaaminen että resursointi olivat kriittisen heikolla tasolla. Tämä yhdistettynä toimimattomaan tietojärjestelmään kriisiytti koko hankinnan. Julkisen hankinnan osaajista oli ja on edelleen valtakunnallisesti pulaa ja HUS Logistiikan silloinen maine eikä palkkataso tukeneet rekrytointia. Jouduimme palkkaamaan hankinta-asiantuntijoiksi ihmisiä, joilla oli hyvin vähän julkisen hankinnan osaamista ja olemme joutuneet työpaikkakouluttamaan suurimman osan hankinta-asiantuntijoista. Organisaation rakentaminen on ollut hädästä ja työlästä, tilanne on kuitenkin nyt selvästi kohentunut.

Kilpailutusten volyymin kehitys ja hankinnan organisoituminen HUS Logistiikassa

Tilanne oli aiemmin erityisen haastava tarvikkeiden hankintojen osalta, aiempina vuosina oli pystytty tekemään laajoja ja merkittäviä kilpailutuksia vain muutama vuodessa. Myös tarvikkeiden hankintojen volyymi on nyt saatu moninkertaistumaan 2018 - 2020 aikana. Tätä tukemaan on jouduttu rakenteellisesti muuttamaan sekä koko HUS Logistiikkaa, että erityisesti sen hankintaorganisaatiota monta kertaa. Vuonna 2019 hankinnan rakennetta uudistettiin kaksi kertaa kypsyystason salliessa etenemisen, ensin 1.1.2019 luotiin valikoimanhallinta, jolla vapautettiin hankinta-asiantuntijoiden aikaa kilpailutuksiin merkittävästi aiempaa enemmän ja 1.11.2019 siirryttiin kategoria-johtamisen malliin, jolla saadaan paremmin asiakkaita ja syvempää toimittaja-osaamista tukeva ja helpommin johdettava toimintamalli.

Muutokset ovat olleet raskaita ja HUS Logistiikan vuoden 2016 hankinta-organisaatiosta on vain kaksi ihmistä edelleen hankinnassa, myös kaikki hankinnan esimiehet ovat vaihtuneet. Tämä on osaltaan vaikuttanut siihen, että jatkuvuuden varmistaminen, sovittujen pelisääntöjen sisäistäminen ja julkisen hankinnan syvälinen osaaminen ovat olleet haastavassa tilanteessa. HUS Logistiikassa on uudistettu ja vakioitu hankintatoimen toimintatapoja ja lisätty vuosien 2018 ja 2019 aikana sekä sisäisiä että erityisesti vuonna 2020 myös ulkoisia hankintatoimen asiantuntijaresursseja.

Asiantuntijaresurssien niukkuuden vuoksi operatiivisella tasolla oli aiemmin jouduttu tekemään priorisointiratkaisuja siitä, missä järjestyksessä tarjouskilpailuja toteutetaan. Kokonaisnäkemyksen puuttuessa priorisoinnit johtivat siihen, että potilasturvallisuuden kannalta tärkeimmät hankinnat kilpailutettiin ensin ja mm. jätessäkkituotteiden ja pehmopaperien hankinnat oli jätetty muunlaisen sopimisen varaan.

Järjestelmätuen rajallisuus

HUSissa käytössä olevissa hankinnan järjestelmissä (asianhallintajärjestelmä, kilpailutusjärjestelmä, tilausjärjestelmä) ei ole yhteistä rajapintaa. Luotettavan ja riittävän kattavan ajankohtaisen hankintatiedon saaminen on järjestelmiin liittyvien ongelmien ja suuren datamäärän vuoksi ollut mahdotonta. HUS Logistiikan johdolla ei ole ollut käytettävissään järjestelmien tuottamaa näkymää, josta olisi voinut seuranta hankintojen ja kilpailutusten ajankohdaista tilannetta. Kokonaiskuva on kirkastettu manuaalisin, erittäin paljon aikaa vievin ja työläin menetelmin. Käytettävissä oleva tieto ei edelleenkään ole täysin kattavaa ja tästä syystä on käynnistetty merkittäviä tiedonhallinnan kehittämistoimenpiteitä.

Systemaattinen kehittäminen ja korjaavat toimenpiteet

HUS Logistiikan hankinnalla on kattava ohjelma korjaavien toimenpiteiden tekemiseksi. Ohjelmassa on huomioitu BDO:n auditoinnin löydökset ja suuri osa kehittämiskohteista oli työn alla jo ennen auditointia omien löydöstemme perusteella. Ohjelma on HUS laajuinen, koska merkittävä osa auditoinnin havainnoista kohdistuu myös HUS Logistiikan ulkopuolelle.

HUS Logistiikassa on yhtenä kärkihankkeena laatujärjestelmän luominen vuonna 2020, millä systematisoidaan prosessien valvontaa kaikkien organisaation osien osalta, myös hankinnan. Tätä kautta varmistetaan, että uudet toimintatavat ovat kaikkien käytössä ja säännöllisen auditoinnin piirissä.

Aiempi hankintojen hajautettu malli

Hankintoja toteutettiin HUSissa pitkään hajautetulla toimintamallilla, jossa tulosalueet ja -yksiköt vastasivat joiltain osin itsenäisesti hankinnoistaan. Vuonna 2016 tehdyn HUSin hankintastrategian mukaisesti on hankintoja lähdetty määrätietoisesti keskittämään HUS Logistiikkaan ja samalla sen toimintaa on kehitetty vastaamaan paremmin koko organisaation hankintatarpeita. Viimeisimpänä keskittämistoimena toteutettiin kesällä 2019 HYKSin hankintojen asiantuntijatiimin siirtäminen osaksi HUS Logistiikan hankintaa. Tavoitteena on varmis-

taa hankintojen kokonaisvaltainen haltuunotto siten, että hankinnat olisivat kaikilta osin hankintalain mukaan kilpailutettuja ja kilpailutettujen sopimusten ohi ostaminen olisi minimisäännä.

Vielä vuonna 2019 voimassa olleessa hankintojen pysyväisohjeessa 10/2017 oli määritelty eri toimijoiden roolit ja vastuut alla olevan mukaisesti:

"Hankinnan omistaja on HUS:n organisaatioyksikkö: tulosalue, Hyksin tulosityksikkö, liikelaitos tai tytäryhtiö, jonka tarpeisiin hankinta tehdään. Viimekätinen vastuu hankinnan asianmukaisesta toteuttamisesta on kyseisen yksikön johtajalla. Hankinnan omistajan keskeisenä tehtävänä on hankinnan taustalla olevan tarpeen määrittely ja kuvaaminen. Hankinnan omistaja vastaa hankintasopimuksen olemassaolosta ja sopimuksenaikaisesta seurannasta."

Käytännössä vastuuasioita ei oltu tyhjentävästi määritelty HUSin aiemmassa ohjeistuksessa. Muun muassa Husin voimassaolevassa hankintastrategiassa on todettu, että "Käytännössä on todettu tarvetta selkeyttää eri toimijoiden vastuut ja roolit läpi koko hankinnan elinkaaren. Esimerkiksi eri toimijoiden roolit saatetaan kuvitella laajemmiksi, jolloin osa tehtävistä voi jäädä hoitamatta. Varsinkin on todettu tarvetta organisoida ja koordinoita huolellisesti useaan yksikköön vaikuttavat hankinnat."

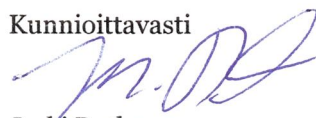
HUSin hankintojen pysyväisohje on nyt päivitetty ja vastuut on siinä selkeytetty.

Yhteenveto

HUSilla on käytössään tuhansia hankintasopimuksia ja yli 70 000 tilattavaa tuotetta. Hankintojen mittavan kokonaisuuden takia tehty hankintojen keskittäminen HUS Tietohallinnolle, HUS Apteekille ja HUS Logistiikalle olikin välttämätöntä läpinäkyvyyden ja hallittavuuden parantamiseksi.

HUS Logistiikan käsityksen mukaan pitkän ajan kuluessa syntynyttä kilpailuttamattomien tuoteryhmien kuormaa on ollut HUSissa merkittävästi, eikä myöskään HUS Logistiikan johdolla ole ollut ennen vuotta 2019 riittävää näkyvyyttä kokonaisuuteen. Hankintatoimea on nyt kehitetty systemaattisesti ja hankintojen ulkoisen auditoinnin löydösten korjaamiseksi tehty hankintojen kehittämisohjelma etenee suunnitellusti. Näillä päätetyillä toimenpiteillä tullaan saamaan HUSin hankintatoimi vaatimusten mukaiselle tasolle.

Kunnioitavasti



Jyrki Putkonen
toimialajohtaja
HUS Logistiikka

