

Vastaus HUSin tarkastuslautakunnalle hankintapäälliköltä pyydettyyn selitykseen tilintarkastuskertomuksen 2019 osalta.

Taustaa

Hankintatoiminta on ennen vuotta 2017 ollut HUS Logistiikassa niukasti resursoitua. Lisäksi hankinnan vastuulla on ollut paljon sellaisia puhtaasti kilpailuttamiseen liittymättömiä toimia, jotka ovat vieneet resursseja kilpailuttamistyöstä. Nimikkeistön ylläpitoa tilausjärjestelmissä ja osin myös tilaus – toimitus ketjuun liittyvää valvontaa, sekä asiakkaiden tuotteisiin liittyviin kysymyksiin vastaamista.

Aiemmin hankintahenkilöstö on koostunut pääosin ostajan nimikkeellä toimivista henkilöistä, vaikka tehtävät ovat liittyneet hankintaan eikä ostamiseen. Lisäksi työehdot ovat olleet heikommalla kuin vastaavassa tehtävässä erikoissairaanhoidon hankinnassa toimivilla keskimäärin.

Henkilöstön vaihtuvuus on ollut suurta ja rekrytointi tehtäviin on ollut haasteellista. Toimiin on ollut valittavissa lähinnä henkilöitä, joiden julkisen hankinnan kokemus on joko vähäistä tai sitä ei ole ollut lainkaan. Tämä on näkynyt niin, että aloittavan henkilön on tullut opiskella julkiseen hankintaan liittyvät asiat työn ohessa.

Kyseiset epäkohdat olen tuonut silloisen esimieheni tietoon ja mm. nimikemuutosta ja palkkaukseen liittyviä muutoksia olin ehdottanut useasti.

Tavaralogistiikka keskittyi voimakkaasti ja HUSin jäsenkuntia liitettiin yhteisen logistiikan piiriin, jolloin perusterveydenhuollon tarpeet lisäsivät sekä nimikkeistöä että hankittavia tuoteryhmiä.

Vuosi 2016 oli toiminnan kannalta erityisen haastava, sillä käyttöön otettiin uusi logistiikan toiminnanohjausjärjestelmä, jonka implementointiprojekti oli syönyt myös hankinnasta merkittävästi resursseja jo pidempään projektin pitkittyessä ja suunnittelussa tapahtuneitten muutosten takia. Lisäksi järjestelmän käyttöönotto ei sujunut ongelmitta vaan esimerkiksi nimikkeistön hallinta tuli entistä haastavammaksi.

Vuoden 2016 lopulla uusi toimitusjohtaja aloitti työssään. Aikaisempi toimitusjohtaja oli jäänyt alkuvuonna eläkkeelle, joten toimintaa johdettiin lähes vuoden sijaisjärjestelyin. Hankintatoiminnan kehittämistä oli aloitettu HUSin hankintastrategian laatimisella jo vuoden 2015 lopulta ja uusi hankintastrategia julkaistiin 2016 aikana. Siinä oli selkeästi tunnistettu, että hankintatoimintaa on kehitettävä ja keskitettävä.

Hankintoja on HUSissa toteutettu pitkään osin hajautetulla toimintamallilla, jossa tulosalueet ja -yksiköt ovat vastanneet itsenäisesti hankinnoistaan. Hankintastrategian mukaisesti hankintoja lähdettiin määrätietoisesti keskittämään HUS Logistiikkaan ja samalla sen toimintaa on kehitetty vastaamaan paremmin koko organisaation hankintatarpeita.

Hankinnoissa tehtiin useampia muutoksia toiminnan sujuvoittamiseksi ja hankintojen johtamisen edistämiseksi. Vuoden 2017 aikana hankintahenkilöstön nimikkeet (ostaja -> hankinta-asiantuntija) saatiin vihdoin vastaamaan julkisissa hankinnoissa yleisesti olevaa käytäntöä ja työehtoihin parannuksia vaihtuvuuden hillitsemiseksi.

Vuosi 2019

Keskeisin muutos alkoi vuoden 2018 lopulla, jolloin hankintaa organisoitiin siten, että muodostettiin organisaatioon valikoiman hallinta, jolle keskitettiin kaikki tarvikekilpailuttamiseen liittymättömät tehtävät mm. nimikkeistön ylläpito ja asiakaskyselyihin vastaaminen. Samalla koko hankinnan johtoon haettiin hankintajohtajaa. Itse siirryin valikoiman hallinnan johtoon vuoden 2019 alusta samalla sijaistaen tulevaa hankintajohtajaa helmikuuhun 2019 asti.

Viimeisimpänä hankintojen keskittämistoimena toteutettiin kesällä 2019 HYKSin hankintojen asiantuntijatiimin siirtäminen osaksi HUS Logistiikan hankintaa. Tavoitteena on varmistaa hankintojen kokonaisvaltainen haltuunotto siten, että hankinnat olisivat kaikilta osin hankintalain mukaan kilpailutettuja ja kilpailutettujen sopimusten ohi ostaminen olisi minimissään.

HUSissa ei ole tähän asti pystytty hankinnan puutteellisista resursseista ja järjestelmien puutteellisesta tuesta johtuen riittävän kattavasti ja nopeasti reagoimaan hankintasopimusten päättymisiin, mikä on johtanut sopimusten jatkamiseen myös hankinta- ja sopimuskausien päätyttyä.

Problematiikan poistamiseksi HUS Logistiikassa on uudistettu hankintatoimen toimintatapoja ja lisätty vuoden 2019 aikana sekä sisäisiä että ulkoisia hankinnan asiantuntijaresursseja. HUS Logistiikan johdon käytössä olevien asiantuntijaresurssien niukkuuden vuoksi operatiivisella tasolla on jouduttu tekemään priorisointiratkaisuja siitä, että missä järjestyksessä tarjouskilpailut toteutetaan. Priorisoinnit ovat johtaneet luonnollisesti siihen, että potilasturvallisuuden kannalta tärkeimmät hankinnat on kilpailutettu ja mm. jätessäkkituotteiden ja pehmopaperien hankinnat on jätetty muunlaisen sopimisen varaan. Vuosina 2018 ja 2019 hankinta-asiantuntijoiden lukumäärää on lisätty merkittävästi aikaisempaan verrattuna.

Hankinnan lisäksi nykyinen johto on voimakkaasti edistänyt logistiikan toiminnanohjausjärjestelmään liittyvää osaamista ja tukea. Vuoden 2019 aikana järjestelmästä on vasta alettu saada enemmän tietoja oikean tilannekuvan muodostamiseksi ja hankinnan ohjaamiseksi oikeiden prioriteettien mukaisesti.

Hankintojen roolit ja vastuut

Vuonna 2019 voimassa olleessa hankintojen pysyväisohjeessa 10/2017 on määritelty eri toimijoiden roolit ja vastuut. 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. Tämä edellyttää markkinoiden ja tarpeen toteuttamiseksi olemassa olevien ratkaisujen tuntemusta ja olemassa olevien vaihtoehtojen arviointia. Valmistelun lisäksi hankinnan omistajuus liittyy kiinteästi seurantaan. Hankinnan omistajan ei kuitenkaan tarvitse tuntea hankintaprosessin kulkua, vaan siitä ja tarkoituksenmukaisimman hankintamenettelyn valinnasta vastaa hankinnan kilpailuttaja.

Kullekin hankinnalle nimetään hankinnan omistajayksiköstä hankinnan vastuuhenkilö, joka käytännön tasolla vastaa menettelyn toteuttamisesta yhdessä kilpailuttajayksikön kanssa. Hankinnan vastuuhenkilö huolehtii hankinnan kohteen kuvaamisesta ja tarvittavien tietojen keräämisestä tarjouspyynnön kriteerien määrittelemiseksi. Hankinnan vastuuhenkilö vastaa myös hankinnan projektoinnista tarvittaessa.

Hankinnan omistaja vastaa hankintasopimuksen olemassaolosta ja sopimuksenaikaisesta seurannasta.

Hankinnan kilpailuttajilla tarkoitetaan erikseen mainittuja yksiköitä pysyväisohjeessa kuvatus työnjaon mukaan, joiden tehtävänä on toteuttaa kilpailutuksia ja antaa hankintamenettelyn osaaminen hankintaprosessiin. Tavoitteena on, että hankintojen kilpailuttajat tuottavat hankintaprosessin palveluna hankintojen omistajille. Hankintaprosesseja tulee HUSissa kokonaisuutena kehittää tämän palvelumallin mukaisesti.

Hankinnan kilpailuttaja voi olla sama taho kuin hankinnan omistaja. Hankinnan kilpailuttaja toimii tiiviissä yhteistyössä hankinnan omistajan kanssa ja toteuttaa hankinnan omistajalta saamiinsa tietoihin perustuen. Hankinnan kilpailuttajat huolehtivat hankinta-asiakirjojen laatimisesta, hankintapäätösten valmistelusta päätöksentekijälle ja tiedoksiannoista sekä hankintasopimuksen valmistelusta hoitamisessaan kilpailutuksissa. Hankinnan kilpailuttajat vastaavat myös mahdollisten muutostenhakujen valmistelusta.

Pääsääntönä on, että kynnysarvon ylittäviä hankintoja ei tule toteuttaa ilman hankinnan kilpailuttajan tukea.

Hankinnan kilpailuttajat vastaavat myös pysyväisohjeessa kuvatus tehtäväjaon mukaisesti uusien HUS-tasoisten puitesopimuskokonaisuuksien tunnistamisesta ja kilpailuttamisesta.

Käytännössä vastuuasioita ei ole tyhjentävästi määritelty HUSin ohjeistuksissa. Muun muassa HUSin voimassa olevassa hankintastrategiassa on todettu, että *"on todettu tarvetta selvittää 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"*

Helsinki, 20.4.2020

Martti Hirvensalo

Projektipäällikkö