



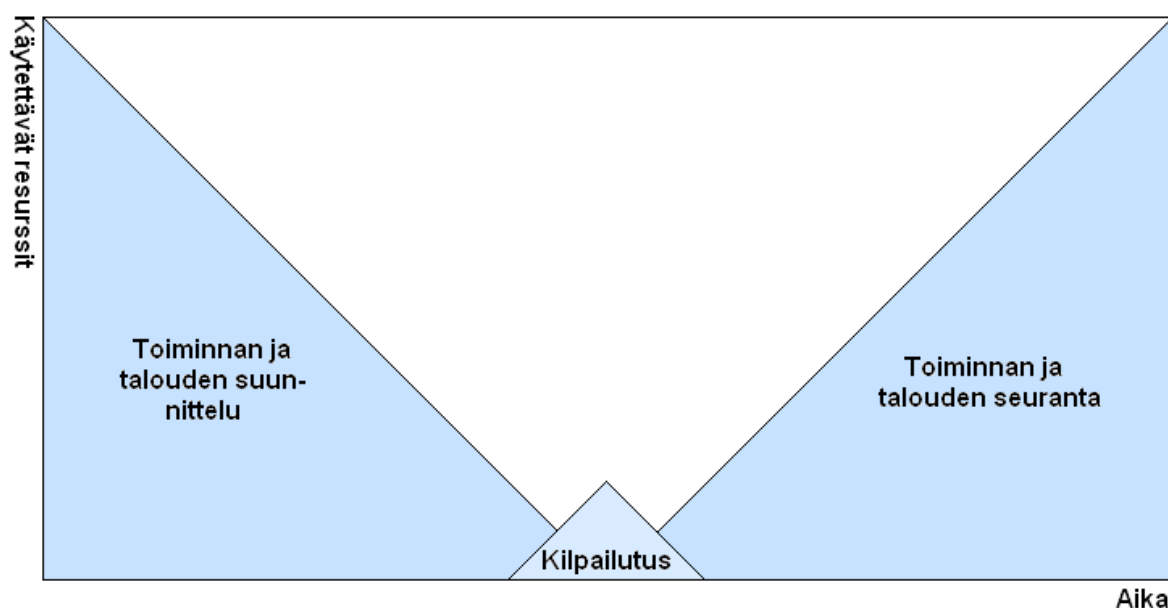
Palveluhankintojen periaatteet ja toimintamallit

1. Johdanto.....	2
2. Palveluhankinnat osana toiminnan ja talouden suunnittelua	3
2.1 Tavoitteet ja päämäärät	3
2.2 Raportointi ja seuranta	3
2.3 Riskienhallinta.....	4
2.4 Aikataulutus	4
3. Hankintojen suunnittelussa ja toteutuksessa huomioitavat periaatteet	5
3.1 Hankintavaltuudet	5
3.2 Hankinnan suunnitteluun ja toteutukseen osallistuvat henkilöt	5
3.3 Konsernin sisäiset ohjeet	5
3.4 Julkinen hankinta	6
3.5 Hankintayhteistyö.....	6
3.6 Hankinnalle asetettavat tavoitteet.....	6
3.7 Hankintamenettelyn valinta	7
3.8 Kategoriakohtaiset erityspiirteet	7
3.8.1 Hoidolliset palvelut	7
3.8.2 Tukipalvelut ja hallinnon palvelut	7
3.8.3 IT-palvelut	8
4. Palveluiden seuranta	8
4.1 Tavoitteiden toteutumisen seuranta	8
4.2 Raportointi ja sopimusvalvonta	8
5. Tarkistuslista.....	9

1. Johdanto

Palveluhankintojen periaatteet ja toimintamallit on tarkoitettu Pirkanmaan sairaanhoitopiirin toimintayksiköille käytännön työkaluksi markkinoille kohdistuvien palveluhankintojen suunnittelussa ja toteutuksessa. Periaatteet pohjautuvat sairaanhoitopiirin hallituksen vahvistamaan strategiaan ja toimintaohjeisiin, joista merkittävimmissä roolissa ovat konserni-, hankinta- sekä toiminnan ja talouden suunnitteluohje.

Periaatteet ohjaavat hankintojen valmistelun painopisteen tarjouspyynnön tai sopimuksen laadinnan lisäksi ennen kaikkea toiminnan ja talouden suunnitteluun, jonka osa myös oman toiminnan lisäksi ostettavat palvelut ovat. Painopisteen muutoksella pyritään toimintayksiköiden tuottamien palveluiden kokonaiskustannusten ja laadun parempaan hallintaan.



Hankinnan ja kilpailuttamisen rooli on toteuttaa toimintayksikön toiminta ja taloussuunnitelman mukainen hankinta, jonka sisältö on rakennettu huomioiden sekä toiminnalliset, että taloudelliset, mutta myös markkinoiden mahdollistamat puitteet.

Kaikissa markkinoille kohdistuvissa palveluhankinnoissa, lukuun ottamatta rakentamista, käytetään tässä asiakirjassa esitettyjä periaatteita ja toimintamalleja.

2. Palveluhankinnat osana toiminnan ja talouden suunnittelua

2.1 Tavoitteet ja päämäärät

Toiminnan suunnittelun tavoitteita ja päämääriä ohjaa sairaanhoitopiirin strategia sekä toiminnan ja talouden suunnitteluohje. Strategian mukaisten palveluhankintojen keskeisenä tavoitteena ja päämääränä on mahdollistaa sairaanhoitopiirin asiakkaille sekä potilaille hyvä palvelukokemus sekä turvallinen ja laadukas hoito kustannustehokkaasti. Kestävän kehityksen vaatimukset otetaan palveluhankinnoissa huomioon aina, kun se on mahdollista ja kustannuksiltaan sekä toiminnallisesti perusteltua.

Toimintayksikön toiminnan suunnittelun onnistumisen keskeisenä edellytyksenä on tuntee toiminnallisen kokonaisuuden lisäksi yksikön tuottamien toimintojen kustannukset sekä käytettävien ulkoisten palveluiden kustannusrakenne.

Toiminnan suunnittelussa tulee tarkastella erilaisia tuotantovaihtoehtoja turvallisen, laadukkaan ja kustannustehokkaan ratkaisun löytämiseksi. Palveluhankintojen osalta tämä tarkoittaa hankittavien palveluiden sisältöä, laajuutta tai hankintatapaa koskevaa tarkastelua. Palvelun täysi ulkoistaminen tai merkittävä oman tuotannon laajentaminen ja niiden suunnittelu edellyttää sairaanhoitopiirin johdon hyväksyntää.

Toimintamalli 1

Palveluhankinnat tulee sisällyttää keskeisenä osana toiminnan suunnitteluun siten, että niitä ei tarkastella erillisenä kustannuseränä ja toimintana, vaan osana tuotettavaa toimintoa ja sen kokonaiskustannuksia. Tämän tueksi toimintayksikön tulee tuottaa kustannuslaskelma ja toteutussuunnitelma sekä vaikuttavuusarvio (hoidolliset palvelut) eri tavoin toteutetusta toiminnasta, jonka perusteella arvioidaan toiminnan toteutustapaa:

- Ø Oma tuotanto
- Ø Oma tuotanto + palveluhankinta
- Ø Palveluhankinta

2.2 Raportointi ja seuranta

Toiminnan ja talouden suunnittelu perustuu olennaisesti ajantasaiseen raportointiin ja tuotannon seurantaan. Palveluhankintana suoritettua tuotantoa tulee seurata ja siitä tulee tuottaa tarvittavat raportit suunnittelun tueksi.

Toimintamalli 2

Ostopalvelua koskeva raportointi tulee yhdenmukaistaa ja sisällyttää yksikön käyttämiin raportointikäytäntöihin.

Toiminnan ja talouden suunnittelussa tulee huomioida, että suunnittelu on toteutettu sairaanhoitopiirin hallituksen vahvistaman sisäisen valvonnan ja hyvän johtamis- ja hallintotavan ohjeen mukaisesti.



2.3 Riskienhallinta

Toiminnan ja talouden suunnittelussa tulee huomioida sairaanhoitopiirin riskienhallintasuunnitelma painopistealueineen siten, että myös palveluhankintana toteutettavaksi suunniteltu toiminta on riskienhallintasuunnitelman mukaista.

Toimintamalli 3

Palveluhankintana toteutetun toiminnan mahdolliset riskit tulee huomioida tuotantotapaa valittaessa

- Ø Operatiiviset riskit
- Ø Vahinkoriskit
- Ø Taloudelliset riskit
- Ø Strategiset riskit

2.4 Aikataulutus

Toiminnan ja talouden suunnittelu on aikataulutettu suunnittelua ohjaavassa prosessikellossa. Toiminnan suunnittelun edellyttäessä uutta palveluhankintaa tai merkittävää muutosta nykyisessä palveluhankinnassa on huomioitava, että palveluhankinnan hallittu toteuttamien vaatii hankintatarpeen määrittämistä hyvissä ajoin ennen uuden tuotantomallin tai -tavan implementointia. Varamalla hankinnalle riittävästi aikaa, varmistetaan käytettävissä olevien markkinoiden hyödyntäminen täysimääräisesti.

Toimintamalli 4

Uudet ostopalvelut tai merkittävät muutokset ostopalveluissa tulee esittää kevään linjausneuvotteluissa ja sisällyttää toiminta- ja taloussuunnitelmaan. Linjausneuvotteluissa määritellään myös toimintayksikön toiminnan järjestämistapojen arvioinnin kohteet seuraavalle vuodelle.

3. Hankintojen suunnittelussa ja toteutuksessa huomioitavat periaatteet

3.1 Hankintavaltuudet

Hankintavaltuudet on delegoitu sairaanhoitopiirin valtuuston toimesta sairaanhoitopiirin johtajalle. Sairaanhoitopiirin johtaja delegoi päätöksellään hankintavaltuuksiaan edelleen viranhaltijoille.

Toimintamalli 5

Palveluhankintojen hankintavaltuuksia delegoitaessa tulee huomioida päätösvaltaista viranhaltijaa valitessa kunkin hankinnan alan substanssiosaamisen varmistamisen lisäksi sairaanhoitopiirin toiminnallisen ja taloudellisen kokonaisedun tarkastelun sekä suunnittelun mahdollisuudet.

Hankintavaltuudet omaava viranhaltija toimii laadittavan palvelusopimuksen omistajana ja allekirjoittajana.

Toimintamalli 6

Hankinnan valmistelun käynnistämiseksi tulee olla aina hankintavaltuudet omaavan viranhaltijan hyväksyntä.

3.2 Hankinnan suunnitteluun ja toteutukseen osallistuvat henkilöt

Hankinnan valmisteluun ja toteutukseen osallistuvat asiantuntijat varmistavat hankinnan kohteen sisällöllisen määrittelyn, taloudellisten resurssien riittävyyden ja hankintateknisen osaamisen. Hankinnan valmisteluun ja toteutukseen osallistuvien henkilöiden tulee huolehtia omasta esteettömyydestään kyseisessä hankinnassa.

Toimintamalli 7

Hankintavaltuudet omaava viranhaltija nimeää hankintaan osallistuvan työryhmän yhteistyössä hankintatoimiston kanssa.

3.3 Konsernin sisäiset ohjeet

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin konsernin hankinta-, konserni- sekä toiminnan ja talouden suunnitteluohjeilla ohjataan palveluhankintojen toteutusta. Ohjeet sitovat kaikkia toteutettavia hankintoja ja niissä linjataan hankintojen toteutusta, vastuun jakoa ja keskitettyjen palveluiden käyttöä. Kaikki palveluhankintoihin liittyvä kilpailuttaminen toteutetaan hankintaohjeen mukaisesti keskitetysti.

Toimintamalli 8

Palveluhankinnoissa käytetään ensisijaisesti konsernin sisäisesti tuottamia palveluita. Tukipalveluiden, hallinnon palveluiden ja yhteiskäyttöisten hoidollisten palveluiden sekä IT-palveluiden hankinta suunnitellaan keskitetysti.

Ostopalvelun tuottamiseen ei saa osallistua Pirkanmaan sairaanhoitopiirin palveluksessa oleva henkilö.

3.4 Julkinen hankinta

Kaikki Pirkanmaan sairaanhoitopiirin ja sen konserniyhtiöiden suorittamat hankinnat ovat julkisia hankintoja, joita ohjataan lainsäädännöllä.

Toimintamalli 9

Hankintoja ohjaavan lainsäädännön huomioimiseksi on kaikki palveluhankintojen toteutukseen liittyvä suunnittelu tehtävä yhteistyössä hankintatoimiston kanssa valmistelun käynnistymisestä lähtien. Tarvittaessa valmisteluun osallistuu sairaanhoitopiirin lakimies.

3.5 Hankintayhteistyö

Hankintoja suunnitellessa tulee huomioida mahdolliset alueelliset ja valtakunnalliset yhteishankintamahdollisuudet, mikäli hankintayhteistyöllä on mahdollista saavuttaa sairaanhoitopiirin yksiköille taloudellisia tai toiminnallisia etuja.

Toimintamalli 10

Yhteishankintaa hyödynnetään ainoastaan sellaisissa palveluissa, joiden käyttäjänä on myös sairaanhoitopiiri tai sen omistama yhtiö.

Yhteishankintaa toteuttaessa hankintavaltuudet tai valtakirja kilpailuttamiselle tulee luovuttaa kaikkien yhteishankintaan osallistuvien tahojen toimesta kilpailuttamisen toteuttavalle yksikölle. Sairaanhoitopiiriin osalta valtakirjaa luovuttaessa noudatetaan hankintavaltuuksien luovuttamisen osalta edellä esitettyä toimintamallia 7. Valtakirjan luovuttamisesta päättää sairaanhoitopiirin johtaja.

Toimintamalli 11

Yhteishankinnan toteuttamistavat

- Oma kilpailutus, muut luovuttavat hankintavaltuudet
- Oma kilpailutus, muut mukana valtakirjalla, mutta tekevät itsenäisen hankintapäätöksen
- Osallistuminen ulkopuolisen toimijan toteuttamaan hankintaan valtakirjalla, mutta itsenäisen hankintapäätöksen tekeminen (painavin perustein päätösvalta voidaan luovuttaa sairaanhoitopiiriin johtajan päätöksellä)

3.6 Hankinnalle asetettavat tavoitteet

Toiminnallisesti ja taloudellisesti onnistuneiden hankintojen suorittaminen edellyttää, että kullekin palveluhankinnalle on kirjattu sekä toiminnalliset, että taloudelliset tavoitteet yhdessä hankintatoimiston kanssa.

Toimintamalli 12

Taloudellisia tavoitteita asettaessa tulee huomioida:

- Ostettavan palvelun tuotantokustannusten rakenne
- Jatkuvien palveluiden kustannuskehityksen historiatieto
- Kilpailutilanne

Toiminnallisia tavoitteita asettaessa tulee huomioida:

- Markkinoiden normaalikäytäntöjen yhteensovitus omaan toimintaan
- Jatkuvien palveluiden aiemmat reklamaatiot ja ongelmakohdat
- Saatavuuden ja kilpailun turvaaminen

3.7 Hankintamenettelyn valinta

Hankintamenettelyn valinnan suorittaa kilpailuttamisesta vastaava yksikkö kuultuaan asiassa palvelusta vastaavaa toimintayksikköä. Valittavan menettelyn tulee tukea hankinnalle asetettuja tavoitteita ja sen on oltava voimassa olevan hankintalainsäädännön mukainen.

Toimintamalli 13

Hankintamenettelyn valinta (hankintalain säännökset huomioiden)

- Ø Suorahankinta – ei kilpailua, markkinoilla vain yksi toimija tai hankinta sidosyksikköasemassa olevalta yhtiöltä
- Ø Avoin menettely – kilpailtu markkina, hankinnan kohde määriteltävissä yksiselitteisesti
- Ø Rajoitettu menettely – kilpailtu markkina, hankinnan kohde määriteltävissä yksiselitteisesti, mutta hankinnan kohde edellyttää tarjoajien määrän rajaamista laadullisesti
- Ø Neuvottelumenettely tai kilpailullinen neuvottelumenettely – kilpailtu markkina, mutta hankinnan kohde vaikeasti määriteltävissä

3.8 Kategoriakohtaiset erityspiirteet

3.8.1 Hoidolliset palvelut

Yksityisten terveydenhuollon palveluiden tuottamista ohjataan lainsäädännöllä. Hankintojen suunnittelussa ja toteutuksessa tulee huomioida niin palveluntuottajille ja heidän henkilökunnalleen, kuin tiloille ja toiminnalle laissa asetetut vaatimukset. Vaatimusten määrittely tehdään yhteistyössä hankintatoimiston kanssa.

Palvelun laadun varmistamiseksi tarjouspyynnössä ja sopimuksissa tulee viitata mahdollisuuksien mukaan valtakunnallisiin hoito- ja muihin toimintaa ohjaaviin suosituksiin. Lisäksi sopimuksissa tulee kiinnittää erityistä huomiota: tilaajan ja palveluntuottajan väliseen työn- ja vastuunjakoon, hoidollisen vaikuttavuuden arviointia tukevaan raportointikäytäntöön, potilaiden ohjaamiseen palveluntuottajalle (lähete-käytäntö), potilastietojen ja -asiakirjojen käsittelyyn ja toimittamiseen, salassapitoon ja vakuutuksien määrittelyyn. Mikäli palvelutuotanto edellyttää terveydenhuollon ammattihenkilöiden käyttämistä, tulee asiaa koskeva selvitysvastuu ohjata sopimuksellisesti palveluntuottajalle.

Palvelutuotannosta vastaavan toimintayksikön tulee arvioida osana toiminta- ja taloussuunnitelmaa tarvittava varautuminen jononpurkutarpeeseen tulevalle vuodelle. Mikäli jononpurulle on tarvetta, tulee ko. palveluun varautua sopimuksellisesti hyvissä ajoin ennen tarpeen realisoitumista.

Kaikki sopimukset laaditaan sairaanhoitopiiriin toimesta ja hoidollisten palveluiden hankinnassa noudatetaan julkisten hankintojen yleisiä sopimusehtoja palveluhankinnoissa (JYSE 2009 Palvelut).

3.8.2 Tukipalvelut ja hallinnon palvelut

Kaikki sopimukset laaditaan sairaanhoitopiiriin toimesta ja tukipalveluiden sekä hallinnon hankinnassa noudatetaan pääsääntöisesti julkisten hankintojen yleisiä sopimusehtoja palveluhankinnoissa (JYSE 2009 Palvelut). Lisäksi voidaan noudattaa täydentävin osin muita alan yleisiä sopimusehtoja.



3.8.3 IT-palvelut

IT-hankintojen suunnittelussa ja toteutuksessa tulee huomioida hankinnan kohteena olevan palvelun yhteensopivuus ja -sovitettavuus Pirkanmaan sairaanhoitopiirin järjestelmäarkkitehtuurin kanssa. Tämän tueksi hankinnoissa tulee edellyttää standardoituja ja avoimia rajapintoja hyödyntäviä ratkaisuja. Suunnittelussa tulee huomioida hankinnan kohteena olevan palvelun eri toteutusvaihtoehdot (käyttöpalvelu tai lisenssi ja tuki- ja ylläpitopalvelu) siten, että valittu ratkaisu tukee sairaanhoitopiirin kokonaisarkkitehtuuria ja tietoturvaan koskevia linjauksia. IT-palvelun hankinnan valmistelun käynnistäminen edellyttää tietohallinnon hyväksynnän.

Kaikki sopimukset laaditaan sairaanhoitopiirin toimesta. IT-palveluiden hankinnassa noudatetaan julkisen hallinnon IT-hankintojen yleisiä sopimusehtoja (JIT 2007). Toimittajan laatimaa sopimusta voidaan käyttää tai yleisistä sopimusehdoista poiketa erityisen painavista sivistä tietohallintojohtajan päätöksellä.

Toimintamalli 14

Hankintojen suunnittelussa tulee huomioida kategoriakohtaiset erityispiirteet seuraavissa osa-alueissa

- Ø Lainsäädäntö
- Ø Toiminnalliset erityispiirteet
- Ø Oman sopimuksen laatiminen ja yleiset sopimusehdot niihin tehtävine poikkeuksineen

4. Palveluiden seuranta

4.1 Tavoitteiden toteutumisen seuranta

Hankinnalle asetettujen toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista tulee suorittaa heti hankinnan toteutuksen jälkeen ja sopimuskauden aikana. Tavoitteiden toteutumisen seuranta on osa mahdollisen tulevan hankintakauden suunnittelua.

4.2 Raportointi ja sopimusvalvonta

Sopimuksessa tulee olla sovittu järjestelmällinen toimintayksikön raportointikäytäntöä tukeva toimintatapa. Ostettavan palvelun sopimuksenmukaista toteutumista tulee seurata säännöllisesti ja poikkeamat tulee raportoida kirjallisesti sekä tiedottaa niistä välittömästi palveluntuottajaa korjaavien toimenpiteiden suorittamiseksi. Seurannasta vastaa sopimuksen omistava viranhaltija. Mikäli hankittavan palvelun toteutuksessa havaitaan merkittäviä puutteita, jonka johdosta on syytä soveltaa sopimuksellisia seuraamuksia, tulee siitä saattaa tieto välittömästi hankintatoimistolle, joka yhdessä sopimuksen omistavan viranhaltijan kanssa linjaa sopimukselliset toimenpiteet.

Palveluhankintoja koskevat laskut ohjataan toiminnasta vastaavalle toimintayksikölle, joka tarkastaa laskun sopimuksen mukaisuuden ja hyväksyy laskun.

Sopimuksessa määriteltyjen sanktioiden toimeenpanosta, vahingonkorvausvaatimusten asettamisesta ja sopimuksen purkamisesta tekee päätöksen sopimuksen omistava viranhaltija kuultuaan asiassa hankintatoimistoa ja lakimiestä. Sopimukseen liittyvä kirjeenvaihto valmistellaan ja toimitetaan keskitetysti hankintatoimiston toimesta.

Toimintamalli 15

Palvelutuotannosta vastaavan toimintayksikön tulee järjestää ja resursoida palvelun taloudellisen ja toiminnallisen toteutumisen seuranta, joka perustuu ajantasaiseen ja oikeaan raportointiin.

5. Tarkistuslista

Palveluhankintojen periaatteet ja toimintamallit - tarkistuslista

Alla on tiivistetty hankinnan vaiheet, jotka osaltaan varmistavat tässä ohjeessa esitettyjen periaatteiden ja toimintamallien mukaisesti toteutettuna, palveluhankinnan hallittua ja onnistunutta läpivientä.

Toiminnan ja talouden suunnittelu

1. Palveluhankinta on sisällytetty keskeisenä osana toiminnan suunnitteluun ja palvelun toteutus-suunnitelma perustuu tuotantotapojen vertailuun
2. Yksikön raportointikäytännöt mahdollistavat ostopalveluiden sisällyttämisen niihin saumattomasti
3. Suunnittelussa on huomioitu hankittavaan kokonaisuuteen liittyvät riskit
4. Hankittava palvelu on esitelty linjausneuvotteluissa ja sisällytetty toiminta- ja taloussuunnitelmaan

Hankinnan suunnittelu ja toteutus

5. Hankintavaltuudet ovat viranhaltijalla, jolla substanssiosaamisen varmistamisen lisäksi sairaanhoitopiirin toiminnallisen ja taloudellisen kokonaisedun tarkastelun sekä suunnittelun mahdollisuudet
6. Hankintavaltuudet omaava viranhaltija on hyväksynyt hankinnan valmistelun käynnistämisen
7. Hankintavaltuudet omaava viranhaltija on nimennyt valmisteluun osallistuvan työryhmän
8. Hankinnan suunnittelussa on huomioitu konsernin ohjeet
9. Hankinta valmistellaan alusta lähtien yhdessä hankintatoimiston kanssa
10. Yhteishankintamahdollisuudet on selvitetty
11. (Yhteishankinnan toteutustapa on valittu)
12. Hankinnalle on asetettu toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet
13. Hankintamenettely on valittu tavoitteita tukevasti
14. Hankinnan suunnittelussa toteutuksessa on huomioitu kategoriakohtaiset erityispiirteet

Palvelun seuranta

15. Ostopalvelun taloudellisen ja toiminnallisen toteutumisen seuranta on resursoitu ja vastuutettu toimintayksikössä