

# Lapin hyvinvointialueen hankintastrategia

# Sisältö

- Johdanto
- Käsitteitä
- Hankintojen nykytila
- Toimintaympäristön analyysi
- Hankintojen strategiset teemat ja tavoitteet
- Toimenpideohjelma



# Johdanto

Hankintastrategian tehtävänä on tukea Lapin hyvinvointialueen palvelujen järjestämisen ja tuottamisen onnistumista ja strategian toteuttamista. Hankintastrategia kuvaa sen, miten hankintatoimi tukee toimintaa ja miten hankintoja johdetaan, toteutetaan ja kehitetään. Hankintastrategiset linjaukset koskevat hankintatoimea sekä siihen liittyviä prosesseja ja toimintoja.

Hankintastrategia koostuu hyvinvointialueen strategian mukaisista viidestä teemasta, jotka ovat: asiakaskokemus, henkilöstökokemus, hyvä johtaminen, talouden tasapaino ja vaikuttavuus. Teemakohtaiset tarkemmat tavoitteet linjaavat, mitä hyvinvointialue haluaa saavuttaa hankintojen avulla pitkällä aikavälillä. Tavoitteista on johdettu toimenpideohjelma, joka sisältää aikataulun, vastuut ja toimenpiteiden edistymistä kuvaavat mittarit.

Hankintastrategiaa sovelletaan hyvinvointialueen konsernin käyttötalous- ja investointihankinnoissa sekä erillisissä projekteissa ja hankkeissa; palvelujen, aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden sekä urakoiden hankinnoissa ja käyttöoikeussopimuksissa.

Hankintastrategian tavoitteiden toteutumista ohjaa hallitus.

# Käsitteitä

1/2

Asiakkaalla tarkoitetaan sekä ulkoisia asiakkaita, jotka käyttävät hyvinvointialueen palveluita että sisäisiä asiakkaita, jotka voivat olla hankittujen tuotteiden ja palveluiden käyttäjiä.

Elinkaariajattelussa hahmotetaan ja huomioidaan tuotteen tai palvelun hankinnasta aiheutuneet kokonaisvaikutukset sen elinkaaren aikana: kehitys - käyttöönotto - käyttö - käytöstä poistaminen. Elinkaaren aikana syntyy kustannuksia sekä etuja.

Elinkaarikustannuksia ovat hankintakustannukset, käyttökustannukset, huoltokustannukset sekä kierrätys- ja jätevaiheen kustannukset ja muut rakennusurakoiden, tavaroiden tai palvelujen elinkaaren aikaiset kustannukset. Elinkaarikustannuksia ovat myös ulkoisista ympäristövaikutuksista aiheutuvat ja hankinnan kohteeseen sen elinkaaren aikana liittyvät kustannukset, jos niiden rahallinen arvo voidaan määrittää ja tarkistaa.

Hankinnoilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla Lapin hyvinvointialue hankkii oman organisaationsa ulkopuolelta rahallista vastiketta vastaan tavaraa, palvelua tai teettää urakoita.

Hankintatoimella tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joita tehdään hankintojen toteuttamiseksi. Hankintatoimi on yläkäsite käsittäen kaikki toiminnot, jotka osallistuvat hankintojen toteuttamiseen.

Innovaatiolla tarkoitetaan vähintään toimialalle uutta tai aiempaa parantavaa tuotetta, palvelua tai liiketoimintamallia.

Innovatiivisessa hankinnassa luodaan toimittajalle mahdollisuus tarjota uudenlaisia tai oleellisesti parannettuja toteutustapoja hankittavalle kokonaisuudelle, tavalle toimia tai hankittavan kokonaisuuden jatkokäyttömahdollisuuksille.

Turvallisuudella tarkoitetaan tilaa, jossa uhkat ja riskit ovat hallittavissa tai hyväksyttävällä tasolla. Turvallisuus voi liittyä mm. henkilö-, toimitila-, tieto-, työ- tai kyberturvallisuuteen ja se voi olla fyysistä tai psyykkistä. Varautumista voidaan tehdä luonnollisten ilmiöiden varalle tai tietoisesti luotujen ja vahingoittamiseen pyrkivien tekijöiden varalle.

Vaikuttavuudella tarkoitetaan tavoitteellista hankittavaa myönteistä muutosta johonkin asiaan. Toimintamme kädenjälki yhteiskunnassa. Vaikuttavuus voi myös syntyä keskipitkällä (noin 3–6 vuotta) tai pitkällä (6+ vuotta) aikavälillä.

Varautumisella tarkoitetaan niitä toimenpiteitä jotka varmistaa että tuotettava palvelu ja toiminta ei keskeydy tai se palautuu normaaliksi mahdollisimman pian.

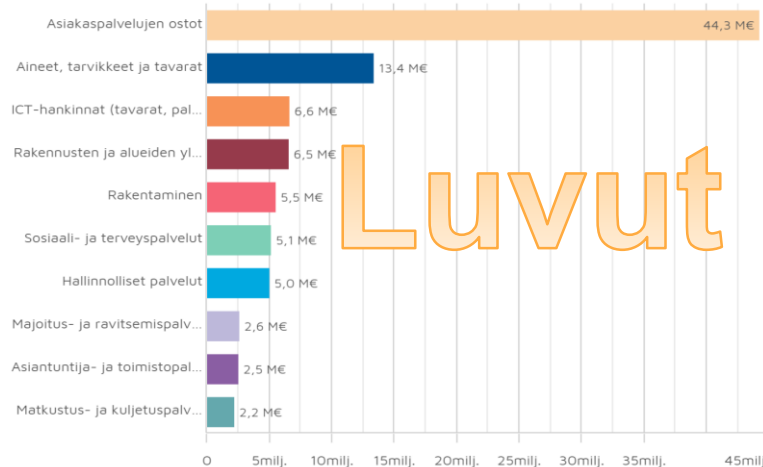
Vastuullisuudella tarkoitetaan taloudellista-, ekologista- ja sosiaalista vastuuta.

# Hankintojen nykytila

Lapin hyvinvointialueen hankinnat vuonna 2023 ovat noin 594 miljoonaa euroa. Käyttötalousmenoja on varattu seuraavasti: palvelut 515 milj. €, aineet tarvikkeet ja tavarat 78 milj. €, investoinnit 47,5 milj.€ ja palveluseteleihin varattu 41 milj. €

Suomen julkisten hankintojen euromääräinen volyymi on noin 47 miljardia, kun mukaan lasketaan myös julkishallinnon organisaatioiden väliset hankinnat ja hankinnat sidosyksiköiltä. Ohessa eräitä keskeisiä hankintojen tunnuslukuja vuodelta 2023.

Ostolaskut (€) hankintakategorioittain 2023, Top 10



## Ostolaskut:

Ostolaskuja yhteensä **18 219 kpl**, joista

## Kategorioittain:

1. Aineet, tarvikkeet ja tavarat 8 738 kpl
  2. Asiakaspalvelujen ostot 27 903 kpl
  3. Rakentaminen ja alueiden ylläpito 20 700 kpl
- Yksikköittäin:**
1. Terveyspalvelut 6 920 kpl
  2. Sosiaalipalvelut 3 417 kpl
  3. Hallinto- ja Tukipalvelut 3 408 kpl

Toimittajia 2 369 kpl

Lapin maakunnan alueella 924 kpl

Pohjois-Pohjanmaan alueella 134 kpl

Luvut päivitetään

27 903 kpl

Laskun mediaanisumma 388 €

# Toimintaympäristön analyysi

Hankintastrategian valmisteluun osallistujien kanssa toteutettiin Lapin hyvinvointialueen nykytilan ja toimintaympäristön analyysit hankintojen ja hankintatoimen näkökulmasta.

Sisäisessä analyysissä arvioitiin hankintojen nykytilan vahvuuksia ja heikkouksia sekä hyödynnettiin hankintatoimen kypsyttä mittaavaa Hankintatutka –työkalua. Hankintatutka on julkisten hankintaorganisaatioiden käyttöön tarkoitettu hankintatoimen maturiteetin (kypsyysasteen) itsearviointityökalu, jonka Hansel Oy on kehittänyt yhteistyössä LUT-yliopiston kanssa.

Hankintoihin vaikuttavia ulkoisen toimintaympäristön uhkia ja mahdollisuuksia tarkasteltiin PESTEL-mallin viitekehyksen pohjalta. Viitekehys jaottelee organisaation ulkoiset muutosvoimat poliittisiin, taloudellisiin, sosiologisiin, teknologisiin, juridisiin, vastuullisuuteen liittyviin ja muihin tekijöihin. Viitekehys ohjaa tutkimaan ja arvioimaan vähemmän ilmeisiä, kenties odottamattomiakin muutosskenaarioita juuri tämänhetkisten mahdollisuuksien ja uhkien sijaan.

Valmisteluaineiston perusteella laaditut alustavat tavoitteet lähetettiin arvioitavaksi ja kommentoitavaksi kaikille avoimeen verkkoavoriiehen. Vastauksia hyödynnettiin erityisesti täsmennystä vaativien tavoitteiden osalta.

# Oman organisaation vahvuuksia

Hankintatoiminnassa on vahvuuksia, jotka liittyvät paikallisten olosuhteiden tuntemukseen, yhteiseen tekemiseen, monipuolisiin hankintatapoihin, keskitettyyn ja asiantuntevaan hankintayksikköön, sähköisiin järjestelmiin, palveluiden asiantuntemukseen ja kehittämiseen, kumppanuushenkeen, markkinoiden tunnistamiseen ja paikallisten toimijoiden tukemiseen.

Hankintatoiminnassa on tehty yhteistyötä eri tahojen kanssa ja hyödynnetty monipuolisia tapoja järjestää palveluita. Esimerkiksi palveluseteli on ollut yleisesti käytössä. Tämä lisää hankintojen joustavuutta, tehokkuutta, laatua, innovaatioita ja asiakaslähtöisyyttä. Hankintatoiminnassa on myös vahvaa tietoa ja näkemystä palveluiden sisällöstä ja kehittämisestä. Hankintojen toteutuksessa vallitsee hyvä yhteistyön ilmapiiri ja luottamus sekä sisäisesti että ulkoisesti. Hyvä tuntemus markkinoista ja palveluntarjoajista auttaa tekemään oikeita valintoja ja kilpailuttamaan tehokkaasti.

Lapin hyvinvointialueella on asiantunteva ja keskitetty hankintapalvelu, joka varmistaa hankintalainsäädännön noudattamisen ja kustannustehokkuuden. Hankintatoiminnassa on myös käytössä digitaalisia järjestelmiä, jotka helpottavat ja nopeuttavat hankintojen toteutusta. Tämä parantaa hankintojen toteutusta, seurantaa ja läpinäkyvyyttä.

Hankintatoiminnassa osataan ottaa huomioon alueen erityispiirteet ja mahdollisuudet ja tukea alueen omaa elinvoimaa ja osaamista. Näin voidaan parantaa hankintojen vaikuttavuutta ja asiakaslähtöisyyttä sekä tukea alueellista kehitystä ja työllisyyttä.



# Oman organisaation kehityskohteita

Organisaation hankintatoiminnassa on kehitettävää osallistamisessa hankintaosaamisessa, hankintaresursseissa, hankintaprosesseissa, yhteistyössä, vastuullisuuden huomioimisessa ja hankintojen sirpaleisuudessa.

Uudessa organisaatiossa ei vielä täysin olla tunnistettu mahdollisuuksia osallistaa henkilöstöä mukaan hankinnan suunnitteluun, valmisteluun ja toteutukseen. Poikkiorganisatorinen yhteistyö vähentää virheiden mahdollisuutta ja lisää kustannustehokkuutta ja hankintojen hyväksyttävyyttä. Hankintojen sirpaleisuus tarkoittaa sitä, että hankinnoissa ei ole kokonaisnäkemystä tai strategiaa mikä toimintaa ohjaa. Tämä voi johtaa tehottomuuteen, päällekkäisyyksiin tai ristiriitoihin. Keskitetty hankintapalvelut mahdollistaa osaltaan kokonaisnäkemysten muodostumisen ja ylläpidon.

Hankintatoiminnassa tulee olla riittävästi tietoa ja taitoa hankintalainsäädännöstä, kilpailuttamisesta, markkinoista ja palveluista. Tämä edellyttää selkeitä yhteisiä hankintaohjeita, koulutusta ja osaamisen kehittämistä sekä toimialoilla että hankintapalvelujen henkilöstölle rooliensa mukaisesti. Koko organisaation hankintaosaamisen kehittämisen osalta ollaan vasta alussa.

Hankintojen toteutuksessa ei analyysin laadintahetkellä ole tarpeeksi tekijöitä suhteessa hankintojen määrään ja vaativuuteen. Hankintatoiminnassa ei vielä ole selkeitä ja vakiintuneita menettelytapoja, jotka ohjaavat hankintojen toteutusta. Tämä voi vaikuttaa siihen, kuinka nopeasti, tehokkaasti ja laadukkaasti hankinnat saadaan valmiiksi.

Hankinnoissa tulisi ottaa paremmin huomioon ympäristövaikutukset ja pyrkiä edistämään kestäväää kehitystä.

# Toimintaympäristön mahdollisuuksia

Hankintatoiminnassa on mahdollisuuksia hyödyntää juridista ja vastuullista muutosvoimaa, teknologisia ratkaisuja, paikallista elinvoimaa ja ulkoisia muutosvoimia.

Kaikissa hankinnoissa on noudatettava hankintastrategiaa, hankintalainsäädäntöä sekä hankintaohjeita ja samalla edistettävä Lapin hyvinvointialueen tavoitteita monipuolisesti. Keskitetty hankintapalvelu on yksi tapa hallinnoida koko oman toiminnan kokonaisuutta, varmistaa hankintalainsäädännön noudattaminen, saavuttaa kustannussäästöjä ja edistää yhdenvertaisuutta. Se voi myös helpottaa hankintojen strategista suunnittelua ja seurantaa.

Uudet teknologiset ja muut toiminalliset ratkaisut voivat auttaa mm. vastaamaan työvoimatarpeeseen, vähentämään tai tehostamaan sen käyttöä. Näillä voidaan saavuttaa kustannussäästöjä, parempaa palvelun laatua ja osaamisen kehittymistä sekä voidaan varautua paremmin mahdollisiin riskeihin.

Hankinnoissa tulee ottaa huomioon alueen tarpeet, toimijat ja kehitysmahdollisuudet. Tämä edellyttää erilaisia keinoja, kuten alihankintaketjujen hallintaa, paikallisten yritysten osallistumisen edistämistä ja alueellisen vaikuttavuuden arviointia.

Ulkoiset muutosvoimat ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat hankintatoimintaan ulkopuolelta, kuten lainsäädäntö, markkinatilanne, komponenttipula, ikärakenteen muutos ja asiakkaiden odotukset. Niihin tulisi pyrkiä sopeutumaan joustavasti ja ketterästi, sekä varautumaan etukäteen mahdollisiin riskeihin.

# Toimintaympäristön uhkia

Hankintatoiminnassa on haasteita ja uhkia, jotka liittyvät osaavan työvoiman puutteeseen, henkilöstöressurssien riittävyyteen, talouden epävarmuuteen, markkinoiden kilpailutilanteeseen, paikallisen elinvoiman säilyttämiseen, ennakoimattomiin tilanteisiin, alueellisen palvelutarjonnan riittävyyteen, ympäröivän maailman kehityssuuntiin, markkinaoikeusprosesseihin, väestön odotusten kasvuun, hankintojen kokonaissuunnittelun puutteeseen, toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin ja tiukan taloustilanteen rajoitteisiin.

Hankinnoilla on vastattava asiakkaiden ja sidosryhmien vaatimuksiin ja tarpeisiin, jotka voivat olla moninaisia, muuttuvia ja kasvavia. Tämä voi lisätä hankintojen vaativuutta ja monimutkaisuutta. Hankintatoiminnassa ei ole aiemmin ollut selkeää strategiaa, visiota tai tavoitteita, jotka ohjaavat hankintatoimintaa sekä hankintojen toteutusta. Tämä voi johtaa hankintojen pirstaleisuuteen, tehottomuuteen ja ”tulipalojen sammutteluun”. Hankinnoissa on kyettävä ennakoimaan, sopeutumaan ja reagoimaan nopeasti erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin. Tämä edellyttää hankintamallien suunnitelmallisuutta, ketteryyttä ja joustavuutta. Hankinnoilla on tehtävä kustannustehokkaita ja kestäviä ratkaisuja, jotka eivät vaaranna palvelun laatua tai innovaatioita. Tämä voi olla vaikeaa, jos taloustilanne ei salli esimerkiksi pitkän aikavälin investointeja tai uusien teknologioiden käyttöönottoa. Hankintatoiminnan rahoitus ja investoinnit ovat riippuvaisia ulkoisista tekijöistä, kuten rahoituksesta, inflaatiosta ja säästöpainesta. Tämä voi vaikeuttaa hankintojen pitkän aikavälin suunnittelua ja toteutusta.

# Toimintaympäristön uhkia

Hankintapalveluissa voi olla vaikea löytää ja pitää kiinni ammattitaitoisista ja kokeneista työntekijöistä. Toteutuessaan tämä voi heikentää hankintapalvelujen laatua ja tehokkuutta.

Hankintatoiminnassa on otettava huomioon palveluntarjoajien määrä, hinta ja laatu. Tämä voi olla haastavaa, jos markkinoilla on esimerkiksi isojen yhtiöiden monopoli tai puuttuva kilpailu. Edellä mainitut tekijät voivat johtaa esimerkiksi kustannusten nousuun. Paikallisen elinvoiman säilyttäminen tarkoittaa sitä, että hankintatoiminnassa ei kuihduteta alueen omaa osaamista ja tarjontaa, vaan pyritään tukemaan sitä erilaisin keinoin. Tapauskohtainen markkinoiden arviointi ja tilanteen huomiointi ovat esimerkkejä keinoista hankintaprosessin aikana. Onnistunut hankinta edellyttää riittävää kilpailua eli useita potentiaalisia ja kiinnostuneita palveluntarjoajia vastaamaan kysyntään. Tämä voi olla haasteellista, jos alueella on esimerkiksi osaajapulaa tai vähän yrityksiä. Tällöin tulisi käyttää hankintatapoja, jotka mahdollistavat mahdollisimman laajan osallistumisen tarjouskilpailuihin ja mahdollisesti jopa luovat uusia alueellisia markkinoita.

Hankintatoimintaan vaikuttavat myös globaalit ja kansalliset ilmiöt, kuten teknologian kehitys, kustannustason nousu, lainsäädännön muutokset, hyvinvointialueiden uudistus ja ikärakenteen muutos. Nämä voivat luoda mahdollisuuksia tai haasteita hankintatoiminnalle. Hankintatoimintaan liittyy myös oikeudellisia riskejä ja velvoitteita, jotka voivat johtaa valitukseen tai muutoksenhakuun. Nämä voivat työllistää, viivästyttää tai kallistaa hankintaprosesseja. Hankintatoimintaan voi tulla myös häiriöitä tai muutoksia, jotka eivät ole olleet etukäteen tiedossa tai ennakoitavissa. Esimerkiksi pandemia, EU-pakotteet tai komponenttipula ovat tällaisia tilanteita. Niihin tulisi varautua sopimuksissa ja riskienhallinnassa



# Hankintastrategian teemat ja tavoitteet



lapha.fi

Lapin hyvinvointialue

Lappi büresveadjinguovlu  
Lappi pyeresváijeemkuávu  
Lappi pue rrváájámvu vdd

# Hankintastrategian teemat ja tavoitteet

Hankintastrategia on jaettu viiteen teemaan, jotka sisältävät tavoitteet ja toimenpiteet hankintojen toteuttamiseksi ja kehittämiseksi. Nämä teemat tukevat hyvinvointialuestrategian toteutusta sekä kehittävät hankintatoimintaa asiakastarpeiden mukaisiksi. Hankintojen teemat linjaavat, mitä Lapin hyvinvointialue haluaa saavuttaa niiden avulla pitkällä aikavälillä.



Asiakaskokemus

Henkilöstö-  
kokemus

Hyvä  
johtaminen

Talouden  
tasapaino

Vaikuttavuus

# ASIAKASKOKEMUS



## ASIAKAS- KOKEMUS

Asiakkaiden tarpeiden huomioiminen hankinnoissa on tärkeää, jotta ne vastaavat odotuksia ja toiveita ja hankinnoilla saavutetaan toivottu laatu ja vaikuttavuus. Tämä edellyttää asiakkaiden ja käyttäjien kuulemista, osallistamista ja yhteiskehittämistä hankintojen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Asiakaslähtöisessä hankinnassa asiakkaalle annetaan mahdollisuus vaikuttaa oman palvelun sisältöön.

Hankinnat valmistellaan toimialojen ja hankintapalveluiden yhteistyönä. Hyödynnämme oman henkilöstömme laaja-alaista asiantuntijaosaamista. Palvelujen laadun varmistaminen ja kehittäminen on olennaista asiakastyytyvyyden kannalta. Tämä edellyttää palvelujen säännöllistä seurantaa, arviointia ja palautteen keräämistä sekä asiakkailta että henkilökunnalta. Palautetta tulee hyödyntää palvelujen parantamiseksi ja uudistamiseksi.

Palvelujen saavutettavuus ja saatavuus ovat myös tärkeitä tekijöitä asiakastyytyvyydessä. Palveluiden on oltava helposti löydettävissä, ymmärrettävissä ja käytettävissä eri asiakasryhmille. Tämä edellyttää palvelujen monikanavaisuutta, joustavuutta ja kustannustehokkuutta.

## Tavoitteet

---

Tunnetemme ja huomioimme asiakkaittemme tarpeet ja odotukset kaikissa hankinnan vaiheissa.

---

Meillä on näkemystä asiakkaille tuotettavien palveluiden järjestämisen tavoista ja vaikuttavuudesta.



# HENKILÖSTÖKOKEMUS



## HENKILÖSTÖ- KOKEMUS

Tavoitteenamme on, että Lapin hyvinvointialueen henkilöstöllä on riittävää hankintaosaamista, joka vastaa kunkin tehtäviä ja vastuita. Osaamme hankkia palveluita ja tavaroita laadukkaasti, kustannustehokkaasti ja lainmukaisesti.

Keskitetty hankintapalvelumme tarjoaa laadukasta asiantuntijatukea koko organisaatiolle. Hankintapalvelut ovat mukana hankintojen suunnittelussa, toteutuksessa ja seurannassa, ja neuvovat ja ohjaavat hankintoihin liittyvissä kysymyksissä.

Hankintoja koskeva ohjeistus ja viestintä on selkeää ja ajantasaista, ja vahvistamme hankinta- ja sopimusoosaamista systemaattisesti. Huomioimme eri kohderyhmien tietotarpeet toiminta- ja soveltamisohjeissa ja järjestämme koulutusta ja osaamisen kehittämistä hankintapalvelujen henkilöstölle sekä substanssipuolen toimijoille.

Valitsemme hankintoihin sopivimmat menettelytavat ja ehdot, jotka edistävät kilpailua, innovaatioita, asiakaslähtöisyyttä ja vastuullisuutta.

## Tavoitteet

---

Meillä on omien tehtävien ja vastuiden mukaista hankintaosaamista koko organisaatiossa.

---

Hankintapalveluista saa laadukasta asiantuntijatukea koko organisaatiolle. Meillä on selkeät hankintaohjeet ja vahvistamme hankinta- ja sopimusoosaamista systemaattisesti. Osaamme soveltaa hankintalainsäädäntöä ja muuta liittyvää säädäntöä monipuolisesti sekä hyödyntää eri hankintamenettelyjä ja sopimusehtoja

# HYVÄ JOHTAMINEN

## HYVÄ JOHTAMINEN

Suunnittelemme ja toteutamme hankintoja strategian, talouden ja toiminnan tavoitteiden mukaisesti. Ennakoimme ja arvioimme hankintojen toteutumista ja vaikuttavuutta.

Hyvän hallinnon ja lainsäädännön noudattaminen hankinnoissa on yksi toimintamme kulmakivistä. Toimimme avoimesti, tasapuolisesti ja syrjimättömästi hankinnoissa.

Huomioimme hankintojen toteutuksessa omat resurssit ja voimavarat. Tiedämme vastuumme mukaiset roolit hankinnoissa ja käytämme sähköisiä järjestelmiä ja alustoja, jotka helpottavat ja nopeuttavat hankintojen toteutusta. Viemme loppuun hankintojen kategoriamallin.

Teemme yhteistyötä eri vastuualueiden, palvelualueiden ja hankintapalveluiden välillä sekä nykyisten että potentiaalisten toimittajien kanssa. Viestintä ja vuorovaikutus hankinnoistamme on aktiivista. Sovellamme hyvinvointialueita koskevia valtakunnallisia ohjeita ja suosituksia.

## Tavoitteet

---

Hankintamme ovat suunniteltuja, priorisoituja ja koordinoituja sekä niitä johdetaan tavoitteellisesti. Huolehdimme hyvän hallinnon ja lainsäädännön noudattamisesta hankinnoissa.

---

Meillä on selkeästi määritetyt roolit, vastuut sekä digitaaliset prosessit hankinnoissa. Yhteistyömme on sujuvaa.



# TALOUDEN TASAPAINO

Hyödynnämme koko ostovolyymimme yhdistämällä hankintatarpeita tarkoituksenmukaisiksi kokonaisuuksiksi, joissa se on mahdollista. Hyödynnämme yhteishankintayksiköitä tai toteutamme hankintoja yhdessä muiden kanssa, kun se on strategisesti, taloudellisesti, laadullisesti ja toiminnallisesti perusteltua.

Käytämme hankintamenettelyjä ja -ehtoja, jotka mahdollistavat erilaisten tarjoajien osallistumisen tarjouskilpailuihin eivätkä tarkoituksetta rajaa kilpailua toimittajamarkkinoilla. Huomioimme mahdollisuudet tukea alueen elinvoimaa ja työllisyyttä.

Otamme huomioon hankintojen riskit ja mahdolliset häiriöt, kuten pandemiat, komponenttipulat tai inflaation. Teemme joustavia ja kestäviä ratkaisuja hankinnoissa.

Arvioimme ja vertailemme hankintojen kustannuksia ja hyötyjä koko niiden elinkaaren ajan, ei vain hankintahetkellä. Meillä on kustannustehokkaita ja kestäviä ratkaisuja hankinnoissa. Panostamme sopimuksen aikaiseen yhteistyöhön.

Kehitämme yhteistyötä merkittävimpien toimittajiemme ja sidosryhmiemme kanssa. Tiedämme merkittävässä hankinnoissa palveluntarjoajien määrän, tarjoaman, hintatason ja laadun, ja keskustelemme markkinatoimijoiden kanssa ennen ja jälkeen hankintojen toteutuksen. Edistämme innovaatioita ja luottamusta.

## Tavoitteet

---

Hyödynnämme yhteishankintoja saavuttaaksemme säästöjä ja tehokkuutta.

---

Mahdollistamme erilaisten tarjoajien osallistumisen tarjouskilpailuihin. Huomioimme aluetaloudelliset vaikutukset.

---

Varaudumme muuttuviin olosuhteisiin, seuraamme markkinoita ja yleistä kustannusten kehittymistä.

---

Huomioimme elinkaarikustannukset osana hankintojen toteutusta.

---

Tunnetsemme toimittajamarkkinat ja käymme aktiivista markkinavuoropuhelua. Kehitämme yhteistyötä merkittävimpien toimittajiemme ja sidosryhmiemme kanssa.



# VAIKUTTAVUUS



## VAIKUT- TAVUUS

Etsimme ja kokeilemme hankinnoissa sellaisia ratkaisuja, jotka parantavat palveluiden laatua, tehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Hankinnoissa käytämme menettelyjä ja ehtoja, jotka mahdollistavat uusien teknologisten ratkaisujen etsimisen, kokeilemisen ja hyödyntämisen. Osallistumme erilaisiin verkostoihin, tapahtumiin ja hankkeisiin, joissa jaetaan tietoa ja kokemuksia uusista teknologisista ratkaisuista ja innovaatioista.

Teemme hankintoja, jotka vähentävät ympäristökuormitusta, edistävät sosiaalista hyvinvointia ja tukevat taloudellista kestävyyttä. Arvioimme ja vertailemme hankinnoissa:

- Ekologisia vaikutuksia elinkaari- ja kiertotalousajattelun periaatteella, ja asetamme hankinnoille ympäristökriteerejä tai -tavoitteita.
- sosiaalisia vaikutuksia eri sidosryhmien näkökulmasta ja asetamme soveltuville hankinnoille sosiaalisia kriteerejä tai -tavoitteita.
- taloudellisia vaikutuksia koko hankinnan elinkaaren ajan ja asetamme hankinnoille taloudellisia vaikuttavuuskriteerejä tai -tavoitteita.

Varmistamme hankinnoissa syrjimättömyyden, tasapuolisuuden ja avoimuuden periaatteiden noudattamisen ja edellytämme toimittajiltamme tilaajavastuulain mukaista toimintaa. Turvaamme hankintojen riippumattomuuden ja ehkäisemme epäsiällistä vaikuttamista.

## Tavoitteet

---

Hyödynnämme uusia teknologisia ratkaisuja ja innovaatioita.

---

Edistämme ekologista, sosiaalista ja taloudellista vastuullisuutta hankinnoissamme. Huolehdimme osaltamme yhdenvertaisuuden ja työelämän perusoikeuksien toteutumista.



A photograph of two young children in a rustic wooden structure, possibly a playhouse or a boat. The child on the left is wearing a yellow jacket and a brown hat, looking towards the right. The child on the right is wearing a plaid shirt and a brown cap, looking towards the camera. The structure is made of dark, weathered wood. The background is a soft, out-of-focus landscape.

# TOIMENPIDEOHJELMA

Kuva: Lapin materiaalipankki | Antti Pietikäinen



# Asiakaskokemus

Tavoite	Toimenpiteet	Mittarit	Vastuu	Aikataulu
Tunnumme ja huomioimme asiakkaittemme tarpeet ja odotukset kaikissa hankinnan vaiheissa.	Kehitämme ja otamme käyttöön asiakaslähtöisen hankintamallin. Selvitämme ennen hankinnan toteutusta asiakkaiden/loppukäyttäjien tarpeita ja odotuksia palvelujen laadusta, vaikuttavuudesta ja asiakaslähtöisyydestä (esimerkiksi asiakaskyselyt, keskustelufoorumit, dokumentointi).	Asiakaslähtöinen hankintamalli käyttöön otettu (K/E) Asiakas/loppukäyttäjä-tarpeet selvitetty 50 % merkittävissä hankinnoissa	Hankintapalvelut	2024-2025
	Kehitämme ja otamme käyttöön asiakastyytyväisyysmittariston. Seurataan ja arvioimme merkittävien palveluhankintojen asiakastyytyväisyyttä sopimuskauden aikana.	Asiakastyytyväisyysmittaristo kehitetty (K/E) Asiakastyytyväisyys mitattu 50% merkittävissä hankinnoissa	Hankintapalvelut	2024-2025
Meillä on näkemystä asiakkaille tuotettavien palveluiden järjestämisen tavoista ja vaikuttavuudesta.	Kehitämme kustannus-hyötyanalyyssejä, joilla voidaan arvioida ja vertailla hankintojen toteutusvaihtoehtojen kustannuksia ja hyötyjä eri näkökulmista, kuten ympäristö, terveys, sosiaaliset vaikutukset ja taloudellinen tehokkuus.	Kustannus-hyötyanalyyssejä kehitetty (K/E) Kustannus-hyötyanalyysiä käytetty kaikissa yli 500 tuhannen € hankinnoissa (K/E)	Hankintapalvelut	2024-2025

# Henkilöstökokemus

Tavoite	Toimenpiteet	Mittarit	Vastuu	Aikataulu
	Perustamme hankintapalveluiden ja substanssitoimijoiden välisen yhteistyöfoorumin, jossa jaetaan tietoa hankintojen tavoitteista ja niiden edistämisestä, lainsäädännöstä sekä havaittujen ongelmien ratkaisemisesta.	Foorumi perustettu (K/E)	Hankintapalvelut	2024-2025
Meillä on omien tehtävien ja vastuiden mukaista hankintaosaamista koko organisaatiossa.	Viemme ja ylläpidämme perustietoa hankinnoista ja kuvauksen hankintaprosesseista kaikkien saataville Kaltioon (intra).	Toimenpiteet tehty (K/E)	Hankintapalvelut	2024-2025
	Laadimme ja toteutamme vuosittain hankintoja koskevan sisäisen ja ulkoisen viestintäsuunnitelman.	Viestintäsuunnitelmat laadittu vuosittain (K/E)	Viestintäpalvelut	Jatkuvaa

# Henkilöstökokemus

Tavoite	Toimenpiteet	Mittarit	Vastuu	Aikataulu
Hankintapalveluista saa laadukasta asiantuntijatukea koko organisaatiolle. Meillä on selkeät hankintaohjeet ja vahvistamme hankinta- ja sopimusosaamista systemaattisesti. Osaamme soveltaa hankintalainsäädäntöä ja muuta liittyvää säädäntöä monipuolisesti sekä hyödyntää eri hankintamenettelyjä ja sopimusehtoja.	Päivitämme hankintaohjeet vastaamaan uuden organisaation toimintaa. Laadimme eri kohderyhmien tietotarpeet huomioivia hankintatoimen toiminta- ja soveltamishojeita (esim. vastuuyksiköt, hankinta-asiantuntija, päättäjä).	Ohjeet päivitetty (K/E)	Hankintapalvelut	2024-2025
	Varmistamme hankintapalveluille riittävät resurssit.	Hankintapalveluiden työtyytyväisyyskysely ja resurssitarvekartoitus tehty (K/E)	Aluehallitus/Johto	2024-2025
	Olemme kansallisesti aktiivisia verkostotoimijoita osaamisen kehittämiseksi ja tiedon jakamiseksi.	Mahdolliset yhteistyöverkostot kartoitettu (K/E)	Hankintapalvelut	Jatkuvaa
	Kartoitamme hankinta-asiantuntijoiden hankinta-osaamisen tason.	Osaaminen kartoitettu (K/E)	Hankintapalvelut	2024-2025
	Laadimme kartoituksen perusteella hankintaosaamisen kehittämissuunnitelman sekä uusien hankinta-asiantuntijoiden perehdytysuunnitelman.	Kehittämis- ja perehdyttämissuunnitelmat tehty (K/E)	Hankintapalvelut	2024-2025

# Hyvä johtaminen

Tavoite	Toimenpiteet	Mittarit	Vastuu	Aikataulu
Hankintamme on suunniteltuja, priorisoituja ja koordinoituja sekä niitä johdetaan tavoitteellisesti. Huolehdimme hyvän hallinnon ja lainsäädännön noudattamisesta hankinnoissa.	Laaditaan toimintamalli ja malliasiakirjat hankintasopimusten hallintaan huomioiden sopimusten elinkaaren vaiheet.	Toimenpiteet tehty (K/E)	Hankintapalvelut	2024-2025
	Laaditaan hankintasuunnittelun ja seurannan toimintamalli. Varaamme riittävästi aikaa hankintojen valmistelulle ja toteutukselle projektinhallintamenetelmien avulla.	Toimenpiteet tehty (K/E)	Hankintapalvelut	2024-2025
	Laaditaan ja julkaistaan hankintakalenteri usealle tulevalle vuodelle. Valmistelu kytketään talousarvioprosessiin.	Hankintakalenteri julkaistu vuosittain ja tietoja päivitetään (K/E)	Hankintapalvelut	Jatkuvaa
Meillä on selkeästi määritetyt roolit, vastuut sekä digitaaliset prosessit hankinnoissa. Yhteistyömme on sujuvaa.	Kuvataan roolit ja vastuut sekä koulutetaan henkilöstö toimimaan niiden mukaisesti.	Toimenpiteet tehty (K/E)	Hankintapalvelut	2024-2025
	Varmistamme, että hankintaprosessimme ovat täysin sähköisiä	Hankintaprosessin sähköistämistä koskeva selvitys tehty (K/E) Hankintaprosessi sähköistetty (K/E)	Hankintapalvelut	2024-2025

# Talouden tasapaino

Tavoite	Toimenpiteet	Mittarit	Vastuu	Aikataulu
Hyödynnäimme yhteishankintoja saavuttaaksemme säästöjä ja tehokkuutta.	Selvitämme yhteishankinnan mahdollisuudet ja omat koko organisaatiota koskevat yhteiset hankintatarpeet jo hankintaa suunniteltaessa. Jos yhteishankinnan käyttö ei ole perusteltua, toteutetaan hankinta itse.	Yhteishankintojen mahdollisuudet selvitetty 100% hankinnoista.	Hankintapalvelut	Jatkuvaa
	Lisäämme tietoisuutta yhteishankintasopimuksista (käytettävissä olevat yhteishankinnat, sisältö, aikataulu) esim. sopimuksen toiminnallistamisen infotilaisuudet toimittajille ja vastuuyksiköille	Toimenpiteet tehty (K/E)	Hankintapalvelut	Jatkuvaa
Mahdollistamme erilaisten tarjoajien osallistumisen tarjouskilpailuihin. Huomioimme aluetaloudelliset vaikutukset.	Varmistamme markkinavuoropuhelun avulla, että tarjouspyynnön vaatimukset ovat oikeassa suhteessa hankintaan nähden. Toteutamme markkinavuoropuhelun EU-kynnysarvon ylittävissä kilpailutuksissa.	Markkinavuoropuhelu toteutettu EU-kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa (K/E)	Hankintapalvelut	Jatkuvaa
	Kehitämme tarjouspyyntöjen selkeyttä ja ymmärrettävyyttä, jotta tarjouskilpailuun osallistuminen olisi mahdollisimman helppoa.	Tarjouskilpailussa vastaanotettujen tarjousten määrä > 3	Hankintapalvelut	Jatkuvaa
	Kehitämme työkaluja (esim. kysymyspatteristo, lomake) hankinnan sisällön määrittämiseen ja hankintatarpeiden kuvaamiseen.	Toimenpiteet tehty (K/E)	Hankintapalvelut	2023-2024
	Kehitämme tarjouskilpailujen houkuttelevuutta jakamalla hankinnat tarkoituksenmukaisiin kokonaisuuksien huomioiden kilpailuolosuhteet.	Hankinnassa huomioitu PK - yritysten osallistumismahdollisuudet, 50 % hankinnoista (HILMA-täppä)	Hankintapalvelut	Jatkuvaa

# Talouden tasapaino

Tavoite	Toimenpiteet	Mittarit	Vastuu	Aikataulu
Varaudumme muuttuviin olosuhteisiin, seuraamme markkinoita ja yleistä kustannusten kehittymistä.	Laadimme varautumiseen ja huoltovarmuuteen liittyvät hankintaohjeet ja mallisopimusehdot osana Laphan varautumissuunnittelua.	Toimenpiteet tehty (K/E)	Hankintapalvelut	2024-2025
	Teemme toimintamallin riskianalyysin tekemiseen hankinnan valmistelun yhteydessä.	Toimintamalli laadittu (K/E)	Hankintapalvelut	2024-2025
	Määritämme kriteerit joilla tunnistamme hankintojen merkittävyyden ja erityispiirteet.	Toimenpiteet tehty (K/E)	Hankintapalvelut	2024
Huomioimme elinkaarikustannukset osana hankintojen toteutusta.	Laaditaan hankinnan vaikutusten ennakkoarviointimalli, jossa tunnistetaan yksittäiseen hankintaan liittyvät elinkaarikustannukset, kuten käyttö, huolto, ylläpito tai infra.	Ennakkoarviointimalli laadittu (K/E)	Hankintapalvelut	2024-2025
	Selvitämme mahdollisuudet hankintojemme kustannusten ja sopimusten seurantaan järjestelmissämme.	Selvitys tehty (K/E)	Hankintapalvelut	2024-2026
Tunnetta toimittajamarkkinat ja käymme aktiivista markkinavuoropuhelua. Kehitämme yhteistyötä merkittävimpien toimittajiemme ja sidosryhmiemme kanssa.	Käymme aktiivista keskustelua sidosryhmiemme kanssa. Viestimme tulevista hankinnoista kattavasti ja aktiivisesti.	Sidosryhmäanalyysi toteutettu vuosittain (K/E)	Viestintäpalvelut	Jatkuvaa
	Määrittelemme toimittajayhteistyömallin (tehtävät ja vastuut) ja otamme sen käyttöön merkittävimmissä hankinnoissa. Nimeämme merkittävimmille toimittajille hankintapalvelujen vastuuhenkilöt.	Toimenpiteet tehty (K/E)	Hankintapalvelut	2025-2026

# Vaikuttavuus

Tavoite	Toimenpiteet	Mittarit	Vastuu	Aikataulu
Hyödynnämme uusia teknologisia ratkaisuja ja innovaatioita.	Laaditaan hankinnan vaikutusten ennakoarviointimalli, jossa tunnistetaan mahdollisuudet edistää innovaatioita tai uusia teknisiä ratkaisuja.	Ennakoarviointimalli laadittu (K/E)	Hankintapalvelut	2024-2025
	Kehitämme innovatiivisiin hankintoihin liittyvää osaamista	Innovaationäkökohtien huomiointi hankinnan valmisteluvaiheessa 10 % hankinnoista (HILMA-täppä)	Hankintapalvelut	Jatkuvaa
	Laadimme merkittävimpien hankintojen jälkiarviointimallin, jossa arvioidaan hankinnan onnistuminen, kehitysmahdollisuudet sekä vaihtoehtoisia uusia toteutustapoja.	Jälkiarviointimalli laadittu (K/E)	Hankintapalvelut	2024-2025
Edistämme ekologista, sosiaalista ja taloudellista vastuullisuutta hankinnoissamme. Huolehdimme osaltamme yhdenvertaisuuden ja työelämän perusoikeuksien toteutumista.	Määrittelemme merkittävimmät tuote- ja palveluryhmät, joissa voidaan edistää vastuullisuusnäkökulmia.	Merkittävimmät tuote- ja palveluryhmät määritetty (K/E)	Hankintapalvelut	2025-2026
	Luomme eettisen ohjeen hankinnoille ja toimittajayhteistyöhön.	Ohje laadittu (K/E)	Hankintapalvelut	2025-2026





Lapissa elämme hyvää ja turvallista elämää. Meillä ihmiset ja palvelut kohtaavat oikeissa paikoissa oikeaan aikaan.