

Kelan strategiset hankintalinjaukset

Johdanto ja yhteenveto

Johdanto. Alkuvuodesta 2020 Kelan johtoryhmä linjasi strategisten hankintalinjausten valmistelutyön käynnistämisestä osana Kelan uuden strategian edistämistä. Strategiset hankintalinjaukset ovat rinnastettavissa Kelan neljään osastrategiaan ja yhdessä nämä viisi suunnitelmaa toteuttavat Kelan strategiaa. Strategisten hankintalinjausten läpileikkaavaksi teemaksi valittiin vastuullisuus.

Tausta ja tavoitteet. Työn päämääräksi määriteltiin hankintojen tavoitteiden, strategisten toimenpiteiden ja keskeisten kyvykkyyksien eli työntekijöiden osaamisen, asiantuntijuuden ja tietotasojen määrittäminen Kela-tasoisesti. Kaikki hankintoihin ja tavoitetilaan pääsemiseen liittyvät kehittämistoimenpiteet päätettiin koostaa tiekartaksi toteutustyötä varten. Hankintalinjaustyötä koordinoi Suvi Onninen.

Lähestymistapa. Työ toteutettiin työryhmämuodossa hyödyntäen Kelan eri hankintalajien parissa työskentelevien osaamista. Lisäksi hankinnan nykytilakuvauksessa käytettiin sisäisten ja ulkoisten selvitysten tuottamaa materiaalia. Työn alkuvaiheessa työryhmä linjasi hankinnan mission ja vision, jotka kertovat hankinnan toiminnan tarkoituksen ja tulevaisuuden tavoitetilan.

Tavoitetilaan pääsemiseksi työryhmä loi seitsemän strategista hankintalinjausta ja niihin liittyvät kehittämistoimenpiteet. Linjausten luomisessa hyödynnettiin erityisesti uutta kansallista julkisten hankintojen strategiaa. Lisäksi syyskuussa pidetty Kelan sisäinen seminaari osallistutti laajempaa hankintayhteisöä.

Tulokset. Kelan strategiset hankintalinjaukset koostuvat seitsemästä linjauksesta, 20:sta niistä johdetusta kehittämistoimenpiteestä sekä 22 koko hankintaa koskevasta mittarista. Mittarien tarkoitus on auttaa seuraamaan toimintaamme ja etenemistä kohti visiotamme.

Jatkon suositukset. Suosittelemamme kehittämistyön etenemisjärjestys on esitetty kehittämistoimenpiteiden tiekartassa. Kehittämistoimenpiteiden toteutuksessa ja suunnittelussa on syytä huomioida se, että kyseessä tulee olemaan monivuotinen hanke, ja moni kelalainen tulee osallistumaan kehittämistyöhön muiden vastuidensa ohessa.

Toimintaympäristön muutokset heijastuvat Kelan tulevaisuuteen



Hankintojen missio, visio ja strategiset hankintalinjaukset

Kelan hankintojen missio

Toimimme asiakaslähtöisesti, vastuullisesti ja vuorovaikutteisesti,
jotta hankintamme varmistavat Kelan tavoitteiden
saavuttamisen.

Kela|Fpa[®]

Kelan hankintojen visio

Kuulumme ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävien sekä vaikuttavien hankintojen edelläkävijöihin.

Strategiset hankintalinjaukset

Visiomme: Kuulumme ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävien sekä vaikuttavien hankintojenedelläkävijöihin.

Hankintojen strategisen johtamisen kehittäminen I

Tarvittavien kyvykkyyksien varmistaminen ja kehittäminen II

Hankintojen johtaminen ja kehittäminen tiedolla III

Vastuullisuuden toteuttaminen hankintojen avulla IV

Hankintojen suunnittelu ja toimeenpano tarvelähtöisesti, joustavasti sekä erilaiset asiakastarpeet huomioiden V

Markkinoilla olevien ratkaisujen hyödyntäminen ja yhteistyömallien kehittäminen VI

Sopimushallinnan kehittäminen VII

Näin pääsemme visioomme

Hankintalinjaukset toteuttavat Kelan strategiaa



I Hankintojen strategisen johtamisen kehittäminen

Kehittämistoimenpiteet

- A. Nimeämme hankinnoille Kela-tasoisien hankintafoorumien vastaamaan hankinnan kehittämistoimenpiteiden koordinoinnista ja etenemistilanteen viemisestä Kelan johtoryhmän tarkasteltavaksi.
- B. Kehitämme toimintamallin, jossa hankintoja sekä niiden kehittämis- ja priorisointikeskustelua käydään synkronoidusti koko Kelaa koskevien kehittämisvaatimusten kanssa, esimerkiksi tulossopimusprosessin kautta.
- C. Parannamme yksikkörajat ylittävää yhteistyötä ja viestintää.
- D. Täsmennämme ja yhdenmukaistamme hallintamallia kynnysarvon alle jäävissä hankinnoissa. Lisäksi seuraamme näiden hankintojen euromääräistä volyymia.

Näin mittaamme
toimintaamme



Strategisista hankinta-
linjauksista johdettujen
kehittämistoimenpiteiden
eteneminen



Hankintatyön ja
-organisaation vuosittaiset
kustannukset



Hankinnan eri osa-alueiden
osaamisen arviointi valitun
maturiteettimallin mukaisesti

II Tarvittavien kyvykkyyksien varmistaminen ja kehittäminen

Kehittämistoimenpiteet

- A. Tunnistamme hankinnassa vaadittavat osaamistasot, päätämme hankintoihin liittyvien koulutusten koordinoitavuudesta ja suunnittelemme tarvittavat koulutukset osaamistasoihin pääsemiseksi.
- B. Kehitämme hankinnan kokonaisprosessia joustavuuden, sujuvuuden ja tehokkuuden näkökulmasta. Kehittämistyö kattaa nykyisten prosessien dokumentoinnin ja yhdenmukaistamisen tarkoituksenmukaisilta osilta. Samalla selkeytämme tehtävävastuita erityisesti prosessin liitoskohdissa.
- C. Hankimme tarvittavat IT-järjestelmät hankintojen elinkaaren eri vaiheisiin perustuen nykyisten työkalujen arviointiin, tulevaisuuden tarvekartoitukseen ja tarpeiden priorisointiin.

Näin mittaamme toimintaamme



Koulutustunnit / HTV



Koulutusten saama palaute



Hankintatyötä tekevien työntekijöiden vaihtuvuus



Hankintatyötä tekevät HTV:t



Prosessien läpimenoajat

III Hankintojen johtaminen ja kehittäminen tiedolla

Kehittämistoimenpiteet

- A. Lisäämme hankintojen johtamisen työkaluihin tiedolla johtamisen välineitä, kuten suorituskykymittareita, joiden avulla voi raportoida ja seurata tavoitteiden saavuttamista.
- B. Luomme paremmat edellytykset vaikuttavuuden mittaamiselle. Otamme vaikuttavuustavoitteet osaksi niitä hankintoja, joissa se on hyödyllisintä hankinnan onnistumisen ja kehittämisen näkökulmista.

Näin mittaamme toimintaamme



Tiedolla johtamisen osaamisen arviointi valitun maturiteettimallin mukaisesti



Vaikuttavuustavoitteiden täytyminen (%)



Hankintojen lukumäärä ja osuus, joissa vaikuttavuusmittarit osana kilpailutusta (kpl ja %)

IV Vastuullisuuden toteuttaminen hankintojen avulla

Kehittämistoimenpiteet

- A. Kehitämme yhteisen eettisen ohjesäännön (code of conduct) Kelan toimittajille.
- B. Määritämme hankintalajikohtaisesti mitä ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen vastuullisuus jokaisen hankintalajin kohdalla tarkoittaa, miten vastuullisuuden toteutumista niissä edistetään pitkäjänteisesti ja miten toteutumista haittaavia riskejä hallitaan.

Näin mittaamme toimintaamme



Suoritettujen auditointien määrä



%-osuus hankinnoista, joissa vastuullisuus on otettu huomioon



Hankintojen hiilijalanjälki

V Hankintojen suunnittelu ja toimeenpano tarvelähtöisesti, joustavasti sekä erilaiset asiakastarpeet huomioiden

Kehittämistoimenpiteet

- A. Määritämme toimintamallin, yleiset hyvät käytännöt sekä keinovalikoiman asiakkaiden tarvekartoitukseen, asiakaspalautteen keräämiseen ja hyödyntämiseen tulevissa hankinnoissa. Mahdollisia keinoja voivat olla esimerkiksi asiakasraadit, auditoinnit sekä palvelumuotoilun keinot.
- B. Kehitämme hankinnan valmistelun ja tarvekartoituksen aikana suoritettavaa hankinnan kohteen toimintaympäristöanalyysia.

Näin mittaamme
toimintaamme



Asiakastyytyväisyyden mittarit sekä ulkoisille että sisäisille asiakkaille

VI Markkinoilla olevien ratkaisujen hyödyntäminen ja yhteistyömallien kehittäminen

Kehittämistoimenpiteet

- A. Luomme edellytykset lisätä innovatiivisten hankintojen osuus 10 %:iin kaikista hankinnoista.
- B. Täsmennämme ja kehitämme toimittajayhteistyön ja toimittajatiedon hallinnan malleja.
- C. Määrittelemme miten markkinoiden elinvoimaisuutta voidaan tarkastella ja mitata hankintalajikohtaisesti sekä miten edistämme elinvoimaisuuden toteutumista.
- D. Määrittelemme toimintaamme ja tarpeisiimme soveltuvat sisäiset ja ulkoiset asiantuntija- ja yhteistyöverkostot.

Näin mittaamme
toimintaamme



Innovatiivisten hankintojen osuus (%)



Kilpailutukset, joissa vain yksi tai vähän osallistujia



Toimittaja- ja kilpailutuspalautte



Verkostojen määrä ja laatu

VII Sopimushallinnan kehittäminen

Kehittämistoimenpiteet

- A. Luomme mallipohjia eri sopimustyypeille. Hyödynnämme yleisesti käytössä olevia sopimusmalleja, kuten JYSE ja JIT.
- B. Hankimme kyvykkyydet ja yhteiset työkalut kilpailutetun sopimuksen arvon täyttymisen seurantaan, toimittajan suorituskyvyn valvontaan sopimuskaudella sekä sopimuskauden aikaisten haasteiden keräämiseen ja hyödyntämiseen tulevilla hankinnoissa.
- C. Luomme sopimushallintamallin ja -ohjeet. Seuraamme sopimuspalvelujen toteutumista ja laatua jatkuvasti, puutemme havaitsemiimme puutteisiin ja dokumentoimme ne.

Näin mittaamme
toimintaamme



Ohjostojen eli sopimuksen ulkopuolisten hankintojen määrä ja arvo



Sopimuksen arvon täyttyminen (%)



Uuden sopimushallintamallin kattavuus kaikista sopimuksista