



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Valtion hankintojen digitalisointi -toteutusohjelma

Työpaja 18.1.2018, Toimittajayhteistyö

Handi-ohjelman ohjelmapäällikkö Seija Friman, Valtiokonttori



Ohjelma 18.1.2018

- klo 9.00 – 9.15 **Avaus ja tilannekatsaus ohjelman toteutukseen,**
Seija Friman, Valtiokonttori
- klo 9.15 - 9.30 **Työpaja-kyselyn tulosten purku**
Seija Friman, Valtiokonttori
- klo 9.30 – 9.45 **Handi-palvelun lanseeraus toimittajille**
Katja Koskinen, Hansel
- klo 9.45 – 10.30 **Paneelikeskustelu aiheesta toimittajayhteistyö**
Osallistujina Hansel, Valtori sekä 3 toimittajan edustajaa: Deloitte,
Tieto ja Fountain Park, haastattelijana Seija
- klo 10.30 – 10.50 **Kahvitauko**
- Klo 10.50 - 12.00 **Toimittajayhteistyön kehittäminen virastoissa**
ryhmätyön alustus, työskentely ja purku

Seuraavat työpajat:

- Pe 16.2. klo 12 - 16
- Ti 27.3. klo 12 - 16
- Pe 20.4.12 klo 9 – 12
- Ti 22.5. klo 12 – 16
- Ma 11.6. klo 12 - 16



Paneelikeskustelu

Panelisit

Ilkka Pirskanen, Tieto

Markus Kaihoniemi, Deloitte

Janne Jauhiainen, Fountain Park

Tuomo Kouhia, Valtori

Kalle Pinni, Hansel



Haastattelukysymyksiä



- 1. Mitä ongelmia toimittajat kokevat esiintyvän, esim. kilpailuttamisen yhteydessä ja miksi eivät ehkä koe pystyvänsä tarjoamaan parasta mahdollista, miltä tarjouspyynnöt vaikuttavat toimittajan silmin katsottuna?**
 - tarjouspyyntöjen monimutkaisuuden ja erityisesti kovat vaatimukset. Liiallista ”ylispeksausta” tulisi välttää. Jo pienikin yksityiskohta voi rajata kilpailua joka ei hankintayksikön näkökulmasta ole paras vaihtoehto (kilpailu vähenee). Näitä asioita seurataan myös KKV:n toimesta, joten siinäkin mielessä tulee olla tarkkana.
- 2. Mikä merkitys markkinavuoropuhelulla on hankinnan onnistumiselle ennen tarjouskilpailun toteuttamista? Ovatko virastot toimittajien näkökulmasta passiivisia ”markkinoilla” vai pyrkivätkö virastot jo ennen tietyn -hankintatarpeen selkiintymistä pysymään kärryillä siitä, missä kehitys menee, minkälaisia uusia ratkaisuja on tullut tarjolle, yms.?**
 - Hyvä avoimesti tarkastella markkinoilla oleva tilanne ja hakea **vaihtoehtoisia tapoja** täyttää hankintatarve. Joskus on hyvä tarkastella muutoskykyään; voisiko vaihtoehtoiset tavat toimia vai miksi halutaan sitä mitä halutaan.
 - Tarpeesta voi olla selkeä kuva, mutta tarpeen täyttämiseksi voi olla **parempiakin vaihtoehtoja**, jota ei voi enää ottaa huomioon, kun tarjoukset ovat jo tulleet sisään.
 - Tarvitaan kykyä ja halua seurata markkinoita ja käydä aktiivista markkinavuoropuhelua.
 - merkittävimpien sopimusten/toimittajien osalta on järkevää pysyä kärryillä toimittajamarkkinoista koko sopimuksen elinkaaren. Sopimuksen aikana voi tapahtua yllättäviä asioita, joihin voidaan osittain ainakin varautua pysymällä kärryillä potentiaalisista toimittajista ja hankinnan toteutusvaihtoehdoista.

Haastattelukysymyksiä

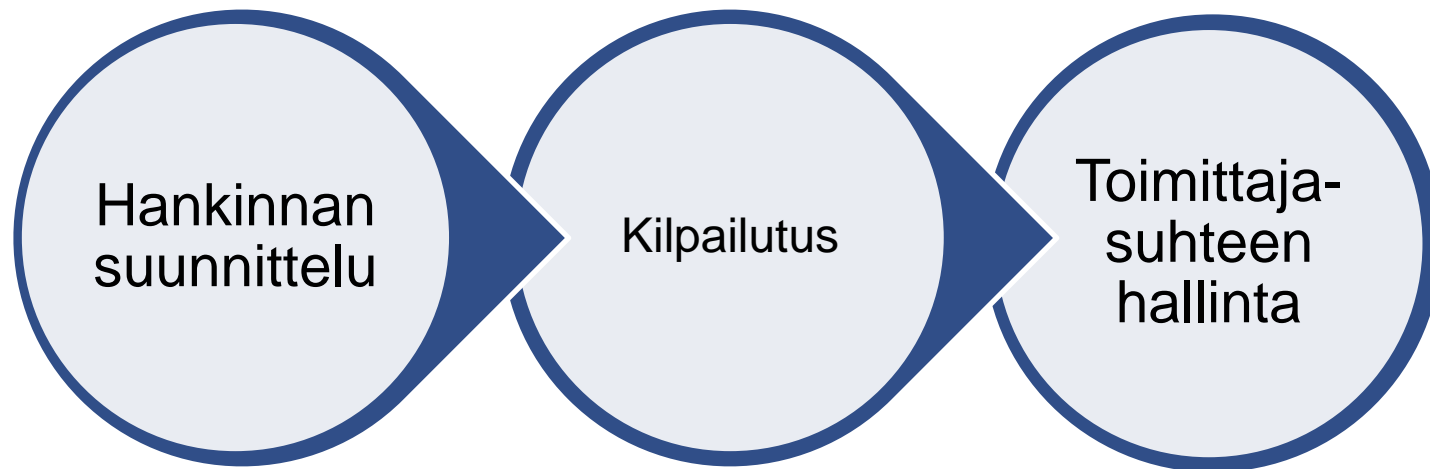
- 3. Miten sopimuskauden aikana yhteistyötä tulisi tehdä (minkälaisia tavoitteita asettaa yhteistyölle, miten mitata onnistumista, yms.)?**
- Riippuu sopimuksesta. Jos kyseessä on kertaluonteinen, arvoltaan pieni, merkityksetön tai vastaava hankinta, kannattaa ehkä luottaa sopimusehtoihin. Jos taas kyseessä on päinvastainen tilanne niin on todennäköistä että yhteistyötä kannattaa kehittää. Tähän on eri tapoja. Hankintayksikölle oleellista on tunnistaa ne toimittajat, joihin kannattaa panostaa.



Ryhmätyö

Huomioi koko hankintaprosessi

- Ajattele ennen ja jälkeen kilpailutusta tapahtuvia vaihteita, ne ovat olennaisimpia viraston ja toimittajan välisen sopimuksen muodostamisen kannalta
- Näe hankinta pitkän aikavälin prosessina
 - alkaa tarpeen täyttämisen edellyttämien tavoitteiden määrittelystä
 - jatkuu hankintaprosessin kautta
 - tavoitteiden saavuttamisen seurannalla koko sopimuskauden ajan
- Tärkeintä on ostajan sekä toteuttajan välinen yhteistyö



1. Miten luoda pohja viraston hankintastrategiassa onnistuneelle toimittajayhteistyölle?

Hankinnan päätöksenteon tulisi lähteä **tarpeiden ja toimittajamarkkinoiden järjestelmällisestä pohtimisesta toisiaan vasten**. Perinteinen hankintaketju on alkanut sisäisestä tarpeesta, johon osto yrittää hakea sopivan toimittajan.

- Analyysiä strategian pohjalle
 - Nykyinen hankintavolyymi ja kehitysnäkymät
 - Toimittajakumppanuuksien kehittämistä
 - Hankinnan ja yhteistyön keskeisten vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista.
 - Segmentointia, joka kattaa mm. hankintaryhmät.
 - Toimittajasegmentointia ja niiden kriteerejä, vaatimuksia ja tavoitteita
- Hankintatoimelle viraston toimintastrategian pohjalta asetettavia tavoitteita
- Toimittajamarkkinoiden jatkuvan seurannan järjestäminen
 - Miten hyvin tunnet potentiaaliset palveluntarjoajat?
 - Ketkä kannattaisi kutsua keskusteluun?
 - Mitä tavoitteita yhteistyöllä voisi olla?



Miten luoda pohja viraston hankintastrategiassa onnistuneelle toimittajayhteistyölle?



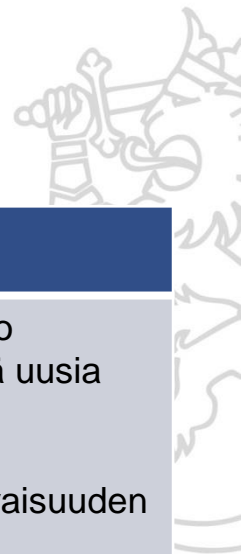
RYHMÄ 1	RYHMÄ 3	RYHMÄ 2
Toimittajayhteistyö ennen kilpailutusta		Ratkaisuvaihtoehtojen parempi tuntemus, yms. Tee virastosi toiminta tunnetuksi toimittajalle
Hankintastrategia tutuksi toimittajille		Vai hankintasuunnitelma (viraston omat strategiset valinnat eivät kuulu toimittajalle)?
Aktiivinen markkinaseuranta vaikka olisi riskejä sisältäviä toimeksiantoja		
Oma viestintä ja osaaminen keskiössä		Hankintatoimen resurssointi oltava riittävä virastossa, jotta toimittajayhteistyöhön on mahdollista panostaa
Mietintä, millainen asiakas on toimittajalle		Hankintatoimen keskittäminen lisää ammattimaisuutta, parantaa toimittajayhteistyön edellytyksiä
Realistinen arvio ostovolyyymistä		

2. Tarpeen määrittely ja sen yhteydessä tunnistettavia seikkoja, joilla vaikutusta toimittajavalintaan

- Tarpeen ja palvelun määrittely. Etsitäänkö ratkaisua:
 - Ongelman tai haasteen tunnistamiseen; ratkaisun oivaltamiseen; toteuttamis- ja kehittämissuunnitelman aikaansaamiseen; käytännön toteuttamiseen; taloudellisiin tuloksiin; uusien asioiden keksimiseen, innovaatioihin.
- Millaisia ominaisuuksia tarpeen ratkaisulta halutaan? Voidaanko hankinnan kohteeksi määritellä ratkaisu ongelmaan ilman, että sitä määritellään liian tarkasti? Minkälaisia laadullisia ja toiminnallisia kriteerejä hankinnassa voidaan käyttää?
 - Esim. laadullisista kriteereistä: kohentunut hyvinvointi, parantuneet oppimistulokset, sairauksien väheneminen, asiakastyytyväisyys, ruuhkien vähentyminen, energiansäästö, viihtyisämpi asuinalue, jne.



Tarpeen määrittely ja sen yhteydessä tunnistettavia seikkoja, joilla vaikutusta toimittajavalintaan



RYHMÄ 2	RYHMÄ 3	RYHMÄ 1
<p>Tarpeen tunnistaminen (jo ennen tarkempaa hankinnan kohteen määrittelyä)</p>	<p>Yhteistyö valtion sisällä => verkostot (kokemuksia muilta)=> kuka ottaa vetovastuun? Hansel, Palkeet, yhdessä? Handi- ja Yammer –kanavien ylläpito jatkossa</p>	<p>Osaaminen tuo rohkeutta etsiä uusia vaihtoehtoja. Mietitään tulevaisuuden tarpeita</p>
<p>Tiedostettava, että esim. toimitusalueeseen, ym. liittyvät vaatimukset rajaavat potentiaalisia tarjoajia, myös se, annetaanko tarjota osa-alueittain vai ei.</p>		
<p>Periaatteessa tarpeen määrittelyssä (ml. Sopimusehdot) kaikki yksityiskohdat voivat vaikuttaa siihen, millaisia potentiaalisia tarjoajia on (riippuu suuresti siitä, mitä ollaan hankkimassa).</p>		

3. Toimittajayhteistyön ylläpito, seuranta, raportointi

- Toimittajan sisäänajo ja ohjaus
- Yhteistyö ja toimittajan palvelun kehittäminen
 - Kannusteet ja ansaintamallit
 - Jos valintaperusteena käytetään vaikutuksia ja kehitystavoitteita, tulee myös niiden toteutumista edistää ansaintaan liittyvin tavoin. Kun kehitystavoitteet sidotaan bonus- ja sanktiojärjestelmin sopimuksen ansaintamalliin, aktiivisuus innovaatioiden suhteen ei pysähdy tarjouskilpailun voittoon
- Ongelmien ratkaisutavoista sopiminen
- Mittaus, valvonta, palautteen ja kokemusten vaihto
 - Valvontakeinoja ovat toimittajan suorituskyky- eli KPI-mittareiden seuranta
 - Mitata voi esim. käyttäjätyytyväisyyttä ja sen parantamista, ajallisia tavoitteita (kuinka nopeasti palvelun eri osat tuotetaan), laatutasoa (esim. puhtaustaso tai huonelämpötila), vasteaikoja (aika, jossa palvelupyyntö toteutetaan).
 - Toimittajan kyvykkyys palvelun tuottajana; toimittajan maine omassa organisaatiossa; reklamaatioiden kokonaiskuva (omassa organisaatiossa); toimittajan yleisten riskien seuranta; toimittajan rooli palvelukokonaisuudessa; toimittajaan kohdistuvat uhat

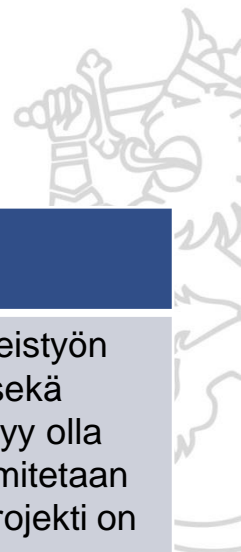


Toimittajayhteistyön ylläpito, seuranta, raportointi



RYHMÄ 3	RYHMÄ 1	RYHMÄ 2
Kilpailutusvaiheessa määritellään raamit yhteistyölle; SLA, raportointi / seuranta, tapaamisfrekvenssi	Aloituspalaverit kunniaan Selkeä ohjeistus toimintatavoista ja tavoitteista	
Sopimusvaiheessa lakimies mukana – jatkossa substanssihenkilö on yhdyshenkilö riippuen hankinnan kohteesta	Kustannustehokkuuden / esim. ympäristötavoitteiden korostaminen	
Merkittävien toimittajien kanssa tärkeää kasvokkain-tapaamisia ja riittävän tiivis yhteistyö	Avoin keskustelukulttuuri	
Verkostoitumista: Valtion sisällä yhteisten toimittajien tiimoilta tapaamisia => ”yhdessä enemmän”	Ei pelkästään sopimusseuranta, vaan myös epävirallista yhteistyötä	
Ongelmien ratkaisusta toimittajien tulee säännöllisissä palavereissa raportoida, mitä on tehty – ratkaisutavat huomioon jo sopimuksissa	Oman toiminnan arviointi, kysytään toimittajilta	
Sopimuksissa sovitaan mittarit, valvonta, jne. sopimuksen merkitys on keskeinen	Yhteistyön kehittymisen seuranta	
Sopimuksen sisältö tulee kommunikoida sille henkilölle, joka arjessa vastaa toiminnasta virastossa (vastaanottaa palvelua)		
Valvontavastuu tulee olla määriteltynä – palvelu vastaa sovittua, ml. laskutus		

Toimittajayhteistyön ylläpito, seuranta, raportointi



RYHMÄ 3	RYHMÄ 1	RYHMÄ 2
<p>Kokemusten / palautteiden anto puitesopimustoimittajista Hanselille hyödynnettäväksi uusissa kilpailutuksissa</p>		<p>Edellytys hyvän toimittajayhteistyön ylläpidolle ja kehittämiselle: sekä toimittajalle että tilaajalle täytyy olla selvää, mitä odotetaan ja toimitetaan = sopimuksen käyttöönottoprojekti on tärkeä osa (esim. Tampereen kaupungin hankintaprosessikaavio)</p>
<p>Kokemustenvaihto myös viraston sisällä => yhteinen näkemys toimittajan kyvykkyydestä</p>		

Skype-ryhmien työn tulokset

1. Miten luoda pohja viraston hankintastrategiassa onnistuneelle toimittajayhteistyölle?

Tilha-käyttöönoton yhteydessä pidetty toimittajatapaamisia; koettiin molemmin puolin hyödyllisiksi

Tietopyyntö-kirje; markkinakartoituksen välineenä koettu hyväksi yhteistyötavaksi toimittajien kanssa (osa hankintasuunnittelua)

Toimittajatapaamiset potentiaalisten toimittajien kanssa

Sopimus avainroolissa hyvän toimittajayhteistyön pohja; hyvä määritellä kaikki toimittajayhteistyöhän liittyvät asiat (Sven Forssell/Valtori); toimittajia ja hankintatilanteita hyvin erilaisia, toimittajayhteistyö riippuu sopimuksen laadusta (Valtorilla olemassa toimittajayhteistyömalli, ei välttämättä tarpeellinen kaikille virastoille)

MMLllä ei ole omaa hankintastrategiaa; MMLssä nimetty toimittajahallinnan vastuuhenkilö, joka ottaa toimittajahallinnan haltuunsa (Juha Lindfors/MML)



Tarpeen määrittelyn yhteydessä tunnistettavia seikkoja, joilla vaikutusta toimittajavalintaan

- Tarpeen määrittely tulisi tehdä huolella ja ammattitaidolla, liikaa lähdetään pohtimaan jo ratkaisua pikkutarkasti, enemmän tulee kuvata ongelma, johon halutaan ratkaisu, ei määritellä jo ratkaisua vaan annetaan toimittajille mahdollisuus esittää ratkaisu -> vuoropuhelu toimittajien kanssa, toimittajan vahvuudet mukaan ratkaisun tuottamiseen
- Toimittajakentän tuntemus, hankintatiimillä ymmärrys toimittajakentän laajuudesta – **yhteistyö** substanssiasiantuntijoiden kanssa
- Toimittajien välistä laatuarvioita vaikea tehdä, toimittajan omat laatuarvioinnit ehkä kyseenalaistettava
 - > valtion sisäiset arviot toimittajista kaikkien virastojen hyödynnettäviksi
 - > näkyväksi kuka toimittaa kenellekin, reklamaatioiden määrät, toimitusvarmuus, budjetissa pysyminen, laatu jne. (avoimet ja yhteiset laatukriteeriarviot)
 - > asiantuntijapalveluissa saattaa olla henkilöstä kiinni laatu ei toimittajasta



Toimittajayhteistyön ylläpito, seuranta, raportointi

- Seurantakriteerit ja –palaverit
- Asiakas uskaltaa reklamoida
 - Myös toimittajan etu, että reklamoidaan jo aikaisessa vaiheessa
- Koko sopimuksen elinkaaren loppuun asti yhteydenpito toimittajan kanssa
 - Palvelun laatu
 - Alihankkijoiden toiminta
- Raportointi
 - Suunnitellaan jo tarvemäärittelyssä ja kilpailutuksessa, mitä toimittajan tulee raportoida (huollot, versiot, käyttöaste)
 - Toimittajan raportointi huomioitava, että sisältyy hintaan
 - Handi-palvelusta: sopimukselliset tilaukset, suoraostot



3. Toimittajayhteistyön ylläpito, seuranta, raportointi



Ylläpito:

- tavarantoimittajien toimitukset joskus eivät vastanneet sovittua --> olisiko voitu välttää aktiivisella yhteydenpidolla toimittajan suuntaan
- sopimuksen arvo, tuotteen kriittisyys viakuttaa; sopimuksessa määritetty yhteyshenkilöt --> raportointi; viraston päässä tekniset yhteyshenkilöt seuraavat palvelutuotteen laatua, koska heillä on näkyvyys toimitetuun palveluun ja laskutukseen

Seuranta:

- kun toimittajia paljon, yhteydenpidon määrä on puhtaasti jo resurssikysymyksen --> toimittajamäärän "rajoittaminen"
- > Hansel puittareissa olevat firmat toimittavat oma-aloitteisesti raportteja kappalemääristä ja taloudellisista kuluista. Kun sitä on heiltä hyvin puitesopimuksessa edellytetty.