

Porin kaupungin

HANKINTAPOLIITTISET LINJAUKSET

(hyväksytty kaupunginhallituksessa 13.5.2019)



SISÄLLYS

1	HANKINTAPOLIITTISTEN LINJAUSTEN LÄHTÖKOHDAT	3
1.1	Tavoitteet.....	3
1.2	Hankintojen nykytila-analyysi.....	3
2	HANKINTOJEN STRATEGISET TAVOITTEET JA PAINOPISTEALUEET	5
2.1.1	Hankintojen kokonaishallinta	5
2.1.2	Suunnitelmallisuus ja tehokkuus.....	5
2.1.3	Hankintaosaamisen lisääminen	7
2.1.4	Yhteistoiminta ja yhteistyöverkostot	8
2.1.5	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus	9
3	HANKINTOJEN ORGANISOINTI JOHTAMINEN JA TOTEUTTAMINEN	11
4	HANKINTOJEN SEURANTA, VALVONTA JA ARVIOINTI	12
5	HANKINTOJEN KEHITTÄMINEN	13

1 HANKINTAPOLIITTISTEN LINJAUSTEN LÄHTÖKOHDAT

Julkiset hankinnat ovat merkittävä osa julkista taloutta ja niissä onnistuminen edellyttää hankintatoiminnan ohjausta, organisointia ja seuranta. Käytännössä tämä tarkoittaa ajantasaista strategiaa tai hankintapoliittisia linjauksia, jonka mukaan hankinnat toteutetaan kokonaistaloudellisesti ja tehokkaasti.

1.1 Tavoitteet

Hankintapoliittisten linjausten tavoitteena on sitouttaa Porin kaupungin hankintoja tekevät eri toimijat yhteiseen tavoitteeseen tehostaa ja parantaa hankintojen laatua sekä taloudellisuutta.

Linjauksissa painotetaan seuraavia asioita:

- kaupunkikonsernin hankintojen strategiset tavoitteet ja painopistealueet
- hankintojen organisoinnin (johtaminen, ohjaus ja toteutus) selkeyttäminen
- hankintojen seuranta, valvonta ja arviointi
- hankintojen kehittäminen.

Hankintapoliittisilla linjauksilla luodaan yhtenäinen perusta kaupungin hankintatoiminnan ohjaus- ja kehittämistoimenpiteille.

Porin kaupungin noudattamat periaatteet ja toimintatavat, mm. kilpailutusprosesseissa, määritellään Porin kaupungin hankintapalvelujen seudullisen yhteistoiminta-alueen¹, jäljempänä yta, hankintaohjeissa (Porin KH hyväksynyt 17.7.2017, voimaan 1.8.2017): <https://www.pori.fi/paatoksenteko/asiakirjat>.

1.2 Hankintojen nykytila-analyysi

Porin kaupungin aine- ja tarvikehankinnat ovat vuositasolla noin 52 M€, josta noin 25 M€ liittyy energian välitykseen. Yhdessä palveluhankintojen (noin 300 M€) kanssa aine- ja tavarahankinnat muodostavat yli 50 % kaupungin menoista (mukaan lukien investoinnit). Palveluista noin puolet on sairaanhoitopiiriltä ostettujen palvelujen osuutta. Tarkempaa tietoa ostoista löytyy kaupungin ostolaskudatasta: <https://www.pori.fi/tyo-ja-yrittaminen/hankinnat/ostolaskut>

¹ Seudullinen hankintojen yta: Harjavalta, Honkajoki, Huittinen, Kokemäki, Merikarvia, Nakkila, Pomarkku, Pori ja Ulvila

Käytännössä hankinnat toteutetaan yhteishankintoina tai erillishankintoina. Porin kaupunginhallitus määrittää yhteishankintojen piiriin kuuluvat tavara- ja palveluryhmät. Hankintapalvelut-yksikkö kilpailuttaa kyseiset yhteishankinnat yhteishankintasuunnitelman mukaisesti ja tekee niistä kaikkien toimialojen käyttöön hankintasopimukset. Yhteishankintasopimukset voidaan toteuttaa myös sitoutumalla muun yhteishankintayksikön hankintasopimukseen (esim. KuntaPro Oy, KL-Kuntahankinnat Oy, Kuntien Tiera Oy).

Erillishankintojen ja urakoiden hankintaprosessit ovat puolestaan hankinnan tekävän toimialan / yksikön vastuulla. Hankintapalvelut antaa tarvittaessa erillishankintoihin asiantuntijatukea mm. seuraavissa asioissa: kilpailutuksen valmistelu, lakisääteisten ja muiden ilmoitusten tekeminen, tarjousten vastaanotto, avaaminen ja kelpoisuustarkistus sekä hankintapäätöksen valmistelu, tiedoksianto ja sopimusten valmistelu.

Hankintatoiminnan nykytilaa kuvaamaan on seuraavassa käytetty nelikenttämenetelmää², jota käytetään yleisesti muun muassa strategian laatimisessa sekä toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä.

VAHVUUDET toimii hyvin, hyödynnä, vahvista, ylläpidä	HEIKKOUEDET haasteet, korjaa, eliminoi, minimo
– Yhteishankinnat (n. 60 tuoteryhmää) (volymiedut, prosessisäästöt) – Keskitetty hankintojen asiantuntijayksikkö ja toisaalta toimialaosaamisen laajuus	– Yhteisen näkemyksen puute (mikä on koko kaupungin kannalta paras ratkaisu) – Hankintojen hajanaisuus, osaoptimointi – Tehottomuus (villi ostaminen, välilliset kustannukset) – Hankintojen ohjauksen puute – Koulutuksen, tiedotuksen riittävyys
MAHDOLLISUUDET hyödynnä, etsi vahvistusta	UHAT tunnista, reagoi, pilko, käännä eduksi
– Hankintojen kokonaisvaltaisempi keskittäminen avainhenkilöille → vastinparit (osaaminen, budjettivastuu) – Yhteistyö: yta, KuntaPro, Satakunnan sairaanhoitopiiri, KL-Kuntahankinnat Oy, hankintaverkostot) – Tietojärjestelmät – Nykyinen tilanne: otollinen maaperä luoda toimiva ja tehokas systeemi hankintoihin	– Osaoptimoinnin mahdollisuus – Ulkoistus yhdistettynä puutteelliseen seurantaan – Sopimushallinnan puutteellisuus – Mahdollinen maakuntauudistus ja sen myötä volyymimuutokset.

Kaupungin toimialat ja niiden eri yksiköt toimivat hankinnoissaan varsin itsenäisesti. Kun vielä sopimusten ja ohjeiden noudattamista ei ole kovin tiukasti määritelty ja valvottu, ostaminen on melko huoletonta. Toimintamallista johtuen kaupungin hankintatoiminnan kokonaisuuden hallinta, yhtenäiset linjaukset ja ohjeistus puuttuvat. Porin kaupungin hankintatoiminnan kokonaiskuva on tarvetta selkeyttää nykytilanteesta. Hankintoihin liittyvä koulutus ja neuvonta sekä toimintatapojen kehittäminen

² SWOT-analyysi: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

ovat hankintapalvelut -yksikön vastuulla. Tällä hetkellä käytetään melko paljon resursseja kilpailutusprosessien opettamiseen, kun kilpailuttajat vaihtuvat lähes joka kilpailutuksen yhteydessä; tällöin ei myös osaaminen kumuloidu ja kilpailutusprosessit vievät oman toimen ohella toimimisen ja kokemattomuuden myötä kohtuuttomasti aikaa niin kilpailutuksesta vastaavalta yksiköltä kuin hankintapalveluilta.

2 HANKINTOJEN STRATEGISET TAVOITTEET JA PAINOPISTEALUEET

2.1.1 Hankintojen kokonaishallinta

Hankintoja ohjataan ja toteutetaan kokonaisvaltaisesti: kaikki toimialat noudattavat kaupunginhallituksen vahvistamia hankintapoliittisia linjauksia hankintoihin liittyvissä valinnoissa ja toteutuksissa.

Edistetään taloudellista tuottavuutta: hankinnoilla tavoitellaan kaupungille kokonaistaloudellisesti parasta ratkaisua (konserninäkökulma, kokonaisuuden optimointi, volyymien yhdistäminen ja hyödyntäminen).

- hyödynnetään koko organisaation potentiaalia, neuvottelu- ja ostovoimaa
- hyödynnetään poikkiorganisatorista, sisäistä yhteistyötä.

Monituottajamalli: oman tuotannon rinnalla ovat käytössä yritysten tuottamat palvelut, kuntien välinen yhteistyö eri muodoissaan sekä yhteistyö muiden toimijoiden, kuten säätiöiden, kolmannen sektorin kanssa.

- kaupungin omien toimintayksiköiden tuottamat palvelut ja tavarat tehdään sisäisinä hankintoina omilta yksiköiltä
- sidosyksikköhankinnat eli konserniyhteisöjen tuottamat palvelut hankitaan in house -periaatteella konserniyhteisöiltä
- muut palvelut ja tavarat hankitaan avoimilta markkinoilta, hankintalain ja hankintaohjeen mukaisin menettelyin.

2.1.2 Suunnitelmallisuus ja tehokkuus

Hankintayksiköiden on pyrittävä järjestämään hankintatoimintansa siten, että hankintoja voidaan toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti ja suunnitelmallisesti sekä mahdollisimman tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 § 2). Hankintojen suunnittelulla ja toteutuksella voidaan vaikuttaa hankintojen tehokkuuteen ja kannattavuuteen, kustannuksiin, sitoutuneeseen pääomaan ja ketteryyteen.

Vuosisuunnitelma: toimialat määrittelevät vuosittain, talousarvioprosessin aikana, tulevan vuoden aikana tehtävät kilpailutukset ja ilmoittavat ne hankintapalveluille. Hankintapalvelut kokooa hankintojen vuosisuunnitelman. Vuosisuunnitelmassa pyritään ennakoimaan seuraavan vuoden aikana toteutettavat hankinnat, jotta niiden suunnitteluun ja kilpailuttamiseen pystytään varaamaan riittävät resurssit, voidaan priorisoida hankintoja sekä harkita vaihtoehtoisia hankintojen toteuttamistapoja.

Hankintojen suunnittelulla tunnistetaan samankaltaisia hankintatarpeita yhteishankintana toteuttaviksi (volyymietu ja prosessikustannussäästöt).

Vuosisuunnitelma koostuu:

- hankintakohteet (kuvaus ja mihin tarpeeseen, mahdollinen yhteishankinta)
- hankinnan suuruusluokka (pienhankinta, kansallinen, EU, muu)
- hankintojen kategorisointi ja toteutusvaihtoehdot (strateginen / volyymi / rutiini / pullonkaula)
- hankinnan tavoiteaikataulu
- hankinnan yhteys- ja vastuutaho.

Hankintapalvelut muodostaa vuosisuunnitelmien pohjalta kaupungin hankintasuunnitelman ja kilpailutuskalenterin. Kilpailutuskalenteri julkaistaan tammikuussa ja sitä on mahdollisuus täydentää kalenterivuoden aikana. Vuosisuunnitelman tavoitteet asetetaan ja niiden toteutumista valvotaan osana ohjausmallia.

Taloudellisuus ja ostamisen tehostaminen: hyödynnetään volyymi- ja rutiinituotteissa (varsinkin, jos toimijat valtakunnallisia) mahdollisimman paljon olemassa olevia yhteishankintakumppaneiden kilpailutuksia ja hankintasopimuksia. Suurimmat tehokkuushyödyt ja säästöt saavutetaan hankkimalla keskitetysti sellaisia tuotteita ja palveluita, joita ostetaan paljon ja jotka ovat vakioitavissa.

Ostamisen tehostamiseksi lisätään hankintaosaamista, vähennetään tuotenimike- ja toimittajavalikoimia niin, ettei saatavuus tai muu toiminnallisuus karsinnasta vaarannu.

- nimeämällä ja kouluttamalla hankintayhteyshenkilöitä, joilla hankintakäytännöt hallussa
- nimikehallinta (vakiointi) on välttämätöntä sekä hintasäästöjen että prosessikustannusten alentamisen saavuttamiseksi; keskitytään tuotteisiin, jotka ovat tarpeen kannalta riittäviä
- toimittajakunnan karsiminen ohjaa keskittämään muutamiin toimittajiin, jolloin suhde toimittajaan paranee ja volyymietut toteutuvat. Tämä nostaa sopimusten käyttöastetta ja mainetta: kaupunki on haluttu sopimuskumppani, joka toimii sopimuslupausten mukaisesti.

Sopimusprosessien hallinta: sopimusprosessien kokonaisvaltainen hallinta edellyttää sopimustoiminnan yleistä suunnittelua ja yhtenäisten menettelytapojen luomista, suunnittelusta (kilpailutuksen kautta) sopimusaikaiseen toimintaan ja sopimuksen toteutumisen seurantaan. Hankintalaki edellyttää huolellista sopimusten valmistelua ja että resurssit, joita käytetään hankintasopimusten valmistelussa, ovat asianmukaisessa suhteessa hankintasopimuksen (ennakoitavissa olevaan) arvoon. Hankintasopimuksissa määritellään hankinnan sisällön lisäksi vastuut, jolloin se on suurimmassa määrin myös riskienhallintaa.

Käytännössä sopimusprosessien hallinta tarkoittaa:

- hankintasopimusten yleinen suunnittelu ja mallipohjat
- proaktiivinen sopiminen: sopimusehtojen ennakoiva valmistelu

- kouluttaminen: henkilöstö, erityisesti hankintojen yhteyshenkilöt; koulutusta sopimusasioihin mm. sopimusten lukutaito, prosessit ja ymmärrys toimintaympäristöstä
- sopimushallinta sopimuskaudella.

Hallintosäännön 26§:n nojalla sopimusohjauksesta kokonaisuudessaan vastaa kaupunginhallitus.

2.1.3 Hankintaosaamisen lisääminen

Porin kaupungin hankintapalvelut antaa yleistä ohjeistusta hankintamenettelyistä sekä järjestää hankintakoulutusta. Tehokas hankintatoiminta ja hankintaosaamisen lisääminen taataan parhaiten keskittämällä, jos ei ihan kokonaan niin hybridimuotoisena: osittain keskitettynä ja hajautettuna (esim. erikoisalat). Keskittämisellä tavoitellaan parempaa hankinta- ja sopimusaosaamista, ostoprosessien hallintaa ja resurssien käytön järkevyyttä. Lisäksi keskittämisellä tavoitellaan kilpailutus- ja hankintakäytäntöjen yhdenmukaisuutta.

Hankintayhteyshenkilöt

Porin kaupungissa hybridimalli tarkoittaa, että keskitetään järkevällä tasolla, esimerkiksi yksiköittäin/toimintayksiköittäin (riippuen toimialasta), hankintatoimintaa ostotilaamisen ja kilpailuttamisen osalta nimetyille hankintayhteyshenkilöille. Yksikön ydintehtäviin liittyvissä hankintaprosesseissa on siten aina mukana hankintoihin perehtyneet asiantuntijat.

Nimettyjen hankintayhteyshenkilöiden tehtävänä sopimushallinnan ja ostoprosessin osalta:

- tietää voimassa olevien hankintasopimukset (toimialan omat sekä yhteishankintasopimukset)
- määrittellä hankintatarpeet hankintaehdotusten pohjalta: hankitaan vain toiminnan kannalta välttämätön tuote
- lisätä vakiointia ostoprosessien, nimikkeiden ja toimittajien osalta
- ostaa oman yksikön tarvittavat materiaalit ja tuotteet ajallisesti, määrällisesti, laadullisesti ja hinnaltaan niin kuin on sovittu (vähentää prosessi- ja varastointikustannuksia)
- tarkastaa ja täsmäyttää tilaus ja lasku
- havainnoida markkinatilannetta ja sitä kautta kehittää kaupungin ostaja - toimittajayhteistyötä
- seurata ja raportoida hankintojen toteumia.

Erillishankintojen kilpailutusten osalta hankintayhteyshenkilöiden tehtävät:

- toimia yhteyshenkilönä oman yksikkönsä ja hankintapalvelujen suuntaan
- yksikön kilpailutusprosesseissa mukana osana työryhmää, tehtävänä toimialan kilpailutusprosessin asiantuntijuus ja tarjouspyynnön kirjaaminen kilpailutusjärjestelmään.

Yhteishankintojen osalta hankintayhteyshenkilöt ovat mukana:

- asiantuntija-apuna (toimialaosaaminen) kilpailutuksessa mm. sisällön ja vaatimusten määrittelyssä sekä sopimusneuvotteluissa ja –seurannassa (yhteistyöryhmät).

Hankintakoulutus

Hankintaosaamista ylläpidetään kaupungin hankintapalvelujen järjestämällä sisäisillä koulutuksilla ja tarvittaessa osallistumalla ulkopuolisten tahojen järjestämiin koulutuksiin. Koulutuksia järjestetään tarvittaessa myös toimialoittain tai jopa kilpailutusprojekteittain. Edellä mainittujen lisäksi tulee erityiset hankintayhteyshenkilöiden info- ja koulutustilaisuudet. Näissä koulutuksissa jaetaan tietoa erilaisista ratkaisuksista, joita käytännön työssä on tullut esiin ja käsitellä hankinta-asioita teemoittain sekä syvällisemmin kuin peruskoulutuksissa. Kokemuksen ja tietotaidon lisääntyessä hankintayhteyshenkilöiden kouluttaminen on tehokasta, kun osaamista on jo olemassa eikä aikaa tarvitse käyttää perusasioiden kertomiseen.

2.1.4 Yhteistoiminta ja yhteistyöverkostot

Toimivin tapa toteuttaa julkisia hankintoja on hakeutua yhteistyöhön ja yhteishankintoihin yksikön kanssa, joista on saatavilla taloudellista etua hankinnan ja logistiikan prosessikustannusten kevenemisen sekä edullisempien hankintahintojen ja sopimusehtojen muodossa.

Yhteishankintoja toteutetaan laajasti eri tuotekategorioissa ja palveluissa kattavilla puitesopimuksilla. Hankintaryhmissä, joissa on tärkeintä pyrkiä hyödyntämään koko kaupungin ja hankintayhteistyökumppaneiden (seudullinen hankintojen yta, KuntaPro Oy/hankintapalvelut, KL-Kuntahankinnat Oy, Kuntien Tiera Oy, Satakunnan sairaanhoitopiiri) hankintavolyymi, haetaan systemaattisesti tuoteryhmäkohtaisia säästöjä sekä hankintahinnoissa että – prosesseissa sitoutumalla isompiin yhteishankintaryhmittymiin. Samalla keskitytään alueen ja elinkeinopolitiikan kannalta tärkeisiin tuoteryhmiin valmistelemalla, kilpailuttamalla ja sopimalla niistä itse.

Yhteistyötä kaupunkikonserniin kuuluvien yhteisöjen kanssa toteutetaan ainakin periaatteellisissa ja koko konsernia käsittävissä hankinnoissa. Yhteisöillä on mahdollisuus liittyä yhteiskilpailutuksiin ja – hankintasopimuksiin sekä hyödyntää hankintapalvelujen erillishankintojen asiantuntijapalveluja. Erillishankintoihin liittyvät asiantuntijapalvelut veloitetaan käytetyn työtuntimäärän (€/h) perusteella.

Aktiivinen vuoropuhelu eri toimijoiden kesken

Kehitetään säännöllinen vuorovaikutus yrityskenttään (alueen yrittäjien ja julkisten hankkijoiden välille) järjestämällä säännöllisesti tapaamistilaisuuksia, joissa:

- käydään ajankohtaisia asioita läpi (puolin ja toisin); käsiteltävät asiat ja ohjelma ovat osallistujien tiedossa ennakoon
- jaetaan tietoa ja lisätään ymmärrystä eri näkökulmista
- keskustelua tulevista hankinnoista ja niihin liittyvistä valinnoista

- koulutustarpeen (hankkijat ja tarjoajat) selvittäminen ja koulutusten järjestäminen.

2.1.5 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Hankinnoissa tulee huomioida yhteiskuntavastuuseen ja kestävään kehitykseen (mm. ekologinen, taloudellinen sekä sosiaalinen vaikuttavuus) liittyvät erilaiset vaatimukset.

Ympäristövastuu ja resurssiviisaus

Kestävien hankintojen tavoitteena on mahdollisimman tarkoituksenmukaiset, tarpeisiin perustuvat hankintakokonaisuudet, joilla vähennetään materiaalista kuluttamista sekä haitallisia ympäristövaikutuksia:

- ottamalla huomioon hankintojen koko elinkaaren aikaiset vaikutukset ja kustannukset
- mahdollistamalla uusien ratkaisujen tarjoaminen olemassa olevien toimintatapojen ja teknologioiden sijaan
- energia- ja materiaalitehokkaiden hankintojen lisääminen, etenkin investoinneissa
- käyttämällä hankinnoissa markkinoilla vakiintuneita ympäristökriteereitä.

Sosiaalinen vastuu

Sosiaalisesti vastuullisilla hankinnoilla tarkoitetaan sitä, että hankintayksiköt selvittävät ja huomioivat hankintansa mahdollisuudet ja vaikutukset yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Hankintojen taloudellinen ja sosiaaliset näkökulmat vahvistavat toisiaan: sosiaalisten kriteerien käyttö saattaa lisätä kustannuksia yksittäisessä hankinnassa, mutta kokonaisuutena saatavat hyödyt tekevät siitä kustannustehokkaan, esimerkiksi vaikeasti työllistyvien työllistämisen kautta saatavat kustannussäästöt ja syrjäytymisen ehkäisy.

Sosiaalisen vastuun huomioimisessa lähdetään liikkeelle siitä, että kaikissa EU:n kynnysarvon ylittävissä työvoimavaltaisissa hankinnoissa otetaan huomioon mahdollisuudet edistää vaikeasti työllistyvien henkilöiden, kuten nuorten, maahanmuuttajien, pitkään työttömänä olleiden ja osatyökykyisten henkilöiden työllistymistä sekä ammattiin opiskelevien työssä oppimispaikkojen määrää.

Elinkeinopolitiikka

Hankinnoilla on suuri merkitys kaupungin elinkeinopolitiikkaan ja niissä tulee huomioida paikallisen elinkeinoelämän mahdollisuudet osallistua kilpailutuksiin, hankintalainsäädännön ja sopimusten sallimissa puitteissa. Lisäksi lisätään tietoutta ja madalletaan kynnystä osallistua kaupungin kilpailutuksiin mm. kilpailuttamalla kaikki yli 10 000 euron arvoiset pienhankinnat. Hankintojen valmistelu- ja toteutusvaiheessa tunnistetaan hankinnat, joilla voi olla positiivisia yritys- ja työllisyysvaikutuksia. Kaikissa hankintalain mukaan kilpailutettavissa hankinnoissa toteutetaan markkinavuoropuheluja ja/tai infotilaisuuksia jo suunnitteluvaiheessa.

Harmaan talouden torjunta

Porin kaupungin hankinnoissa tehostetaan harmaan talouden torjuntaa. Tilaajavastuulain eli laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käyttäessä, selvitetään kaikilta sopimuskumppaneilta ennen hankintasopimuksen allekirjoittamista. Lain tarkoitus on edistää yritysten välistä tasavertaista kilpailua, luoda tilaajalle edellytyksiä varmistaa, että vuokratyöstä tai alihankinnoista sopimuksia tekevät yritykset täyttävät sopimuspuolina ja työnantajina lakisääteiset velvoitteensa sekä edistää työehtojen noudattamista. Mikäli työssä aiotaan käyttää alihankkijaa/-joita edellyttää se myös selvitystä ja sitoutumista, että tarjoaja vastaa alihankkijan työstä ja tuloksista kuin omastaan.

Osana harmaan talouden torjuntaa on syytä tiedostaa kartellien haitallisuus ja oppia havaitsemaan kartellien mahdollisia tunnusmerkkejä. Tarjouskartellilla tarkoitetaan tilannetta, jossa yritykset, jotka normaaleissa oloissa kilpailisivat keskenään, sopivat tarjouskilpailun yhteydessä menettelytavoistaan tai yhdenmukaistavat niitä muutoin nostaakseen hintoja tai heikentääkseen tuotteiden tai palveluiden laatua. Kartellin ilmenemismuotoja ovat esim. peitetarjous, tarjouksesta pidättäytyminen, tarjousten vuorottelu tai markkinoiden jakaminen. Paras tapa valmistautua hankintaprosessiin on mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kerätä tietoa markkinoilla tarjolla olevista tarpeista vastaavista tuotteista ja palveluista sekä niiden potentiaalisista toimittajista. OECD on julkaissut 'Ohje tarjouskartellien torjumiseksi julkisissa hankinnoissa' -ohjeen (<http://www.oecd.org/competition/cartels/43856972.pdf>), jossa on esitetty keinoja, joiden avulla hankkijoiden on mahdollista tunnistaa ja estää väärinkäytöksiä kartellien muodossa. Jos hankkija epäilee tarjouskartellin olemassaoloa, kannattaa ottaa välittömästi yhteyttä hankintapalveluihin sekä Kilpailu- ja kuluttajavirastoon, joka antaa asiasta lisää toimintaohjeita.

3 HANKINTOJEN ORGANISOINTI JOHTAMINEN JA TOTEUTTAMINEN

Kaupungin konsernihallinnossa talousyksikössä toimii hankintapalvelut –toimintayksikkö, joka toimii päätoimisena asiantuntijayksikkönä ja tukipalveluna hankinta-asioissa koko kaupungille. Kaupungissa hankinnat kuuluvat enemmän ja vähemmän jokaiselle toimielimelle ja työntekijälle. Pääsääntöisesti hankinnat ovat osa kokonaisuutta ja/tai oman työn ohella tehtäviä.

Hankintatoiminnan työnjaon ja vastuiden selkeyttäminen:

- Strategisesta ohjauksesta vastaa: kaupunginhallitus ja kaupungin johtoryhmä
- Hankintojen toteutuksen ohjauksesta vastaa: hankintapalvelut ja yksiköiden päälliköt sekä yhteisten asioiden päälliköt
- Operatiivisesta toteutuksesta (kilpailutukset, ostot) vastaa hankintapalvelut sekä nimetyt hankintayhteyshenkilöt (hankintapalvelujen vastinparit).

TASOT	TEHTÄVÄT	
NORMIOHJAUS	Hankintadirektiivi, lainsäädäntö, viranomaismääräykset, hankintaohjeet	
STRATEGINEN OHJAUS Kaupunginhallitus	Hankintapolitiittiset linjaukset • Strategiset tavoitteet ja painopistealueet • Toimintaympäristön seuranta, päivitykset • Kehittämistoimien määrittely • Toimeenpano	Yhteishankinnat • Tuoteryhmät ja niiden hankintastrategiat (kategoriahallinta)
HANKINTOJEN TOTEUTUKSEN OHJAUS Hankintapalvelut: hankintapäällikkö Toimialat: yksiköiden päälliköt Lakipalvelut: kaupunginlakimies, julkisten hankintojen neuvontayksikkö	Hankintapalvelut (YTA) • Hankintojen asiantuntijayksikkö • Hankintojen vuosisuunnittelu (ennakointi, priorisointi, määrittelyt, tarpeiden yhdistäminen, valinnat) • Hankintojen kilpailutuskalenteri • Hankintojen kehittäminen • Hankintaosaamisen varmistaminen • Yhteishankintojen kilpailutukset ja sopimushallinta • Sopimusten, nimikkeiden, hintojen ja toimittajien hallinta • Hankintayhteistyön koordinoiti • Hankintatilastot, seuranta, kehitysehdotukset • Erillishankintojen (muut kuin keskitetyt) asiantuntijatuki, ohjaus	Toimialojen yksiköt/toimintayksiköt: • Vastinpari ja yhteistyö hankintapalvelujen suuntaan • Hankintojen suunnittelu (talousarvio, vuosikello) • Hankintojen keskittäminen, työnjako ja vastuuttaminen
OPERATIIVINEN TOTEUTUS Toimialat: yksiköt ja toimintayksiköt Hankintayhteyshenkilöt Hankintapalvelut	Erillishankintojen kilpailuttaminen • Hankintayhteyshenkilöt yhteystahoina oman yksikkönsä ja hankintapalvelujen suuntaan • Hankintayhteyshenkilöt mukana yksikön kilpailutusprosesseissa (prosessin asiantuntijuus ja tarjouspyynnön kirjaaminen kilpailutusjärjestelmään) • Hankintapalveluista asiantuntijatuki	Ostaminen • Tilaustoiminnot, kotiinkutsut • Toimitus- /vastaanottotoiminnot • Varastojen hallinta • Ostolaskujen käsittely • Toteutuksen valvonta.

4 HANKINTOJEN SEURANTA, VALVONTA JA ARVIOINTI

Hankinnan kasvanut rooli (eurot, strateginen merkitys ja monituottajamalli) asettaa uusia vaatimuksia jatkuvalla suoritustason parantamiselle, sen seurannalle ja mittaamiselle. Päätöksenteon tueksi tarvitaan ajantasaista ja jäsenneltyä tietoa. Hankintatoiminnan tulosta mitataan siitä näkökulmasta, miten se pystyy tukemaan koko organisaation suorituskyvyn paranemista ja tavoitteiden toteutumista. Seuranta, valvonta ja arviointi ovat osa kaupungin sisäistä valvontaa ja sitä kautta osa kaupunkikonsernin ohjaus- ja johtamisjärjestelmää.

Sekä sopimusten noudattamista, että toimittajien valvontaa on tehostettava kaikin tavoin. Hankintayksiköiden on noudatettava hankintapäätösten (yhteis-/ erillishankinnat) perusteella tehtyjä sopimuksia.

Hankintaseurantaa (mittaaminen, valvonta ja vastuunjaon selkiyttäminen) kehitetään kaupunkitasolla niin, että tavara- ja palveluvirrat tulevat raportoinnin piiriin:

- hankintapalvelut seuraa ostojen keskittymistä sopimustoimittajiin ja –nimikkeisiin, toimittajien suoritustasoa (tarkoituksenmukaisuus, reklamaatiot) sekä toimittajien avulla saavutettuja ja ylläpidettyjä strategisia hyötyjä (opitut/keksityt toimintamallit, teknologiat, innovaatiot). Hankintapalvelut seuraa myös hankintapoliittisten linjausten strategisten painopistealueiden käyttöä ja tavoitteiden toteutumista.
- esimiesten tehtävä on valvoa, johtaa ja opastaa alaisiaan, ettei sopimusrikkomuksiin syyllistyä
- hankintayhteyshenkilöt toimivat omassa roolissaan sopimusten noudattamisen opastajina ja valvojina
- tilausten vastaanottovaiheessa on tarkistettava toimituksen oikeellisuus (määrä, laatu) tarkistettava ja mahdollisista virheistä reklamoitava kirjallisesti viipymättä.

Sähköisillä järjestelmillä kasvatetaan hankintatiedon määrää, joka puolestaan auttaa valvonnan suorittamista ja helpottaa hankintojen johtamista. Pohdittaessa järjestelmätarpeita, tulee huomioida jo olemassa olevat järjestelmät ja niiden tarjoamat mahdollisuudet.

Seurantamittarit ja arviointi: valitaan sellaiset mittarit, jotka tukevat tavoitteita. Kun tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja mittauksen osa-alueet on määritelty, seuranta- ja arviointijärjestelmän luomiseksi tarkastellaan:

- miten mitataan ja mistä tiedot saadaan, minkälaiset tavoitearvot mitattaville asioille asetetaan
- miten ja mihin raportoidaan, mitä keskusteluja raporttien perusteella on käytävä (seurantatoimenpiteet).

5 HANKINTOJEN KEHITTÄMINEN

Julkisten hankintojen haasteena on monimutkaistuvien palvelukokonaisuuksien ja tuotteiden hankinta. Pääpaino on ollut julkisen hankintalainsäädännössä ja kilpailuttamisessa, mutta painopistettä tulee siirtää enemmän käytäntöjen tehostamiseen sekä hankinta- ja sopimusprosessien kokonaishallintaan.

Hankintojen kehittäminen pohjautuu hankintapoliittisten linjausten strategisiin painopistealueisiin, joiden lisäksi keskitytään hankintojen kokonaishallintaa tukeviin toimintoihin, kuten:

- suunnitelmallisuus (ennakointi, ohjeistukset ja malliasiakirjat)
- monipuolinen hankintamenetelmien ja -järjestelmien käyttö: mahdollisten hankintamenetelmien hyödyntäminen (tietoisuus, rohkeus), innovaatioita ja kokeilevuutta edistävät hankinnat (innovaatiokumppanuus, tuotekehittely, pilotoinnit)
- tiedottaminen: kehitetään tiedotuskanavia ja tietoisuutta hankinnoista
- sähköisten järjestelmien hyödyntäminen ja kehittäminen tehokasta hankintaprosessia tukevaksi (hankintojen suunnitteluprosessi, hankintojen kilpailuttamis- ja sopimusprosessi, hankinta-/tilausprosessi).

Hankintojen vuosittaiset kehittämistoimien tavoitteet määritellään ja asetetaan osana hankintojen strategista ohjausta.