



## HANKINTASTRATEGIATYÖN ETENEMINEN

Vuoden 2005 elokuussa kaupunginjohtaja asetti työryhmän, jonka tehtäväksi annettiin valmistella Helsingille hankintastrategia. Työryhmä laati ehdotuksen kaupungin hankintastrategiaksi sekä siihen liittyviksi hankintojen kehittämistoimenpiteiksi ja luovutti raporttinsa kaupunginjohtajalle vuoden 2006 maaliskuun lopussa. Kaupunginjohtajisto käsitteli raportin elokuussa 2006 ja kehotti hankintakeskusta, talous- ja suunnittelukeskusta ja kaikkia hallintokuntia tiettyihin toimenpiteisiin hankintojen kehittämiseksi.

Hankintastrategiatyön tavoitteena on tehostaa kaupungin taloutta ja parantaa hankintojen laatua. Keskeisiksi keinoiksi tavoitteiden saavuttamiseksi kirjattiin hankintatyöryhmän loppuraportissa hankintaprosessin ohjauksen keskittäminen, hankintaosaamisen lisääminen ja kaikkiaan yhtenäisen ja toimivan hankintatyön edellytyksien varmistaminen. Tietotekniset ratkaisut ovat kehittämistyössä keskeisessä osassa.

Merkittäviksi kehittämisen kohteiksi nousivat raportissa myös hankintojen johtaminen ja siihen liittyvä raportointi, palvelujen hankintaprosessi, yhteishankintojen määrittely ja työnjako, hankinta-asiantuntijuutta hyödyntävän hankintaverkoston luominen, markkinoiden hallinta, hankintojen vieminen aktiiviseksi osaksi hallintokuntien talouden ja toiminnan suunnittelua sekä Pääkaupunkiseudun hankintayhteistyö.

Helsingin kaupungin hankintastrategian valmistelu integroitiin vuoden 2008 lopulla kaupungin strategiaohjelman 2009–2012 valmisteluun ja täytäntöönpanoon.

Kaupunginjohtaja päätti hankintastrategian käsittelyn yhteydessä 16.8.2006 seuraavista toimenpiteistä:

### Toimenpide 1

**Talous- ja suunnittelukeskus valmistelee hankintastrategian sisällyttämistä osaksi toiminnan ja talouden suunnittelujärjestelmää ja ottaa talousarvioehdotuksessa huomioon hankintoihin liittyvät kehittämistavoitteet.**

Kehittämistilanne:

Vuoden 2009 talousarvion laatimisohejeissa ohjeistettiin hallintokuntia määrittämään talousarvioesitykseensä sisältyvissä strategioissa, mitkä palvelut tuotetaan itse ja mitkä hankitaan ulkopuolisilta tuottajilta.

Lisäksi hallintokuntien tuli esittää talousarvio- ja taloussuunnitelmaehdotuksissaan, millaisia muutoksia on vireillä tai suunnitteilla tapahtuvaksi hallintokunnassa kilpailuttamisen ja kilpailun suhteen talousarvio- ja taloussuunnitelmakauden aikana. Edelleen hallintokuntien tuli selvittää suunnitelmassa senhetkisen kilpailuttamis- ja



kilpailutilanteensa, kuten esimerkiksi kilpailutetun toiminnan arvioidun osuuden yksikön bruttomenoista. Selvityksen tuli sisältää myös perustelut muutoksille kilpailuttamisen käytössä ja kilpailutilanteessa.

Talousarvio- sekä taloussuunnitelmaehdotuksen 2010–2012 laatimisoheissa todettiin valmistelua ohjaavissa kannanotoissa kaikkien hallintokuntien osalta, että niiden tulee selvittää mahdollisuuksia hankintojensa keskittämiseen. Lisäksi ohjeissa todettiin yllä esitetyt vastaavat asiat, kuin vuoden 2009 talousarvion laatimisoheissa.

Ohje painottaa kilpailuttamista ja kilpailua, mutta sen lisäksi ohjetta voitaisiin laajentaa koskemaan yleisemmin hankintojen kehittämistä hankintastrategian tavoitteiden mukaisesti. Hallintokuntien tulisi kuvata talousarvio- ja taloussuunnitelmaehdotuksissaan tärkeimmät hankintojen kehittämistoimenpiteet suunnitelmakaudella.

## Toimenpide 2

**Talous- ja suunnittelukeskus selvittää yhteistyössä hankintakeskuksen kanssa mahdollisuuksia siirtää hankintakeskuksen muita kuin hankintatoimintoja muualle kaupungin hallinnossa taikka hankkia ko. palvelut ulkoa.**

Kehittämistilanne:

Kaupunginvaltuuston 10.10.2007 tekemän päätöksen mukaisesti kaupungintalon monistamon tehtävät ja henkilöstö siirrettiin hallintokeskukseen 1.1.2008 alkaen ja Kallion virastotalon digipaino lakkautettiin 31.12.2007. Lisäksi hankintakeskuksen hoitama postikeskuksen toiminta siirrettiin kokonaan Itella Oyj:n hoidettavaksi vuoden 2008 alusta.

Kaupunginvaltuuston päätöksen yhteydessä talous- ja suunnittelukeskus sai tehtäväkseen laatia selvityksen kaupungin logististen toimintojen organisoinnin kehittämistarpeista ottaen huomioon PKS-kaupunkien hankintatyöryhmän työn etenemisen. Selvityksen tuli sisältää myös hankintakeskukseen jäävien hankintatehtävien sijoittamisvaihtoehdot kaupunginhallinnossa.

PKS-kaupungit teettivät konsulttiyhtiö Ramboll Finland Oy:llä selvityksen PKS-logistiikan kehittämisestä. Selvityksessä esitettiin PKS-kaupunkien varastot keskitettäväksi asteittain yhteen toimipisteeseen.

PKS-hankintayhteistyön jatkosta 10.12.2009 päättänyt PKS-kaupunginjohtajien kokous ei ottanut kantaa PKS-logistiikkaan. Helsingin logististen toimintojen organisoinnin kehittämistyö jatkuu talous- ja suunnittelukeskuksen ohjauksessa, ja on osa esim. käynnissä olevaa Helsingin ja Vantaan mahdollisen yhdistymisen selvitystyötä.



### Toimenpide 3

**Talous- ja suunnittelukeskus valmistelee yhteishankintatehtävien nykyistä laajempaa keskittämistä hankintakeskukselle.**

Kehittämistilanne:

Talous- ja suunnittelukeskus valmistelee asiaa.

### Toimenpide 4

**Talous- ja suunnittelukeskus kehittää kilpailuttamisen ja tilaaja-tuottaja -mallin käyttöön liittyviä periaatteita sekä uudistaa kilpailun käytön periaatteet.**

Kehittämistilanne:

Uusitut kilpailun käytön periaatteet käsiteltiin kaupunginhallituksessa 11.2.2008.

### Toimenpide 5

**Hankintakeskus kehittää ja koordinoi kaupungin hankintoihin liittyvää osaamista ja hankintakäytäntöjä, huolehtii yhteistyössä hallintokeskuksen oikeuspalvelujen kanssa hankintoihin liittyvän koulutuksen järjestämisestä sekä panostaa, yhteistyössä talous- ja suunnittelukeskuksen kanssa, tietotekniikan hyödyntämiseen hankinnoissa.**

Kehittämistilanne:

Kaupunginhallituksen ehdotuksessa talousarvioksi vuodelle 2009 ja taloussuunnitelmaksi vuosille 2009–2011 todettiin, että erityisesti kaupungin henkilökunnan hankinta- ja kilpailuttamisosaamista on vahvistettava. Tarkastusvirasto selvitti syksyllä 2008 arviointimuistiossaan hankinta- ja kilpailuttamisosaamistarpeita Helsingin kaupungin virastojen palveluhankinnoissa.

Hankintakoulutuksia on järjestetty yhdessä oikeuspalvelujen ja henkilöstökeskuksen kanssa sekä kaupungin sisäisinä koulutuksina että pääkaupunkiseutuyhteistyönä. Hankintakoulutuksia suunnitellaan ja järjestetään yllä mainittujen hallintokuntien, Oiva-akatemia –liikelaitoksen ja rakennusviraston yhteistyönä suurelle osallistujamäärälle suunnattuina koulutuksina, hallintokuntakohtaisina koulutuksina sekä PKS-yhteistyökoulutuksina.

Heli-intrassa toimiva hankintakäsikirja otettiin käyttöön 4.11.2008.

Hankintakäsikirjassa kuvataan hankintojen eteneminen prosessivaiheittain siten, että



käsikirja tukee hankintatyötä tekeviä ja selkeyttää hankintakäytäntöjä. Yhdessä oikeuspalvelujen kanssa kehitetään tarjouspyyntö- ja sopimusmalleja hankintojen käytännön toteuttamisen tueksi.

Hankintaan liittyvän tietoteknisen kehittämisen osa-alueita ovat mm. kaupungin ostotilausten käsittelyjärjestelmä Kosti, kilpailuttamisen ja sopimushallinnan tietojärjestelmät sekä intranet- ja internet-pohjaisten ratkaisujen kehittäminen.

Kaupungin ostotilausten käsittelyjärjestelmä Kosti otettiin käyttöön vuonna 2007 yhteistyössä taloushallintopalvelukeskuksen kanssa. Järjestelmä tehostaa ostotilausten ja laskujen käsittelyä sekä tuottaa tarkempaa tietoa kaupungin hankinnoista hankintojen kehittämisen ja ohjauksen pohjaksi. Koston käyttö etenee suunnitelmien mukaisesti.

Kilpailutus- ja sopimushallintajärjestelmien markkinatilannetta on selvitetty. Hankintakeskus on asiantuntijana kansallisessa hankkeessa, jossa selvitetään sähköisen kilpailuttamisen työkalujen kehittämistä kunnille ja valtiolle. Hankintojen kilpailuttamisjärjestelmän toteutus on hankintakeskuksen sitovana toiminnallisena tavoitteena talousarviossa vuodeksi 2010 ja taloussuunnitelmassa vuosiksi 2010–2012.

Sähköisen hankintasopimusten hallintajärjestelmän toteutus ja käyttöönotto oli vuoden 2009 talousarvion sitova toiminnallinen tavoite hankintakeskuksessa. Tehdyn esiselvitystyön ja hallintokeskuksen kanssa käytyjen neuvottelujen perusteella hanke siirrettiin osaksi kaupungin asiahallinnan kehittämishanketta (AHJO) ja toteutettavaksi laajempaan kaupunkiyhteisen sopimusten hallintajärjestelmän hankkeena vuonna 2010.

Hankintakeskuksen ja hankinnan intranet- ja internet-sisältöjä ja –ratkaisuja kehitetään jatkuvasti, ja hankinta on osa kaupungin tietohallinnon ”Sähköinen työpöytä” –kehittämishanketta (Helmi).

Yksittäisenä projektina mainittakoon myös sähköisen huutokaupan pilotointi, jonka toteuttamista hankintakeskus selvittää. Lisäksi tutkitaan myös osto- ja kulutustietoa tuottavan spend-analyysimallin kehittämistä tietoteknisin ratkaisuin.

## Toimenpide 6

**Hankintakeskus kehittää koko kaupungin tason hankintojen raportointia sekä raportoi vuosittain koko kaupungin hankintatoiminnasta kaupungin johdolle vuodesta 2007 alkaen.**

Kehittämistilanne:





Hankintakeskus laatii vuosittain raportin kaupungin hankinnoista kulutusanalyysien pohjalta kehittämistoimenpiteiden suunnittelemiseksi ja kaupungin hankintojen ohjaamiseksi. Ensimmäinen raportti esiteltiin liikepalvelulautakunnalle 14.2.2008 ja kaupunginhallitukselle 3.3.2008.

Hankintakeskus on kehittänyt Helsingin kaupungille spend-analyysimallin, jolla on tuotettu hankinnan talous- ja seurantatietoa hallintokunta- ja kaupunkitasoilla. Hankintakeskus on koonnut vuosittain mallin pohjalta hallintokunnille ja keskushallinnolle raportit hallintokuntien ja koko kaupungin hankinnoista. Vuoden 2009 osalta suoraan teknisen palvelun lautakunnalle ja kaupunginhallitukselle vuonna 2008 tehdyn kaltainen raportointi sisällytettiin kaupunkitason hankintastrategian valmisteluun, joka kuitenkin viivästyi alkuperäisestä aikataulustaan, kun hankintastrategian valmistelu integroitiin strategiaohjelman 2009–2012 valmisteluun.

Hankinnasta maksuun –prosessin tehokkuuden ja taloudellisuuden seurantaan otettiin vuonna 2008 käyttöön KPI-pohjainen (Key Performance Indicators) mittausjärjestelmä. Järjestelmästä jouduttiin kuitenkin luopumaan vuonna 2009, kun sen toimittanut yritys ajoi kyseisen palvelunsa alas. Hankintojen mittaaminen on keskeinen kehittämiskohde uudessa luonnoksessa Helsingin kaupungin hankintastrategiaksi.

#### Toimenpide 7

**Hankintakeskus valmistelee ehdotuksen yhteishankintaa koskevien päätösten tarkistamiseksi.**

Kehittämistilanne:

Hankintakeskus valmistelee ehdotuksen yhteishankintaa koskevien päätösten tarkistamiseksi Helsingin kaupungin hankintastrategian valmistelun yhteydessä.

#### Toimenpide 8

**Hankintakeskus luo pohjan hallintokuntaakohtaisen hankintastrategian käyttöönotolle sekä tukee hallintokuntia hallintokuntaakohtaisten hankintastrategioiden laatimisessa ja ylläpidossa sekä huolehtii kaupungin hankintastrategian valmistelusta.**

Kehittämistilanne:

Hankintakeskus kävi keväeseen 2008 mennessä lähes kaikkien hallintokuntien kanssa hankintastrategioiden käynnistysneuvottelut ja laati sisällysluettelon ohjeineen ja analyysimalleineen käytettäväksi hallintokuntaakohtaisten



hankintastrategioiden laadinnassa. Hankintakeskus toimitti hallintokunnille myös hallintokuntakohtaiset ostotilastot kulutusanalyysien tekoa varten. Ostotilastot toimitetaan tarpeen mukaan virastoille pääsääntöisesti kerran vuodessa, mutta tarvittaessa useamminkin.

Hankintastrategioiden laadinta etenee hallintokunnissa. Osa on laatinut ensimmäisen version, osalla työ on vielä kesken. Hankintastrategia voi olla joko osana hallintokunnan palvelustrategiaa tai erillisenä dokumenttina.

Helsingin kaupungin hankintastrategian valmistelu integroitiin vuoden 2008 lopulla kaupungin strategiaohjelman 2009–2012 valmisteluun ja täytäntöönpanoon. Kaupunginvaltuusto hyväksyi kokouksessaan 29.4.2009 kaupunginhallituksen ehdotuksen Helsingin kaupungin strategiaohjelmaksi vuosiksi 2009–2012. Strategiaohjelma on ollut lähtökohtana valmisteltaessa kaupungin vuoden 2010 talousarvioehdotusta ja taloussuunnitelmaehdotusta vuosiksi 2010–12 sekä muita valtuustokauden suunnitelmia ja toimenpiteitä.

Strategiaohjelman mukaan Helsingin hankintatoimintaa ohjaavana strategisena päätavoitteena on talouden tasapainon ja palvelutuotannon vaikuttavuuden parantaminen. Kriittisenä menestystekijänä on palvelujen vaikuttavuuden parantaminen. Keskeisinä hankintoja koskevinä yksittäisinä tavoitteina ovat hankintapolitiikan kehittäminen tukemaan innovaatioiden syntymistä ja käyttöönottoa sekä hankintojen kehittäminen kaupungin kokonaisedun parantamiseksi, elinkeinoelämän edellytysten parantamiseksi ja ilmastovaikutusten vähentämiseksi.

Tavoitteiden saavuttamista tuetaan mm. seuraavilla strategiaohjelmaan kirjatulla toimenpiteillä:

- hankintaosaamisen kehittäminen
- hankintatiedon raportoinnin, mittaamisen ja analysoinnin kehittäminen
- hankintavolyymin keskittäminen
- hankintojen ympäristövaikutusten seurannan tehostaminen
- energiatehokkuuden käyttö hankintakriteerinä
- kumppaniyhteistyön lisääminen yrittäjien kanssa
- hankintakokonaisuuksien kehittäminen vastaamaan paremmin toimittajamarkkinoita

Sosiaaliseen vastuuseen liittyen strategiaohjelmassa todetaan, että kaupunki noudattaa hankintatoiminnassaan kansainvälisen työelämän perusnormeja mm. lapsityövoiman käytön vähentämiseksi. Edelleen todetaan, että harmaan talouden torjumiseksi kaupunki varmistaa, että sen hankinnoissa käytettävät toimittajat ovat rekisteröityneet yritys- ja yhteisötietolain mukaisesti sekä huolehtineet verojen ja sosiaalimaksujen maksamisesta.



Strategiaohjelman linjauksia viedään hankintojen suunnitteluun ja toteuttamiseen kaupungin hankintastrategian ja edelleen hallintokuntaakohtaisten palvelu- ja hankintastrategioiden kautta.

#### Toimenpide 9

**Hankintakeskus kehittää tarvittaessa yhteistyössä hallintokuntien kanssa markkinoiden hallintaan tarkoitettuja toimintamalleja sekä hankintoihin liittyvää kustannuslaskentaa ja kustannustietoa.**

Kehittämistilanne:

Markkinoiden hallinta edellyttää hankintojen tuote- ja palveluryhmäkohtaista suunnittelua sekä hyvää yhteistyötä toimittajien ja alan järjestöjen kanssa. Tämä toteutetaan mm. muodostamalla kilpailutuskohtaisia hankintatyöryhmiä, joihin kertyy tietoa ko. alan markkinoista, toimijoista, kauppataivoista ja liiketoimintamalleista. Lisäksi pidetään yhteyttä yrittäjäjärjestöihin, korkeakouluihin ja muihin alan toimijoihin.

Markkinoiden hallinnan toimintamalleja sekä hankintoihin liittyvää kustannuslaskentaa ja kustannustietoa kehitetään yhteistyössä talous- ja suunnittelukeskuksen ja taloushallintopalvelu -liikelaitoksen kanssa. Kehittämistarpeet huomioidaan hankintakeskuksen spend-analyysimallissa ja hankinnan tietoteknisissä ratkaisuissa.

#### Toimenpide 10

**Hankintakeskus valmistelee ehdotuksen keskeisten hallintokuntien edustajista muodostettavasta hankintatoimen yhteistyöryhmästä sekä muodostaa yhteistyössä hallintokuntien kanssa hallintokuntien hankintojen vastuuhenkilöverkoston.**

Kehittämistilanne:

Hankintojen vastuuhenkilöverkosto on muodostettu. Hankintatoimen yhteistyöryhmä eli Helsingin hankintojen ohjausryhmä muodostetaan uudistetun Helsingin kaupungin hankintastrategian toimeenpanon yhteydessä.

#### Toimenpide 11

**Hankintakeskus selvittää yhteistyössä muiden pääkaupunkiseudun kaupunkien kanssa mahdollisuuksia seudullisen hankintayhteistyön lisäämiseen.**



**Kehittämistilanne:**

Pääkaupunkiseudun kaupunginjohtajien kokous päätti 10.12.2009 pääkaupunkiseudun hankintayhteistyöstä seuraavaa:

Sovittiin hankintayhteistyön jatkosta työryhmän ehdotusten pohjalta seuraavasti:

- Helsinki ei valmistelee hankinnan yhteistyösopimuksen jatkamista vuoden 2009 jälkeen. Vuonna 2009 aloitetut kilpailutukset viedään kuitenkin loppuun voimassaolevan sopimuksen mukaisesti, vaikka kilpailutusta koskeva päätöksenteko tapahtuisikin vuoden 2010 puolella. Selvitetään kuitenkin mahdollisuutta hankintojen yhteistyösopimuksen solmimiseksi, siten että kyseinen sopimus koskisi kaikkia kaupunkeja (Espoo, Helsinki, Kauniainen ja Vantaa) mutta ainoastaan Helmet-kirjaston yhteishankintoja ja seudullisten projektien hankintoja.
- Espoo, Kauniainen ja Vantaa solmivat keskenään toistaiseksi voimassa olevan hankinnan yhteistyösopimuksen
- Kukin kaupunki miettii tapauskohtaisesti liittymisensä KL-Kuntahankinnat Oy:n kilpailutuksiin
- Normaali hankekohtainen hankintayhteistyö jatkuu aiempaan tapaan

Samalla sovittiin, että pääkaupunkiseudun hankinnan ohjausryhmän rooli ja työ päättyy vuodenvaihteessa 2009.

Lisäksi sovittiin, että asia esitellään koordinaatioryhmälle vuoden 2010 alun kokouksessa ilman erikseen kutsuttavia asiantuntijoita.

**Toimenpide 12**

**Lisäksi kaupunginjohtaja päätti lähettää hankintastrategiatyöryhmän raportin tiedoksi kaikille hallintokunnille sekä kehottaa hallintokuntia osaltaan käynnistämään hallintokuntaakohtaisen hankintastrategiatyön valmistelun hankintakeskuksen avustuksella siten, että hallintokuntien ensimmäinen hankintastrategia laaditaan vuoden 2007 aikana.**

**Kehittämistilanne:**

Hallintokuntaakohtaisten hankintastrategioiden kehittämistilannetta on selvitetty toimenpiteen 8 yhteydessä.

Taulukossa 1 on esitetty hallintokuntaakohtaisten hankintastrategioiden valmistelutilanne raportin päiväyksen ajankohtana.





Hallintokunta	Tilanne
Asuntotuotantotoimisto (Att)	Kesken
Hallintokeskus (Halke)	HS ok
Hankintakeskus (Hank)	Ei omaa
Helsingin Energia (Helen)	Tilanne ok
Helsingin Satama (Helsa)	HS ok
Henkilöstökeskus (Heke)	HS ok, päivitys 2010
Kaupunginkirjasto (Kir)	HS ok, päivitys 2010
Kaupunginmuseo (Museo)	HS ok*
Kaupunginorkesteri (Ork)	Kesken
Kaupunkisuunnitteluvirasto (Ksv)	HS ok, päivitys 2010
Kiinteistövirasto (Kv)	Kesken
Korkeasaaren eläintarha (Zoo)	HS ok
Kulttuuriasiainkeskus (Kulke)	Kesken
Liikennelaitos (HKL)	HS ok
Liikuntavirasto (Liv)	Kesken
Nuorisoasiainkeskus (Nk)	HS ok, päivitys 2010
Oiva Akatemia	Kesken
Opetusvirasto (Opev)	Kesken
Palmia	Kesken
Pelastuslaitos (Pel)	HS ok
Rakentamispalvelu	Kesken
Rakennusvalvontavirasto (Rakvv)	Kesken
Rakennusvirasto (HKR)	HS ok, päivitys 2010
Ruotsinkielinen työväenopisto (Rto)	Kesken
Sosiaalivirasto (Sosv)	HS-luonnos ok
Suomenkielinen työväenopisto (Sto)	HS ok
Taidemuseo (Taimu)	HS-luonnos ok
Taloushallintopalvelut	Kesken
Talous- ja suunnittelukeskus (Taske)	Kesken
Tarkastusvirasto (Tav)	HS ok
Terveyskeskus (Terke)	HS ok
Tietokeskus (Tieke)	HS-luonnos ok
Tukkutori (Heltu)	HS ok
Työterveyskeskus (Tyke)	HS-luonnos ok
Ympäristökeskus	HS-luonnos ok

Taulukko 1. Hallintokuntakohtaisten hankintastrategioiden valmistelutilanne.

Kesken = hankintastrategiatyö on aloitettu, mutta kesken  
HS-luonnos ok = hankintastrategialuonnos on valmisteltu, odottaa käsittelyä  
HS ok = hankintastrategia on laadittu