



# SALON KAUPUNGIN HANKINTAPOLIITTINEN OHJELMA 2020 – 2023

Diaarinumero 2153/00.01.02.02/2019

Hyväksytty kaupunginhallitus 228 § 1.6.2020

## SISÄLLYS

1. SALON KAUPUNGIN HANKINTOJEN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT JA PERIAATTEET ...	3
1.1 Salon kaupungin hankintapoliittisen ohjelman perusta, tarkoitus ja päämäärä .....	3
1.2 Toimintaympäristön muutokset ja haasteet hankinnoissa .....	4
2. SALON KAUPUNGIN HANKINTOJEN NYKYTILAN KUVAUS .....	5
2.1 Salon kaupungin hankintojen nykytilanne .....	5
2.2 Hankintojen strateginen luokittelu.....	6
3. HANKINTOJEN STRATEGISET LINJAUKSET JA TAVOITTEET 2020 – 2023 .....	7
3.1 Suunnitelmallisuus ja kokonaistaloudellisuus .....	7
3.2 Elinvoimaisuus, yritysmyönteisyys ja yhteistyö .....	7
3.3 Innovatiivisuus, kehitysmuönteisyys ja vaikuttavuus .....	7
3.4 Vastuullisuus ja kestävä kehitys.....	8
4. HANKINTOJEN JOHTAMINEN JA ORGANISOINTI .....	9
4.1 Hankintojen johtaminen.....	9
4.2 Hankintojen organisointi sekä vastuut ja roolit.....	10
5. HANKINTAPOLIITTISEN OHJELMAN TOTEUTTAMINEN JA TOIMEENPANO .....	11
6. HANKINTAPOLIITTISEN OHJELMAN TÄYTÄNTÖÖNPANO JA SEURANTA .....	13

## 1. SALON KAUPUNGIN HANKINTOJEN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT JA PERIAATTEET

### 1.1 Salon kaupungin hankintapoliittisen ohjelman perusta, tarkoitus ja päämäärä

Salon kaupungin ensimmäinen hankintapoliittinen ohjelma hyväksyttiin kaupunginhallituksen kokouksessa 175 § 16.5.2016. Tämä ohjelma on jatkoa ja päivitys edelliseen ohjelmaan.

Hankintapoliittisen ohjelman perusta on Salon kaupunkistrategiassa 2026. Salon kaupungin arvot ovat Asiakslähtöisyys, Rohkeus, Vastuullisuus ja Oikeudenmukaisuus. Kaupungin visio on: Salo – joka päivä parempi.

Kaupunginvaltuusto hyväksyi talousarviokäsittelyn 2020 yhteydessä kaupunginvaltuuston tuloskortit ja strategiset tavoitteet ajalle 2019 - 2022. Tuloskortit pohjautuvat strategian neljään peruspilariin, jotka ovat Sujuvat prosessit, Aktiivinen yrittäjäyys, Luova edelläkävijä, Osaava Henkilöstö. Näiden perustana ovat Hyvä johtaminen ja Kestävä talous. Kaupunginvaltuuston yhtenä strategisena tavoitteena on palvelujen ja hankintojen monipuolistaminen / hankintapoliittisen ohjelman noudattaminen.

Hankintapoliittisen ohjelman keskeisinä tavoitteena on hankintojen strategisen johtamisen vahvistaminen, hankintaosaamisen kehittäminen sekä hankintojen suunnitelmallisuuden toteuttaminen kaikissa kaupungin hankinnoissa.

Hankinnoissa keskeisinä yleisinä päämäärinä ovat kaupungin kannalta parempien hankintojen tekeminen ja kilpailun edistäminen hankinnoilla. Kaikissa hankinnoissa haetaan kaupungin tarpeisiin parasta ratkaisua. Tavoitteena on jatkuva parantaminen hankinnoissa eli aiempi hankinta arvioidaan ja sitä pyritään kehittämään.

Hankinnoissa on merkittävä säästöpotentiaali. Hankinnoilla voidaan saavuttaa kustannussäästöjä tai samalla rahalla parempia ja laadukkaampia palveluja.

Kaupungin tärkein tehtävä on tuottaa lakisääteisiä peruspalveluja kuntalaisille joko omana toimintana tai hankkimalla ne ostopalveluina. Tämä ohjelma koskee näihin palveluihin liittyviä tavara-, palvelu- tai urakkahankintoja.

Suunnitelmallisuus on hankintapoliittisen ohjelman keskeinen teema, ns. punainen lanka. Tässä hankintaohjelmassa on määritelty neljä strategista linjausta, jotka on johdettu kaupunkitason strategiasta.

Linjaukset ovat seuraavat:

- Suunnitelmallisuus ja kokonaistaloudellisuus
- Elinvoimaisuus, yritysmuotoisuus ja yhteistyö
- Innovatiivisuus, kehitysmuotoisuus ja vaikuttavuus
- Vastuullisuus ja kestävä kehitys

Näiden linjausten alle on määritelty keskeisiä tavoitteita, jotka tulevat ohjaamaan kaupungin tekemiä hankintoja ohjelmakaudella. Suunnitelmallisuus näkyy ohjelman jokaisen linjauksen alla olevissa tavoitteissa. Hankintojen suunnitelmallisuus on perusta hyville hankinnoille ja sitä kautta lakisäateisten peruspalvelujen tuottamiselle.

Hankintapoliittinen ohjelma määrittelee päämäärät ja tavoitteet kaupungin hankintatoiminnalle, sen kehittämiselle ja toteuttamiselle. Hankintaprosessin eri vaiheisiin, kuten kilpailutukseen, tarjouspyyntöön ja sopimukseen liittyvät, yksityiskohtaiset menettelyohjeet määritellään kaupungin hankintaohjeessa.

Hankintapoliittisen ohjelman ohjelmakausi on vuosille 2020 – 2023.

## 1.2 Toimintaympäristön muutokset ja haasteet hankinnoissa

Suomen hallitusohjelmassa Osaava ja osallistava Suomi on huomioitu julkiset hankinnat. Hallitusohjelman mukaan julkisilla hankinnoilla vahvistetaan teknologista kehitystä, mutta myös laajemmin kestäväää kehitystä, innovatiivisuutta sekä elinkaaritaloudellisuutta. Tavoitteiden keinoina on mm. lisätä innovatiivisten hankintojen käyttöä ja kehittää sitä kautta palveluja ja luoda kasvua. Lisäksi edistetään sosiaalisten, ilmasto- ja kestävään kehityksen tavoitteiden toteutumista julkisten hankintojen kautta. Myös hankintaosaamiseen ja hankintojen tehokkuuteen kiinnitetään huomiota.

Hallitusohjelman julkisiin hankintoihin liittyvien tavoitteiden toimeenpanoa varten on perustettu Vaikuttavat julkiset hankinnat -toimenpideohjelma eli Hankinta-Suomi. Tavoitteena on laatia koko Suomen yhteinen julkisten hankintojen strategia, joka julkaistaan syksyllä 2020. Hankinta-Suomi -valmisteluryhmään on kutsuttu julkisen sektorin eri toimijoita. Salon kaupungin hankintapalvelut on ollut yhtenä tahona mukana Hankinta-Suomi valmisteluryhmässä.

Lisäksi vuonna 2020 on aloitettu kaupungin uuden ilmasto- ja ympäristöohjelman laatiminen, jossa on mukana kaupungin eri palvelualueita. Ilmasto- ja ympäristöohjelmassa tullaan asettamaan myös tavoitteita kaupungin hankinnoille siten, että ne ovat linjassa tämän ohjelman kanssa.

Julkinen sektori on suurien muutosten edessä, mikä vaikuttaa myös julkisiin hankintoihin. Julkisen sektorin ja etenkin kuntien taloudellinen tilanne on ollut jo pitkään heikko. Tämä on lisännyt keskustelua ja saanut aikaan muutoksia myös julkisiin hankintoihin ja sitä koskevaan lainsäädäntöön. Hankinnat nähdään merkittävänä keinona vaikuttaa kuntien talouteen ja tuottavuuteen. Markkinat ovat laajentuneet, mikä vaikuttaa tuotteiden ja palvelujen hintakilpailuun.

Julkisen sektorin tehostamisvaatimusten ohella julkisilta hankinnoilta vaaditaan edelleen parempaa laatua ja yhteiskunnallista vastuuta, kuten harmaan talouden torjuntaa ja ilmastomuutoksen huomioimista. Lisäksi hankintoihin liittyvässä keskustelussa painottuu aluetalous sekä paikallisuus. Julkisen sektorin edellytetään olevan myös kestävä ja vastuullinen hankkija. Nämä ristiriitaisetkin vaatimukset asettavat julkisen sektorin toimijat hyvin haastavan tilanteen eteen. Hankintojen tekeminen ja toteuttaminen on tasapainoilua ja kompromisseja näiden vaatimusten saavuttamiseksi. Tämän ohjelman tarkoitus on luoda näille odotuksille tavoitteet, jota kohti toimintaa suunnataan asteittain.

Hankintalaki ohjaa julkisen sektorin toimijoita hankinnoissaan siten, että hankinnat on suoritettava taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti sekä käytettävä hyväksi olemassa olevat kilpailuolosuhteet. Hankinnoissa on noudatettava hankinnan suuruudesta riippumatta avoimuuden, tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden periaatteita. Tämän lisäksi hankinnoissa tulee ottaa huomioon, mikä on paras ratkaisu kaupungin ja sen toiminnan kannalta. Yritysten näkökulmasta on tärkeää ymmärtää julkisten hankintojen periaatteet ja toimintatavat. Ymmärrys julkisista hankinnoista ja sen prosessista lisää myös yritysten kilpailukykyä alueellisesti ja valtakunnallisesti.

## 2. SALON KAUPUNGIN HANKINTOJEN NYKYTILAN KUVAUS

### 2.1 Salon kaupungin hankintojen nykytilanne

Vuoden 2019 alustavien tilinpäätöstietojen mukaan hankintojen kokonaismäärä on 88 miljoonaa euroa, eli noin 25 % kaupungin ulkoisista menoista. Aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden hankinnat olivat kokonaisarvoltaan noin 19 miljoonaa euroa. Palvelujen ostot olivat yhteensä 150 miljoonaa euroa, josta suurin osuus kohdistuu Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirille maksettaviin ostopalveluihin (noin 78 milj. euroa). Näin ollen palvelujen ostot ilman sairaanhoitopiirin ja muiden kuntien osuutta on noin 69 miljoonaa euroa. Sisäiset palveluostot, joita ovat esimerkiksi IT-, aterial- ja puhtaanapitopalvelut, ovat yhteensä noin 22 miljoonaa euroa. Mikäli kaupungin hankintojen kokonaismäärään lisätään sairaanhoitopiirin osuus sekä sisäisesti ostetut palvelut, hankintojen osuus kaikista ulkoisista menoista on noin 53 %.

Tämän lisäksi myös investoinnit ovat hankintaa. Kaupungin investointimenot vuonna 2019 olivat yhteensä noin 13 miljoonaa euroa. Investoinnit kilpailutetaan pääsääntöisesti urakkamuotoisesti irtaimen investointeja lukuun ottamatta.

Suurimmat hankintakokonaisuudet ovat Salon kaupungin talousarviossa erilaiset asiakaspalvelujen ostot (sosiaali-, vanhus- ja vammaispalvelut, 25 milj. euroa), sähkö ja lämmitys (6,5 milj. euroa), kuljetukset (8 milj. euroa), rakennusten ja alueiden kunnossapito (4,6 milj. euroa) sekä elintarvikkeet (3,5 milj. euroa).

Kaupungin hankinnoissa päätösvalta on toimitilimillä ja viranhaltijoilla kaupunginhallituksen hyväksymien euromääräisten rajojen mukaisesti. Kaupungin keskitetyt hankintapalvelut neuvoo ja opastaa yksiköitä hankinnoissa ja suorittaa itse kilpailutusprosessin. Vuosittain Salon kaupungissa kilpailutetaan noin 30 kynnysarvot ylittävää hankintaa ja noin 20 pienhankintaa (kynnysarvot alittavaa hankintaa).

Julkisten hankintojen paikallisuusasteen määrittely on haasteellista. Ensinnäkin tulisi määritellä, onko paikallisuus kyseisen kunnan vai maakunnan alueelle jäävä hankinta. Paikallisuuden mittarina on voitu käyttää yrityksen kotipaikkaa, mutta merkitystä on myös sillä, onko yrityksellä toimipiste alueella. Jossain tapauksissa paikallisuus voi olla kotimainen hankinta. Hankinnan paikallisuudessa olennaista on se, mitä tuotteita ja palveluja on ylipäättään saatavilla lähialueilta. Merkitystä on myös sillä, että luoko hankinta mahdollisuuden sille, että alueelle syntyy lisää yrityksiä tai toimipisteitä. Tässä ohjelmassa hankintojen paikallisuudella tai paikallisella vaikuttavuudella tarkoitetaan niitä hankintoja, jotka parantavat Salon alueen elinvoimaa ja taloutta. Luotettavaa tietoa tai laskentatapaa hankintojen paikallisuudesta ei ole, mutta karkeasti arvioituna Salon kaupungin paikallisuus hankinnoissa on melko hyvä. Hankintapalvelujen karkea arvio on, että noin 50 - 60 % hankinnoista jää Salon kaupungin talousalueelle.

Salon kaupunki kilpailuttaa pääsääntöisesti hankintansa itse. Salon kaupunki on mukana myös erilaisissa yhteishankintayksiköissä ja hankintaverkostoissa. Näitä ovat mm. Hansel Oy, Turun seutuhankintaverkosto, Tiera Oy sekä Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin hankintarengas. Yhteishankintayksikköjen merkitys on kasvanut hie-man pääsääntöisesti rutiini- ja volyymituotteiden hankinnoissa. Kaupungin resurssit ovat sellaiset, että kaikkia hankintoja ei ole mahdollista tai taloudellista kilpailuttaa itse. Hankintayhteistyö perustuu aina vapaaehtoisuuteen ja yhteishankintoihin liittymisen arvioidaan aina hankintakohtaisesti. Liittymisen arvioinnissa otetaan huomioon hankinnan luonne ja kokonaisuus, tilanne markkinoilla sekä onko hankinnalla erityisiä paikallisia vaikutuksia.

## 2.2 Hankintojen strateginen luokittelu

Hankinnat voidaan luokitella nelikenttään niiden vaikuttavuuden mukaan. Hankintojen valmistelua ja siihen käytettäviä resursseja sekä menetelmiä suunniteltaessa voidaan käyttää apuna kyseistä nelikenttämallia. Sen mukaan voidaan hahmottaa hankinnan strateginen merkitys sekä kohdistaa valmistelun painopiste strategisiin ja vaikuttavuudeltaan suuriin hankintoihin kuin kuin arvoltaan tai vaikuttavuudeltaan vähäisimpiin. Toisaalta nelikenttä auttaa palvelualueita hahmottamaan hankintojaan ja löytämään myös mahdollisia uusia kilpailutettavia tuoteryhmiä.

SUURI  Tuote- tai palveluryhmän tulosvaikutus euroissa (talous)	<b>VOLYYMITUOTTEET JA PALVELUT</b>  Taloudellisesti merkittäviä hankintoja: Toimittajia paljon Toimittajan vaihtamiskustannukset vähäiset  Tavoitteena esim: edullisimman hinnan hakeminen volyymin hyödyntäminen (esim. lämmitysöljyt, kopiopaperit)	<b>STRATEGISET TUOTTEET JA PALVELUT</b>  Taloudellisesti merkittäviä toimittajia vähän toimittajan vaihtaminen työlästä ja kallista  Tavoitteena esim. tiiviin yhteistyön rakentaminen, toimijoiden lisääminen, hankinnan kehittäminen esim. sote-palvelut, laajat urakat, IT-palvelut
	<b>RUTIINITUOTTEET JA PALVELUT</b>  Taloudellisesti ei-merkittäviä kaikkien käyttämiä toimittajia useita  Tavoitteena: tarpeiden yhdistäminen volyymin kasvattaminen (esim. päivittäis- ja pientavarat, koneet)	<b>PULLONKAULATUOTTEET JA PALVELUT</b>  Taloudellisesti ei-merkittäviä toimittajia vähän  Tavoitteena: saatavuuden varmistaminen yhdestä toimittajasta riippuvuuden minimointi (esim. matka- ja majoituspalvelut)
<b>HELPPO</b> Toimittajamarkkinoiden hallittavuus		<b>VAIKEA</b>

### 3. HANKINTOJEN STRATEGISET LINJAUKSET JA TAVOITTEET 2020 – 2023

#### 3.1 Suunnitelmallisuus ja kokonaistaloudellisuus

Hankintojen suunnitelmallisuus ja ennakointi. Kaupungin kaikki hankinnat tehdään suunnitelmallisesti ja ennakoidusti. Toimialat tunnistavat toiminnan kannalta keskeiset strategiset hankinnat. Hankintojen suunnitteluun panostetaan, niitä kehitetään sekä niistä tiedotetaan avoimesti.

Kaupungin hankinnat ovat kokonaistaloudellisia. Salon kaupunki tekee kaikki hankintansa kokonaistaloudellisesti siten, että hankinnassa otetaan huomioon laadun lisäksi kustannustehokkuus hankinnan koko hankintakauden ajan.

Tavoitteelliset hankinnat. Hankintojen tavoitteellisuutta kehitetään. Ohjelmakaudella valitaan 1-3 vaikuttavuudeltaan merkittävää hankintaa, joille asetetaan tavoitteet ja mittarit hankinnan valmisteluvaiheessa. Tavoitteena on laadukkaat hankinnat.

Yhteishankintojen hyödyntäminen. Kaupunki hyödyntää olemassa olevien yhteishankintayksikkökumppanien yhteiskilpailutuksia etenkin volyymi- ja rutiinituotteiden hankinnoissa silloin, kun hankinnalla ei ole erityistä paikallista vaikuttavuutta.

Sopimushallinnan parantaminen. Kaupungin hankintasopimusten sopimushallintaa kehitetään ja parannetaan mm. yhteistä sopimusohjeistusta ja sopimusmalleja päivittämällä. Lisäksi selvitetään sopimushallintajärjestelmän käyttöönoton mahdollisuus ja soveltuvuus kaupungin järjestelmiin ja asiakirjahallintaan.

#### 3.2 Elinvoimaisuus, yritysmuutos ja yhteistyö

Markkinavaikutusten arviointi. Kaikissa kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa arvioidaan vaikutukset markkinoihin ja tutustutaan markkinatilanteeseen jo suunnitteluvaiheessa. Markkinavuoropuhelua lisätään ja markkinavuoropuheluihin kehitetään erilaisia käytäntöjä. Markkinavuoropuhelun tapa ja laajuus sopeutetaan hankinnan kohteen mukaan.

Kilpailun edistäminen ja toimivat markkinat. Kaupungin hankinnoilla edistetään kilpailun syntymistä ja toimivia markkinoita. Kaupunki saa useita tarjouksia kilpailutusta kohden.

Tarjoajien aito mahdollisuus osallistua kilpailutuksiin. Kaikissa hankinnoissa varmistetaan, että yrityksillä on aito mahdollisuus osallistua kilpailutuksiin. Hankittavat kokonaisuudet ja tarjouspyynnön sisältö määritellään tarkoituksenmukaisesti siten, että hankinnan luonne huomioiden mahdollistetaan myös pienten ja keskisuurten yritysten osallistuminen tarjouskilpailuihin.

Onnistuneiden hankintojen esiin tuominen. Lisätään viestintää onnistuneista hankintaesimerkeistä kaupungin tiedotuksessa.

Yritysten aktivointi julkisiin hankintoihin. Yrityksiä kannustetaan osallistumaan julkisiin hankintoihin. Kehitetään toimintamalli säännölliselle vuorovaikutukselle alueella hankinnoissa yhteistyössä Yrityssalon ja alueen yritystoimijoiden kanssa.

#### 3.3 Innovatiivisuus, kehitysmuutos ja vaikuttavuus

Kuljetusten yhdistely kustannustehokkaasti. Kaupungin kuljetushankintojen osalta selvitetään kaupungin kustantamien kuljetusten yhdistelymahdollisuudet sekä kehitetään kuljetushankintoihin uusia, kokonaistaloudellisia ratkaisuja. Samalla parannetaan kaupungin kustantamien kuljetusten käyttöastetta ja hillitään kustannusten nousua, mikä on erityisen tärkeää, sillä uuden puhdas ajoneuvodirektiivin vaatimukset tulevat aiheuttamaan kuljetuskustannuksiin nousupaineita.

Uusia ratkaisuja ja kokeilevuutta edistävät hankinnat. Hankinnoilla edistetään olemassa olevien resurssien puitteissa liiketoiminnan kasvua ja tuotekehitystä. Tätä voidaan tukea lisäämällä pilotointeja ja kertomalla hankintatarpeista yrityksille hankintojen suunnitteluvaiheessa. Tavoitteena on löytää uusia ratkaisuja kaupungin hankintatarpeille yhteistyössä yritysten kanssa.

Kaupungin eri palvelualueita kannustetaan tarjoutumaan kokeiluympäristöksi ja kehitysalustaksi yritysten sekä tutkimus- ja oppilaitosten innovaatioille ja kehittämistoimille, jotka voivat johtaa innovatiivisiin hankintoihin. Ohjelmakaudella tehdään 1-2 kokeilua asian osalta.

Tuottavuuden lisääminen älykkäillä hankinnoilla. Ohjelmakaudella haetaan esimerkkejä hankinnoista, jotka lisäävät tuottavuutta palvelutuotannossa. Ratkaisut voivat liittyä digitalisaatioon tai älykkäisiin ratkaisuihin, joilla helpotetaan palvelualueiden käytännön toimintoja.

Hankintojen arviointi. Tehtyjä hankintoja ja kilpailutuksia arvioidaan. Hankintatapoja ja toimintamalleja kehitetään arvioinnin perusteella.

### 3.4 Vastuullisuus ja kestävä kehitys

Vastuulliset elintarvikehankinnat. Elintarvikehankintojen minimivaatimukset pyritään jatkossakin laatimaan siten, että hankitaan Suomen lainsäädännön vaatimuksin tuotettuja elintarvikkeita.

Hiilineutraalien ja energiatehokkaiden hankintojen lisääminen. Hankintojen suunnittelussa otetaan huomioon ilmasto- ja ympäristöohjelmassa asetetut tavoitteet etenkin hiilineutraaliuden osalta. Tunnistetaan ne hankinnat, joilla on merkittävä vaikutus hiilineutraaliuteen. Talonrakennushankkeet pyritään toteuttamaan paremmilla energiatehokkuusarvoilla. Rakennukseen liittyvien kiinteiden laitteiden ja koneiden hankinnoissa huomioidaan energiatehokkuus koko elinkaaren aikana.

Salon kaupungin hankinnat tukee hankinnoilla työllistämistä. Palvelu- ja urakkahankintojen suunnitteluvaiheessa selvitetään mahdollisuus sosiaalisten kriteerien käyttöön (työharjoittelu tai työllistäminen). Työllistämisen hankintaohjeistusta kehitetään siten, että määritellään, missä hankinnoissa työllistämisehtoja on tarkoituksenmukaista käyttää. Kaupungin hankinnoissa pyritään etsimään uusia sosiaalisen hankinnan malleja.

Kestävän kehityksen yhteistyö. Osallistutaan aktiivisemmin kestävä kehityksen toimijoiden (mm. KEINO-osaamiskeskuksen) toimintaan sekä hyödynnetään sitä hankintojen suunnittelussa.



## 4. HANKINTOJEN JOHTAMINEN JA ORGANISOINTI

### 4.1 Hankintojen johtaminen

Hankintojen johtamisella on merkitystä suoraan käytännön arjen toimintaan. Kaupungilla on useita palvelualueita ja työyksiköitä, jotka tekevät hankintoja. Hankintojen lopputuloksella on merkittävä vaikutus toimialojen toimintaan ja palveluihin. Hankintaosaamisen taso vaihtelee yksiköittäin, mutta pääsääntöisesti yksiköt tietävät, mitä hankittavalta tavaralta ja palvelulta halutaan.

Hankintojen strategista johtamisesta tulee vahvistaa kaupungissa. Tämä tarkoittaa strategisen tason ja hankintojen taloudellisuuden kehittämistä ja hankintojen kytkemistä kaupungin strategian ja talouden kokonaissuunnitteluun.

Tavoitteet hankintojen johtamisen osalta:

Hankintapoliittisen ohjelman tavoitteena johtamisen osalta on hankintojen strategisen johtamisen vahvistaminen ja hankintaosaamisen kehittäminen.

Kaupunginhallitus päättää hankintojen strategisista linjauksista kaupunkitasolla.

Kaupungin ylin virkamiesjohto vastaa hankintojen johtamisesta sekä tukee ja edesauttaa hyvien hankintojen aikaansaamista yli toimialojen.

Toimialat tunnistavat omat strategiset hankintansa, jotka vaikuttavat olennaisesti toimintaan. Kaikki kaupungin palvelualueet tiedostavat mahdollisuudet ja roolinsa hankinnoissa sekä hankintaprosessin monivaiheisuuden.

Toimialojen hankintaosaaminen tunnistetaan ja sitä vahvistetaan. Hankintaosaamista etenkin tuotteiden ja palvelujen sisällön kuvaamisessa vahvistetaan ja sen merkitys tiedostetaan. Kullekin toimialalle nimetään hankintavastaavat eli vastuuhenkilöt, jotka perehdytetään hankintaprosessiin ja jotka vastaavat kyseisellä palvelualueella hankintaprosessin tuntemuksesta ja edellytyksistä.

Toimialat, palvelualueet sekä hankintapalvelut tekevät aiempaa tiiviimpää yhteistyötä hankintojen suunnitteluvaiheessa ja sopimusten seurannassa. Toimialat laativat alkuvuodesta hankintasuunnitelman tulevista kilpailutuksista yhteistyössä hankintapalvelujen kanssa ja nimeävät hankinnan vastuuhenkilön. Hankintapalvelut järjestää yleistä koulutusta palvelualueille sekä kohdennettua koulutusta hankintasuunnitelmien pohjalta hankintojen vastuuhenkilöille.

Voimassa olevia hankintasopimuksia noudatetaan ja niistä tiedotetaan toimialoille. Ohjosten kalleus tunnistetaan ja niihin puututaan.

IT-hankinnoissa tulee konsultoida kaupungin tietohallintoa ja noudattaa sen tekemiä ohjeita sekä voimassa olevia sopimuksia.

#### Päätösten ennakoarviointi hankinnoissa

Salon kaupungissa on käytössä päätösten ennakoarviointimenettely sekä lautakunnissa että kaupunginhallituksessa. Arvioinnin tekemisestä vastaa kunkin toimielimen esittelijä. Ennakoarviointi tulee tehdä silloin, kun päätöksellä on välittömiä ja/tai pitkän aikavälin vaikutuksia mm. kuntalaisten hyvinvointiin, yritystoimintaan tai palvelurakenteeseen tai kun päätös on taloudellisesti tai toiminnallisesti merkittävä. Myös hankinnat ovat kyseiseen vaikutusten arviointiin liittyviä päätöksiä.

Vaikutusten arviointi on järkevää tehdä hankinnoissa, joilla on merkittäviä vaikutuksia kaupungin talouteen tai toimintaympäristöön. Ennakoarviointi hankinnoissa tehdään hankin-

nan suunnitteluvaiheessa esimerkiksi hankintasuunnitelmassa ja etenkin vaihtoehtojen tunnistaminen voi auttaa hankinnan määrittelyssä ja menettelytapojen valinnassa. Arvioinnin tekeminen on kunkin valmistelevan viranhaltijan harkinnassa.

#### 4.2 Hankintojen organisointi sekä vastuut ja roolit

Kaupungin organisaatiossa (konsernipalvelut) on hankintapalvelut –niminen tiimi, joka on osa henkilöstö- ja talouspalveluja. Hankintapalvelut toimii tukipalveluina muille kaupungin toimialoille ja palvelualueille.

Hankintapalvelujen tehtävänä on

- vastata kaupungin hankintojen ohjauksesta ja neuvonnasta
- antaa asiantuntija-apua hankintalain ja kaupungin hankintaohjeiden soveltamisessa
- tukea ja osallistua hankintaprosessin valmisteluun yhteistyössä palvelualueiden kanssa ja huolehtia operatiivisesta kilpailutuksesta
- vastata pääsääntöisesti kaupungin keskitettyjen hankintojen kilpailutuksen valmistelusta.

Toimialojen ja palvelualueiden tehtävänä on

- määritellä hankinnan kohde, tarpeet ja sisällöt eli mitä hankitaan ja miten
- vastata hankinnan sisällöstä sekä kohteesta ja päättää hankinnoista
- mitata asiakastyytyväisyyttä sekä vastata vuoropuhelusta hankintojen suunnittelu- ja sopimusvaiheessa

Seuraavassa taulukossa on kuvattu ohjeellisesti, miten vastuu hankinnoissa ja hankintaprosessin eri vaiheissa jakaantuu. Vastuut voivat vaihdella hankinta- ja yksikkökohtaisesti. Hankinnan käynnistämisympäristössä nimetään hankinnalle vastuuhenkilö, joka vastaa hankinnan sisällöstä ja on mukana koko hankintaprosessissa.

		HANKINTAPROSESSI					
TOIMIALAN TOIMIJAT	Hankintojen linjaukset	Hankinnan käynnistys	Hankinnan suunnittelu	Hankinnan kohteen määrittely	Kilpailutus	Hankintapäätös	Sopimuksen toteutus ja seuranta
Luottamushenkilöt, toimielin	Vastaa					Vastaa	
Palvelualueen tms. johtaja	Osallistuu	Vastaa	Osallistuu			Vastaa	
Hankinnan vastuuhenkilö		Osallistuu	Vastaa	Vastaa (Tarjouspyyntö)	Osallistuu	Osallistuu	Vastaa / Osallistuu
Kaupungin hankintapalvelut	Osallistuu		Osallistuu	Osallistuu	Vastaa	Osallistuu	
Tuotteen/palvelun käyttäjät			Osallistuu				Osallistuu
Tuotteen/palvelun tarjoajat			Osallistuu (markkina- vuoropuhelu)		Osallistuu (tarjous)		Osallistuu
		Tässä kohtaa yhteys hankintapalveluihin!					

## 5. HANKINTAPOLIITTISEN OHJELMAN TOTEUTTAMINEN JA TOIMEENPANO

Hankintapoliittisen ohjelman toimeenpanosta ja toteuttamisesta vastaavat kaupunginhallitus, kaupungin toimialat ja palvelualueet sekä hankintapalvelut. Kukaan toimiala käy läpi ohjelman linjaukset ja tavoitteet omissa työyksiköissään ja suunnittelee, miten tavoitteet voidaan ottaa osaksi toimialan toimintaa ja organisaatiota. Hankintoja tulee kehittää suunnittelua ja sopimuksen aikaista toimintaa painottaviksi.

## Suunnitelmallisuus ja kokonaistaloudellisuus

Tavoite	Toimenpide	Mittari	Vastuutaho ja aikataulu
Hankintojen suunnitelmallisuus ja ennakointi.	Toimialat tunnistavat keskeiset strategiset hankinnat.	Toimialan strategiset hankinnat tunnustettu.	Toimialajohtaja ja hankintapalvelut / ohjelmakausi
Hankintojen suunnitelmallisuus ja ennakointi.	Hankintasuositteluihin panostetaan, niitä kehitetään sekä niistä tiedotetaan avoimesti.	Hankintasuosittelmat tehty ja niistä on tiedotettu.	Toimialat ja hankintapalvelut / vuosittain
Tavoitteelliset hankinnat.	Valitaan 1-3 vaikuttavuudeltaan merkittävää hankintaa, jolle asetetaan tavoitteet ja mittarit hankinnan valmisteluvaiheessa.	Toteutuneet tavoitteelliset hankinnat / kpl	Palvelualueet ja hankintapalvelut / ohjelmakausi
Kaupungin hankinnat ovat kokonaistaloudellisia.	Kehitetään malli hankintojen hyötyjen ja kustannustehokkuuden arviointiin.	Toimintamalli kartoitettu tai kehitetty.	Hankintapalvelut, palvelualueet / ohjelmakausi.
Yhteishankintojen hyödyntäminen.	Hyödynnetään olemassa olevien yhteishankintayhteisöyhtiöiden yhteiskilpailutuksia etenkin volyymi- ja rutinituotteiden hankinnoissa silloin, kun hankinnalla ei ole erityistä paikallista vaikuttavuutta.	Hankintasopimusten määrä / vuosi.	Hankintapäällikkö / ohjelmakausi
Sopimushallinnan parantaminen.	Päivitetään yhteistä sopimusohjeistusta ja sopimusmalleja.	Ohje ja sopimusmallit päivitetty / tehty.	Hankintasihteerit / ohjelmakausi
Sopimushallinnan parantaminen.	Selvitetään sopimushallintajärjestelmän käyttöönoton mahdollisuus ja soveltuvuus kaupungin järjestelmiin.	Selvitystyö tehty.	Hankintasihteerit / ohjelmakausi

## Elinvoimaisuus, yritysmyönteisyys ja yhteistyö

Tavoite	Toimenpide	Mittari	Vastuutaho ja aikataulu
Markkinavaikutusten arviointi.	Kaikissa kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa arvioidaan vaikutukset markkinoihin ja tutustutaan markkinatilanteeseen jo suunnitteluvaiheessa.	Markkinavuoropuhelujen määrä / kynnysarvot ylittävien hankintojen määrä.	Palvelualueet, hankintapalvelut / vuosittain
Markkinavaikutusten arviointi.	Markkinavuoropuhelua lisätään ja markkinavuoropuheluihin kehitetään erilaisia käytäntöjä.	Toimintamallit markkinavuoropuheluille kartoitettu.	Palvelualueet, hankintapalvelut / vuosittain
Tarjoajien aito mahdollisuus osallistua kilpailutuksiin.	Mahdollistetaan myös pienten ja keskisuurten yritysten osallistuminen tarjouskilpailuihin hankinnan luonne huomioiden.	Osatarjoukset tarjouspyynnöissä / lähetetyt tarjouspyynnöt	Hankintapalvelut / vuosittain
Kilpailun edistäminen ja toimivat markkinat.	Kaupunki saa useita tarjouksia kilpailutusta kohden.	Tarjousten määrä keskimäärin / kynnysarvot ylittävät hankinnat	Palvelualueet, hankintapalvelut / ohjelmakausi
Yritysten aktivointi julkisiin hankintoihin.	Kehitetään yhteistyössä Yrityssalon ja yrittäjäjärjestöjen kanssa toimintamalli säännölliselle vuorovaikutukselle.	Toimintamalli kehitetty ja sovittu.	Hankintapäällikkö, Yrityssalo, yrittäjäjärjestöt.
Onnistuneiden hankintojen esiin tuominen.	Lisätään viestintää onnistuneista hankintaesimerkeistä kaupungin tiedotuksessa.	Onnistuneet hankintaesimerkit / vuosi	Hankintapalvelut, viestintäpalvelut, palvelualueet / ohjelmakausi

## Innovatiivisuus, kehitysmyönteisyys ja vaikuttavuus

Tavoite	Toimenpide	Mittari	Vastuutaho ja aikataulu
Uusia ratkaisuja ja kokeilevuutta edistävät hankinnat	Palvelualueita kannustetaan tarjoutumaan kokeiluympäristöksi ja kehitysalustaksi yritysten sekä tutkimus- ja oppilaitosten innovaatioille ja kehittämistoimille Ohjelmakaudella tehdään 1-2 kokeilua asian osalta.	Tehdyt innovatiiviset hankinnat. 1-2 kokeiluympäristöä.	Kehittämispalvelut, hankintapalvelut ja 1-2 yksikköä / ohjelmakausi
Uusia ratkaisuja ja kokeilevuutta edistävät hankinnat	Lisätään pilotointeja ja avataan hankintatarpeet yrityksille hankintojen suunnitteluvaiheessa.	Pilottien tai kokeilujen määrä hankinnoissa / vuosi.	Kehittämispalvelut, Hankintapalvelut sekä 1-2 yksikköä / ohjelmakausi
Hankintojen arviointi.	Tehtyjä hankintoja ja kilpailutuksia arvioidaan. Hankintatapoja ja toimintamalleja kehitetään arvioinnin perusteella.	Arviointimalli tehty ja toteutettu 2-4 arviointia.	Palvelualueet, hankintapalvelut / ohjelmakausi
Tuottavuuden lisääminen älykkäillä hankinnoilla.	Etsitään hankinnoista, jotka lisäävät tuottavuutta palvelutuotannossa älykkäiden tai digitalisaation avulla.	Uusien ratkaisujen määrä / ohjelmakausi	Palvelualueet, elinkeinokehitys / ohjelmakausi

## Vastuullisuus ja kestävä kehitys

Tavoite	Toimenpide	Mittari	Vastuutaho ja aikataulu
Kaupungin hankinnat tukee sosiaalista vastuuta	Määritellään, missä palveluja urakkahankinnoissa työllistämisehtoja on tarkoituksenmukaista käyttää.	Sosiaalisten kriteerien käyttö / tarjouspyyntöjen määrä	Palvelualueet ja hankintapalvelut / ohjelmakausi
Kaupungin hankinnat tukee sosiaalista vastuuta	Työllistämisen hankintaohjeistusta päivitetään siten, että määritellään, missä hankinnoissa työllistämisehtoja on tarkoituksenmukaista käyttää.	Sosiaalisten hankintojen ohjeet päivitetty	Työllisyyspalvelut ja hankintapalvelut / 2020 loppuun
Hiilineutraalien hankintojen lisääminen.	Tunnistetaan ne hankinnat, joilla on merkittävä vaikutus hiilineutraaliuteen.	Hiilineutraalien hankintojen määrä / vuosi	Hankintapäällikkö, kaupunkikehityspalvelut / ohjelmakausi
Energiatehokkaiden hankintojen lisääminen.	Rakennushankkeet pyritään toteuttamaan paremmilla energiatehokkuusarvoilla.	Energiatehokkaiden hankintojen määrä / ohjelmakausi.	Kaupunkikehityspalvelut, hankintapalvelut / ohjelmakausi
Energiatehokkaiden hankintojen lisääminen.	Rakennukseen liittyvien laitteiden ja koneiden hankinnoissa huomioidaan energiatehokkuus koko elinkaaren aikana.	Energiatehokkaiden hankintojen määrä / ohjelmakausi.	Kaupunkikehityspalvelut, hankintapalvelut / ohjelmakausi
Vastuulliset elintarvikehankinnat	Elintarvikehankintojen minimivaatimukset pyritään laatimaan siten, että hankitaan Suomen lainsäädännön vaatimuksin tuotettuja elintarvikkeita.	Elintarvikehankinnan tarjouspyynnön kriteerit / toteuma ja saadut tarjoukset	Ravitsemispalvelut, hankintapalvelut / vuoden 2021 loppuun mennessä.
Kestävän kehityksen yhteistyö.	Osallistutaan aktiivisemmin kestävän kehityksen toimijoiden toimintaan sekä hyödynnetään sitä hankintojen suunnittelussa.	Toteutuneet yhteistyöt / vuosi	Palvelualueet, hankintapalvelut / ohjelmakausi

## 6. HANKINTAPOLIITTISEN OHJELMAN TÄYTÄNTÖÖNPANO JA SEURANTA

Hankintapoliittinen ohjelma ja sen tavoitteet viedään tiedoksi ja toteutettavaksi palvelualueille, kun ohjelma on hyväksytty. Ohjelman tiedottamisesta ja toteuttamisen ohjaamisesta vastaa hankintapalvelut yhdessä hankintavastaavien kanssa. Ohjelma jalkautus toteutetaan vuoden 2020 aikana.

Kaupunginhallitukselle tuodaan kaksi kertaa vuodessa eli kolmannesvuosiraportin ja tilinpäätöksen yhteydessä raportti, miten hankintapoliittisen ohjelman päämäärät sekä tavoitteet ovat toteutuneet ja miten niitä on edistetty. Hankintapoliittisen ohjelman seurannan ja raportoinnin koordinoinnista vastaa kaupungin hankintapalvelut yhdessä palvelualueiden kanssa.

Ohjelman tavoitteita ja niiden vastaavuutta arvioidaan myös talousarvion laadinnan yhteydessä. Kukin palvelualue selvittää talousarvion valmistelussa, mitä hankintapoliittisen ohjelman tavoitteita voidaan ottaa osaksi kunkin vuoden taloutta ja toimintaa.