



Hankintojen  
kehittämissuunnitelma 2016 -2017

Marja-Leena Virta / hankintaryhmä

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Lähtötilanne	2
2.1	Kunnan hankinnat	2
2.2	Hankintojen toteuttaminen	2
2.3	Hankintojen käytäntö	4
3	Hankinnan rooli kunnan organisaatiossa	4
3.1	Hankintaryhmä ja sen tehtävät	4
3.2	Hankintasuunnittelijan rooli ja tehtävät	5
3.3	Hankintojen resursointi	5
3.4	Hankintojen organisointi ja yhteistyö muiden hankintayksiköiden kanssa	5
3.5	Hankinnan rooli talouden tasapainottamisessa	6
4	Hankinnan strategiset kehittämistavoitteet ja haasteet	7
4.1	Hankintojen kehitysmuotoisuus	7
4.1.1	Hankintaohjeistus	7
4.1.2	Hankintojen dokumentointi	8
4.1.3	Hankintapäätökset ja tiedottaminen	8
4.2	Hankintojen suunnitelmallisuus	9
4.3	Luotettavuus hankinnoissa	9
4.4	Sopimusten hallinta ja valvonta	9
4.5	Pienhankinnat	10
4.6	Kestävästi kehittyvät hankinnat	10
4.7	Käytöstä poistettujen tavaroiden ja laitteiden kierrättäminen	11
4.8	Palvelumuotoisuus hankinnoissa	11
5	Toimialojen omat erityispiirteet	12
5.1	Konsernipalvelujen vastuulla olevat keskitetyt hankinnat	12
5.2	ICT-hankinnat	12
5.3	Sosiaali- ja terveystoimi	12
5.4	Kasvatus- ja sivistystoimi	13
5.5	Kuntakehitys ja tekniikka	13

6	Hankintojen kehittämisen painopisteet 2016 -2017	14
6.1	Hankintaprosessien ja hankinta-asiakirjojen yhtenäistäminen	14
6.2	Hankintasopimusten riskienhallinta	14
6.3	Ostolaskujen ja toimittajien määrän hallinta	14
6.4	Yhteistyö paikallisten yrittäjien ja asukkaiden kanssa	15
6.5	Kustannustehokkuuden lisääminen	15
6.6	Energiatehokkuuden huomioiminen	15
6.7	Hankintajärjestelmän käyttöönotto ja tilaamisen kehittäminen	16
6.8	Ohjostaminen ja hankinnat puitejärjestelyn mukaan	16
6.9	Elinkaarikustannukset ja rahoituslaskelmat	17
7	Johtopäätökset ja toteutumisen edellytykset	18
7.1	Maakunta- ja soteuudistuksen vaikutukset	18
7.2	Hankinnan kehittämisen toteutumisen seuranta	19

## 1 Johdanto

Julkisiin hankintoihin käytetään Suomessa vuosittain noin 30 miljardia euroa, mikä vastaa noin 20 % osuutta bruttokansantuotteesta. Valtionhallinnon hankintojen osuus on noin 7,5 miljardia euroa vuodessa, joten kuntien osuudeksi jää 22,5 miljardia. Julkiset hankinnat rahoitetaan pääsääntöisesti verovaroin. Hankintojen tehokas toteuttaminen ja taloudellisuus ovat julkiselle sektorille strateginen asia. Ne kunnat, jotka ymmärtävät hankintojen kehittämisen merkityksen osana kunnan toiminnan kehittämistä ja pystyvät viemään tarvittavat muutokset läpi organisaatioissaan, selviytyvät tulevaisuudessa parhaiten.

Hankinnan kustannukset muodostuvat koko elinkaaren (tilaaminen, toimitukset, toimittajien valvonta, laskutus jne) ajalta, ei siis pelkästään hinnasta jolla tuote tai palvelu ostetaan. Hankintojen kehittämisellä, tehostamisella ja järjeistämällä voidaan helposti saavuttaa merkittäviä säästöjä myös työn tuottavuuden osalta. Tavoitteisiin pääseminen vaatii asenteiden ja toimintatapojen aitoa muutosta sekä yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista.

Kunnan palveluja tuottavat enenevässä määrin tulevaisuudessa myös monet yritykset esim. maksumatous- ja palvelusetelijärjestelmää hyödyntäen tai ostopalveluna. Palvelusetelin käytön yleistyessä kuntien hankinta- ja tilaajaosaamisen merkitys kasvaa entisestään. Kunnalle palveluja ja tuotteita tarjoavat yritykset on valittava niin, että kuntalaiset saavat mahdollisimman laadukasta palvelua ja että näitä toimittajien tuottamia palveluja voidaan valvoa kustannustehokkaasti.

Kunnat ja muu julkinen sektori tekevät hankintoja noudattaen lakia julkisista hankinnoista 30.3.2007/348 kaikkine siihen liittyvine päivityksineen. Lakia noudatetaan kaikissa Suomen julkisissa hankinnoissa, Ahvenanmaata lukuun ottamatta. Ahvenanmaalla lakia noudatetaan vain EU-raja-arvot ylittävissä hankinnoissa. Hankintalaki muuttuu vuoden 2016 lopulla.

Tuusulan kunnalla on kuntastrategia, joka laaditaan valtuustokausittain. Strategiassa määritellään kunnan visio, päämäärä ja tavoitteet, joihin perustuen rakennetaan kunnan tulevaisuutta. Hankinnan kehittämissuunnitelma 2016 -2017 on johdettu kuntastrategiasta ja se ohjaa kunnan hankintakäytäntöjä yleisellä tasolla. Talousarviossa 2016 tavoitteiksi hankinnan osalta on kirjattu seuraavat asiat:

- Vahvistamme kunnan hankintatoimintaa ja -osaamista
- Määritämme ja otamme käyttöön yhtenäisen hankintojen toimintamallin
- Otamme käyttöön sähköisen hankinta- ja kilpailuttamisjärjestelmän

Tarkemmat hankintoihin liittyvät toimintaohjeet ja käytännöt on kirjattu kunnan hankintaohjeisiin, jotka päivitetään vastaamaan uutta hankintalakia syksyn 2016 aikana.

## 2 Lähtötilanne

### 2.1 Kunnan hankinnat

Tuusulan kunta hankkii vuositason (v. 2016) erilaisia palveluja ja tavaroita sekä investoi lähes 150 miljoonalla eurolla. Summa jakautuu seuraavasti:

- |   |            |
|---|------------|
| • Palveluhankinnat (mukana mm. HUS, Eteva)                    | 106,0 milj |
| • Investoinnit  | 30, 0 milj |
| • Muut kertaluontoiset / tavarahankinnat,<br>puitejärjestelyt | 11,6 milj  |

### 2.2 Hankintojen toteuttaminen

Tällä hetkellä kunnan hankintoja hoidetaan hajautetusti kunnan eri toimialoilla sekä osa tavara-hankintojen sopimuksista on kilpailutettu Nurmijärven hankintapalvelukeskuksen (HPK) toimesta. Osassa näistä Nurmijärven kilpailuttamista sopimuksista on vielä sopimus- tai optiokautta jäljellä.

Nurmijärven hankintapalvelukeskusyhteistyön purkauduttua 2016 alusta, vastuu näiden hankintojen järjestämisestä, kilpailutuksesta ja päätöksistä siirtyy kunnalle. Kaikille toimialoille yhteisten tuoteryhmien kilpailutuksista vastaa pääsääntöisesti Yleisjohto ja konsernipalvelut.

Kilpailutuksia tehdään yhteistyössä lähikuntien kanssa sekä käytetään KuntaPron / KL Kuntahankintojen / HUS Logistiikan sopimuksia. Sitoutumisesta hankintasopimukseen tehdään vastaava päätös kuin olisi tehty varsinaisesta hankinnasta.

**SWOT -ANALYYSI HANKINTOJEN NYKYTILASTA**

<p><b>VAHVUUDET (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuntaorganisaatioissa noudatetaan hankinnasta annettuja ohjeita ja sääntöjä.</li> <li>• Hankintalaki ohjaa kilpailutuksen tekemistä ja tekee toiminnasta avointa ja tasapuolista</li> <li>• Vastaavia kilpailutuksia tekevät monet muut organisaatiot, joten on mahdollista saada tietoa, tarjousasiakirjoja ja jakaa hyviä käytäntöjä.</li> <li>• Hallintosääntö ohjaa tilaamista ja päätöksen tekoa</li> </ul>	<p><b>MAHDOLLISUUDET (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hankintojen kehittämisen ja toimintatapojen yhtenäistämisen kautta kustannukset laskevat huomattavasti ja toiminta standardoituu (etenkin jos otetaan huomioon työaikakustannukset, mitä julkisella sektorilla ei aina tehdä)</li> <li>• Sopimuksien ja toimittajien valvontaa kehittämällä saadaan kunnan etu paremmin hyödynnettyä</li> <li>• Tilaamista kehittämällä laskujen maksatuksen prosessi tehostuu ja työaika säästyy KuntaPron järjestelmien avulla.</li> <li>• Hankintavastaavat pystyvät omalla osaamisellaan viemään muutokset eteenpäin tehokkaasti.</li> <li>• Sähköinen kilpailuttaminen parantaa hankintojen laatua ja läpinäkyvyyttä</li> </ul>
<p><b>HEIKKOUEDET (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohioistaminen</li> <li>• Toimittajat käyttävät hyväkseen huonoa tai olematonta toimittajavalvontaa (mm. voivat laskuttaa liikaa ja sopimusten vastaisia lisiä, myyvät ei-sopimustuotteita)</li> <li>• Kilpailutus prosessina on liian järeä pienille tuoteryhmille, joiden ostovolyymi on pieni (esim. ompelukoneasiat, käyntikortit, kirjekuoret) → hankintakustannus per tuote</li> <li>• Yhteiskilpailutuksissa ei kuunnella riittävästi loppukäyttäjää ja tilaamisen ohjeistus osittain vajaata.</li> <li>• Yhteissopimukset ovat sekavia ja jättävät avoimia kohtia.</li> <li>• Hallintokuntien itsenäinen rooli mahdollistaa sen että ei osata/haluta/ymmärretä yhteistyön tarpeellisuutta sekä sidosryhmien kannalta parasta ja kustannustehokkainta toimintatapaa. Tämä voisi tarkoittaa esim. sitä, että yksi hallintokunta hoitaa kaikkien osalta vaikkapa autojen hallinnointia.</li> </ul>	<p><b>UHAT (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hankintajärjestelmää ei käytetä tehokkaasti eikä tilaamista kehitetä täyspainoisesti → tilaamiseen ja ostolaskujen käsittelyyn kuluu paljon aikaa.</li> <li>• Hankinnan todellinen hyväksyminen usein tapahtuu laskun hyväksynnällä jälkikäteen</li> <li>• Laaja tilaajamäärää teettää turhaa työtä → keskittämällä tilaamista voitaisiin tehostaa toimintaa huomattavasti ja henkilöstö pystyy keskittymään ydintehtäviinsä.</li> <li>• Toimintatapoja ei onnistuta muuttamaan → muutosvastarinta.</li> <li>• Esimiesten puuttumattomuus esim. ohioistamiseen.</li> <li>• Kunta-, alue- ja soteuudistus -hankkeet halvaannuttavat toiminnan ja kehityksen pitkäksi aikaa</li> <li>• Talousosaamisen ohuus</li> </ul>

### 2.3 Hankintojen käytäntö

Tuusulan kunta vastaa tällä hetkellä hankintojen kilpailutuksista ja sopimuksista itse. Kunnan sopimukset ja kilpailutustarpeet kirjataan kilpailutuskalenteriin, jota läpikäydään hankintaryhmän kokouksissa. Kunnalla on käytössä halutessaan vielä useita Nurmijärven hankintapalvelukeskuksen kilpailuttamia sopimuksia vuoteen 2022 asti. Näiden sopimusten tuoteryhmien kilpailutuksista kunnassa vastataan itse sitä mukaan kun sopimusaika tai optiokausi menee umpeen.

Hankintasopimukset tallennetaan Tweb-järjestelmään, jossa hallinnoidaan kaikkia kunnan sopimuksia. Järjestelmään asetetaan hälytykset sopimusten vanhentumisesta riittävän ajoissa uutta kilpailutusta ajatellen. Sopimukset diarioidaan ja alkuperäiset, allekirjoitetut hankintasopimukset säilytetään lain mukaisesti paloturvallisessa arkistotilassa. Tuusulassa on käynnissä asiahallinnan kehitysprojekti, jossa tavoitteena on ottaa käyttöön uusi asiahallintajärjestelmä CaseM vuonna 2017. Tämä vaikuttaa myös hankinta-asiakirjojen dokumentointiin.

## 3 Hankinnan rooli kunnan organisaatiossa

### 3.1 Hankintaryhmä ja sen tehtävät

Kuntaan on perustettu kunnanjohtajan päätöksellä hankintaryhmä 25.5.2016. Hankintaryhmän tehtävänä on kehittää yhteistyössä yli toimialarajojen kunnan hankintatoimintaa ja hankintaprosesseja niin, että kunnan toiminta olisi mahdollisimman kustannustehokasta. Hankintaryhmä kehittää kunnan toimintakulttuuria ja -prosesseja tavoitteinaan, että kaikissa hankintoihin liittyvissä asioissa huomioidaan kunnan kokonaisedun toteutuminen.

Ryhmän tehtäviä ovat:

- Hankintasuunnitelman (strategiset tavoitteet) valmistelu
- Toimii hankintaan liittyvien projektien ohjausryhmänä, esim. sähköisen kilpailutusjärjestelmän käyttöönottoprojekti.
- Yhteisten toimintatapojen mallinnus ja ohjeistusten valmistelu
- Keskitettyjen kilpailutusten valmistelu ja koordinointi
- Tilaaja-/osto-osaamisen kehittäminen, tilausmenettelyjen kehittäminen
- Kunnan hankintakalenterin sekä sopimusrekisterin valvonta ja ylläpito
- Toimittajien ja hankintasopimusten valvonta koko kunnan osalta

- Muut hankintaan ja sen kehittämiseen liittyvät tehtävät.

Jokaisella toimialalla ja konsernilla on edustus hankintaryhmässä, joka ohjaa sitä että ryhmässä sovitut asiat etenevät omalla toimialalla. Mikäli Tuusulassa otetaan käyttöön sähköisen tilausjärjestelmä, viimeistään tässä yhteydessä toimialat määrittelevät omat tilausyhteyshenkilöt. Mahdollista sähköistä tilausjärjestelmää ei hajauteta jokaisen kunnan työntekijän käyttöön, vaan tilausvastuuhenkilöt hoitavat yhteistyön toimittajiin. Näin voidaan varmistaa se, että sopimusehdot ja -hinnat ovat oikein ja tilaukset koskevat ensisijaisesti kilpailutettuja puitejärjestelytuotteita.

### 3.2 Hankintasuunnittelijan rooli ja tehtävät

Hankintasuunnittelija vastaa:

- Hankintaryhmän käytännön toiminnasta, toimii kokousten puheenjohtajana sekä toimii ryhmän esittelijänä kunnan johtoryhmälle
- Hankintojen ja hankintaprosessin kehittämisestä
- Toimialoille yhteisten kilpailutusten koordinoinnista
- Puitesopimusten jalkauttamisesta toimialoille
- Hankintayhteistyöstä muiden kuntien ja sidosryhmien välillä
- Edustaa kuntaa hankintaan liittyvissä ylikunnallisissa ja seudullisissa työryhmissä
- Hankintaohjeistukset ja – käytännöt, koulutus ja opastus
- Hankinta-alan sisäisestä koulutuksesta

Hankintasuunnittelija, hankintakoordinaattori ja hankintalakimies avustavat kaikkia toimialoja kilpailutuksissa sekä tarjoavat asiantuntija-apua hankintaprosessin läpivientiin.

### 3.3 Hankintojen resursointi

Toiminnan tehostamiseksi toimialoille nimetään tilausyhteyshenkilöt, jotka hoitavat oman toimialansa pienhankinnat ja koordinoivat toimialan hankintoja. Keskittämällä tilaamista, saadaan sopimukset jalkautettua tehokkaasti käytäntöön. Uudet, kaikkia toimialoja koskevat hankintasopimukset esitellään hankinta- ja tilausvastaaville hankintainfoissa. Tämä käytäntö mahdollistaa myös muun henkilöstön työajan käyttämisen ammatilliseen työhön.

### 3.4 Hankintojen organisointi ja yhteistyö muiden hankintayksiköiden kanssa

Tuusulan kunta tekee yhteistyötä muiden kuntien (pääosin Uudenmaan kuntien) kanssa silloin kun se on toiminnan kannalta järkevää. Kun kilpailutuksesta vastaa joku muu kuin Tuusulan kunta, toiminnan vastuista on sovittava etukäteen kirjallisesti ja joskus myös tehtävä sopimus. Hankintapäätös yleensä tehdään jokaisessa kunnassa/hankintayksikössä ja tämä on huomioitava



tarjouspyyntömateriaalissa. Mikäli toimivaltaa annetaan jollekin muulle hankintayksikölle, on huomioitava hallintosäännön määräykset.

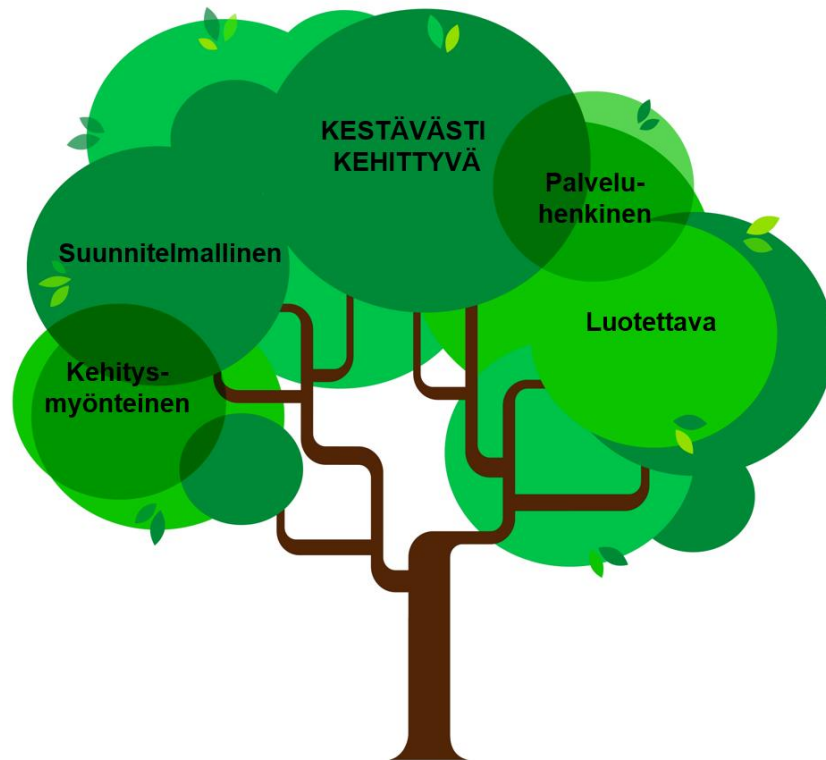
### 3.5 Hankinnan rooli talouden tasapainottamisessa

Hankintoja tehostamalla ja puitesopimuksia noudattamalla on mahdollista saada aikaan kunnalle merkittäviä kustannussäästöjä. Välttämättä kyseessä ei ole suoraan euromääräisistä säästöistä, vaan säästö voi tulla toiminnan tehostumisesta (mm. laskujen täsmäytys, työaikasäästöt toiminnan tehostuessa). Työntekijät voivat keskittyä omaan ydinsaamiseen ja työteossa tarvittavat välineet ovat helposti saatavissa. Pienien hankintojen osalta suurin kustannuserä voi olla siihen käytetty työaika sekä taloudenhallintaan liittyvät kustannukset.

Erittäin tärkeässä roolissa säästötavoitteiden saavuttamisessa on hyvä ja määrätietoinen johtaminen. Hankintakilpailutuksen perusteella tehtyjä puitesopimustuotteita on käytettävä toimialoilla ja vain erityisistä, perustelluista syistä käytetään jotain muuta tuotetta. Tiettyjen toimialojen/toimittajien osalta on noudatettava erityistä tarkkaavaisuutta, ettei toimittaja pyri myymään pääosin puitehinnoittelemattomia tuotteita.

Vuositasolla raportoidaan kunnassa tehdyistä hankinnoista, toimittajista sekä puitesopimustuotteiden käytöstä hankintaryhmässä ja tarvittaessa johtoryhmässä. Hankinnoille ja sopimusten seurannalle asetetaan vuosittaiset tavoitteet ja niitä seurataan kolmannesvuosittain. Mikäli kunnassa havaitaan hankintaan liittyviä epäkohtia, ne käsitellään ensin hankintaryhmässä ja sen jälkeen tarvittaessa kunnan johtoryhmässä. Hankintaryhmälle varataan kunnan johtoryhmälle raportointiaika tarvittaessa, vähintään kerran puolessa vuodessa.

## 4 Hankinnan strategiset kehittämistavoitteet ja haasteet



**Tuusulan kunnan arvopuu**

Kunnan strategiassa vuonna 2013 määritetyt arvot muodostavat kunnan kehittämisen perustan.

### 4.1 Hankintojen kehitysmuotoisuus

Hankintoja kehitetään laatimalla Tuusulan kuntaan yhtenäinen hankintaprosessi. Prosessi sisältää ohjeistuksen lisäksi myös asiakirjojen dokumentoinnin ja yhtenäisen päätösmallin. Hankintaprosessia kehitetään hankintavastaavien ryhmässä.

#### 4.1.1 Hankintaohjeistus

Tuusulan kunnalla on oma hankintaohjeistus sekä pienhankinnoille että kynnysarvojen ylittävälle hankinnoille. Ohjeet on hyväksytty kunnanhallituksessa 13.12.2010 § 575 sekä 12.3.2012 § 101. Ohjeet päivitetään syksyn 2016 / talven 2017 aikana vastamaan tarvittaessa kunnan uutta strategiaa, hallintosääntöä sekä tilannetta, jossa Nurmijärven kilpailuttamat sopimukset eivät enää ole voimassa.

Hankintasopimuksista luodaan lyhyt osto-ohjekirja, josta muodostuu oma tilaamiseen liittyvä käytännön ohjeistus Kaikuun.

Varastotuotteiden osalta tehdään lyhyt esittely mitä varaston kautta tilataan ja toteutetaan niiden osalta tilausohjeet Kaikuun.

#### 4.1.2 Hankintojen dokumentointi

Hankinnalle avataan oma diaarinumero uuteen asianhallintajärjestelmään (CaseM) ja lopullinen tarjouspyyntömateriaali, myös päätökset ja sopimukset, koko prosessin osalta tallennetaan kyseisen asian alle. Tarkempi ohjeistus dokumentoinnista kirjataan hankintaohjeisiin.

Hankinnoille (ja/tai hankintaryhmälle) on perustettu omat työtilat Kaiku-intranettiin, jonne tallennetaan kaikki hankintoihin liittyvä yhteinen työdokumentaatio. Tarvittaessa erillisille hankinnoillekin voidaan avata oma työtila.

#### 4.1.3 Hankintapäätökset ja tiedottaminen

Hankintapäätösten euromääräiset rajat on määritelty kunnan ja toimialojen hallinto- ja johtosäännöissä. Hankintapäätökset kuntatason hankinnoista, siis sellaisista tuoteryhmistä, jotka koskevat useampaa kuin yhtä kunnan toimialaa, tekee tällä hetkellä kunnansihteeri tai kunnanhallitus. Hallintosääntö uudistetaan syksyn 2016 aikana.

Yleisesti yksittäisiä hankintoja valmistellessa on aina varmistettava, onko kunnalla puitesopimus kyseisten tuotteiden hankinnasta jonkun toimittajan kanssa. Päätöksien on oltava linjassa kunnan olemassa olevien hankintasopimusten kanssa. Mikäli samaa tuoteryhmää tarvitaan eri toimialoilla, päätökset ja sopimukset tehdään niin, että kaikki yksiköt voivat hyödyntää samaa sopimusta. Sopimustuotteiden hankinta sopimuksen ulkopuoliselta toimittajalta on sopimusrikkomus ja se on kiellettyä.

Hankintapäätökset ja tilaukset kirjataan tapauksesta ja hankinta-arvosta riippuen joko viranhaltijapäätöksenä tai luottamuselinten (kunnanhallitus, lautakunnat) päätöksinä pöytäkirjoihin tällä hetkellä Kuntatoimisto-asianhallintajärjestelmään. Tarkempi ohjeistus dokumentoinnista kirjataan hankintaohjeisiin.

Puitesopimukseen perustuvissa tilauksissa tai minikilpailutuksissa, jotka alittavat EU-hankinnan kynnysarvon, ei pääsääntöisesti ole valitusoikeutta markkinaoikeuteen.

## 4.2 Hankintojen suunnitelmallisuus

Talousarvion suunnitteluvaiheessa kirjataan tulevan vuoden hankinnat osaksi kunnan hankintakalenteria, josta voidaan muodostaa kunnan hankintojen vuosikello. Hankintakalenteri voidaan myös julkaista kunnan internet-sivuilla.

Vuosikellon avulla kilpailutukset aikataulutetaan ja hankintaryhmässä sovitaan, miten toimitaan toimialojen yhteisten kilpailutuksien osalta. Tehdäänkö kilpailutus itse, mennäänkö mukaan KL Kuntahankintojen sopimukseen vai haetaanko yhteistyökumppania muualta, esim. Kuuma-kunnista.

Hankintaryhmän jäsenet tekevät omalta osaltaan toimittaja-analysointia sekä seuraavat aktiivisesti mitä oman toimialan yritysmaailmassa tapahtuu. Myöhemmin tehdään suurimmista tuoterhyhmistä omat toimiala-analyysit.

## 4.3 Luotettavuus hankinnoissa

Tuusulan kunnan hankintoja toteutetaan prosessin ja ohjeistusten mukaan. Hankinnat toteutetaan taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti. Toimittajia kohdellaan tasa-arvoisesti ja syrjimättömästi. Hankintoihin liittyviä asioita, kuten ohjeita ja sopimusasioita esitellään esimiestilaisuuksissa. Infomateriaaleissa pyritään asioiden avaamaan käytännön esimerkein ja laskelmin.

## 4.4 Sopimusten hallinta ja valvonta

Kaikista hankinnoista tehdään hankintasopimus. Peruseriaate on, että hankintasopimus tehdään kunnan eli ostajan näkökulmasta edullisin sopimusehdoin. Mikäli allekirjoitetaan toimittajan tarjoama sopimus, sopimus tarkastetaan ja pyydetään tarvittavat sopimusmuutokset mm. sanktiopöytäkirjat, salassapitovaatimukset sekä toimitusehdot (esim. maksuehdot) kunnalle edullisiksi. Toimitusehtona käytetään TOP Tuusula -ehtoa. Toimittajan tarjoamia yleisiä sopimusehtoja ainoana sopimusdokumenttina ei lähtökohtaisesti hyväksytä.

Sopimuksien toteutumista valvotaan aktiivisesti sekä tarvittaessa tehdään reklamaatiot toimittajille kirjallisesti. Toimittajien kanssa käydään vähintään kerran vuodessa palautekeskustelu, josta on hyvä tehdä kirjaus myös hankintasopimukseen. Tapaamisista tehdään muistiot, jotka molemmat osapuolet tarvittaessa allekirjoittavat. Reklamaatiot lähetetään aina tiedoksi myös hankintayksikköön, jotta kunnassa on keskitetysti tieto mahdollisista sopimusrikkomuksista. Sopimuksien käsittelystä tehdään oma ohjeistus yhteistyössä kunnan tilintarkastajien kanssa.

#### 4.5 Pienhankinnat

Pienhankinnoissa noudatetaan hankintalain mukaista avoimuuden ja yhdenvertaisen kohtelun periaatetta. Pienhankintoja hoitavat pääasiassa toimialojen hankintojen valmistelijat, joilla on tilausoikeudet. Pienhankinnat hoidetaan Clodian pienhankintajärjestelmän kautta hankintaohjeiden mukaisesti. Yhtenä kehitystoimenpiteenä selvitetään mahdollisuus rajoitetusti keskitettyjen yritysluottokorttien hankintaan, joilla voidaan hallinnoida pienhankintoja. Toimialojen pienet tarpeet keskitetään näiden henkilöiden kautta hankittavaksi ja tätä kautta pienten laskujen määrää saadaan vähennettyä.

#### 4.6 Kestävästi kehittyvät hankinnat

Harmaa talous aiheuttaa yhteiskunnalle mittavia verotulojen menetyksiä, heikentää yleistä veromoraalia ja vaikeuttaa laillisesti toimivien yritysten kilpailumahdollisuuksia. Harmaan talouden torjunta on ollut hallituksen kärkihankkeita ja yksi Verohallinnon tärkeimmistä painopistealueilta. Tilaajavastuulain muutokset tuovat kunnalle vastuuta toimittajien ja heidän alihankkijoidensa valvonnasta. Harmaan talouden torjunta edellyttää viranomaisten lisäksi myös asiakkaiden ja työntekijöiden aktiivisuutta. Tuusulän kunnalle luodaan kuntatasoinen harmaan talouden ohjeistus, joka liitetään soveltuvin osin osaksi tarjouspyyntöä. Tuusulassa tehdään resurssi-vaivaita hankintoja, kiinnitämme huomiota hankintojen energiatehokkuuteen, ekologisiin ja sosiaalisiin kriteereihin. Kunnassa otetaan toimittajien valvontakäyttöön tilaajavastuu.fi valvoja-palvelu, jonka raportit tallennetaan kerran vuodessa asianhallintajärjestelmään.

Mahdollisuuksien mukaan otamme huomioon hankinnan vaikuttavuuteen liittyviä tekijöitä määrittelyssä, kuten paikallisten yrittäjien mahdollisuudet osallistua tarjouskilpailuihin. Tätä voidaan tukea esimerkiksi kiinnittämällä huomiota logistiikan kustannuksiin. Hankinnan tarpeen määrittelyssä otetaan huomioon myös olemassa olevien tavaroiden kierrättäminen sekä elinkaarikustannukset.

Kunnan hankintojen määrittely- ja markkinakartoitusvaiheessa selvitetään mahdollisuudet sosiaaliseen työllistämiseen aina, kun hankinta on riittävän suuri, se muuten sopii hankinnan luonteeseen ja on kustannustehokasta toteuttaa.

TEM:in ohje Energiatehokkuus julkisissa hankinnoissa liitetään osaksi kunnan hankintaohjetta ja siinä olevat suositukset huomioidaan kunnan hankintaohjeiden valmistelussa

#### 4.7 Käytöstä poistettujen tavaroiden ja laitteiden kierrättäminen

Osana hankintaprosessia ja tuotteiden elinkaari -ajattelua on mietittävä vanhojen, käytöstä poistettavien laitteiden ja tavaroiden toimintamalli sekä ohjeistus. Yksi vartenotettava vaihtoehto on se, että annamme laitteet ja kalusteet myyväksi esim. Kiertonet.fi tai huutokaupat.com -tyyppiseen palveluun tai johonkin muuhun vastaava kierrättämiseen erikoistuneeseen toimittajan palveluun. Kunnan hankintaohjeissa ohjeistetaan miten eri tavaralajien kanssa toimitaan.

#### 4.8 Palvelumyönteisyys hankinnoissa

Yrittäjäyhteistyötä kehitetään yhteistyössä elinkeinopalveluiden kanssa. Järjestämme yrittäjille avoimen tilaisuuden, jossa esitellään hankinnan sähköisiä työkaluja. Tämä helpottaa osallistumista kuntien kilpailutuksiin.

Keskitetty hankintayksikkö avustaa ja tukee toimialoja hankintaprosessin ja kilpailutuksien läpiviennissä. Hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi on järkevää sopia yhteistyöstä, aikataulusta ja vastuun/työn jakamisesta mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

## 5 Toimialojen omat erityispiirteet

Toimialat vastaavat omalle toimialueelleen liittyvien kilpailutusten organisoinnista. Hankintasuunnittelija ja hankintakoordinaattori avustavat tarvittaessa hankintaprosessin eri vaiheissa.

### 5.1 Konsernipalvelujen vastuulla olevat keskitetyt hankinnat

Konsernipalvelut vastaavat kunnan tukipalveluiden järjestämisestä. Näitä palveluita ovat mm. talous, henkilöstö, tietotekniikka, vakuutukset, lakiasiat ja hankinnat. Hankinnan osalta hallinnon vastuualueelle kuuluvat kilpailutukset palvelevat yleensä koko kunnan tarpeita. Hallinnon vastuulla on kilpailuttaa kunnan työntekijöille mahdollisimmat hyvät työpuitteet ja välineet. Hallinnon hankinnat ovat pääosin epäsuoria hankintoja.

### 5.2 ICT-hankinnat

ICT-hankinnat käsitellään ICT-johtoryhmässä. Ensisijaisesti näissä hankinnoissa pyritään hyödyntämään KL Kuntahankintojen sekä Tieran sopimuksia. ICT-hankintojen osalta on kiinnitettävä huomiota sopimuksien sisältöihin, etenkin on vältettävä toimittajien yleisiä sopimusehtoja ilman omia lisäehtoja.

### 5.3 Sosiaali- ja terveystoimi

Sosiaali- ja terveystoimen hankinnat ovat pääosin palveluhankintojen kilpailuttamista. Hankintarvoltaan ja työmäärältään ne ovat usein suuria, työläitä ja kalliita kilpailutuksia.

Tärkeää on, että jatkossa yhä enemmän resursseja ohjataan palvelujen hankintaan sekä hankintayhteistyöhön. Isoissa hankinnoissa tarvitaan hankintaosaamista, kustannustehokuuden ymmärtämistä, hankintaprosessien kokonaishallintaa sekä juridista hankinta- ja sopimusoikeuden osaamista. Erityisesti vaatimukset osaamisen ja resurssien suhteen kasvavat, jos hankintoja viedään läpi neuvottelumenettelyllä. Hankintasopimusten hallinnointi sopimuksien hallintajärjestelmässä on osa kunnan hankintaprosessia, ja sen hallintaan tulee myös kiinnittää jatkossa huomiota.

Siirtymäajan osalta on STM:n erityissäännöksiä sekä kunnan omia ohjeita, jotka tulee huomioida hankintojen valmistelussa sekä sopimusehdoissa.

#### 5.4 Kasvatus- ja sivistystoimi

Kasvatus- ja sivistystoimen hankinnoissa korostuvat palveluhankinnat, pääasiassa oppilaskuljetukset sekä erilaiset erikoistuneet tukipalvelut esimerkiksi oppilashuollossa. Materiaalihankinnoista merkittävimpiin kuuluvat oppikirja-, koulutarvike-, opetusväline ja kirjastoaineistohankinnat. Suuri osa hankinnoista perustuu puitesopimuksiin. Lisäksi uudiskohteiden rakentamisen yhteydessä toteutettavat ensikertaiset kalustamiset ovat merkittäviä.

#### 5.5 Kuntakehitys ja tekniikka

Teknisten palveluiden hankinnoista suurin osa joudutaan kilpailuttamaan omina kokonaisuuksina esim. suunnittelukilpailut, toimitila- ja infrarakennusurakat, alueiden kunnossapitopalvelut, aineet ja tarvikkeet.

Hankinnat vaativat teknistä osaamista sekä lainsäädännön ja rakentamismääräysten ja ohjeiden tuntemusta. Hankinnoissa hyödynnetään mahdollisesti olemassa olevia puitesopimuksia. Hankintojen kilpailuttamisprosessissa tarvitaan hyvää sopimushallintaosaamista ja erilaisten urakka-asiakirjojen yksityiskohtaista hallintaa.



## 6 Hankintojen kehittämisen painopisteet 2016 -2017

### 6.1 Hankintaprosessien ja hankinta-asiakirjojen yhtenäistäminen

- Laadimme yhteiset hankinta-asiakirjojen käsittelytavat ja – prosessit osana sähköisen asiakirjahallinnon projektia
- Vuoden 2017 alusta kunnan hankinnat toteutetaan sähköisesti. Kehitystä tuetaan antamalla vierihoidtoa ja tukemalla tarjouspyyntöjen tekijöitä.
- Hankinta-asiakirjat muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden liitteineen sähköisessä asiakirjahallintajärjestelmässä.
- Tarjousasiakirjoille luodaan kommentointi- ja hyväksymiskiertoprosessi
- Asiakirjat arkistoidaan yhtenäisesti kunnan oman arkistonmuodostussuunnitelman mukaisesti

### 6.2 Hankintasopimusten riskienhallinta

- Hankintasopimukset laaditaan aina niin, että lähtökohtana on kunnalle edulliset sopimusehdot. Toimittajan yleisiä ehtoja ei lähtökohtaisesti hyväksytä sellaisenaan.
- Sopimusluonnokset laaditaan osaksi tarjouspyyntöä
- Hankintasopimukseen liittyvään riskienhallintaan kiinnitetään erityistä huomiota. Sopimuksissa kiinnitetään huomiota sanktioiden laatimiseen, asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ja laatulupauksiin.
- Kiinnitämme huomiota sopimusvalvontaan ja käymme toimittajien kanssa säännöllisiä palautekeskusteluja, jotka dokumentoidaan asiakirjahallintajärjestelmään
- Kehitämme reklamaatiokäytäntöä
- Toimittajien toiminnan auditointi ja huomioiden kirjaaminen – auditointi osaksi isompia hankintasopimuksia
- Hankintojen määrittelyssä otetaan käyttöön päätöksien vaikutuksien ennakoarviointi

### 6.3 Ostolaskujen ja toimittajien määrän hallinta

- Keskitämme tilaamista ja tilauksia, jota kautta pienien laskujen määrä vähenee, työn tehokkuus lisääntyy ja kustannukset laskevat.
- Hyödynnämme puitesopimuksia, jota kautta pystymme vähentämään toimittajien määrää
- Ensisijaisesti hyödynnämme varastossa olevien tuotteiden käyttöä, niiden tuoteryhmien osalta joita siellä on varastoituna. Varastotuotteiden tunnettavuutta lisätään, esim. osto-ohjeiden välityksellä.
- Paperilaskujen määrän radikaali vähentäminen, lähtötilanne 19 000 kpl.

#### 6.4 Yhteistyö paikallisten yrittäjien ja asukkaiden kanssa

- Järjestämme paikallisille yrittäjille vuosittain infotilaisuuksia hankinta-asioista ja sähköisiin kilpailutuksiin osallistumisesta yhteistyössä elinkeinopalveluiden ja alueen toimijoiden kanssa.
- Kannustamme yrittäjiä osallistumaan myös lähialueen muiden kuntien ja kaupunkien kilpailutuksiin
- Otamme huomioon hankintojen määrittelyssä kunnan asukkaiden toiveita aina kun se on mahdollista.
- Etsimme innovaatiokumppanuuksia ja uusia tapoja tuottaa palveluja.

#### 6.5 Kustannustehokkuuden lisääminen

- Ostamme tuloksia, emme tunteja. Sopimuksiin sanktiointi ja asiakastyytyväisyys, mikäli tuloksia ei saavuteta
- Hankintatarpeen analysointia ja markkinakartoituksia kehitetään
- Kehitämme varastoa, esim. tuotteiden tunnettavuus
- Työnkuvien kehittäminen hankintojen ja tilaamisen osalta --> muiden osalta työaika vapautuu perustehtävään.

#### 6.6 Energiatehokkuuden huomioiminen

Tuusulan kunta on mukana Motivan energiatehokkuussopimuksessa, johon liittyneet kunnat ja kuntayhtymät sitoutuvat mm.

- sopimuksen mukaisen toiminnan organisointiin,
- asettamaan energiansäästötavoitteet ja seuraamaan energiankulutustaan,
- tekemään suunnitelmallisesti kiinteistöissään energiakatselmuksia siten, että rakennustilavuudella mitattuna 80 % rakennuskannasta on katselmoitu sopimuksen mukaisesti ja selvittämään muun energiankäytön säästömahdollisuudet
- toteuttamaan energiakatselmuksissa tai muuten havaitut tarkoituksenmukaiset ja kustannustehokkaat säästötoimenpiteet
- kartoittamaan uusiutuvien energialähteiden käytön lisäämismahdollisuudet uusiutuvan energian kuntakatselmuksella vuoteen 2013 mennessä ja ottamaan mahdollisuuksien mukaan käyttöön uusiutuvaa energiaa rakennuksissa ja muissa energiaa kuluttavissa kohteissa
- ottamaan huomioon energiatehokkuuden hankinnoissaan ja suunnittelun ohjauksessa
- kouluttamaan ja viestimään omaa henkilöstöä sopimuksen toimeenpanosta sekä viestimään energiansäästöstä ja uusiutuvien käytöstä myös ulospäin

- raportoimaan vuosittain energiankäytöstä ja sopimuksen mukaisista toimenpiteistä sekä toteutetuista energiatehokkuustoimista  
(lähde: [www.motiva.fi](http://www.motiva.fi))

Energiatehokkuustyöryhmä on nimetty seuraaman koko kunnan osalta näiden tavoitteiden täytymistä, hankintasuunnittelija osallistuu ryhmän toimintaan. Sopimusta ollaan uusimassa vuosille 2017 -2025.

#### 6.7 Hankintajärjestelmän käyttöönotto ja tilaamisen kehittäminen

Vuoden 2017 alusta kaikki Tuusulan kunnan kilpailutukset, myös pienhankinnat, tehdään sähköisesti ClouDia-hankintajärjestelmän kautta.

Tilausjärjestelmän käyttöönottoa selvitetään ja sellainen otetaan käyttöön mahdollisimman pian. Järjestelmällä tarkoitetaan tuotteiden tilaamiseen, hyväksyntään, vastaanottoihin ja hallinnointiin tarkoitettua järjestelmää, jonka avulla on mahdollista täsmäyttää tilaukset ja laskut. Asiaa voidaan myös miettiä yhdessä KuntaPron kanssa.

#### 6.8 Ohioistaminen ja hankinnat puitejärjestelyn mukaan

Ohioistaminen tarkoittaa sitä, että hankitaan sopimus- tai varastotuotteita muualta kuin sopimus-toimittajalta tai varastosta. Puitesopimuksissa yleensä sovitaan etusijajärjestyksestä sekä muista toimitusehdoista. Näennäisesti edullisempi hinta laskutus- yms. lisineen sekä hankintaan ja laskujen käsittelyyn käytetyn työajan kanssa, voi olla todellisuudessa huomattavasti kalliimpi. Ohioistamista ei voida tehokkaasti valvoa ilman tilausjärjestelmää ja sieltä saatavia raportteja. Ohioistaminen on kunnan sopimusrikkomus puitesopimustoimittajaa kohtaan, joka voi johtaa volyy-mietujen menetyksiin, turhien laskutus yms lisien maksamiseen ja sopimussakkojen tai hyvitysmaksujen laukeamiseen.

Mikäli kilpailuttamismenettely ohitetaan kokonaan, silloin kun se lain mukaan on pakollista, se voi johtaa myös hyvitysmaksuihin.

Tilausjärjestelmän suurin hyöty on tilausten ja laskujen täsmäytys keskenään. Esimies **hyväksyy hankinnan etukäteen**, ja kun tuote on asianmukaisesti vastaanotettu ja kaikki tilauksen tiedot täsmäävät laskun tietojen kanssa, se voidaan maksaa. Tilausjärjestelmään jää myös tiedot kunnan hankinnoista, jolloin ne ovat läpinäkyviä ja jälkikäteen tarkastettavissa muutenkin kuin laskuja selailemalla. Järjestelmä myös mahdollistaa ohioistamisen seurannan sekä raportoinnin.

## 6.9 Elinkaarikustannukset ja rahoituslaskelmat

Hankintojen taloudellisuutta, kustannustehokkuutta ja rahoitusmalleja on tarkasteltava kriittisesti. Tuotteiden omistaminen ei ole ainoa toimintamalli, vaan tiettyjen tuoteryhmien osalta pitää miettiä myös leasing-rahoitusta, elinkaarimallia tai ranskalaista kilpailutusta.

Hankintaa määriteltäessä on tehtävä kustannuslaskenta ja analysoitava erilaiset vaihtoehdot toteuttaa hankinta. Laskelman tulisi olla puolueeton laskelma valittavasta toteutustavasta.

## **7 Johtopäätökset ja toteutumisen edellytykset**

Tuusula kunnalla on useita vaihtoehtoja hoitaa hankintojen kilpailuttaminen. Käytännössä suurin osa kunnan palvelu- ja pienhankintojen kilpailutuksista pitää jatkossakin hoitaa itse tai yhdessä Kuuma-kuntien kanssa. Tavara- ja materiaalihankinnat edustavat vain maksimissaan 20 % kunnan hankinnoista. Hankintapalvelukeskusyhteistyöstä irtaantuminen on ollut Tuusulan kunnalle strateginen päätös ottaa hankinnat osaksi omaa toimintaa ja toimivaltaa.

Materiaalihankintojen osalta jatketaan yhteistyötä valtakunnallisen KL Kuntahankintojen kanssa sekä KuntaPron, jonka osakas Tuusula on, kanssa. Erityistä huomiota tulee kiinnittää sopimuksen ja hankinnan sisällölliseen soveltuvuuteen Tuusulan kunnalle ennen sopimukseen sitoutumista.

Hankintojen tehokas toteuttaminen, yhtenäinen hankintaprosessi ja taloudellisuus ovat kunnalle strateginen asia. Hankintojen arvo on ylittänyt kunnan maksamien palkkojen määrän. Hankintojen kehittäminen on siis tärkeä osa kunnan toiminnan kehittämistä ja talouden tehostamista. Hankintavastaavilla sekä esimiehillä on tärkeä rooli tarvittavien toiminnallisten muutoksien läpiviennissä ja ohjeiden noudattamisen varmistamisessa omassa organisaatioissaan.

### **7.1 Maakunta- ja soteuudistuksen vaikutukset**

Aluehallinnon uudistuksen tavoitteena on sovittaa yhteen valtion aluehallinto ja maakuntahallinto sekä yksinkertaistaa julkisen aluehallinnon järjestämistä (valtio, alueet ja kunnat). Hallitusohjelman mukaan ensisijaisena ratkaisuna on toimintojen keskittäminen tehtäviltään ja toimivallaltaan selkeille itsehallintoalueille, maakunnille. Tulevat lakiuudistukset on huomioitava hankintasopimuksia laatiessa, esimerkiksi sopimuksien siirtomahdollisuus ja irtisanominen.

Talousosasto ja taloussuunnittelu on antanut 1.9.2016 ohjeistuksen kalusteiden, koneiden ja laitteiden hankinnoista leasing-rahoituksella mikäli ne liittyvät uudistuksen piirissä oleviin toimintoihin.

## 7.2 Hankinnan kehittämisen toteutumisen seuranta

Hankintojen euromääräinen summa ylittää kunnan palkkasumman. Tehokkaalla ja toimivalla hankintaprosessilla on suora kytkös kunnan toimintatapoihin, käytäntöihin ja talousarvioon. Hankintojen ja toiminnan kehittämisellä voidaan vaikuttaa sekä talouteen että työn tehokkuuteen - tehdä pehmeitä säästöjä. Henkilökunta voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa.

Vuoden 2017 alusta kunnan hankinnat tehdään sähköisesti Clodian hankintajärjestelmien kautta. Pienhankintojen osalta käyttöönotto tapahtuu kevään 2017 aikana, koska ohjelman käyttö on ohjeistettava ja koulutettava. Tarkempi käytännön ohjeistus on osa kunnan omaa hankintaohjetta ja noudattaa tulevan hallintosäännön periaatteita.

Yhtenäisellä asiakirjakäytännöllä varmistetaan se, että tarvittavat asiakirjat löytyvät kunnan arkistoista ja kunnan arkistointivelvoite täyttyy. Asiaa seurataan pistokokein.

Hankinnan tavoitteet asetetaan vuosittaisen talousarvioon ja niiden toteutumista seurataan osavuosikatsausten yhteydessä.

Hankinnan kehittämissuunnitelman toimenpiteiden toteutumista seurataan hankintaryhmässä sekä 1-2 kertaa vuodessa kunnan johtoryhmässä.