

Hankintastrategia

Kaupunkiympäristön toimiala



Hankintastrategia

Kaupunkiympäristön toimiala

Kaupunkiympäristön aineistoja 2019:1

Valokuvat:

Etukansi Visit Finland / Julia Kivelä

Kuva 1. KYMP, hallinto- ja lakipalvelut / Kristiina Pohjanen

Kuva 8. Arkkitehtitoimisto Lahdelma & Mahlamäki

Kuva 9. Helsinki Marketing / Tuomas Uusheimo

Takakansi Helsinki Marketing / Kuvio

Julkaisija | Helsingin kaupunki / Kaupunkiympäristön toimiala

ISBN | 978-952-331-536-5

ISSN | 2489-4257

Sisällys

Johdanto	2
1 Hankintojen nykytila	3
1.1 Toimialan hankintaorganisaatio	3
1.2 Hankinnat ja niiden jakauma	3
1.3 Toimialan prosessikaavio ja hankintatoiminnan prosessit	5
1.4 Hankintoja koskeva ohjaus	6
1.5 Hankintatoiminnan nykytilan haasteet ja toimintaympäristön muutokset	10
2 Hankintastrategian tavoitteet	12
2.1 Tavoite: Kehityshakuinen hankintayksikkö	13
2.2 Tavoite: Asiantunteva hankintayksikkö	14
2.3 Tavoite: Asiakaslähtöiset ja laadukkaat hankinnat sekä yhtenäiset ja kustannustehokkaat hankintaprosessit	15
2.4 Tavoite: Vastuullisten, innovatiivisten ja vaikuttavien hankintojen edelläkävijä	16
3 Hankintastrategian toimenpideohjelma	18
3.1 Toimenpidekokonaisuuksien muodostaminen	18
Toimenpideohjelman runko	19
1. Toimenpidekokonaisuus: Yhtenäisen hankintojen ohjausmallin luominen	19
2. Toimenpidekokonaisuus: Osaamisen vahvistaminen	20
3. Toimenpidekokonaisuus: Hankintaprosessien yhtenäistäminen	20
4. Toimenpidekokonaisuus: Vastuullisten, innovatiivisten ja vaikuttavien hankintojen toimintamallin luominen	21

Johdanto

Helsingin kaupunkistrategia 2017–2021 "Maailman toimivin kaupunki" toimii Helsingin kaupungin tulevaisuuden suuntaviivoina kuluvan neljän vuoden ajan. Kaupunkiympäristön toimialalla on laadittu kaupunkistrategiaa toteuttava toimenpideohjelma, jossa hankintastrategian laatiminen on nostettu esiin kaupunkistrategian toteuttamiseksi osana vastuullista taloudenpitoa.

Tähän hankintastrategiaan on koottu keskeiset kaupunkiympäristön toimialan hankintoja sekä hankintatoiminnan kehittämistä koskevat strategiset linjaukset ja kehittämistoimenpiteet. Toimialan hankintastrategia edistää osaltaan Helsingin kaupunkistrategian tavoitteiden ja kärkihankkeiden toteutumista.

Toimialan hankintastrategian laatimiseen on osallistunut noin 100 henkilöä eri palvelukokonaisuuksista ja kaupunginkansliasta. Hankintastrategiatyö käynnistettiin 13.4.2018 pidetyssä työpajassa, jonka jälkeen on pidetty kaksi työpajaa toimialan hankintatoiminnan nykytilan ja toimintaympäristön muutosvoimien selvittämiseksi, tavoitetilan määrittelemiseksi ja keskeisiksi hankintastrategian linjausten laatimiseksi. Lisäksi hankintastrategiaa on työstetty teema-aamutapaamisissa, jotka ovat koskeneet hankintastrategian päätavoitteita sekä kirjoitustyöpajoissa.



Kuva 1. Hankintastrategiaa työstettiin henkilöstön työpajassa 13.4.2018.

1 Hankintojen nykytila

1.1 Toimialan hankintaorganisaatio

Kaupunkiympäristön toimiala muodostettiin vuoden 2017 johtamis- ja organisaatiouudistuksessa seitsemästä virastosta: kaupunkisuunnitteluvirastosta, kiinteistövirastosta, rakennusvirastosta, rakennusvalvontavirastosta, ympäristökeskuksesta, asuntotuotantotoimistosta ja tukkutorista. Toimiala huolehtii Helsingin kaupunkiympäristön suunnittelusta, rakentamisesta ja ylläpidosta. Lisäksi toimiala vastaa rakennusvalvonnasta, ympäristöpalveluista ja pysäköinninvalvonnasta. Toimialalla työskentelee noin 1 600 henkilöä.

Kaupunkiympäristölautakunta ohjaa ja valvoo toimialan toimintaa. Lautakunnalla on ympäristö- ja lupajaosto sekä rakennusten ja yleisten alueiden jaosto.

Kaupunkiympäristön toimiala muodostuu kolmesta palvelukokonaisuudesta sekä toimialan yhteisistä hallinto- ja tukipalveluista. Helsingin kaupungin hallintosäännön mukaisesti kaupunkiympäristön toimiala on yksi hankintalain mukainen hankintayksikkö.



Kuva 2. Kaupunkiympäristön toimialan organisaatio: kolme palvelukokonaisuutta sekä hallinto- ja tukipalvelut.

Toimialaan kuuluvat myös Helsingin kaupungin liikenneliikelaitos ja pelastuslaitos. Ne ovat erillisiä hankintayksiköitä, joita tämä hankintastrategia ei koske.

1.2 Hankinnat ja niiden jakauma

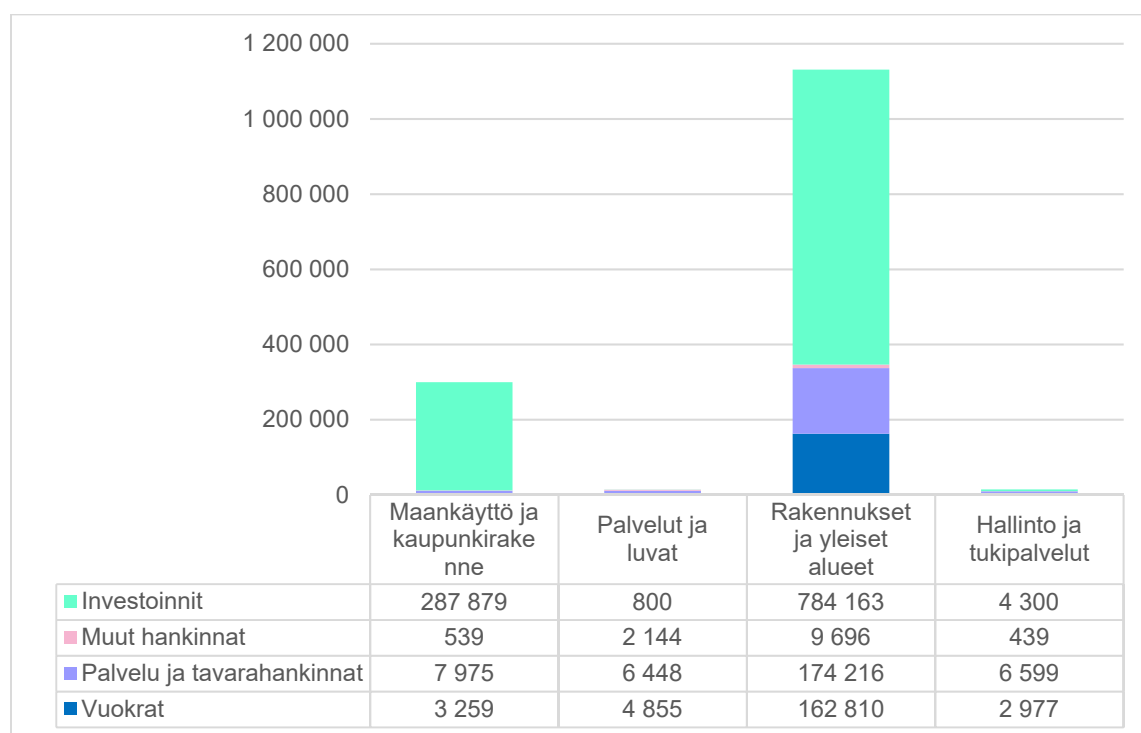
Hankintoja tehdään Helsingissä toimialoilla omina hankintoina ja kaupunkitasolla kaupunginkanslian tekeminä yhteishankintoina. Kaupunginkanslia toimii hankintalainsäädännön mukaisena yhteishankintayksikkönä ja kilpailuttaa niitä hankintoja, joita useampi toimiala tarvitsee.

Yhteishankintoina kilpailutettuja hankintoja on käytettävä kaikilla toimialoilla. Toimialan kilpailuttamaa hankintaa voi käyttää vain kyseinen toimiala, jollei hankintaa tehdä yhteistyössä muiden hankintayksiköiden kanssa hankintarenkaana. Lisäksi hallintosäännön mukaan kansliapäällikkö voi tarvittaessa päättää toimialojen toimimisesta yhteishankintayksikkönä yksittäisissä hankinnoissa.

Suurimmassa osassa kaupunkiympäristön toimialan organisaatiota hankinnat ovat keskeinen osa toimintaa, jolla toteutetaan toimialan ydintehtäviä.

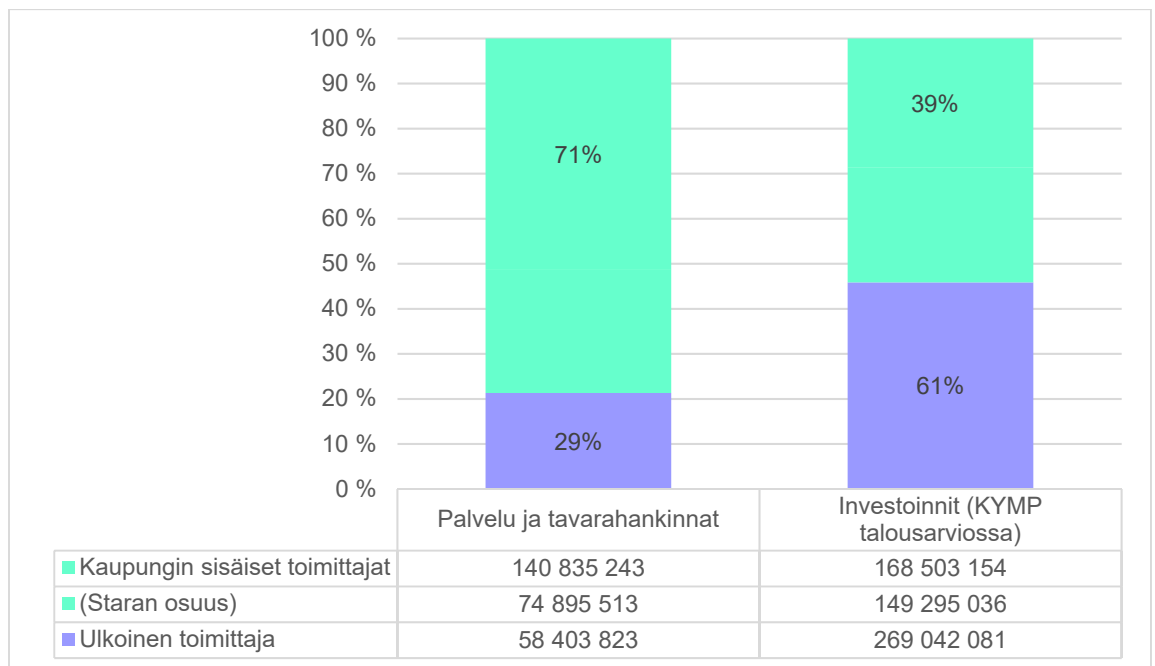
Kaupunkiympäristön toimialalla on budjetoitu vuodelle 2018 seuraavasti:

- Käyttötalouteen on budjetoitu yhteensä 382 milj.€, joista palvelu- ja –tavarahankintojen osuus on noin 200 milj. €
- Investoinnit ylitysesityksineen yhteensä noin 557 milj. €, joista toimitilainvestointien osuus on 46%, infrainvestoinnit 33%, esirakentaminen 16 % ja muiden investointien osuus 5 %
- Asuntotuotannon hankkeiden menot ovat vuositasolla noin 400 milj. €
- Rakennuttamisen ulkopuolisille toteutettavien hankkeiden menot noin 120 milj. €
- Yhteensä: noin 1459 milj. €



Kuva 3. Hankintojen jakautuminen palvelukokonaisuuksittain (1000€) vuonna 2017. Luvut sisältävät palvelu- ja tavarahankinnat, vuokrat (sisältyvät käyttötalouden osuuteen) ja investoinnit.

Hankinnat voidaan jakaa kaupungin sisäisiin hankintoihin ja kaupungin ulkopuolisilta toimittajilta tehtyihin hankintoihin (kuva 4). Kaupungin sisäisiä toimittajia ovat tässä jaottelussa kaupungin muut toimialat, virastot ja liikelaitokset, tytäryhteisöt, säätiöt, osakkuusyhtiöt, yhteisyhtiöt ja kuntayhtymät. Toimialan sisäiset hankinnat palvelu- ja tavarahankinnoissa sekä talousarvioon sisältyvissä investoinneissa olivat 12kk tarkastelujaksolla yhteensä 309 miljoonaa euroa ja ulkoiset hankinnat 327 miljoonaa euroa. Merkittävin kaupungin sisäinen toimittaja toimialan hankinnoissa on Stara liikelaitos, jonka osuus sisäisistä palvelu- ja tavarahankinnoista on 53 % ja investointien sisäisistä hankinnoista 89 %.



Kuva 4. Hankintojen jakautuminen sisäisiltä ja ulkoisilta toimittajilta tehtyihin hankintoihin (ajanjakso 12 kuukautta, 9/2017-8/2018).

1.3 Toimialan prosessikaavio ja hankintatoiminnan prosessit

Kaupunkiympäristön toimiala on määritellyt toiminnalleen neljä ydinprosessia, jotka kuvaavat toimialan loppuasiakkaalle tuottamia keskeisimpiä palveluja. Ydinprosessit ovat: toimitilat ja yritystontit, asuntorakentaminen, kaupungin palvelutilat sekä kaupunkitila. Prosessit on kuvattu alla olevassa kaaviossa:

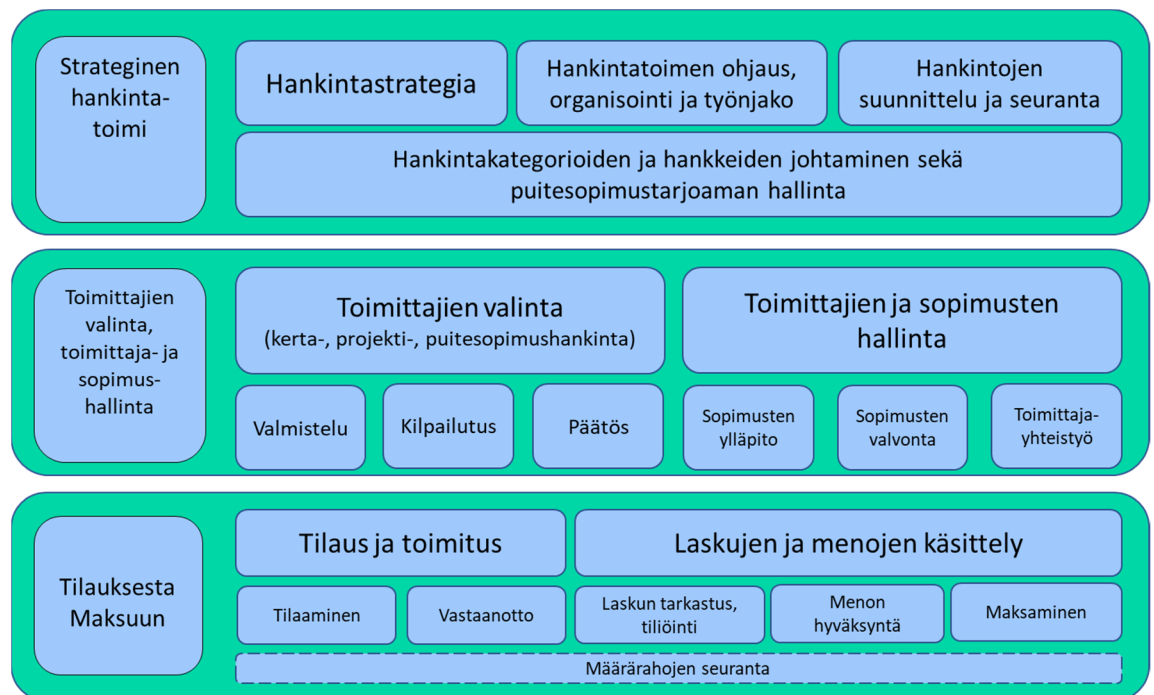


Kuva 5. Kaupunkiympäristön toimialan ydinprosessit.

Kunkin ydinprosessien ympärille on koottu ydinprosessiryhmä, jonka tehtävänä on edistää kokonaisuuden sujuvuutta ja yhteentoimivuutta sekä vastata strategiasta johdettujen kehittämistoimenpiteiden määrittelystä sekä priorisoinnista. Ryhmien toiminta kytketään osaksi toimialan johtamisjärjestelmää, ja sen tarkoituksena on luoda yhteinen toimintatapa jatkuvalle parantamiselle kehittämishankkeiden hallitsemiseksi ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi. Ydinprosessityön yhtenä osana tunnistetaan ja määritellään toimialan prosesseja, jotka muodostavat prosessien hierarkian.

Hankintatoiminnan prosesseihin katsotaan yleisesti kuuluvaksi hankintastrategian laatiminen, hankintatoimen ohjaus, organisointi ja työnjako, hankintojen suunnittelu ja seuranta, hankintakategorioiden ja hankkeiden johtaminen sekä puitesopimustarjoaman hallinta, kilpailutuksen valmistelu ja toteutus sekä sopimus- ja toimittajahallinta.

Lisäksi siihen voidaan katsoa kuuluvaksi ostoprosessiin kuuluvat vaiheet (tilaaminen ja vastaanotto) sekä taloushallintoon kuuluvat vaiheet (laskujen käsittely, menon hyväksyntä ja maksatus). Möys hankintoihin liittyvää määrärahaseurantaa tulee tehdä. Toimialan prosessityössä tulee ottaa huomioon edellä kuvatut hankintatoimintaan sisältyvät osakokonaisuudet. Alla on esimerkki hankintaprosesseista yleisellä tasolla.



Kuva 6. Esimerkki hankintatoiminnan prosesseista.

1.4 Hankintoja koskeva ohjaus

Hankintoja koskeva ohjaus on hankintalaista ja muista laeista tulevaa normiohjausta, eri strategioista ja ohjelmista tulevaa strategista ohjausta, hankintaohjeilla, raporteilla ja muulla tavoin tehtävää informaatio-ohjausta, budjetilla tapahtuvaa budjettiohjausta, sopimuskumppania koskevaa sopimusohjausta ja konserniin kuuluvia toimijoita koskevaa omistajaohjausta.

Hankintojen normiohjaus

Julkisten hankintojen sääntelyn taustalla vaikuttaa EU:n sisämarkkinasääntely, jota toteutetaan hankintadirektiiveillä. EU:n sääntely pohjautuu Maailman kauppajärjestön julkisia hankintoja koskevaan GPA -sopimukseen. Suomessa EU:n julkisia hankintoja koskeva sääntely on saatettu kansallisella tasolla voimaan lailla julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016, yleinen hankintalaki) sekä lailla vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1398/2016, erityisalojen hankintalaki). Kaupunkiympäristön toimialan hankinnoissa noudatetaan pääsääntöisesti yleistä hankintalakia.

Hankintalain tavoitteena on

- tehostaa julkisten varojen käyttöä,
- edistää laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä sekä
- turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa.

Hankintalain mukaan hankintayksiköiden on pyrittävä järjestämään hankintatoimintansa siten, että

- hankintoja voidaan toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti olemassa olevat kilpailuolosuhteet hyväksi käyttäen ja
- ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat huomioon ottaen.

Hankintojen toteuttamiseen vaikuttaa myös muu lainsäädäntö, kuten

- Julkisuuslaki: hankinta-asiakirjojen julkisuus
- Tilaajavastuulaki: tilaajan vastuu selvittää sopimuskumppanin tietoja hankittaessa
- Kuntalaki: hankintalain mukainen päätöksenteko on samalla osa kunnallista päätöksentekoa. Kuntalain sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämistä koskevat säännökset koskevat myös hankintasopimuksia ja niiden hallinnointia.
- Hallintolaki: hyvän hallinnon periaatteet
- Tietosuojalainsäädäntö: henkilötietojen käsittely, tietosuoja ja tietoturva hankinnoissa
- Valtiontukisääntely

Hankintojen strateginen ohjaus

Kaupunkiympäristön toimialan hankintojen strategisen ohjauksen päävälineitä ovat Helsingin kaupunkistrategia, Helsingin hankintastrategia sekä kaupungilla hyväksytyt eri strategiaohjelmat sekä kestävä kehityksen tavoitteita koskevat linjaukset. Helsingin kaupunkistrategian linjaukset näkyvät painopistealueina kaupunkiympäristön toimialan hankintastrategiassa.

Helsingin kaupunkistrategian 2017–2022 hankintoja tukevia linjauksia ovat mm.

- Asukkaille laadukkaita palveluja,
- Avoin osallistava toimintatapa,
- Avoimen datan hyödyntäminen,
- Globaalisti verkottunut edelläkävijä,
- Investointien vaikuttavuus ja oikea-aikaisuus,
- Jakamistalouden uudet toimintamallit,
- Kumppanuuksien luominen,
- Merkittävien innovaatioiden testaaminen,
- Palveluprosessien ja päätöksentekomallien tehostaminen,
- Taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen kestävyys ja
- Viestinnän kehittäminen

Kaupungin arvoja ovat asukaslähtöisyys, ekologisuus, oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus, taloudellisuus, turvallisuus, osallisuus ja osallistuminen sekä yrittäjämysteisyys. Kaupungin eettisiä periaatteita ovat rehellisyys, oikeudenmukaisuus, yhdenvertainen kohtelu ja avoimuus.

Hankintoihin liittyviä poimintoja kaupungin strategioista

Helsingin kaupunkistrategiassa 2017–2021 todetaan, että Helsinki haluaa olla **maailman parhaiten digitalisaatiota hyödyntävä kaupunki maailmassa**. Hankinnoilla voidaan edistää **toimialan digitalisaatio-ohjelman** tavoitteisiin pääsemistä, joka painottuu älykkään kaupunkiympäristön rakentamiseen ja älykkääseen tietoon perustuvaan toimintaan ja tiedonhallintaan. Palveluiden ja toiminnan kehittämisen perustana ovat digitalisaation kehittämisen periaatteet muun muassa tietojen avoimuus, tietomallipohjaisuus sekä alusta- ja ekosysteemiajattelu, jotka tulisi ottaa huomioon toimialan hankintojen sisältöjen määrittelyssä. Digitalisaation tuomat ratkaisut mahdollistavat hankintayksikön yhtenäisen ja läpinäkyvän toiminnan. Digitalisaation keinoin voidaan myös lisätä hankkeiden ja hankintojen elinkaaren hallintaa.

Helsingin kaupunkistrategiassa korostetaan myös **ekologisia arvoja ja ilmastomuutoksen torjuntaa**. Helsinki on asettanut 60 prosentin päästövähennystavoitteen vuodelle 2030 ja se aikaistaa hiilineutraalisuustavoitteen vuodesta 2050 vuoteen 2035. Tätä tukemaan on laadittu kaupunginhallituksen hyväksymä **Hiilineutraali Helsinki 2035 -toimenpideohjelma**, jossa kuvataan keinoja, miten päästövähennykset voidaan käytännössä saavuttaa. Toimenpideohjelmassa on lukuisia toimenpiteitä, jotka koskettavat kaupunkiympäristön toimialaa. Tavoitteena on mm. panostaa rakennusten energiatehokkuuteen, rakentamisen ja rakennusten käytön päästövähennyksiin, kiertotalouden mahdollisuuksien hyödyntämiseen, vähäpäästöiseen liikkumiseen ja päästöttömään energiatuotantoon.

Kaupunkiympäristön toimialan ympäristöohjelma konkretisoi kaupunkistrategian hiilineutraalisuustavoitetta koskevaa sisältöä ja painotuksia. Kaupunkiympäristön toimiala tähtää hiilineutraaliuteen omien suorien päästöjen osalta kaupunkistrategiaa aiemmin ja tätä varten laaditaan selvitys muun muassa tavoitteen toteuttamisen tarkemmista kustannuksista vuonna 2019.

Globaalin vastuun strategiassa (2012) on asetettu seuraavat hankintojen ympäristönäkökohtia koskevat tavoitteet: 1. Hankintasopimuksissa on aina tarjolla kestävä kehityksen mukaisia vaihtoehtoja tai ostettavat materiaalit ja palvelut on tuotettu kestävä kehityksen periaatteiden mukaisesti, mikäli näin on markkinat ja hankinnan luonne huomioiden mahdollista menetellä ja 2. Hankinnoissa pyritään huomioimaan hankittavien materiaalien ja palvelujen koko elinkaari.

Kaupungin ympäristöpolitiikka (2012) velvoittaa ottamaan hankinnoissa huomioon ympäristönäkökohdat. Ympäristöpolitiikan mukaan 50 prosentissa hankinnoista tulee käyttää ympäristökriteerejä ja vuodesta 2020 kaikissa hankinnoissa tulee olla ympäristökriteerejä.

Informaatio-ohjaus

Helsingin kaupungin yhteisillä ohjeilla ohjataan ja yhdenmukaistetaan hankintojen toteuttamista sekä edistetään riskienhallintaa informaatio-ohjauksen keinoin.

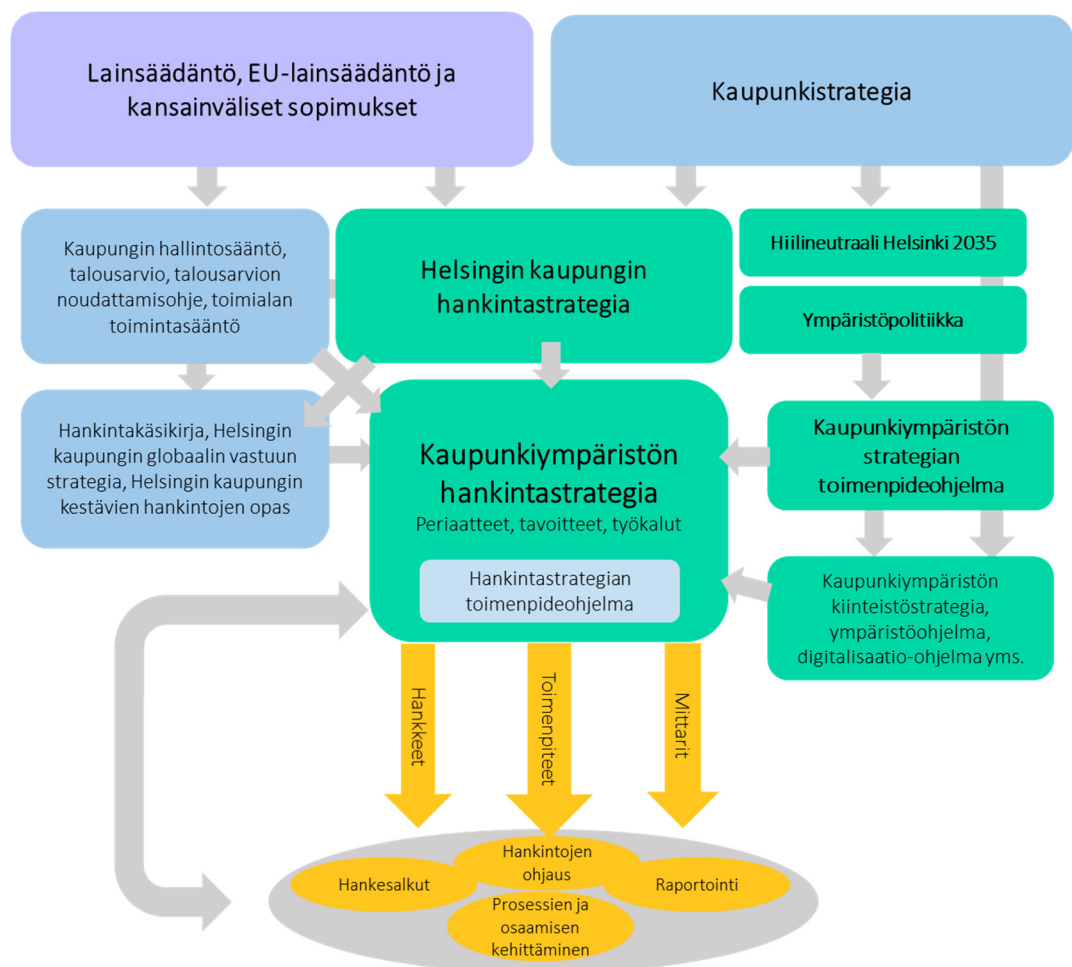
Helsingin kaupungin talousarvion vuosittaiset noudattamisohjeet sisältävät ohjeita hankintapäätöksen muodosta ja hankintavaltuuksien käytöstä. Hankinnoissa noudatettavat **toimivaltasäännökset** puolestaan pohjautuvat kaupungin hallintosääntöön ja toimialan toimintasääntöön.

Toimialalla noudatettavista hankintavaltuuksista päättää kaupunkiympäristölautakunta. Ohjeistusta hankintojen toteuttamisesta sisältyy esimerkiksi Helsingin kaupungin **hankintastrategiaan, hankintakäsikirjaan, pienhankinta- ja puitejärjestelyohjeisiin sekä harmaan talouden torjuntaa, innovatiivisia hankintoja ja kestäviä hankintoja koskeviin ohjeisiin**. Hankintojen informaatio-ohjausta on myös hankinta- ja taloushallinnon tietojärjestelmistä saatavien hankintoja koskevien analyysi-, mittari- ja tunnuslukutietojen hyödyntäminen hankintatoiminnan kehittämisessä.

Budjettiohjaus, omistajaohjaus ja sopimushjaus

Hankintojen budjettiohjaus perustuu vuosittaiseen tulo- ja menoarvioon, joka antaa määräraha- ja velkayhtälön vuosittaiselle hankintojen toteutukselle. Omistajaohjauksen keinoja käytetään tilanteissa, joissa halutaan edistää hankintoja koskevien strategisten linjausten ja tavoitteiden toteuttamista niissä yksiköissä, jotka kuuluvat Helsingin kaupunkikonserniin. Sopimushjaus on puolestaan keino ohjata hankintojen toteutusta sellaisen kumppanin osalta, jonka kanssa ollaan sopimussuhteissa.

Eri strategioiden, ohjelmien, linjausten ja tavoitteiden toteuttaminen kytketään osaksi toimialan strategista toiminnan ja talouden suunnittelua ja seurantaa.



Kuva 7. Kaupunkiympäristön toimialan hankintastrategian keskeiset yhteydet muihin strategioihin ja ohjelmiin.

1.5 Hankintatoiminnan nykytilan haasteet ja toimintaympäristön muutokset

Kaupunkiympäristön hankintatoiminnan nykytilan haasteena on vuonna 2017 toteutetusta johtamis- ja organisaatiouudistuksesta johtuen se, että hankintoja suunnitellaan ja toteutetaan eri palveluissa eri toiminta- ja sopimusmalleilla sekä prosesseilla. Toimialan yhteistä hankintojen ohjausmallia ei ole sovittu eli vastuut ja roolit hankintojen osalta on toimialatasoisesti osin linjaamatta.

Kokonaiskuvan saaminen toimialan hankinnoista vaatii kehittämistyötä, koska käytössä on edelleen useita hankintoja koskevia tietojärjestelmiä tilaamiseen, sopimushallintaan ja hankehallintaan. Myös taloushallinnon järjestelmiä on useita, joten yhtenäinen seuranta, raportointi ja tiedolla johtaminen on haasteellista. Tietoa toimialan sopimuskannasta on vaikea saada. Hankintaosaaamisessa ja resursseissa on eroja eri yksiköissä. Myös tilaamisesta maksuun -prosessissa on kehittämistarpeita tilausten ja laskujen suuren määrän vuoksi. Johtamis- ja organisaatiouudistuksella tavoiteltuja etuja hankintatoiminnan tehostamiseksi ei ole vielä saavutettu.

Kaupunkiympäristön toimialan hankintoihin voi tulevaisuudessa olla vaikutusta enenevässä määrin myös seuraavilla megatrendeillä:

- Kaupungistuminen edellyttää jatkuvaa reagointia rakentamistarpeisiin.
- Globaali kaupankäynti voi lisätä tarjontaa uusilla tuotealueilla ja vähentää tarjontaa nykyisillä markkinoilla.
- Väestön ikääntyminen edellyttää muutoksia toimialan tuottamiin palveluihin ja vaikuttaa siten myös hankintatarpeisiin.
- Työn ja teknologian murros voi lisätä toimipisteestä riippumatonta työskentelyä ja muuttaa muun muassa tilaamisen ja toimittamisen tapoja.
- Ilmastonmuutos ja muut ympäristön tilaan vaikuttavat muutokset sekä digitalisaatio ja tekoälyratkaisujen kehitys edellyttävät jatkuvaa seurantaa.

Mitä nopeammin toimintaympäristö muuttuu, sitä nopeammin toimialalla on kyettävä reagoimaan. Muutosten hallinta edellyttää joustavuutta, kykyä vastata muuttuneisiin vaatimuksiin ja olosuhteisiin, innovatiivisia ajattelu-, hankinta- ja muita toimintamalleja sekä kehitystyötä yhteistyössä kaupungin sidosryhmien ja toimittajien kanssa. Yhtenä esimerkkinä tästä on osallistavan suunnittelun käytön lisääminen.



Kuva 8. Kaupunkiympäristön toimiala muuttaa vuonna 2020 uuteen toimitaloon lähelle Kalasataman keskusta. Kaupunki on myynyt rakennuttamansa talon sijoitusyhtiölle ja asettuu siihen vuokralaiseksi. Hankkeessa heijastuu uusi ajattelu- ja toimintamalli kiinteistöjen omistamisen suhteen. Kuva: Arkkitehtitoimisto Lahdelma & Mahlamäki.

2 Hankintastrategian tavoitteet

Kaupunkiympäristön toimiala on kehittyvä hankintayksikkö, joka tekee vastuullisia hankintoja ja jonka toimintaan luotetaan. Toimialan hankinnoilla tuetaan kaupunkistrategian ja toimialan ydintoimintojen tavoitteiden tehokasta toteutumista siten, että ydintoimintojen toimintaedellytykset ja tuloksellisuus paranevat.

Hankintastrategian tarkoituksena on keskittää kehittämistoimenpiteet toimialan kannalta keskeisiin seikkoihin ja merkittävimpien hankintojen suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan.

Hankintastrategian tavoitteena on edistää kaupungin palvelujen tehokasta ja taloudellista järjestämistä sekä suunnitelmallisten, laadukkaiden, eettisten ja koordinoitujen hankintojen tekemistä. Lisäksi strategia toimii suunnannäyttäjänä toimialan hankintatoiminnan kehittämiseksi. Tavoitteena on tehostaa hankintaprosesseja, vähentää päällekkäistä työtä ja näkyä toimittajakenttään päin yhtenäisillä malleilla. Näin toivotaan saatavan myös kustannussäästöjä ja parempia hankintaehtoja sekä lisäävän hankintojen vaikuttavuutta.

Tavoitteena on myös parantaa yhteistyötä toimittajien ja sidosryhmien kanssa, kyetä paremmin seuraamaan sopimusten toteutumista ja toimittajien suorituskykyä sekä varmistaa, että saadaan vastinetta rahoille ja tehdään tarkoituksenmukaisia hankintoja.

Kaupunkiympäristön toimialan hankintoja ja hankintatoiminnan kehitystyötä ohjaavia tavoitelinjauksia ovat:

- kehityshakuisuus ja asiantuntemus
- asiakaslähtöisyys, suunnitelmallisuus, kustannustehokkuus ja laadukkuus
- vastuullisuus, innovatiivisuus ja vaikuttavuus.

2.1 Tavoite: Kehityshakuinen hankintayksikkö

Toimenpidekokonaisuus 1: Yhtenäisen hankintojen ohjausmallin luominen

Toimenpiteet:

- Hankintojen nykytilatietojen ja tunnuslukujen selvittäminen
- Selkeän hankintojen ohjausmallin luominen
- Ulkopuolisten resurssien käyttöä ja hankintojen toteutustavan valintaa koskevien linjausten tekeminen
- Toimialan hankintojen kategorialuokittelun tekeminen hankintojen teemaryhmien pohjalta

Kaupunkiympäristön toimialan tavoitteena on olla **kehityshakuinen ja asiantunteva hankintayksikkö**, jossa on selkeät työnjaot, vastuut sekä palvelujen tuotantotapaa ja hankintojen toteutustapaa koskevat linjaukset, ja jossa hankintojen yhtenäistä ohjausta ja toteutusta tukee yhteisesti hyväksytty hankintojen luokittelu hankintakategorioihin. Toimialan hankintatoiminnan kehitystyötä tehdään määrätietoisesti **yhteistyössä taloushallinnon ja palvelukokonaisuuksien kanssa**.

Ensimmäisenä toimenpiteenä on selvittää toimialan hankintojen nykytilatiedot ja tunnusluvut, jotta saadaan selville suurimmat hankittavat tuoteryhmät, suurimmat toimittajat, suurimmat laskuttajat sekä muut hankintoja kuvaavat tunnusluvut. Tarkoituksena on luoda niiden pohjalta hankintatoimen tilanneraportti, jota tuotetaan sovituin väliajoin ja jota käytetään hankintojen ohjauksessa. Näin voidaan varmistaa, että ohjausta varten on oikea ja ajantasainen kuva hankintatoiminnan nykytilasta.

Kehityshakuista hankintayksikköä **tukee hankintojen selkeä ohjausmalli ja toimiva työnjako**. Tavoitteena on luoda malli, joka varmistaa hankintastrategian tavoitteiden toteutumisen ja toimenpiteiden kytkennän osaksi toiminnan ja talouden suunnittelua sekä hankintojen toteutusta ja seurantaa. Lisäksi laaditaan hankintojen toteutustavan valintaa koskevat linjaukset sekä ulkopuolisten resurssien käyttöä koskevat linjaukset. Hankintojen ohjausta ja toteutusta tukemaan muodostetaan toimialan hankintojen **luokittelu hankintakategorioihin** poikkiorganisatorisen hankintaosaamisen hyödyntämiseksi.

2.2 Tavoite: Asiantunteva hankintayksikkö

Toimenpidekokonaisuus 2: Osaamisen vahvistaminen

Toimenpiteet:

- Hankintaosaamisen kehittämissuunnitelman laatiminen
- Osaamisen kehittämissuunnitelman toteuttaminen
- Hankintatehtävissä toimivien henkilöiden sisäisen asiantuntijaverkoston luominen
- Ulkopuolisiin verkostoihin osallistumisen mahdollistaminen

Kaupunkiympäristön toimialan tavoitteena on vahvistaa toimialan henkilöstön hankintaosaamista selvittämällä strategiset osaamistarpeet, luomalla kehittämissuunnitelma hankintaosaamisen kehittämiseksi ja toteuttamalla sitä osana toimialan osaamisen kehitystyötä. Näin osaamista voidaan kehittää tunnistettujen tarpeiden pohjalta suunnitelmallisesti.

Osaamisen kehittämissuunnitelmassa otetaan kantaa niihin strategisiin osaamisiin, joita toimialalla tulee olla omassa käytössään ja niihin osaamisiin, jotka voidaan hankkia toiselta toimialalta tai markkinoilta. Osaamisen kehittämissuunnitelman toteutumista seurataan säännönmukaisesti.

Osaava ja omistautunut henkilöstö on kaupunkiympäristöön toimialan vahvuus ja tärkein resurssi suhteessa hankintayksikön tehtäviin ja tavoitteisiin. Henkilöstön sisäisen ja ulkopuolisen verkostoitumisen myötä hankintaosaaminen ja parhaat toimintatavat siirtyvät koko toimialan käyttöön.

Kehityshakuinen ja asiantunteva hankintayksikkö pystyy vastaamaan toimintaympäristön nopeasti muuttuviin vaatimuksiin ja olosuhteisiin, huomioimaan kestävän kehityksen periaatteet ja asiakastarpeet hankinnoissa sekä luomaan innovatiivisia ajattelu- ja toimintamalleja. Se on myös valmis tarkastelemaan kriittisesti vanhoja toimintatapoja ja **kehittämään ja kokeilemaan uusia hankintatapoja**. Tavoitteena on, että hankintatoiminnan painopistettä voidaan siirtää reagoivista ja koordinoimattomista hankinnoista kohti ohjattua, ennakoivaa, suunnitelmallista ja vaikuttavaa hankintatoimintaa.

2.3 Tavoite: Asiakslähtöiset ja laadukkaat hankinnat sekä yhtenäiset ja kustannustehokkaat hankintaprosessit

Toimenpidekokonaisuus 3: Hankintaprosessien yhtenäistäminen

Toimenpiteet:

- Yhtenäisen hankintojen suunnittelumallin luominen
- Yhtenäisten hankintojen kilpailutus-, sopimus- ja toimittajahallintamallien luominen
- Yhtenäisen tilauksesta maksuun -prosessin kehittäminen
- Yhtenäisen hankintojen seurantamallin luominen ja raportoinnin kehittäminen
- Riskienhallinnan kehittäminen

Kaupunkiympäristön toimialan tavoitteena on yhtenäistää hankintojen suunnittelu-, toteutus-, sopimushallinta-, toimittajahallinta-, seuranta- sekä tilauksesta maksuun -prosesseja, jotta voidaan varmistaa **asiakslähtöisten ja laadukkaiden hankintojen toteuttaminen suunnitelmallisella ja kustannustehokkaalla prosessilla.**

Hyvä maine ja luotettavana kumppanina toimiminen ovat kaupungille tärkeitä toimintaa ohjaavia periaatteita. Toimiala voi vaalia hyvää mainettaan ja **edistää toiminnan ennakoitavuutta** ottamalla käyttöön selkeät ja **yhtenäiset toimintamallit**, prosessit ja ohjeet **sekä edistämällä yhtenäisten dokumenttipohjien käyttöä.**

Toimialan hankintojen tavoitteiden saavuttamiseksi on tarpeen **analysoida ja kuvata hankintojen elinkaari ja prosessit** asiakas- ja hankintatarpeen tunnistamisesta ja markkinatilanteen selvittämisestä kilpailutukseen, sopimus- ja toimittajahallintaan, ylläpitoon ja raportointiin sekä seuraavan tarpeen tunnistamiseen saakka. Lisäksi on tarpeen selvittää keskeiset prosessien kehittämis- ja automatisointikohdat yhteistyössä toimialan palvelukokonaisuuksien ja taloushallinnon kanssa.

Tehokas tiedonkulku liittyy keskeisesti hankintaprosessiin kaikissa sen vaiheissa. Hankintoja koskevaa sisäistä tiedonkulkua kehitetään luomalla yhteiset tiedonvaihtotavat, periaatteet sekä tiedon tallennuspaikat. Tavoitteena on varmistaa, että hankinnan jokaisesta vaiheesta saadaan **riittävästi seurantatietoa**, mikä mahdollistaa tiedolla johtamisen. Digitalisaation, robotisointin ja tekoälyn mahdollisuuksien hyödyntämistä selvitetään ja jatketaan edelleen.

Toimialan hankinnat edellyttävät lisäksi hankintoihin liittyvien **riskien tunnistamista ja niiden hallintaa**. Riskienhallintaa tehostetaan kehittämällä toimintatapoja, joilla tunnistetaan hankintojen ja eri hankintamuotojen, kuten allianssi- tai elinkaarimallin, olennaiset riskit ja niiden vaikuttavuus sekä pyritään ehkäisemään riskejä tai vähentämään niiden haitallisia vaikutuksia.

2.4 Tavoite: Vastuullisten, innovatiivisten ja vaikuttavien hankintojen edelläkävijä

Toimenpidekokonaisuus 4: Vastuullisten, innovatiivisten ja vaikuttavien hankintojen toimintamallin luominen

Toimenpiteet:

- Kaupunkiympäristön toimialan ympäristöohjelman toimenpiteiden sekä Hiilineutraali Helsinki 2035 -toimenpideohjelman toteuttaminen hankintojen osalta.
- Toimintamallin luominen vastuullisuuden, innovatiivisuuden ja vaikuttavuuden kannalta merkittävien hankintojen tunnistamiseksi, tavoitteiden asettamiseksi ja tavoitteiden toteutumisen seuraamiseksi.
- Kehitetään olemassa olevia ja otetaan käyttöön hankintoihin uusia vastuullisuuskriteerejä, joilla voidaan edistää asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä jaetaan tietoa hyvistä käytännöistä.

Kaupunkiympäristön toimialan tavoitteena on, että **hankinnoissa edistetään vastuullisuutta, innovatiivisuutta ja vaikuttavuutta** kuten **kuten ilmastoystävällisten tuotteiden ja palveluiden kehittymistä** sekä hyödynnetään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteena on luoda toimintamalli, jolla voidaan tunnistaa ne merkittävät hankinnat, joiden kautta voidaan saada aikaan tavoiteltuja ja toivottuja vaikutuksia muun muassa ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi ja siihen sopeutumiseksi, hiilineutraalisuuden saavuttamiseksi sekä energian ja materiaalien käytön ja haitallisten ympäristövaikutusten vähentämiseksi.

Suurena julkisena hankkijana toimiala voi vaikuttaa **markkinoiden kehittymiseen ympäristömyönteiseen sekä sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäväan suuntaan**. Toimiala voi kannustaa toimittajia myös **innovointiin**. Toimittajat ja muut sidosryhmät otetaan mukaan innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen silloin, kun se on tarkoituksenmukaista. Näin toimiala voi mahdollistaa kysyntää yritysten kehittämille innovatiivisille tuotteille ja palveluille myös laajemmilla markkinoilla. **Vuoropuhelua toimittajien ja sidosryhmien** kanssa kehitetään kestäväan ja molemminpuolisen hyödyn aikaansaamiseksi.

Toimialan ympäristöohjelmassa on esitetty monia toimenpiteitä suunnittelun, rakentamisen ja ylläpidon ympäristöasioiden hallinnan parantamiseksi, jotka otetaan huomioon toimialan hankintoja tehtäessä.

Harmaan talouden tunnistaminen ja torjunta on keskeisessä asemassa kaupunkiympäristön toimialalla, jossa rakennuttamisen osuus on huomattava. Harmaan talouden torjuntaa hankintojen yhteydessä koskevan toimintaohjeen menettelytapoja noudatetaan osana taloudellista vastuuta. **Hankinnoilla pyritään myös edistämään työllisyyttä osana sosiaalista vastuuta** silloin, kun se on mahdollista.



Kuva 9. Kaupunkiympäristön toimialan merkitys Helsingin rakennusmarkkinoilla on merkittävä. Keskustakirjasto Oodi on ollut yksi toimialan suurimmista talonrakennuttamis- ja suunnitteluhankkeista.

3 Hankintastrategian toimenpideohjelma

3.1 Toimenpidekokonaisuuksien muodostaminen

Kaupunkiympäristön toimialan hankintastrategian linjaukset ja tavoitteet ovat perustana toimialan hankinnoille ja hankintatoiminnan kehittämiseksi.

Kaupunkiympäristön toimialan hankintoja ja hankintatoiminnan kehitystyötä ohjaavia tavoitteita ovat edellä kuvatulla tavalla:

- Kehityshakuisuus ja asiantuntemus;
- Asiakslähtöisyys, suunnitelmallisuus, kustannustehokkuus ja laadukkuus;
- Vastuullisuus, innovatiivisuus ja vaikuttavuus.

Edellä mainittuja tavoitteita ryhdytään toteuttamaan seuraavina toimenpidekokonaisuuksina:

1

Yhtenäisen hankintojen ohjausmallin luominen

3

Hankintaprosessin yhtenäistäminen

2

Osaamisen vahvistaminen

4

Vastuullisten, innovatiivisten ja vaikuttavien hankintojen toimintamallin luominen

Toimenpideohjelman valmistelu on käynnistetty, ja toimenpideohjelma on jaettu hankintastrategian päätavoitteiden mukaisesti. Vuonna 2019 käynnistytävä toimialan hankintojen ohjausryhmä käsittelee ja hyväksyy toimenpideohjelman. Ohjelman valmistelun yhteydessä sovitaan vastuutahot, mittarit ja aikataulutus. Hankintojen ohjausryhmä seuraa tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutusta ja raportoi niistä toimialan johtoryhmälle. Toimenpideohjelman runko on liitteenä 1.

Toimenpideohjelman runko

1. Toimenpidekokonaisuus: Yhtenäisen hankintojen ohjausmallin luominen

Kaupunkiympäristön toimialan tavoitteena on olla kehityshakuinen ja asiantunteva hankintayksikkö, jossa on selkeät työnjaot ja vastuut, palvelujen tuotantotapaa ja hankintojen toteutustapaa koskevat linjaukset ja jossa hankintojen yhtenäistä ohjausta ja toteutusta tukee yhteisesti hyväksytty hankintojen luokittelu hankintakategorioihin.

Tavoite: Kehityshakuinen hankintayksikkö
Toimenpiteet vuosina 2019-2020
Tunnistetaan spend-analyysin keinoin toimialan suurimmat hankittavat tuoteryhmät, suurimmat toimittajat ja muut nykytilaa kuvaavat tunnusluvut
- Määritellään spend- ja muiden tunnuslukutiedoista koottava toimialan hankintojen ja hankintatoimen tilanneraportti, jota tuotetaan sovituin väliajoin - Viestitään ja koulutetaan spend- ja tunnuslukutietojen hyödyntämiskeinoista - Käytetään spend-analyysi- ja muita tunnuslukutietoja sekä hankintojen tilanneraportti hankintojen ohjauksessa, toteuttamisessa ja seurannassa
- Luodaan yhtenäinen hankintojen ohjausmalli määrittelemällä - hankintojen ohjauksen ja koordinoinnin tehtävät ja vastuut - ohjausryhmän tehtävät - hankintojen ohjausprosessia koskevat ohjeet intrassa. - Viestitään ja koulutetaan ohjausmallista - Hankintoja toteutetaan ohjausmallia noudattaen
- Laaditaan hankintojen toteutustavan valintaa koskevat linjaukset - Määritetään ulkopuolisten resurssien käyttöä koskevat linjaukset - Luodaan yhteinen tietosivusto linjauksille ja käytettäville sopimuksille - Viestitään ja koulutetaan linjauksista. - Linjauksia noudatetaan hankintojen toteutuksessa.
- Muodostetaan nykytilatietojen ja työpajojen avulla toimialan hankintojen luokittelu eri hankintakategorioihin poikkiorganisatorisen hankintaosaamisen hyödyntämiseksi. - Laaditaan kategorioita koskevat toimintaohjeet. - Viestitään ja koulutetaan kategorialuokittelusta ja toimintaohjeista. - Noudatetaan kategorialuokittelua ja sen toimintaohjeita hankintojen toteutuksessa.

2. Toimenpidekokonaisuus: Osaamisen vahvistaminen

Kaupunkiympäristön toimialan tavoitteena kehityshakuisena ja asiantuntevana hankintayksikkönä on vahvistaa toimialan henkilöstön hankintaosaamista selvittämällä strategiset osaamistarpeet, luomalla kehittämissuunnitelma osaamisen kehittämiseksi ja toteuttamalla sitä.

Tavoite: Asiantunteva hankintayksikkö
Toimenpiteet vuodesta 2019 alkaen
• Kehitetään hankintoihin eri rooleissa osallistuvien henkilöiden hankintaosaamista - tunnistamalla keskeiset osaamisalueet - kartoittamalla osaamisen kehittämistarpeet - määrittelemällä osaamisen kehittämistapoja ja - laatimalla osaamisen kehittämissuunnitelma.
• Toteutetaan osaamisen kehittämissuunnitelmaa.
• Luodaan hankintatehtävissä toimivien henkilöiden sisäinen asiantuntijaverkosto.
• Mahdollistetaan osallistuminen ulkopuolisten hankinta-asiantuntijaverkostojen toimintaan mm Keino (Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen osaamiskeskus).

3. Toimenpidekokonaisuus: Hankintaprosessien yhtenäistäminen

Kaupunkiympäristön toimialan tavoitteena on yhtenäistää hankintojen suunnittelu-, toteutus-, sopimus- ja toimittajahallinta- sekä seurantaprosesseja, jotta voidaan varmistaa taloudellisten, laadukkaiden ja vastuullisten hankintojen toteuttaminen suunnitelmallisesti, kustannustehokkaasti ja yhtenäisesti.

Tavoite: Asiakslähtöiset ja laadukkaat hankinnat sekä suunnitelmalliset ja kustannustehokkaat yhtenäiset hankintaprosessit
Toimenpiteet vuosina 2019 - 2021
• Yhtenäistetään hankintojen suunnitteluprosessia ja toteutetaan kilpailutuskalenterin määrittely ja käyttöönotto yhteistyössä taloushallinnon ja palvelukokonaisuuksien kanssa • Viestitään ja koulutetaan suunnittelumallista • Kilpailutuskalenteri laaditaan ja sitä päivitetään sovitusti
• Yhtenäistetään hankintojen toteutusprosesseja - kuvataan hankintojen perusprosessit yleistasolla (markkinavuoropuhelu-kilpailutus-sopimushallinta-tilaaminen-laskujen käsittely) - tunnistetaan prosessien kehittämis- ja automatisointikohdat - määritellään yhtenäiset hankintojen toteutusmallit edellisten pohjalta • Viestitään ja koulutetaan yhtenäisestä hankintojen toteutusprosessista • Toteutetaan hankintoja yhtenäisellä mallilla

• Luodaan yhtenäiset sopimus- ja toimittajahallintamallit • Kehitetään hankintojen riskienhallintamallia • Viestitään ja koulutetaan yhtenäisestä sopimus- ja toimittajahallintamallista sekä ja riskienhallintamallista • Toteutetaan sopimus- ja toimittaja- sekä riskienhallintaa yhtenäisellä mallilla
• Luodaan yhtenäiset hankintojen seurantamallit ja sovitaan seurantakeinot • Viestitään ja koulutetaan yhtenäisistä seurantamalleista ja -keinoista • Toteutetaan hankintojen seurantaa yhtenäisillä malleilla ja -keinoilla

4. Toimenpidekokonaisuus: Vastuullisten, innovatiivisten ja vaikuttavien hankintojen toimintamallin luominen

Kaupunkiympäristön toimialan tavoitteena on, että hankinnoissa edistetään kestäväää kehitystä ja innovatiivisuutta ja hyödyntää toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet.

Tavoite: Vastuullisten, innovatiivisten ja vaikuttavien hankintojen edelläkävijä
Toimenpiteet vuosina vuodesta 2019 alkaen
• Kaupunkiympäristön toimialan ympäristöohjelman toimenpiteiden sekä Hiilineutraali Helsinki 2035 -toimenpideohjelman toimenpiteiden toteuttaminen hankintojen osalta • Luodaan toimintamalli vastuullisuuden, innovatiivisuuden ja vaikuttavuuden kannalta merkittävien hankintojen tunnistamiseksi (mm. energia- ja materiaalihokkuus, päästöjen ja jätemäärän sekä haitallisten kemikaalien vähentäminen, kiertotalous, elinkaariajattelu, pk-sektorin osallistumismahdollisuudet, työllistäminen, esteettömyys), tavoitteiden asettamiseksi ja tavoitteiden toteutumisen seuraamiseksi • Viestitään ja koulutetaan toimintamallista, tavoitteiden asettamisesta ja seurannasta • Vastuullisuus-, innovatiivisuus- ja vaikuttavuustavoitteita asetetaan hankinnoille • Asetettujen tavoitteiden mukaisten kriteereiden ottaminen mukaan hankintaan • Tavoitteiden toteutumisen seuranta.

Kuvailulehti

Nimike	Hankintastrategia, Kaupunkiympäristön toimiala
Sarjan nimike	Helsingin kaupungin kaupunkiympäristön aineistoja
Sarjanumero	2019:1
Julkaisuaika	Tammikuu 2019
Sivuja	27
ISBN	978-952-331-536-5
ISSN	2489-4257
Kieli, koko teos	Suomi
Kieli, yhteenveto	Suomi

Tiivistelmä:

Helsingin kaupunkiympäristön toimialalla on laadittu Helsingin kaupunkistrategiaa 2017–2021 ”Maailman toimivin kaupunki” toteuttava toimenpideohjelma, jonka yhtenä toimenpiteenä on hankintastrategian laatiminen. Tähän hankintastrategiaan on koottu keskeiset kaupunkiympäristön toimialan hankintoja sekä hankintatoiminnan kehittämistä koskevat strategiset linjaukset ja kehittämistoimenpiteet, jotka edistävät osaltaan Helsingin kaupunkistrategian tavoitteiden ja kärkihankkeiden toteutumista. Hankintastrategian laatimiseen on osallistunut noin 100 henkilöä toimialan eri palvelukokonaisuuksista ja kaupunginkansliasta.

Hankintastrategian tarkoituksena on keskittää kehittämistoimenpiteet toimialan kannalta keskeisimpiin seikoihin ja merkittävimpien hankintojen suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Hankintastrategian tavoitteena on edistää kaupungin palvelujen tehokasta ja taloudellista järjestämistä sekä suunnitelmallisten, laadukkaiden, eettisten ja koordinoitujen hankintojen tekemistä sekä toimia suunnannäyttäjänä toimialan hankintatoiminnan kehittämiseksi. Tavoitteena on tehostaa hankintaprosesseja, vähentää päällekkäistä työtä ja näkyä toimittajakenttään päin yhtenäisillä malleilla. Näillä toivotaan saatavan myös kustannussäästöjä ja parempia hankintaetuja ja lisättävän hankintojen vaikuttavuutta.

Tavoitteena on myös parantaa yhteistyötä toimittajien ja sidosryhmien kanssa, kyetä paremmin seuraamaan sopimusten toteutumista ja toimittajien suorituskykyä sekä varmistaa, että saadaan vastinetta rahoille ja tehdään tarkoituksenmukaisia hankintoja.

Kaupunkiympäristön toimialan hankintoja ja hankintatoiminnan kehitystyötä ohjaavia tavoitelinjauksia ovat:

- Kehityshakuisuus ja asiantuntemus;
- Asiakslähtöisyys, suunnitelmallisuus, kustannustehokkuus ja laadukkuus;
- Vastuullisuus, innovatiivisuus ja vaikuttavuus.

Hankintastrategian toteuttamiseksi laaditaan toimenpideohjelma, joka koostuu seuraavista toimenpidekokonaisuuksista: 1. Yhtenäisen hankintojen ohjausmallin luominen, 2. Osaamisen kehittäminen, 3. Hankintaprosessien yhtenäistäminen ja 4. Vastuullisten, innovatiivisten ja vaikuttavien hankintojen toimintamallin luominen.

Avainsanat: Hankintastrategia, toimenpideohjelma, hankintojen ohjaus, osaamisen kehittäminen, hankintaprosessien yhtenäistäminen, vastuullisuus, innovatiivisuus, vaikuttavuus.

