
Jyväskylän
kaupungin
hankintojen
linjaukset 2027
JYVÄSKYLÄ

Sisällys

- Yleistä linjauksista
  - Linjausten tausta
  - Linjausten tarkoitus
  - Linjausten hyväksyntä ja voimassaolo
- Hankintojen linjausten painopisteet
  - Strateginen johtaminen ja riskienhallinta
  - Hankintaosaaminen ja yhteistyö
  - Ekologinen, sosiaalinen taloudellinen vastuullisuus
  - Alueellinen elinvoima ja uudistumiskyky
- Tavoitteet
- Pienhankintoja koskevat linjaukset
- Linjausten toimeenpano



Yleistä linjauksista

JYVÄSKYLÄ

Linjausten tausta

- Aikaisemmat Jyväskylän kaupungin hankintojen linjaukset on laadittu vuonna 2020 ja olleet voimassa siitä saakka. Niiden taustalla on ollut Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020. Sekä kansallisessa strategiassa että kaupungin omissa linjauksissa on edelleen teemoja ja tavoitteita, jotka ovat ajankohtaisia ja tavoittelemisen arvoisia. Tällaisia ovat esimerkiksi hankintaosaaminen ja vastuullisuus. Hankinnat on myös edelleen ja entistä vahvemmin nähtävä strategisena kokonaisuutena eikä ainoastaan yksittäisistä kilpailutuksista ja ostoista muodostuvana operatiivisena toimintona.
- Näihin linjauksiin on nostettu aiempaa voimakkaammin hankintojen strategisen johtamisen ja riskienhallinnan teemoja. Selkeiden tavoitteiden asettaminen mahdollistaa hankintojen käyttämisen entistä paremmin johtamisen työkaluna. Kriisinkestävyys edellyttää hankintoihin liittyvien riskien systemaattista tunnistamista ja toimenpiteitä riskien hallitsemiseksi sekä jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen huomioimista niissä hankinnoissa, joissa se on tarpeen.
- Hankintojen linjauksia ohjaa kaupunkistrategia. Linjaukset tukevat erityisesti kaupunkistrategian kärkeä *Osaamisen ja yrittäjyyden kaupunki*. Kaupunkistrategiaan kirjatut arvot ohjaavat kaikkea kaupungin toimintaa ja vaikuttavat myös hankintojen linjausten taustalla. Hankintatoiminnassa erityistä merkitystä on *vastuullisuudella* ja *avoimuudella*, mutta myös *rohkeudella* kokeilla uusia tapoja ja innovatiivisia ratkaisuja. Kaikki ne kaupungin strategiaan kirjatut valinnat ja tavoitteet, jotka koskevat kaupungin omaa palvelutuotantoa, koskevat myös näiden samojen tai niitä olennaisesti tukevien palvelujen ostamista markkinoilta.
- Hankintojen linjausten painopisteille on asetettu selkeitä tavoitteita. Näiden tavoitteiden toteutumista on olennaista seurata säännöllisesti. Tavoitteiden toteutumisen seurannan tueksi määritellään osana toimeenpanosuunnitelmaa mittarit. Mittarit pyritään asettamaan mahdollisuuksien mukaan niin, että niiden taustalla oleva tieto on saatavissa automatisoidusti, ne mittaavat vain sitä, mihin on mahdollisuus toiminnalla vaikuttaa sekä huomioiden niiden käyttökelpoisuus raportoinnissa ja johtamisen työvälineenä.

Linjausten tarkoitus

- Hankintojen linjausten tarkoituksena on määritellä kaupungin hankintatoiminnan painopisteet ja selkeät tavoitteet, jotka tukevat painopisteitä. Näiden avulla vastaamme kysymyksiin *Minkälainen hankkija Jyväskylän kaupunki haluaa olla? Mikä on kaupungin tavoitetila hankinnoissa? Millä toimilla tavoitetilaan päästään?*
- Linjaukset antavat suuntaviivoja hankintakokonaisuuden johtamiseen ja kehittämiseen. Kuten strategisia tavoitteita yleensä, kaikkia hankintojen linjausten painopisteitä ei voida soveltaa samalla painoarvolla yksittäisessä operatiivisessa tilanteessa. Painopisteiden keskinäiseen painotukseen vaikuttaa mm. kulloinkin vallitseva sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö.
- Linjausten esitystapa on tiivis, jotta linjauksista viestiminen niin kaupungin sisäisesti kuin ulkoisestikin sidosryhmille olisi mahdollisimman selkeää.

Linjausten hyväksyntä ja voimassaolo

- Jyväskylän kaupungin hallintosäännön 66 §:n mukaan kaupunginhallitus päättää kaupunkistrategiaan perustuvista hankintalinjauksista.
- Hankintojen linjaukset ovat voimassa toistaiseksi. Niitä voidaan päivittää havaittujen tarpeiden pohjalta.
- Hankintojen linjausten päivittämistarvetta arvioidaan viimeistään seuraavan hyväksytyn kaupunkistrategian pohjalta.



Hankintojen linjausten painopisteet

Painopisteet

Hankintojen linjaukset sisältävät neljä painopistettä. Tässä luvussa esitellään linjausten painopisteet ja avataan niiden valinnan taustalla vaikuttavia tekijöitä ja perusteluja.

Painopisteet ovat:

- Strateginen johtaminen ja riskienhallinta
- Hankintaosaaminen ja yhteistyö
- Ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen vastuullisuus
- Alueellinen elinvoima ja uudistumiskyky

Strateginen johtaminen ja riskienhallinta

- Hankintojen merkitys organisaation strategisena työkaluna on kasvanut, mikä edellyttää aiempaa systemaattisempaa suunnittelua ja tavoitteiden toteutumisen jatkuvaa seurantaa. Hankintalain uudistus on lisännyt vaatimuksia erityisesti hankintojen huolelliselle valmistelulle sekä markkinoiden analysoinnille ennen kilpailutuksia. Samalla toimintaympäristön epävarmuus on lisännyt tarvetta kriisinkestävyyden vahvistamiseen, mikä tarkoittaa jatkuvuudenhallinnan ja riskienhallinnan integroimista osaksi hankintaprosesseja ja ymmärrystä hankinnoista varautumisen työkaluna.
- Hankintojen johtamiskäytäntöjen kaupunkitason kehittäminen on keskeinen edellytys sille, että kaupungin hankintoja voidaan käyttää työkaluna organisaation tavoitteiden edistämiseen ja toteuttaa kokonaisuus hallitusti ja tehokkaasti.
- Hankintatoimi on kaupungissa organisoitu ns. hajakeskitetyllä mallilla. Tässä mallissa konsernihallintoon sijoittuva hankintapalvelut-yksikkö ohjaa kaupungin hankintatoimintaa, tuottaa asiantuntijapalveluita toimialoille ja hallinnoi keskitettyjä hankintasopimuksia. Toimialat itse vastaavat hankintojensa budjetoinnista ja toteuttamisesta. Organisointimalli on koettu suhteellisen toimivaksi. Mikäli hankintojen tehokas ja tarkoituksenmukainen johtaminen ja operatiivinen toteuttaminen sitä edellyttävät, kaupunki ryhtyy toimenpiteisiin viedäkseen hankintatoimintaa enemmän kategoriajohtamisen mallin suuntaan.

Hankintaosaaminen ja yhteistyö

- Hankintatoimintaan liittyy jatkuvassa muutostilassa oleva sääntely- ja toimintaympäristö, minkä vuoksi jatkuva oppiminen on keskeinen osa hankintaosaamista. Hankintaosaaminen on tunnistettu valtakunnallisesti kehityskohteeksi ja hankintatoiminnan onnistumisen avaintekijäksi. Ollakseen vaikuttavaa, osaamisen kehittämisen tulee olla tietoon pohjautuvaa ja suunnitelmallista. Hankintoihin suunnatuista henkilöresursseista ei ole kaupunkitasolla riittävän selkeää kokonaiskuvaa, jotta resursoinnin riittävyyttä voitaisi luotettavasti arvioida.
- Sisäisen yhteistyön kehittäminen tarjoaa mahdollisuuden parantaa hankintojen taloudellista tehokkuutta, niin ostovoiman kuin prosessisäästöjenkin muodossa. Ulkoinen yhteistyö erityisesti vertaisoppimisen näkökulmasta mahdollistaa parhaiden käytäntöjen hyödyntämisen, tukee tiedolla johtamista ja vahvistaa hankintaosaamista. Myös erilaisten yhteishankintojen taloudellisia ja muita hyötyjä arvioidaan hankintojen suunnittelussa huomioiden erityisesti konserniyhtiöt.
- Yhteishankintayksiköiden kilpailutuksiin liittymisen tulee olla harkittua ja taloudellisesti perusteltua.

Ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen vastuullisuus

- Ekologinen ja sosiaalinen vastuullisuus ovat kansallisestikin huomioituja hankintojen keskeisiä tavoitteita. Vastuullisuusnäkökohtien huomioimista hankinnoissa tulee tarkastella rutiininomaisen toiminnan sijaan vaikuttavuuden kautta. Vaikuttavuuspotentiaali tulee tunnistaa ja toimenpiteet suunnitella erikseen tältä pohjalta joko hankinta- tai kategoriakohtaisesti.
- Työllistäminen hankintasopimusten kautta on kuulunut kaupungin tavoitteisiin jo aikaisemmin, mutta tavoite on syytä pitää vallitseva työllisyystilanne huomioiden edelleen voimassa, toimintaa kehittää ja seurantaa tiivistää.
- Harmaan talouden torjunta ja työperäisen hyväksikäytön ehkäisy tulee huomioida kaupungin hankintoja koskevissa ohjeissa ja sitä tulee kehittää edelleen
- Julkisten varojen tehokas käyttö on kuntatalouden ja julkisten hankintojen perusperiaatteita. Hankintojen osalta se edellyttää arviointia siitä, mitkä ovat hankinnan tavoitteet, seurantaa ja mittaamista sopimuskaudella sekä jälkianalyysiä tavoitteiden toteutumisesta. Olennaisia tekijöitä taloudellisen tehokkuuden mahdollistamisessa ovat hankintojen suunnittelu, seuranta ja hallinta koko elinkaaren näkökulmasta.

Alueellinen elinvoima ja uudistumiskyky

- Hankinnoilla voidaan edesauttaa paikallisen markkinan toimintaa ja yritysten toimintaedellytyksiä. Avoimuuteen perustuva yhteistyö paikallisen yrityskentän kanssa on ollut olennainen osa Jyväskylän toimintatapaa ja sitä on syytä kehittää edelleen.
- Yhteistyötä ja tiedonvaihtoa markkinatoimijoiden kanssa tehdään tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan myös hankintoja poikkileikkaavissa teemoissa, esimerkiksi vastuullisuus.
- Ennakoiva ja avoin viestintä sekä markkinavuoropuhelujen järjestäminen tukee kilpailua ja laadukkaita tarjouksia sekä mahdollistaa uusien ratkaisujen löytymisen.



Tavoitteet

Tavoitteet

Painopiste	Tavoite
Strateginen johtaminen ja riskienhallinta	Hankinnat suunnitellaan vähintään 1-3 vuoden perspektiivillä ja valmistellaan ennakoivasti.
	Hankintariskit tunnistetaan systemaattisesti ja niiden hallinta on osa prosessia.
	Jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen kannalta kriittiset hankinnat on tunnistettu ja niitä koskevat vaatimukset otetaan huomioon sopimuksissa ja toimittajayhteistyössä.
	Hankintojen kaupunkitason strateginen johtaminen tai ohjaus tapahtuu selkeän, tietoon pohjautuvan raportointi- ja toimintamallin mukaisesti.
Hankintaosaaminen ja yhteistyö	Osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista ja perustuu tunnistettuihin tarpeisiin.
	Hankintapalveluiden osaamista ylläpidetään ja kehitetään aktiivisesti ja sitä hyödynnetään koko kaupungissa.
	Hankintojen resursointi kaupunkitasolla on riittävää.
	Toimialojen väliset yhteiset hankintarpeet tunnistetaan ja toteutetaan yhdessä.
	Kaupunki hyödyntää aktiivisesti yhteistyötä muiden julkisten toimijoiden kanssa.

Tavoitteet

Painopiste	Tavoite
Ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen vastuullisuus	Vaikuttavuuspotentiaali tunnistetaan hankinta- tai kategoriakohtaisesti.
	Hankintasopimuksia käytetään työllistämisen välineenä.
	Kilpailutuksen ja sopimuskauden jälkiarviointi on vakiintunut osa hankintaprosessia.
	Hankintoja hallitaan koko niiden elinkaaren ajalla.
Alueellinen elinvoima ja uudistusmiskyky	Viestintä hankinnoista on ennakoivaa, avointa ja kattavaa.
	Markkinavuoropuhelujen käyttö on vakiintunut osa hankintaprosessia. Vuoropuhelun tavoitteet ja toteuttamistapa arvioidaan hankintakohtaisesti. Erityistä huomiota kiinnitetään uudistumiskykyä tukevien innovaatioiden ja uusien toimintamallien tunnistamiseen.
	Paikallisten yritysten osallistumismahdollisuudet tunnistetaan sekä itse toteutettavissa hankinnoissa että yhteishankintoihin liittymistä arvioitaessa.



Pienhankintoja koskevat linjaukset

JYVÄSKYLÄ

Pienhankintoja koskevat linjaukset

- Edellä mainitut hankintojen linjaukset koskevat soveltuvin osin myös hankintalain kilpailutusvelvoitteen ulkopuolelle jääviä euromääräisesti pienimpiä hankintoja. Näille ns. pienhankinnoille on tyypillistä se, että niiden hankintakohtainen arvo on pieni, mutta merkitys käytännön toiminnalle kaupungin yksiköissä voi olla suuri. Euromääräisesti pienimpien hankintojen osalta on tärkeää suhteuttaa hankintaprosessin työläys kaupungille ja tarjoajille sillä saavutettavaan potentiaaliseen hyötyyn.
- Pienhankinnat tulee toteuttaa taloudellisesti, suunnitelmallisesti ja tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. Menettelyt tulee pitää joustavina. Liian tiukkoja menettelysääntöjä ja velvoitetta kilpailuttaa avoimesti myös pienet hankinnat tulee välttää, jotta markkinoilla olevien hinta-laatu -suhteeltaan parhaiden ratkaisujen hankinta olisi mahdollista. Joustavat ja tapauskohtaisesti arvioitavat menettelyt mahdollistavat paikallisten ja pk-yritysten huomioimisen. Pienissä, sisällöltään monimutkaisissa tai vaikeasti määriteltävissä hankinnoissa suora neuvottelu potentiaalisten tarjoajien kanssa hillitsee myös määrittelyvirheistä tai heikosta markkinatuntemuksesta johtuvia riskejä.
- Pienhankintoja koskevat tarkemmat menettelyohjeet sisällytetään kaupungin operatiivisiin hankintaohjeisiin.



Linjausten toimeenpano

JYVÄSKYLÄ

Linjausten toimeenpano

- Linjausten toimeenpano on kaikkien kaupungin hankintatoimintaan osallistuvien yhteinen tehtävä. Hankintojen linjausten tavoitteisiin pääsemiseksi linjausten painopisteet tulee huomioida erityisesti kaupungin strategisissa hankinnoissa. Strategiselle hankinnalle ei ole mahdollista antaa aukotonta määritelmää ja hankinnan strateginen painoarvo voi vaihdella eri ajanhetkinä. Strategisten hankintojen tunnistamisessa tulee tarkastella kaupungin kokonaisuutta. Määrittelyssä otetaan huomioon mm. seuraavia asioita: merkittävyys kaupungin toiminnan ja/tai talouden kannalta, vaikutusten laajuus ja mahdollinen kohdistuminen kuntalaisiin, merkittävät riskit, olennaisuus palvelutuotannon jatkuvudenhallinnan kannalta.
- Lähtökohtaisesti hankintojen linjaukset ohjaavat kaupungin hankintatoimintaa kokonaisuutena ja ne koskevat kaikkia hankintoja. Linjausten tavoitteita ei kuitenkaan tule soveltaa kategorisesti samalla tavalla kaikkiin hankintoihin vaan arvioida tapauskohtaisesti hankinnan strateginen merkittävyys ja mahdollisuudet kyseisellä hankinnalla edistää linjausten tavoitteita (vaikuttavuuspotentiaali).
- Hankintapäällikkö laatii ja kaupungin johtoryhmä hyväksyy hankintojen linjausten tarkemman toimeenpanosuunnitelman. Suunnitelmassa määritellään vähintään toimenpiteet, aikataulu ja vastuutahot, tavoitteiden toteutumisen seurannan tueksi luotava mittaristo ja tavoitteiden toteutumisen seurannan tapa ja aikataulu.
- Hankintapäällikkö antaa linjauksiin perustuvat operatiiviset hankintaohjeet.