

Helsinki

Toimivat markkinat ja
innovaatioiden edistäminen

Vaikuttavuus ja vastuullisuus

Hankintojen johtaminen ja
hankintataidot

Helsingin kaupungin hankintastrategia 2020



Näin luet julkaisua

Voit selailla julkaisua sivun yläosan navigaatiosta tai sisällysluettelosta. Navigaation valikko-ikonista pääset takaisin sisällysluetteloon.

Sisällysluettelo

Johdanto	3
1. Toimivat markkinat ja innovaatioiden edistäminen	7
2. Vaikuttavuus ja vastuullisuus	10
3. Hankintojen johtaminen ja hankintataidot	13
Liite	16
- Liite 1 Hankintastrategian toimeenpanosuunnitelma ja mittarit	

Oheismateriaali:

- [Helsingin kaupunkistrategia 2017-2021](#)
- [Helsingin kaupunkiympäristön toimialan hankintastrategia 2019](#)
- [Hiilineutraali Helsinki 2035 -toimenpideohjelma](#)
- [Helsingin ympäristöraportti 2019](#)
- [Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020](#)
- [Tutkihankintoja.fi](#) – valtion ja kuntien avoin ostodata
- [Helsinki Region Infoshare](#) – Helsingin avoin ostodata

Helsingin kaupunginkanslia
Talous- ja suunnitteluosasto
Helsinki 2020

Johdanto

Hankintastrategian uudistamisen tausta

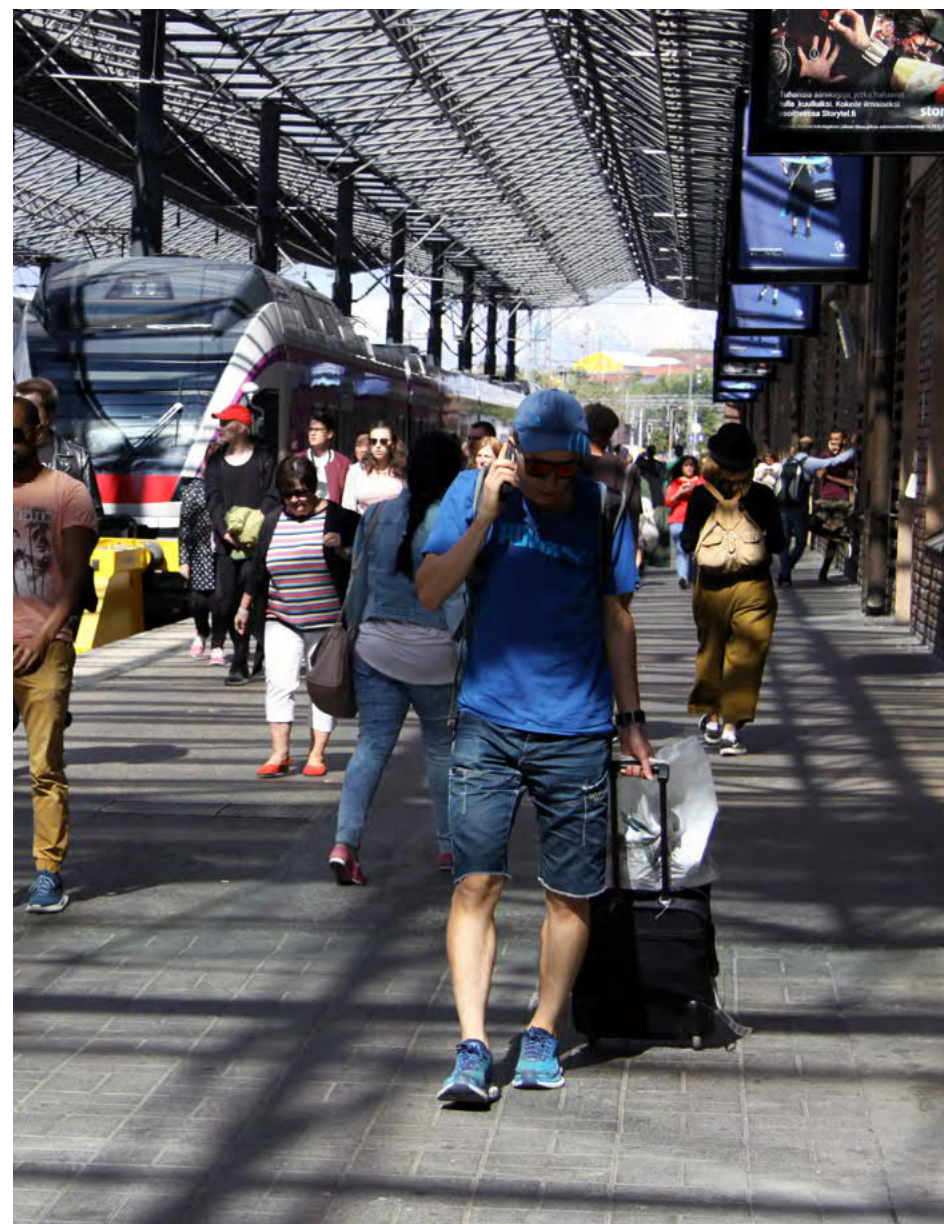
Hankintastrategian tehtävä on tukea kaupungin palvelujen tuottamisen onnistumista ja kaupunkistrategian toteuttamista. Hankintoja voidaan hyödyntää kaupungin toiminnan ja palvelujen suuntaamisessa aiempaa tehokkaammin huomioimalla yhteiskunnan keskeiset muutosvoimat Helsingin ja koko kaupunkikonsernin erityistarpeita korostaen. Onnistumisen mahdollistamiseksi on hankintojen strategiset tavoitteet päivitettävä kaupunkistrategiaa tukeviksi.

Helsingin toimintaympäristö ja sen myötä tarve julkisille hankinnoille muuttuvat nopeasti. Kestävä kehitys ja vastuullisuus, tuotteiden ja toiminnan innovatiivisuus, alustatalous, digitalisaatio sekä markkinoilla toimivien myyjien ja ostajien ammattitaidon kehittyminen ovat muutoksen keskeisiä ajureita. Kaupunkikonsernin palvelurakenteen muutoksiin ja palvelujen saavutettavuuteen sekä tietosuojaan liittyvät vaatimukset vaikuttavat vahvasti kaupungin toimintaan. Palvelujen laadun varmistaminen on yhä haastavampaa.

Kuvatuilla ilmiöillä on vaikutusta julkisiin hankintoihin. Sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla hankintoihin kohdistetaan yhä enemmän painetta edistää kyseisiin ilmiöihin pohjautuvia tavoitteita. Tiedolla johtamisen tarpeet sekä toimitusketjujen piteneminen ja pirstaloituminen vaikuttavat osaltaan hankintojen tekemiseen. Tapa tehdä hankintoja muuttuu, ja muiden muassa vaikuttavuusperusteiset hankinnat ja allianssit ovat esimerkkejä julkisissa hankinnoissa käytetyistä uusista konsepteista.

Helsinki siirtyi vuonna 2017 tehdyn johtamisuudistuksen myötä toimialarakenteeseen, joka vaikuttaa merkittävästi kaupungin hankintojen tekemiseen ja ohjaamiseen. Vaikutukset heijastuvat sekä emokaupunkiin että kaupungin konserniyhteisöihin. Nykyinen organisaatorakenne mahdollistaa hankintojen aiempaa tehokkaamman ja yhdenmukaisemman ohjauksen. Yhteishankintasopimusten ja yhteisen hankintavolyymin hyödyntäminen on niin ikään nykyisessä keskitetyssä organisaatiomallissa helpompaa.

Helsingin edellisen hankintastrategian linjausten sisältöä ja painotuksia on yllä esitetyistä syistä tarpeen ajantasaistaa. Päivitetyt linjaukset ja tavoitteet edellyttävät niitä edistävien toimenpiteiden uudistamista.



Helsingin kaupungin johtoryhmä päätti huhtikuussa 2020, että kaupunki uudistaa hankintastrategiansa vuoden 2020 aikana. Työssä hyödynnettiin kaupungin toimialojen, liikelaitosten ja kaupunginkanslian edustajista koostuvaa Helsingin hankintojen ohjausryhmää. Se muodosti perustan neljälle työpajalle, joissa luotiin merkittävä osa strategian rakenteesta ja sisällöstä. Keskeisinä työkaluina käytettiin kesän 2020 aikana toteutettua verkkoavorihtä sekä SWOT- ja maturiteettianalyysjä.

Hankintastrategiassa on otettu huomioon kaupungin keskeiset strategia-asiakirjat ja toimenpide- ja kehitysohjelmat kuten kaupunkistrategia, Hiilineutraali Helsinki 2035 -toimenpideohjelma, ympäristöpolitiikka sekä digitalisaatio-ohjelma. Myös hankintoja koskevat tarkastustoimen suositukset on huomioitu.

Strategiatyötä johtivat ja ohjasivat kaupungin johtoryhmä ja hankintojen kanalta keskeisten yksiköiden edustajista muodostettu hankintastrategiahankkeen ohjausryhmä. Kumppanina toimi valtion ja kuntia edustavan Suomen Kuntaliiton yhteishankintayhtiö Hansel Oy.

Helsingin hankintastrategia on uudistettu rinnan Suomen kansallisen julkisten hankintojen strategian laatimisen kanssa. Valtiovarainministeriö asetti 5.9.2019 yhteistyössä Suomen Kuntaliiton kanssa Vaikuttavat julkiset hankinnat -toimenpideohjelman (Hankinta-Suomi) kansallisen

julkisten hankintojen strategian laatimiseksi, julkisten hankintojen toimijoiden yhteistyön lisäämiseksi ja hankintojen vaikuttavuuden kehittämiseksi. Toimenpideohjelmassa on laadittu Suomen ensimmäinen kansallinen julkisten hankintojen strategia, joka julkaistiin 9.9.2020. Helsingin hankintastrategiassa on hyödynnetty kyseisen strategian tietoaineistoa ja johtopäätöksiä.

Hankintastrategian rooli kaupungin organisaatiossa ja johtamisessa

Hankinnoilla luodaan edellytyksiä toimivalle ja tehokkaalle palvelutuotannolle. Hankintastrategiassa hankintatoimintaa tarkastellaan tästä näkökulmasta. Strategia kuvaa Helsingille hankintatoimen kehittämisen ja parantamisen keinot ja tehtävät. Kaupungin ydintoiminnan organisointia tai palvelujen tuotantotapoja koskevat palvelutuotannolliset linjaukset tehdään joko tulevassa kaupunkistrategiassa tai erillisissä palvelustrategisia linjauksia koskevissa päätöksissä.

Helsingin kaupungin hallintosäännön mukaan kaupungin hankintayksikköinä toimivat kaupunginkanslia, tarkastusvirasto, toimialat, liikelaitokset sekä pelastuslaitos. Hankintastrategia koskee linjaus- ja tavoitetasolla niin näitä kuin kaikkia muita Helsingin kaupunkikonserniin kuuluvia

yhteisöjä. Luvuissa 1, 2 ja 3 kuvatuista toimenpiteistä suuri osa kohdistuu kuitenkin emokaupunkiin eli toimialoihin, virastoihin ja liikelaitoksiin. Kaupunkikonsernin yhteisöjen edellytetään noudattavan toiminnassaan hankintastrategian linjauksia ja edistävän sen tavoitteita oman yhteisöläinsäädäntönsä puitteissa.

Strategia ei sisällä yksityiskohtaisia toimialojen eikä liikelaitosten toimintaan kohdistuvia linjauksia. Kaupunkiorganisaation osat voivat laatia omaa työtään tukevia hankintaohjelmia varmistamaan osaltaan kaupungin hankintastrategian tavoitteisiin pääsemisen. Näin on tehnyt esimerkiksi kaupunkiympäristön toimiala, joka julkaisi oman hankintastrategiansa vuonna 2019.

Hankintastrategian linjaukset on viety tavoitteiksi, toimenpiteiksi ja mittareiksi, jotka koskevat paitsi koko kaupunkikonsernia, myös kaikkia hankintoja. Strategiaa sovelletaan investoinneissa sekä palvelujen, aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden hankinnoissa ja käyttöoikeussopimuksissa. Strategia ei sisällä tuoteriik- tai kategoriakohtaisia linjauksia.

Hankintastrategian tavoitteiden toteuttamista koordinoi kaupungin hankintojen ohjausryhmä ja ohjaa kaupungin johtoryhmä.



Helsingin hankintojen nykytila

Hankinnat eli sisäiset ja ulkoiset palvelujen, aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden ostot sekä investoinnit muodostavat yli puolet Helsingin kaupungin menoista. Helsingin vuosittaisten hankintojen euromääräinen volyyymi on noin neljä miljardia euroa.

Suomen julkisten hankintojen vuosittainen euromääräinen volyyymi on noin 35 miljardia euroa, josta kuntien osuus on noin 30 miljardia euroa. Helsinki on Suomen suurin julkisia hankintoja tekevä toimija.

Kaupungin hankintoja ja ostoja voi tutkia avoimen datan [Tutkihankintoja.fi](https://tutkihankintoja.fi) sekä [Helsinki Region Infoshare](https://helsinki-region-infoshare.fi) (HRI) -palveluissa.

Kokonaishankinnat

4 miljardia euroa

Ulkoiset ostot

2,3 miljardia euroa

Ostot
yrityksiltä

57%

Ostoista tehdään
pieniltä ja
keskisuurilta
yrityksiltä

45%

Ostoista tehdään
pääkaupunkiseudun
yrityksiltä

80%

Tavaroiden ja palvelujen
toimittajia on yhteensä noin

13 000 kpl

Helsingissä hankintojen kilpailutus on keskitetty toimialoille, virastoille ja liikelaitoksille. Näillä kullakin on osana organisaatiotaan toimintaansa ja palveluihinsa keskittyvä oma hankintatoiminto. Ostotilausten tekeminen on hajautettu koko kaupunkiorganisaatioon.

Yhteishankinnat valmistellaan ja päätetään keskitetysti kaupunginkansliassa ja sosiaali- ja terveystoimialalla. Toimialat, virastot ja liikelaitokset vastaavat omien erillishankintojensa valmistelusta ja päätöksenteosta. Kaupunkikonserniin kuuluvat muut yhteisöt valmistelevat hankintansa ja päättävät niistä itse. Ne voivat hyödyntää yhteishankintayhtiö Helsingin Konsernihankinta Oy:n sopimuksia.

Hankintojen yhteisestä ohjauksesta ja koordinoinnista vastaa kaupunginkanslia yhteistyössä toimialojen ja liikelaitosten kanssa. Työvälineenä on kaupungin hankintojen ohjausryhmä.



Hankintastrategian teemat ja päävalinnat

Helsingin hankintastrategia on jaettu kolmeen teemaan. Näistä kukin sisältää osaltaan hankintoja koskevat tavoitteet ja toimenpiteet, joilla Helsinki tukee kaupunkistrategiansa toteuttamista ja kehittää palvelujaan yhä paremmin kaupunkilaisten ja yritysten tarpeita vastaaviksi. Teemakohtaisiin päävalintoihin tiivistyy se, mitä Helsinki haluaa hankintojensa kautta saavuttaa.

Toimivat markkinat ja innovaatioiden edistäminen

Toimivien markkinoiden ja innovaatioiden edistämisen teema sisältää tavoitteet ja toimenpiteet, joiden avulla kaupunki tekee kustannustehokkaita hankintoja markkinoiden elinvoimaisuutta ja innovaatiomyönteisyyttä edistävällä tavalla. Helsinki on merkittävä markkinavaikuttaja, ja voi kysynnällään ja toiminnallaan luoda uusia markkinoita ja uudenlaista liiketoimintaa.

Teeman päävalinta

Teemme kustannustehokkaita hankintoja markkinoiden elinvoimaisuutta ja innovaatiomyönteisyyttä edistäen

Teeman tavoitteiden toteutumisen tärkein mittari

Hankintakilpailutuksissa saatujen tarjousten määrän kehitys

Vaikuttavuus ja vastuullisuus

Vaikuttavuuden ja vastuullisuuden teeman tavoitteet ja toimenpiteet auttavat Helsinkiä saavuttamaan ne kaupunkistrategiset tavoitteensa, jotka se on asettanut taloudellisesti, ympäristöllisesti ja sosiaalisesti kestävämmän kaupungin luomiseksi. Helsinki on edelläkävijä monissa teeman osista, ja tulevaisuudessa menestymisen edellytyksenä on tämän aseman parantaminen. Vastuullisilla hankinnoilla rakennetaan pohja vastuullisesti toimivalle pääkaupungille.

Teeman päävalinta

Hankintamme ovat vaikuttavia, vastuullisia ja ilmastoviisaita

Teeman tavoitteiden toteutumisen tärkein mittari

HNH 2035-toimenpideohjelman tavoitteiden saavuttamista edistävien hankintojen osuus

Hankintojen johtaminen ja hankintataidot

Hankintojen johtamisen ja hankintataitojen teema kokoaa ne tavoitteet ja toimenpiteet, joiden toteuttamisen kautta kaupunki ohjaa omaa organisaatiotaan kohti yhtenäisempää ja ammattimaisempaa hankintaa. Jotta hankinta voi tukea kaupungin ydintoimintaa oikealla tavalla, on sen oltava strategisesti johdettu kokonaisuus, jonka osaamista kehitetään jatkuvasti.

Teeman päävalinta

Hankintatoimintamme on strategisesti johdettu kokonaisuus, teemme hankinnat ammattimaisesti ja kehitämme osaamistamme jatkuvasti

Teeman tavoitteiden toteutumisen tärkein mittari

Helsingin hankintatoiminnan mitatun kypsyystason parantuminen

1. Toimivat markkinat ja innovaatioiden edistäminen

Teemme kustannustehokkaita hankintoja markkinoiden elinvoimaisuutta ja innovatiivisuutta edistäen

Helsinki on merkittävä markkinavaikuttaja, joka voi kysynnällään ja toiminnallaan luoda uusia markkinoita ja uudenlaista liiketoimintaa. Haemme aktiivisesti kaupunkilaisten, yritysten ja muiden sidosryhmien kannalta tehokkainta tapaa tuottaa ja ostaa palveluja.

Hankimme kustannustehokkaita, tarpeenmukaisia, toimivia ja laadukkaita tuotteita ja palveluja asukkaidemme, asiakkaidemme ja organisaatiomme käyttöön. Kokeilemme rohkeasti uutta teknologiaa ja käytämme kaupunkia kehitys- ja kokeilualustana, jonka avulla tuemme innovatiivisten ratkaisujen syntymistä. Kuuntelemme ja osallistamme helsinkiläisiä hankintoja valmistellessamme. Viestimme tehokkaasti kaupungin tulevista hankinnoista.



Luomme edellytyksiä kaupungin ja yritysten väliselle yhteistoiminnalle ja vuorovaikutukselle sekä edistämme innovaatiomyönteisen markkinan syntymistä

Yhteistoiminta ja vuorovaikutus kaupungin ja yritysten kesken on välttämätöntä toimivien ja elinvoimaisten markkinoiden edistämiseksi ja säilyttämiseksi. Hyödynnämme erilaisia uusia ideointimalleja sekä innovatiivisuutta edistäviä hankintamenettelyjä, kuten esikaupallista hankintaa ja innovaatiokumppanuutta. Käytämme kaupunkia kehitys- ja kokeilualustana kaupunkikehittämisessä, innovatiivisen yritystoiminnan ja digitalisaation edistämiseksi sekä osana uusien käyttäjälähtöisten ratkaisujen hankintaprosessia. Luomme ja otamme käyttöön sellaisia sopimusten kannuste- ja riskienjakomalleja, jotka edistävät innovaatiomyönteisten markkinoiden syntymistä ja innovatiivisia ratkaisuja.



Teemme toimivia, laadukkaita ja tarpeenmukaisia hankintoja kustannustehokkaasti yhdessä asiakkaiden ja markkinatoimijoiden kanssa

Teemme hankintoja, joilla turvaamme laadukkaat, helsinkiläisten tarpeista lähtevät palvelut. Otamme helsinkiläisiä mukaan palvelujen suunnitteluprosessiin, erityisesti kun määrittelemme palvelun sisältöä ja laatua koskevia vaatimuksia ja sopimusehtoja. Tämä on tärkeää varsinkin sosiaali- ja terveyspalveluissa, joissa jo lainsäädäntö edellyttää asiakkaiden kuulemista. Teemme ennen hankinnan valmistelua kokonaisarviointia siitä, onko hankintatarve todellinen vai voidaanko jonkin olemassa olevan ratkaisun elinkaarta pidentää erilaisin toimenpitein. Varmistamme myös, että hankintaprosessimme ovat selkeitä ja kustannustehokkaita ja että hyödynnämme aktiivisesti ja oikea-aikaisesti hankintatoimintaa tukevia järjestelmiä hankinnan eri vaiheissa. Kustannus-hyötyanalyysit ovat tärkeä osa hankintojemme valmistelua. Arvioimme hankintojen yritysvaikutuksia systemaattisesti silloin, kun se on hankinnan luonne huomioiden mahdollista.



Tunnistamme ja analysoimme strategisesti merkittävien hankintojen toimittajamarkkinat

Tunnistamme strategisesti merkittävät hankinnat sekä kehitämme markkinaymmärrystämme analysoimalla säännöllisesti näiden hankintojen toimittajamarkkinoita ja lisäämällä markkinavuoropuhelun käyttöä jo varhaisessa vaiheessa osana hankinnan valmistelua. Tekemällä markkina-analyysyjä ja toteuttamalla varhaisen vaiheen markkinavuoropuheluita saamme ajantasaista tietoa markkinoilla jo tarjolla olevista uusista tuotteista, palvelumalleista ja teknologisista ratkaisuista. Saamme tietoa myös mahdollisuuksista lähteä ideoimaan uusia innovatiivisia ratkaisuja yhdessä yritysten ja muiden markkinatoimijoiden kanssa. Vaikutamme aktiivisesti markkinoiden kehittymiseen.

Viestimme avoimesti ja ennakoivasti tulevista hankinnoista

Laadimme hankintaviestinnän kehittämistä koskevan suunnitelman yhteistyössä kaupungin hankintayksiköiden ja merkittävien sidosryhmien kesken. Suunnitelmassa huomioimme hankinnan eri vaiheita koskevat viestintätarpeet. Varmistamme, että yrityksillä on tietoa tulevista hankinnoistamme mm. järjestämällä

hankintoja koskevia tiedotustilaisuuksia ja pitämällä yllä ajantasaista hankintojen kilpailutuskalenteria. Lisäämme yritysten tietoisuutta julkisista hankinnoista kehittämällä Hel.fi-sivuston sisältöä informaatiokanavana.

Mahdollistamme terveen kilpailun tarkoituksenumukaisten kilpailutuskokonaisuuksien ja selkeiden tarjouspyyntöjen avulla

Varmistamme, että tarjouskilpailumme herättävät runsasta kiinnostusta yrityksissä, yrityksissä ja muissa mahdollisissa tarjoajissa. Tämän edistämiseksi kehitämme yhteisiä asiakirjapohjia, jotta voimme toimia yhtenäisesti tarjoajiin nähden ja helpottaa tarjousten tekemistä. Kehitämme omia viestintäkanaviamme siten, että tarjoajat löytävät ajoissa tarvittavat ohjeet tarjouskilpailuun osallistumisesta. Mahdollistamme terveen kilpailun ja erikokoisten yritysten osallistumisen kilpailutuksiin muodostamalla tarkoituksenumukaisia kilpailutuskokonaisuuksia. Käytämme tarvemäärittelyjä, joilla luodaan tilaa innovaatioille ja toimittajien omille ratkaisuille.



2. Vaikuttavuus ja vastuullisuus

Hankintamme ovat vaikuttavia, vastuullisia ja ilmastoviisaita

Helsinki kantaa vastuunsa ilmastonmuutoksen hillinnässä ja on asettanut tavoitteekseen olla hiilineutraali vuoteen 2035 mennessä. Olemme sitoutuneet YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin ja raportoineet niiden toteutumisesta ensimmäisenä eurooppalaisena kaupunkina.

Toimimme suunnannäyttäjinä ja edistämme kestävän kehityksen tavoitteiden toteutumista taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristön kannalta vastuullisilla, vaikuttavilla ja ilmastoviisailta hankinnoilla. Edistämme uusien työ- ja oppisopimuspaikkojen syntymistä käyttämällä työllistämisehtoja hankinnoissamme. Torjumme harmaata taloutta ja täytämme tilaajavastuulain mukaiset velvoitteet. Kiinnitämme erityistä huomiota työ- ja ihmisoikeuksien noudattamiseen hankinnoissamme. Huolehdimme siitä, että hankintamme johtavat yhteistyöhön luotettavien ja lainsäädännön velvoitteet täyttävien sopimusosapuolien kanssa.



Tuemme vastuullisilla hankinnoilla kaupunkistrategian, HNH 2035-toimenpideohjelman sekä kaupungin muiden kehitysohjelmien tavoitteiden toteutumista

Helsingin kaupunkistrategia ja siihen kytkeytyvät kehitysohjelmat, kuten Hiilineutraali Helsinki 2035 -toimenpideohjelma, osoittavat kestäväen kehityksen ja vastuullisuuden tavoitteet, joita edistämme hankinnoilla. Hiilineutraalisuus vuonna 2035 edellyttää, että edistämme energia- ja materiaalitehokkuutta, kiertotalouden periaatteita ja kasvihuonekaasupäästöjen vähentämistä kaikissa niissä hankinnoissa, joissa näihin seikkoihin kyetään vaikuttamaan. Tuemme hankinnoilla myös eettisen kaupan periaatteiden, esteettömyyden ja saavutettavuuden sekä eläinten hyvinvoinnin toteutumista. Hankinnan valmisteluvaiheessa selvitämme, miten vaikuttava kyseinen hankinta on vastuullisuuden näkökulmasta sekä mitkä ovat hankinnassa huomioitavat vastuullisuustavoitteet.

Olemme suunnannäyttäjiä ympäristövastuuta koskevien tavoitteiden edistämässä ja ympäristöystävällisten ratkaisujen käyttöönotossa

Vähennämme ympäristöön kohdistuvia haitallisia vaikutuksia ja edistämme positiivisia vaikutuksia hankkimalla ympäristöystävällisiä ratkaisuja. Tuemme vastuullisten kotimarkkinoiden syntymistä toimimalla suunnannäyttäjänä energia- ja materiaalitehokkaiden sekä kiertotaloutta ja luonnon monimuotoisuuden säilymistä edistävien uusien ratkaisujen kehittämisessä ja käyttöönotossa. Pyrimme hankintojen avulla vähentämään ruokahävikkiä ja edistämään ympäristövastuullisen ruokavalion noudattamista.

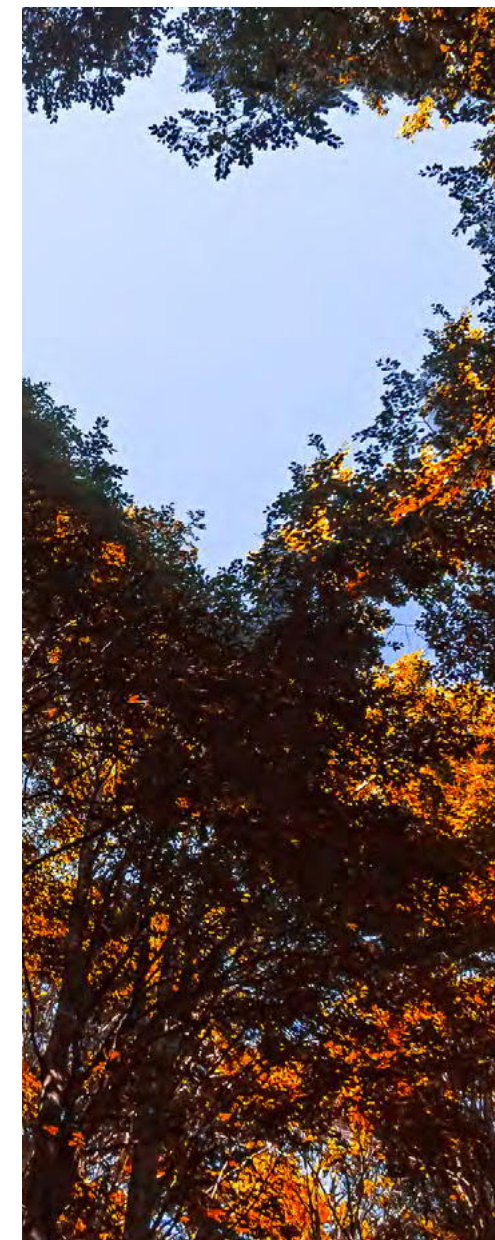
Edistämme taloudellista vastuuta toimimalla aktiivisesti harmaan talouden torjunnassa ja kartellien havaitsemisessa sekä huomioimalla verovastuullisuuden

Harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunta sekä kartellien ehkäiseminen ovat keskeisiä tavoitteita hankinnoissamme. Harmaa talous voi esiintyä

kirjanpitorikoksina, lahjuksen ottamisena, verovälttelyä tai muiden työnantajan maksuvelvoitteiden laiminlyöntinä. Varmistamme käyttämillämme sopimusehdoilla, että tavaroiden ja palvelujen toimittajat ovat tietoisia tavoitteistamme. Määrittelemme sopimuksissamme väärinkäyttötilanteita koskevat seuraamukset. Valvomme aktiivisesti, että sopimusehtoja noudatetaan ja puutummme välittömästi niiden vastaiseen toimintaan.

Meillä on toimintamalleja ja kriteerejä vastuullisuuden edistämiseksi hankinnoilla

Määrittelemme kuhunkin hankintaan soveltuvat vastuullisuuteen liittyvät kriteerit, hankinnan kohdetta koskevat vaatimukset, tarjoajia koskevat soveltuvuusvaatimukset sekä tarjousten vertailuperusteet ja sopimusehdot. Käytämme erilaisia hankintamenettelyjä ja sopimusmalleja edistääksemme hankintojen vastuullisuutta. Hyödynnämme vastuullisten hankintojen kriteeripankkia, jota täydennämme aktiivisesti. Ennen hankintamenettelyn käynnistämistä käymme markkinavuoropuhelua mahdollisten toimittajien kanssa saadaksemme tietoa uusista vaihtoehdoista ja selvittääksemme markkinoiden kyvyn vastata suunnittelemiimme kriteereihin ja vaatimukseen. Seuraamme sopimuskaudella hankinnan kohteelle asettamiemme tavoitteiden ja sopimusehtojen toteutumista ja niiden vaikuttavuutta.



Edistämme hankinnoilla sosiaalisen vastuun eli ihmisoikeuksien ja työelämän perusoikeuksien toteutumista

Sosiaalisen vastuun edistäminen hankinnoissamme tarkoittaa sitä, että otamme huomioon hankinnan vaikutukset yhteiskuntaan paikallisella, kansallisella ja globaalilla tasolla. Edellytämme kumppaneiltamme toimintaa, jossa työntekijän ihmisoikeuksia ja työelämän perusoikeuksia kunnioitetaan. Otamme käyttöön kaupunkitasoisen hankintojen eettisen ohjeiston (Code of Conduct). Kiinnitämme erityistä huomiota hankintoihin, joissa ennakoimme riskianalyysin perusteella, että niissä voi ilmetä sosiaalisen vastuun riskejä pitkästä toimitusketjusta, työn ihmistyövaltaisuudesta tai tuotantomaan olosuhteista johtuen.

Edistämme hankinnoilla muita heikommassa työmarkkina-asemassa olevien työllistämistä

Edistämme hankinnoilla muita heikommassa työmarkkina-asemassa olevien työllistämistä käyttämällä työllistämisetoja. Hankinnoilla työllistämässä teemme yhteistyötä yritysten kanssa tarjoamalla työllisyyspalveluja.

Arvioimme hankintojen elinkaaren aikaisia kustannuksia ja vaikutuksia

Vastuulliseen toimintaan kuuluu elinkaarikustannusten selvittäminen erityisesti niissä hankinnoissa, joissa käytön, ylläpidon ja käytöstä poiston kustannuksien osuus on suuri suhteessa valmistus- tai rakennusvaiheen kustannuksiin. Edistämme elinkaarikustannusten laskentaa sekä vaihtoehtolaskelmien tekoa osana vastuullista taloudenpitoa.



3. Hankintojen johtaminen ja hankintataidot

Hankintatoimintamme on strategisesti johdettu kokonaisuus, teemme hankinnat ammattimaisesti ja kehitämme osaamistamme jatkuvasti

Helsinki painottaa toiminnassaan hyvää ja ammattitaitoista johtamista. Kaupunkistrategian mukaan Helsinkiä johdetaan eettisesti, vastuullisesti ja kestävästi ja kaupungin kokonaistuottavuutta parannetaan johtamisen kehittämisen kautta. Monialainen osaaminen on kaupungin palvelujen kehittämisen perusta.

Tuemme hankinnoilla kaupungin strategisten tavoitteiden toteutumista ja hankintatoimintamme on strategisesti johdettu kokonaisuus. Johdamme ja ohjaamme hankintoja oikeaan ja ajantasaiseen tietoon perustuen. Järjestämme hankintatoimintamme siten, että hankintoja voidaan toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti olemassa olevat kilpailuolosuhteet hyödyntäen ja ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat huomioon ottaen. Hankintatoimintaamme osallistuvilla on hyvä hankintaosaaminen, jota kehitämme jatkuvasti.



Hankintatoiminnan rooli kaupungin johtamisjärjestelmässä on selkeä

Kuvaamme hankintojen johtamisjärjestelmän ja järjestämme hankintatoimintamme siten, että hankintoja voidaan toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti.

Analysoimme palvelujen järjestämis- ja tuottamisvaihtoehtoja systemaattisesti

Laadukkaiden ja vaikuttavien julkisten palvelujen tuottaminen helsinkiläisille on keskeinen tehtävämme. Se edellyttää, että käymme säännönmukaisesti läpi palvelujen järjestämis- ja tuottamisvaihtoehtoja ja analysoimme niitä systemaattisesti ennen hankinnan valmistelun käynnistämistä. Valmisteluvaiheessa selvitämme hankinnan toteutusvaihtoehtoja ja –muotoja ja valitsemme kuhunkin hankintaan parhaiten sopivan mallin. Esimerkiksi rakentamisen hankinnoissa teemme kokonaisarviointiin pohjautuvia valintoja elinkaarimallin, allianssimallin tai muun soveltuvimman urakkamallin kesken. Teemme yhteishankintoja silloin, kun se on perusteltua ja hyödynnämme tarpeen mukaan hankintarenkaita.

Tunnistamme strategisesti merkittävät hankinnat, johdamme niitä tavoitteellisesti ja mittaamme niiden vaikuttavuutta

Hankintojen vaikuttavuuden kehittäminen ja johtaminen edellyttävät, että tunnistamme strategisesti merkittävimmät hankintakokonaisuudet. Näin kykenemme arvioimaan hankintojen vaikuttavuuspotentiaalia ja valitsemaan kuhunkin hankintaan ne tavoitteet, joita hankinnassa on tarkoituksenmukaista edistää. Luomme vaikuttavuustavoitteille mittarit ja seuraamme niiden toteutumista. Selvitämme, onko kaupungilla edellytyksiä ottaa käyttöön hankintojen kategoriajohtamisen toimintamallia.

Teemme suunniteltuja ja analysoituun tietoon perustuvia hankintoja

Hankintalainsäädännön lähtökohtana on, että hankinnat toteutetaan suunnitelmallisesti. Suunnittelemme hankintamme riittävällä aikajänteellä osana talouden ja toiminnan suunnitteluprosessia. Investointihankkeissa aikajänne voi olla esimerkiksi 10 vuotta ja tavanomaisissa hankinnoissa 1-2 vuotta. Kehitämme hankintojen suunnittelun ja analysoinnin tueksi työkaluja ja menetelmiä. Otamme käyttöön hankintakalenterin toimialoilla, virastoissa ja liikelaitoksissa.

Sopimuksemme ovat hallinnassa ja toimittajayhteistyömme on tuottavaa

Seuraamme sopimusten toteutumista ja valvomme palvelun laatua sopimuskaudella. Tämän edellytyksenä on, että olemme tunnistaneeet sopimukseen liittyvät riskit jo hankinnan valmisteluvaiheessa ja hallitsemme niitä asianmukaisesti koko sopimuksen elinkaaren ajan. Hyödynnämme sopimushallintajärjestelmää hankintasopimusten hallinnassa ja toimittajayhteistyössä ajantasaisen ja luotettavan kokonaiskuvan muodostamiseksi sopimusten tilasta. Taltioimme sopimukset järjestelmään asianmukaisesti ja päivitämme sinne sopimusmuutoksia koskevat tiedot. Määrittelemme ja kuvaamme hankintasopimusten elinkaarenhallinnan toimenpiteet ja toimittajayhteistyön periaatteet. Strategisesti merkittävien hankintojen pitkäkestoisissa sopimussuhteissa teemme kumppaniemme kanssa tiivistä ja säännönmukaista yhteistyötä. Varaudumme riittävällä tavalla häiriötilanteisiin hankinnoissa ja sopimuksissa.

Kehitämme ja yhtenäistämme hankinta- ja taloustiedon raportointia

Varmistamme, että hankintoja koskeva tieto on saatavilla ja kerättävissä automatisoidusti asianmukaisista tietolähteistä ja että sitä voidaan muokata tiedolla johtamisen tarpeita palvelevalla tavalla. Sovimme yhtenäiset hankintojen raportoinnin menettelyt ja otamme raportoinnin osaksi normaalia toiminnan ja talouden seuranta sekä hankintojen johtamisjärjestelmää. Varmistamme, että hankintatoimen tieto- ja raportointitarpeet huomioidaan tietojärjestelmäkehityksessä. Tuotamme säännöllisesti hankintoja koskevan tilanekatsauksen eri organisaatiotasojen asianmukaisille päätöksentekoryhmille.

Hankintojen tekemiseen on riittävät henkilöresurssit ja hankintatehtävien toimenkuvat ovat selkeät

Teemme resurssikartoituksen hankintojen parissa toimivista henkilöistä. Määrittelemme hankintojen parissa toimivien henkilöiden roolit ja tehtävät sekä päätoimisen hankintahenkilöstön että hankintatyötä oman toimensa ohella tekevien osalta. Huolehdimme, että hankintahenkilöstön tehtävien vaativuusluokitus ja nimikkeistö vastaavat kehittyvän hankintatoimen tarpeita.

Henkilöstöllemme on hankintojen tekemiseen tarvittava osaaminen

Meillä on tieto hankintatehtävissä toimivista henkilöistä sekä heidän osaamisestaan ja koulutustarpeistaan. Kartoitamme hankintaosaamisemme osana vuosittaista osaamisen kehittämissuunnittelua. Käynnistämme hankintojen koulutusohjelman, jossa huomioidaan hankintojen tekemisessä tarvittavat osaamisalueet kuten hankintojen johtaminen, vastuullisuus, tietoturva sekä hankintaprosessin eri vaiheet hankintojen valmistelusta sopimushallintaan. Hankintakoulutuksessa huomioimme monipuoliset toteutustavat ja erilaisten henkilöstöryhmien tarpeet. Osaamisen varmistamiseksi lisäämme yhteistyötä ja vuorovaikutusta hankintatoimen ja muiden toimintojen kesken. Kannustamme koulutuksen ohella muiden osaamisen kehittämisen keinojen hyödyntämiseen. Näitä ovat esimerkiksi tehtäväkierrot, urasuunnittelu ja omaehtoinen opiskelu.

Toimimme yhteisten toimintatapojen ja käytäntöjen mukaisesti

Yhteiset hankintoja koskevat toimintatapamme ja käytäntömme edistävät hankintaprosessiemme tehokkuutta ja parantavat tarjoajien mahdollisuuksia osallistua tarjouskilpailuihimme. Huolehdimme, että hankintoja tekevillä henkilöillä on käytössään ajantasaaiset hankintoihin liittyvät tiedot ja ohjeet.



Liite

Hankintastrategian toimeenpanosuunnitelma ja mittarit

Helsingin kaupungin hankintastrategian valmistelutyön aikana syntyi yli 400 kaupunkikonsernin hankintatoimintaa ja sen kehittämistä koskevaa tavoite- ja toimenpideaihiota, joista tähän toimeenpanosuunnitelmaan on koottu keskeisimmät. Osa tavoitteista ja toimenpiteistä on aiemmalla hankintastrategiakaudella tunnistettuja, osa kokonaan uusia. Jotkut niistä ovat osa jatkuvaa hankintatoiminnan prosessia, toiset vaativat uuden työkalun tai toimintamallin kehittämistä ennen niiden toteuttamista.

Tavoitteiden saavuttaminen ja toimenpiteiden toteuttaminen edellyttävät panostamista uusien toimintatapojen oppimiseen ja vanhoista tavoista poisoppimiseen. Hankintatoimintaa koskevan muutoksen aktiivinen johtaminen ja viestintä, osaamisen kehittäminen sekä eri osapuolien sitouttaminen työhön ovat keskeinen osa strategian tavoitteiden toimeenpanoa.

Toimeenpanosuunnitelmassa on kuvattu mittareita, joiden avulla tavoitteiden toteutumista seurataan. Mittareilla tuetaan hankintatoimintaa ja hankintojen johtamista, ja niiden laadinnassa on huomioitu kansallisen julkisten hankintojen strategian seurantaan luotuja mittareita. Mittaamiseen tarvittava tieto kerätään useista olemassa olevista tietolähteistä, kuten tietojärjestelmistä ja erilaisista data-alustoista. Osa tiedoista kootaan erillisten selvitysten ja kyselyjen avulla. Hankintastrategian mittareiden lähtöta- sot määritellään toimeenpanon käynnistyessä vuoden 2021 aikana. Mittaristoa päivitetään työn edetessä.

Toimeenpanosuunnitelmassa on tavoitteille esitetty mittareiden ohella vuosittaisen aikataulu. Tavoitteille ja toimenpiteille laaditaan työ- tai projektsuunnitelmat, joissa työhön osallistujia ja aikatauluja tarkennetaan. Kaupungin hankintojen ohjausryhmä koordinoi hankintastrategian toimeenpanon suunnittelua, toteuttamista ja seurantaa.

Hankintastrategian teemojen tärkeimmät mittarit:

Toimivat markkinat ja innovaatiot:

Hankintakilpailutuksissa saatujen tarjousten määrän kehitys

Vaikuttavuus ja vastuullisuus:

HNH 2035 -toimenpideohjelman tavoitteiden saavuttamista edistävien hankintojen osuus

Hankintojen johtaminen ja hankintataidot:

Helsingin hankintatoiminnan mitatun kypsyystason parantuminen

TOIMIVAT MARKKINAT JA INNOVAATIOT

TAVOITE	KESKEISET TOIMENPITEET	AIKATAULU
<p>Luomme edellytyksiä kaupungin ja yritysten väliselle yhteistoiminnalle ja vuorovaikutukselle sekä edistämme innovaatiomyönteisen markkinan syntymistä</p> <p>Mittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Uusien innovatiivisten ratkaisujen tai lopputulosten osuus kaikista hankinnoista* Kehitys- ja kokeilualustoja käyttävien hankintojen osuus Kannuste- ja riskienjakomalleja käyttävien hankintojen osuus 	<ul style="list-style-type: none"> Markkinatiedon sekä erilaisten ideointimallien ja hankintamenettelyjen hyödyntäminen Kehitys- ja kokeilualustojen käyttö Kannuste- ja riskienjakomallien käyttö 	<p>Jatkuva</p> <p>Jatkuva</p> <p>Jatkuva</p>
<p>Teemme toimivia, laadukkaita ja tarpeenmukaisia hankintoja kustannustehokkaasti yhdessä asiakkaiden ja markkinatoimijoiden kanssa</p> <p>Mittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hankintaprosessit kuvattu Tietojärjestelmien käyttöaste* (kilpailutus-, tilaus- ja sopimushallintajärjestelmät) Pilotti yritysvaikutusten arvioinnista tehty 	<ul style="list-style-type: none"> Hankintaprosessien kuvaaminen Hankintoihin liittyvien tietojärjestelmien hyödyntäminen Asianmukaisten laatuksien ja sopimusehtojen käyttö laadun varmistamiseksi Loppukäyttäjien kuuleminen tarpeiden tunnistamisessa ja vaatimusten määrittelyssä Kustannus-hyötyanalyysien tekeminen Hankintojen yritysvaikutusten arvioiminen 	<p>2021 ▶</p> <p>Jatkuva</p> <p>Jatkuva</p> <p>Jatkuva</p> <p>2021 ▶</p>
<p>Tunnistamme ja analysoimme strategisesti merkittävien hankintojen toimittajamarkkinat</p> <p>Mittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Markkina-analyysimallit luotu Kansallisen kynnysarvon ylittävien hankintojen osuus, joissa on käyty markkinavuoropuhelua 	<ul style="list-style-type: none"> Toimittajamarkkinoiden analysoimisen mallien luominen Markkina-analyysien tekeminen ja markkinavuoropuhelujen käyminen strategisesti merkittävien hankintojen valmistelun varhaisessa vaiheessa 	<p>2021 ▶</p> <p>Jatkuva</p>
<p>Viestimme avoimesti ja ennakoivasti tulevista hankinnoista</p> <p>Mittari:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hankintojen viestintäsuunnitelma tehty 	<ul style="list-style-type: none"> Hankintoihin liittyvän viestinnän toteuttamissuunnitelman laatiminen 	<p>2021 ▶</p>
<p>Mahdollistamme terveen kilpailun tarkoituksenmukaisten kilpailutuskokonaisuuksien ja selkeiden tarjouspyyntöjen avulla</p> <p>Mittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Asiakirjapohjat kartoitettu ja laadittu Hankintakilpailutuksissa saatujen tarjousten määrän kehitys* 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteisten hankinta-asiakirjapohjien kartoitus ja laatiminen tarjousten tekemisen helpottamiseksi 	<p>2021 ▶</p>

*Kansallisen julkisten hankintojen strategian seurantaan luotu mittari

VAIKUTTAVUUS JA VASTUULLISUUS

TAVOITE	KESKEISET TOIMENPITEET	AIKATAULU
<p>Tuemme vastuullisilla hankinnoilla kaupunkistrategian, HNH 2035 -toimenpideohjelman sekä kaupungin muiden kehitysohjelmien tavoitteiden toteutumista</p> <p>Mittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • HNH 2035 -toimenpideohjelman tavoitteiden saavuttamista edistävien hankintojen osuus • Helsingin kaupungin kiertotalouden tiekartan toteuttamista edistävien hankintojen osuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuullisuustavoitteet ja ehdot asianmukaisesti sopimuksiin 	Jatkuva
<p>Olemme suunnannäyttäjiä ympäristövastuuta koskevien tavoitteiden edistämässä ja ympäristöystävällisten ratkaisujen käyttöönotossa</p> <p>Mittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hiilineutraalisuustavoitteen saavuttamista edistävien hankintojen osuus* • Suomen kiertotalouden tiekartan toteutumista edistävien hankintojen osuus* 	<ul style="list-style-type: none"> • Vähäpäästöisten, kiertotaloutta ja luonnon monimuotoisuutta tukevien ratkaisujen hankkiminen 	Jatkuva
<p>Edistämme taloudellista vastuuta toimimalla aktiivisesti harmaan talouden torjunnassa ja kartellien havaitsemisessa sekä huomioimalla verovastuullisuuden</p> <p>Mittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Harmaan talouden torjuntaa ja verovastuullisuutta edistävien hankintojen osuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Harmaan talouden torjuntaa ja verovastuullisuutta koskevat tavoitteet ja ehdot asianmukaisesti sopimuksiin 	Jatkuva
<p>Edistämme hankinnoilla sosiaalisen vastuun eli ihmisoikeuksien ja työelämän perusoikeuksien toteutumista</p> <p>Mittari:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ihmisoikeuksien ja työelämän perusoikeuksien noudattamista edistävien hankintojen osuus* 	<ul style="list-style-type: none"> • Ihmisoikeuksia sekä työelämän perusoikeuksia koskevat tavoitteet ja ehdot asianmukaisesti sopimuksiin 	Jatkuva
<p>Edistämme hankinnoilla muita heikommassa työmarkkina-asemassa olevien työllistämistä</p> <p>Mittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työllistämistä edistävien hankintojen osuus* • Työ- ja oppisopimuspaikat, jotka on synnytetty ao. ehdoilla* 	<ul style="list-style-type: none"> • Työllistämistä koskevat tavoitteet ja ehdot asianmukaisesti sopimuksiin 	Jatkuva

*Kansallisen julkisten hankintojen strategian seurantaan luotu mittari

TAVOITE	KESKEISET TOIMENPITEET	AIKATAULU
<p>Meillä on toimintamalleja ja kriteerejä vastuullisuuden ja vaikuttavuuden edistämiseksi hankinnoilla</p> <p>Mittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vastuullisten hankintojen kriteeripankin täydennykset tehty Vaikuttavuusperusteisten hankintojen osuus* 	<ul style="list-style-type: none"> Vastuullisten hankintojen kriteeripankin jatkuva täydentäminen Vastuullisuuskriteerien toteutumisen ja vaikuttavuuden seuranta sopimuskaudella 	Jatkuva 2021 ▶
<p>Arvioimme hankintojen elinkaaren aikaisia kustannuksia ja vaikutuksia</p> <p>Mittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elinkaari- ja vaikuttavuuslaskelmia hyödyntäen toteutettujen hankintojen osuus* 	<ul style="list-style-type: none"> Elinkaariarviointien ja elinkaarikustannuslaskennan hyödyntäminen 	Jatkuva

*Kansallisen julkisten hankintojen strategian seurantaan luotu mittari

HANKINTOJEN JOHTAMINEN JA HANKINTATAIDOT

TAVOITE	KESKEISET TOIMENPITEET	AIKATAULU
Hankintatoiminnan rooli kaupungin johtamisjärjestelmässä on selkeä Mittarit: <ul style="list-style-type: none"> Hankintojen johtamisjärjestelmä kuvattu 	<ul style="list-style-type: none"> Hankintojen johtamisjärjestelmän kuvaaminen 	2021
Analysoimme palvelujen järjestämis- ja tuottamisvaihtoehtoja systemaattisesti Mittarit: <ul style="list-style-type: none"> Palvelujen järjestämis- ja tuottamisvaihtoehtojen analysointimalli laadittu 	<ul style="list-style-type: none"> Palvelujen järjestämis- ja tuottamisvaihtoehtojen analysointimallin laatiminen 	2021
Tunnistamme strategisesti merkittävät hankinnat, johdamme niitä tavoitteellisesti ja mittaamme niiden vaikuttavuutta Mittarit: <ul style="list-style-type: none"> Strategisesti merkittävien hankintojen kriteeristö luotu Hankintojen vaikuttavuusmittaristo luotu ja seuranta käynnistetty* 	<ul style="list-style-type: none"> Strategisesti merkittävien hankintojen kriteeristön luominen Tavoitteiden luonti strategisesti merkittävälle hankinnoille Hankintojen vaikuttavuusmittarien luonti Kategoriajohtamismallin käyttöönoton edellytysten selvitys 	2022 Jatkuva 2022 2022–2023
Teemme suunniteltuja ja analysoituun tietoon perustuvia hankintoja Mittari: <ul style="list-style-type: none"> Hankintojen suunnitteluprosessi käytössä 	<ul style="list-style-type: none"> Hankintojen suunnitteluprosessin luominen Hankintakalenterin käyttöönotto Hankintojen analysointityökalujen kehitys 	2022 2021 Jatkuva
Sopimuksemme ovat hallinnassa ja toimittajayhteistyömme on tuottavaa Mittarit: <ul style="list-style-type: none"> Sopimushallintajärjestelmään vietyjen sopimuksien osuus kaikista hankinta- ja urakasopimuksista Toimittajayhteistyön periaatteet on määriteltä Hankintojen häiriötilanteisiin varautumisen suunnitelma on laadittu* 	<ul style="list-style-type: none"> Sopimushallintajärjestelmän hyödyntäminen hankintasopimuksien hallinnassa ja toimittajayhteistyössä Sopimusriskien analysointi Toimittajayhteistyön periaatteiden määrittely Suunnitelma hankintojen häiriötilanteisiin varautumisesta 	Jatkuva Jatkuva 2022 2022
Kehitämme ja yhtenäistämme hankinta- ja taloustiedon raportointia Mittarit: <ul style="list-style-type: none"> Raportoinnin kehittämisen tavoitetila kuvattu (2021) Raportoinnin kehittämisen toimeenpanosuunnitelma laadittu (2022) Raportoinnin menettelyt otettu käyttöön (2024) Hankintoja koskevat tilannekatsaukset käytössä 	<ul style="list-style-type: none"> Hankintojen raportoinnin kehittäminen ja hankintojen tieto- ja raportointitarpeiden huomiointi tietojärjestelmäkehityksessä Hankintoja koskevan tilannekatsauksen tuottaminen eri päätöksentekoryhmille 	2021–2024 2021 alkaen jatkuva

*Kansallisen julkisten hankintojen strategian seurantaan luotu mittari

TAVOITE	KESKEISET TOIMENPITEET	AIKATAULU
<p>Hankintojen tekemiseen on riittävät henkilöresurssit ja hankintatehtävien toimenkuvat ovat selkeät</p> <p>Mittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Resurssikartoitus tehty Roolien ja tehtävien määrittely tehty Vaativuusluokkien ja nimikkeistön tarkistukset tehty 	<ul style="list-style-type: none"> Hankinnoissa toimivien resurssikartoitus Hankinnoissa toimivien roolien ja tehtävien määrittely Tehtävien vaativuusluokituksen ja nimikkeistön tarkistukset 	2021 2022 2023
<p>Henkilöstöllämme on hankintojen tekemiseen tarvittava osaaminen</p> <p>Mittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Osaamis- ja/tai koulutustarvekartoitukset tehty* Helsingin hankintatoiminnan mitatun kypsyystason parantuminen 	<ul style="list-style-type: none"> Osaamis/koulutustarvekartoitukset Kaupunkiyhteisen hankintojen koulutusohjelman suunnittelu Kaupunkiyhteisen hankintojen koulutusohjelman toteuttaminen 	2021 2021 2022

*Kansallisen julkisten hankintojen strategian seurantaan luotu mittari