

# **UUDENKAUPUNGIN KAUPUNGIN PALVELUJEN HANKINTASTRATEGIA**

Khali 5.4.2004  
Kvalt 10.5.2004

## SISÄLLYS

Johdanto	
1. Strategian lähtökohdat ja määrittelyt	3
1.1. Strategia osana palvelutuotannon ohjausjärjestelmää	4
1.2. Strategia osana verkostoitumista ja tuotekehittelyä	4
2. Muutosvoimat – mikä meitä ohjaa	5
2.1 Väestön palvelutarpeet muuttuvat ja lisääntyvät	5
2.2 Palvelumarkkinat kehittyvät	6
2.3 Julkiset resurssit ovat rajalliset	7
2.4 Työvoima vähenee	7
2.5 Teknologia tukee palvelua	7
3. Vaihtoehtoisia toimintatapoja	8
3.1. Kaupungin oma palvelutuotanto	8
3.2. Kuntien yhteistoiminta	8
3.3. Palvelujen kilpailuttaminen ja ostopalvelut	9
3.4. Esimerkkejä vaihtoehtoista toimintatavoista ja palveluntarjoajista	9
3.5 Kaupunki palveluiden ostajana	10
4. Kriittiset menestystekijät - missä asioissa meidän on onnistuttava	10
4.1. Hankittavien palvelujen laadun ja jatkuvuuden varmistaminen	11
4.2. Palvelutuotannon asiakasohjautuvuus	12
4.3. Palvelumarkkinoiden toimivuus ja markkinoiden hallinta	12
4.4. Tuotantotapojen vertailu	13
4.5. Hankittavien palvelujen nimeäminen	14
4.6. Palvelujen kilpailuttamisen hallinta	14
4.7. Palvelujen hankintaa tukevan organisaation luominen	15
4.8. Oman suorituskyvyn jatkuva parantaminen	16
4.9. Seudullisten yhteistyömahdollisuuksien hyödyntäminen	16
4.10. Tuotekehitystoiminta	17
5. Kilpailuttamisen pelisäännöt	18
5.1. Kilpailutettaessa huomioon otettavia seikkoja	20
5.2. Henkilöstön asema kilpailutilanteessa	20
5.3. Kilpailuttamisen vaikutusten seuranta	21
6. Palvelujen hankintastrategian seuranta	21

# UUDENKAUPUNGIN KAUPUNGIN PALVELUJEN HANKINTASTRATEGIA

## Johdanto

Menestysstrategian mukaan kuntalaisten hyvinvointia toteutetaan julkisin palveluin, jotka ovat asiakaslähtöisiä, kustannustehokkaita ja laadukkaita. Osa niistä tuotetaan/järjestetään seudullisesti sekä yhteistyössä yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa.

Palvelujen hankintastrategian tarkoituksena on turvata kaupunkilaisten palvelut edistämällä uusien tuotantotapojen käyttöönottoa, oman toiminnan kehittämistä ja palvelumarkkinoiden hyödyntämistä. Strategiassa tuodaan esille, mitkä seikat on huomioitava vaihtoehtoisia palvelujen tuotantotapoja mietittäessä ja palvelujen hankinnassa sekä miten toimitaan kilpailuttamistilanteessa.

Hankintastrategiassa on käsitelty muutosvoimat, jotka ohjaavat meitä. Näitä ovat mm. väestön palvelutarpeen muuttuminen, palvelumarkkinoiden kehittyminen, rajalliset julkiset resurssit ja työvoiman väheneminen.

Strategiassa on vaihtoehtoisia toimintatapoja sille, miten kaupunki voi järjestää palvelunsa. Näitä ovat kaupungin oman palvelutuotannon lisäksi kuntien yhteistoiminta ja ostopalvelut. Palveluntarjoajina voivat olla esimerkiksi yksityinen tai kolmas sektori tai kuntien yhteinen yhtiö.

Kriittiset menestystekijät – kohdassa on esitetty, missä asioissa kaupungin on onnistuttava strategian saavuttamiseksi.

Strategian luvussa 5 on esitetty kilpailuttamisen pelisäännöt ja mm. henkilöstön asema kilpailutilanteessa.

Kaikissa tilanteissa tulee muistaa, että kaupungin palveluhankintoja koskevilla ratkaisuisilla tulee valintakriteerinä painottaa kokonaistaloudellisuutta.

## 1. Strategian lähtökohdat ja määrittelyt

Näkymät kuntien tulevaisuudesta seuraavien 10 - 20 vuoden aikana ovat haasteelliset. Hyvinvointipalveluiden saatavuus ei ole itsestäänselvyys. Palvelujen hankintastrategia on yksi vastaus haasteeseen turvata uusikaupunkilaisten hyvinvointipalvelut. Keinona on kahden keskeisen periaatteen säilyttäminen - palveluiden järjestämisvastuu on kaupungilla, ja palvelut rahoitetaan pääosin verovaroin. Tavoiteltava muutos koskee hyvinvointijärjestelmän kolmatta ulottuvuutta eli sitä, miten palvelut tuotetaan.

Palvelujen järjestämisvastuulla tarkoitetaan kaupungin velvollisuutta järjestää kaupunkilaisille lainsäädännön nojalla kuuluvat ja kaupungin järjestettäväkseen ottamat palvelut. Palvelut voidaan tuottaa kaupungin omassa organisaatiossa tai hankkia ulkopuolisilta toimijoilta.

Palvelumarkkinoilla tarkoitetaan tässä strategiassa sitä palveluverkostoa, jossa kaupungin järjestämisvastuulla olevia palveluja tuottavat kunnat, kuntayhtymät, yksityiset yritykset, kolmannen sektorin järjestöt, valtio, seurakunnat ym. toimijat.

Palvelujen hankintastrategian tarkoituksena on turvata kaupunkilaisten palvelut edistämällä uusien tuotantotapojen käyttöönottoa, oman toiminnan kehittämistä ja palvelumarkkinoiden hyödyntämistä.

### **1.1. Strategia osana palvelutuotannon ohjausjärjestelmää**

Palvelujen hankintastrategia on toimintafilosofia, johon sitoutuminen edistää parhaiden toimintatapojen etsintää ja julkisten palveluiden avautumista markkinoille. Strategia on luonteeltaan uutta toimintatapaa käynnistävä.

Strategia on kaupunginhallituksen johtamisväline, jolla se toimeenpanee menestysstrategiaa ja velvoittaa palvelukeskukset etenemään sen suuntaisesti. Strategian toimeenpano tapahtuu osana palvelukeskusten toimintaa.

### **1.2. Strategia osana verkostoitumista ja tuotekehittelyä**

Uudenkaupungin kaupungin menestysstrategia on laadittu vuonna 2001, ja se on tarkistettu vuonna 2003.

Menestysstrategian vision mukaan Uusikaupunki on vuonna 2010

”Reilun yrittämisen, teollisen osaamisen ja innovaatioiden, merellisen ympäristön ja toimivien liikenneyhteyksien moni-ilmeinen palveleva aluekeskus.”

Menestysstrategiassa on asetettu strategiset päämäärät. Näitä ovat mm. seuraavat:

- talous tasapainossa 2006
- julkisten palvelujen saatavuus on turvattu.

Kuntalaisten hyvinvointia toteutetaan julkisin palveluin, jotka ovat asiakaslähtöisiä, kustannustehokkaita ja laadukkaita. Osa niistä tuotetaan/järjestetään seudullisesti sekä yhteistyössä yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa.

Palvelujen hankintastrategiassa kuvataan, miten kaupunki siirtyy omaa tuotantoa painottavasta toimintatavasta laajaan kunnallisia palveluja tuottavaan palveluverkostoon. Strategian sisältö painottuu kaupungin oman organisaation ulkopuolella tuotettavien palveluiden hyödyntämiseen ja hankinnan kehittämiseen unohtamatta kuitenkin oman palvelutoiminnan jatkuvaa kehittämistä. Verkostoitumista ja kumppanuutta korostavaa toimintatapaa sovelletaan sekä uuteen että olemassa olevaan

palvelutuotantoon, niin kuntalaisille tuotettaviin kuin niiden apuna oleviin tukipalveluihinkin.

Palvelujen hankintastrategian tehtävänä on edistää palvelujen tuotantotapojen monimuotoistamista ja palvelujen markkinaehtoistamista. Kaupungin oman palvelutuotannon kehittämisvastuu on lautakunnilla.

## 2. Muutosvoimat – mikä meitä ohjaa

### 2.1 Väestön palvelutarpeet muuttuvat ja lisääntyvät

Uusikaupunkilaisten keski-ikä nousee ja palvelujen kysyntä erityisesti terveyden- ja vanhustenhuollossa kasvaa. Muutokset ovat merkittäviä: vuoteen 2015 mennessä 16-64-vuotiaiden määrä laskee yhtä paljon kuin yli 65-vuotiaiden määrä nousee. Toisaalta tulevilla eläkeläisillä on entistä enemmän varaa sijoittaa vanhuuspäiviensä turvaan, ja he myös vaativat jatkossa yhä enemmän laatua palveluihinsa.

Samalla väestön arvot muuttuvat ja tarpeet erilaistuvat. Tuleva aktiiviväestö haluaa tarpeitaan vastaavia palveluja ja haluaa myös vaikuttaa niiden sisältöön ja päättää palveluntuottajasta itse.

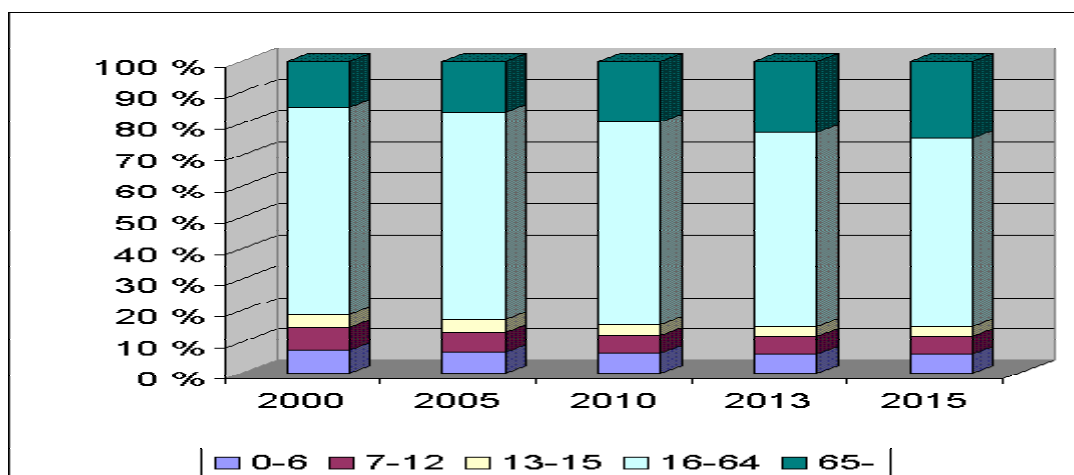
Väestön väheneminen pienentää tarpeita joissakin palveluissa, kuten päivähoidossa ja koulupalveluissa. Tilastokeskuksen ennusteen mukaan väestö vähenee 2000-2015 välisellä ajalla 5 % eli lähes 900:llä. Todellinen väestön väheneminen on ollut jopa tätä nopeampaa.

## VÄESTÖENNUSTE IKÄRYHMITÄIN

895 Uusikaupunki

© Tilastokeskus – Statistikcentralen

	2000	2005	2010	2013	2015	muutos	%
0-6	1240	1128	1045	1024	1009	-231	-18,6
7-12	1287	1096	984	935	918	-369	-28,7
13-15	657	662	527	506	490	-167	-25,4
16-64	11346	11064	10687	10115	9773	-1573	-13,9
65-	2489	2735	3163	3672	3970	1481	59,5
yht	17019	16685	16406	16252	16160	-859	-5,0



## 2.2 Palvelumarkkinat kehittyvät

Palvelumarkkinoiden kehittymisen uhkana on Uudenkaupungin ja koko Vakka-Suomen asukasmäärän väheneminen ja ikääntyminen.

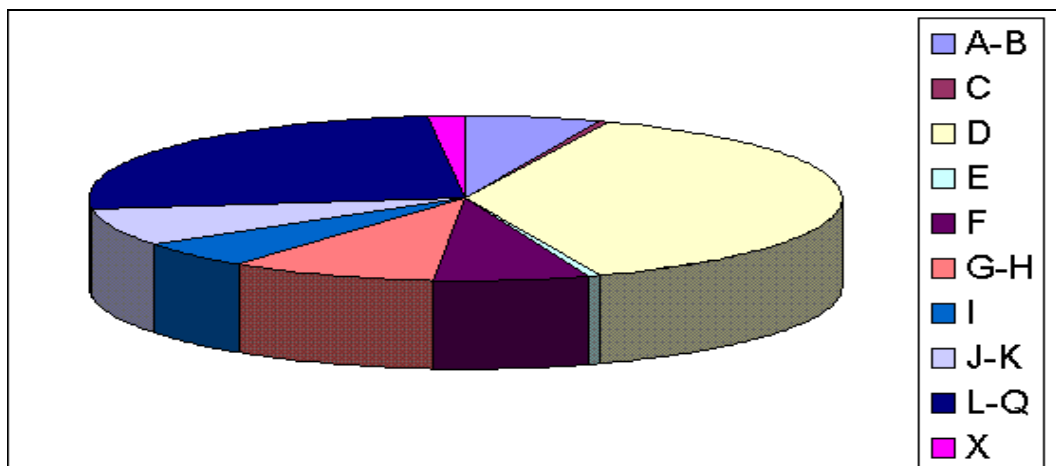
Uusikaupunki on teollisuusvaltainen paikkakunta, jossa palvelujen osuus työpaikoista on pienempi kuin maassa keskimäärin. ”Työllisyyden turvaaminen ja edistäminen Uudessakaupungissa” haastatteluselvityksen julkistamistilaisuudessa todettiin, että koko maan seutukuntien joukossa Vakka-Suomen seutukunnan yksityisten palveluiden osuus on pienimpiä.

### TYÖLLINEN TYÖVOIMA

#### Uusikaupunki 31.12.2000

© Tilastokeskus - Statistikcentralen

		Uki	%
Maa-, riista-, metsä- ja kalatalous	A-B	438	5,83
Mineraalien kaivu	C	10	0,14
Teollisuus	D	2856	38,07
Sähkö-, kaasu- ja vesihuolto	E	48	0,64
Rakentaminen	F	494	6,58
Kauppa, majoitus- ja ravitsemistoiminta	G-H	667	8,90
Kuljetus, varastointi ja tietoliikenne	I	406	5,41
Rahoitus-, vakuutus- ym.toiminta	J-K	565	7,53
Yhteiskunnalliset palvelut	L-Q	1901	25,35
Toimiala tuntematon	X	116	1,55
	yhteensä	7501	100



Työllisten määrä on vähentynyt 1990-luvulla ja vähenee edelleen tulevaisuudessa, mutta eläkeläisten määrä kasvaa.

## 2.3 Julkiset resurssit ovat rajalliset

Julkisten palvelujen verorahoitus ei tulevaisuudessa täysin riitä kaikkiin palvelutuotannon tarpeisiin. Väestön ikääntymisestä johtuva huoltosuhteen heikkeneminen asettaa hyvinvoinnin rahoitukselle uusia haasteita. Julkisten palveluiden tuottamista tehostetaan edelleen ja kunnissa siirrytään ”täyden palvelun talo” -ajattelusta kohti verkostomaisempaa palvelujen tuotantotapaa. Myös vapaaehtoistyön ja omaistyön merkitys lisääntyy. Yksityinen rahoitus tarjoaa uusia mahdollisuuksia julkisten palveluiden toteuttamiseen. Väestön tulotason nousu lisää kuntalaisten ostovoimaa, jota he voivat suunnata yksilöllisten tarpeidensa ja arvostustensa mukaisesti. Eryteisesti maksurahoitteisten palvelujen sekä palvelusetelillä maksettavien palvelujen tarjonta voi lisääntyä markkinoilla.

## 2.4 Työvoima vähenee

Kaupungin vakituisista työntekijöistä yli 60 % on yli 45-vuotiaita ja 40 % yli 50-vuotiaita. Alle 30-vuotiaita oli kaupungin palveluksessa vuoden 2002 lopussa vain 11. Koska työntekijöiden keski-ikä on korkea, kaupungin palveluksessa olevasta työvoimasta siirtyy vuoteen 2015 mennessä vanhuuseläkkeelle lähes 40 %, 345 henkilöä. Palvelukeskuksittain katsottuna vanhuuseläkkeelle jää vuosina 2003-2015 kaupunginkansliasta 32, sosiaali- ja terveyskeskuksesta 140, sivistyspalvelukeskuksesta 100 ja tekninen ja ympäristökeskuksesta ja liikelaitoksista yhteensä 73 henkilöä.

Nykyinen toimintatapa edellyttää vuonna 2015 kaupungilla olevan n. 350 uutta työntekijää. Kaupunki tulee kuitenkin kohtaamaan kilpailun markkinoille tulevasta uudesta työvoimasta. Lisäksi kaupungin talous ei anna mahdollisuutta palkata uutta työvoimaa kaikkiin vapautuviin työpaikkoihin. Kehitys antaa mahdollisuuden uusien toimintatapojen kokeiluun.

Liitteissä on tarkemmat tiedot kaupungin henkilöstön ikärakenteesta, eläköitymisestä ja koulutustasosta.

Uusien toimintatapojen lisäksi tarvitaan työn tuottavuuden parantamista. Vaatimus kohdistuu sekä omaan palvelutuotantoon että organisaation ulkopuolelta hankittaviin palveluihin.

## 2.5 Teknologia tukee palvelua

Teknologian hyödyntämiselle palvelutuotannossa löytyy yhä uusia tapoja. Nuori aktiiviväestö käyttää luontevasti teknisiä välineitä osana kokonaispalvelua ja osallistuu asioihin verkkojen välityksellä. Teknologian soveltamismahdollisuudet lisääntyvät myös vanhusten palveluissa.

Tietojärjestelmien kehitys edistää asiakkuuksien ja palvelumarkkinoiden hallintaa. Palvelujärjestelmän toimintaa tehostavat täsmätieto kuntalaisten todellisista tarpeista ja palvelujen vaikuttavuudesta sekä tieto palvelumarkkinoilla toimivista tahoista ja niiden palvelutarjonnasta.

Tietojärjestelmien kehitys vaikuttaa myös itse palvelujen hankintaprosessien hallintaan mahdollistamalla mm. sähköisen tietojenvaihdon palvelun tilaajan ja tuottajan välillä.

### **3. Vaihtoehtoisia toimintatapoja**

Kaupunki voi järjestää palvelujensa tuottamisen monella tavoin. Se voi tuottaa palvelut suoraan omassa organisaatiossaan, hallitsemiensa yhteisöjen ja yhtiöiden kautta tai kuntien yhteistoiminnalla. Lisäksi se voi ostaa palveluja yksityisiltä toimijoilta, järjestöiltä tai muilta julkisyhteisöiltä.

#### **3.1. Kaupungin oma palvelutuotanto**

Kaupungin oma palvelutuotanto on monimuotoista. Myös sen asemointi suhteessa palvelumarkkinoihin vaihtelee. Markkinoiden hyödyntämisessä on kyse paikoitellen oman tuotannon täydentämisestä, paikoitellen sen kokonaan korvaamisesta. Osa omista palveluyksiköistä toimii alalla, jonka markkinat ovat kilpailtuvia; toisten yksiköiden palveluille ei näköpiirissä ole vaihtoehtoisia palveluntarjoajia. Eri toimintojen tehokas johtaminen edellyttää erilaisia ohjausjärjestelmiä. Palveluiden oma tuotanto voi olla organisoitu usealla eri tavalla. Myös hallinto ja päätöksentekuelimet eri toimintamuodoissa ovat erilaisia.

#### **3.2. Kuntien yhteistoiminta**

Kuntien yhteistoiminnalla hoidetaan palveluita, jotka vaativat suuria taloudellisia resursseja ja erikoistunutta organisaatiota. Yhteistoiminnan juridisia muotoja on monenlaisia.

Pysyvät ja laajuudeltaan merkittävät toiminnot on usein organisoitu kuntayhtymän muotoon. Kuntayhtymiin sovelletaan soveltuvin osin kuntia koskevaa lainsäädäntöä. Kunnat voivat yhdessä muiden kuntien kanssa perustaa myös yksityisoikeudellisia yhteisöjä kuten yhdistyksiä, osakeyhtiöitä ja osuuskuntia yhteisten tehtävien hoitoa varten. Kuntien perustamat osakeyhtiöt soveltuvat liikelaitosluonteisiin tehtäviin. Yhtiöissä voi olla mukana myös yksityisiä osakkaita ja yksityistä rahoitusta. Säätiöitä kunnat perustavat mm. yleishyödyllisten tarkoituksensa edistämiseksi. Kunnat voivat keskenään sopia, että tietyille kunnalle (ns. keskuskunnalle) annetaan hoidettavaksi tehtäviä yhden tai useamman kunnan puolesta, tai ne voivat perustaa yhteisiä virkoja. Palvelujen ostaminen toiselta kunnalta on mielekästä, kun työmäärä on satunnainen tai vähäinen. Kunnilla voi olla myös yhteinen lautakunta ja sen alla toimiva organisaatio.

Kuntien välisin sopimuksin voidaan siirtää myös viranomaistehtäviä toisen kunnan viranhaltijan hoidettavaksi. Viranomaistehtäviä voidaan antaa myös kuntayhtymän hoidettavaksi. Sen sijaan kuntien perustamille yhtiöille viranomaistehtäviä ei voida uskoa.



### 3.3. Palvelujen kilpailuttaminen ja ostopalvelut

Hankkiessaan palveluita kaupunkilaisille muulla tavoin kuin kuntayhteistyöllä kaupunki kilpailuttaa palveluntarjoajia. Kilpailuttamisen tuloksena voi syntyä palvelujen tuottamista koskeva sopimus yhden tai useamman palveluntarjoajan kanssa. Tarvitsemansa palvelut kaupunkilaiset voivat maksaa kaupungin myöntämällä palvelusetelillä, suorilla asiakasmaksuilla tai saada palvelun hankintaan oikeuttavan maksusitoumuksen kaupungilta.

Kaupunki voi itse päättää palveluntarjoajasta. Ostopalveluista on kyse, kun kaupunki sopii tietyn palveluntarjoajan kanssa palvelun sisällöstä, ehdoista ja kustannusten korvauksista. Kaupunki osoittaa asiakkaan palveluntarjoajalle, asiakkaalla ei ole valinnanmahdollisuutta.

### 3.4. Esimerkkejä vaihtoehtoista toimintatavoista ja palveluntarjoajista

Vaihtoehtoisia toimintatapoja ovat mm.

- a) kunnan omat tuotantoyksiköt tarjoavat palvelun
- b) yhteistyösopimus palvelun järjestämisestä yhdessä toisen kunnan kanssa (kuntayhtymä, yhteinen yhtiö, yhteinen virkamies)
- c) ostopalvelut, joissa kunta sopii palveluntuottajan kanssa asiakkaalle tarjottavasta palvelusta
- d) palveluseteli, jossa asiakkaalle suunnataan ostovoimaa ko. palvelun hankkimiseksi
- e) maksusitoumus, jolla kaupunki sitoutuu kustantamaan oman organisaationsa ulkopuolella tuotettavan palvelun
- f) vapaaehtois- ja omaistyö, jossa kaupunki tukee palvelunantajaa resurssien puitteissa
- g) käyttöoikeussopimukset, joissa yritykselle myönnetään toimilupa tai vuokrataan olemassa oleva infrastruktuuri
- h) JYY- malli (julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö), jossa julkisen sektorin vastuulla oleva palvelu tai hanke järjestetään molempien sektoreiden yhteistyönä
- i) yksityistäminen, jolloin jonkin palvelun järjestämisestä luovutaan kokonaan ja siihen liittyvä omaisuus myydään
- j) kohdennetut avustukset, joilla kaupunki kannustaa harrastus- ja vapaaehtois pohjaisia toimijayhteisöjä

Palveluntarjoajia voivat olla esimerkiksi:

- Yksityinen yritys
- Yhdistys- tai säätiöpohjainen ns. 3. sektorin toimija
- Osuuskunta
- Kaupungin kokonaan tai osittain omistama yhtiö
- Kaupungin tai kuntayhtymän liikelaitos
- Kaupungin henkilöstöyritys
- Kaupungin tulosyksikkö
- Kuntayhtymä

- Kuntien yhteinen yhtiö
- Kuntien yhteinen virkamies
- Valtion alue- tai paikallisyksikkö
- Seurakunnat
- Vapaaehtoisyyhteisöt ja omaishoitajat

### 3.5 Kaupunki palveluiden ostajana

Kaupunki ostaa suuren osan palveluistaan. Se hankkii ulkopuolisia palveluja suoraan kuntalaisille kuntayhtymiltä ja yksityisiltä ja ostaa palveluja muilta palvelujen tuottajilta omien palvelujen tuottamista varten yli 18 miljoonalla eurolla vuodessa. Kuntayhtymien, pääosin Varsinais-Suomen erikoissairaanhoidon kuntayhtymän, osuus on tästä lähes 13 miljoonaa euroa. Summissa eivät ole mukana vakuutukset, puhelinpalvelut yms. tai investointimenot. Palvelukeskusten selvitykset niiden käyttämistä ostopalveluista ovat liitteinä.

## 4. Kriittiset menestystekijät - missä asioissa meidän on onnistuttava

Kriittiset menestystekijät kuvaavat asioita, joita strategian saavuttaminen vaatii ja jotka vaikuttavat siihen eniten. Ne käynnistävät ja työntävät liikkeelle toimintaa, joka tähtää kaupungin visioon. Kriittisten menestystekijöiden kanssa kaupungin tulee tehdä pitkäjänteistä kehittämistyötä. Kriittiset menestystekijät ovat vahvimmillaan, kun ne on kytkettävissä toisiinsa. Yhteys varmistaa niiden toisiaan tukevan vaikutuksen. Menestystekijöitä on arvioitu neljästä näkökulmasta.

### Kuvio 1. Neljä näkökulmaa ja kriittiset menestystekijät

#### Asiakasvaikuttavuus

1. *Hankittavien palvelujen laadun ja jatkuvuuden varmistaminen*
2. *Palvelutuotannon asiakasohjautuvuus*
3. *Palvelumarkkinoiden toimivuus ja markkinoiden hallinta*

#### Resurssit

7. *Palvelujen hankintaa tukevan organisaation luominen*
8. *Oman suorituskyvyn jatkuva parantaminen*

#### Prosessit

4. *Tuotantotapojen vertailu*
5. *Hankittavien palvelujen nimeäminen*
6. *Palvelujen kilpailuttamisen hallinta*

#### Osaaminen ja uudistuminen

9. *Seudullisten yhteistyömahdollisuuksien hyödyntäminen*
10. *Tuotekehitystoiminta*

## Arviointikriteerit - muutoksen merkit

Mistä tiedämme etenemmekö oikeaan suuntaan? Arviointikriteerit ovat etenemisen ja muutoksen merkkejä. Ne ovat hankkeita, toimenpiteitä tai mittareita, joiden avulla johdetaan ja toimeenpannaan strategiaa. Arviointikriteerit johdetaan kriittisistä menestystekijöistä.

## Asiakasohjautuvuus

### 4.1. Hankittavien palvelujen laadun ja jatkuvuuden varmistaminen

Kuntalaiset arvioivat palvelujen tasoa palvelujen laadun ja määrän perusteella. Tärkeää on se miten palvelu vastaa omia tarpeita ja mitä vaikutuksia se aikaansaa, ei se kuka palvelun tuottaa.

Lähtökohtana on, että kaupunkilaisten saama palveluhyöty hankittavista palveluista on vähintään yhtä suuri kuin kaupungin itse tuottamista palveluista. Palvelujen tulee vastata sitä tasoa, jota edellytetään vastaavalta kunnalliselta toiminnalta. Tällöin palvelun laatu, sen jatkuvuus ja vakaa hintakehitys ovat kriittisiä tekijöitä. Niiden varmistaminen edellyttää palveluntuottajilta luotettavuutta, joka voidaan todeta mm. kaupungin suorittamalla tuottajan auktorisoinnilla, auditoinnilla tai saaduilla referensseillä.

Erityisen tärkeää mutta samalla haasteellisinta palvelujen hankinnassa on kyetä määrittelemään palvelun laatu. Laadun määrittely tapahtuu osana tuotteistamista, jossa toiminta jäsennetään asiakkaan näkökulmasta, ja jossa palvelulle muodostetaan sisältö, laatu ja hinta. Tuotteistamisessa olennaista on palveluprosessien ja niiden kustannusten tunnistaminen.

Tuotteistaminen on osa kaupungin organisaatiolta vaadittavaa hankintaosaamista. Hankintaosaamisella hallitaan riskejä, jotka liittyvät palvelujen tuottamiseen verkostomaisessa ympäristössä, oman organisaation ulkopuolella.

Kokonaisvastuu palvelun toimivuudesta, sen laadusta ja jatkuvuudesta säilyy kaupungilla, mikä korostaa palvelutuotannon valvontatehtävää. Valvonta edellyttää puolestaan hyviä asiakaspalaute- ja toiminnanohjausjärjestelmiä, jotka liittyvät yhteen palvelun käyttäjän, palvelun tuottajan ja palvelun tilaajan sekä edistävät toiminnan läpinäkyvyyttä ja tiedonkulkua.

Arviointikriteerit

- Hankittavien palvelujen laadunvarmistus
- Hankittavien palvelujen tuotteistus
- Hankittavien palvelujen seurantajärjestelmät

## 4.2. Palvelutuotannon asiakasohjautuvuus

Uusi toimintatapa korostaa asiakasohjautuvuutta ja valintojen mahdollistamista. Asiakkaille tulee antaa mahdollisuus vaikuttaa omilla valinnoillaan palvelumarkkinoiden kehittymiseen. Palveluseteli on joustava tapa järjestää ja rahoittaa palveluja markkinalähtöisesti. Palvelusetelin käyttöönotto paitsi edellyttää myös luo toimivia palvelumarkkinoita.

Palveluvaihtoehtojen lisääntyessä asiakkaille tulee tarjota mahdollisuuksia panostaa palvelun hankintaan myös itse. Lisärahoituksen käyttömahdollisuus ohjaa kysyntää markkinoille ja tasaa omaan tuotantoon kohdistuvia kysynnän huippuja. Palveluiden saatavuus paranee, mikä lisää kaikkien asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluihin. Omarahoituksen käyttömahdollisuudet eivät kuitenkaan saa heikentää kuntalaisten yleistä tasa-arvoisuutta palveluiden käyttäjinä.

Kaupunki vastaa palvelukokonaisuudesta ja on myös velvollinen määrittelemään mm. laadun vähimmäistason verorahoitteisille palveluille. Asiakkaiden asemaa voidaan vahvistaa palvelusitoumuksilla, joissa kuntalaisille annetaan lupauksia palvelujen saatavuudesta, laadusta, odotusajoista ja muista tärkeistä palvelujen piirteistä.

Palveluiden käyttäminen edellyttää, että asiakkailla on riittävä tieto palvelumarkkinoista – yrityksistä ja muista toimijoista, tarjottavista palveluista, hinnoista ja menettelytavoista.

### Arviointikriteeri

- Palvelusetelikokeilut

## 4.3. Palvelumarkkinoiden toimivuus ja markkinoiden hallinta

Toimivat palvelumarkkinat ovat kaupungin ja kaupunkilaisten etu. Vaihtoehtoista tarjontaa ei kuitenkaan synny ilman riittävää asiakas pohjaa. Uusikaupunki ja Vakka-Suomi on pieni markkina-alue, ja se rajoittaa palvelumarkkinoiden syntyä. Kaupunki on kuitenkin merkittävä toimija palvelusektorilla, ja sen päätöksillä on vaikutusta markkinoiden muotoutumiseen. Uusien yritysten ja muiden toimijoiden syntyminen edellyttää palvelukysyntää, jonka kaupunki ohjaa tyydytettäväksi oman organisaation ulkopuolelle. Ohjaus tapahtuu mm. määrittelemällä ne palvelut, joita kaupunki hankkii jatkossa yhä enemmän markkinoilta.

Markkinat kehittyvät paitsi kysynnän kautta myös tarjontaa lisäävien toimien avulla. Toimijoiden verkottuminen edistää alan kilpailukykyä ja innovaatiotoimintaa sekä luo uutta liiketoimintaa.

Kaupungin omassa tuotannossa on tärkeää tunnistaa kilpailua rajoittavat tekijät ja pyrkiä niiden poistamiseen. Kaupunki voi toimia markkinoilla silloin, kun se täyttää markkinoilla olevia puutteita tai myy satunnaista ylikapasiteettiaan. Sen sijaan liikevoiton tuottaminen ei kuulu kunnallisen

toiminnan keskeisiin periaatteisiin. Yhteiskunnallisen tehtävän hoitaminen ja yleisen edun ajaminen kilpailuillakin markkinoilla on hyväksyttävää.

Kun markkinat toimivat, edellytys palvelujen hankinnalle on tieto siitä, mitä toimijoita palvelumarkkinoilla on, mitä palveluita ne tarjoavat, mitkä ovat tulevaisuuden näkymät ja kehittymisen esteet. Palvelumarkkinoiden seuraaminen ja selvittäminen sekä tarvittavien johtopäätösten tekeminen vaativat systemaattista otetta. Palvelukeskukset arvioivat markkinoiden tarjoamat mahdollisuudet palvelujen järjestämisessä.

## **Prosessinäkökulma**

### **4.4. Tuotantotapojen vertailu**

Uusien toimintatapojen etsiminen vaatii kaupunkiorganisaatiolta aktiivista selvitys- ja arviointityöskentelyä. Vaihtoehtoisten tuotantotapojen arvioinnin tulee olla jatkuvaa sekä tapahtua yhteistyössä henkilöstön kanssa. Arvioinnin tuloksena löytyvät parhaat tavat toimia. Palvelun tuotantotavan arviointivelvoite koskee asiakkaille tuotettavia palveluja ja niitä tukevia investointeja sekä sisäisiä ja tukipalveluja.

Toimialalautakunta vastaa vaihtoehtoisten tuotantotapojen selvittämisestä. Selvityksen pohjalta valitaan kaupungin ja kaupunkilaisten kannalta tarkoituksenmukaisin palvelutuotantotapa.

Vaihtoehtoisten tuotantotapojen arvioinnin tulee tapahtua yhdenmukaisen vertailukehikon avulla. Vertailussa tarkastellaan eri tuotantotapojen vaikutuksia mm. asiakkaalle, palvelun tuotantokustannuksiin mukaan lukien kaupungille jäävät kustannukset, palvelun uudistumiseen ja tuotekehittelyyn sekä kaupungin henkilöstövoimavaroihin ja konsernikokonaisuuteen. Vertailukehikko toimii vaihtoehtoisuuden selvittämistä helpottavana työkaluna.

Vaihtoehtoisten tuotantotapojen arviointi ja käyttöönotto edellyttävät riittävää valmistautumisaikaa. Syntyvien asiakastarpeiden tunnistaminen ja ennakointi on sen vuoksi tärkeää. Tarpeiden tunnistamisessa olennaista tietoa saadaan mm. väestörakenteen muutosten seurannasta, lainsäädännön muutosten ennakoinnista sekä kuntalaisten asenteiden ja arvostusten seurannasta. Valmistautumisaikaa tarvitaan myös sisäisen laskennan kehittämiseksi, siten että se kykenee tuottamaan riittävän informaation omista tuotantokustannuksista sekä pohjan vaihtoehtoislaskentaa varten.

#### **Arviointikriteeri**

- Tuotantotavan vertailukehikko

#### **Tavoitetaso**

- Vertailukehikko valmistuu yhteistyössä toimialojen kanssa 6/2004.

## 4.5. Hankittavien palvelujen nimeäminen

Verkostoituneessa toimintatavassa on olennaista painottaa palveluntarjoajien voimavarojen ja intressien yhdistämistä - ei niinkään kilpailua. Eri toimijoiden kesken tarvitaan työnjakoa, joka korostaa kulloinkin vaadittavaa osaamista sekä edistää osapuolten sitoutumista yhteistyöhön riittävän pitkäksi ajaksi.

Uuden toimintatavan käyttöönottoa edistävät kaupungin valinnat siitä, mitä palveluita se tuottaa jatkossa itse ja mitä palveluja hankitaan ulkopuolelta. Valinnassa kyse ei ole palvelujen priorisoinnista, vaan palvelumarkkinoiden yhteisten resurssien tehokkaasta käytöstä. Hankittavien palvelujen osalta täytyy pohtia myös oman tuotannon vähimmäistarvetta. Rinnakkaista omaa tuotantoa voidaan perustella mm. toimivien markkinoiden ylläpitämisellä sekä palvelun jatkuvuuden turvaamisella yllättävissä muutostilanteissa.

Hankittavia palveluja nimettäessä kaupungin tulee arvioida omaa palveluosaamistaan ja sen kehittymistä. Kaupungin ja muiden toimijoiden työnjakoon vaikuttavat lisäksi kaupungin työntekijöiden eläköityminen eri palvelutehtävissä sekä kaupungin houkuttavuus ja kilpailukykyisyys työnantajana.

Hankittavien palvelujen nimeäminen ja aikatauluttaminen parantavat yrittäjien valmiuksia tehdä investointeja, kouluttaa henkilöstöä ja kehittää palvelutuotteitaan vastaamaan palvelun tarvetta. Valtuusto nimeää mahdollisesti kilpailutettavat palvelut palvelukeskusten valmistelun pohjalta.

### Arviointikriteeri

- Omien tuotantoyksiköiden palvelukapasiteetin riittävyys
- Toimialojen ostopalvelusuunnitelmat

## 4.6. Palvelujen kilpailuttamisen hallinta

Kun tuotantotapojen vertailussa päädytään hankkimaan palvelu oman organisaation ulkopuolelta, on hankinta pääsääntöisesti kilpailutettava. Kilpailuttamisen tulee olla mahdollisimman avointa, markkinoiden kehittymisedellytyksiä tukevaa. Kilpailuttamisvelvoite koskee niin suoraan kuntalaisille tuotettavia palveluja kuin myös niiden aikaansaamiseksi tarvittavia sisäisiä ja tukipalveluja.

Kilpailuttamisella kaupunki valitsee itselleen kumppaneita, jotka sitoutuvat tarjoamaan kaupunkilaisille palveluja. Kilpailuttaminen kannustaa yrityksiä ja muita organisaatioita toiminnan jatkuvaan parantamiseen, innovointiin, prosessien ja tuotteiden kehittämiseen, palvelun parantamiseen ja kustannusten alentamiseen. Kehittyneet palvelutuotteet tuovat lisäarvoa asiakkaille ja taloudellista etua kaupungille. Kilpailuttamisen edut tulee käyttää hyväksi palvelujen hankinnassa.

Kilpailuttamistilanteessa palvelutarjouksista tulee hankintalain mukaisesti hyväksyä se, joka on kokonaistaloudellisesti edullisin tai hinnaltaan halvin.

Kaupungin palveluhankintoja koskevissa ratkaisuissa tulee valintakriteerinä painottaa kokonaistaloudellisuutta. Kokonaistaloudellisuuden sisältö tulee yksilöidä palvelun ominaisuuksia koskevilla arviointiperusteilla. Ne ottavat kantaa mm. siihen, miten hankittavassa palvelussa painotetaan laatua ja hintaa. Arviointiperusteiden tulee yleisellä tasolla olla suhteellisen pysyviä. Sen sijaan niiden painoarvoissa ja tärkeysjärjestyksessä tulee antaa liikkumavaraa toimialoille. Hyvä lopputulos varmistetaan sillä, että hankinnan arviointiperusteet on määritelty jo hankintaan valmistauduttaessa.

Kilpailuttaminen vaatii osaamista. Hankinta- ja kilpailulainsäädännön tuntemus sekä kilpailuttamisprosessi kuten hankintamuodot, tarjous- ja sopimusmenettelyt on hallittava. Osaamista on myös valvonta- ja seurantajärjestelmien hallinta sekä tieto palvelumarkkinoista. Palvelujen kilpailuttamisessa yhteistyön tulee olla tiivistä hankintaosaajien sekä palvelun sisältöosaajien kesken. Hankintamenettely on sujuvaa, kun näkemys sen eri vaiheista, siinä toimivien tahojen työnjaosta ja valtasuhteista on selkeä ja hallinnassa. Toimintatapaa voidaan tukea esim. tiimimäisellä työskentelyllä. Hankintaosaamista voidaan tukea myös sähköisillä verkko- ym. työkaluilla.

### **Arviointikriteeri**

- Palvelujen kilpailuttamisen ohjeistus
- Kokonaistaloudellisuuden soveltaminen
- Hankinta- ja kilpailuttamismenettelyjen hallinta

**Resurssinäkökulma** kiinnittää huomiota organisaation rakenteisiin, henkilöstöön, osaamiseen ja työvälineisiin. Resurssit ovat voimavaroja, jotka varmistavat palveluprosessin suorituskyvyn ja palvelujen vaikuttavuuden.

### **4.7. Palvelujen hankintaa tukevan organisaation luominen**

Palvelun järjestämisvastuussa olevat tilaajat muodostuvat luottamuselimistä, joita tukee asioita valmisteleva virkakoneisto. Palvelun tuottajat puolestaan toimivat lähellä asiakkaita. Kun tuottajat keskittyvät palvelun tarjoamiseen, palvelutuotteensa kehittämiseen ja toiminnan tehokkuuteen, panostavat palvelujen tilaajayksiköt palvelutarpeen selvittämiseen, tuotantovaihtoehtojen pohdintaan, käytössä olevien resurssien kohdentamiseen sekä hankintaosaamisensa kehittämiseen.

Palvelujen tilaajien ja palvelujen tuottajien lisäksi kaupungin organisaatiosta on määriteltävä ns. viranomaistoimintoja suorittavat yksiköt. Viranomaistoiminnasta on kyse silloin, kun tehtävät koskevat yksityisen kuntalaisen oikeutta, etua tai velvollisuutta kuten erilaiset lupa-asiat ja sosiaalista etua koskevat päätökset. Viranomaistoiminnan kohdalla palvelujen vaihtoehtoisina tuotantotapoina tulevat kysymykseen lähes ainoastaan kuntayhteistyön eri muodot.

Hankintatoiminta on palveluorganisaation perustehtävän tukitoimintaa. Kilpailuttamiseen liittyy erityisosaamista, jonka ylläpitäminen ja tehokas käyttö

edellyttävät voimavarojen yhteen kokoamista. Vakka-Suomen kunnat yhteistyössä Raision hankintarenkaan kanssa. Hyvin organisoitu hankintatoimi vapauttaa toimialojen henkilöstön keskittymään ydintehtäviensä hoitamiseen sekä minimoi hankintaprosessin aiheuttamia kustannuksia.

#### **4.8. Oman suorituskyvyn jatkuva parantaminen**

Kaupungin oman toiminnan jatkuva kehittäminen on välttämätöntä riippumatta palvelujen tuottamistavasta. Oman toiminnan kehittäminen on myös edellytys markkinoiden hyödyntämiselle.

Suorituskyvyn jatkuva parantaminen on mahdollista organisaatiossa, joka tukee yrittäjämäistä tai yritteliästä toimintatapaa. Siihen liittyviä piirteitä ovat asiakassuuntautuneisuus, joustavuus, luovuus, oma-aloitteisuus, itsenäisyys ja vastuullisuus. Yritteliäisyyttä vahvistavaa toimintatapaa voidaan tukea ohjausjärjestelmillä kuten taloussuunnittelulla, henkilöstöpolitiikalla sekä johtoymp. säännöillä, joilta edellytetään joustavuutta ja kannustavuutta. Kaupungin erilaiset palvelutoiminnot tarvitsevat luonteelleen sopivat toimintatavat ja ohjausjärjestelmät. Oman tuotannon kilpailukykyä voidaan lisätä mm. erilaisilla organisoitumistavoilla (nettobudjetoitu yksikkö, liikelaitos, yhtiö).

Kaupungin omalle palvelutuotannolle luodaan jatkuvan suorituskyvyn parantamisen avulla edellytykset, joilla mahdollistetaan kaupungin omien tuotantoyksiköiden osallistuminen tarjouskilpailuun palvelun tuottamisesta. Oman tuotannon markkinaehtoisuudelle on varattava kuitenkin riittävästi aikaa. Kokemuksia markkinaperusteisesta toiminnasta voidaan hankkia kaupungin oman organisaation sisältä pilotoimalla jokin palvelukokonaisuus, jossa tilaajan ja tuottajan määrittely on selkeää ja palvelun tuotteistamiselle, kustannuslaskennalle ja hinnoittelulle on edellytykset.

Oman suorituskyvyn jatkuva parantaminen on kaupungin henkilöstölle mahdollisuus kehittää itseään ja työtään ja tulla siitä palkituksi. Kilpailukykyinen toimintatapa lisää myös organisaation vetovoimaa ja haluttavuutta työpaikkana.

#### **Arviointikriteeri**

- Ohjausjärjestelmien joustavuus kaupungin organisaatiossa
- Oman toiminnan arviointi ja kehittäminen

***Uudistumisnäkökulma*** painottaa kaupungin ja sen henkilöstön kykyä irrottautua vanhasta ja toimia uudella tavalla.

#### **4.9. Seudullisten yhteistyömahdollisuuksien hyödyntäminen**

Vakka-Suomen seutukunnan yhteistyötahto luo edellytyksiä seudullisen palvelutuotannon laajentamiselle. Yhteistyöllä pyritään seudullisesti kustannustehokkaaseen ja laadukkaaseen palvelutuotantoon.



Seudullisten yhteistyömahdollisuuksien kartoittamisen tulee olla systemaattista ja tulevaisuuteen katsovaa. Uusia yhteistyömahdollisuuksia tulee etsiä erityisesti sosiaali-, terveys- ja sivistystoimen palveluissa, jotka ovat volyymiltaan kuntien palveluista suurimmat. Myös tekniset infrastruktuuripalvelut soveltuvat hyvin seudullisesti tuotettaviksi. Voimavarojen yhdistäminen on mahdollista sekä asiakaspalveluissa että tukipalveluissa.

Uudenkaupungin kaupungilla on veturin rooli seutuyhteistyön edistämisessä. Seutuyhteistyön piirissä voi olla sekä kuntia että kuntayhtymiä. Yhteistyöhankkeiden käynnistämiseksi kaupungin tulee määritellä omat motiivinsa seutuyhteistyöhön konkreettisella tavalla.

Seutuyhteistyön linjauksissa pohdittavaksi tulevat mm. seutukunnallisten palvelujen ohjausmallit. Näitä voidaan suunnitella ja arvioida seudullisten pilottihankkeiden avulla.

#### **4.10. Tuotekehitystoiminta**

Palvelujen elinkaariajattelun mukaan kuntalaisten tarpeet muuttuvat ja niihin tulee etsiä ajanmukaisia palveluratkaisuja. Tuotekehityksessä pohditaan, mistä palvelun sisältö muodostuu, kuka sen parhaiten tuottaa ja mikä palvelutapahtumassa on asiakkaan oma osuus. Tuotekehitys sisältää lopputuloksen osalta aina epävarmuutta. Tärkeää on kokeilla ja pilotoida uutuuksia rohkeasti ja vahvistaa niiden onnistumisen edellytyksiä. Aito tuotekehittely vaatii resursseja.

Tuotekehitys haastaa kaupungin organisaation poikkiorganisatorisiin työskentelytapoihin. Sisäisen verkostoitumisen avulla vaihdetaan kokemuksia ja ideoita sekä levitetään hyviä käytäntöjä toimialojen käyttöön. Sisäinen verkostoituminen edistää myös uusien yhteistyömahdollisuuksia löytämistä toimialojen kesken sekä vahvistaa yleisesti kaupungin organisaation poikittaista keskustelu- ja toimintakulttuuria.

Tuotekehitys voi tapahtua myös yhteistyökumppaneiden kanssa. Kumppanuussuhteessa eri toimijoiden tarpeiden ja ideoiden yhdistäminen voi tuottaa paremman palvelutuotteen kuin toimijoiden itsenäinen tuotekehittely, esimerkkinä julkinen- yksityinen –yhteistyö (JYY), jossa toimijat voivat jakaa sama resurssia useampaan toimintoon tai ketjuttaa tehokkaasti toisiinsa läheisesti liittyviä toimintoja. Tuotekehittelyä on myös muilta oppiminen ja muualla tehtyjen innovaatioiden soveltaminen omaan ympäristöön.

#### **Arviointikriteeri**

- Uutta luovat hankkeet
- Sisäinen ja ulkoinen verkostoituminen

## 5. Kilpailuttamisen pelisäännöt

Kilpailuttamisen pelisäännöillä tarkoitetaan niitä menettelytapoja ja periaatteita, joita noudatetaan kilpailuttamisesta päätettäessä ja kilpailuttamistilanteessa. Keskeisesti ovat esillä ne henkilöstöpoliittiset toimintamallit ja tukitoimet niiden tilanteiden varalle, joissa oma toimintayksikkö häviää kilpailun.

Kilpailuttamisen periaatteet koskevat sekä kuntalaisille annettavien palvelujen että kaupungin sisäisten palvelujen hankintaa palvelutuottajien kilpailuttamista hyväksi käyttäen. Hankinnalla tarkoitetaan palveluiden ostamista, vuokraamista tai siihen rinnastettava toimintaa sekä urakalla teettämistä.

Kaupungilla on oikeus harkita ja päättää itsenäisesti järjestääkö se palvelut omana työnä vai käyttääkö se palvelujen tuottamisessa hankintaa ja kilpailuttamista.

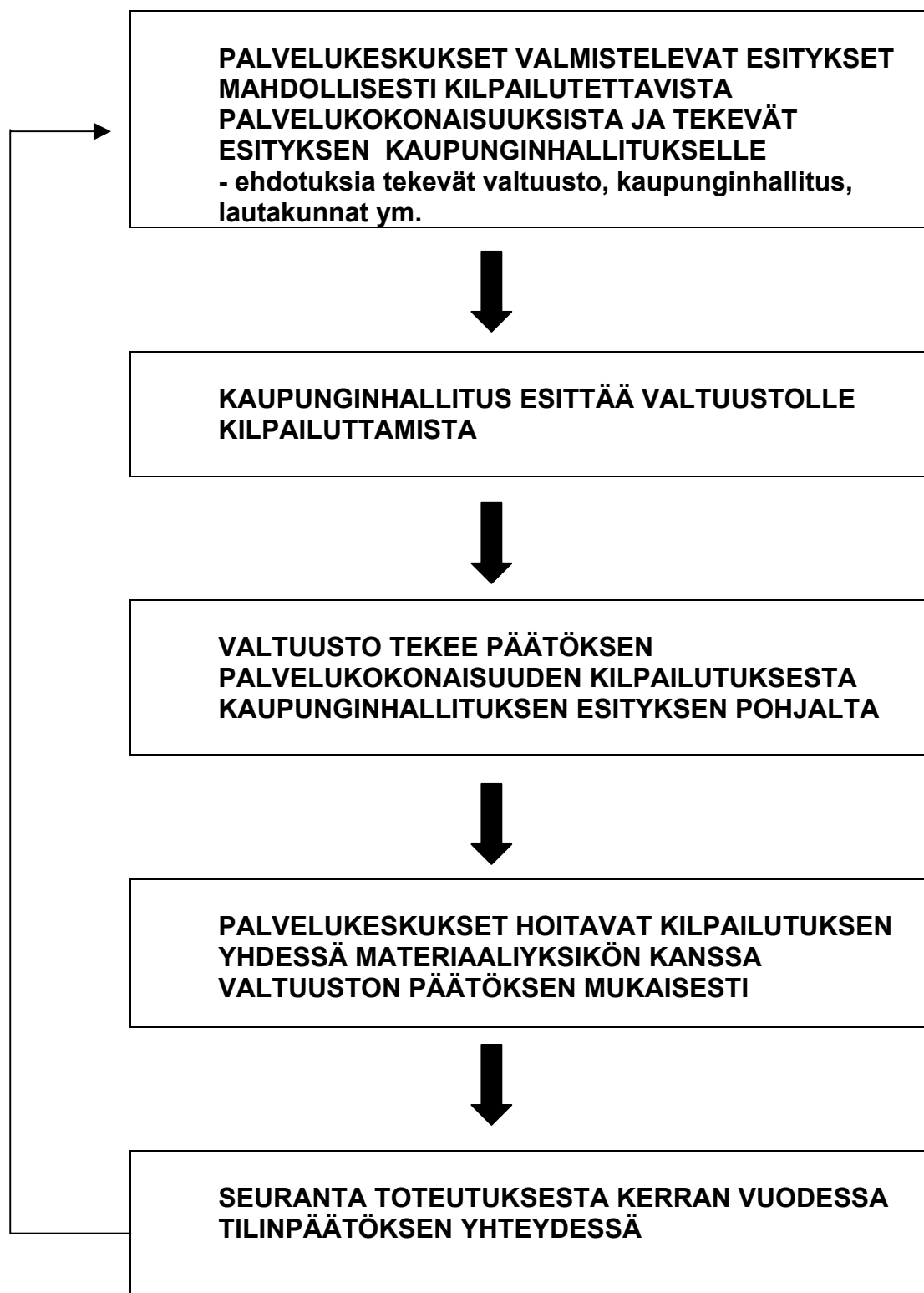
Harkittaessa oman palvelutuotannon vaihtoehtona ja täydentäjänä hankintaa ja kilpailuttamisen hyväksikäyttöä, lähtökohtana tulee olla kuntapalveluiden saatavuuden sekä kustannustehokkuuden parantaminen pitkällä aikavälillä.

Kilpailuttaminen ei saa johtaa palvelutason, laadun eikä kuntalaisten palvelujen saatavuuden heikkenemiseen.

Palvelukeskukset vertailevat vaihtoehtoisia tuotantotapoja kaupungin hyväksymän tuotantotavan vertailukehikon avulla ja kilpailuttavat palvelut. Jos kysymyksessä on jonkin kokonaisen palvelutoiminnan kilpailuttaminen, kaupunginhallitus esittää em. pohjalta kaupunginvaltuustolle palvelujen hankintavaihtoehtoja.

Kaupunginvaltuusto ottaa talousarvion ja –suunnitelman yhteydessä periaatteellisen kannan uusiin kilpailutettaviin palvelukokonaisuuksiin ja määrittelee aikataulun.

## **PALVELUKOKONAISUUDEN KILPAILUTTAMINEN**



Muilta osin kilpailuttamisesta päättävät ao. palvelukeskus ja toimielin.

## 5.1 Kilpailutettaessa huomioon otettavia seikkoja

- Palvelukokonaisuuden kilpailuttamispäätökseen tulee liittää määrittely sopeutusajasta, jonka jälkeen kaupungin oman tuotantoyksikön on oltava valmis kilpailuun. Sopeutumisaika on riippuvainen yksikön toimialasta, mutta sen tulee olla vähintään yksi vuosi.
- Tilaajaorganisaation pitää omata vahvaa kilpailuttamisosaamista sekä kilpailutettavan toiminnon tuntemusta ennen kuin kilpailuttamista voidaan aloittaa.
- Tilaaja- ja tuottajaorganisaatio on erotettava toisistaan. Kaikissa tapauksissa on selkeästi määriteltävä, kuka on tilaajavastuussa.
- Kilpailuttaminen edellyttää, että alalla on toimivat markkinat.
- Palvelun laatu on määritelty.
- Palvelut on tuotteistettu.
- Tuotantokustannuksissa on oltava selkeästi näkyvissä sellaiset kustannusrakenteet, jotka tuottajavaihtoehdosta riippumatta eivät poistu kaupungilta esim. tilakustannukset ja valvonta.
- Sopimuskauden tulee olla riittävän pitkä.
- Hankintapäätöstä tehtäessä on koko kaupungin kokonaisuus aina etusijalla.
- Tarjousvertailun tekevät hankintatoimi ja tilaajayksikkö yhdessä.
- Kaupunginvaltuuston kilpailun käyttöönottopäätöksen jälkeen tehtävässä tarjousprosessissa on mukana keskushallinnon edustus, jolloin turvataan konserninäkökulman, talouden, henkilöstöhallinnon ja kilpailuosaamisen huomioonottaminen. Tätä varten perustetaan esim. työryhmä.

Itse hankintaprosessissa (tarjouspyyntö ja kilpailun ratkaiseminen) noudatetaan hankintalainsäädäntöä ja –ohjeistusta.

## 5.2 Henkilöstön asema kilpailutilanteessa

Mikäli kilpailuttamisesta on odotettavissa vaikutuksia henkilöstön asemaan, tulee mahdollisista vaikutuksista ja vaihtoehdoista neuvotella henkilöstön kanssa yleissopimuksen mukaisesti.

Mahdollisissa oman tuottajaorganisaation häviötilanteissa tulee huomioida kaupungin henkilöstön uudelleensijoittaminen. Vaihtoehtoja ovat:

- henkilöstön siirtyminen voittaneen yhtiön palvelukseen
- henkilöstön siirrot palvelukeskuksen sisällä
- henkilöstön kouluttaminen ja uudelleen sijoittaminen kaupungin muihin toimintoihin.
- eläkevaihtoehtojen selvittäminen
- tuetaan uuden työpaikan saantia kaupungin organisaation ulkopuolelta
- tuetaan yrittäjäksi ryhtymistä

Viimeisenä keinona ovat mahdolliset irtisanomiset, jos henkilöstön tarve on uusien tuotantomallien ja palvelutarpeen muutosten takia vähentynyt.

### **5.3 Kilpailuttamisen vaikutusten seuranta**

Kilpailuttamisen vaikutuksia on seurattava. Tarkastelun kohteina ovat ainakin:

- vaikutukset palvelujen laatuun ja saatavuuteen
- vaikutukset palveluiden kehittämiseen
- vaikutukset kokonaiskustannuksiin, joihin huomioidaan myös kilpailuttamisprosessin kustannukset sekä mahdolliset palvelutuottajan vaihdoksesta aiheutuvat kustannukset
- henkilöstövaikutukset
- vaikutukset palveluketjun toimivuuteen
- vaikutukset kaupungin oman toiminnan kehittämiseen

### **6. Palvelujen hankintastrategian seuranta**

Strategia on kaupunginhallituksen johtamisväline, jolla se toimeenpanee menestysstrategiaa ja velvoittaa toimialat ja palvelukeskukset etenemään sen suuntaisesti.

Seuranta tapahtuu kerran vuodessa tilinpäätöksen yhteydessä. Raportoinnin pohjana ovat toimialoilta ja palvelukeskuksilta saadut tiedot.