

Hankinnan toimintalinjat

LINJAUKSET JA KEHITTÄMISKOHTEET



Hankinnan toimintalinjat

Linjaukset ja kehittämiskohteet

Liikenneviraston toimintalinjoja 3/2013

Liikennevirasto

Helsinki 2013

Kannen kuva: Aarno Isomäki/Vastavalo

ISSN-L 1798-825X
ISSN 1798-825X
ISBN 978-952-255-317-1

Verkkójulkaisu pdf (www.liikennevirasto.fi)

ISSN-L 1798-825X
ISSN 1798-8268
ISBN 978-952-255-289-1

Kopijyvä Oy
Kuopio 2013

Julkaisua saa/myytävänä
paino.kuopio@kopijyva.fi

Liikennevirasto
PL 33
00521 HELSINKI
Puhelin 020 637 373

Esipuhe

Hankinnan toimintalinjojen tehtävänä on määrittää Liikenneviraston hankintatoimen ja hankintojen toteuttamisen periaatteet ja päämäärät. Hankintatoimen osalta tämä tarkoittaa viraston hankintatoimen kehittämisen ja ohjauksen tavoitetilan määrittämistä. Hankintojen toteuttamisen osalta tämä tarkoittaa hankintojen toteuttamista linjaavien periaatteiden sekä hankinnan kehittämiskohteiden ja -toimenpiteiden määrittämistä.

Hankinnan toimintalinjojen tavoitteena on, että pitkällä aikavälillä Liikenneviraston hankintatoiminnan tuloksena loppukäyttäjän ja toimittajamarkkinoiden hallinnan näkökulmat vahvistuvat, infra-alan tuottavuus on kasvanut muuta rakennusalaan nopeammin ja Liikennevirasto on infra-alan edelläkävijä ja suunnannäyttävä hankinnoissa ja toimittajamarkkinoiden hallinnassa.

Hankinnan toimintalinjatyön tulokset on koostettu kahteen raporttiin: ”Hankinnan toimintalinjat – Tavoitetila” -raporttiin sekä ”Hankinnan toimintalinjat – Linjaukset ja kehittämiskohteet” -raporttiin. Tavoitetilaraportissa esitetään Liikenneviraston hankintatoimen kehittämisen ja ohjauksen tavoitetila. Tässä Hankinnan linjaukset ja kehittämiskohteet -raportissa esitetään hankintojen toteuttamisen periaatteet ja kehittämisen päämäärät eli se, miten Liikennevirastossa hankintoja tehdään ja kehitetään. Nämä raportit yhdessä muodostavat Liikenneviraston hankinnan toimintalinjat eli hankintastrategian.

Hankinnan toimintalinjat koskevat Liikenneviraston kaikkia hankintoja sekä Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten (ELY-keskusten) liikenne- ja infrastruktuurivastuualueen infrahankintoja. Tästä kokonaisuudesta käytetään termiä Liikenneviraston hankinnat.

Hankinnan kategoriakohtaisten linjausten ja kehittämiskohteiden osalta työtä ovat olleet edistämässä kategoriavastaavat Päivi Nuutinen (Suunnittelu), Harri Yli-Villamo (Investointien toteutus), Jukka Karjalainen ja Tuovi Päiviö (Hoito ja käyttö, Ylläpito), Timo Laaksonen (Maantielautta- ja yhteysalusliikenne), Magnus Nygård (Teettämis- ja hankintapalvelut, Materiaalit), Maria Torttila (Tekniset järjestelmät ja laitteet), Seppo Oinonen / Tiina Jauhiainen (T&K), Sinikka Hartonen (Tiedot ja mittauspalvelut), Kirsi Vidman-Hakola ja Mika Matela (Tietojärjestelmät, ICT), Kristiina Laakso (Konsultointipalvelut) sekä Jyri Mustonen (Hallintopalvelut). Kategoriasuunnitelmatyöhön on osallistunut huomattavan suuri määrä Liikenneviraston ja ELY-keskusten asiantuntijoita. Lisäksi Hankinnan toimintalinjat -työhön on liitetty vahvasti mukaan toimittajamarkkinavuorovaikutus, yhteinen hankintaosaamisen kehittäminen ja yhteistyö infra-alan eri toimijoiden kanssa. Työn eri vaiheissa pidettyihin tilaisuuksiin ja kategoriasuunnitelmatyöpajoihin onkin osallistunut aktiivisesti satoja palveluntuottajien, infra-alan järjestöjen sekä kuntasektorin edustajia.

Työn toteutusta on johtanut investointien ohjausosaston johtaja Kristiina Laakso ja projektipäällikkönä on toiminut kehittämispäällikkö Riitta Kaasalainen. Hankintojen johtamisen ja kehittämisen näkökulmista ja menetelmistä sekä raporttien kirjoittamisesta on vastannut Innodea Oy, josta työhön on osallistunut johtava asiantuntija Hanna Pajunen-Muhonen.

Kiitokset onnistuneesta Hankinnan toimintalinjat -työstä kuuluvat paitsi päävastuun kantaneelle ydintyöryhmälle myös kaikille niille Liikenneviraston ja ELY-keskusten asiantuntijoille ja eri yhteistyötahojen edustajille, jotka ovat vahvasti sitoutuneet työhön omalla panoksellaan ja asiantuntemuksellaan. Hankinnan kategoriakohtaisen linjaamisen ja kehittämisen osalta erityiskiitokset kuuluvat kaikille kategoriavastaville, jotka ovat olleet edistämässä tätä työtä omien hankintakategorioidensa osalta. Tästä on hyvä jatkaa hankintojen yhteistä kehittämistyötä!

Helsingissä toukokuussa 2013

Liikennevirasto

Sisältö

KÄSITTEET	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Toimintalinjojen tehtävä ja tavoite.....	7
1.2 Kategoriakohtaisten toimintasuunnitelmien laatiminen.....	8
2 HANKINTOJEN RYHMITTELY KATEGORIOIHIN	10
3 KAIKKIA HANKINTOJA KOSKEVAT LINJAUKSET	13
4 KATEGORIAKOHTAISET LINJAUKSET JA KEHITTÄMISKOHTEET	14
4.1 Suunnittelu.....	14
4.2 Investointien toteutus.....	17
4.3 Hoito ja käyttö	20
4.4 Ylläpito	22
4.5 Maantielautta- ja yhteysalusliikenne	25
4.6 Teettämis- ja hankintapalvelut.....	27
4.7 Tekniset järjestelmät ja laitteet.....	29
4.8 Materiaalit	31
4.9 T&K	33
4.10 Tiedot ja mittauspalvelut.....	35
4.11 Tietojärjestelmät.....	37
4.12 Konsultointipalvelut	39
4.13 Hallintopalvelut	42
4.14 ICT	44
5 YHTEENVETO HANKINNAN KEHITTÄMISEN OSA-ALUEISTA.....	46
6 LINJAUSTEN JA KEHITTÄMISKOHTEIDEN TOIMEENPANO JA SEURANTA	52
6.1 Toimeenpano	52
6.2 Seuranta.....	53

Käsitteet

Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta, erilaisia ulkoisia resursseja. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytyiksi halutulla, yhteiskunnan kokonaisuutua maksimoivalla tavalla.” (Mukailtu lähde: Iloranta ja Pajunen-Muhonen, 2012)

Hankintakategoria on joukko tuotteita ja palveluita tai tuote- ja palveluryhmiä, joita ohjataan ja koordinoidaan hankinnoissa yhtenä kokonaisuutena. Tuote- ja palveluryhmiä voi yhdistää esim. yhteiset tai samalla tavoin toimivat toimittajamarkkinat tai niiden käyttötarkoitus. Termin käyttöön päädyttiin, koska myös valtiokonsernin hankintaohjaus ja valtiokonttori ovat linjanneet termistön käyttöä tähän suuntaan.

Hankintaprosessi kattaa hankinnan suunnittelun ja valmistelun (A), hankinnan kilpailutuksen (B) ja toimittajan toteutuksenaikaisen ohjaamisen alavaiheineen (C). Julkisista hankinnoista säädetty lainsäädäntö säätelee vaiheen B toteutusta.

Toimittajamarkkinalla tarkoitetaan yritykselle tai organisaatiolle erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä tarjoavia ulkopuolisia resursseja. Liikenneviraston toimittajamarkkina muodostuu mm. infra-alan palveluntuottajista ja urakoitsijoista, laite- ja järjestelmätoimittajista, IT-palveluntuottajista, liikkeenjohdon konsultointipalveluista sekä suunnittelu- ja konsulttitoimistoista.

Yhteishankinnoilla tarkoitetaan valtionhallinnolle yhteishankittavia tuotteita ja palveluita, joiden kilpailuttamisesta valtionhallinnolle vastaa yhteishankinnan hankintayksikkönä toimiva valtion yhteishankintayksikkö Hansel Oy. Yhteishankittavat tuotteet ja palvelut on vahvistettu valtionvarainministeriön päätöksellä (766/2006). Yhteishankinnat toteutetaan usein puitejärjestelyjen avulla.

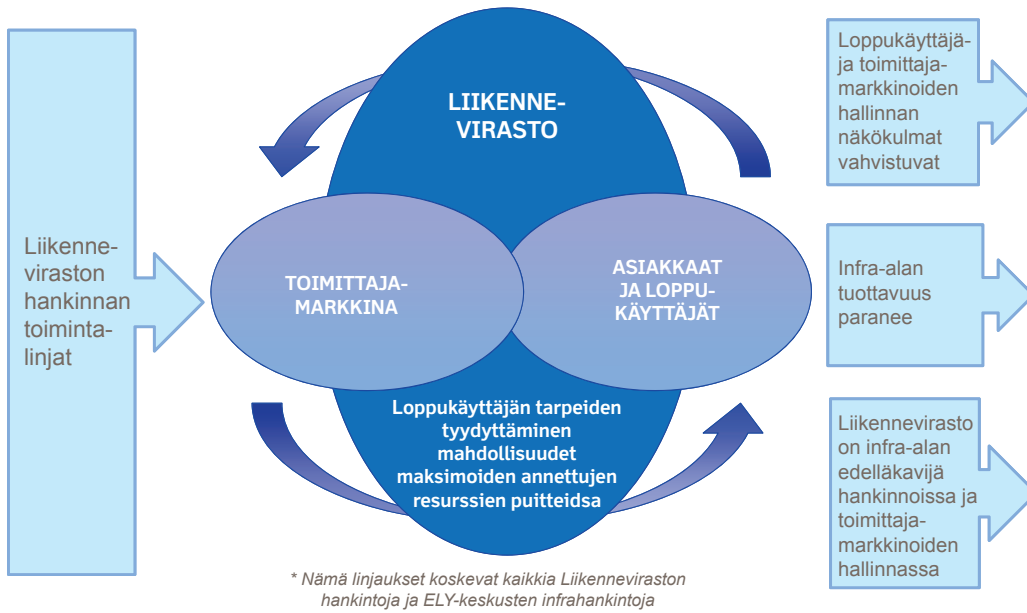
1 Johdanto

1.1 Toimintalinjojen tehtävä ja tavoite

Hankinnan toimintalinjojen tehtävänä on määrittää Liikenneviraston hankintatoimen ja hankintojen toteuttamisen periaatteet ja päämäärät. Hankintatoimen osalta tämä tarkoittaa viraston hankintatoimen kehittämisen ja ohjauksen tavoitetilan määrittämistä. Hankintojen toteuttamisen osalta tämä tarkoittaa hankintojen toteuttamista linjaavien periaatteiden sekä hankinnan kehittämiskohteiden ja -toimenpiteiden määrittämistä. Hankinnan toimintalinjat vastaa käytännössä viraston hankintastrategiaa. Liikennevirastossa on tehty päätös, jonka mukaan virastolla on vain yksi strategia ja muut strategisen tason suunnitelmat nimetään toimintalinjoiksi.

Hankinnan toimintalinjatyön tulokset on koostettu kahteen raporttiin: ”Hankinnan toimintalinjat – Tavoitetila” -raporttiin sekä ”Hankinnan toimintalinjat – Linjaukset ja kehittämiskohteet” -raporttiin. Tavoitetilaraportissa esitetään Liikenneviraston hankintatoimen kehittämisen ja ohjauksen tavoitetila. Tavoitetilaraportissa on myös tarkemmin kuvattu strategiatyön tausta, lähtökohdat ja toteutus. Tässä Hankinnan linjaukset ja kehittämiskohteet -raportissa esitetään hankintojen toteuttamisen periaatteet ja kehittämisen päämäärät eli se, miten Liikennevirastossa hankintoja tehdään ja kehitetään. Nämä raportit yhdessä muodostavat Liikenneviraston hankinnan toimintalinjat eli hankintastrategian.

Hankinnan toimintalinjojen tavoitteena on, että pitkällä aikavälillä Liikenneviraston hankintatoiminnan tuloksena loppukäyttäjän ja toimittajamarkkinoiden hallinnan näkökulmat vahvistuvat, infra-alan tuottavuus on kasvanut muuta rakennusalaan nopeammin ja Liikennevirasto on infra-alan edelläkävijä ja suunnannäyttäjä hankinnoissa ja toimittajamarkkinoiden hallinnassa.



Kuva 1. Hankinnan toimintalinjojen lähtökohta ja hankintatoimen kehittämisellä tavoiteltavat asiat. Liikennevirasto ei itse tuota väylänpidon palveluita, vaan toimii tilaajaviranomaisena ja tuottaa palvelut loppukäyttäjille hankkimalla ne toimittajamarkkinoilta.

Tässä raportissa esitetyt linjaukset ja kehittämisnäkökulmat koskevat kaikkia Liikenneviraston hankintoja ja ELY-keskusten infrahankintoja. Tästä kokonaisuudesta käytetään termiä Liikenneviraston hankinnat.

1.2 Kategoriakohtaisten toimintasuunnitelmien laatiminen

Hankinnan toimintalinjat käynnistyi strategisena hankkeena vuoden 2011 alussa. Strategisessa hankkeessa määriteltiin hankinnan kehittämisen strategiset painopistealueet, kehittämisen pääsuuntaviivat sekä alustavat linjaukset. Tämän jälkeen työ jalkautettiin kesällä 2011 muodostettuihin hankintakategoriaryhmiin, joissa strategia-työtä jatkettiin kategoriakohtaisten toimintasuunnitelmien laatimisella. Kategoriakohtainen toiminta suunnitelma kuvaa sen, miten kategoriaan kuuluvia tuotteita ja palveluita hankitaan ja miten niiden hankintaa kehitetään hankinnan toimintalinjojen strategisten painopistealueiden ja kehittämiskohteiden mukaisesti. Kategoriakohtaiset toimintasuunnitelmat sitovat hankinnan strategiset painopistealueet ja kehittämiskohteet käytäntöön.

2012, kolmannen vaiheen kategorioissa syksyllä 2012 ja neljännen vaiheen kategorioissa keväällä 2013. Kaiken kaikkiaan työhön on osallistunut noin 200 asiantuntijaa Liikennevirastosta ja ELY-keskuksista.

Lisäksi niissä hankintakategorioissa, joissa hankinnat pääsääntöisesti tai kokonaan kohdistuvat infra-alan toimittajamarkkinakenttään, tarjottiin palveluntuottajille ja infra-alan järjestöille mahdollisuutta osallistua kategoriakohtaisten toimintasuunnitelmien laadintaan. Näissä kategorioissa myös kuntien tekninen sektori toimii tilaajana, joten myös heille tarjottiin mahdollisuutta osallistua työhön. Keväällä 2012 pidettyjen kategoriasuunnitelmatyöpajojen tavoitteena oli linjata yhdessä, miten kategoriiaan kuuluvien tuote- ja palveluryhmiä tullaan jatkossa hankkimaan ja miten hankintaa pitäisi kehittää. Kategoriasuunnitelmatyöpajoihin osallistui kevään 2012 aikana aktiivisesti satoja henkilöitä infra-alan eri toimijaorganisaatioista ja kuntasektorilta.

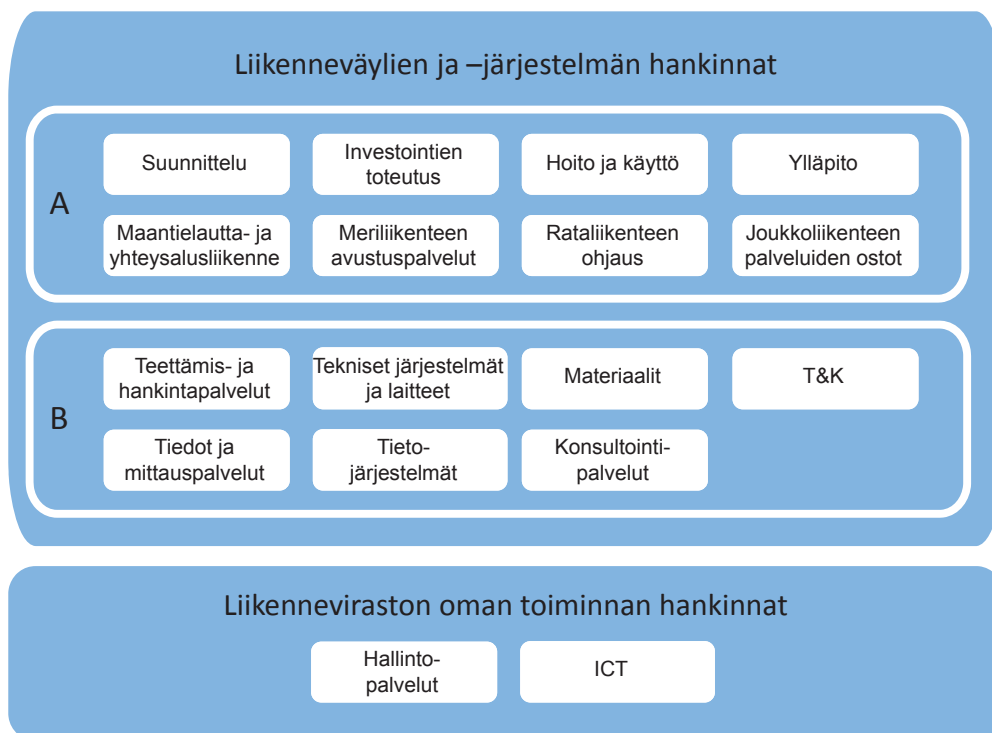
2 Hankintojen ryhmittely kategorioihin

Liikennevirasto hankkii perustehtävänsä toteuttamiseksi tuotteita, palveluita, osaamista ja ulkoisia resursseja toimittajamarkkinoilta. Osaamista ja resursseja hankitaan palvelu- ja tavarahankintoina sekä rakennusurakoina. Näitä hankitaan hyvin erilaisilta ulkopuolisilta toimittajamarkkinoilta. Osa tuote- ja palveluryhmistä hankitaan toimittajamarkkinoilta, joissa toimijoita on paljon. Osa tuote- ja palveluryhmistä taas hankitaan sellaisilta toimittajamarkkinoilta, joissa on vain muutama tai yksi toimija, jolla on tai jolle on syntynyt monopoliasema. Myös Liikenneviraston rooli tilaajana ja houkuttelevuus asiakkaana on erilainen eri toimittajamarkkinoilla. Tiettyjen hankintojen osalta Liikennevirasto on tilaajana erittäin merkittävässä asemassa, ja sen toiminta asiakkaana saattaa vaikuttaa jopa koko alan toimintaedellytyksiin. Toisaalta tiettyjen hankintojen osalta Liikenneviraston merkitys toimittajamarkkinoiden toimijoiden näkökulmasta ja houkuttelevuus asiakkaana on hyvin pieni joko kansallisella tai globaalilla tasolla. Tämän vuoksi kaikkia hankintoja ei voida eikä ole tarkoituksenmukaista ohjata ja kehittää samoin perustein.

Hankintojen koordinoinnin ja ohjauksen näkökulmasta on tärkeää ryhmitellä hankinnat järjeviin kokonaisuuksiin; tuote- ja palveluryhmiin ja hankintakategorioihin. Hankintakategoria on joukko tuotteita ja palveluita tai tuote- ja palveluryhmiä, joita koordinoidaan ja ohjataan hankinnoissa yhtenä kokonaisuutena. Samaan hankintakategoriaan kuuluvia tuote- ja palveluryhmiä voi yhdistää esim. yhteiset tai samalla tavoin toimivat toimittajamarkkinat tai niiden käyttötarkoitus. Se, mihin ryhmään hankittava tuote- ja palveluryhmä sijoittuu, vaikuttaa mm. hankinnalle asetettaviin tavoitteisiin, painotuksiin ja toimintatapoihin.

Hankintojen ryhmittelyn keskeisenä pyrkimyksenä on hankintojen yhtenäisen koordinoinnin ja kehittämisen varmistaminen. Lisäksi hankintojen ryhmittelyllä halutaan varmistaa erilaisten toimittajamarkkinoiden aiheuttamien haasteiden huomioonottaminen. Kolmanneksi ryhmittelyllä halutaan varmistaa yhtenäiset toimintaperiaatteet ja -tavat sekä hankinnan tuki kussakin kategoriassa.

Liikenneviraston hankinnat jaetaan kahteen kokonaisuuteen, joita ovat liikenneväylien ja -järjestelmän toimivuuteen ja kehittämiseen liittyvät hankinnat ja Liikenneviraston oman toiminnan ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvät hankinnat (kuva 2).



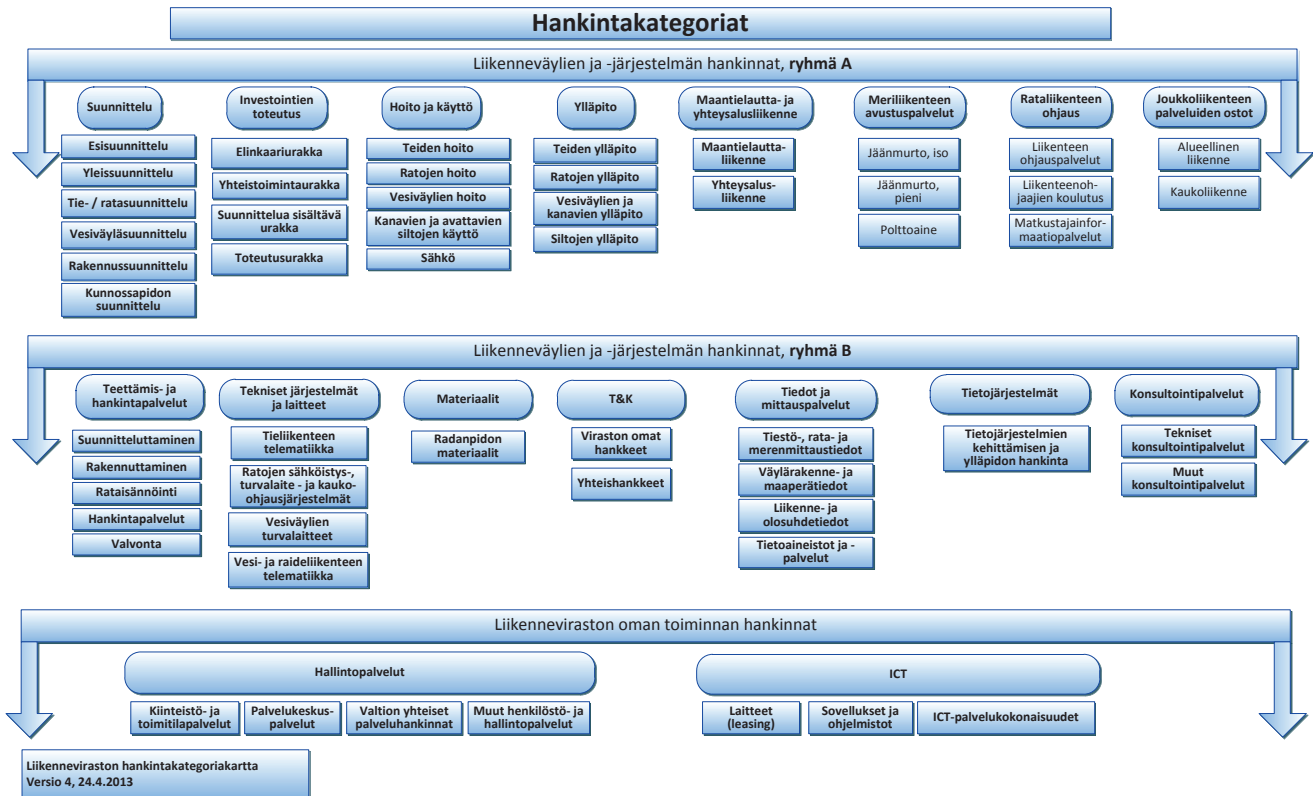
Kuva 2. Liikenneviraston hankintojen ryhmittely kategorioihin

Liikenneväylien ja -järjestelmän toimivuuteen ja kehittämiseen liittyvät hankinnat jaetaan edelleen toimittajamarkkinan luonteen perusteella kahteen ryhmään, joita ovat:

- A. Liikenneväylien- ja järjestelmän hankintojen A-ryhmä muodostuu tuote- ja palveluryhmistä, joiden toimittajamarkkinoiden näkökulmasta Liikennevirasto ja ELY-keskukset ovat joko erittäin merkittävä toimija ja asiakas tai ainoa asiakas Suomessa. Toimittajamarkkina muodostuu pääasiassa infra-alan toimijoista. Lisäksi suurin osa tämän ryhmän hankinnoista kohdistuu suoraan loppukäyttäjään.
- B. Liikenneväylien ja -järjestelmän hankintojen B-ryhmä muodostuu tuote- ja palveluryhmistä, joiden toimittajamarkkinoiden näkökulmasta Liikenneviraston ja ELY-keskusten rooli toimijana ja asiakkaana on vähäisempi kuin ryhmässä A. Toimittajamarkkina on myös laajempi ja monialaisempi.

Liikenneviraston oman toiminnan hankinnat ovat oman organisaation toimintaedellytysten ja toiminnan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi hankittavia tuote- ja palveluryhmiä. Näiden tuote- ja palveluryhmien toimittajamarkkina on hyvin monialainen, ja hankinnassa voidaan monelta osin hyödyntää valtiokonsernin keskitettyjä hankintakanavia.

Liikenneväylien ja -järjestelmän hankinnat sekä Liikenneviraston oman toiminnan hankinnat muodostuvat 17 pääkategoriasta, jotka jakaantuvat edelleen alakategorioihin (tuote- ja palveluryhmiin). Hankintojen ryhmittely on kuvattu Liikenneviraston hankintakategoriakarttana, joka on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Liikenneviraston hankintakategoriakartta

3 Kaikkia hankintoja koskevat linjaukset

Liikenneviraston kaikissa hankinnoissa noudatetaan seuraavia linjauksia ja peruseriaatteita:

1. Toteutamme Liikenneviraston kaikki kynnysarvon ylittävät hankinnat julkisen hankintalainsäädännön (hankintalaki, erityisalojen hankintalaki) mukaisesti. Hankintojemme toteutusta ohjaavat lisäksi kaikki muu hankintaan liittyvä lainsäädäntö, säädökset, normit ja viranomaisohjeet sekä Liikenneviraston strategiset linjaukset ja ohjeet.
2. Hankintaprosessissa siirrämme kehittämisen painopistettä hankinnan suunnitteluvaiheeseen ja toteutuksen aikaiseen toimintaan. Hankinnan suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa otamme vahvasti huomioon loppukäyttäjä- ja toimittajamarkkinanäkökulmat ja huomioimme prosessin kaikissa vaiheissa kustannusten- ja riskienhallinnan.
3. Teemme hankinnat yhtenäisen hankintaprosessin mukaisesti. Yhtenäistämme eri väylämuotojen hankinta-asiakirjat ja sopimusmallit siltä osin kuin se on mahdollista.
4. Sovellamme hankintamenettelyitä monipuolisesti ja joustavasti.
5. Otamme hankinnoissa tarkoituksenmukaisella tavalla huomioon ympäristönäkökulmat ja kestävä kehityksen periaatteet, joita ohjaa Kestävät julkiset hankinnat -toimintaohjelma (taustalla vaikuttavat mm. EU:n direktiivit, kansallinen hankintalainsäädäntö ja ohjelmat sekä valtion hankintastrategia).

Hankintaan liittyvää lainsäädäntöä, säädöksiä, normeja ja viranomaisohjeita ovat mm. tilaajavastuulaki, Valtion hankintakäsikirja, valtioneuvoston periaatepäätökset, tietosuojalaki, julkisuuslaki, liikennepoliittinen selonteko, rautatietojärjestelmien turvallisuusjohtamisjärjestelmä sekä ohjeet ja suositukset valtionhallinnon tietoturvallisuuden liittyen.

4 Kategoriakohtaiset linjaukset ja kehittämiskohteet

Hankinnan kategoriakohtaiset linjaukset ja kehittämiskohteet on kuvattu kategoriakohtaisissa toimintasuunnitelmissa eli kategoriasuunnitelmissa. Niissä määritellään, miten kategoriaan kuuluvia tuotteita ja palveluita hankitaan ja miten niiden hankintaa kehitetään. Kategoriakohtaiset toimintasuunnitelmat sitovat hankinnan toimintalinjat käytännön toimintamalleiksi.

Kategoriakohtaiset linjaukset ja kehittämiskohteet on ensimmäisessä vaiheessa määritetty seuraavien kategorioiden osalta:

- Suunnittelu
- Investointien toteutus
- Hoito ja käyttö
- Ylläpito
- Maantielautta- ja yhteysalusliikenne
- Teettämis- ja hankintapalvelut
- Tekniset järjestelmät ja laitteet
- Materiaalit
- T&K
- Tiedot ja mittauspalvelut
- Tietojärjestelmät
- Konsultointipalvelut
- Hallintopalvelut
- ICT.

Loppujen kolmen kategorian (Meriliikenteen avustuspalvelut, Rataliikenteen ohjaus ja Joukkoliikenteen palveluiden ostot) osalta on käynnissä sellaisia toimintaympäristön muutoksia (toimintamallin kehittäminen, Liikenneviraston roolin muutos), joilla tulee olemaan vaikutuksia hankintaan. Tämän vuoksi niiden kategoriasuunnitelmat laaditaan myöhemmin vastaamaan uusien toimintamallien mukaista tilannetta.

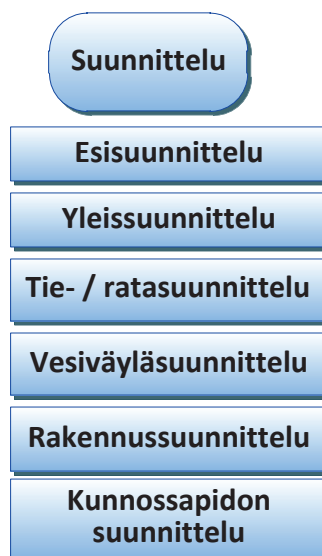
Seuraavassa on esitetty kunkin kategorian toimintasuunnitelman osalta kategorian kuvaus¹, linjaukset ja kehittämiskohteet. Luvussa 5 on esitetty yhteenveto hankinnan kehittämisen osa-alueista koko viraston näkökulmasta katsottuna.

4.1 Suunnittelu

Kuvaus

Suunnittelu-kategoria sisältää kaikki eri väylämuotojen suunnitteluhankinnat. Silloin, kun rakennussuunnittelu toteutetaan osana urakkaa, se hankitaan investointien toteutuksen hankintamallien mukaisesti. Suunnittelupalveluita hankkivat sekä Liikennevirasto että ELY-keskusten liikenne- ja infrastruktuurivastuualueet.

¹ Huom. Kategorioiden kuvausten yhteydessä esitetyt euromääräiset volyymitiedot ovat suuntaa-antavia ja pohjautuvat vuoden 2012 tietoihin. Vuosittaisissa hankintavolyymeissa on vaihtelua riippuen mm. talousarvioesityksestä ja käynnissä olevista hankkeista.



Kuva 4. Suunnittelu-kategorian sisältö

Suunnittelupalveluiden hankinnan menettelytapoja ovat kokonaishintaiset suunnitteluhankkeet, jotka on tyypillisesti kilpailutettu avoimella tai rajoitetulla menettelyllä. Uutena on kokeiltu ideakilpailuja (esisuunnittelu) sekä puitejärjestelyitä. Tarjousten arviointi on tehty yleensä hinta-laatuarviointia käyttäen.

Suunnittelupalveluiden hankinnan volyymi on vuositasolla noin 77 milj. euroa, josta merkittävimmät kokonaisuudet ovat tiesuunnittelu ja rautatiesuunnittelu. Volyymit vaihtelevat vuosittain käynnissä olevien hankkeiden mukaan. Liikenneväyliin ja järjestelmiin liittyvien hankintojen kokonaisvolyymistä suunnittelupalveluiden hankinnan osuus on pieni, mutta suunnittelun vaikuttavuus lopputuotteeseen erittäin merkittävä.

Suunnittelupalveluiden toimittajamarkkinat muodostuvat infra-alan suunnittelu- ja konsulttitoimistoista.

Linjaukset

Suunnittelupalveluiden hankinnoissa noudatetaan seuraavia linjauksia ja peruseriaatteita:

1. Otamme toimittajamarkkinanäkökulman ja markkinatilanteen huomioon hankinnan suunnitteluvaiheessa.
2. Kehitämme yhteistyössä tilaajatahon ja palveluntuottajien osaamista. Varmistamme, että meillä on tilaajana riittävä substanssiosaaminen myös jatkossa.
3. Lisäämme vuorovaikutusta palveluntuottajien kanssa sekä hankinnan suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa että palvelun toteutusvaiheessa.
4. Kehitämme hankinnan laatu- ja hinta-arviointia sisältäen mm. vaikuttavuuden ja osaamisen huomioonottamisen.

5. Käytämme hankinnoissa innovatiivisuuteen kannustavia hankintamenettelyitä ja sopimusmalleja, jotka antavat vapausasteita uusien ratkaisujen kehittämiseksi sekä niiden hyödyntämiselle.
6. Tulemme jatkossa hankkimaan tuotteiden ja toimenpiteiden lisäksi ratkaisuja ja palveluja. Määrittelemme tilaajana tarpeen ja käytettävissä olevan rahoituksen, ja palveluntuottajat esittävät ehdotuksensa ratkaisuihin annettujen resurssien puitteissa innovatiivisten ratkaisujen ja eri vaihtoehtojen löytämiseksi (esim. esisuunnittelun ideakilpailut).
7. Huomioimme suunnittelupalveluiden hankinnassa soveltuvien osien kohteen koko elinkaaren näkökulman ja määrittelemme sopimuskannusteet sen mukaisesti. Tämä tarkoittaa esim. sitä, että arvioimme rakennussuunnittelun onnistumista hankkeen toteutuksen läpiviennin sujuvuudella ja toteutuksen laadulla.
8. Käytämme suunnittelupalveluiden hankinnassa pienissä hankkeissa ensisijaisesti puitesopimuksia, suuremmissa hankkeissa hankimme palvelut hankekohtaisesti.

Kehittämiskohteet

Suunnittelupalveluiden hankinnan kehittämiskohteita ovat:

1. Laadun varmistuksen parantaminen
 - Tavoitteena on, että suunnittelun laatu määritellään hankekohtaisesti hankkeen tavoitteiden määrittelyn yhteydessä, ja varmistetaan kilpailutuksen ja toteutuksen alussa, että tilaajalla ja palveluntuottajalla on yhteinen näkemys. Lisäksi tavoitteena on luoda menettelyt laadun arvioimiseksi vaiheistettusti hankkeen eri vaiheissa (ei vain lopussa).
2. Tilaajan ja konsultin vuorovaikutuksen parantaminen
 - Tavoitteena on parantaa tilaajan ja palveluntuottajan vuorovaikutusta sekä hankinnan suunnittelu- ja valmisteluvaiheissa että suunnittelun toteutusvaiheissa.
3. Osaamisen kehittäminen ja monipuolistaminen
 - Tavoitteena on osaamisen ylläpidon menetelmien ja prosessien kehittäminen.
4. Tiedon siirtotarpeiden määrittäminen
 - Tavoitteena on kartoittaa suunnitteluprosessin vaatimat tiedonsiirtotarpeet eri osapuolten välillä ja sopia yhteiset tiedonsiirron menetelmät.
5. Suunnitteluhankkeiden luokittelu innovaatioasteen mukaan
 - Tavoitteena on laatia suunnitteluhankkeille luokittelumenetelmä, jonka perusteella voidaan valita oikeat menettelyt ja ohjata oikeat resurssit oikeisiin tehtäviin/hankkeisiin.

4.2 Investointien toteutus

Investointien toteutus -kategoria sisältää eri liikennemuotojen (tie-, rata- ja vesiväylät) kehittämisinvestoinnit ja alueelliset investoinnit. Investointien toteutus hankitaan toteutuskokonaisuuksina, joita ovat elinkaariurakka (PPP), yhteistoimintaurakka eli tilaajan ja palveluntuottajan välistä yhteistoimintaa korostava malli (esim. Allianssi tai vastaava yhteistoimintasopimus), suunnittelua sisältävä urakka (ST) sekä toteutusurakka (KU).



Kuva 5. Investointien toteutus -kategorian sisältö

Investointien toteutuksen hankintavolyymi on noin 645 milj. € vuodessa, josta suurin osa kohdistuu kehittämisinvestointeihin. Nämä muodostuvat ratojen kehittämiseen liittyvistä hankinnoista (noin 245 milj. €), teiden kehittämiseen liittyvistä hankinnoista (noin 244 milj. €) ja vesiväylien kehittämiseen liittyvistä hankinnoista (noin 24 milj. €) sekä yhteishankkeisiin liittyvistä hankinnoista (noin 24 milj. €). Loppuosa kohdistuu perusväylänpitoon (noin 100 milj. €, pääasiassa radanpito).

Investointien toteutuksen hankinnoista vastaa Liikenneviraston Investointi -toimiala. Hankintoja tekevät myös ELY-keskusten liikenne- ja infrastruktuurivastuualueet tienpitoon liittyvien alueellisten investointien (ST ja KU) osalta.

Investointien toteutuksen toimittajamarkkinat muodostuvat infra-alan palveluntuottajista ja toimitusketjuista.

Linjaukset

Investointien toteutuksen hankinnoissa noudatetaan seuraavia linjauksia ja peruseräjätoimia:

1. Yhtenäistämme hankintaprosessia ja eri väylämuotojen hankinta-asiakirjoja siinä määrin kuin on mahdollista.
2. Otamme hankintojen suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa huomioon toimittajamarkkinanäkökulman ja edistämme ja kehitämme markkinoiden toimivuutta hankinnan keinoin.

3. Siirrämme painopistettä toteutuskokonaisuuksien ja hankinnan suunnitteluun. Hyödynnämme toteutuksessa monipuolista toteutusvalikoimaa, josta valitsemme parhaiten soveltuvan mallin huomioiden tilanteen ja toimittajamarkkinanäkökulman.
4. Käytämme hankinnoissa innovatiivisuuteen kannustavia hankintamenetelmiä ja sopimusmalleja, jotka antavat vapausasteita uusien teknisten ratkaisujen ja tuotteiden kehittämiseksi. Jatkamme nykyisten menetelmien ja mallien kehittämistä saatujen kokemusten perusteella ja pilotoimme uusia erilaisissa kohteissa.
5. Edistämme innovatiivisten tuote- ja palvelukonseptien kehittämistä ja olemme mukana alan yhteisessä T&K-toiminnassa.
6. Edistämme toimittajamarkkinavuorovaikutusta ja motivoimme palveluntuottajia kehittämään osaamistaan. Tavoitteena ovat kehitystä edistävät yhteistoimintamallit sellaisissa tilanteissa, joissa näillä on saavutettavissa selkeää lisäarvoa.
7. Parannamme omaa riskienhallinnan osaamistamme ja kiinnitämme erityistä huomiota riskien ja hyödyn jakoon eri osapuolten kesken.
8. Kokonaisurakka on toimiva toteutusmuoto sellaisissa kohteissa, joissa tarjouksen yhteydessä tehtävällä rakennussuunnittelulla ei ole saavutettavissa erityisiä lisähyötyjä.
9. Selkiytämme tilaaja-rakennuttajakonsultti-toiminnan vastuunjakoja ja kehitämme osapuolten välistä yhteistyötä ja osaamista.
10. Kiinnitämme huomiota toimitusketjujen laaduntuottokykyyn ja yhteisten tavoitteiden varmistamiseen.

Kehittämiskohteet

Investointien toteutuksen hankinnan kehittämiskohteita ovat:

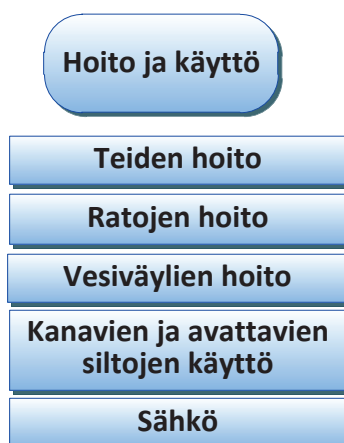
1. Hankinnan suunnittelu- ja valmisteluvaiheen kehittäminen
 - Työkalut ja menetelmät prosessin tueksi
 - Hankintamenetelmät toteutushankkeen vaativuuden mukaan (systemaattinen toteutusmuodon analyysi (investointihankkeiden segmentointi) ja monipuoliset hankintamenetelmät)
2. Infra-alan hankintojen yhteinen kehittäminen
 - Tilaajatahojen yhteistyö (Liikennevirasto, ELY-keskukset ja kunnat)
 - Infra-alan yhteinen tuottavuuden kehittämisen jatkaminen (loppukäyttäjänäkökulma, yhteiset tavoitteet ja kannusteet jne.)
 - Usean tilaajan infrahanke
 - Tietomallien kehittäminen ja yhtenäistäminen
 - Toimittajamarkkinat (pienet, keskisuuret, isot)

3. Tilaajan ja palveluntuottajien välisen vuorovaikutuksen ja informaation parantaminen
 - Tilaaja-palveluntuottaja-yhteistyö (kategoria- ja hankekohtaisesti)
 - Ajantasaiset hankintaohjelmat
4. Hankinta-asiakirjojen kehittäminen ja yhtenäistäminen
 - Yhtenäisyys tie/rata/vesi mm. U1, U2, SKU yms.
5. Informaation ja tiedonkulun parantaminen hanke- ja hankintaohjelmista
 - Sidosryhmäinformaatio ja saatavilla olevan tiedon systematisointi, julkaiseminen ja toimittajamarkkinatiedottaminen (tulevaisuuden hankkeet hankkeina, päätöksinä, suunnitelmina / tietolähteet: liikennepoliittinen selonteko, PTS, investointi- ja suunnitteluohjelma, TTS, hankintaohjelma, hankekorit)
 - Sisäisen informaation parantaminen (systemaattinen tieto toimittajista ja käynnissä olevista urakoista sekä säännöllinen markkina-analyysi)
6. Hankkeiden systemaattisen jälkiarvioinnin kehittäminen
 - Hanke / urakkakohtaisen jälkiarvioinnin kehittäminen
 - Hankekohtaisen markkinapalautteen kerääminen (Propal-kehittäminen: palaute myös rakennuttajalle)
7. Yhteistoimintamallien ja pilotointikokemusten systemaattinen arviointi
 - Pilotointikokemusten systemaattinen jälkiarviointi, analysointi, tiedottaminen ja kokemuksista yhdessä oppiminen ja edelleen kehittäminen (tilaisuudet sisäisesti ja palveluntuottajien kanssa)
 - Yhteistoimintamallien bechmarkkaus (esim. Pohjoismaat)
8. Kustannusten- ja riskienhallinnan parantaminen
 - Tilaajan ja rakennuttajakonsultin osaamisen kehittäminen riskien hinnoittelussa ja kustannusriskien hallinnassa (riskienhallinta hankkeen elinkaareissa ja yksittäisessä hankkeessa)
9. Toimitusketjun laaduntuottokyvyn varmistuksen parantaminen
 - Huomion kiinnittäminen koko toimitusketjun laaduntuottokykyyn sekä hankinnan suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa että toteutuksen aikaisessa ohjaamisessa.

4.3 Hoito ja käyttö

Hoidolla tarkoitetaan väylän, rakenteen tai laitteen pitämistä päivittäin toimintakuntoisena. Käyttö sisältää väylien toimintakuntopuuden kannalta välttämättömät käyttökulut (esim. energia, siltojen aukaisut yms.)

Hoito ja käyttö -kategoria sisältää eri väylämuotojen hoidon (teiden hoito, ratojen hoito, vesiväylien hoito), kanavien ja avattavien siltojen käytön sekä sähkön hankinnan. Liikenneviraston ja ELY-keskusten liikenneväylien hoito toteutetaan nykyisin pääosin monivuotisin alueurakoina.



Kuva 6. Hoito ja käyttö -kategorian alakategoriat

Hoidon ja käytön hankintoihin käytetään vuosittain n. 360 milj. €, josta pääosa kohdistuu teiden (noin 175 milj. €) ja ratojen hoitoon (noin 135 milj. €).

Hankinnoista vastaa Liikenneviraston Kunnossapito-toimiala. Hankkijoina toimivat myös ELY-keskusten liikenne- ja infrastruktuurivastuualueet. Hoidon alueurakat hankitaan pääsääntöisesti laajoina, monivuotisin palvelusopimuksina.

Hoito ja käyttö -kategorian toimittajamarkkinat muodostuvat infra-alan palveluntuottajista ja toimitusketjuista.

Linjaukset

Hoidon ja käytön hankinnoissa noudatetaan seuraavia linjauksia ja peruseriaatteita:

1. Painotamme palveluhankinnoissa koetun palvelun laatua, turvallisuutta, ja tuotantoketjun toimivuutta. Huomioimme loppukäyttäjien palautteet palvelun suunnittelussa ja toteutuman seurannassa. Laadimme hankintojen valintakriteerit ja sopimuksen kannustinjärjestelmät tukemaan asetettuja tavoitteita.
2. Tuotteiden ja toimenpiteiden sijaan tulemme jatkossa hankkimaan entistä enemmän ratkaisuja ja palveluja. Tämä näkyy esimerkiksi siten, että Liikennevirasto tilaajana määrittelee tarpeen ja käytettävissä olevan rahoituksen, ja palveluntuottajat esittävät ehdotuksensa ratkaisuksi annettujen resurssien puitteissa.

3. Edistämme innovatiivisten tuote- ja palvelukonseptien kehittämistä. Käytämme hankinnoissa innovatiivisuuteen kannustavia hankintamenettelyitä ja sopimusmalleja, jotka antavat vapausasteita uusien teknisten ratkaisujen ja tuotteiden kehittämiseksi sekä niiden hyödyntämiselle.
4. Kiinnitämme laajojen ja pitkäaikaisten sopimusten osalta erityistä huomiota sopimusten joustavuuteen toiminnan muutosten suhteen sekä riskien ja hyödyn jakoon eri osapuolten kesken
5. Luomme hankinnoilla edellytyksiä markkinoiden syntymiseen ja toimivuuteen. Kiinnitämme erityistä huomiota toimittajamarkkinatuntemukseen ja edistämme ja kehitämme markkinoiden toimivuutta hankinnan keinoin.
6. Vahvistamme toimittajamarkkinanäkökulman huomioimista hankinnan suunnitteluvaiheessa ja määrittelemme kilpailutettavat kokonaisuudet sellaisiksi, että markkinoilta löytyy riittävästi monipuolista tarjontaa.
7. Edistämme toimittajamarkkinavuorovaikutusta ja kehitämme yhteistyössä tilaajatahon ja palveluntuottajien osaamista. Tavoitteena ovat kehitystä edistävät yhteistoimintamallit sellaisissa tilanteissa, joissa näillä on saavutettavissa selkeää lisäarvoa. Esimerkiksi palveluntoimittajat kutsutaan tilaajan järjestämiin koulutuksiin ja teemapäiviin. Vastaavasti tilaaja kutsutaan palveluntoimittajien palveluun liittyviin koulutuksiin ja mahdollisiin kehityspalaverihin.
8. Hyödynnämme hankinnan toteutuksessa monipuolisesti laajaa toteutusmuotovalikoimaa, josta valitaan toteutukseen parhaiten soveltuva malli tilanteen mukaisesti. Kehitämme nykyisiä malleja ja varioimme niitä edelleen tarpeen mukaan. Kokeilemme uusia toteutusmalleja erilaisissa kohteissa.
9. Minimoimme hankinnan väylämuotokohtaisia eroavaisuuksia. Tavoitteenamme ovat mm. yhteneväiset hankinta-asiakirjat, hankintatavat, laatu- ja turvallisuusvaatimukset sekä yhteneväiset hankinnoissa käytettävät järjestelmät niiltä osin, kuin se on mahdollista ja perusteltua
10. Kannustamme esim. valintakriteerein ja sopimuskannustein palveluntuottajia kehittämään hoitomenetelmiä väylien ja rakenteiden kunnon huonontumisen pysäyttämiseksi.

Kehittämiskohteet

Hoidon ja käytön hankinnan kehittämiskohteita ovat:

1. Laatuvaatimukset ja laadunvarmistus
 - Tavoitteet: Tilaajalla on riittävä varmuus palvelun laadusta ja siitä, että laatu vastaa sovittua. Laatuvaatimukset ovat selkeät ja mitattavissa ja niitä tulkitaan yhteneväisesti. Laadunvarmistus on riittävää. Hyvän laadun tuottamiseen kannustetaan. Laatu vastaa mahdollisimman hyvin asiakkaitten tarpeita. Tilaaja näkyy työmaalla. Rekisterit tukevat laadunvarmistusta.

2. Urakanaikainen tuotantoketjun hallinta

- **Tavoitteet:** Koko tuotantoketjun hallinta on riittävällä tasolla ja näkökulma on ulotettu aliurakoitsijoihin asti. Aliurakoitsijoilla on riittävät toimintaedellytykset. Kaikki työmaalla tuntevat tilaajan tavoitteen ja toteuttavat sitä. Sopimustavoitteet valuvat alas asti.

3. Markkinoiden toimivuus ja osaaminen

- **Tavoitteet:** Markkinat ovat kestävä ja monipuoliset. Osaavia ja elinkelpoisia toimijoita on riittävästi. Urakat ovat sopivan kokoisia. Urakkakilpailuissa saadaan riittävästi hyviä tarjouksia. Kilpailu on sopivan kireää. Myös tilaajan ja konsulttien osaaminen on riittävä. Kehittämisen askeleet otetaan hallitusti.

Hoito ja käyttö -kategoriassa koko kategoriaan koskevat kehittämiskohteiden osalta on määritelty lisäksi kehittämiskohteisiin liittyvät konkreettiset kehittämistoimenpiteet alakategorioittain. Nämä julkaistaan Liikenneviraston internet-sivuilla omana kokonaisuutenaan.

4.4 Ylläpito

Ylläpidolla tarkoitetaan vaurioituneen väylän, rakenteen tai laitteen palauttamista alkuperäiseen kuntoonsa. Ylläpito-kategoria sisältää eri väylämuotojen ylläpitotyöt (teiden ylläpito, ratojen ylläpito, vesiväylien ja kanavien ylläpito, siltojen ylläpito). Ylläpitotyöt toteutetaan nykyisin pääosin tilaajan suunnitelmiin pohjautuvina erillisurakoina.



Kuva 7. Ylläpito-kategorian alakategoriat

Ylläpidon hankintoihin käytetään vuosittain n. 270 milj. € (ml. teiden ja vesiväylien korvausinvestoinnit). Valtaosa tästä kohdistuu teiden ylläpitoon (noin 170 milj. €). Tähän alakategoriaan kuuluvia tuotteita ja palveluita ovat mm. päällysteet, rakenteiden korjaukset, tiemerkinnot, varusteet ja laitteet, soratiekorjaukset sekä liikennenympäristön parantaminen. Ratojen ylläpito – alakategoriaan (hankinnan vuosivolyymi noin 40 milj. €) kuuluvia tuotteita ja palveluita ovat radanhoidon erillistyöt ja ylläpitotyöt. Vesiväylien ja kanavien ylläpito (hankinnan vuosivolyymi alle 5 milj. euroa) sisältää merimerkkien korjauksia, ruoppauksia sekä kanavien ja avattavien siltojen ylläpitoa. Siltojen ylläpidon hankinnoista (vuosivolyymi noin 55 milj. €) valtaosa kohdistuu tiesiltoihin.

Hankinnoista vastaa Liikenneviraston Kunnossapito-toimiala. Hankkijoina toimivat myös ELY-keskusten liikenne- ja infrastruktuurivastuualueet. Hankinnan menettelytapoja ovat kokonaisurakat, kumppanuussopimukset sekä palvelusopimukset (vähäisessä määrin osana hoidon palvelusopimuksia).

Ylläpito-kategorian toimittajamarkkinat muodostuvat infra-alan palveluntuottajista ja toimitusketjuista.

Linjaukset

Ylläpidon hankinnoissa noudatetaan seuraavia linjauksia ja peruseriaatteita:

1. Edistämme innovatiivisten tuote- ja palvelukonseptien kehittämistä ja olemme mukana alan yhteisessä kehityksessä. Käytämme hankinnoissa innovatiivisuuteen kannustavia hankintamenettelyitä ja sopimusmalleja, jotka antavat vapausasteita uusien teknisten ratkaisujen ja tuotteiden kehittämiseksi sekä niiden hyödyntämiselle.
2. Tuotteiden ja toimenpiteiden lisäksi tulemme jatkossa hankkimaan myös ratkaisuja ja palveluja. Tämä näkyy esimerkiksi siten, että Liikennevirasto tilaajana määrittelee tarpeen ja käytettävissä olevan rahoituksen, ja palveluntuottajat esittävät ehdotuksensa ratkaisuksi annettujen resurssien puitteissa.
3. Otamme entistä vahvemmin huomioon hankinnan kohteena olevan väylän kokonaisvaltaisen ylläpidon ja hoidon edellytykset. Ylläpitotoimenpiteeksi valitaan väylän elinkaareen kulloinkin parhaiten sopiva toimenpide.
4. Luomme hankinnoilla edellytyksiä markkinoiden syntymiseen ja toimivuuteen. Kiinnitämme erityistä huomiota toimittajamarkkinatuntemukseen ja edistämme ja kehittämme markkinoiden toimivuutta hankinnan keinoin. Pyrimme määrittelemään kilpailutettavat kokonaisuudet sellaisiksi, että markkinoilta löytyy riittävästi monipuolista tarjontaa.
5. Hyödynnämme hankinnan toteutuksessa monipuolisesti laajaa toteutusmuotovalikoimaa, josta valitaan toteutukseen parhaiten soveltuva malli tilanteen mukaisesti. Kehitämme nykyisiä malleja ja varioimme niitä edelleen tarpeen mukaan. Kokeilemme uusia toteutusmalleja erilaisissa kohteissa.
6. Tietyissä tilanteissa voimme vastata materiaali-, kalusto- tai laiteinvestointien rahoittamisesta kokonaan tai osittain. Tällaisia tilanteita on esimerkiksi sellaisilla, merkittäviä investointeja vaativilla markkinoilla, joilla ei ole riittävästi volyyymiä kannattavan liiketoiminnan aikaansaamiseksi tai sellaisten materiaalien osalta, joiden maailmanmarkkinahinta vaihtelee voimakkaasti.
7. Edistämme sekä tilaajatahon että palveluntuottajien teknistä osaamista ja toimittajamarkkinavuorovaikutusta. Tavoitteena ovat kehitystä edistävät yhteistoimintamallit sellaisissa tilanteissa, joissa näillä on saavutettavissa selkeää lisäarvoa.

8. Kiinnitämme erityistä huomiota riskien oikeudenmukaiseen jakoon eri osapuolten kesken ja kannustamme esim. valintakriteerein ja sopimuskannustein palveluntuottajia kehittämään ratkaisuja, jotka pienentävät elinkaaren aikaisia kokonaiskustannuksia.
9. Minimoimme hankinnan väylämuotokohtaisia eroavaisuuksia. Tavoitteenamme ovat mm. yhteneväiset hankinta-asiakirjat, hankintatavat, laatu- ja turvallisuusvaatimukset sekä yhteneväiset hankinnoissa käytettävät järjestelmät niiltä osin, kuin se on mahdollista ja perusteltua.

Kehittämiskohteet

Ylläpidon hankinnan kehittämiskohteita ovat:

1. Osaamisen kehittäminen, monipuolistaminen ja varmistaminen
 - Tavoitteet: Ylläpidon ja sen hankintamenettelyjen osaaminen on alalla riittävä, nykyistä monipuolisempaa ja kehittyy myönteisesti. Resursseja on riittävästi niin tilaajalla kuin toimittajillakin ja asiat ovat useamman kuin yhden ihmisen varassa.
2. Toteutuksen ja hankinnan suunnittelu sekä hankintamenettelyjen kehittäminen
 - Tavoitteet: Hankinnan kehittäminen on pitkäjänteistä ja vuorovaikutteista. Ylläpidon hankinnoissa on käytössä nykyistä monipuolisemmat hankintamenettelyt. Tarjousasiakirjat ovat selkeitä ja yksiselitteisiä. Tuotteiden sijaan hankitaan myös ratkaisuja ja palveluja. Hankintamenettelyt kannustavat innovatiivisuuteen ja hyvän laadun tuottamiseen.
3. Riskien hallinta
 - Tavoitteet: Riskien jako on läpinäkyvä, avoin ja oikeudenmukainen, jolloin toiminta on nykyistä taloudellisempaa. Oikea riskien jako tukee urakoiden kiinnostavuutta ja riittävää tarjoushalukkuutta. Tilaaja herättää luottamusta.
4. Toimittajamarkkinoiden hallinnan kehittäminen
 - Tavoitteet: Urakat ovat sopivan kokoisia. Urakoiden sisältö tyydyttää eri osapuolia. Tilaaja tuntee markkinat ja luo edellytykset toimivalle kilpailulle.

Ylläpito-kategoriassa koko kategoriata koskevat kehittämiskohteiden osalta on määritetty lisäksi kehittämiskohteisiin liittyvät konkreettiset kehittämistoimenpiteet alakategorioittain. Nämä julkaistaan Liikenneviraston internet-sivuilla omana kokonaisuutenaan.

4.5 Maantielautta- ja yhteysalusliikenne

Maantielautta- ja yhteysalusliikenne -kategoria sisältää maantielauttapalveluiden ja yhteysalusliikennepalveluiden hankinnat. Maantielauttaliikennettä hoidetaan 41 lauttapaikalla. Lauttapaikat ovat keskittyneet Saaristomerelle, jossa paikkoja on 19 sekä Järvi-Suomeen, jossa niitä on 14. Loput lauttapaikoista sijaitsevat maantieteellisesti toisistaan erillään. Käyttäjiä on vuosittain n. 10 milj. henkeä / 5 milj. ajoneuvoa. Yhteysalusliikennettä hoidetaan 16 yhteysalusreitillä, joista 12 sijoittuu Saaristomerelle ja neljä Suomenlahdelle. Lisäksi kesäaikaan liikennöidään kahta Turun saariston rengastien reittiä. Käyttäjiä on vuosittain n. 180 000 henkeä / 35 000 ajoneuvoa. Maantielautta- ja yhteysalusliikenteen toimintavarmuus sekä uusiutuva kalusto edellyttävät näitä palvelevien rantarakenteiden sekä väylien uusimista ja ylläpitoa, jotka sisältyvät Ylläpito-kategoriaan.



Kuva 8. Maantielautta- ja yhteysalusliikenne -kategorian sisältö

Maantielautta- ja yhteysalusliikenteen hankintoihin käytetään vuosittain noin 60 milj. €.

Maantielautta- ja yhteysalusliikenteen sopimusmallina käytetään kokonaispalvelusopimusta, jossa tilaaja määrittelee hankittavan palvelun tason. Palveluntuottajat puolestaan arvioivat määritellyn palvelun tuottamiseksi tarvittavan kaluston (ml. poikkeusolosuhteiden kalusto), hankkivat ja ylläpitävät sen sekä vastaavat vaatimusten mukaisen palvelun tuottamisesta sopimuskauden ajan.

Hankkijana toimii Varsinais-Suomen ELY-keskus, joka vastaa myös maantielautta- ja yhteysalusliikenteen palvelutason määrittelyistä.

Maantielauttaliikenteen toimittajamarkkinat muodostuvat kahdesta toimijasta, joista toisella on merkittävä markkinaosuus (yli 90 %). Yhteysalusliikenteen toimittajamarkkinoilla on kymmenkunta toimijaa, joista yhdellä on yli 50 %:n markkinaosuus.

Linjaukset

Maantielautta- ja yhteysalusliikenteen hankinnoissa noudatetaan seuraavia linjauksia ja peruseriaatteita:

1. Käytettävissä oleva rahoitus ja palvelutasoperiaatteet määrittelevät reunaehdot maantielautta- ja yhteysalusliikenteen hankinnalle.

2. Hankimme pääasiassa ratkaisuja ja palveluja. Palvelun tuottajat esittävät ehdotuksensa ratkaisuksi hankinnan reunaehtojen puitteissa.
3. Painotamme hankinnoissa loppukäyttäjänäkökulmaa ja koetun palvelun laatua. Huomioimme loppukäyttäjien palautteet palvelun suunnittelussa ja toteutuman seurannassa. Laadimme hankintojen valintakriteerit ja sopimuksen kannustinjärjestelmät tukemaan asetettuja tavoitteita.
4. Lisäämme vuorovaikutusta loppukäyttäjien ja palveluntuottajien kanssa sekä hankinnan suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa että palvelun toteutusvaiheessa.
5. Maantielautta- ja yhteysalusliikenteen hankinnoissa käytämme myös innovatiivisuuden kannustavia hankintamenettelyitä ja sopimusmalleja, jotka antavat vapausasteita uusien ratkaisujen kehittämiseksi sekä niiden hyödyntämiselle.
6. Otamme hankintojen suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa huomioon toimittajamarkkinanäkökulman sekä luomme hankinnoilla edellytyksiä markkinoiden syntymiseen ja toimivuuteen. Kiinnitämme erityistä huomiota toimittajamarkkinatuntemukseen ja edistämme ja kehittämme markkinoiden toimivuutta hankinnan keinoin.
7. Kiinnitämme laajojen ja pitkäaikaisten sopimusten osalta erityistä huomiota sopimusten joustavuuteen toimintaympäristön muutosten suhteen sekä riskien ja hyödyn jakoon eri osapuolten kesken.
8. Kehitämme yhteistyössä tilaajatahon ja palveluntuottajien osaamista. Varmistamme, että meillä on tilaajana riittävä perussubstanssiosaaminen myös jatkossa. Eryissä substanssiosaamista hankitaan yhteistyökumppaneilta.
9. Huomioimme hankinnoissa kestävä kehityksen vaatimukset ja tarkastelemme mahdollisuutta käyttää hiilidioksidipäästöjä osana hankintakriteereitä.
10. Yhtenäistämme hankintaprosessia sekä maantielautta- ja yhteysalusliikenteen hankinta-asiakirjoja siinä määrin kuin on mahdollista.

Kehittämiskohteet

Maantielautta- ja yhteysalusliikenteen hankinnan kehittämiskohteita ovat:

1. Palvelutasomääritys ja palvelutarjonnan kehittäminen. Tavoitteena on
 - Palvelutasoperiaatteiden päivittäminen, jota ohjaa valtiontalouden tilanne. Myös liikennepoliittisessa selonteossa saaristoliikenteen palvelutasomääritys on kirjattu toimenpidelistalle.
 - Maantielauttaliikenteen palvelutaso- ja hankintakäytäntöjen selvittäminen Ruotsissa sekä vertailu Suomen käytäntöihin.
 - Palvelun kehittäminen kokonaispalvelukonseptin mukaiseksi.

2. Hankintatoiminnan, hankintamenettelyjen ja -sopimusten kehittäminen.
Tavoitteena on
 - Maantielautta- ja yhteysalusliikenteen hankintaohjelmien ja menettelyjen yhtenäistäminen sekä sopimusten sisältöjen kehittäminen yhteistyössä alan palveluntuottajien kanssa. Eräänä näkökulmana on käyttäjätyytyväisyyteen perustavan kannustinmekanismin kehittäminen.
 - Yhteysalusliikenteen palvelusopimusten jälkiarviointi kaudella 2014-2015 ja hankintamenettelyn säätäminen.
 - Maantielauttaliikenteen markkinoiden käynnistämisen uudelleen-tarkastelu hankintamuotojen osalta.

3. Loppukäyttäjä- ja toimittajamarkkinavuorovaikutuksen kehittäminen.
Tavoitteena on
 - Vuorovaikutuksen kehittäminen loppukäyttäjien ja palveluntuottajien kanssa sekä hankinnan suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa että palvelun toteutusvaiheessa.

4.6 Teettämisen- ja hankintapalvelut

Teettämisen- ja hankintapalvelut -kategoriaan sisältyy ulkopuolisten resurssien hankinta tilaajan eri tehtävien hoitamiseksi. Näitä tilaajatahon tehtäviä ovat mm. hankkeiden eri suunnitteluvaiheiden suunnitteluttamistehtävät, investointien toteutuksen rakennuttamistehtävät, kunnossapidon rataisännöintitehtävät, erilaiset hankintapalvelutehtävät esim. asiakirjojen laatimiseen sekä hankkeiden eri vaiheiden laadunvarmistukseen liittyvät valvontatehtävät.



Kuva 9. Teettämisen- ja hankintapalvelut -kategorian sisältö

Teettämisen- ja hankintapalveluiden hankintoihin käytetään vuosittain noin 20 milj. €. Suurin volyymi kohdistuu urakoihin ja sopimuksiin, joiden yhteisarvo kokonaisuudessaan on satoja miljoonia euroja. Teettämisen- ja hankintapalveluilla on suuri vaikutus näiden hankkeiden ja projektien laatuun ja läpivientiin.

Hankinnan menettelytapoina on tyypillisesti asiantuntijapalveluiden hankinta yksittäisiin hankkeisiin sekä puitesopimusten käyttö.

Hankkijoina toimivat Liikennevirasto ja ELY-keskusten liikenne- ja infrastruktuuri-vastualueet.

Toimittajamarkkinat muodostuvat infra-alan palveluntuottajista (rakennuttaja- ja hankintapalvelukonsultit).

Linjaukset

Teettämisen- ja hankintapalveluiden hankinnoissa noudatetaan seuraavia linjauksia ja peruseriaatteita:

1. Yhtenäistämme oman ydinosaamisemme määrittelyä tilaajana siinä määrin kuin on mahdollista. Tämä määrittelee jatkossa sen, mitä osaamisista ja missä laajuudessa tulemme hankkimaan teettämisen- ja hankintapalveluita.
2. Otamme toimittajamarkkinanäkökulman huomioon hankinnan suunnitteluvaiheessa ja edistämme markkinoiden toimivuutta hankinnan keinoin.
3. Kehitämme yhteistyössä tilaajatahon ja palveluntuottajien osaamista. Varmistamme, että meillä on tilaajana riittävä substanssiosaaminen ja edistämme teettämisen- ja hankintapalvelukonsulttien yhtenäistä tehtävä- ja osaamistasovaatimusten määrittelyä yhteistyössä alan toimijoiden kanssa.
4. Lisäämme vuorovaikutusta palveluntuottajien kanssa sekä hankinnan suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa että palvelun toteutusvaiheessa.
5. Kiinnitämme huomiota toimitusketjun yhteisten tavoitteiden varmistamiseen kehittämällä ja pilotoimalla uusia yhteistoimintatapoja.
6. Kehitämme hankinnan kokonaistaloudellisuuden arviointia sisältäen mm. vaikuttavuuden, osaamisen ja laadun huomioonottamisen.
7. Käytämme hankinnoissa soveltuvin osin innovatiivisuuteen kannustavia hankintamenettelyitä ja sopimusmalleja, jotka antavat vapausasteita uusien ratkaisujen kehittämiseksi sekä niiden hyödyntämiseksi.
8. Kiinnitämme hankintojen suunnittelussa ja valmistelussa huomiota palveluntuottajien jääviysmäärittelyihin.
9. Käytämme teettämisen- ja hankintapalveluiden hankinnassa pienissä hankkeissa ensisijaisesti puitesopimuksia, monivuotisissa ja suuremmissa hankkeissa hankimme palvelut hankekohtaisesti.

Kehittämiskohteet

Teettämisen- ja hankintapalveluiden hankinnan kehittämiskohteita ovat:

1. Toimitusketjun yhteisten tavoitteiden varmistaminen
 - Tavoitteena on sisällyttää sopimukseen asti koko ketjulle (tilaaja, suunnittelijat, valvoja, rakennuttajakonsultti, urakoitsija ja aliurakoitsijat) samat tavoitteet (loppulaatu, elinkaari, turvallisuus ja ympäristö).

2. Tilaaja-rakennuttajakonsultti yhteistoiminnan kehittäminen
 - Tavoitteena on, että hankkeen oikea rajaus ja hankinnan sisältö ovat selvillä alusta alkaen ja tilaajan ja rakennuttajakonsultin roolijako selkiytyy.
3. Hankintamenettelyiden kehittäminen
 - Tavoitteena on, että hankintamenettelyt varmistavat rakennuttajakonsultin hyvän osaamisen, oikean sitoutumisen ja toimitusketjun yhtenäisen toiminnan (yhteiset tavoitteet).
4. Osaamisen kehittäminen ja monipuolistaminen
 - Tavoitteena on osaavat ja monipuoliset palveluntuottajan palvelut, tilaajan osaamisen kehittäminen selkeiden ja yksiselitteisten tarjouspyyntöjen laatimiseksi sekä tilaajan osaamisen katoamisen estäminen.

4.7 Tekniset järjestelmät ja laitteet

Tekniset järjestelmät ja laitteet ovat väylien varrella olevia liikkumisen seurantaan ja ohjaukseen liittyviä järjestelmiä, joiden toimivuudella on välitön vaikutus loppukäyttäjään. Kategoria sisältää eri väylämuotojen kehittämis- ja korvausinvestointien ja kunnossapidon yhteydessä tehtävät hankinnat sekä asiantuntijapalveluiden hankintana tehtävät hankinnat. Kategoriaan kuuluvat tieliikenteen telematiikan, ratojen sähköistys-, turvalaite- ja kauko-ohjausjärjestelmien, vesiväylien turvalaitteiden sekä vesi- ja raideliikenteen telematiikan hankinnat.



Kuva 10. Tekniset järjestelmät ja laitteet -kategorian sisältö

Teknisten järjestelmien ja laitteiden hankintoihin käytetään vuositasolla noin 40–50 milj. €. Tästä summasta valtaosa kohdistuu radan turvalaite- ja sähköistysjärjestelmiin sekä liikenteen kauko-ohjausjärjestelmiin. Toinen euromääräisesti merkittävä ryhmä ovat tieliikenteen telematiikka (tieliikenteen seuranta-, mittaus- ja ohjauslaitteet sekä tunnelien talotekniset järjestelmät).

Teknisten järjestelmien ja laitteiden hankinnasta vastaa Liikennevirasto ja tieliikenteen telematiikan osalta ELY-keskusten liikenne- ja infrastruktuurivastuualueet (Valttiyksikkö). Kehittämis- ja korvausinvestoinnit hankitaan osana investointien toteutusta, käyttö ja ylläpito osana kunnossapitoa ja järjestelmäkehitys liikenteenhallinnan hankintoina.

Toimittajamarkkinat muodostuvat infra-alan palveluntuottajista, kotimaisista ja kansainvälisistä järjestelmä- ja laite-toimittajista sekä liikenteenhallinnan tietoverkkoratkaisujen toimittajista.

Linjaukset

Tekniset järjestelmien ja laitteiden hankinnoissa noudatetaan seuraavia linjauksia ja peruseriaatteita:

1. Määrittelemme hankittavat järjestelmä- ja laitekokonaisuudet siten, että ne sopivat Liikenneviraston liikenteenhallinnan yleisiin järjestelmävaatimuksiin ja loogiseen rakenteeseen.
2. Otamme hankinnoissa aina huomioon hankinnan kohteen koko elinkaaren ja sen muutostenhallinnan kustannukset.
3. Sovimme hankinnan yhteydessä selkeästi ylläpidon ja elinkaaren vastuut sekä toimittajien kesken että viraston sisällä.
4. Suosimme järjestelmä- ja laitehankinnoissa standardoituja ja markkinoilta löytyviä ratkaisuja. Teetämme räätälöityjä sovelluksia, kun muuta ratkaisua ei ole tarjolla.
5. Käytämme hankinnoissa innovatiivisuuteen kannustavia hankintamenettelyitä ja sopimusmalleja, jotka antavat vapausasteita uusien teknisten ratkaisujen ja tuotteiden kehittämiseksi sekä niiden hyödyntämiselle.
6. Varmistamme, että meillä on tilaajana riittävä substanssiosaaminen. Alan nopean kehittymisen vuoksi tämä vaatii meiltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja alan seurantaa.
7. Edistämme toimittajamarkkinavuorovaikutusta ja kehitämme yhteistyössä tilaajatahon ja palveluntuottajien osaamista.
8. Yhtenäistämme hankintaprosessia ja eri väylämuotojen hankinta-asiakirjoja siinä määrin kuin on mahdollista.
9. Hankimme omaan omistukseemme ne järjestelmät ja laitteet, joilla on suuri vaikutus liikenteen turvallisuuteen ja sujuvuuteen.
10. Kiinnitämme laajojen ja pitkäaikaisten sopimusten osalta erityistä huomiota sopimusten joustavuuteen toiminnan muutosten suhteen.
11. Hyödynnämme järjestelmä- ja laitehankinnoissa puitesopimuksia sellaisissa tilanteissa, joissa tästä on hyötyä toiminnallisuuden varmistamisen näkökulmasta.

Kehittämiskohteet

Teknisten järjestelmien ja laitteiden hankinnan kehittämiskohteita ovat:

1. Elinkaaren hallinta ja hankintojen suunnitelmallisuuden lisääminen
 - Kaikkien väylämuotojen ohjausjärjestelmien elinkaaren suunnittelu
 - Hankinta-ohjelmat, korvausinvestointien suunnittelu, kilpailutusten jaksottaminen ja aikatauluttaminen
 - LOU-hanke (alkaa 2013)
2. Toiminnallisuuden varmistaminen
3. Hankintamenettelyiden kehittäminen
 - Toimittajien osaamisen hyödyntäminen
 - Uudet hankintamallit, neuvottelumenettelyt jne.
4. Alan yhteinen substanssiosaamisen kehittäminen
 - Yhteistyö Liikenneviraston eri toimialojen välillä sekä palveluntuottajien
5. Toimittajanamarkinavuorovaikutuksen lisääminen
 - Tilaaja-palveluntuottaja-yhteistyö (kategoria- ja hankekohtaisesti)
 - Ajantasaiset hankintaohjelmat kaikkien väylämuotojen osalta

4.8 Materiaalit

Hankintakategoria sisältää rautateiden materiaalien hankinnat: kiskot, pölkyt, vaihteet, raidesepelejä sekä muut tarvikkeet (ns. REM, rautatie-erityiset materiaalit, n. 3000 nimikettä). Muiden väylämuotojen materiaalihankinnat, kuten esim. tienpidon materiaalit (mm. päällysteet, bitumi) sisältyvät pääsääntöisesti urakoihin ja palveluntuottajat vastaavat niiden hankinnasta.



Kuva 11. Materiaalit-kategorian sisältö

Materiaalihankintojen vuosittainen euromääräinen volyymi on n. 30 milj. €, josta osa hankitaan hankkeiden kautta. Hankinnasta vastaavat Liikennevirasto (investointien toteutus- ja kunnossapito-toimialat) sekä hankkeet (erityisesti sepelejä).

Hankinnan menettelytapoja ovat kansainväliset tarjouskilpailut, tarjouskilpailut sekä pitkiin vuosisopimuksiin perustuen tilaukset yksittäisille hankkeille. Rautatiemateriaalien hankinnoissa korostuu laadun eli lopputuotteen turvallisuuden varmistaminen. Lisäksi saatavuuden varmistaminen on tärkeää pitkien toimitusaikojen vuoksi.

Radanpidon materiaalien toimittajamarkkinat muodostuvat kiskojen ja vaihteiden osalta eurooppalaisista terästeollisuusyrityksistä. Pölkkyjen osalta toimittajamarkkina muodostuu kotimaisista toimijoista ja tarvikkeiden (REM) osalta käytännössä tällä hetkellä yhdestä kotimaisesta palveluntarjoajasta.

Linjaukset

Materiaalien hankinnoissa noudatetaan seuraavia linjauksia ja peruseriaatteita:

1. Vastaamme itse ainoastaan niiden materiaalien hankinnasta, jotka olemme määritelleet strategisiksi saatavuuden, kustannusten hallinnan, laadun varmistamisen tai markkinoiden toimivuuden näkökulmasta.
2. Muilta osin Liikennevirasto varmistaa materiaalien saatavuuden urakoille ja kunnossapitoon käyttämällä konsultteja materiaalin hallinnan tehtävissä. Hankinnat tehdään Tilaajan sopimuksin.
3. Kehitämme ja ylläpidämme markkinoiden toimivuutta.
4. Materiaalien hankinnassa keskeisenä lähtökohtanamme on loppukäyttäjien liikenneturvallisuuden varmistaminen. Lisäksi varmistamme toimittajien toimitusvarmuuden erityisesti korjaamistoiminnassa.
5. Käytämme laadun ja toimitusketjujen toimivuuden varmistamiseksi monivuotisia (esim. 5 v) sopimuksia.
6. Huomioimme kestävän kehityksen vaatimukset erityisesti niissä hankinnoissa, joiden kohde on energiaintensiivinen ja käytämme näissä hiilidioksidipäästöjä osana hankintakriteereitä.

Kehittämiskohteet

Materiaalien hankinnan kehittämiskohteita ovat:

1. Markkinoiden toimivuuden parantaminen ja ylläpitäminen määrittelemällä hankintakokonaisuudet kilpailun mahdollistaviksi ja kilpailua edistäviksi, kuitenkin laatu ja toimitusvarmuus varmistaen.
 1. Hankintojen sisältö viestitään riittävän etukäteen.
 2. Markkinoille lisää toimijoita eri tehtäviin yhden suuren toimittajan lisäksi. Aloitetaan ”kapeiden osa-alueiden” saamisella kilpailuun.
2. Toimittajaverkoston osaamisen hyödyntämisen kehittäminen
 1. Liikennevirasto kansallisesti suuri ostaja, markkinoiden volyyymi kuitenkin kansainvälistä – toimittajilla on kansainvälistä osaamista
 2. Toimittajien ja uusien ratkaisujen hyväksynnän nopeuttaminen uusien ratkaisujen mahdollistamiseksi.
3. Kestävän kehityksen periaatteiden huomioimisen kehittäminen edelleen
4. Liikenneviraston toimintatapojen ja yhtenäisyyden määrittely
5. Liikenneviraston materiaalihallinnan toimintamallin uudistaminen ja käyttöönotto 2013 aikana.

4.9 T&K

T&K-kategoria sisältää Liikenneviraston ja sen ja kaikkien väylämuotojen tutkimus- ja kehityshankinnat. T&K-hankinnoilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla uutta tutkimustietoa, uusia innovaatioita ja muita toimintaa kehittäviä menettelyjä sekä uutta prosesseihin (toimintaan) sitoutunutta osaamista saadaan synnytettyä ja siirrettyä organisaation käyttöön.



Kuva 12. T&K-kategorian sisältö

Nämä hankinnat eivät edellytä useinkaan hankintalain tarkoittamaa osto- tai sopimustoimintaa, ja nämä hankinnat tehdään usein yhteishankintoina muiden organisaatioiden kanssa. T&K-toiminnan budjetti vuositasolla on 6-8 milj. €.

T&K:lle tyypillisiä sopimusmuotoja ovat: 1) Konsortio- ja ohjelasopimukset (tutkimusyhteistyösopimukset), 2) Pitkäaikaiset palvelujen toimittamiseen liittyvät T&K-palvelusopimukset (yleensä kahdenvälisiä sopimuksia, esim. TERA) ja puitejärjestelyt sekä 3) Hanke- ja projektikohtaiset palvelusopimukset. Tutkimuksen rahoituksen hankintaan ja rahoitukseen liittyvät sopimukset edeltävät usein yhteistyöohjelman tai -hankkeen käynnistämistä tai sopimus rahoitusosuuksista tehdään osana ohjelma- tai palvelusopimusta. T&K-toiminnan tukena voidaan käyttää Memorandum of Understanding (MOU) tyyppisiä yhteistyösopimussopimuksia.

T&K-toiminnassa tärkeä tehtäväalue on sidosryhmäkontaktien hoitaminen. Sidosryhmäyhteistyö koostuu osallistumisesta erinäisiin T&K-ohjelmiin, niitä suunnitteleviin ja toteuttaviin konsortioihin, ohjelmien ja toiminnan tukena kehittämistä tekeviin foorumeihin sekä yhteistyöhön opetus- ja tutkimusorganisaatioiden ja yritysten kanssa.

T&K-kategorian toimittajamarkkinat muodostuvat opetus- ja tutkimuslaitoksista, konsulttiyrityksistä ja asiantuntijaorganisaatioista sekä infra-alan palveluntuottajista.

Linjaukset

T&K-hankinnoissa noudatetaan seuraavia linjauksia ja perusperiaatteita:

1. Kehitämme T&K-yhteistyöllä liikennealan innovaatiotoimintaa ja parannamme osaamista sekä edistämme osaamiskeskittymien syntymistä ja tutkimustiedon yhteiskäyttöä.

2. T&K-hankinnoissa pyrimme pitkäjänteiseen osaamista syventävään ja kehittävään yhteistyöhön huolehtien samalla toiminnan läpinäkyvyydestä, avoimuudesta ja syrjimättömyydestä.
3. T&K-hankintoja koskevaa poikkeussäätelyä (hankintalaki 8.1§ 6. kohta) sovellamme silloin, kun kriteerit (hyöty muillekin kuin virastolle tai muita rahoittajia) selkeästi täyttyvät ja hankintalain soveltaminen ei ole tarkoituksenmukaista hankinnan luonne huomioon ottaen.
4. Pääasiallisia T&K-hankinnan toimintatapojamme ovat ohjelma- ja hankeperusteinen yhteistyö ja niihin perustuvat yhteishankinnat, joita täydennämme kehittämistilannekohtaisilla hankinnoilla.
5. Kiinnitämme T&K-hankinnoissa huomiota tutkimustyöllä saavutettavien tulosten yleiseen hyödyntämiseen. Hankintoihin tulee lähtökohtaisesti sisällyttää myös saavutettavien tulosten käyttöönottoon liittyvät tarkastelut ja tehtävät.
6. T&K-yhteistyön toimintamalleja ja sopimustoimintaa kehittämällä sujuvoitamme ja tehostamme käytännön hankintaa. Rakennamme pitkäaikaisen yhteistyön sellaisen sopimusrakenteen pohjalta, joka mahdollistaa joustavuuden toiminnan muutosten suhteen.
7. Käytämme innovatiivisuuteen kannustavia toiminta- ja sopimusmalleja, sekä kiinnitämme samalla huomiota niihin liittyvien riskien hallintaan.
8. Varmistamme asiantuntevan ja yhtenäisen tavan tehdä T&K-hankintoja ja yhteistyösopimuksia. Hankintatehtäviämme ja sopimustoimintamme suunnitteluun ja toteuttamiseen on käytössämme asiantuntijatuki sekä toimintajärjestelmäpalvelut.
9. T&K-hankintoja koskevissa palvelusopimuksissa tavoitteenamme on, että: a) tilaajalla on omistusoikeus tuloksiin, b) tulokset ja myös välitulokset ovat julkisia ja c) monivuotisissa tutkimushankkeissa tilaaja voi, mikäli talousarvionäärärahaa ei osoiteta, purkaa sopimuksen.

Kehittämiskohteet

T&K-hankintojen kehittämiskohteita ovat:

1. T&K-hankintojen poikkeussäännöksen soveltamispykälän (hankintalaki 8.1§ 6. kohta) tulkinnan määrittely virastotasoisesti.
2. T&K-hankintojen toiminta- ja sopimusmallien kehittäminen ja yhtenäistäminen
 - 2.1 Linjausten mukaisia tavoitteita tukevien hankinnan toimintamallien ja sopimusmallien luominen eri tilanteisiin
 - 2.2 Sopimusrakenteen luominen (yhteistyösopimukset, rahoitusso-
pimukset ja ostopalveluihin liittyvät sopimukset)
 - 2.3. Liikenneviraston yleiset t&k-hankintaperiaatteiden ja -ehtojen kirjaaminen

3. T&K -toiminnan ja yhteistyön edistäminen hankinnan keinoin
 - 3.1 Pitkäaikaista yhteistyötä tukevien t&k-sopimusten tekeminen keskeisimpien yhteistyösopimusten kanssa (opetus- ja tutkimuslaitokset sekä -yhtiöt)
 - 3.2 Tilajakonsortioiden keskinäisen sekä järjestöjen kanssa tehtävän yhteistyön sopimusperustan selvittäminen
 - 3.3 Koko t&k-toimintaa palvelevien sopimusten tekeminen keskitetysti (esim. hankehallintakonsulttipalvelut, tietopalvelut ja kansainvälisen toiminnan tuki)
 - 3.4 Esikaupallisten ja innovatiivisten hankintamenettelyjen kehittäminen yhteistyössä muiden T&K-tilaajaorganisaatioiden kanssa.

4. Sopimustoiminnan ja tuen organisointi
 - 4.1 T&K-hankintoja ja sopimustoimintaa koskevien osien toteuttaminen hankinnan toimintajärjestelmään, mukaan lukien rationaaliset kytkennät muihin tietojärjestelmiin (esim. SAMPO, asianhallinta, dokumenttien hallinta jne.).
 - 4.2 Asiantuntijatuen tarjoaminen hanke- ja projektipäälliköille.

4.10 Tiedot ja mittauspalvelut

Tiedot ja mittauspalvelut -kategoria sisältää eri väylämuotojen tietojen hankinnan ja tietopalvelut. Tiedot ovat väyläverkkoon ja sen ominaisuuksiin, infrastruktuuriin tai liikenteeseen kohdistuvaa staattista tai dynaamista tietoa sekä olosuhdetietoa. Tietoja käsitellään ja varastoidaan erilaisissa järjestelmissä. Hankittu tieto toimii lähtöaineistona erilaisissa kohteissa ja tukee päätöksentekoa. Hyödyntämiskohteita ovat mm. investointihankkeet ja kunnossapidon urakat. Tietoja käytetään myös liikennejärjestelmän kehittämiseen ja liikenteen hallinnan tilannekuvan muodostamiseen.



Kuva 13. Tiedot ja mittauspalvelut -kategorian sisältö

Tietojen ja mittauspalveluiden hankinnan euromääräinen volyymi: vuositasolla on useita kymmeniä miljoonia euroja. merkittävimmät kokonaisuudet ovat tiestötieto- ja ratamittaukset, merenmittaus sekä väylärakenne- ja maaperätiedot. Ajantasaisia liikennetietoja tuotetaan pääsääntöisesti Liikenneviraston omilla sensoreilla. Olosuhdetietoja tuotetaan omilla järjestelmillä, mutta ostetaan myös palveluna. Tietoaineistot ja -palvelut koostuvat laajasta valikoimasta tietotuotteita (esim. erilaiset paikkatietoon perustuvat aineistot) ja kokonaispalveluita.

Hankinnan menettelytapoja ovat yksittäiset kilpailutukset ja puitesopimukset.

Hankkijoina toimivat Liikennevirasto ja ELY-keskusten liikenne- ja infrastruktuuri-vastualueet.

Tiedot ja mittauspalvelut -kategorian toimittajamarkkinat muodostuvat mittauspalveluiden ja tietoaisteistojen kotimaisista ja kansainvälisistä tuottajista.

Linjaukset

Tietojen ja mittauspalveluiden hankinnoissa noudatetaan seuraavia linjauksia ja peruseriaatteita:

1. Omistamme hankkimamme tiestö-, rata-, merenmittaus- sekä väylärakennetta ja maaperätiedot.
2. Varmistamme muiden kuin omistamiemme tietoaisteistojen osalta käyttö- ja muokkaus-oikeuksien riittävän laajuuden tapauskohtaisesti.
3. Määrittelemme hankittavan tiedon jalostusasteen tarvelähtöisesti ja varmistamme kaikkien, myös palveluina hankittujen, tietojen perus- ja metatietojen saatavuuden ja säilyttämisen.
4. Otamme hankintojen suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa huomioon palvelun elinkaaren vaikutukset tuleviin hankintavaihtoehtoihin.
5. Kehitämme hankintoja siten, että toimittajamarkkinoille syntyy verkostoja ja toimittajien välistä yhteistyötä ja osaamista.
6. Käytämme hankinnoissa innovatiivisuuteen kannustavia hankintamenettelyitä ja kiinnitämme samalla erityistä huomiota siihen liittyvien riskien hallintaan.
7. Hankkimamme tiedot ovat Liikenneviraston tietoarkkitehtuurin ja käsitelmä-rittelyiden mukaisia.
8. Hankkimamme tieto tukee toimintaa vastaten sen laatu- ja palvelutasovaatimuksia.
9. Otamme huomioon viranomaisyhteistyön mahdollisuudet tietojen hankinnassa.
10. Varmistamme, että meillä on tilaajana riittävä substanssiosaaminen. Alan nopean kehittymisen vuoksi tämä vaatii meiltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja alan seuranta.

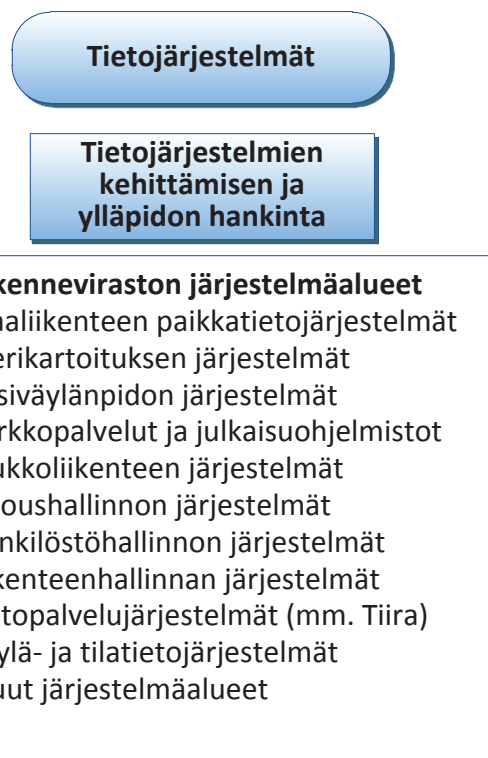
Kehittämiskohteet

Tietojen ja mittauspalveluiden hankinnan kehittämiskohteita ovat:

1. Kategorian sisällön tarkentaminen: kategoria on laaja ja sisältää eriluonteisia elementtejä. Sisällön tarkentaminen ja käsitteiden selkeyttäminen helpottaa myös hankintojen kehittämistä.
2. Hankintamenettelyiden kehittäminen ja monipuolistaminen: kategorian hankintoihin soveltuu käytettäväksi erilaiset menettelyt, joiden avulla voidaan mm. tukea markkinoiden kehittymistä ja alan osaamista. Tämä edellyttää hankintamenettelyiden kehittämiseen panostamista.
3. Toimittajamarkkinoiden hallinnan näkökulman vahvempi huomioonottaminen prosesseissa: Yhdistämällä tietotarpeita voidaan saavuttaa taloudellista tehokkuutta. Periaatteena ”kun mennään mittaamaan, mitataan samalla enemmän”. Toimintamallin kehittäminen edellyttää hyvää sisäistä yhteistyötä ja hankinnan hallintaa.
4. Synergiaedut: yhdistämällä erillisiä sopimuksia laajemmaksi kokonaisuudeksi pystytään helpottamaan sopimuksien hallintaa ja saavuttamaan mahdollisesti taloudellista hyötyä.

4.11 Tietojärjestelmät

Tietojärjestelmät-kategoria sisältää Liikenneviraston asiantuntijatyöhön soveltuvien ns. substanssietojärjestelmien kehittämisen ja ylläpidon hankinnan.



Kuva 14.

Tietojärjestelmät-kategorian sisältö

Tietojärjestelmäkategorioiden hankinnat kohdistuvat kehittämiseen ja ylläpidon hankintaan. Nämä pitävät sisällään sovellus-, palvelu-, konsultointi- ja ylläpito-hankintaa. Tietojärjestelmähankinta sisältää tyypillisesti selvityksen, kuvauksen, määrittelyn, järjestelmäsuunnittelun, toteutuksen ja ylläpidon. Tietojärjestelmät -kategorian kokonaisvuosibudjetti on noin 13 milj. €.

Hankinnan menettelytapana on pääsääntöisesti asiantuntijapalveluiden hankinta JIT2007 sopimusehtoja soveltaen. Hankinnassa hyödynnetään soveltuvin osin myös valtionhallinnon tai omia puitejärjestelyitä.

Tietojärjestelmät-kategorian toimittajamarkkinat muodostuvat IT-palvelu- ja teknologiatoimittajista, ohjelmistoyrityksistä ja tietoverkkoratkaisujen toimittajista.

Linjaukset

Tietojärjestelmien hankinnoissa noudatetaan seuraavia linjauksia ja peruseriaatteita:

1. Edistämme toimittajavuorovaikutusta.
2. Määrittelemme hankittavat järjestelmä- tai palvelukokonaisuudet siten, että ne ovat Liikenneviraston kokonaisarkkitehtuurin mukaisia.
3. Suosimme hankinnoissa standardoituja ja markkinoilta löytyviä ratkaisuja. Teetämme räätälöityjä sovelluksia, kun muuta toimintaan sopivaa ratkaisua ei ole tarjolla.
4. Hankkijana määrittelemme tarpeemme ja palveluntuottajat esittävät ehdotuksensa ratkaisuksi annettujen resurssien puitteissa. Käytämme innovatiivisuuteen kannustavia hankintamenettelyitä, jotka luovat mahdollisuuksia uusien teknisten ratkaisujen ja tuotteiden kehittämiseksi sekä niiden hyödyntämiselle.
5. Yhtenäistämme hankintaprosessia ja hankinta-asiakirjoja siinä määrin kuin on mahdollista. Sopimuksissamme mahdollistamme joustavan muutoshallinnan ja määrittelemme riskien ja hyötyjen jaon sopimusosapuolten kesken.
6. Hankinnassa on aina huomioitava järjestelmän tai palvelun koko elinkaari, kuten elinkaarikustannukset ja siirtokustannukset ja vastuut. Järjestelmähankinnat sisältävät pääsääntöisesti sekä järjestelmän rakentamisen että ylläpidon. Sovimme hankinnan yhteydessä selkeästi ylläpidon ja elinkaaren vastuut sekä toimittajien kesken että viraston sisällä.
7. Huolehdimme hankinnoissa Liikenneviraston asianmukaisista aineettomista oikeuksista ja niiden hallinnasta. Määrittelemme ja hankimme tarvittavat oikeudet tietoihin ja tietojärjestelmiin. Omistamme muun muassa tietojärjestelmien tuottamat ydintoimintaamme liittyvät tiedot ja määrittelemme sekä järjestelmien että tietojen omistajuuden viraston sisällä.
8. Suosimme tarkoituksenmukaisia valtion yhteishankintoja.

Kehittämiskohteet

Tietojärjestelmien hankinnan kehittämiskohteita ovat:

1. Järjestelmien elinkaaren hallinnan kehittäminen
 - Tavoitteena on kehittää hankintojemme elinkaaren hallintaa siten, että arvioimme hankesuunnittelusta lähtien hankkeen koko elinkaaren kustannuksia ja määrittelemme elinkaaren kattavasti toimittajan ja Liikenneviraston vastuut.
2. Hankearviointimenettelyn kehittäminen
 - Tavoitteena on luoda tietojärjestelmät hankearviointikäytäntö, jossa tarkistetaan hankintoihin liittyviä minimivaatimukset ja edistään hankintalinjausten jalkautumista hankintoihin.
3. Hankintaprosessin ja -asiakirjojen sekä sopimushallinnan kehittäminen
 - Tavoitteena on yhtenäistää tai jatkokehittää hankintoihin liittyviä prosessejamme, asiakirjamalleja ja sopimuksen hallintaa.
4. Hankintatoiminnan ja -menettelyiden kehittäminen
 - Tavoitteena vakiinnuttaa ja kehittää hankintatoimintaamme ja menettelyjämme (mm. hankintakategoriatyöskentelyn vakiinnuttaminen, ketterien hankintakäytäntöjen edistäminen, hankintaosaajien verkostoitumisen edistäminen ja erilaisten hankintamenettelyiden hyödyntäminen).

4.12 Konsultointipalvelut

Konsultointipalvelut ovat asiantuntijapalveluita, joita tarvitaan mm seuraavissa viraston tehtävissä: tekniset ohjeet ja laatuvaatimukset, erilaiset asiantuntijaselvitykset, strategia ja toiminnan kehittäminen, henkilöstön ja osaamisen kehittäminen, asiakas- ja sidosryhmätutkimukset, arvioinnit ja tarkastukset (esim. toiminnan ja talouden tarkastukset) sekä muut viraston toimintaa liittyvät tehtävät (esim. viestintä ja tiedotus, lakiasiat)



Kuva 15. Konsultointipalvelut-kategorian sisältö

Konsultointipalvelut muodostavat osan Liikenneviraston hankkimista asiantuntijapalveluista. Konsultointipalvelut-kategorian lisäksi asiantuntijapalveluita hankitaan mm. seuraavissa kategorioissa: Suunnittelu, Teettämisen- ja hankintapalvelut, T&K, Tietojärjestelmät. Kategoriat eroavat toisistaan ennen kaikkea toimittajamarkkinoiden sekä loppukäyttäjänäkökulman osalta.

Konsultointipalveluita hankitaan Liikennevirastossa ja ELY-keskuksissa. Niitä hankitaan sekä liikenneväylien ja – järjestelmien toimivuuteen ja kehittämiseen liittyen että oman toiminnan ylläpitoon ja kehittämiseen liittyen.

Hankinnat ovat yksittäisiä hankintoja tai puitesopimusten kautta tehtäviä. Joidenkin konsultointipalveluiden hankinnassa voidaan hyödyntää valtionhallinnon yhteishankintoja (Hansel Oy). Lisäksi konsultointipalveluita hankitaan jonkin verran yhteishankintoina myös muiden tilaajatahojen kanssa (esim. kunnat, ELY-keskukset, valtion eri hankintayksiköt).

Konsultointipalveluiden hankinnan volyymi on noin 13 milj. euroa vuodessa. Lisäksi hankitaan viestintä- ja informaatiopalveluita osana suunnittelu- ja rakennushankkeita. Lukumääräisesti konsultointipalveluita hankitaan paljon ja usein yksittäisen hankinnan arvo on pieni.

Konsulttipalveluiden toimittajamarkkinat muodostuvat asiantuntijapalveluyrityksistä ja -organisaatioista (mm. monialaiset ja/tai erikoistuneet liikkeenjohdon konsultointi- ja koulutuspalveluita tarjoavat yritykset), infra-alan palveluntuottajista sekä suunnittelu- ja konsultointitoimistoista, informaatio- ja viestintäpalvelutoimistoista, lakiasiantuntijatoimistoista sekä tutkimuslaitoksista, yliopistoista ja korkeakouluista.

Linjaukset

Konsultointipalveluiden hankinnoissa noudatetaan seuraavia linjauksia ja peruseriaatteita:

1. Käytämme konsultointipalvelujen hankinnassa viraston omia puitesopimuksia, yksittäisiä hankintasopimuksia sekä valtion yhteishankintasopimuksia. Suorahankintoja teemme ainoastaan tarkoituksenmukaisissa tilanteissa erikseen määriteltävien kriteerien selkeästi täyttyessä.
2. Suunnittelemme teknisten konsultointipalveluiden puitejärjestelyiden kautta hankittavan konsultointipalvelukokonaisuuden siten, että varmistamme toimittajamarkkinoiden toimivuuden ja osaamisen säilymisen ja kehittymisen.
3. Puitejärjestelyitä suunnitellessamme otamme huomioon Liikenneviraston ja ELY-keskusten tarpeet. Puitesopimusohjeistuksessa huomioimme useamman tilaajatahon mukanaolon vaikutukset hankintaprosessissa huomioonotettavaan asioihin sekä organisaatioriippumattoman tavan toimia.
4. Varmistamme asiantuntevan ja yhtenäisen tavan tehdä konsultointipalveluhankintoja. Käytössämme on asiantuntijatuki ja hankinnan ohjeistus toimintajärjestelmässä sekä hankintatehtäviämme suunnitteluun että toteuttamiseen.
5. Kehitämme hankinnan kokonaistaloudellisuuden arviointimenetelmiä sisältäen mm. laadun mittaamisen ja hinnan tarkoituksenmukaisen painotuksen.
6. Lisäämme vuorovaikutusta palveluntuottajien kanssa hankinnan suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa niiden konsultointipalveluiden osalta, joissa palvelun-

tuottajien osaamisen hyödyntämisestä syntyy lopputuloksen kannalta merkittävää lisäarvoa.

7. Varmistamme parhaan mahdollisen lopputuloksen aikaansaamisen lisäämällä tilaajan ja palveluntuottajan välistä yhteistyötä palvelun toteutusvaiheessa niiden konsultointipalveluiden osalta, joissa palvelun sisältö täsmentyy pääosin vasta palveluprosessin edetessä.
8. Kehitämme hankintoja siten, että toimittajamarkkinoille syntyy verkostoja ja toimittajien välistä yhteistyötä ja osaamista niiden konsultointipalveluiden osalta, joilla osaavia palveluntuottajia on toimittajamarkkinoilla vähän.
9. Vahvistamme kansainvälistä yhteistyötä erityisesti niillä osa-alueilla, joilla kotimainen erityisosaamisalue on kapea.
10. Huolehdimme hankinnoissa Liikenneviraston asianmukaisista aineettomista oikeuksista ja niiden hallinnasta.

Kehittämiskohteet

Konsultointipalveluiden hankinnan kehittämiskohteita ovat:

1. Konsultointipalveluiden hankinnan koordinoinnin parantaminen ja toimintatapojen selkiyttäminen
 - Tavoitteena on selkiyttää ja yhtenäistää konsultointipalveluiden hankintaa sekä parantaa virastotasosta kokonaisuuden koordinointia.
2. Puitejärjestelykokonaisuuden hallinnan kehittäminen
 - Tavoitteena on parantaa virastotasosta puitejärjestelykokonaisuuden suunnittelua ja koordinointia, lisätä toimialojen välistä yhteistyötä sekä yhtenäistää toimintatapoja.
3. Konsultointipalveluiden hankinnan neuvonta- ja tukipalvelun järjestäminen
 - Tavoitteena on järjestää konsultointipalveluiden hankinnan neuvonta- ja tukipalvelu. Tukipalvelua tarvitaan tässä kategoriassa erityisesti sen vuoksi, että konsultointipalveluita hankitaan laajasti eri puolilla virastoa ja ELY-keskuksia.
4. Osaamisen hallinta ja kehittäminen
 - Tavoitteena on varmistaa substanssiosaamisen säilyminen ja kehittyminen sekä viraston sisällä että toimittajamarkkinoilla viraston näkökulmasta kriittistä erityisosaamista vaativilla osa-alueilla (esim. teknisten konsultointipalveluiden osaamiskapeikot).
5. Laadun ja vaikuttavuuden parantaminen
 - Tavoitteena on luoda sellaisia hankintamenettelyitä, joilla motivoidaan konsultointipalveluiden palveluntuottajia entistä parempaan lopputulokseen ja kehittää konsultointipalveluiden hankinnan kokonaistaloudellisuuden arviointia (laatu, osaaminen, vaikuttavuus, hinta).

4.13 Hallintopalvelut

Hallintopalvelut-kategoria muodostuu Liikenneviraston oman toiminnan ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvistä hankinnoista, joita ovat kiinteistö- ja toimitilapalvelut (mm. toimitilojen vuokraus, turvallisuus, kulunvalvonta, työajanseuranta, aulapalvelut, siivous, tilanhallintajärjestelmä), palvelukeskuspalvelut (mm. taloushallinnon palvelut, henkilöstöhallinnon palvelut), valtion yhteiset palveluhankinnat (Hansel Oy:n keskitetyt kilpailuttamat työterveys, autoleasing, ajoneuvo- ja matkavakuutukset, painatuspalvelut, muutot, kalustehankinnat, puheratkaisut ja puhelinvaihteen hoito, tilanhallintajärjestelmä, matkahallintajärjestelmä, maksuaikakorttipalvelut, matkatoimituspalvelut, postikulut) sekä muut henkilöstö- ja hallintopalvelut (mm. henkilökunnan koulutus- ja kehittämisspalvelut, sisäiset tapahtumat, messut ja sidosryhmätilaisuudet, ostopalveluhenkilöstö, kuvakokoelma ja sidosryhmärekisteri).



Kuva 16. Hallintopalvelut-kategorian sisältö

Hankintoja tekee Liikennevirasto, ja pääasiassa hallintotoimiala. Hallintopalvelujen vuosittainen hankinnan volyyymi on noin 8 milj. euroa.

Toimittajamarkkinat koostuvat valtion sisäisistä palveluntuottajista (Hansel, Senaatti, Palkeet) ja yksityisistä palveluntuottajista.

Linjaukset

Hallintopalveluiden hankinnoissa noudatetaan seuraavia linjauksia ja peruseriaatteita:

1. Käytämme hallintopalvelujen hankinnoissa ensisijaisesti valtiokonsernin yhteisiä in-house-palveluja². Erikseen perustellen kilpailutamme myös yksittäisiä hankintasopimuksia. Suorahankintoja teemme ainoastaan tarkoituksen mukaisissa tilanteissa erikseen määriteltävien kriteerien selkeästi täyttyessä.
2. Turvaamme viraston asiantuntijoille hyvän palvelutason valtion yhteisten palvelusopimusten ja palvelutasomääritysten puitteissa.
3. Teemme hankintaprosessissa yhteistyötä sisäisten asiakkaidemme kanssa.

² In-house-palveluhankintoja ovat sellaiset hankinnat, jotka tehdään valtionhallinnon sidosyksiköiltä. Näillä tarkoitetaan pääasiassa valtionhallinnon muodostamalle sidosryhmäyhteisölle palveluita tarjoavia erillisiä ja päätöksenteon kannalta itsenäisiä yksiköitä (esim. Hansel Oy, Senaatti-Kiinteistöt, HAUS), jota hankintayksikkö yksin tai yhdessä muiden hankintayksiköiden kanssa valvoo. Sidosyksikössä ei ole yksityistä omistusta. Hankintalakia ei sovelleta hankintoihin, jotka hankintayksikkö tekee sen sidosyksiköltä.

4. Hankimme kokonaispalveluja, joiden avulla minimoimme virastolle tulevaa hallinnollista omaa työtä.
5. Suunnittelemme viraston yhteisiä palveluratkaisuja vaihdettaessa muutokset huolellisesti niin, että viraston asiantuntijatyö häiriintyy mahdollisimman vähän.
6. Teemme viraston hallintoon ja toimitiloihin kuuluvat hankinnat keskitetysti. Muut toimialat, osastot ja yksiköt tekevät omia hallintoon kuuluvia hankintoihin vain erikseen määritetyissä poikkeustapauksissa.

Kehittämiskohteet

Hallintopalvelut-kategorian hankinnan kehittämiskohteita ovat:

1. Asiakastytyväisyyden parantaminen
 - Tavoitteena on parantaa hallintopalveluiden sisäisille asiakkaille hankkimien palveluiden asiakastytyväisyyttä ottamalla sisäiset asiakkaat mukaan hankinnan suunnitteluun ja mittaamalla asiakastytyväisyyttä säännöllisesti palvelujen kehittämiseksi.
2. Taloudellisuuden ja kustannustehokkuuden parantaminen
 - Tavoitteena on parantaa sekä hankintojen että hankintaprosessien taloudellisuutta ja kustannustehokkuutta.
3. Sisäisten asiakkaiden hankintaprosessin tehostaminen
 - Tavoitteena on kehittää hallinnollisten palvelujen hankintaprosessia siten, että asiantuntijoille tuleva itsepalvelutyö sujuu mahdollisimman tehokkaasti ja palveluprosessi vie mahdollisimman vähän viraston henkilöresursseja.
4. Hankintaosaamisen kehittäminen
 - Tavoitteena on varmistaa, ylläpitää ja parantaa kaikkien hallintopalvelut-kategoriaan kuuluvia palveluita hankkivien henkilöiden perusosaaminen julkisesta hankintalainsäädännöstä ja hankintamenettelyistä sekä sisäisestä asiakaspalvelusta.
5. Vaikuttaminen ja osallistuminen
 - Tavoitteena on vaikuttaa valtion yhteisiin palveluhankintoihin ja palvelutasomäärityksiin ja osallistua aktiivisesti LVM:n puitteissa ja muutoin järjestettäviin valtionhallinnon yhteisiin hallintopalveluhankintojen kehittämistilaisuuksiin ja työryhmiin.

4.14 ICT

ICT-kategoria sisältää kolme kokonaisuutta, joita ovat laitteet (leasing), sovellukset ja ohjelmistot sekä ICT-palvelukokonaisuudet. Laitteet-ryhmä sisältää työasemien, oheislaitteiden, puhelimien, palvelimien, videoneuvottelulaitteiden ja monitoimilaitteiden leasing-hankinnan. Sovellukset ja ohjelmistot -ryhmä koostuu sekä työasema-ohjelmistoista, varusohjelmistoista, palveluista ja räätälöidyistä sovelluksista että edellä mainittujen sovellusten tai ohjelmistojen lisensseistä. ICT-palvelukokonaisuudet -ryhmä sisältää muun muassa käyttö- ja integraatiopalvelut, asiakas- ja lähituen, tieto- ja puheliikenteen, muut ICT-kommunikointijärjestelmät.



Kuva 17. ICT-kategorian sisältö

Näistä laitteet sekä sovellukset ja ohjelmistot ovat omaan toimintaan liittyviä, mutta ICT-palvelukokonaisuuksista käyttö- ja operaattoripalveluita hankitaan oman toiminnan lisäksi liikenneväyliin ja -järjestelmiin liittyen. Kaikki käyttö- ja operaattoripalveluhankinnat sisältyvät ICT-kategoriaan.

ICT-kategorian hankintojen hallinnassa korostuvat monitoimittajaympäristön ja yhteiskäyttöisten palvelujen haasteet. ICT-kategorian hankintojen vuosivolyymi on noin 15 milj. €. Hankinnat tehdään keskitetysti Tieto-osaston toimesta.

Osa kategoriaan kuuluvista ICT-tuotteista ja -palveluista hankitaan aina valtion yhteishankintayksiköltä (Hansel Oy:ltä) lain (7.9.2006/766) mukaisesti. Näitä ovat mm. perustekniikka-, valtion yhteiset järjestelmä-, tietoturva/varatutumis-, käyttöönotto-, päätelaitteen elinkaari-, työpöydän elinkaari-, käyttäjän- ja pääsynhallinta, käyttäjä-tuki- ja neuvonta- sekä dokumenttien elinkaari palvelu.

ICT-kategorian toimittajamarkkinat koostuvat IT-palvelu-, teknologia-, ohjelmistoyrityksistä ja tietoverkkoratkaisujen toimittajista.

Linjaukset

ICT-hankinnoissa noudatetaan seuraavia linjauksia ja peruseriaatteita:

1. Teemme keskitetysti Liikenneviraston ICT hankinnat. Tavoitteenamme on, että hankimme jatkossa kaikki ICT-palvelukokonaisuudet yhtenäisellä tavalla ja keskitetysti.
2. Noudatamme valtionhallinnon konserniohjauksesta tulevia uusia vaatimuksia ja toteutamme niitä toimintamme tueksi suunnitelmallisesti toimintaamme vaarantamatta.
3. Suosimme tarkoituksenmukaisia valtionhallinnon yhteishankintoja.

4. Teemme kokonaisarkkitehtuurin mukaisia, elinkaarisuunnitelmaa noudattavia, kustannustehokkaita ja tarkoituksenmukaisia hankintoja.
5. Sovimme hankinnan yhteydessä selkeästi ylläpidon ja elinkaaren vastuut sekä toimittajien kesken että viraston sisällä. Omistamme palveludokumentaation.
6. Kiinnitämme huomiota hankinnan suunnitteluvaiheessa riskienhallintaan, siirrettävyyteen ja sopimusten joustavuuteen toiminnan muutosten suhteen.
7. Hankimme ensisijaisesti standardoituja ja markkinoilta löytyviä kokonaispalveluja. Otamme hankinnan suunnittelussa huomioon tarpeet, riittävän laadun, toimittajamarkkinariskit ja kokonaiskustannukset.
8. Määrittelemme tarpeemme ja toimittajat esittävät ratkaisunsa sellaisissa tilanteissa, joissa tällä saavutetaan hyötyä.
9. Hankimme lisenssit palveluina tai omistukseemme kokonaiskustannuksemme minimoiden.
10. Hankimme laitteet palveluina.
11. Kiinnitämme huomiota sidosryhmien ja palveluntuottajien tasavertaiseen pääsyyn Liikenneviraston tietoihin ja järjestelmiin tietoturva huomioon ottaen.

Kehittämiskohteet

ICT-kategorian hankinnan kehittämiskohteita ovat:

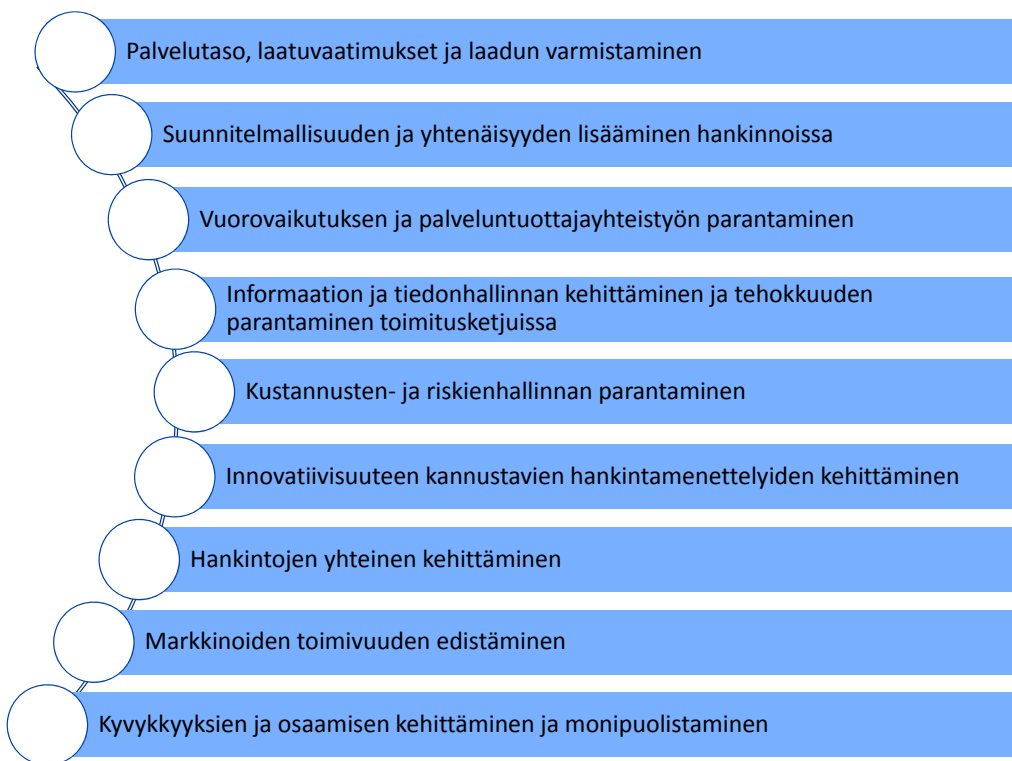
1. Hankinnan suunnittelu- ja valmisteluvaiheen kehittäminen
 - Näkökulmia: Millä kriteereillä hankimme palvelua, omia lisenssejä, ohjelmistoja, pilvipalveluja? Toimittajamarkkinatuntemus, toimittajamarkkinariskien analysointi,, hankinnan kohteen testaaminen toimittajamarkkinariskien näkökulmasta, kokonaiskustannusten arviointi, käytettävyyden näkökulmat suunnitteluun
2. Palveluntuottajan toteutuksenaikaisen ohjaamisen kehittäminen
 - Näkökulmia: Millä menetelmillä ja keinoilla parannetaan hankintaprosessin vaiheen C hallintaa? Toimittajan sopimuksenaikainen ohjaaminen, palveluntuottajien ohjaaminen monitoimittajaympäristössä
3. Monitoimittajaympäristön hallinta
 - Liikenneviraston sopimus pohjien kehittäminen.
4. Portfolion hallinnan ja elinkaarisuunnittelun kehittäminen
5. Palveluhankintaosaamisen kehittäminen
 - Näkökulmia: Linjauksissa korostuvat palvelu- ja kokonaispalveluhankinnat. Tähän vaadittavan erityisosaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittämistä tarvitaan myös edellisiin osa-alueisiin liittyen.

5 Yhteenveto hankinnan kehittämisen osa-alueista

Hankintojen kehittäminen toteutetaan eri kategorioissa kategoriakohtaisten kehittämiskohteiden ja priorisoitujen kehittämistoimenpiteiden mukaisesti. Tarkoituksena on, että jatkossa kussakin kategoriassa laaditaan kehittämiskohteiden pohjalta vuosittainen hankinnan kehittämistoimenpidesuunnitelma.

Koko viraston näkökulmasta hankintojen kehittämisen painopistealueet ovat niitä, jolle kategoriakohtaiset kehittämistoimenpiteet painottuvat. Tarpeen mukaan näihin liittyen voidaan esim. käynnistää laaja-alaisempia, usean kategorian kattavia kehittämishankkeita tai -ohjelmia.

Liikenneväylien ja -järjestelmän hankintojen A-ryhmän kategoriakohtaisissa kehittämiskohteissa painottuvat erityisesti palvelutason ja laatuvaatimusten määrittely sekä laadun varmistaminen, suunnitelmallisuuden ja yhtenäisyyden lisääminen, palveluntuottajavuorovaikutuksen tiivistäminen sekä informaation-, tiedonhallinnan kehittäminen ja tehokkuuden parantaminen toimitusketjuissa. Muita keskeisiä kehittämiskohteita ovat kustannusten- ja riskienhallinnan kehittäminen, innovatiivisuuteen kannustavien hankintamenettelyiden kehittäminen, hankintojen yhteinen kehittäminen, markkinoiden toimivuuden edistäminen sekä kyvykkyyksien ja osaamisen kehittäminen ja monipuolistaminen.



Kuva 18. Liikenneväyliin ja -järjestelmiin liittyvien hankintojen kategoriakohtaisissa kehittämiskohteissa painottuvat alueet (ryhmä A).

Näihin osa-alueisiin liittyvät kategoriakohtaiset kehittämiskohteet on esitetty taulukoissa 1a ja 1b.

Taulukko 1a. A-ryhmän kategorioiden hankintojen kehittämiskohteet ja niiden jakautuminen kehittämisen eri osa-alueille (osa 1)³

Kategoria	Kehittämiskohte	Kuvaus	Toimenpiteet
Palvelutaso, laatuvaatimukset ja laadun varmistaminen			
Suunnittelu	Laadun varmistuksen parantaminen	Tavoitteena on, että suunnittelun laatu määritellään hankekohtaisesti hankkeen tavoitteiden määrittelyn yhteydessä, ja varmistetaan kilpailutuksen ja toteutuksen alussa, että tilaajalla ja palveluntuottajalla on yhteinen näkemys. Lisäksi tavoitteena on luoda menettelyt laadun arvioimiseksi vaiheistetusti hankkeen eri vaiheissa (ei vain lopussa).	
Investointien toteutus	Toimitusketjun laaduntuottokyvyn varmistuksen parantaminen	Samojen laatuvaatimusten ulottaminen koko ketjulle (tilaaja, suunnittelijat, valvoja, rakennuttajakonsultti, urakoitsija ja aliuurakoitsijat)	
Hoito ja käyttö	Laatuvaatimukset ja laadunvarmistus	Tavoitteet: Tilaajalla on riittävä varmuus palvelun laadusta ja siitä, että laatu vastaa sovitun. Laatuvaatimukset ovat selkeät ja mitattavissa ja niitä tulkitaan yhteneväisesti. Laadunvarmistus on riittävä. Hyvän laadun tuottamiseen kannustetaan. Laatu vastaa mahdollisimman hyvin asiakkaitten tarpeita. Tilaaja näkyy työmaalla. Rekisterit tukevat laadunvarmistusta.	Ks. Toimeenpanosuunnitelma *
Maantielautta- ja yhteysalusliikenne	Palvelutasomääritys ja palvelutarjonnan kehittäminen	Tavoitteena on 1) Palvelutasoperiaatteiden päivittäminen, 2) Maantielauttaliikenteen palvelutaso- ja hankintakäytäntöjen selvittäminen Ruotsissa sekä vertailu Suomen käytäntöihin ja 3) Palvelun kehittäminen kokonaispalvelukonseptin mukaiseksi.	
Suunnitelmallisuuden ja yhtenäisyyden lisääminen hankinnoissa			
Suunnittelu	Suunnitteluhankkeiden luokittelu innovaatioasteen mukaan	Tavoitteena on laatia suunnitteluhankkeille luokittelumenetelmä, jonka perusteella voidaan valita oikeat menettelyt ja ohjata oikeat resurssit oikeisiin tehtäviin/hankkeisiin.	
Investointien toteutus	Hankinnan suunnittelu- ja valmisteluvaiheen kehittäminen	1) Työkalut ja menetelmät prosessin tueksi, 2) Hankintamenetelmät toteutushankkeen vaativuuden mukaan (systemaattinen toteutusmuodon analyysi (investointihankkeiden segmentointi) ja monipuoliset hankintamenetelmät	
Investointien toteutus	Hankinta-asiakirjojen kehittäminen ja yhtenäistäminen	Yhtenäisyys tie/rata/vesi mm. U1, U2, SKU yms.	
Investointien toteutus	Hankkeiden systemaattisen jälkiarvioinnin kehittäminen	1) Hanke / urakkakohtaisen jälkiarvioinnin kehittäminen, 2) Hankekohtaisen markkinapalautteen kerääminen (Propal-kehittäminen: palaute myös rakennuttajalle)	
Vuorovaikutuksen ja palveluntuottajayhteistyön parantaminen			
Suunnittelu	Tilaajan ja konsultin vuorovaikutuksen parantaminen	Tavoitteena on parantaa tilaajan ja palveluntuottajan vuorovaikutusta sekä hankinnan suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa että suunnittelun toteutusvaiheessa.	
Investointien toteutus	Tilaajan ja palveluntuottajien välisen vuorovaikutuksen ja informaation parantaminen	Tilaaja-palveluntuottaja-yhteistyö (kategoria- ja hankekohtaisesti), hankintaohjelmien ajantasastaminen	
Maantielautta- ja yhteysalusliikenne	Loppukäyttäjä- ja toimittajamarkkinavuorovaikutuksen lisääminen	Tavoitteena on vuorovaikutuksen kehittäminen loppukäyttäjien ja palveluntuottajien kanssa sekä hankinnan suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa että palvelun toteutusvaiheessa	
Maantielautta- ja yhteysalusliikenne	Hankintatoiminnan, hankintamenettelyjen ja -sopimusten kehittäminen	Tavoitteena on 1) Maantielautta- ja yhteysalusliikenteen hankintaohjelmien ja -menettelyjen yhtenäistäminen sekä sopimusten sisältöjen kehittäminen yhteistyössä alan palveluntuottajien kanssa (yhtenä näkökulmana käyttäjätyytyväisyyteen perustavan kannustinmekanismin kehittäminen), 2) Yhteysalusliikenteen palvelusopimusten jälkiarviointi kaudella 2014-2015 ja hankintamenettelyn säätäminen ja 3) Maantielauttaliikenteen markkinoiden käynnistämisen uudelleentarkastelu hankintamuotojen osalta.	

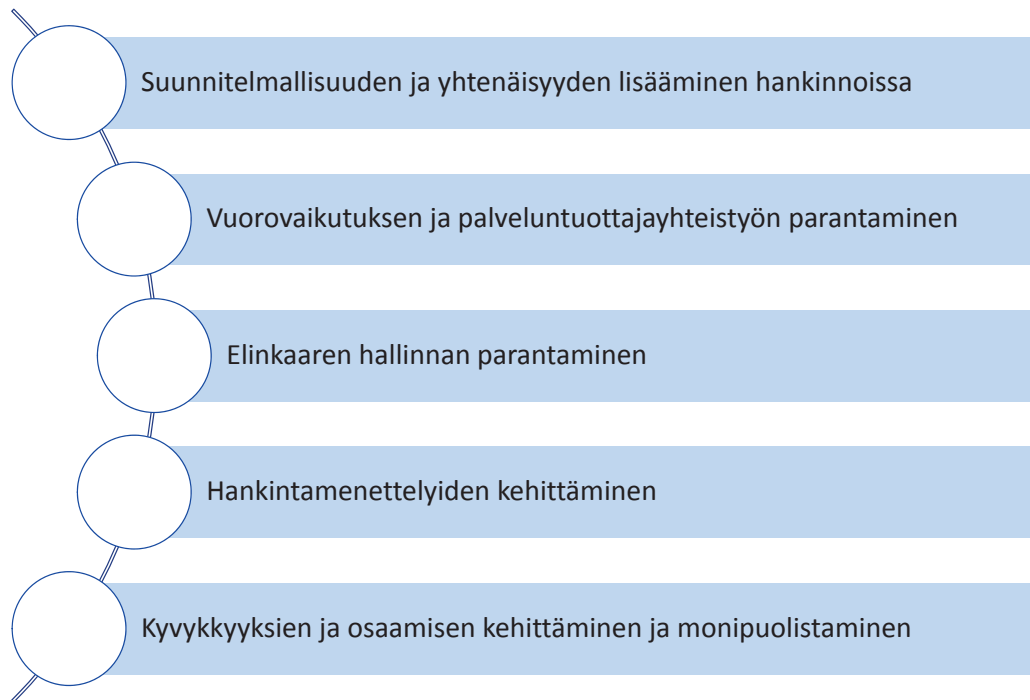
³ * Hoito ja käyttö- ja Ylläpito-kategorioiden sekä näiden alakategorioiden kehittämistoimenpiteistä on laadittu erillinen toimeenpanosuunnitelma, joka julkaistaan Liikenneviraston internet-sivuilla omana kokonaisuutenaan.

Taulukko 1b. A-ryhmän kategorioiden hankintojen kehittämiskohteet ja niiden jakautuminen kehittämisen eri osa-alueille (osa 2) ⁴

Kategoria	Kehittämiskohde	Kuvaus	Toimenpiteet
Informaation- ja tiedonhallinnan kehittäminen toimitusketjuissa			
Suunnittelu	Tiedon siirtotarpeiden määrittäminen	Tavoitteena on kartoittaa suunnitteluprosessin vaatimat tiedonsiirtotarpeet eri osapuolten välillä ja sopia yhteiset tiedonsiirron menetelmät.	
Investointien toteutus	Informaation ja tiedonkulun parantaminen hanke- ja hankintaohjelmista	1) Sidosryhmäinformaatio ja saatavilla olevan tiedon systematisointi, julkaiseminen ja toimittajamarkkinatiedottaminen (tulevaisuuden hankkeet hankkeina, päätöksinä, suunnitelmina / tietolähteet: liikennepoliittinen selonteko, PTS, investointi- ja suunnitteluohjelma, TTS, hankintaohjelma, hankekorit), 2) Sisäisen informaation parantaminen (systemaattinen tieto toimittajista ja käynnissä olevista urakoista sekä säännöllinen markkina-analyysi)	
Tehokkuuden ja yhteistyön lisääminen toimitusketjuissa			
Hoito ja käyttö	Urakanaikainen tuotantoketjun hallinta	Tavoitteet: Koko tuotantoketjun hallinta on riittävällä tasolla ja näkökulma on ulotettu aliurakoitsijoihin asti. Aliurakoitsijoilla on riittävät toimintaedellytykset. Kaikki työmaalla tuntevat tilaajan tavoitteen ja toteuttavat sitä. Sopimustavoitteet valuvat alas asti.	Ks. Toimeenpanosuunnitelma *
Innovatiivisuuden kannustavien hankintamenettelyiden kehittäminen			
Ylläpito	Toteutuksen ja hankinnan suunnittelu sekä hankintamenettelyjen kehittäminen	Tavoitteet: Hankinnan kehittäminen on pitkäjänteistä ja vuorovaikutteista. Ylläpidon hankinnoissa on käytössä nykyistä monipuolisempaa hankintamenettelyä. Tarjousasiakirjat ovat selkeitä ja yksiselitteisiä. Tuotteiden sijaan hankitaan myös ratkaisuja ja palveluja. Hankintamenettelyt kannustavat innovatiivisuuteen ja hyvän laadun tuottamiseen.	Ks. Toimeenpanosuunnitelma *
Hankintojen yhteinen kehittäminen			
Investointien toteutus	Infra-alan hankintojen yhteinen kehittäminen	1) Tilaajatahojen yhteistyö (Liikennevirasto, ELY-keskukset ja kunnat)Infra-alan yhteinen tuottavuuden kehittämisen jatkaminen (loppukäyttäjänäkökulma, yhteiset tavoitteet ja kannusteet jne.), 2) Usean tilaajan infrahanke, 3) Tietomallien kehittäminen ja yhtenäistäminen, 4) Toimittajamarkkinoiden hallinta (pienet, keski- ja suuret, suuret toimijat)	
Kustannusten ja riskienhallinnan kehittäminen			
Investointien toteutus	Kustannusten- ja riskienhallinnan parantaminen	Tilaajan ja rakennuttajakonsultin osaamisen kehittäminen riskien hinnoittelussa ja kustannusriskien hallinnassa (riskienhallinta hankkeen elinkaareissa ja yksittäisissä hankkeissa)	
Ylläpito	Riskien hallinta	Tavoitteet: Riskien jako on läpinäkyvä, avoin ja oikeudenmukainen, jolloin toiminta on nykyistä taloudellisempaa. Oikea riskien jako tukee urakoiden kiinnostavuutta ja riittävää tarjoushalukkuutta. Tilaaja herättää luottamusta.	Ks. Toimeenpanosuunnitelma *
Markkinoiden toimivuuden edistäminen			
Hoito ja käyttö	Markkinoiden toimivuus ja osaaminen	Tavoitteet: Markkinat ovat kestävä ja monipuoliset. Osaavia ja elinkelpoisia toimijoita on riittävästi. Urakat ovat sopivan kokoisia. Urakkakilpailuissa saadaan riittävästi hyviä tarjouksia. Kilpailu on sopivan kireää. Myös tilaajan ja konsulttien osaaminen on riittävää. Kehittämisen askeleet otetaan hallitusti.	Ks. Toimeenpanosuunnitelma *
Ylläpito	Toimittajamarkkinoiden hallinnan kehittäminen	Tavoitteet: Urakat ovat sopivan kokoisia. Urakoiden sisältö tyydyttää eri osapuolia. Tilaaja tuntee markkinat ja luo edellytykset toimivalle kilpailulle.	Ks. Toimeenpanosuunnitelma *
Kyvykkyyksien ja osaamisen kehittäminen ja monipuolistaminen			
Suunnittelu	Osaamisen kehittäminen ja monipuolistaminen	Tavoitteena on osaamisen ylläpidon menetelmien ja prosessien kehittäminen.	
Investointien toteutus	Yhteistoimintamallien ja pilotointikokemusten systemaattinen arviointi	Pilotointikokemusten systemaattinen jälkiarviointi, analysointi, tiedottaminen ja kokemuksista yhdessä oppiminen ja edelleen kehittäminen (tilaisuudet sisäisesti ja palveluntuottajien kanssa) sekä yhteistoimintamallien bechmarkkaus (esim. Pohjoismaat)	
Ylläpito	Osaamisen kehittäminen, monipuolistaminen ja varmistaminen	Tavoitteet: Ylläpidon ja sen hankintamenettelyjen osaaminen on alalla riittävää, nykyistä monipuolisempaa ja kehittyy myönteisesti. Resurssija on riittävästi niin tilaajalla kuin toimittajillakin ja asiat ovat useamman kuin yhden ihmisen varassa.	Ks. Toimeenpanosuunnitelma *

Liikenneväylien ja -järjestelmän hankintojen B-ryhmän kategoriakohtaisissa kehittämiskohteissa painottuvat suunnitelmallisuuden ja yhtenäisyyden lisääminen hankinnoissa, vuorovaikutuksen ja palveluntuottajayhteistyön parantaminen, elinkaaren hallinnan parantaminen, hankintamenettelyiden kehittäminen sekä kyvykkyyksien ja osaamisen kehittäminen ja monipuolistaminen.

⁴ * Hoito ja käyttö- ja Ylläpito-kategorioiden sekä näiden alakategorioiden kehittämistoimenpiteistä on laadittu erillinen toimeenpanosuunnitelma, joka julkaistaan Liikenneviraston internet-sivuilla omana kokonaisuutenaan



Kuva 19. Liikenneväyliin ja -järjestelmiin liittyvien hankintojen kategoriakohtaisissa kehittämiskohteissa painottuvat alueet (ryhmä B)

Näihin osa-alueisiin liittyvät kategoriakohtaiset kehittämiskohteet on esitetty taulukoissa 2a ja 2b.

Taulukko 2a. B-ryhmän kategorioiden hankintojen kehittämiskohteet ja niiden jakautuminen kehittämisen eri osa-alueille (osa 1)

Kategoria	Kehittämiskohde	Kuvaus
Markkinoiden toimivuuden edistäminen		
Materiaalit	Markkinoiden toimivuuden parantaminen ja ylläpitäminen	Tavoitteena on 1) määrittellä hankintakokonaisuudet kilpailun mahdollistaviksi ja kilpailua edistäviksi, laatu ja toimitusvarmuus varmistuen, 2) Hankintojen sisällöstä viestiminen riittävästi etukäteen ja 3) Toimijoiden lisääminen markkinoille (eri tehtävät, kapeiden osa-alueiden saaminen kilpailuun).
Saunnitelmallisuuden ja yhtenäisyyden lisääminen hankinnoissa		
Tekniset järjestelmät ja laitteet	Hankintojen suunnitelmallisuuden lisääminen	Hankinta-ohjelmat, korvausinvestointien suunnittelu, kilpailutusten jaksottaminen ja aikatauluttaminen
Tekniset järjestelmät ja laitteet	Toiminnallisuuden varmistaminen	Järjestelmien toiminnallisuuden ja siirrettävyyden varmistaminen hankinnan suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa
Materiaalit	Toimintatapojen ja -mallien uudistaminen	Tavoitteena on 1) Toimintatapojen ja yhtenäisyyden määrittely sekä 2) Materiaalihallinnan toimintamallin uudistaminen ja käyttöönotto 2013 aikana
T&K	T&K -hankintojen määrittely virastotasoisesti	T&K -hankintojen poikkeussäännöksen soveltamiskyky (hankintalaki 8.1§ 6. kohta) tulkinnan määrittely virastotasoisesti
T&K	T&K -hankintojen toiminta- ja sopimusmallien kehittäminen ja yhtenäistäminen	Tavoitteena on 1) Linjausten mukaisia tavoitteita tukevien hankinnan toimintamallien ja sopimusmallien luominen eri tilanteisiin, 2) Sopimusrakenteen luominen (yhteistyösopimukset, rahoitussopimukset ja ostopalveluihin liittyvät sopimukset) sekä 3) Liikenneviraston yleiset t&k –hankintaperiaatteiden ja -ehtojen kirjaaminen
T&K	Sopimustoiminnan ja tuen organisointi	Tavoitteena on 1) T&K –hankintoja ja sopimustoimintaa koskevien osien toteuttaminen hankinnan toimintajärjestelmään, mukaan lukien rationaaliset kytkennät muihin tietojärjestelmiin (esim. SAMPO, asi-anhallinta, dokumenttien hallinta jne.) ja 2) Asiantuntijatuen tarjoaminen hanke- ja projektipäälliköille
Tiedot ja mittauspalvelut	Kategorian sisällön tarkentaminen	Kategoria on laaja ja sisältää eriluonteisia elementtejä. Sisällön tarkentaminen ja käsitteiden selkeyttäminen helpottaa myös hankintojen kehittämistä.
Tiedot ja mittauspalvelut	Toimittajamarkkinoiden hallinnan näkökulman vahvempi huomioonottaminen prosesseissa	Yhdistämällä tietotarpeita voidaan saavuttaa taloudellista tehokkuutta. Periaatteena ”kun mennään mittaamaan, mitataan samalla enemmän”. Toimintamallin kehittäminen edellyttää hyvää sisäistä yhteistyötä ja hankinnan hallintaa.
Tiedot ja mittauspalvelut	Synergiaetujen hakeminen	Yhdistämällä erillisiä sopimuksia laajemmaksi kokonaisuudeksi pystytään helpottamaan sopimuksien hallintaa ja saavuttamaan mahdollisesti taloudellista hyötyä
Kategoria	Kehittämiskohde	Kuvaus
Saunnitelmallisuuden ja yhtenäisyyden lisääminen hankinnoissa (jatkoa)		
Tietojärjestelmät	Hankearviointimenettelyn kehittäminen	Tavoitteena on luoda tietojärjestelmät hankearviointikäytäntö, jossa tarkistetaan hankintoihin liittyviä minimivaatimukset ja edistetään hankintalinjausten jalkautumista hankintoihin.
Tietojärjestelmät	Hankintaprosessin ja –asiakirjojen sekä sopimushallinnan kehittäminen	Tavoitteena on yhtenäistää tai jatkokehittää hankintoihin liittyviä prosessejamme, asiakirjamalleja ja sopimuksen hallintaa.
Konsultointipalvelut	Konsultointipalveluiden hankinnan koordinoinnin parantaminen ja toimintatapojen kehittäminen	Tavoitteena on selkiyttää ja yhtenäistää konsultointipalveluiden hankintaa sekä parantaa virastotasoisesta kokonaisuuden koordinoitua.
Konsultointipalvelut	Puitejärjestelykokonaisuuden hallinnan kehittäminen	Tavoitteena on parantaa virastotasoisista puitejärjestelykokonaisuuden suunnittelua ja koordinoitua, lisätä toimialojen välistä yhteistyötä sekä yhtenäistää
Konsultointipalvelut	Konsultointipalveluiden hankinnan neuvonta- ja tukipalvelun järjestäminen	Tavoitteena on järjestää konsultointipalveluiden hankinnan neuvonta- ja tukipalvelu. Tukipalvelua tarvitaan tässä kategoriassa erityisesti sen vuoksi, että konsultointipalveluita hankitaan laajasti eri puolilla virastoa ja ELY-keskuksia.

Taulukko 2b. B-ryhmän kategorioiden hankintojen kehittämiskohteet ja niiden jakautuminen kehittämisen eri osa-alueille (osa 2)

Kategoria	Kehittämiskohde	Kuvaus
Elinkaaren hallinnan parantaminen		
Tekniset järjestelmät ja laitteet	Elinkaaren hallinnan kehittäminen	Kaikkien väylämuotojen ohjausjärjestelmien elinkaaren suunnittelu, LOU-hanke (alkaa 2013)
Tietojärjestelmät	Järjestelmien elinkaaren hallinnan kehittäminen	Tavoitteena on kehittää hankintojemme elinkaaren hallintaa siten, että arvioimme hankesuunnittelusta lähtien hankkeen koko elinkaaren kustannuksia ja määrittelemme elinkaaren kattavasti toimittajan ja Liikenneviraston vastuut.
Vuorovaikutuksen ja palveluntuottajayhteistyön parantaminen		
Teettämis- ja hankintapalvelut	Tilaaaja-rakennuttajakonsultti yhteistoiminnan kehittäminen	Tavoitteena on, että hankkeen oikea rajaus ja hankinnan sisältö ovat selvillä alusta alkaen ja tilaajan ja rakennuttajakonsultin roolijako selkiytyy.
Teettämis- ja hankintapalvelut	Toimitusketjun yhteisten tavoitteiden varmistaminen	Tavoitteena on sisällyttää sopimuksiin asti koki ketjulle (tilaaja, suunnittelijat, valvoja, rakennuttajakonsultti, urakoitsija ja alurakkoitsijat) samat tavoitteet (loppulaatu, elinkaari, turvallisuus ja ympäristö).
Tekniset järjestelmät ja laitteet	Toimittajanmarkkinavuorovaikutuksen lisääminen	Tilaaaja-palveluntuottaja-yhteistyö (kategoria- ja hankekohtaisesti), ajantasaiset hankintaohjelmat kaikkien väylämuotojen osalta
Materiaalit	Toimittajaverkoston osaamisen hyödyntämisen kehittäminen	Tavoitteena on 1) Kansainvälisen osaamisen hyödyntäminen, 2) Toimittajien ja uusien ratkaisujen hyväksynnän nopeuttaminen uusien ratkaisujen mahdollistamiseksi
T&K	T&K-toiminnan ja yhteistyön edistäminen hankinnan keinoin	Tavoitteena on 1) Pitkäaikaista yhteistyötä tukevien t&k -sopimusten tekeminen keskeisimpien yhteis-tuosapuolten kanssa (opetus- ja tutkimuslaitokset sekä -yhtiöt), 2) Tilaaajakonsortioiden keskinäisen sekä järjestöjen kanssa tehtävän yhteistyön sopimusperustan selvittäminen, 3) Koko t&k -toimintaa palvelevien sopimusten tekeminen keskitetysti (esim. hankehallinta-konsulttipalvelut, tietopalvelut ja kansainvälisen toiminnan tuki) ja 4) Esikaupallisten ja innovatiivisten hankintamenettelyjen kehittäminen yhteistyössä muiden T&K -tilaajaorganisaatioiden kanssa
Kategoria	Kehittämiskohde	Kuvaus
Hankintamenettelyiden kehittäminen		
Teettämis- ja hankintapalvelut	Hankintamenettelyiden kehittäminen	Tavoitteena on, että hankintamenettelyt varmistavat rakennuttajakonsultin hyvän osaamisen, oikean sitoutumisen ja toimitusketjun yhtenäisen toiminnan (yhteiset tavoitteet).
Tekniset järjestelmät ja laitteet	Hankintamenettelyiden kehittäminen	Toimittajien osaamisen hyödyntäminen, uudet hankintamallit, neuvottelumenettelyt jne.
Materiaalit	Kestävän kehityksen periaatteiden huomioimisen kehittäminen edelleen	Tavoitteena on huomioida kestävän kehityksen vaatimukset erityisesti niissä hankinnoissa, joiden kohde on energiantensiivinen ja käyttää näissä hiilidioksidipäästöjä osana hankintakriteereitä
Tiedot ja mittauspalvelut	Hankintamenettelyiden kehittäminen ja monipuolistaminen	Kategorian hankintoihin soveltuu käytettäväksi erilaiset menettelyt, joiden avulla voidaan mm. tukea markkinoiden kehittymistä ja alan osaamista. Tämä edellyttää hankintamenettelyiden kehittämiseen panostamista.
Tietojärjestelmät	Hankintatoiminnan ja -menettelyiden kehittäminen	Tavoitteena vakiinnuttaa ja kehittää hankintatoimintaamme ja -menettelyjämme (mm. hankintakategoriatyöskentelyn vakiinnuttaminen, ketterien hankintakäytäntöjen edistäminen, hankintaosaajien verkostoitumisen edistäminen ja erilaisten hankintamenettelyiden hyödyntäminen).
Konsultointipalvelut	Laadun ja vaikuttavuuden parantaminen	Tavoitteena on luoda sellaisia hankintamenettelyitä, joilla motivoidaan konsultointipalveluiden palveluntuottajia entistä parempaan lopputulokseen ja kehittää konsultointipalveluiden hankinnan kokonaistaloudellisuuden arviointia (laatu, osaaminen, vaikuttavuus, hinta).
Kyvykkyyksien ja osaamisen kehittäminen ja monipuolistaminen		
Teettämis- ja hankintapalvelut	Osaamisen kehittäminen ja monipuolistaminen	Tavoitteena on osaavat ja monipuoliset palveluntuottajan palvelut, tilaajan osaamisen kehittäminen selkeiden ja yksiselitteisten tarjouspyyntöjen laatimiseksi sekä tilaajan osaamisen katoamisen estäminen.
Tekniset järjestelmät ja laitteet	Alan yhteinen substanssiosaamisen kehittäminen	Yhteistyö Liikenneviraston eri toimialojen välillä sekä palveluntuottajien
Konsultointipalvelut	Osaamisen hallinta ja kehittäminen	Tavoitteena on varmistaa substanssiosaamisen säilyminen ja kehittyminen sekä viraston sisällä että toimittajamarkkinoilla viraston näkökulmasta kriittistä erityisosaamista vaativilla osa-alueilla (esim. teknisten konsultointipalveluiden osaamiskapeikat).

Oman toiminnan hankintojen osalta on laadittu sekä Hallintopalveluiden että ICT-kategorian toimintasuunnitelmat. Näiden kehittämiskohteissa painottuvat sisäisten asiakkaiden tyytyväisyyden parantaminen, taloudellisuuden ja kustannustehokkuuden parantaminen, hankintaprosessin kehittäminen, palveluntuottajan toteutuksen aikaisen ohjaamisen kehittäminen sekä palveluhankintaosaamisen kehittäminen. Muita kehittämiskohteita ovat monitoimittajaympäristön hallinta sekä portfolion hallinnan ja elinkaarisuunnittelun kehittäminen. Lisäksi näissä kategorioissa vaikuttaminen ja osallistuminen valtion yhteisiin palveluhankintoihin ja palvelutasomäärityksiin on tärkeää.

6 Linjausten ja kehittämiskohteiden toimeenpano ja seuranta

6.1 Toimeenpano

Kategoriakohtaisten linjausten ja kehittämiskohteiden toimeenpano on osa hankintakategorioiden johtamista. Liikenneviraston hankinnan ohjaus -prosessin kuvauksen mukaisesti hankintakategorioiden johtaminen on kategoriakohtaisen hankintakokonaisuuden hallintaa ja kehittämistä. Hankintakategorioiden johtaminen sisältää kategoriaan kuuluvien tuotteiden ja palveluiden hankintaa koskevan yhtenäisen linjaamisen, ohjaamisen ja kehittämisen toimialariippumattomasti. Lisäksi hankintakategorioiden johtaminen kattaa kyseisen kategorian toimittajamarkkinatuntemuksen ja -viestinnän sekä palautteen.

Hankintakategorioiden johtamisesta vastaa kunkin kategorian osalta nimetty kategoriavastaava. Kategoriavastaavat edistävät kategoriaan kuuluvien tuote- ja palveluryhmien hankinnan kehittämistä ja toteuttamista linjausten mukaisesti. Näiden lisäksi kategoriavastaava edistää kategorian yhtenäisiä hankintakäytäntöjä sekä toimittajamarkkinatuntemusta kategoriaan kuuluvien tuote- ja palveluryhmien osalta. Kategoriavastaavat myös edistävät ja tukevat hankinnan ohjeistuksen sisällön tuottamista ja ylläpitoa.

Investointien ohjausosasto vastaa hankinnan toimintaedellytysten luomisesta ja sen koordinoimisesta. Tämä sisältää mm. keinot ja menetelmät hankintakategorioiden johtamisen ja käytännön hankintaprosessin tukemiseksi. Hankintakategorioiden johtamisen tukemisen osalta tähän kuuluvat mm. yhtenäiset kategorioiden hallinnan menettelytavat, kategoriakohtaisen vuosisuunnittelun ja -seurannan menetelmät ja ohjaus, työkalut (esim. hankintaohjelmat, hankinnan ohjeistus -palvelu, kustannusten ja riskienhallintatyökalut) sekä muun hankinnan tuen (esim. oikeuspalveluiden tuki, osaamisen kehittäminen, seurannan mittarit). Investointien ohjausosasto vastaa myös kategorioiden hallinnan näkökulman huomioonottamisesta ja yhtenäisyyden varmistamisesta hankintatoimen kehittämisessä.

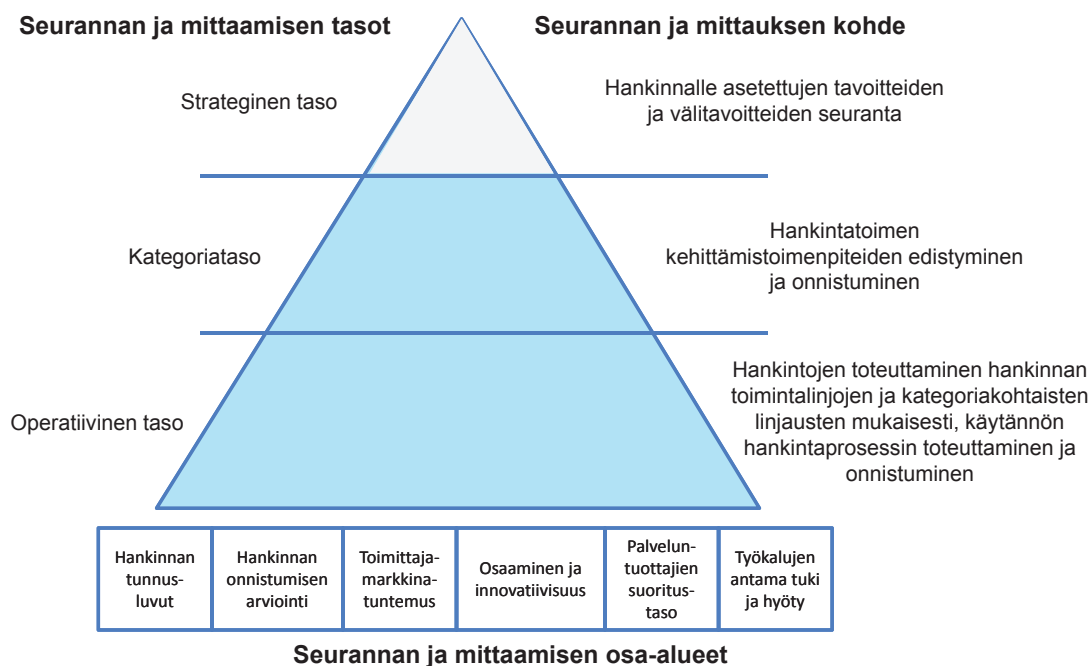
Liikenneviraston hankintatoimen kehittämistavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta kategoriavastaavat ovat keskeisessä roolissa. Tähän liittyen heille tullaan järjestämään strategisen hankinnan ja kategoriajohtamisen koulutusta. Lisäksi kategoriakohtaisten kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen vaativat useissa kategorioissa uusia toimintatapoja ja osaamisia tilaajana toimivilta ja hankintoihin osallistuvilta henkilöiltä. Näiden osalta tullaan järjestämään kategoriakohtaisia tai useamman kategorian kattavia koulutustilaisuuksia tarpeen mukaan.

6.2 Seuranta

Kategoriatasolla seurataan hankinnan kehittämisen etenemistä ja onnistumista. Kehittämistoimenpiteiden edistymisen seuranta vastaa siihen, millä toteutusasteella kukin kehittämistoimenpide kategoriassa on ja mitä konkreettisia tuloksia on saatu aikaan.

Lisäksi kategoriatasolla seurataan, miten hyvin hankinnat ovat operatiivisella tasolla toteutuneet hankinnan toimintalinjojen ja kategoriakohtaisten linjausten mukaisesti. Lisäksi operatiivisen tason tunnusluvuilla ja mittareilla seurataan käytännön hankintaprosessien toteuttamista ja onnistumista.

Operatiivisen tason tunnusluvut ja mittarit jakaantuvat seuraaviin osa-alueisiin: hankinnan tunnusluvut, hankintojen onnistuminen, toimittajamarkkinatuntemuksen kehittäminen ja hyödyntäminen, oman hankintaorganisaation ja palveluntuottajien osaaminen ja innovatiivisuus, palveluntuottajien ja toimittajien suoritustaso ja sen parantaminen sekä hankinnan työkalujen antama tuki ja hyöty organisaatiolle (kuva 20). Nämä on kuvattu tarkemmin tavoitetila-raportissa. Ensimmäisessä vaiheessa operatiivisen tason tunnusluvut ja mittarit keskittyvät ensisijaisesti infrahankintoihin (liikenneväylien ja -järjestelmien A-ryhmän kategoriat).



Kuva 20. Seuranta ja mittaaminen kategoria- ja operatiivisella tasolla

Kategoriakohtaisen seurannan ohjeistamisesta vastaa investointien ohjausosasto. Investointien ohjausosasto vastaa myös kategoriakohtaisten seurantaraporttien koostamisesta yhteen virastotasoiseksi seurantaraportiksi. Seuranta edellyttää kokonaan uuden menetelmän ja mittariston luomista ja kehittämistä.

