

## Porvoon kaupungin hankintalinjaukset



*Hyväksytty  
kaupunginhallituksessa  
14.9.2020*

# Sisältö

Johdanto .....	3
<b>1 Hankintalinjausten toteutus .....</b>	<b>4</b>
1.1 Yhteenveto Porvoon kaupungin hankintalinjauksista.....	4
1.2 Kaupunkistrategian ja ohjelmien yhteys hankintoihin .....	5
1.3 Hankintalinjausten toimeenpano.....	7
1.4 Hankintapalveluiden rooli osana kokonaisuutta .....	7
1.5 Huomioitavat näkökulmat hankintakategorioittain .....	9
Hankintojen seuranta ja mittaaminen.....	10
1.6 Sopimushallinta.....	10
1.7 Hankintojen riskienhallinta .....	10
1.8 Keskitetyt hankinnat .....	11
1.9 Yhteistyö muiden hankintayksiköiden kanssa .....	11
1.10 Hankinnat yhteishankintayksiköiltä .....	12
1.11 Paikallisten yritysten huomioiminen .....	12
1.12 Hankintojen rahoitus.....	13
1.13 Kehittämisen tavoitteet.....	13
1.14 Porvoon kaupungin hankinnat vuonna 2030.....	14
<b>2 Hankintojen teoriapohja .....</b>	<b>16</b>
2.1 Hankintojen luokittelu .....	16
2.2 Kestävät hankinnat .....	18
2.2.1 Ympäristövastuulliset hankinnat .....	18
2.2.2 Taloudellisesti vastuulliset hankinnat .....	18
2.2.3 Sosiaalisesti vastuullisesti hankinnat .....	19
2.3 Tulosperusteiset hankinnat .....	19
2.4 Kokonaiskustannusajattelu hankinnoissa / elinkaarikustannukset.....	20
2.5 Vähähiiliset hankinnat .....	20
2.6 Markkinoiden osallistaminen hankinnoissa.....	20
2.7 Riskienhallinta hankinnoissa.....	21
2.8 Vaikuttavuus hankinnoissa.....	21
2.9 Hankintaprosessi .....	23

## Johdanto

---

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

Hankintayksiköiden on pyrittävä järjestämään hankintatoimintansa siten, että hankintoja voidaan toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti, ekologisesti, suunnitelmallisesti ja sosiaalisesti oikeudenmukaisella tavalla olemassa olevat kilpailuolosuhteet huomioiden ja hyväksi käyttäen. Hankintatoimintaan liittyvien hallinnollisten tehtävien vähentämiseksi hankintayksiköt voivat käyttää puitejärjestelyjä sekä tehdä yhteishankintoja tai hyödyntää muita yhteistyömahdollisuuksia julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa.

Hankinnat on toteutettava tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. Hankinnat on järjestettävä siten, että pienet ja keskisuuret yritykset ja muut yhteisöt pääsevät tasapuolisesti muiden tarjoajien kanssa osallistumaan tarjouskilpailuihin. Hankinnoissa tulee huomioida hankinnan kokoon ja laajuuteen nähden riittävä avoimuus ja syrjimättömyys.

Porvoon kaupungin arvot, joita ovat mm. vastuullisuus, yhdessä tekeminen, rohkeus ja hiilineutraalius, on kirjattu kaupungin strategiaan ”Unelmien Porvoo 2030”. Kaupungin visio 2030 on olla suosituin kotikaupunki - paras arkenakin, joka sykkii kaupunkielämää ja on ilmastotyön edelläkävijä. Porvoo on kasvava, viihtyisä ja elinvoimainen. Alueella on menestyviä yrityksiä ja kaupungin taloutta hoidetaan vastuullisesti. Arki on turvallista ja vaivatonta ja palvelut toimivat kahdella kielellä. Avoin ja innostava ilmapiiri synnyttävät rohkeita ja luovia kokeiluja. Porvoossa on paljon elämää, tapahtumia ja toimintamahdollisuuksia. Porvoo tunnetaan hiilineutraalista asumisesta sekä kestävästä kaavoitus- ja liikenne- ja ratkaisuksista. Aasukkaat ja yritykset elävät kestävä arkea ja osallistuvat aktiivisesti ympäristö- ja ilmastotavoitteiden edistämiseen.

Hankintalinjaukset perustuvat kaupunkistrategiaan ja ohjelmiin, joiden linjauksiin hankinnat kytketään. Hankintalinjauksilla toimeenpannaan kaupunkistrategian tavoitteita hankintamenettelyjen käytössä olevin keinoin. Lisäksi hankintalinjauksilla tavoitellaan yleistä hankintatoimintojen kehittämistä, jotta hankintaprosessien vaikuttavuudella tuetaan päämäärien saavuttamista.

Hankintalinjauksissa luodaan yhtenäinen perusta kaupungin hankintojen toteuttamiselle sekä johtamis-, ohjaus- ja kehittämistoimenpiteille. Hankintalinjausten tarkoitus on määritellä tavoitteet ja päämäärät kaupungin hankintatoiminnalle, sen kehittämiseksi ja toteuttamisella.

Näihin linjauksiin kiinteästi liittyvä Porvoon kaupungin Hankintaohje toimii oppaana hankintojen linjausten mukaiselle käytännön toteutukselle. Hankintaohjeessa on määritelty ja ohjeistettu hankintaprosessin kulku eri vaiheineen; valmistelu vuoropuhelun kautta tarjouskilpailuun ja tarjousten vertailuun, päätöksenteko ja sopimuksen solmiminen ja sopimuskauden aikainen toteutus ja valvonta.

# 1 Hankintalinjausten toteutus

## 1.1 Yhteenveto Porvoon kaupungin hankintalinjauksista

Hankintalinjaukset täsmentävät ulkoisten hankintojen roolia toiminnassa sekä ohjaavat hankintatoimintaa, sen kehittämistä ja tavoiteltavia tuloksia. Hankintalinjaukset myös konkretisoivat, miten hankintatoiminnassa toteutetaan kaupungin hankinnan periaatteita. Porvoon kaupungin hankinnoissa korostetaan hankintojen vastuullisuutta, elinvoiman kehittämistä, vaikuttavuutta, taloudellisuutta, innovatiivisuutta<sup>1</sup>, hallinnollista tehokkuutta, vähähiilisyttä sekä riskien hallintaa.



<sup>1</sup> Hankinnan innovatiivisuus voi kohdistua hankinnan kohteen määrittelyyn, hankintamenetelmää ja/tai, vertailuperusteisiin. Hankinta on innovatiivinen aina, kun jokin näistä tekijöistä toteutetaan aiemmasta käytännöstä poikkeavalla tavalla. Kyseessä voi olla esimerkiksi pisteytettävän laadun lisääminen vertailuperusteisiin aiemman halvimman hinnan sijasta, käänteisen kilpailutuksen käyttö, aiempaa avoimempi kohteen määrittely (ei hankinta menetelmää vaan lopputulosta), eri hankintamenettelyn valinta (neuvottelumenettely aiemman avoimen sijaan), markkinavuoropuhelun järjestäminen hankinnassa, jossa sitä ei aiemmin ole tehty.

## 1.2 Kaupunkistrategian ja ohjelmien yhteys hankintoihin

Alla olevaan taulukkoon on koottu kaupunkistrategiasta ja ohjelmista ne kohdat, joilla on suora yhteys hankintojen toteuttamiseen.

<b>Unelmien Porvoo 2030</b>		
Kaupungin hankinnoissa otetaan huomioon ympäristötavoitteet ja luonnon monimuotoisuus Ilmaston edelläkävijä Hiilineutraali kaupunki Kestävä arki Kiertotalouskaupunki		
<b>Tavoitteet</b> Hankintojen ympäristöystävällisyystaso kasvaa	<b>Toimenpiteet</b> Lisätään ympäristönäkökulmia hankinnoissa	<b>Mittarit</b> Ympäristöystävällisten hankintojen määrä
<b>Elinkeino- ja kilpailukykyohjelma 2019-2022</b>		
Elinkeino- ja kilpailukykyohjelman tavoitteena on saada uusia asukkaita, osaajia ja kilpailukykyisiä ja ympäristötietoisia yrityksiä sekä tiivis kaupunkirakenne ja aktiiviset asukkaat. Tavoitteena on myös menestyvät ja kasvavat yritykset sekä korkea työpaikkaomavaraisuus.		
<b>Tavoitteet</b> Hankintojen paikallisuusaste kasvaa	<b>Toimenpiteet</b> Tulevista hankinnoista tiedottaminen paikallisille yrityksille Hankintojen suunnittelussa otetaan huomioon paikallinen <sup>2</sup> tarjonta, kun se on mahdollista	<b>Mittarit</b> Paikallisuusaste-%
<b>Ilmasto-ohjelma 2019-2030</b>		
Asetetaan kestävä kehitys ja innovaatioita tukevia tavoitteita hankinnoille. Hankinnat tukevat hiilineutraaliustavoitetta.		
<b>Tavoitteet</b> Asetetaan kestävä kehitys ja innovaatioita tukevia tavoitteita hankinnoille. Hankinnat tukevat hiilineutraaliustavoitetta.	<b>Toimenpiteet</b> Kokeillaan kaupungin ja valtion välistä Green Deal -mallia ja sovelletaan käytäntöön. Vältetään uusissa hankinnoissa fluorattuja kasviuunekaasuja (F-kaasu) sisältäviä laitteita. Käynnistetään pilottihankkeita ja -alueita, joissa sovelletaan materiaalitehokkaimpia toimintatapoja, tavoitellaan korkeaa kierrätysastetta, käytetään ympäristömerkittyjä tuotteita ja selvitetään elinkaarimallin mukaisesti materiaalien kierrätys ja	<b>Mittarit</b> Green Deal sopimus laadittu: kyllä/ei. Hankintaohje päivitetty: kyllä/ei Kaupungin käyttämien henkilöautojen keskimääräiset CO <sub>2</sub> -päästöt.

<sup>2</sup> Yritys, jonka kotipaikka on Porvoon kaupunki.

Kaupungin käyttämien henkilöautojen keskimääräiset CO2 -päästöt ovat alle 100 g/km vuoteen 2025 mennessä.	energiakulutustiedot. Rakennusmateriaalien hankinnoissa suositaan ympäristömerkittyjä materiaaleja. Ekologisuus ja eettisyys huomioidaan liikelahjoissa. Liikelahjojen ekologisuuden edistämiseksi laaditaan oma ohjeistus. Luomumerkki sekä ruokalistan sesonginmukainen suunnittelu ohjaavat vastuulliseen ja ilmaston kannalta järkevään elintarviketuotantoon.	Käynnistettyjen pilottihankkeiden ja -alueiden lukumäärä.  Ohjeistus laadittu: kyllä/ei.
---	---	--

**Digi-ohjelma 2020-2023**

Uudistamme kaupunkia ja sen palveluita ennakkoluulottomasti ja yhdessä. Kaupunki tukee digitaalisen muutoksen kulttuuria, esimerkiksi avaamalla datavarantoja ja kehittämällä tiedolla johtamista. Päämäärämme on, että kaupungin päätöksenteko perustuu ajantasaiseen tietoon, joka on laajasti kaupungin organisaation, luottamushenkilöiden sekä asukkaiden käytössä. Kokeilukulttuurin ja osallistamisen kautta päättämme, mitkä projektit ja kokeilut priorisoidaan. Tärkeimpiä palveluita kehitetään kokonaisuutena ja hyödynnetään lakisääteisten palveluiden tietovarantoja. Tavoitteina on tehostaa työtä parhaiden käytäntöjen, uusien teknologioiden (esimerkiksi tekoäly, ohjelmistorobotiikka, chat-bot ja lohkoketju) ja toimintatapojen avulla sekä kohdentaa resursseja tehokkaammin ja parantaa palvelujen laatua Porvoon kaupungissa. Työntekijät saavat käyttöönsä ajanmukaiset digityövälineet ja työvälineiden käyttöä tuetaan aktiivisesti.

<p><b>Tavoitteet</b></p> <p>Hankinnoissa on tietosuojan ja -turvan lisäksi aina mietittävä hankinnan vaikutuksia kuntalaiseen, sekä hankinnan vaikutusta kokonaisarkkitehtuuriin. Hankinnoissa suositaan tuotteita/toimittajia, joilla valmiit rajapinnat dataan. (esim. restAPI) Suosimme hankinnoissa tuotteita/toimittajia, joissa on kokeilumahdollisuus Suositaan palveluja/toimittajia, jotka käyttävät valtion tarjoamia ratkaisuja. Hankinnoissa suositaan toimittajia/tuotteita, jotka vähentävät manuaalisen työn määrää ja mahdollistavat automaation. Hankintavaiheessa huomioidaan henkilöstön osaamistaso, ja että koulutus/tuki on osa hankintaa.</p>	<p><b>Toimenpiteet</b></p> <p>Jo hankintavaiheessa konsultoidaan arkkitehtuuriryhmää.  Pyydetään hankintavaiheessa kuvaukset tietovirroista sekä rajapintadokumentaatiot.  Pyritään saamaan kokeilu/testiaika.</p>	<p><b>Mittarit</b></p> <p>Tehdyt hankinnat, joissa konsultoitu arkkitehtuuriryhmää. Tavoite: 100 %  Osuus sopimuksista, joissa kokeiluaika.</p>
--	--	---

**Kiertotalouden tiekartta 2019-2030**

Kaupunki ottaa jo tällä hetkellä päätöksissään, hankinnoissaan ja palvelutuotannossa ilmasto- ja ympäristötavoitteet sekä luonnon monimuotoisuuden huomioon.

<p><b>Tavoitteet</b></p> <p>Rakentamisessa keskeisiä tavoitteita ovat materiaali- ja energiatehokkuus sekä uusiutuvan energian hyödyntäminen. Lisäksi tavoitteena on terveellinen sisäilma, kestävästi toimiva ympäristö ja luonnon monimuotoisuuden vaaliminen. Energiatehokkuuden parantamisen myötä korostuvat yhä vahvemmin materiaalivalintojen ympäristövaikutukset. Myös rakennustyömaiden ilmastopäästöjä ja vaihtoehtoisia menetelmiä on tärkeää ottaa huomioon. Rakentamisessa (talot ja infrastruktuuri) kiinnitetään erityistä huomiota jätteensynnyn ehkäisyyn, materiaalien uudelleenkäyttämähdollisuuksiin sekä kierrätyksen tehostamiseen. Korjausrakentamisessa hyödynnetään uusia tai uudehkoja energiatehokkuusratkaisuja. Samat kriteerit huomioidaan myös tilojen vuokraamisessa.</p>	<p><b>Toimenpiteet</b></p> <p>Suositaan ruokahankinnoissaan kotimaisia sekä vastuullisesti tuotettuja elintarvikkeita. Mahdollisuuksien ja saatavuuden mukaan hyödynnetään myös lähi- ja kausiruokaa. Rakennusmateriaalien hankinnoissa suositaan ympäristömerkittyjä materiaaleja.</p>	<p><b>Mittarit</b></p> <p>Kotimaisten elintarvikkeiden sekä lähi- ja kausiruokan osuus.</p>
--	---	---

## 1.3 Hankintalinjausten toimeenpano

Hankintalinjaukset on koko organisaation hankintatoimintaa ohjaava asiakirja. Hankintapalveluille asetetaan tavoitteet, miten hankinnat toteutetaan tulevaa toimintaa ennakoiden, laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Hankintalinjaukset kokoaa hankintapalveluille asetettavat päämäärät, suunnat ja toimenpiteet yhteen asiakirjaan. Seuraavassa kuviossa on kuvattu tarkemmin hankintalinjausten toimeenpanon prosessi.



## 1.4 Hankintapalveluiden rooli osana kokonaisuutta

Hankintalinjauksissa on asetettu ylätason tavoitteet ja päämäärät. Toimenpiteissä määritellään tarkemmin se, miten tavoitteisiin päästään erityyppisten hankintojen osalta. Mittareiden avulla seurataan tavoitteiden toteutumista.

Tavoitteet	Toimenpiteet	Mittarit
Hankintojen vastuullisuus /Kestävät hankinnat	Hankinnoissa otetaan huomioon ympäristö-, taloudellinen ja sosiaalinen vastuu asettamalla niin tarjoajille kuin hankinnan kohteellekin laatuvaatimuksia, joilla tavoitteet saavutetaan.	Kriteerit täyttävien hankintojen osuus kaikista kynnysarvot ylittävistä hankinnoista

Vihreät hankinnat/ Vähähiiliset hankinnat	<p>Tuotteen tai palvelun koko elinkaarenaikaiset kasvihuonepäästöt otetaan hankinnassa huomioon</p> <p>Energiatehokkuus, uusituvan energian käyttö, materiaalivalinnat</p> <p>Vähähiiliseen hankintaan lukeutuu myös resurssitehokkuus (energian, luonnonvarojen ja materiaalien kestävä käyttö).</p>	<p>Rakentamisessa, kuljetuspalveluissa jne. edistetään vihreitä hankintoja mahdollisuuksien mukaan.</p> <p>Hankinnoissa asetetaan kriteerejä hiilineutraalisuudesta mahdollisuuksien mukaan.</p>
Elinvoiman kehittäminen ja vahvistaminen	<p>Paikallisten yritysten osallistumismahdollisuuksien huomioiminen kilpailutuksia valmisteltaessa; huomioiden hankintalain reunaehdot ja paikallinen tarjonta.</p>	<p>Paikallisten yritysten osuutta kaupungin hankinnoista seurataan vuositasolla.</p> <p>Paikallisuusaste (%) kaikista sähköisillä kilpailutusjärjestelmällä läpivietyihin kilpailutuksiin osallistuneista (tarjonneet toimittajat).</p> <p>Mittarilla seurataan yritysten lukumääräistä %-osuutta kaikista yrityksistä.</p>
Taloudelliset ja innovatiiviset hankinnat	<p>Markkinavuoropuhelujen ja tietopyyntöjen lisääminen</p> <p>Tuetaan tervettä kilpailua huolehtimalla hankintaprosessin avoimuudesta, syrjimättömyydestä ja suhteellisuudesta.</p> <p>Varmistamme tarjoajien ja valittujen toimittajien yhteiskuntavelvoitteiden täyttämisen ja riittävän taloudellisen suorituskyvyn toteutumisen.</p> <p>Edistetään innovatiivisia hankintoja</p> <p>Elinkaarikustannusten huomioiminen hankinnoissa</p>	<p>Markkinavuoropuhelutilaisuuksien ja tarjouskilpailua edeltävien tietopyyntöjen määrä suhteessa kynnysarvot ylittävien kilpailutusten määrään.</p> <p>Innovatiivisten hankintojen osuus kaupungin hankinnoista</p> <p>Kehitetään elinkaarikustannuslaskennan toimintatapoja.</p>
Vaikuttavat hankinnat	<p>Hankinnan vaikuttavuuden arviointi otetaan osaksi hankinnan valmistelua.</p> <p>Vaikuttavuuden kriteerejä voidaan huomioida erityisesti yhteiskunnallisesti vaikuttavissa hankinnoissa</p>	<p>Ennen hankintailmoituksen julkaisua toteutettujen vaikuttavuuden arviointien määrä EU-hankinnoissa</p>
Riskienhallinnan huomioimisen vahvistaminen hankinnoissa	<p>Tiedostetaan hankintojen riskit</p> <p>Sopimusriskien huomioiminen (sopimushallinta)</p>	<p>EU-kynnysarvojen ylittävien ja strategisten hankintojen riskiarvio tehty (kpl)</p> <p>Sopimus pohjien ja -ehtojen laatiminen ja yhtenäistäminen</p>
Hallinnollinen tehokkuus	<p>Hankintatapojen arviointi (oma hankinta, yhteistyöhankinta muiden kuntien kanssa, yhteishankintayksiköiden<sup>3</sup> kanssa tehtävä hankinta).</p>	<p>Hallinnollisen työn määrä</p> <p>Vuorovaikutuksen lisääminen (yhteishankintayksiköiden asiakasraadit, muut hankintayksiköt, asiakkaat, tarjoajat)</p>

<sup>3</sup>Yhteishankintayksiköllä tarkoitetaan hankintayksikköä, joka hankkii omistajilleen tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita tai tekee näille em. tuotteita koskevia hankintasopimuksia tai puitejärjestelyjä. Porvoon kaupungin käytettävissä olevat yhteishankintayksiköt ovat Sarastia Oy, Hansel Oy ja Kuntien Tiera Oy.



## 1.5 Huomioitavat näkökulmat hankintakategorioittain

Hankintalinjauksia voidaan tarkastella myös hankintakategoriatasolla. Hankintakategorioiden avulla samantyyppisiä hankintoja pystytään tarkastelemaan kokonaisuutena ja ottamaan huomioon niiden erityispiirteitä. Kategorioinnin avulla on myös helpompi kohdentaa hankinnoille hankintalinjausten toimenpiteistä ne, jotka ovat olennaisia kussakin hankinnassa.

Hankintakategoria	Huomioitavat näkökulmat
Rakentaminen Rakennusten ja alueiden ylläpito	<p>Rakentamisessa edistetään vihreitä hankintoja, otetaan huomioon materiaali- ja energiatehokkuus sekä hyödynnetään uusiutuvaa energiaa.</p> <p>Lisäksi tavoitteena on terveellinen sisäilma, kestävästi toimiva ympäristö ja luonnon monimuotoisuuden vaaliminen. Energiatehokkuuden parantamisen myötä korostuvat yhä vahvemmin materiaalivalintojen ympäristövaikutukset. Myös rakennustyömaiden ilmastopäästöjä ja vaihtoehtoisia menetelmiä on tärkeää ottaa huomioon.</p> <p>Rakentamisessa (talot ja infrastruktuuri) kiinnitetään erityistä huomiota jätteensynnyn ehkäisyyn, materiaalien uudelleenkäyttömahdollisuuksiin sekä kierrätyksen tehostamiseen.</p> <p>Korjausrakentamisessa hyödynnetään uusia tai uudehkoja energiatehokkuusratkaisuja.</p> <p>Samat kriteerit huomioidaan myös tilojen vuokraamisessa.</p>
Asiantuntijapalvelut	Sopimusriskien huomioiminen
Hallinnolliset palvelut	Hallinnollinen tehokkuus
Majoitus, matkustus- (työmatkat) ja ravitsemuspalvelut (ravintolapalvelut)	<p>Ympäristöystävällisyys, paikallisuuden huomioiminen</p> <p>Matkustus- ja kuljetuspalveluissa tulee ottaa huomioon liikenteen päästöt.</p>
Kuljetuspalvelut (esim. oppilaskuljetukset, kotiateriakuljetukset)	<p>Kuljetuspalveluhankinnoissa edellytetään taloudellista ajotapaa ja otetaan huomioon liikenteen päästöt.</p> <p>Ajoneuvojen ja kuljetuspalvelujen hankinnoissa edistetään kuljetusten tehostamista ja vähäpäästöisyyttä</p>
ICT-hankinnat (tavarat, palvelut ja ohjelmistot)	Innovatiiviset hankinnat, sopimusriskien huomioiminen
Muut aineet, tarvikkeet ja tavarat	Vihreät hankinnat, sopimusriskit, paikallisuuden huomioiminen, taloudellinen kestävyys
Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	<p>Sosiaali- ja terveystyöpalvelujen hankinnoissa pyritään huomioimaan vaikuttavuuden näkökulmat sekä sosiaalinen vastuu</p> <p>Vaikuttavat hankinnat, sosiaalisen vastuun huomioiminen, taloudellinen vastuu, sopimusriskit, paikallisuuden huomiointi mahdollisuuksien mukaan</p>
Ruokapalvelut ja elintarvikkeet	<p>Elintarvikkeiden valmistukseen ja säilyttämiseen voidaan hankkia vähiten ympäristöä kuormittavia ja energiatehokkaita laitteita. Luomumerkki sekä ruokalistan sesonginmukainen suunnittelu ohjaavat vastuulliseen ja ilmaston kannalta järkevään elintarviketuotantoon.</p> <p>Ruokapalveluiden elintarvikkehankinnoissa käytetään laatukriteerejä, joissa huomioidaan ympäristön tila, eläinten hyvinvointi, luomutuotanto ja/tai lähiruoka.</p>

	<p>Ruokapalveluiden hankinnoissa lisätään luomu- ja lähiruuan osuutta mahdollisuuksien mukaan (kotimaista ruokaa). Ruokapalveluiden hankinnoissa lisätään kasvisruoan suhteellista osuutta.</p> <p>Raaka-ainehankinnoissa otetaan huomioon logistinen tehokkuus</p> <p>Raaka-aine valinnoissa huomioidaan biodiversiteetti, käytetään vastuullisesti tuotettuja kotimaisia eläinperäisiä tuotteita.</p>
Muut palvelut	Sosiaalinen vastuu, sopimusriskit ja paikallisuus

## *Hankintojen seuranta ja mittaaminen*

Hankintojen tulee olla mukana sisäisen valvonnan prosesseissa, jotta saadaan tietoa hankintojen tilasta ja kehittymisestä. Hankintojen valvonnassa tulisi ottaa huomioon, että hankinnat perustuvat hankintasuunnitelmiin, hankinnat toteutetaan taloudellisesti ja tehokkaasti ja hankintasopimukset ovat ajan tasalla.

Hankintatoimen kehittämisen näkökulmasta tulisi seurata hankintojen vuosittaista toteutumaa ja kehittymistä tunnuslukuja ja mittareita käyttäen. Mittareiden tulee olla sellaisia, että niitä varten on saatavilla numeraalista, mitattavaa tietoa. Mittareilla tulee olla selkeä yhteys tavoitteisiin ja strategiaan ja niiden tulee olla helposti ymmärrettäviä ja yksinkertaisia. Tietoa voidaan saada myös toimittajilta ja puitesopimusten ja pitkäkestoisten palvelujen toimittajilta tulisi edellyttää säännöllistä raportointia toteutumasta, palvelun laadusta, asiakastyytyväisyydestä ja hintakehityksestä. Myös hankintojen jakaumaa euromäärittäin ja hankintaprosessin kustannuksia tulisi selvittää ja seurata. Mittaamisen ja seurannan avulla hankintaprosessin ongelmat ja kehityskohteet ovat helpommin tunnistettavissa.

Hankintojen seurannan kehittämiseksi on hankintapalveluiden ja hankintojen valmistelijoiden avuksi laadittu lomake (Hankinnan suunnittelu), joka täytetään hankinnan valmisteluvaiheessa. Lomakkeen avulla suunnitellaan hankinnan toteuttaminen, kerätään tietoa hankintailmoitusta varten sekä arvioidaan hankintalinjausten mukaisten tavoitteiden toteutumista ja vaikutuksia Porvoon kaupungille ja palvelun / tuotteen loppukäyttäjille.

## *1.6 Sopimushallinta*

Hankintasopimukset viedään kaupungin sopimushallintajärjestelmään sisäisen ohjeistuksen ja vastuunjaon mukaisesti. Tuomalla kaikki sopimukset yhtenäisen sopimushallintajärjestelmän piiriin varmistutaan siitä, että sopimukset ovat tarvittaessa saatavilla laskutusta ja seurantaa varten. Yhtenäinen sopimushallinta palvelee kaupungin varojen ja muiden resurssien tehokasta käyttöä ja mahdollistaa sopimusten sujuvan hakemisen ja luokittelun. Eri sopimuksista ja hankintatarpeista muodostuva kokonaisuus näyttyy selkeänä. Avoin sopimushallinta parantaa edellytyksiä eri sopimusten tärkeimpien tavoitteiden ja riskien tunnistamiselle ja antaa välineet ongelmatilanteisiin varautumiselle.

## *1.7 Hankintojen riskienhallinta*

Hankintaa valmisteltaessa tulee tunnistaa hankinnan mahdolliset riskit ja arvioida niiden vaikutukset hankinnan toteuttamiseen. Apuna tässä käytetään hankintojen nelikenttäanalyysiä. Riskienhallinnan prosessin osia ovat tunnistaminen, arviointi, toimenpiteet (riskien poistaminen, minimointi, siirtäminen ja säilyttäminen) ja seuranta. Riskejä pyritään poistamaan ja niiden vaikutuksia pienentämään mm. seuraavin toimenpitein:

- Riskin välttäminen; luovutaan hankinnasta, johon liittyy liialliseksi koettu riski ja mietitään millä muulla tavoin olemassa oleva tarve voidaan hoitaa
- Riskin tai sen vaikutusten pienentäminen; vaikutetaan kielteisen tapahtuman todennäköisyyteen (vaikuttamalla tapahtuman alkusyihin) ja/tai seurauksiin (esimerkiksi poikkeusjärjestelysuunnitelmin).
- Riskin jakaminen tai siirtäminen; riskejä tai pikemminkin niiden taloudellisia seurauksia, siirretään tai jaetaan (tyypillisesti vakuutusten avulla).

Tärkein sopimuskauden aikaisten riskien hallintakeino on hankintasopimus, jonka sisällön ja ehtojen suunnittelu on osa hankinnan valmistelua. Sopimusehtoja suunniteltaessa huomioidaan mahdollisuudet ongelmatilanteita koskevista taloudellisista seuraamuksista sopimiseen (selvät sopimussakkoehdot). Myös se, kuinka sopimus voidaan irtisanoa tai ennaikaisesti päättää eli purkaa, on selvästi määriteltävä sopimuksissa. Sopimusehdoissa tulee mahdollisuuksien mukaan pyrkiä vähimmäistasoa kattavampiin seuraamuksiin, jos seuraamusten ottamisella sopimukseen ei ole merkittäviä kielteisiä kustannusvaikutuksia. Sopimusehtojen vähimmäistasona, josta poikkeaminen tilaajalle epäedullisempaan suuntaan tulisi aina pystyä perustelemaan, noudatetaan alan yleisiä sopimusehtoja (JYSE, YSE, JIT ym.).

Kunkin sopimuksen seurannalle määritetyt vastuuhenkilöt vastaavat siitä, että sopimusten toteutumista seurataan. Sopimusten systemaattinen valvonta mahdollistaa tehokkaan ja oikea-aikaisen puuttumisen sopimuskumppanin suoritushäiriöihin ja laiminlyönteihin. Sopimusrikkomuksista reklamoiminen ja sopimuksen sanktioehtoihin (sopimussakko, purkamisehto ym.) vetoaminen turvaavat kaupungin varojen ja resurssien vastuullista käyttöä. Järjestelmällisellä sopimusten seurannalla on sekä erityisestävä (yksittäisiä sopimusrikkomuksia ennalta estävä ja hyvittävä) että yleisestävä (kaupungin uskottavuus ja maine jämökkänä sopimuskumppanina) vaikutus.

## **1.8 Keskitetyt hankinnat**

Keskitetyillä hankinnoilla tarkoitetaan hankintasopimuksia, jotka on kilpailutettu koko kaupunkikonsernin käyttöön, esim. vakuutukset, autojen huoltoleasing ja toimistotarvikkeet. Hankintapalveluilla on vastuu näiden hankintojen kilpailuttamisesta ja sopimushallinnasta, mikäli kyseessä on kaupungin oma kilpailutus. Keskitettyjen hankintojen sopimukset sitovat koko kaupunkikonsernia, eikä niihin kuuluvia palveluita tai tuoteryhmiä ole mahdollista hankkia muita hankintakanavia käyttäen.

Keskitettyä hankintaa valmisteltaessa arvioidaan aina eri hankintamuotojen (oma, yhteishankintayksikkö, yhteishankinta) tarkoituksenmukaisuutta. Päätökseen vaikuttavia seikkoja ovat hankinnan volyyymi, resurssitarve, toimittajakenttä, paikallinen tarjonta ja hankinnan strategisuusaste (nelikenttäanalyysi).

## **1.9 Yhteistyö muiden hankintayksiköiden kanssa**

Osana hankinnan valmistelua tulisi kartoittaa myös mahdollisuudet tehdä yhteistyötä muiden hankintayksiköiden kanssa; lähinnä kyseeseen tulevat muut Itä-Uudenmaan kunnat. Tällaisia yhteishankintoja on toistaiseksi toteutettu lähinnä SOTE-palveluiden osalta, mutta mitään estettä toimintamallin käyttämisestä myös muiden toimialojen hankintoihin ei ole. Tämän toimintamallin etuja ovat mm. suuremman volyymin mukanaan tuoma positiivinen hintavaikutus sekä eri kuntien hankintaosaamisen hyödyntäminen ja jakaminen. Yhteistyö soveltuu parhaiten hankintoihin, joissa tuote / palvelu on samansisältöinen kaikilla mukanaoleville tilaajilla. Tarjoajan näkökulmasta vähentää hallinnollista työtä, kun yhteen tarjouspyyntöön vastaamalla pystyy tarjoamaan palvelujaan/tuotteitaan usealla tilaajalle.

## **1.10 Hankinnat yhteishankintayksiköiltä**

Yhteishankintayksiköiden kautta voidaan tehdä hankintoja sekä koko kaupunkikonsernin tarpeisiin, ns. keskitetty hankinta (esim. matkatoimistopalvelut), tai yhden tai useamman toimialan tarpeisiin (esim. koulukirjat). Perusteltua yhteishankintaan liittyminen voi olla esimerkiksi niissä tilanteissa, joissa oma hankintavolyymimme on pieni ja liittymällä yhteishankintaan on saavutettavissa taloudellista hyötyä kokonaisvolyymin kasvaessa (poltonesteet). Kyseeseen voivat tulla myös hankinnat, joissa hankinnan kohteen määrittely on haastavaa esim. teknisten määritelmien tai ympäristönäkökohtien osalta (toimistokalusteet, AV-laitteet). Ennen laajuudeltaan ja arvoltaan merkittävään yhteishankintaan liittymistä tulee aina tehdä selvitys siitä, onko paikkakunnalla tai lähialueella toimittajia, jotka voisivat tarjota yhteishankinnan piiriin kuuluvia tuotteita.

Yhteishankintoihin sitoudutaan jo siinä vaiheessa, kun yhteishankintayksikkö valmistelee hankintaa; hyvissä ajoin ennen kyseisen hankinnan hankintailmoituksen julkaisua. Liittyminen ei ole mahdollista hankintailmoituksen julkaisemisen jälkeen. Sitoutumisen jälkeen hankintayksiköillä on mahdollisuus, niin halutessaan, osallistua hankinnan valmisteluun esimerkiksi kommentoimalla asiakirjoja ja osallistumalla hankintatyöryhmiin.

Yhteishankintayksiköiden kilpailuttamien hankintasopimusten käyttöä puoltavat yleisesti ainakin suuremman hankintamäärän mukaan tuoma positiivinen hintavaikutus, sopimuskauden aikaisen sopimus- ja toimittajahallinnan hoidon kuuluminen yhteishankintayksikön tehtäviin ja yhteishankintayksikön hankintaosaamisen hyödyntäminen mm. hankinnan laadun määrittelyssä. Yhteishankintayksiköiden palveluiden käyttö tuo mukanaan myös mahdollisuuden kohdentaa hankintapalveluiden resurssit ja osaaminen strategisiin hankintoihin, esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimen palvelut, joissa loppukäyttäjinä ovat kuntalaiset.

## **1.11 Paikallisten yritysten huomioiminen**

Hankintalain periaatteet avoimuus, tasapuolisuus, syrjimättömyys ja suhteellisuus ohjaavat kaikkia hankintoja. Paikallisten yritysten suosiminen ei ole sallittua, mutta se ei estä paikallisuuden huomioimista kilpailutuksissa.

Tapoja paikallisten, usein pienten, tarjoajien huomioimiseksi ovat esim. hankinnan jakaminen osiin, osatarjousten hyväksyminen, vaihtoehtoisten tarjousten hyväksyminen ja kannustaminen ja neuvonta yhteenliittyminä tarjoamiseen.

Sijaintivaatimusten asettaminen on mahdollista hankinnoissa, joissa sijainnilla on tosiasiallista merkitystä palvelun loppuasiakkaan kannalta, kuten päivähoitopalvelut, ikäihmisten asumispalvelut tai päihdehoitopalvelut. Sijainti voidaan määrittää hankinnan ehdottomissa vaatimuksissa esim. tietyn km-määräisen alueen tai tietyn kunnan sisällä tapahtuvaksi. Samalla tavoin sijaintia voidaan käyttää myös pisteytettävänä laadun vertailuperusteena.

Käynnissä olevista ja tulevista hankinnoista tiedottaminen on tärkeässä roolissa. Kaikki kynnysarvot ylittävät hankinnat julkaistaan HILMA-palvelussa ([www.hankintailmoitukset.fi](http://www.hankintailmoitukset.fi)) ja sen lisäksi kaupungin verkkosivuilla (<https://www.porvoo.fi/tarjouspyynnot>). Kansallisten kynnysarvojen alle jäävät ns. pienhankinnat julkaistaan Pienhankintapalvelussa (<https://pienhankintapalvelu.fi/>) mikäli hankinnan arvo ylittää 20 000 €. Tulevista hankinnoista tiedotetaan Hankintakalenterissa (<http://www.hankintakalenteri.fi/>).

## *1.12 Hankintojen rahoitus*

Keskeinen osa hankintojen suunnittelua on hankinnan rahoitus. Hankinnat tulee toteuttaa niille talousarviossa varattujen määrärahojen puitteissa. Tavara- ja niihin liittyvien palveluhankintojen osalta tulee tehdä päätös siitä, ostetaanko omaksi vai jaksotetaanko hankintakustannus pidemmälle ajalle hyödyntämällä leasingrahoitusta. Leasingrahoitusta on mahdollista käyttää sekä irtaimeen käyttöomaisuuteen että kiinteään omaisuuteen. Leasing on pitkäaikaista vuokraamista, jossa hankinnan kohde säilyy rahoittajan tai palveluntarjoajan omistuksessa, mutta kaupungilla on siihen käyttöoikeus sopimuksen mukaisesti.

Leasingrahoituksen hyödyt tulevat pääsääntöisesti siitä, että hankintoja on helpompi toteuttaa ja hallinnoida. Jos hankinta toteutetaan leasingrahoituksella, tulee erityistä huomiota kiinnittää koko sopimuskauden aikaiseen kustannukseen sekä sopimusehtoihin. Leasingrahoitushankinnan kustannustason ei tule merkittävästi poiketa ns. perinteisen hankinnan kustannuksista. Sopimusehtojen tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä, eivätkä ne saa tarpeettomasti kasvattaa kaupungin riskejä tai vastuita. Jos leasingrahoituksen käyttöä harkitaan, tulee tämä huomioida jo hankinnan valmistelun alkuvaiheessa.

Leasing-rahoituksen käyttämiseen täytyy aina olla perusteltu syy. Mikäli hankinnan rahoituksessa päädytään leasing-malliin, tulee leasing järjestää käyttäen keskitettynä hankintana kilpailutettua irtaimenkäyttöomaisuuden leasing-sopimusta. Poikkeuksina ICT- ja AV-laitteiden sekä puhelinten hankinnat, jotka tehdään hallintopalvelukeskuksen sähköisen asiointiportaalin (Efecte) kautta ja rahoitusmalli määräytyy kulloinkin voimassa olevan käytännön mukaan sekä autojen hankinta, johon on kilpailutettu oma huoltoleasing-sopimus.

## *1.13 Kehittämisen tavoitteet*

Oheiseen taulukkoon on kuvattu tekijät, jotka mahdollistavat hankintojen ja hankintatoimen kehittämisen niin, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Sisempi kehä kuvaa hankintatoimen sisäisiä ja ulompi kehä koko kaupungin tavoitteita. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii pitkäjänteistä työtä, johon koko organisaation tulee sitoutua.

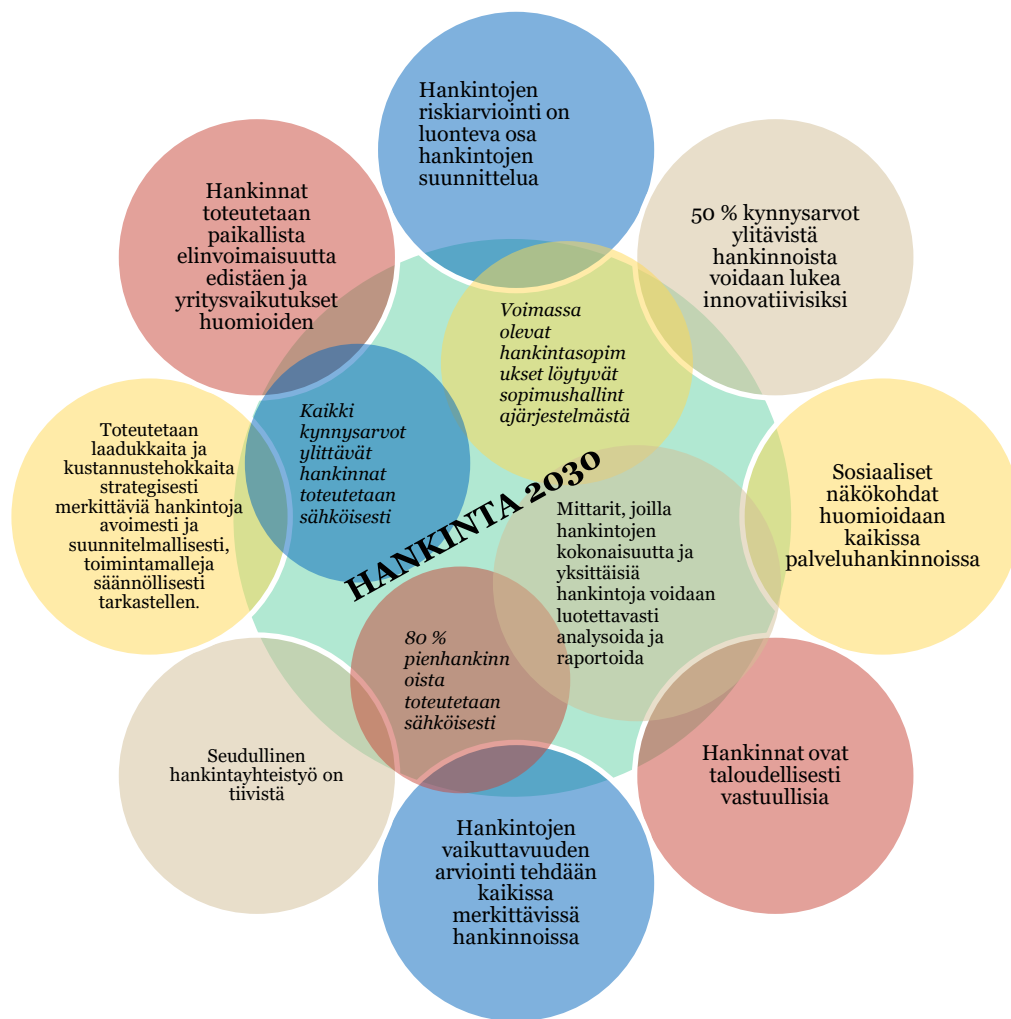
Kaupungin hankinnoissa otetaan huomioon yleisellä tasolla mm; hankintojen digitalisointi, hankintaosaamisen kehittäminen, vähähiiliset hankinnat, ennakoitavuuden parantaminen, paikallisuusasteen kasvattaminen, PK-yrittäjien mahdollisuuden osallistua hankintoihin, sosiaalisesti vastuullisten hankintojen lisääminen, työllisyysvaikutukset sekä sopimushallinnan vahvistaminen.

Hankintapalveluissa hankintoja pyritään kehittämään seuraavin toimin; laadun osuuden lisääminen hankinnan vertailuperusteissa, toimittajayhteistyön lisääminen, innovatiivisten ratkaisujen hakeminen hankintaprosesseissa sekä koko organisaation hankinta- ja sopimusosaamisen kehittäminen.



## *1.14 Porvoon kaupungin hankinnat vuonna 2030*

Oheisessa kaaviossa on esitetty Porvoon kaupungin hankintojen ja hankintatoimen tavoitetila nykyisen strategiakauden lopussa. Sisempi kehä kuvaa hankintatoimen sisäistä ja ulompi kehä koko kaupungin tilannetta. Tavoitetilan saavuttamiseksi tarvitaan monitahoista keskustelua, sitoutuneisuutta, yhteistyötä, kannustusta, motivointia ja tiedottamista kaikkien hankintojen laajaan toimintakenttään kuuluvien, niin sisäisten kuin ulkopuolisten, tahojen kesken ja välillä.



## 2 Hankintojen teoriapohja

---

Tässä kokonaisuudessa on kuvattu hankintojen teoriaa, johon kuuluvat hankintojen luokittelu, kestävät hankinnat, tulosperusteiset hankinnat, elinkaarikustannukset hankinnoissa, vähähiiliset hankinnat, markkinoiden osallistaminen, hankintojen riskit ja vaikuttavuus hankinnoissa.

### 2.1 Hankintojen luokittelu

Nelikenttäanalyysin eli ostoportfolion avulla voidaan hahmottaa hankinnan merkitys sekä kohdistaa valmistelun painopiste strategisiin ja vaikuttavuudeltaan suuriin hankintoihin. Tarkastelun kohteena ovat tuote- ja palveluryhmät, eivät toimittajat. Ostoportfoliossa on kaksi ulottuvuutta:

#### 1. Hankittavien tuote- ja palveluryhmän tulosvaikutus

- tuote- ja palveluryhmässä tarkastellaan hankintojen euromääräistä vuosittaista arvoa hankintojen kokonaisvolyymiin nähden

#### 2. Toimittajamarkkinoiden hallittavuus

- toimittajamarkkinan hallinnan vaikeus ja siihen liittyvät riskit. Keskeistä on toimittajavaihtoehtojen määrä ja markkinoiden kilpailun toimivuus

Tärkeää on tunnistaa mihin osioon tuote- tai palveluryhmä kuuluu. Kyseisen osion perusstrategiaa käytetään pohjana tarkemman tuote- ja palveluryhmäkohtaisen hankintastrategian laatimiselle.

#### *Volyymihankinnat*

- Volyymihankinnoissa hankinnan kohteena ovat suurina määrinä hankittavat tuotteet, joskus palvelut. Kulutustuotteita ja palveluja on yleisesti saatavilla markkinoilta. Tuotekehitys on pitkälti volyympohjaista ja perustuu teolliseen massatuotantoon tai vakiintuneisiin palveluprosesseihin. Kulutustuotteissa ja palveluissa kaupunki on vain yksi tilaaja muiden joukossa.

#### *Strategiset hankinnat*

- Strategiset hankinnat ovat kaupungin toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta oleellisia. Strategisissa hankinnoissa kaupungilla on huomattava taloudellinen ja toiminnallinen intressi ja niissä on realistiset mahdollisuudet vaikuttaa hankinnan toteutukseen ja sisältöön.
- Hankintojen suunnitteluprosessi toteutetaan pitkäjänteisesti ja markkinatoimijat otetaan mukaan jo varhaisessa vaiheessa. Eri vaihtoehdot kartoitetaan yhdessä markkinatoimijoiden kanssa. Tarjouspyynnön laatimiseen pyydetään tarvittaessa apua eri alojen asiantuntijoilta. Hankintojen onnistumisen näkökulmasta ulkoisen asiantuntijaresurssin käyttäminen voi tapauskohtaisesti olla perusteltua. Hankinnasta tulisi tarvittaessa tehdä riskiarviointi.
- Hankinnan ja tavoitteiden seuranta toteutetaan jatkuvasti sopimuskauden aikana. Hankintaa kehitetään valitun toteuttajan/toteuttajien kanssa yhteistyössä sopimuskauden ajan. Jatkuvuus tulee varmistaa toimittajan mahdollisesti vaihtuessa. Strategisten hankintojen tavoitteena on, että syntyy kaupungin strategiaa tukeva lopputulos.

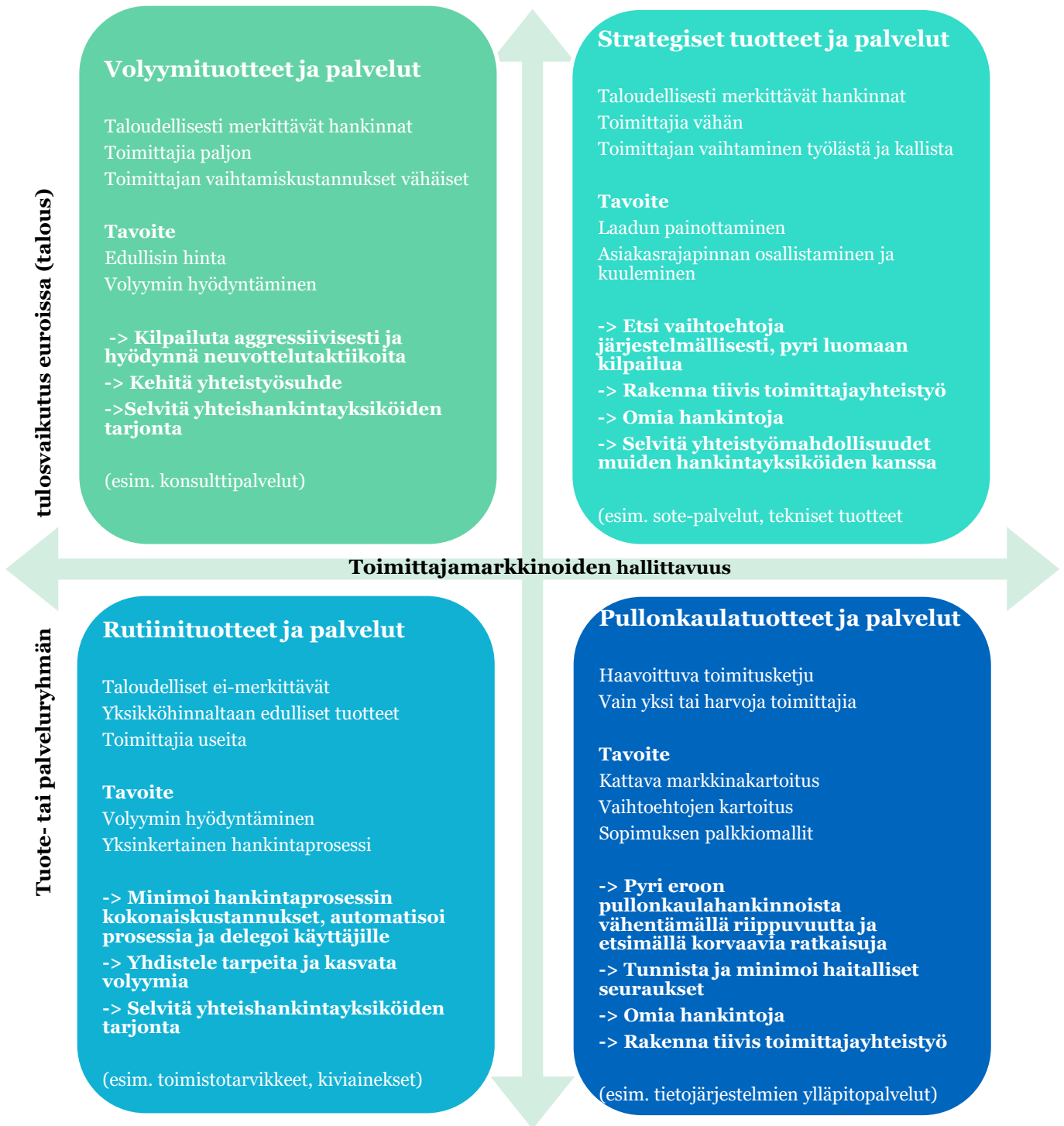
#### *Rutiinihankinnat*

- Rutiinihankinnat ovat kokoluokaltaan pieniä ja hankintatyyppiltään yleisesti saatavilla olevia perustarvikkeita ja -palveluja. Rutiinihankintojen vaikuttavuus ei ole suuri ja hankintayksikön vaikutusmahdollisuudet hankinnan sisältöön ovat rajatut. Rutiinihankinnat ovat enimmäkseen perustarvikkeita ja palveluja, joita saa useilta toimijoilta.



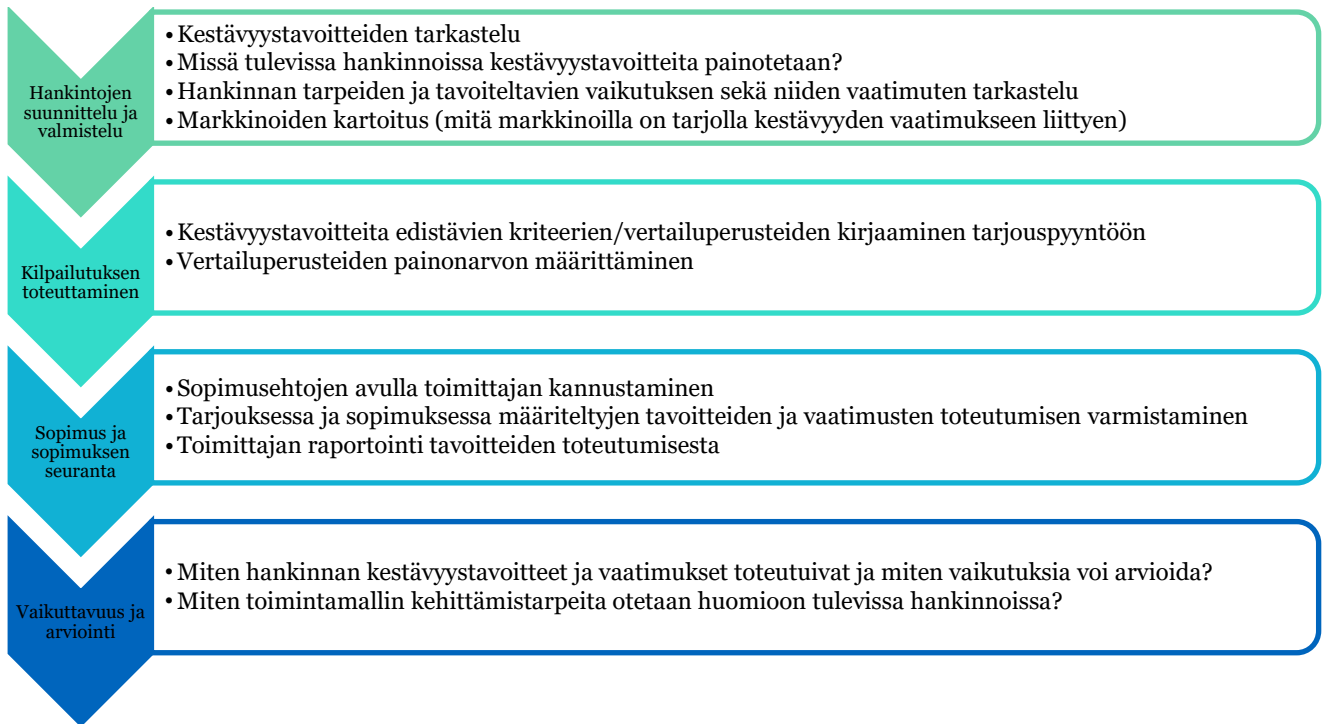
## Pullonkaulahankinnat

- Pullonkaulahankinnat eivät yleensä ole taloudellisesti suuria, mutta ne ovat merkittäviä hankintoja kaupungille ja niitä tarvitaan välttämättä. Usein pullonkaulahankintoja saadaan vain harvoilta tai yhdeltä toimittajalta.



## 2.2 Kestävät hankinnat

Kestävissä hankinnoissa toteutuvat kestävän kehityksen kolme teemaa; sosiaalinen vastuu, ympäristövastuu ja taloudellinen vastuu. Kestävillä hankinnoilla saadaan tavaroita ja palveluja, jotka kuormittavat vähemmän ympäristöä, edistävät sosiaalista hyvinvointia ja säästävät rahaa elinkaarensa aikana.



### 2.2.1 Ympäristövastuulliset hankinnat

Ympäristövastuullisissa (ekologisesti kestävässä) hankinnoissa keskeisiä näkökohtia ovat energia- ja materiaalitehokkuuden parantaminen, kasvihuonekaasupäästöjen pienentäminen, biodiversiteettinäkökohdat sekä haitallisten aineiden käytön vähentäminen hankintojen avulla. Hankinnan ympäristötavoitteet ja ympäristökriteerit liittyvät uusiutuvan energian käyttöön, energiatehokkuuteen, vähähiilisyyteen, materiaalivalintoihin, haitallisimpien aineiden tai jätteen määrän vähentämiseen sekä materiaalien kiertoon.

Ekologisesti kestävien hankintojen tarkoitus on tukea vähähiilisiä ja kiertotalouden mukaisia ratkaisuja. Hankittavissa tavaroissa, palveluissa tai rakennusurakoissa on pienemmät elinkaaren aikaiset ympäristövaikutukset kuin tavanomaisissa vaihtoehdoissa.

Ekologinen kestävyys voidaan ottaa huomioon niin hankinnan kohteen määrittelyssä, vähimmäisvaatimuksissa, vertailuperusteissa kuin sopimusehdoissa. Huomioitavia asioita voivat olla mm. ympäristövaatimukset, haitallisten kemikaalien vähentäminen, tuotteiden ja pakkausten kierrätettävyys sekä luonnon monimuotoisuuden turvaaminen.

### 2.2.2 Taloudellisesti vastuulliset hankinnat

Huomioi julkisella sektorilla terveen kilpailun ja laillisen yrittäjyyden, sekä turvaa julkisten palvelujen maksupohjan säilymisen. Näihin liittyviä näkökulmia ovat esimerkiksi terveen kilpailun tukeminen, harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjuminen, sekä verojen ja muiden maksujen kertymisen turvaaminen.

## 2.2.3 Sosiaalisesti vastuullisesti hankinnat

Sosiaalisesti vastuullisessa hankinnassa on kyse siitä, että julkisessa hankinnassa otetaan huomioon hankinnan vaikutukset ympäröivään yhteiskuntaan, joko paikallisesti, kansallisesti tai globaalisti. Hankinnassa ei siis arvioida vain hintaa, vaan myös hankinnan kohteen tai sen tuottamisen myönteisiä ja haitallisia vaikutuksia yhteiskunnalle. Käytännössä se voi olla esimerkiksi asiakasryhmän mukaan ottamista hankinnan suunnitteluun tai sen varmistamista, että toimitettavan tavaran tai palvelun tuottamisessa noudatetaan työelämän perusoikeuksia ja ihmisoikeuksia.

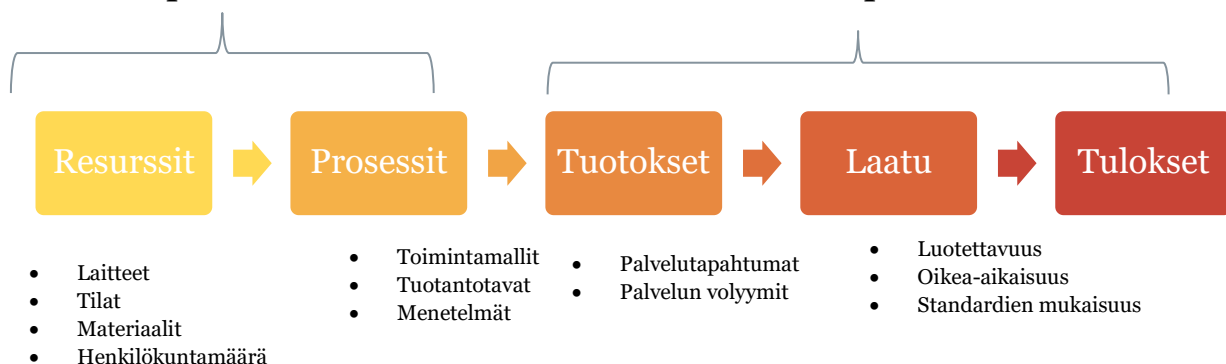
Sosiaalisesti vastuullisissa hankinnoissa huomioidaan, että tavaroiden ja palveluiden tuottamisessa kunnioitetaan ihmisoikeuksia ja työelämän oikeuksia. Hankintatavoitteita ja hankintakriteerejä ovat esimerkiksi esteettömyys ja saavutettavuus, työllisyysmahdollisuuksien ja ihmisarvoisen työn edistäminen, ihmisoikeuksien ja työoikeuksien noudattaminen sekä pk-yritysten osallistumisen mahdollistaminen ja eettisen kaupan näkökulmat. Sosiaalisilla hankinnoilla pyritään vähentämään syrjäytymistä ja vahvistamaan yhteiskunnallista vastuunkantoa.

## 2.3 Tulosperusteiset hankinnat

Tulosperusteisella hankinnalla tarkoitetaan sellaista hankintaa, jossa hankinnan kohde on vähintään osittain sidottu hankinnalla tavoiteltaviin tuloksiin. Tulosperusteisissa hankintamalleissa tuottajalla on sisäänrakennettu kannustin kehittää parempia tuotantotapoja, koska niissä ei osteta toimenpiteitä tai resursseja (kuten päiviä tai työntekijämääriä) vaan lopputulosta. Esimerkiksi lampun sijaan ostetaan valoa.

### Toimintaperusteiset hankintamallit

### Tulosperusteiset hankintamallit



Tulosperusteisessa hankinnassa tulee ottaa huomioon seuraavia asioita:

- Palvelun käyttäjien tarpeet
- Markkinoiden tilanne
- Hankinnan riskit ja niiden jakaminen eri toimijoiden kesken
- Kokonaistavoite ja siitä johdetut, mitattavat tavoitteet
- Tarjousten laatuksiteerit (miten asetetaan kriteerit, että päästään haluttuun tavoitteeseen)
- Lopputuloksen arviointi
- Sopimusaikainen seuranta ja valvonta

Tulosperusteisen hankinnan toimeenpano vaatii mm. toimittajan suoriutumisen raportointia, arviointia ja mahdollisuutta muuttaa toimintaa tavoitteisiin paremmin vastaamiseksi. Tulosperusteista hankinnan onnistumista voidaan arvioida esimerkiksi: miten toteutunut hyöty vaikuttaa kustannuksiin, tuloksiin ja palvelun järjestämiseen. Voidaan arvioida myös sitä, missä määrin hankintamallilla saadaan arvoa rahalle. Tulosperusteisessa hankinnassa määritellään tavoitteet palvelun käyttäjän näkökulmasta, yhteisölle sekä tuottavuustavoitteet.

## *2.4 Kokonaiskustannusajattelu hankinnoissa / elinkaarikustannukset*

Hankinnoissa ennakoidaan ja minimoidaan hankinnan kokonais- ja elinkaarikustannukset. Kokonaiskustannusajattelu tarkoittaa sitä, että hankintapäätöksen kokonaiskustannusvaikutukset pitkällä aikavälillä ovat tärkeämpiä kuin välitön hankintahinta. Systemaattisesti tehty kokonaiskustannusanalyysi siirtää painopistettä hankintahintakeskeisestä arvioinnista erilaisten laadullisten tekijöiden pitkäjänteiseen taloudellisten vaikutuksien arviointiin. Elinkaaren aikaisten kustannusten laskeminen osoittaa, että ostohetkellä kalliimpi tuote voi olla kuitenkin kokonaistaloudellisesti edullisin.

Hankintojen luokittelu on tärkeää myös kokonaiskustannusajattelussa. Hankintakategoriat auttavat selvittämään myös ne hankinnat, joissa yksinkertaiseen hintavertailuun perustuva valinta on täysin riittävä.

## *2.5 Vähähiiliset hankinnat*

Hankintojen suunnittelu ja valmisteluvaiheessa pyritään tunnistamaan hiilijalanjälkeen keskeisesti vaikuttavat tuote- ja palveluryhmät. Tärkeää on pyrkiä kohdistamaan toimenpiteitä niiden tuote- ja palveluryhmien hankintoihin, joissa on suurimmat päästöt. Hankintojen valmistelussa ja kilpailutuksessa kuvataan hankinnan kohde vähähiilisen vaihtoehdon pohjalta ja vertailussa voidaan antaa lisäpisteitä ominaisuuksista, jotka edistävät energiatehokkuutta, uusiutuvan energian käyttöä ja materiaalitehokkuutta. Tarjouspyynnössä tulee kuvata, miten tuote/palvelu täyttää asetetut pakolliset vaatimukset tai ominaisuudet, esim. ympäristömerkillä tai hiilijalanjälkilaskennalla.

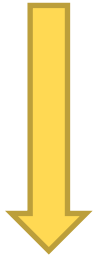
## *2.6 Markkinoiden osallistaminen hankinnoissa*

Markkinoilla olevien toimijoiden ja nykyisten sekä tulevien tuotteiden ja palveluiden tuntemus on onnistuneen hankinnan edellytys. Palveluiden ja tuotteiden nykyiset ja potentiaaliset tarjoajat ovat toimialansa asiantuntijoita ja heidän asiantuntemustaan tulee käyttää hankintojen määrittelyssä. Vuoropuhelu yritysten kanssa on suositeltavaa jo aikaisessa vaiheessa tarjouksen suunnittelua. Vain juridisen tarjouskilpailun aikana keskustelut yritysten kanssa ovat tarkasti rajoitettuja ja määrämuotoisia. Ennen hankintailmoituksen julkaisua vuorovaikutus on sallittua ja vahvistaa tulevien hankintojen määrittelyä. Markkinoiden osallistamisen kaikissa toimenpiteissä tulee kuitenkin toimia avoimesti, tasapuolisesti ja syrjimättömästi.

Markkinoiden tuntemuksen keinoina ovat markkinakartoitus ja markkinoiden osallistaminen. Toteutukseen on useita eri menetelmiä hankinnan kohteen ja käytettävissä olevien resurssien mukaan. Markkinavuoropuhelu on keskeinen hankinnan potentiaalisten tarjoajien osallistamisen menetelmä. Se tulee suunnitella täysin hankittava ratkaisu, markkinatilanne ja sen toimijoiden tuntemus huomioiden. Vuoropuhelua voidaan käydä mm. järjestämällä avoimia tai toimittajakohtaisia tilaisuuksia tai pyytämällä kirjallisesti kommentteja hankinta-asiakirjoihin niiden valmisteluvaiheessa.

### **Asiakkaiden osallistaminen**

Asiakkaalla tarkoitetaan palvelun tai tuotteen loppukäyttäjää, joka voi hankintakohtaisesti olla kunnan työntekijä, kuntalainen tai yritys. Kustannustehokkuuden ja asiakastyytyväisyyden vahvistaminen vaatii asiakkaiden systemaattista osallistamista hankittavan palvelun tai tuotteen suunnitteluun hankinnan kohdetta määritettäessä ja hankinnan sopimuskauden aikaisessa seurannassa ja kehittämisessä. Asiakkaiden osallistaminen on jatkuvaa oppimista kunnan toimintojen ja hankintojen kehittämiseksi.



#### **Hankinnan kohdetta määritettäessä**

- Asiakastarve -ja tyytyväisyyskyselyt
- Asiakkaiden tarpeita kartoittavat haastattelut
- Asiakkaiden tarpeita määrittävät ideointipajat
- Asiakkaiden käyttökokemuksien kartoittaminen



#### **Hankinnan sopimuskauden aikana**

- Asiakastarve -ja tyytyväisyyskyselyt
- Kehittämistä koskevat haastattelut
- Kehittämistä koskevat työpajat
- Asiakkaiden havainnointi

## **2.7 Riskienhallinta hankinnoissa**

Kokonaisvaltainen riskienhallinta kytetään organisaation strategisiin, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin ja sen tarkoitus on varmistaa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen.

Hankintoihin liittyvät riskit ovat sekä ulkoisia että sisäisiä. Ne jakautuvat strategiaan (mm. ulkoistaminen ja lainsäädäntö), taloudellisiin (mm. kilpailuttaminen ja sopimuskuumpanin valinta), operatiivisiin (mm. osaaminen ja toimitusketju) sekä vahinkoriskeihin (mm. sopimukset ja alihankkijat). Harmaan talouden torjunta liittyy tilaajavastuulain mukaisten velvollisuuksien toteuttamiseen ja on yksi merkittävä osa riskienhallintaa.

Hankintojen riskienhallinnassa korostuu toimittajavalinta ja sen onnistuminen. Säädöksen perusajatuksena on tukea avointa ja tervettä taloudellista kilpailua ja ehkäistä julkisin varoin suoritettuihin hankintoihin liittyviä väärinkäytöksiä. Lisääntynyt sääntely ja lainsäädännön tavoitteet julkisiin hankintakilpailutuksiin osallistuvien tarjoajien oikeusturvan parantamiseen ovat osaltaan johtaneet siihen, että julkisiin hankintoihin liittyy nykyisin entistä suurempi riski siitä, että hankintamenettelystä valitetaan, jolloin hankinnan tekeminen viivästyy tai keskeytyy.

Viivästynyt hankinta on myös suuri taloudellinen riski, sillä vaikka itse hankinta todettaisiinkin tuomioistuimessa oikein toteutetuksi, saattaa hankintayksikkö joutua käyttämään kalliita tilapäisjärjestelyjä ja toisaalta koko kilpailuttamisprosessi voidaan menettelyvirhetapauksessa joutua uusimaan.

Tarjoajien oikeus oikaisuvaatimusten ja valitusten tekemiseen on osa julkista hankintaa, eikä se saa muodostua esteeksi hankintalinjausten mukaisten hankintojen tekemiselle. Mahdollisiin riskeihin tulee varautua hankinnan valmisteluvaiheessa ja ottaa huomioon aikatauluja laadittaessa.

## **2.8 Vaikuttavuus hankinnoissa**

Hankinnan vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointia voidaan tehdä hankintojen eri vaiheissa. Hankintojen vaikuttavuutta voidaan tarkastella yksittäisten hankintojen tasolla tai organisaatiotasolla. Hankintojen mahdollisia vaikutuksia tulisi tarkastella aina kun valmistellaan strategisesti merkittäviä hankintoja tai kun hankintaan liittyy lakisääteinen velvoite arvioida vaikutuksia ennakkoon sekä aina kun hankinta on tulos -tai vaikuttavuusperusteinen.

Arvioimalla hankinnan tai hankintakokonaisuuden vaikutuksia ja vaikuttavuutta ennakkoon tuotetaan hankintapäätöksen pohjaksi tietoa mm. hankinnan kytkeytymisestä organisaation strategiaan ja omaan tuotantoon, hankintavaihtoehtojen eduista ja haitoista, hankinnan vaikuttavuudesta eri näkökulmista sekä hankinnan tavoitteiden toteutumisen seurantamittareista. Hankinnan vaikutusten arviointia voidaan tehdä hankintaprosessin eri aikoina, ennen, aikana ja jälkeen. Ennen varsinaista hankintaa tehtävän vaikutusten ja vaikuttavuuden ennakoarvioinnin tavoitteena on jäsentää ja selvittää sekä

hankinnan valmistelua, että päätöstä hankinnan tekemisestä. Hankinnan ennakoarvioinnilla pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Millaiseen tarpeeseen hankinta tuo ratkaisun?
- Mitä strategisia tavoitteita (vaikuttavuutta) hankinnalla edistetään?
- Miten tavoitteet ovat saavutettavissa?
- Mitkä ovat hankintakohtaiset tavoiteltavat vaikutukset eli ne konkreettiset muutokset, joilla tavoiteltu vaikuttavuus saadaan aikaan?
- Mitä muita seurauksia hankittavalla tuotteella tai palvelulla voisi olla sekä organisaatiolle että yhteiskunnalle?

Hankintojen vaikuttavuuden arviointi tarkastelee hankinnan lopputulosta; onko hankinta tuottanut niitä vaikutuksia ja sellaista vaikuttavuutta, jota on alun perin tavoiteltu. Vaikuttavuuden johtaminen ohjaa toimintaa tunnistamaan keinoja vaikuttavuuden lisäämiseksi ja toteuttamaan toimia, joilla saavutetaan haluttu lopputulos. Tarkastelun kohteena voivat olla:

- Vaikutukset julkisten palveluiden laatuun ja kustannustehokkuuteen (tuottavuus, elinkaarenaikainen kustannus, palvelun laatu)
- Ympäristövaikutukset
- Terveysvaikutukset
- Liikennetoimintavaikutukset (innovaatioiden kehitys ja kaupallistaminen, markkinat)
- Taloudelliset ja muut yhteiskunnalliset vaikutukset (työllisyys, verokertymä)

Hankinnan vaikuttavuuden mittaamisen haaste on yksittäisissä hankinnoissa huomioitavien vaikuttavuuden teemojen linjaaminen johtuen hankintojen erilaisuudesta. Vaikuttavuuden teemat tulee tunnistaa hankintakohtaisesti.



## 2.9 Hankintaprosessi

Kaaviossa on esitetty hankintaprosessin eteneminen pääpiirteittäin; tarkempi vaiheistus on esitetty hankintaohjeessa.

