



HANKINTATOIMEN PERIAATTEET

1.2.2019

www.hameenlinna.fi



Hyväksytty: Kaupunginhallitus 14.1.2019 § 7

Voimaantulo: 1.2.2019



Hämeenlinnan kaupunki
Raatihuoneenkatu 9-11
PL 84
13101 Hämeenlinna
Puh. 03 6211
www.hameenlinna.fi



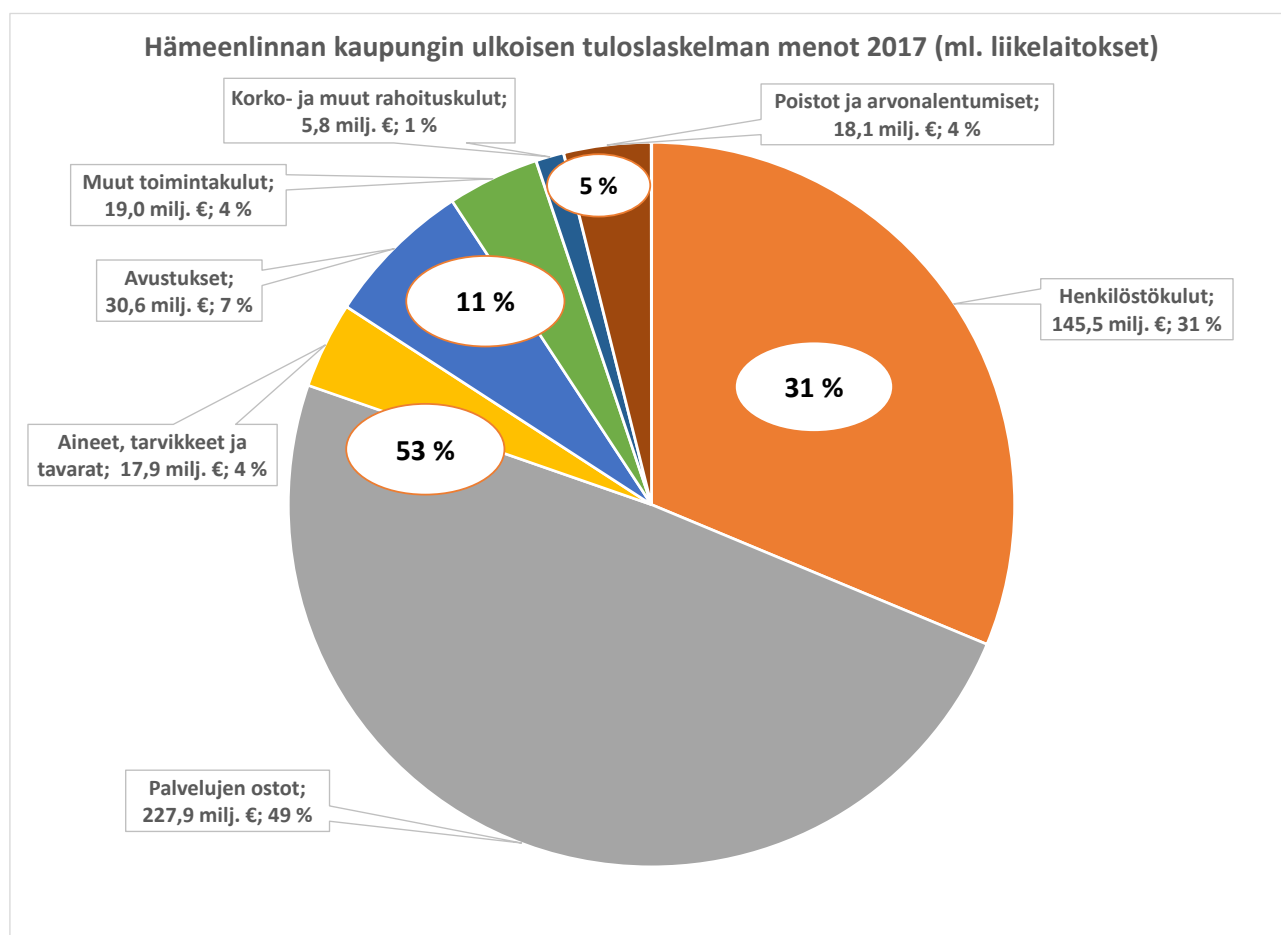
Sisällysluettelo

1. Yleistä	3
2. Päämäärät ja strategiset tavoitteet	4
3. Operatiiviset tavoitteet ja raportointi	5
3.1. Tavoitteet.....	6
3.2. Raportointi.....	7
4. Strateginen hankintatoimi	8
5. Prosessi- ja toimintaperiaatteet	10
5.1. Hankintojen peruslinjaukset	10
5.2. Hankintojen rakenteelliset linjaukset.....	11
5.3. Hankinta- ja sopimusohje	13
5.4. Kategorianhallinta	14
5.5. Omistajaohjaus	15
5.6. Hankintatoimen työkalut.....	16
5.7. Strateginen analyysi	17
6. Vaikuttavuus ja muut näkökohdat	19
6.1. Vaikuttavuus	19
6.2. Innovatiiviset hankinnat	20
6.3. Sosiaaliset hankinnat.....	20
6.4. Ekologiset hankinnat	21
7. Sopimusaikaisen toiminnan linjaukset	22
8. Yhteishankintoja koskevat linjaukset	23
9. Muut hankintatoimen periaatteet	25
9.1. Hankintojen laadunhallinta.....	25
9.2. Hankintaan liittyvä kustannuslaskenta.....	25
9.3. Logistiikka (varastointi, ostaminen ja kuljetukset).....	25
9.4. Hankinnat osana valmiussuunnittelua	26
9.5. Hankintatoimea tukeva henkilöstöpolitiikka	27
9.6. Hankintatoimea tukeva tonttipolitiikka	27
10. Määritelmiä	28

1. YLEISTÄ

Tässä asiakirjassa on Hämeenlinnan kaupungin hankintatoimen keskeiset periaatteet, joiden mukaan kaupungin hankintatoimea johdetaan, kehitetään ja ohjataan. Käytännön ohje kaupungin hankintojen toteuttamisesta ja hankintasopimusten laatimisesta on kaupunginhallituksessa hyväksytty **hankinta- ja sopimusohje**.

Hankintatoimen johtaminen, kehittäminen ja ohjaaminen on erittäin tärkeää, koska kaupungin menoista noin puolet on palvelujen ostoja sekä aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden ostoja. Kuvan 1 mukaisesti kaupungin vuoden 2017 menoista peräti 53 % oli kyseisiä ostoja. Myös osa avustuksista ja muista toimintakuluista ovat hankintoja. Hankinnan luonne liittyy lisäksi korko- ja muihin rahoituskuluihin sekä poistoihin ja arvonalentumisiin. Näin ollen vuonna 2017 noin 69 % kaupungin kustannusrakenteesta liittyi tavalla tai toisella hankintoihin ja henkilöstökulujen osuus kaupungin kustannusrakenteesta oli noin 31 %. Henkilöstöä ja hankintoja johdetaan eri periaattein, mutta pääosin samojen henkilöiden toimesta.



Kuva 1: Hämeenlinnan kaupungin kustannusrakenne 2017.

Vuosittain palvelujen ostoihin sekä aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden ostoihin käytetään noin 250 miljoonaa euroa; esimerkiksi yhden prosentin hinnanalennus kaikissa ostoissa tietäisi kaupungille noin 2,5 miljoonan euron säästöä vuodessa eli sillä, kuinka hankintoja tehdään ja kuinka sopimuskäytäntöä toteutetaan, on suuri merkitys. Näin ollen hankintojen strategisella johtamisella, kehittämisellä ja ohjaamisella on merkittävä vaikutus kaupungin talouteen ja toimintaan.

2. PÄÄMÄÄRÄT JA STRATEGISET TAVOITTEET

Hämeenlinnan kaupungin hankintatoimen päämäärät ovat seuraavat:

- Kaupungin hankintatoimi on selkeästi organisoitu ja johdettu osaava kokonaisuus, jonka tavoitteista, tavasta toimia ja toimenpiteistä on viestitty kaupungin sidosryhmille selkeällä tavalla ja ajantasaisesti. Kaupunkikonserni nähdään osana kaupungin hankintatoimea eli hankintojen johtaminen, kehittäminen ja ohjaaminen koskee myös kaupungin tytäryhteisöjä.
- Hankinnat toteutetaan avoimesti huomioiden hankinnan elinkaarikustannukset, kestävä talous, paikallinen tarjonta ja paikallinen päätöksenteko.
- Hankinnoissa huomioidaan talouden realiteettien mukaisesti ja tapauskohtaisesti vaikuttavuus, uudet innovaatiot, sosiaaliset ja ekologiset näkökulmat sekä asiakastarve ja kestävä kehitys.
- Hankintatoimen linjauksia, osaamista ja ammattimaisuutta sekä tehokkuutta kehitetään jatkuvan parantamisen periaattein.
- Hankinnoissa hyödynnetään monipuolisesti toimivia markkinoita.

Hämeenlinnan kaupungin hankintatoimen strategiset tavoitteet ovat seuraavat:

- Hankinnat nähdään osana kaupungin jatkuvaa kehittämistä.
- Hankinnoilla edistetään alueen elinvoiman kehittymistä.
- Kaupungilla on selkeä, vastuutettu ja osaava hankintaorganisaatio.
- Ulkoinen ja sisäinen hankinta-asioiden viestintä on osa kaupungin jatkuvaa viestintää.
- Hankinnoissa siirrytään reagoivasta toiminnasta ennakoivaan toimintaan.
- Paikallinen analyysiin perustuva päätöksenteko turvaa alueen yritysten ja muiden yhteisöjen mahdollisuudet osallistua tarjouskilpailuihin.
- Hankinnat ovat keskeinen osa toimijoiden talousjohtamista.
- Tuottavuutta parannetaan toimittajamääriä, tuotevalikoimia ja tilausoikeuksia karsimalla sekä olemalla mukana tarkoituksenmukaisissa yhteishankinnoissa ja hyödyntämällä verkostoitumisen kautta saatuja uusia tapoja toteuttaa hankinnat.
- Hankintojen tavoitemäärittelyissä korkein laatu korvataan riittävällä laadulla.
- Ostamista kehitetään tavarahankintojen ohella myös palveluhankinnoissa.
- Hankintasopimukset tehdään kaupungin omille vakioituille sopimus pohjille ja hankinnat perustuvat sovittuun vakioituneeseen hankinta- ja sopimusprosessin mukaiseen toteutukseen.
- Kaupunki sitoutuu tehtyihin hankintasopimuksiin, eikä salli sopimusten ohi ostamista.
- Pienhankintoihin liittyvää avoimuutta lisätään.

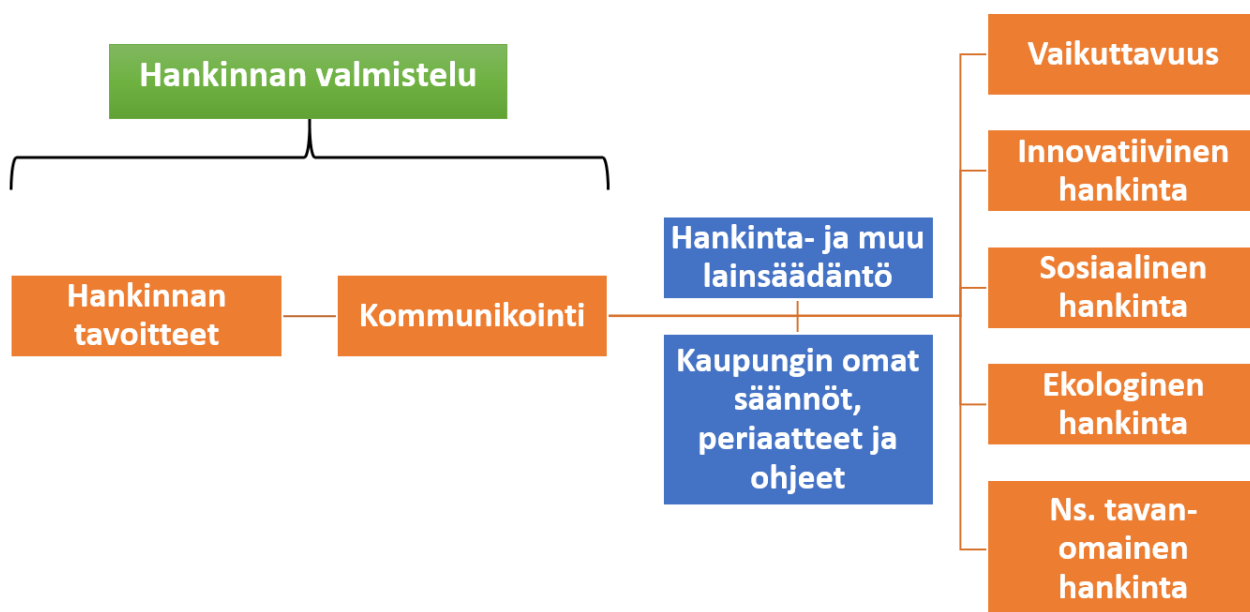
3. OPERATIIVISET TAVOITTEET JA RAPORTOINTI

Hämeenlinnan kaupungin hankinnoissa tärkeänä operatiivisena periaatteena on lähestyä jokaista hankintaa sen tavoitteiden kautta. Tavoitteita asetettaessa on pysähdyttävä miettimään sitä, tehdäänkö hankinta samalla tavalla kuin viimeksikin vai voidaanko jotain tehdä toisin. On mietittävä, miten hankinta kannattaa toteuttaa, jotta sille asetetut tavoitteet saavutetaan.

Tavoitteiden asettamisen lisäksi tärkeällä sijalla on kommunikointi potentiaalisten tarjoajien kanssa. Kommunikointia voi esimerkiksi olla markkinakartoitus ja/tai vuoropuhelutilaisuudet. Kommunikoinnissa keskeistä on saada alan toimijoilta näkemyksiä siitä, kuinka hankinta kannattaisi toteuttaa ja mitä uutta (esimerkiksi innovatiivista) hankinnan kohteen alalla on tapahtunut edellisen hankinnan jälkeen.

Hankinnan valmistelun, johon tavoitteiden asetanta ja kommunikointi alan toimijoiden kanssa kuuluvat, tarkoitus on auttaa päättämään parhain mahdollinen tapa toteuttaa hankinta. Valmistelussa tulee myös arvioida muun muassa se, otetaanko hankinnassa huomioon vaikuttavuutta, innovatiivisuutta taikka sosiaalisia tai ekologisia näkökohtia (tämän asiakirjan luku 6).

Kaupunki ei tee hankintoja hankintalainsäädännön takia, vaan niistä kaupungille saatavan hyödyn takia; toki hankintalainsäädäntöä tulee noudattaa. Hyöty voi näkyä halvempina hintoina, parempana laatuna, parempana vaikuttavuutena, uutena innovatiivisena toimintatapana, kuntalaisten työllistymisenä, ympäristön kuormitustekijöiden vähenemisenä, tms. tavalla.



Kuva 2: Hankinnan valmistelu on keskeinen osa hankintaprosessia, koska siten saadaan parhaiten tietoa siitä, kuinka hankinta kannattaa toteuttaa ja mitä asioita hankinnassa kannattaa painottaa. Kaupungin hankintoihin liittyvistä omista säännöistä, periaatteista ja ohjeista merkittävimmät ovat hallintosääntö, talousarviokirja, tämä asiakirja sekä hankinta- ja sopimusohje.

3.1. TAVOITTEET

Hankintatoimen organisoinnin osalta tavoitteet ovat seuraavat:

- Käytössä on kategorianhallinta hankintojen johtamisen tukena. Kategorioihin on liitetty tuoteryhmät (tavarat ja palvelut) sekä niihin vastuuhenkilöt ja heille varahenkilöt.
- Hankintoihin ja hankintasopimuksiin liittyvien henkilöiden osaamisesta pidetään huolta.
- Kaupungin hankinta- ja sopimusohjetta ylläpidetään jatkuvasti.
- Toimielimille on esitetty suunnitelma kalenterivuoden aikana toteutettavista tarjouskilpailuista ja muista hankinnoista (hankintasuunnitelma). Hankintasuunnitelmaan on sisällytetty vähintään EU- ja kansalliset hankinnat.
- Kaupungin hankinnoista tehdään kalenterivuositainen ABC-analyysi ja tarvittaessa tuoteryhmien strategisen jaottelun (nelikenttäanalyysi) mallinnukset.
- Hankintoihin liittyvät sopimustiedot ovat ajantasaisesti saatavilla.
- Hankintojen seurannan ja mittaamisen periaatteet on luotu ja niitä noudatetaan.
- Sisäinen hankintojen viestintä suunnitellaan ja toteutetaan sähköisiä työkaluja hyödyntäen.
- Ulkoinen hankintojen viestintä suunnitellaan ja toteutetaan kaupungin verkkosivujen ja hankintapalvelut-yksikön blogin kautta sekä muita sähköisiä työkaluja hyödyntäen.
- Palveluiden tuotteistusta ja kustannuslaskentaa ylläpidetään toimijoiden yhteistyönä ja kehitetään tukemaan kohti hankintaan soveltuvia vertailulaskelmia.
- Ulkoistuksissa huomioidaan omina kustannuksina vain kaupungilta todellisuudessa pois siirtyvät kustannukset, ellei strategisesti ole muuta perusteltavissa. Tiedostetaan se, että tähän liittyy haasteita erityisesti omille yhtiöille ulkoistettaessa henkilöstöpoliittisista ja työehtosopimuksellisista näkökulmista johtuen. Jokaisen ulkoistuksen yhteydessä selvitetään myös mahdollisuudet keventää niitä hallinto- ja muita rakenteita, joihin ulkoistus vaikuttaa.
- Hankintaprosessit kuvataan siten, että hankintojen valmistelu noudattaa standardoitua kaavaa sekä mahdollistaa yritysten ja muiden yhteisöjen osallistumisen tuotteistuksen kehittämiseen.
- Ylläpidetään järjestelmällistä vuoropuhelua paikallisten yrittäjäjärjestöjen (erityisesti Hämeenlinnan Yrittäjät ja Hämeen Yrittäjät) sekä Linnan Kehitys Oy:n kanssa.
- Mahdollistetaan budjettien leikkaus kesken kalenterivuoden tilanteessa, jossa kilpailutuksilla on saavutettu säästöjä.
- Osana kilpailutuksia selvitetään aiempaa tarkemmin hankintaan liittyvä ostamisen prosessi ja asiakkaiden tarpeet.
- Omistajaohjaus tukee hyvin kaupungin hankintojen ohjaamista.
- Ympäristötoimi kouluttaa kaupunkikonsernin henkilökuntaa kestävästä kehityksestä ja ekologisten periaatteiden huomioimisesta osana hankintoja.
- Varastoinnissa ja logistiikassa tehdään yhteistyötä kustannusten karsimiseksi ja kehitystyön mahdollistamiseksi ainakin Hämeenlinnan seutukunnan toimijoiden kesken. Tässä työssä Kanta Logistiikka Oy on keskeisenä toimijana.

Hankintamenettelyiden osalta tavoitteet ovat seuraavat:

- Hankinnoilla aikaansaadaan asiakas- ja käyttäjälähtöisyyttä, tuottavuutta sekä vaikuttavuutta.
- Koko hankintatoiminnalle (hankintojen johtaminen) asetetaan tavoitteet kalenterivuositain. Hankintatoiminnalle asetettavat tavoitteet ovat mitattavia ja haastavia. Hankintatoiminnan tavoitteiden toteutumista käsitellään säännöllisesti eri johtoryhmissä.
- Yksittäiselle hankinnalle asetetaan tavoitteet.
- Kaupunkikonsernissa on yhtenäiset menettelyt hankintojen suunnitteluun. Optimaalinen hankintamenettely valitaan yhtenäisin perustein.
- Hankintojen vertailuperusteet ja niiden painoarvot (pienhankinnoissa painoarvot tai tärkeysjärjestys) määritellään yhtenäisen menettelyn mukaisesti. Hankintoihin asetetaan kannusteet ja sanktiot yhtenäisten perusteiden mukaisesti. Hankintojen kannusteet ja sanktiot sekä vertailuperusteiden painoarvot osataan mitoittaa tasapainoon.
- Hankintojen suunnittelussa ja kilpailuttamisessa ovat käytössä yhtenäiset työkalut.
- Sekä yritysten ja muiden yhteisöjen että muiden hankintayksiköiden kanssa käydään aktiivista vuoropuhelua hankintojen malleista ja ehdoista.
- Tarjouskilpailuista kerätään palautetta tarjoajilta ja palautetta hyödynnetään hankintojen kehittämisessä.
- Hankintasopimusten päättymisen yhteydessä kerätään palautetta sopimuskumppaneilta ja palautetta hyödynnetään hankintojen kehittämisessä.

3.2. RAPORTOINTI

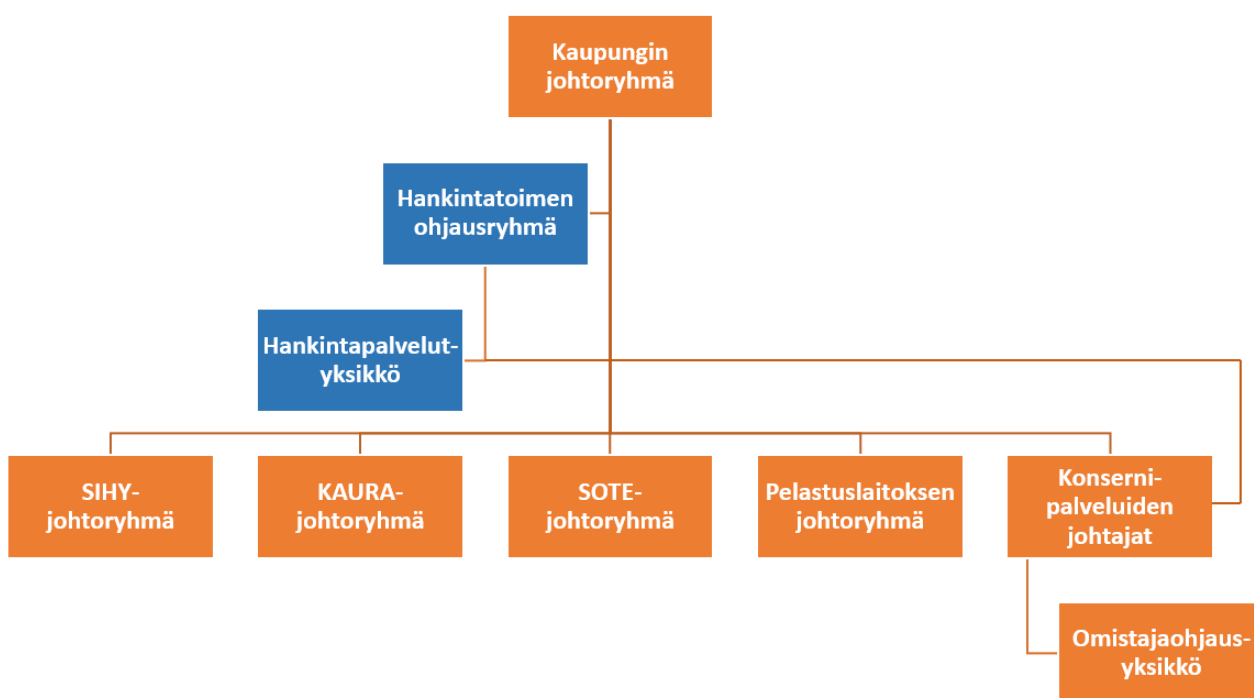
Raportoinnin lähtökohtana ovat ajantasaiset tiedot hankinnoista. Tämä tarkoittaa esimerkiksi kattavaa rekisteriä hankintasopimuksista. Lisäksi kerätään suoritetietoja hankintoja tekeviltä viran- ja toimenhaltijoilta.

Hankintatoimeen liittyvän raportoinnin suhteen noudatetaan seuraavia periaatteita:

- Hankintatoimi saatetaan johdettavaan muotoon pitäen sisällään pitkän aikavälin tavoitteet, kalenterivuositteiset mittarit ja johtoryhmien tavan käsitellä hankintojen onnistumista.
- Toimijoilla on selkeä velvollisuus raportoida sovitun mukaisesti hankintatoimeen liittyvistä asioista. Osana tätä luodaan järjestelmä, jossa kilpailutuksista vastaavalla taholla on raportointivelvollisuus saavutetuista tuloksista.
- Mittaustuloksista raportoidaan kalenterivuositain.
- Hankintasopimuksissa veloitetaan sopimuskumppanit raportoimaan kaupungille sopimus-aikaisista suoritteista ja tuloksista aiempaa tiiviimmin ja konkreettisemmin.

4. STRATEGINEN HANKINTATOIMI

Strategisen hankintatoimen tehtävänä on varmistaa, että Hämeenlinnan kaupungin hankintatoimen keskeiset päämäärät ja keskeiset strategiset tavoitteet saavutetaan. Strategiseen hankintatoimeen kuuluu myös päättäminen palveluiden järjestämistavasta, josta päätetään kaupungin hallintosäännön mukaisesti. Kuvassa 3 on esitetty kaupungin strategisen hankintatoimen virkamiesorganisaatio. Tällä dokumentilla ei ole pyritty kuvaamaan kaupungin päätöksentekoa hankintoihin liittyen, vaan ne periaatteet, joita virkamiesvalmistelussa noudatetaan. Virkamiesorganisaation yläpuolella organisaatiokaaviossa on poliittinen organisaatio ja päätökset tehdään kaupungin hallintosäännön mukaisesti.



Kuva 3: Hämeenlinnan kaupungin strategisen hankintatoimen virkamiesorganisaatio (SIHY = siivoustyö- ja hyvinvointitoimiala, KAURA = kaupunkirakennetoimiala, SOTE = sosiaali- ja terveystoimiala).

Strategista hankintatoimea on myös päätösten tekeminen siitä, tehdäänkö omana työnä vai ostaako ulkoa, sekä perus- että tukipalveluissa.

Strategiseen hankintatoimeen kuuluu lisäksi kaupunkikonsernin hankintatoiminnan ohjaus ja koordinaatio (esimerkiksi hankinta- ja sopimusprosessin vakiointi, sisäinen hankintatoimen prosessien tuki, hankintoihin liittyvien työkalujen vakiointi sekä sähköinen hankinta), hankintasuunnitelmien laadinnan varmistaminen ja seuranta, hankintaosaamisen varmistaminen, hankintatoimen periaatteiden (tämä asiakirja) ylläpito, hankinta- ja sopimusohjeen ylläpito, markkina-analyysit sekä neuvotteluaseman varmistaminen sopimusneuvotteluissa. Tämä kaikki vaatii riittävää resursointia.

Hankinnoissa ja toimintojen hoidossa tehdään yhteistyötä silloin kun se takaa Hämeenlinnan kaupungille yksin toteutettua toimintamallia paremmat edut. Esimerkiksi usean kunnan välisessä yhteistyössä on aina varmistettava se, että kaikki osapuolet maksavat niille kuuluvan osuuden kustannuksista. Asukasluku- tai volyymipohjainen kustannusten jako ei saa olla lähtökohta, koska se ei välttämättä vastaa kustannusten todellista aiheutumista.

Verkostoyhteistyö ja parhaiden käytäntöjen jakaminen kaupunkikonsernin sisällä (sekä markkinoilta että kaupunkikonsernin sisältä löytyvät parhaat käytännöt) on keskeinen osa strategisen hankintatoimen kenttää, samoin kuin uusien (esimerkiksi innovatiivisten) hankintamenettelyiden hallinta, hankintoihin liittyvän raportoinnin määrittäminen ja kehittäminen, hankintoihin liittyvän viestinnän määrittely, yhteishankittavien tuoteryhmien määrittely, yhteishankintayksiköiden ohjaus ja valvonta sekä omistajaohjauksen ja henkilöstö- ja tonttipolitiikan tuen varmistaminen hankintatoiminnalle.

5. PROSESSI- JA TOIMINTAPERIAATTEET

Hämeenlinnan kaupungin hankintatoimen prosessi- ja toimintaperiaatteiden keskeisenä tavoitteena on yhtenäistää hankinta- ja sopimusprosessia sekä muuta hankintoihin liittyvää toimintaa. Tavoitteeseen päästään muun muassa sähköisten työkalujen, kuten sähköisen kilpailutusjärjestelmän ja sähköisen sopimushallintajärjestelmän, avulla. Tämän asiakirjan lisäksi keskeinen asiakirja on hankinta- ja sopimusohje, joka on käytännön ohje Hämeenlinnan kaupungin ja myös kaupunkikonsernin hankintojen toteuttamisesta ja hankintasopimusten laatimisesta.

5.1. HANKINTOJEN PERUSLINJAUKSET

Hämeenlinnan kaupungin hankinnoissa hyödynnetään monituottajamallia. Omat yhtiöt ja muut konsernitoimijat sekä osakkuusyhteisöt ovat monituottajuuden näkökulmasta lähempänä omaa tuotantoa kuin aitoa markkinalähtöistä palvelutuotantoa.

Palveluhankintojen sisäiset linjaukset ja ulkoisten resurssien määrän käyttö määritetään peruspalveluiden osalta toimielimissä, joissa päätetään palvelusuunnitelmasta, jonka tulee sisältää vuosittainen hankintasuunnitelma ja järjestämistavasta päättäminen. Vastaavasti konsernipalveluiden (kaupunginhallitus) tulee määritellä omien hankintojensa osalta peruslinjaukset: mitä ostetaan ulkoa ja mitä tehdään itse.

Monituottajuutta tulee edistää ja kehittää hallitusti. Monituottajuuteen otetaan tarkemmin kantaa toimielimissä.

Monituottajuuden periaatteet ovat seuraavat:

- Monituottajuuden edistäminen perustuu strategian lisäksi kustannuslaskentaan ja tapauskohtaiseen tarkasteluun. Erityisesti tulee tutkia sellaiset palvelukokonaisuudet, joissa kaupungin oman palvelutuotannon kustannustaso on markkinatasoa korkeampi.
- Kaupungilla tulee olla valmius tarvittaessa ulkoistaa omaa tuotantoa ostopalveluiksi ja kotiuttaa hankintoja omaan tuotantoon (sekä markkinoilta että omista yhtiöistä).
- Monopoliasemaa on pyrittävä välttämään niin omassa tuotannossa ja omissa yhtiöissä kuin ulkopuolisissa hankinnoissakin.
- Palvelusetelitoimintaa hyödynnetään osana monituottajuuden toteuttamista siellä, missä kokemusten mukaan siitä on saatavissa hyötyä suhteessa oman palvelun kustannuksiin. Palvelusetelin käytön tulee kuitenkin perustua kaupungin päätöksiin siten, että vapaa hakeutuminen ei ole mahdollista ennen kuin kaupungin oma kapasiteetti on ensin täysimääräisesti käytössä.
- Monituottajuustavoitteesta ja palvelusetelin käytöstä huolimatta kaupungin oman tuotannon ja tarkoituksenmukaisilta osin kaupunkikonsernin oman tuotannon kapasiteetti hyödynnetään aina maksimaalisesti käyttämättömän kapasiteetin kustannuksen minimoimiseksi.

Omilta sidosyksiköiltä (tytär- ja osakkuusyhteisöt) hankittaessa huomioidaan omistajaohjauksen rooli, parannetaan hallitusedustajien ja kaupunkioorganisaation vuoropuhelua (samalla liiketoimintajohtajan roolia korostetaan), veloitetaan yhteisöt raportoimaan tuloksen kehityksestä pitkin kalenterivuotta (erityisesti neuvotteluja varten) sekä markkinoita pyritään hyödyntämään jatkossa aiempaa laajemmin.

Asiakaspalveluiden hankinnat toteutetaan erittäin tiiviissä yhteistyössä substanssiosaajien kanssa, asiakasohjaukseen panostetaan (ostamisen osaaminen) ja markkinoita hyödynnetään tapauskohtaisesti laskelmien perusteella.

Muissa palveluhankinnoissa strategiana on mahdollisimman kokonaisedullisen ratkaisun saaminen markkinoilta, toteuttamista voidaan haluttaessa prosessien osalta keskittää ja toteutuksessa huomioidaan logistinen ulottuvuus eli rakenteelliset linjaukset (tämän asiakirjan luku 5.2).

Yhteishankinnoissa (aine-, tarvike- ja tavarahankinnat sekä keskitetyt palveluhankinnat) tehdään yhteistyötä muiden kanssa (verkostot voivat vaihdella), toteutuksessa huomioidaan alueellinen ulottuvuus eli rakenteelliset linjaukset (tämän asiakirjan luku 5.2) ja ohjauksessa huomioidaan yhteishankintojen linjaukset (tämän asiakirjan luku 8).

Tytär- ja osakkuusyhteisöjen osalta tulee aktiivisesti arvioida tarvetta viedä yhtiöt hallitusti markkinoille silloin, kun markkinoita on olemassa. Ulkoistuksia tulee tehdä konserniyhtiöiden sijaan markkinaehtoisille toimijoille siellä, missä on olemassa toimivat markkinat. Puitejärjestelyitä käytetään vain rajatuissa tapauksissa ja perustelluista syistä.

Neuvotteluperiaatteet ovat seuraavat:

- Tärkeintä on varmistaa riittävä neuvotteluasema. Tämä voidaan varmistaa hankinnan tarkoituksenmukaisella laajuudella. Laajuuden kasvattaminen on osin ristiriidassa hankintojen rakenteellisten linjausten kanssa (tältä osin kukin hankinta ja siinä hankinnan laajuuden kasvattaminen on ratkaistava tapauskohtaisesti esimerkiksi nelikenttäanalyysiin pohjautuen).
- Sopimukset rakennetaan hinnanmuutosten osalta sellaisiksi, että ne eivät salli automaattisia indekseihin perustuvia hinnankorotuksia. Lisäksi sopimuksissa tulee olla maksimitaso hinnankorotuksille ja niissä tulee mahdollistaa hinnanalennusten esittäminen.
- Sopimuskumppanien kanssa käytävissä neuvotteluissa voidaan tarpeen mukaan olla hyväksymättä hinnankorotuksia ja näin jädäyttää senhetkinen hintataso. Tämä on ratkaistava tapauskohtaisesti.
- Asetetaan neuvotteluille kalenterivuositteiset tavoitteet, joihin neuvottelijat voivat vedota.
- Pyritään vaikuttamaan yksikköhintojen lisäksi tilausmäärien johtamiseen.
- Pyritään yhdessä sopimuskumppanien kanssa kehittämään prosesseja niin, että niiden tuottaminen tulee edullisemmaksi palveluntuottajille, jolloin hinnat voivat tästä syystä johtuen alentua.
- Arvioidaan kriittisesti palveluiden laatuksymyksiä.

5.2. HANKINTOJEN RAKENTEELLISET LINJAUKSET

Hankintatoimella on väistämättä elinkeinopoliittinen yhteys ja paikallinen merkitys. Hankintalainsäädäntö ei sinällään salli paikallisuuden tukemista julkisissa hankinnoissa. Hankintoja toteutettaessa hankintayksiköllä on kuitenkin hyvin paljon valtaa määritellä hankintojen ehtoja. Tältä osin on kuitenkin huomioitava, että julkisen hankinnan tavoite on aina mahdollisimman kokonaisedullisen ratkaisun löytäminen ja tällöin vasteaikojen yms. vähimmäisvaatimusten ja/tai vertailuperusteiden tulee lähteä hankinnan tarpeesta eikä keinotekoisista ehdoista.

Tarjouskilpailua järjestettäessä tulee aina analysoida markkinat ja hankinnan merkitys logistisena prosessina (tilauksesta toimitukseen -prosessi). Hankintayksikön tulee ottaa kantaa muun muassa hankinnan maantieteelliseen (alueelliseen) laajuuteen, hankinnan jakamiseen osiin kaupungin sisällä, palvelun vasteaikoihin sekä toimitusten (palvelun tai tavarantoimituksen) nopeuteen liittyviin seikkoihin hankintaan liittyvät ylläpito- ja huoltopalvelut huomioiden.

Julkiset hankinnat saavat pk-yrityksiltä kritiikkiä erityisesti hankintojen kohtuuttomista ehdoista, hankintojen viestinnästä ja hankintojen alueellisesta laajuudesta.

Tarjouskilpailun ehdot on aina ratkaistava tapauskohtaisesti. Hankintalainsäädäntö ohjaa niitä vain kevyesti. Lainsäädännön mukaan ehdot eivät kuitenkaan saa olla hankinnan laatuun ja laajuuteen nähden kohtuuttomia.

Tarjouskilpailun laajuuteen liittyvät pääsääntöisesti kaupalliset intressit. Hankinnassa merkityksellistä on neuvotteluaseman turvaaminen ja sitä vahvistetaan usein yhteishankinnalla, joka lisää hankinnan kokoa sekä euromääräisesti että maantieteellisesti. Esimerkiksi valtakunnallisessa laajuudessa järjestettyihin tarjouskilpailuihin on paikallisten yritysten vaikeaa osallistua juuri maantieteellisistä syistä johtuen. Paikalliset yritykset voivat toki näissäkin tarjouskilpailuissa olla esimerkiksi osa maahantuojan verkostoa, mutta ne eivät pysty itse juurikaan vaikuttamaan esimerkiksi tarjousten vertailuun liittyviin tekijöihin. Paikallisuuden osalta on kuitenkin syytä korostaa sen tärkeyttä, että yrityksellä on paikallinen palvelupiste tai paikallista toimintaa. Toissijaisempaa on se, onko yritys rekisteröity Hämeenlinnaan vai johonkin toiseen kuntaan.

Hankintojen alueellisen laajuuden merkitys tulee esille esimerkiksi siinä, että valtakunnalliseen hankintaan liittyvissä tarjouskilpailuissa paikallisten yritysten investoinneilla osaamiseen tai palvelukonsepteihin ei ole käytännössä mitään merkitystä tarjouksia vertailtaessa, koska tarjoukset ovat tehneet valtakunnalliset toimijat (esimerkiksi maahantuoja). Näin ollen erityisesti palveluja sisältävissä hankinnoissa on tärkeää tehdä vertailu siten, että vertaillaan niiden yritysten osaamista ja resursseja, jotka palvelun oikeasti asiakkaalle tuottavat.

Erityinen huomio kilpailutuksia toteutettaessa tulee kohdistaa palveluhankintoihin ja hankintojen logistiikkaan. Palveluhankintoja voi logistisesta näkökulmasta olla kahdenlaisia: 1) palvelu tuodaan asiakkaan luo, ja 2) asiakas kulkee palvelun perässä.

Kun palvelu tuodaan asiakkaan luo, on erityistä huomiota kiinnitettävä hankinnasta tarjoajalle aiheutuviin kustannuksiin, jotka tarjoaja veloittaa asiakkaalta. Koska palvelu sisältää käytännössä sekä työtä että toimitettavia materiaaleja (laitteita, tarvikkeita, huoltoa ja ylläpitoa, jne.), tulee vertailuissa ja hankinnan rakennetta mietittäessä huomioida logistiikan aiheuttamat kulut ja sen vaikutus esimerkiksi alueelliseen laajuuteen tai yhteishankinnassa mukana oloon. Jos palvelu tuodaan asiakkaan luokse, on palvelun aloittamisen etäisyydellä suuri merkitys palvelusta aiheutuviin kuluihin ja sama näkökulma pätee myös palveluun liittyvissä elinkaaren aikaisissa ylläpitotoimenpiteissä. Vastaavasti jos palvelun tuottavat yritykset sijaitsevat Hämeenlinnassa, tulee harkita tarkoin, millaisiin laajempiin hankintakokonaisuuksiin lähdetään mukaan, jotta vältetään maksamasta palveluiden hinnoissa siirtymiskuluja (logistisia kustannuksia) kauempana sijaitseviin kohteisiin.

Silloin kun hankinnan rakenteen mukaan asiakas kulkee palvelun perässä, tulee kiinnittää huomiota optimaaliseen palvelupisteiden sijaintiin. Palvelupisteet tulee sijoittaa niin, että kuntalaisten logistiset kustannukset minimoituvat. Tällöin asetetaan jo tarjouspyyntöön ehtoja palvelupisteen sijainnista. Laajemmissa hankintakokonaisuuksissa tulee tarvittaessa varmistua siitä, että paikallisen palvelupisteen omaavat yritykset voivat osallistua tarjouskilpailuun ja hinnoitella palvelunsa kustannustehokkaasti.

Kaupungin hankintojen alueellinen linjaus jaetaan alla mainittuihin kolmeen vaihtoehtoon. Tästä käytetään nimitystä VAP-periaate tai -malli. Kullekin tuoteryhmälle määritetään peruslähtökohdaksi jokin kolmesta vaihtoehdosta. Peruslähtökohdasta on mahdollista poiketa hankintapäällikön päätöksellä.

Hankintojen alueellisen linjauksen vaihtoehdot:

- V = Valtakunnallinen
 - Valtakunnallinen laajuus, jossa paikalliset yritykset ja muut paikalliset yhteisöt eivät juurikaan osallistu tarjouskilpailuun kuin korkeintaan osana verkostoja.
- A = Alueellinen
 - Hämeenlinnan seutukunta, erikseen arvioituna korkeintaan Kanta-Häme ja Etelä-Pirkanmaa.
 - Voidaan toteuttaa osana laajempaa (valtakunnallista) kilpailutusta, jolloin alueellisuus ratkaistaan siten, että se on oma osansa (osakokonaisuus, johon voi tarjota ilman, että tarvitsee tarjota muihin osakokonaisuuksiin).
- P = Paikallinen
 - Hämeenlinnan kaupungin alue omana osanaan (osakokonaisuutenaan) tai jopa useampana osana (osakokonaisuutena), kuten kanta-Hämeenlinna omanaan, Kalvola ja Renko omanaan sekä Hauho, Lammi ja Tuulos omanaan.
 - Voidaan toteuttaa osana alueellista kilpailutusta, jolloin paikallisuus ratkaistaan siten, että se on oma osansa (osakokonaisuus, johon voi tarjota ilman, että tarvitsee tarjota muihin osakokonaisuuksiin).

5.3. HANKINTA- JA SOPIMUSOHJE

Hankinta- ja sopimusohje on käytännön ohje Hämeenlinnan kaupungin ja myös kaupunkikonsernin hankintojen toteuttamisesta ja hankintasopimusten laatimisesta. Näin ollen tässä asiakirjassa ei käsitellä sellaisia asioita, jotka ovat hankinta- ja sopimusohjeessa.

Koska hankinta- ja sopimusohjeessa otetaan kantaa muun muassa hankintatoimen organisointiin, hankintojen ennakointiin, viestintään ja hankintasopimuksen tekemiseen, ei niitä asioita käsitellä tässä asiakirjassa.

Hämeenlinnan kaupungin hankinta- ja sopimusohje: www.hameenlinna.fi/hankinnat/

5.4. KATEGORIANHALLINTA

Koko hankintatoimen kehittämisen lähtökohtana on ammattimainen kategorianhallinta. Ilman sitä ei voida suunnitelmallista hankintatoimintaa toteuttaa. Kategorianhallintaa tarvitaan esimerkiksi johtamisen välineeksi, hankintasuunnitelmien tekoon, viestintään ja hankintojen analysoinnin perustaksi. Hankintakategoriat ovat strategisen hankintatoimen keskeinen osa, koska käytännössä jokaiselle kategorialle tulee määrittää oma tavoitetilansa.

Kaupungin hankinnoista luodaan kategoriat, jotka sisältävät kilpailutettavat tuoteryhmät (kilpailutettavat tavarat ja palvelut). Kategorianhallintaan liitetään viestinnälliset vastuut ulkoisesta ja sisäisestä viestinnästä sekä raportoinnista. Samaan rekisteriin liitetään muun muassa sopimuskumppanien tiedot, tiedot sopimuskausista ja hankintojen euromääräiset arvot. Rekisteriä ylläpitämällä kaupungilla on ajantasainen tieto hankintojen tilasta ja rekisteristä saadaan suoraan ajettua raportit esimerkiksi tiettynä kalenterivuonna päättyivistä hankintasopimuksista ja niiden euromääräisestä arvosta.

Kategorioita tarvitaan muun muassa hankintojen jaotteluun ja suunnitteluun sekä hankintojen viestintään. Lisäksi ne ovat erinomainen johtamisen mahdollistaja. Kunkin tuoteryhmän vastuuhenkilöksi nimetään sellainen henkilö, joka käytännössä vastaa kaupungilla hankinnan kilpailuttamisesta tai toteuttamisesta muulla tavalla. Lisäksi kullekin vastuuhenkilölle nimetään varahenkilö. Vastuu- ja varahenkilöt sidotaan virkoihin ja toimiin.

Tuoteryhmän vastuuhenkilön tehtävät ovat seuraavat:

- Hän vastaa tuoteryhmän hankinnan toteuttamisesta ja sopimusaikaisesta yhteistyöstä loppuasiakkaiden ja sopimuskumppanien kanssa.
- Hän vastaa tuoteryhmään liittyvästä ulkoisesta ja sisäisestä viestinnästä sekä sopimustietojen (muun muassa loppuasiakas- ja loppukäyttäjätiedot, sopimuskumppanitiedot sekä rekламаatit) ylläpidosta.
- Hän vastaa hankintojen tuloksellisuudesta sekä taloudellisten ja suoritemääriin liittyvien tietojen tilastoinnista ja raportoinnista.
- Hän ylläpitää tuoteryhmärekisterin tietoja.
- Hän vastaa mahdollisen kilpailutuksen toteuttamisesta sovittujen aikataulujen mukaisesti.
- Hän vastaa sopimusneuvotteluista, markkinatuntemuksesta, valikoiman karsimisesta yhdessä loppukäyttäjien kanssa ja ostoprosessien kehittamisestä.
- Hän osallistuu yhteishankintojen valmisteluun ja toimii yhteishankintayksikön yhteyshenkilönä (vastuuhenkilö selvittää tarjouskilpailuun tarvittavat tiedot, huolehtii, että loppukäyttäjiltä saadaan valmisteluvaiheessa riittävän tarkat tiedot esimerkiksi ostoprosessin vaatimuksista ja logistiikan merkityksestä, sekä huolehtii tehtyihin sopimuksiin sitoutumisesta).
- Hän etsii parhaita käytäntöjä.

5.5. OMISTAJAOHJAUS

Koska Hämeenlinnan kaupungin hankinnoista merkittävä osa ohjautuu omille sidosyksiköille, tulee yhteisöjen sopimusohjauksen ja omistajaohjauksen yhdenmukaisuuteen kiinnittää erityistä huomiota. Palvelujen hankintaa ohjataan ensisijaisesti yhteisön kanssa solmittavalla sopimuksella ja siihen liittyvällä sopimusohjauksella. Mikäli sopimusohjauksen ei katsota olevan riittävää, konserni johto voi tarvittaessa puuttua asiaan omistajaohjauksella. Omistajaohjauksella varmistetaan, että konsernin yhteisöt ottavat toiminnassaan huomioon omistajan tahdon ja toteuttavat niitä tavoitteita, jotka omistaja on yhteisöille asettanut.

Suurin osa kaupungin tytär- ja osakkuusyhteisöistä ei toimi oikeasti aidoilla markkinoilla. Täten normaalit markkinaehtoisten toimijoiden ohjausmekanismit, kaupalliset neuvottelut ja kilpailuttaminen, eivät toimi. Kaupungin ostajien tulee huomioida päätöksenteossaan päätöksen vaikutukset yhteisön taloudelliseen tilanteeseen ja sen mahdollisen heikkenemisen mukanaan tuomat palveluiden saatavuuteen liittyvät riskit. Tilaajien ja sopimusten omistajien tulee seurata kaupungin sidosyksiköjen tilaa ja olla tarvittaessa yhteydessä omistajaohjaukseen.

Kaupungin tulee In House -hankkijana olla kiinnostunut tytär- ja osakkuusyhteisöjen (mukaan lukien kuntayhtymien) kustannusrakenteesta ja prosesseista sekä henkilöstöpoliittisista linjauksista. Yhteisöjä seurataan omistajapoliittisten linjausten ja konserniohjeen mukaisesti. Ainoat mahdolliset ohjausmekanismit ovat omistajaohjaus ja sopimusohjaus. Kumpikaan näistä ei voi toimia kunnolla, jos toisessa on puutteita. Siksi on tärkeää, että konsernipalveluiden omistajaohjaus-yksikkö ja hankintapalvelut-yksikkö tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään ja toimialojen kanssa.

Tytär- ja osakkuusyhteisöjen (tytäryhtiöt, osakkuusyhtiöt, säätiöt ja kuntayhtymät) kanssa tulee laatia normaalit sopimukset palveluiden ja/tai resurssien hankkimisesta. Palveluiden tuotteistamisen osalta tulee kuitenkin olla erityisen tarkkana siinä, tuottaako se oikeasti kaupungille taloudellista hyötyä.

Kaupungin kestävä talouden edellyttämiä tuottavuusvaatimuksia ei voida saavuttaa ilman tytär- ja osakkuusyhteisöjen osallisuutta. Niiden tuottavuustavoitteita tulee nostaa sekä yhteisöjen hallitus-työskentelyn että sopimusohjauksen kautta. Lisäksi erikseen määriteltävä osa niiden tuottamista palveluista tulee hankkia markkinoilta.

5.6. HANKINTATOIMEN TYÖKALUT

Hämeenlinnan kaupungin hankintatoimen keskeiset työkalut ovat sähköinen kilpailutusjärjestelmä ja sähköinen sopimushallintajärjestelmä. Kaupunki otti järjestelmät käyttöön vuoden 2018 aikana. Konserniyhteisöt voivat käyttää samaa kilpailutusjärjestelmää erillisellä veloituksella.

Sähköinen kilpailutusjärjestelmä on järjestelmä, jonka avulla hankintaprosessi voidaan toteuttaa sähköisesti sekä hankintayksikön että tarjoajien puolelta. Hankintaprosessin sähköinen toteuttaminen koskee myös pienhankintoja. EU-hankinnoissa sähköisen kilpailutusjärjestelmän tai muun hankintalainsäädännön edellytykset täyttävän järjestelmän käyttö on ollut pakollista 18.10.2018 alkaen. EU- ja kansalliset hankinnat julkaistaan Tarjouspalvelu-portaalissa. Pienhankinnat julkaistaan Pienhankintapalvelu-portaalissa.

Tarjouspalvelu-portaali: https://tarjouspalvelu.fi/hameenlinna Pienhankintapalvelu-portaali: https://pienhankintapalvelu.fi/hameenlinna

Sähköinen sopimushallintajärjestelmä on järjestelmä, jonka avulla hankintasopimuksia hallinnoidaan. Hankintasopimukset myös laaditaan järjestelmässä, samoin kuin tarjouspyyntöjen liitteiksi tulevat sopimusohjat tai -luonnokset.

Sähköisen kilpailutusjärjestelmän ja sähköisen sopimushallintajärjestelmän avulla kaupungin hankinta- ja sopimusprosessia pystytään vakioimaan ja ohjaamaan merkittävästi enemmän ja tehokkaammin kuin aiemmin. Järjestelmien pääkäyttäjä on konsernipalveluiden hankintapalvelut-yksikkö.

Hankintatoimen muita työkaluja ovat järjestelmien osalta pitkälti samat järjestelmät, joita konsernipalveluissa ja toimialoilla yleisesti käytetään, esimerkiksi taloushallinnon järjestelmät ja erilaisia yritystietoja tuottavat järjestelmät. Tarvittaessa hankintatoimelle voidaan hankkia erillinen järjestelmä, mikäli siitä on lisäarvoa hankintatoimen johtamisessa, kehittämisessä ja ohjaamisessa.

Muita hankintatoimen työkaluja ovat muun muassa alla erikseen esitellyt strategisen analyysin työkalut.

5.7. STRATEGINEN ANALYYSI

ABC-analyysi

ABC-analyysillä tarkoitetaan analyysia, jossa selvitetään, mihin nimikkeisiin menee euromääräisesti eniten rahaa. Analyysia voidaan muokata eri tarpeisiin sopivaksi, esimerkiksi nimikkeiden tilalla voivat olla toimittajat. Tyypillisesti analyysissa A-luokkaan kuuluvat ne nimikkeet, jotka muodostavat euromääräisestä volyymistä 80 %. B-luokkaan kuuluvat ne nimikkeet, jotka muodostavat A-luokan jälkeen euromääräisestä volyymistä 15 %. C-luokkaan jää nimikkeistä viimeiset 5 %. Kuvassa 4 on esimerkki ABC-analyysistä.

Hämeenlinnan kaupungin ostolaskut 2016

Toimittaja	€	Kum. %	ABC
Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin kuntayhtymä	90 561 538	31,62 %	A
Tekme Oy	18 683 467	38,14 %	A
KuntaPro Oy	6 945 230	40,57 %	A
Hämeen ammattikorkeakoulu Oy	6 068 965	42,69 %	A
Kansaneläkelaitos	5 388 689	44,57 %	A
Attendo Oy	5 010 304	46,32 %	A
Hämeenlinnan Erityisasuntosäätiö	4 763 545	47,98 %	A
Lujatalo Oy	4 715 953	49,63 %	A
Seuturekry Oy	4 278 818	51,12 %	A
Invalidiliiton Asumispalvelut Oy	4 244 257	52,60 %	A
Toimittajat 11 - 65	...	...	A
Riihimäen kaupunki	610 046	80,10 %	A
Inter Kuljetus Oy	609 982	80,31 %	B
Toimittajat 68 - 319	...	...	B
SF Retail 1 Oy	57 126	95,01 %	B
Toimittajat 321 - 3387	...	...	C
YHTEENSÄ	286 415 876	100,00 %	

Hämeenlinnan kaupungin tytäryhteisö

Tekme Oy oli kaupungin tytäryhtiö 30.9.2018 saakka.

Kuntayhtymä, jossa Hämeenlinnan kaupunki omistajana

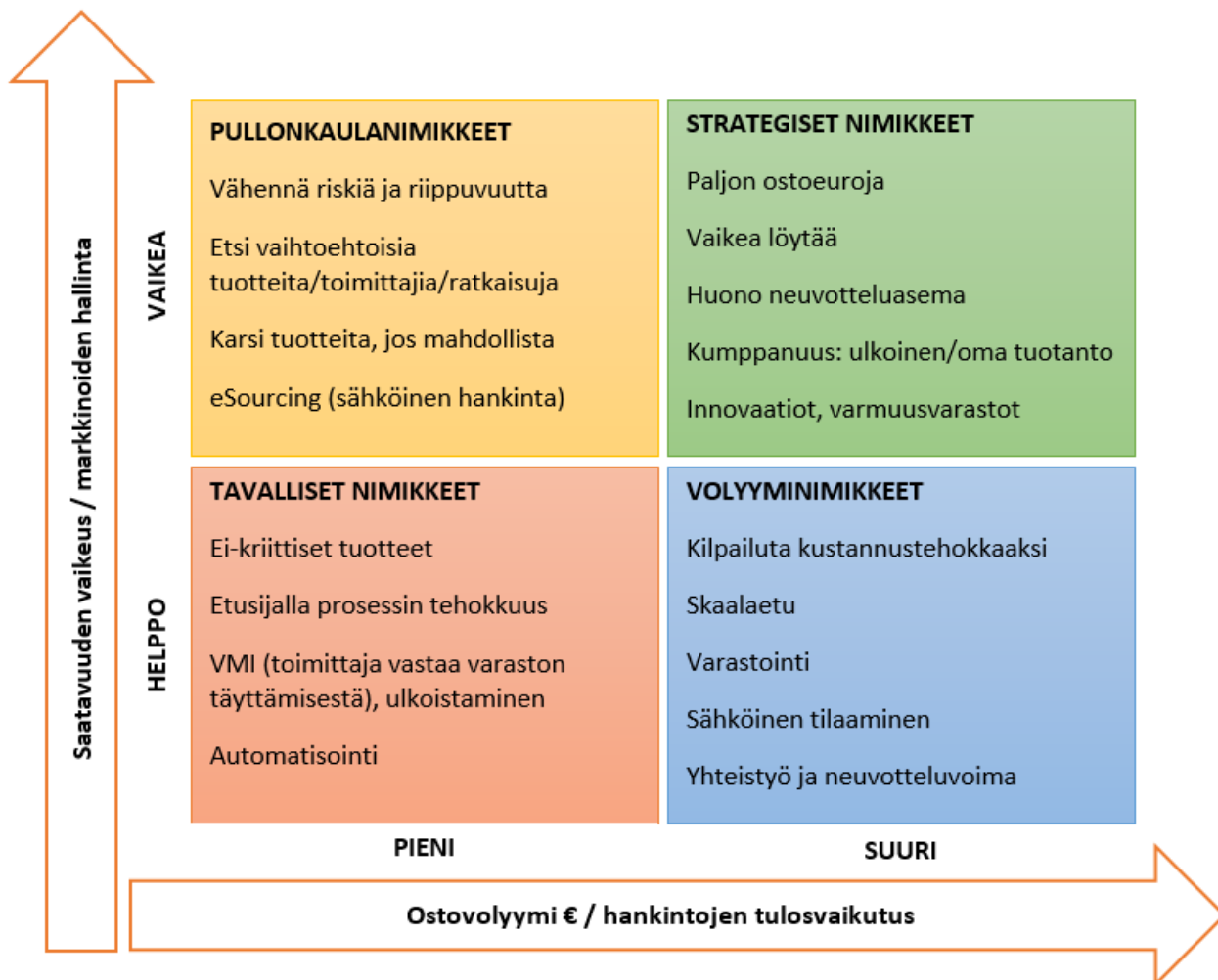
Hämeenlinnan kaupungin osakkuusyhteisö

Kaupunki ei omista Seuturekry Oy:tä suoraan, vaan Seuturekry on kaupungin osakkuusyhtiö KuntaPro Oy:n tytäryhtiö.

Kuva 4: Esimerkki ABC-analyysistä.

Nelikenttöanalyysi

Hankinnat jaotellaan neljään kenttöön tuoteryhmökohtaisesti kuvan 5 esittömallö tavalla. Kullekin nelikenttöän osalle tulee suunnitella omat tavoitteensa tuloksineen, etenemisaikatauluineen ja hankintamenettelyineen.



Kuva 5: Nelikenttöanalyysi.

Analysointi- ja optimointityökalut

Strategiseen analyysiin voidaan käyttää analysointi- ja optimointityökaluja, kuten Innokonseptit Oy:n Vaikuta-työkalua (<http://vaikuta.fi>). Kyseisiä työkaluja käytetään esimerkiksi silloin jos vertailaan sekä hintaa että laatua. Tällöin työkalujen avulla pystytään asettamaan hinnan ja laatu-perusteiden (laatukriteerien) painoarvot tarkoituksenmukaisiksi ja hankinnan tavoitteita tukeviksi. Vertailuperusteiden painoarvot tulee vähintään simuloida esimerkiksi Excelissä.

Kuntien väliset vertailut

Tilastokeskuksen laatimien kuntakohtaisten taloustunnuslukujen perusteella on mahdollista selvittää ja analysoida oman toiminnan osalta ne palvelut, joissa kaupungin omat kustannukset suhteessa muihin kuntiin tai verrokeiksi valittuihin kuntiin ovat kaikkein epäedullisimmat. Tällöin saadaan selville nimenomaan ne palvelut, joiden osalta hankintaan liittyviä toimenpiteitä erityisesti kannattaa toteuttaa. Analyysia voidaan tehdä omana työnä tai ostaa kaupallisilta toimijoilta.

6. VAIKUTTAVUUS JA MUUT NÄKÖKOHDAT

Vaikuttavuus sekä innovatiiviset, sosiaaliset ja ekologiset näkökohdat huomioidaan Hämeenlinnan kaupungin hankinnoissa silloin, kun se on hankinnan ja kaupungin kokonaisedun kannalta tarkoituksenmukaista. Esimerkiksi työllistäminen yksittäisen hankinnan kautta ei välttämättä laske hintoja, mutta kaupungin kokonaisedun kannalta se voi olla perusteltua, jos siten pystytään työllistämään edes yksi hämeenlinnalainen pitkäaikaistyötön (tosin täytyy muistaa se, että julkisessa hankinnassa ei voida edellyttää sitä, että työllistettävä henkilö on juuri hämeenlinnalainen).

Käsitteinä vaikuttavuus, innovatiivisuus sekä sosiaalinen ja ekologinen vastuullisuus eivät ole aina yksiselitteisiä. Toisekseen ne voivat mennä myös ristiin. Esimerkiksi sosiaalinen vastuullisuus voi olla myös vaikuttavuutta ja usein vaikuttavuuden hankinta on samalla innovatiivinen hankinta.

Vaikuttavuuden taikka innovatiivisten, sosiaalisten tai ekologisten näkökohtien käyttämistä yksittäisessä hankinnassa kannattaa arvioida muun muassa ennen hankintailmoituksen julkaisua käytävässä markkinavuoropuhelussa ja tutustumalla muiden hankintayksiköiden tapoihin toteuttaa vastaavat hankinnat. Lisäksi on syytä olla yhteydessä konsernipalveluiden hankintapalvelut-yksikköön.

Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus KEINO:

www.hankintakeino.fi

6.1. VAIKUTTAVUUS

Vaikuttavuudella tarkoitetaan julkisissa hankinnoissa sitä, että tarjouskilpailun tavoitteena on vaikuttaa myönteisesti hankinnan kohteeseen. Esimerkiksi mielenterveyskuntoutujien asumispalveluissa vaikuttavuus on sitä, että mielenterveyskuntoutuja kuntoutuu kokonaan tai pystyy siirtymään raskaammasta asumispalvelusta kevyempään asumispalveluun (esimerkiksi tehostetusta palveluasumisesta kuntouttavaan palveluasumiseen). Vaikuttavuuteen liittyen puhutaan usein vaikutusinvestoimisesta.

Sitran selvityksiä 115 -julkaisussa (Vaikuttavuuden hankinta – Käsikirja julkiselle sektorille) vaikutusinvestoiminen määritellään seuraavasti: ”Vaikutusinvestoiminen (engl. impact investing) tarkoittaa pääoman tietoista suuntaamista toimintaan, jolla tavoitellaan sekä taloudellista tuottoa että mitattavaa hyvinvoinnin lisäystä tai ympäristöllistä hyötyä”.

Vaikuttavuus voi ilmetä hankinnoissa eri tavoilla. Yksi tapa on se, että vaikuttavuus on osa hankintaa kannusteiden ja sanktioiden kautta: jos palveluntuottaja ylittää vaikuttavuustavoitteen, tilaaja maksaa ylimääräisen korvauksen, mutta jos palveluntuottaja alittaa vaikuttavuustavoitteen, palveluntuottaja maksaa sanktiota. Yksi tapa on puolestaan se, että hankinta perustuu pelkästään vaikutavuuteen: palveluntuottajalle maksetaan korvausta vain, jos se saavuttaa vaikuttavuustavoitteen (esimerkiksi jos palveluntuottajan palvelun ansiosta hankintayksikkö säästää työmarkkinatuissa, tilaaja maksaa tietyn prosenttiosuuden kyseisestä säästöstä).

Hämeenlinnan kaupungin hankinnoissa vaikuttavuutta käytetään vertailuperusteena tai se otetaan muutoin osaksi tarjouskilpailua silloin, kun siitä on lisäarvoa kaupungille tai kaupunkikonsernille, ja kun se on kaupungin talouden ja toiminnan kannalta perusteltua. Asia arvioidaan tapauskohtaisesti. Vaikuttavuuden hankinta ei ole tarkoituksenmukaista, jos ei synny riittävästi kilpailua, jos hankintaan liittyvät riskit olisivat sen johdosta merkittävät (esimerkiksi talousarvion määrärahan ylittämisen näkökulmasta), tai jos hankinta ei muutoin ole vaikuttavuuden näkökulmasta merkityksellinen.

Lue lisää vaikuttavuudesta: www.sitra.fi/julkaisut/vaikuttavuuden-hankinta/

6.2. INNOVATIIVISET HANKINNAT

Innovatiivisuudella tarkoitetaan julkisissa hankinnoissa sitä, että tarjouskilpailussa on innovatiivisia piirteitä. Näin ollen innovatiivisuus voi ilmetä hankinnoissa monella eri tavalla, kuten innovatiivisena hankintatapana (uusi tapa toteuttaa hankintaprosessi), innovaation hankintana (tuotekehitysprojektin hankinta), innovaatioihin kannustavana hankintasopimuksena (sopimus luo sopimuskumppanille innovaatiokannusteen) ja hankintojen käyttämisenä innovaatiopolitiikan välineenä (hankintojen avulla kehitetään paikallisten yritysten liiketoimintaa ja innovointia). Uuden hankintalain myötä EU-hankinnoissa yhdeksi hankintamenettelyksi tuli innovaatiokumppanuus.

Hämeenlinnan kaupungin hankintoja tehdään innovatiivisesti silloin, kun siitä on lisäarvoa kaupungille tai kaupunkikonsernille, ja kun se on kaupungin talouden ja toiminnan kannalta perusteltua. Asia arvioidaan tapauskohtaisesti. Innovatiivinen hankinta ei ole tarkoituksenmukainen, jos ei synny riittävästi kilpailua, jos hankintaan liittyvät riskit olisivat sen johdosta merkittävät (esimerkiksi talousarvion määrärahan ylittämisen näkökulmasta), tai jos hankinta ei muutoin ole innovatiivisuuden näkökulmasta merkityksellinen.

Lue lisää innovatiivisista hankinnoista: <https://tem.fi/ta-kasvustrategia/ijh>

6.3. SOSIAALISET HANKINNAT

Sosiaalisella vastuullisuudella tarkoitetaan julkisissa hankinnoissa sitä, että hankinnan vaikutus yhteiskuntaan huomioidaan laajasti. Työ- ja elinkeinoministeriön Opas sosiaalisesti vastuullisiin julkisiin hankintoihin -julkaisussa sosiaalinen hankinta määritellään seuraavasti: ”Sosiaalisesti vastuullisessa hankinnassa on kyse siitä, että julkisessa hankinnassa otetaan huomioon hankinnan vaikutukset ympäröivään yhteiskuntaan, joko paikallisesti, kansallisesti tai globaalisti. Hankinnassa ei siis vain arvioida hintaa, vaan myös hankinnan kohteen tai sen tuottamisen myönteisiä ja haitallisia vaikutuksia yhteiskunnalle. Hankintayksiköt voivat ottaa sosiaaliset näkökohdat huomioon hankinnan eri vaiheissa”.

Sosiaalisesti vastuullista hankintaa on muun muassa työllistäminen hankinnan kautta, mikä tapahtuu käytännössä tarjouskilpailussa olevalla työllistämisehdolla. Kaupunki voi julkisten hankintojen avulla ohjata yrityksiä työllistämään henkilöitä, jotka eivät muuten saa mahdollisuutta näyttää taitojaan työelämässä (esimerkiksi nuorille voidaan antaa julkisen hankinnan yhteydessä työkokeilu-paikkoja, jotka kartuttavat työkokemusta, ja vammaiset voi saada työpaikan, joka voisi muuten jäädä saamatta vammaisia koskevien ennakkoluulojen vuoksi). Erityisen tärkeää on työllistää yli 300 päivää työmarkkinatukea saaneet työttömät.

Hämeenlinnan kaupungin hankintoja tehdään sosiaalisesti vastuullisesti siten, että tarjouskilpailujen ehdoilla pyritään ehkäisemään harmaata taloutta ja varmistamaan, että tarjouskilpailuihin osallistuvat yritykset ja muut yhteisöt toimivat vastuullisesti osana yhteiskuntaa. Yritysten ja muiden yhteisöjen tulee muun muassa täyttää tilaajavastuulain mukaiset vaatimukset ja niiden tulee kunnioittaa työelämän perusoikeuksia ja ihmisoikeuksia.

Hämeenlinnan kaupungin hankintoja käytetään työllistämiseen silloin, kun siitä on lisäarvoa kaupungille tai kaupunkikonsernille, ja kun se on kaupungin talouden ja toiminnan kannalta perusteltua. Asia arvioidaan tapauskohtaisesti. Työllistämisehdon käyttäminen ei ole tarkoituksenmukaista, jos ei synny riittävästi kilpailua, jos hankintaan liittyvät riskit olisivat sen johdosta merkittävät (esimerkiksi talousarvion määrärahan ylittämisen näkökulmasta), tai jos hankinta ei muutoin ole työllistämisen näkökulmasta merkityksellinen.

Lue lisää sosiaalisista hankinnoista: <https://tem.fi/sosiaalisesti-vastuulliset-julkiset-hankinnat>

6.4. EKOLOGISET HANKINNAT

Ekologisella vastuullisuudella tarkoitetaan julkisissa hankinnoissa sitä, että hankinta tehdään mahdollisimman ympäristöystävällisesti. Ympäristöystävällisyyteen liittyvät muun muassa tavaroiden valmistusprosessien ympäristövaikutukset, laitteiden ja koneiden energiatehokkuus, tavaroiden ja niiden osien kierrätettävyys, vaarallisten kemikaalien käytön kieltäminen tai minimointi sekä ajoneuvojen vähäpäästöisyys.

Lue lisää ekologisista hankinnoista: www.motiva.fi/julkinen_sektori/kestavat_julkiset_hankinnat

7. SOPIMUSAIKAISEN TOIMINNAN LINJAUKSET

Hankintatoimessa sopimusaikaisella toiminnalla on olennainen merkitys, koska onnistuneesti toteutettu hankintaprosessi voidaan romuttaa, jos sopimuskauden aikana ei valvota ja seurata sopimuskumppanin toimintaa ja jos sopimuskumppanin esittämiä sopimusmuutoksia hyväksytään liian kevein perustein.

Hankintasopimus ja sen ehdot ratkaisevat viime kädessä sen, kuinka sopimuskauden aikana toimitaan. Hyvin laadittu hankintasopimus vähentää riskiä tulkintaerimielisyyksistä ja motivoi sopimuskumppania toimimaan kaupungin edun mukaisesti.

Hankintatoimen työkalujen avulla hankinta- ja sopimusprosessia ohjataan aiempaa tiiviimmin ja samalla hankintasopimusten sisältöä yhtenäistetään, millä pyritään varmistamaan se, että sopimuksista ei jää puuttumaan mitään olennaisia ehtoja. Osana hankintasopimusten sisällön yhtenäistämistä kaupungille on laadittu vuonna 2018 omat yleiset sopimusehdot tavara- ja palveluhankintoihin (HMLYSE 2018 TAVARAT ja HMLYSE 2018 PALVELUT).

Hämeenlinnan kaupungin budjettiprosessiin kuuluu vuosittain konserniyhteisöille ja ulkoisille sopimuskumppaneille määritettävät neuvottelutavoitteet. Neuvottelutavoitteet valmistelee hankintapäällikkö yhteistyössä konsernipalveluiden kanssa ja kaupungin johtoryhmä asettaa seuraavaa kalenterivuotta koskevat tavoitteet vuosittain kesäkuussa.

Jos ulkoisten sopimuskumppanien osalta tavoitteena on, että hinnat eivät ollenkaan nouse tai että maltillinen hinnankorotus voidaan perustellusta syystä hyväksyä, eivät kaupungin viran- ja toimenhaltijat ole sopimuskumppaneihin yhteydessä neuvottelutavoitteisiin liittyen. Tällöin lähdetään siitä, että sopimuskumppanien tulee itse huomata esittää hinnankorotusta sopimuksen mukaisessa aikataulussa. Mikäli sopimuskumppani esittää hinnankorotusta, siitä neuvotellaan erikseen neuvottelutavoitteiden pohjalta. Kuitenkin jos sopimuskumppani esittää hinnankorotusta myöhässä, ei hinnankorotusesityksestä tarvitse edes neuvotella.

Jos ulkoisten sopimuskumppanien osalta tavoitteena on, että hinnat laskevat, ovat kaupungin viran- ja toimenhaltijat sopimuskumppaneihin aktiivisesti yhteydessä neuvottelutavoitteisiin liittyen.

Konserniyhteisöille toimitetaan neuvottelukirjeet sekä strategisten ja tarvittaessa muiden merkittävien konserniyhteisöjen osalta järjestetään erikseen neuvottelu elokuun aikana. Neuvottelujen järjestämisestä vastaa konsernipalveluiden omistajaohjaus-yksikkö.

8. YHTEISHANKINTOJA KOSKEVAT LINJAUKSET

Hämeenlinnan kaupunki on mukana hankintayhteistyössä silloin, kun siitä on hyötyä kaupunkikonsernille. Kaupunkikonsernin toimijoiden on noudatettava kaupungin määrittämiä periaatteita hankintayhteistyöstä ja sen laajuudesta. Tämä varmistetaan konserniohjeistuksella.

Hankintayhteistyötä voi olla osallistuminen yhteishankintayksikön järjestämään yhteishankintakilpailutukseen tai muu yhteishankinta, kuten Hämeenlinnan, Hattulan ja Janakkalan yhteinen hankinta tai maakunnallinen yhteishankinta.

Yhteishankintayksiköllä tarkoitetaan toimijaa, joka kilpailuttaa hankintoja useamman organisaation (asiakkaan) puolesta keräten näin hankintaan laajemman hankintavolyymin esimerkiksi neuvottelu-aseman vahvistamiseksi. Tunnetuimpia kuntakentän yhteishankintayksiköitä ovat KuntaPro Oy:n Hankintapalvelut, KL-Kuntahankinnat Oy (yhdistyy mahdollisesti Hansel Oy:hyn vuonna 2019) ja Kuntien Tiera Oy.

Kaupunginhallitus päättää siitä, minkä tuoteryhmien (tavaroiden ja palvelujen) osalta ollaan mukana useamman hankintayksikön muodostamissa yhteishankinnoissa. Kaupunginhallitus on tehnyt päätöksen (KH 12.2.2018 § 65) siitä, että kaupunki on edelleen mukana niissä yhteishankintayksiköiden hankinnoissa, joissa kaupunki on ollut aiempinakin vuosina mukana. Niiden yhteishankintatuoteryhmien osalta, joita ei ole lueteltu kyseisen päätöksen liitteessä, kaupunginhallitus päättää tuoteryhmäkohtaisesti mahdollisesta yhteishankinnassa mukana olosta.

Yhteishankinnoista vastaava viranhaltija on hankintapäällikkö, joka muun muassa neuvottelee yhteishankintayksiköiden kanssa kaupallisista ehdoista ja päättää kaupungin puolesta sen, miten yhteishankinta missäkin tuoteryhmässä toteutetaan. Esimerkiksi elintarvikehankintojen osalta hankintapäällikkö päättää siitä, sitoutuuko kaupunki KuntaPron tai KL-Kuntahankintojen yhteishankintakilpailutukseen taikka kilpailutetaanko elintarvikkeet esimerkiksi maakunnallisena yhteishankintana.

Yhteishankintojen linjaukset perustuvat hankintojen rakenteellisissa linjauksissa (tämän asiakirjan luku 5.2) esitettyyn alueelliseen jakoon (valtakunnallinen, alueellinen tai paikallinen). Alueelliset linjaukset (VAP-periaate) ovat erityisen tärkeitä yhteishankinnoissa, koska niiden osalta on kyse hankinnan laajuuden kasvattamisesta euromääräisesti ja alueellisesti. Niissä tuoteryhmissä, joissa käytetään puitejärjestelyä ja joissa valtaosa hankinnoista tehdään minikilpailutuksilla, laajuus voi olla korkeintaan alueellinen.

Hämeenlinnan kaupunki ja muut Hämeenlinnan seutukunnan merkittävät hankintayksiköt sekä KuntaPro ovat perustamassa hankintojen seudullista strategiaryhmää, joka tulee ohjaamaan KuntaPron yhteishankintatoimintaa seutukunnan osalta. Strategiaryhmässä käsitellään muun muassa yhteishankittavia tuoteryhmiä, palvelumaksuprosentteja, yhteishankintayksikön taloutta sekä yhteishankintayksikön tuloksellisuus- ja tuottavuusraportteja.

KuntaPro, jonka merkittävä omistaja kaupunki on, yhteishankinnoissa tulee edellä lueteltujen linjausten lisäksi noudattaa seuraavia periaatteita:

- Kun KuntaPro pyytää sitoutumista yhteishankintaan, sen tulee toimittaa kaupungille vähintään seuraavat tiedot (pois lukien uudet yhteishankintatuoteryhmät, joihin kaupungin tulee itse etsiä volyymitiedot):
 - Edellisen sopimuksen palvelumaksuprosentti
 - Uuden sopimuksen palvelumaksuprosentti
 - Hämeenlinnan kaupungin vuosivolyymi euroissa
 - Hämeenlinnan kaupunkikonsernin vuosivolyymi euroissa
 - Laajuus (paikallinen, alueellinen tai valtakunnallinen) sekä tarvittaessa palvelupisteiden määrä ja sijainti Hämeenlinnan kaupungin alueella
 - Sopimuskausi
 - Asiakaskohtainen irtautumismahdollisuus
- Lähtökohtaisesti kaupunki ei sitoudu yhteishankintoihin, jotka eivät täytä seuraavia periaatteita:
 - Ei toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia
 - Valtakunnallisiin kilpailutuksiin ehto siitä, että uudet (kesken sopimuskauden) mukaan tulevat asiakasorganisaatiot eivät pääse automaattisesti mukaan sopimukseen, vaan siitä neuvotellaan sopimuskumppanin kanssa erikseen
 - Sote- ja maakuntauudistus on huomioitu sopimusehdoissa sosiaali- ja terveydenhuollon hankintojen osalta riittävästi (esimerkiksi ehto siitä, että asiakkaalla on oikeus irtisanoa sopimus omalta osaltaan lyhyellä irtisanomisajalla sote- ja maakuntauudistuksen toteutuessa)
 - Tietosuoja-asetus on huomioitu sopimusehdoissa riittävästi niiden hankintojen osalta, joissa käsitellään henkilötietoja (esimerkiksi erillinen sopimusliite tietosuoja-asetukseen liittyvistä velvoitteista ja vahingonkorvausvastuista)
 - Erityistä huomiota tulee kiinnittää siihen, että kilpailutetaan ne tavarat ja/tai palvelut, joita oikeasti tilataan

Yhteishankittavien tuoteryhmien osalta on aina ennen kilpailutuksen järjestämistä analysoitava luvussa 5.2 kuvatun VAP-periaatteen mukaisesti optimaalinen toteutustapa. Yhteishankintapalveluja kaupungille tuottavien toimijoiden toimintaa on arvioita samalla tavalla kuin mitä tahansa muutakin kaupungille palvelua tuottavaa palveluntuottajaa. Kaupunki on yhteishankintatoimijoihin nähden palvelun ostaja, mikä velvoittaa kaupunkia asettamaan tavoitteita yhteishankintatoimijoiden toimintaa kohtaan palvelun laadun ja tuottavuuden näkökulmasta. Siksi esimerkiksi KuntaPro Oy:n Hankintapalveluille tulee asettaa kalenterivuositteittain tavoitteet, joiden toteutumista yhteistyössä seurataan.

9. MUUT HANKINTATOIMEN PERIAATTEET

Hankintatoimi tulee nähdä kokonaisuutena, johon vaikuttaa moni eri asia. Näin ollen hankintatoimen osalta ei voi unohtaa esimerkiksi logistiikkaa ja valmiussuunnittelua eikä henkilöstö- ja tonttipolitiikkaa. Erittäin tärkeää on huolehtia hankintojen laadunhallinnasta ja hankintaan liittyvästä kustannuslaskennasta.

9.1. HANKINTOJEN LAADUNHALLINTA

Hankintojen laadunhallinnan lähtökohtana ovat vakioidut menettelytavat sekä vakioitu hankinta- ja sopimusprosessi. Laadunhallinta koostuu kokonaisuudesta, jossa tarjouskilpailuprosessi on vain yksi osa koko hankintatoimen laadunhallintaa.

Laadunhallinnassa käytetään muun muassa hankintatoimen työkaluja ja operatiivista raportointia. Hankintojen laadunhallintaa kehittää erityisesti konsernipalveluiden hankintapalvelut-yksikkö.

9.2. HANKINTAAN LIITTYVÄ KUSTANNUSLASKENTA

Hankintoihin liittyvissä vertailuissa noudatetaan seuraavia periaatteita:

- Ulkoistuksissa huomioidaan omina kustannuksina vain kaupungilta todellisuudessa pois siirtyvät kustannukset, ellei pidemmän aikavälin kustannushyödyillä muuta pystytä perustelemaan.
 - Tiedostetaan, että tähän liittyy haasteita erityisesti omille yhteisöille ulkoistettaessa henkilöstöpoliittisista ja työehtosopimuksellisista näkökulmista johtuen.
 - Rinnalla toteutetaan nykyistä, kaikki kustannukset huomioivaa tuotteistusta ja kustannuslaskentaa oman tuotannon tuottavuuden kehittymisen seuraamiseksi.
- Palvelujen hankintasuunnitelmien linjausten siitä, mitä palveluja on taloudellisesti ja toiminnallisesti järkevää tuottaa itse ja mitä palveluja on järkevää ostaa ulkoa, tulee perustua myös laskentaan.

9.3. LOGISTIIKKA (VARASTOINTI, OSTAMINEN JA KULJETUKSET)

Hankinta ja ostaminen liittyvät läheisesti toisiinsa erityisesti siksi, että kilpailuttaa pitää nimenomaan ne tavarat ja palvelut, joita aiotaan ostaa, siksi, että sellaisia tavaroita tai palveluja, joita ei ole kilpailutettu, ei tulisi ostaa lainkaan, ja siksi, että valikoiman hallinta on hankinnassa vähintään yhtä tärkeää kuin kilpailuttaminen. Valikoiman hallinta edellyttää sitä, että kaikki eivät saa itsenäisesti päättää, millaisia tuotteita toimittajilta tilaavat. Logistiikan kehittämisestä vastaa ensisijaisesti Kanta Logistiikka Oy.

Ostamisen kehittäminen on tähän asti pyörinyt pitkälti tavarahankintojen ja sähköisen tilaamisen ympärillä. Jatkossa ehdottomasti suurempaa panostusta tulee keskittää palvelujen ostamiseen. Tähän ei välttämättä tarvita sähköisiä järjestelmiä, mutta tällöin asiakaskäyttäytymisen ja palveluntuottajakäyttäytymisen tunteminen on erityisen tärkeää. Tässä työssä myös substanssiosaaminen on oleellista. Esimerkkinä tästä on asiakaspalvelujen ostamisen hallinta. Erityisesti ikäihmisten ja lastensuojelun hoitopalvelujen hankinnoissa tulee entistä enemmän kiinnittää huomiota hankintaprosesseihin ja hoitopaikkojen kilpailutukseen, koska sijoituksilla sidotaan kustannuksia hyvinkin pitkiksi ajoiksi. Hankinta- ja sopimusprosessissa on tärkeää huomioida riittävä kevyempien ja kustannuksiltaan edullisempien palvelujen saantimahdollisuus ennen raskaampien palvelujen käyttöä. Samalla tulee varmistaa, että hankintajärjestelmä sisältää myös sujuvan siirtymisen vahvemman tuen palveluista takaisin kevyemmän tuen palveluihin.

Logistiikan osalta keskeiset periaatteet ovat seuraavat:

- Ostamisen kehittämisessä keskitytään jatkossa myös palveluiden ostamisen kehittämiseen erityisesti suuria ja pitkäaikaisia kustannuksia sitovissa asiakassijoituksissa. Palvelujen ostossa luodaan järjestelmä, joka mahdollistaa sujuvan siirtymisen myös raskaammista kevyempiin palveluvaihtoehtoihin.
- Sähköisestä tilausjärjestelmästä nykymuodossaan luovutaan (viimeistään silloin, jos sote- ja maakuntauudistus toteutuu). Sähköisen tilausjärjestelmän tarve ja hyöty mietitään kokonaan uudelleen.
- Kuljetusten ohjauksen organisointi sekä kuljetusten yhdistely tulee saattaa tasolle, joka tuottaa kaupungille kustannushyötyjä nykytilanteeseen verrattuna.
- Kaupungissa otetaan nouto-ostojen osalta käyttöön tarkoituksenmukaisen laajuinen henkilöiden toimenkuviin perustuva maksukorttijärjestelmä ja luovutaan henkilöstön oman rahan käytöstä ostojen maksuvälineenä.

9.4. HANKINNAT OSANA VALMIUSSUUNNITTELUA

Hankinnat liittyvät kaupungin valmiussuunnitteluun, koska varautumisvelvoitteet on huomioitava kaupungin oman toiminnan lisäksi ostopalveluissa ja sopimusperusteisessa palvelutuotannossa. Poikkeusoloissa on myös varauduttava kiireellisiin tavaraostoihin.

Kilpailutettavissa palveluissa tulee hankintaa valmisteltaessa selvittää, onko kilpailutettava palvelu sellainen, jonka osalta tulee erityisesti huomioida varautuminen häiriötilanteisiin ja muihin poikkeusoloihin. Jos varautuminen poikkeusoloihin tulee huomioida, sitä koskevat ehdot on oltava jo hankinta-asiakirjoissa ja niiden perusteella myöhemmin solmittavassa hankintasopimuksessa. Jos palvelua ei kilpailuteta, mutta siinä tulee huomioida varautuminen poikkeusoloihin, on sitä koskevat ehdot oltava sopimusasiakirjoissa.

Näin ollen hankinnat tulee huomioida kaupungin valmiussuunnitelmassa.

9.5. HANKINTATOIMEA TUKEVA HENKILÖSTÖPOLITIikka

Henkilöstöpolitiikan tuki hankintatoiminnalle voidaan jakaa vuokratyövoimaresurssin hyödyntämiseen joustavuustekijänä hankintoja suunniteltaessa, tytär- ja osakkuusyhteisöjen ohjeistukseen palkka- ja palkitsemispolitiikassa sekä siihen, että ulkoistuksia tulee voida tehdä konserniyhtiöiden sijasta myös suoraan markkinoille.

Vuokratyövoimaresurssia tulee hyödyntää paitsi oman tuotannon joustavuustekijänä niin myös osana suunnitelmallista sovittujen palveluiden ulkoisten ostojen kasvattamista. Vakituista resurssia uudelleensijoittamalla, vuokratyövoimaresurssia vähentämällä ja tätä kautta siirtämällä ostopalveluiksi sellaisia palveluja, joiden oman tuotannon kustannustaso on liian korkea, voidaan nopeuttaa tavoiteltujen kulusäästöjen aikaansaamista.

9.6. HANKINTATOIMEA TUKEVA TONTTIPOLITIikka

Tonttien luovutusperiaatteet tulee nähdä osana hankintatoimen kehittämistä. Tonttien luovutusperiaatteilla on vaikutusta markkinoiden kehittymiseen esimerkiksi palvelusetelitoiminnassa. Tonttipolitiikka ei saa estää kilpailun syntymistä eikä mahdollistaa monopolimaisten ympäristöjen syntymistä. Se ei saa myöskään johtaa käyttämättömän kapasiteetin syntyyn kaupungin omassa palvelutuotannossa.

10. MÄÄRITELMIÄ

Alle on pyritty kokoamaan keskeisiä, tässä asiakirjassa esiintyviä termejä ja niiden määritelmiä. Julkisiin hankintoihin liittyviä termejä ja niiden määritelmiä on lisäksi kaupungin hankinta- ja sopimusohjeessa sekä hankintalain 4 §:ssä ja erityisalojen hankintalain 4 §:ssä.

ABC-analyysi

Katso tämän asiakirjan luku 5.7.

EU-hankinta

Hankinta, jonka ennakoitu arvo on vähintään hankintalaissa tai erityisalojen hankintalaissa ilmoitetun EU-kynnysarvon suuruinen. EU-kynnysarvot vahvistetaan kahden vuoden välein. Hankinta, josta julkaistaan ilmoitus HILMA-ilmoituskanavassa ja sieltä ilmoitus lähetetään julkaistavaksi Euroopan unionin virallisessa lehdessä (EUVL).

Hankinta (hankkiminen)

Hankinnalla tarkoitetaan yleensä prosessia, jonka seurauksena tehdään hankintasopimus. Prosessiin kuuluu yleensä kilpailutus, mutta joissain tilanteissa voi perustellusta syystä olla kyseessä suora hankinta (hankinta ilman kilpailutusta).

Hankintalainsäädäntö

Keskeistä hankintalainsäädäntöä ovat Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 (hankintalaki) sekä Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1398/2016 (erityisalojen hankintalaki). Yleensä kaupungin ja sen tytäryhteisöjen hankinnoissa noudatetaan hankintalakia. Erityisalojen hankintalain noudattaminen tulee kyseeseen lähinnä kaupungin joukkoliikennepalvelujen hankintojen kohdalla ja Hämeenlinnan Seudun Vesi Oy:n hankintojen kohdalla.

Kansallinen hankinta

Hankinta, jonka ennakoitu arvo on vähintään hankintalaissa ilmoitetun kansallisen kynnysarvon suuruinen, mutta alhaisempi kuin mahdollinen EU-kynnysarvo. Hankinta, josta julkaistaan ilmoitus HILMA-ilmoituskanavassa. Sosiaali- ja terveystieteissä, muissa erityisissä palveluissa sekä käyttöoikeussopimuksissa ilmoitus lähetetään HILMAsta julkaistavaksi Euroopan unionin virallisessa lehdessä (EUVL).

Minikilpailutus

Minikilpailutus on puitejärjestelyn sisäinen kilpailutus, johon voivat osallistua vain puitejärjestelyssä mukana olevat sopimuskumppanit. Kaikissa puitejärjestelyissä ei ole minikilpailutusmahdollisuutta.

Monituottajuus (monituottajamalli)

Monituottajuus on eri palveluntuottajien tekemää yhteistyötä asiakasta koskevassa palvelukokonaisuudessa. Palvelukokonaisuus voi esimerkiksi käsittää kunnan itse tuottamia palveluja, useamman kunnan yhdessä tuottamia palveluja ja ulkoisten palveluntuottajien tuottamia palveluja.

Nelikenttäanalyysi

Katso tämän asiakirjan luku 5.7.

Osto (ostaminen)

Ostaminen tarkoittaa melkein samaa asiaa kuin tilaaminen. Keskeisin ero on siinä, että ostaa voidaan myös ilman tilausta, esimerkiksi hakemalla tavara suoraan kaupasta.

Pienhankinta

Hankinta, jonka ennakoitu arvo alittaa hankintalaissa ilmoitetun kansallisen kynnysarvon tai erityisalojen hankintalaissa ilmoitetun EU-kynnysarvon. Hankinta, johon ei sovelleta hankintalainsäädäntöä. Hankinnassa noudatetaan hankintayksikön omaa hankintaohjetta (Hämeenlinnan kaupungilla hankinta- ja sopimusohje) ja julkisten hankintojen yleisiä periaatteita (hankintalain 3 §).

Puitejärjestely

Puitejärjestely on hankintamenettely, jossa yleensä valitaan vähintään kolme sopimuskumppania, joilta tilaukset sopimusaikana tehdään. Puitejärjestelyn sopimuksissa on ehdot sille, kuinka tilaukset sopimusaikana toteutetaan (esimerkiksi minikilpailutuksella).

Sidosyksikkö (In House -yhteisö)

Yksikkö, jolta hankinta voidaan tehdä ilman kilpailutusta. Sidosyksiköllä tarkoitetaan hankintayksiköstä muodollisesti erillistä ja päätöksenteon kannalta itsenäistä yksikköä (esimerkiksi osakeyhtiö). Edellytyksenä on lisäksi, että hankintayksikkö yksin tai yhdessä muiden hankintayksiköiden kanssa käyttää määräysvaltaa yksikköön samalla tavoin kuin omiin toimipaikkoihinsa ja että yksikkö toimii määräysvaltaa käyttävien hankintayksiköiden etujen mukaisesti. Hankintayksiköiden katsotaan yhdessä käyttävän määräysvaltaa yksikköön, jos yksikön toimielimet koostuvat kaikkien hankintayksiköiden edustajista ja hankintayksiköt voivat yhdessä käyttää ratkaisevaa päätösvaltaa yksikön strategiaan tavoitteisiin ja tärkeisiin päätöksiin. Yksikössä ei saa olla muiden kuin hankintayksiköiden pääomaa. Lisäksi hankintalaissa on tarkat rajat sille, kuinka paljon yksikkö voi harjoittaa liiketoimintansa muiden tahojen kuin niiden hankintayksiköiden kanssa, joiden määräysvallassa se on.

Tilaus (tilaaminen)

Tilauksella tarkoitetaan yleensä tilaamista voimassa olemassa olevan hankintasopimuksen perusteella. Tilaajia sitovia sopimuksia voi olla monenlaisia, kuten hankintayksikön omat sopimukset, hankintayksiköiden yhteiset sopimukset (esimerkiksi maakunnallinen hankintasopimus), hankintayksikön ja sen tytäryhteisöjen väliset sopimukset sekä yhteishankintayksiköiden sopimukset (esimerkiksi KuntaPron tai KL-Kuntahankintojen sopimus).

Valinta- ja vertailuperusteet

Valintaperuste on se, että tarjouksista valitaan kokonaistaloudellisesti edullisin. Kokonaistaloudellisesti edullisin on tarjous, joka on hankintayksikön kannalta hinnaltaan halvin, kustannuksiltaan edullisin tai hinta-laatusuhteeltaan paras. Vertailuperusteet ovat niitä tekijöitä, joiden perusteella ratkaistaan se, mikä on kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous. Vertailuperusteilla tarkoitetaan hintaa ja laatutekijöitä, joita voivat olla esimerkiksi asiantuntijan osaaminen, takuu aika, toimitusaika ja huollon vasteaika. Vertailuperusteet määritellään hankinnan tavoitteiden pohjalta. Valinta- ja vertailuperusteet liittyvät suoraan hankinnan kohteeseen.

VAP-periaate (VAP-malli)

Katso tämän asiakirjan luku 5.2.