



**ASKELEET INNOVATIIVISIIN HANKINTOIHIN**

# **JOHDANTO**

## **ASKELEET INNOVATIIVIISIIN HANKINTOIHIN**

# TÄMÄN OPPIMATERIAALIN TAUSTA JA TARKOITUS

Tämä oppimateriaali on syntynyt Osaamiskeskusohjelman (OSKE) Innovatiiviset ja vastuulliset julkiset hankinnat - hankkeen valmennusaineiston pohjalta. Hankkeeseen osallistui kolme varsinaissuomalaista hankintatiimiä: VSSHP:n elintarvike-, Kaarinan kaupungin ruokalogistiikka- ja Turun AMK:n IT-hankintatiimi. Hankkeen koordinoinnista vastasi Turun yliopiston Funktio-naalisten elintarvikkeiden kehittämiskeskus ja se toteutettiin yhteistyössä Turun ammattikorkeakoulun kanssa. Valmentajana hankkeessa toimi Owal Group Oy.

Oppimateriaali on tarkoitettu julkisten hankintojen suunnittelun ja toteutuksen parissa työskenteleville henkilöille, joilla on hyvät pohjatiedot sekä kokemusta hankintojen tekemisestä.

Oppimateriaali ei kokoa kattavasti julkisia hankintoja käsitteleviä asioita, vaan se keskittyy erityisesti hankin-

nan suunnittelun vaiheeseen, jolloin tehdään kaikki hankinnan kohteen ja ehtojen määrittelyn kannalta merkittävät päätökset.

Oppimateriaali koostuu neljästä innovatiivisiin ja vastuullisiin hankintoihin johdattelevasta askeleesta:

1. Määrittele tarpeet ja tavoiteltavat tulokset
2. Suunnittele hankinnat yhdessä yritysten kanssa
3. Viesti, viesti, viesti
4. Hyödynnä hankintoja elinkeinopolitiikan välineenä ja alueen kilpailukyvyn edistäjänä

Jokainen osa-alue avataan lukijalle videon, teoriaosan ja konkreettisten harjoitusten kautta.

# MIKSI INNOVATIIVISET HANKINNAT?

## Tyypillisiä julkisten hankintojen ongelmia....

**A**

Palvelujen toteutusmallit on määritelty jo kilpailutusvaiheessa eikä uusien toimintamallien kehittämislle jää sijaa.

**B**

Hankintojen sisältö ja tarjouskilpailuissa käytettävät valintakriteerit eivät kannusta osaamisen, tuotteiden/palveluiden ja toimintatapojen kehittämiseen.

**C**

Sopimukset eivät kannusta yhteistoimintaan - kumppanuuden elementit puuttuvat.

**D**

Sopimukset ovat lyhytkestoisia ja kysyntänäkymä lyhyt.

**E**

Hyötyjen ja riskien jakaminen ei kannusta kustannustehokkaiden toimintamallien kehittämiseen.

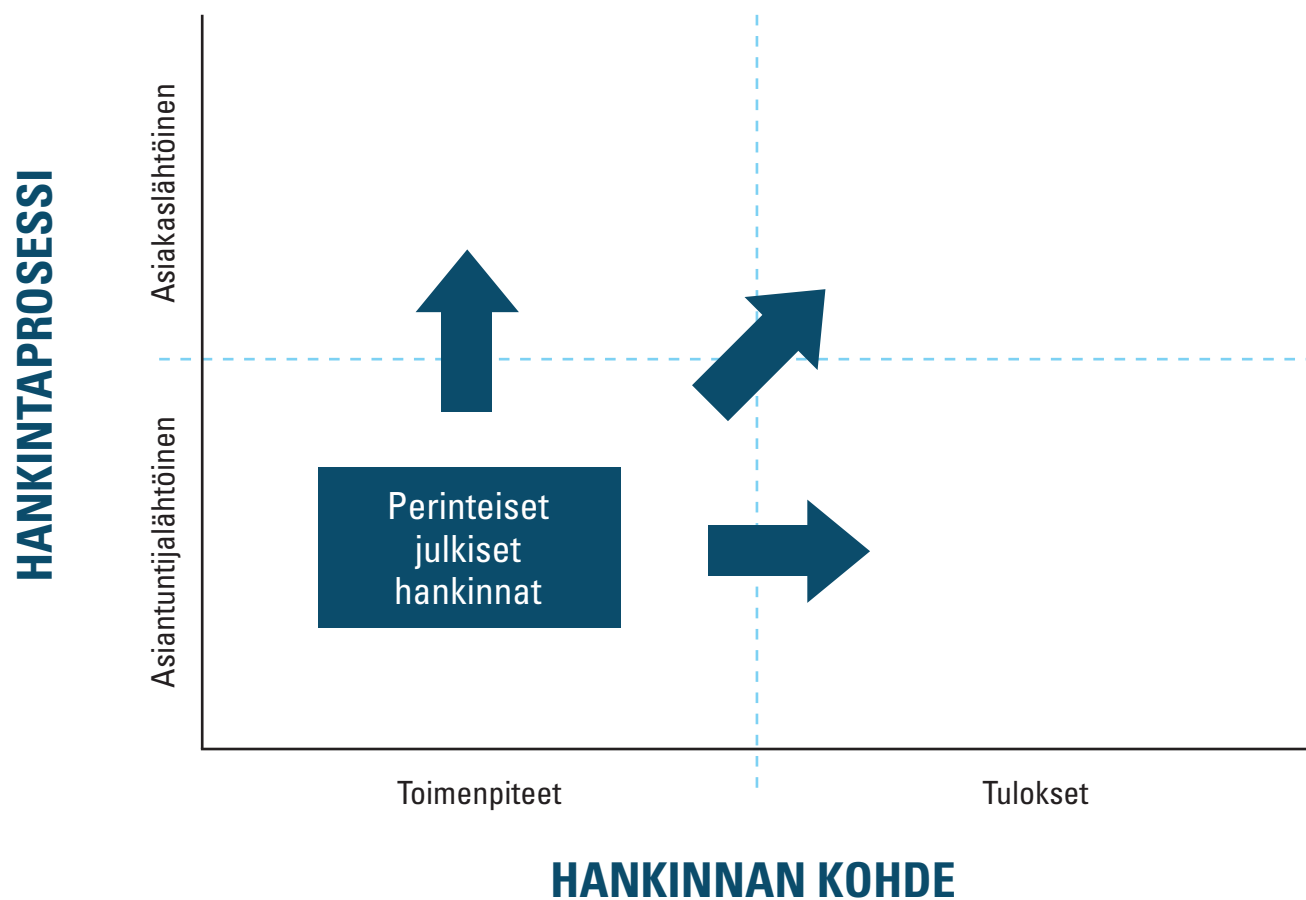
# HANKINTOJEN INNOVATIIVISUUS?

**Innovatiivisilla hankinnoilla voidaan tarkoittaa:**

1. Innovatiivisia hankintatapoja ("uusi tapa toteuttaa hankintaprosessi")
2. Innovaatioiden hankintaa ("tuotekehitysprojektin hankinta")
3. Innovaatioihin kannustavia hankintasopimuksia ("hankinta luo toimittajille innovaatiokannusteen")
4. Hankintojen käyttämistä innovaatiopolitiikan välineenä ("hankintoja hyväksikäyttäen kehitetään alueen yritysten liiketoimintaa ja innovointia")

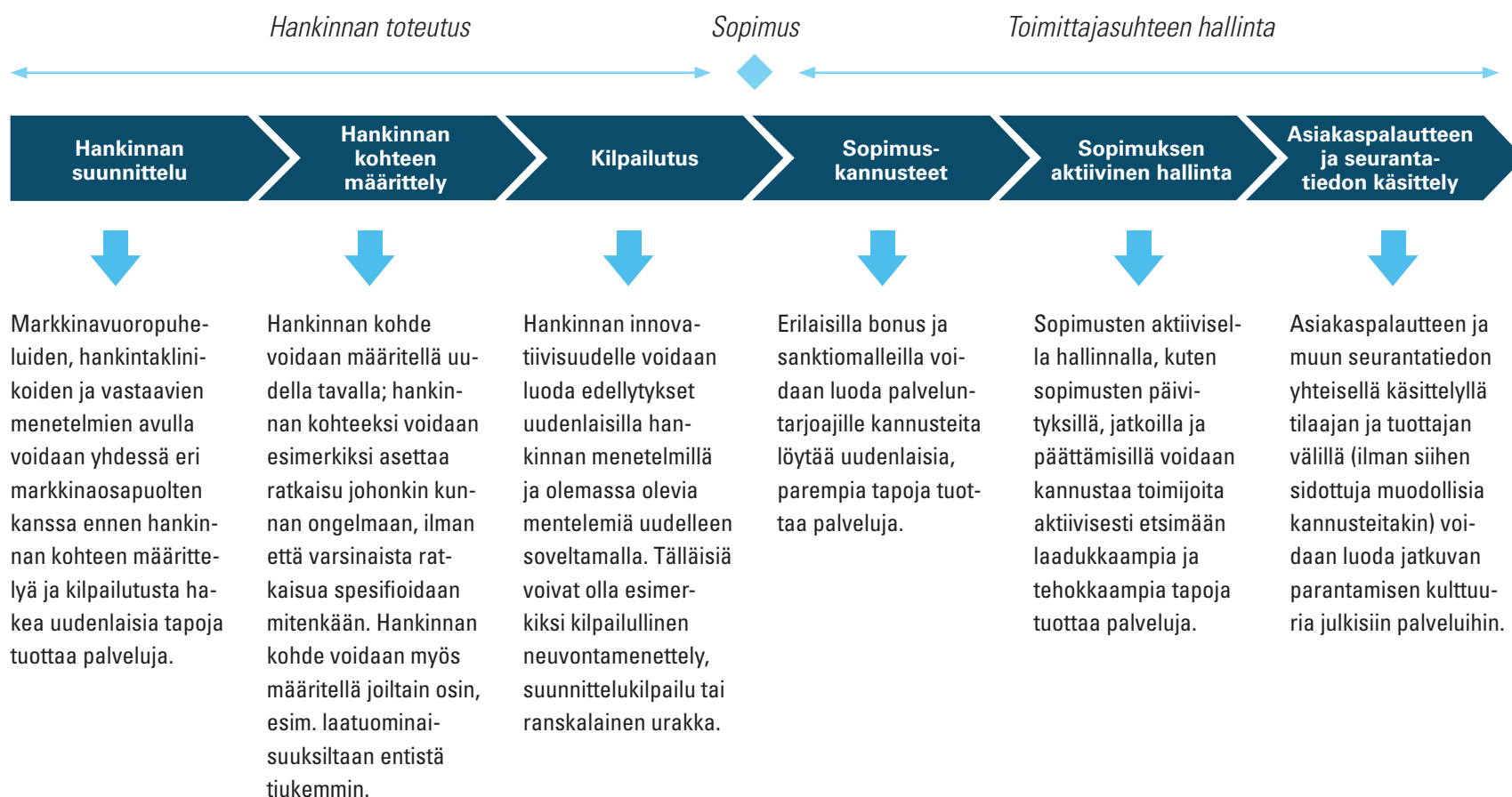
# KOHTI INNOVATIIVISIA HANKINTOJA?

Innovatiivisille hankinnoille – kaikissa sen eri muodoissa – on tyypillistä, että hankinnan kohde on sidottu vahvasti tuloksiin eli tilaajan tarpeisiin ja hankintaprosessi on alusta lähtien vahvasti toimittajia ja loppukäyttäjiä osallistava.



# HANKINTOJEN INNOVATIIVISUUDEN ERI MUODOT

Innovaatioihin kannustavat hankinnat näyttäytyvät eri tavoin hankintaprosessin eri vaiheissa. Se voi tarkoittaa esimerkiksi seuraavia asioita.



# KILPAILUTUKSELLA TILAA INNOVOINNILLE

- **Kilpailullisella neuvottelumenettelyllä** tarkoitetaan hankintamenettelyä, jossa hankintayksikkö neuvottelee menettelyyn hyväksytyjen ehdokkaiden kanssa löytääkseen yhden tai usean ratkaisun, joka vastaa sen tarpeita ja jonka ratkaisun perusteella menettelyyn valittuja ehdokkaita pyydetään tekemään tarjouksensa. Kilpailullisesta neuvottelumenettelystä julkaistaan ilmoitus, johon kaikki toimittajat voivat pyytää saada osallistua.
- **Ranskalaisessa urakassa** eli käänteisessä kilpailutuksessa hinta on määritelty etukäteen tarjouspyynnössä. Tarjoajat esittävät ratkaisunsa annettuun ”urakkahintaan”.
- **Suunnittelukilpailuja** voidaan soveltaa hankintoihin, joiden kohteena on suunnitelma. Suunnittelukilpailulla tarkoitetaan menettelyä, jolla hankintayksikkö voi hankkia esimerkiksi kaupunkisuunnitteluun tai tietojenkäsittelyyn suunnitelman, jonka tuomaristo valitsee kilpailulla. Tällaisessa kilpailussa voidaan antaa myös palkintoja. Suunnittelukilpailun on tarkoitettu pääsääntöiseksi hankintamenettelyksi erityisesti sellaisissa hankinnoissa, joiden kohteena on jo kilpailuttamisvaiheessa luovan työn tulos.



# NELJÄ ASKELTA INNOVATIIVISIIN HANKINTOIHIN



**1. Määrittele tarpeet  
ja tavoiteltavat tulokset**



**3. Viesti, viesti, viesti**



**2. Suunnittele hankinnat  
yhdessä yritysten kanssa**



**4. Hyödynnä hankintoja  
elinkeinopolitiikan  
välineenä ja alueen  
kilpailukyvyn edistäjänä**



# MÄÄRITTELE TARPEET JA TAVOITELTAVAT TULOKSET

▶ KATSO VIDEO AIHEESTA VERKOSSA: [WWW.UTU.FI/INNOVATIIVISETHANKINNAT](http://WWW.UTU.FI/INNOVATIIVISETHANKINNAT)





# TÄMÄN OSUUDEN SISÄLTÖ

## Tehtävät



Tarpeiden määrittely hankinnan pohjaksi



Tulosperusteisen hankinnan idea



Tulosperusteisen hankinnan erilaiset toteutusmallit



Vastuullisuus hankintojen kriteerinä



Hankinnan vaatimusmäärittely



Vastuullisuuteen liittyvien kriteerien määrittely





# HANKINTA TODELLISEEN TARPEESEEN

**Mistä tiedetään mitä hankittavan tuotteen tai palvelun loppukäyttäjät TODELLA tarvitsevat?**

1. Asiakaslähtöisyys:

- Vahvistaa palveluiden laatua
- Lisää palvelutuotannon kustannustehokkuutta

2. Asiakaslähtöisyys vaatii systemaattista osallistamista:

- Hankinnan kohdetta määritettäessä
- Sopimuskauden aikaisessa seurannassa ja kehittämisessä

3. Asiakaslähtöisyyteen tulee sitoutua ja sen tulee olla läpinäkyvää

- Asiakaslähtöisyys voi kyseenalaistaa nykyisiä palvelutuotannon tapoja
- Organisaation tulee olla valmis tekemään tarvittavia muutoksia





# MÄÄRITTELE TARPEESI, ÄLÄ RATKAISUMALLIA

- Kaikkien hankintojen lähtökohtana – aina – on jokin tarve, ei tuote tai palvelu
  - emme tarvitse valaisimia vaan valoa
  - emme tarvitse autoa vaan liikkumista
  - emme tarvitse pesukoneita vaan puhtaita vaatteita
  - emme tarvitse koulutuspäiviä vaan oppimista
- Innovatiivisissa hankinnoissa tuottajille jätetään vapaus esittää omia ratkaisujaan tilaajan tarpeeseen.
- Onnistuneen hankinnan lähtökohtana on täsmällinen ymmärrys siitä tarpeesta ja niistä tuloksista joihin hankinnoilla haetaan vastausta.
- Älä käy itse määrittelemään liian tarkasti ratkaisumallia tarpeeseesi, vaan hyödynnä markkinoiden kykyä luoda parhaita tapoja vastata tarpeisiisi.





# TULOSPERUSTEINEN HANKINTA?

Hankintojen tulosperusteisuuden ideana on kiinnittää hankinta haluttuihin tuloksiin toimenpiteiden tai tuotemäärittelyjen sijaan.

Tulosperusteisuudella jätetään tilaa toimittajille kehittää innovatiivisia ratkaisuja tilaajan tarpeisiin sekä luodaan kannusteita laatutason ylläpitoon.

Tulosperusteiset hankinnat täyttävät yhden tai useamman seuraavista tunnusmerkeistä:

- Palvelun **tuotoksien, laadun ja tuloksien** painottaminen resurssien ja prosessien sijaan
- **Tulossuuntautuneisuus** ja selvästi määritellyt tavoitteet
- **Seurattavissa** olevat suoritusstandardit ja laadunvarmistussuunnitelmat
- Suoritukseen liittyvien **kannustimien** ja sopimushinnan perustuminen tuloksiin

Tulosperusteinen hankinta painottaa palvelun tuotoksia, laatua ja tuloksia.

Vähintään osa sopimuksen hinnasta sekä mahdolliset jatkohankinnat voidaan sitoa näihin.





# HANKINTAMALLIT TOIMINTA- VS. TULOSPERUSTEISET

## *Toimintaperusteiset hankintamallit*

### Resurssit

- Henkilökuntamäärä
- Laitteet
- Tilat
- Materiaalit

### Prosessit

- Toimintamallit
- Tuotantotavat
- Menetelmät
- Hoitomuodot

## *Tulosperusteiset hankintamallit*

### Tuotokset

- Palvelutapahtumat
- Palvelun volyymi

### Laatu

- Luotettavuus
- Oikea-aikaisuus
- Standardien mukaisuus

### Tulokset

- Asiakastulokset
- Vaikutukset

- Toimintaperusteiset hankintamallit eivät jätä tilaa innovoinnille ja uudenlaisten tuotantomallien syntymiselle.
- Tulosperusteisissa hankintamalleissa tuottajalla on sisäänrakennettu kannustin kehittää parempia tuotantotapoja.





# TULOSPERUSTEISTEN HANKINTAMALLIEN KATEGORIAT

**Tulosperusteiset hankintamallit voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan:**

**1**

Palkkiomallit

**2**

Kannustemallit

**3**

Suoritustasomallit







# PALKKIOMALLIT

**Palkkiomalleissa sopimuspalkkio on sidottu kokonaan tai osittain tuotoksiin/tuloksiin. Tällaisia malleja ovat esimerkiksi:**

- **Suoritehinnoittelu** Toimittajalle maksetaan kiinteä palkkio jokaista tuotosta tai yksikköä kohti (esim. kaihileikkaus).
- **Tuloshinnoittelu** Toimittajalle maksetaan kiinteä palkkio jokaista määriteltyä tulosta tai vaikutusta kohti (esim. kielitestin läpäisy).
- **Hyödynjakomallit** Sopimuspalkkio on sidottu aikaansaatuihin tuloihin/kustannussäästöihin. Toimittaja saa osuuden saavutetuista tuloista/kustannussäästöistä.
- **Palkkionpidätysmallit** Tilaaja pitää itsellään 10-15 % sopimuksen mukaisesta korvauksesta ja maksaa tämän toteuttajalle vasta, kun palvelu on suoritettu hyväksyttävällä tavalla. Suoritusta mittaavat kriteerit määritellään sopimuksessa.





# KANNUSTEMALLIT

**Kannustemalleissa sopimuksen perushinta ei ole sidottu tuotoksiin/tuloksiin, mutta sopimukseen on laadittu kannusteita, jotka kannustavat laadun ja tehokkuuden parantamiseen. Tällaisia malleja ovat esimerkiksi:**

- **Sopimusbonus/sanktio** Kun toimittaja ylittää sovitun tavoitetason, hänelle maksetaan bonus (tai alittamiseen sidottu sanktio).
- **Sopimuskauden pidennys** Sopimukseen on määritelty ehdollisena sopimusjakson pidentäminen, mikäli toimittaja saavuttaa asetetun tavoitetason perussopimuskaudella.
- **Kokonaishintamalli** palvelun tarjoajalle maksetaan kiinteä hinta yhden asiakkaan hoitamisesta (=hinta ei riipu asiakkaaseen käytetystä työmäärästä, toimenpiteistä jne).





# KANNUSTEMALLIT

- **Seurantamalli** Toimittaja raportoi tilaajalle sopimuksessa määriteltyjen tavoitteiden toteutumisesta. Korostaa toimittajan vastuuta tavoitteiden toteutumisesta, vaikka sopimushintaa ei suoranaisesti olekaan sidottu tavoitteiden toteutumiseen.
- **Populaatiomallit** Toimittaja saa palkkion tietyn asiakaspopulaation hoitamisesta. Tämä luo kannusteen palveluntarjoajalle hoitaa populaatio mahdollisimman tehokkaasti/hyvin.
- **Benchmarking** Sopimusbonus on sidottu verrokkiryhmän suoriutumiseen (esimerkiksi kunnan omaan tuotantoon /keskiarvoon).





# SUORITUSTASOMALLIT

**Suoritustasomalleissa sopimuksen hinta on sidottu suoritustasoihin (asiakkaan prosessin etenemiseen). Tällaisia malleja ovat esimerkiksi:**

- **Välitavoitemallit** Sopimuspalkkion maksu on sidottu tiettyjen välitavoitteiden saavuttamiseen. Palkkio maksetaan osissa välitavoitteiden toteutumisen mukaan. Välitavoitteet ovat tyypillisesti prosessin vaiheita (esim 1. Työharjoittelupaikka, 2. Työpaikan saaminen, 3. Työllistyneenä yli vuoden).
- **Porrasmallit** Toimittajan palkkio on porrastettu tavoitteiden saavuttamisasteen perusteella. Tavoitetason alittamisesta seuraa hinnan alennus ja tavoitetason ylittämisestä bonus. Tasoportaita voi olla useita.





# VASTUULLISUUS HANKINNOISSA

- Vastuullisuus on noussut yhä useammissa hankinnoissa keskeiseksi huomiotavaksi näkökulmaksi.
- Julkisen sektorin tekemiin hankintoihin liittyy erityinen vastuullisuusvelvoite. Julkishallinnon tulee toimia esimerkillisellä tavalla kaikissa hankinnoissaan.
- Julkisilla hankinnoilla voidaan myös edesauttaa vastuullisen yritystoiminnan vahvistumista.
- Vastuullisuus hankinnoissa ei tarkoita ainoastaan vastuullisuusteeman tuomista hankinnan kriteereiksi tai vaatimuksiksi, vaan se liittyy myös hankinnan toteutusprosessiin.





# VASTUULLISUUDEN MÄÄRITTELY

- Euroopan komissiossa yrityksen yritysvastuun käsite on määritelty seuraavasti: "yritys on vastuussa toimimensa vaikutuksista yhteiskuntaan".
- Yhtä kattavaa yhteiskuntavastuun järjestelmästandardia ei (vielä) ole olemassa. Olemassa olevat standardit keskittyvät vastuullisen yritystoiminnan eri osa-alueisiin ja erityiskysymyksiin.

## KOLME NÄKÖKULMAA HANKINTOJEN VASTUULLISUUTEEN





# SOSIAALINEN NÄKÖKULMA HANKINTOIHIN

- Sosiaalisesti vastuullisilla julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan hankintoja, joissa sosiaaliset näkökulmat on huomioitu ja joissa sosiaaliset ja taloudelliset näkökulmat vahvistavat toisiaan.
- Hankintayksiköt ovat viranomaisia, joiden vastuulla ovat monet erilaiset yhteiskunnalliset velvoitteet kuten esimerkiksi peruspalvelujen järjestäminen.
- Erityisesti työllisyyden ja elinkeinopolitiikan kehittäminen on keskeinen osa kuntien menestystä ja mahdollisuuksia turvata niiden vastuulla olevien peruspalvelujen toteuttaminen. Työllisyys ehkäisee monia sosiaali- ja terveyspalvelutarpeita sekä lisää verotuloja.





# SOSIAALISET KRITEERIT

## **Sosiaaliset kriteerit hankinnoissa voivat liittyä esimerkiksi:**

- Työllisyysmahdollisuuksien luomiseen mm. nuorille, pitkäaikaistyöttömille, ikääntyneille, vammaisille ja osatyökykyisille
- Yritysten liiketoiminnan toteuttamiseen niin, että ne huomioivat sosiaaliset näkökulmat laajemmin kuin laissa edellytetään
- Sosiaalisen yhdenvertaisuuden tukemiseen mm. parantamalla vähemmistöryhmien omistamien tai heitä työllistävien yritysten edellytyksiä osallistua julkisiin hankintoihin
- Tasa-arvoisiin ja turvallisiin työoloihin sekä oikeudenmukaiseen palkkaukseen,
- Palveluiden tai tavaroiden esteettömään käyttöön







# ESIMERKKEJÄ VASTUULLISUUDESTA

**Tällä ja seuraavilla sivuilla on esimerkkejä Turun kaupungin hankintojen vastuullisuutta vahvistavista kriteereistä.**

## MITTAUS- JA KARTOITUSTEKNIIKAN KILPAILUTUS

Palvelua tuottavalla yrityksellä tulee olla maastomittauksen ajantasainen työturvallisuusohjeistus.

Palvelua suorittavilla henkilöillä tulee olla vähintään suoritettuna ja voimassaolevina, tieturva 1 ja ensiapu 1.

Tarjoukseen tulee liittää lyhyt selvitys työturvallisuus- ohjeistuksesta, ensiapu 1:sen ja tieturva 1:sen suorituksista ja voimassaoloista, selvitys saa olla tarjoajan itsensä laatima.

## SUOJAVAAATTEIDEN, VUOKRATEKSTIILIEN JA VAIHTOMATTOJEN SEKÄ PYYHERULLIEN KILPAILUTUS

Tarjoaja takaa Kansainvälisen työjärjestön (ILO) perustyönormien noudattamisen hankintasopimuksen toteuttamisen aikana tuotteita (sopimuksen kohdetta) valmistavien työntekijöiden osalta koko toimitusketjussa.

Vapaamuotoinen selvitys tarjouksen liitteenä.





# ESIMERKKEJÄ VASTUULLISUUDESTA

## ELINTARVIKKEIDEN KILPAILUTUS

Tarjottavien tuotteiden tulee olla pakattu joko uudelleen käytettäviin, kierrätettäviin tai polttamalla hävitettäviin pakkauksiin/materiaaleihin. PVC:tä ei saa käyttää pakkausmateriaaleissa.

**Valmistajalla/jalostajalla ja tavarantoimittajalla tulee olla:** EMAS tai ISO standardin mukainen laatu- tai ympäristöhallintajärjestelmä tai muu vastaava järjestelmä TAI dokumentoitu laatu- ja/ tai ympäristöohjelma, johon sisältyy omavalvontasuunnitelma

## TILAUSKULJETUSTEN KILPAILUTUS

**Pakollisena vaatimuksena:** Palveluun varattujen pikkubussien ja turistibussien päästöluokitus on vähintään Euro IV sekä normaalien linja-autojen päästöluokitus on vähintään Euro III.

**Vertailuperusteena:** Kokonaistaloudellisen edullisuuden vertailussa annetaan lisäpisteitä, mikäli palveluntuottaja sitoutuu siihen, että kaikki Turun kaupungin ryhmien tilauskuljetuspalvelua suorittavat kuljettajat ovat suorittaneet taloudellisen ajotavan koulutuksen viimeistään kahden kuukauden kuluessa sopimuksen allekirjoittamisesta.





# ESIMERKKEJÄ VASTUULLISUUDESTA

## KALUSTEHANKINTOJEN KILPAILUTUS

### Ehdottomia vaatimuksia

- Tuotteissa käytetyt lastulevyt täyttävät tai alittavat E1 raja-arvot, eli täyttävät Eurooppalaisen EN 312 standardin mukaiset raja-arvot formaldehydille, joka on 8 mg formaldehydiä / 100 g absoluuttisen kuivaa lastulevyä ja muut tuotteissa käytetyt puupohjaiset levyt täyttävät tai alittavat päästöluokituksen M2-raja-arvot.
- Haihtuvien orgaanisten yhdisteiden (TVOC) kokonaisemissio < 0,4 mg/m<sup>2</sup>h
- Formaldehydi (HCOH) emissio < 0,125 mg/m<sup>2</sup>h
- Ammoniakki (NH<sub>3</sub>) emission < 0,06 mg/m<sup>2</sup>h
- IARC:n luokittelun mukaisten luokkaan 1 kuuluvien karsinogeenisten aineiden emission < 0,005 (ei koske formaldehydiä)
- Haju – ei haise merkittävästi (aistinvaraisen arvioinnin tulos on oltava > +0,1)

### Tuotteiden myyjällä tulee olla käytössään käytöstä poistettujen huonekalujen kierrätysjärjestelmä.

- Vähintään 40 paino- % tuotteiden metallista on kierrätettyä metallia. Vaihtoehtoisesti tuotteen metallin toimittanut valimo käyttää vuositasolla vähintään 50 % kierrätettyä metallia tuotannossaan.





# ESIMERKKEJÄ VASTUULLISUUDESTA

## PESU-, PUHDISTUS- JA HOITOAINEIDEN KILPAILUTUS

### **Keittiön ja siivouksen pesu-, puhdistus- ja hoitoaineet**

- Tarjouksen tulee sisältää koulutusta siivousaineiden ja hygieniatuotteiden käyttöön. Vuodessa tulee olla vähintään 12 koulutuskertaa. Koulutuksen kesto on vähintään 2 tuntia kerrallaan, ellei muusta sovita. Koulutukseen osallistuvien henkilöiden määrä voi vaihdella muutaman hengen ryhmästä noin 300 henkilöön.

### **Kaikkien tarjottujen tuotteiden tulee täyttää seuraavat turvallisuus- ja ympäristötekijät**

- Tuote ei saa luokitella vaaralliseksi, erittäin myrkylliseksi (T+), myrkylliseksi (T), syöpää aiheuttavaksi (T/Xn), mutageeniseksi (T/Xn), lisääntymiselle vaaralliseksi (T/Xn), räjähdysvaaralliseksi (E), erittäin helposti syttyväksi (F+) tai ympäristölle vaaralliseksi (N).
- Perboraattien, EDTA:n, NTA:n, alkyylifenolietoksyalaattien ja alkyylifenolijohdannaisten käyttö on kielletty.
- Kaikkien tuotteissa käytettyjen väriaineiden tulee olla hyväksyttyjä elintarvikelainsäädännössä tai EU:n kosmetiikkadirektiivissä 76/768/EEC
- Pakkaukset eivät saa sisältää klooripohjaisia muoveja. Kaikkien pakkausmateriaalien tulee olla kierrätettäviä sekä muovien polttokelpoisia jätteitä.





## TEHTÄVÄ 1

# HANKINNAN VAATIMUSMÄÄRITTELY

**Innovatiivinen hankinta käynnistyy hankinnan vaatimusmäärittelyllä.**

Määrittele hankinnan kohde lähtien niistä tarpeista, joihin hankinnalla pyritään vastaamaan. Älä määrittele ennalta ratkaisumallia.

**A**

Määrittele tarpeet

**B**

Muunna tarpeet toiminnallisiksi vaatimuksiksi

**C**

Priorisoi vaatimukset (kriittiset, suositeltavat, lisäominaisuudet)

Voit hyödyntää seuraavalla sivulla olevaa mallia vaatimusmäärittelyssä; näin varmistut että tulet huomioineeksi kaikkien eri osapuolten vaatimukset hankinnalle.



## PALVELUIDEN KÄYTTÄJÄT

- Tarve 1
- Tarve 2
- Tarve 3

## PALVELUIDEN TARJOAJAT

- Tarve 1
- Tarve 2
- Tarve 3

*Kirjoita  
tähän  
hankinnan  
ydintavoite*

## PALVELUIDEN KÄYTTÄJÄT

- Tarve 1
- Tarve 2
- Tarve 3

## PALVELUIDEN TARJOAJAT

- Tarve 1
- Tarve 2
- Tarve 3



## TEHTÄVÄ 2

# VASTUULLISUUS OMASSA HANKINNASSA

|                       | TEEMA                                            | KRITEERIT | HUOMIOITAVAA |
|-----------------------|--------------------------------------------------|-----------|--------------|
| Sosiaaliset perusteet | ESIM. Vajaakaakuntoisten työllistäminen          |           |              |
|                       | ESIM. Esteettömyys                               |           |              |
|                       | ESIM. Tasa-arvoiset ja turvalliset työolosuhteet |           |              |
| Ympäristöperusteet    | ESIM. Kasvihuonepäästöt                          |           |              |
|                       | ESIM. Kierrätysjärjestelmä                       |           |              |
|                       | ESIM. Energiatehokkuus                           |           |              |



# SUUNNITTELE HANKINNAT YHDESSÄ YRITYSTEN KANSSA

▶ KATSO VIDEO AIHEESTA VERKOSSA: [WWW.UTU.FI/INNOVATIIVISETHANKINNAT](http://WWW.UTU.FI/INNOVATIIVISETHANKINNAT)







# TÄMÄN OSUUDEN SISÄLTÖ

## Tehtävät



Yritysten osallistaminen



Markkinavuoropuhelun toteutus



Markkinatuntemuksen varmistaminen



Markkinoiden rakenteen kuvaaminen





# YRITYSTEN OSALLISTAMINEN

- Hankinta- ja sopimusmuodosta riippumatta, tulee ostajan tuntea paitsi markkinoiden nykytila niin myös niiden kehitystrendit. Hankintaa määritettäessä on tärkeää pystyä ennakoimaan sekä hankinnan kohteen kehittymisen sekä tähän mahdollisesti vaikuttavat muut tekijät.
- Markkinaseurannan tulisi olla jatkuva prosessi, johon sisältyy aktiivinen vuorovaikutus yritysten kanssa myös hankintojen välillä eikä vain juuri ennen hankintaa.
- Hankinnan onnistuminen, erityisesti uusien ratkaisujen hankinta, edellyttää hankinnan tuottajien – yritysten ja muiden potentiaalisten tuottajien kuten yhdistysten – osallistamista. Keinoja tähän ovat esim.:

Markkinavuoropuhelu, ennen hankinnan kilpailutusta  
Neuvottelumenettely, hankintaprosessin aikana

## TYÖKALUJA VUOROVAIKUTUKSEEN OVAT ESIM.

- Keskustelutilaisuudet, avoimet ja rajoitetut
- Työpajat, avoimet ja rajoitetut
- Erilaiset osallistavat verkkotyökalut, voivat mahdollistaa esim. yritysten keskinäisen keskustelun





# MARKKINAVUOROPUHELU YRITYSTEN OSALLISTAMISEN TYÖKALUNA

- Markkinoilla on paras ymmärrys vaihtoehtoisista tavoista tarjota palvelua/tuotetta. Markkinavuoropuhelu on väline tämän osaamisen hyödyntämiseksi hankinnan suunnittelussa.
- Markkinavuoropuhelussa hankintayksikkö suunnittelee yhdessä yritysten kanssa toteutettavaa hankintaa. Kyseessä ei ole tiedotustilaisuus.

## HYÖDYT

- Vahvistaa tilaajan ja tuottajan yhteistyötä
- Tukee uusien tuottajien tunnistamista
- Täsmentää hankinnan kohdetta ja voi jopa muuttaa hankinnan määrittelyä merkittävästi
- Tukee asiakkaiden segmentoinnissa





# MARKKINAVUOROPUHELUN TOTEUTUKSESTA

**Markkinavuoropuhelu tulee suunnitella täysin hankittava ratkaisu, markkinatilanne ja sen toimijoiden tuntemus huomioiden. Toteutusvaihtoehtoja on monia:**

## YKSI TYÖPAJA – TYÖPAJOJEN SARJA

Markkinavuoropuhelu voi käsittää yhden keskustelevan tilaisuuden, tai esim. kolmen työpajan sarjan, jossa yhdessä yritysten kanssa ratkotaan hankintaan liittyviä haasteita.

## KAIKILLE YHTEINEN TYÖPAJA – ERI TOIMIJOILLE SUUNNATUT TYÖPAJAT

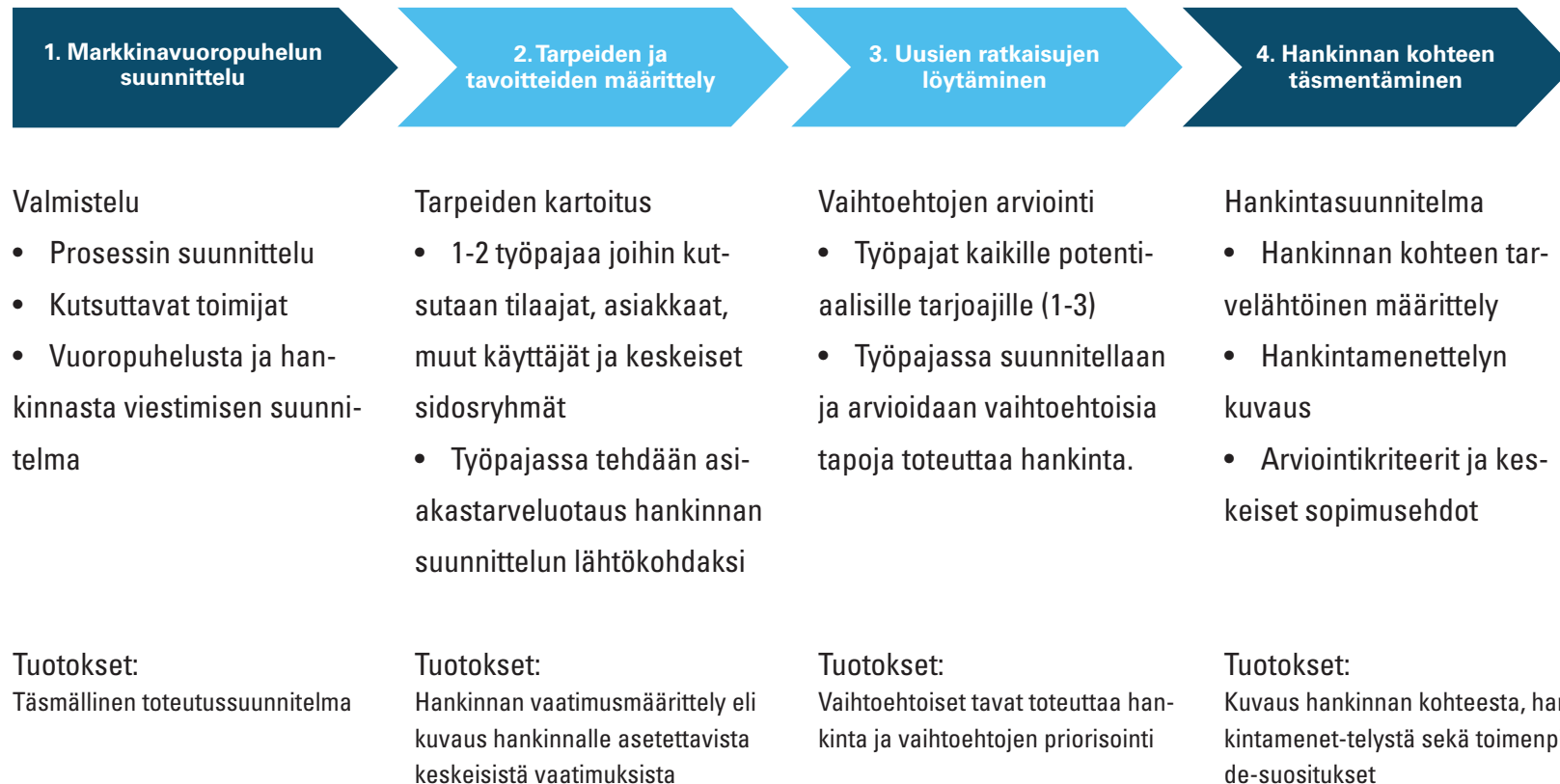
Markkinavuoropuhelu voidaan pitää yhtenä kaikille toimijoille yhteisenä tilaisuutena tai eri toimijoille suunnattuina keskenään samansisältöisinä tilaisuuksina. Yksi yhteinen tilaisuus yleensä tuottaa monipuolisempaa keskustelua ja ratkaisuja kuin monta erillistä tilaisuutta. Toisaalta jotkut tilaajat kokevat, että yhteinen tilaisuus ei tuota joillain aloilla vapaata keskustelua ja parasta ratkaisua.





# MARKKINAVUOROPUHELU ESIMERKKI TOTEUTUSPROSESSISTA

Seuraavassa on esimerkki markkinavuoropuheluprosessin toteutustavasta.





### TEHTÄVÄ 3

# RIITTÄVÄN MARKKINATUNTEMUKSEN VARMISTAMINEN

**Määrittele keinot, joilla varmistat riittävän markkinatuntemuksen omassa hankinnassasi.**

|              | MARKKINATOIMIJOIDEN TUNNISTAMINEN | HANKINNAN MÄÄRITTELY                                                                       | JATKUVA VUOROPUHELU                                                                 |
|--------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| TOIMENPITEET | ESIM. markkinakartoitus           | ESIM. keskustelutilaisuudet yritysten kanssa, markkina-vuoropuhelut tai vastaavat työpajat | ESIM. säännöllinen viestintä yrityksille, säännölliset tapaa-miset yritysten kanssa |
|              |                                   |                                                                                            |                                                                                     |
|              |                                   |                                                                                            |                                                                                     |



## TEHTÄVÄ 4

# MARKKINOIDEN RAKENNE

- Myyjien ja ostajien määrä: yksi, muutamia useita
- Konsolidoitumisen aste; Paljon pieniä, eri kokoisia, muutamia suuria
- Tarjonnan homogeenisuus: onko tarjoajilla hyvin samanlainen tarjoama?
- Ostajien homogeenisuus: onko ostajien vaatimukset markkinoilla samanlaiset?

## KILPAILU JA HINNOITTELU

- Hinnoittelu ja hinnoittelustrategiat markkinoilla
- Kilpailun luonne: hintakilpailu, erikoistuminen jne.

## ALUEEN YRITYSTEN ERITYISPIIRTEET

- Miten oman alueen yritykset poikkeavat markkinoista yleisesti?
- Mitkä tekijät kuvaavat oman alueen yrityksiä?



## TEHTÄVÄ 4

# MARKKINOIDEN RAKENNE

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

## KILPAILU JA HINNOITTELU

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

## ALUEEN YRITYSTEN ERITYISPIIRTEET

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

*Kuvatkaa markkinoiden keskeiset ominaisuudet edellisellä sivulla olevien esimerkkien mukaan*





# VIESTI, VIESTI, VIESTI

▶ KATSO VIDEO AIHEESTA VERKOSSA: [WWW.UTU.FI/INNOVATIIVISETHANKINNAT](http://WWW.UTU.FI/INNOVATIIVISETHANKINNAT)



# TÄMÄN OSUUDEN SISÄLTÖ

## Tehtävät



Hankinnat on viestintää



Viestinnän suunnittelu



Viestinnän toimenpidesuunnitelman laadinta



Markkinoiden kuvaus



Ydinviestien määrittely



Viestintäsuunnitelma





# HANKINNAT ON VIESTINTÄÄ

- Viestintä on keskeinen osa hankintojen toteutusta
  - Ei ole hankintojen toteutusta ja siitä viestintää, vaan hankintojen toteutus itsessään on viestintää
- Hankintojen onnistuminen riippuu keskeisesti siitä, miten viestintä onnistuu:
  - Onko tieto hankinnasta tavoittanut potentiaaliset tarjoajat?
  - Onko hankinta herättänyt kiinnostusta tarjoajissa?
  - Onko hankinnan sisältö ymmärretty oikein?
  - Onko tilaajan tarpeet ymmärretty oikein?
  - Ovatko tarjoukset muodoltaan ja sisällöltään tarjouspyynnön mukaisia?
  - Käynnistyykö yhteistyö sujuvasti (yhteisymmärrys sopimuksen sisällöstä)





# VIESTINTÄ ON YHTEISTYÖTÄ

- Viestinnän tavoitteena on yhteisen ymmärryksen luominen.
- Hankintojen onnistunut viestintä edellyttää tiivistä ja jatkuvaa yhteistyötä yritysten kanssa – vain siten voidaan luoda yhteistä, molemminpuolista ymmärrystä.
- Tarjouskilpailun aikana keskustelut ovat tarkasti rajoitettuja ja määrämuotoisia – älä herää viestinnän tarpeeseen vasta, kun olet käynnistämässä tarjouskilpailua –yhteinen ymmärrys luodaan pitkäjänteisellä yhteistyöllä yritysten ja muiden tilaajien kanssa.





# VIESTINTÄ HANKINNAN ERI VAIHEISSA

Seuraavassa on esimerkki markkinavuoropuheluprosessin toteutustavasta.

|            | Strateginen suunnittelu                                                                                                                                                                                                         | Operatiivinen suunnittelu                                                                                                                                                                      | Hankinnan toteutus                                                                                                                                           |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PÄÄVIESTIT | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tilaajan tarpeet</li><li>• Tilaajan strategiset tavoitteet ja suunnitelmat</li><li>• Alustavat hankinnan aikataulut ja pitkän aikavälin hankintasuunnitelma</li></ul>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tilaajan tavoitteet ja tarpeet</li><li>• Hankinnan aikataulu</li><li>• Yritysten kutsuminen mukaan suunnittelemaan hankinnan toteutustapaa</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tarjouspyyntö</li><li>• Hankintamenetelmä ja prosessi</li></ul>                                                      |
| TAVOITTEET | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kertoa markkinoille tilaajan strategisista tavoitteista, pitkän aikavälin suunnitelmista ja tarpeista, jotta markkinat pystyvät reagoimaan ja suuntaamaan toimintaansa oikein</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kertoa potentiaalisille tarjoajille tulevasta hankinnasta, sen tavoitteista ja tilaajan tarpeista yksilöidysti</li><li>• Aktivoida yritykset</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Saada mahdollisimman hyviä tarjouspyynnön mukaisia tarjouksia tavoitelluilta tarjoajilta</li></ul>                   |
| KANAVAT    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lehdet</li><li>• Internet</li><li>• Seminaarit</li><li>• Tilaisuudet</li><li>• Integroitu osaksi kaikkia käytössä olevia, normaaleja kanavia</li></ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• HILMA (ennakkoilmoitus, tietopyyntö)</li><li>• Markkinavuoropuhelut</li><li>• Tilaisuudet</li><li>• Internet</li><li>• Lehdet</li></ul>                | <ul style="list-style-type: none"><li>• HILMA</li><li>• Internet</li><li>• Lehdet</li><li>• Tilaisuudet</li><li>• Neuvottelut (kun osa menettelyä)</li></ul> |

JATKUVA VIESTINTÄ JA YHTEISTYÖ YRITYSTEN KANSSA – EI VAIN HANKINTOJA SUUNNITELTAESSA





# VIESTINTÄSUUNNITELMAN LAADINTA

**Hankinnan viestintäsuunnitelman laadinta koostuu kolmesta päävaiheesta:**

**VAIHE 1** Kohderyhmien määrittely

**VAIHE 2** Ydinviestien ja kanavien määrittely

**VAIHE 3** Toimenpidesuunnitelma viestinnän toteuttamiseksi

Nämä vaiheet käydään läpi seuraavien tehtävien avulla.





## TEHTÄVÄ 5

# NIMEÄ POTENTIAALISET TARJOAJAT

PAIKKALLISET PIENET YRITYKSET

---

---

---

PAIKKALLISET ISOT YRITYKSET

---

---

---

VALTAKUNNALLISET YRITYKSET

---

---

---

*Mille muille sidosryhmille  
meidän tulee viestiä .....*



## TEHTÄVÄ 6

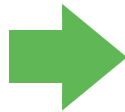
# YDINVIESTIT JA KANAVAT KOHDERYHMITTÄIN

Tunnistettuasi kohderyhmät, joille hankinnasta tulee viestiä, määrittele ydinviestit ja kanavat kohderyhmittäin.

**KOHDENRYHMÄ X** (ESIM POTENTIAALISET TARJOAJAT TAI TÄSMÄLLISEMMIN VAIKKA PAIKALLISET YRITYKSET)

KESKEISET VIESTIT

*Mitä viestintään?*



KANAVAT

*Miten viestintään?*



AJOITUS

*Milloin viestintään?*





## TEHTÄVÄ 7

# VIESTINNÄN TOTEUTUSSUUNNITELMA

Laadi suunnitelma hankinnan viestimiseksi määrittäen sisällön (mitä), kohderyhmän (kenelle), viestinnän kanava (miten), vastuut (kuka) sekä muut huomioitavat asiat.

|         | MITÄ? | KENELLE? | MITEN? | KUKA? | HUOMIOITA |
|---------|-------|----------|--------|-------|-----------|
| xx/2014 |       |          |        |       |           |
| xx/2014 |       |          |        |       |           |
| xx/2014 |       |          |        |       |           |
| xx/2014 |       |          |        |       |           |
| xx/2014 |       |          |        |       |           |
| xx/2014 |       |          |        |       |           |



# **HYÖDYNNÄ HANKINTOJA ELINKEINOPOLITIIKAN VÄLINEENÄ JA ALUEEN KILPAILUKYVYN EDISTÄJÄNÄ**

 KATSO VIDEO AIHEESTA VERKOSSA: [WWW.UTU.FI/INNOVATIIVISETHANKINNAT](http://WWW.UTU.FI/INNOVATIIVISETHANKINNAT)



# TÄMÄN OSUUDEN SISÄLTÖ

## Tehtävät



Julkiset hankinnat elinkeinopolitiikan välineenä



Julkiset hankinnat alueen kilpailukyvyn edistäjänä



Yritysvaikutusten arviointi



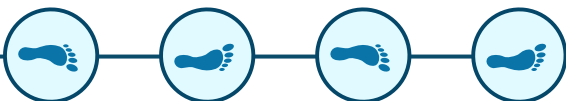
Aluetaloudellisen näkökulman vahvistaminen



Miksi yritykset eivät osallistuisi kilpailutukseen?



Yritysystävällinen hankintaprosessi



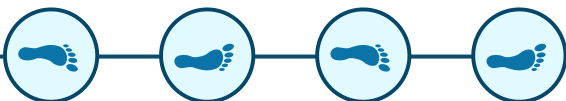


# ELINKEINOPOLITIIKAN OHJAUKSEN MALLI

Julkiset hankinnat ovat kunnan elinkeinopolitiikan työkalu. Hankintojen merkityksen tarkastelun ja toimenpiteiden suunnittelun tulee sisältyä elinkeinopoliittisen ohjauksen malliin. Hankinnoille asetettavat tavoitteet ja näiden yritysvaikutukset on tärkeää huomioida sekä elinkeino- että palvelustrategiassa.



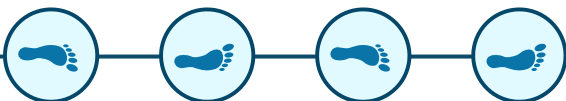
Lähde: Jorma Saariketo, Varsinais-Suomen Yrittäjät





# HANKINNAT ELINKEINOPOLITIIKAN TYÖKALUNA

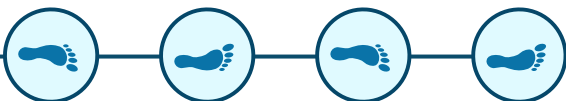
- Julkinen sektori voi omalla ostotoiminnallaan ohjata uusien innovaatioiden syntymistä, markkinoiden ja uuden liiketoiminnan kehitystä.
  - Etlan laskelmien mukaan Suomessa käytetään 190 miljardia euroa välituotepanosten ostamiseen. Tätä voidaan pitää karkeana mittarina Suomen hankintatoimen volyymille.
  - Julkisten hankintojen osuus noin 19 % bkt:stä eli noin 35 mrd € (2010). Tästä vain erittäin pieni osuus on innovaatiomyönteisiä tai innovatiivisia hankintoja.
- Paikallisesti verrattain pienetkin hankinnat voivat olla alueen yritystoiminnan kannalta keskeisiä.
- Hankintoja voidaan hyödyntää aktiivisesti alueen elinkeinoelämän kehittämisen työkaluna: tarjontaa syntyy, jos on kysyntää (riittävästi ja kysyntänäkymä on riittävän vakaa).
- Mitä enemmän tuotanto vaatii investointeja, sitä suurempi hankintavolyymi ja pidempi kysyntänäkymä tarvitaan; kääntäen: pienilläkin hankintavolyymeillä voidaan ohjata tietyillä markkinoilla tarjonnan kehitystä.
- Elinkeinopoliittinen ajattelu hankinnoissa on edelleen lähes olematonta, vaikka sen pitäisi olla keskeistä kilpailukykyisten palveluiden/tuotteiden saamiseksi ja markkinoiden kehityksen turvaamiseksi.





# HANKINNAT INNOVAATIOIDEN EDISTÄJÄNÄ

- Perinteinen keino edesauttaa yrityksiä kehittämään uusia teknologioita, tuotteita ja palveluja on rahoittaa niiden TKI-työtä.
- Perinteisen mallin perushaasteena on se, miten syntyneet ratkaisut löytävät niiden loppukäyttäjät eli syntykö markkinoilla kysyntää ratkaisuille.
- Hankintoja voidaan käyttää ns. "kysyntälähtöisen" innovaatiotoiminnan työkaluna.
- Kysyntälähtöisessä innovaatiotoiminassa tilaajatahot joutuvat miettimään ja avaamaan tarkemmin omaa todellista tarvettaan.
- Innovaatioiden mahdollistaminen hankinnoissa edellyttää myös entistä laajempaa markkinavuoropuhelua. Tämä kasvattaa ratkaisuja tarjoavien yritysten asiakasymmärrystä tilaajan todellisista tarpeista ja osaltaan mahdollistaa yrityksiä kehittämään asiakaslähtöisiä kokonaisratkaisuja.





# ESIKAUPALLINEN HANKINTA TIIVIISTI

**A**

Tutkimus- ja kehityspalvelun ostamista

**B**

Kilpailullinen kehittäminen vaiheittain

**C**

Riskien ja etujen jako markkinaehtoisesti – ei valtionapua

**D**

T&K vaiheen erottaminen roll-out sopimuksesta, varsinainen hankinta tehdään kilpailun perusteella

**E**

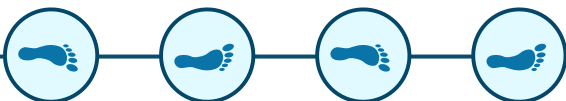
Asiakkaiden osallistaminen varhaisessa vaiheessa, parempi vastaavuus julkishallinnon tarpeisiin

**F**

On tärkeää nähdä yhtä hankintaa laajempi kaupallistamispotentiaali

- Kun julkishallinnon kohtaamat yhteiskunnalliset haasteet ovat niin monimutkaisia, että olemassa olevia kaupallisia ratkaisuja ei ole tarjolla.

- PCP on innovaatiopolitiikan työkalu. Esikaupallisilla hankinnoilla voidaan T&K&I-rahoitusta fokusoidummin edistää tietyn osa-alueen innovaatiotoimintaa ("kysyntälähtöinen innovaatiopolitiikka").





# MIKSI ALUENÄKÖKULMA?

**A**

Julkisia hankintoja tehdään vuosittain noin 35 miljardilla eurolla, mikä vastaa noin 19 prosenttia bkt:sta. Kunnat ovat suurin toimija julkisissa hankinnoissa.

**B**

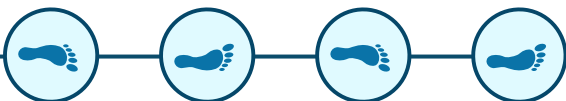
Kuntien tekemät tavara- ja palveluostot ovat vuositasolla noin 12 mrd euroa, mikä on lähes 40 prosenttia kuntasektorin ulkoisista menoista.

**C**

Kuntien julkisten hankintojen rahamäärä vastaa siten yli 250 000 työntekijän vuotuisia työvoimakustannuksia

**D**

Kuntien hankinnoilla ja niiden kohdentumisella on merkittäviä vaikutuksia alueen taloudelliseen toimeliaisuuteen ja työllisyyteen.





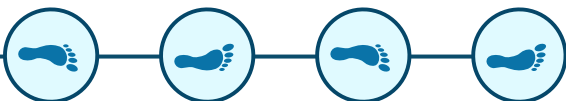


# ALUETALOUDELLISTEN VAIKUTUSTEN MERKITYS

- Kerrannaisvaikutusten vuoksi omalta alueelta ostettu hinnaltaan kalliimpi tuote voi olla aluetaloudellisesta näkökulmasta halvempi.
- Arviointiin voidaan käyttää esimerkiksi tilastokeskuksen panos-tuotostaulukoita.
- Aluetaloudellisten vaikutusten arvioinnilla voidaan laskea, kuinka paljon kalliimmalla hinnalla on kannattavaa ostaa oman alueen yritykseltä verrattuna tilanteeseen jossa hankinta kohdistuu alueen ulkopuolelle.

## Työllisyys ja verotulot

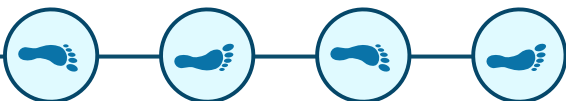
- Suomeen saataisiin vuosittain tuhat uutta työpaikkaa, jos jokainen suomalainen käyttäisi kuukausittain yhden euron enemmän kotimaisiin tuotteisiin ja palveluihin. (Lähde: Suomalaisen työn liitto)
- Monilla toimialoilla (esim. Elintarviketeollisuus) vaikutus on vieläkin suurempaa:
  - Miljoonan euron arvoiset hankinnat suomalaiselta elintarviketeollisuudelta työllistävät yhteensä 25 henkilötyövuotta. (Forssell 2007).
  - 25 henkilön kunnille maksamat kunnalliset verot ovat esim. 30 000 euron vuositulojen mukaan lähes 150 000 euroa vuodessa.
  - Yrityksen sijaintipaikkakunta saa lisäksi yhteisöverotuon hyödykseen.





# SAAKO OMAN ALUEEN YRITYKSIÄ SUOSIA?

- Yksiselitteisesti EI – mutta oman alueen yrityksille voidaan tarjota reilu mahdollisuus osallistua tarjouskilpailuun huomioimalla alueen yritysten luonne hankinnan suunnittelussa.
- Hankintalainsäädännön pääperiaatteena on kaikkien hankintojen tehokas ja avoin kilpailuttaminen sekä tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu.
- Tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu edellyttää, että ehdokkaita ja tarjoajia kohdellaan tarjousmenettelyn kaikissa vaiheissa samalla tavalla.
- Lainsäädäntö kieltää oman kunnan alueelta olevien yritysten suosimisen ja asettamisen etusijalle muulta tuleviin tarjoajiin nähden.
- Hankinnalle asetetut vaatimukset eivät saa olla paikallisia tai tietyltä alueelta tulevia yrityksiä suosivia.





## DISCLAIMER

*Aina ei ole järkevää hankkia oman alueen yritykseltä, mutta aina on perusteltua pohtia, antaako hankinta oman alueen yrityksille reilun mahdollisuuden osallistua tarjouskilpailuun*

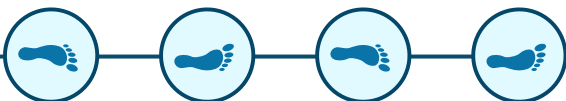




# MIKSI YRITYKSET EIVÄT OSALLISTU TARJOUSKILPAILUIHIN?

Seuraavaan on koottu tyypillisiä esimerkkejä siitä, miksi yritykset eivät ole osallistuneet tarjouskilpailuihin.

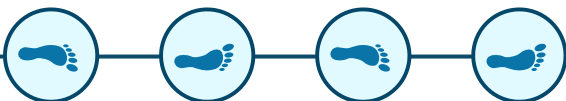
- Julkisten hankintojen ilmoituskanava ei ole tiedossa; hankinnoista ei saa riittävästi tietoa
- Resurssien puute; osaavaa henkilöstöä ei saatavilla
- Lainsäädännön tuntemuksen puute / osaamisvajeet
- Sopimusten suuruus
- Yrityksen tuotevalikoima on suppea
- Maksatusaikataulut ovat pitkiä
- Rahallisten vakuuksien puute
- Rahoituksen saatavuus
- Teknologiset puutteet
- Tietojärjestelmien/sähköisen hankintajärjestelmän käytön hankaluus
- Ei mahdollisuutta yhteistarjouksen jättämiseen





# MITEN HUOMIOIN ALUENÄKÖKULMAN HANKINNOISSA?

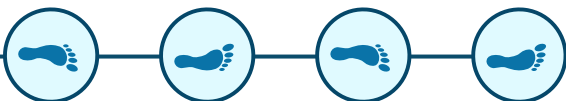
1. **Alueen yritysten tuntemus!** Ymmärrys oman alueen yritysten palveluista, tuotteista, vahvuuksista, heikkouksista ja liiketoiminnan luonteesta.
2. **Viestintä ja yhteistyö.** Aktiivinen yhteistyö alueen yritysten kanssa ”hankintojen ulkopuolella”. Suunnitelmien ja tulevien hankintojen viestintä.
3. **Osallistaminen ja aktivointi.** (Alueen) yritysten tiivis osallistaminen ja aktivointi hankintojen suunnitteluun ja toteutukseen (vrt. tämä hanke)
4. **PK-yritysten hankintaosaamisen kehittäminen.** Keskeinen este julkisiin hankintoihin osallistumiseen erityisesti pienillä yrityksillä on osaamisen puute.
5. **Hankintojen suunnittelu** siten että se mahdollistaa oman alueen (pienempi) yritysten osallistumisen (koko, osatarjoukset, palvelu/tuotekombinaatiot).
6. **Yritysvaikutusten arviointi.** Systemaattinen menettely hankintojen yritysvaikutusten arviointiin





# MITEN HUOMIOIN ALUENÄKÖKULMAN HANKINNOISSA?

- Yritystoiminnan kehittyminen ja yritysten menestyminen on edellytys kuntien menestymiselle, tavoitteena on:
  - negatiivisten vaikutusten vähentäminen
  - positiivisten vaikutusten lisääminen
  - päätösten ja kunnan strategioiden samansuuntaisuuden varmistaminen
- Vaikutusarviointien tekeminen kehittää itse päätöksentekoa läpinäkyvämmäksi, johdonmukaisemmaksi ja tasapuolisemmaksi.
- Yritysvaikutusten arviointi on edellytys tulokselliselle elinkeinopolitiikalle.
- Yritysvaikutusten johdonmukainen arviointi on kilpailukykytekijä kilpailtaessa uusien yritysten sijoittumisesta.



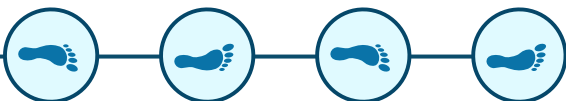


# YRITYSVAIKUTUSARVIOINTI KÄYTÄNNÖSSÄ

## **Vaikutusarviointia voi tehdä monen tasoisesti:**

1. Yksinkertaisimmillaan valmistelija pohjaa arvionsa omaan kokemukseensa ja tietoonsa ([Turun vakio-malli, seuraavan sivun lomaketta hyödyntäen](#))
2. Perusteellisemmassa arvioinnissa hankintaan lisätietoa kuntaorganisaation sisältä tai alueen yrityk-siltä sekä muista ulkoisista tietolähteistä ([valmisteluun liittyvä vuoropuhelu](#))
3. Suuremmissa hankinnoissa on perusteltua järjestää osana arviointia kuulemisia tai teettää perus-teellinen arvio vaikutuksista ulkopuolisilla asiantuntijoilla ([esimerkkinä Turun raitiotiehanke](#))

Vaikutusarvioinnin laajuuden ja tekotavan määrittää tehtävän päätöksen koko ja oletetut vaikutukset





Toimiala

## Hankinnan nimi

Hankinnan kuvaus

|                                                                                                                   |                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Arvioitu sopimuskauden pituus eli millä aikavälillä hankinnalla on vaikutuksia yrityksiin                      | Suunniteltu sopimuskausi sekä mahdolliset optiot.                                                                                |
| 2. Taloudellisen vaikutuksen suuruusluokka eli mikä on hankinnan ennakoitu arvo sisältäen mahdolliset optiokaudet | Hankinnan arvioitu arvo euroina.                                                                                                 |
| 3. Onko hankintayksikön/tilaajan kannalta tarkoituksenmukaista jakaa hankinta osiin (sallitaanko osatarjoukset)   | <input type="checkbox"/> Kyllä<br><input type="checkbox"/> Ei                                                                    |
| Perustelut                                                                                                        |                                                                                                                                  |
| 4. Arvio valituksi tulevien toimittajien/palveluntuottajien määrästä ja valitaanko varatoimittajia                |                                                                                                                                  |
| 5. Saattaako hankinnalla olla vaikutuksia toimialan markkinarakenteeseen                                          | <input type="checkbox"/> Kyllä<br><input type="checkbox"/> Ei                                                                    |
| Minkälaisia vaikutuksia                                                                                           |                                                                                                                                  |
| 6. Onko hankinnassa paikallisia (Turun seutu) tarjoajia                                                           | <input type="checkbox"/> Kyllä<br><input type="checkbox"/> Ei<br><input type="checkbox"/> Mahdollisesti / En osaa sanoa          |
| 7. Potentiaalisten tarjoajien lukumäärä                                                                           | <input type="checkbox"/> alle 10 yritystä<br><input type="checkbox"/> 10–20 yritystä<br><input type="checkbox"/> yli 20 yritystä |

|                                                                             |                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. Onko suunnitteilla markkinavuoropuhelu potentiaalisten tarjoajien kanssa | <input type="checkbox"/> Kyllä<br><input type="checkbox"/> Ei                                                           |
| 9. Voidaanko hankinnalla edistää innovaatioita                              | <input type="checkbox"/> Kyllä<br><input type="checkbox"/> Ei<br><input type="checkbox"/> Mahdollisesti / En osaa sanoa |
| 10. Voidaanko hankinnalla edistää seudullisen elinkeinoelämän kilpailukykyä | <input type="checkbox"/> Kyllä<br><input type="checkbox"/> Ei<br><input type="checkbox"/> Mahdollisesti / En osaa sanoa |

Pvm

Lausuntopyynnön valmistelija(t):

Nimi

Nimi

Nimike

Nimike

Varsinais-Suomen Yrittäjät ry:n lausunto pvm:

Turun kauppakamarin lausunto pvm:

Tämä asiakirja ei ole hankintailmoitus tai tarjouspyyntö, vaan kyse on ainoastaan mahdollisen hankinnan yritysvaikutusten arvioinnista.

Pyydämme laatimaan lausunnot siten, etteivät ne sisällä salassa pidettäviä liike- tai ammattisalaisuuksia.

Lomake palautetaan täydennettynä osoitteeseen [hankinnat@turku.fi](mailto:hankinnat@turku.fi)  
Aihe-kenttään merkintä "yrva, hankinnan nimi"





## TEHTÄVÄ 8

### HYÖDYNNÄ HANKINTOJA ELINKEINOPOLITIIKAN VÄLINEENÄ

# KOLME KYSYMYSTÄ

#### VISIOI – UNELMOI

1. Hankinnan potentiaalinen aluetaloudellinen merkitys?
2. Millä eritavoin alueen yritysten mahdollisuuksia voidaan edistää? (esim. hankinnan jakaminen osiin)
3. Miten hankinnalla voidaan edistää T&K-toimintaa ja yritysten edelläkävijyyttä?

*Mieti mahdollisimman vapaasti, mitä voisi parhaassa tapauksessa olla?*

*Käytä apuna seuraavalla sivulla olevaa alueen yritysten huomioimista ja hankinnan markkinavaikutuksen tavoitteita käsittelevää nelikenttää.*





## TEHTÄVÄ 9

# MIKSI EMME SAA TARJOUKSIA?

*Mieti omaa hankintaasi:*

*Minkä syiden vuoksi alueen yritykset voivat jättää osallistumatta  
suunnittelemaanne hankintaan?*



## TEHTÄVÄ 10

# HANKINTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN

1. Hankintaprosesseista voidaan usein vähentää yritysten hallinnollista taakkaa ja tehdä ”yritysystävällisempiä”

Esimerkkejä prosessin helpottamisen kohteista

- Viranomaistodistukset
- Tarjouslomakkeet
- Aikataulut
- Tarjousten vastaanottotavat
- Jne.

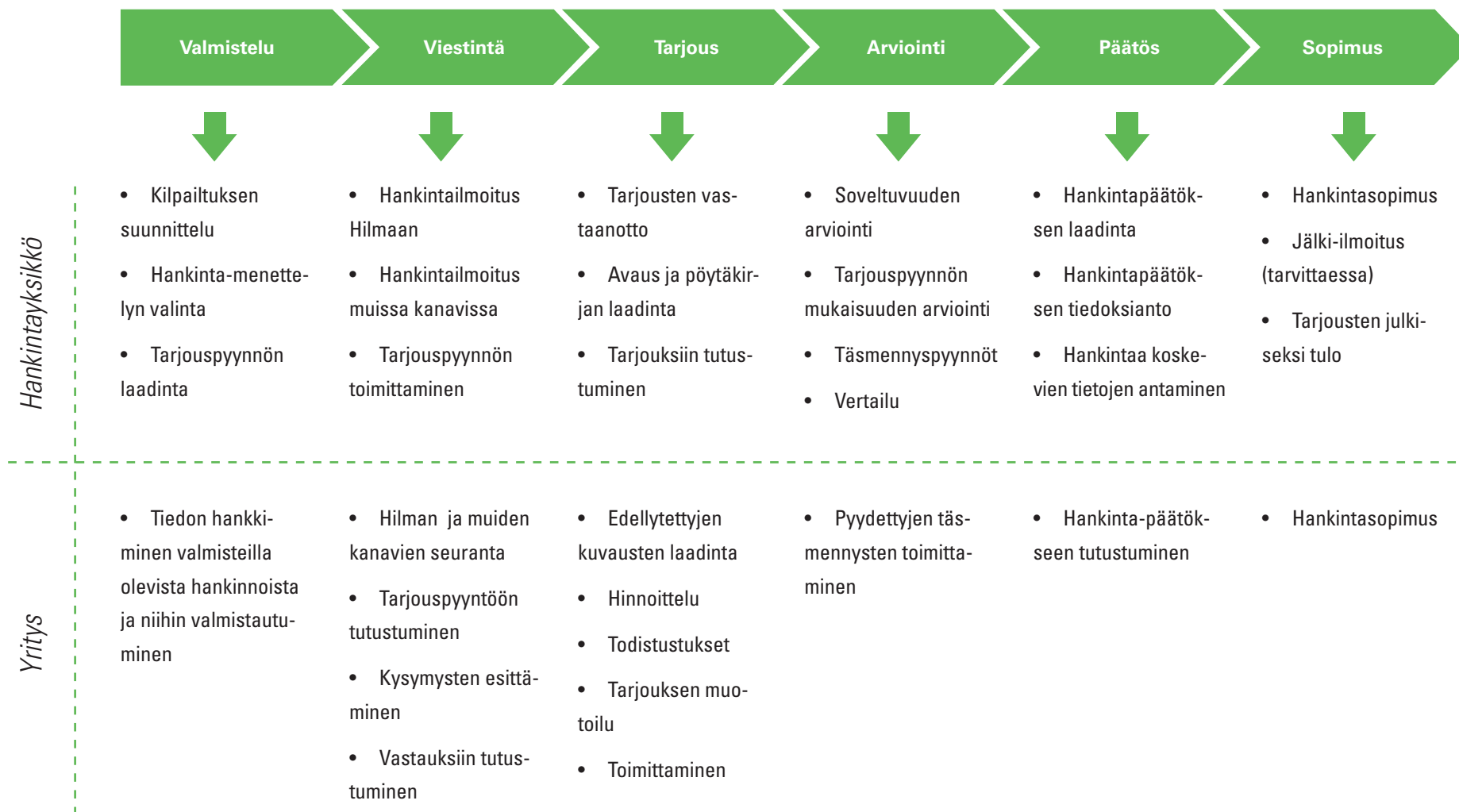
2. Sopimusehtojen ”yritysystävällisyys”:

- Maksatusaikataulut, vaaditut vakuutukset jne.
- Onko nykyisissä ”vakiosopimusehdoissa” asioita joita muuttamalla voidaan vaikuttaa yritysten mahdollisuuksiin osallistua kilpailutuksiin tai vahvistaa yritysten toimintaedellytyksiä (turvaten kuitenkin riittävästi tilaajan intressit)



## TEHTÄVÄ 10

# KILPAILUTUS PROSESSINA





## TEHTÄVÄ 10

# PROSESSIMUUTOSTEN SUUNNITTELU

| KOHDE                       | NYKYINEN TOIMINTATAPA                                                      | UUSI TOIMINTATAPA                                                                 |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| ESIM. viranomaistodistukset | ESIM. tarjoajien edellytetään toimittavan todistukset tarjouksen liitteenä | ESIM. tarjoajilta pyydetään tarjousvaiheessa vakuutus velvoitteiden täyttämisestä |
|                             |                                                                            |                                                                                   |
|                             |                                                                            |                                                                                   |
|                             |                                                                            |                                                                                   |
|                             |                                                                            |                                                                                   |
|                             |                                                                            |                                                                                   |
|                             |                                                                            |                                                                                   |

**Innovatiiviset ja vastuulliset julkiset hankinnat -hanke kiittää lämpimästi yhteistyöstä valmennuksen toteuttanutta Owal Group Oy:tä sekä seuraavia valmennukseen osallistuneita hankintatiimejä ja yrityksiä sekä rahoittajia, jotka mahdollistivat hankkeen toteuttamisen.**

**Tekijät:**

Mari Norrdal

Sonja Vikberg

Mikko Wennberg

Mia Toivanen

**Taitto:**

Norr Design Oy

**ISBN –numero:**

978-951-29-5755-2

Kaarinan kaupunki

Turun ammattikorkeakoulu

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri, ravintopalvelut

Alitalon Vihannes Oy

Green Rabbit Oy

Itella Posti Oy

Jps Taksipalvelu/Kimppabus Oy

Kuljetusliike Kalle Tamminen

Lähettykkönen Oy

Länsi-Suomen Kuljetusyrittäjät Oy

Palvelutaksi A. Hopponen/Kimppabus Oy

PC Pinus Oy

Perunajaloste Lasse Kiviranta Oy

Pikanttipalvelu Tmi

Ralf Hellsberg Oy

RTK-Palvelu Oy

Ruokamestarit Oy

Turun Tietokeskus Oy

Vihannespörssi Oy

Wirmon Vihannes Oy

Vitario Oy

V-S Välitys

VSL Kuljetus Oy

Varsinais-Suomen Yrittäjät



Turun yliopisto  
University of Turku



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU**  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



**TURUN SEUDUN  
KEHITTÄMISKESKUS**



functional foods forum



**Varsinais-Suomen liitto**  
Egentliga Finlands förbund  
Regional Council of Southwest Finland