



Oulun kaupungin hankintaohjelma

Kaupunginhallitus 12.6.2017 § 169

OULU

Oulu Capital
of Northern
Scandinavia 



1. Johdanto.....	3	3. Hankintaohjelman toimeenpano ja seuranta	12
2. Oulu toimii osaavana ostajana ja terveiden markkinoiden kehittäjänä ...	5	Liite 1.	13
2.1 Päämäärä 1. Hankinnat elinvoiman ja hyvinvoinnin vahvistamisessa	6	Liite 2.	14
2.2 Päämäärä 2. Hankintaosaamisen tason nosto.....	7	Käsitteet	17
2.3 Päämäärä 3. Hankintojen hallinta, tuloksellisuus ja vaikutus	8		
2.4 Päämäärä 4. Yhteiskuntavastuu ja kestävä kehitys .	10		

1. Johdanto

Hankintaohjelma on kaupunginhallituksen 11.10.2011 (§ 488) hyväksymän Oulun kaupungin ensimmäisen hankintapoliittisen ohjelman päivitys. Hankintaohjelma on kaupunginhallituksen hankintojen johtamisen väline. Se ohjaa, miten käytännön hankinnoissa tulee toimia, että tehdään oikeita asioita. Ohjelma sisältää hankintatoiminnan päämäärät, kehittämisen tavoitteet ja toimenpiteet sekä mittarit vuosille 2017 - 2020.

Kaupunginvaltuusto odottaa kaupungin hankinnoista hyötyjä kaupungin talouden tasapainottamiseen ja alueen elinvoiman lisäämiseen. Oulun kaupungin hallintokuntien ja vastuualueiden hankinnoilla on mahdollista saavuttaa tuloksellisuutta, asiakaslähtöisyyttä (laatua), tuottavuutta ja vaikuttavuutta sekä kaupungin ja alueen elinvoimaa. Merkitsevää on hankintojen näkeminen strategisena mahdollisuutena ja toisaalta sen tunnustaminen, että strateginen ote ja pitkäjänteisyys ovat hankintatoiminnassa välttämättömiä, jos sillä aiotaan saavuttaa sisällöllisesti ja taloudellisesti hyviä tuloksia.

Odotusten täytyminen, innovatiiviset tai ylipäättään vanhoista kaavamaisista ratkaisuista poikkeavat toimintatavat edellyttävät, että hankintoja toteuttavilla viranhaltijoilla on luottamus henkilöiden, toimialajohdon ja esimiehen valtuutus kokeilla ja kehittää. Kaupunginhallituksessa hyväksytty hankintaohjelma edustaa tätä valtuutusta.

Päivittämistyötä on ohjannut kehittämisjaosto ja kaupungin johtoryhmä. Valmistelusta on vastannut konsernihallinnon hankintojen strateginen ohjaus.

Valmistelu on tapahtunut tiiviissä vuorovaikutuksessa kaupungin hallintokuntien ja merkittävien yhteistyötahojen kanssa. Ohjelmaluonnosta on kommentoinut Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjien hankinta-asiamies, MTK Pohjois-Suomi ry, SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry ja Motiva hankintapalvelut Oy.

Lisäksi valmistelussa on huomioitu Hankintapoliittisen ohjelman 2011 väliarvio, Business Oulun strategian yhteneväisyys, Suomen Yrittäjien kuntavaaliohjelma 2017, 1.1.2017 voimaan astunut hankintalaki, Oulun kaupungin ja valtion välinen Kasvusopimus, Sipilän hallitusohjelma ja muut valtion hankintoihin liittyvät tavoitteet, kuten energiatehokkuussopimus 2017 – 2025 ja innovaatiostrategia, suurten kaupunkien välinen kehitysyhteistyö sekä Verohallinnon ja Kuluttaja- ja kilpailuviraston kommentit.

Yhteyshenkilö kehittämisspäällikkö Anna-Maria Levy, puh. 044 703 1889, sähköposti anna-maria.levy@ouka.fi.

Hankintaohjelma on osa strategista ohjausjärjestelmää

Hankintaohjelma perustuu kaupunkistrategiaan, jossa hankinnat on kytketty kaupungin talouden kestävyys- ja tasapainoon. Se on toteuttamisohjelma kaupunkistrategian strategiselle linjaukselle: kaupunki toimii osaavana ostajana ja terveiden markkinoiden kehittäjänä (kuvio 1).

Kaupunkistrategian linjaukset koskevat kaikkia toimijoita ja niissä on määritelty asiakaslähtöisesti mitä koko kaupunkiyhteisön tulee saada aikaan. Hankintaohjelmaan on kirjattu kaupunkistrategian linjausten toimeenpano, joiden pohjalta Oulun kaupungin hankintatoimintaa ja hankintoja kehitetään ja toteutetaan valtuustokaudella. Ohjausjärjestelmässä korostuu toimivalta ja vastuu; siellä, missä tehdään talousarvioon vaikuttavia päätöksiä, on myös vastuu. Talousarvio sekä kahden seuraavan vuoden talous- ja toimintasuunnitelma rakentuvat kaupunkistrategian toteuttamisohjelmien perustalle.

Kaupunkistrategia Oulu 2020 Kaupunkitalouden kestävyys ja tasapaino

Linjaus	Indikaattori	Nykytila	Tavoitetilä 2020
Kaupunki toimii osaavana ostajana ja terveiden markkinoiden kehittäjänä	Hankinnoissa käytetään innovaatiomyönteisiä hankintakäytäntöjä	Innovaatiomyönteisten hankintakäytäntöjen käyttö edistyy	Sähköiseen järjestelmään tehdyistä hankinnoista 20 % on tehty käyttäen innovaatiomyönteisiä hankintakäytäntöjä

Kuvio 1. Kaupunkistrategian hankintoja koskeva linjaus.

Kaupunkikonsernin strategisessa ohjausjärjestelmässä hankintoja koskeva ohjaus ja ohjeistus on kuvattu seuraavassa taulukossa.

Hankintojen tekemistä käytännössä edellisten lisäksi ohjaa laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016) sekä erityisalojen hankintalaki (1398/2016). Tässä ohjelmassa hankinta on määritelty julkisista hankinnoista annetun lain mukaisesti. Oulun kaupungin hallintosäännössä määrätään mm. hankintoja koskevasta toimivallasta. Ohjaus ja ohjeistus on tarkoitettu kaupungin päätöksentekijöille ja henkilöstölle yksittäisten päätösten ja käytännön toiminnan tueksi peruskunnan ja liikelaitosten hankinnoissa. Ohjelma ei sisällä palvelujen tuotantotapoja koskevia palvelutuotannollisia linjauksia. Nämä linjataan palvelujenjärjestämishjelmassa ja omistajapoliittisessa ohjelmassa.

Hankintaohjelma asettaa hankintojen strategiset päämäärät siten, että innovatiivisuus, kustannustehokkuus, laatu, ympäristö- ja sosiaaliset kriteerit sekä seudun elinkeinovoimaisuus tulevat yhä useammin huomioiduksi tarkoituksenmukaisesti. Oulun kaupungin hankintoja toteutetaan aitoon tarpeeseen perustuen suunnitelmallisesti ja kilpailuolosuhteet hyödyntäen.

Ohjaava asiakirja	Ohjausvaikutus
Kaupunkistrategia 2020 (KV)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mitä hankinnoilla halutaan tavoitella? ▶ Millainen halutaan olla (VISIO)? ▶ Linjaus: Kaupunki toimii osaavana ostajana ja terveiden markkinoiden kehittäjänä. ▶ Hankinnoissa käytetään innovaatiomyönteisiä hankintakäytäntöjä.
Palvelujen järjestämishjelma (KH)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Miten palvelut pitäisi tuottaa, jotta organisaatiostrategiassa asetettuihin tavoitteisiin päästään: omat ja ulkopuoliset resurssit? ▶ Kilpailuttamisen ja markkinoilla toimimisen periaatteet.
Hankintaohjelma (KH)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Miten käytännössä hankintoja pitää tehdä? ▶ Tehdään oikeita asioita: konkreettiset kehittämistavoitteet ja toimenpiteet.
Hallintosääntö (KH)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hankintoja koskeva toimivalta.
Hankintamääräykset (KH)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hankintoja koskevat määräykset.
Hankintakäsikirja	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Toimintaohje hankintojen toteuttamiseen.

2. Oulu toimii osaavana ostajana ja terveiden markkinoiden kehittäjänä

Hankintaohjelma sisältää neljä päämäärää kaupunkistrategian linjauksen toteuttamiseksi. Päämäärille on asetettu tavoitteet, joiden saavuttamiseksi toteutetaan niin kaupunkiyhteisiä kuin palvelualueiden ja liikelaitosten omia toimenpiteitä.

Päämäärät ovat suuria teemakokonaisuuksia, jotka mahdollistavat joustavuuden, mm. toimintaympäristön ja kaupunkistrategian muutoksiin reagoimisen. Näin tavoitteiden ja toimenpiteiden uudelleen suuntaus ja uudet valinnat mahdollistuvat sen mukaan, millä toimenpiteillä muuttuvat strategiset päämäärät parhaiten saavutetaan. Päämäärien ymmärtäminen teemakokonaisuuksina voi tarkoittaa sitä, että niihin voi sisältyä jatkossa myös tässä ohjelmassa mainitsemattomia tavoitteita ja toimenpiteitä, jotka vievät kohti päämääriä.

Päämäärät ja niiden tavoitteet ovat koottu vieressä olevaan taulukkoon.

Seuraavaksi kukin päämäärää on kuvattu lyhyellä tekstillä. Jokaiselle päämäärälle on kuvattu tavoite, toimenpiteet ja niiden mittari. Toimenpiteen mittari on liitteessä 1. kuvattu liikennevalo vihreä/keltainen/punainen. Liikennevaloa käytetään, jos mittari-sarakkeessa ei ole mainittu muuta mittaria tai siinä ei ole tarkkaa arvoa, vaan sanallinen kuvaus kehityksen suunnasta.

Päämäärä	Tavoite
1. Hankinnat elinvoiman ja hyvinvoinnin vahvistamisessa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Avataan mahdollisuuksia uusien ratkaisujen, tuotteiden ja palveluiden luomiselle. ▶ Hankinnoilla tuetaan uuden liiketoiminnan syntymistä ja yritysten tuote- ja palvelukehitys sekä innovaatiotoimintaa. ▶ P&k toimijoiden, yhteisöjen ja järjestöjen osallistumisen mahdollistaminen tarjouskilpailuihin. ▶ Hankinnan suunnittelussa ja hankinnan kohteen määrittelyssä hyödynnetään markkinat ja niiden toimintaperiaatteet ja tarkoituksenmukaisesti erisidosryhmät (toimittajat, asiakkaat, loppukäyttäjät, järjestöt) osallistuvat hankinnan suunnitteluun.
2. Hankintaosaamisen tason nosto	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tarvetta vastaavat koulutukset. ▶ Hyödynnetään monipuolisesti hankintalain mahdollistamia menettelyitä. ▶ Yhteistyö eri hankintatoimijoiden, yritysten ja yhteisöjen sekä järjestöjen kanssa.
3. Hankintojen hallinta, tulokellisuus ja vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hankintojen strategisuus ja johtaminen vahvistuvat. ▶ Hankintoja ennakoidaan ja suunnitellaan pitkäjänteisesti. ▶ Suoritteiden tai suoritustavan ostamisesta siirrytään tulosten ja vaikutusten ostamiseen. ▶ Hankintatoimintaa johdetaan tavoitteellisesti mitattavalla tiedolla.
4. Yhteiskuntavastuu ja kestävä kehitys	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Harmaantalouden torjunta. ▶ Energiatohokkuuden edistäminen. ▶ Ympäristöratkaisujen edistäminen. ▶ Hankinnoissa käytetään soveltuvin osin työllistämisehtoja.

2.1 Päämäärä 1.

Hankinnat elinvoiman ja hyvinvoinnin vahvistamisessa

Oulun kaupunki pystyy suurena toimijana vaikuttamaan markkinoilla olevaan tarjontaan kysyntää suuntaamalla. Palvelualueiden ja liikelaitosten hankinnoilla voidaan vahvistaa alueen elinvoimaa ja asukkaiden hyvinvointia sekä edistää uusien ratkaisujen ja innovaatioiden syntymistä.

Hyvinvointia voidaan vahvistaa asiakastarpeen mukaisilla monipuolisilla ja monialaisilla palveluilla, joissa on huomioitu asiakaslähtöisyys, hyvä asiakastytyväisyys, asiakkaiden yhdenvertaisuus sekä laadukas asiakaspalvelu. Tätä voidaan vahvistaa esimerkiksi rakennetun ympäristön ja palveluiden hyvällä suunnittelulla, kun sen sidosryhmiä osallistuu vuorovaikutteisesti hankinnan suunnitteluun varhaisessa vaiheessa.

Innovaatiomyönteisillä ja innovatiivisilla hankinnoilla voidaan kehittää markkinoita ja tuottaa paremmin tarvetta vastaavia ratkaisuja. Elinvoiman vahvistaminen hankinnassa mahdollistuu esimerkiksi käyttämällä monipuolisesti eri hankintamenettelyitä ja –malleja uusien tai merkittävästi paranneltujen tuotteiden tai palvelujen kehittämiseksi. Samalla mahdollistetaan myös yritysten kansainvälisen kasvun edellytyksiä.

Elinvoimaa voidaan vahvistaa myös kilpailutusten valintakriteereiden ja sopimusehtojen avulla, vaikka verotuloja ja paikallisuutta ei voi suoraan pitää perusteina ratkaista tarjouskilpailuja. Kotimaisille pk-yrityksille, yhteisöille ja järjestöille voidaan lain puitteissa luoda mahdollisimman hyvät edellytykset osallistua julkisiin hankintoihin. Parhaimmillaan julkinen sektori voi luoda uusia markkinoita, työpaikkoja tai markkinoiden laajentamista (referenssit esim. vientimarkkinoille).

Tavoite	Toimenpiteet	Mittari
Avataan mahdollisuuksia uusien ratkaisujen, tuotteiden ja palveluiden luomiselle.	<ul style="list-style-type: none"> Hankintojen toteutuksessa hyödynnetään innovaatiomyönteisiä hankintakäytänteitä. Toteutetaan palveluntuottajien arviointikysely kaupungin hankintojen ohjausvaikutuksesta ja kannustavuudesta. 	<ul style="list-style-type: none"> Innovaatiomyönteiset hankintakäytänteet kehittyvät ja niiden hyödynnetään yhä useammin. Selvitys yrittäjille toteutettu 2020 konsernihallinnon ohjauksessa.
Hankinnoilla tuetaan uuden liiketoiminnan syntymistä ja yritysten tuote- ja palvelukehitys sekä innovaatiotoimintaa.	<ul style="list-style-type: none"> Hankinnoissa toteutetaan tuote- ja palvelutestausta ja kaupunki toimii kokeilu-, pilotointi ja testausalustana uusille ja kehitteillä oleville ratkaisuille. 	
P&k toimijoiden, yhteisöjen ja järjestöjen osallistumisen mahdollistaminen tarjouskilpailuihin.	<ul style="list-style-type: none"> Hankinnat tehdään p&k yrityksille sopivina kokonaisuuksina mahdollisuuksien mukaan. Hankinnoissa huomioidaan myös yhteisöjen ja järjestöjen palvelutuotannon tarjoamat mahdollisuudet. Pienhankinnat toteutetaan avoimesti ja syrjimättömästi. 	<ul style="list-style-type: none"> P&k yrittäjien, yhteisöjen ja järjestöjen jättämien tarjousten määrä/vuosi.
Hankinnan suunnittelussa ja hankinnan kohteen määrittelyssä hyödynnetään monipuolisesti erilaisia markkinavuoropuhelun ja viestinnän keinoja.	<ul style="list-style-type: none"> Hankinnan suunnittelussa huomioidaan asiakastarve ja käyttäjälähtöisyys tarkoituksenmukaisin osallistumisen keinoin. 	<ul style="list-style-type: none"> Ennen hankintailmoituksen julkaisua tehdyt markkinavuoropuheluiden ja viestinnän erilaiset toimet lisääntyvät. Asiakkaan/käyttäjän osallistumisen keinot (esim. palvelumuotoilu, asiakastarvekyselyt, työryhmät jne) käytössä lisääntyvät.

2.2 Päämäärä 2. Hankintaosaamisen tason nosto

Hankintojen näkeminen osana kaupunki strategiaa ja kehittämistä sekä niiden avulla mahdollisuus muuttaa Oulun kaupungin palveluita ja tavarahankintoja tehokkaammiksi ja vaikuttavimmiksi edellyttää vahvaa, jatkuvasti ylläpidettävää hankintojen perusosaamista ja erikoistuneen osaamisen kehittämistä laaja-alaisesti.

Hankintalain uudistus, hallitusohjelma ja kasvusoimetus nostavat erityisesti esiin laadun tärkeyden, pk-yritysten aseman sekä innovatiivisten hankintojen edistämisen. Lisäksi korostuu yhteiskuntavastuu: harmaatalous, työllisyys, ympäristökriteerit sekä uu-

det hankintamenettelyt. Näiden lisäksi julkisten hankintojen valvonta lisääntyy. Kilpailu- ja kuluttajavirastolla on toimivalta valvoa julkisia hankintoja. Erityinen toimivalta koskee laittomia suorahankintoja. Lisäksi jokainen, joka katsoo hankintayksikön menetelleen hankintalain vastaisesti, voi tehdä Kilpailu- ja kuluttajavirastolle toimenpidepyynnön menettelyn lainmukaisuuden tutkimiseksi. Nämä kaikki seikat asettavat kovia paineita hankintayksikön osaamiselle ja lisäävät ohjauksen, neuvonnan ja koulutuksen tarvetta.

Kaupunkiorganisaatiossa korostuu sisäinen yhteis-



Tavoite	Toimenpiteet	Mittari
Tarvetta vastaavat koulutukset.	<ul style="list-style-type: none"> Hankintakoulutuksia toteutetaan keskitetysti, suunnitelmallisesti ja monimuotoisesti. 	Koulutuksien määrä vuodessa.
Hyödynnetään monipuolisesti hankintalain mahdollistamia menettelyitä.	<ul style="list-style-type: none"> Hyödynnetty soveltuvin osin innovaatiokumppanuutta, dynaamista hankintajärjestelmää, sähköistä huutokauppaa, neuvottelumenettelyitä. 	Kpl/vuodessa kaikki kansallisen kynnysarvon ylittävät hankinnat.
Yhteistyö eri hankintatoimijoiden, yritysten ja yhteisöjen sekä järjestöjen kanssa.	<ul style="list-style-type: none"> Verkostoihin osallistuminen ja verkostojen osaamisen hyödyntäminen Kaupungin sisäinen yhteistyö: hankintavastaavien verkosto toiminnassa. 	

työ, koska tarvelähtöiset ratkaisut harvoin asettuvat yhden toimialan sisälle. Osaaminen ja uudet ideat syntyvät, jalostuvat ja leviävät tehokkaasti verkostoissa organisaatioiden eri tasoilla sekä verkostomaisen yhteistyön kautta eri sidosryhmien välillä. Suuret yhteiskunnalliset haasteet ja tavoitteet yhdistettynä resurssiniukkuuteen on yhtälö, jonka ratkaisemiseksi tarvitaan useiden eri alojen osaajien yhteistyötä, tiedon vaihtoa, luottamusta ja sitoutumista.

Olipa kyse uusien ratkaisujen hakemisesta, innovaatioista tai pyrkimyksestä tehdä eri tavalla kuin ennen, ratkaisevaa on vanha poisoppiminen, kyky oppia muilta ja antaa muille sekä onnistuneiden ja epäonnistuneiden käytäntöjen jakaminen, olivat onnistumisien tai sudenkuoppien mittakaava mikä tahansa.

2.3 Päämäärä 3. Hankintojen hallinta, tuloksellisuus ja vaikutus

Oulun kaupungin hankintojen strategisuutta ja johtamista vahvistetaan. Hankintatoiminnan ja hankintojen kokonaiskuvaa, tehokkuutta ja tuloksellisuutta sekä vaikuttavuutta kehitetään suunnitelmallisesti.

Hankintojen strategisen johtamisen merkitys korostuu tuloksellista hankintatoimintaa määrittävien linjausten antajana, tavoitteiden asettajana ja tavoiteltavien vaikutusten priorisoijana sekä riittävän resurssien mahdollistajana. Erityisesti uusia ratkaisuja hakiessa johto tukee epävarmuuden sietämistä, mahdollistaa dialogin sidosryhmien kanssa, rakentaa luottamusta sekä vahvistaa ja mahdollistaa kokeilumyönteisyyden.

Hankintojen hallinnan onnistuminen vaikuttaa talouden suunnitteluun ja ennustamiseen. Ennakoiva, suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen hankintojen suunnittelu ja toteutus mahdollistaa hankintojen tuloksellisen ja vaikuttavan lopputuloksen. Hankintojen kokonaistaloudellisuuden toteutumisen edellytys on, että kaupunkiorganisaation rajapinnat tunnustetaan ja yhteistyö rajapinnoilla toimii.

Uusien ratkaisujen hakeminen hankinnoissa vaatii suunnittelun käynnistämistä hyvissä ajoin ennen kilpailutusta, mikä vaatii taloussuunnittelulta pidempää aikajännettä. Vuosittainen budjetointi ja kehityskohteiden hankkeistaminen tekee hankinnoista helposti lyhytjänteistä ja pirstaloitunutta. Lisäksi kustannusten siirtyminen kertainvestoinneista käyttötalouden puolelle (palvelun osto) asettaa haasteita talousarvion rakentamiselle.

Talousvaikutuksia voi syntyä myös riskien kautta. Uudella tavalla toteutettu tai uudenlaisten ratkaisun hankinta voi sisältää perinteistä hankintaa enemmän riskejä, mutta mahdollisuudetkin ovat suuremmat. Silloin kun vaikutuspotentiaali on suurempi kuin riskit, riski kannattaa pääsääntöisesti ottaa. Riskien hallinnassa auttavat ketterät kokeilut, pilotoinnit, markkinavuoropuhelu sekä kannustin- ja riskienjakomalleilla toteutetut hankinnat.

Rutiinihankintojen sujuvuus mahdollistaa resurssien suuntaamiseen strategisesti merkittäviin hankintoihin, joissa vaikutuspotentiaali on suuri. Resursoinnin

painopiste on hankintojen suunnittelussa ja sopimusten elinkaarenhallinnassa. Samalla varmistetaan, että hankinnat tehdään kustannustehokkaasti, riskit halliten ja potentiaali hyödyntäen.

Onnistuminen edellyttää yhteisiä ja yhdenmukaisia käytänteitä ja linjauksia, niiden mukaan toimimista ja riittävää monipuolista tietopohjaa. Tämä edellyttää digitalisaation ja automaation täysimääräistä hyödyntämistä sekä tietovirtojen sovittamista riittäväksi kokonaisuudeksi, jotta hankintojen tavoitteellinen johtaminen mitattavalla tiedolla mahdollistuu.



Tavoite	Toimenpiteet	Mittari
Hankintojen strategisuus ja johtaminen vahvistuvat	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategiset hankintalinjaukset on kirjattu kaupungin ohjaaviin strategiaan asiakirjoihin. ▶ Hankintatoimen omistajuus on määritelty. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ohjaavat linjaukset eri tasoilla asianmukaisesti kirjattu ja omistajuus määritelty.
Hankintoja ennakoidaan ja suunnitellaan pitkäjänteisesti	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kaupungissa on laadittu hankinta-, investointi- ja kehityssuunnitelmat, joissa on asetettu tavoitteet innovatiivisuudelle ja kestäväydelle. Hankkeiden projektisuunnitelmien yhteyteen tehdään hankintasuunnitelmat. Suuri osa innovatiivisten hankintojen potentiaalista on hanke- ja kehityssuunnitelmissa. ▶ Hankinnat ovat osa talouden suunnittelua ja ennustamista. ▶ Yhteishankintoja kehitetään ja hyödynnetään resurssitehokkuuden ja tulosten parantamiseksi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Suunnitelmat on toteutettu ja vuosittain ajan tasalla. ▶ Hankintojen vaikuttavuuspotentiaali on arvioitu. Suunnitelmien julkistaminen ja päivittäminen muille julkisille hankintayksiköille ja yrityksille vähintään 3 vuotta eteenpäin.
Suoritteiden tai suoritustavan ostamisesta siirrytään tulosten ja vaikutusten ostamiseen.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hankinnat kilpailutetaan mahdollisuuksien mukaan tavoite-, tulos- tai vaikutusperusteisesti toimenpiteiden ja resurssien sijaan. ▶ Sopimuksissa käytetään tulostavoitteita, kannuste- tai sanktiomekanismeja. ▶ Sopimusehtojen noudattamista ja sopimuksen onnistumista valvotaan sopimuskautella, jotta sopimukset hyödynnetään täysimääräisesti ja niihin sisältyviä/neuvoteltuja oikeuksia käytetään. ▶ Kokeilumyönteisyyttä vahvistetaan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hankinnat, joissa hankinnan kohde on määritelty tulosten ja vaikuttavuuden kautta tai on käytetty vaikuttavuuteen kannustavia vertailuperusteita, määrä lisääntyy. ▶ Tulostavoitteita, kannuste- ja/tai sanktiomekanismeja sisältävät sopimusten määrä lisääntyy.
Hankintatoimintaa johdetaan tavoitteellisesti mitattavalla tiedolla	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hankinnan tietopohjan ja tarvittavien työkalujen sekä tietojärjestelmäkokonaisuuden kehittäminen. ▶ Hankintatoiminnan ja hankintojen tunnuslukuja ja tavoitemittareita, arviointia ja raportointia sekä valvontaa kehitetään ja otetaan käyttöön. ▶ Hankinnan tulokset (taloudellinen, laadullinen, asiakastytyvyisyys, ekologinen jne) kirjataan ja raportoidaan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hankintatoiminnan johtaminen tavoitteellisesti mitattavalla tiedolla toteutuu riittävän luotettavalla tasolla.

2.4 Päämäärä 4. Yhteiskuntavastuu ja kestävä kehitys

Hankinnoissa huomioidaan hankinnan vaikutukset laajassa yhteiskunnallisessa mittakaavassa. Oulun kaupungin yhteiskuntavastuun huomioiminen hankinnoissa keskittyy harmaan talouden torjuntaan, energiatehokkuuden edistämiseen, hankintojen kestävyys- ja ympäristöhaittojen ennaltaehkäisyyn ja sekä työllistymistä edistäviin toimenpiteisiin. Myös muiden kestävään kehitykseen ja sosiaalisiin näkökohtiin liittyvien tavoitteiden ja kriteereiden hyödyntäminen hankinnoissa on arvokasta, esimerkiksi lähi- ja luomuruoan käyttö tukee kestävästä kehitystä.

Harmaantalouden torjuntaan kiinnitetään huomiota, jotta aito ja tasapuolinen kilpailutilanne toteutuu. Erityisesti huomiota tulee kiinnittää alihankintaketjuihin ja niissä toimivien todellisten työntekijöiden varmistamiseen. Harmaantalouden torjunnassa on tarvittaessa tehtävä yhteistyötä kuluttaja- ja kilpailuviraston kanssa.

Resurssiviisailta hankinnoilla vähennetään hiilidioksidipäästöjä, lisätään energiatehokkuutta ja säästetään luonnonvaroja. Niillä saadaan aikaan kustannussäästöjä monissa eri tuote- ja palveluryhmissä, etenkin kun hankinnassa huomioidaan koko elinkaarikustannus eikä vain tuotteen, palvelun tai rakennusurakan hankintahinta. Resurssiviisaat hankinnat voivat edistää myös innovointia ja tukea kilpailukykyisten ja ympäristöystävällisten tuotteiden ja palvelujen kehittämistä sekä laajentaa markkinoita. Resurssiviisailta hankinnoilla voidaan luoda entistä terveellisemmät elinolot.



Lähtökohtana on, että hankinnoissa arvioidaan taroituksenmukainen yhteiskuntavastuuseen liittyvien kriteereiden käytön mahdollisuus. Kriteereiden käyttöä tulee arvioida tapauskohtaisesti. Joissain tapauksissa liian tiukkojen kriteereiden käyttö voi rajoittaa kaikkien potentiaalisten yritysten osallistumista kilpailuun.

Yhteiskuntavastuuseen sisältyvien eri osa-alueiden kehittämisessä hyödynnetään vahvasti kuntien ja muun julkisen sektorin sekä sidosryhmien yhteistyötä ja valmiita ohjeistuksia sekä palveluja, esimerkiksi Motiva OY:n hankintapalvelua ja THL:n hankinnoista-duunia materiaalia työllisyyskriteereiden käytöstä.

Tavoite	Toimenpiteet	Mittari
Harmaantalouden torjunta.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Taataan aito kilpailutilanne ja tasapuolisuus. ▶ Valvotaan sopimuksessa olevaa ketjutuskieltoa. ▶ Sopimuskumppanin alihankintaketjun todelliset työntekijät varmistetaan. ▶ Tunnistetaan lyhyen elinkaaren yhtiöt. ▶ Sidonnaisuuksien valvonta. ▶ Esteellisyyden ja kaksoisroolien tunnistaminen. 	Valvonnan toteutuminen.
Energiatehokkuuden edistäminen.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hankinnoissa sovelletaan tarkoituksenmukaisin osin Työ- ja elinkeinoministeriön Energiatehokkuus julkisissa hankinnoissa -ohjetta julkisten hankintojen energiatehokkuudesta. ▶ Hyödynnetään Motivan hankintapalveluja ja tietopankkia kestävien hankintojen toteutuksessa. ▶ Huomioidaan Oulun kaupungin Oulun kaupungin ympäristöohjelma sekä energiatehokkuussopimus vuosille 2017-2025. 	Energiatehokkuuden huomioivat hankinnat lisääntyvät.
Ympäristöratkaisujen edistäminen.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hankinnoissa huomioidaan Oulun kaupungin ympäristöohjelma ▶ Hankinnoissa käytetään ympäristökriteereitä tarkoituksenmukaisella tavalla. ▶ Toteutetaan nykytilakartoitus kestävästä hankinnoista ja kehitetään merkittävimpien kestävien hankintojen ohjeistusta, seuranta ja vaikutusten arviointia. 	<p>Ympäristökriteereitä sisältävien hankintojen määrä lisääntyy.</p> <p>Toteutuminen 2020 mennessä.</p>
Hankinnoissa käytetään soveltuvin osin työllistämisehtoja.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sovelletaan työllisyyttä edistäviä hankintakriteereitä ja sopimusehtoja. 	Työllistämisehtoja sisältävien hankintojen määrä lisääntyy.

3. Hankintaohjelman toimeenpano ja seuranta

Hankintaohjelman toimeenpanosta vastaavat toimialojen ja vastualueiden viranhaltijat. Toimenpiteitä toteuttavat hankintoja työssään tekevä henkilöstö. Konsernihallinnon hankintojen strateginen ohjaus vastaa hankintaohjelman valmistelusta, sen toimeenpanon tuesta ja seurannasta sekä raportoinnista. Hankintaohjelman tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumisesta raportoidaan vuosittain kaupunginhallitukselle.



Liite 1

Toimenpiteiden mittariston selitteet

Tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista kuvataan liikennevaloilla: vihreä/keltainen/punainen. Liikennevaloa käytetään, jos mittari-sarakkeessa ei ole mainittu muuta mittaria tai siinä ei ole tarkkaa arvoa, vaan sanallinen kuvaus kehityksen suunnasta.



Vihreä: Toimenpiteiden toteuttaminen etenee suunnitellusti ja resursointi on riittävää.



Keltainen: Toimenpiteiden toteuttaminen on hidastunut. Saattaa tarvita uudelleen suuntausta tai resursseja, mutta ei vielä merkittäviä haasteita, jotka estävät tavoitteiden saavuttamisen kokonaan.



Punainen: Toimenpiteiden toteuttaminen ei etene. Toimenpiteet vaativat päätöksiä tai muutoksia edetäkseen suunnitellusti. Riski siitä, että tavoite ei toteudu, on toteutumassa tai toteutunut.

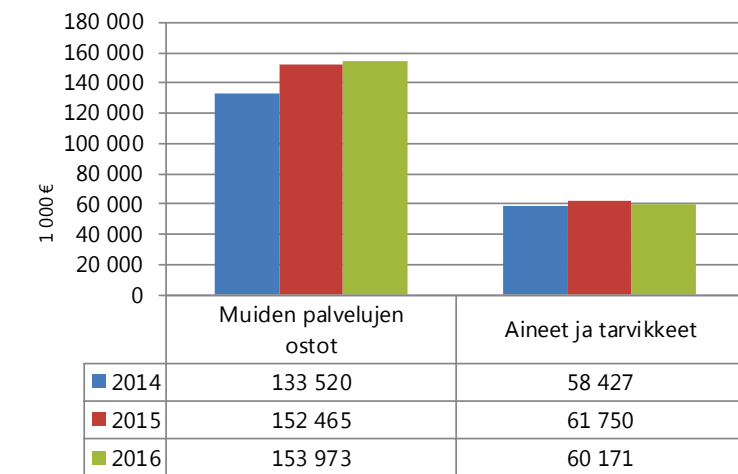
Liite 2

Hankintatoiminnan perustietoa

Oulun kaupungin ulkoiset, muiden palveluiden ostot, ilman erikoissairaanhoidtoa olivat 154 miljoonaa euroa ja tavaraostot 60 miljoonaa euroa vuonna 2016.

Vuoden 2016 luvuilla karkeasti arvioiden sotemuutoksen jälkeen Oulun kaupungin ostot ilman tytäryhteisöjä ovat palveluostoissa 119,7 miljoonaa euroa ja aineissa, tarvikkeissa ja tavaroissa 35,9 miljoonaa euroa.

Oulun kaupunki, ostot ulkoisilta toimittajilta ilman esh



Oulun kaupungin hankintojen organisoiminnan peruseräite 2017

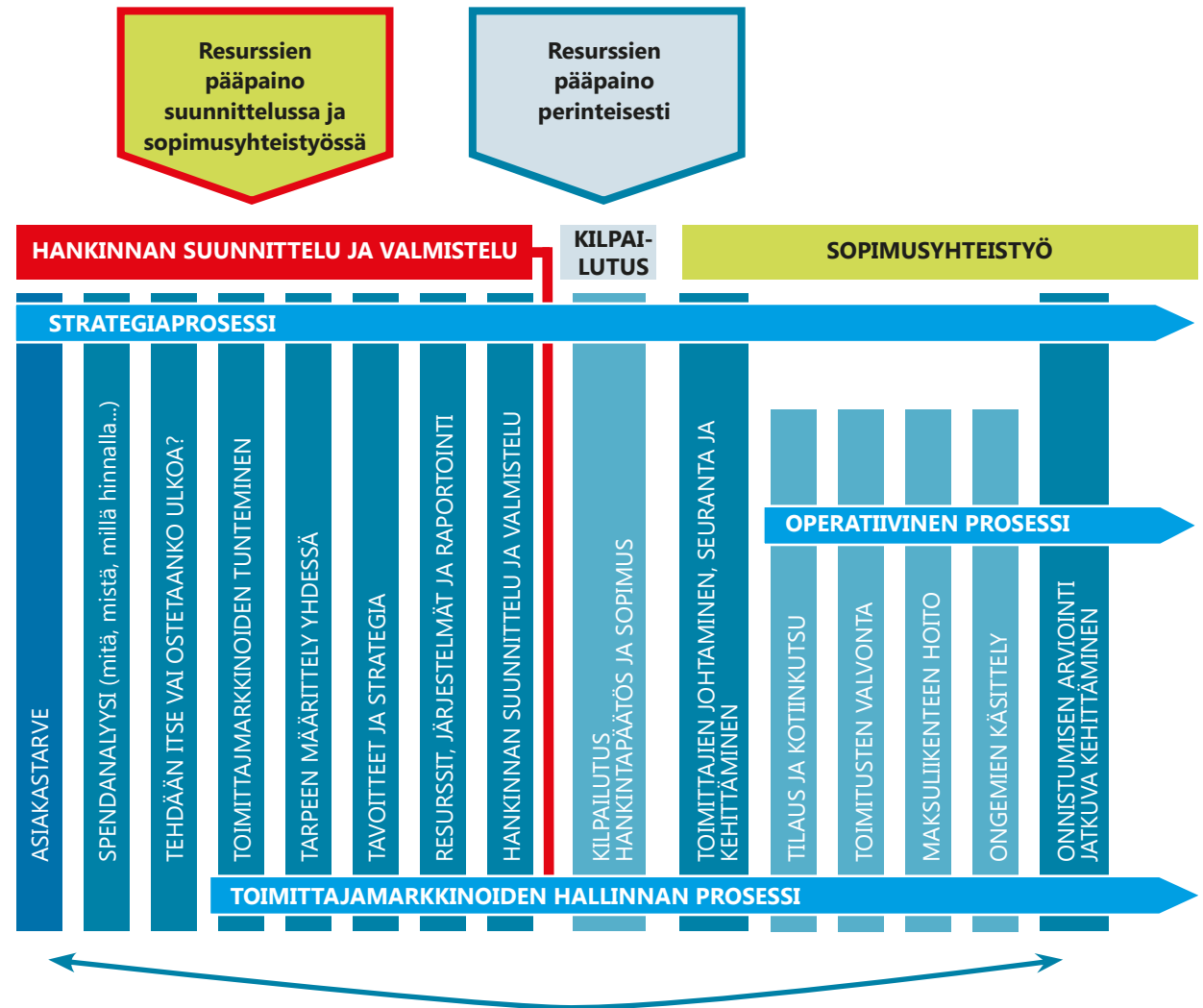
Konsernihallinto	Hallintokunnat	Monetra Oy
Hankintojen strateginen ohjaus ja kehittäminen, koordinointi, hankintalinjausten valmistelu, erityisasiantuntijapalvelut, juridiikka	Toimialojen substanssihankinnat: esim. urakat, ydintoiminnan palveluhankinnat	Keskitettyt yhteishankinnat

Hankintatoiminnan eri tason tehtäviä



Hankintatoiminnan painopisteen muutos

Tulosten ja vaikutusten parantaminen hankintatoiminnassa edellyttää resursoinnin painopisteen siirtämistä punaisen viivan vasemmalla puolella oleviin vaiheisiin sekä sopimuksen elinkaarenhallintaan.



Käsitteet

Innovaatiomyönteinen kilpailutus voi muodostua kaikissa hankintaprosessin eri vaiheissa: valmistelussa, kilpailutuksessa, hankintapäätöksessä tai sopimuskauden aikana esimerkiksi seuraavan kuvion mukaisesti.

Innovatiivinen julkinen hankinta on uuden tai merkittävästi parannetun tavaran tai palvelun hankinta, joka parantaa julkisen palvelun tuottavuutta, laatua, kestävyyttä ja/tai vaikuttavuutta.

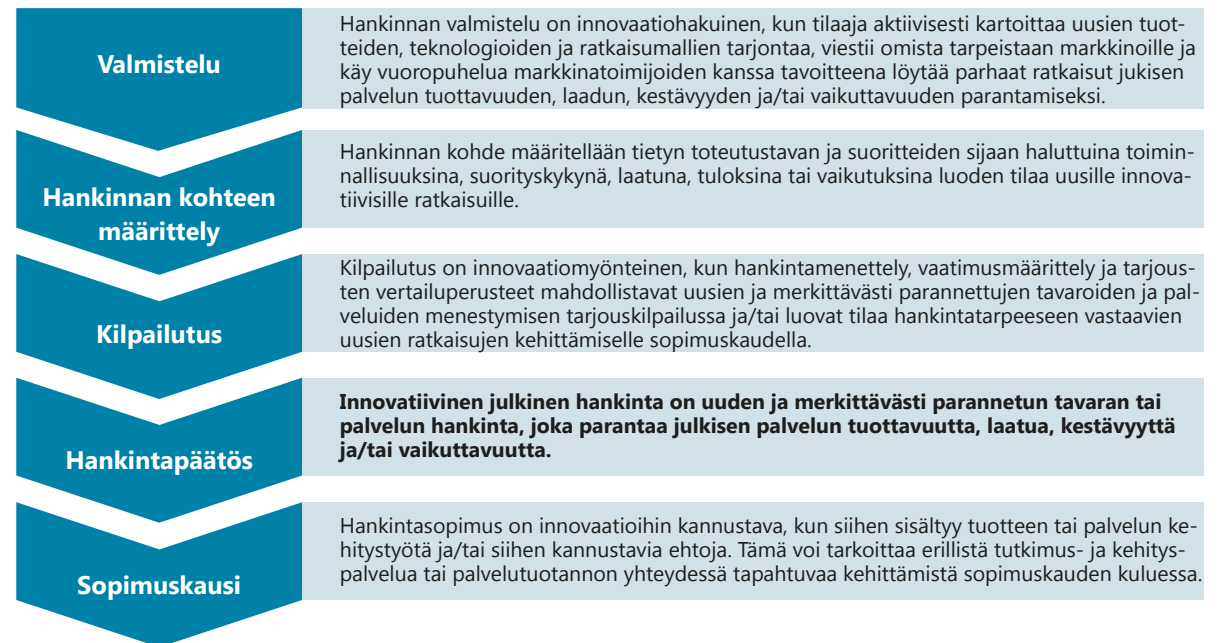
Innovatiivisuus hankinnoissa voi toteutua hankintaprosessissa, hankinnan kohteessa tai toteutuksessa mahdollistamalla eri tavoin uudet tai paremmat ratkaisut.

Innovatiivinen elementti voi olla:

- ▶ hankintaprosessi eli miten hankintaan
- ▶ uudenlaisia käytänteitä hankinnan suunnittelussa, hankintamenettelyssä tai hankitun tuotteen/palvelun käyttöönotossa --> mahdollistetaan kehittäminen ja innovaatiot
- ▶ esimerkiksi innovaatiokumppanuus, tuotetestaus, palvelumuotoilu, allianssimalli, haastekilpailu, suunnittelukilpailu
- ▶ hankinnankohde eli mitä hankintaan
- ▶ tuotekehityksen, uuden innovatiivisen tai merkittävästi parannellun tuotteen tai palvelun hankintaa --> hankinnalla tähdätään uuden ratkaisun tai innovaation syntyyn, käyttöönottoon tai leviämiseen

- ▶ hankinnan toteutustapa eli miten toteutetaan
- ▶ Hankinnan kohteen toteutustapa - hankinnan sopimus- tai toteutusmalli on innovatiivinen tai tukee innovaatioiden syntyä

- ▶ esimerkiksi bonus/sanktio-mallit tai julkisen ja yksityisen uudenlaista yhteistyö- tai kumppanuus-mallia, esim. vaikuttavuusinvestointi SIB (Sitra)

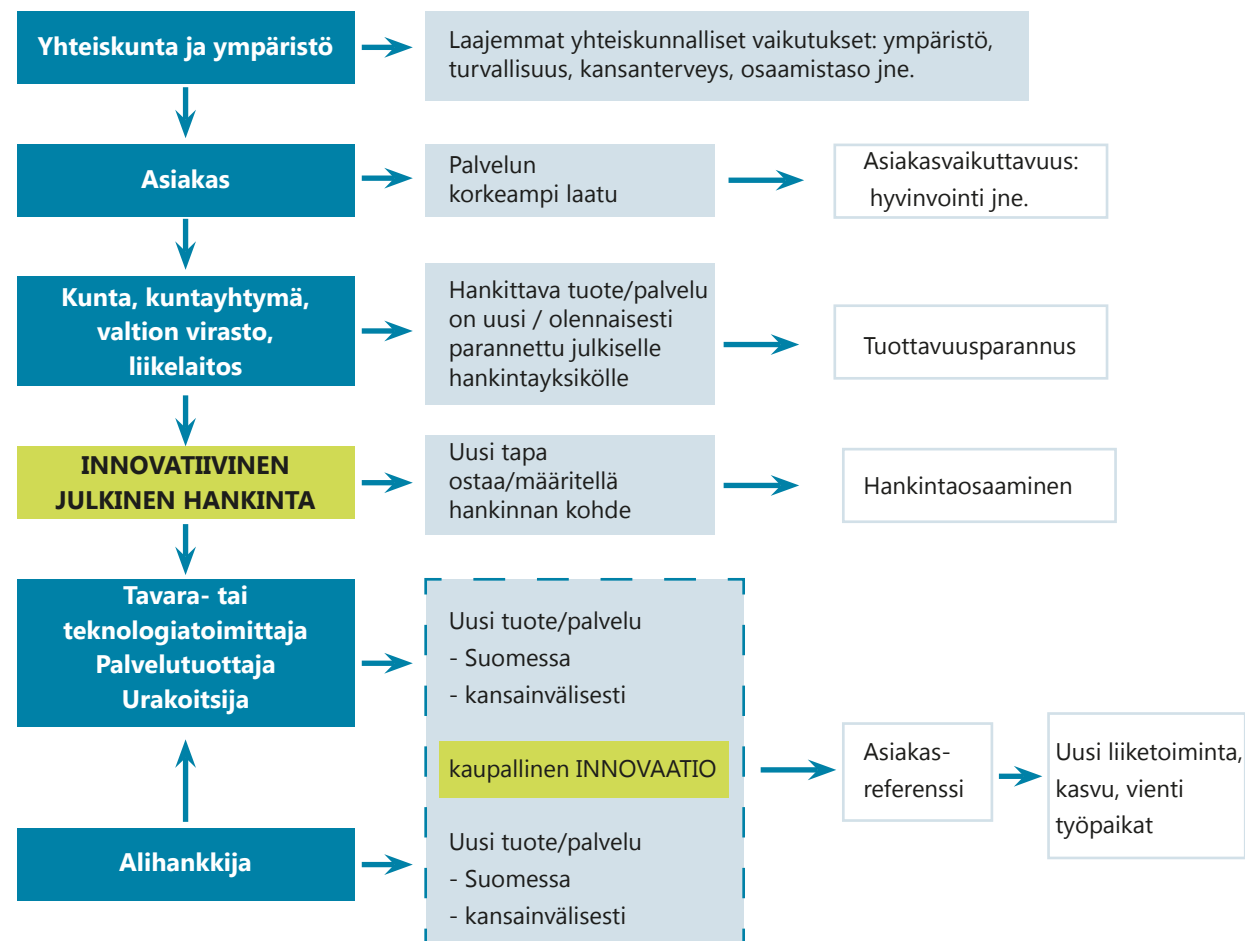


Lähde Teas-hanke, Ville Valovirta, VTT

Innovatiivisten hankintojen vaikutukset

Uusien tuotteiden, palveluiden ja ratkaisujen käyttöönoton avulla voidaan parantaa kaupungin palveluiden laatua, vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta sekä tarjota innovatiivisille yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä mahdollisuuksia niiden liiketoiminnan kehitystä tukevien referenssien saamiseen.

Innovatiivisilla hankinnoilla tavoitellaan monen tasoisia ja erilaisia vaikutuksia eri toimijoille esimerkiksi seuraavan kuvion mukaisesti.



Lähde: Teas-hanke, Ville Valovirta, VTT

Hankintojen vaikuttavuuden osatekijöitä

Hankintojen vaikuttavuus muodostuu useista osatekijöistä, jotka vaihtelevat hankinnan sisällön ja tavoitteiden mukaisesti. Alla on erilaisia vaikuttavuuden osatekijöitä.



Lähde: OwlGroup

Tulosperustainen hankinta

Tulosten ostamisen perusideassa toimenpiteiden ja resurssien sijaan ostetaan suoraan haluttuja tuloksia tai haluttua palvelutasoa. Tulosperusteissa hankinnassa hankinnan kohde on vähintään osittain sidottu hankinnalla tavoiteltaviin tuloksiin.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016)

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>

1 § Lain tarkoitus

Valtion ja kuntien viranomaisten sekä muiden 5 §:ssä tarkoitettujen hankintayksiköiden on kilpailutettava hankintansa ja käyttöoikeussopimuksensa siten kuin tässä laissa säädetään.

2 § Lain tavoitteet

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

Hankintayksiköiden on pyrittävä järjestämään hankintatoimintansa siten, että hankintoja voidaan toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti olemassa olevat kilpailuolosuhteet hy-

väksi käyttäen ja ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat huomioon ottaen. Hankintatoimintaan liittyvien hallinnollisten tehtävien vähentämiseksi hankintayksiköt voivat käyttää puitejärjestelyjä sekä tehdä yhteishankintoja tai hyödyntää muita yhteistyömahdollisuuksia julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa.

Hankinnat on toteutettava tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. Hankinnat on pyrittävä järjestämään siten, että pienet ja keskisuuret yritykset ja muut yhteisöt pääsevät tasapuolisesti muiden tarjoajien kanssa osallistumaan tarjouskilpailuihin. Tässä laissa tarkoitettut kansalliset kynnyksarvot alittavissa hankinnoissa on pyrittävä huomioimaan hankinnan kokoon ja laajuuteen nähden riittävä avoimuus ja syrjimättömyys.

3 § Julkisissa hankinnoissa noudatettavat periaatteet

Hankintayksikön on kohdeltava hankintamenettelyn osallistujia ja muita toimittajia tasapuolisesti ja syrjimättömästi sekä toimittava avoimesti ja suhteellisuuden vaatimukset huomioon ottaen.

OULU

Oulu Capital
of Northern
Scandinavia 