



Innovatiiviset hankinnat pienissä kunnissa

ASiantuntijaselvitys

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO JA SELVITYSTYÖN TAVOITTEET	3
2	LÄHTÖKOHDAT	3
2.1	Valtakunnalliset tavoitteet	3
2.2	Hankintojen nykytila kohdealueella	5
2.2.1	Hankintavolyymit	5
2.2.2	Hankintojen toteutus	6
2.2.3	Hankintastrategiat	6
2.2.4	Hankintatoimen lähtökohdat käytännössä	7
2.3	Alueen toimijoiden näkemyksiä	7
3	MITÄ: KOKONAISKUVA JA KESKEISET KÄSITTEET	8
3.1	Mikäs se innovaatio olikaan?	8
3.2	Mikä sitten on innovatiivinen hankinta?	9
3.3	Mitä sanoo hankintalaki?	10
3.4	Esimerkkejä innovatiivisten hankintojen toteutuksesta	13
3.5	Johtopäätökset: innovatiiviset hankinnat pienessä kunnassa	16
4	MITEN: TOIMINTAMALLIT, PARHAAT KÄYTÄNNÖT JA NIIDEN SOVELTAMINEN	17
4.1	Innovatiivisuus hankintaprosessin eri vaiheissa	17
4.2	Paikallisten yritysten osallistaminen	18
4.2.1	Ryhmittymänä tarjoamisen mahdollisuudet	18
4.3	Innovatiivisuutta edistäviä hankintamenettelyjä	19
4.4	Kestävät hankinnat ja hiilineutraalius	21
4.4.1	Laskureita hiilijalanjäljen arviointiin ja seurantaan	22
4.5	Mistä resurssit	23
4.5.1	Rahoitusmahdollisuuksien hyödyntäminen	23
4.5.2	Yhteishankinnat	27
4.5.3	Esco-palvelumalli	27
4.5.4	SIB – tuloperusteinen rahoitusmalli/vaikuttavuusinvestoiminen	28
4.5.5	Elinkaari- ja allianssimalli	28
4.6	Sapluunat ja suositukset	29
4.7	Suositus innovatiivisten hankintojen resursointimalliksi	30
5	MIKSI: HANKINTOJEN VAIKUTTAVUUS	31
5.1	Hankinnan vaikuttavuuspotentiaalin arviointi	33
5.2	Työkalu hankinnan vaikuttavuuspotentiaalin ja innovatiivisuuden arviointiin	33
6	LINKKEJÄ LISÄTIETOIHIIN	36
7	LIITTEET	37

1 JOHDANTO JA SELVITYSTYÖN TAVOITTEET

Asiantuntijaselvitys innovatiivisista hankinnoista pienissä kunnissa on toteutettu loka-joulukuussa 2018 osana Kittilän ja Sodankylän kuntien yhteisesti toteuttamaa, Kideve Elinkeinopalvelujen hallinnoimaa Kestävät hankinnat –hanketta, joka on saanut EAKR -rahoitusta Kestävää kasvua ja työtä 2014 – 2020 Suomen rakennerahasto-ohjelmasta. Rahoittava viranomainen on Lapin liitto.

Selvitystyön on toteuttanut FCG Suunnittelu ja tekniikka Oy. Aiemmin Kestävät hankinnat -hankkeessa on myös toteutettu ostosalkkuanalyysi sekä laadittu Kittilän ja Sodankylän kunnille hankintastrategiat sekä -ohjeet. Nämä yhdessä selvityksen kanssa antavat pohjaa ja aineistoja innovatiivisten julkisten hankintojen pilotointiin, uusien toimintamallien ja –prosessien, hankintamallien ja –dokumenttien sekä työkalujen kehittämiseen.

Selvityksen tavoitteena on ollut:

- selvittää miten innovatiiviset hankinnat ovat käytännössä toteutettavissa pienehköissä kunnissa mm. uusien toimintamallien resursoinnin näkökulmasta
- selvittää miten on todennettavissa niiden odotettavissa oleva vaikutus aluetalouteen, pk-sektorin edistämiseen sekä hiilineutraalisuuteen.

Selvitys tarjoaa myös perustietoa kuntien päättäjille sekä hankkijoille siitä,

- mitkä hankinnat ja millä edellytyksillä on perusteltua toteuttaa innovatiivisilla tavoilla ja tavoitteilla sekä siitä,
- miten kilpailutusten toteutustavan valinnan hyödyt voidaan käytännössä osoittaa.

Tietoa on tuotettu sekä hankkeen toteutusalueelle (Kittilä ja Sodankylä) että laajemmin hyödynnettäväksi Lapin ja koko Pohjois-Suomen alueella. Selvitys linkittyy hankkeessa tuotettuun hankintaoppaaseen osana sen sisältöä. Hankintaopas on julkaistu sähköisenä osoitteessa www.kideve.fi/hankintaopas.

2 LÄHTÖKOHDAT

2.1 Valtakunnalliset tavoitteet

Hallituksen asettaman tavoitteen mukaan viisi prosenttia julkisista hankinnoista tulisi olla innovatiivisia. Suomessa julkinen sektori tekee vuosittain hankintoja yli 35 miljardilla eurolla (16 prosenttia bruttokansantuotteesta), joten toteutuessaan tavoitteella on suurta taloudellista merkitystä.

Monilla aloilla julkisen sektorin tekemät hankinnat ovat merkittävä markkinoiden toimintaan vaikuttava tekijä. Julkinen sektori voi luoda kysyntää innovaatioille ja siten innostaa yrityksiä kehittämään uutta. Samalla voidaan parantaa julkisten palvelujen laatua ja tehokkuutta. Julkisten palveluiden parantamisen lisäksi innovatiiviset julkiset hankinnat tarjoavat yrityksille ympäristön uusien ratkaisujen kehittämiseen ja kokeiluun. Yritykset saavat tärkeitä referenssejä, joiden avulla kasvu ja pääsy vaikkapa kansainvälisille markkinoille helpottuvat ja nopeutuvat.

Innovaatioiden hankinnan tuominen osaksi arkipäivää edellyttää kunnilta uudenlaista osaamista ja toimintatapoja. Yritysten näkökulmasta kuntien hankinnat ovat elinkeinopolitiikan strateginen työkalu, mikä luo paineita kehittää kuntien hankintaosaamista ja hankintapolitiikkaa.

Kuntien menoista suuri osa syntyy hankinnoista. Kuntien hyödykkeiden ostot ovat kasvaneet viime vuosina nopeammin kuin kuntien menot keskimäärin, ja myös palveluostojen määrä on lisääntynyt voimakkaasti.

Kuntien palvelujen ja hankintojen järjestäminen tehokkaasti ja laadukkaasti on kuntalaisten, kuntien ja yritysten yhteinen etu. Osaavat ostajat toimivat siten, että kunta ja kuntalaiset saavat parhaat mahdolliset tuotteet ja palvelut parhaalla mahdollisella hinnalla. Yrittäjät puolestaan saavat avoimet ja realistiset mahdollisuudet kilpailla kuntasektorin ostoista.¹

Tyypillinen hankintatarina?²

- Tilaaja määrittelee tarjouspyynnössä yksityiskohtaisesti, miten hankittava tuote tai palvelu tulee tuottaa
- Tarjoushinnan painoarvo valinnassa on merkittävä
- Tarjouspyynnöstä ei saa poiketa tai esittää vaihtoehtoja toteutustapaa tai tulee hylätyksi
 - ➔ Palveluntuottajien on pakko tarjota tarjouspyynnön mukaisesti, vaikka tietävät että se johtaa kompromisseihin ja parempikin ratkaisu/tapa tuottaa se olisi olemassa.
 - ➔ Toteutuksen aikana riidellään sisällöstä ja toimintatavasta; yhteistyön sijaan ajaututaan vastakkainasetteluun.
 - ➔ Hankkeessa ei synny yhtään uutta innovaatiota, tulokset ja asiakastyytyväisyys jäävät korkeintaan keskinkertaisiksi.

¹ TEM, Suomen Yrittäjät

² Innovatiivinen hankinta kannattaa, Mannonen 2017 ym.



Kuva 1: Kysymysten viidakko

2.2 Hankintojen nykytila kohdealueella

Nykytilaa on tarkasteltu esimerkkeinä toimivien Kittilän ja Sodankylän näkökulmasta.

2.2.1 Hankintavolyymit

Kittilä – v. 2016 ostoja 23,08 M€

- Josta ostot kuntayhtymiltä 9,52 M€*
- Keneltä ostettiin?
- ➔ Kittiläläisiltä toimittajilta 17 % ostoista (+ kun sairaanhoitopiirin ostot poistettu – 29 %)
- ➔ Toimittajilta, joilla toimipaikka Lapissa 56 %
- Alle 60 000 € ostoja 4,81 M€

Sodankylä – v. 2016 ostoja 34,04 M€

- Josta ostot kuntayhtymiltä 14,26 M€*
- Keneltä ostettiin?
- ➔ Sodankyläläisiltä toimittajilta 18 % ostoista (+ kun sairaanhoitopiirin ostot poistettu – 28 %)
- ➔ Toimittajilta, joilla toimipaikka Lapissa, 60 %
- Alle 60 000 € ostoja – 6,1 M€

*Näihin osuuksiin kunta ei voi yksinään vaikuttaa.

2.2.2 Hankintojen toteutus

Kittilän ja Sodankylän kilpailutusvelvoite on räätälöity paikallisesti kummallekin kunnalle.

- **Hintavertailu:**
 - Sodankylä – yli 3 000 euron hankinnat
 - Kittilä – yli 5 000 euron hankinnat
- **Sähköinen kilpailutus Pienhankintapalvelu.fi -palvelussa** – yli 10 000/20 000 euron hankinnat
- **Sähköinen kilpailutus Tarjouspalvelu.fi -palvelussa + Hilma/TED** – kynnysarvon ylittävät hankinnat

Lisäksi ostoja tehdään jo kilpailutetuista palveluista ilman erillistä hintavertailua tai uutta kilpailutusta.

2.2.3 Hankintastrategiat

Kittilän ja Sodankylän kunnille on kestävän kehityksen mukaiset laadittu hankintastrategiat, jotka tulivat käyttöön kevättalvella 2018. Strategiatyön aikana toteutettiin myös kuntien os-tosalkkuanalyysi.

Molemmissa kunnissa hankinnat on mainittu myös kuntastrategioissa yhtenä työvälineenä elinvoiman kehittämisessä.



Kuva 2: Kittilän hankintastrategia

2.2.4 Hankintatoimen lähtökohdat käytännössä

Molemmissa kunnissa hankintatoimi on nykyisellään täysin hajautettu, ja hankintoja toteutetaan oman toimen ohessa, jolloin kokemusta ei kerry systemaattisesti. Stressiä syntyy kun, kun hankintojen mukanaan tuoma työmäärä ja vastuu kasvavat oman työn lisäksi. Haastavuutta lisää työskentely itselle vieraassa asiassa. Hankkijat kokevat myös paljon painetta paikallisten yritysten huomioimiseen, mutta saman aikaan heillä on vielä riittämättömästi tietoa ja kokemusta siitä, miten asiat pitäisi ja voi tehdä ”oikein”. Innovatiivisuuden vaatimus lisää paineita entisestään.

2.3 Alueen toimijoiden näkemyksiä

Selvitystyössä haastateltiin Kittilän ja Sodankylän kuntien ja yritysten edustajia sekä hankinta-asiantuntijoita. Seuraavaan taulukkoon on koottu keskeisimmät huomiot.

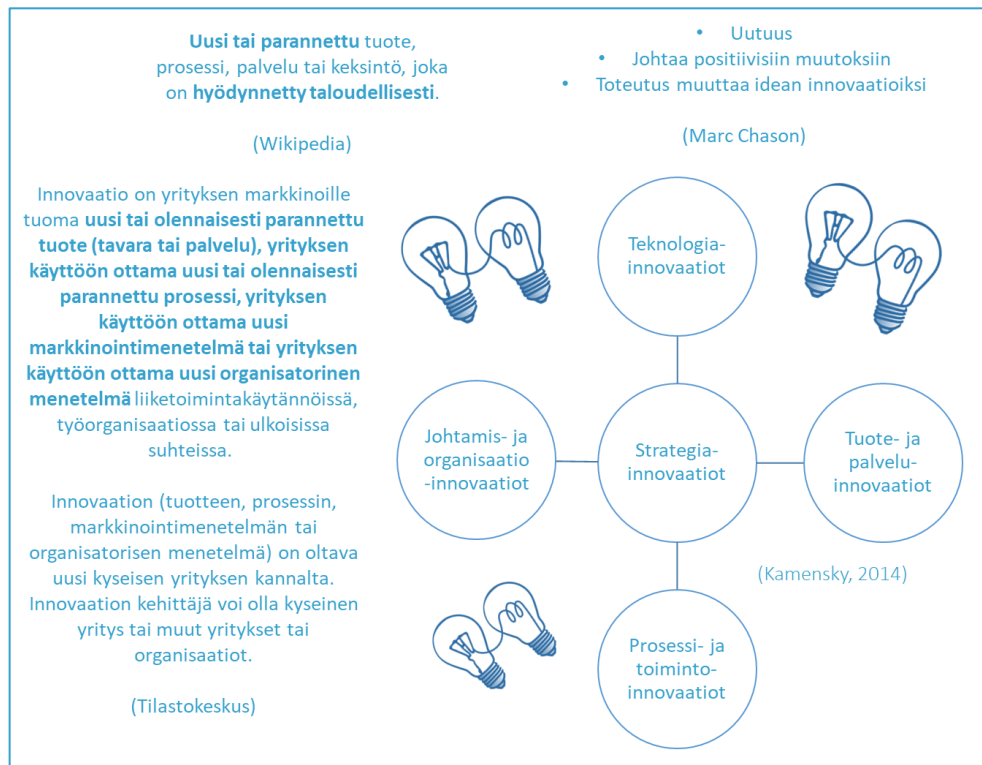
Kuntien hankkijat	Alueen yritykset	Hankinta-asiantuntijat
KOKEMUS/NÄKEMYS INNOVATIIVISISTA HANKINNOISTA		
Yksinkertainen on kaunista. Innovatiivinen hankinta ei aukea. Teemasta pitäisi kirjoittaa sillä tavalla, että asian ymmärtää ensi lukemalla.	Vaikea ottaa kantaa, käsitteenäkin vaikea.	Termi on huono siinä mielessä, että pitää olla vihkiytynyt asiaan, että edes uskaltaa puhua aiheesta, ”nostaa karvat pystyyn”. P.O. eri tavalla toteutetut hankinnat, joilla on hyvä lopputulos, ja kaikki ovat siihen tyytyväisiä.
KUNTIEN HANKINTOJEN NYKYTILASTA		
Paljon pieniä hankintoja. Kriteerinä usein pelkkä hinta (+soveltuvuusvaatimukset). Prosessit vievät aikaa. Innovatiivisuutta ei juurikaan.	Palvelupuolelle löytyy yrityksiä muita enemmän, paljon matkailua. Myös rakennusalan yrityksiä, mutta segmentoitunutta. Ei juurikaan teollisuutta ja teollisia palveluja. Mm. lähiruuassa hyödyntämättömiä mahdollisuuksia, alkutuotanto kuitenkin vähäistä.	Tyypillisesti lainsäädäntö- eikä elinvoimalähtöinen näkökulma. Valmistelu pääsääntöisesti virkamiesveitoista, valmistelijana se, jonka ”pöydälle asia tulee”. Linkki kuntastrategiaan, valtuustositomukseen tms. puuttuu yleisesti (huono tiedonkulku - eikä virkamiehillä ole aikaa seurata). Loppuasiakkaita kuunnellaan harvoin, markkinavuoropuhelua vähän. Neuvottelumenettelyä käytetään enemmän, toteuttajat ovat innostuneet sitä. Hankintojen tulospereusteisuutta ei vielä ole juurikaan sovellettu.
RESURSOINNISTA		
Ehdottomasti oltava useamman kunnan yhteinen hankinta-asiantuntija. Omattava laajaa tietoa ja ymmärrystä eri toimialoilta.	Kahvitilaisuudet teemasta hyviä (lyhytkestoiset, ei aikaa perinpohjaiseen). Hankinta-asiamies aukaisemaan kuntien silmiä.	Maakunnan tasolla hankinta-asiamies (riittävän laaja tarkastelukulma). Ratkaistava rahoituspohja hankkeen jälkeen. Kunnissa pitäisi olla täysipäiväinen hankinta-asiantuntija, oman toimen ohella ei onnistu. Pienissä kunnissa voi olla yhteinen. Kemissä hankintakoordinaattori, positiivinen esimerkki.

3 MITÄ: KOKONAISKUVA JA KESKEISET KÄSITTEET

3.1 Mikäs se innovaatio olikaan?

Innovaatioksi mielletään usein jokin teknologinen parannus, mutta se voi olla myös tuote, prosessi tai menetelmä. Innovaatio voi olla sosiaalinen uudistus.

Innovaatiolle on useita määritelmiä, joista muutamia on esitetty alla olevassa kuvassa.



Kuva 3: Innovaation määritelmiä

Nyrkkisääntönä voi kuitenkin pitää, että **innovaatio on uusi tai merkittävästi uudistettu tuote tai palvelu,**

- **jolla on markkinoita,**
- **josta on taloudellista hyötyä tai**
- **joka muutoin hyödyttää yhteiskuntaa (kuntaa, kuntalaisia).**

Innovointi.fi-sivustolla innovaatiota tarkastellaan useista näkökulmista, jotka avaavat käsitettä vielä käytännönläheisemmin:

- Innovaatio on uusi idea, joka on **viety käytäntöön** – monesti usean kokeilukierroksen kautta. Pelkkä idea ilman käytännön toteutusta ei vielä ole innovaatio.
- Innovaatio tuottaa **hyötyä** niin sen kehittäjille kuin käyttäjille.
- Innovaatiolla on **laajempia vaikutuksia**. Se houkuttelee muita tekemään jotain vastaavaa.
- Innovaation voi **toistaa**. Sillä on useita mahdollisia toteutustapoja.
- Innovaatio voi olla **uusi tai parannettu** tuote tai palvelu, uusi toimintatapa, palvelutason parannus tai uudenlainen näkökulma tekemiseen.

3.2 Mikä sitten on innovatiivinen hankinta?

Innovatiivista hankintaa voidaan tarkastella kahdesta peruslähtökohdasta;

- a) hankitaan innovaatio tai
- b) tehdään hankinta innovatiivisesti.

Määritelmiä on paljon, ja myös yksittäiset kotimaiset hankintayksiköt ovat laatineet innovatiivisia hankintoja koskevia määritelmiä omiin käyttötarpeisiinsa. Esimerkiksi Tampereen kaupungin omaksuman määritelmän mukaan innovatiivisuus hankinnoissa voi tarkoittaa seuraavaa:

- Hankintaprosessiin kohdistuessaan innovatiivisuudella tarkoitetaan uudenlaisia käytäntöjä hankinnan suunnittelussa, hankintamenettelyssä tai hankitun tuotteen/palvelun käyttöönotossa.
- Hankinnan kohteeseen liittyvä innovatiivisuus tarkoittaa tuotekehityksen, uuden innovatiivisen tai merkittävästi parannellun tuotteen tai palvelun hankintaa.
- Hankittavan palvelun toteutustavassa innovatiivisuus voi tarkoittaa esimerkiksi julkisen ja yksityisen uudenlaista yhteistyö- tai kumppanuusmallia.³

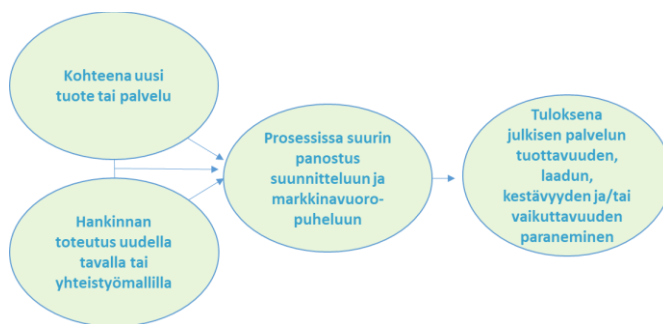
Seuraavassa on kuvattu kolme keskeisintä, eri määritelmät yhdistävää innovatiivisen hankinnan piirrettä:

- Hankinnat, joissa kohteena on **uusi tuote tai palvelu**, sopimuskauden kuluessa kehitetään uutta tuotetta tai palvelua, hankinta on **toteutettu uudella tavalla** tai hankittava palvelu on toteutettu uudella yhteistyömallilla.
- Innovatiivinen julkinen hankinta on uuden tai merkittävästi parannetun tavaran tai palvelun hankinta, joka parantaa **julkisen palvelun tuottavuutta, laatua, kestävyyttä ja/tai vaikuttavuutta**.
- Hankintaprosessi, jossa suurin panostus kohdistuu **hankinnan suunnitteluun ja vuoropuheluun** toimittajaehdokkaiden kanssa.

Innovatiivisen hankinnan käsitteeseen ja markkinavuoropuhelun korostamiseen sisältyy ajatus siitä, että yritykset (tai tarjoajat) sekä sidosryhmät (loppuasiakkaat ym.) ovat mukana hankinnan suunnittelussa.

Edellä kuvattuja määritelmiä tiivistämällä innovatiivinen hankinta voi sisältää seuraavia piirteitä, yhdessä tai erikseen:

³ Innovatiiviset julkiset hankinnat – määrittely, mahdollisuudet ja mittaaminen, Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 82/2017



Kuva 4: Innovatiivisen hankinnan peruselementit kunnan näkökulmasta

Innovatiivisten hankintojen hyötyjä

Alla olevassa kuvassa on tarkasteltu innovatiivisten hankintojen hyötyjä eri toimijoiden näkökulmasta. Kuvasta kuitenkin puuttuu osin vaikuttavuuden näkökulma (aluetalous, työllisyys, hiilineutraalius ym.), jota tässä selvityksessä on tarkasteltu luvussa 5.



Kuva 5: Innovatiivisten hankintojen hyötyjä eri osapuolille⁴

3.3 Mitä sanoo hankintalaki?

Innovatiivisuutta korostetaan uudessa hankintalaissa, mutta innovaatiolle ei ole yhtä yleispätevää määritelmää.

- Hankintayksiköissä on paljon kysymyksiä siihen liittyen.
- Innovatiivisuutta sekä innovatiivisten ratkaisujen käyttämistä on määritelty sekä kansallisessa laissa ja hankintadirektiivissä.

Uuden hankintalain tavoitteena on (2 §) on tehostaa julkisten varojen käyttöä, **edistää laadukaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä** sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa.

⁴ Innovatiivisten hankintojen työkalupakki, Tampereen kaupunki

Hankintalaissa (4 § 20) käsitetään innovaatiolla uuden tai merkittävästi parannetun tuotteen, palvelun tai menetelmän, uuden markkinointimenetelmän tai uuden organisatorisen menetelmän toteuttamista liiketoimintatavoissa, työpaikkaorganisaatiossa tai ulkoisissa suhteissa. Innovaatiolla tarkoitetaan yksinkertaistaen sitä, että **hankittavan tavaran tai palvelun tulee olla sellainen, jota ei ole olemassa tai saatavilla nykyisiltä, avoimilta markkinoilta, ja että se on uusi ja/tai merkittävästi paranneltu.**

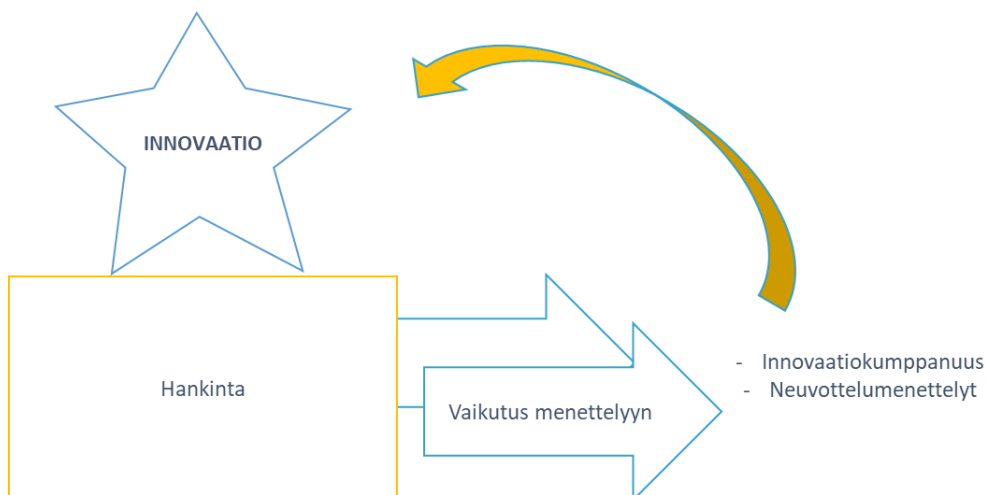
Miksi innovaatiot?

Tarkoitus on edistää innovaatioita laajemminkin yhteiskunnassa. Innovaatioiden edistämiseksi julkisten hankintojen kautta tavoitellaan sitä, että yksityisellä sektorilla panostetaan T&K-toimintaan. Julkisten hankintojen kautta innovaatioita voidaan myös kaupallistaa.

Innovatiivisuuden vaatimukset

Tiettyjen hankintamenettelyjen käyttö edellyttää innovatiivisuutta: jos hankinta sisältää innovaatioelementin, se vaikuttaa hankintamenettelyyn.

- **Neuvottelumenettely** (34 §) on käytettävissä, kun hankinta sisältää suunnittelua tai innovatiivisia ratkaisuja
 - Kilpailullinen neuvottelumenettely
- **Innovaatiokumppanuus** (38 §) edellyttää innovaatioita
 - Innovaatiokumppanuus on uusi menettely, joka yhdistää rahoitus- ja hankintainstrumentit sekä T&K-toiminnan
 - Innovaatiokumppanuuden pykälät ovat kuitenkin tulkinnanvaraiset; oikeuskäytäntö määrittää paljon



Kuva 6: 'Innovaatio' vaikuttaa menettelyyn

Innovatiivisuus vaikuttaa hankintamenettelyissä myös seuraavilla tavoilla:

- Hankinnoissa noudatettavissa menettelyissä kokonaistaloudellisuutta edullisuutta arvioitaessa kriteerit voivat liittyä innovatiivisuuteen.

- Innovaatiokumppanuus on osittain lähempänä tukimuotoa innovaatioille (valtiontuki), mutta hankintalainsäädäntö tuo sen julkisen hankintamenettelyn piiriin. Innovaatiokumppanuudessa yhteistyö ja innovaatioiden kehittäminen tapahtuvat varhaisessa vaiheessa tuotekehitystyötä
- 93 § Hankintayksikkö voi asettaa hinta-laatusuhteen vertailuperusteita, jotka liittyvät laadullisiin, yhteiskunnallisiin, ympäristö- tai sosiaalisiin näkökohtiin tai innovatiivisiin ominaisuuksiin.
- Laatuun liittyviä perusteita voivat olla tekniset ansiot, esteettiset ja toiminnalliset ominaisuudet, esteettömyys, kaikkien käyttäjien vaatimukset täyttävä suunnittelu, käyttökustannukset, kustannustehokkuus, myynnin jälkeinen palvelu ja tekninen tuki, huolto ja toimituspäivä tai toimitus- tai toteutusaika sekä muut toimitusehdot.

Innovaatiot: objektiivisen arvion vaatimus

- Innovatiivisuutta arvioidaan objektiivisesti eli suhteessa ulkopuolisiin.
- **Hankintayksikön tulee voida osoittaa, että hankinta on innovatiivinen sille itselleen tai markkinoille.** Käytännössä on järkevää lähteä siitä, että hankintayksikkö jo innovatiivista/innovaatiomyönteistä hankintaa valmistellessaan määrittelee, mitä se tarkoittaa innovaatiolla ja miltä osin se haluaa innovaatioita tai muutosta vallitsevaan tilanteeseen. Pienillä kunnilla voi tässäkin olla omanlaisiaan, perusteltavissa olevia lähtökohtia verrattuina suurempiin kuntiin ja kaupunkeihin.
- Neuvottelumenettely edellyttää, että hankintamenettely on innovaatiotilanteen hankintayksikölle.
- Innovaatiokumppanuus puolestaan edellyttää, että kyseessä on kokonaan uusi tuote tai palvelu myös markkinoiden näkökulmasta: ei riitä, että se on sitä hankintayksikön näkökulmasta.

Vaatimukset eroavat eri tasoilla

- Innovaatioiden edistäminen hankinnoissa ja niihin liittyvät vaatimukset ovat erilaiset pienhankinnoissa, kansallisissa hankinnoissa ja EU-hankinnoissa.
- Innovaatioita korostetaan uudessa hankintalaissa sekä uuden menettelytavan kautta (innovaatiokumppanuus) että olemassa olevissa menettelyissä.
- Kansalliset ja sote-menettelyt ovat hankintayksikön omassa harkinnassa, ja niissä voidaan hyödyntää innovaatioita joustavammin. EU-hankinnoissa innovatiivisille hankinnoille on kriteerit laissa.
- Neuvottelumenettely ja kilpailullinen neuvottelumenettely EU-hankinnoissa edellyttää innovatiivisuutta.
- Kansallisissa menettelyissä on joustavuutta huomioida innovatiivisuutta: tärkeää on määritellä selkeästi hankintailmoituksessa ja tarjouspyynnössä hankinnan kohde sekä sille asetettavat vaatimukset, jotta kaikilla tarjoajilla on yhdenvertaiset mahdollisuudet osallistua. Kaikkia tulee kohdella syrjimättömästi myös innovatiivisissa hankinnoissa.
- Kansallisissa hankinnoissa avoimuuden ja suhteellisuuden periaatteilla on korostunut merkitys.
- Pienhankinnoissa on paljon liikkumavaraa myös innovaatioiden osalta: ei menettelyllisiä vaatimuksia lain tasolta.
- Huom.! Kaikissa hankinnoissa paikallisuuden suosiminen pelkästään paikallisuuden vuoksi on kiellettyä.

3.4 Esimerkkejä innovatiivisten hankintojen toteutuksesta

Seuraavassa on tarkasteltu neljää erityyppistä esimerkkiä sekä toteutustavan että tulosten hyödynnettävyyden ja vaikuttavuuden näkökulmasta. Kaksi ensimmäistä esimerkkiä ovat konkreettisia hankintaprosesseja ja kaksi jälkimmäistä foorumityyppisiä verkosto- ja tietolähteitä.

Esimerkki: Laukaan ekokoulu

HANKINNAN KOHDE:

Vuonteen, Savion ja Tarvaalan yhteinen kylienkoulu, "koulu sadaksi vuodeksi sadalle oppilaalle"-teemalla. Hankkeessa painotettiin paitsi ekologista rakentamista ja koulukuljetuksia, myös terveyttä, lähiruokaa ja tilojen monikäyttöisyyttä.



TOTEUTUS:

Suunnittelu alkoi vuonna 2014. Projektinjohto ja suunnitteluryhmä kilpailutettiin neuvottelumenettelyllä. Koulun rakentaminen alkoi helmikuussa 2016, ja se valmistui kesäkuussa 2018. Rakentaminen maksoi arviolta 7,5 miljoonaa euroa. Ekokoulun rakentaminen oli hieman kalliimpaa kuin tavallisen koulun. Ero ei suuri, haluttiin investoida aurinkoenergiaan ja massiivipuuseiniin. Tulevilla energialämmityksillä ja myös aurinkoenergialla saadaan käyttökustannuksia alemmiksi.

OPITTAVAA/MISSÄ ONNISTUTTIIN:

- ➔ Vuorovaikutus, markkinavuoropuhelu
- ➔ Blogisivusto jo ideavaiheesta lähtien (2014), <http://ekokoululaukaa.blogspot.com>
- ➔ Elinkaarivaikutukset
- ➔ Tuloperusteisuus, vaikuttavuuden hankinta

Kuva 7: Laukaan ekokoulun hankinta

Esimerkki: Marjatie-malli, Heinola (2 kerrostalokohdetta)

HANKINNAN KOHDE:

Kerrostalojen saneerauksen suunnittelu- ja hankintaprosessi, näkökulmina energiatehokkuus ja ympäristöystävällisyys. Tavoitteena myös aktivoida paikallisin voimin monistettavia konsepteja, joilla on kysyntää laajemminkin markkinoilla.

TOTEUTUS:

Marjatie 3, ensimmäinen kohde 2016

- Mietittiin prosessia yhdessä suunnittelijoiden, yrittäjien ja kaupungin kanssa.
- Tehtiin taustaselvityksiä: ryhmittymänä tarjoamisen mahdollisuudet, energiatehokkuus/cleantech-kriteeristöt
- Järjestettiin infotilaisuuksia rakennus- ja korjausrakennusalan yrityksille kohteen tarjoamista projekti- ja urakointimahdollisuuksista.
- Tuettiin ja sparrattiin Heinolan vuokra-asunnot Oy:tä urakka-kilpailutukseen, tarjouspyyntö-asia kirjoihin ja pisteytykseen liittyen. Jaettiin urakka.
- Ensimmäinen kerta, kun kriteerinä ei ollut pelkkä hinta.
- Kutsuttiin toimijat palautekeskusteluun 4/2016



OPITTAVAA/MISSÄ ONNISTUITTIIN

- Marjatie 3:n urakka pysyi kokonaisbudjetissa ja aikataulussa (valmistui kk etuajassa)
- Merkittävä energiankulutuksen vähennys
- Asukkaat olleet tyytyväisiä ja talo tuli heti täyteen.
- Marjatie 3:n remontin lopullinen hinta 2,2 MEUR, josta lähes puolet jäi heinolaisille yrityksille
- Lisätöiden osuus 94 000 EUR (josta esim. asbestipurkuun 20 000 EUR) – selvittiin pienemmällä kuin perinteisissä, pelkästään hinnalla kilpailutetuissa urakoissa
- Yrittäjien palaute:
 - Positiivista yhteisvalmistelu - kerrotaan asioita etukäteen
 - Vaikuttaa yrittäjien asennoitumiseen jo ennen tarjouspyyntöä
 - Hyvä yrittäjien kannalta, vaikka osa meneekin ulos
 - Realiteetit: kaikkea ei saada kerralla Heinolasta
 - Pisteytyksellä oli hyvin mietitty ja apu hankintaprosessissa hyödyllistä
 - Opittu jo paljon, ja usko kasvaa jatkossa
 - Hyvä harjoitus seuraavaa kertaa varten, varattava enemmän aikaa

Marjatie 1, 2017 (monistaminen)

- Hyödynnettiin ja monistettiin Marjatie 3:n kokemuksia
- Cleantech-ajattelua tarkennettiin valintakriteereissä: kestävä kehitys toteutuksessa, esim. kestävät materiaalit
- Remontin hinta 2,5 MEUR, josta lähes 90 % jäi heinolaisille yrityksille

Kuva 8. Kerrostalourakoiden hankintaprosessi Heinolassa

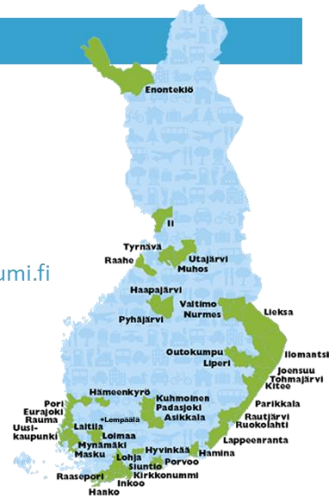
Edellä kuvatussa hankinnassa (Case Heinola) lisäpanostus oli asiantuntijasparrauksen resursointi: taustaselvitykset sekä markkinavuoropuhelun (mm. infotilaisuudet) ja kilpailutusasiakirjojen laadinnan tuki. Osa työstä tehtiin virkatyönä, osa hankittiin ostopalveluna energiatehokkuuspainotteisen kehittämishankkeen resurssien kautta. Suhteessa urakan kokoon ja saavutettuihin hyötyihin panostus oli kohtuullinen; prosenttien sijaan puhutaan promilleista.

Esimerkki: HINKU-FOORUMI (Kohti hiilineutraalia kuntaa)

HINKU-foorumi on keväällä 2013 perustettu ilmastomuutoksen hillinnän edelläkävijöiden verkosto, joka kokoaa yhteen kunnianhimoisiin päästövähennyksiin sitoutuneet kunnat, ilmastoystävällisiä tuotteita ja palveluita tarjoavat yritykset sekä energia- ja ilmastoalan asiantuntijat. Mukana on 43 kuntaa.



<http://www.hinku-foorumi.fi>



HYÖDYNNETÄVÄÄ

- Hankintamappi-verkkopalvelu, joka auttaa cleantech-yhteishankintojen tekemisessä
- Monistamo hyvien käytäntöjen levittämiseksi ja kopioimiseksi.
- Ratkaisukorttipohja hyötyjen havainnollistamiseen
- Esimerkkejä yhteishankinnoista ja niiden tuloksista

Kuva 9: HINKU-kunnat – kohti hiilineutraaliutta

Esimerkki: Energialoikka

Kaikille avoin verkkopalvelu, johon kootaan hyviä käytäntöjä, joilla on onnistuneesti vähennetty kasvihuonepäästöjä. Palveluun lisäävät toimet voivat liittyä rakennusten energiatehokkuuteen ja lämmitysjärjestelmiin, uusiutuvan energian tuotantoon, vähäpäästöisiin liikummuotoihin jne. Teknisten tietojen lisäksi palvelusta voi lukea mm. käyttäjien kokemuksista ja kustannuksista.

HYÖDYNNETÄVÄÄ

- Esimerkkien dokumentointi, ja vertaistuki
- Kannustus uusiin hankintoihin ja yhteistyöhön naapureiden kanssa: tiedon ja suunnitteluvastuun jakaminen, kustannus-
- säästöt, tuotot, päästövähennykset

<http://www.energialoikka.fi>

	Toteutusvuosi	Investointi	Säästövuosi	Takaisinmaksuaika	Vuosituotto	CO ₂ -päästövähennys/vuosi	Suosikki
Kuopion valtuustotalo siirtyi aurinkosähköaikaan	2018	100 000 €			21 tn		
Sähköpyörät korvaamaan autoilua työasiamatkoilla Kuopiossa	2018	15 000 €			12 tn		
Aurinkovoimaloiden yhteishankinta Varsinais-Suomessa tuo selkeitä säästöjä omakotiasujille	2017	80 000 €	4 500 €	18 v	4 %	9 tn	
Valtakunnallinen aurinkosähköjärjestelmien yhteishankinta avoimena 2016-2020 - jo kymmeniä kuntia mukana	2018	1,3 milj. €	90 000 €	14 v	6 %	180 tn	
Pohjois-Karjalaan hankittiin 40 aurinkosähköjärjestelmää yhteishankinnan avulla	2017	300 000 €	18 000 €	17 v	4 %	36 tn	

	Toteutusvuosi	Investointi	Energiansäästövuosi	CO ₂ -päästövähennys/vuosi	Suosikki
Uusi maalämmöllä ja aurinkoenergialla toimiva keskuskeittiö Iihin	2016	2,5 milj. €	251 000 kWh	50,2 tn	

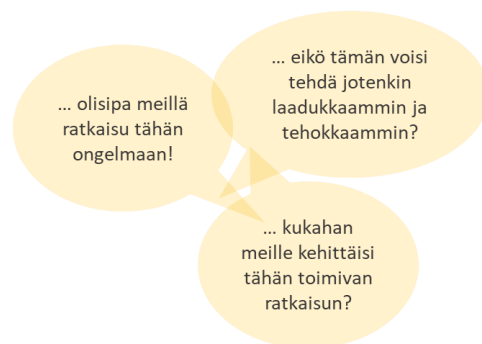
Kuva 10: Energialoikka-verkkopalvelu

3.5 Johtopäätökset: innovatiiviset hankinnat pienessä kunnassa

Kuulostiko edellä kuvattu monimutkaiselta? Sanapari innovatiivinen hankinta ei välttämättä saa aikaan suurta innostusta vaan voi pikemminkin pelästyttää hankintoja tekevät ja niistä kiinnostuneet pienet yritykset.

Innovatiivisten hankintojen työkalupakissa⁵ korostetaan **tarvelähtöisyyttä** ja nostetaan esille oikeanpuoleisen kuvan kysymykset asiaa konkretisoimaan. Ne soveltuvat hyvin läh-tökohtaksi, kun pohditaan hankintojen innovatiivisuutta pie-nemmilläkin paikkakunnilla.

Pienissä kunnissa ei kannatakaan upota määritelmien ja oh-jeiden suohon, vaan liikkeelle voi lähteä pienin askelin. Silloin innovatiiviset hankinnat pienessä kunnassa voisikin määri-tellä ja kuvata kolmella simppeillä nyrkkisäännöllä:



Kuva 11: Hankinnan tarvelähtöisyyttä konkretisoivia kysymyksiä

- **Hankinta on toteutettu uudella tavalla**
- **Hankinnalla on hyvä ja toivottu lopputulos**
- **Kaikki hankinnan osapuolet ovat tyytyväisiä**

Hankinnan toteutus uudella tavalla tarkoittaa olla esimerkiksi seuraavaa:

- Varataan aiempaa enemmän aikaa hankinnan suunnitteluun ja markkinavuoropuhe-luun.
- Toimitaan avoimesti ja läpinäkyvästi.
- Sovelletaan innovatiivisuuteen kannustavia hankintamenettelyjä.

Hyvä ja toivottu lopputulos voi tarkoittaa esimerkiksi seuraavaa:

- Prosessissa on hankittu toteutustavan ja suoritteiden sijaan haluttuja toiminnallisuuk-sia, suorituskykyä, laatua, tuloksia ja vaikutuksia.
- Hankinnassa on otettu huomioon paikallisten yritysten ja loppuasiakkaiden tarpeet.

Kaikki hankinnan osapuolet (hankkijat, yritykset, loppuasiakkaat, päättäjät) ovat tyytyväisiä, kun esimerkiksi:

- Osapuolille on tiedotettu asioista ajoissa ja riittävästi.
- Tilaaaja ja kuntalaiset/loppuasiakkaat ovat saaneet vastinetta rahalle: laatua ja vaikutuk-sia.
- Yrittäjät ovat tyytyväisiä prosessin kulkuun.

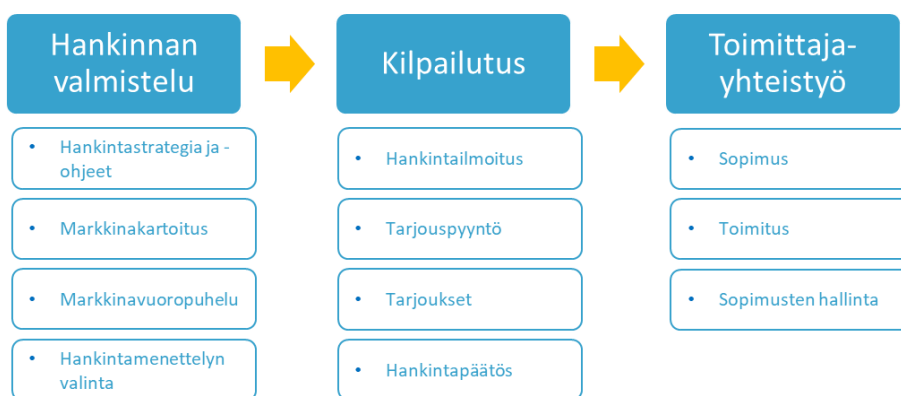
⁵ Innovatiivisten hankintojen työkalupakki, Tampereen kaupunki

Edellä kuvatut nyrkkisäännöt eivät liity pelkästään innovatiivisiin hankintoihin, vaan ylipäättään hankintojen kehittämiseen kunnissa. Siten innovatiivisia hankintoja ei kannata käsitellä erillisenä osa-alueena, vaan ne nivoutuvat – kun innovatiivisuus ymmärretään uusien toimintatapojen käyttöönotolla – kaikkeen hankintatoimintaan.

Tavoitteenasettelun ja innovatiivisuuden haastetasoa voi sitten lisätä vähitellen kokemusten ja osaamisten karttuessa niin hankkijoiden kuin yritystenkin parissa. Strategisesti tärkeissä, kärki-hankkeisiin ja –kohteisiin liittyvissä hankinnoissa kannattaa toki aina asettaa haasteellisempia tavoitteita innovatiivisuudenkin suhteen heti alkumetreillä.

4 MITEN: TOIMINTAMALLIT, PARHAAT KÄYTÄNNÖT JA NIIDEN SOVELTAMINEN

4.1 Innovatiivisuus hankintaprosessin eri vaiheissa



Kuva 12: Hankinnan perusvaiheet

Innovatiivinen hankinta ei perustu pelkästään siihen, mitä hankitaan ja millä menettelyllä hankinta kilpailutetaan. Prosessi lähtee liikkeelle kehitys- ja hankintatarpeiden tunnistamisesta ja jatkuu toteutuksesta sopimuskauden aikaiseen yhteistyöhön ja palautteen keräämiseen.

Innovatiivisia näkökulmia hankintaprosessin perusvaiheisiin on kiteytetty seuraavassa Euroopan komission 10-kohtaisessa ohjeessa:

- Toimi älykkäänä asiakkaana eli tiedosta oma tarpeesi
- Neuvottele markkinoiden kanssa ennen hankintailmoituksen julkaisemista
- Pidä hankinnan keskeiset osapuolet mukana koko ajan
- Anna markkinoiden ehdottaa luovat ratkaisut
- Etsi arvoa rahalle, älä matalinta hintaa
- Hyödynnä elektronisia menetelmiä
- Päätä, kuinka hallitset riskiä
- Käytä sopimuksia innovatiivisuuden rohkaisuun (salassapito yms. sopimukset)
- Kehitä toteuttamissuunnitelma (erilaiset menettelytavat, joilla prosessi etenee)
- Opi tulevaisuutta varten

Toimintatavat ja markkinat eivät muutu yhden tai kahden hankinnan kautta – tarvitaan jatkuvan parantamisen kulttuuria: jatkuvuutta, avointa vuoropuhelua ja osapuolten yhteistä oppimista.

4.2 Paikallisten yritysten osallistaminen

Monimutkaiset, liian suuret hankinnat koetaan usein esteenä pk-yritysten osallistumiselle julkisiin hankintoihin. Pienet, paikalliset yritykset voivat menestyä tarjouskilpailuissa, mikäli ostaja ei tehdä liian suurina kokonaisuuksina ja sallitaan myös osatarjousten tekeminen. Jos hankinnoissa pyritään ainoastaan mittakaavaetuihin ja pudotetaan tietoisesti tarjoajien määrää, markkinat keskittyvät, valittavissa olevat vaihtoehdot vähenevät - ja myös hinnoilla on taipumusta nousta. Pienten yritysten mahdollisuuksia voi parantaa kannustamalla paikallisia toimijoita yhteistarjousten tekemiseen, ryhmittymänä tarjoaminen kun on aina sallittua. Markkinavuoropuhelu on siinä olennainen työkalu. Riittävän ajoissa saatu tieto hankinnoista jättää yrittäjille aikaa esimerkiksi ryhmittymän muodostamiseen.

Seuraavassa on muistilista paikallisten yritysten paremmalle osallistamiselle⁶:

1. Tapaa yrittäjiä
2. Tiedota asioista etukäteen ja selkokielellä
3. Jaa iso hankinta osiin
4. Kannusta ryhmittymänä tarjoamiseen
5. Käytä kohtuullisia soveltuvuusvaatimuksia, jotka eivät sulje paikallisia yrityksiä pois kilpailusta
6. Kysy itseltäsi (ja muiltakin), mahdollistaako hankinnan toteutustapa pienten yritysten pärjäämisen
7. Jätä tarjousaika riittävän pitkäksi
8. Laadi selkeä tarjouspyyntö, minimoi paperityö
9. Järjestä info- ja keskustelutilaisuuksia
10. Pyydä ja kuuntele palautetta koko prosessin ajan

4.2.1 Ryhmittymänä tarjoamisen mahdollisuudet

Mikä on ryhmittymä?

- Ryhmittymillä tarkoitetaan toimittajien yhteistyötä hankintasopimuksen saamiseksi.
- Yritykset voivat muodostaa ryhmittymän ja jättää tarjouskilpailuun yhteistarjouksen, jolla sitoudutaan hankintasopimuksen toteuttamiseen ryhmittymänä.
- Ryhmittymä sopii erityisesti mittavissa oleviin, eri alojen ammattitaitoa tai resursseja edellyttäviin hankintoihin, esim. rakennusurakat.
- Ryhmittymästä käytetään myös nimitystä konsortio, yhteenliittymä tai urakoissa työyhteenliittymä.
-

⁶ Lähde soveltaen: Innokylä.fi

Ryhmittymän hyödyt?

- Pienetkin yritykset voivat osallistua yhdessä suurempiin kokonaisuuksiin, mikä edistää paikallisten yritysten osallistumismahdollisuuksia ja edistää siten alueen elinvoimaa ja työllisyyttä.
- Yhteistarjouksessa voidaan hyväksi lukea kaikkien tarjoajien referenssit (hyöty kaikille, jos yksi täyttää pätevyyden).
- Jos tarjouspyynnössä edellytetään tiettyä liikevaihtoluokkaa, ryhmittymän osalta riittää yhteinelaskettu liikevaihto. (Liikevaihtovaatimus voi olla enintään 2 x hankinnan arvo.)
- Ryhmittymällä kyetään takaamaan toisenlainen toimitusvarmuus kuin yksittäisellä tarjoajalla
- Ryhmittymän avulla pystytään takaamaan riittävät resurssit isompaankin urakkaan, ja voidaan käyttää yhteisiä voimavaroja (uuden lain myötä myös ulkopuolisten yksiköiden voimavaroja – ns. ulkopuolisia yksiköitä voivat olla esimerkiksi tarjouskilpailuun osallistuvan yrityksen omistajayritysten, samaan konserniin kuuluvien yritysten tai yrityksen kumppanuusyritysten taloudelliset tai tekniset voimavarat).

Milloin ryhmittymä?

- Ryhmittymänä tarjoaminen on aina mahdollista, vaikkei sitä erikseen olisi tarjouspyynnössä mainittu (eikä ryhmittymänä tarjoamista voi lain mukaan kieltää).

Vaatimuksia ryhmittymälle

- Hankintayksikkö tarvitsee riittävän näytön ryhmittymän soveltuvuudesta, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että ryhmittymän kannattaa esittää selvitys (esim. sopimus), josta ilmenee, että ryhmittymän osapuolet sitoutuneet toimeksiannon toteutukseen (=yrittäjien sovitava keskenään, mikä on kunkin rooli).
- Ryhmittymä toimii ulospäin kuin yksi toimija, vain yhdet yhteystiedot.
- Kukin ryhmittymän jäsen vastaa koko sopimuksesta.

Hankintalaki 92 §: Tarjouskilpailuun osallistuminen ryhmittymänä ja muiden yksiköiden voimavarojen käyttö. Ko. pykälässä todetaan mm. seuraavaa: ”Toimittajat saavat tehdä tarjouksia tai ilmoittautua ehdokkaaksi ryhmittymänä. Hankintayksikkö ei saa edellyttää ehdokkaiden tai tarjoajien ryhmittymältä tiettyä oikeudellista muotoa tarjouksen tai osallistumishakemuksen tekemistä varten. Ryhmittymältä voidaan kuitenkin edellyttää tiettyä oikeudellista muotoa sopimusaikana, jos se on tarpeen hankintasopimuksen asianmukaiseksi toteuttamiseksi.”

4.3 Innovatiivisuutta edistäviä hankintamenettelyjä

Seuraavassa on tarkasteltu keskeisimpiä innovatiivisuutta edistäviä/innovatiivisia hankintamenettelyjä:

- Neuvottelumenettely
- Kilpailullinen neuvottelumenettely
- Ranskalainen urakka
- Suunnittelukilpailu
- Innovaatiokumppanuus

Innovaatiokumppanuus on uusi hankintamenettely, jota ei aiemmassa laissa tunnettu. Menettely vastaa tarpeeseen ostaa **samalla kilpailutuksella sekä kehitystyötä että kehitystyön tuloksia**. Tähän asti ongelmana on ollut, että hankintayksikön on käytännössä lähes mahdotonta kilpailuttaa tuotekehitystyötä siten, että sillä olisi varmuus siitä, että se pääsee ostamaan tämän kehitystyön lopputulemaa ilman uutta kilpailutusta. Aiemman hankintalain aikana erityisesti neuvottelumenettelyä saatettiin käyttää hankintoihin, joihin liittyi kehitystyötä tai pilotointia. Kehitystyön ja varsinaisen hankinnan kytkeminen toisiinsa on kuitenkin ollut hankalaa, koska hankinnan kohteen määrittely muuttuu kehitystyön aikana. Siten tällaisia kilpailutuksia ei ole haluttu eikä käytännössä kyetty toteuttamaan hankintariitojen välttämiseksi.⁷

Ennen menettelytavan valintaa on hyvä hakea vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on se olemassa oleva tarve, johon haetaan ratkaisuja?
- Onko tarve kuvailtu niin selkeästi, että myös ulkopuoliset ymmärtävät sen olennaisen sisällön?

Hankintamenettelyjen keskeisiä piirteitä on vertailtu seuraavassa taulukossa:

	Neuvottelumenettely	Kilpailullinen neuvottelumenettely	Kiinteähintainen kilpailutus	Suunnittelukilpailu	Innovaatiokumppanuus
Mihin soveltuu	Voi käyttää, kun (koskee molempia menette-lyjä): • Hankintayksikön tarpeita ei voi täyttää mukauttamatta olemassa olevia ratkaisuja • Hankintaan kuuluu suunnittelua tai innovatiivisia ratkaisuja • Tarvitaan edeltäviä neuvotteluita hankinnan luonteeseen, monitahoisuuteen tai oikeudelliseen ja rahoituksen muotoon liittyvistä erityisistä syistä tai niihin liittyvien riskien vuoksi • Hankinnan kohteen kuvausta ei voi laatia riittävän tarkasti viittaamalla standardiin, eurooppalaiseen tekniseen arviointiin, yhteiseen tekniseen määritelmään tai tekniseen viitteeseen. • Myös jos avoimeen tai rajattuun menettelyyn saatu tarjouksia, jotka eivät vastaa tarjouspyyntöä, ei uutta hankintailmoitusta tarvitse julkaista, jos neuvottelumenettelyyn otetaan mukaan kaikki ”muodollisesti pätevät” tarjoajat		= käännteinen kilpailutus = ranskalainen urakka Tarjoajat kilpailevat ainoastaan laadun perusteella. Soveltuu hankintoihin, joissa hinnat markkinoilla vakiintuneet ja hyvin lähellä toisiaan – laatukilpailu. Hankintaan on käytettävissä vain tietty rahamäärä – esim. projektiin saatu rahoitus Hinnan ja laadun määrittäminen: omat kustannuslaskelmat ja markkinakartoitus	Hankintayksikkö voi järjestää suunnittelukilpailun hankkaiseen jonkin suunnitelman tai mallin. Erityinen tuomaristo valitsee voittajan kilpailun perusteella, ja tuomariston on laadittava menettelystä pöytäkirja	Kilpailutetaan toimittaja (tai ryhmittymä/useampi kumppani), joka toteuttaa sekä ratkaisun kehitystyön että toimituksen. Tavoitteena innovatiivisen tavarahan, palvelun tai rakennusurakan kehittäminen ja tämän tuloksena tuotettavien tavaroiden, palvelujen tai rakennusurakoiden hankkiminen. Voi käyttää, jos markkinoilta ei ole saatavissa (innovatiivisia) tuotteita, palveluita tai rakennusurakoita, jotka täyttäisivät hankintayksikön tarpeet
Erityispiirteitä	Osallistumishakemusten perusteella kutsutaan vähintään 3 toimittajaa. Neuvottelumenettelyssä tarjouksia saatetaan pyytää suhteessa aikaisemmassa vaiheessa kuin kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä	Erityisen monimutkaiset hankinnat. Selkeästi kaksivaiheinen menettely: 1) Etsitään osallistujien osaamista hyväksikäyttäen paras mahdollinen ratkaisuehdotus 2) Kilpailutetaan osallistujat tästä ratkaisuehdotuksesta	Vanhassa hankintalain ei ollut nimenomaisia säännöksiä, mutta oikeuskäytännön mukaan ollut silloinkin sallittua julkisissa hankinnoissa	Suunnittelukilpailun osallistujien määrää voidaan rajoittaa noudattamalla ennalta ilmoitettuja perusteita. Suunnittelukilpailuun on kuitenkin aina kutsuttava riittävästi osallistujia todellisen kilpailun varmistamiseksi. Osallistumista rajoittaa alueellisella perusteella tai siten, että osallistujien on oltava joko luonnollisia henkilöitä tai oikeushenkilöitä.	Toteutus vaiheistettuna, korvaukset maksetaan vaiheiden mukaisesti. Jos korvauksen määrittely etukäteen on vaikeaa, voi määrittellä hintakriteeriksi palveluntuottajan vaatiman katteen. Hankintayksikön on asetettava kumppanuudelle välitavoitteita

⁷ Business Finland

4.4 Kestävät hankinnat ja hiilineutraalius

Kestävien hankintojen lähtökohtana on tunnistaa tuotteiden ja palvelujen merkittävimmät ympäristö- ja sosiaaliset vaikutukset niiden koko elinkaaren ajalta. Tarjouspyyntöön voidaan määritellä vähimmäisvaatimuksia, vertailuperusteita tai sopimusehtoja em. vaikutuksiin liittyen.

Ympäristöystävällisillä, kestäväillä hankinnoilla voidaan säästää ympäristön ohella myös rahaa. Niillä voidaan esimerkiksi vähentää energian- ja vedenkulutusta sekä edistää uusiomateriaalien käyttöä ja kierrätystä. Kustannussäästöjä voi saavuttaa monissa eri tuote- ja palveluryhmissä. Tämä koskee etenkin hankintaprosesseja, joissa otetaan huomioon hankinnan koko elinkaari-kustannus eikä vain tuotteen, rakennusurakan tai palvelun hankintahintaa.

Hiilineutraaliuden tavoite voi liittyä esim. seuraaviin teemoihin:

1. Energia
2. Liikenne ja liikkuminen
3. Yhdyskuntarakenne
4. Asuminen ja rakentaminen
5. Kulutus ja materiaalit
6. Luonnonvarojen kestävä käyttö

Alla olevista linkeistä löytyy ohjeita ja esimerkkejä kestävyyskriteerien määrittelyn avuksi:

EU:n Green Public Procurement –kriteerit, laadittu noin 20 tuote- ja palveluryhmälle.

http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/handbook_2016_fi.pdf

http://ec.europa.eu/environment/gpp/eu_gpp_criteria_en.htm

Motivan julkisten hankintojen tietopankki, kriteeristöjä ja esimerkkejä.

https://www.motiva.fi/julkinen_sektori/kestavat_julkiset_hankinnat/tietopankki

Cleantech-hankintamappi (SYKE). Julkisten hankintojen tietokanta, jota julkaistaan käyttäjien yhteistyöllä. Palvelussa voi tutustua eri vaiheissa oleviin cleantech-hankkeisiin, joilla edistetään kestäviä ympäristö- ja energiaratkaisuja. Mappiin voi lisätä myös oman toteutuneen tai suunnitteilla olevan cleantech-hankinnan.

<https://www.ymparisto.fi/hankintamappi>

Esimerkkejä kriteereiden käytöstä ja saavutetuista hyödyistä on esitelty luvun 3.4. benchmarktapauksissa.

Seuraavassa kuvassa on esimerkki kestävyttä painottavista kiertotalouskriteereistä rakennetun ympäristön kehittämisessä ja teemaan liittyvissä kilpailutuksissa.⁸

⁸ Green Building Council Finland,

http://figbc.fi/wp-content/uploads/2018/08/Kiertotaloussprintti_va%CC%88liseminaari_La%CC%88pileikkaavat-toimenpiteet.pdf



Kuva 13: Kiertotalouskriteereitä rakennetun ympäristön kehittämishankkeessa

4.4.1 Laskureita hiilijalanjäljen arviointiin ja seurantaan⁹

JUHILAS - Julkisten hankintojen hiilijalanjälkilaskuri kunnille ja yrityksille

Julkisten hankintojen hiilijalanjälkilaskureilla voidaan laskea viiden tuoteryhmän tuotteiden eri elinkaarivaiheissa syntyviä kasvihuonekaasupäästöjä.

SYNERGIA Hiilijalanjälki -työkalu rakennuksille

SYNERGIA Hiilijalanjälki -työkalun avulla voidaan arvioida rakennusten päämateriaalien ja pää-rakenteiden hiilijalanjälkeä.

Y-HIILARI - hiilijalanjäljen laskentaan yrityksille

Y-HIILARI on yksinkertainen työkalu yrityksen hiilijalanjäljen laskentaan. Työkalu on kehitetty Suomen ympäristökeskuksen Kohti hiilineutraalia kuntaa -hankkeessa. Laskuri huomioi lämmöntuotannon, sähköntuotannon, jätehuollon, kuljetusten ja liikematkustamisen päästöt.

KEKO – kaupunkien ja kuntien alueellinen ekolaskuri

KEKO laskee kaava-vaihtoehtojen vaikutukset kasvihuonekaasupäästöihin, luonnonvaroihin ja monimuotoisuuteen. Verkossa toimiva laskuri on julkaistu käyttöön.

Tulossa:

KASVENER ja KUHILAS - Alueellinen kasvihuonekaasupäästöjen arviointimalli kunnille

KASVENER- soveltuu kunnan vuotuisten kasvihuonekaasupäästöjen laskentaan. Se palvelee päästötilanteen peruskartoitusta ja päästöissä tapahtuneiden muutosten havainnointia. Lisäksi kuka tahansa voi mallin karkeammalla erittelytasolla tarkastella yhden tai useamman kunnan kasvihuonekaasupäästöjä. KUHILAS-laskuri on tulossa kuntien käyttöön työkaluksi, jonka avulla kunnat voivat arvioida kokonaisilmastovaikutustaan eli hiilijalanjälkeä. KUHILAS-työkalua voidaan käyttää Suomen kunnissa KASVENER-mallin rinnalla kasvihuonekaasupäästöjen arviointiin.

⁹ <http://www.syke.fi/co2laskurit>

4.5 Mistä resurssit

4.5.1 Rahoitusmahdollisuuksien hyödyntäminen

Business Finland: Innovatiivisten hankintojen rahoitus¹⁰

Business Finlandin (ent. Tekes) Innovatiivisten hankintojen rahoitus on suunnattu julkisille hankintayksiköille, jotka tähtäävät palvelun ja toiminnan uudistamiseen. Rahoitus voi kohdistua innovatiivisen hankinnan suunnitteluun ja valmisteluun ja ratkaisun yhteiskehittämiseen.

Hankinnan kokoluokan on oltava sellainen, että sillä on vaikutuksia toimialan kehittämiseen vähintäänkin alueellisesti. Innovatiivisen hankinnan suunnittelun ja valmistelun tulee sisältää yhteistyötä potentiaalisten tarjoajien ja loppukäyttäjien kanssa.

Rahoitus on tyypillisesti 50 % projektin kokonaiskustannuksista. Avustus maksetaan jälkikäteen projektin raportoinnin ja kustannustilitysten perusteella.

Rahoituksen fokus on digitalisaatiossa ja hankintayksikön osaamisen kehittämisessä. Rahoitusta innovatiiviseen hankintaan kannattaa hakea, kun

- hankinta tukee organisaatiota merkittävässä muutoksessa,
- tavoitteena on löytää uusia kumppaneita ja tuottaa uusia ratkaisuja sekä
- hankinnalla on riittävä volyymi ja resurssit ratkaisun käyttöönottoon.

Rahoitettavia hankintoja voi olla kolmentyyppisiä:

1. Uuden tuotteen tai palvelun ostaminen

- Markkinoilta ei löydy hankintayksikön tarpeeseen vastaavaa tuotetta tai palvelua valmiina. Hankinta edellyttää olemassa olevien ratkaisujen selkeää parantamista tai kokonaan uuden tai parannetun version kehittämisen. Esimerkiksi tiukemmat ympäristövaatimukset voivat edellyttää innovaatioita. Hankinta kohdistuu kehitettävän tuotteen tai palvelun ostamiseen.

2. Esikaupallinen hankinta

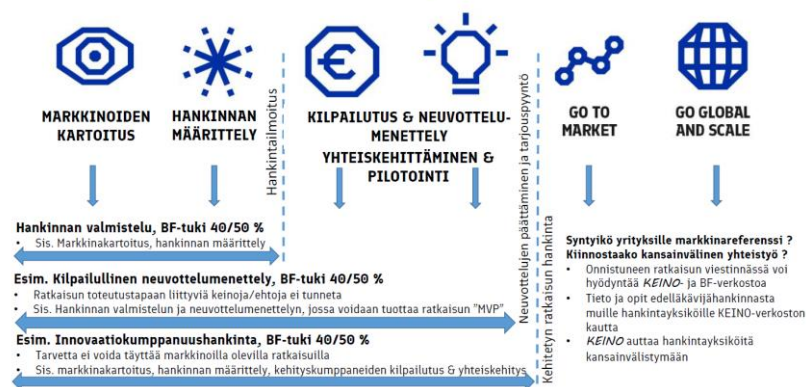
- Kun markkinoilta ei löydy hankintatarpeen mukaista tuotetta tai palvelua valmiina ja olemassa oleva kysyntä on liian vähäistä kannustamaan yrityksiä kehitysohjon omalla riskillään, julkinen toimija voi kilpailuttaa tutkimus- ja kehitysohjon.
- Esikaupallisissa hankinnoissakin tavoitteena on, että kehitettävälle tuotteelle tai palvelulle syntyy kysyntää laajemmin. Yrityksille hankinnat voivat tarjota kehitysympäristön ja tiiviin yhteistyön kärkekäyttäjien kanssa, mikä helpottaa markkinoille pääsyä. Esikaupallinen hankinta kohdistuu tutkimus- ja kehitysohjon ostamiseen.

¹⁰ <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/julkiset-palvelut/innovatiiviset-julkiset-hankinnat>

3. Katalyyttihankinta

- Markkinoilla voi olla kysyntää kehitteillä oleville uusille ratkaisuille, jotka ovat esimerkiksi prototyyppivaiheessa. Markkinoille pääsyn pullonkaulana voi kuitenkin olla luottamuksen puute uuden ratkaisun suorituskykyä tai toiminnallisuutta kohtaan. Julkinen toimija voi toimia karkikäyttäjänä ja tarjota testiympäristön uuden ratkaisun viimeistelyyn, toiminnalliseen testaamiseen ja suorituskyvyn todentamiseen.
- Katalyyttihankinnoilla pienennetään yritysten markkinariskiä ja nopeutetaan markkinoille pääsyä. Toisin kuin esikaupallisissa hankinnoissa, katalyyttihankinta kohdistuu pääasiassa lähes valmiiseen tuotteeseen tai palveluun.

BF tukea innovatiivisiin julkisiin hankintoihin



Kuva 14: Esimerkkejä Business Finlandin rahoituksesta innovatiivisiin hankintoihin (Lähde: Business Finland)

Kuntarahoituksen vihreä rahoitus¹¹

Kuntarahoituksen vihreä laina ja leasing on suunnattu ympäristöystävällisten investointien rahoittamiseen.



Kuva 157: Kuntarahoituksen vihreän rahoituksen ratkaisut

¹¹ <https://www.kuntarahoitus.fi/vihrea-rahoitus>

Vihreään rahoitussalkkuun voidaan hyväksyä ympäristöhankkeita, joissa syntyy selkeitä, mitattavia positiivisia ympäristövaikutuksia. Hankkeiden on kuuluttava johonkin vihreän rahoituksen viitekehysten seitsemästä osa-alueesta.



Kuva 16: Vihreän rahoituksen seitsemän osa-alueita (Lähde: Kuntarahoitus)

Kun tavoitetaso on korkealla

Horizon 2020¹²

EU:n Horizon 2020 rahoittaa kahdenlaisia innovatiivisia hankintoja: - esikaupallisia hankintoja ja innovatiivisten ratkaisujen hankintoja. Esikaupallisissa hankinnassa organisaatio voi saada rahoitusta 70 %:lle hankintakustannuksista. Innovatiivisen ratkaisun hankinnassa julkinen organisaatio voi saada rahoitusta 20 %:lle hankintakustannuksista. Tulevalla ohjelmakaudella Horizon 2020:n tilalle tulee Horizon Europe, joka rahoittanee myös vastaavanlaisia hankkeita.

Euroopan strategisten investointien rahasto (ESIR)¹³

Euroopan strategisten investointien rahasto ESIR (engl. ESIF) tarjoaa rahoitusta (mukaan lukien erilaiset rahoitusinstrumentit ja takausjärjestelyt) taloudellisesti kannattavien investointien toteuttamiseksi.

ESIR on osa Euroopan investointiohjelmaa, jonka tavoitteena on yksityisten investointien määrän lisääminen, talouskasvun nopeuttaminen ja työllisyyden parantaminen. ESIR toimii Euroopan investointipankin yhteydessä. ESIR tarjoaa rahoitusta (mukaan lukien erilaiset rahoitusinstrumentit ja takausjärjestelyt) taloudellisesti kannattavien investointien toteuttamiseksi. Pääosan rahoituksesta on tarkoitus kohdistua infrastruktuuriin ja uudistaviin teollisiin investointeihin ja noin neljäsosan pk-yrityksille lainojen lisäksi myös sijoituksina rahastojen kautta. ESIRin mahdollistama rahoitus soveltuu myös julkisen ja yksityisen sektorin yhteishankkeille sekä yritysten T&K-hankkeille.

¹² http://ec.europa.eu/research/participants/docs/h2020-funding-guide/cross-cutting-issues/innovation-procurement_en.htm

¹³ <http://esir.fi>



Kuva 17: ESIR-rahoituksen kohdentuminen

ESIRillä tavoitellaan ns. vipuvaikutusta, joka tarkoittaa, että hankkeeseen tulee mukaan yksityisiä rahoittajia. Hankkeen rahoituskokonaisuuteen liittyy kolmansia osapuolia (esim. pankkeja tai muita rahoittajia). Joissain tilanteissa, esim. T&K-ohjelmien rahoituksessa voi olla, että muuta ulkopuolista rahoitusta ei tarvita, vaan tulorahoitusta tai muuta omaa rahoitusta voidaan käyttää Euroopan investointipankin rahoitusta täydentävänä rahoituksena.



Kuva 18: ESIR-rahoituksen kanavoituminen

European Energy Efficiency Fund (EEEF)¹⁴

EEEF rahoittaa suoraan ja välillisesti energiatehokkuuteen, energian säästöön ja uusiutuviin energiamuotoihin sekä puhtaaseen liikenteeseen liittyviä investointeja ja myöntää näille hankkeille valmistelurahoitusta.

¹⁴ <http://www.eeef.eu>

Tuettavilla investoinneilla tulee saavuttaa vähintään 20 % primaarienergiansäästö tai 20 % vähemmän liikenteen kasvihuonekaasupäästöistä Uusia innovaatioita ei tueta, vaan teknologioiden tulee olla muissa hankkeissa hyväksi todettuja. Investoinnin suuruus on 5-25 M€, ja investointien niputtaminen yhdeksi hankkeeksi on mahdollista.

Rahoitusta voivat hakea julkiset paikalliset ja alueelliset viranomaiset sekä julkiset ja yksityiset yritykset jotka toimivat julkisten viranomaisten puolesta. Rahastolla ei ole hakuaikoja eikä hakulomaketta, vaan se suosittelee yhteydenottoa hankesuunnitelman kanssa yhteyttä EEEF-yhteyshenkilöön. Hakukriteerit löytyvät rahaston www-sivuilta.

4.5.2 Yhteishankinnat

Pienen kunnan kannattaa joskus liittoutua muiden kuntien kanssa – varsinkin isoissa hankinnoissa.

Yhteishankinnasta voi olla useita hyötyjä:¹⁵

- **Halvempi hinta**

Yhteistilauksen ansiosta yksittäisen järjestelmän hinta on ollut halvempi kuin esimerkiksi verkkokaupasta tilattuna. Esimerkiksi ensimmäisessä HINKU-kuntien aurinkovoimaloiden yhteishankinnassa saavutettiin noin -40 prosentin kustannussäästö, ja säästöpotentiaali on edelleen keskimäärin noin -20 prosenttia.

- **Hankinnan helppous**

Usein uuteen teknologiaan siirtymistä varotaan kilpailuttamisen ja tuotteiden vertailun vaatiman työn takia. Yhteishankinnassa tuotteiden vertailu ja kilpailuttaminen tehdään keskitetysti.

- **Kimpassa helpompi uskaltaa kuin yksin**

Kimppaan on helppo lähteä mukaan. Palveluista saa luotettavaa tietoa ja vertaistukea on tarjolla. Toisten esimerkki kannustaa tekemään ratkaisuja.

Yhteishankinnat soveltuvat esim. sote-hankintoihin, kuljetus- ja liikkumispalvelujen (MaaS, Mobility as a Service) hankintaan, energiateknologiaan ja vaikkapa innovatiiviseen valaistuksen hankintaan palveluna.

4.5.3 Esco-palvelumalli¹⁶

ESCO-palvelumalli on palveluliiketoimintamuoto, jossa ulkopuolinen energia-asiantuntija (ESCO-palvelun tarjoaja, Energy Service Company) toteuttaa asiakasyrityksessä/kunnassa investointeja ja toimenpiteitä energian säästämiseksi. Toimintamallin ideana on, että palvelun kustannukset ja mahdolliset investoinnit maksetaan palvelun seurauksena syntyneillä energiakustannusten säästöillä. Vastuu säästöjen syntymisestä, hankkeen toteutuksesta, käyttöön-otosta ja sovituilta osin myös kunnossapidosta ja huollosta on palveluntarjoajalla. Energiasäästöjä saavutetaan yleensä LVI-, sähkö-, automaatio- ja rakennusteknisistä toimenpiteillä ja investoinneilla. Malli sopii julkiselle ja yksityiselle sektorille. ESCO-palvelun tarjoajina toimivat energia- tai materiaalitehokkuuden parantamiseen erikoistuneet yritykset tai yksiköt.

¹⁵ Hinku-foorumi.fi

¹⁶ <http://www.motiva.fi/esco-palvelu>

4.5.4 SIB – tulosperusteinen rahoitusmalli/vaikuttavuusinvestoiminen

Social Impact Bond (SIB) on rahoitusinstrumentti, joka sijoittaa sosiaaliseen hyvinvointiin SIB:iin sijoitettu pääoma käytetään ennalta määritellyn hyvinvointia lisäävän vaikutuksen saavuttamiseksi. Sijoitettu pääomaa korvataan ja sille maksetaan tuottoa toteutuneen vaikutuksen mukaisesti.

Vaikuttavuusinvestoinnit ovat keino kanavoida yksityistä pääomaa hankkeisiin, joilla tavoitellaan myönteistä ja mitattavaa yhteiskunnallista hyötyä. Suomessa vaikuttavuusinvestointien kehittämisessä toimii aktiivisesti Sitra. Syntymässä on myös uusia rahastoja.

4.5.5 Elinkaari- ja allianssimalli

Elinkaarimalli on korjaus- tai uudisrakentamisen julkisten investointihankkeiden ja niihin liittyvien palveluiden hankintatapa. Hankintamallista käytetään kansainvälisesti nimitystä Public Private Partnership (PPP).

Elinkaarimallissa hankkeen toteuttaja (palveluntuottaja) vastaa tilaajalle vähintäänkin

- hankkeen suunnittelusta,
- rakentamisesta,
- ylläpidosta tai
- kiinteistöpalveluista

pitkän sopimuskauden ajan. Sopimuskausi on yleensä 15–30 vuotta. Palvelusopimuksessa voidaan lisäksi sopia esimerkiksi käyttäjäpalveluiden toteuttamisesta sekä rahoituksen järjestämisestä.

Positiivista hankkijan/kunnan kannalta:

- + Palveluntuottajalla kokonaisvastuu rakennuksesta ja sen ylläpidosta sopimuskauden ajan
- + Takaa sopimuksen mukaisen laadun
- + Rahoituksen tasainen, ennakoitava menovirta
- + Pakottaa varaamaan ylläpitomenot budjettiin vuosittain

Kielteistä hankkijan/kunnan/elinvoiman kannalta:

- Aluetaloudelliset hyödyt vähäiset ja epävarmat
- Vain muutama toimija, joilla lähes monopoliasema
- Paikallinen sitoutuminen ja läsnäolon taso epävarmat
- Käyttävät vähän paikallisia alihankkijoita
- Hankkeiden oltava suuria, vähintään yli 10 MEUR
- Kustannuksiltaan jonkin verran kalliimpia

Perinteisesti elinkaarimallit ovat kohtalaisen raskaita toteuttaa ja soveltuvat lähinnä suuriin hankkeisiin.

Voisiko pieni kunta (tai pienet kunnat yhdessä) kehittää paikallisia elinkaarimalleja, jotka mahdollistaisivat paremmin paikallisten yritysten mukanaolon ja merkittävämmät aluetaloudelliset hyödyt? Tähän löytyisi todennäköisesti myös julkista rahoitustukea.

Allianssimallilla tarkoitetaan toteutusmuotoa, missä hankkeen eri osapuolet (tilaaja, suunnittelijat, urakoitsijat ja mahdollisesti materiaalityöntekijät) solmivat yhteisen sopimuksen ja muodostavat Allianssin. Allianssimalli perustuu malliin, jossa hankkeen riskit ja hyödyt jaetaan etukäteen sovitulla tavalla. Allianssimallin perusperiaatteet ovat läpinäkyvyys, luottamus, yhdessä sovittu riskien jako, yhteisvastuullisuus ei syyttely ja yhteinen päätöksenteko. Palveluntuottajan valinta perustuu neuvottelumenettelyyn, jossa tärkeänä kriteerinä on muodostuvan ryhmän kyky toimia Allianssissa.¹⁷

Allianssi soveltuu tavallisesti parhaiten suuriin ja/tai vaativiin hankkeisiin, joissa on riskejä, jotka ovat vaikeasti ennustettavissa, mutta sisältävät merkittäviä kehittymismahdollisuuksia. Tavanomaisiin tai pieniin hankkeisiin malli taas ei yleensä sovi, koska hankintavaiheen ja kehitysvaiheen kustannukset voivat nousta liian suuriksi suhteessa koko hankkeen kustannuksiin.

4.6 Sapluunat ja suositukset

Alla olevassa kuvassa on listattu käytännön ohjeita innovatiivisuuden edistämiseksi/mahdollistamiseksi hankintaprosessin eri vaiheissa:



Kuva 19: Innovatiivisuuden edistämisen keinoja hankintaprosessin eri vaiheissa

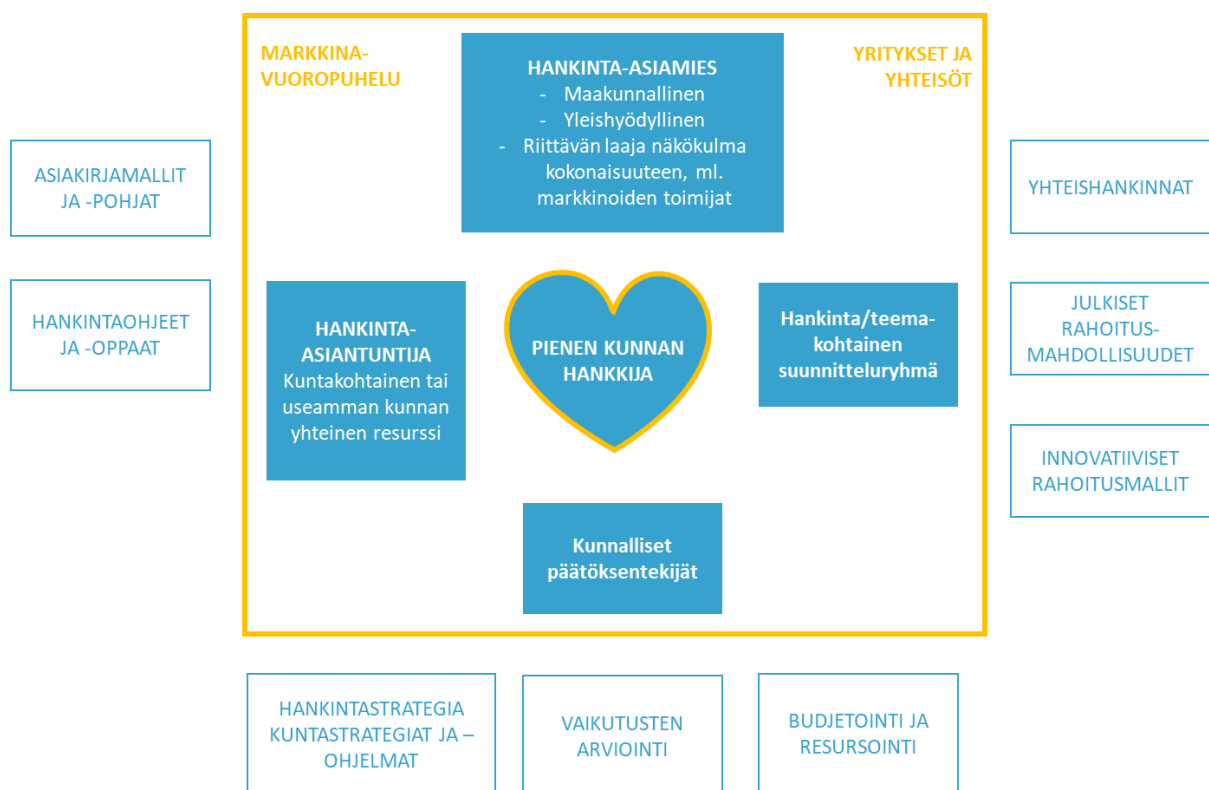
¹⁷ Yli-Villamo 2013

Seuraavassa kuvassa on vinkkejä markkinakartoituksen ja markkinavuoropuhelun toteutukseen.



Kuva 20: Vinkkejä markkinakartoitukseen ja markkinavuoropuheluun

4.7 Suositus innovatiivisten hankintojen resursointimalliksi



Kuva 21: Suositus innovatiivisten hankintojen resursointimalliksi

Pienen kunnan hankkijan kannalta toimintamallin oleellisia tekijöitä ovat:

- Kunnalliset päätöksentekijät:
 - Strategisten tavoitteiden viestiminen hankkijoille
 - Hankintojen vaikutusten arvioinnin edellyttäminen ja vaikutusten seuraaminen
 - Riittävien resurssien varmistaminen
 - ➔ Hankintaa tekeville aikaa ja resursseja hankintojen tekemiseen ja osaamisen kehittämiseen
 - ➔ Hankinta-asiantuntijan rekrytointi hankkijoiden yhteiseksi käytännön avuksi
 - ➔ Alueellisen hankinta-asiamiehen toiminnan jatkuvuuden turvaaminen osarahoituksella
- **Hankinta-asiamies** – yleishyödyllinen kuntien ja yritysten neuvoja. Tiedottaa, kokoaa asiakirjamalleja ja levittää hyviä käytäntöjä ym.
- **Hankinta-asiantuntija** - osaaja, joka tukee, ohjeistaa ja avustaa käytännön tasolla hankkijoita hankintojen perusprosesseissa ja mm. innovatiivisten menettelyjen ja tulospurusteisuuden soveltamisessa. Perehtyy asiakirjamalleihin ja hyviin käytäntöihin. Voi olla esim. 2-3 kunnan yhteinen.
- **Suunnitteluryhmä** – hankintojen suunnittelu yhteistyössä hankinnan teemaan liittyvien omien osaajien kanssa yli toimialarajojen.

Hankkijoiden valmiuksia voi lisätä **koulutuksilla**, joita jo on toteutettukin. Osaaminen vaatii jatkuvaa huolenpitoa, mikä tarkoittaa käytännössä resursoituja mahdollisuuksia ja aikaa osaamisen päivitykseen. Hankinnat ovat oma osaamisalansa, jonka merkitystä ei kunnissa ole vielä riittävästi tunnustettu ja jonka kehittäminen vaatii omanlaistaan kompetenssia.

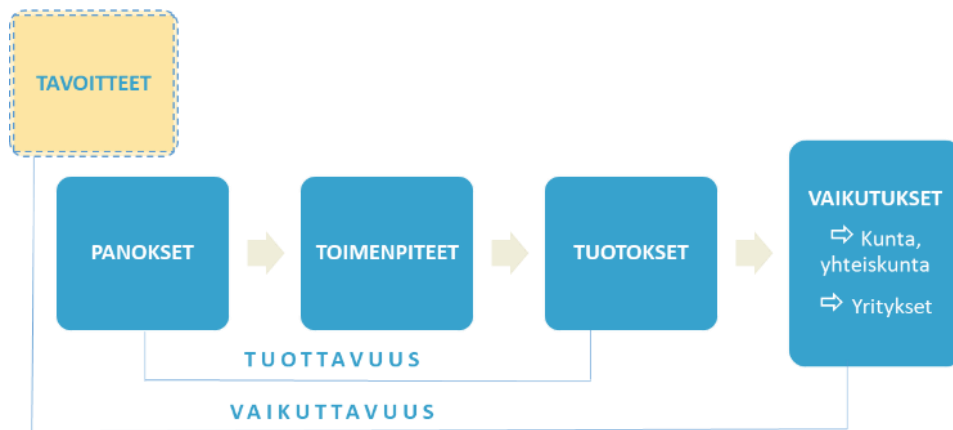
Lisäresursseja hankintoihin voidaan hankkia mm. tekemällä **yhteishankintoja** naapurikuntien kanssa sekä hyödyntämällä strategisesti tärkeissä, innovatiivisuutta sisältävissä hankinnoissa **julkisia rahoitusmahdollisuuksia**. Resurssien yhdistämisen ja tukirahoituksen avulla voidaan myös helpottaa tarpeellisen **asiantuntemuksen hankkimista** oman organisaation ulkopuolelta.

5 MIKSI: HANKINTOJEN VAIKUTTAVUUS

Julkisen sektorin tavoitteena on tuottaa korkealaatuisia julkisia palveluita. Innovaatiot ovat tärkeitä, jos niiden avulla voidaan parantaa julkisten palveluiden tuottavuutta, laatua, kestävyyttä ja vaikuttavuutta.

Innovatiivisilla julkisilla hankinnoilla on:

- Yhteiskunnallisia vaikutuksia
- Yritysvaikutuksia



Kuva 22: Hankintojen vaikuttavuuden näkökulma

Vaikuttavuusinvestoiminen tarkoittaa pääoman tietoista suuntaamista toimintaan, jolla tavoitellaan sekä taloudellista tuottoa että mitattavaa hyvinvoinnin lisäystä tai ympäristöllistä hyötyä.

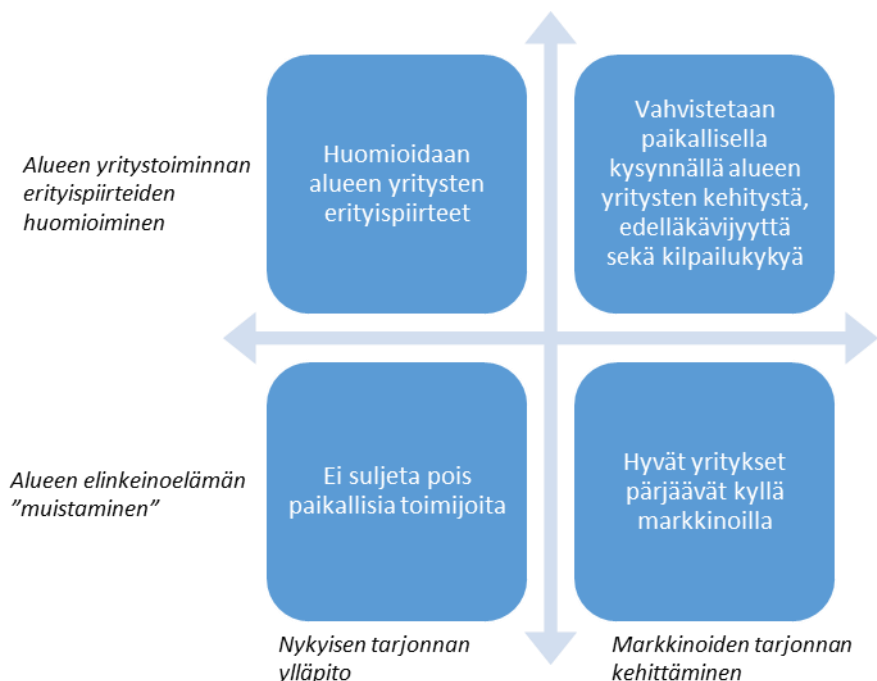


Kuva 23: Esimerkinä vaikuttavuusinvestointi kaavoitukseen

Hankintojen vaikutuspotentialiaali esimerkiksi Kittilässä ja Sodankylässä on nykyisellään seuraava:

- Kittilän kunnan kokonaisostovolyymi vuositasona oli 23 082 910 euroa, josta
 - kittiläläisten toimittajien osuus oli 3 886 915 eur (17 %)
 - muun Lapin toimittajilta 12 882 352 eur (56 %)
 - muun Suomen toimittajilta 6 313 644 eur (27 %)
- Sodankylän kunnan kokonaisostovolyymi vuositasona oli 34 040 930 euroa, josta
 - kittiläläisten toimittajien osuus oli 6 052 108 eur (18 %)
 - muun Lapin toimittajilta 20 364 230 eur (60 %)
 - muun Suomen toimittajilta 7 610 311 eur (22 %)

Kun hankintoja suunnitellaan, alueen yritystoiminnan erityispiirteiden tarkastelulla (esimerkiksi vahvat toimialat tai kehittämistarpeet ja puuttuvat lenkit) ja siihen pohjautuvien innovatiivisten hankintamenettelyjen avulla mahdollista sekä lisätä paikallista kysyntää että avata ovia uusien ja nousevien liiketoiminta-alojen kasvulle alueella.



Kuva 8: Hankintojen vaikutuspotentiaali isossa kuvassa

5.1 Hankinnan vaikuttavuuspotentiaalin arviointi

Vaikutuspotentiaalin arvioinnilla saadaan selvyys siihen, kuinka voimakkaasti hankintaan kannattaisi panostaa ja miksi hankintaa kannattaisi tehdä uudella, innovatiivisemmalla tavalla.

Mitä enemmän vaikuttavuutta hankinnalla ennakoidaan olevan, sitä enemmän tulisi kiinnittää huomiota:

- Hankinnan resursointiin ja yleiseen valmisteluun
- Hankintatarpeiden, resurssien ja osaamisen yhdistämiseen
- Monialaisen suunnitteluryhmän kokoamiseen
- Aikataulutukseen
- Asiantuntija-avun hyödyntämiseen
- Innovaatioiden edistämiseen

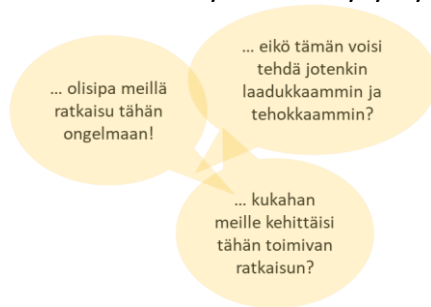
5.2 Työkalu hankinnan vaikuttavuuspotentiaalin ja innovatiivisuuden arviointiin

Kun hankkija miettii, kannattaako hankinta toteuttaa innovatiivisemmalla tavalla ja panostaa esimerkiksi markkinavuoropuheluun tai ei-perinteisiin hankintamenettelyihin, osviittaa antaa edempänä oleva taulukko.

Hankintojen vaikutuspotentiaalin arvioinnin vaiheet kannattaa käydä läpi seuraavasti:

VAIHE 1: Strategisen tason, haastavuuden ja volyymin tarkistus

- Onko hanke tärkeä ja tarpeellinen kunnan strategioiden tai ohjelmien näkökulmasta?
- Onko hankinta/tarve haastava, tavoitellaanko joitain uutta? Avuksi sopivat aiemmin esitellyn kuvan kysymykset.



- Onko hankinta euromääräisesti merkittävä?

Jos kyllä-vastauksia tulee yhteen tai useampaan kysymykseen, on tarpeen täyttää taulukko sekä myös miettiä tarkemmin hankintaprosessia ja riittävän ajan varaamista alkuvaiheen suunnitteluun.

VAIHE II: Hankinnan tarkistuslistan läpikäynti (arviointitaulukon täyttäminen):

- Innovatiivisuus hankkijalle
- Innovatiivisuus toimittajalle
- Yritysvaikutukset
- Aluetalous
- Työllistämismahdollisuudet
- Ympäristö- ja sosiaaliset vaikutukset

Arviointitaulukkoa kannattaa käyttää aina, kun kyseessä on suuremman kokoluokan hankinta - ja muulloinkin tapauskohtaisesti. Mikäli markkinoilta ei löydy suoraan ratkaisua tarpeeseen tai siihen liittyy paikallisesti kehitystarvetta, voidaan hankinta toteuttaa innovatiivisena hankintana. Vastaavasti jos hankinnalle on tunnistettavissa merkittäviä vaikutuksia taulukon teemoissa, voidaan hankinta toteuttaa innovatiivisena hankintana. Suositeltavaa on, että taulukon käytöstä ja johtopäätösten tulkinnasta sovittaisiin ja päätettäisiin kunnassa yhteisesti.

Arviointitaulukko/hankinnan tarkistuslista

Innovatiivisuus hankkijalle			
Hankinnan tuomat mahdollisuudet kehittää tai uudistaa olemassa olevaa toimintamallia tai palvelua?	Pieni	Kohtalainen	Suuri
Hankinnan tuomat mahdollisuudet luoda uusi toimintamalli tai palvelu?	Pieni	Kohtalainen	Suuri
Innovatiivisuus toimittajalle			
Hankinnan tuomat mahdollisuudet edistää tai kehittää yrityksen omaa toimintaa	Pieni	Kohtalainen	Suuri
Hankinnan tuomat mahdollisuudet kehittää tuotetta tai palvelua	Pieni	Kohtalainen	Suuri
Hankinnan tuomat mahdollisuudet kehittää kokonaan uusi tuote tai palvelu	Pieni	Kohtalainen	Suuri
Yritysvaikutukset			
Palvelun tai tuotteen paikallisen toimittajan saatavuus	Kehitystarve	Ei	Kyllä
Hankinnan toiminnallinen tai taloudellinen merkitys paikallisille toimittajille	Vähäinen	Kohtalainen	Suuri
Paikallisten yritysten yhteistarjousmahdollisuus	Kehitystarve	Ei	Kyllä
Paikallisen yrityksen mahdollisuus muodostaa konsortio ei-paikallisen yrityksen kanssa	Kehitystarve	Ei	Kyllä
Paikallinen kasvu- ja innovaatiopotentiaali (kasvu hankinnan referenssin kautta)	Vähäinen	Kohtalainen	Suuri
Aluetaloudelliset vaikutukset			
Hankinnan suuruusluokan merkittävyys alueellisesti	Pieni	Kohtalainen	Suuri
Hankinnan suuruusluokan merkittävyys tilaajalle	Pieni	Kohtalainen	Suuri
Hankinnan suuruusluokan merkittävyys paikallisille yrityksille	Pieni	Kohtalainen	Suuri
Hankinnan suuruusluokan merkittävyys paikalliselle toimialalle	Pieni	Kohtalainen	Suuri
Hankinnan hankintatavan vaikutus kokonaistaloudelliseen edullisuuteen	Pieni	Kohtalainen	Suuri
Työllistämismelvoite			
Onko hankinta työintensiivinen?	Kehitystarve	Ei	Kyllä
Onko hankinnassa työtä, jossa työllistämismelvoitetta voisi käyttää?	Kehitystarve	Ei	Kyllä
Ovatko alalla toimivat / nykyiset toimittajat jo käyttäneet työllistettäviä toiminnassaan?	Kehitystarve	Ei	Kyllä
Ympäristö- ja sosiaaliset vaikutukset			
Hankinnan ympäristövaikutukset	Pieni	Kohtalainen	Suuri
Hankinnan laajat sosiaaliset vaikutukset (esim. työllisyys, tasa-arvo, turvallisuus)	Pieni	Kohtalainen	Suuri

Innovatiivisuuden lisäksi taulukon avulla tehtävä arviointi auttaa tunnistamaan, onko hankinta ns. kestävä hankinta, jossa luodaan hankintaa tekevän kunnan saaman hyödyn lisäksi hyötyä myös laajemmalle yhteiskunnalle ja taloudelle sekä minimoi ympäristöhaitat (sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen ulottuvuus).

Miten eteenpäin - keskeiset suositukset

- ➔ Innovatiivisia hankintoja ja hankintamenettelyjä kannattaa ottaa käyttöön pienin askelein ja samalla kartuttaa osaamista systemaattisesti. Ensimmäinen askel on edellä kuvattujen toiminta- ja arviointimallien käyttöönotto ja yksityiskohdista sopiminen.
- ➔ Jos kuitenkin innovatiivisten hankintojen soveltamisessa halutaan päästä joltain osin nopeammin tai näkyvämmiin liikkeelle, kunta voisi tehdä erikseen päätöksen kokeilla innovatiivisuutta erikseen valitussa, strategisesti tärkeään kärkihankkeeseen sisältyvässä hankinnassa.

6 LINKKEJÄ LISÄTIETOIHIIN

Oppaita, raportteja ja selvityksiä

Kestävät hankinnat elinvoimaisuuden lisääjänä –hankkeen hankintaopas
www.kideve.fi/hankintaopas

Innovatiiviset julkiset hankinnat – määrittely, mahdollisuudet ja mittaaminen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 82/2017
<https://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=23501>

Inno-Vointi.fi
<http://www.inno-vointi.fi/fi/innovoinnin-periaatteet/innovaatio-ja-innovointi-myojulkisella-sektorilla>

Tule hyvä hankinta – treenipaketti julkisiin hankintoihin
https://www.lapua.fi/files/Tiedostot/Tule_hyv_hankinta_Treenipaketti_julkisiin_hankintoihin_2016.pdf

Huippuostajan työkirja (Tekes 2013)
<http://www.procurement-forum.eu/resource/download/583/huippuostajan-tyokirja-2013-1.pdf>

Innovatiivisten hankintojen työkalupakki (Tampereen kaupunki)
<https://www.innokyla.fi/documents/4451730/acf2a8fd-1ca4-42fc-9e4f-f5d0f08e34b4>

Sitran oppaat verkossa:

- Vaikuttavuuden hankinta -käsikirja julkiselle sektorille
 - SIB-opas julkiselle sektorille
 - Vaikuttavuuden askelmerkit – työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille
- <https://www.sitra.fi/aiheet/vaikuttavuusinvestoiminen/>

EU:n Green Public Procurement –kriteerit, laadittu noin 20 tuote- ja palveluryhmälle.

http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/handbook_2016_fi.pdf
http://ec.europa.eu/environment/gpp/eu_gpp_criteria_en.htm

Motivan julkisten hankintojen tietopankki, kriteeristöjä ja esimerkkejä.

https://www.motiva.fi/julkinen_sektori/kestavat_julkiset_hankinnat/tietopankki

Cleantech-hankintamappi (SYKE). Julkisten hankintojen tietokanta, jota julkaistaan käyttäjien yhteistyöllä. Palvelussa voi tutustua eri vaiheissa oleviin cleantech-hankkeisiin, joilla edistetään kestäviä ympäristö- ja energiaratkaisuja. Mappiin voi lisätä myös oman toteutuneen tai suunnitteilla olevan cleantech-hankinnan.

<https://www.ymparisto.fi/hankintamappi>

Kiertotalouskriteereitä rakennetun ympäristön hankkeille

<http://figbc.fi/wp-content/uploads/2018/11/Kiertotalouskriteerit-rakennetun-ymp%C3%A4rist%C3%B6n-hankkeille.pdf>

Hankintaneuvontaa ja verkostofoorumeita

JHNY - Julkisten hankintojen neuvontayksikkö (Kuntaliitto & TEM)

<https://www.hankinnat.fi/>

KEINO

Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen osaamiskeskus (toimijoina Motiva Oy, Suomen Kuntaliitto Ry, Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy, Innovaatiorahoituskeskus Business Finland, Suomen ympäristökeskus SYKE, Hansel Oy, KL-Kuntahankinnat Oy sekä Sitra)

<https://www.hankintakeino.fi>

Energialoikka

<http://www.energialoikka.fi>

HIINKU-foorumi (hiilineutraalit kunnat)

<http://www.hinku-foorumi.fi>

7 LIITTEET

- Tiivistelmä
- Innovatiivisen hankinnan arviointitaulukko/tarkistuslista