



VANTAA

SOSIAALI- JA TERVEYDEN- HUOLLON PALVELUHANKINTOJEN STRATEGINEN KÄSIKIRJA

Johtoryhmä hyväksynyt
11.11.2014

SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON PALVELUHANKINTOJEN STRATEGINEN KÄSIKIRJA

Sisällys

1.	Yleistä.....	2
2.	Julkisten hankintojen periaatteet	2
2.1	Syrjimättömyys	2
2.2	Yhdenvertainen kohtelu, tasapuolisuus.....	2
2.3	Avoimuus	3
2.4	Suhteellisuus	3
3.	Asiakaslähtöisyys	3
4.	Eettiset näkökohdat	4
4.1	Ympäristönäkökohtien huomioon ottaminen	4
4.2	Sosiaaliset kriteerit	5
5.	Kustannusten arviointi ja analysointi hankinnan kohteessa.....	6
6.	Kumppanuus	6
6.1	Kumppanuuden tavoitteet ja toteuttaminen.....	6
6.2	Tuottavuus ja vaikuttavuus hankinnoissa.....	7
6.3	Kilpailun maksimointi ja markkinoiden kehittäminen	7
6.4	Sopimusseuranta ja reagointi	8
6.5	Jatkuvuuden hallinta sopimuksissa.....	9
6.6	Innovatiivisuus hankinnoissa	9

1. Yleistä

Hankintalaki antaa paljon tilaa ja mahdollisuuksia edistää hankkijan omia ja yhteiskunnallisia tavoitteita ja arvoja hankinnoissa. Tämän asiakirjan tavoitteena ja tarkoituksena on, että hankinnoissa pitkäjänteisesti ja yksittäisten hankintojen kautta edistämme hankintayksikön erilaisten tavoitteiden toteutumista. On tärkeää tiedostaa, minkälaisen vaikutuksen haluamme hankinnoilta. Hankinnoissa voidaan myös kehittää hankinnan kohdetta, hankittavaa palvelua.

Palvelua tuotetaan kuntalaisille ja se on tuotettava aina asiakaslähtöisesti. Hankinnoilla voidaan myös edistää työllisyyttä ja ympäristötavoitteiden toteutumista, mikä tuo hyötyä koko kaupungille. Hankintoja tehtäessä tulee olla kriittinen, mistä maksetaan ja mitä hankitaan. Tarjouspyyntöasiakirjoissa tulee ottaa huomioon, miten edistetään palvelujen tuottavuutta. Mistä maksetaan tuottajalle? Otetaanko tulokset huomioon? Ohjataanko markkinoita tiettyyn kehitykseen ja edistetäänkö kilpailua? Luodaanko tarjouspyyntöasiakirjoissa yhteistyölle pohja ja miten tätä ylläpidetään sopimuskauden aikana? Mahdollistetaanko hankinnassa innovatiiviset ratkaisut? Käsikirjassa käsitellään näitä kysymyksiä ja pyritään antamaan vastauksia tai aihioita pohdintaan hankintoja valmisteltaessa.

Hankinnan toteutuksessa ei riitä, että tarjouspyyntöasiakirjoissa vaaditaan laadun ja suoritteiden toteutumista. On myös varmistettava, että valitut toimittajat täyttävät vaatimukset sopimuskauden aikana. Lopulta onnistunut hankinta toteutuu hyvällä yhteistyöllä **ja kumppanuudella**, jossa sekä toimittajien että hankintayksikön asiantuntemusta hyödynnetään mahdollisimman sekä hankinnan valmistelussa että sopimuskauden aikaisessa kehittämisessä.

2. Julkisten hankintojen periaatteet

Hankintalaissa säädetään kilpailuttamismenettelyistä ja toimintavelvoitteista, joita julkisten viranomaisten ja muiden lain soveltamisalaan kuuluvien hankintayksiköiden on hankinnoissaan noudatettava. Toimintavelvoitteiden taustalla ovat Euroopan yhteisön perustamissopimuksen mukaiset syrjimättömyyden-, yhdenvertaisuuden-, avoimuuden- ja suhteellisuuden periaatteet.

Koska hankintamenettelyssä esille tulevia lukuisia yksittäisiä tulkintatilanteita ei voida kattavasti säätää, tulee näissä tilanteissa tehtävien ratkaisujen perustua toimintavelvoitteiden taustalla olevien periaatteiden soveltamiseen. Hankintamenettelyä koskevia syrjimättömyyden-, yhdenvertaisuuden-, avoimuuden- ja suhteellisuuden periaatteita tuleekin noudattaa kaikissa hankintamenettelyn vaiheissa

2.1 Syrjimättömyys

Ehdokkaita ja tarjoajia on kohdeltava julkisissa hankinnoissa samalla tavalla riippumatta sellaisista tekijöistä, jotka eivät liity hankinnan toteuttamiseen. Tällaisia tekijöitä ovat erityisesti ehdokkaiden tai tarjoajien kansallisuus taikka sijoittautuminen johonkin jäsenvaltioon tai alueelle. Syrjimätön kohtelu edellyttää siten myös, että eri paikkakunnilta olevia ehdokkaita tai tarjoajia kohdellaan samalla tavoin kuin esimerkiksi oman kunnan yrityksiä. Syrjimättömyysperiaatteen on tulkittu tarkoittavan, että hankinnalle asetetut vaatimukset eivät saa olla paikallisia, tiettyä aluetta suosivia tai syrjiviä.

2.2 Yhdenvertainen kohtelu, tasapuolisuus

Tarjouspyyntöä ei saa laatia siten, että hankinnan kohteen määrittely asettaa tarjoajat epätasapainoiseen asemaan. Tarjoajien ja tarjousten arvioinnissa tasapuolisuusvaatimus edellyttää, että asetetut vaatimukset koskevat samalla tavoin kaikkia tarjoajia. Toisiinsa rinnastettavia tapauksia ei saa kohdella eri tavoin eikä erilaisia tilanteita kohdella samalla tavoin, ellei tällainen kohtelu ole objektiivisesti perusteltua.

2.3 Avoimuus

Avoimuusperiaate perustuu yhteisön perustamissopimusta koskevaan oikeuskäytäntöön sekä kansallisesti myös yleisesti tunnustettuihin hallinnon avoimuutta koskeviin vaatimuksiin, joista on säädetty muun muassa hallintolaissa (434/2003) sekä laissa viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999).

Avoimuusperiaate edellyttää, että hankintamenettelyä koskevia tietoja ei salata, hankinnasta ilmoitetaan julkisesti, tarjouskilpailun ratkaisemisesta tiedotetaan tarjouskilpailuun osallistuneille ja, että hankintaa koskevat asiakirjat ovat lähtökohtaisesti julkisia. Avoimuusperiaatteesta johtuen tarjouspyyntö on saatettava avoimesti kaikkien halukkaiden saataville tai niille, jotka esimerkiksi rajoitetussa menettelyssä on valittu tarjousmenettelyyn.

Avoimuusperiaatteen toteuttamista rajoittavat eräät salassapitotarpeet, jotka on yksilöity viranomaisten toiminnan julkisuutta koskevassa lainsäädännössä.

2.4 Suhteellisuus

Suhteellisuusperiaate edellyttää, että hankintamenettelyn vaatimukset ovat oikeassa suhteessa tavoiteltavan päämäärän kanssa. Siten esimerkiksi tarjoajien soveltuvuusehtojen asettamisessa on huomioitava hankinnan luonne ja arvo. Samaten tarjouspyynnön sisältöön tai tarjousmenettelyn ehtoihin liittyvien vaatimusten tulee olla oikeassa suhteessa hankinnan laatuun nähdessä. Suhteellisuusperiaatteen on katsottu oikeuskäytännössä merkitsevän myös kohtuullisuuden vaatimusten huomioon ottamista. Suhteellisuusperiaatetta voidaan soveltaa myös silloin kun arvioidaan kilpailuttamisvelvoitetta ja kansallisia kynnysarvoja.

3. Asiakaslähtöisyys

Kunta on järjestämisvastuussa palvelujen tuottamisesta kuntalaisille ja kuntalaisella voi olla lain mukainen subjektiivinen oikeus palvelujen saamiseen. Kun palvelujen tarve on olemassa, palvelun sisältöä voi määritellä laissa, asetuksessa tai/ ja viranomaissäädöksessä olevat vähimmäisvaatimukset. Nämä on otettava huomioon, mutta aina on muistettava, että ei hankita ylilaaatua, vaan **juuri asiakkaan tarpeen mukaista palvelua**. Täten vertailuperusteita mietittäessä on tarkkaan pohdittava puitejärjestelyissä, miten palveluntuottajia vertaillaan, kun asiakkaat ovat hyvin erilaisia ja asiakkaan tarvitsema palvelu voi olla hyvin erilaista.

Tarjouspyyntöasiakirjoissa on varmistettava, että palveluntuottaja toimii palvelua tuottaessa asiakaslähtöisesti. Tämä voidaan mahdollistaa, esimerkiksi määrittelemällä ja tarkentamalla tilauksissa palvelun tarve. Tarjouspyynnössä voi mahdollistaa **kevennetyt kilpailutukset** sopimuskauden aikana, vaikka tarjouksessa on pyydetty kiinteä hinta tietylle ajalle.

Jokaisessa hankittavassa palvelussa tulee vaatia asiakastytyväisyyden mittaamista ja niistä aiheutuvia kehitystoimenpiteitä. Asiakastytyväisyys voidaan halutessa selvittää myös esimerkiksi asiakasraadin avulla. Mikäli on tarkoituksenmukaista ja mahdollista, loppukäyttäjää kuullaan hankinnan valmistelussa. Tämä tulee arvioida hankintakohtaisesti. Sähköisiä kyselyjä (esim. webropol) hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan.

Asiakkaan palvelun tarve voi lisääntyä tai vähentyä tilauksen aikana. Miten varmistetaan palveluntuottajan läpinäkyvä joustaminen ja palveluntuottajan resurssin käyttö tähän? Palvelun vaikuttavuuden mittaaminen lisää läpinäkyvyyttä tilaajan ja tuottajan välillä. Yksittäisissä hankinnoissa kehitetään ja otetaan käyttöön erilaisia vaikuttavuuden mittaamisen malleja. Palveluntuottajalle maksettava hinta tulee kuitenkin sitoa asiakkaan palvelutasoon. Mikä kannustaa kevyempään tukeen siirtymisen? Tarjoushintaan voidaan sisällyttää kannusteosa, mikä maksetaan tuottajan saavuttaessa tavoitteet. Vastaavasti voidaan käyttää sanktioita tulosten jäädessä alle sopimuksen mukaisen tason. Jokaisessa palveluhankinnassa tulee olla kuitenkin lähtökohtana, että määritellään asiakkaan tarvitsema palvelutaso, jota ei saa alittaa.

Palveluntuottajien suurempi verkostoituminen/ yhteistyökuviot voivat olla keino ratkaista monia haasteita, jotka liittyvät asiakkaan kokonaisvaltaiseen hoitamiseen. Miten kaupunki hallitsee asiakkaiden sijoittamisen? Sähköisten välineiden käyttöönotto on välttämätöntä palveluntuottajan ja tilaajan vuorovaikutuksen ja avoimuuden lisäämiseksi.

4. Eettiset näkökohdat

4.1 Ympäristönäkökohtien huomioon ottaminen

Kestävän kehityksen mukainen toiminta tarkoittaa, että vaaditaan laissa määriteltyä vähimmäistasoa korkeampaa ympäristöasioiden huomioon ottamista. Tällä hetkellä kulutetaan enemmän kuin maailma pystyy tuottamaan.

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla on ympäristöohjelma vuosille 2013 - 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla tavoitteet ja toimenpiteet liittyvät pääasiassa energian säästämiseen, jätteiden ehkäisyyn ja päästöjen vähentämiseen. Ympäristöohjelmasta: ”Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluhankinnoissa vaaditaan, että palveluntuottajat ottavat toiminnassaan huomioon ympäristöasiat ja kestävän kehityksen näkökohdat. Tarjoajilta pyydetään tästä selvitys. Laajemmissa ulkoistushankkeissa ympäristöasiat huomioidaan palvelukuvauksessa ja mahdollisesti myös tarjousten vertailuperusteissa.” Vantaa on sitoutunut pääkaupunkiseudun ilmastostrategian mukaisiin tavoitteisiin kasvihuonekaasujen vähentämiseksi.

Jokaisessa hankinnassa tulee arvioida, mitkä ovat kyseisen hankinnan ympäristönäkökohdat ja –vaikutukset. Vuosittain valitaan 2-4 sosiaali- ja terveystalouden hankintaa, joissa keskitytään ympäristönäkökohtien huomioon ottamiseen. Hankintakeskuksen erityisasiantuntijaa voidaan käyttää apuna riskikartoituksessa ja varsinaisessa ympäristönäkökohtien laatimisessa hankinta-asiakirjoihin ja sopimuksen aikaisessa vaatimusten toteutumisen seurannassa. Tarjouspyyntöasiakirjoissa voidaan pyytää kuvausta, miten palveluntuottaja edistää kestävää kehitystä. Ympäristöystävällisyys näyttyy eri tavoin, joten ympäristöystävällisyyttä on haastavaa arvioida, mutta ei mahdotonta. Mikäli laaditaan tarkkoja ympäristökriteerejä, niiden toteutuskelpoisuus on aina tarkistettava markkinakartoituksissa ennen tarjouspyynnön julkaisua.

Minkälaisia esimerkkejä on ympäristönäkökohtien huomioon ottamisesta hankinnoissa? Kuljetuskaluston päästöluokitus, ateriapalveluiden hiilijalanjälki, toimitilojen tai toiminnan ympäristöjärjestelmä voivat toimia ympäristökriteereinä. Voidaan vaatia/ antaa laatupisteitä, että palveluntuottaja käyttää sähköä, joka on tuotettu uusiutuvista energialähteistä. Voidaan vaatia/ antaa laatupisteitä siitä, että palveluntuottajalla on ympäristöjohtamisjärjestelmä hankinnan kohteena olevassa suorittavassa työssä. Voidaan myös edellyttää toimialan ympäristöosaamisen tasoa mittaavaa ympäristöosaava –passin suorittamista tietyltä osalta palveluntuottajan henkilöstöltä. Yleisellä tasolla tullee aina vaatia, että palveluntuottajalla on laatujohtamisjärjestelmä, jossa seurataan laatusuorituksen toteutumista ja reagoidaan ilmenneisiin ongelmiin. Mikäli annetaan ympäristöasioista referenssejä, näitä tarkastellaan laadun osalta, ei määrän. Ympäristöasioiden edistäminen voi näkyä myös palvelun sisällössä, esimerkiksi lastensuojelun palveluissa ympäristötietoisuuden lisäämisessä asiakkaiden osalta.

Monissa palveluissa esimerkiksi kotiin vietävissä palveluissa, tarvitaan kulkuvälinettä. Pakokaasupäästökriteerinä voidaan käyttää EURO IV tai V- kriteeriä. Tämä ei kuitenkaan ota huomioon polttoainekulutusta. Polttoainekulutus voidaan huomioida seuraavasti: Jos käytetään henkilöautoa, voidaan huomioida ajoneuvon energiamerkki. Jos kyseessä on tavarankuljetusauto, voidaan seurata polttoainekulutusta ja vaatia ajamaan taloudellisesti.

Yleisellä tasolla ei pidä määritellä, että palveluntuottajan on toimittava energiatehokkaasti. Energiatehokkuus pitää aina tarkentaa. Motivan hankintapalvelun tietopankissa on paljon esimerkkejä, miten ympäristöasiat voidaan ottaa huomioon. Muita erinomaisia tietolähteitä ovat

EU:n komission Green Public Procurement ohjeet, pohjoismaisen ympäristömerkin (Joutsenmerkki) sivusto, sekä TEMin CSR-kompassi ja sosiaalisesti vastuullisten hankintojen opas.

Aina tarjoaja ei pysty tarjousvaiheessa kuvaamaan, miten ottaa ympäristöasiat huomioon sopimuskaudella. Esimerkiksi, jos tarjoaja tulee tuottamaan palvelua tilaajan tiloihin. Tällöin voidaan velvoittaa tarjoajaa toimittamaan ympäristöselvityksen tietyn ajan sisällä toiminnan aloittamisesta. Tämä pitää sisällään suunnittelun, toteutuksen ja seurannan. Mikäli tarjousvaiheessa selvitys on mahdollinen, voidaan pyytää tarjoajia ehdottamaan ympäristötekoa, joka täyttää tietyt kriteerit ja mikä arvioidaan.

4.2 Sosiaaliset kriteerit

Sosiaalisia kriteerejä tulee käyttää aina mahdollisuuksien mukaan, kun se on hankintakohtaisesti arvioituna tarkoituksenmukaista. Kaupungin yksiköiden tulee edistää hankinnoissaan vaikeasti työllistyvien henkilöiden, kuten nuorten, maahanmuuttajien ja vammaisten henkilöiden työllistymistä ja ammattiin opiskelevien työssäoppimispaikkojen määrää. Työttömän rekrytointi on koko Vantaan etu. Sosiaalisesti vastuulliset hankinnat on laajempi käsite, joka ottaa huomioon myös mm. työolot. Hankinnoissa tulee ottaa huomioon harmaan talouden torjuntaohjelma.

TEM:llä on opas sosiaalisiin kriteereihin, joka pitää sisällään sekä työolojen että työllistämiskriteerin sisällyttämisen hankintoihin. Sosiaalisen tai eettisen vastuun näkökulmia voidaan myös liittää muualla tehtyyn palveluun tai valmistukseen työelämäoikeuksien toteutumisen suhteen. Vantaan kaupunki tavoittelee Reilun kaupan kaupungin arvonimeä ja Reilun kaupan sertifikaatin täyttäviä tuotteita on mahdollista hankkia.

Hankintayksikkö pyrkii edistämään Reilun kaupan näkyvyyttä ja kulutusta ostopalvelujen osalta, mikäli se on hankinnassa mahdollista. Mikäli sosiaali- ja terveyspalveluihin hankintoihin sisältyy ateriapalvelujen järjestäminen, palveluntuottajalle voidaan asettaa ehto, että edistää Reilun kaupan näkyvyyttä tuomalla tietyin väliajoin säännöllisesti asiakkaiden tarjolle Reilun kaupan tuotteita, esimerkiksi tarjoamalla Reilun kaupan aamiaisen tai välipalan ja samalla jakaisi tietoa Reilusta kaupasta asiakkaille.

Palvelujen osalta motivoitunut henkilöstö on erittäin tärkeää ja olennaista palvelun laadun kannalta. Esimerkiksi tilaaja voi kohdistaa osan kannusteesta myös suoraan työntekijälle. Tarjouspyyntöasiakirjoissa voidaan vaatia laatimaan työhyvinvointisuunnitelman, joka sisältää suunnitelman, miten työhyvinvoinnista huolehditaan ja miten siihen panostetaan.

Esimerkki sosiaalisesta kriteeristä vertailuperusteena:

SITOUTUMINEN YHTEISKUNTAVASTUUN HUOMIOON OTTAMISEEN

Palveluntuottaja panostaa yhteiskuntavastuuseen ja sitoutuu palkkaamaan sopimuskauden ajaksi avustaviin tehtäviin vähintään yhden palkkatukeen oikeutetun työntekijän, joka on vammais- tai vaikeasti työllistytty tai pitkäaikaistyötön. Kyseisen henkilön palkkaaminen tehdään yhteistyössä kunnan työllisyyspalveluiden kanssa siten, että palveluntuottaja ilmoittaa kunnan työllisyyspalveluihin palkkatukipaikaksi ja rekrytoi tämän kautta vähintään yhden työntekijän hankinnan kohteena olevaan palveluun.

- Mikäli edellä mainittu palkkatuella toimiva työntekijä irtisanoutuu tehtävästään tai muutoin tämän työntekijän työsuhde päättyy kesken sopimuskauden, palveluntuottaja sitoutuu rekrytoimaan ko. henkilön tilalle vastaavan palkkatuella toimivan työntekijän.

- Palveluntuottajan tulee olla tiiviissä yhteistyössä kaupungin työllisyyspalvelujen/ kuntouttavan työtoiminnan kanssa.

- Pitää määritellä sanktio, mikäli palveluntuottaja ei toteuta luvattua.

5. Kustannusten arviointi ja analysointi hankinnan kohteessa

Hankintojen kehittämistä edesauttaa palveluntuottajien toiminnan ja kustannusrakenteen ymmärrys. Kun ymmärrämme mistä palveluntuottajan kustannukset muodostuvat ja kuinka hankinnan kohteen määrittely vaikuttaa kustannuspohjaan, voimme hankintaa toteuttaessa paremmin vaikuttaa tulevaan hintatasoon. Markkinavuoropuhelussa voidaan selvittää palvelun kustannusrakenne ja saada ymmärrys, miten eri kustannukset vaikuttavat hintatasoon.

Joissakin hankinnoissa kannattaa pohtia, onko taloudellista asettaa tarjoushinnalle kattohintaa.

Hinnoittelun tulee pääsääntöisesti vastata todellisia kustannuksia. Tarjoushinnan ei tule sisältää kaikkea mahdollista, mikäli ei ole kyseessä kokonaisvastuu tietyistä alueista/ kokonaisuuksista/ tavoitteesta. Yksikköhintojen ei tule sisältää harvinaisia tapauksia, mikäli tämä ei ole erityisesti perusteltua. Tarjoajat hinnoittelevat riskin.

Sopimuksissa on määriteltävä, minkä ajan hinta on kiinteä ja milloin hinnan tarkistukset ovat mahdollisia. Sopimukseen tulee kirjata, millä perusteilla hinnanmuutokset ovat mahdollisia. Yleisesti ottaen hintojen tarkistaminen sopimuskauden aikana on mahdollista ainoastaan kiinteän kauden jälkeistä aikaa koskien todellisia kustannusten muutoksia vastaavasti ottaen kuitenkin huomioon Vantaan talouden tasapainottamis- ja velkaohjelman. Hinnoissa on huomioitava myös kustannusten lasku. Vantaan kaupungin kaupunginvaltuusto on 18.6.2012 hyväksynyt talouden tasapainottamis- ja velkaohjelman, jonka perusteella toimialan määrärahojen mahdollistama kustannusnousu on vuosittain korkeintaan 1,5 %.

6. Kumppanuus

Kumppanuudella yksityisten, säätöiden ja järjestöjen palveluntuottajien kanssa haetaan uusia toimintatapoja palvelujen uudistamiseksi sekä taloudellisia etuja. Taloudelliset edut toteutuvat parhaiten ja pitkäjänteisesti kun sekä tuottajat että hankintayksikkö saavat hyödyn toteutetusta kehittämistoimenpiteestä tai hinnoittelumallista.

6.1 Kumppanuuden tavoitteet ja toteuttaminen

Tiiviin yhdessä kehittämisen tavoitteeksi voidaan ottaa tuottavuuden, vaikuttavuuden, palvelun sisällön, uuden hinnoittelutavan, tilaajan ja ostopalveluhenkilöstön yhteistyö tai muu hyötyä tuottava kehittäminen, jolla on selkeät tavoitteet ja mitattavat tulokset.

Kumppanuuden toteuttaminen edellyttää hankintaosaamista, mikä puolestaan edellyttää sekä hyvää hankintamenettelyn teknistä osaamista että toimintojen sisällön ja markkinoiden tuntemusta. Lisäksi se vaatii hyviä rakenteita ja hankintayksikön työn kohdentamista kumppanuustyöhön.

Palautteen antaminen puolin ja toisin rakentaa kumppanuutta. Tämä antaa eväät kehittää yhdessä hankinnan kohdetta. Sopimuskauden pituus on otettava huomioon, mikäli edellytetään tietynlaista kumppanuutta.

Hankinnan toimittajamäärän tavoiteltava suuruus on arvioitava, jotta voidaan toimia kumppanina toimittajien kanssa. Suurella toimittajamäärällä ei ole mahdollista saavuttaa tavoittelemisen arvoista laadukasta kumppanuutta. Hyötyjä, joita saavutetaan pienen toimittajajoukon kanssa, voidaan jossain määrin monistaa muissa tarjouskilpailuissa käytettävissä kriteereissä Tarjouspyyntöasiakirjoja valmisteltaessa arvioidaan myös, voidaanko sitoutua tiettyihin hankintamääriin tai ainakin avoimesti kertoa todennäköinen ostovolyymi. Tällöin toimittajan riski pienenee, millä voi olla vaikutusta tarjoushintaan.

6.2 Tuottavuus ja vaikuttavuus hankinnoissa

Tuottavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka paljon tuotoksia saadaan aikaan tietyllä panoksella. Tuottavuuden kasvu palveluhankinnoissa voi tarkoittaa esim. sitä, että saadaan tuotettua enemmän palveluita, vaikka tehty työtuntimäärä ja muut tuotantokustannuksia aiheuttavat asiat pysyvät samana. Palveluhankinnoissa tuottavuutta määrittää myös palvelujen laatu. Tuottavuus nousee myös, mikäli samalla määrällä tuotannon tekijöitä saadaan aikaan entistä laadukkaampaa palvelua.

Tuottavuuteen läheisesti liittyvä käsite on vaikuttavuus. Vaikuttavuudella tai hyvinvointituottavuudella tarkoitetaan tavoiteltuja muutoksia tai vaikutuksia, joita saadaan aikaan tietyllä panoksella. Kun esimerkiksi lääkäripalveluissa tuottavuus mittaa käytettyjen resurssien ja aikaansaatuisten suoritteiden välistä suhdetta, eli sitä, kuinka monta hoitokäyntiä tai hoitokertaa saadaan tietyllä määrällä resursseja, vaikuttavuus taas mittaa hoidolla saatujen vaikutusten suhdetta käytettyihin resursseihin tai suoritteisiin, eli sitä, kuinka monta potilasta saadaan parantumaan tietyllä resurssimäärällä tai kuinka monta potilasta saadaan parannettua tietyllä hoitokäyntimäärällä tai hoitopäivämäärällä. Vaikuttavuus on tärkeä mittari erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluissa. Vaikuttavuus näkyy enemmän asiakkaalle.

Palveluntuottajalle voidaan asettaa kannuste-elementit palvelujen kehittämiseksi sopimuskaudella. Palvelujen kehittämiseksi laaditaan mittarit, joita seurataan sopimuskauden aikana. Palveluntuottajan tulee voida vaikuttaa kannustetekijöihin. Tavoitteena, että jokaisessa palvelussa on vaikuttavuusmittaristo. Hankinnoissa tulisi määritellä vaikuttavuus toimenpiteiden sijaan.

Asiakkaiden valvontavastuuta tulisi hyödyntää niissä palveluissa, missä se on mahdollista ja järkevää. Palvelun toteutumista ja onnistumista tulisi aina arvioida. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyin. Yhteistyökeskusteluissa käydään rakentavasti läpi, mitä oltaisiin voitu tehdä toisin. Palvelun toteuttamisen tulee olla jatkuvaa kehittämisprosessia.

Palvelua tulee tarkastella kokonaisuutena, sillä toiminnon tuottavuutta ei voi lukea yksittäisen mittarin arvon perusteella. Erilaisia vaihtoehtoja pohdittaessa arvioidaan, voiko palveluntuottaja ja saada synergiaetuja palvelujen toteuttamisessa.

Henkilöstön hyvinvointi lisää palvelun tuottavuutta. Henkilöstö on sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla tärkein resurssi ja suurin kuluerä. Motivoinut henkilökunta lisää palvelun laatua. Kilpailutuksissa tulee ottaa huomioon henkilöstön resursointi ja hyvinvointi. Hankinnoissa joudutaan miettimään, mikä on optimaalinen henkilöstömäärä ja rakenne suhteessa tarpeeseen. Laatu ja lakisääteisyys huomioidaan. Hankinnoissa huomioidaan mahdollisuuksien mukaan myös teknisten ratkaisujen vaikutukset henkilöstömitoitukseen.

Tuottavuutta voidaan lisätä myös erilaisilla yhteistyökuvioilla. Yhteistyötä tehdään muiden kuntien ja KL-Kuntahankinnat Oy:n kanssa mahdollisuuksien mukaan. Hankintayhteistyö mahdollistaa kustannustehokkuuden, paremmat sopimushinnat ja kehittää hankintaosaamista.

Tuottavuudesta ja vaikuttavuudesta valitaan pilottihankinnat vuosittain, joissa keskitytään uusien tuottavuus- ja vaikuttavuusmallien rakentamiseen. Mallien rakentamiseksi tulee kerätä tausta-aineistoa palvelusta. Jotta pystytään parantamaan nykytoimintaa, niin tarvitaan tietoa tämän hetkisestä toiminnasta.

6.3 Kilpailun maksimointi ja markkinoiden kehittäminen

Vantaan kaupunki on suuren hankintavolyyminsa takia merkittävä toimija markkinoilla ja voi täten vaikuttaa osaltaan markkinoiden kehitykseen ja edistää talouskasvua.

Kilpailutuksissa tulee ottaa huomioon pienet ja keskisuuret yritykset ja siten turvata tasapuolinen kohtelu ja pienten yritysten pysyminen markkinoilla. Osioiden/ palvelukokonaisuuksien on maksimoitava kilpailu. Palvelun kustannusrakenteen tuntemus auttaa ymmärtämään erikokoisten yritysten asemaa. Pk-yritysten asemaa parantavat mm. ryhmittymien perustaminen, pk-yritysten verkostoitumisen edistäminen ja ennakkoilmoituksen julkaisu. Mahdollisuuksien mukaan ja resurssien puitteissa voidaan Vantaan yrittäjien kautta vaikuttaa pk-yritysten aseman parantamiseen kilpailutuksissa.

Kilpailutuksissa voidaan mahdollistaa myös uusien yritysten mukaan pääseminen kilpailuun, mikäli hankinnan kohteen kannalta tämä on järkevää.

Tarjouspyyntöasiakirjoihin ei tule asettaa kohtuuttomia ehtoja. Ehtojen kohtuullisuus voidaan aina tarkistaa markkinakartoitusten tekemisellä ennen tarjouspyyntöasiakirjojen julkaisua. Markkinakartoituksissa ja vuoropuheluissa aktivoidaan yrityksiä yhdessä kaupungin kanssa innovoimaan hankintaa.

Pääkaupunkiseudulla palvelutason on oltava lähes samalla tasolla, jotta samassa yksikössä ei ole aivan erilaisia palvelutuotteita. Tämä rajoittaa hieman kunnan omien ehtojen määrittämistä tietyissä hankinnoissa.

6.4 Sopimusseuranta ja reagointi

Reklamoinnit on aina tehtävä kirjallisesti, jotta jää todisteellinen jälki ja huonoon laatuun voidaan myöhemmässä vaiheessa vedota. Negatiivisen palautteen lisäksi positiivisen palautteen antaminen on tärkeää, mikä parantaa yhteistyötä ja tuo kehittämisen ulottuvuuden yhteistyöhön. Olisi toivottavaa, että myös palveluntuottajat antaisivat palautetta kunnalle ja yhtä lailla kunnan toiminta kehittyisi.

Sopimusten seuraaminen ja valvonta esimerkiksi auditointien avulla on tilaajan tehtävänä. Ei voida vain vaatia, vaan myös tarkistaa ainakin satunnaisesti, toteutuvatko vaadittavat seikat käytännössä. On erittäin tärkeää, että tilaaja vaatii sopimuksen mukaista palvelua. Muutoin tarjouspyyntöasiakirjojen valmisteluvaiheessa tarkat vaatimukset ovat turhia ja hankintayksikkö menettää uskottavuuttaan kilpailutuksissa, jos syntyy mielikuva, että sopimusehtoja ja –vaatimuksia ei tarvitse toteuttaa.

Yhteistyön on oltava mahdollisimman avointa ja sujuvaa. Epärehellisyys on aina reagoitava. Tilaajalla on oltava sopimuksessa keinot palvelun lopettamiseen, mikäli palvelu ei vastaa sovitua tai jos palveluntarve muuttuu merkittävästi.

Tilaajan tulee arvioida palvelun vaikuttavuutta, esimerkiksi ostopalvelujen arviointi- lomakkeen avulla. Sopimuksessa voidaan myös vaatia, että tuottaja raportoi säännöllisesti laatua. Tilaajan tulee olla selvillä, ketkä palveluntuottajat tuottavat palvelua vaikuttavasti ja hyvin sekä ne, ketkä ovat tehottomimpia palveluntuottajia. Hankinnoissa voidaan kehitellä oma palveluntuottajiin tyytyväisyys –lomake.

Sopimuksessa on rakennettava yhteistyölle pohja kirjaamalla sopimukseen säännölliset tapaamiset tilaajan ja tuottajan välillä, joissa keskustellen syvennetään yhteistyötä. Valvontakäytettä tulee tehdä vähintään niihin yksiköihin, jotka ovat uusia yksiköjä ja, joista on tullut reklamaatioita.

Potilas- ja asiakasturvallisuus sekä laadun hallinta on erittäin tärkeää sosiaali- ja terveystalouksissa. Laki yksityisestä terveydenhuollosta (152/1990) 6 § sekä laki yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011) edellyttää, että palveluntuottaja laatii omavalvontasuunnitelman Valviran voimassaolevien ohjeistusten mukaan, mikäli määräys niin edellyttää (palvelujen tuottaja toimii kahdessa tai useammassa toimipaikassa). Omavalvontasuunnitelmalla tarkoitetaan laadun ja

asiakasturvallisuuden varmistamiseksi suunniteltujen menettelyjen kirjallista kuvaamista ja siinä käytettäviä asiakirjoja. Palveluntuottajan tulee toimittaa omavalvontasuunnitelma sähköisesti tilaajalle ennen sopimuskauden alkua. Omavalvontasuunnitelmat asetetaan kaikkien nähtäville. Terveydenhuoltolaki (1326/2010) velvoittaa terveydenhuollon yksiköitä laatimaan myös potilasturvallisuussuunnitelman, joka on usein osa omavalvontasuunnitelmaa. Kaikissa terveydenhuollon palveluissa tulee seurata hoitopoikkeamien määrää ja sisältöä.

Sopimuksessa voidaan asettaa ehtoja palvelun tuottamiseen poikkeusolojen ja normaaliaikojen häiriötilanteiden aikana. Näitä ehtoja käytetään harkitusti riskit ja kustannusvaikutukset arvioi-

6.5 Jatkuvuuden hallinta sopimuksissa

Toiminnan jatkuvuus sosiaali- ja terveystaloudellisuudessa normaaliajan häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa tulee varmistaa myös ostopalvelujen osalta. Toimintavarmuutta edistetään siten, että elintärkeitä palvelu- ja materiaalihankintoja koskevilla sopimuksilla edellytetään toiminnan jatkuvuuden hallintaa koskevien suositusten noudattamista (sitova kumppanuus) ja muita palveluhankintoja koskevilla sopimuksilla suositusten noudattamista niiltä osin kuin se on liiketaloudellisesti perusteltua (tahdonvarainen kumppanuus). Tulosaluejohtaja määrittelee palvelut, joihin sovelletaan sitovan kumppanuuden tai tahdonvaraisen kumppanuuden mallia.

6.6 Innovatiivisuus hankinnoissa

Innovatiivisuudella palveluhankinnoissa tarkoitetaan sitä, että hankittava palvelu tai koko toimintamalli on uudenlainen ja entisiä ratkaisuja paremmin kaupungin tarpeisiin vastaava. Innovaatioita ovat mm. palvelu- ja tuoteinnovaatiot, prosessi-innovaatiot ja innovatiiviset liiketoimintakonseptit.

Innovaatiot julkisissa hankinnoissa ovat väline mm. a) parantaa palvelujen laatua, tuottavuutta ja vaikuttavuutta b) kehittää markkinoiden toimintaa uudenlaisten kilpailutusten kautta c) edistää palveluntuottajien innovatiivisuutta d) ottaa paremmin huomioon loppukäyttäjien tarpeet.

Innovaatioiden syntyä edistetään verkostoitumalla palveluntuottajien kanssa ja kuuntelemalla enemmän palvelujen loppukäyttäjää. Sopimuskauden aikana palveluntuottajilta voidaan kysyä säännöllisesti kehitysideoita. Haasteena, miten innovatiivisuus arvioidaan tarjousvaiheessa ja miten kannustetaan palveluntuottajia sopimuskauden aikana innovatiivisuuteen ja palvelun kehittämiseen. Kuitenkin innovointi on ajattelutapa, eikä innovaatioita tule ajatella itseisarvona.

Uudessa direktiivissä on uutena hankintamenetelmänä innovaatiokumppanuus, jota käyttäen voidaan kehittää innovatiivisesti uutta palvelutuotetta yhdessä yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa.