



# Sisältö

|                                                              |          |
|--------------------------------------------------------------|----------|
| <b>1. Lähtökohdat ja tarpeet.....</b>                        | <b>2</b> |
| <b>2. Strategiset painopisteet hankinnoissa.....</b>         | <b>3</b> |
| Hiilineutraalisuus.....                                      | 3        |
| Kiertotalous.....                                            | 3        |
| Innovaatiot.....                                             | 3        |
| Ihmisoikeudet ja työelämän oikeudet hankinnoissa.....        | 4        |
| Yhteiskuntavastuun sosiaalinen näkökulma.....                | 5        |
| Osallistaminen.....                                          | 6        |
| Lainmukaisuus ja tehokkuus.....                              | 6        |
| <b>3. Tunnistetut hankintojen kehittämiskohdat.....</b>      | <b>7</b> |
| Hankintojen johtamisen vahvistaminen.....                    | 7        |
| Osaaminen ja resurssointi.....                               | 7        |
| Hankintoja tukevat sähköiset järjestelmät.....               | 7        |
| Yhteistyön kehittäminen.....                                 | 7        |
| <b>4. Vantaan osallistava toimintapa.....</b>                | <b>7</b> |
| Vantaa ostaa -tilaisuuudet.....                              | 7        |
| <b>5. Strategisia hankintoja tukevat toimintamallit.....</b> | <b>8</b> |
| Hankintojen koordinaatioryhmä.....                           | 8        |
| Uusi työkalu käyttöön.....                                   | 8        |
| Koulutus.....                                                | 9        |
| Markkinavuoropuhelut.....                                    | 9        |
| Ulkoisen viestintä.....                                      | 9        |

## 1. Lähtökohdat ja tarpeet

Vantaan kaupungin budjetista yli puolet käytetään hankintoihin eli palvelu- ja tavaraostoihin, investointeihin ja urakoihin. Hankintojen menestyksellinen toteuttaminen edellyttää strategisen johtamisen systemaattista kehittämistä.

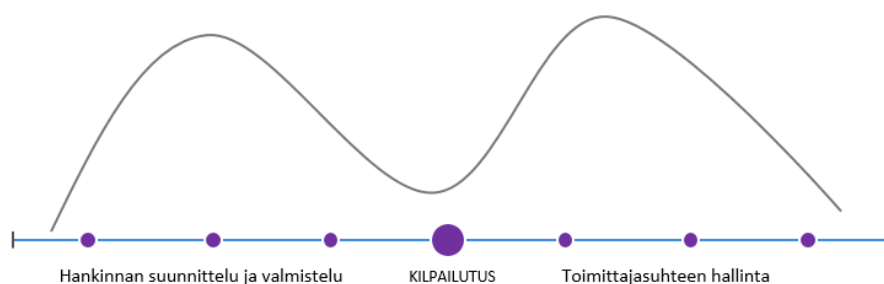
Hankintakeskus aloitti kehittämistyön tekemällä syksyllä 2017 ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa kartoitustyön kaupungin hankintojen nykytilasta ja kehittämisen tarpeista. Kartoituksen pohjalta tunnistettiin seuraavat kehittämisalueet:

- Hankintojen johtamisen sisällyttäminen kaupungin johtamisjärjestelmään
- Hankintoihin liittyvän osaamisen kehittäminen
- Vuoropuhelun lisääminen markkinoiden kanssa
- Sisäisen yhteistyön ja tiedonkulun kehittäminen
- Hankintoihin liittyvän sisäisen ja ulkoisen viestinnän kehittäminen

Kehittämistyön nimeksi vakiintui kartoitustyön myötä *Strategisten hankintojen tiekartta*, jota on myös yleisesti käytetty hankintojen strategisessa kehittämisessä.

Tällä ohjelmalla nidotaan yhteen kaupungin strategiset tavoitteet ja niiden toteuttaminen hankinnoilla. Hankintojen systemaattisella johtamisella ja tulevista hankkeista riittävän ajoissa viestimällä mahdollistetaan yritykselle paremmat mahdollisuudet osallistua tuleviin kilpailutuksiin. Tällä tavalla parannetaan alueen elinvoimaa.

Kehittämistyö kohdistuu pääasiallisesti hankintojen suunnitteluun ja valmisteluun sekä sopimustoimittajasuhteiden hallintaan. Hankinnat tulee nähdä laajempänä kokonaisuutena kuin pelkkänä kilpailuttamisprosessina. Hankintojen strateginen johtaminen edellyttää tämän kokonaisuuden hallintaa ja kehittämistä



Yhteistyökeskeinen näkemys: hankinta osana toimitusketjun hallintaa

- Hankinnat on tilaajan ja toimittajien välistä yhteistyötä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi
- Hankintojen ydin on toimittajasuhteen hallinnassa
- Hankintojen resurssit keskittyvät suunnitteluun ja toimittajasuhteen hallintaan

## 2. Strategiset painopisteet hankinnoissa

Vantaan kaupungin strategiset painopisteet hankinnoissa perustuvat kaupungin strategiaan painopisteisiin sekä yleisesti käytössä oleviin ohjaaviin/linjaaviin asiakirjoihin julkisten hankintojen neuvontayksikössä sekä standardeihin mm. ISO 20400:2017 ja YK:n kestävän kehityksen tavoitteet vuoteen 2030.

- Hiilineutraalisuus
- Kiertotalous
- Innovaatiot
- Ihmisoikeudet toimitusketjussa
- Yhteiskuntavastuun sosiaalinen näkökulma (työllistäminen, harmaa talous, ihmis- ja työelämäoikeudet, henkilöstöpolitiikka)
- Osallistaminen (esim. loppukäyttäjä vanhuspalveluissa) ja käyttäjän tarpeen mukaisuus
- Lainmukaisuus ja tehokkuus

### Hiilineutraalisuus

Vantaa kaupunki on resurssiviisauden tiekartan myötä sitoutunut saavuttamaan hiilineutraalisuuden vuoteen 2030 mennessä. Hiilineutraalisuudella tarkoitetaan kasvihuonepäästöjen vähentämistä sekä jäljelle jäävien päästöjen kompensointia.

Hankinnoilla on mahdollista vähentää kasvihuonepäästöjä. Tavoitteen saavuttamiseksi kaikissa hankinnoissa on arvioitava, miten hiilineutraalisuutta voidaan kyseisessä hankinnassa toteuttaa. Arviointi tulee toteuttaa hankintakohtaisesti ottaen huomioon hankinnan kohteeseen liittyvät muut tavoitteet ja resurssit. Hiilineutraalisuutta voidaan erityisesti edistää muun muassa rakentamiseen, liikkumiseen, energiaan sekä ateria- ja kiinteistöhoitopalveluihin liittyvissä hankinnoissa.

### Kiertotalous

Elinvoimaohjelmassa ja resurssiviisauden tiekartassa Vantaa on sitoutunut kiertotalouden edistämiseen muun muassa kiertotaloutta hyödyntävien yritysten toimintaedellytyksiä parantamalla, rakentamiseen liittyvien materiaalien ja maamassojen hyötykäytön lisäämisellä sekä kierrättämällä kalusteita ja muuta irtaimistoa.

Kiertotalouden edistämiseksi kaupungin ja yritysten välistä systemaattista yhteistyötä tulee kehittää ja kiertotaloustavoitteita sisällyttää yhä useampiin hankintoihin.

Hankinnoissa voidaan edellyttää kierrätettyjen materiaalien ja tuotteiden käyttämistä. Kierrätysmateriaalien käytössä on huolehdittava turvallisuus- ja terveysturvallisuuskohdista. Hankintojen suunnittelussa ja valmistelussa huomioidaan alueelliset kiertotalouskeskittymät.

## Innovaatiot

Innovatiivinen hankinta on sellainen, jolla julkiset varat ohjataan kaupungin tarpeita vastaaviin ja vastuullisesti tuotettuihin palveluihin, tuotteisiin tai urakoihin uudella, innovatiivisella tavalla.

Innovatiivinen julkinen hankinta voi olla esimerkiksi uuteen teknologiaan perustuva tuote, uudenlainen palvelujen toteutustapa tai uusia ratkaisuja sisältävä rakennusurakka. Innovatiivinen julkinen hankinta tarjoaa mahdollisuuksia uusien ratkaisujen markkinoille tuloon. Innovatiivinen ratkaisu voi auttaa julkista sektoria pienentämään toimintansa ympäristövaikutuksia, kuten hiilijalanjälkeä. Innovatiivinen ratkaisu on perusteltu valinta hankintayksikölle, kun sen avulla voidaan parantaa julkisten palvelujen laatua, kustannustehokkuutta, vaikuttavuutta ja kestävyyttä.

## Ihmisoikeudet ja työelämän oikeudet hankinnoissa

Ihmisoikeuksilla tarkoitetaan jokaiselle ihmiselle kuuluvia perustavanlaatuisia oikeuksia. Niiden tavoitteena on turvata jokaiselle ihmiselle ihmisarvoinen elämä, perustoimeentulo ja yhteiskunnalliset osallistumismahdollisuudet. Ihmisoikeudet kuuluvat jokaiselle ihmiselle ja ovat voimassa kaikkialla henkilön taustasta, sukupuolesta tai yhteiskunnallisesta asemasta riippumatta.

Suomessa työntekijällä on oikeus:

- työehtosopimuksen mukaiseen palkkaan ja muihin vähimmäisehtoihin
- suojaan, jonka lait ja sopimukset antavat
- järjestäytymiseen
- terveelliseen ja turvalliseen työympäristöön

Lisäksi Suomessa noudatetaan Kansainvälisen työjärjestön ILO:n määrittelemiä työelämän yleismaailmallisia perusoikeuksia:

- oikeus järjestäytyä ja solmia kollektiivisia työehtosopimuksia
- pakkotyön kielto
- lapsityön kielto
- tasa-arvoa koskeva sopimus, joka pyrkii poistamaan työmarkkinoilla ja ammatinharjoittamisessa tapahtuvan syrjinnän

Lisäksi yhteiskuntavastuun perustaan kuuluvat seuraavat:

- OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille (1976; päivitys 2011)
- YK:n Global Compact -aloite (2000)
- ISO 26000 -yhteiskuntavastuuopas (2010)
- YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat ohjaavat periaatteet (2011)

Kaupunki haluaa toiminnallaan varmistaa, että sen hankkimat tuotteet ja palvelut on tuotettu sosiaalisesti vastuullisissa olosuhteissa riippumatta tuottamispaikasta. Sosiaalinen vastuu ja sen vastuun näkökohdat tulee huomioida jo tarjouspyynnöissä, ja lisäksi täytyy seurata sovittujen asioiden toteutumista sopimuskaudella.

Sosiaalisesti vastuullisten julkisten hankintojen toteuttamisen toimintaperiaatteet (Code of Conduct) tulee sisällyttää julkisiin hankintoihin. Fokuksena on niin riskialttiiden toimialojen ja hankintojen tunnistamisessa sekä sosiaalisen vastuun riskien vähentämisessä.

## Yhteiskuntavastuun sosiaalinen näkökulma

### Työllistäminen

Työllistämisehdon soveltaminen julkisissa hankinnoissa on markkinapohjainen ohjauskeino, jota kaupunki voi hyödyntää yhteisten yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Eurooppa 2020 -strategia).

Julkisten hankintojen avulla voidaan edellyttää yrityksiä työllistämään henkilöitä, jotka muuten eivät saa mahdollisuutta näyttää taitojaan työelämässä. Nuorille voidaan antaa julkisen hankinnan yhteydessä työkokeilupaiikkoja, jotka kartuttavat työkokemusta. Vammaisen voi saada työpaikan, joka voisi muuten jäädä saamatta vammaisia koskevien ennakkoluulojen vuoksi.

Työllistymisellä on valtava merkitys yksilölle hyvinvoinnin, osallisuuden ja taloudellisen turvan muodossa, yritykselle uuden osaamisen ja kompetenssin löytämisessä sekä yhteiskunnalle hyvinvoinnin ja ostovoiman lisääntymisenä sekä sosiaaliturvamenojen pienentyessä.

Vantaan kaupunki on jo vuodesta 2015 alkaen soveltanut työllistämisehtoja olemalla mukana Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen (THL) koordinoimissa hankkeissa (Handu ja SIEPP).

Hankinnoilla työllistäminen on Vantaalla jo vakiintunut osaksi toimintakulttuuria. Toimintamallia tulee kuitenkin jatkuvasti kehittää ja päivittää yhteiskunnassa tapahtuvaa muutosta vastaamaan tiiviissä yhteistyössä työllisyyspalveluiden kanssa.

### Harmaan talouden estäminen

Harmaa talous on liike- ja yritystoimintaa, jossa laiminlyödään lakisääteisiä maksuja ja veroja. Verotulojen menetyksen lisäksi harmaa talous aiheuttaa merkittäviä vahinkoja laillisesti toimiville yrittäjille, koska harmaa talous heikentää heidän kilpailuedellytyksiään. Ongelmallisia toimialoja ovat erityisesti rakennustoiminta ja ravintola-ala, mutta harmaata taloutta esiintyy myös kuljetus- ja siivoustoiminnassa.

Harmaan talouden torjunnan strategisiin tavoitteisiin kuuluvat muun muassa yritysten välisen terveen kilpailun edistäminen, harmaan talouden ja talousrikollisuuden ennalta estäminen sekä harmaata taloutta ja talousrikoksia torjuvien viranomaisten toiminnan vaikuttavuuden lisääminen erityisesti yhteistyötä kehittämällä.

Kaupunki edistää hankinnoillaan yritysten välistä rehellistä kilpailua siten, ettei lainvastaisella tavalla käyttäytyviä yrityksiä valita sopimustoimittajiksi. Lakisääteisten velvoitteiden hoitamista koskevien tietojen tarkastaminen ja sopimusaikainen seuranta lisäävät rehellistä kilpailua ja vaikeuttaa

epärehellistä toimintaa. Vantaan kaupungin hankinnoissa sovelletaan kaupunginhallituksen 21.10.2013 vahvistamaa harmaan talouden torjuntaohjetta.

## Osallistaminen

Hankintojen kautta saavutetusta paremmasta laadusta ja vaikuttavuudesta hyötyvät tilaajan lisäksi myös loppukäyttäjät. Julkisilla hankinnoilla on mahdollista huomioida entistä paremmin asiakasnäkökulma osallistamalla loppukäyttäjät hankinnan suunnitteluun.

Tulosperusteinen hankinta on yksi tapa hankintojen asiakaslähtöisyyden kehittämisessä. Loppukäyttäjien osallistamisen lisäksi uusilla innovatiivisilla tavoilla hankkia voidaan vaikuttaa myönteisesti hankintojen asiakaslähtöisyyteen. Asiakaslähtöisyyden edistämiseksi tarvitaan verkostojohtamistaitoja, yhteistyöhalukkuutta, kannustimia ja erityisesti yhteen hiileen puhaltamista.

Osallistaminen tulee käsittää laajasti niin, että kaikki hankintaan liittyvät tahot ovat riittävän ajoissa mukana hankinnan valmistelussa. Tavoitteet tulee kirjata työhön osallistuvien yhteisiksi tavoitteiksi, joihin kaikki osallistuvat omalla panoksellaan.

## Lainmukaisuus ja tehokkuus

Hankintalain 2 §:n mukaan kaupungin on pyrittävä järjestämään hankintatoimintansa siten, että hankintoja voidaan toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti olemassa olevat kilpailuolosuhteet hyväksikäyttäen ja ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat huomioon ottaen.

Hankinnat on toteuttava tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. Hankinnat on pyrittävä järjestämään siten, että pienet ja keskiuuret yritykset ja muut yhteisöt pääsevät tasapuolisesti muiden tarjoajien kanssa osallistumaan tarjouskilpailuihin. Hankinnoissa on pyrittävä huomioimaan hankinnan kokoon ja laajuuteen nähden riittävä avoimuus ja syrjimättömyys.

### Henkilöstön toimintatapa

Vantaan kaupungin henkilöstön eettisen -ohjeiston avulla varmistamme, että kaikilla kaupungin työntekijöillä on sama näkemys arvoista ja periaatteista, jotka ohjaavat päivittäistä työtämme. Periaatteet ovat samat kaikessa toiminnassamme.

Vantaan kaupungin henkilöstön eettisen -ohjeiston tulisi kattaa seuraavat asiat:

- Toimimme lainmukaisesti
- Emme tarjoa emmekä vastaanota lahjuksia
- Toimimme kaupungin edustusohjeistuksen mukaisesti
- Vältämme eturistiriidat
- Kunnioitamme ihmisoikeuksia

- Kohtelemme toisiamme yhdenvertaisesti
- Minimoimme ympäristövaikutuksemme
- Viestimme avoimesti ja suojelemme kaupungin mainetta
- Edistämme reilua kilpailua
- Ilmiannamme väärinkäytökset

### 3. Tunnistetut hankintojen kehittämiskohdat

#### Hankintojen johtamisen vahvistaminen

Hankinnat ovat merkittävä tapa toteuttaa kaupungin strategisia tavoitteita ja hankinnat tulee tunnistaa yhdeksi johtamisen osa-alueeksi. Tämä on edellytys osaamisen kehittämiseksi ja resursoinnille

#### Osaaminen ja resurssointi

Hankintojen tekeminen on muuttunut jatkuvasti haasteellisemmaksi. Hankintojen tekeminen edellyttää laaja-alaista osaamista ja kyvykkyyksiä. Hyvin toteutettu hankintatoimi on ammattimaista toimintaa. Osaamista on jatkuvasti kehitettävä ja ylläpidettävä sekä mahdollistettava riittävät resurssit hankintojen tekemiseen.

#### Hankintoja tukevat sähköiset järjestelmät

Hankintojen suunnittelu, kilpailuttaminen ja sopimusten hallinta edellyttävät helppokäyttöisiä, integroitavia järjestelmiä hankintojen toteuttamiseksi sekä niiden johtamiseksi.

#### Yhteistyön kehittäminen

Oman roolin ymmärtäminen hankintakokonaisuudessa on tärkeää hankintaprosessin oikea-aikaisuuden ja vaikuttavuuden toteuttamisen kannalta. Yksiköiden välistä työnjakoa, rooleja sekä osaamisen tarvetta tulee selkiyttää hankinnoissa. Strategisten hankintojen tekeminen edellyttää laaja-alaista osaamista, yhteistyökykyisyyttä sekä vuorovaikutusta yritysten kanssa. Tämän mahdollista vain yksikkörajat ylittävällä yhteistyöllä.

### 4. Vantaan osallistava toimintapa

Kaupunki kokeilee uusia malleja hankintojen yhteistyön kehittämiseksi. Tarkoituksena on, että kaupunki ja tuotteiden tai palveluiden toimittajat tekevät entistä tiiviimpää yhteistyötä ja käyvät avointa vuoropuhelua jo hankintojen valmisteluvaiheessa.

Ajatuksena on, että jokainen – tilaaja, toimittaja ja palvelun tai tuotteen käyttäjä – tuo oman asiantuntemuksensa hankinnan valmisteluun. Näin saadaan prosessiin lisää avoimuutta ja sujuvuutta sekä samalla laadukkaampia palveluita ja tuotteita käyttäjille.

## Vantaa ostaa -tilaisuudet

Vantaa haluaa jatkossa kertoa valmisteilla olevista isoista hankinnoista entistä aikaisemmin ja kattavammin, jotta mukaan saataisiin mahdollisimman laaja joukko tarjoajia ja tarjoajat saisivat riittävän ajoissa tiedon tulevista hankinnan tarpeista mahdollisen tuotekehityksen tekemiseksi. Muutaman kerran vuodessa järjestetään kaupungin ja yritykset yhteen tuovia Vantaa ostaa -tilaisuuksia, joissa käydään yhdessä läpi valmistelussa olevan hankinnan keskeisiä kysymyksiä. Ajatuksena on, että jokainen – tilaaja, toimittaja ja palvelun tai tuotteen käyttäjä – tuo oman asiantuntemuksensa hankinnan valmisteluun. Näin saadaan prosessiin lisää avoimuutta ja sujuvuutta sekä samalla laadukkaampia palveluita ja tuotteita käyttäjille.



## 5. Strategisia hankintoja tukevat toimintamallit

Hankintojen kehittäminen on jatkuva prosessi. Vantaalla on jo käynnistetty useita toimenpiteitä, joilla prosesseja saadaan tehokkaammiksi ja tiedonkulkua sujuvammaksi.

### Hankintojen koordinaatioryhmä

Hankintojen koordinaatioryhmä on perustettu helpottamaan strategisten hankintojen johtamismallin toteuttamista sekä yhteistyön mahdollisuuksien tunnistamista.

Koordinaatioryhmän tarkoituksena on parantaa sisäistä tiedonvaihtoa ja tiedonkulkua. Ryhmään kuuluu kattavasti kaupungin eri yksiköiden edustajia, joilla on tietoa oman yksikkönsä meneillään

olevista tai tulevista hankinnoista. Koordinaatioryhmän kokouksissa käsitelläänkin aina keskeiset hankinnat. Lisäksi koordinaatioryhmällä on keskeinen rooli kaupungin hankintojen kehittämisessä.

## Uusi työkalu käyttöön

Hankintojen johtamisen tueksi otetaan käyttöön hankkeiden suunnittelu- ja hallinnointi työkalu. Työkalun avulla voidaan kaupunkitasoisesti koordinoita tarpeita, tulevia hankintoja ja niiden toteuttamista. Työkalulla hankinnat kytketään kaupungin strategisten painopisteiden toteuttamiseen.

## Koulutus

Hankintakeskus järjestää yleistä hankintoihin ja tilaamiseen liittyvää koulutusta sekä hankintojen erityiskysymyksiin, kuten vastuullisuuteen liittyvää koulutusta. Lisäksi koulutusta järjestetään hankintojen strategisesta johtamisesta.

## Markkinavuoropuhelut

Vantaa on ottanut käyttöön uuden Vantaa ostaa -toimintamallin, jonka tarkoituksena on tukea ennakoivien markkinavuoropuheluiden toteuttamisessa sekä haastaa yrityksiä yhteistyöhön.

## Ulkoinen viestintä

Tarkoituksena on uudistaa hankintojen viestintää ja kertoa aiheesta entistä enemmän myös ulospäin. Tässä työssä kiinnitetään huomiota muun muassa seuraaviin asioihin: viestinnän kärjet uudistetaan yrityksiä kannustaviksi, viestintää kohdistetaan halutuille, myös uusille yrityksille sekä yritykset otetaan mukaan kommentoimaan ja suunnittelemaan viestintää.

