

## Miten ja miksi rakennetaan onnistunut hankintatoimi?

FCG Konsultointi  
Sirpa Korhonen



Kittilä



Sodankylä  
Lapin tähtikunta



LAPIN LIITTO

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



# Tulevaisuuden kunta

Tulevaisuuden kunta rakentuu elinvoimasta, sivistyksestä ja hyvinvoinnista. Hankintoja tarvitsevat päivähoito, esiopetus, peruskoulutus, lukio, nuorisotyö, kulttuuripalvelut, liikuntatoimi, rakentaminen, tilojen kunnossapito, asuminen...



# Nykyisiä ja uusia tuulia

- Sotehankinnat maakunnille
- Uusi hankintalaki
- Innovatiivisuus, oivaltava hankinta
- Vastuullisuus
- Digitalisaatio, palvelumuotoilu hankintatoimessa
- Elinvoima ja paikallisuus
- Avoimuus ja sidosryhmävuoropuhelu
- Benchmarking

# Miksi aina ei olla onnistuttu?

- Strateginen johtaminen puuttunut, hankinta "vain" operatiivinen toiminta, jossa painotetaan juridista kilpailutusprosessia
- Hankintaosaamisen puute
- Hankintalainsäädännön pelko, minimoidaan epäonnistumisen mahdollisuudet
- Hyvät toimintatavat ja kokemukset eivät siirry kunnan sisällä tai julkiselta toimijalta toiselle
  - Julkisia hankintoja ei mielletä mahdollisuutena uudistaa julkisia palveluita
  - Vaikutuksia alueen elinvoimaisuuteen ei tunnisteta

# Näin onnistutaan!

- Kulttuurimuutos
  - Julkisten hankintojen arvostus
  - Kannustus uudenlaisiin ja innovatiivisiin hankintoihin
  - Tiedolla johtaminen
- Hankintaosaamiseen panostaminen
  - Vuoropuhelu tilaajan ja tuottajan välillä
  - Tavoitteellisuus, tuloksellisuus
  - Sopimuksenaikainen yhteistyö
  - Uudenlaiset tavat kuten kannustemallit

# Strategiat ja ohjelmat

- Lähtökohtana kuntastrategiat ja elinkeinopoliittiset ohjelmat
- Näiden kanssa linjassa oleva hankintastrategia määrittää hankintatoimen suunnan pitkällä aikavälillä
- Hyvin onnistunut hankintastrategia on linjassa kunnan muiden tavoitteiden kanssa
  - osaksi muuta talouden ja toiminnan suunnittelua ja raportointia
  - huomioi sidosryhmien tarpeet ja odotukset

# Hankintatoimen menestymisen avaimia

1 Johdon sitoutuminen ja vastuuhenkilöiden nimeäminen

2 Hankintatoimen nykytilan selvitys ja löydetyt kehittämistoimenpiteet

3 Hankintojen strategiset linjaukset

4 Hankintatoimen organisointi parhaalla mahdollisella tavalla

5 Hankintojen kategorisointi sekä arvioinnin ja seurannan suunnittelu

6 Kilpailutusten onnistunut läpivienti

7 Hyvä sopimus- ja toimittajahallinta

8 Osaamisen kehittäminen, ohjeet ja mallit

# Neljä eri näkökulmaa

## HENKILÖSTÖ

Osaavat ja  
motivoituneet  
hankkijat

## PROSESSIT

Rutiinihankinnat  
vaivatta, strategiset  
hankinnat keskiöön

## KUNTALAISET

Kustannustehokasta  
ja laadukasta palvelua  
kuntalaisille

## TALOUS

Hankintojen  
hoitaminen  
kustannustehokkaasti



# Hankintastrategia, tavoitteet

- Tavoitellaan suunnitelmallista, koordinoitua ja laadukasta hankintatoimintaa
- Edesautetaan laadukkaiden kuntapalvelujen järjestämistä
- Edistetään valittujen painopisteiden toteutumista osana kunnan toimintaa (mm. ympäristönäkökohdat, innovatiiviset hankinnat)
- Luodaan myönteistä kuntakuva

# Hankintastrategia, tavoitteet

- Luodaan toimintaedellytyksiä elinkeinoelämälle
  - Yritysten syrjimätön ja tasapuolinen kohtelu
  - Vuoropuhelua entistä enemmän
  - Kannustaminen osallistumaan kilpailutuksiin
  - Pienten yritysten mahdollisuudet tarjota
  - Tarjouspyyntöjen ja hankintakanavien selkeys
- Viestitään avoimesti tulevista hankinnoista
- Sähköisten hankintatyökalujen käyttöönotto

# Hankintastrategia, laadukas hankintatoiminta

- Yhteiset ja yhdenmukaistetut käytännöt mahdollisimman pitkälle
- Tiedonkulku eri hankintatoimijoiden välillä joustavaa ja sujuvaa
- Hankintoihin liittyvien henkilöiden roolit ja vastuut selkeät
- Hankintojen suunnitelmallisuus
- Hankintoihin varataan riittävä aika, ne toteutetaan tehokkaasti, tarkoituksenmukaisesti ja kerralla oikein
- Yhteishankintamahdollisuuksien hyödyntäminen
- Sopimusosaaminen ja sopimushallinta, häiriötön sopimusaika
- Arvioinnin ja seurannan työkalut

# Hankintastrategia, laadukas hankintatoiminta

- Paras hinta-laatusuhde
- Elinkaaren kustannukset
- Hankinnat oikean ja todellisen tarpeen mukaisesti
- Hankintatoimen kehittäminen edellyttää riittäviä resursseja ja vahvaa hankinta-, kilpailuttamis- ja sopimusosaamista.

# Strategialähtöinen kilpailuttaminen

- Tavoitteiden asettaminen
- Markkina- ja tarvekartoitukset
- Asiakkaiden/käyttäjien kuuleminen
- Laadukkaasti toteutettu hankintaprosessin läpivienti

# Erilaiset toimintamallit erilaisiin hankintoihin

- Erilaisille hankinnoille ja niiden toteuttamiselle tulisi asettaa erilaisia tavoitteita
- Hankintatilanteet ovat erilaisia ja hankintakategorioissa on eroja
- Eri hankintamenettelyjen tarkoituksenmukainen käyttö erilaisissa hankinnoissa
- Sopivimmat toimintatavat eri kokoisiin hankintoihin: pienhankinnat, kansalliset kynnyksarvot, EU-kynnyksarvot
- Jotta erilaisia hankintoja voidaan johtaa ja ratkaista, hankintojen johtamiseen tarvitaan tietoa

# Asiakaslähtöisyys

- Asiakaslähtöisyys tarkoittaa, että tiedetään keitä asiakkaamme ovat, mitkä ovat heidän nykyiset ja tulevat tarpeensa ja sitten vastataan heidän tarpeisiinsa ja toiveisiinsa.
- Hankintatoimella on molempia asiakkaita, sekä sisäisiä että ulkoisia.
- Hankinnan tulee ymmärtää kaikkien näiden asiakkaidensa tarpeet, toiveet, kysymykset ja huolenaiheet

# Hyvä tarjouspyyntö

- Hyvä tarjouspyyntö takaa onnistuneen tarjousten vertailun ja sujuvan sopimusajan. Huono tarjouspyyntö taas aiheuttaa ongelmia hankintaprosessin aikana, mahdollisia oikaisuvaatimuksia tai valituksia ja vaikka sopimusaika pääsisikin alkamaan, ongelmia sen aikana. Työaikaa kuluu hukkaan kun asioita selvitetään, tehdään uusiksi, korjataan, tuotteen tai palvelun laatu ei vastaa sovittua jne.
- Tarjouspyynnön suunnittelussa tulee ottaa huomioon näkökohdat aina hankintaprosessin käynnistymisestä sopimusajan loppuun saakka. Itse tarjouspyynnön, tuotteen tai palvelun kuvauksen, tarjoajien ja tarjousten pakollisten vaatimusten ja kokonaistaloudellisen edullisuuden kriteerien aukikirjoittamisen lisäksi tarjousten vertailun tarkka etukäteissuunnittelu mahdollistaa hyvän lopputuloksen. Tarjouspyynnön liitteenä oleva sopimusluonnos takaa hyvän sopimusaikaisen yhteistyön.
- Hyvällä tarjouspyynnöllä ja hankintaprosessin läpiviennillä saavutetaan kilpailukykyiset hinnat ja loppukäyttäjien tyytyväisyys.



Kiitos!

