



# AVOIMUUS JA KUMPPANUUS STRATEGISEN HANKINTATOIMEN MENESTYSTEKIJÖINÄ



Marjukka Manninen, kunnanjohtaja, Tyrnävä



## MIKSI HANKINTOJA TULISI JOHTAA JA KEHITTÄÄ STRATEGISELLA TASOLLA?

- Osuus bruttokansantuotteesta Euroopan unionissa ja Suomessa on keskimäärin 15 prosenttia
- Julkisia hankintoja tehdään Suomessa vuosittain noin 35 miljardilla eurolla
- Kuntien julkisten hankintojen välittömien työllisyysvaikutusten arvioidaan olevan 80 000 henkilötyövuotta
- Käytännössä useissa kunnissa noin puolet budjetista
- Paljon toimittajia
- Iso (alue)taloudellinen vaikutus
- Merkitys kasvuun, vientiin ja innovaatioiden kaupallistamiseen
- Vertailuna täytyy muistaa, että esim. Oulun kotitalouksien hankinnat (pl. asuminen, energia ja liikkuminen) 1,8 mrd€/v

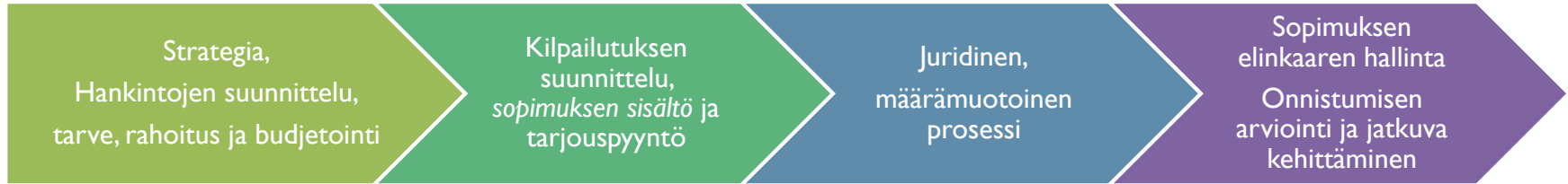


# Koko prosessi haltuun

## Halutun lopputuloksen mahdollistaminen

## Menettelysäännökset

## Lopputuloksen varmistaminen



Asiakastarve

- Ideointi, valmistelu, toteutustavan valinta
- Osana talouden ja toiminnan suunnittelua

- Sopimus loppuu, uusi hankinta, projekti, lakimuutos, innovaatio jne
- Hankinnan kohteen määrittely, sopimusehdot, hankinta-menettelyn valinta

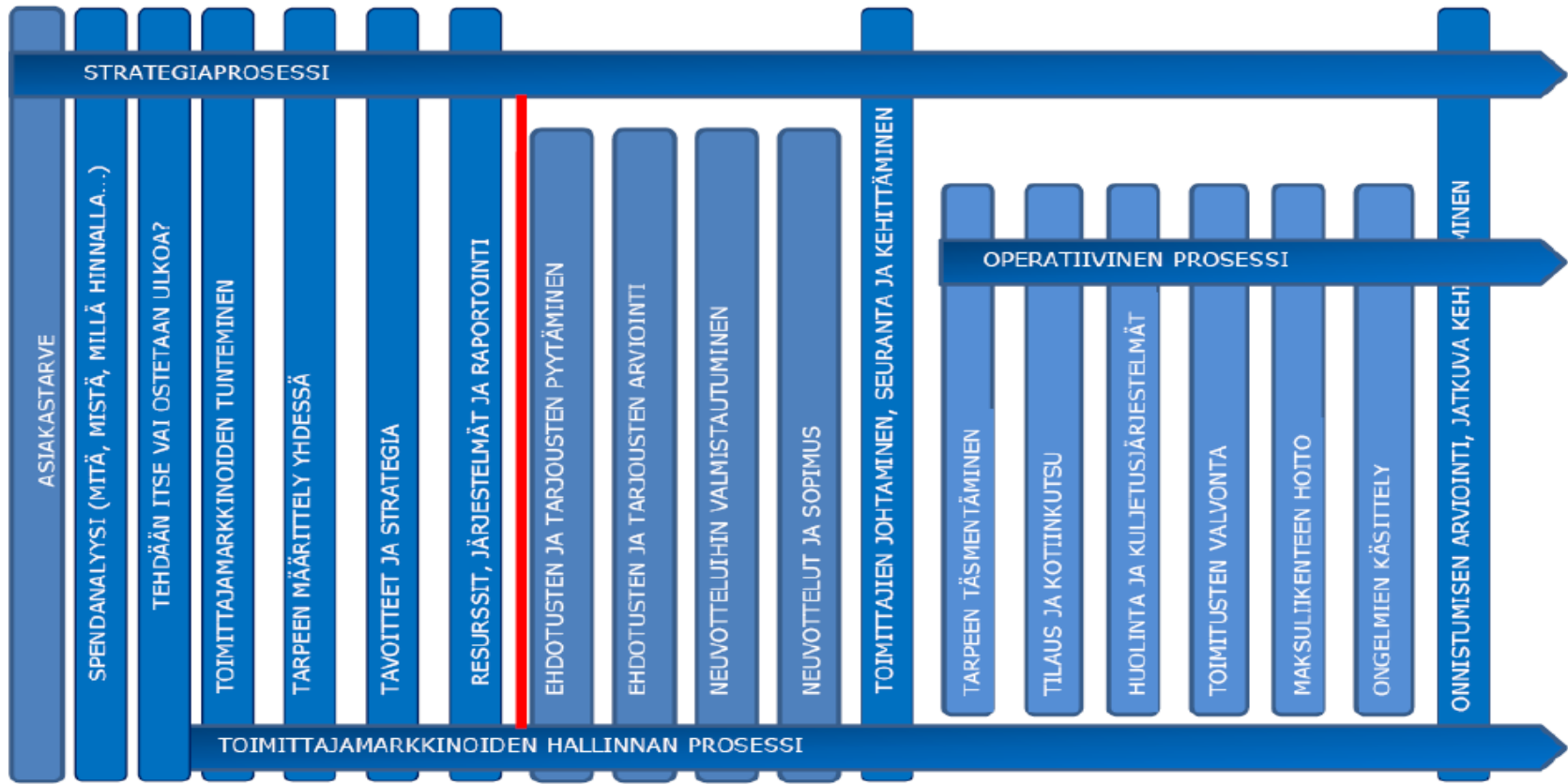
- Hankinnasta ilmoittaminen, tarjouspyynnön julkaisu,
- Tarjousten käsittely, päätöksenteko ja tiedotus
- Sopimuksen allekirjoittaminen

- Sopimusehtojen ylläpitäminen sopimusasiakirjoissa
- Sopimuksen toteutumisen valvonta ja riskien hallinta
- Sopimusosapuolten yhteistyön hallinta
- Kuluneen sopimuskauden analysointi ja opiksi ottaminen
- Sopimuksen jälkeinen valvonta

Palaute: edellisen sopimuskauden puutteiden huomioiminen ja jatkokehitys.

määrittelee Oulun kaupungin *hankintatoiminnan* tavoitteet seuraavasti:

Hankintojen hallinnassa siirrytään reagoivasta toimintamallista **ennakoivaan** toimintamalliin, jossa hankinnan näkökulma ja määritelmä painottaa **kokonaisvaltaista** näkemystä. **Vaikuttavuuden** parantamiseksi ennakoivassa toimintamallissa painopistettä on siirrettävä punaisen viivan vasemmalla puolella oleviin vaiheisiin sekä sopimuksen elinkaarenhallintaan.



# TALOUS

STRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT	KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	MITTARIT JA TAVOITETASOT
<b>Tasapainoinen ja kestävä kuntatalous</b>	Alijäämien kattaminen	Ylijäämäiset tilinpäätökset jokaiselta tilikaudelta Alijäämät katettu 2011
	Tulojen suotuisa kehitys	Kunnallisvero keskimääräinen kasvu strategiakaudella 5% ja vero% ennallaan Yhteisöverojen keskimääräinen kasvu 10% Elinkeinoelämä/yritysten nettomäärä kasvava ja taloudellinen tila vakaa
	Toimintamenojen kasvu vs. verorahoituksen kasvuun	Vuosikate >3 M€ ja ylijäämä > 1 M€/v
	Velkaantuneisuus hallinnassa	Alle 3000 €/asukas
	Omavaraisuusasteen nostaminen	Omavaraisuusaste 60%/vuonna 2015
	Tarkoituksenmukaiset taksat ja maksut	Kiinteistöverot suhteessa seudun tason kanssa Taksat / Nostoprosentti min 3 % / vuosi
	Suunnittelun, ennustamisen ja raportoinnin kehittäminen	Tilinpäätökset (ml. VTP) ja Talousarvion pitävyys/laatu, aikataulu, informatiivisuus
<b>Hallitut ja suunnitelmaliset investoinnit</b>	Suunnittelujärjestelmän toimivuus	Riittävän pitkä aikajänne Suunnitelman pitävyys Muutos/tilanneherkkyys
	<b>Investointien onnistunut toteuttaminen</b>	<b>Monipuoliset / kustannustehokkaat toteuttamistavat</b> Tulorahoitus (katetaan 60 %)
<b>Toimiva kuntakonserni ja omistajaohjaus</b>	Toimiva ohjeistus	Omistajastrategia ja konserniohje / päivitetty, hyväksytty ja käytössä
	Säännönmukainen ja yhdenmukainen raportointi	Raportoinnin onnistuneisuus ja informatiivisuus

# OULU 2020 strategia: Kaupunki toimii osaavana ostajana ja terveiden markkinoiden kehittäjänä

## Ammattimainen, osaamiseen perustuva, keskitetty ja kurinalainen hankintatoimi

- suunnitelmallisuus ja ennakointi => vaikuttavuus
- säästöpotentiaali tutkimusten mukaan 2-10 % hankintojen arvosta => 10-50 M€ ⇔ ”vähemmällä enemmän” ja kustannuskehityksen taittuminen
- tarkoituksenmukaiset hankintamenettelyt (perinteiset, neuvottelumenettelyt, elinkaariratkaisut, esikaupalliset, dynaamiset/huutokaupat, sähköisyys jne...)
- riskienhallinta (imago ja taloudelliset riskit)

## Innovatiiviset hankinnat

- elinvoiman lisääminen
- markkinoiden kehittäminen
- yhteiskehittämismahdollisuudet ja kumppanuusajattelu
- parempia palveluja/tavaroita kaupungille, referenssejä yrityksille, työllisyyttä ja verotuloja

⇔ **Oman tuotannon osuudet on kattavasti määritelty**

⇔ **Hankinnoista 20 % on tehty käyttäen innovatiivisia/fiksuja hankintamenettelyjä**

# KOKEILEVA KUNTA- NOSTOJA TYRNÄVÄ 2020-STRATEGIASTA

Strategiset valinnat	Tavoitteet	Toimenpiteet	Mittarit
VASTUULLINEN JA PITKÄJÄNTEINEN TALOUDENPITO	Hankinnat kehittämisen välineenä	Hankintaosaamisen kehittäminen Innovatiivisten hankintamallien käyttö	Koulutusten määrä ja laajuus Valitusten läpimeno 20 % hankinnoista tehty innovatiivisia hankintamalleja käyttäen

Painopisteet	Tavoitteet	Toimenpiteet	Mittarit
AVOIN JA KUULEVA VUOROVAIKUTUS	Vaihtoehtoisten toimintatapojen avoin etsintä	Rohkaistaan kehittämistyöhön ja ketteriin toimintamalleihin Hallittu riskinotto hyväksyttäväksi	Uudet toimintamallit Kokeilujen määrä ja onnistuminen

## (HANKINNAN) STRATEGINEN SUUNNITTELU JA ENNAKOINTI

Kysyntäsignaalien antaminen yrityksille-kannuste investoida tuotekehitykseen

1. Oman **tarpeen** selvittely
2. Rahoitus ja budjetointi
3. Toteuttamistavan valinta:

- Omatyö
- In-house hankinta

Ei kilpailutusta  
Suorahankinta

Ostetaan markkinoilta

## KILPAILUTUKSEN VALMISTELU

Aito markkinatilanteen ja kilpailuolosuhteiden kartoitus, vuoropuhelu markkinatoimijoiden kanssa

Hankinnan määrittely:  
Innovatiivisten elementtien sisällyttäminen tarjouskilpailuihin  
Esim. toiminnalliset vaatimusmäärittelyt tuotteen/palvelun ominaisuuksien sijaan, vertailtavat arviointikriteerit

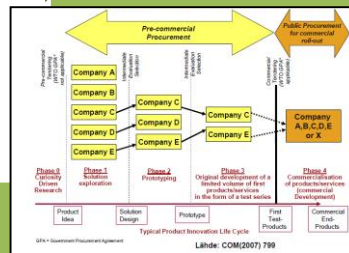
## HANKINTAMENETTELY

kilpailullinen neuvottelumenettely, puitesopimukset, suunnittelukilpailu

Riskien hallintaa välttämisen sijaan

Markkinoilta ei löydy valmista ratkaisua: T&K&I-projekti vai ”Innovatiivinen hankinta”?

Innovatiiviset hankinnat PPI, PCP jne



## SOPIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Innovatiivisten elementtien sisällyttäminen sopimukseen: kannusteet ja sanktiot, elinkaarimallit, omistusoikeuksien jakaminen

SOPIMUKSEN VALVONTA  
OSAAMISEN SYSTEMAATTINEN VAHVISTAMINEN

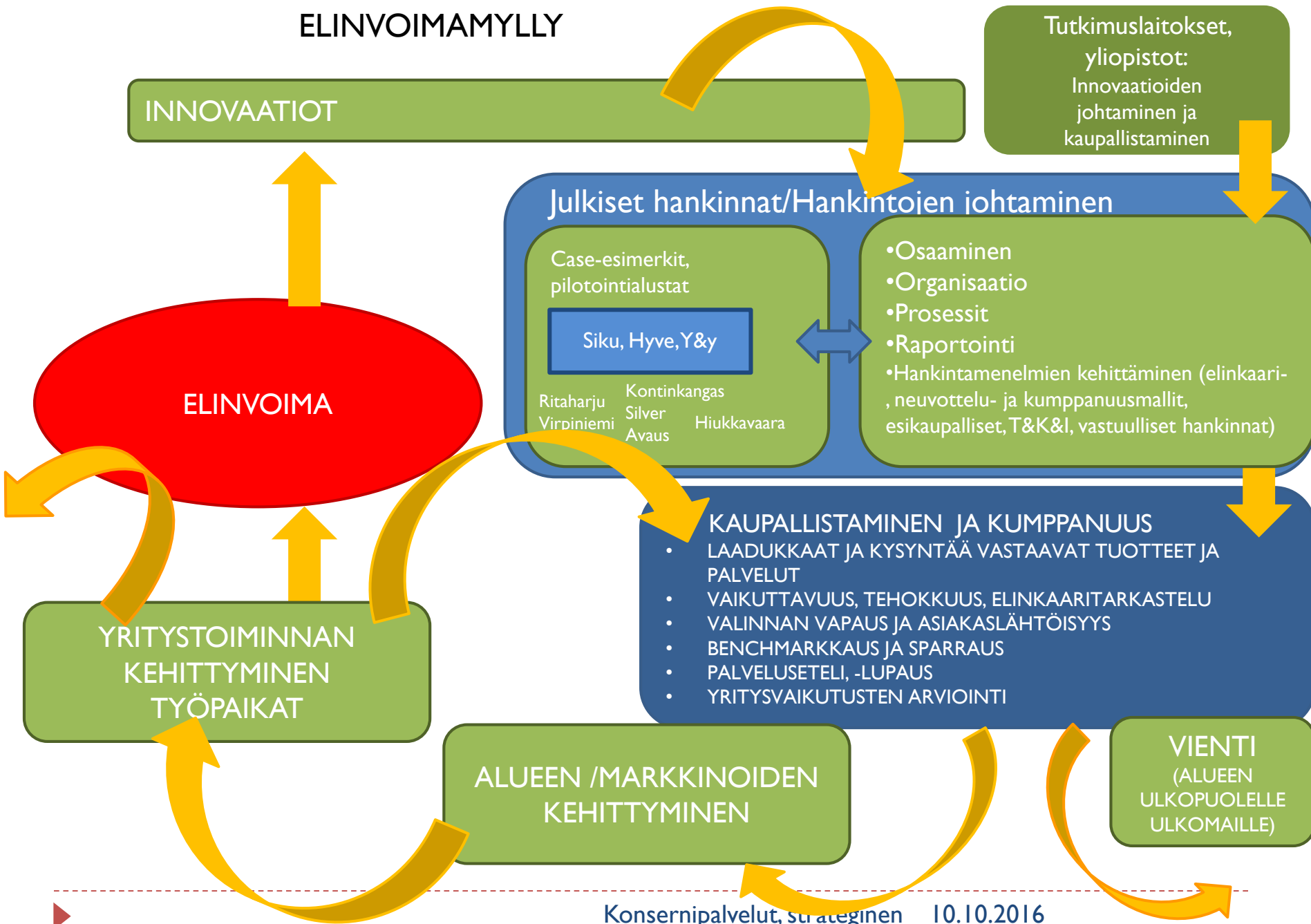
T&K&I kumppanuus ”ei hankinta”: T&K toiminnan rahoituksen haasteet julkisella sektorilla?

T&K&I kumppanuus ”ei hankinta” vaan elinvoimaa?

T&K toiminnan rahoittamisesta sen tarvepohjaiseen hankkimiseen.



# ELINVOIMAMYLLY



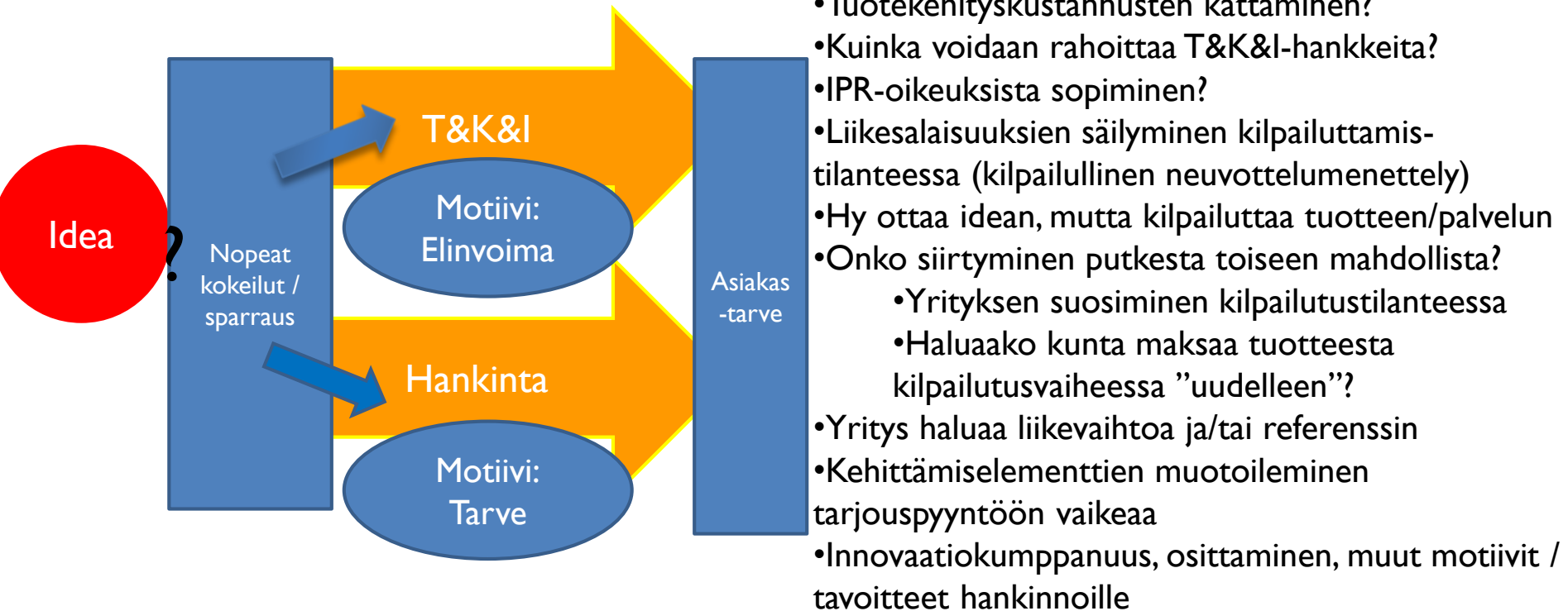
# Ratkaisemattomia kysymyksiä vai rahoitus- ja kannustinloukkuja

Oulu-rahaa budjetti

Kehittämisrahasto

Ulkopuolinen hankeraha

VC



# HYVINVOINTIA JA TASA-ARVOA KOULUTUKSELLE

- 21-vuosisadan oppimisympäristö n. 500 oppilaalle (n. 13 M€, 6500 m<sup>2</sup>)
- Täysin uudenlainen ajattelutapa tilankäyttöön, ei hukkatiloja
- Energia ja materiaaliratkaisut (vihreä rahoitus)
- Toteuttamistapa (elinkaari, allianssi), kumppanuus ja vuorovaikutus
- Innovaatiot erityisopetuksessa
- Uutta tekniikkaa perinteitä kunnioittavassa rakennuksessa, oppimisen
- **Livinglab yrityksille / startupeille**
- Yhteissuunnittelu ja jaettu opettajuus
- Joustava perusopetus, etäratkaisut, 2. aste
- Ideoita testataan Kirkkomännikön koulussa

TULEVAISUUDEN OPPIMISYMPÄRISTÖ



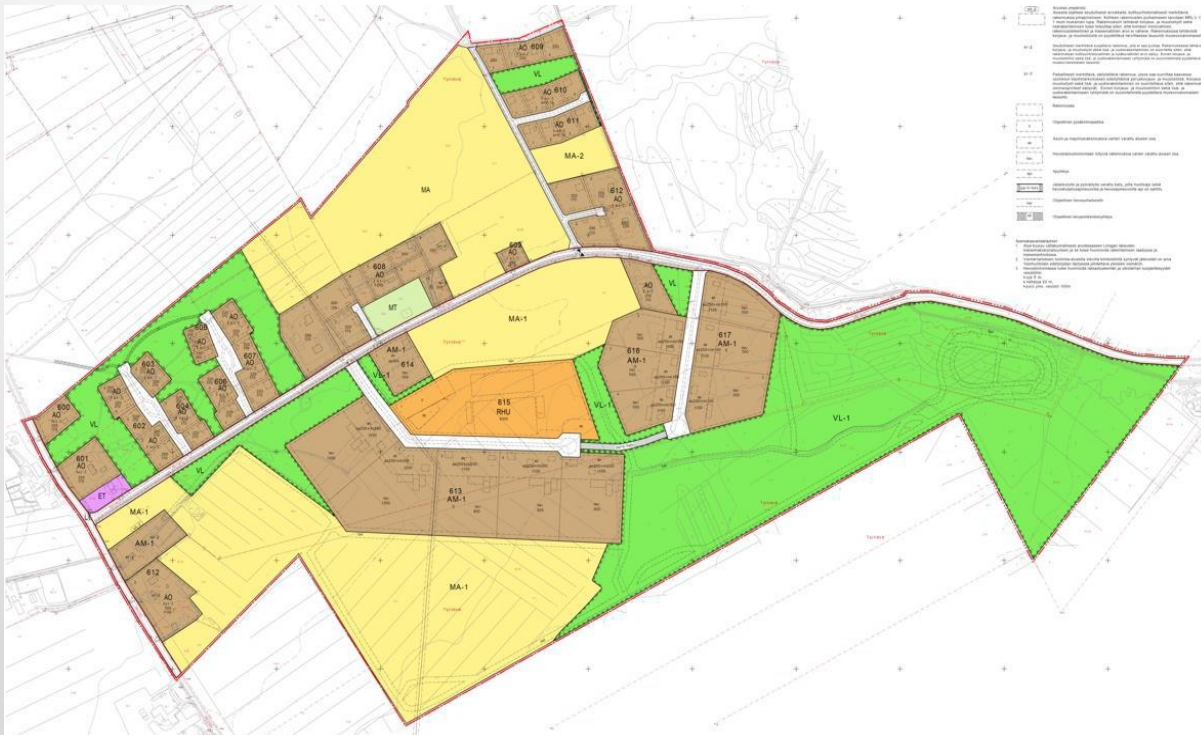
?



# PALKIN HEVOSKAAVA JA HEVOSTALOUDEN KEHITTÄMINEN



- Houkutteleva, lakeudelle sopiva asuinalue, vastaa kysyntään, suunnittelu lähtenyt kuntalaisten ja alan toimijoiden aloitteesta
- Mahdollistaa maaseutumaisen asumisen ja harrastamisen sekä liiketoiminnan jatkuvasti kasvavalla hevostalouden alalla
- Lähi- ja bioenergiaratkaisut kuivamädätysteknologialla



## Kunta kehittää älykkäitä valaistusratkaisuja Palkkiin ja Hirvelään

- Rahoitus TEKES:in Huippuostajat –ohjelmasta
- Käytetään hankintamalleja, jotka mahdollistavat uusimpien valaistusratkaisujen käytön, nykyiset eivät tue innovatiivisten ratkaisujen löytymistä
- Luodaan uuden tyyppistä valonohjausteknologiaa hyödyntävää valaistusta, joka mukautuu ja reagoi kulkijoiden liikkeisiin
- Tavoitteena liikenneturvallisuuden parantaminen, energiankulutuksen vähentäminen, kulkijoiden turvallisuuden tunteen lisääminen, ympäristön luonteenpiirteiden esiintuominen





# KETTERÄ KOKEILU KOTIHOIDOSSA



*"Tämä oikeasti helpottaa meidän työtämme."*

- Mobiiliratkaisu osana palvelujärjestelmän muutosta
  - Tukee toiminnan muutosta laitospainotteisuudesta kokonaisvaltaiseen avohoitoon
- iStockin IDA on uudenlainen ratkaisu tiedon tallentamiseen ja siirtämiseen reaaliaikaisesti jatkohoidosta päättävälle henkilölle
- Tavoitteena yhdistää pilottiin kotikäyntien tilastointi ja työajan seuranta
  - Vähentää käsikirjauksen tarvetta
  - => Riskit pienenevät, potilasturvallisuus paranee
  - => Resurssit kohdentuvat asiakastyöhön
  - Helpottaa työaikajärjestelyjä ja aidon resurssitarpeen arviointia
  - Mahdollistaa työajan kohdistamisen asiakastyöhön toimistotyön sijaan
- Tuloksena erittäin kustannusvaikuttava, helppokäyttöinen tiedonsiirto ja toiminnanohjausjärjestelmä
- Mietinnässä, voidaanko laajentaa muuhun käyttöön? •

HANKINTA  
OSANA  
PALVELUJEN  
KEHITTÄMISTÄ,  
REFERENSSI  
YRITYKSELLE



- Lupa tehdä toisin –ryhmä tuottamaan ideoita palveluiden kehittämiseen ja ilkeisiin ongelmiin => ideat kokeiluun
- Monimuotolukio, joka vastaa aidosti ikä- ja elinkeinorakenteeseen
- Nojat
- HINKU
- Ylijäämäruoka myyntiin
- Tyrnävä Tarjottimelle!
- Ruuan kotimaisuusaste
- Hyvän mielen paikat/MSL
- Liikkuen oppimaan



# Tiedossa olevia ja tulevia caseja lähialueella

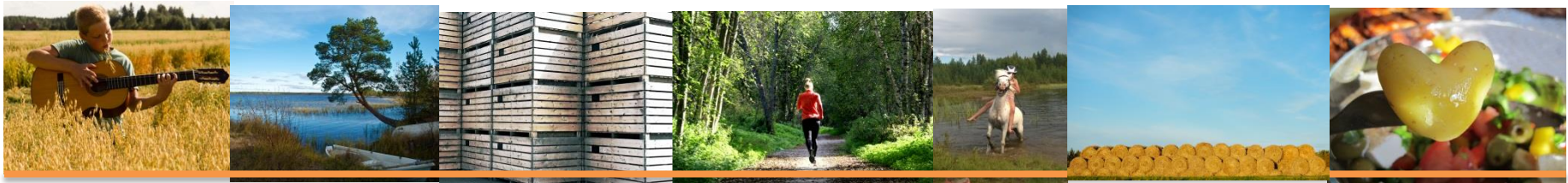
- **Hankintojen kokonaiskehittäminen: Oulu**
  - Hankintastrategia, käsikirja, organisoituminen, eri casejen sparraus
- **Koulut: Haukipudas, Kastelli, sekä käynnissä olevat Pudasjärvi, Kokkola ja Tyrnävä**
  - Kumppanuusmallit (elinkaari, allianssi jne), yhteiskehittäminen, käyttäjän osallistaminen, oppimisympäristöt, tilankäyttö, materiaalit, 3D-mallinnos, cave
- **Turvallisen kotona asumisen ratkaisut: MAINIO, Tyrnävän mobiiliratkaisu**
  - markkinavuoropuhelu, kokonaisratkaisut, tuotetestaus osana hankintaprosessia, Pation jne hyödyntäminen, ketterät kokeilut
- **Vanhusten ja vammaisten asumispalvelut: Oulu ja Tyrnävä**
  - Hankinnat osana palvelujärjestelmän kehittämistä, bonus-sanktio, asiakaspalaute en ja vaikuttavuuden käyttö, lupausmenettely
- **Rakentaminen ja energiatehokkuus: Hiukkavaara Arctic Smart City, RESCA**
  - Rakentamisen, suunnittelun ja tontin luovuttamisen kumppanuusmallit, yhteisöllisyys, lähienergia
- **Avaus/INKA**
  - Ekosysteemi, joka tarjoaa erilaisia yhteiskehittämisen mahdollisuuksia
  - Palvelutarjotin
- **Esikaupalliset: Silver ja Thalea**
  - EU-tasoisia esikaupallisia hankintamanettelyjä Silver vanhustyön robotiikkaan ja Thalea ensihoitoon liittyen
- **Vastuulliset hankinnat –projekti**
  - Työllisyys
  - Sosiaaliset kriteerit
- **Järjestelmät: sähköistäminen**
- **Yritysvaikutusten arviointi**
- **Tutkimusyhteistyö / Huippuostajat**
  - Oulun ja Lapin yliopisto: taloustieteet ja juridiikka
- **Tulevia ;)**
- **Edelläkävijöitä on ympäri maan eri suuruisissa kunnissa. Tietoja caseista saa esim. Tekesistä**



# TÄRKEÄÄ



- Strateginen tahtotila ja tuki
  - Johdon tuki
  - Riskinottokyky ja –halu
  - Uskallus ja lupa kyseenalaistaa ja tehdä toisin
- Tarve ja tavoite edellä
- Markkinavuoropuhelu ja –analyysi ovat ratkaisevan tärkeitä
- Työkalu ei ratkaise
  - Mitä, milloin ja miksi työkalua käytetään?
- Riittävästi tilaa innovaatiolle ja tekijöille
- Kumppanuus
  - Löydyttävä win-win-tilanne ja luottamusta
  - Riskien jako
- Viestintä, yksinkertaisuus
- Katse tulevaisuuteen
- Rahoitus





## AVOIMUUS

- Viestintä
- Ennakkoluulottomuus
- Osallistuminen
- Sitoutuminen
- Arvostus, kuuntelu
- Aito yhdessä tekeminen

## KUMPPANUUS

- Tavoitteet
- Linjakuus
- Aito tilan antaminen
- Erinomaiset kumppanit
- Oppilaitos- ja

tutkimusyhteistyö => oppiminen ja tiedon jakaminen



K  
I  
I  
T  
O  
S



LAATUMUKULOITA PELLOILTA JA PIRTEISTÄ



VIDEO HIENOSTA JA ENNAKKOLUULOTTOMASTA YHTEISTYÖSTÄ KUNNASSAMME: <https://vimeo.com/175826562>  
ja <https://vimeo.com/134329859>