

## Tilinpäätös 2021

**Raportti strategisten hankintalinjausten toteuttamisesta 2021**

Vuoden 2021 keskeinen teema Hankintakeskuksessa oli koronan aiheuttaman kilpailutusvelan purku. Keskityimme myös päivittäisjohtamisen kehittämiseen ja hankinnan valmistelijoiden tukemiseen ja sparraukseen.

Täsmennetyin päivittäisjohtamisen toimintamallin myötä Hankintakeskuksessa valmistui vuonna 2021 noin 30 % enemmän hankintoja kuin keskimäärin viimeisen viiden vuoden aikana vuosittain. Tämä toiminnan tehostuminen toteutettiin henkilöstömäärää lisäämättä.

**1. Espoo hyödyntää toimivia markkinoita ja edistää tervettä kilpailua**

Vuonna 2021 Hankintakeskuksessa jatkettiin toimintatapaa, jossa markkinavuoropuhelu on osa kaikkien hankintojen valmistelua. Markkinavuoropuhelulla varmistetaan hyvä ymmärrys valmistettavaan hankintaan liittyvästä toimittajamarkkinasta. Tämä mahdollistaa toimittajamarkkinan täysimääräisen hyödyntämisen hankinnassa sekä tarjouspyynnön laadinnan niin, että toimittaja pystyy tuottamaan hankittavan palvelun kustannustehokkaasti ja hankinta on yritysystävällinen.

Toimialayhteistyöstä vastuussa olevat työparit (hankintapäällikkö + erityisasiantuntija) laativat ja ylläpitävät yhdessä vastuullaan olevan toimialan kanssa hankintasuunnitelmaa. Nämä hankintasuunnitelmat kerätään kaikkien toimialahankintapäälliköiden toimesta kaupungin yhteiseksi hankintasuunnitelmaksi yhdistäen kaikki hankintatarpeet yhdeksi kokonaisuudeksi. Tässä prosessissa yhdistellään hankintoja tarkoituksenmukaisella tavalla kokonaistaloudellisen edullisuuden ja kestävyuden varmistamiseksi.

Harmaan talouden torjuntaa edistetään sopimusteknisesti mm. alihankintaketjuja säätelemällä. Keväällä 2021 viimeisteltiin Harmaan talouden torjunnan ohjeistuksen täsmennys yhdessä HEUNI:n kanssa. Hankintakeskuksen kaikki sopimustoimittajat ovat asiakastieto.fi:n ja muiden vastaavien palveluiden seurannassa. Jos yrityksen tai sen avainhenkilöiden tiedoissa tapahtuu muutoksia, saamme niistä automaattisen ilmoituksen, jolloin voimme varmistaa, että toimittaja täyttää edelleen tarjouspyynnössä vaaditut ehdot.

Hankintakeskus on yhdessä toimialojen kanssa laatinut yhtenäiset toimittajahallinnan prosessit ja näiden prosessien käyttöönotto on jatkunut toimialojen kanssa. Toimittajahallinnan tavoitteena on kehittää yhteistyötä ostopalvelujen laadun ja kustannustehokkuuden parantamiseksi sopimuskaudella.

**1.1. Vaikuttavuusarviointi**

Hankintoja suunniteltaessa on otettu huomioon hankintakokonaisuus ja toimittajamarkkinat. Markkinavuoropuhelut on todettu erinomaiseksi keinoksi varmistaa oikeanlaisen palvelun hankkiminen kokonaistaloudellisesti edullisesti. Hankittavia palvelukokonaisuuksia on yhdistelty ja muilla tavoin järjestelty uudelleen tarkoituksenmukaisella tavalla.

**2. Espoon oma toiminta on kilpailukykyistä muihin toimijoihin verrattuna**

Hankintakeskuksen toimintamallin mukaan toimialahankintapäälliköt työpareineen suunnittelevat säännöllisesti tulosyksiköiden johdon kanssa tulosyksikön tulevaisuuden hankintoja. Tarkastelun kohteena ovat hankinnan kohde, "tuota tai osta" -päätökset ja muutokset toimittajakentässä. Osana tätä prosessia tarkastellaan myös kaupungin omia toimintatapoja ja prosesseja. Tällä tavalla toimittajamarkkinoiden muutokset kuten toimittajakentän konsolidoituminen, digitalisaation synnyttämät uudenlaiset palvelut jne. on otettu huomioon hankintoja suunniteltaessa. Jos palvelujen järjestäminen toteutetaan sekä omana tuotantona että ostopalveluna, pyritään kummankin tuotantomuodon kustannuksia/tehokkuutta vertaamaan keskenään.

## Tilinpäätös 2021

## 2.1. Vaikuttavuusarvio

Hankintojen suunnitteluprosessi on vakiintunut osaksi Hankintakeskuksen ja toimialojen yhdessä toteutettavaa hankintasalkun suunnittelua ja ohjausta. Yhteistyö tulosityksiköiden kanssa on edennyt erinomaisesti.

## 3. Espoo tekee hankintoja vastuullisesti ja kestävästi

Hankintakeskuksen käyttämä vaikuttavuustyökalun käyttö on integroitu hankintaprosessiin ja käyttö tapahtuu hankinnan hallinnan järjestelmä HanSan kautta. Vaikuttavuustyökalua sovelletaan kaikkiin hankintoihin. Työkalulla arvioidaan hankintakohtaisesti, millaisia vaikutuksia hankinnalla on ekologiseen, kulttuuriseen, taloudelliseen ja sosiaaliseen kestävyteen, yritysvaikutuksiin, työllisyysvaikutuksiin, edelläkävijyyteen sekä asukas- ja asiakaslähtöisyyteen. Oleellisia hyötyjä työkalun käytöstä ovat hankintojen systemaattinen vaikuttavuuden arviointi ja suunnittelu osana hankintaprosessia, tarkastelu vastuullisuuden ja kestävyden kannalta sekä arvioitujen vaikutusten rekisteröinti seurannan mahdollistamiseksi. Hankinnan vaikuttavuutta arvioidaan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

Espoossa hankintojen kestävyttä käsitellään jokaisen hankinnan valmistelun osalta erikseen. Hankinnoissa huomioidaan soveltuvin osin mm. ilmasto-ohjelma ja Itämeri-ohjelma. Olemme mukana kansallisissa kehitysprojekteissa mm. Motivan, Vantaan ja Helsingin kaupunkien sekä HSY:n kanssa. Näissä yhteyksissä on valmisteltu yhdessä sekä ekologiseen että sosiaaliseen kestävyteen liittyviä vähimmäisvaatimuksia ja päätökseen vaikuttavia valintakriteerejä jokaisen hankintayksikön hyödynnettäväksi omassa hankintatoimessaan.

### 3.1. Vaikuttavuusarvio

Alla olevasta kuvasta, joka on kuvakaappaus HanSa:n vaikuttavuustyökalusta, näkyy eri vaikuttavuusien teemat ja kuinka monessa hankinnassa niitä on sovellettu. Vuonna 2021 hankintojen kokonaismäärä oli 128. Yksittäisessä hankinnassa voi olla useita vaikuttavuuden teemoja.

HANKINTOJEN VAIKUTUKSET TEEMOITTAIN ^				
TEEMA	LYHYLLÄ AIKAVÄLILLÄ	PITKÄLLÄ AIKAVÄLILLÄ	HANKINTOJA YHTEENSÄ	
Tavoitteet sopimuskaudelle	30	35	35	
Taloudellinen kestävyys	51	56	57	
Ekologinen kestävyys	27	35	35	
Sosiaalinen kestävyys	19	19	19	
Kulttuurinen kestävyys	4	4	4	
Yritysvaikutukset	26	27	27	
Työllisyysvaikutukset	9	8	9	
Edelläkävijyyttä ja asukas- sekä asiakaslähtöisyys	29	31	32	

## 4. Espoo tekee innovatiivisia hankintoja

Olemme systemaattisesti pyrkineet hankintoja valmisteltaessa ottamaan huomioon hankintalain mahdollistamat erityyppiset hankintamenettelyt. Jokaisen hankinnan yhteydessä käytävissä markkinavuoropuheluissa pyrimme löytämään markkinoilta uusia innovatiivisia ratkaisuja, jotka huomioimme tarjouspyyntöä laadittaessa.

Olemme yhdistelleet erilaisia hankintoja uudenaikaisiksi kokonaisuuksiksi, jotta voimme hyödyntää parhaalla tavalla toimittajamarkkinoita. Lisäksi olemme kehittäneet uusia hinnoittelumalleja, joilla pyrimme varmistamaan laadukkaan ja kokonaistaloudellisesti edullisen ostopalvelun.

## Tilinpäätös 2021

#### 4.1. Vaikuttavuusarviointi

Vuoden 2021 aikana valmistuneen vähittäiskauppaostojen sekä elintarvikkeiden verkkokaupan ja toimituksen hankinnan tavoitteena oli kauppojen kokonaisvaltainen kilpailutus, koska aiemmin käytössä ollut tuotekategoriapohjainen tilaaminen ei palvellut toimialojen loppukäyttäjien tarpeita. Hankinnalla haettiin kattavaa toimittajaverkostoa, tilaamisen helppoutta ja laskutuksen sujuvuutta. Hankintaan sisällytettiin myös kuljetus, jolloin prosessisäästöjen lisäksi säästetään myös työntekijöiden aikaa varsinaiseen työhön kaupassakäynnin sijaan.

### 5. Hankintatoimen kyvykkyyden kehittäminen

Espoon kaupungin Hankintakeskus on kehittänyt toimintaansa systemaattisesti viimeisen neljän vuoden ajan. Vuoden 2021 tärkeimmät toimenpiteet ovat olleet

- Prosessikehitys
  - o Olemme jatkaneet Hankintakeskuksen prosessikehitystä LEAN-periaatteiden mukaisesti. Olemme määritelleet kategoriajohtamisen prosessit ja uuden päivittäisjohtamiseen liittyvän toimintamallin keväällä 2021. Uusi toimintamalli otettiin käyttöön syksyllä 2021 ja kategoriajohtaminen on tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2022 aikana.
- HanSa
  - o HanSassa otettiin käyttöön kategoriajohtamisen tuki sekä kehitettiin edelleen raportointia.
- Henkilöstö
  - o Henkilöstöä koulutettiin vuodelle 2021 asetettujen tavoitteiden mukaisesti mm. kategoriajohtamisessa ja sopimustekniikassa.
- Toimintamalli
  - o Toimintamallia on edelleen kehitetty niin, että yhteistyö toimialojen kanssa on saumatonta.
  - o Toimialojen toimittajahallintaa on tuettu suunnitelmien mukaisesti
- Verkottuminen
  - o Olemme verkottuneet kansallisesti suurimpien kaupunkien ja julkisten hankintayksiköiden kanssa.
  - o Useat kaupungit ja muut julkiset hankintayksiköt ovat käyneet tutustumassa hankintojen kehittämisen tuloksiimme.
  - o Teemme benchmarking-yhteistyötä julkisten hankintayksiköiden kanssa
  - o Teemme yhteistyötä Motivan, Keinon, Hanselin, VM:n ja TEM:n kanssa
  - o Olemme luennoineet useissa tapahtumissa ja koulutuksissa julkisesta hankintatoimesta ja sen kehittämisestä.

#### 5.1. Vaikuttavuusarviointi

Espoon kaupungin hankintatoimi on tunnustettu johtavaksi julkisen hankinnan toimijaksi. Rekrytoinneissa yksi suurimpia vetovoimatekijöitä on Espoon kaupungin hankintatoimen edistyksellisyys ja kehitysmuotoisuus. Hankintakeskus valmisteli vuonna 2021 noin 30 % enemmän hankintoja vuositasolla kuin edellisen viiden vuoden aikana. Samaan aikaan hankintojen laatu ja vaikuttavuus ovat lisääntyneet.