

[OUTOKUMMUN KAUPUNGIN HANKINTASTRATEGIA]

Kaupunginhallitus 28.12.2015 § 213

Sisälllys

1	Tiivistelmä	3
2	Johdanto	4
3	Hankintastrategian lähtökohdat	4
4	Strategiset linjaukset hankinnoissa	5
4.1	Kestävä kuntatalous	5
4.2	Työpaikkojen riittävyys ja osaavan työvoiman saatavuus	5
4.3	Toimivat palvelut ja asuminen	6
5	Hankintojen strateginen johtaminen.....	6
6	Hankintojen johtamista ohjaavat keskeiset linjaukset	6
6.1	Innovatiivisuus	7
6.2	Hankintojen tulosperusteisuus	7
6.3	Markkinoiden osallistaminen	8
6.4	Asiakkaiden osallistaminen	8
6.5	Yritysvaikutusten arviointi.....	8
6.6	Ympäristövaikutusten arviointi	8
6.7	Sosiaalisten vaikutusten arviointi.....	9
7	Hankintaprosessi.....	9
7.1	Hankinnan vaiheet	9
7.2	Vastuut	9
7.3	Hankintaluokat.....	10
7.4	Hankintojen sähköistyminen.....	10
7.5	Hankinta- ja tilaajavastuulait.....	11
7.6	Viestintä	11
7.7	Hankintasopimusten hallinta ja sopimuskauden aikainen talouden seuranta	11
8	Hankintaosaaminen	12
9	Toimeenpano ja toimintamallin kehittäminen	12
9.1	Strategian toimeenpano	12
9.2	Keskeiset kehityskohteet ja toimenpiteet 2016 - 2017.....	13
10	Raportointi ja mittaaminen	13

1 Tiivistelmä

Hankintastrategia toteuttaa Outokummun kaupungin strategiaa. Painoalueiden toteuttamiseksi ovat määritellyt erilliset toimenpiteet. Hankintastrategian tavoitteet ovat hankintojen strategisuuden ja johtamisen vahvistuminen, hankintaprosessien ja toimintamallien systematisointi sekä hankintaosaamisen vahvistuminen.



Kuva 1. Hankintastrategian tavoitteet

Outokummun kaupungin hankintojen kehittäminen tapahtuu kaksivaiheisesti:

1. Tässä hankintastrategiassa on asetettu hankintojen strategisen tason tavoitteet ja määritetty toimenpiteet painoalueiden mukaisesti. Kaupungin johtoryhmä seuraa strategian toimeenpanoa ja mittaa toteutumista.
2. Palvelualueet vastaavat hankintastrategian toimeenpanosta ja tavoitteiden asettamisesta omassa organisaatiossaan palvelualueen erityispiirteet huomioiden. Nämä myös raportoivat ohjelman toimenpiteiden toteuttamisesta kaupungin johtoryhmälle.

2 Johdanto

Kuntasektori on suurin julkisten hankintojen tekijä Suomessa. Julkisilla hankinnoilla ja niiden kohdentumisella on merkittäviä vaikutuksia kaupungin talouden kehitykseen ja alueen työllisyyteen. Julkisten hankintojen vaikutukset ulottuvat tuotteiden ja palveluiden tarjonnan lisäksi myös markkinoiden kehitykseen ja niillä voidaan edistää innovatiivisten, ympäristöystävällisten ja sosiaalisesti vastuullisten tuotteiden ja palveluiden syntymistä. Outokummun yritysten kilpailukyvyyn ja työllisyyden kannalta on tärkeää, että julkisten hankintojen osaaminen alueella lisääntyy sekä hankintaorganisaatioissa että yrityksissä.

Ohjelman laadintaa on taustoitettu nykytilaselvityksellä, joka käsitti kaupungin palvelualueille tehdyt haastattelut sekä sähköiset kyselyt kaupungin hankintoja tekeväälle henkilöstölle, luottamushenkilöille ja yrityksille. Näillä kartoitettiin mainittujen toimijoiden näkemyksiä hankintojen nykytilasta, kehityskohdista ja -tarpeista. Lisäksi hankintaprosessin ja -osaamisen tarpeita ja keinoja käsiteltiin henkilöstölle ja seudun yrityksille järjestetyissä työpajoissa. Yritysten näkökulmia on huomioitu Itä-Suomen yliopiston Julkisten hankintojen strategisen osaamisen kehittäminen (Hanki) -projektissa tekemiin tutkimuksiin perustuen (ks. Saastamoinen 2013; Saastamoinen et al. 2013; Tammi ja Saastamoinen 2013). Hankintastrategiaa täydentävät Joensuun seudun hankintatoimen yleiset hankinta- ja pienhankinnat -ohjeet, jotka antavat yksityiskohtaiset ohjeet hankintojen kilpailuttamiseen ja sopimuksen laadintaan.

Hankintastrategia on laadittu Joensuun Seudun Kehittämissyhtiö JOSEK Oy:n hallinnoiman Kuntien hankintastrategiat -hankkeen toimenpiteenä.

3 Hankintastrategian lähtökohdat

Hankintojen nykytila ja jakautuminen Outokummun kaupungissa

Outokummun kaupungin julkiset hankinnat ovat vuositasolla noin 32,8 milj. €, joista palveluiden osuus 30,7 milj. € ja aineet, tarvikkeet sekä tavarat 2,1 milj. €. Palveluhankinnoista yhteistoimintasopimuksilla on sidottu 27,1 milj. €. Julkisia hankintoja ovat kaikki julkisilla varoilla tehtävät hankinnat yksittäisistä koulu- ja elintarvikkeista suuriin rakennusinvestointeihin ja palvelusopimuksiin.

Outokummun kaupungin hallintosääntö

- 12 § Kaupunginhallituksen ratkaisovalta. 14. hankinta-, suunnittelu-, urakka- ja leasingsopimuksia niiltä osin kuin ne eivät tämän säännön perusteella kuulu lautakuntien tai viranhaltijoiden päätettäväksi ja kun niiden euromäärä ylittää 42 000 €
- 13 § Lautakunnan tehtävät ja ratkaisovalta. päättää toimialansa hankinta-, suunnittelu-, urakka- ja leasingsopimuksia niiltä osin kuin niiden euromäärä ylittää 42 000 euroa lukuun ottamatta tekniselle johtajalle tämän säännön perusteella annettua valtuutta päättää urakkapalvelujen hankinnoista
- 27 § Palvelun, tulosalueen ja tulosityksikön päällikön sekä esimiehen yleinen toimivalta. Palvelun ja tulosalueen päällikkö toimialaansa koskevat hankinta-, suunnittelu-, urakka- ja leasing-sopimuksia koskevat päätökset niiltä osin kuin niiden euromäärä ei ylitä 42 000 euroa sekä tulosityksikön päällikkö tulosityksikön hankinnat siltä osin kuin niiden euromäärä ei ylitä 8 400 euroa

Oma tuotanto vai ostopalvelu

Palvelun tuottaminen omana tuotantona on lähtökohta suurimmassa osassa kunnallisia palveluita. Osa palveluista on kuitenkin mahdollista hankkia ostopalveluna. Mikäli kyseinen palvelu on mahdollista hankkia myös ostopalveluna, on tämä palvelujen järjestelyjen yhteydessä selvittävä tapauskohtaisesti.

Kilpailuttaminen

Joensuun seudun hankintatoimi toimii maakunnallisesti keskitettynä tavara- ja palveluhankintojen erillis- ja yhteishankintojen kilpailuttajana. Erillishankinnat ovat yhden tahon tarpeisiin tehtyjä kilpailutuksia ja yhteishankinnat useamman tahon yhteisiä. Hankintatoimi tarkastaa aina yhteishankinnan valmistelun yhteydessä, mitkä tahot ovat halukkaita lähtemään mukaan kilpailutukseen. Mikäli yhteistyötaho on ilmoittanut liittyvänsä sopimukseen, niin tällöin sopimus on sitova sekä hankintatoimen suuntaan että myös toimittajan suuntaan.

Outokummun kaupunki on yksi hankintatoimen yhteistyötaho. Kaupunki pyrkii syventämään ja tehostamaan yhteistyötään hankintatoimen kanssa siten, että paras asiantuntemus ja tehokas konsultaatio toteutuvat hankinnoissa. Joensuun seudun hankintatoimen rahoitus perustuu komissio -malliin, jossa palvelua käyttävät tahot maksavat hankinnoissaan hankinnan arvoon perustuvaa komissionmaksua. Kynnysarvon ylittävät hankinnat kilpailutetaan pääsääntöisesti toimeksiantoina hankintatoimella. Pienhankinnat tehdään omana työnä lähtökohtaisesti pienhankintaportaalia hyödyntäen. Muita hankintarenkaita voidaan perustellusti käyttää, mikäli näin saavutetaan taloudellista etua tai mikäli kilpailutuksen kohde vaatii erityisasiantuntemusta.

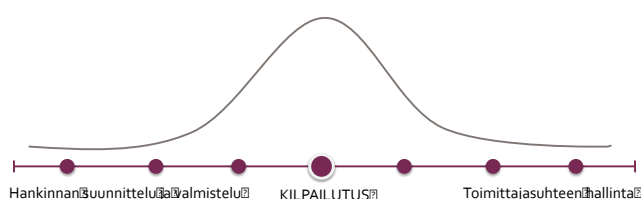
4 Strategiset linjaukset hankinnoissa

Outokummun kaupungin strategiasta 2013 - 2016 on laadittu tiivis paperi, jossa keskitytään sellaiseen aktiiviseen kehittämiseen, mihin Outokumpu voi omilla toimillaan vaikuttaa sekä niihin ulkoihin ja sisäisiin haasteisiin, joihin Outokummun on kaupunkina välttämättä sopeuduttava. Outokummun kaupungin strategisessa viitekehyksessä on kolme painoaluetta, jotka muodostavat yhdessä elinvoimaisen kunnan tukijalat: kestävä kuntatalous, työpaikkojen riittävyys ja osaavan työvoiman saatavuus sekä toimivat palvelut.

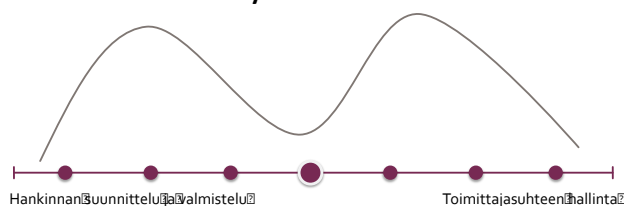
Hankintojen painopiste suunnitteluun ja sopimuksen hallintaan

Hankintaprosessissa painopiste on ollut perinteisesti kilpailutuksessa. Kilpailutus on kuitenkin vain yksi hankintaprosessin vaihe. Hankintoja pitää kehittää suunnittelua ja sopimuksen aikaista toimintaa painottaviksi. Hankinnat tulee olla jatkossa tilaajan ja toimittajien välistä yhteistyötä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi ja niiden ydin on sopimuksen aikaisessa aktiivisessa toiminnassa. Painopisteiden tulee ohjata hankintojen resursoinnin kohdentamista.

Resurssien kohdentuminen perinteisessä hankinnassa



Suunnittelua ja sopimuksen aikaista toimintaa korostava uusi näkemys hankinnoista



Kuva 2. Perinteisen ja uuden hankintamallin erot

4.1 Kestävä kuntatalous

Suurin riski kaupungin toiminnassa liittyy talouteen. Erityisenä riskinä ovat tulo-rahoitus eli vuosikatteen riittävyys sekä velkaantuminen. Outokummulla on lähivuosina edessään suuria investointeja, jotka vaikuttavat sekä kaupungin velkaantumiseen että veroprosentin korotuspaineisiin. Kestävä kuntatalous strategisena päämääränä edellyttää voimakasta käyttötalouden kulukuuria lähivuosien aikana.

TOIMENPITEET:

- Hankintojen tulosperusteisuuden ja sopimuskannusteiden kehittäminen** - Strategisesti tärkeitä hankintoja arvioidaan tulosperusteisen hankinnan määrittelyn näkökulmasta. Samoin tulosperusteisuutta vahvistetaan hankintasopimukseen kirjattavilla kannusteilla.
- Hankinnan elinkaarikustannukset** – Hankinnoissa lasketaan hankinnan koko elinkaaren kustannukset, silloin kuin se on tarkoituksenmukaista. Todellisten kustannusten määrittäminen tukee hankinnan laatu-kriteerien luomista hintapainotuksen sijaan.
- Hankintasopimusten systemaattinen käyttö ja toteutumisen seuranta** – Olemassa olevia sopimuksia hyödynnetään täysimääräisesti ja tehokkaasti. Hankintasopimusten täysimittaisen käytön seurannalle luodaan systemaattinen malli, jonka tulee perustua todellisiin toteutuneisiin lukuihin.

4.2 Työpaikkojen riittävyys ja osaavan työvoiman saatavuus

Outokummun yritysten elinvoima on riippuvainen osaavasta ja työhönsä sitoutuneesta työvoimasta. Työikäisen väestön tarjonta vähenee ikärakenteen vanhentuessa ja työikäiset painottuvat entistä enemmän vanhempiin ikäryhmiin koko Itä-Suomessa, jolloin huomiota on kiinnitettävä väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen entistä painokkaammin. Ammattiopisto Outokumpu on merkittävässä asemassa turvatessaan paikallisella koulutuksella alueelle sitoutunutta työvoimaa. Metallin koulutusohjelman säilyminen Outokummussa on tärkeä peruspilari vahvalle teollisuudelle. Myös oppisopimuskoulutuksesta on saatu hyviä, konkreettisia ja yrityksiä hyödyttäviä ratkaisuja osaavan työvoiman turvaamiseksi.

TOIMENPITEET:

1. **Yritysten osallistaminen hankintojen suunnitteluun** – Markkinakartoitusten lisäksi yritysten osaamista hyödynnetään osallistamalla näitä hankintojen suunnitteluvaiheessa erilaisten ratkaisujen kartoittamiseksi ja määrittämiseksi.
2. **Hankintojen vaikuttavuuden vahvistaminen** – Hyödynnetään mahdollisuuksia kohdistaa hankintoja paikallisille toimijoille. Yhteishankinnoissa hankintatoimi tarkastelee jokaisen kilpailutuksen yhteydessä aluekehittämisen näkökulmaa ja sen perusteella harkitsevat sopivia osatarjouskokonaisuuksia, jotta mahdollisimman moni paikallinen yritys pystyisi tarjoamaan eivätkä tarjottavat kokonaisuudet muodostuisi liian suuriksi.

4.3 Toimivat palvelut ja asuminen

Palvelujen saatavuus, laatu ja kustannuskehitys muodostavat kolme toisiinsa kiinteästi kytkeytyvää muuttujaa. Kuntalaisten on saatava riittävän laadukkaat palvelut kohtuullisella verorasituksella ja riittävän kustannustehokkaasti tasavertaisuuden periaatteita noudattaen. Outokummun vahvuudet asumisessa ovat asuntojen saatavuus, edullisuus, asumisväljyys ja yhteisöllisyys modernin asumisen mukavuuksilla.

TOIMENPITEET

1. **Palveluseteli** – Tavoitteena edistää palveluseteliyrittäjyyttä paikkakunnalla.
2. **Loppukäyttäjien/asiakkaiden osallistaminen hankintojen suunnitteluun** – Tarjoamalla loppukäyttäjille mahdollisuus aktiiviseen osallistamiseen lisätään kunnan vetovoimaa sekä palveluiden ja kuntaympäristön laatua. Myös yritykset voivat olla asiakkaita.

5 Hankintojen strateginen johtaminen

Hankintojen johtamista ja palvelualueiden vastuuta hankintaprosessissa vahvistetaan. Kaupungin johtoryhmä vastaa hankintojen kehittämisestä, hankintojen taloudellisuuden kehittämisestä ja niiden kytkemisestä kaupungin talouden kokonaissuunnitteluun sekä tunnistaa hankintojen mahdollisuuksia ja tukee niiden toteutusta. Hankinnat ovat vastuutettu palvelualueiden päälliköille. Kaikille, jotka tekevät hankintoja on taattava riittävä osaaminen sekä resurssit hankintaprosessin läpiviemiseen.



Kuva 3. Hankintojen johtaminen ja organisointi

6 Hankintojen johtamista ohjaavat keskeiset linjaukset

Hankintalain mukaan hankinnat on suoritettava taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Hankinnoissa on käytettävä hyväksi olemassa olevat kilpailuolosuhteet (HL 2 §). Hankinnoissa on noudatettava hankinnan suuruudesta riippumatta avoimuuden, tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden periaatteita. Tarjoajaehdokkaista ja tarjouksentekijöitä on kohdeltava, sekä saatuja tarjouksia on käsiteltävä, näiden periaatteiden mukaisesti hankintaprosessin eri vaiheissa. Lisäksi hankinnoissa tulee huomioida jokaisen palvelualuekohtainen lainsäädäntö. Jokaisessa hankinnassa tulee arvioida yritys-, ympäristö- ja sosiaalisten kriteereiden käytön mahdollisuudet. Näillä voidaan myös vahvistaa yritysten tuotekehitystä ja kilpailukykyä ja näin tukea seudullisten elinkeinojen vahvistumista. Näitä näkökulmia tukevien kriteereiden käyttöä tulee arvioida tapauskohtaisesti.

Joissain tapauksissa liian tiukkojen kriteereiden käyttö voi rajoittaa tiettyjen yritysten osallistumista kilpailuun ja näin mm. estää seudun omien yritysten mahdollisuuksia tarjota palveluitaan ja tuotteitaan.

Tähän ohjelmaan nostetut seuraavassa kuvatut linjaukset ovat keinoja taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

6.1 Innovatiivisuus

Innovatiivisilla hankinnoilla voidaan tarkoittaa seuraavia eri asioita:

1. Innovatiivisia hankintatapoja; uusi tapa toteuttaa hankintaprosessi
2. Innovaatioiden hankintaa; tuotekehitysprojektin hankinta
3. Innovaatioihin kannustavia hankintasopimuksia; hankinta luo toimittajille innovaatiokannusteen
4. Hankintojen käyttämistä innovaatiopolitiikan välineenä; hankintoja hyväksikäyttäen kehitetään alueen yritysten liiketoimintaa ja innovointia

Usein nämä eri näkökulmat yhdistyvät innovatiivisissa hankinnoissa: kun halutaan hankkia innovatiivinen lopputulos, hankinnan kohteella on uutuusarvoa, se edellyttää yleensä myös uusia toimintatapoja hankinnan eri vaiheissa. Kun halutaan hankkia parempaa, tulee se myös tyyppillisesti hankkia paremmin. Hankintakriteereihin on tärkeää sisällyttää myös laadun mittareita.

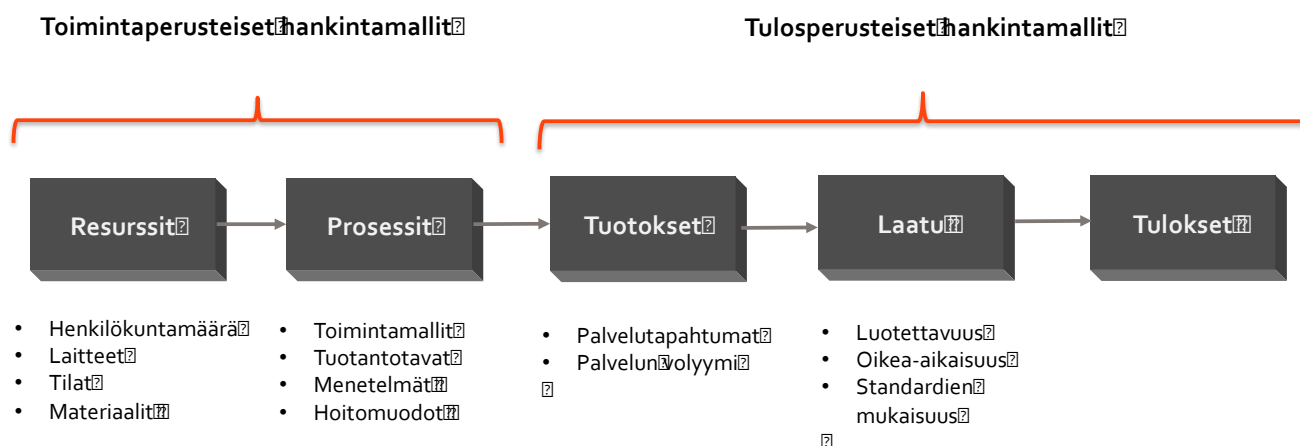
Innovatiivisilla hankintatavoilla tarkoitetaan hankinnan suunnittelu- tai toteutusvaiheen uusia toimintamalleja, joilla pyritään varmistamaan, että hankittava kohde vastaa mahdollisimman hyvin tarvetta. Tämä edellyttää hankintamenettelyn suunnittelua tavoitteen mukaan ja haluttua tavaraa tai palvelua tarjoavien toimijoiden ottamista mukaan hankintaprosessiin. Nämä toimintamallit voivat edeltää varsinaista juridista hankintaprosessia kuten luvussa 6.3. mainittu markkinavuoropuhelu tai sisältyä kilpailutusvaiheeseen kuten neuvottelumenettely. Innovatiivisuus edellyttää uusia toimenpiteitä niin loppukäyttäjien kuin markkinoiden osallistamiseksi systemaattiseksi osaksi hankintojen toteutusta.

Hankinnan innovatiivisuuden arviointi perustuu sen hankintaluokitteluun. Kun hankinta on strateginen arvoltaan, volyymiltään tai muutoin merkittävä, kannattaa suunnitteluun panostaa ja toteutuksessa käyttää innovatiivisia menetelmiä.

6.2 Hankintojen tulospäristeisuus

Tulospäristeisuudella voidaan vahvistaa hankinnan innovaatiokannusteita. Tulospäristeisellä hankinnalla tarkoitetaan sellaista hankintaa, jossa hankinnan kohde on vähintään osittain sidottu hankinnalla tavoiteltaviin tuloksiin. Tulospäristeisissä hankintamalleissa tuottajalla on sisäänrakennettu kannustin kehittää parempia tuotantotapoja, koska niissä ei osteta toimenpiteitä tai resursseja vaan lopputulosta.

Tulospäristeisuus itsessään sisältää kannustavan elementin. Lisäksi sopimukseen voidaan kirjata bonuksia ja sanktioita tavoitteiden, kuten laatuvaatimusten tai asiakastytyvyydensaavuttamisesta tai niiden ylittämistä tai alittamisesta. Tyyppillisen sanktioinnin oheen on suositeltavaa ottaa mukaan myös palkitseminen. Tulospäristein hankinta vaatii yksityiskohtaisesti mietittyjä laatuksiteereitä seurannan tueksi.



Kuva 4. Tulospäristeiset hankintamallit

6.3 Markkinoiden osallistaminen

Markkinoilla olevien toimijoiden ja nykyisten sekä tulevien tuotteiden ja palveluiden tuntemus on onnistuneen hankinnan edellytys. Palveluiden ja tuotteiden nykyiset ja potentiaaliset tarjoajat ovat yleensä asiantuntijoita ja heidän asiantuntemustaan tulee käyttää hankintojen määrittelyssä. Vuoropuhelu yritysten kanssa on suositeltavaa jo aikaisessa vaiheessa tarjouksen suunnittelua. Vain juridisen tarjouskilpailun aikana keskustelut yritysten kanssa ovat tarkasti rajoitettuja ja määrämuotoisia. Kaikissa muissa vaiheissa vuorovaikutus on sallittua ja vahvistaa tulevien hankintojen määrittelyä. Markkinoiden osallistamisen kaikissa toimenpiteissä tulee kuitenkin toimia avoimesti, tasapuolisesti ja syrjimättömästi.

6.4 Asiakkaiden osallistaminen

Asiakkaalla tarkoitetaan palvelun tai tuotteen loppukäyttäjää, joka voi hankintakohtaisesti olla kunnan työntekijä, kuntalainen tai yritys. Kustannustehokkuuden ja asiakastyytyväisyyden vahvistaminen vaatii asiakkaiden systemaattista osallistamista hankittavan palvelun tai tuotteen suunnitteluun hankinnan kohdetta määritettäessä ja hankinnan sopimuskauden aikaisessa seurannassa ja kehittämisessä. Asiakkaiden osallistaminen on jatkuvaa oppimista kunnan toimintojen ja hankintojen kehittämiseksi. Palvelualueiden tulee oppia myös toisiltaan hankintojen tarvemäärittelyn menetelmien kehittämiseksi.



Kuva 5. Asiakkaiden osallistamisen mallit

6.5 Yritysvaikutusten arviointi

Hankintojen yritysvaikutukset arvioimalla varmistetaan, ettei hankinnoilla ole kielteisiä vaikutuksia yrityksiin vaan ne luovat yrityksille mahdollisuudet tasapuoliseen kilpailuun ja liiketoimintaa vahvistaviin hankintoihin. Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry on laatinut yritysvaikutusten arvioimisen kriteerit määrittäen ne merkityksen ja vaikutuksen ulottuvuuksilla. Tämän arviointimalli on kehitetty yrittäjäjärjestön mallin pohjalta.

VAIKUTUKSEN KOHDENTAMINEN	Positiivinen vaikutus joko suoraan tai epäsuorasti	Ei vaikutusta	Negatiivinen vaikutus joko suoraan tai epäsuorasti
1. Miten hankinta vaikuttaa kaupungin yritysystävälliseen imagoon ja vetovoimaisuuteen?			
2. Miten hankinta vaikuttaa yritysten toimintaedellytyksiin? Kuinka moneen yritykseen ja työpaikkaan vaikutus kohdentuu?			

Kuva 6. Yritysvaikutusten arviointi

6.6 Ympäristövaikutusten arviointi

Kaupunki on mukana Hinku-hankkeessa, jossa kaupunki on sitoutunut tavoittelemaan koko alueensa kasvihuonekaasupäästöjen vähentämistä 80 % vuoden 2007 tasosta vuoteen 2030 mennessä. Tämän lisäksi Outokummussa noudatetaan kaupungin omia ympäristönsuojelumääräyksiä (Kvalt 26.8.2013, 72 §) sekä Pohjois-Karjalan ympäristöterveyden ohjeita.

6.7 Sosiaalisten vaikutusten arviointi

Sosiaalisesti vastuullisilla julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan hankintoja, joissa sosiaaliset näkökulmat on huomioitu ja joissa sosiaaliset ja taloudelliset näkökulmat vahvistavat toisiaan. Sosiaalisilla hankinnoilla pyritään vahvistamaan työllisyyttä ja näin vähentämään syrjäytymistä ja vahvistamaan yhteiskunnallista vastuunkantoa. Sosiaaliset kriteerit hankinnoissa voivat liittyä esimerkiksi:

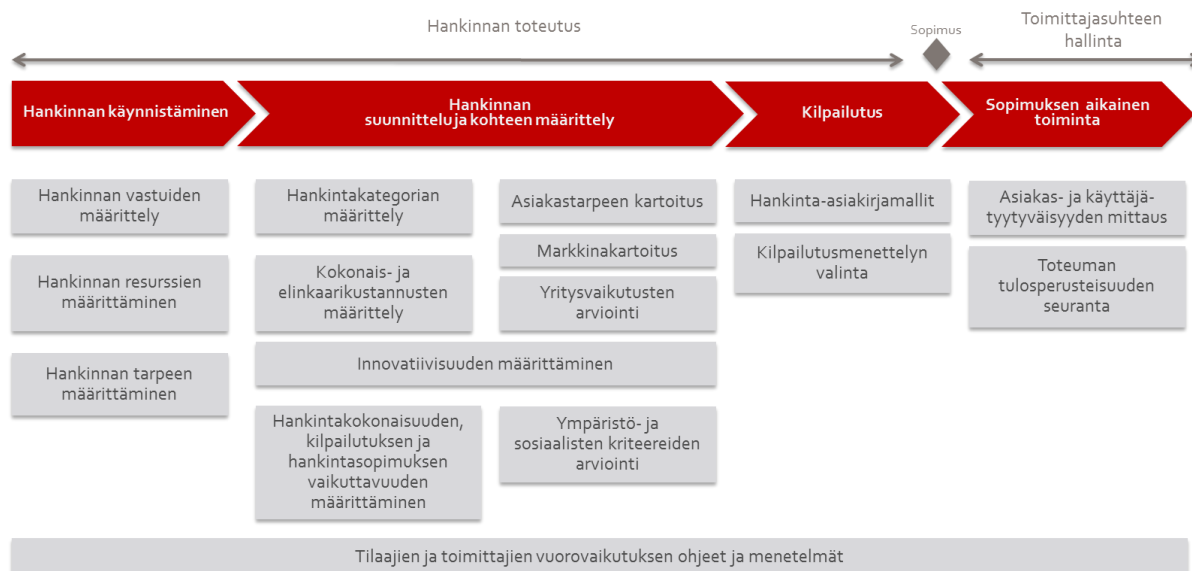
- Työllisyysmahdollisuuksien luomiseen mm. nuorille, pitkäaikaistyöttömille, ikääntyneille, vammaisille ja osatyökykyisille
- Sosiaalisen yhdenvertaisuuden tukemiseen mm. parantamalla vähemmistöryhmien omistamien tai heitä työllistävien yritysten edellytyksiä osallistua julkisiin hankintoihin
- Tasa-arvoisiin ja turvallisiin työoloihin sekä oikeudenmukaiseen palkkaukseen

7 Hankintaprosessi

Hankintaprosessi tulee suunnitella aina kulloisenkin hankinnan ja sen tavoitteiden mukaisesti. Tässä auttaa hankintojen oikeanlainen luokittelu. Toimivat hankintaluokat varmistavat, että hankintojen resurssit kohdentuvat strategisesti ja taloudellisesti oikealla tavalla: resurssit kohdentuvat tärkeisiin hankintoihin ja hankintojen kustannukset eivät muodostu liian suureksi suhteessa toteutettavaan hankintaan. Selkeä vastuunjako, prosessin hallittu johtaminen (suunnittelusta sopimuksenaikaiseen toimintaan) sekä oikea-aikainen ja riittävä viestintä on keskeistä kaikissa hankinnoissa. Tässä luvussa on linjattu miten hankinnat tulee vastuuttaa, miten toimivat hankintaluokat muodostetaan ja miten hankinnoista viestitään.

7.1 Hankinnan vaiheet

Kaupungin strategiset hankinnat toteutetaan seuraavassa kuvatun hankintaprosessin mukaisesti. Jokainen palvelualue tulee itse määrittämään omien hankintojensa tarpeita tukevat yksityiskohtaiset toimet. Keskeistä hankintaprosessissa on käsitellä jokaista hankintaa aina sen tarpeen, tavoitteiden ja vaikuttavuuden näkökulmasta. Hankinnan aikaisempia tarjouspohjien tai sopimusluonnosten kopiointi ei tuo hankintaan uusia ratkaisuja eikä vahvista hankinnan vaikuttavuutta. Vaikuttavuuden syntyä voidaan edistää hankinnassa kohteen määrittelyssä, kilpailutuksen vertailuperusteissa ja sopimuskannusteissa. Toisaalta hankinnan suunnitteluun ja toteutukseen käytettävää työmäärää pitää arvioida aina hankinnan strategisuus ja koko huomioiden.



Kuva 7. Hankintaprosessi

7.2 Vastuut

Hankintojen strategisen vaikuttavuuden saavuttamiseksi johtamisen rinnalla korostuu vastuunjako hankinnoissa. Seuraavassa taulukossa on esitetty ohjeellinen vastuunjako hankintaprosessin vaiheittain ja toimijoittain. Vastuiden jakautuminen voi yksityiskohdissa vaihdella hankintayksiköittäin ja hankinnoittain. Vastuut määritetään yksityiskohtaisesti jokaisessa organisaatiossa. Hankinnan käynnistämisen vaiheessa nimetään vastuuhenkilö sekä riittävästi resurssit hankinnan toteuttamiseen.

	Hankinnan käynnistäminen	Hankinnan suunnittelu ja kohteen määrittely		Kilpailutus	Sopimuksen aikainen toiminta
Palvelualueen päällikkö tai hänen valtuuttamansa henkilö	Vastaa			Vastaa	Vastaa
Palvelualueen asiantuntemuksesta vastaava henkilö		Vastaa	Vastaa	Osallistuu	Osallistuu
Hankintaan valittu työryhmä		Osallistuu	Osallistuu	Osallistuu	Osallistuu
Joensuun seudun hankintatoimi	Vastaa yhteishankinnoissa	Osallistuu	Osallistuu	Vastaa	Osallistuu
Palvelun/tuotteen käyttäjät		Palvelualue vastaa osallistamisesta			Osallistuu
Palvelun/tuotteen tarjoajat		Palvelualue vastaa vuoropuheluista	Palvelualue vastaa vuoropuheluista	Kysymykset	Osallistuu

Kuva 8. Hankintojen vastuut

Hankintaprosessin työmäärän painotusta siirretään suunnittelun ja sopimuskauden vaiheisiin. Näissä päävastuu on hankintaa toteuttavalla palvelualueella. Joensuun seudun hankintatoimi tukee hankintayksiköitä ja vastaa kilpailutuksesta. Sopimuskauden aikana hankintatoimi vastaa tilaajavastuun mukaisten velvoitteiden tarkastamisesta sekä hinnanmuutos- ja sopimusmuutosneuvotteluista ja kirjallisten reklamaatioiden tekemisestä ja sopimusten seurannasta omien tekemiensä sopimusten osalta.

7.3 Hankintaluokat

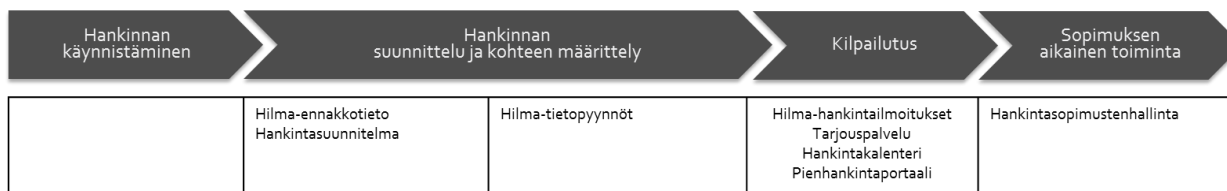
Hankintaprosessi suunnitellaan ABC-analyysin luokittain. Strategiseen ja vaikuttavuudeltaan suureen hankintaan panostetaan enemmän kuin arvoltaan tai vaikuttavuudeltaan vähäiseen. Samalla varmistetaan, että hankinnat tehdään kustannustehokkaasti. Kun hankinta on strateginen arvoltaan, volyymiltään tai muutoin merkittävä, kannattaa suunnitteluun panostaa ja toteutuksessa käyttää innovatiivisia menetelmiä.

A-HANKINNAT	B-HANKINNAT	C-HANKINNAT
<ul style="list-style-type: none"> • Laaja merkitys palvelualueelle • Merkittäviä toiminnallisesti ja taloudellisesti • Merkityksellinen paikallisille yrityksille • Innovatiivisia-, yritys-, ympäristö- tai sosiaalivaikutuksia • Toimittajia vähän ja vaihtaminen kallista 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavanomaiset hankinnat • Suuri vuosittainen taloudellinen arvo • Yhdenmukaistamisesta hyötyä • Erilaisilla tuotannon- ja hankinnan tavoilla voidaan saavuttaa hyötyä 	<ul style="list-style-type: none"> • Massatuotetta/palvelua • Arvoltaan vähäisiä • Tuotantotavalla yms. ei juuri merkitystä hintaan tai laatuun • Ei paikallisia eikä maakunnallisia toimittajia

Kuva 9. Hankintaluokat

7.4 Hankintojen sähköistyminen

Julkisia hankintoja ohjaavassa uudessa hankintadirektiivissä veloitetaan siirtymään sähköisiin menetelmiin. Outokummun kaupungissa hyödynnetään sähköisiä työvälineitä hankintojen operatiivisen toteutuksen ja hankintasopimusten hallinnan tukena. Pienhankinnat (kansallisen kynnysarvon alittavat hankinnat) tullaan ilmoittamaan lähtökohtaisesti pienhankintaportalissa. Kansallisen kynnysarvon ylittävät hankinnat ilmoitetaan HILMAssa. EU-kynnysarvot ylittävät hankinnat tulee ilmoittaa EU-laajuisesti. EU-hankintailmoitukset tehdään myös HILMAssa, josta ne toimitetaan automaattisesti julkaistavaksi Euroopan unionin virallisen lehden täydennysosassa (S-osa) sekä TED- tietokannassa (Tenders Electronic Daily).



Kuva 10. Sähköiset välineet eri hankintaprosessin vaiheissa

7.5 Hankinta- ja tilaajavastuulait

Hankintalain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuolisia mahdollisuuksia tarjota tavaroita, palveluita ja rakennusurakointia julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa. Hankintayksikön on käytettävä hyväksi olemassa olevat kilpailuolosuhteet, kohdeltava hankintamenettelyn osallistujia tasapuolisesti ja syrjimättä sekä toimittava avoimesti ja suhteellisuuden vaatimukset huomioon ottaen. Julkisia hankintoja sitovat laissa asetetut hankintojen kynnysarvoihin sidotut periaatteet. Hankintalakia sovelletaan EU-kynnysarvot ja kansalliset kynnysarvot ylittäviin hankintoihin. Näiden lisäksi Outokummun kaupunki on määrittänyt kaupungin sisäisellä ohjeella raja-arvoja hankintojen toteutukselle ja näiden vastuulle. Kynnysarvolla tarkoitetaan yksittäisen hankinnan suurinta mahdollista ennakoitua arvoa. Ennakoitu arvo määrittelee osaltaan myös sen, sovelletaanko hankintaan kansallista menettelyä vai EU-menettelyä. Euromääräiset voimassa olevat kynnysarvot löytyvät HILMASTA

<http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/kynnysarvot/> Kynnysarvoja euromääräisesti pienempiin hankintoihin ei sovelleta hankintalakia. Näitä pienhankintoja toteutetaan Outokummun kaupungissa Joensuun seudun hankintatoimen pienhankintaohjeen mukaisesti, <http://www.joensuu.fi/ohjeet-ja-maaraykset>.

7.6 Viestintä

Strategisesti tärkeiden hankintojen viestintä suunnitellaan heti kun hankinnan suunnittelu käynnistetään. Viestintäsuunnitelmassa määritetään eri kohde- ja sidosryhmien kontaktointiin viestit, tavoitteet ja kanavat sekä aikataulut ja vastuut. Viestinnän suunnittelu ohjaa miettimään hankintaprosessin vaiheita ja jäsentää hankinnan toteutusta.



Kuva 11. Esimerkkejä hankinnan strategisen- ja operatiivisen suunnitteluvaiheiden sekä toteutusvaiheen viesteistä, tavoitteista ja kanavista

7.7 Hankintasopimusten hallinta ja sopimuskauden aikainen talouden seuranta

Laadukas, kustannustehokas ja tilaaajan muuttuviin tarpeisiin vastaava hankinta edellyttää sopimuskauden aikaista toteuman seurantaa. Hankittujen tuotteiden ja palveluiden laadun valvontaa tulee kehittää nykyisestä paitsi seurantamittareiden niin myös sopimusrikkomuksista asetettavien sanktioiden. Sanktioiden lisäksi sopimusten vaikuttavuutta tulee lisätä kannustavuudella. Sopimuksen aikainen kehittäminen edellyttää, että hankinnan suunnitteluvaiheessa on määritetty seurannan ja kannusteiden peruseriaatteen, joita tarkennetaan sopimusvaiheessa.

Uudet hankintasopimukset tulee olla sähköisessä muodossa joko kunnan omassa asianhallintajärjestelmässä tai Joensuun seudun hankintatoimen sopimusjärjestelmässä. Voimassa olevista kunnan omista hankintasopimuksista siirretään sopimukset, jotka jatkuvat vuodelle 2017 tai sitä pidemmälle. Tavoitteena on, että kaikki voimassa olevat hankintasopimukset ovat sähköisessä muodossa vuoden 2016 loppuun mennessä.

8 Hankintaosaaminen

Hankintojen kehittäminen vaatii tähän osallistuvilta henkilöstöltä hankintojen strategisuuteen ja operatiiviseen toteutukseen liittyvää osaamista. Hankintojen tekninen toteutus hoidetaan pääsääntöisesti Joensuun seudun hankintatoimessa. Osaamisen kehittämisen tarpeita on kartoitettu hankintojen nykytilaselvityksellä ja toimenpiteitä on käsitelty seuraavassa osaamislajeittain:

1. Hankintojen strateginen johtaminen

Hankintojen vaikuttavuuden vahvistaminen edellyttää strategisen näkökulman vahvistamista. Tässä painottuu hankintojen johtaminen sekä kaupungin että palvelualue tasolla. Strategisuuteen liittyy niin johtamisosaaminen, kaupungin elinkeinopolitiikka ja talous kuin strategisten hankintojen uusien ratkaisujen hankinta.

2. Tarvelähtöisyys ja loppukäyttäjien osallistamisen tavoitteet sekä menetelmät

Palvelualuejen osaamista kuvata sisällöllisesti omia tarpeitaan, tuotteitaan ja palveluitaan, tulee vahvistaa. Hankintojen sisältöasiantuntijoiden tarvemäärittelyn tueksi on tärkeää osallistaa myös palveluiden ja tuotteiden loppukäyttäjää. Samoin loppukäyttäjää on tärkeä kuulla läpi hankinnan sopimuskauden tarpeiden ja toteutuneen tuotannon laadun mittaamiseksi.

3. Hankintalainsäädännön osaaminen

Hankintalainsäädännön osaamisen tasoja tulee vahvistaa palvelualueilla hankinnoista vastaavien osalta. Palvelualueilla tulee olla perustiedot hankintalainsäädännöstä sekä sopimuslaista.

4. Viestintä ja yhteydenpito markkinoiden kanssa

Tilaaajien ja toimittajien välistä yhteistyötä hankinnan suunnittelussa sekä sopimuksen aikaisessa tekemisessä tulee vahvistaa.

5. Hankintojen tulosperusteisuus

Hankintojen tulosperusteisuutta käytetään varovaisesti ja sen käyttöä tulee lisätä. Tulosperusteisuudella voidaan vahvistaa hankinnan innovaatiokannusteita. Tulosperusteisen hankinnan pitäisi olla sellainen, jossa vaikuttavuudelle on sijaa ja palveluntuottaja voi sitä edistää.

6. Sosiaaliset kriteerit

Sosiaalisilla hankinnoilla pyritään vahvistamaan työllisyyttä ja näin vähentämään syrjäytymistä ja vahvistamaan yhteiskunnallista vastuunkantoa. Sosiaalisten kriteereiden käyttöä hankinnoissa tulee vahvistaa.

9 Toimeenpano ja toimintamallin kehittäminen

9.1 Strategian toimeenpano

Tämä strategia on koko kaupungin hankintatoimintaa ohjaava asiakirja ja se määrittelee hankintojen kehittämisen linjaukset, joiden perusteella jokainen palvelualue laatii omat yksityiskohtaiset tavoitteet ja mittarit. Samoin nämä tulevat käsittelemään ohjelmassa kuvattuja hankintaprosessia tukevia toimintamalleja oman yksikön tarpeisiin ja toimintamalleihin soveltaen. Hankintastrategia päivitetään tarvittaessa.

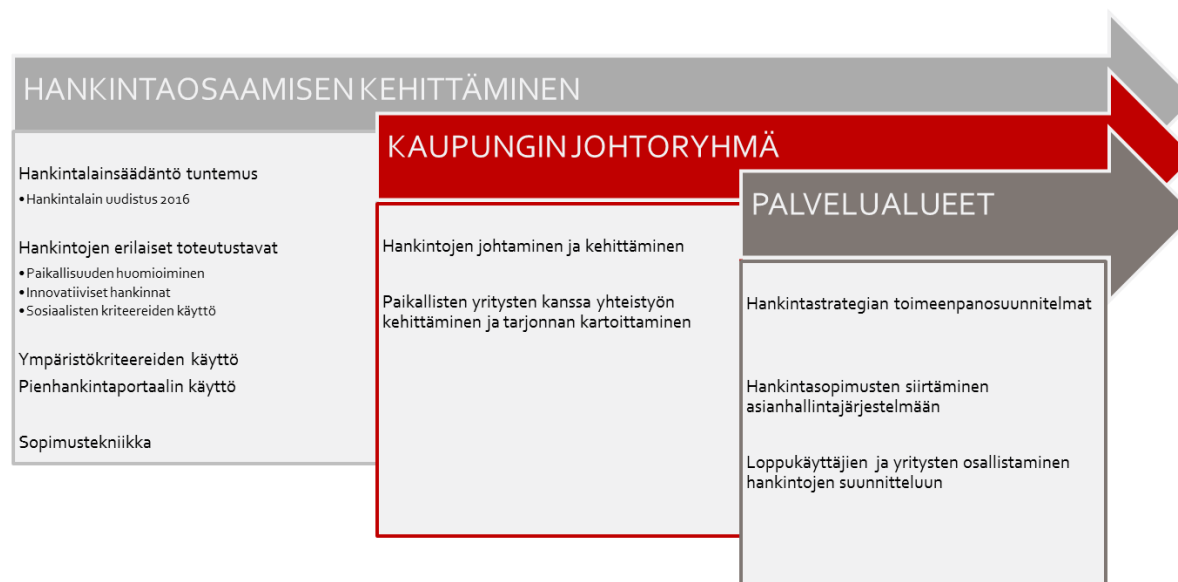
1. Tässä hankintastrategiassa on asetettu hankintojen strategisen tason tavoitteet ja määritetty toimenpiteet päämäärien mukaisesti. Kaupungin johtoryhmä seuraa strategian toimeenpanoa ja mittaa toteutumista.
2. Palvelualueet vastaavat hankintastrategian toimeenpanosta ja tavoitteiden asetannasta omassa organisaatiossaan palvelualueen erityispiirteet huomioiden. Nämä myös raportoivat ohjelman toimenpiteiden toteuttamisesta kaupungin johtoryhmälle.

9.2 Keskeiset kehityskohteet ja toimenpiteet 2016 - 2017

Hankintastrategian laadintaa on taustoitettu nykytilaselvityksellä. Tällä kartoitettiin hankintojen nykytilaa, kehityskohteita ja -tarpeita. Näiden perusteella on määritelty keskeiset kehittämiskohteet ja toimenpiteet. Hankintajohtaminen vastaa kehittämisestä, taloudellisuuden kehittamisestä ja kytkemisestä kaupungin talouden kokonaissuunnitteluun sekä tunnistaa hankintojen mahdollisuuksia ja tukee näiden toteutusta. Hankintaprosessissa painopiste on ollut perinteisesti kilpailutuksessa. Kilpailutus on kuitenkin vain yksi hankintaprosessin vaihe. Hankintoja pitää kehittää suunnittelua ja sopimuksen aikaista toimintaa painottaviksi.



Kuva 13. Nykytilan kartoituksessa esiin tulleet keskeiset kehittämiskohteet



Kuva 14. Toimenpiteet 2016 - 2017

10 Raportointi ja mittaaminen

Strategiassa on valittu keskeiset kehittämiskohteet ja toimenpiteet, joita seurataan vuosittain.

SANASTO

Hankinta Hankintasopimuksesta ja sitä edeltävästä kilpailuttamismenettelystä käytettävä yhteisnimitys. Hankinnan katsotaan alkavan joko hankintailmoituksen julkaisemisesta tai hankinnassa, jossa ei julkaista hankintailmoitusta, tarjouspyynnön lähettämisestä.

Hankintakalenteri Tietokanava yrityksille, löytyy tulevat kilpailutukset keskitetysti, uudet hankintapäätökset ja ostopaikkaluettelo: valitut toimittajat ja palvelun tuottajat.

Hankintaprosessi Hankinnan suunnittelusta alkava kilpailuttamismenettely vaiheineen. Hankintaprosessi päättyy sopimuksen allekirjoittamiseen. Outokummun kaupungin hankintaprosessi on kuvattu tässä strategiassa.

Hankintasopimus Hankintapäätöksen jälkeen tehtävä hankintaa koskeva kirjallinen sopimus, joka on tehty yhden tai useamman tarjoajan ja yhden tai useamman hankintayksikön välillä ja jonka tarkoituksena on rakennusurakan toteuttaminen, tavarankäyttö tai palvelun suorittaminen taloudellista vastiketta vastaan.

Hankintayksikkö Toimija, joka on velvollinen noudattamaan hankinnoissaan hankintalakea. Hankintayksiköitä ovat valtio ja kunnat toimielimineen, kuntayhtymät ja muut ylikunnalliset toimielimet, evankelisluterilainen kirkko seurakuntineen, sekä ortodoksinen kirkkokunta. Lisäksi hankintayksiköitä ovat muut julkisoikeudelliset laitokset tietyin edellytyksin, esimerkiksi kunnalliset osakeyhtiöt.

Julkisen hankinta Julkista hankintaa ovat tavaroiden ja palveluiden ostaminen, vuokraaminen, osamaksulla ostaminen, leasing ja optiosopimukset sekä rakennus- ja käyttöoikeusurakan toteuttaminen.

Kansallinen hankintailmoitus Tehdään kokonaisarvoltaan kansallisten ja EU-kynnysarvojen väliin jäävästä hankinnasta, kun sen arvo ylittää kansallisen kynnysarvon. Hankintailmoitus tehdään osoitteessa www.hankintailmoitukset.fi.

Kynnysarvot Hankintalaissa määritellyt euromääräiset raja-arvot, joiden mukaan määräytyy, mitä hankintalain säännöksiä hankintaan tulee soveltaa. EU-kynnysarvo on EY:n hankintadirektiiveissä säädetty tietty euromäärä, jonka ylittävissä hankinnoissa on noudatettava tarkempia ja yksityiskohtaisempia menettelytapoja kuin EU-kynnysarvon alittavissa hankinnoissa.

Markkinakartoitus Mahdollisten toimittajien tarjoamien ratkaisujen kartoitus. Markkinakartoituksessa voidaan huomioida olemassa olevien ratkaisujen lisäksi myös tuotekehityssuunnitelmat. Markkinakartoituksen menetelmiä ovat esim. olemassa olevien tuote/palvelutarjonnan tietojen keruu eri tiedonhakumenetelmin (verkkosivut, alan julkaisut, messut ja mutu tapahtumat) ja toimittajien haastattelut ja mutu tapaamiset tiedon syventämiseksi.

Markkinavuoropuhelu Potentiaaliset toimittajat kutsutaan tilaajan ja toimittajan kahdenväliseen tai kaikille toimittajille yhteiseen vuoropuheluun, jossa pyritään löytämään uusia ratkaisuja hankinnan kohteen toteuttamiselle. Markkinavuoropuhelua toteuttaessa tukee noudattaa tasapuolisuutta ja markkinavuoropuhelusta on hyvä tiedottaa mahdollisimman laajasti, myös mm. Hilmassa.

Pienhankintaportaali Toimittajaportaali, jossa kansallisen kynnysarvon alittavat kilpailutukset.

Puitejärjestely Yhden tai usean hankintayksikön ja yhden tai usean toimittajan välinen sopimus, jonka tarkoituksena on vahvistaa tietyn ajan kuluessa tehtäviä hankintasopimuksia koskevat ehdot kuten hinnat ja suunnitellut määrät. Puitejärjestelyn enimmäispituus on 4 vuotta.

Suorahankinta Hankintamenettely, jossa hankintayksikkö hankintailmoitusta julkaisematta valitsee menettelyyn mukaan yhden tai useamman toimittajan, jonka kanssa hankintayksikkö neuvottelee sopimuksen ehdoista.

Tarjouspalvelu Toimittajaportaali, jossa kaikki Outokummun seudun hankintatoimen julkaisemat avoinna olevat tarjouspyynnöt. Tarjouspalvelun kautta voi esittää kysymyksiä ja jätetään tarjous.

Toimittaja on luonnollinen henkilö, oikeushenkilö tai julkinen taho tai näiden ryhmittymä, joka tarjoaa markkinoilla tavaroita, palveluja tai rakennustyötä tai rakennusurakoita.

Sanastossa on käytetty Kuntaliiton hankinnat-fi -palvelun sanastoa.

LÄHTEET

Laki julkisista hankinnoista, 30.3.2007/348

Outokummun kaupungin strategia 2013 - 2016, kh 9.12.2013 § 287, kv 16.12.2013 § 105

<http://www.outokummunkaupunki.fi/strategiat>

Outokummun kaupungin hallintosääntö, kv 23.2.2015 § 12

<http://www.outokummunkaupunki.fi/saantokokoelma>

Joensuun seudun hankintatoimen strategia 2010 - 2012

<http://www.joensuu.fi/joensuun-seudun-strategiat>

Saastamoinen, J. (2013), Julkisten hankintojen osaamistarpeet Pohjois-Karjalassa, Julkisten hankintojen strateginen osaaminen - hankkeen esiselvitys, Kopijyvä, Joensuu.

Saastamoinen, J., Tammi, T. & Turtiainen, M. (2013), Julkisten hankintojen taloudellinen merkitys Pohjois-Karjalassa, Julkisten hankintojen strateginen osaaminen -hankkeen esiselvitys, Kopijyvä, Joensuu.

Tammi, T. & Saastamoinen, J. (2013), Kilpailu julkisissa hankinnoissa kilpailuttajan ja yritysten näkökulmista, Julkisten hankintojen strateginen osaaminen -hankkeen osaraportti, Kopijyvä, Joensuu.

LIITE 1

HANKINTOJEN TARKASTUSLISTA

Seuraavaa tarkistuslistaa voidaan käyttää apuvälineenä arvioitaessa, onko kaikki tämän hankintastrategian keskeiset tavoitteet ja periaatteet huomioitu riittävällä tavalla hankinnassa:

Hankintaluokan valinta; strateginen ja taloudellinen merkitys

1. Onko hankinta strategisesti ja toiminnallisesti merkittävä?
2. Liittyykö hankintaan normaalia suurempia riskejä?
3. Onko potentiaalisia tarjoajia lukuisia vai vain muutama?
4. Onko hankinnalla vaikutusta alueen elinkeinoelämälle?

Vastuunjako hankinnassa

1. Ovatko vastuut ja resurssit määritetty hankintaprosessin mukaisesti?
2. Onko työmäärän painotus kohdistettu suunnitteluun ja sopimuskauden vaiheisiin?

Innovatiivisuus

1. Voiko hankinta toimia merkittävänä toiminnan kehittämisen välineenä ja sitä kautta hankinnalla on saavutettavissa uusia tuloksia ja vaikutuksia?
2. Voidaanko hankinnassa soveltaa tavanomaisesta poikkeavia hankintamenettelyjä, jotka luovat innovaatiokannusteita (esim. neuvottelumenettely, suunnittelukilpailu, uudenlaiset yhteistyömallit)?

Tulosperusteisuus

1. Voidaanko hankinta tehdä tulosperusteisesti eli määrittää hankinnan kohde ainakin osittain tavoiteltavina tuloksina (esim. ostaa lampun sijasta valoa)?
2. Voidaanko hankintasopimukseen kirjata kannusteita; bonukset ja sanktioit?

Markkinoiden osallistaminen

1. Onko markkinoilla tarjottavia ratkaisuja kartoitettu systemaattisesti ja tunnetuimmat markkinoilla toimivat yritykset ja heidän tarjoamansa?
2. Miten mahdollisia toimittajia voidaan osallistaa hankinnan kohdemäärittelyn tekemiseksi ja uusien ratkaisujen määrittämiseksi tunnistettuun tarpeeseen?

Asiakkaiden osallistaminen

1. Miten tarvemäärittelyssä voidaan kuulla hankittavan tuotteen tai palvelun loppukäyttäjiä ja hyödynsääjiä?
2. Onko tarvemäärittelyn tueksi olemassa aiemmin toteutettuja asiakastarve- tai tyytyväisyyskyselyitä?

Yritysvaikutukset

1. Onko potentiaalisten toimittajien joukossa pieniä ja keskisuuria yrityksiä ja mitkä ovat heidän suhteelliset vahvuutensa ja heikkoutensa markkinoilla?
2. Voidaanko hankinnalla vaikuttaa pienten ja keskisuurten yritysten toimintaedellytyksiin ja seudun elinkeinoelämän kehittymiseen?

Ympäristövaikutukset vaikutukset

1. Onko hankinnalla merkittäviä ympäristövaikutuksia?
2. Voidaanko ympäristövaikutukset huomioida hankinnan toteutuksessa hankinnan tavoitteita tukevalla tavalla?
3. Onko mahdollista pyytää palveluntarjoajan ympäristöohjelmaa ja kyseisen palvelun ympäristösuunnitelmaa?

Sosiaaliset vaikutukset

1. Voidaanko hankinnalla luoda työllisyysmahdollisuuksia esim. pitkäaikaistyöttömille tai vammaisille?
2. Voidaanko selvittää tuotantoprosessista, ettei työntekijöiden oikeuksia rikota ja millaista työtä tuotantoon sisältyy?