

Osana kansallisen
hankintastrategian
toteutusta



7.12.2021

VÄHÄHIILISTEN HANKINTOJEN PELIKIRJA

KEINO

KESTÄVIEN JA INNOVATIIVISTEN
JULKISTEN HANKINTOJEN
VERKOSTOMAINEN OSAAMISKESKUS



Vähähiilisten hankintojen pelikirjan laatimiseen ovat osallistuneet Salla Koivusalo, Lea Gynther, Elli Saari ja Sini Marttinen Motiva Oy:stä, Maria Röykkä, Mika Hänninen ja Tapio Koivisto Hansel Oy:stä, Katriina Alhola SYKEstä, Ville Valovirta VTT Oy:stä ja Jussi Pyykkönen PTCServices Oy:stä.

SISÄLLYS

Sisällys	2
1. Johdanto	3
1.1 Merkittävimpien vähähiilisten hankintojen tunnistaminen	4
1.1.1 Hankintojen vaikuttavuuden tunnistamisen polku	5
1.2 Millä toimilla haluttu muutos toteutetaan?	7
1.3 Vähähiilisten hankintojen kehittämisohjelman osallistujaorganisaatiot ja hankinnan kohteet	9
1.4 Miten käytät Vähähiilisten hankintojen pelikirjaa?	10
2. Miten vähähiilisyttä hankitaan vaikuttavasti?	11
2.1 Vähähiilisyystiekartan innovaatiopotentiaali toimialojen elinkaaren ja toimintatapojen näkökulmasta	14
Valitse polku	16
2.2. Johtajan päätöspolku organisaation vähähiilisiin hankintoihin	17
2.3. Päällikön kehittämispolku vähähiiliseen hankintaan	36
2.4. Asiantuntijan kilpailutuspolku vähähiiliseen hankintaan	55
2.5. Yhteenveto onnistumisen reiteistä ja vaaran paikoista ohjelman esimerkitapauksissa	74
2.5.1. Vähähiilisten hankintojen vaaran paikat	75
2.5.2. Vähähiilisten hankintojen onnistumisen edellytykset	77
2.5.2. Vähähiilisten hankintojen onnistumisen edellytykset	78
3. Pikaopas vähähiilisyden arviointiin ja seurantaan	79
3.1. Fokusointi ja resursointi	80
3.2. Tuoteryhmäkohtaiset päästöt	81
3.3. Yksittäisen hankinnan päästöt	82
3.4. Seuranta	83
Esimerkki: Metsähallitus	84
4. Tarkistuslista vähähiilisiin hankintoihin kaikille	85
5. Työkaluja markkina- ja hankintadatan hyödyntämiseen vähähiilisten hankintojen toteuttamisessa	86
6. Vähähiilisten hankintojen kehittämisohjelma 2021 osana Hankinta Suomi -strategian ekologista tahtotilaa – mitä tehtiin?	87
Lähteet	88
Case-esimerkit	89
Liite 1. Vähähiilisten hankintojen sanasto	101

1. JOHDANTO

Vähähiilisten julkisten hankintojen pelikirja on opas kaikille julkisten hankintojen parissa työskenteleville. Se auttaa hiomaan strategiaa, taktiikoita ja käytännön tekemistä vähähiilisyystavoitteiden saavuttamiseksi. Se osoittaa, mitkä johtamisen ja toimeenpanon tekijät ja vaiheet ovat kriittisimpiä, jotta asetetut tavoitteet toteutuvat.

Vähähiilisillä julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan päästövähennyksiin pyrkiviä valintoja hankintojen tekemisessä. Suomessa julkisia hankintoja tehdään noin 47 miljardilla eurolla vuosittain 1, joten hankintojen vähähiilisyysillä on suuri merkitys ilmastotavoitteisiin pääsemisessä.

Julkiset hankinnat ovat joukkuelaji, joka vaatii kaikkien osapuolten panostuksen. Pelikirja kuvaa etenemispolut johtajalle, päällikölle ja asiantuntijalle.

Polkujen varrella on tunnistettu hankintojen vaaran paikat ja pelikirja tarjoaa suosituksia niiden välttämiseksi. Pelikirjassa kuvataan lisäksi vähähiilisen hankinnan onnistumisen edellytykset. Vähähiilisten hankintojen edistäminen on yhteistyötä, jota tehdään tilaajaorganisaation, sen eri yksiköiden ja toimittajien kanssa. Pelikirja antaa apua yhteistyön rakentamiseen, arviointiin sekä innovatiivisia hankintatapoja edistävien työkalujen käyttöön.

Pelikirjassa liikutaan kolmella eri tasolla yhtä aikaa: Strategisella, taktisella ja operatiivisella. Kirja sopii niin kädet savessa hankintojen parissa toimiville, johdolle, luottamushenkilöille kuin yrityksillekin. Onnistumisen takaa tasapainoinen suunnittelu ja tekeminen kaikilla kolmella tasolla, jotka ovat yhtä tärkeitä. Kyse on johtamisesta, joka ohjaa kehittämään ja muuttamaan toimintaa, ja näin tuottaa vaikutusta eli tämän pelikirjan tapauksessa CO₂-päästöjen vähenemistä. Parhainkaan ilmastostrategia ei itsessään saa aikaan päästöjen vähennystä, vaan se tulee pilkkoa taktiseksi ja operatiiviseksi tekemiseksi – omiin resursseihin ja kyvykkyyksiin sopeuttaen. Pelikirja soveltuu myös muiden vaikuttavuustavoitteiden edistämisen tueksi.

Kestäviin julkisiin hankintoihin päästään systemaattisella, käytännönläheisellä ja pitkäjänteisellä johtamisella ja tekemisellä. Tervetuloa mukaan joukkueeseen!

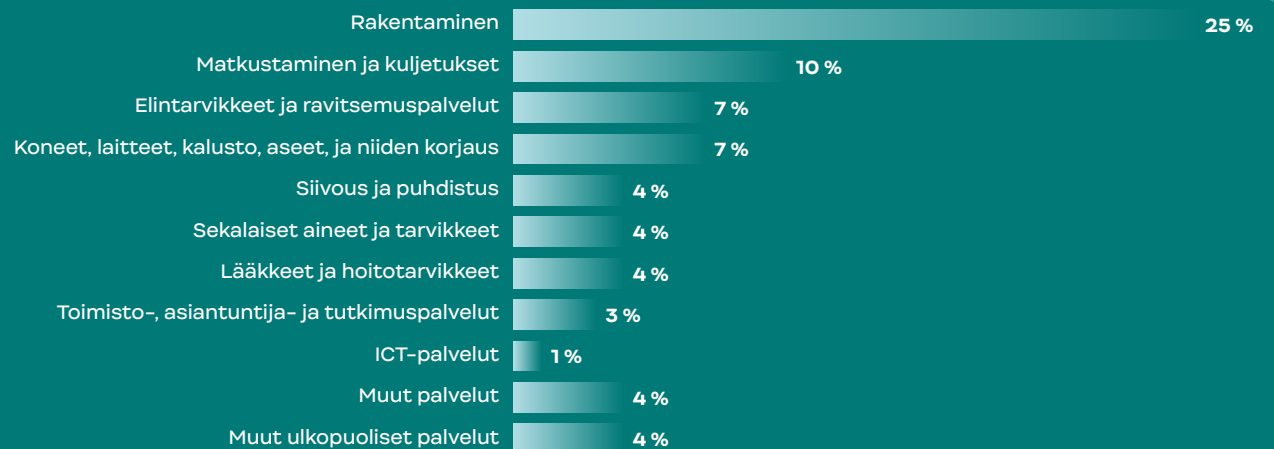
Pelikirja on koottu vuonna 2021 KEINO-osaamiskeskusten toteuttamassa Vähähiilisten hankintojen kehittämishjelmassa. Sen työstöön osallistui kuusi julkista hankintayksikköä, jotka valmistelivat ohjelmassa vähähiilisiä hankintoja. Esimerkkitapaukset esitellään yksityiskohtaisesti pelikirjan liitteissä ja pääpiirteittäin luvussa 1.3.

Vähähiilisiin hankintoihin liittyvää sanastoa on avattu tämän pelikirjan liitteessä 1.

1.1 MERKITTÄVIMPIEN VÄHÄHIILISTEN HANKINTOJEN TUNNISTAMINEN

Julkisiin hankintoihin liittyy merkittäviä mahdollisuuksia vähentää ilmastopäästöjä. Suurin hiilijalanjälki julkisissa hankinnoissa aiheutuu rakennusten ostoenergiasta eli lämmön, kaasun ja sähkön hankinnasta, rakennusten ja alueiden rakentamisesta ja kunnossapidosta sekä maa- ja vesirakentamisesta. Lämmitys muodostaa lähes kolmasosan julkisten hankintojen hiilidioksidipäästöistä ja yhdessä rakentamisen kanssa noin puolet.

Hiilijalanjäljen kannalta merkittäviä tuoteryhmiä ovat myös matkustaminen ja kuljetukset, elintarvikkeet ja ruokapalvelut, koneiden ja laitteiden hankinnat sekä palvelut, kuten ylläpito, siivous- ja puhdistuspalvelut (Kuva 1) Näille ryhmille myös löytyy hankinnoissa sovellettavia ympäristökriteerejä.



Kuva 1 Julkisten hankintojen eri kategorioiden hiilijalanjäljen osuus julkisten hankintojen kokonais hiilijalanjäljestä (Lähde: Kalimo ym. 2020)

1.1.1 HANKINTOJEN VAIKUTTAVUUDEN TUNNISTAMISEN POLKU

Spend-analyysin sekä kategorisoinnin jälkeen hankinnat kannattaa jakaa hankintayksikön itse toteuttamiin hankintoihin ja niihin joita ostetaan esimerkiksi valtakunnallisten puitesopimusten kautta.

Ilman tätä jaottelua on vaikea päästä liikkeelle. Hankintojen kategorisoinnin jälkeen voidaan siirtää keskeisimpien vaikuttamisen paikkojen tunnistamiseen. Osa hankinnoista voi olla jo matkalla kohti vähähiilisyttä ja osa vielä lähtökuopissa.

Yksittäisen hankinnan valmistelun alkaessa sen kestävyys- ja innovaatiotavoitteiden toteuttamismahdollisuuksia voi arvioida erilaisten työkalujen, kuten Hankintaluotsin avulla. Lisäksi hankintojen kilpailutukseen ja sopimuskauden aikaiseen seurantaan tarvitaan luotettavia työkaluja ja läpinäkyviä kriteerejä, joilla päästövähennykset tai ratkaisun paremmuus ympäristönäkökulmasta suhteessa muihin vastaaviin ratkaisuihin voidaan osoittaa.

Vähähiilisten hankintojen päästöjen vähentämismahdollisuudet eli vähähiilisyyspotentiaalin voi toteutua eri tavoin. Hankintayksiköllä voi olla hankintalinjauksia, jotka lähtökohtaisesti johtavat vähähiilisiin ratkaisuihin. Tällainen voi olla esimerkiksi linjaus tiettyjen matkustusmuotojen priorisoinnista tai välttämisestä, vaihtoehtoisten käyttövoimien käyttäminen tai etäpalveluiden ensisijainen käyttö. Tällöin jo hankinnan kohde itsessään on vähähiilinen ja hankkijan tehtävänä on valita markkinoiden vähähiilisistä vaihtoehdoista käyttötarkoitukseen

sopivin ratkaisu. On hyvä huomioida, että vähähiilisten ratkaisujen välillä on toki eroa päästöjen vähentymisen määrässä.

Tavallisesti vähähiilisyttä edistetään hankinnoissa asettamalla sitä ohjaavia tavoitteita, vähimmäisvaatimuksia ja vertailuperusteita ja/tai sopimusehtoja. Kriteerien käyttö ohjaa vähähiilisyteen erityisesti silloin, kun hankinnassa on tunnistettu vähähiilisyteen eniten vaikuttavat kriteerit, jotka ovat toteutettavissa kustannustehokkaasti. Vähähiilisyden lisäksi on tärkeää huomioida hankinnan muut ympäristö- ja kestävyysvaikutukset.

Kokonaisuuden kannalta suuri määrä erilaisia kestävyys- ja ympäristökriteerejä ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista. Esimerkiksi rakentamisessa suurimmat vähähiilisyteen vaikuttavat tekijät liittyvät päälämmitysmuodon valintaan, energia- tehokkuuteen ja materiaalivalintoihin. Hankinnan ympäristövaikutusten ennakoarviointi on tärkeää juuri näiden ”hot spot” -näkökohtien havaitsemiseksi. Työkaluina tässä voidaan käyttää olemassa olevia tuoteryhmäkohtaisia elinkaaritarkasteluja ja olemassa olevia kriteeristöjä. Ne eivät kuitenkaan anna suoraan vastauksia siihen, miten paljon juuri kyseisessä hankinnassa voidaan vaikuttaa eri osatekijöihin, mutta toimivat pohjana arvioinnin tekemiselle ja markkinavuoropuhelulle.

Vähähiilisten hankintojen toteuttamiseen käytännössä vaikuttavat edelleen hankintayksikön käytössä olevat resurssit ja vähähiilisten hankintojen tekemiseen liittyvä osaaminen. Tämä vaikuttaa siihen, miten hyvin markkinatietoa voidaan hyödyntää ja ympäristötavoitteita asettaa kilpailutuksen eri vaiheissa. Lopulta kyse on myös siitä, millaisia

vähähiilisiä ratkaisuja markkinoilla on saatavilla tai millaisia uusia ratkaisuja hankinnan raameissa on kehitettävissä tai otettavissa käyttöön. Hankintaorganisaation näkökulmasta merkittävimmät hankintakategoriat, joiden vähähiilisyteen se voi itse eniten vaikuttaa, voivat siten hyvinkin olla muita kuin esimerkiksi rakentamiseen ja rakennusten ylläpitoon tai liikkumiseen liittyviä.

Hankinnan hiilijalanjälkeä voidaan pitää eräänlaisena vähähiilisyden mittarina. Hiilijalanjäljen laskenta on hyvä työväline hankintojen suunnittelussa sekä vaikuttavimpien päästökohteiden paikantamisessa. Hiilijalanjälkilaskentaa käytetään toistaiseksi kuitenkin vielä vähän julkisissa hankintakilpailutuksissa, koska hankintoihin soveltuvia laajasti hyväksyttäviä hiilijalanjäljen laskentamenetelmiä vasta kehitetään. Hiilijalanjäljen käyttöä vertailuperusteena kannattaakin harkita tapauskohtaisesti, jotta se ohjaisi aitoon kilpailuun vähähiilisyden suhteen, eikä hiilijalanjäljen minimointiin laadun kustannuksella. Rakentaminen on esimerkki toimialasta, jossa standardiin perustuva, laajasti hyväksytty laskentamenetelmä on kehitetty ja testattu.

Hankinnan vaikuttavuuden tunnistamisen (arvioinnin) polku



1.2 MILLÄ TOIMILLA HALUTTU MUUTOS TOTEUTETAAN?

Koska vähähiilisten hankintojen päästöjen vähentämismahdollisuudet ovat moninaiset, on kokonaisuutta mahdollista hallita kolmen askeleen kautta. Ensiksi määritellään, mikä muutos halutaan ja milloin (esimerkiksi 2030 mennessä). Toiseksi määritellään, millä muutospaletilla muutos on mahdollinen. Kolmanneksi määritellään, millaisilla sopimuksilla muutos voidaan saavuttaa.

Muutostojen hallinta edellyttää uudenlaista kokonaisuuden hallintaa. Vähähiilisyttä tarkasteltaessa liikutaan usein ison tavoitteen (esimerkiksi vuonna 2030) ja konkreettisten toimien (esimerkiksi yksittäinen hankinta) tasoilla. Riskinä on se, että tasot eivät keskustele keskenään. Siksi vähähiilisiä

hankintoja tulee organisaatiokohtaisesti hallita muutospaletilla, jonka ydinkysymykset ovat seuraavat:

- Kuinka paljon nykyisellä toiminnalla voidaan saada aikaan muutosta?
- Miten vähähiilisyyspotentiaali jakautuu eri hankintojen välille?
- Mitä uusia vähähiilisyystoimia tulee toteuttaa tai hankkia, jotta vaikuttavuustavoitteeseen päästään?

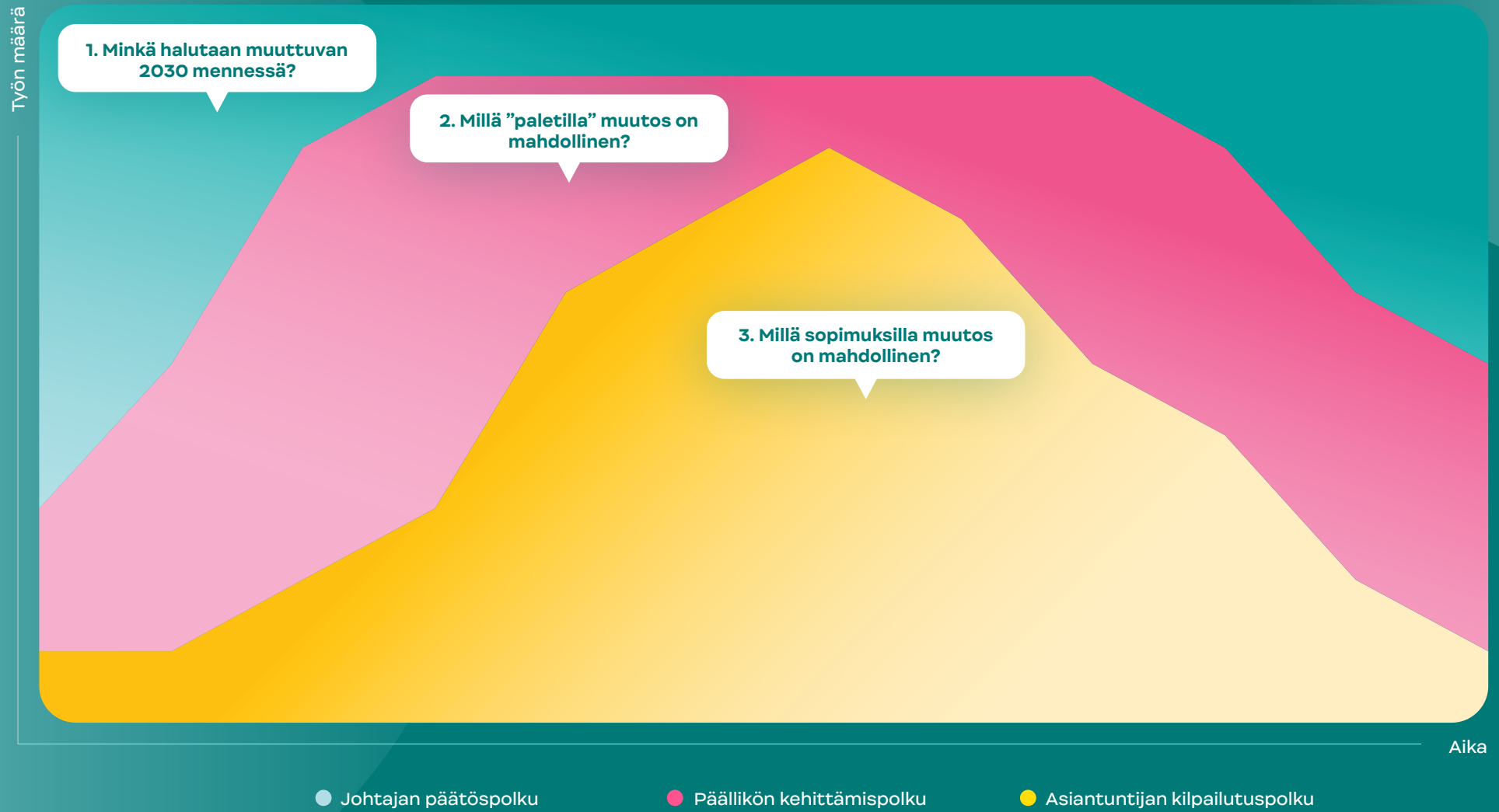
Näin saadaan vastaukset sille, kuinka paljon voidaan saada muutosta aikaiseksi muuttamalla hankintojen vaatimuksia ja kuinka paljon tarvitaan muita toimenpiteitä.

Olemassa olevien hankintojen muuttaminen vähähiiliseksi ei ole aina yksinkertaista. Uusi tapa toimia löytyy usein vanhan ja uuden risteyskohdasta, jossa hankintaa määrittävät pääosin perinteiset suoritteisiin perustuvat mallit, mutta niitä täydennetään vaikuttavuustavoitteilla.

Käytännössä perinteisen ostotoiminnan ja vaikuttavuusperusteisten hankintojen sekoittaminen on ainakin jossain määrin väistämätöntä. Muutos syntyy usein pienten askelten kautta. Kaikkea ei voi muuttaa yhdessä yössä vaikuttavuuslähtöiseksi, eikä myöskään kannata. Perinteiselle suoriteperusteiselle hankintatoiminnalle on oma aika ja paikka myös tulevaisuudessa.

On kuitenkin ensiarvoisen tärkeää huomata, että toimintalogiikoiden risteyskohta on altis törmäyksille. Jos samaan aikaan projektiryhmässä halutaan varmuutta ja kunnianhimoisia tuloksia, voi hankinnan valmistelu ajautua sisäisiin ristiriitoihin, koska lähestymistavat ovat käytännössä päinvastaiset (vaaditaanko suoritteita vai palkitaanko tuloksista?).

VÄHÄHIILISTEN HANKINTOJEN KOLME ASKELTA



1.3 VÄHÄHIILISTEN HANKINTOJEN KEHITTÄMISOHJELMAN OSALLISTUJAORGANISAATIOIJA HANKINNAN KOHTEET

Vähähiilisten hankintojen pelikirja perustuu vähähiilisten hankintojen kehittämisohjelman havaintoihin. Ohjelmaan valittiin mukaan kuusi hankintayksikköä, joilla oli valmistelussa vähähiilisyyspotentiaalia sisältävä hankintojen kohde.

Tornion kaupunki: Koulukuljetuksista vähäpäästöisiä

Tornio hankkii koulukuljetukset mahdollisimman vähähiilisesti reittioptimoinnin ja ajoneuvojen päästövaatimusten määrittelyllä. Tavoitteena 20 prosentin CO₂-päästövähennys, mikä on nykyisten direktiivien mukainen vähimmäisvaatimus. Hankinta koskee koulukuljetuksia Tornion kaupungin alueella mukaan lukien Haaparannan kielikouluun kuljetettavien suomalaisten lasten kuljetukset.

Lue hankinnan tarkempi kuvaus

Suomen Erillisverkot Oy: Vähähiilisyttä palvelinhankinnoilla

Suomen Erillisverkot Oy on hankkimassa energiatehokkaita palvelimia olemassa olevaan datasaliin. Hankinta toteutetaan osana puitejärjestelyä Hansel Oy:n kanssa. Tavoitteena on lisätä hankittujen palvelimien energiatehokkuutta ja sitä kautta vähähiilisyttä. Suomen Erillisverkot Oy:n hankin-

tastrategiassa on hiilineutraaliustavoite. Hankinnan kehittäminen on osa tavoitteen toimeenpanoa.

Lue hankinnan tarkempi kuvaus

Kouvolan kaupunki: Vähähiilisen puukoulun hankinta

Kouvolan kaupunki on hankkimassa 700 oppilaan uudisrakennusta Kuusankosken peruskoulun käyttöön. Kouluun yhdistyy pienempiä opetusyksiköitä. Rakennuksessa hyödynnetään puuta rakennusmateriaalina. Kohteen hiilijalanjälkeen ja energiatehokkuuteen panostetaan. Kustannusarvio noin 17 miljoonaa euroa. Koulukäytössä rakennus aloittaa elokuussa 2025.

Lue hankinnan tarkempi kuvaus

Metsähallitus: Kiinteistökannan energiatehokkuushankinta

Metsähallituksen hankinnan kohde on luontopalveluiden kiinteistökannan energiatehokkuutta parantavat hankinnat. Kohteille tilataan simulointiin perustuvaa optimointia energiakorjausten suunnittelua varten. Optimoinnissa huomioidaan energiankulutus, kokonaiskustannukset, investoinnin takaisinmaksuaika, sijoitetun pääoman tuotto prosentti, kiinteistön tuottoarvon kasvu ja korjausvaihtoehtojen päästöt mukaan lukien lämmitysjärjestelmien vaihto.

Lue hankinnan tarkempi kuvaus

Tampereen kaupunki: Katu-urakkahankinta kiertotalouden periaattein

Tampereen kaupunki kehittää katu-urakkahankintaa, jossa huomioidaan kiertotalouden näkökulmat: Materiaalin ja maamassojen kierrätyksen optimointi sekä neitseellisten materiaalien välttäminen. Kohteena on Yliopistonkadun urakkahankinta, joka toteutetaan suunnittelu ja toteutus ST-mallilla. Kehittäminen osa kiertotalouden KIEPPI-hanketta.

Lue hankinnan tarkempi kuvaus

Vaasan kaupunki: Pyöräteiden talvikunnossapito ja pyöräilyn edistämisen palveluallianssin valmistelu

Vaasan kaupunki kilpailutti talvihoidon alueurakat vähähiilisyys huomioiden. Hankintaprosessi suunniteltiin ja toteutettiin keväällä/kesällä 2021. Tämän lisäksi Vaasassa kehitetään palveluallianssia pyöräiliikenteen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Allianssi sisältäisi osakokonaisuudet: Suunnittelu, rakentaminen, ylläpito ja kehittäminen.

Lue hankinnan tarkempi kuvaus

1.4 MITEN KÄYTÄT VÄHÄHIILISTEN HANKINTOJEN PELIKIRJAA?

Pelikirjassa liikutaan kolmella erilaisella polulla kohti vähähiilisiä hankintoja. Voit klikata itsesi haluamallesi polulle seuraamalla valikoita tai lukea pelikirjan alusta loppuun vaihe vaiheelta. Pelikirjasta saat apua hankintojen strategiseen ja taktiseen johtamiseen sekä konkreettiseen toteuttamiseen.

Johtajan päätöspolku organisaation vähähiilisiin hankintoihin

Johtajan päätöspolku eli strateginen taso sopii julkisen organisaation johdolle ja kuntapäätäjille sekä muille luottamushenkilöille vähähiilisten hankintojen strategisen johtamisen työkaluksi. Opit miten vähäpäästöisiä hankintoja johdetaan vaikuttavimmin, ja mitä konkreettisia askelmerkkejä tarvitaan organisaation eri puolilla ja konkreettisen tekemisen tasolla.

Päällikön kehittämis- ja sopimushallinnan polku vähähiilisiin hankintoihin toimialoilla

Päällikön kehittämis- ja sopimushallinnan polku eli taktinen taso sopii toimialojen hankinnoista vastaville päälliköille ja muille keskeisille julkisen sektorin työntekijöille ja viranhaltijoille. Polun aikana opit laatimaan ja hyödyntämään kategoriakohtaisia ta-voitteita osana vähähiilisten hankintojen toimeenpanoa. Ympäristö- tai vastuullisuusasiantuntija löytää tästä polusta itselleen roolin.

Asiantuntijan kilpailutuspolku vähähiiliseen hankintaan

Asiantuntijan kilpailutuspolku eli operatiivinen taso kuvaa matkaa kohti konkreettista vähähiilisen hankinnan toteuttamista. Matkalla opit, miten toteutat vaikuttavimmin markkinavuoropuhelun, tarjouspyynnön laatimisen sekä valmistaudut sopimuskauden seurantaan ja yhteistyöhön – hankinnan elinkaaren alusta sen loppuun. Ympäristö- tai vastuullisuusasiantuntija löytää myös tästä polusta itselleen roolin.

2. MITEN VÄHÄHIILISYYTTÄ HANKITAAAN VAIKUTTAVASTI?

Vähähiilisuuden hankkimisessa on monia eri toimijoiden tekemiä vaiheita, jotka ovat kytköksissä toisiinsa. Tässä pelikirjassa on avattu vähähiilisen hankinnan päätöksentekohetkiä ja päätettäviä tai tehtäviä asioita suhteessa toisiinsa. Pelikirjassa on lisäksi huomioitu, kenen tehtäviin mikäkin vaihe pääasiallisesti kuuluu. Sen lisäksi on tunnistettu kolmessa roolissa (johto, päällikkö, asiantuntija) tehtäviä toimenpiteitä konkreettisesti hankinnan elinkaaren eri vaiheissa. Pelikirja auttaa tunnistamaan tekemisen polun ajallisesti, sisällöllisesti sekä suhteessa kahteen muuhun rooliin.

Hankinnan elinkaari alkaa halutun vaikuttavuuden määrittämisellä, esimerkiksi päättämällä hankintalinjauksissa hiilineutraalisuustavoitteesta. Elinkaari päättyy seurantatiedon perusteella tehtyyn johtopäätökseen siitä, syntykö toivottua muutosta hankinnan kohteen CO₂-päästöjen vähentymisestä vai ei. Elinkaaren alun ja lopun välissä tapahtuu tyyppillisesti seuraavat vaiheet: Hankinnan tavoitteiden määrittäminen, hankinnan prosessin suunnittelu ja budjetointi, hankinnan kohteen määrittäminen, kilpailuttaminen, hankintapäätös, sopimuskauden seuranta ja hankinnan toteuttaminen yhteistyössä toimittajan kanssa sopimuskaudella.

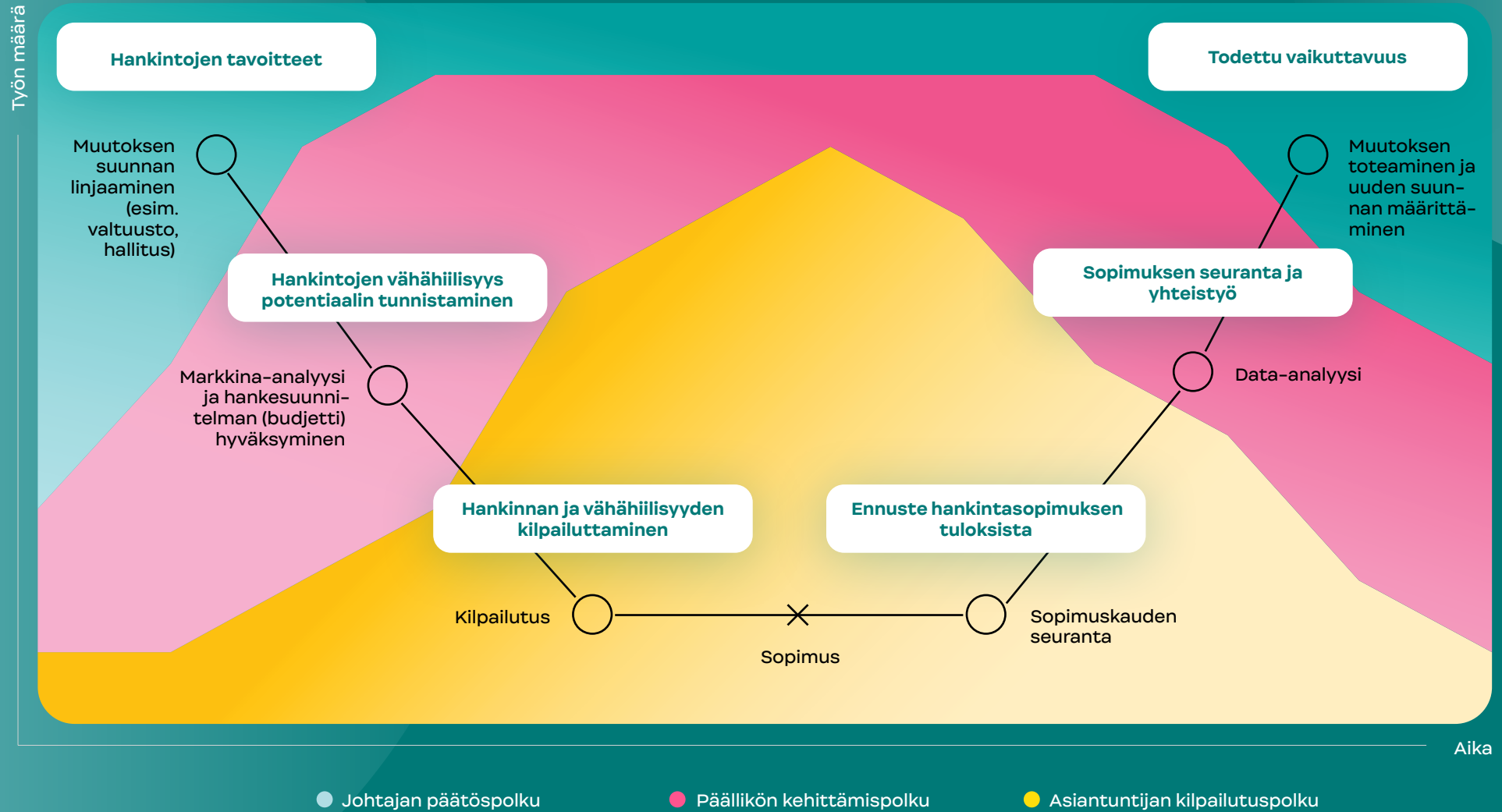
Eri rooleissa toimiville, hankintojen elinkaari usein näyttäytyy erilaisena ja sen vuoksi pelikirjassa korostamme hankintojen elinkaaren ymmärtämistä kokonaisuudessaan.

Elinkaaren eri vaiheissa erilaisilla toimijoilla on erilaisia tehtäviä. Päätäjien ja johtajien tehtävänä on määrittää hankinnan suunta ja mitä vaikutuksia hankinnoilla halutaan toteuttaa.

Taktisista valinnoista vastaavien päälliköiden tehtävänä on pilkkoa haluttu vaikuttavuus toteuttamiskelpoisiksi hankintakokonaisuuksiksi ja yksittäisiksi hankinnoiksi. Päälliköiden tehtävänä on löytää ratkaisut, joilla hiilineutraalisuus tai vähähiilisyys voidaan saavuttaa.

Operatiivisesta toiminnasta vastaavien asiantuntijoiden tehtävänä on toteuttaa kilpailutuksen valmistelu, kilpailutus sekä sopimuksen aloittamiseen liittyvät asiat niin, että ylemmillä tasoilla määritetty haluttu vaikutus tai vaikuttavuus toteutuu.

VÄHÄHIILISEN HANKINNAN PÄÄTÖKSENTEKOHETKET



MITÄ TARKOITTAÄ VAIKUTTAVUUDEN HANKINTÄ?

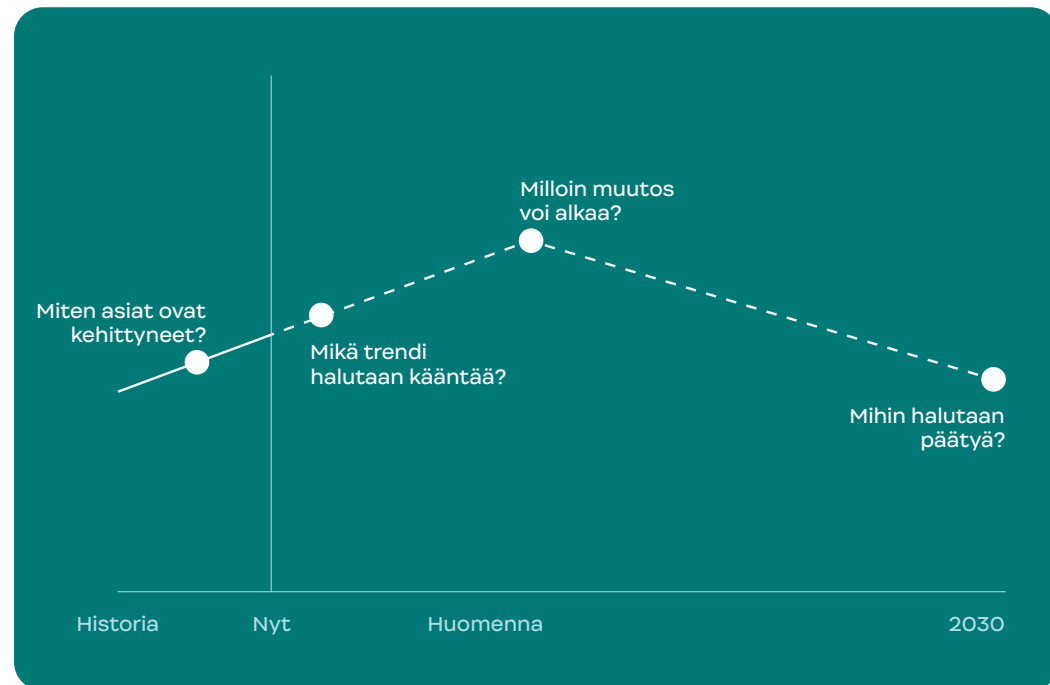
Vaikuttavuus hankinnan lähtökohtana suuntaa huomion pidemmän aikavälin tavoitteisiin, nykytilan muutostarpeiden tunnistamiseen ja toimintaan, jolla aikaansaadaan tavoiteltavaa muutosta.

Vaikuttavuustavoitteita linjataan hankintalinjauksissa tai -strategiassa, ja niitä on usein useampi kuin yksi. Pelikirjassa avattua tapaa mallintaa muutoksen toteuttamista voidaan hyvin soveltaa myös muihin tavoitteisiin, kuten työllisyys, kiertotalous tai ihmis- ja työelämäoikeuksien edistäminen hankinnoilla.

Esimerkiksi hankintayksikkö muuttaa hankintojaan sekä toimintatapojaan niin, että tavoite hiilineutraaliudesta vuoteen 2030 mennessä toteutuu. Hiilineutraalisuustavoitteen edistäminen on selkeä vaikuttavuustavoite hankinnoille. Siihen päästään käsiksi tunnistamalla vähähiilisyyspotentiaali oman organisaation hankintavolyymin ja ostolaskuaineiston analyysillä sekä tarkastelemalla hankintakategorioiden tutkimukseen perustuvaa laskennallista hiilijalanjälkeä.

Kun tarkasteluun lisätään vielä hankintakategorioiden vähähiilisyys toteuttamisen kannalta olemassa olevat työkalut ja vaikuttamisen tavat, saadaan esille kunkin hankintakategorian vähähiilisyyspotentiaali. Toisin sanoen mahdollisten saavutettavissa olevien CO₂-päästövähennyksien suuruusluokka kategorian hankinnoissa. Alla olevassa kuvassa kohta ”Milloin muutos voi alkaa” kuvaa kaikkia tulevia hankintoja, joissa voidaan lähteä tavoittelemaan vähähiilisyyspotentiaalin mukaista CO₂-päästöjen vähentämistä.

Alla olevassa kuvassa kuvataan prosessi ”käänteen” määrittämiseen. Kaiken lähtökohta on nykytilanteen analyysi (”miten asiat ovat kehittyneet”), muutoskohteen määrittäminen (”mikä trendi halutaan kääntää”). ”Milloin muutos voi alkaa” kuvaa kaikkia tulevia hankintoja, joissa voidaan lähteä tavoittelemaan vähähiilisyyspotentiaalin mukaista CO₂-päästöjen vähentämistä.



Kuva 3 Käänteen määrittäminen

2.1 VÄHÄHIILISYYSTIEKARTAN INNOVAATIOPOTENTIAALI TOIMIALOJEN ELINKAAREN JA TOIMINTATAPOJEN NÄKÖKULMASTA

Pääministeri Marinin hallitusohjelman tavoitteena on, että Suomi on hiilineutraali vuoteen 2035 mennessä. Kasvihuonekaasupäästöjen painaminen nettonollatasolle vuosikymmenen kuluessa tulee olemaan suuri haaste myös valtiolle ja kunnille sekä niiden toteuttamille hankinnoille. Tilannetta on hyödyllistä tarkastella osana laajempaa talouden ja teknologian vihreää siirtymää, jonka puitteissa myös julkisia hankintoja toteutetaan. Se edellyttää, että kunakin ajan hetkenä hyödynnetään täysimittaisesti markkinoiden tarjoamat valmiudet vähäpäästöisiin ratkaisuihin ja samaan aikaan valmistaudutaan tulevien ratkaisujen käyttöönottoon. Markkinatarjonnan kehittymistä tuetaan viestimällä johdonmukaisesti ja riittävän ajoissa tulevista tarpeista ja tavoitteista.

Kuvassa 4 on ylimmällä tasolla kuvattu hallitusohjelmassa asetetut päästövähennystavoitteet, jotka viime kädessä tähtäävät hiilineutraalin Suomen nettonollatavoitteisiin. Niistä tulisi kyetä johtamaan hankintoihin soveltuvat päästövaatimukset, jotka ottavat huomioon markkinoilla kunakin ajan hetkenä tarjolla olevat tuotteet, palvelut ja ratkaisut. Nämä pohjautuvat olemassa oleviin osaamisiin ja teknologioihin, joita tuotteissa hyödynnetään. Samaan aikaan kehitetään myös uutta vähäpäästöistä teknologiaa, mutta se kypsyy operatiivisessa palvelutuotannossa hyödynnettäväksi ja hankintojen kohteeksi viipeellä.

Hankinnoissa tulisi pyrkiä hyödyntämään parasta käytettävissä olevaa tekniikkaa ottaen huomioon kokonaistaloudellisuus. Useiden hankintakategorioiden tuotteissa kilpailutukset toteutetaan käytännössä useampivuotisia sopimuskausina. Esimerkiksi nelivuotisten sopimuskauden osalta jo muutaman sopimuskauden kuluttua pitäisi hankittavien hyödykkeiden päästötaso pystyä painamaan lähelle nollaa. Siksi on tärkeää ryhtyä hyvissä ajoin ennen sopimuskauden uusimista arvioimaan mahdollisuuksia uuden vähäpäästöisen teknologian ja ratkaisujen hyödyntämiseen ja laatimaan tiekarttaa kohti hiilineutraaleja hankintoja. Keskeinen osa tätä työtä on suurimpien hiilijalanjäljen lähteiden tunnistaminen.

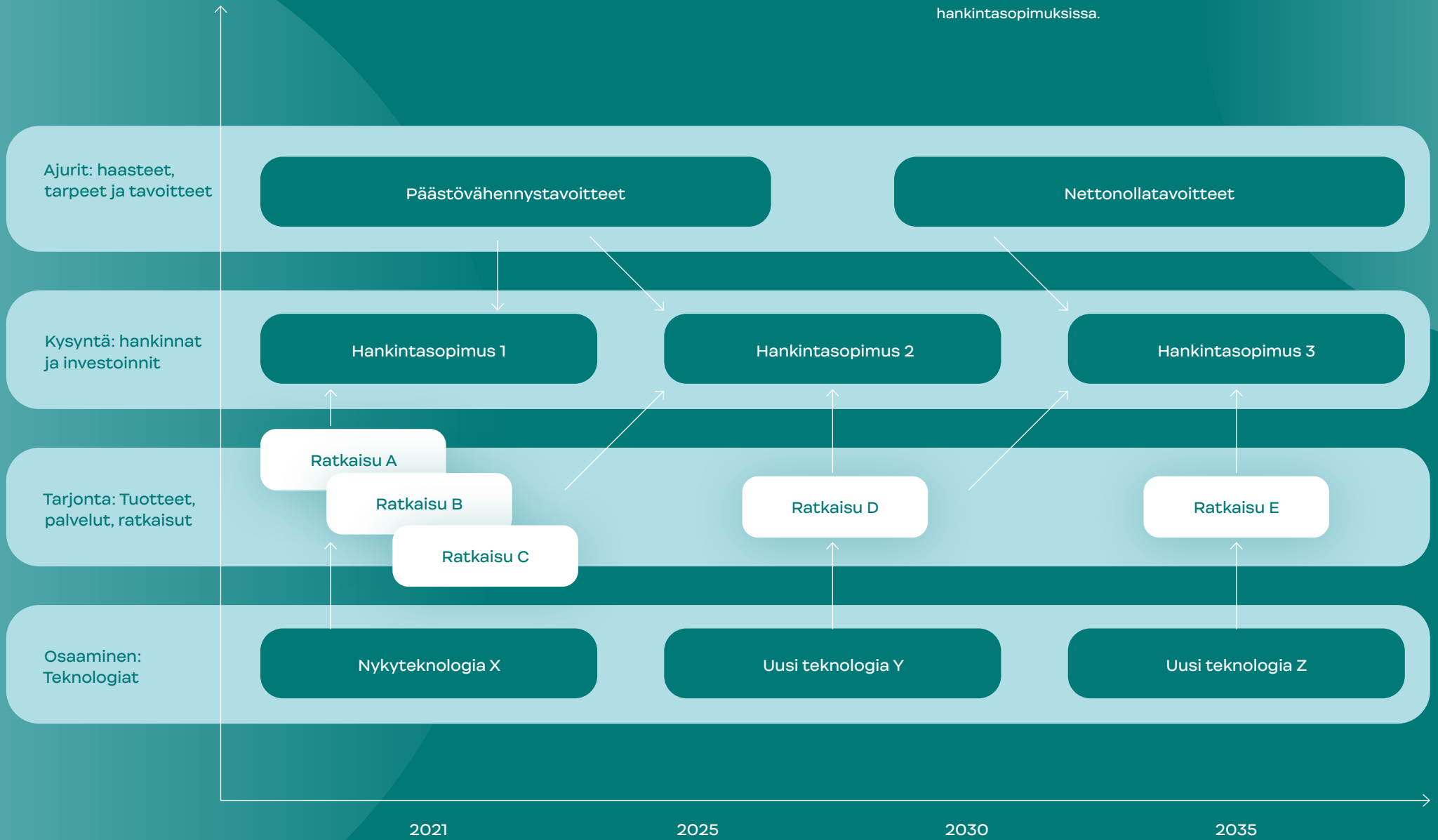
Siirtymä päästöttömiin ratkaisuihin edellyttää merkittäviä muutoksia sekä kulutuksessa että tuotannossa. Julkisen sektorin organisaatiot edustavat hankintojensa ja investointiensa kautta julkista kulutusta, jonka vaikutus eri toimialojen kehitykseen vaihtelee. Yhtäältä valtio ja kunnat ostavat globaaleilla markkinoilla vaihdettavia massavalmistettuja tuotteita, kuten elektroniikkaa tai henkilöautoja, joiden ominaisuuksiin ja hiilijalanjälkeen ne eivät juuri pysty vaikuttamaan muutoin kuin valitsemalla tarjolla olevista tuotteista vähäpäästöisimmät. Toisaalta on paikallisesti tuotettuja palveluja, kuten infrarakentamisen urakointia ja elintarvikehankintoja, joiden sisältöön ja ominaisuuksiin valtion ja kuntien hankintayksiköillä voi olla erittäin suuri

ohjaava vaikutus. Julkisten hankintojen ostovoiman vaikutus markkinoiden tarjontaan on tärkeä tunnistaa osana hankintojen strategista suunnittelua ja kilpailutusten valmistelua.

Yhteistyö hankintayksiköiden kesken on tärkeä keino tukea vähähiilisten hankintojen toteutusta. Yhteistyöllä voidaan jakaa valmistelutyön kustannuksia, jakaa tietoa ja kokemuksia, toteuttaa kokeiluja ja pilotointeja sekä viestiä yrityksille päästövaatimuksia koskeva jaettu tahtotila, joka tarjoaa yrityksille ennustettavuutta tuote- ja palvelukehityksen pohjaksi.

Esimerkkinä tilaajaorganisaatioiden yhteistyöstä on päästöttömien työmaiden green deal -sopimus, joka linjaa suurten kaupunkien ja valtion organisaatioiden päästötavoitteet rakennusurakoiden, työkoneiden ja kuljetusten päästöille. Green deal -sopimus tarjoaa asteittain kiristyvien päästövaatimusten avulla ennustettavan näkymän tulevan vuosikymmenen aikana. Lisääntynyt varmuus tiukentuvista ympäristövaatimuksista ja niiden aikataulusta tarjoaa ennustettavan näkymän uusien päästöttömien käyttövoimateknologioiden, kuten akkusähköä ja vetypolttokeinoja soveltavien työkoneiden, kehittämislle ja käyttöönottamislle eri laitetyypeissä. Yhteisen etenemismallin pohjalta myös yksittäisen hankintayksikön on helpompi asettaa vaatimuksia siirtymislle kohti puhtaampia ratkaisuja.

Kuva 4 Uuden teknologian huomioon ottaminen hankintasopimuksissa.



VALITSE POLKU



**2.2. Johtajan päätöspolku
organisaation vähähiilisiin
hankintoihin**



**2.3. Päällikön
kehittämisspolku
vähähiiliseen hankintaan**



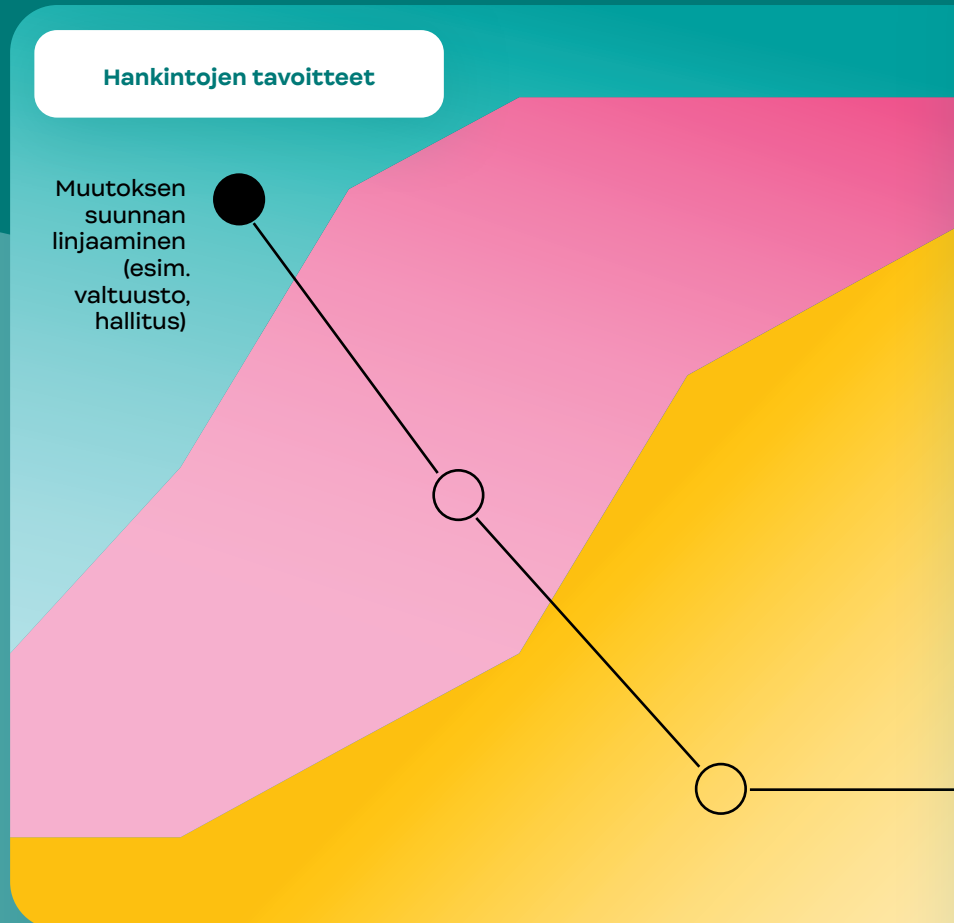
**2.4. Asiantuntijan
kilpailutuspolku
vähähiiliseen hankintaan**

2.2. JOHTAJAN PÄÄTÖSPOLKU ORGANISAATION VÄHÄHIILISIIN HANKINTOIHIN

Kukaan ei voi tehdä yksin hankintojen johtamista, kehittämistä ja toteuttamista. Olennaista on ymmärtää oma rooli ja vastuut suhteessa muihin sekä edistää yhteistyötä kaikin mahdollisin keinoin. Yhteistyön tekeminen ja edistäminen kuuluvat jokaisen tehtäviin ja vastuulle. Johtajan tehtävänä on johtaa ja mahdollistaa tavoitteiden toteuttaminen. Johtajan tulee ymmärtää kaikkien roolien ja alla kuvattujen vaiheiden 1–6 merkitys tavoitteiden toteuttamiseksi. Johtajan toimenkuva voi olla toimialajohtaja, hankintajohtaja, talousjohtaja, organisaation ylin johto tai luottamushenkilöjohto.

VAIHE 1: HANKINTOJEN TAVOITTEET

65 % johtajan vastuulla



Vaikuttavuuden aikaansaaminen lähtee siitä, että muutoksen suunta linjataan valtuustossa, hallituksessa tai johtoryhmässä päättämällä hankintalinjauksista tai -strategiasta. Tämä on päättäjien ja johtajien tehtävänä. Vähähiilisen hankinnan onnistumisen kannalta riskinä voi olla se, että tavoitteiden välillä on ristiriita. Käytännössä tämä voi tarkoittaa sitä, että halutaan halpaa ja vaikuttavaa samanaikaisesti tai esimerkiksi päästöjen vähentämistä ilman, että mikään muuttuu.

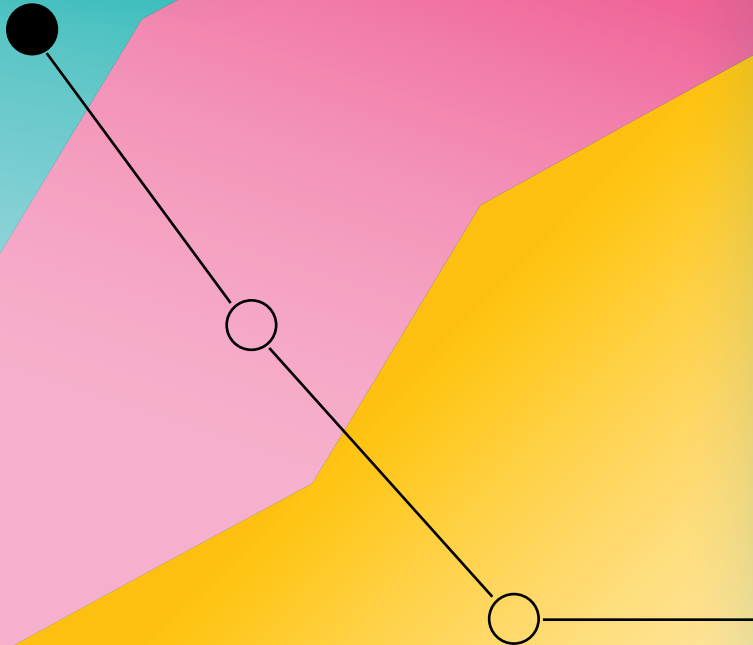
Onnistuminen lähtee siitä, että muutostarpeiden taustalla olevat eri näkökulmat huomioidaan ja tavoite asetetaan riittävän pitkälle (esimerkiksi yli valtuustokauden). Kokonaisuudet tulee hahmottaa oikeassa mittakaavassa ja siten, että tavoitteille asetetaan realistinen polku unelmoinnin sijasta. Vähähiilisyys- ja innovaatiopotentiaalin tarkastelu hankintakategorioittain on tähän oivallinen väline ja antaa riittävää konkretiaa ilmastotavoitteiden tuomiseen osaksi kunnan talouden vuosisuunnittelua. Yhdistämällä ilmasto- ja taloudellinen informaatio kunnan talouden vuosisyklissä, esimerkiksi ilmastobudjetin2 avulla, pystytään tekemään tehokkaita päätöksiä kunnan hankinnoista. Ilmastobudjetin avulla myös konkretisoidaan ilmastotyön panoksia ja tuloksia päättäjille. Johtajan vastuulla on tuoda budjetoitartpeet tulevien hankintojen ja investointien vähähiilisyysuustavoitteen toteuttamiseksi talous- ja investointisuunnittelun syklin mukaisesti riittävästi ennakoiden.

VAIHE 1: HANKINTOJEN TAVOITTEET

65 % johtajan vastuulla

Hankintojen tavoitteet

Muutoksen suunnan linjaaminen (esim. valtuusto, hallitus)



Esimerkkejä vaaran paikoista:

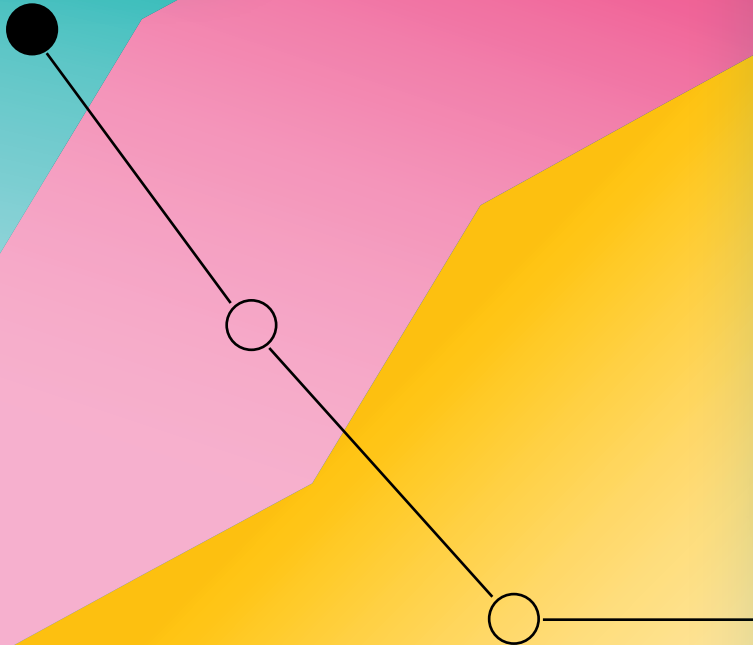
- Onko yhteiskunta valmis muutokseen?
- Pystyvätkö markkinat tarjoamaan sitä mitä halutaan?
- Linjausten ja tavoitteiden realistinen asettaminen.
- Ristiriidat hankintaohjelman eri tavoitteiden kesken tai muiden ohjelmien tavoitteiden kanssa (esimerkiksi paikallisuus, pk-yrittäjien tukeminen).
- Liian tiukka aikataulu on ison ja uudenlaisen hankkeen vihollinen. Tarvittaville selvityksille ja suunnittelulle tulee varata riittävästi aikaa.
- Hankintamallien poliittinen hyväksyttävyyys, kun isommassa hankinnassa tavoitellaan uudella toimintamallilla systeemistä muutosta.
- Organisaatiossa ei ole varattu riittävästi resursseja hankinnan läpivientiin sen koko elinkaaren ajalle. Tämä on kriittinen asia erityisesti silloin, jos prosessissa tulee ongelmia ja aikataulu venyy tai kun hankinnan valmisteluun tarvitaan aikaa

VAIHE 1: HANKINTOJEN TAVOITTEET

65 % johtajan vastuulla

Hankintojen tavoitteet

Muutoksen suunnan linjaaminen (esim. valtuusto, hallitus)

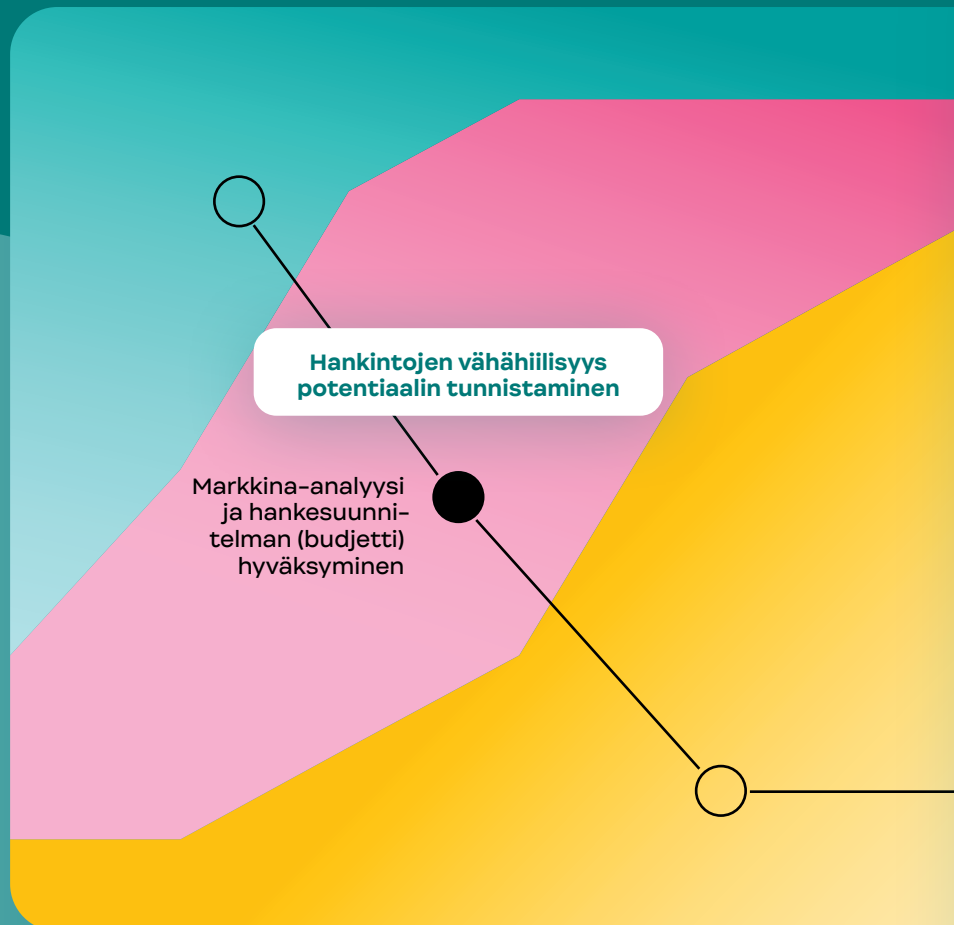


Esimerkkejä onnistumisen edellytyksistä:

- Päättäjien ja johdon sitoutuminen ja eri ohjelmien koordinointi (organisaation strategia, ympäristöohjelma, hankintalinjaukset).
- Linjausten ja ohjelmien aikajänne ulottuu riittävän pitkälle mm yli valtuustokauden
- Ymmärryksen lisääminen siitä, missä toiminnoissa, yksiköissä, toimialoilla päästövähennykset voidaan saada aikaan kustannustehokkaimmin. Tämä heijastuu myös ko. yksiköiden ja toimialojen hankintalinjauksiin ja ohjeistuksiin.
- Hyvät hankintaohjeistukset, jotka on koordinoitu organisaation muiden ohjelmien kanssa, muun muassa ympäristö- tai vastuullisuusohjelma.
- Eri toimijoiden roolit ja vastuut ovat selkeitä.
- Riittävät tilaajan resurssit hankinnan toteuttamiseksi.
- Hankintojen vaikuttavuustavoitteiden tuominen osaksi taloussuunnittelua ja budjetointia.
- Tavoitteiden seuranta varten tunnistetaan luotettavia ja relevantteja mittareita.

VAIHE 2: HANKINTOJEN VÄHÄHIILISYYSPOTENTIAALIN TUNNISTAMINEN ERI KATEGORIOISSA

30 % johtajan vastuulla

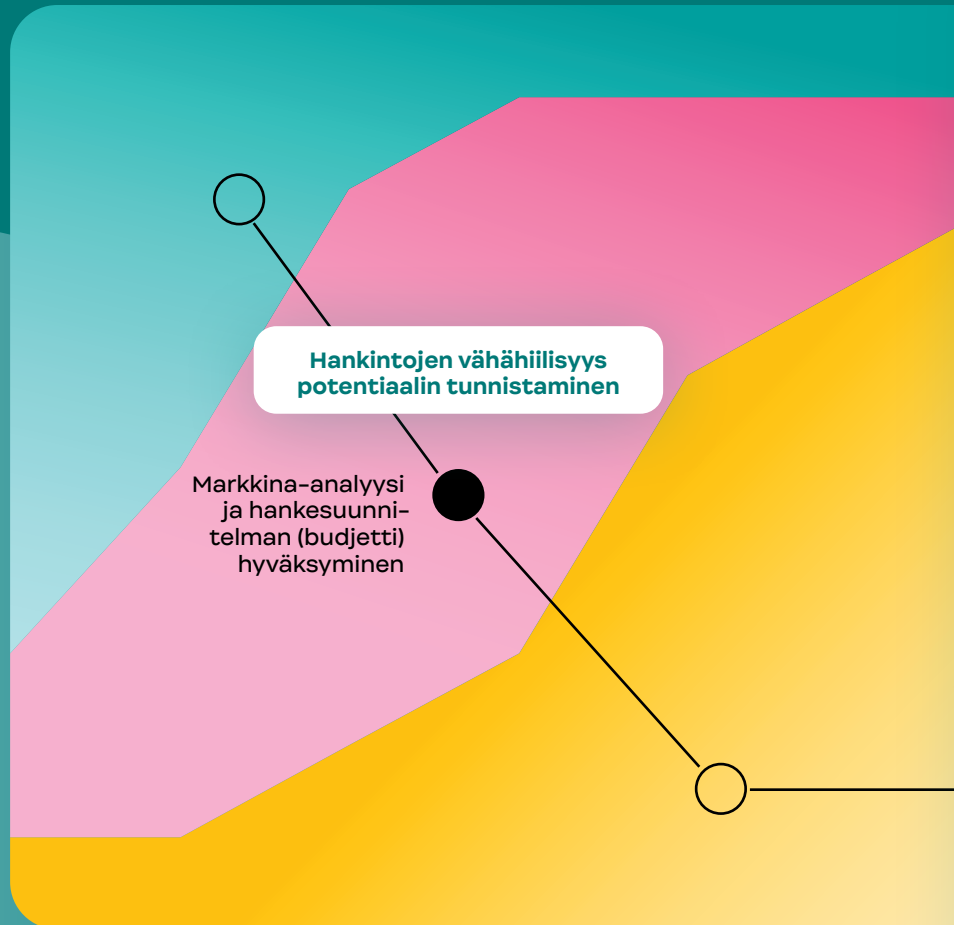


Toisena vaiheena on halutun vaikuttavuuden johtaminen konkreettiseksi hankinnan kokonaisuudeksi. Käytännössä johtajan roolina on hyväksyä hankinta- ja toimialapäälliköiden tuottama hankinta- tai hankesuunnitelma ja sen budjetti. Riskinä on tyypillisesti se, että johtajan ja päättäjien tasolla linjattu vaikuttavuus ei täysimäärisesti siirry suunnitelmaan. Tyypillisesti tämä johtuu siitä, että haluttu vaikuttavuus on alun perinkin kuvattu liian abstraktilla tavalla.

Onnistuminen lähtee siitä, että johtajat ja päättäjät varmistavat, että alkuperäiset vaikuttavuustavoitteet näkyvät hankesuunnitelmassa konkreettisella tasolla. Tämä vaatii tiivistä yhteistyötä ja asiantuntijuutta laajasti organisaation sisältä ja mahdollisesti ulkopuolelta. Osaamista tarvitaan toimialan substanssista, taloushallinnosta, hankintatoimesta, ympäristöasiantuntijalta sekä ymmärrystä toimialan markkinoista ml. kustannustasosta.

VAIHE 2: HANKINTOJEN VÄHÄHIILISYYSPOTENTIAALIN TUNNISTAMINEN ERI KATEGORIOISSA

30 % johtajan vastuulla

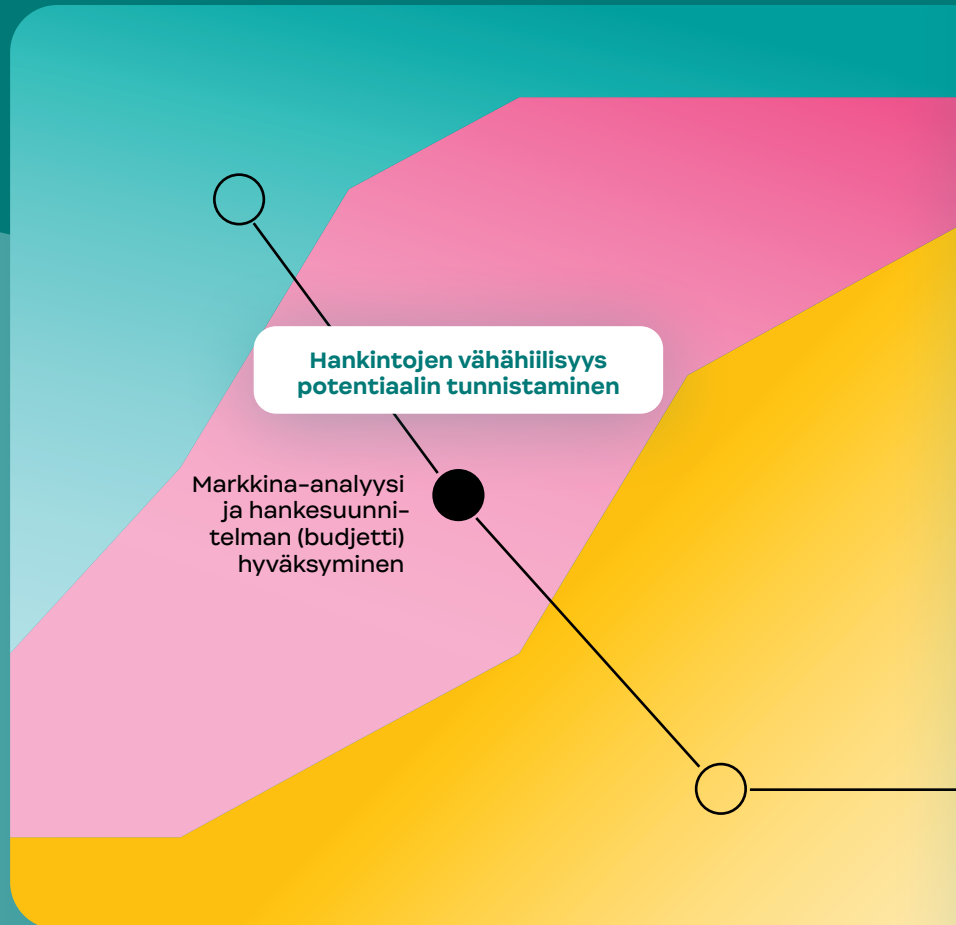


Esimerkkejä vaaran paikoista:

- Kustannukset voivat nousta, jos vaaditaan tietämättämme liikoja (esimerkiksi onko paikallisilla yrittäjillä valmius vaihtaa kalustoa ympäristöystävällisemmäksi?).
- Riittämättömät resurssit hankintojen valmisteluvaiheeseen
- Organisaatiossa ei ole varattu riittävästi resursseja hankinnan läpivientiin sen koko elinkaaren ajalle. Tämä on kriittinen asia erityisesti silloin, jos prosessissa tulee ongelmia ja aikataulu venyy.
- Eri päätöksentekoelementtien ristiriitaiset päätökset.

VAIHE 2: HANKINTOJEN VÄHÄHIILISYYSPOTENTIAALIN TUNNISTAMINEN ERI KATEGORIOISSA

30 % johtajan vastuulla

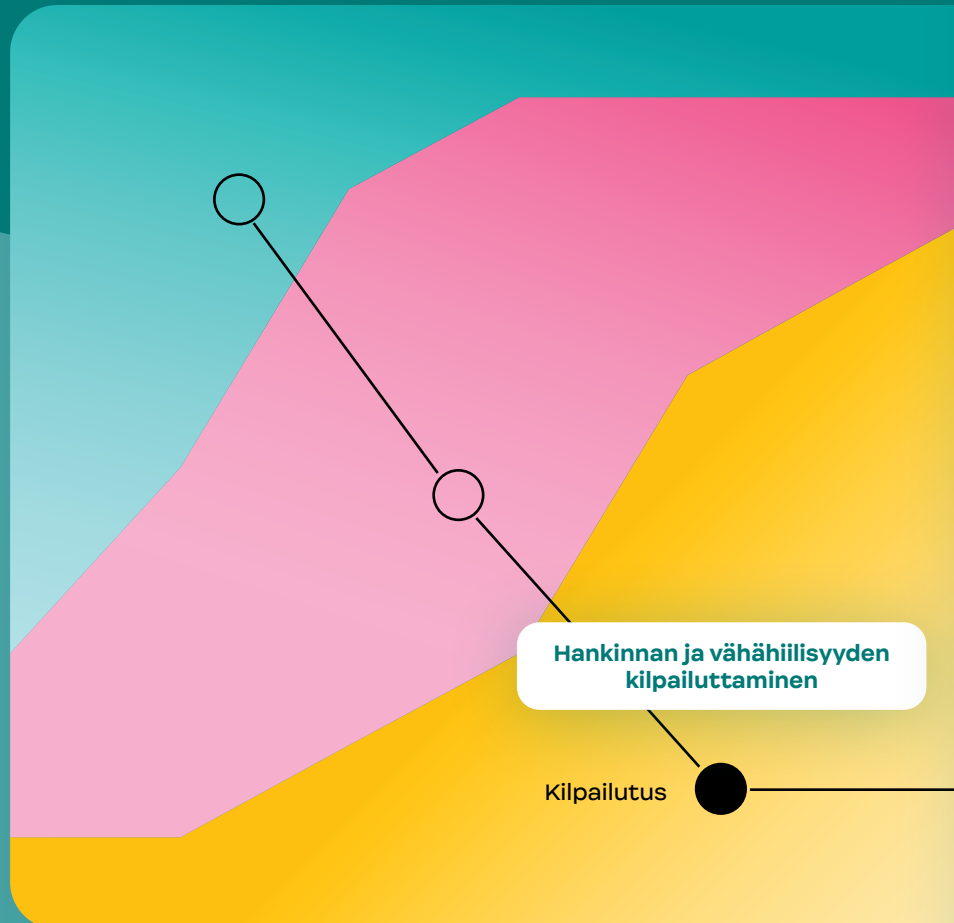


Esimerkkejä onnistumisen edellytyksistä:

- Hyvät hankintaohjeistukset.
- Päättäjät ja johto ovat tietoisia siitä, mitä tavoitteiden saavuttaminen maksaa.
- Eri toimijoiden roolit ja vastuut ovat selkeitä.
- Riittävät tilaajan resurssit hankinnan toteuttamiseksi.
- Suuret kokonaisuudet kannattaa jakaa pienempiin ja helpommin johdettaviin osioihin. Jaon voi tehdä esimerkiksi toimenpiteiden kiireellisyyden tai suuruusluokan mukaan.

VAIHE 3: HANKINNAN JA VÄHÄHIILISYYDEN KILPAILUTTAMINEN

10 % johtajan vastuulla

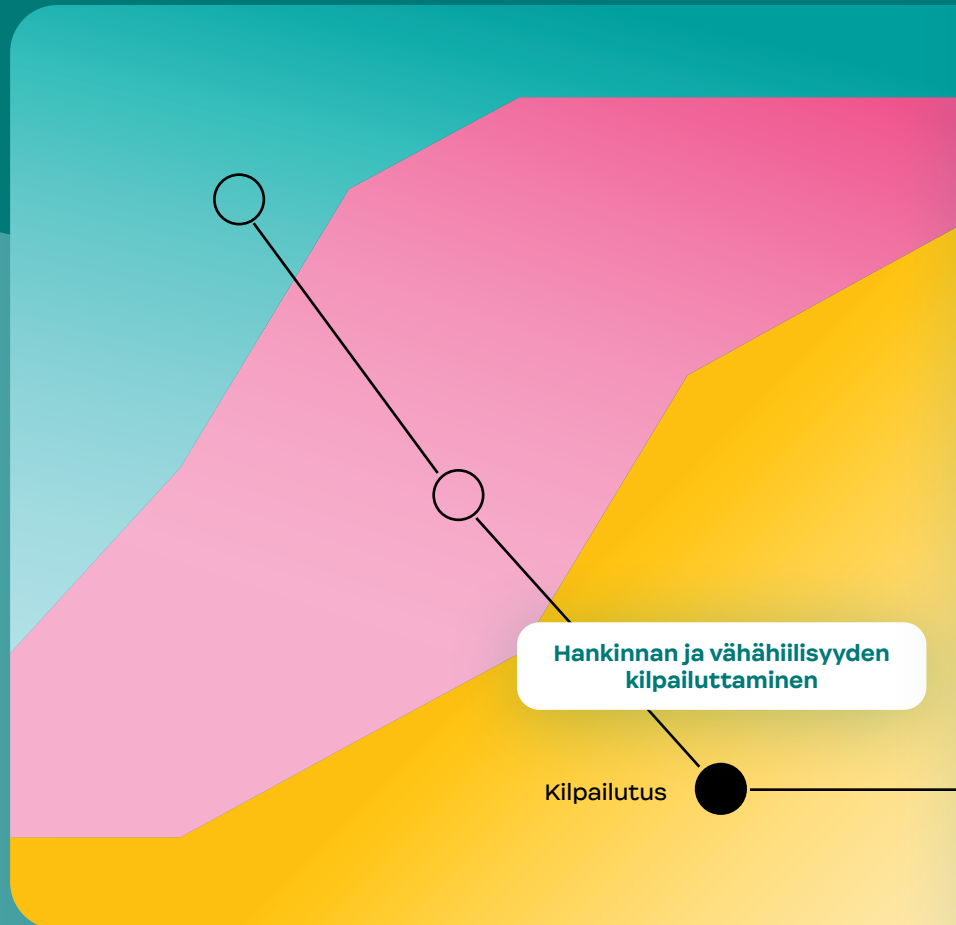


Kolmas vaihe on kilpailutus. Kilpailutuksen lopputuloksena syntyy sopimus siitä, kuinka paljon ja millä keinoin vähähiilisyttä toteutetaan sopimuksen piirissä. Riskinä on tyypillisesti se, että hankinnan valmistelussa ja kilpailutuksen suunnittelussa ei ole toimintatapoja, joilla linjauksissa asetetut tavoitteet tuodaan luontevaksi osaksi valmistelua oikea-aikaisesti. Johtajien ja päättäjien tehtävänä on tuoda hankinnan suunnitteluvaiheessa organisaation laajemmat näkemykset konkreettisesti esille ja varmistaa riittävä osaaminen ja resurssit näiden toteuttamiseksi.

Johtajan tehtävänä on varmistaa, että informaatio liikkuu organisaation eri tasoilla riittävän avoimesti suunnittelusta lähtien, jotta kaikki osaavat täyttää omat työtehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla. Kyse on yhteistyöstä ja johtajan erityistehtävänä on varmistaa tavoitteen saavuttamiseksi kannustava ja mahdollistava toimintakulttuuri sekä rakentaa selkeä prosessi ja toimintamalli yhteistyölle.

VAIHE 3: HANKINNAN JA VÄHÄHIILISYYDEN KILPAILUTTAMINEN

10 % johtajan vastuulla

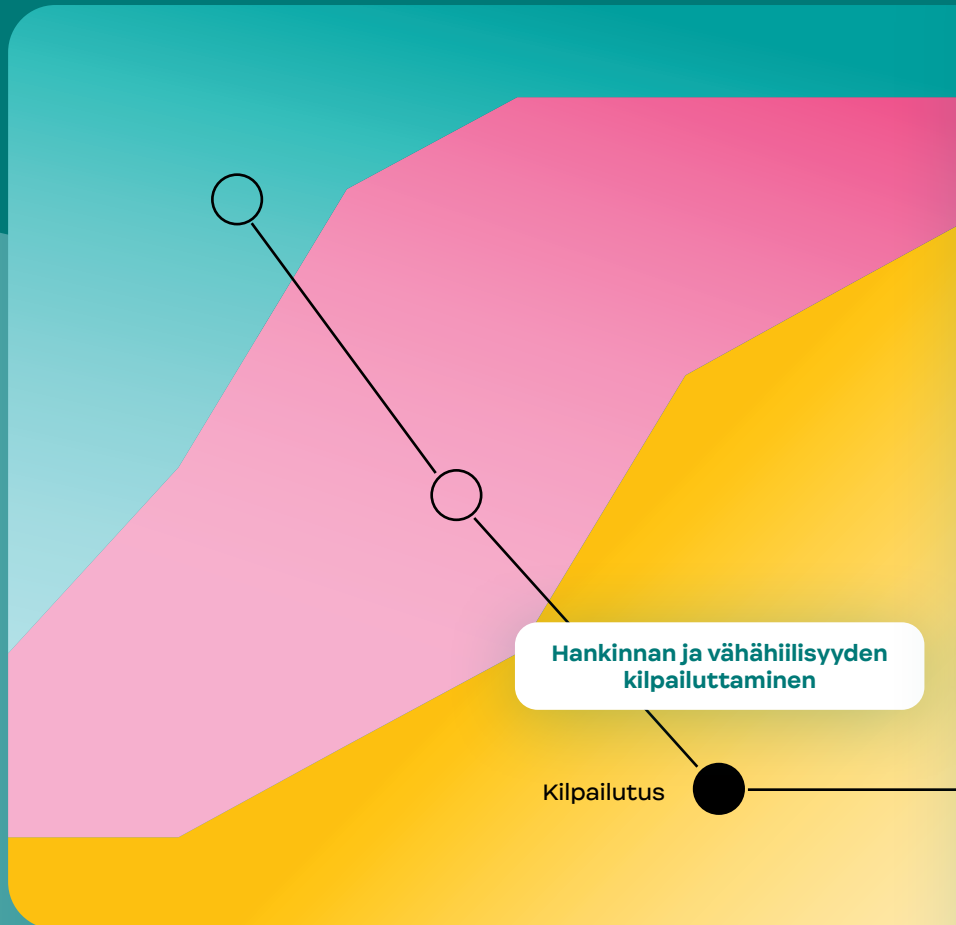


Esimerkkejä vaaran paikoista:

- Tieto hankinnassa toteutettavista tavoitteista vähähiilisyden suhteen ei ole riittävän ajoissa ja hyödynnettävässä muodossa asiantuntijoiden käytössä.
- Perinteinen hankintakulttuuri, eli virheiden tekemisen pelko, jos hankitaan aiemmasta tavasta poiketen.
- Kiire ja liian lyhyt valmistelu-aika, ennakoivan markkinavuoropuhelun vähyys.
- Riskienhallinta ei ulotu hankintoihin. Riskejä ei huomioida markkina-analyysissä ja -vuoropuhelussa, tarjouspyynnön valmistelussa ja sopimuksen valmistelussa.

VAIHE 3: HANKINNAN JA VÄHÄHIILISYYDEN KILPAILUTTAMINEN

10 % johtajan vastuulla



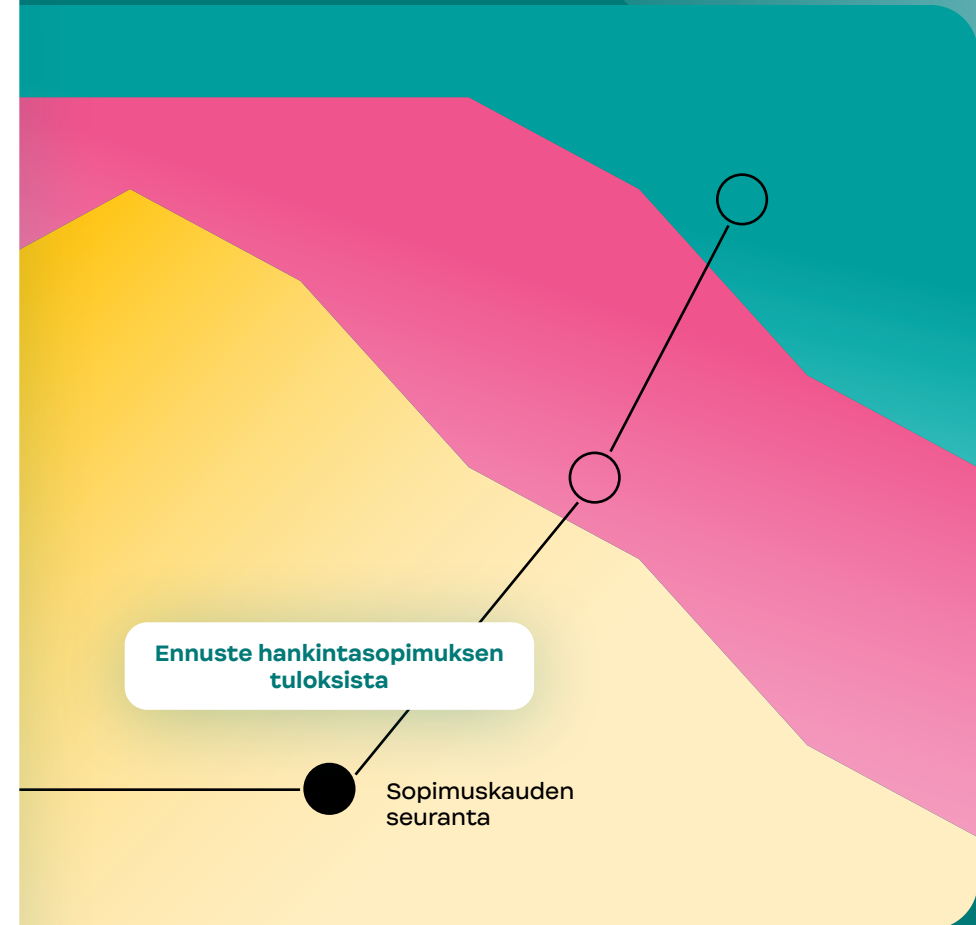
Esimerkkejä onnistumisen edellytyksistä:

- Selkeä toimintamalli vähähiilisyystavoitteiden laadintaan yksittäisen hankinnan valmistelussa, joka takaa tiedon kulun ja mahdollistaa hyvin toimivan prosessin.
- Toimintamalli sisältää yhteistyön tekemisen johdon, päälliköiden sekä eri alojen asiantuntijoiden kesken. Riskienhallinta sisältyy hankintojen valmisteluun
- Olemassa olevien tuen ja työkalujen hyödyntäminen; toisilta opitut kokemukset, KEINO-osaamisverkoston palvelut.

VAIHE 4: ENNUSTE HANKINTASOPIMUKSEN TULOKSISTA

5 % johtajan vastuulla

Neljäntenä vaiheena on tunnistaa, mitä tulee seurata sopimuskaudella CO₂-potentiaalin toteutumisen kannalta. Tämä tehtäväkokonaisuus kuuluu vain vähän johtajien ja päättäjien tehtäväkuvaan. Hankintalinjauksissa määritellään tavoitteet ja niiden seurannan mittarit sekä seurannan mahdollistava toimintajärjestelmä. Hankintasopimus määrittelee sopimuksen avulla saavutettavan potentiaalisen CO₂-päästöjen vähentämisen tason. Hankintasopimuksessa voidaan määritellä yksittäisten kriteerien ja sopimusehtojen avulla, millä keinoilla sopimuksen kohteella on tarkoitus (yhteisesti sovittuna) vähentää CO₂-päästöjä tai päästä vähähiilisyydelle asetettuun tavoitteeseen. Harvemmin on kuitenkin mahdollista määritellä täsmällistä vähentyvien CO₂-päästöjen määrää.



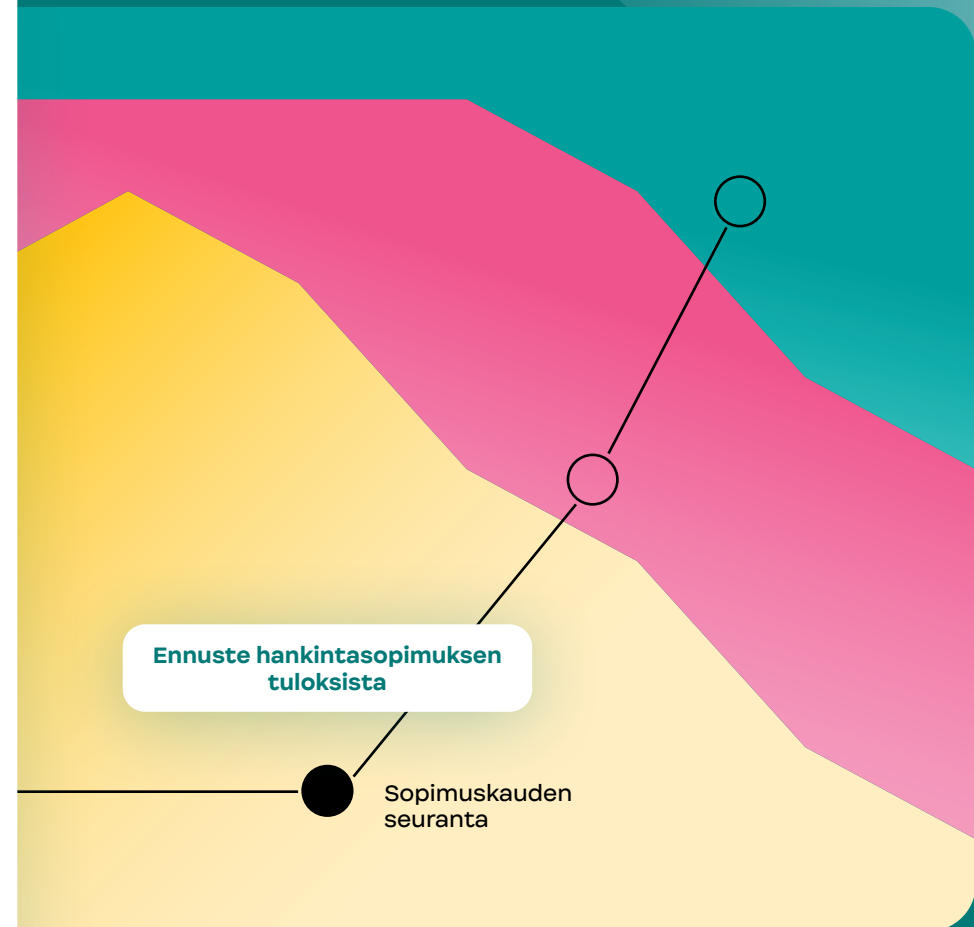
VAIHE 4: ENNUSTE HANKINTASOPIMUKSEN TULOKSISTA

5 % johtajan vastuulla



Esimerkkejä vaaran paikoista:

- Organisaatiossa ei ole varattu riittävästi resursseja hankinnan läpivientiin sen koko elinkaaren ajalle. Tämä on kriittinen erityisesti silloin, jos prosessissa tulee ongelmia ja aikataulu venyy.
- Sopimushallinnan suunnitteluun ja resursointiin ei ole kiinnitetty huomiota esim. henkilövaihdoksiin liittyen tai vastuunjaon osalta.
- Poikkeamien seurannalle ei ole toimintamallia.



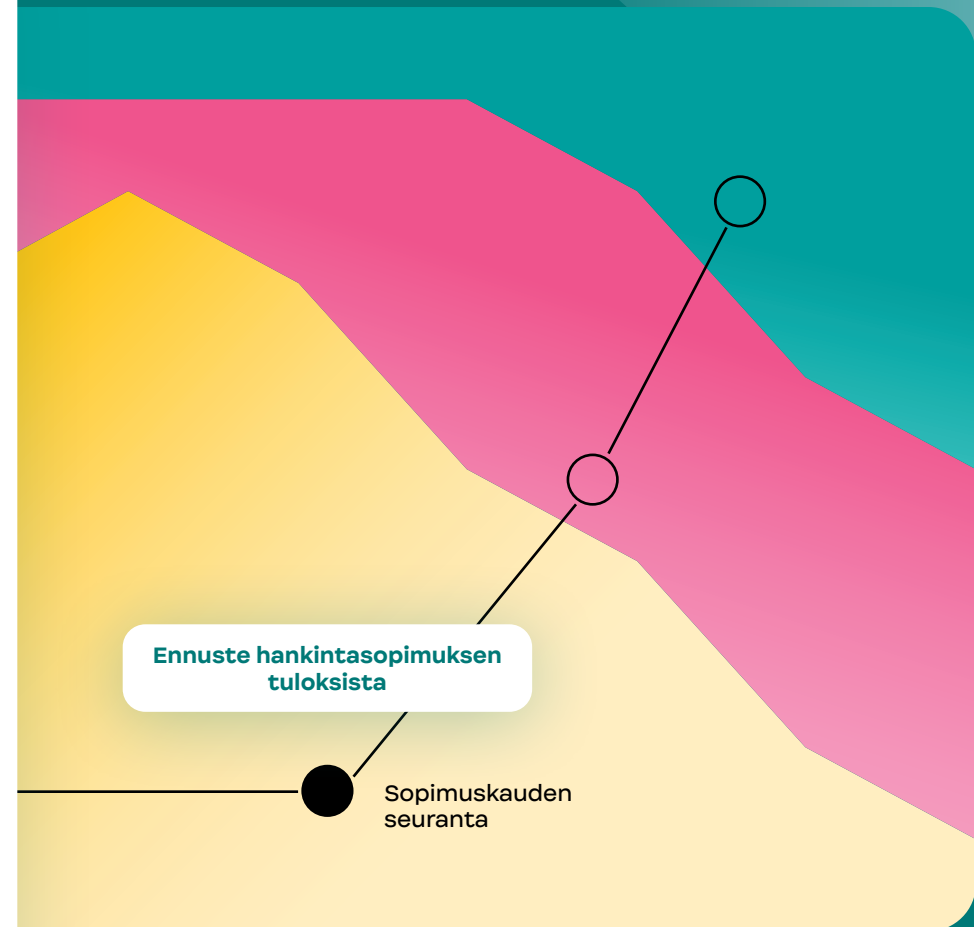
VAIHE 4: ENNUSTE HANKINTASOPIMUKSEN TULOKSISTA

5 % johtajan vastuulla



Esimerkkejä onnistumisen edellytyksistä:

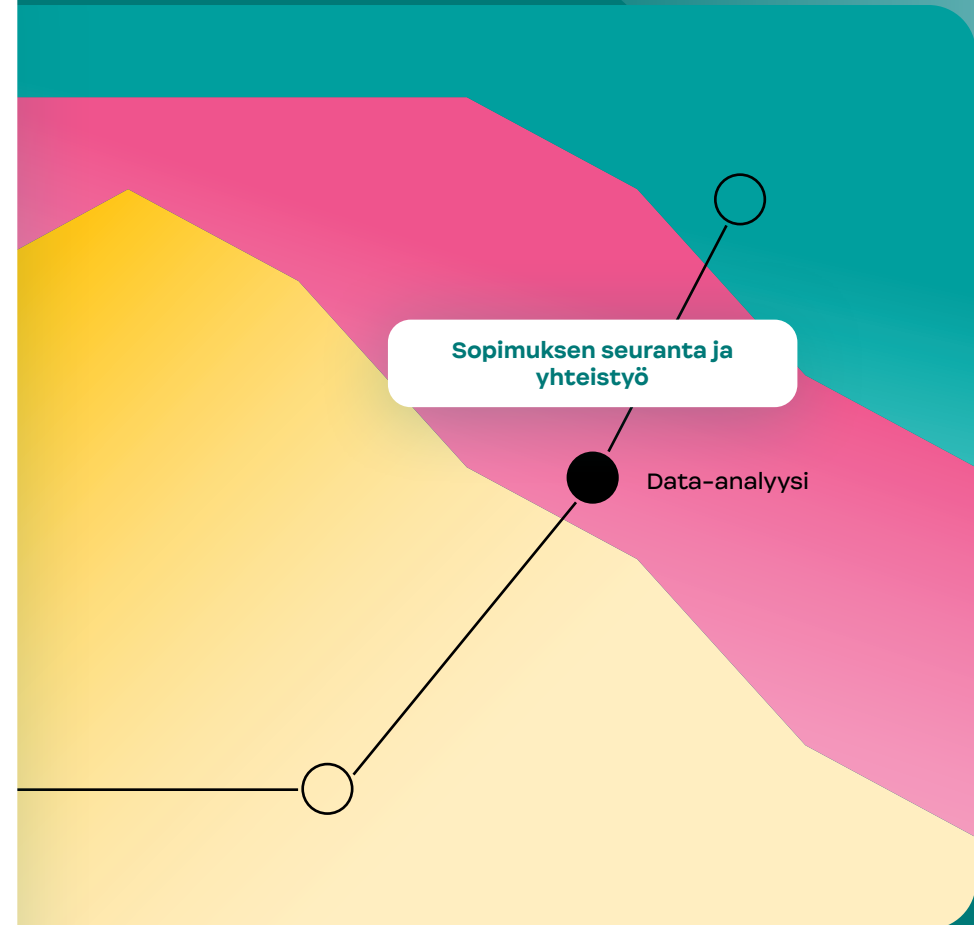
- Poikkeamien seuranta ja mahdollisista toimenpiteistä päättäminen.
- Eri toimijoiden roolit ja vastuut ovat selkeitä.
- Riittävät tilaajan resurssit hankinnan toteuttamiseksi.



VAIHE 5: SOPIMUKSEN SEURANTA JA YHTEISTYÖ

10 % johtajan vastuulla

Viidentenä vaiheena on kerätä ja siten tuottaa tietoa siitä, mitä sopimuskaudella saadaan aikaiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa konkreettista sopimusehtojen toteutumisen seuranta eli mittaridataa vähähiilisuuden toteutumisesta (toteutustapa tai tieto todettavissa olevasta CO₂-päästöstä). Sopimuskauden yhteistyö vaikuttaa merkittävästi hankintasopimuksen potentiaalin "ulos saamiseen". Tässä on myös johtajalla roolia merkittävien hankintojen sopimusten poikkeamien seuraamisessa ja mahdollisia sopimusten irtisanomista koskevien päätösten teossa. Hankintalinjauksissa, jotka ovat johtajan vastuulla, määritellään tavoitteet ja niiden seurannan mittarit sekä seurannan mahdollistava toimintajärjestelmä. On oleellista, että johtaja on tietoinen mahdollisista haasteista hankintasopimuksessa, sillä poikkeamien korjaaminen tai sopimuksen päättäminen aiheuttavat julkiselle organisaatiolle lisätyötä. Johtajan rooliin kuuluu resursoida ja johtaa tilannetta tarpeen mukaan.



VAIHE 5: SOPIMUKSEN SEURANTA JA YHTEISTYÖ

10 % johtajan vastuulla



Esimerkkejä vaaran paikoista:

- Organisaatiossa ei ole varattu riittävästi resursseja hankinnan läpivientiin sen koko elinkaaren ajalle. Tämä on kriittinen asia erityisesti silloin, jos prosessissa tulee ongelmia ja aikataulu venyy.
- Seurannan toteutusta ei ole otettu huomioon hankinnan suunnittelussa ja/tai hankesuunnitelmassa eikä sitä ole kirjattu sopimukseen.
- Päätöksenteossa puuttuu rohkeus puuttua havaittuihin poikkeamiin sekä tehdä tarpeelliset päätökset ja toimenpiteet.

Sopimuksen seuranta ja yhteistyö

Data-analyysi

VAIHE 5: SOPIMUKSEN SEURANTA JA YHTEISTYÖ

10 % johtajan vastuulla



Esimerkkejä onnistumisen edellytyksistä:

- Päätetään siitä, kuka seurannan toteuttaa. Onko esimerkiksi organisaatiossa seurannasta vastaava vai ulkoistetaanko seuranta ostopalveluna.
- Hyödynnetään olemassa olevia työkaluja vähähiilisydentoteutumisen seurantaan, esimerkiksi green deal -määrittelyt tai RTS-ympäristöluokitus (rakentamisessa).
- Otetaan seuranta osaksi hankintaa (esim. palkkiomalli, elinkaarimalli, tavoitemalli).
- 2-4 kertaa vuodessa tai sopimuskauden aikana käytävät erilliset seurantavuoropuhelut toimittajan, toimittajien tai loppukäyttäjien kanssa palvelun laadusta sekä havaituista asioista.
- Päätöksenteossa puututaan poikkeamiin viipymättä.
- Sopimuksessa on kannustinmekanismit toimittajalle, jotka ohjaavat selkeästi tavoitteiden toteutumiseen sopimusehtojen mukaisesti.

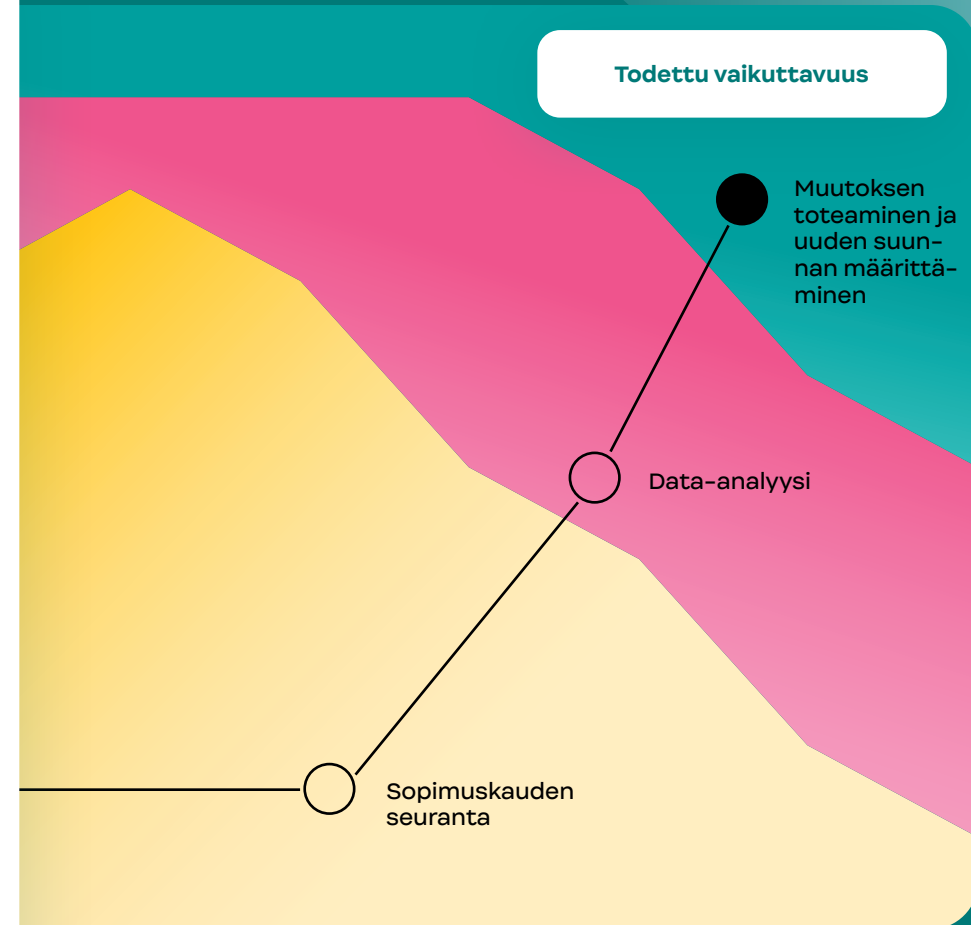
Sopimuksen seuranta ja yhteistyö

Data-analyysi

VAIHE 6: TODETTU VAIKUTTAVUUS

15 % johtajan vastuulla

Kuudentena vaiheena on saavutetun muutoksen/tavoitteen toteaminen ja jäljelle jääneen vähähiilisyyspotentiaalın toteuttamisen johtaminen niin, että ao. kategorian tulevissa hankinnoissa on huomioitu jo saavutetut tai saavuttamatta jääneet tavoitteet esimerkiksi määrittämällä uusi linjaus tai tavoite. Johtajan ja päättäjän on saatava tietoonsa seurannan tulos ja käsitellä sitä suhteessa alkuperäiseen tavoitteeseen. Lisäksi mahdollisten tarvittavien muutosten tekeminen hankintalinjauksiin, -ohjeisiin, rooleihin ja resursointiin on johtajan tehtävä.



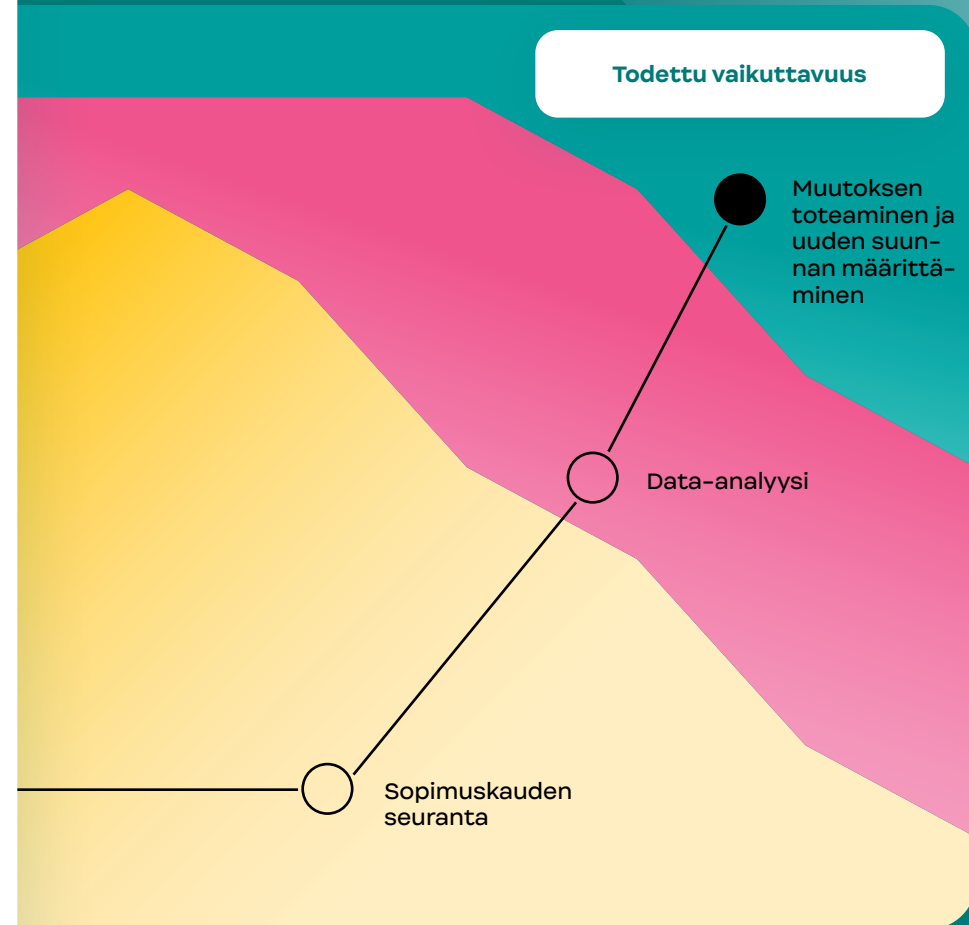
VAIHE 6: TODETTU VAIKUTTAVUUS

15 % johtajan vastuulla



Esimerkkejä vaaran paikoista:

- Organisaatiossa ei ole varattu vaikutusten seurantaan riittävästi resursseja hankinnan koko elinkaaren ajalle, eikä ole tunnistettu, millä mittareilla vaikutuksia voidaan realistisesti seurata. Tämä on kriittinen asia erityisesti silloin, jos prosessissa tulee ongelmia ja aikataulu venyy.
- Toteutuneesta vaikutuksesta ei viestitä selkeästi eri toimijoille, erityisesti mitä se merkitsee tulevien hankintojen valmistelun suhteen.



VAIHE 6: TODETTU VAIKUTTAVUUS

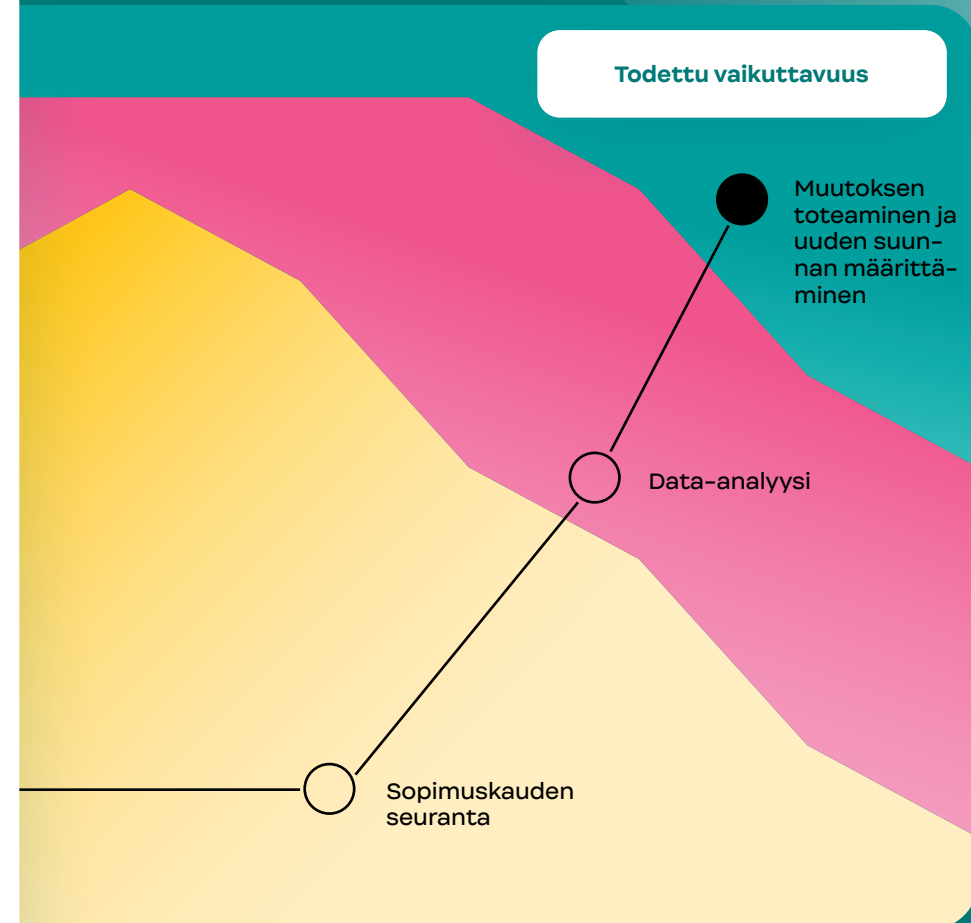
15 % johtajan vastuulla



Esimerkkejä onnistumisen edellytyksistä:

- Sopimusten saavutetun vaikuttavuuden (saavutettiin tavoiteltu CO₂-päästövähennys) perusteella mahdolliset muutokset linjauksiin, roolituksiin ja resursointiin.
- Eri toimijoiden roolit ja vastuut ovat selkeitä.
- Riittävät tilaajan resurssit hankinnan toteuttamiseksi. Sopimuksen kannustinmekanismit ohjaavat toimittajaa hankinnan toteuttamisen sitomaan riittävät resurssit.
- Organisaatiotasolla toteutettu hankintojen seurantajärjestelmä tai sovittu seurannan toimintatapa - toteutuneiden hankintojen arviointi.

Todettu vaikuttavuus

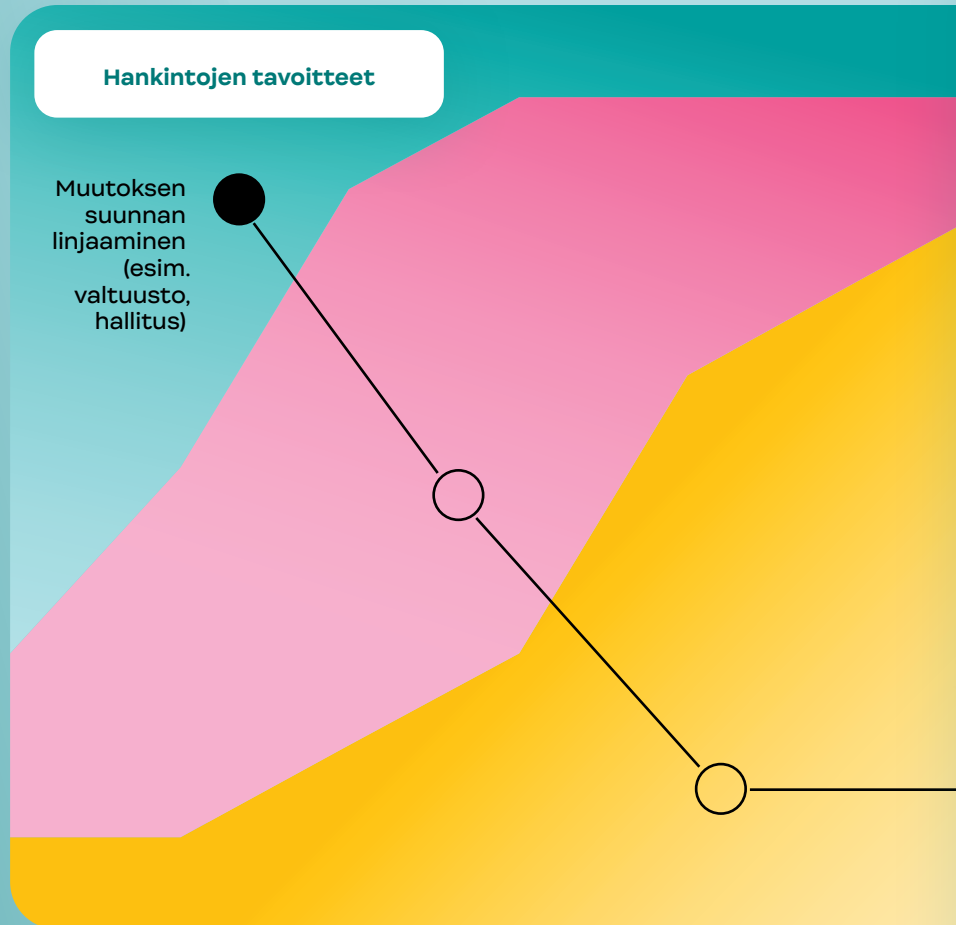


2.3. PÄÄLLIKÖN KEHITTÄMISPOLKU VÄHÄHIILISEEN HANKINTAAN

Kukaan ei voi tehdä yksin hankintojen johtamista, kehittämistä ja toteuttamista. Olennaista on ymmärtää oma rooli ja vastuut suhteessa muihin sekä edistää yhteistyötä kaikin mahdollisin keinoin. Yhteistyön tekeminen ja edistäminen kuuluvat jokaisen tehtäviin ja vastuulle. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisessa alla esitellyssä kohdassa 1–6 on päälliköllä velvollisuus edistää asiaa, vaikka hänellä ei olisikaan määriteltyä vastuuta. Edistäminen voi olla viestin välittämistä asiasta vastuulliselle tasolle, eikä se välttämättä tarkoita siitä itse vastuuta ottamista. Päällikön toimenkuva voi olla hankintapäällikkö, kategoriapäällikkö, toimialayksikön päällikkö. Jos organisaatiossa on ympäristö- tai vastuullisuusasiantuntija, on hyvä yhteisesti sopia työnjaosta.

VAIHE 1: HANKINTOJEN TAVOITTEET

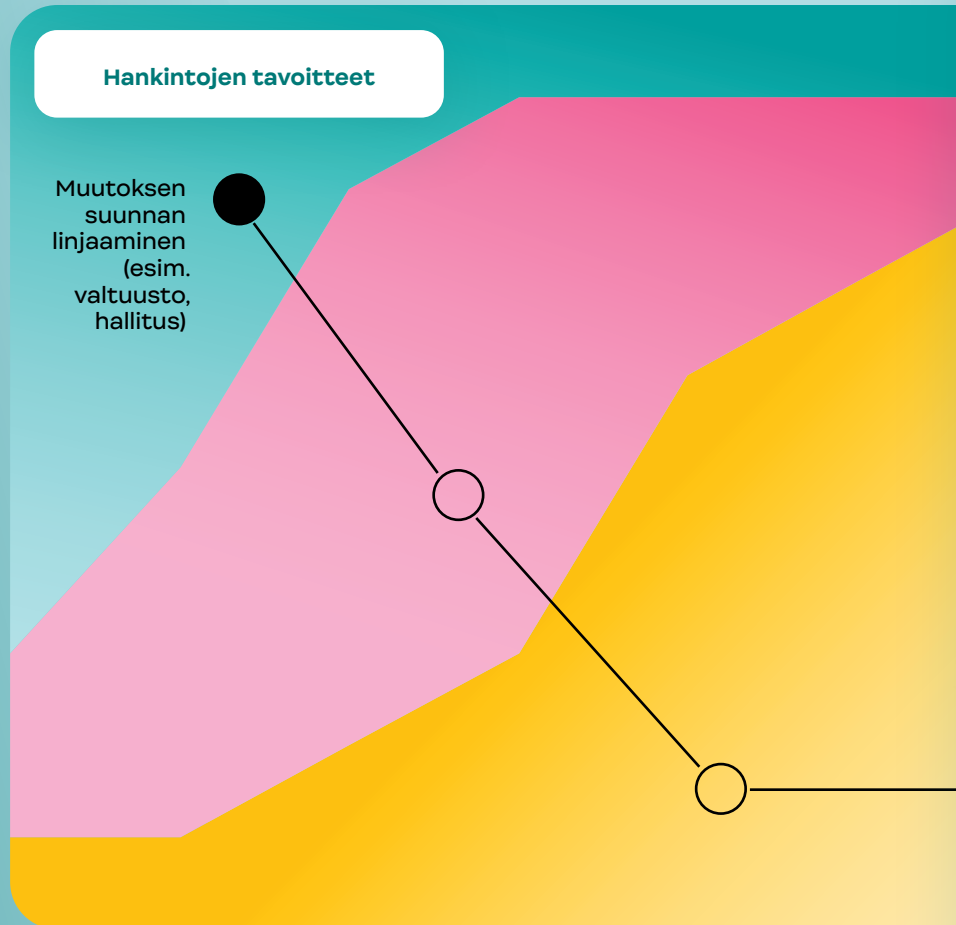
30 % päällikön vastuulla



Vaikuttavuuden aikaansaaminen lähtee siitä, että muutoksen suunta linjataan valtuustossa, hallituksessa tai johtoryhmässä. Tämä on päättäjien ja johtajien tehtävänä. Taktisen tason päällikön tehtävänä on tuottaa tausta-aineistoa ja tuoda johtajien ja päättäjien tietoon konkreettisen toteuttamisen kannalta olennaiset tiedot päätöksen tekoa varten. Tämä voi tarkoittaa muun muassa kaupungin/organisaation verrokkien tai muiden vertailukohtien etsimistä ja paketoimista johtajille/päättäjille. Kyse voi olla myös oman organisaation nykytilan avaamista suhteessa tavoitteeseen, toisin sanoen pystyä konkretisoimaan kuinka pitkästä kehittämisen polusta on kyse (pika- vai ultramatka). Hankintojen tavoitteiden tunnistamisessa ja linjaamisessa ympäristö- tai vastuullisuusasiantuntijan asiantuntijuutta tulee kuunnella.

VAIHE 1: HANKINTOJEN TAVOITTEET

30 % päällikön vastuulla

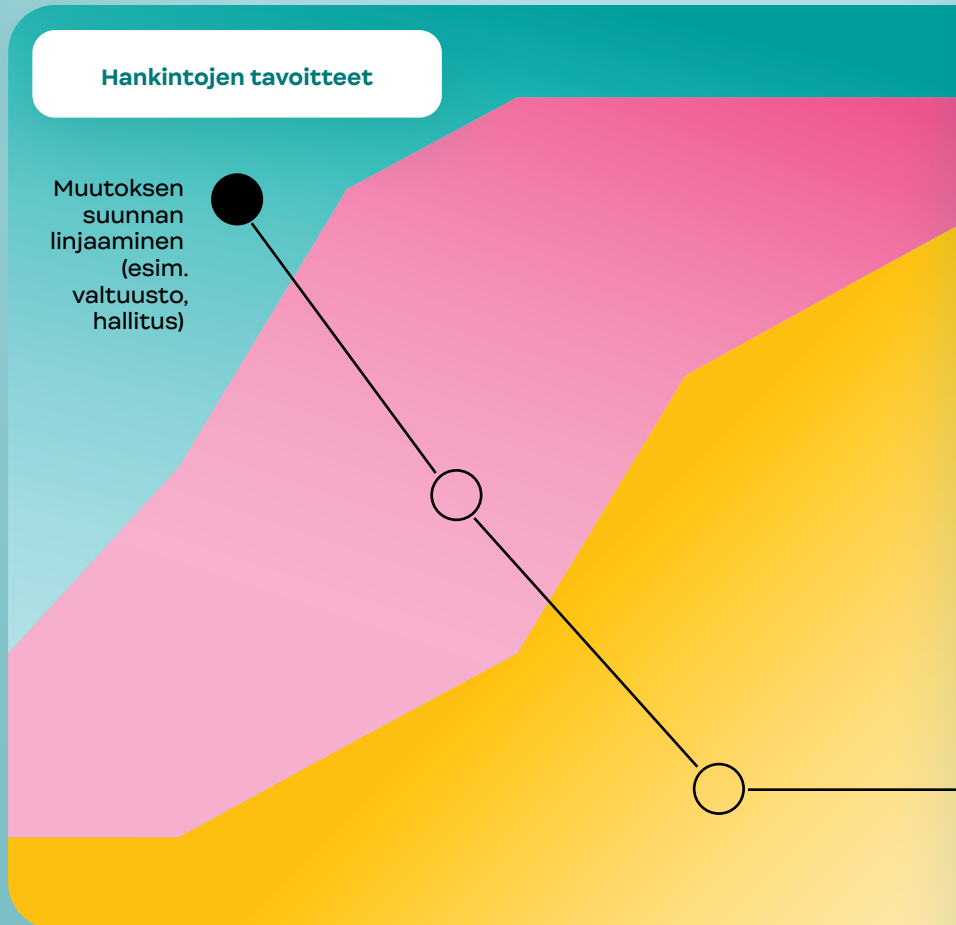


Esimerkkejä vaaran paikoista:

- Liian tiukka aikataulu on ison ja uudenlaisen hankkeen vihollinen. Tarvittaville selvityksille ja suunnittelulle tulee varata riittävästi aikaa.
- Hankintamallien poliittinen hyväksyttävyys, kun isommassa hankinnassa tavoitellaan uudella toimintamallilla systeemistä muutosta.
- Oman toimialan merkittävyyttä vähennystoimenpiteiden toteuttamisessa ei ole tunnistettu eikä vähähiilisyys ole osa arjen toimintatapaa kaikissa hankinnoissa (sen sijaan vähähiilisyys huomioidaan yksittäin pilottikohteiden kautta).
- Ympäristö- tai vastuullisuusasiantuntijan lausunto jätetään huomiomatta tai sitä ei edes kysytä esim. kustannusvaikutusten pelossa.

VAIHE 1: HANKINTOJEN TAVOITTEET

30 % päällikön vastuulla

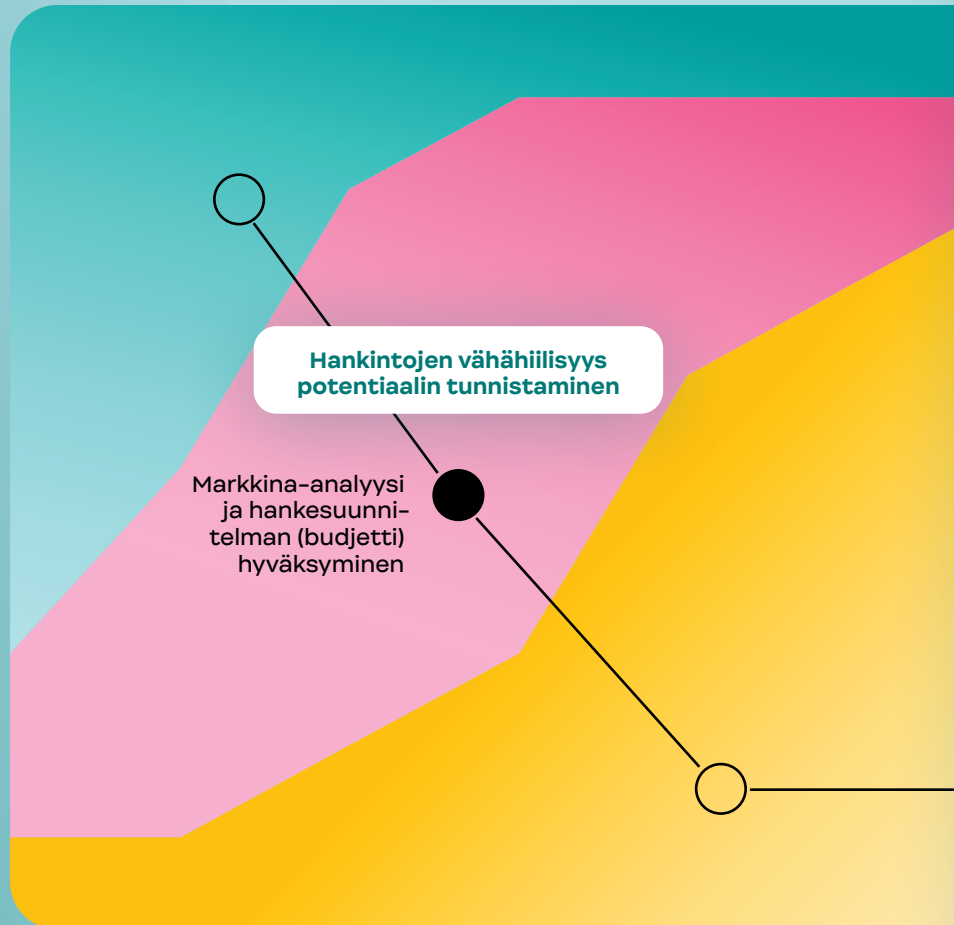


Esimerkkejä onnistumisen edellytyksistä:

- Valtuutus hankinnan läpiviennille on määritelty. Tämä pitää sisällään muun muassa toimivaltuudet, projektin johtamisen ja resurssien johtamisen.
- Hankkeita tarkastellaan elinkaarikustannuskulmasta, huomioiden myös ko toimialan mahdollisuus kokonaisuutena vaikuttaa ilmastotavoitteiden toteutumiseen.
- Varaudutaan kestävien tai innovatiivisten hankintojen mahdolliseen hankintahetken lisäkustannukseen tai riskiin, ja sen taso on hyväksytty ja jaettu organisaatiossa.

VAIHE 2: HANKINTOJEN VÄHÄHIILISYYSPOTENTIAALIN TUNNISTAMINEN ERI KATEGORIOISSA

60 % päällikön vastuulla



Toiseen vaiheeseen kuuluvat markkina-analyysi ja hankesuunnitelman ja konkreettisen hankinnan hankkeistaminen. Tähän vaiheeseen kuuluu alustava toteutuksen aikataulutaminen, vaikuttavuustavoitteiden tunnistaminen (hankintakategorian/hankinnan vähähiilisyyspotentiaali) sekä hankinnan kokonaisarvon määrittäminen ja hyväksyminen johtosäännön mukaisella päättäjätaholla.

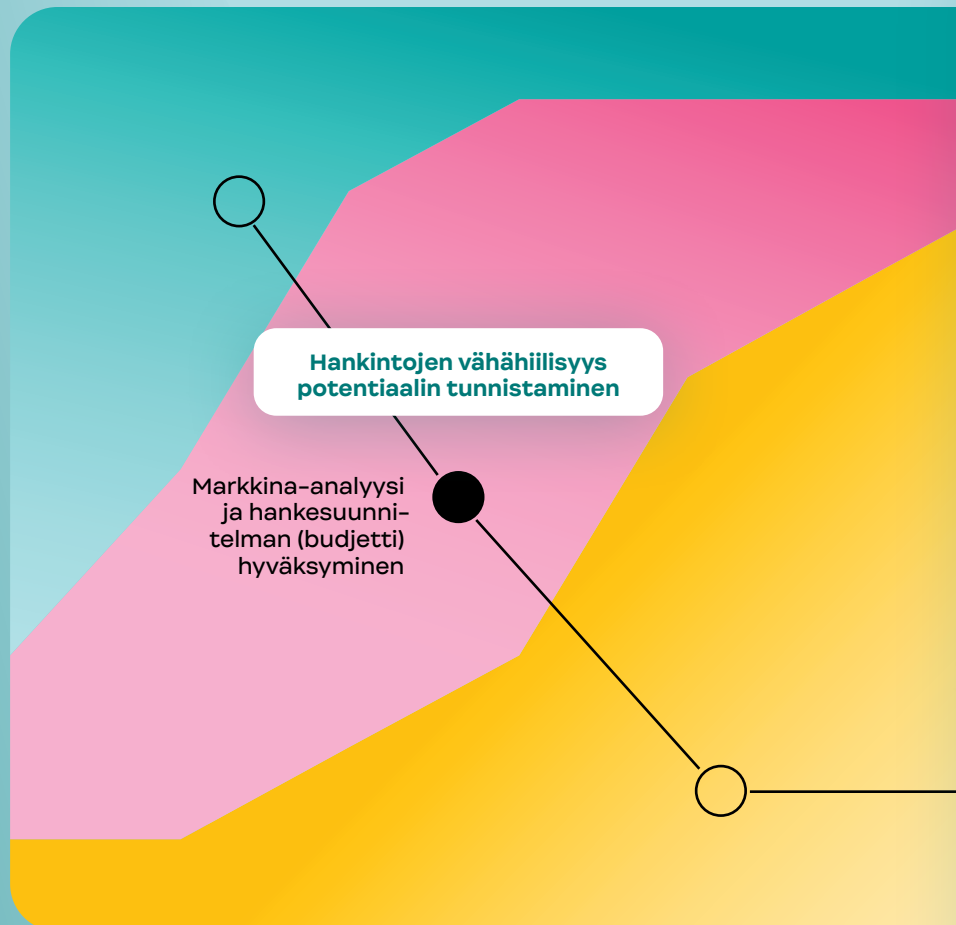
Markkina-analyysin lähtökohtana tulee olla mahdollisen edellisen kilpailutuskierroksen perustiedot ja vielä voimassa olevan sopimuksen valossa toivottavat muutokset uuteen sopimukseen. Markkina-analyysi tuottaa tausta- ja lähtötietoja, joita tarkennetaan varsinaisen hankinnan kriteeriksi ja sopimusehdoiksi markkinavuoropuhelun avulla.

Päällikön tehtävänä on tunnistaa hankinnan tekemistä varten tarvittava osaaminen ja resursointi sekä valmisteluun kuluva aika. Jos tässä vaiheessa hankinnan tavoitteet vaikuttavat liian kunnianhimoisilta, on päällikön tehtävänä tunnistaa vaihtoehtoiset toimintamallit riskin välttämiseksi esimerkiksi antamalla valmisteluun lisää aikaa ja resursseja, kouluttamalla tai hankkimalla asiantuntijuutta organisaation ulkopuolta.

Riskinä on tyypillisesti se, että dataa markkinoiden kyvystä tuottaa vaikuttavuutta ei kerätä tai hankesuunnitelma on epärealistinen/ei-konkreettinen. Onnistuminen taas lähtee siitä, että markkinoiden kanssa käydään keskustelua ympäristövaikutusten vähentämisestä ja niiden kustannusvaikutuksista.

VAIHE 2: HANKINTOJEN VÄHÄHIILISYYSPOTENTIAALIN TUNNISTAMINEN ERI KATEGORIOISSA

60 % päällikön vastuulla



Esimerkkejä vaaran paikoista:

- Riittämättömät resurssit hankinnan suunnitteluun.
- Organisaatiosta ei löydy riittävää osaamista. Tai ei tunnisteta tarvittavaa osaamista, eikä kyetä sitä organisaation ulkopuolelta hankimaan.
- Saatujen tarjousten vähäinen määrä, mikä voi johtua esimerkiksi kilpailutuksen ajankohdasta (loma-aika), aikataulujen venymisestä (esim. lupa-asioihin liittyen) tai riittämättömästä markkinavuoropuhelusta.
- Hankinnan valmistelussa on haasteellista sitouttaa substanssiala asetettuun tavoitteeseen varsinkin, jos se vaatii yhteistyötä monen eri toimialan asiantuntijoiden kanssa. Esimerkiksi koulukuljetusten näkökulmasta vaaditaan paljon yhteistyötä koulujen lukujärjestyksen harmonisoinnissa koulujen kesken.

VAIHE 2: HANKINTOJEN VÄHÄHIILISYYSPOTENTIAALIN TUNNISTAMINEN ERI KATEGORIOISSA

60 % päällikön vastuulla

Hankintojen vähähiilisyys potentiaalin tunnistaminen

Markkina-analyysi ja hankesuunnitelman (budjetti) hyväksyminen

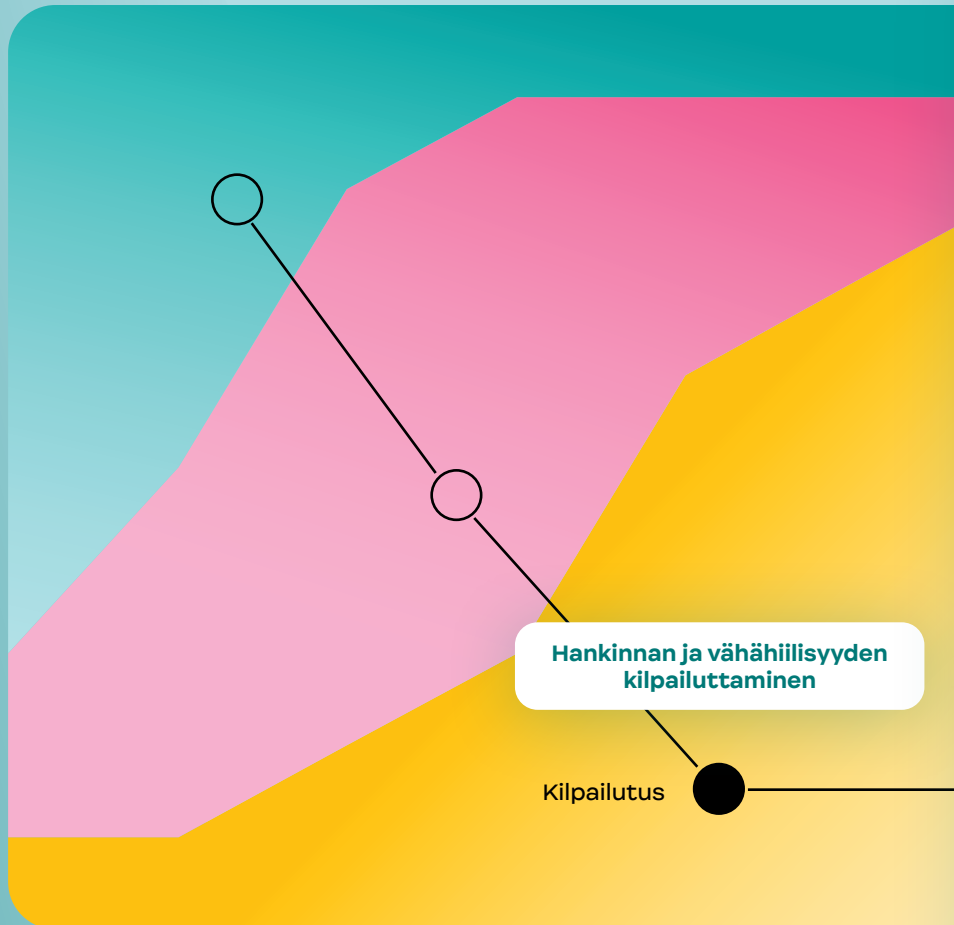


Esimerkkejä onnistumisen edellytyksistä:

- Suuret kokonaisuudet kannattaa jakaa pienempiin ja helpommin johdettaviin osioihin. Jaon voi tehdä esimerkiksi toimenpiteiden kiireellisyyden tai suuruusluokan mukaan.
- Huolehditaan resurssien riittävydestä ja siitä, että lähtötiedot sekä mahdolliset esiselvitykset ovat kunnossa.
- Hankinnan päätavoitteet on määritelty.
- Organisaatiossa on varattu riittävästi henkilöresursseja viemään läpi kilpailutus. Nimettynä ovat vähintään hankinnan kohteen määrittelijä sekä hankinnan asiantuntija.
- Mahdollisen henkilöstön lisäkoulutuksen tai ulkopuolisen osaamisen tarve on tunnistettu.
- Valtuutus hankinnan läpiviennille on määritelty. Tämä pitää sisällään muun muassa toimivaltuudet, projektin johtamisen ja resurssien johtamisen.
- Muuttuneesta lainsäädännöstä ja meneillään olevasta kilpailutuksen valmistelusta on tiedotettava laajasti paikallisia yrityksiä. Perusteltava laajasti menettelyä muuttuneella lainsäädännöllä ja hankintayksikön toteuttamalla uudelleen organisoinnilla.
- Järjestetään erillinen paikallisille yrityksille suunnattu tiedotustilaisuus muuttuneesta lainsäädännöstä.
- Kaupungin on selvitettävä rahoituksen tapoja ja tarjottava riittävästi hankinnan tavoitteita tukevia ratkaisuja (esimerkiksi julkisia pikalatauspisteitä yrittäjien käyttöön).
- Kaupungin hankintojen kustannustehokkuutta voidaan parantaa kaupungin sisäisellä kaikkia osapuolia (kaupalliset valmistelijat, substanssivalmistelijat ja johto) sitovalla valmistelutyöllä.
- Ennakkovaikutusten arvioinnin systemaattinen tekeminen (arviointikysymysten oikein asettaminen).
- Onnistunut markkinakartoitus ja avoin vuoropuhelu.
- Yrittäjille annetaan riittävästi aikaa sopeutua tavoitteisiin ja kaupungilta tulee selkeä signaali siitä, mihin ollaan menossa ja milloin.
- Päättäjät ja johto ovat tietoisia siitä, mitä tavoitteita voidaan hankinnassa edistää sekä, mitä tavoitteiden saavuttaminen maksaa.
- Markkinoiden kanssa käydään keskustelua kustannusvaikuttavuudesta, riskienhallinnasta sekä ekologisesta vaikuttavuudesta.

VAIHE 3: HANKINNAN JA VÄHÄHIILISYYDEN KILPAILUTTAMINEN

20 % päällikön vastuulla

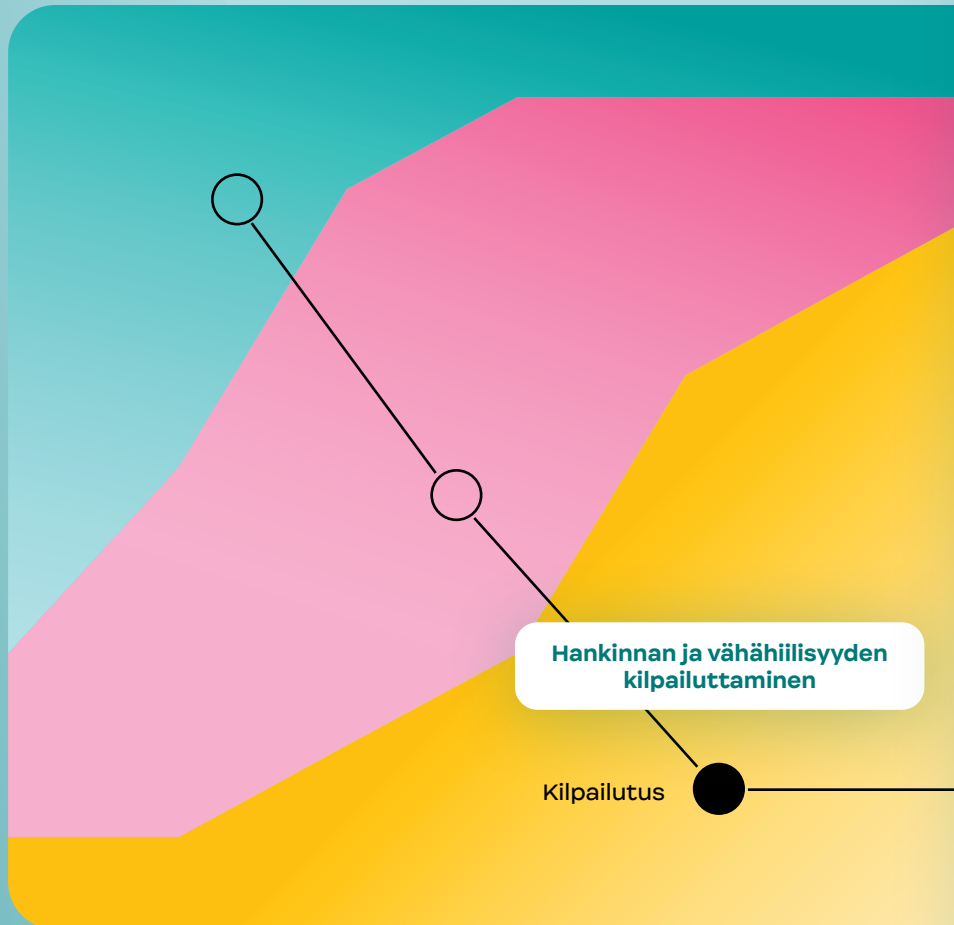


Kolmantena vaiheena on kilpailutus. Riskinä tyypillisesti on se, että kilpailutuksen konseptointi on lukittu ja liikkumavaraa ei ole. On esimerkiksi jo ennalta päätetty valita yksi toimittaja, vaikka vaikuttavuus syntyisi paremmin kilpailun kautta. Onnistuminen lähtee siitä, että eri toimijoiden roolit ja vastuut ovat selkeitä ja kilpailutuksen konsepti valitaan potentiaalisen vaikutuksen perusteella. Tämän vaiheen onnistumisen edellytykset luodaan edellisessä vaiheessa, kun markkina-analyysi ja markkinavuoropuhelu tehdään riittävällä tarkkuudella ja osataan hyödyntää tieto hankinnan kilpailuttamistavan valintaan, hankinnan kohteen määrittelyyn sekä kriteerien ja sopimusehtojen laatimiseen.

Onnistuminen edellyttää avointa ja tiivistä yhteistyötä hankinnan omistajan (sisäinen asiakas), substanssin, ympäristöasiantuntijoiden ja hankinta-asiantuntijoiden kesken. Tämän lisäksi avoin ja tasapuolinen vuoropuhelu markkinoiden kanssa on avainasemassa. Näin toimimalla on mahdollista tunnistaa toteuttamiskelpoinen hankintakohtainen tapa tehdä vähähiilinen hankinta.

VAIHE 3: HANKINNAN JA VÄHÄHIILISYYDEN KILPAILUTTAMINEN

20 % päällikön vastuulla

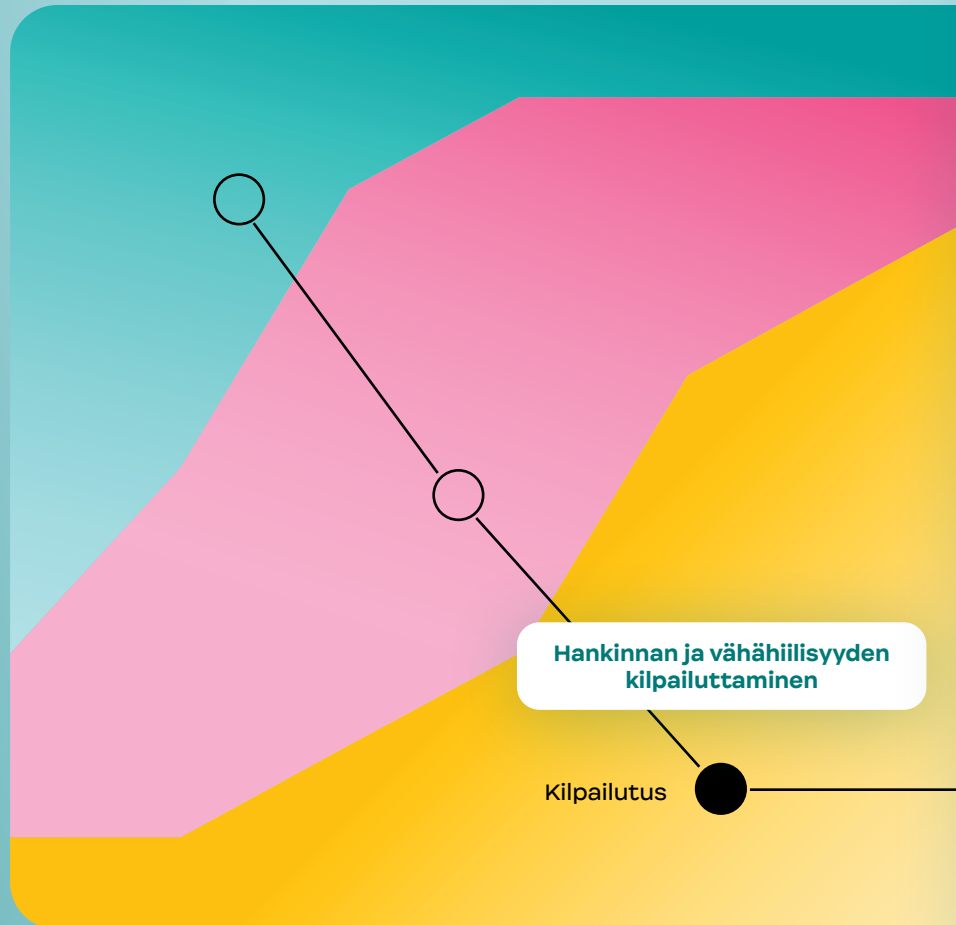


Esimerkkejä vaaran paikoista:

- Liian aikaisessa vaiheessa hankintamallin lukitseminen.
- Hankintayksikölle uudet tai vieraammat urakkamuodot otetaan käyttöön liian nopeasti.
- Riittämättömät resurssit hankinnan toteuttamisen.
- Hankinnan päätavoitteet ja kilpailutuksen konkreettiset vaatimukset eivät ole riittävän selkeät.
- Organisaatiossa ei ole riittävää osaamista hankinnan kohteen määrittelyyn ja tarjouspyynnön laatimiseen. Ongelmaksi saattaa nousta esimerkiksi se, millä kriteereillä toimittaja valitaan.
- Riittämätön markkinavuoropuhelu.

VAIHE 3: HANKINNAN JA VÄHÄHIILISYYDEN KILPAILUTTAMINEN

20 % päällikön vastuulla



Esimerkkejä onnistumisen edellytyksistä:

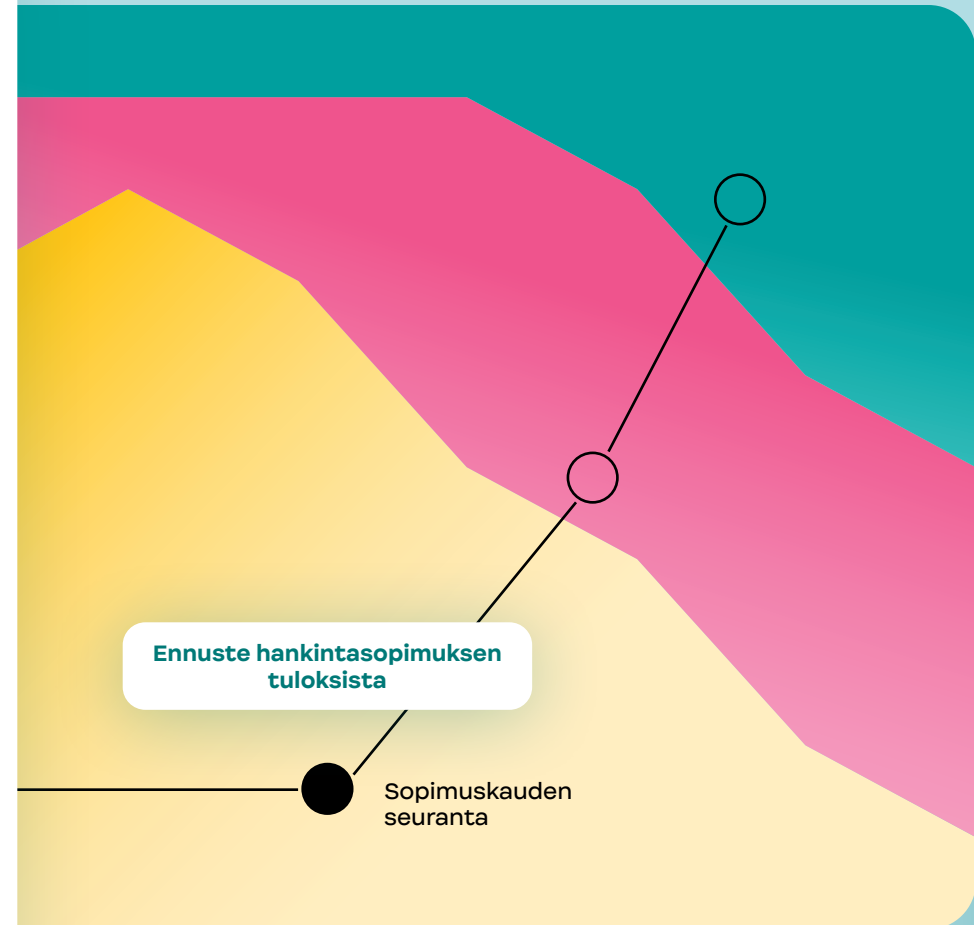
- Hankinnan päätavoitteet on määritelty. Tilaajan ja tarjoajan väliset vastuurajat tavoitteiden saavuttamiseksi toimenpiteittäin on selkeästi määritelty
- Valintakriteerit ohjaavat tavoitteiden toteutumisen kannalta parhaaseen tarjoukseen
- Organisaatiossa on varattu hankinnan valmistelun varhaisessa vaiheessa riittävästi henkilöresursseja viemään läpi kilpailutus. Nimettynä ovat vähintään hankinnan kohteen määrittelijä, hankinnan asiantuntija sekä ympäristöasiantuntija.
- Valtuutus hankinnan läpiviennille on määritelty. Tämä pitää sisällään muun muassa toimivaltuudet, projektin johtamisen ja resurssien johtamisen.

VAIHE 4: ENNUSTE HANKINTASOPIMUKSEN TULOKSISTA

70 % päällikön vastuulla

Hankintalinjauksissa määritellään tavoitteet ja niiden yleisen tason seurannan mittarit sekä seurannan mahdollistava toimintajärjestelmä. Tämän lisäksi hankintasopimuksen seuranta ja yhteistyö määritellään markkina-analyysiin ja -vuoropuheluun perustuen kilpailutuksen sopimusluonnoksessa. Tässä vaiheessa on oleellista löytää muutama mittari, joita on konkreettisesti mahdollista seurata (data on tuotettavissa), ja se kertoo luotettavasti mittaroitavasta tavoitteesta (datan luotettavuus).

Päällikön tehtävänä on tarjota sujuva toimintamalli ja järjestelmät sopimuksen seurantaan varten ja varmistaa riittävät resurssit ja osaaminen sopimuskauden vaatimalle yhteistyölle. Sopimuksen aikainen yhteistyö ja seuranta saattavat vaatia laajempaa osallistamista organisaation sisällä, jotta kaikki sopimuksen piirissä tapahtuva toiminta saadaan systemaattisesti johdetun sopimusyhteistyön osaksi. Tämän avulla päälliköillä ja johtajilla on mahdollisuus seurata poikkeamia ja tehdä mahdollisesti tarvittavia päätöksiä tilanteen korjaamiseksi.



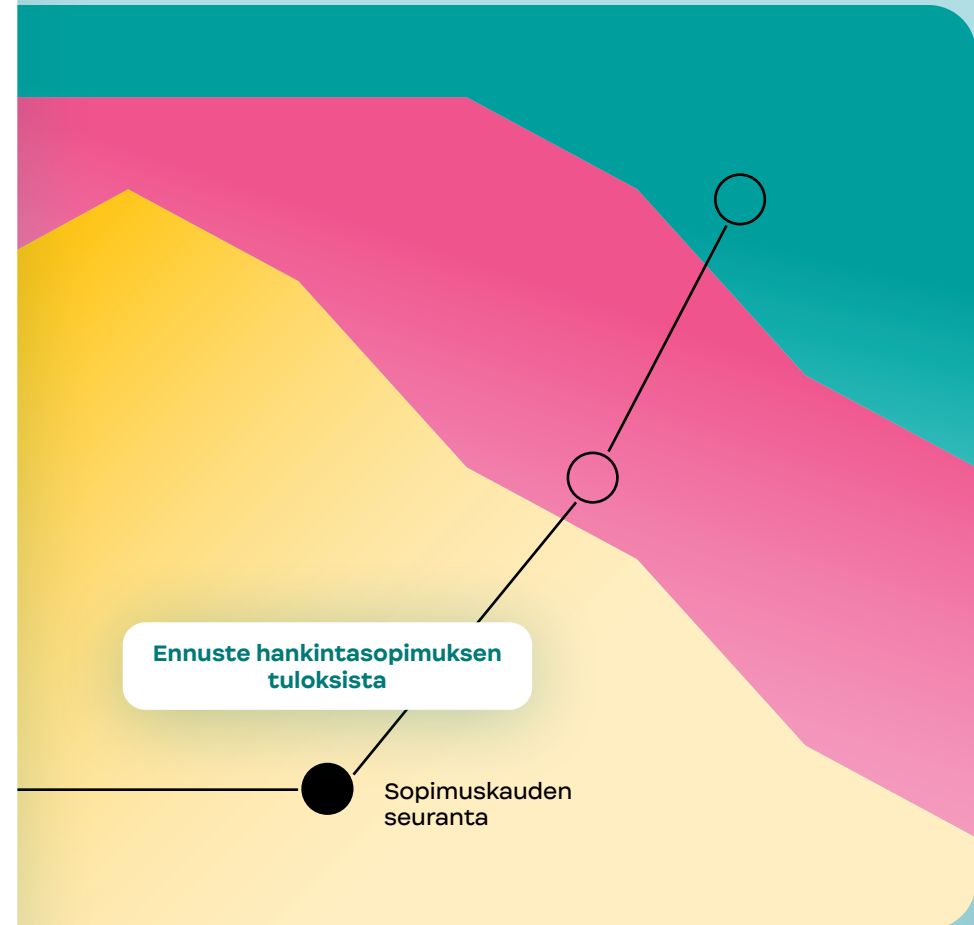
VAIHE 4: ENNUSTE HANKINTASOPIMUKSEN TULOKSISTA

70 % päällikön vastuulla



Esimerkkejä vaaran paikoista:

- Tavoitteiden toteutumisen seuranta, eli asetetaan tavoitteita, joiden toteuttamista tai vaikuttavuutta ei pystytä tai ehditä seurata.
- Mittareiden mietinnässä ei ole otettu huomioon, kuinka hyvin ne kuvaavat haluttua asiaa. Onko seurattava asia relevantti, kuinka luotettavasti mittari kuvaa muutosta/ilmiötä ja onko tarvittava data saatavissa tai tuotettavissa?
- Ei ole käytössä prosessia tai toimintamallia, jolla systemaattisesti kerätään sopimusten toteutumisesta dataa.
- Ei ole toimintamallia tai prosessia, jolla kertynyttä dataa käsitellään organisaation sisällä riittävän laajasti eri toimijoita kuunnellen.
- Ei ole päätöksenteko mallia seurantatiedon perusteella tehtävistä toimenpiteistä (poikkeamat ja riskienhallinta).



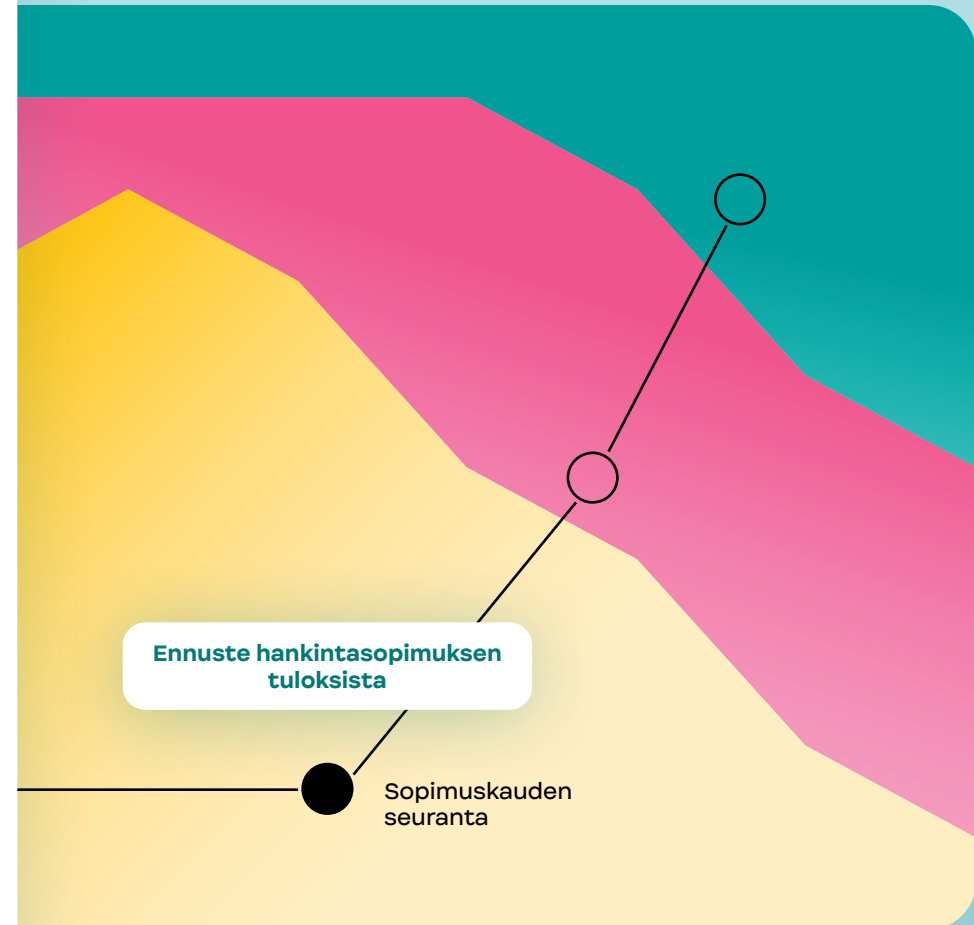
VAIHE 4: ENNUSTE HANKINTASOPIMUKSEN TULOKSISTA

70 % päällikön vastuulla



Esimerkkejä onnistumisen edellytyksistä:

- Organisaatiossa on varattu riittävästi henkilöresursseja viemään läpi kilpailutus. Nimettynä ovat vähintään hankinnan kohteen määrittelijä sekä hankinnan asiantuntija.
- Valtuutus hankinnan läpiviennille on määritelty. Tämä pitää sisällään muun muassa toimivaltuudet, projektin johtamisen ja resurssien johtamisen.
- Seurannalle ja sopimushallinnalle on luotu toimintamalli, jota tukevat tarkoituksenmukaiset raportointi- tai tietojärjestelmät.
- Seuranta dataa käsitellään laajasti eri toimijoita kuunnellen ja tarvittavat päätökset poikkeamien ja riskien hallitsemiseksi tehdään viipymättä.

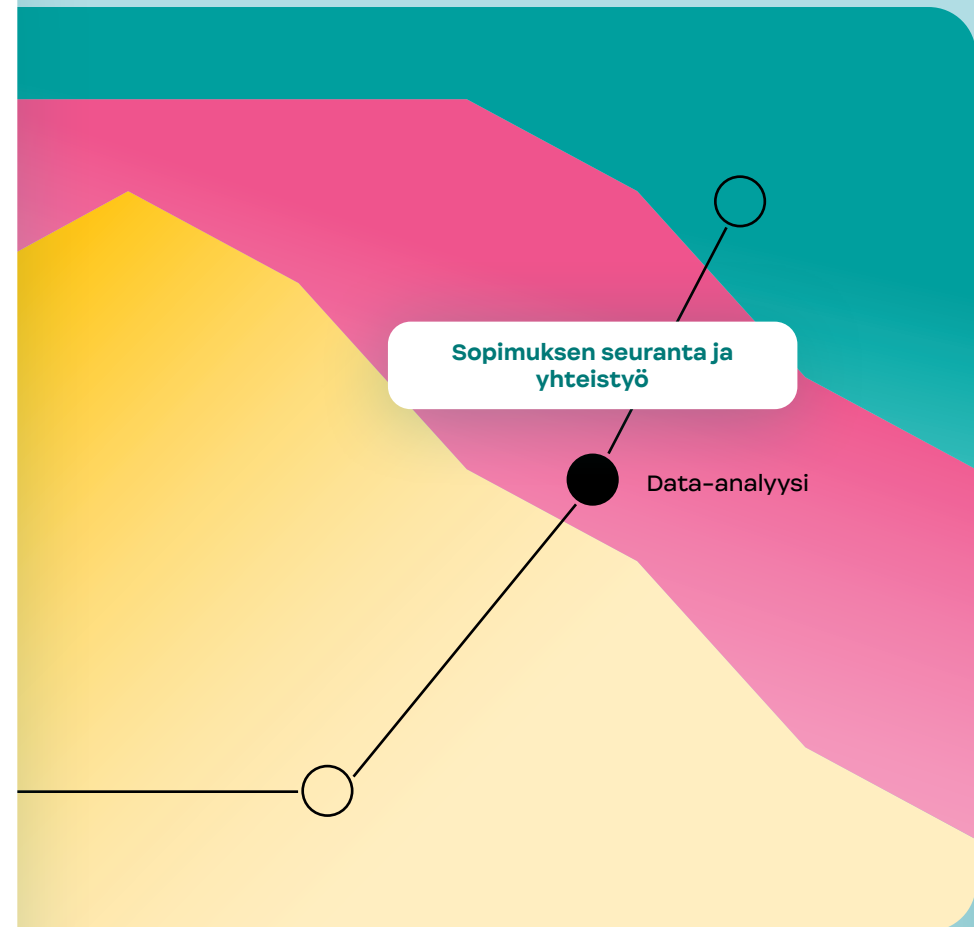


VAIHE 5: SOPIMUKSEN SEURANTA JA YHTEISTYÖ

70 % päällikön vastuulla

Viidentenä vaiheena on hankintasopimuksen vähähiilisyystavoitteiden edistämisen yhteistyö ja tulosten seuranta ja mittarointi. Tavoitteena on saada toteutettua sopimuksessa yhteisesti sovittu vähähiilisyystavoite.

Tämä kokonaisuus on tyypillisesti päällikön tehtävänä. Riskinä on tyypillisesti se, että käsillä ei ole sellaista dataa, josta riittävän luotettava tilannetieto voitaisiin laatia.



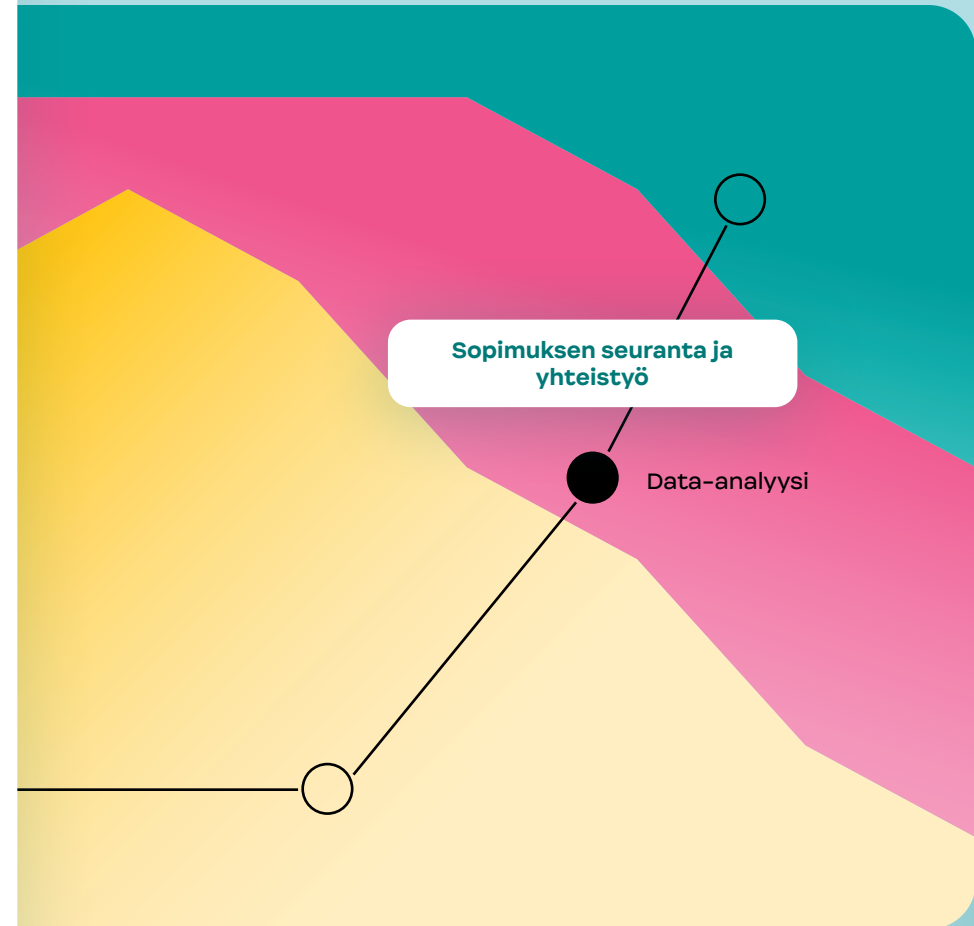
VAIHE 5: SOPIMUKSEN SEURANTA JA YHTEISTYÖ

70 % päällikön vastuulla



Esimerkkejä vaaran paikoista:

- Kilpailutusvaiheessa on asetettu mittareita, joita ei tosiasiassa pystytä seuraamaan.
- Seurantatyötä ei ole aikataulutettu ja valmisteltu ennakolta riittävän konkreettisesti.
- Sopimuskauden käynnistämiseen ei ole varauduttu riittäväillä resursseilla tilaajan tai toimittajan puolelta ja käyttöönotto viivästyy tai on puutteellista.



VAIHE 5: SOPIMUKSEN SEURANTA JA YHTEISTYÖ

70 % päällikön vastuulla



Esimerkkejä onnistumisen edellytyksistä:

- Valtuutus hankinnan läpiviennille on määritelty. Tämä pitää sisällään muun muassa toimivaltuudet, projektin johtamisen ja resurssien johtamisen.
- Seurannalle ja yhteistyölle on luotu vakiintunut ja yhtenäinen käytäntö, jota hyödynnetään yksittäisten hankintojen sopimuseurannassa.
- Sopimuskauden käynnistämistä varten on arvioitu koulutus- viestintätarve ja se käynnistetään sopimusta tukevasti.

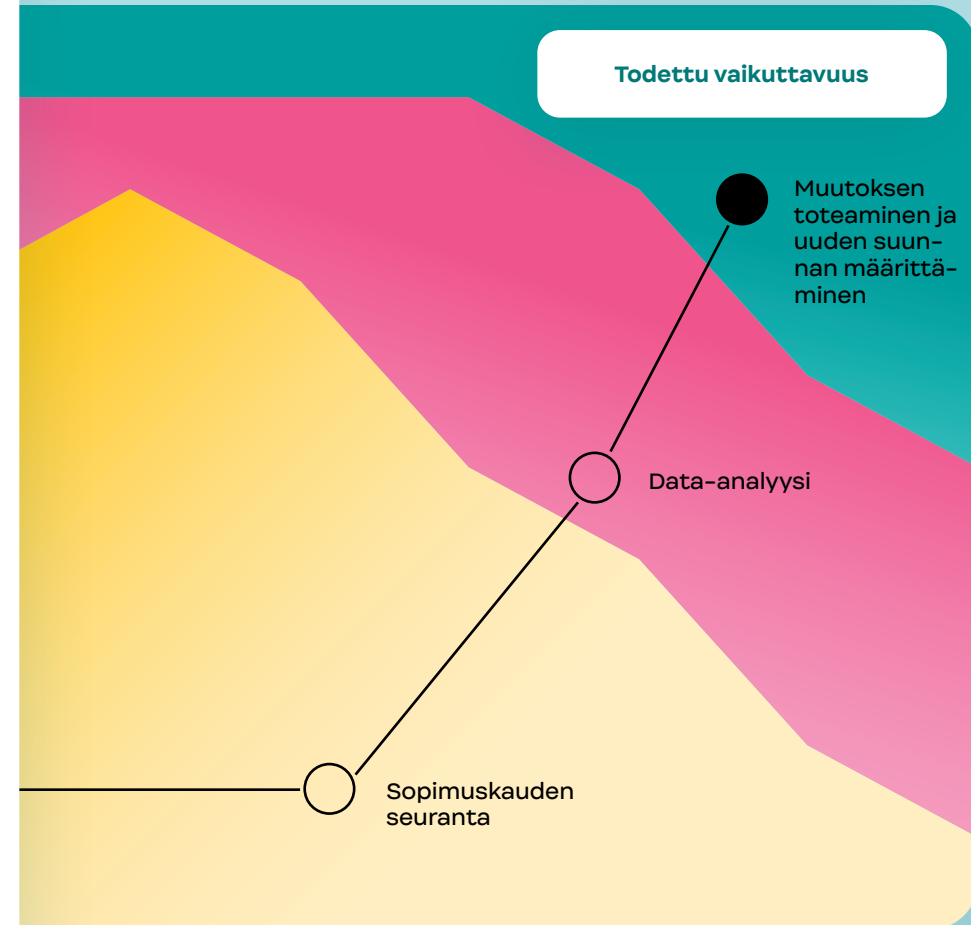
Sopimuksen seuranta ja yhteistyö

Data-analyysi

VAIHE 6: TODETTU VAIKUTTAVUUS

70 % päällikön vastuulla

Kuudentena vaiheena on muutoksen toteaminen ja uuden suunnan määrittäminen. Riskinä on tyypillisesti se, että seuranta on jäänyt tekemättä ja vaikuttavuutta ei osata tunnistaa. Haasteena voi olla myös se, että työkalut eivät ole sellaisia, että niitä voitaisiin hyödyntää muissa vaikuttavuuteen tähtäävissä hankinnoissa. Vaikuttavuuden seurannan työkaluja pitäisi jalostaa jatkuvasti ja aktiivisesti, jotta niistä saataisiin kaikki hyöty irti. Tämän lisäksi organisaatiolla tulee olla sisäinen toimintamalli hankintalinjausten tavoitteiden toteutumisen seurannalle.



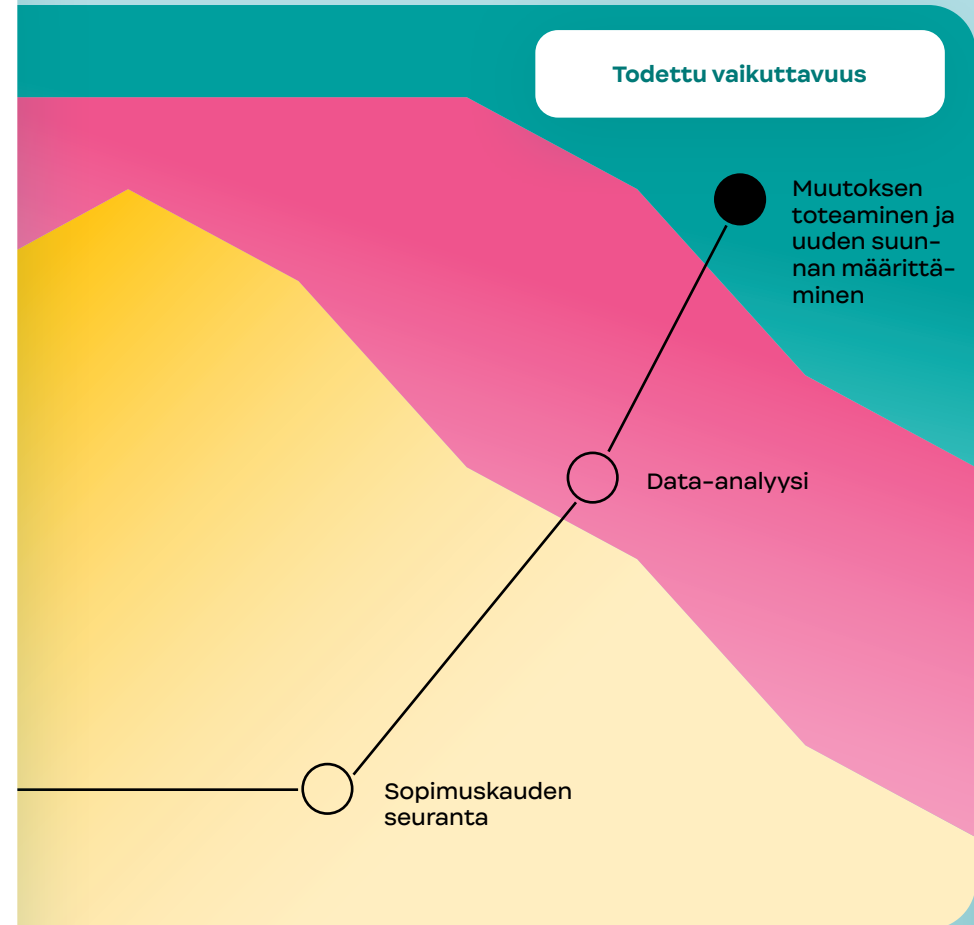
VAIHE 6: TODETTU VAIKUTTAVUUS

70 % päällikön vastuulla



Esimerkkejä vaaran paikoista:

- Toimintamalli ja prosessit seuranta datan keräämiseksi ja vaadittavien päätösten ja toimenpiteiden tekemiseksi puuttuu.
- Seurantadatasta ei viestitä organisaation sisällä, jotta mahdollisesti tarpeellisia toiminnanmuutoksia ei tehdä.
- Toimittajakentälle ei viestitä tavoitteiden toteutumisesta tai niiden mahdollisesta puuteellisuudesta.



VAIHE 6: TODETTU VAIKUTTAVUUS

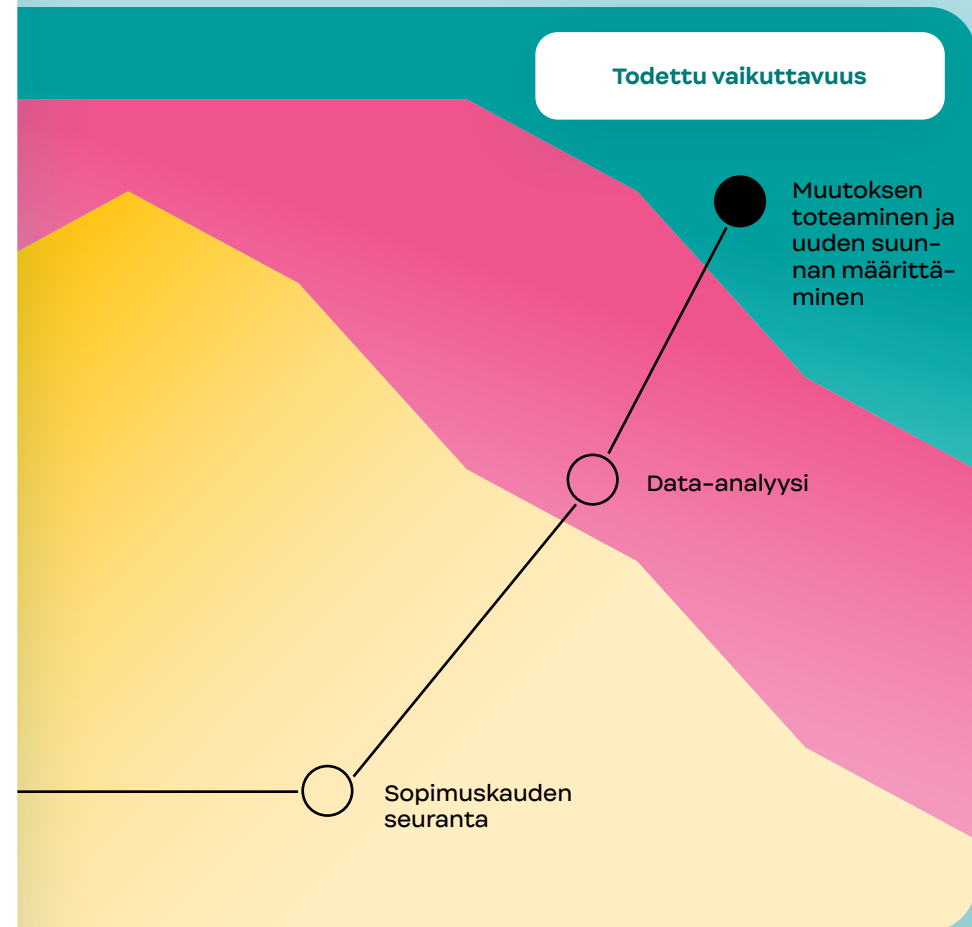
70 % päällikön vastuulla



Esimerkkejä onnistumisen edellytyksistä:

- Valtuutus hankinnan läpiviennille on määritelty. Tämä pitää sisällään muun muassa toimivaltuudet, projektin johtamisen ja resurssien johtamisen.
- Seurannalle ja yhteistyölle on luotu vakiintunut ja yhtenäinen käytäntö, jota hyödynnetään yksittäisten hankintojen sopimuseurannassa.

Todettu vaikuttavuus

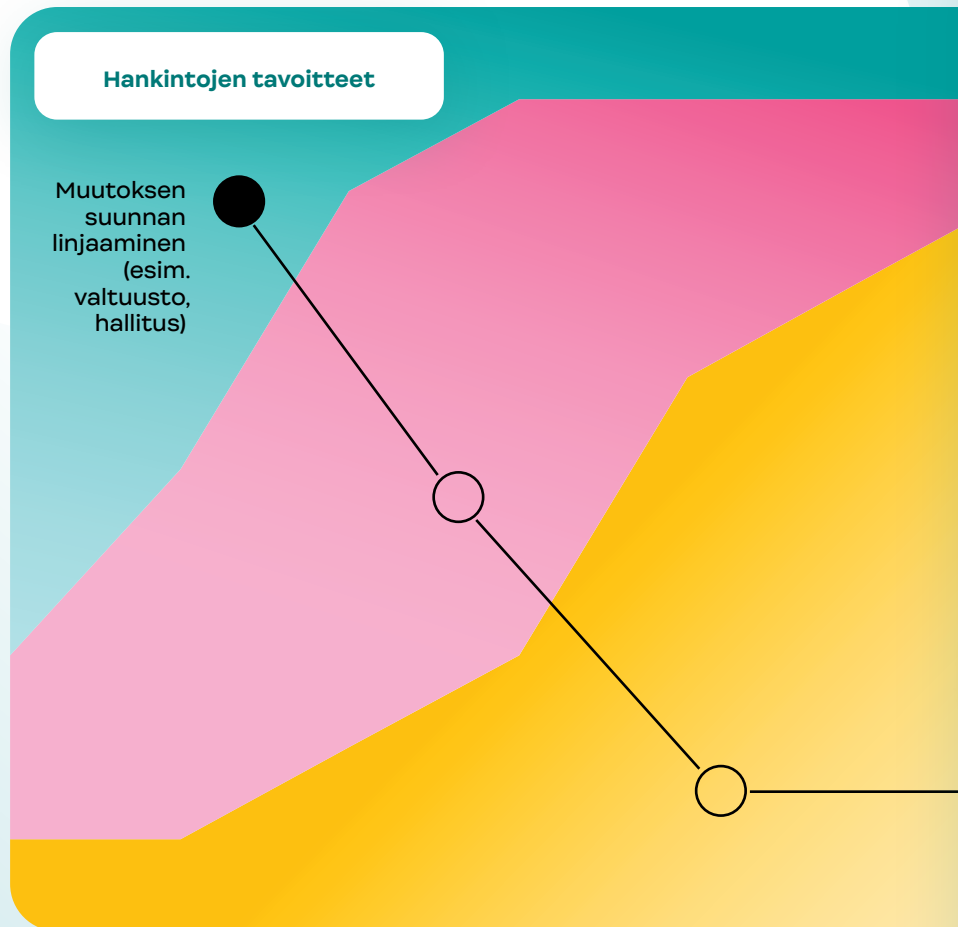


2.4. ASIANTUNTIJAN KILPAILUTUSPOLKU VÄHÄHIILISEEN HANKINTAAN

Kukaan ei voi tehdä yksin hankintojen johtamista, kehittämistä ja toteuttamista. Olennaista on ymmärtää oma rooli ja vastuut suhteessa muihin sekä edistää yhteistyötä kaikin mahdollisin keinoin. Yhteistyön tekeminen ja edistäminen kuuluvat jokaisen tehtäviin ja vastuulle. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisessa alla esitellyssä vaiheessa 1–6 asiantuntijalla on velvollisuus olla selvillä tilanteesta, vaikka hänellä ei olisikaan määriteltyä vastuuta. Asiantuntijan tehtäväkuva voi olla hankinta-asiantuntija, toimialalla oleva asiantuntija tai yksikönpäällikkö tai kuka tahansa oman toimen ohella hankintoja tekevä. Jos organisaatiossa on ympäristö- tai vastuullisuusasiantuntija, on hyvä sopia yhteisesti työnjaosta.

VAIHE 1: HANKINTOJEN TAVOITTEET

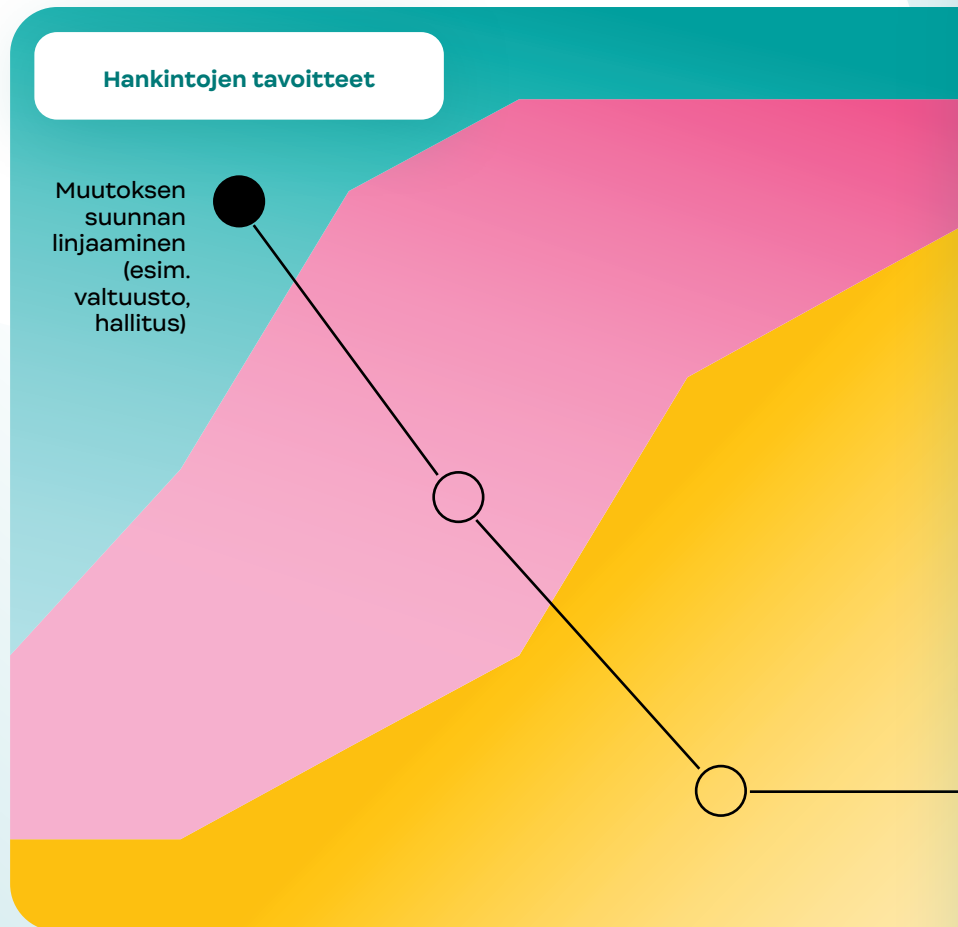
5 % asiantuntijan vastuulla



Ensimmäisenä vaiheena on tunnistaa ja linjata hankintojen tavoitteet. Asiantuntijan rooliin ei kuuluu hankintalinjausten laatiminen, mutta näistä tulee olla tietoinen, sillä ne ohjaavat hankinnan valmistelua ja kilpailuttamista.

VAIHE 1: HANKINTOJEN TAVOITTEET

5 % asiantuntijan vastuulla

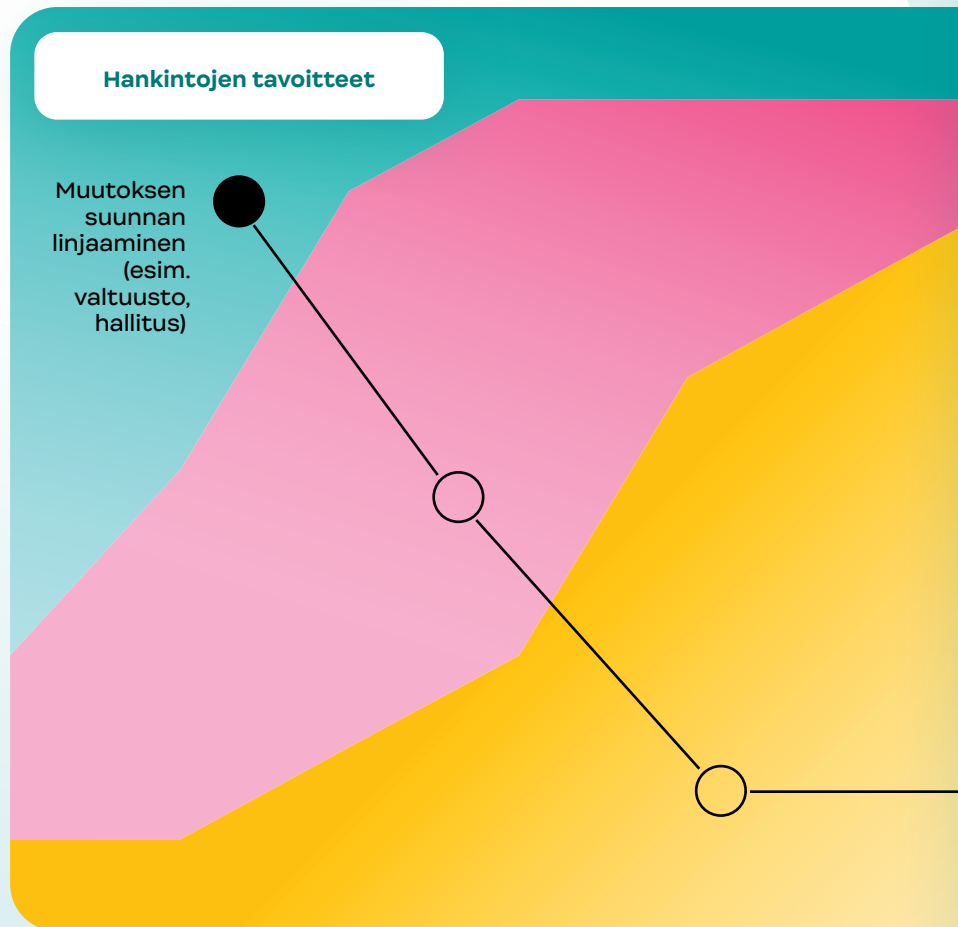


Esimerkkejä vaaran paikoista:

- Hankintalinjauksista ei ole viestitty organisaatiossa.
- Hankintalinjauksia on vaikea soveltaa yksittäiseen hankinnan valmisteluun.
- Hankintojen johtamiseen ei ole käytössä vakiintuneita toimintamalleja.

VAIHE 1: HANKINTOJEN TAVOITTEET

5 % asiantuntijan vastuulla

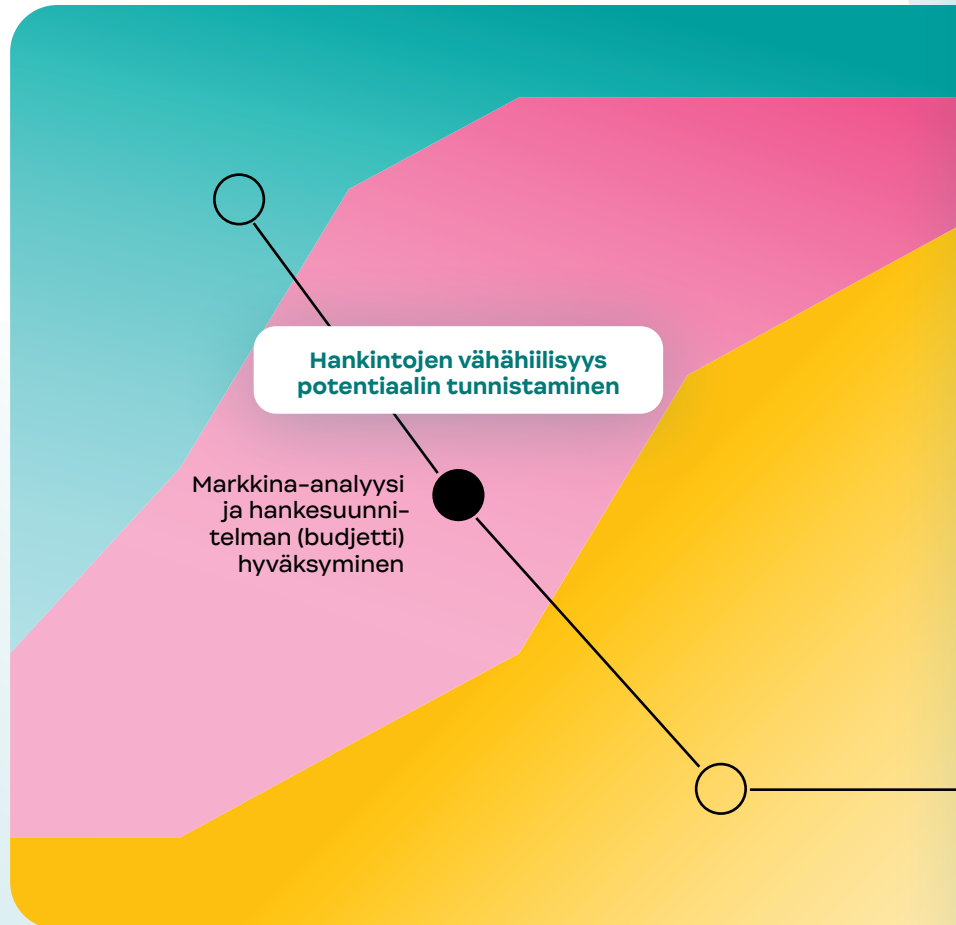


Esimerkkejä onnistumisen edellytyksistä:

- Asiantuntijalle on määritetty selkeä rooli hankintojen kestävyysnäkökohtien edistämiseksi.
- Asiantuntija sitoutetaan työhön mukaan varhaisessa vaiheessa ja toimialat huomioivat asiantuntijan näkemykset.

VAIHE 2: HANKINTOJEN VÄHÄHIILISYYSPOTENTIAALIN TUNNISTAMINEN ERI KATEGORIOISSA

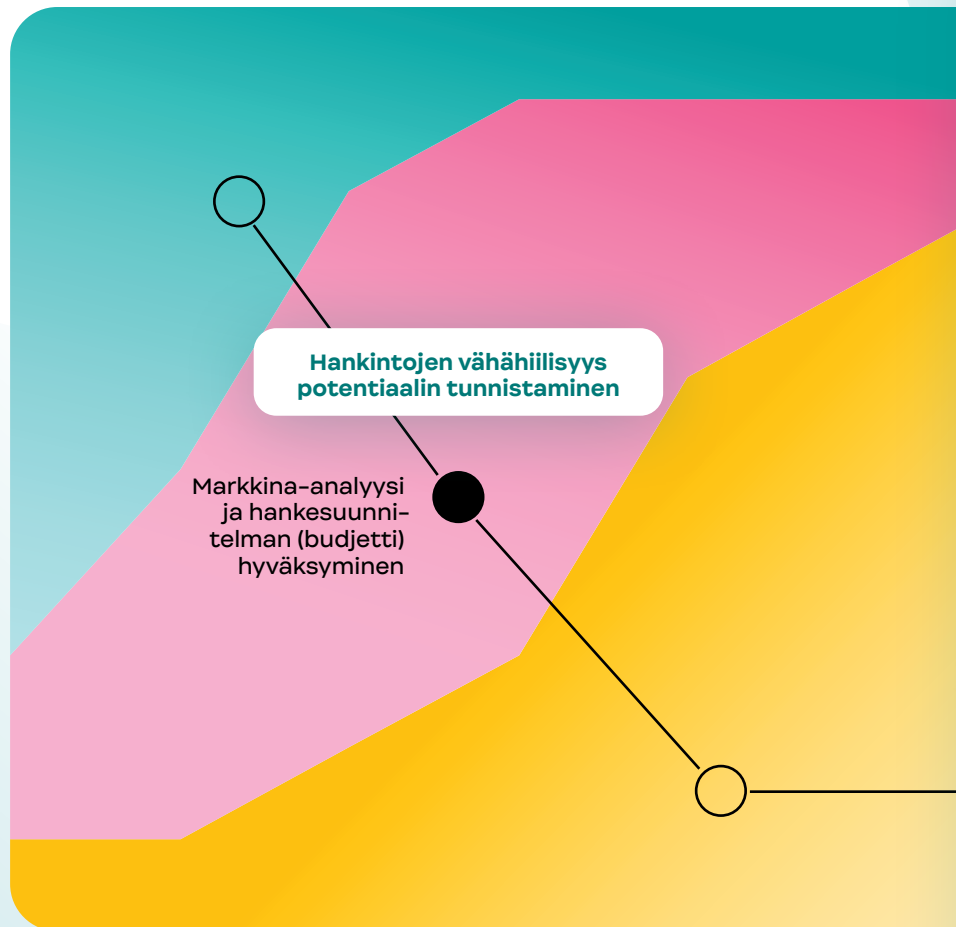
10 % asiantuntijan vastuulla



Toisena vaiheena hankinnan valmistelussa on arvioida, millainen vähähiilisyyspotentiaali on eri hankintakategorioissa sekä täsmentää hankintakategorian sisällä eri hankintojen mahdollisuuksia edistää vähähiilisyystavoitteita. Asiantuntijalla on tässä työssä rooli, kun arvioidaan hankinnan vähäpäästöisyystavoitetta. Substanssiasiantuntijalla on yleensä hyvä käsitys hankinnan kohteesta ja toimittajakentästä, kun taas ympäristö- ja hankinta-asiantuntijalla on tieto siitä, mitä mahdollisia vähähiilisyystavoitteita on aiemmin vaadittu. Substanssi-, ympäristö- ja hankinta-asiantuntijoiden yhteistyö on oleellista hankinnan suunnitteluvaiheessa.

VAIHE 2: HANKINTOJEN VÄHÄHIILISYYSPOTENTIAALIN TUNNISTAMINEN ERI KATEGORIOISSA

10 % asiantuntijan vastuulla

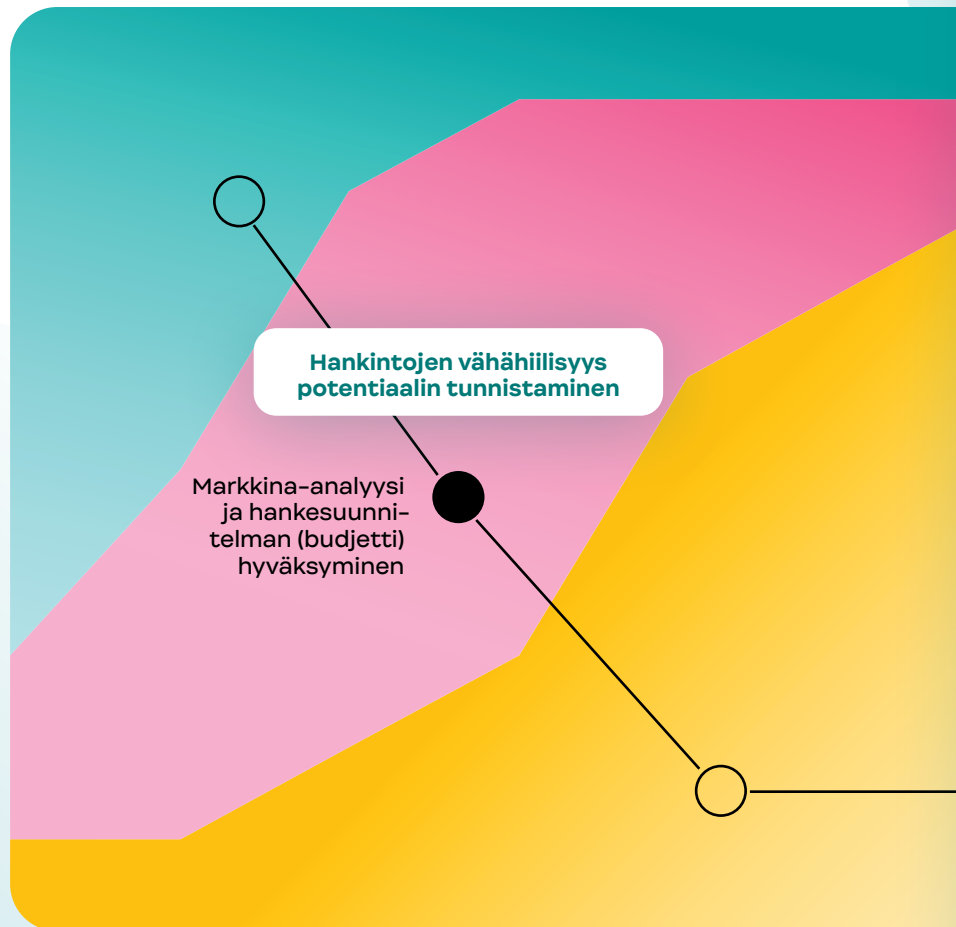


Esimerkkejä vaaran paikoista:

- Organisaatiosta ei löydy riittävä osaamista.
- Hankinnan valmistelussa on vaikea saada substanssiala sitoutumaan asetettuun tavoitteeseen.
- Hankintaan kytketään vähähiilisyystavoitteita, vaikka ei ole tiedossa onko kyseisessä kategoriassa ja hankinnassa realistisia mahdollisuuksia toteuttaa päästövähennyksiä.

VAIHE 2: HANKINTOJEN VÄHÄHIILISYYSPOTENTIAALIN TUNNISTAMINEN ERI KATEGORIOISSA

10 % asiantuntijan vastuulla

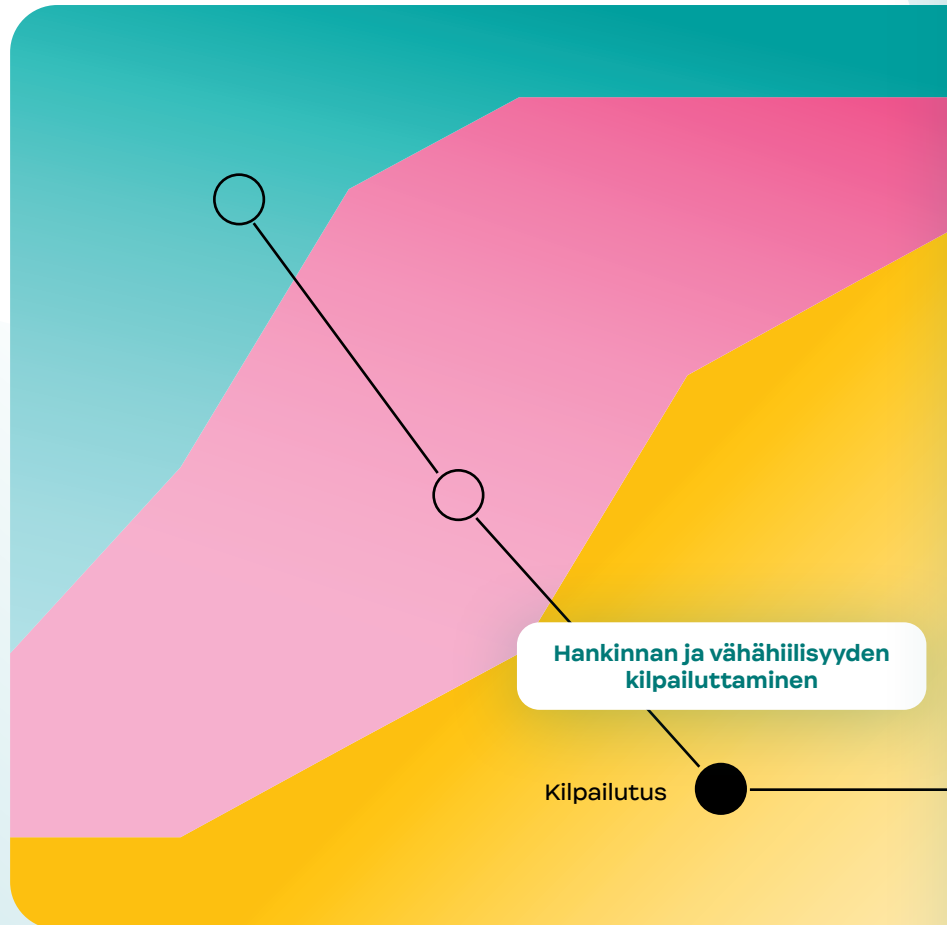


Esimerkkejä onnistumisen edellytyksistä:

- Hankinnan päätavoitteet on määritelty.
- Hyvin valmisteltu vähähiilisyys- ja kiertotaloustavoitteita sisältävä hankinta on yhtä vaivaton kilpailutus kuin ”perinteiselläkin tavalla” tehty kilpailutus.
- Yrittäjille annetaan riittävästi aikaa sopeutua tavoitteisiin, johtotasolta tulee selkeä signaali mihin suuntaan ollaan menossa ja milloin.
- Toteutusvaihtoehtojen huolellinen kartoittaminen.
- Hyödynnetään aktiivisesti tarjolla olevaa asiantuntija-apua ja vertaisverkostojen tietoa paikkaamaan puuttuvaa substanssietoutta (esim. KEINO-osaamiskeskus tai muut asiantuntijatahot).

VAIHE 3: HANKINNAN JA VÄHÄHIILISYYDEN KILPAILUTTAMINEN

70 % asiantuntijan vastuulla



Kolmantena vaiheena on kilpailutus. Haasteena on tyypillisesti se, että hankinnan vaikuttavuuteen liittyvät tavoitteet eivät tule asiantuntijalle täysin eheänä kokonaisuutena, joka saattaa vaikuttaa muun muassa siihen, että kilpailutuksessa hankinnan kohteen vaatimukset, tarjoajan soveltuvuusvaatimukset, vertailuperusteet tai sopimusehdot eivät ole lopullisessa tarjouspyynnössä vaikuttavuuden näkökulmasta niin yksiselitteiset kuin johtajatasolla olisi haluttu. Tavoitteiden selkiyttäminen sekä niistä viestiminen on päälliköiden ja johtajien tehtävä.

Kilpailutusprosessissa riskinä voi olla muun muassa turvautuminen vanhoihin totuttuihin käytäntöihin tai asiakirjapohjiin (oikeusseuraamuksia karttaen), joka heikentää vaikuttavuuden haluttua osuutta kilpailutuksessa. Mahdollista on myös, että hankintayksikkö on jo etukäteen päättänyt määrittää tarjouspyynnön vaatimukset, vertailuperusteet tai ehdot siten, että vain yksi tuttu toimittaja voi jättää tarjouksen. Vaikuttavuuden syntymiseen vaikuttaa olennaisesti kilpailu.

Lisäksi hankinnalle asetetut liian tiukat aikatauluvaatimukset voivat heikentää vaikuttavuuden potentiaalin saavuttamista sekä hyödyntämistä. Asiantuntijaan ollaan yhteydessä liian myöhään, jolloin hänellä ei ole tarvittavaa aikaa koota tarjouspyyntömateriaalia leihin soveltuvia vaikuttavuustavoitteita ja -kriteerejä.

On tärkeää, että markkinoiden kanssa käydään aktiivista keskustelua ympäristö- ja kustannusvaikutuksista sekä mahdollisten ristiriitaisten tavoitteiden ratkaisuvaihtoehdoista. Markkinakartoituksen ja informaation keräämiseen vaikuttavat konkreettisesti muun muassa asiantuntijan vuorovaikutustaidot ja kyvyt hyödyntää saatavaa informaatiota.

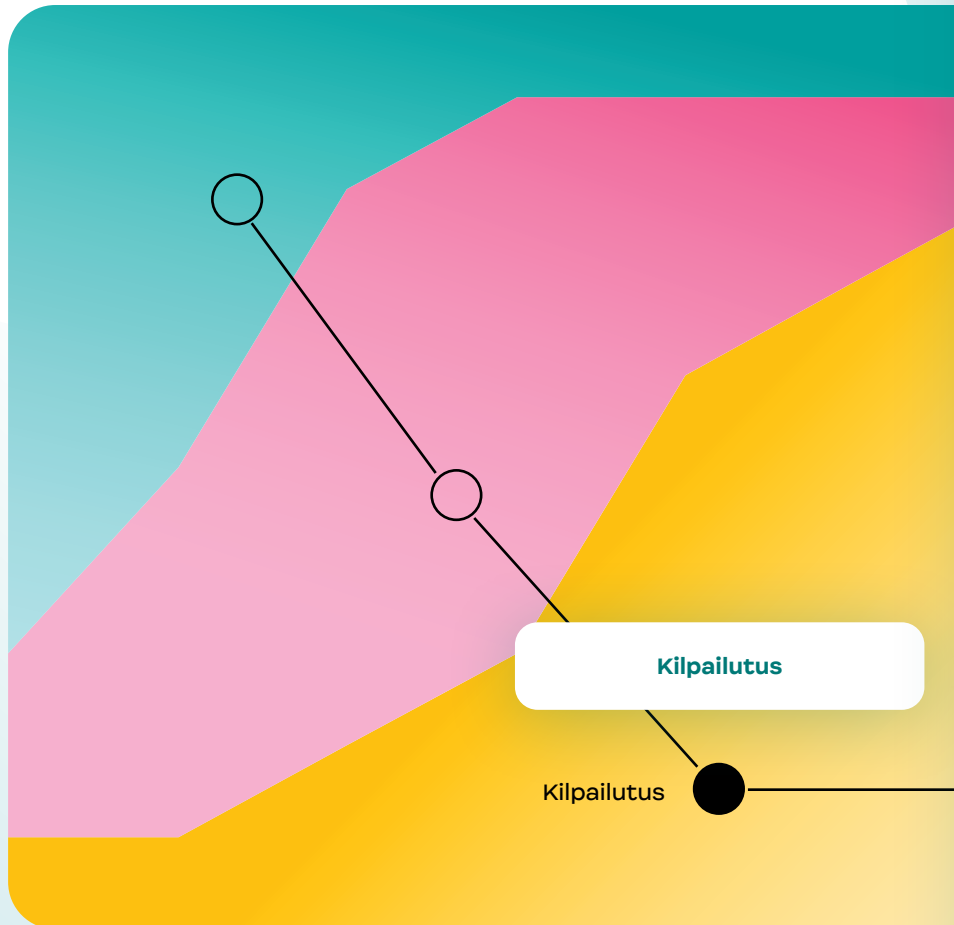
Oleennaista on, että taustatyöt on hoidettu laadukkaasti (tarjouspyyntödokumenttien rakenne, vaikuttavuusperusteiden juridinen tunteminen ja muotoilu dokumenteissa). Tällöin tarjouspyynnön julkaiseminen on sujuvaa ja uhat ja riskit on minimoitu jo suunnitteluvaiheessa. Haasteena voi olla se, että markkina-analyyysiä tai -vuoropuhelua ei ole tehty, hankesuunnitelmasta laaditaan epärealistinen tai se ei ole konkreettinen.

On tärkeää, että tavoitteiden viestintä johtajatasolta asiantuntijatasolle kulkee suoraan ja asiantuntija tietää organisaation intressit laajemmassa mittaluokassa. Usein tämä edellyttää tavoitteiden tunnistamiseksi ja toteuttamiseksi koulutusta tai muuta osaamisen kehittämistä, jotta asiantuntija pystyy hankinnan suunnittelun esivalmistelussa näitä edistämään.

Onnistumisen yhtenä avaintekijänä on myös se, että eri toimijoiden roolit ja vastuut on jaettu selkeästi, jotta kaikki tietävät oman kenttensä hankintakokonaisuudessa. Lisäksi onnistumiseen vaikuttaa selkeä suunnitelma, tiivis vuorovaikutus sopimuksen aiempien käyttäjien, substanssiasiantuntijoiden sekä markkinoiden kanssa.

VAIHE 3: HANKINNAN JA VÄHÄHIILISYYDEN KILPAILUTTAMINEN

70 % asiantuntijan vastuulla

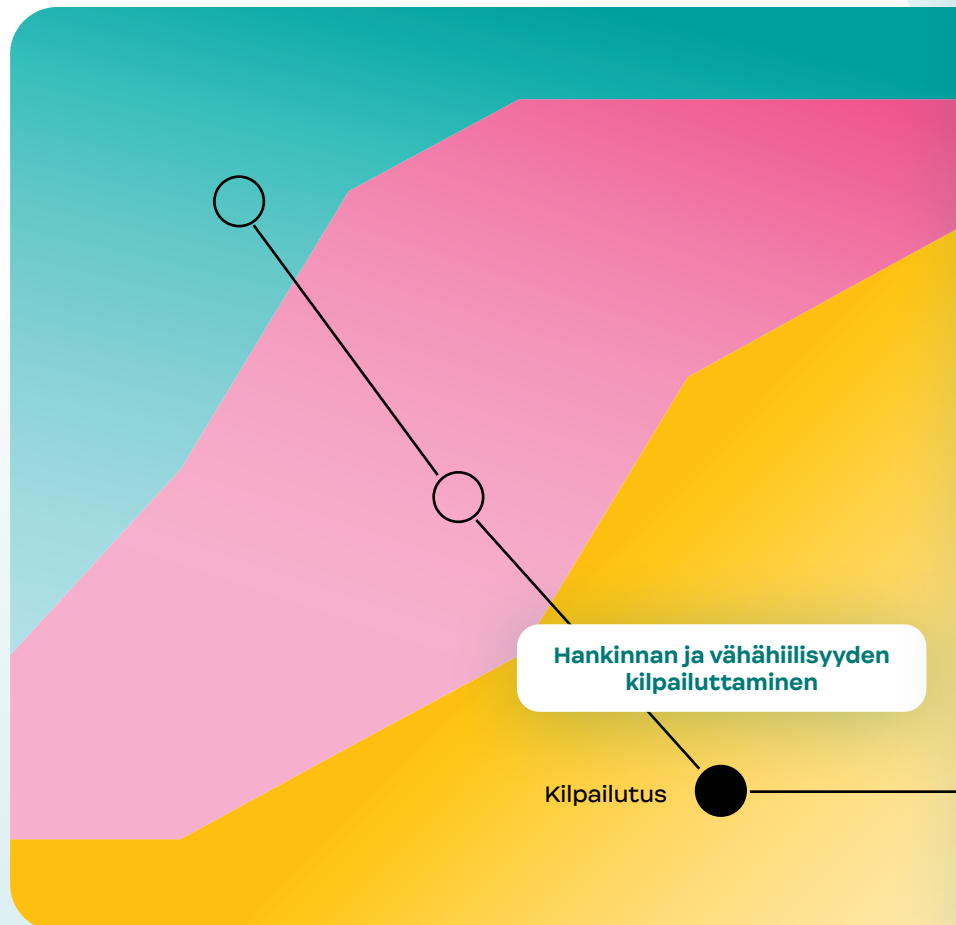


Esimerkkejä vaaran paikoista:

- Referenssien asettaminen liian tiukoiksi. Vain hankinnan arvon ja luonteen vuoksi poikkeustapauksissa voidaan vaatia, että tarjoajalla olisi kokemusta vastaavan sisältöisistä hankkeista. On varottava, ettei rajata markkinoita.
- Liian aikaisessa vaiheessa hankintamallin lukitseminen.
- Hankinnan päätavoitteet ja kilpailutuksen konkreettiset vaatimukset eivät ole riittävän selkeät.
- Organisaatiossa ei ole riittävä osaamista hankinnan kohteen määrittelyyn ja tarjouspyynnön laatimiseen. Ongelmaksi saattaa nousta esimerkiksi se, miten saada yhteismitallisia tarjouksia ja millä kriteereillä toimittaja valitaan.
- Ei löydy toimittajariippumatonta energiatehokkuusvertailua (esimerkiksi tietokoneet, palvelimet, verkkolaitteet).
- Toimittajilla on omat kulutusvertailut ja -luvut, jotka eivät ole keskenään vertailukelpoisia – toimittajien omia lukemia ei pidä käyttää vertailuperusteena.
- Kotitalouskoneita vastaavaa energiamerkintää ei ole olemassa.
- Laatuksiteereiden on oltava tarpeeksi selkeitä tarjoajalle.
- Tarjouksia saadaan vähän, koska ajankohta on epäedullinen. Esimerkiksi urakkahankinnoissa kaavoitus, katusuunnitelmien hyväksyminen ym. vaikuttavat siihen, koska urakoissa päästään tarjouspyyntövaiheeseen.
- Tarjouspyynnön kriteerit ovat liian monimutkaiset.

VAIHE 3: HANKINNAN JA VÄHÄHIILISYYDEN KILPAILUTTAMINEN

70 % asiantuntijan vastuulla



Esimerkkejä onnistumisen edellytyksistä:

- Hankinnan päätavoitteet on määritelty.
- Energiatehokkuuden vertailuun käytetään yleisesti hyväksytyjä standardeja, esimerkiksi autojen polttoaineenkulutuksen WLTP-mittausta. Nämäkään eivät kerro lopullista energiankulutusta, mutta ne toimivat vertailuperusteena eri toimittajien välillä.
- Jos on mahdollista, niin kilpailutukseen kannattaa lisätä esimerkiksi energiankulutuksen vertailumittaus yhdeksi kilpailutusprosessin vaiheeksi – vaikkapa kolme kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen jättänyttä tarjoajaa toimittavat kilpailutetun laitekoonpanon hankintayksikön testattavaksi ja laitekoonpanon energiankulutus mitataan. Koekäytön jälkeen vähiten energiaa kuluttaneen laitteen toimittaja valitaan.
- Kilpailutuksen konsepti valitaan potentiaalisen vaikuttavuuden perusteella. Mietitään avoimin mielin kilpailutusmallia sekä urakkamallia.
- Onnistunut markkinakartoitus ja avoin vuoropuhelu.

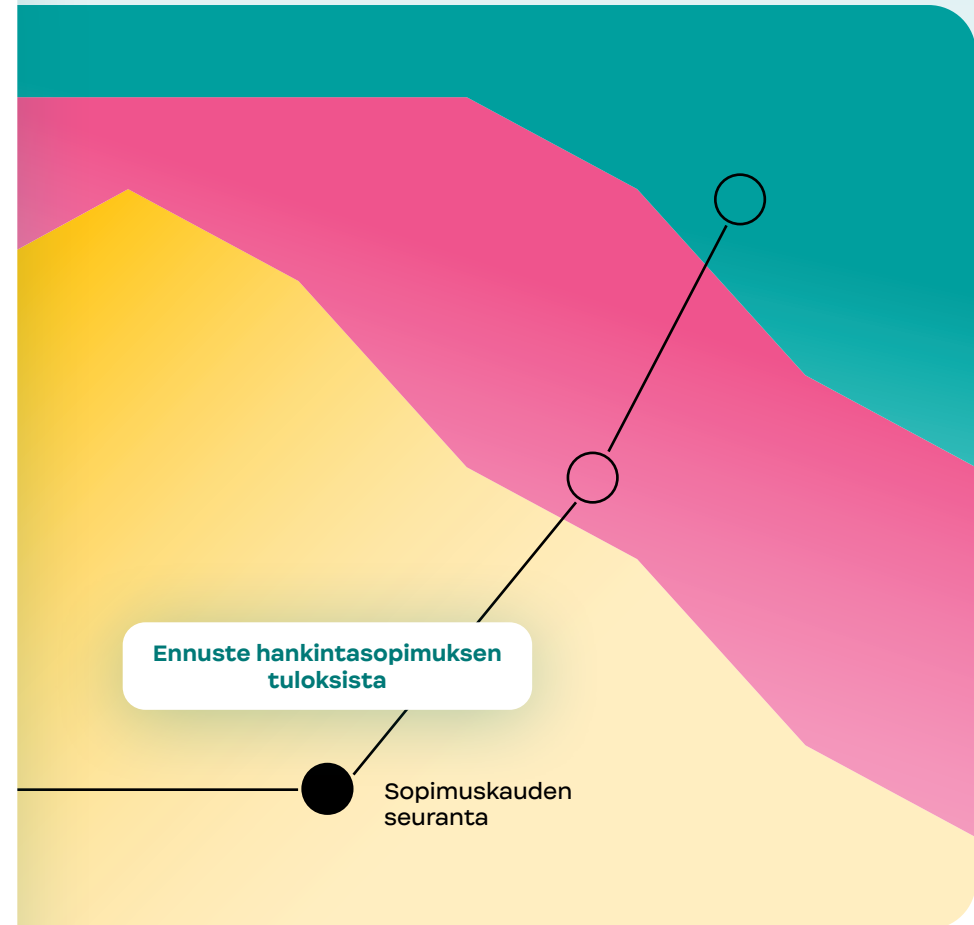
VAIHE 4: ENNUSTE HANKINTASOPIMUKSEN TULOKSISTA

25 % asiantuntijan vastuulla

Vaikuttavuushankinnan neljäntenä vaiheena on sopimuksen määrittelymän vähähiilisyystavoitteen toteuttaminen.

Riskinä on tyypillisesti se, että sopimuksessa ei ole huomioitu vaikuttavuutta riittävällä tarkkuudella. Tämä on este vaikutusten arvioinnin toteutumiselle ja seurannalle sopimuskauden aikana. Tämä saatetaan myös huomata tarjousten jättövaiheessa tehdyistä lisätietokysymyksistä. Yleensä tämä kertoo siitä, että markkinavuoropuhelussa ei ole nostettu tarpeeksi selvästi esiin kyseisiä sopimusasioita. Hankinta- ja substanssiasiantuntijoiden yhteistyö ennen markkinavuoropuhelua on tärkeää, jotta voidaan nostaa keskusteluun myös nämä asiat.

Ongelmana voi olla konkreettisesti muun muassa se, että hankintasopimuksessa ei ole työkaluja, joiden avulla vaikuttavuus voitaisiin todentaa tai mitata, ja tämä saattaa näkyä esimerkiksi sopimuksen hinnan epäselvyytenä (tarjouksen vertailuhinta vs. todellisuudessa sovellettava hinta).



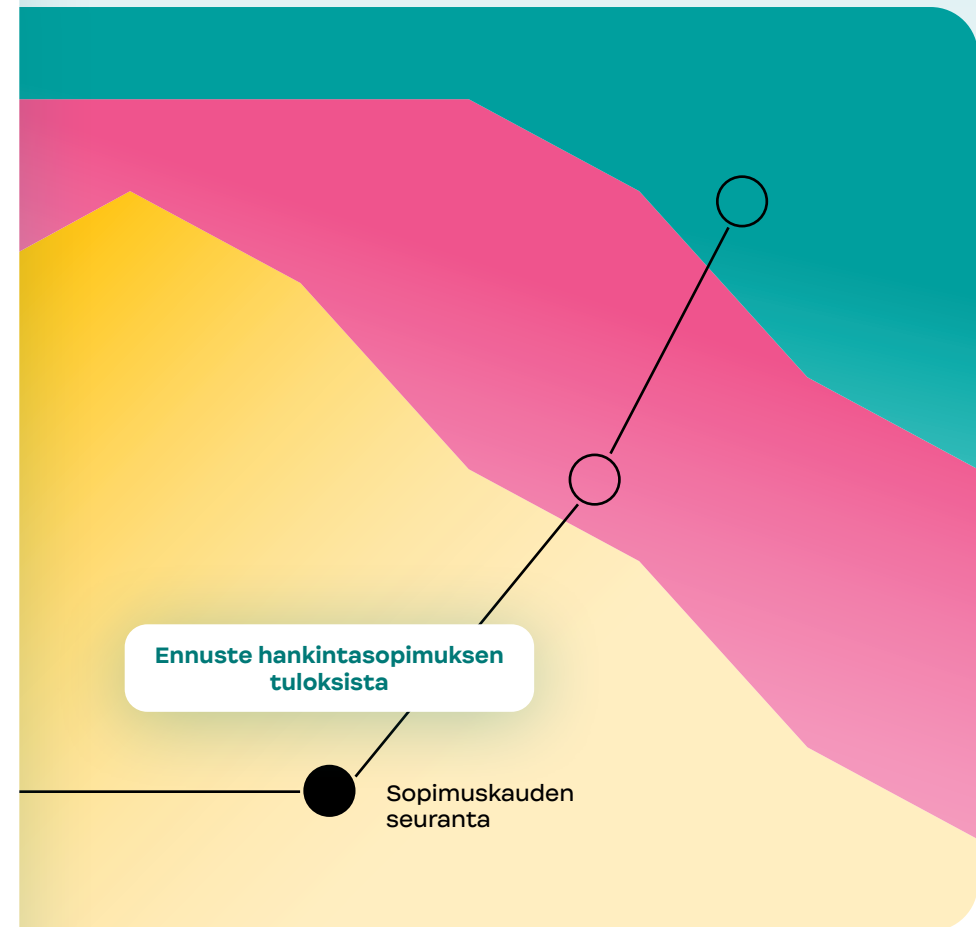
VAIHE 4: ENNUSTE HANKINTASOPIMUKSEN TULOKSISTA

25 % asiantuntijan vastuulla



Esimerkkejä vaaran paikoista:

- Tavoitteiden toteutumisen seuranta; asetetaan tavoitteita, joiden toteuttamista tai vaikuttavuutta ei pystytä tai ehditä seuraamaan.
- Organisaatiossa ei ole riittävä osaamista hankinnan kohteen määrittelyyn ja tarjouspyynnön laatimiseen. Ongelmaksi saattaa nousta esimerkiksi se, millä kriteereillä toimittaja valitaan.
- Seurantajärjestelmillä ei saada tavoiteltuja hyötyjä mahdollisen muutosvastarinnan ja puutteellisen käyttöönottokoulutuksen vuoksi.



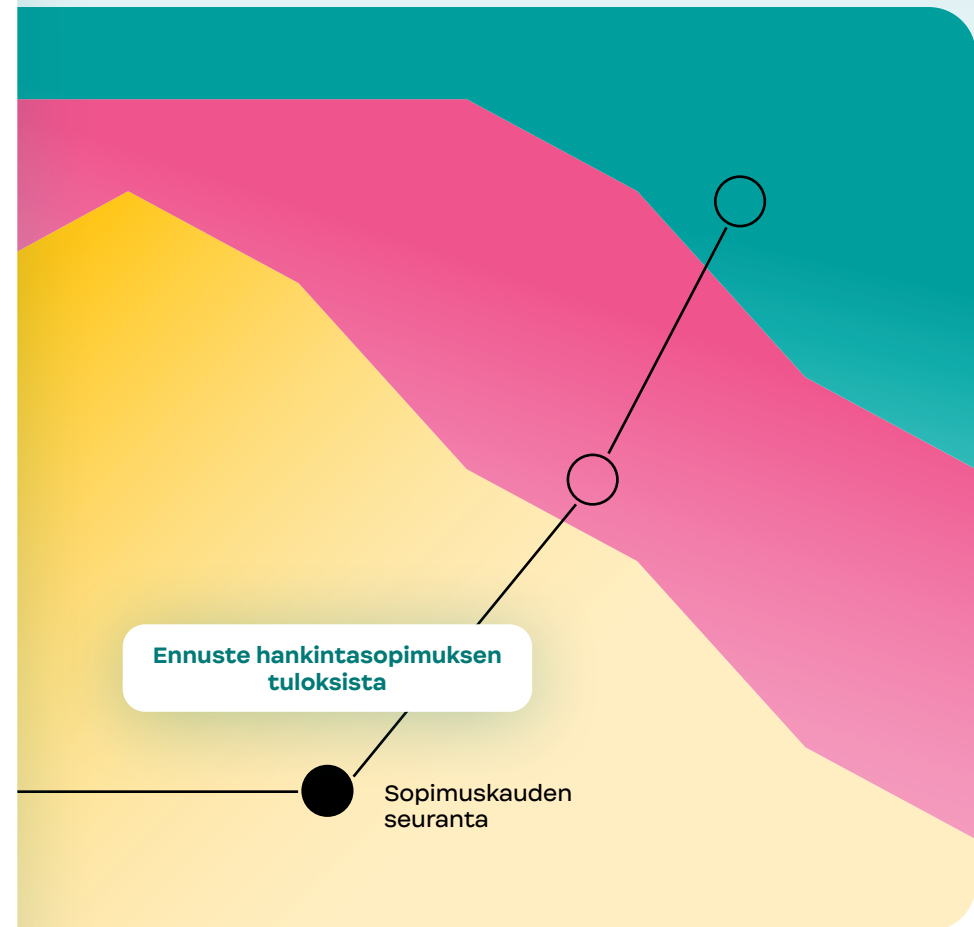
VAIHE 4: ENNUSTE HANKINTASOPIMUKSEN TULOKSISTA

25 % asiantuntijan vastuulla



Esimerkkejä onnistumisen edellytyksistä:

- Mahdollisen kannustinpalkkion lisääminen urakkahintaan ehtona urakan valmistumiselle tietyssä aikataulussa.
- Jätetään myös tarjoajalle riskejä vaikuttavuuden saavuttamiseksi ja todentamiseksi.
- Palveluntuottajalla on kannuste tuottaa itse tietoa vaikuttavuudesta. Todellinen yhteinen tavoite.
- Riittävät tilaajan resurssit hankinnan toteuttamiselle ja seurannalle.



VAIHE 5: SOPIMUKSEN SEURANTA JA YHTEISTYÖ

20 % asiantuntijan vastuulla

Viidentenä vaiheena on hankinnan seuranta ja datan analysointi. Riskinä on tyypillisesti se, että hankintasopimukseen liittyvää seuranta ja dataa ei seurata systemaattisesti. Kerääntynyttä dataa olisi hyvä analysoida tilaajan ja toimittajan kannalta luontevasti sopimuksen seurannan yhteydessä ja keskustella substanssiasiantuntijoiden ja päälliköiden kanssa analysoinnin tuloksista.

Onnistuminen lähtee siitä, että tilaajan organisaatio sopii jo valmisteluvaiheessa selkeät pelisäännöt datan keräämiselle ja hyödyntämiselle tulevaisuudessa, ja tähän on luotu etukäteen selkeä malli, jotta saataa dataa voidaan analysoida ja käyttää hyväksi myös tulevaisuudessa asiantuntijatasolla asti. Sopimuksen seurantavaiheessa tulisi varmistua siitä, että tilaajalla on resursseja seurata vaikuttavuutta, kuten hankintasopimuksessa on edellytetty. Tulisi myös varmistaa, että toimittajalla on kyky tuottaa vaadittuja tietoja. Sopimuksen seurantavaiheeseen (kuin myös valmisteluvaiheeseen) tulisi panostaa vähintään yhtä paljon kuin kilpailuttamiseen.

Lisäksi riskinä voi olla se, että vaikuttavuusinformaation saamisen aikajänne on niin pitkä, että vaikuttavuuden seuranta on jokseenkin mahdotonta.

Onnistuminen lähtee siitä, hankintasopimuksista ilmenevät yksiselitteiset asteikot vaikuttavuuden mittaamiselle ja sopimuksen seurantaan liittyvät toimenpiteet sopimuskauden ajalle.

Lisäksi onnistumisia toisi motivoivaan sopimusmalliin liittyen se, että palveluntuottajalla olisi itsellään kannuste tuottaa myös itse tietoa vaikuttavuudesta.



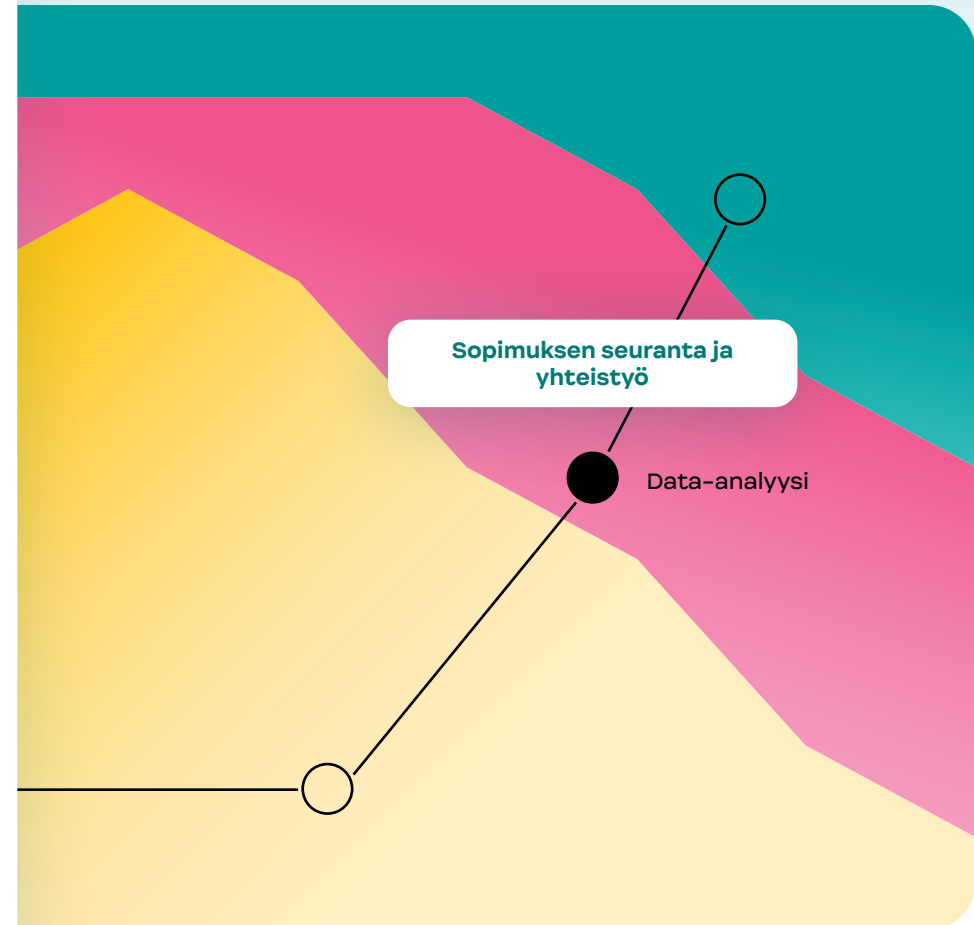
VAIHE 5: SOPIMUKSEN SEURANTA JA YHTEISTYÖ

20 % asiantuntijan vastuulla



Esimerkkejä vaaran paikoista:

- Tavoitteiden toteutumisen seuranta. Asetetaan tavoitteita, joiden toteuttamista tai vaikuttavuutta ei pystytä tai ehditä seuraamaan.
- Organisaatiossa ei ole riittävä osaamista hankinnan kohteen määrittelyyn ja tarjouspyynnön laatimiseen. Ongelmaksi saattaa nousta esimerkiksi se, millä kriteereillä toimittaja valitaan.
- Seurantajärjestelmillä ei saada tavoiteltuja hyötyjä mahdollisen muutosvastarinnan ja puutteellisen käyttöönottokoulutuksen vuoksi.



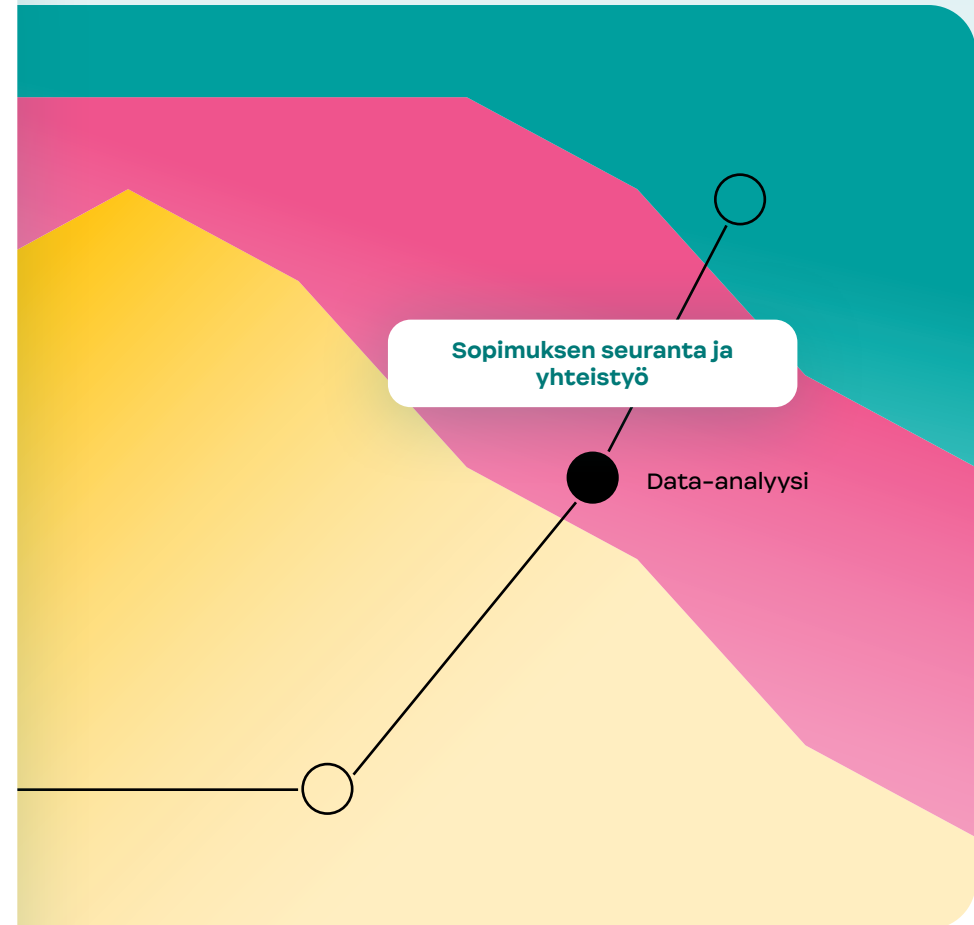
VAIHE 5: SOPIMUKSEN SEURANTA JA YHTEISTYÖ

20 % asiantuntijan vastuulla



Esimerkkejä onnistumisen edellytyksistä:

- Riskin realisoitumista voidaan vähentää tiedottamisella ja suunnittelemalla sopimuskauden alun käyttöönottokoulutus laajassa yhteistyössä.
- On seurattava sähköisen seuranta- ja tilausjärjestelmän käyttöä ja annettava tarvittaessa lisäkoulutusta järjestelmän käyttöön.
- Tiedotettava yhteistoiminnassa palvelun tuottajien kanssa paikallisesti ja maakunnallisesti sekä mahdollisesti valtakunnallisesti onnistuneesta toteutuksesta myönteisen kierteen ruokkimisen periaatteella.
- Kattava ja yksityiskohtainen raportointi toteutuneista tuotetuista suoritteista tai palveluista, esimerkiksi asiakasmäärät, ajetut kilometrit, toteutuneet CO₂-päästöt, sähköisen kuljetusjärjestelmän käyttömäärät.
- Tarkat eritellyt raportit esimerkiksi sähköauton elinkaarikustannuksista.



VAIHE 6: TODETTU VAIKUTTAVUUS

15 % asiantuntijan vastuulla

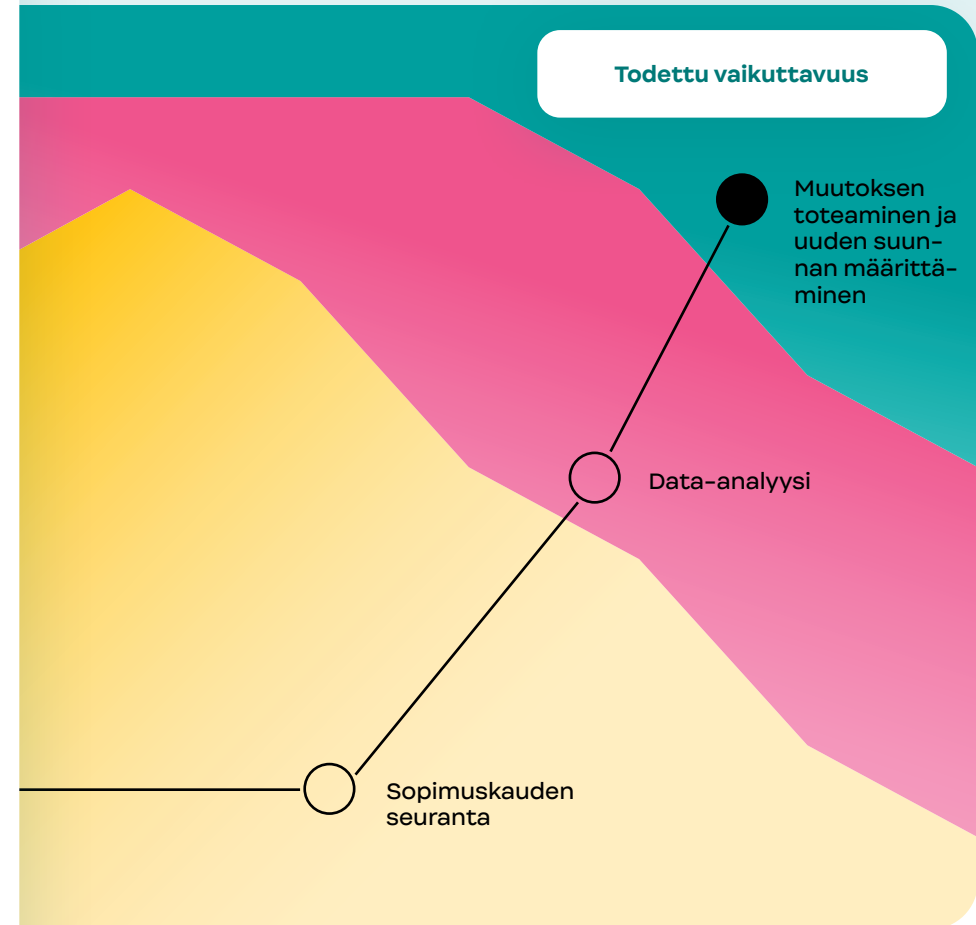
Kuudentena vaiheena on muutoksen toteaminen ja uuden suunnan määrittäminen. Asiantuntija ja päällikkö tekevät tässä yhteistyötä, jotta on mahdollista tuottaa luotettavaa ja relevanttia tietoa päätöksentekoon sopimuksen tavoitteiden toteutumisesta.

Riskinä on tyypillisesti se, että kaikkea vaikuttavuudesta saatavaa dataa, josta olisi hyötyä niin sopimuksen seurannassa kuin myös uusia hankintoja silmällä pitäen, ei osata hyödyntää.

Sopimuskaudella sopimuksen seuranta ja yhteistyö tulee pitää tiiviinä, jotta onnistuminen on mahdollista.

Lisäksi riskinä on se, että niin sanottu hiljainen tieto ei siirry tilaajan organisaation sisällä, jolloin esimerkiksi asiantuntijan poistuminen tilaajan palveluksesta jättää merkittävän aukon vaikuttavuusosaamiselle.

Onnistuminen lähtee siitä, että yhteistyössä osataan löytää hyvät, onnistuneet käytännöt ja hyödyntää niitä tulevaisuuden vaikuttavuuteen tähtäävissä kilpailutuksissa (esimerkiksi kannustinmalli, hyvä sopimuksen seurantamalli, tms.). Tällöin esimerkiksi hyviä vaikuttavuuteen tähtääviä sopimusperusteita ja -malleja osataan hyödyntää tulevaisuuden kilpailutuksissa.



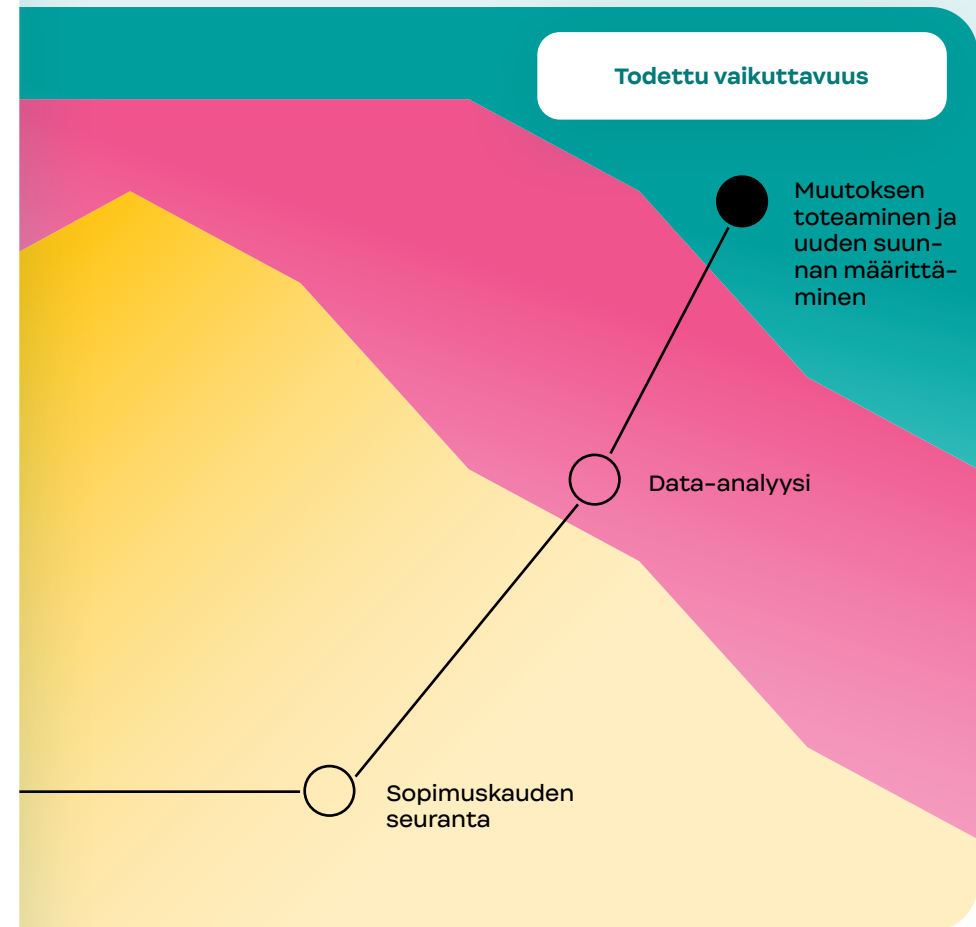
VAIHE 6: TODETTU VAIKUTTAVUUS

15 % asiantuntijan vastuulla



Esimerkkejä vaaran paikoista:

- Vaikutukset todetaan, mutta ne eivät johda toimenpiteisiin. Jatkuvan kehittämisen prosessia ei ole määritetty.
- Päällikön ja asiantuntijan yhteistyön sisältö on jäänyt ylätasolle, ilman oikeita työkaluja ja mittareita.
- Asiantuntijalla ja päälliköllä ei ole riittäviä toimivaltuuksia tarvittaville toimenpiteille.



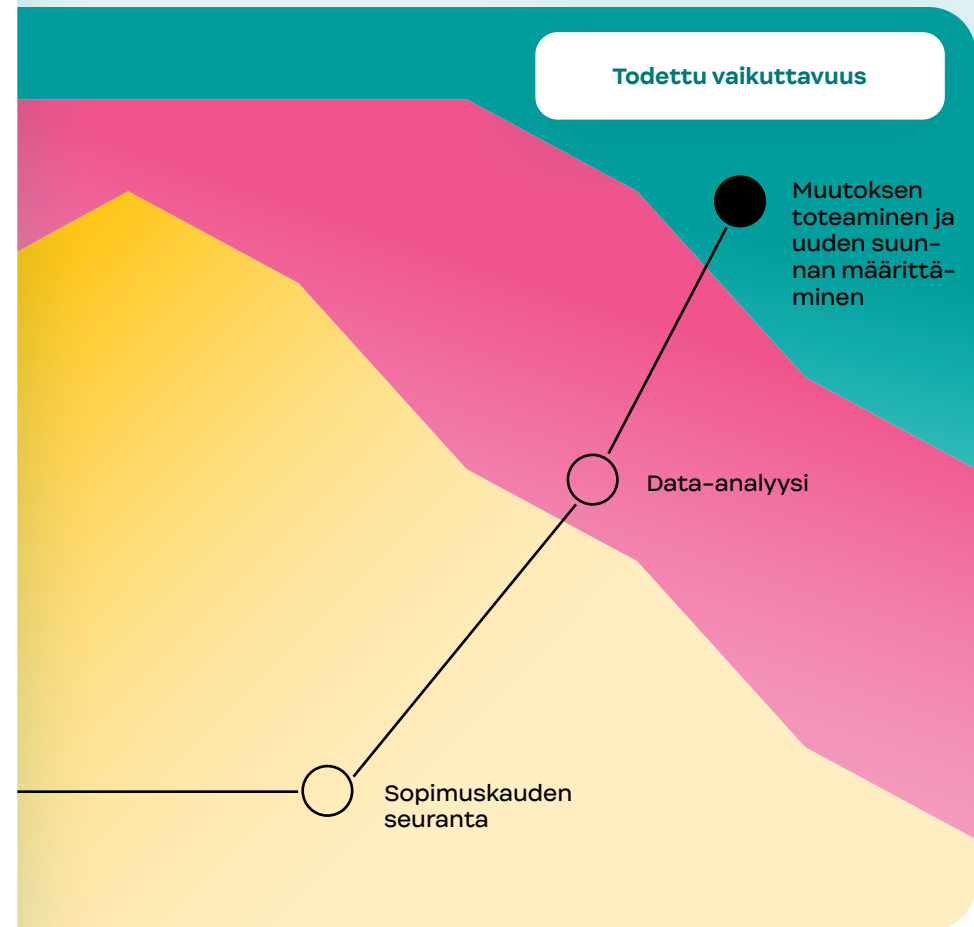
VAIHE 6: TODETTU VAIKUTTAVUUS

15 % asiantuntijan vastuulla



Esimerkkejä onnistumisen edellytyksistä:

- On määritetty selkeä prosessi, miten vaikutuksia mitataan ja arvioinnin tuloksia hyödynnetään organisaatiossa, eli on laadittu jatkuvan kehittämisen suunnitelma.
- Sisäisen viestinnän ja yhteistyön tekemiseen on luotu selkeä toimintamalli ja vuorovaikutusta käydään eri yksiköiden ja toimijoiden kesken systemaattisesti.



2.5. YHTEENVETO ONNISTUMISEN REITEISTÄ JA VAARAN PAIKOISTA OHJELMAN ESIMERKKITAPAUKSISSA

Vähähiilisten hankintojen kehittämisohjelmaan osallistui kuusi hankintayksikköä huomioidakseen vähähiilisyden entistä paremmin hankinnassaan ja saadakseen apua ajankoh-
taisen hankinnankohteen valmisteluun. Tässä kappaleessa esittelemme sekä tapauksissa
esiin nousseita vaaranpaikkoja että onnistumisen edellytyksiä.

2.5.1. VÄHÄHIILISTEN HANKINTOJEN VAARAN PAIKAT

Hankintaluotsi-työpajoissa osallistujaorganisaatiot pohtivat konkreettisia kehittämistoimenpiteitä vähähiilisyiden edistämiseksi hankinnoissaan.

Hankintaluotsi-työpajoissa esille nousseet kehittämistä vaativat toimenpiteet voidaan jakaa neljään kokonaisuuteen:

1. Tavoiteasetanta

- Vähähiilisyttä koskevien tavoitteiden asettaminen (luottamushenkilöt, virkamiesjohto, markkinat).
- Vähähiilisyden edistämistä koskevat tavoitteet ja niiden seuranta sisällytetään omistajaohjaukseen.
- Vähähiilisyystavoitteista sekä tulevista investoinneista ja hankinnoista viestiminen mahdollisimman ajoissa alueen toimijoille ja markkinoille.
- Konkreettisten tavoitteiden asettaminen hankintakategorioihin, esimerkiksi
 - Siirrytään ei-fossiilisiin käyttövoimiin ajoneuvoissa ja työkoneissa XX-vuoteen mennessä tai tehdään asteittainen hankintasuunnitelma.

- Siirrytään uusiutuvilla energialähteillä tuotettuun sähköön ja kaukolämpöön.
- Selvitetään kuljetuspalveluiden mahdollinen yhdistäminen yli organisaatio- ja palvelutuoterajojen.
- Luodaan parempaan energianhallintaan toimintamalli, jonka avulla johdetaan energiankäyttöä ja -kulutusta.
- Vähähiilisyyskeskustelu osana toimittajahallintaa laskennallisesti suurimpien hiilidioksidia päästävien toimittajien kanssa.
- Siirrytään vähäpäästöisiin työmaihin.

2. Rahoitus

- Rahoituksen kohdentaminen hiilidioksidipäästöjä vähentävien investointien toteutukseen jo budjetointivaiheessa.
- Rahoitusvaihtoehtojen selvittäminen vähähiilisyden edistämiseksi.

3. Toimintamallien kehittäminen

- Luodaan päästöiltään merkittäviin hankintakategorioihin vähähiilisten hankintojen tiekartta, joka viestitään markkinatoimijoille:

- Selvitetään markkinakartoituksen avulla vaihtoehtoisia ratkaisuja, jotka ovat vähähiilisempiä.

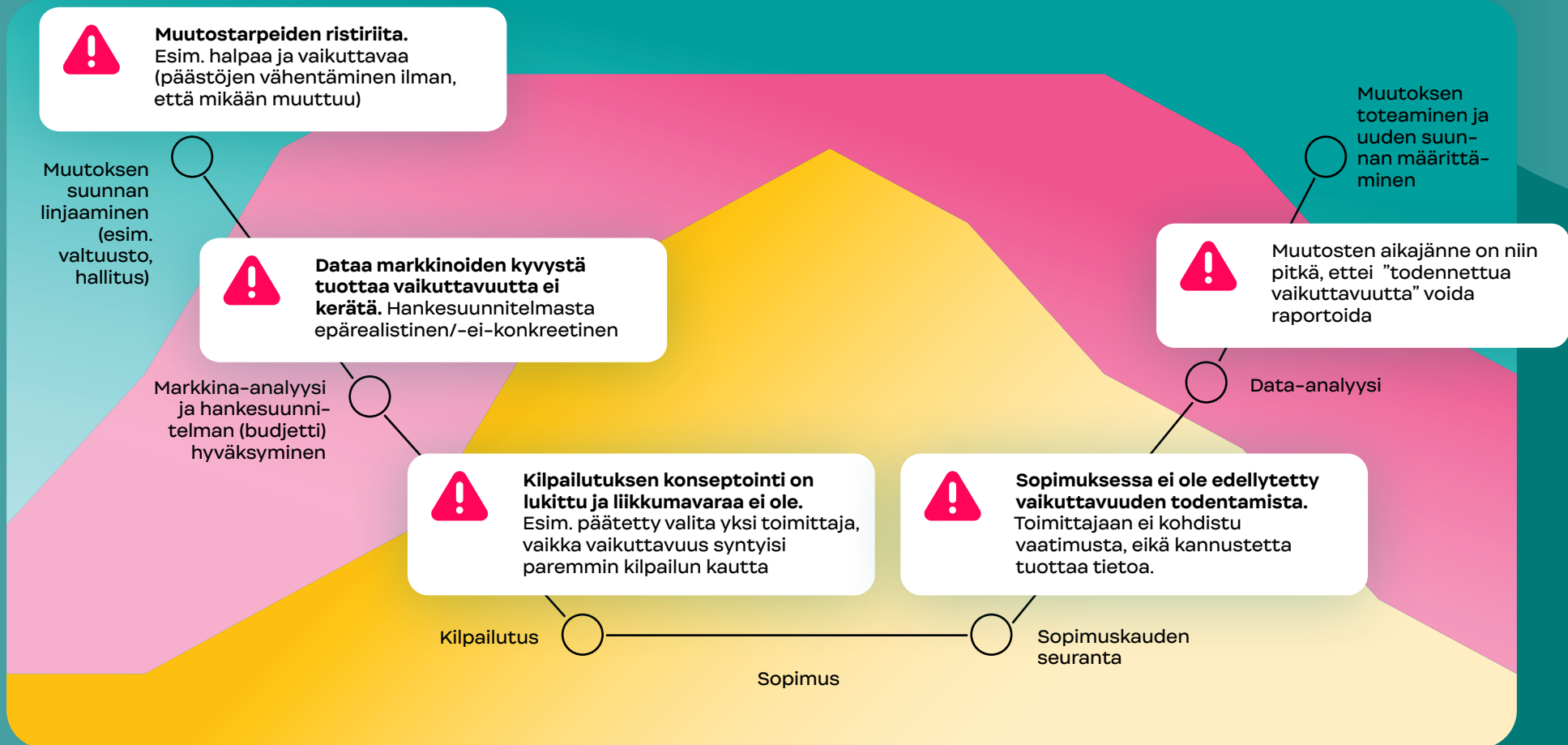
- Tunnistetaan strategisesti merkittävimmät toimittajat, joihin panostetaan johtamisen, riskienhallinnan, seurannan ja yhteisen kehittämisen osalta.
- Kestävän kehityksen ja innovatiivisuuden huomioiminen systemaattisesti hankinnoissa:
 - Kehitetään toimintamallia yhdessä markkinoiden ja tilaajaorganisaation toimialueiden kanssa.
 - Kriteerien/kriteerikirjastojen käyttö soveltuviissa hankinnoissa.
- Innovatiivisten hankintojen potentiaali on tunnistettu ajoissa (mihin kohteisiin on tarve kehittää uusia, entistä parempia ratkaisuja).

4. Osaaminen

- Osaamisen varmistaminen vähähiilisistä hankinnoista: Ilmasto-, energiatehokkuus- ja muiden ympäristönäkökulmien koulutukset, verkostoyhteistyö ja neuvonta.
- Hyvien toimintamallien skaalaus ja benchmarking.

2.5.1. VÄHÄHIILISTEN HANKINTOJEN VAARAN PAIKAT

Vähähiilisen hankinnan elinkaari, vaaran paikat



● Johtajan päätöspolku

● Päällikön kehittämispolku

● Asiantuntijan kilpailutuspolku

2.5.2. VÄHÄHIILISTEN HANKINTOJEN ONNISTUMISEN EDELLYTYKSET

Hankintaluotsi-työpajoissa osallistujaorganisaatiot pohtivat konkreettisia kehittämistoimenpiteitä vähähiilisyiden edistämiseksi hankinnoissaan.

Hankintaluotsi-työpajoissa esille nousseet kehittämistä vaativat toimenpiteet voidaan jakaa neljään kokonaisuuteen:

1. Tavoiteasetanta

- Vähähiilisyttä koskevien tavoitteiden asettaminen (luottamushenkilöt, virkamiesjohto, markkinat).
- Vähähiilisyden edistämistä koskevat tavoitteet ja niiden seuranta sisällytetään omistajaohjaukseen.
- Vähähiilisyystavoitteista sekä tulevista investoinneista ja hankinnoista viestiminen mahdollisimman ajoissa alueen toimijoille ja markkinoille.
- Konkreettisten tavoitteiden asettaminen hankintakategorioihin, esimerkiksi
 - Siirrytään ei-fossiilisiin käyttövoimiin ajoneuvoissa ja työkoneissa XX-vuoteen

mennessä tai tehdään asteittainen hankintasuunnitelma.

- Siirrytään uusiutuville energialähteillä tuotettuun sähköön ja kaukolämpöön.
- Selvitetään kuljetuspalveluiden mahdollinen yhdistäminen yli organisaatio- ja palvelutuoterajojen.
- Luodaan parempaan energianhallintaan toimintamalli, jonka avulla johdetaan energiankäyttöä ja -kulutusta.
- Vähähiilisyyskeskustelu osana toimittajahallintaa laskennallisesti suurimpien hiilidioksidia päästävien toimittajien kanssa.
- Siirrytään vähäpäästöisiin työmaihin.

2. Rahoitus

- Rahoituksen kohdentaminen hiilidioksidipäästöjä vähentävien investointien toteutukseen jo budjetointivaiheessa.
- Rahoitusvaihtoehtojen selvittäminen vähähiilisyden edistämiseksi.

3. Toimintamallien kehittäminen

- Luodaan päästöiltään merkittäviin hankintakategorioihin vähähiilisten hankintojen tiekartta, joka viestitään markkinatoimijoille:

- Selvitetään markkinakartoituksen avulla vaihtoehtoisia ratkaisuja, jotka ovat vähähiilisempiä.

- Tunnistetaan strategisesti merkittävimmät toimittajat, joihin panostetaan johtamisen, riskienhallinnan, seurannan ja yhteisen kehittämisen osalta.
- Kestävän kehityksen ja innovatiivisuuden huomioiminen systemaattisesti hankinnoissa:
 - Kehitetään toimintamallia yhdessä markkinoiden ja tilaajaorganisaation toimialueiden kanssa.
 - Kriteerien/kriteerikirjastojen käyttö soveltuissa hankinnoissa.

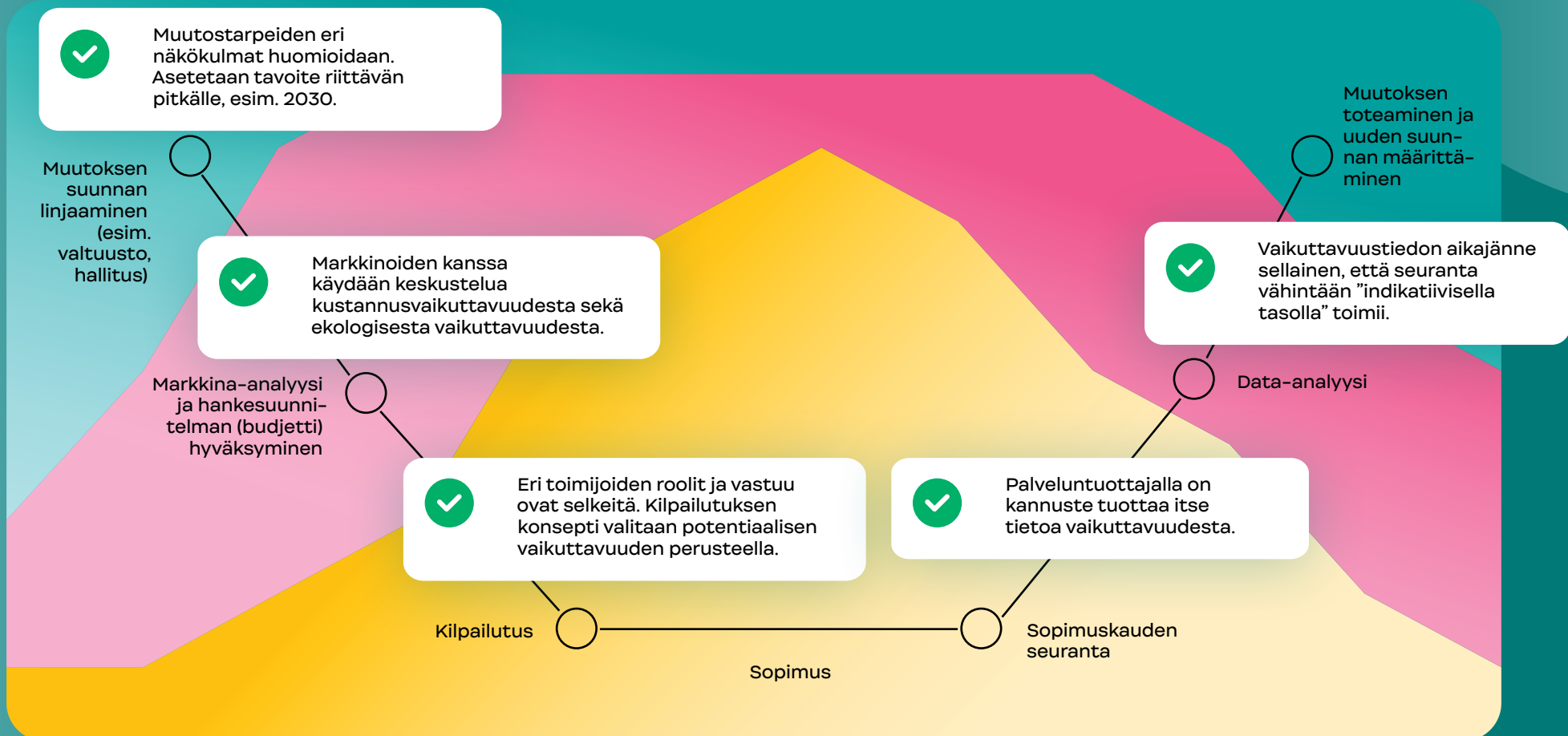
- Innovatiivisten hankintojen potentiaali on tunnistettu ajoissa (mihin kohteisiin on tarve kehittää uusia, entistä parempia ratkaisuja).

4. Osaaminen

- Osaamisen varmistaminen vähähiilisistä hankinnoista: Ilmasto-, energiatehokkuus- ja muiden ympäristönäkökulmien koulutukset, verkostoyhteistyö ja neuvonta.
- Hyvien toimintamallien skaalaus ja benchmarking.

2.5.2. VÄHÄHIILISTEN HANKINTOJEN ONNISTUMISEN EDELLYTYKSET

Vähähiilisen hankinnan elinkaari, mahdollisuuksien ikkunat



● Johtajan päätöspolku

● Päällikön kehittämisspolku

● Asiantuntijan kilpailutuspolku

3. PIKAOPAS VÄHÄHIILISYYDEN ARVIOINTIIN JA SEURANTAAN

Hankintojen hiilijalanjälkeä voidaan analysoida hyödyntämällä tuoteryhmätasolla Hankintapulssi-työkalua, teettämällä organisaation hankintojen tai yksittäisen hankinnan hiilijalanjäljen laskenta asiantuntijaorganisaatiolla tai käyttämällä soveltuvia laskureita.

Hiilijalanjälki voidaan periaatteessa arvioida organisaation kaikille hankinnoille, tuoteryhmälle ja/ tai yksittäiselle hankinnalle. Strategisella tasolla organisaation kaikkien hankintojen hiilijalanjäljen tason selvittäminen ja kehityksen seuranta toteuttaa organisaation vähähiilisyystavoitteita.

Hiilijalanjälkitarkastelut ja seurantatiedon kerääminen tapahtuvat yleensä organisaation operatiivisella tasolla, mutta varsinkin tarkemmassa laskennassa avuksi tarvitaan usein ulkopuolisia asiantuntijoita.

3.1. FOKUSOINTI JA RESURSOINTI

Resurssit ovat usein rajalliset budjetin, tekijöiden käytettävyyden ja osaamisen sekä käytettävissä olevan ajan suhteen. Canemure-hankkeen hiilijalanjälkilaskentaa koskevassa raportissa³ näiden näkökulmien huomioon ottamisesta on luonnosteltu seuraavasti:

”Hiilijalanjälkilaskennan hyödyntämisen mielekkyyttä julkisissa hankinnoissa on hyvä miettiä vaikuttavuuden sekä käytettävissä olevien resurssien ja osaamisen näkökulmasta. Useimmissa hankinnoissa suurempi vaikuttavuus saavutetaan hiilijalanjälkilaskennan sijaan hiilijalanjälkitiedosta johdetuilla kriteereillä ja sopimusehdoilla, kuten edellyttämällä vähäpäästöisempiä raaka-aineita ja tuotteita, hyödyntämällä uusiutuvaa energiaa, kasvattamalla energiatehokkuutta, optimoimalla logistiikkaa ja siirtymällä vähäpäästöisempään kalustoon. Tutkimukseen perustuvaa hiilijalanjälkitietoa käyttämällä hankinnan kohdetta voidaan tarkastella ilmastovaikutuksiltaan merkittävien toimintojen käytön vähentämisellä tai korvaamisella vähähiilisellä ratkaisulla.”

3.2. TUOTERYHMÄKOHTAISET PÄÄSTÖT

Hankintojen tuoteryhmäkohtainen hiilijalanjälkitieto kuvastaa sitä, mistä organisaation hankintakategorioista aiheutuu eniten kasvihuonekaasupäästöjä. Hankintakategorioiden tasolla hiilijalanjälki lasketaan eri tuoteryhmille muodostettujen kasvihuonekaasupäästökertoimien ja hankintojen volyymitietojen avulla. Esimerkiksi Hankintapulssi-työkaluun⁴ on yhdistetty elinkaarenaikaisia päästöjä tarkasteleva hiilijalanjälkianalyysi. Hankintayksiköille, jotka ovat osallistuneet KEINO-akatemiaan⁵, TOIMI-hankeeseen⁶ tai vähähiilisten hankintojen kehittämissuunnitelmaan, tämä hankintakategorioittain laskettu tuoteryhmäkohtainen ostolaskuaineistoon pohjautuva hiilijalanjälkitarkastelu on tehty.

Suuri kasvihuonekaasupäästöjen määrä voi johtua joko tuoteryhmän suuresta hankintojen volyymista tai ryhmän suuresta päästökertoimesta, vaikka volyymi olisi pienempikin. Tiedon perusteella voidaan tunnistaa organisaation hankinnoista ne tuoteryhmät, joista suurin osa päästöistä muodostuu. Organisaation vähähiilisyystoimia ja vihreitä hankintoja tulee erityisesti suunnata näihin tuoteryhmiin, joissa päästövähennyspotentiaalia todennäköisimmin on. Kaksi asiaa tulee kuitenkin huomioida. Ensiksi päästömäärä ei ole suoraan päästövähennyspotentiaali, sillä se voi vaihdella suurestikin jopa päästömäärältään samanlaisissa

tuoteryhmissä riippuen siitä, millaisia toteutusratkaisuja niiden sisällä on löydettävissä. Toiseksi Hankintapulssi-työkalun luvut antavat tietoa tuoteryhmän päästöistä keskimääräisellä tasolla, eivätkä siis kerro yksittäisen organisaation yksittäisen hankinnan kasvihuonekaasupäästötietoja, tai mahdollista eri tuotevaihtoehtojen vertailua. Eri vaihtoehtojen vertailu on tehtävä tuotekohtaisen hiilijalanjälkitiedon pohjalta. Tällaista tietoa löytyy esimerkiksi ympäristötuoteselosteista ja markkina-analyyseista.

3.3. YKSITTÄISEN HANKINNAN PÄÄSTÖT

Yksittäisen hankinnan hiilijalanjälkeä ei useinkaan ole järkevää pyrkiä tarkasti arvioimaan, vaan ennemminkin tunnistaa ne kriittiset kohdat ns. ”hot spotit”, joista hankinnan päästövaikutus syntyy. Tässä voidaan hyödyntää tutkimukseen perustuvaa hiilijalanjälkitietoa eri toteutusvaihtoehtoista. Esimerkiksi rakennusprojekteissa energiaratkaisut, energiatehokkuuden taso tai rakennusmateriaaliratkaisut ja näihin kohdistetut kriteerit ja vaatimukset ohjaavat tehokkaimmin vähähiiliseen ratkaisuun. Vähähiilisuuden arviointia tehdään lähtökohteisesti pidemmällä ajanjaksolla kuin pelkästään sopimuskauden osalta.

Ympäristöministeriö on laatinut rakennuksen elinkaarenaikaisten päästöjen arviointimenetelmän, joka tulee osaksi vähähiilisen rakentamisen säädöskokonaisuutta. Sen mukaan rakennuksille tulee laatia ilmastaselvitys ja laskea hiilijalanjälki. Lisäksi vuoteen 2025 mennessä erilaisille rakennustyypeille on tulossa hiilijalanjäljen raja-arvo, jota voidaan käyttää hyödyksi myös kilpailutuksessa. Hiilijalanjälkilaskentaa voidaan kuitenkin jo

nyt käyttää rakentamisen hankinnoissa hyödyksi ja asettaa vähähiilisyyskriteerejä sen pohjalta. Ympäristöministeriössä on vuoden 2021 aikana valmisteilla vähähiilisen rakentamisen hankintakriteerien päivitys. Lisäksi Suomen ympäristökeskuksen kehittämään Rakentamisen päästötietokantaan, CO2data.fi, on koottu keskimääräisiä tietoja rakennustuotteiden, rakentamisen prosessien ja palveluiden päästöistä.

Päästöjen vähentäminen ei useinkaan ole hankinnan ensisijaisena tavoitteena, vaan hankinnalla on monia muita tavoitteita. Vähähiilisuuden näkökulmasta eri toteutusvaihtoehtojen arviointi on yleensä kuitenkin tarkoituksenmukaista vaikuttavien ja kustannustehokkaiden ratkaisujen valitsemiseksi. Kustannustehokkuutta voidaan tällöin myös tarkastella elinkaarikustannusten ja päästövähennysten suhteena (euro/vähennetty päästötonni). Tällöin saadaan tietoa eri hankintojen ja hankintakategorioiden päästöjen vähentämisen kustannustehokkuudesta. Työn tekemiseen käytetään monesti ulkopuolista asiantuntijaa.

Energiaa käyttävien tuotteiden – kuten ajoneuvot, koneet ja laitteet – elinkaareissa päästöt syntyvät valtaosin käyttövaiheessa, joten useimmiten tarkastelu on kohtuullisen hyvällä tasolla, vaikka koko elinkaarta ei otettaisi huomioon. Ekosuunnitteludirektiivi (2009/125/EY) ohjaa energiaan liittyvien tuotteiden suunnittelua vähentäen elinkaaren aikaisia vaikutuksia.

Direktiivin vaikutuksesta heikoimmat tuotteet eivät enää pääse edes markkinoille ja vaatimustasoja on ajoittain kiristetty. Niiden kohdalla markkinatietoa ja

työkaluja vertailua varten on usein myös melko helposti saatavilla, jolloin voidaan tarkastella, millaisia päästövaikutuksia vaikkapa erilaisilla käyttövoimilla ja energiamuodoilla sekä energiatehokkuusluokka-vaatimuksilla on. Suomen ympäristökeskus on koonnut erilaisia päästölaskureita⁷ sivuilleen, joita on sovellettu mm. Canemure-hankkeessa (esim. ruokapalveluiden hiilijalanjäljen laskentaan⁸ ja työvaatehankinnan elinkaari laskentaan⁹).

3.3.2 Hiilijalanjälkitiedon hyödyntäminen

Edellä on kuvattu lähestymistapoja hiilijalanjäljen eli kasvihuonekaasupäästöjen laskentaan. Hiilijalanjälkitietoa on hyödynnetty esimerkiksi erilaisissa hankintojen kriteeristöissä, muun muassa Motivan julkisten hankintojen tietopalvelussa¹⁰. Myös Pohjoismaisessa ympäristömerkissä (Joutsenmerkki) ja EU:n ympäristömerkissä (EU-kukka) joihinkin tuotekategorioiden on sisällytetty vaatimuksia muun muassa energiankulutukselle. Kriteerejä voidaan hyödyntää hankinnassa esimerkiksi asettamalla vähähiilisyyselle vähimmäisvaatimuksia, jotka kaikkien tarjousten tulee täyttää. Niitä voidaan käyttää myös tarjousten vertailussa ja tai osana sopimusehtoja, joihin voidaan sijoittaa myös bonus-sanktiomalli.

Yksi vertailutiedon lähde ovat standardien mukaisesti laaditut tuotteiden ympäristöselosteet (Environmental Product Declaration, EPD). Ympäristöselosteiden käyttö on jo vakiintunut rakentamisen puolella, mutta avauksia on tehty myös muilla aloilla.

3.4. SEURANTA

Sopimuskauden aikaisessa seurannassa tarkkaillaan vähähiilisyttä koskevien sopimusehtojen noudattamista: Ovatko toimitetut tuotteet ja palvelut täyttäneet asetetut vähähiilisyysvaatimukset?

Seurannan keinot ovat tärkeää määrittää jo hankkeiden suunnitteluvaiheessa ja käydä keskustelua potentiaalisten tarjoajien kanssa. Seurannan toteutustavat tulee myös määrittää jo varhaisessa vaiheessa ja tarkastella erityisesti sitä, onko tilaajalla itsellään mahdollisuus seurannan toteutukseen, vai tarvitaanko siinä ulkopuolisia toteuttajia.

Joissain hankinnoissa, esimerkiksi rakennushankkeissa, seuranta on tarpeen jatkaa pysyvästi, sillä huolellinen energianhallinta yhdessä käyttö- ja kunnossapitotoiminnan kanssa varmistaa rakennuksen optimaalisen toiminnan myös tulevaisuudessa. Vasta pidempiaikainen seuranta osoittaa, miten rakennukselle asetetut tavoitteet lopulta toteutuivat todellisissa käyttöolosuhteissa. Vastaavaa seurantaa voidaan tehdä myös vaikkapa ajoneuvoille ja työkoneille.

ESIMERKKI: METSÄHALLITUS

Metsähallituksen Luontopalveluiden energiahankkeen päätavoitteena on korvata öljylämmitysjärjestelmät uusiutuvilla energiaratkaisuilla. Toissijaisena tavoitteena on parantaa rakennusten energiatehokkuutta ja vähentää kasviuonekaasupäästöjä. Hanke jakautuu kahteen osaan. Loppuvuodesta 2021 valmistuvat rakennuskohtaiset energiaoptimointiin perustuvat energiaselvitykset. Niitä toteuttamaan valikoitui kilpailutuksen kautta Hepacon Oy ja Granlund Oy. Niiden tulosten perusteella valitaan kullekin rakennukselle kustannus- ja päästöoptimaalisimmat toimenpiteet, jotka suunnitellutetaan ja rakennutetaan. Alustavasti näyttää siltä, että rakennusten energiatehokkuuteen vaikuttavimmat toimenpiteet (mm. ikkunoiden vaihto, seinien lisäeristäminen, ilmalämpöpumpujen asentaminen) ovat sellaisia, ettei niitä päästä toteuttamaan rakennusten suojelustatusten takia. Kohteissa, jossa ei ole suojelustatusta keskitytään omaan päästöttömään energiatuotantoon erit. aurinkosähköjärjestelmiä lisäämällä. Öljylämmitysten korvauksiksi ehdotetaan vesi-ilmalämpöpumppuja ja maalämpöä. Urakasuunnitteluvaiheeseen päästään alkuvuonna 2022.

4. TARKISTUSLISTA VÄHÄHIILISIIN HANKINTOIHIN KAIKILLE

Olennaista hankintojen vähähiilisyden tekemiseen ja seuraamiseen on:

1. Ymmärtää mistä CO₂-päästövähennyspotentiaali koostuu.
2. Tunnistaa ne hankintakategoriat, joissa on merkittävää CO₂-päästövähennyspotentiaalia.
3. Tunnistaa näistä kategorioista merkittävät hankinnat ja asettaa CO₂-päästövähennykselle suuruusluokkatavoite konsultoiden asiantuntijoita sekä yrityksiä.
4. Päättää talousarvio, joka sisältää hankinnan kustannusarvion sekä tarvittavan työpanoksen hankinnan valmisteluun ja kilpailuttamiseen.
5. Selvittää mitkä ovat niin sanotut vähähiilisyden hotspotit ja pyrkiä hankinnan kohteen kuvauksella jo määrittelemään mahdollisesti tiedossa olevat ratkaisut, joilla on merkittävää vaikuttavuutta päästöjen vähentämiseen.
6. Käydä monipuolista markkinavuoropuhelua hankinnan valmistelun eri vaiheissa ja kommunikoida tavoitteet selkeästi.
7. Valita sopiva hankintatapa.
8. Laatia tarjouspyyntöasiakirjat, joissa hyödynnetään vähimmäisvaatimuksia mahdollisimman paljon (helpottaa hallinnollista taakkaa).
9. Laatia sopimusluonnos, jossa on selkeät seurannan ja raportoinnin tavat ja mittarit sekä bonukset ja sanktiot.
10. Resursoida riittävästi sopimuseurantaan ja sopimuskauden aikaiseen yhteistyöhön.
11. Arvioida sopimuksen ja tarjouspyynnön ”onnistuminen” – palautteen kerääminen kilpailutukseen osallistuneilta yrityksiltä sekä hankinnan työryhmältä ja sopimuksen käyttäjiltä.
12. Rakentaa toimintamalli, joka mahdollistaa systemaattisen hyödyntämisen syntyvälle tiedolle ja osaamiselle, mukaan lukien sopimuseurannan mittaridatan tuominen johdon päätöksentekoon.

5. TYÖKALUJA MARKKINA- JA HANKINTADATAN HYÖDYNTÄMISEEN VÄHÄHIILISTEN HANKINTOJEN TOTEUTTAMISESSA

Kappaleessa esitellään kehittämisohjelmassa käytettyjä työkaluja markkina- ja hankintadatan hyödyntämisessä. Tämän lisäksi esitellään mitä tuloksia työkaluilla saatiin ja miten niitä hyödynnettiin osana kehittämisohjelmaa.

YTJ-HILMA –rajapintakokeilu

Kokeilun tavoitteena oli testata hankintayksiköille tarkoitettua, ulkoisia tietolähteitä kokoavaa, haku-työkalua, joka helpottaisi tiedonhakua hankinnan suunnittelu- ja markkinakartoitusvaiheessa.

Hakukoneen toteutti teknisesti VXT Research Oy. Työkalussa käytetään koneoppimista hyödyntävää semanttista hakua, jonka avulla hakutermeinä voidaan käyttää pidempiä ja luonnollisempia tekstejä.

Toimittajamarkkinoita koskevien tietojen lähteenä olivat Patentti- ja rekisterihallituksen yritystiedot, Hilman toimittajatiedot ja yritysten internet-sivut. Haun avulla oli mahdollista hakea koko maasta tai alueellisesti hankinnan kohteen potentiaalisia toimittajia.

Työkalussa oli mahdollista tehdä myös Hilman hankintailmoitusdataan hakuja, joiden avulla hankintayksikkö voi tutustua muiden hankintayksiköiden tekemiin tarjouspyyntöihin.

Tavoitteena oli myös hyödyntää Business Finlandin rahoittamien yritysten innovaatiodataa, mutta tiedon käytön rajoitusten vuoksi tätä ei voitu toteuttaa.

Hakukoneen käyttö esiteltiin Vähähiiliset hankinnat –työpajoissa ja organisaatioita kannustettiin tekemään omaan kohdehankintaansa liittyviä hankintailmoitus- ja toimittajahakuja. Lisäksi yhden organisaation kilpailutusten tietojenhakuprosessi ja -tarpeet kartoitettiin jatkokehitystarpeiden selvittämiseksi.

Työkalu osoittautui hyödylliseksi, mutta vaatii jatkokehitystä. Lisäksi hakutuloksia tulee painottaa jatkossa yhä enemmän markkinoille tuleviin uusiin tuotteisiin ja palveluihin. Tietojen hyödynnettävyys tulisi varmistaa, jotta tietoja voidaan hyödyntää tässä ja muissa palveluissa.

Hankintaluotsi-työkalun kehitys

Hankintaluotsi-työkalu on hankintayksiköille tarkoitettu maksuton työkalu hankintatoiminnan tavoitteiden laatimiseen ja toiminnallistamiseen. Hankintaluotsi avaa mahdollisuuden hankintatoiminnalle tuoda lisäarvoa suunnitteluprosessiin en-

tistä aiemmassa hankintojen suunnitteluvaiheessa osallistavan työskentelyn avulla.

Hankintaluotsia käytettiin Vähähiiliset hankinnat –työpajoissa organisaatioiden vähähiilisyyslinjausten arviointiin ja toimenpiteiden ideointiin. Työkalun avulla pystyttiin myös helposti osallistamaan organisaation johtoa ja muita sidosryhmiä tavoitteiden valinnassa. Palvelussa laadittiin tavoitteiden saavuttamiseksi sähköinen toimintasuunnitelma, jossa pääkäyttäjät voivat seurata reaaliaikaisesti eri tavoitteiden toteutumista. Esimerkiksi tekemättömistä tehtävistä Hankintaluotsi lähettää sähköpostimuistutuksia organisaation vastuuhenkilöille.

Hankintaluotsissa voi vähähiilisyysteeman lisäksi helposti arvioida myös muita Hankinta-Suomi –strategian tavoitteiden soveltumista oman organisaation hankintatoiminnan tavoitteiksi. Tavoitteiden ohella Hankintaluotsissa voidaan suunnitella ja arvioida yksittäisten kilpailutusten tavoitteita, toimenpiteitä ja kriteereitä, ja arvioida näiden toteutumista kilpailutuksen jälkeen. Halutessaan organisaatio voi jakaa ja saada muiden hankintayksiköiden hankintatietoja hankintojen suunnittelun tueksi. Hankintaluotsi on kaikkien hankintayksiköiden hyödynnettävissä ilmaiseksi julkisten hankintojen Hilma-palvelussa¹¹.

6. VÄHÄHIILISTEN HANKINTOJEN KEHITTÄMISOHJELMA 2021 OSANA HANKINTA SUOMI -STRATEGIAN EKOLOGISTA TAHTOTILAA – MITÄ TEHTIIN?

Vähähiilisten hankintojen kehittämisohjelma on Hankinta-Suomen ekologisen kestävyuden teemaryhmän toimenpide, joka tukee Suomen kansallista hiilineutraalisuustavoitetta. Vuonna 2021 toteutettuun kehittämisohjelmaan valittiin kuusi hankintayksikköä kehittämään vähähiilistä hankinnankohdetta.

Vähähiilisten julkisten hankintojen kehittämisohjelma auttoi hankintayksiköitä saavuttamaan niiden itselleen asettamia vähähiilisyystavoitteita hankintojen avulla. Kehittämisohjelmassa tunnistettiin kunkin organisaation ilmastotavoitteiden kannalta vaikuttavimmat hankintakategoriat ja laadittiin organisaatiotasoiset toimeenpanosuunnitelmat. Hankinnan kohteiden valmisteluun tarjottiin asiantuntijatukea ja apua markkina-analyysiin sekä vähähiilisyyspotentiaalin määrittämiseen. Kehittämisohjelman toteuttivat ja asiantuntijatahoina toimivat Motiva, Hansel, VTT ja SYKE.

Kehittämisohjelman tuotokset ja kokemukset konkretisoivat kansallisten vähähiilisyystavoitteiden laatimista ja toteuttamista vaikuttavimmissa hankintakategorioissa. Yhteiskehittämisen ja vertaisoppimisen tulokset on koottu tähän vähähiilisten hankintojen pelikirjaan laajemman vaikuttavuuden aikaansaamiseksi.

Lisätietoja kehittämisohjelmasta: salla.koivusalo@motiva.fi

”Tämä on ollut hieno matka. Suurin oivallus on se, että uskalletaan kehittää ja oppia. Olemme saaneet uutta tietoa mahdollisuuksista, miten hankintoja voi toteuttaa, mikä on kokonaistilanne ja mihin suuntiin juuri meidän kannattaa lähteä. Se on suurin oivallus kehittämisohjelmasta.”

**Marita Melkko, hankinta-asiamies,
Kouvola Innovation Oy**

”Kiitos KEINO-organisaatiolle. Olemme saaneet heti konkreettisia hyötyjä ohjelmasta”.

Jukka Talvi, kuntatekniikan johtaja Vaasa

LÄHTEET

- 1 [Julkiset hankinnat – Kokonaisvolyymi ja datan hyödyntäminen, Valtioneuvosto 2021.](#)
- 2 [ORSI - Kohti ilmastointibudjetointia, Tampereen yliopisto 2021](#)
- 3 [Canemure-hanke \(ei vielä julkaistu, tilanne 30.11.2021\)](#)
- 4 [Hankintapulssi-työkalu](#)
- 5 [KEINO-akatemia](#)
- 6 [TOIMI-hanke](#)
- 7 [SYKEN kokoamia päästölaskureita](#)
- 8 [Ruokapalveluiden hiilijalanjälkilaskuri](#)
- 9 [Canemure - työvaatehankinnan elinkaarivaikutusten laskuri](#)
- 10 [Motivan julkisten hankintojen tietopalvelu](#)
- 11 [Julkisten hankintojen Hilma-palvelu](#)

CASE-ESIMERKIT

KOULUKULJETUKSISTA VÄHÄPÄÄSTÖISIÄ

HANKINNAN KOHDE

Tornio on hankkimassa koulukuljetukset mahdollisimman vähähiilisesti reittioptimoinnin ja ajoneuvojen päästövaatimusten määrittelyllä. Tavoitteena on 20 prosentin CO₂-päästövähennys, mikä on nykyisten direktiivien mukainen vähimmäisvaatimus. Hankinta koskee koulukuljetuksia Tornion kaupungin alueella mukaan lukien Haaparannan kielikoulun kuljetettavien suomalaisten lasten kuljetukset.

YHTEYSHENKILÖ

Keijo Tuisku, Tornion kaupunki

Vaikuttavuustavoite ja lähtötilanne:

Hankinnan tavoitteena on vähentää koulukuljetusten päästöjä. Koulujen lukujärjestysten laadinnassa pyritään huomioidaan koulukuljetuksien yhdistäminen ja luodaan keskitetty lukujärjestysten koordinaatio.

Hankinnan menettely:

Suunniteltu sopimuskausi on 1.8.2022–31.5.2026. Mahdolliset optiokaudet ovat 1.6.2026–31.5.2027 ja 1.6.2027–31.5.2028. Hankinnan arvioitu arvo sopimuskauteksi sisältäen optiot on 8,0–8,5 milj. €.

- Hankinta toteutetaan avoimella menettelyllä Clodian sähköisellä hankintajärjestelmällä. Tarjouspyyntö julkaistaan helmikuun 2022 loppuun mennessä. Hankintapäätös tehdään sivistyslautakunnassa. Sopimuksen allekirjoittaja on toimialajohtaja.
- Tarjouspyynnön valmisteluprosessin yhteydessä järjestetään infotilaisuus muuttuneesta lainsäädännöstä paikallisille yrityksille. Markkinavuoropuhelusta tehdään ilmoitus Hilmaan ja paikalliset yritykset kutsutaan mukaan tilaisuuteen. Tarjouspyyntöluonnos lähetetään lausunnolle palvelun tuottajille. Lopuksi julkaistaan tarjouspyyntö ja tehdään hankintapäätös.

- Sopimuskauden aikana palvelutuotannon seurannassa tukeudutaan valitun palveluntuottajan tarjoamaan sähköiseen kuljetusten seuranta- ja tilausjärjestelmään. Järjestelmästä voidaan seurata todellisia toteutuneita CO₂-päästöjä. Syys- ja kevät lukukaudella pidetään säännölliset sopimuskatselmuksia. Mahdollisia poikkeamia seurataan aktiivisesti ja palveluntuottajille annetaan palautetta. Reklamoinnin tehdään kirjallisesti ja niiden vaatimien toimenpiteiden toteuttamista seurataan. Yhteistyö kuljetettavien lasten ja heidän vanhempien sekä opettajien ja kuljetusten valvojan kanssa on aktiivista.
- Merkittävää onnistumista toivotaan avoimesta vuoropuhelusta kuljetusyritysten kanssa. Haasteena koetaan mahdollinen kustannusten nousu. Päästäänkö hankinnassa lain asettamaan päästövähennystavoitteeseen? Saadaanko tarjouspyynnöllä luotua aito kilpailutilanne?

KOULUKULJETUKSISTA VÄHÄPÄÄSTÖISIÄ



Hankintojen yhteenlaskettu arvo:
73,5 milj. € (2020)



Hankintojen hiilijalanjälki ja suurin päästövähennyspotentiaali:
19,32 milj. CO₂ ekv/kg

Suurimmat päästöt aiheutuvat seuraavista kategorioista: Asiakaspalvelujen ostot ja Rakennusten ja alueiden ylläpito, sekä erityisesti alakategorioissa Lämmitys, Sähkö ja kaasu, Elintarvikkeet, juomat ja tupakka sekä Muut matkustus- ja kuljetuspalvelut. *

Vähähiilisten hankintojen johtamisen vahvuudet ja kehittämiskohteet organisaatiossa: **

Vähähiilisyttä ei ole mainittu nykyisessä kaupunkistrategiassa, mutta silti Torniossa on tekeillä ansiokasta ilmastotyötä. Tornio on mukana ilmastojohtamisen ILMAVA-valmennuksessa. Uuden kaupunkistrategian valmistelutyö on aloitettu. Uudessa kaupunkistrategiassa asetetaan tarkemmat tavoitteet vähähiilisydelle.

Kaupunkikonsernin hankintalinjaukset ja hankintaohjeistus on uudistettu. Kaupunki on lisäksi siirtynyt sähköisiin hankintamenettelyihin. Seuraavaksi kehitystoiminnassa keskitytään hankintalinjausten ja hankintaohjeistuksen toiminnallistamiseen sekä luodaan mittarit hankintojen seuraamiseen.

Suurimpien toimittajien kanssa voisi tehdä kumppanuussopimuksia ja kehittää pitkän aikavälin yhteistyötä (mm. vähähiilisyttä) yhdessä.

Toimenpiteitä vähähiilisten hankintojen kehittämiseksi: ***

Kestävän kehityksen ja innovatiivisuuden huomioiminen systemaattisesti hankinnoissa: yhdessä markkinoiden kanssa kehittäen.

Vähähiilisyden edistäminen omistajaohjauksessa: Vähähiilisyden edistämistä koskevat tavoitteet ja niiden seuranta sisällytetään omistajaohjaukseen.

Vähähiilisyden edistäminen kuljetuspalvelu ja ajoneuvohankinnoissa: Siirrytään ajoneuvohankinnoissa lain vähimmäisvelvoitteita noudattaen käyttövoimaltaan uusiutuviin ajoneuvoihin ja uusiutuvan polttoaineen käyttöön sekä huomioidaan muissa kuljetushankinnoissa lain asettamat velvoitteet.

Huomioidaan vähähiilisyys myös muissa hankinnoissa.

*Luvut perustuvat SYKE:n ja Hanselin ostolaskudatasta tekemään Spend-analyysiin.

** Perustuvat ohjelman aikaisiin tapaamisiin.

***Toimenpiteet perustuvat ohjelman aikana tehtyyn hankintojen Luotsi-työskentelyyn.

VÄHÄHIILISYYTTÄ PALVELINHANKINNOILLA

HANKINNAN KOHDE

Hankitaan olemassa olevaan datasaliin energiatehokkaat palvelimet.
Hankinta toteutetaan osana puitejärjestelyä Hansel Oy:n kanssa.

YHTEYSHENKILÖ

Sven Forsell, Suomen erillisverkot Oy

Vaikuttavuustavoite ja lähtötilanne:

Lisätä hankittujen palvelimien energiatehokkuutta, ja sitä kautta vähähiilisyttä. Suomen erillisverkot Oy:n hankintastrategiassa on hiilineutraaliustavoite. Hankinnan kehittäminen on osa tavoitteen toimeenpanoa.

Hansel puitejärjestelyn minikisa:

Talvella ja keväällä 2021 selvitettiin konesalipalvelimien energiatehokkuuksia.

Kilpailuttamista ei ole viety loppuun sisäisen resurssipulan takia

Palvelimilla ei ole toimittajariippumatonta energiankulutusmittausta (vrt. autojen WLTP-kulutusmittaus). Ainoaksi vaatimukseksi jää EU-tason Lot9-elinkaarivaatimuksen täyttäminen, joka itse asiassa on vähimmäisvaatimus EU-markkinoille pääsemisestä



Hankintojen yhteenlaskettu arvo:

102,9 milj. € (2020)



Hankintojen hiilijalanjälki ja suurin päästövähennyspotentiali:

29,6 milj. CO₂ ekv/kg

Rakentaminen, korjaus- ja kunnossapito -alakategoriassa suurimmat laskennalliset päästöt 11,2 milj. CO₂-ekv.kg (38 %). Lisäksi merkittävät laskennalliset päästöt seuraavissa alakategoriassa: Muut aineet, tarvikkeet ja tavarat, Rakennusten ja huoneistojen vuokrat, Sähkö ja kaasu, sekä ICT-palvelut.*

Laskennalliset päästövähennyspotentiali vaihtelevat vuosittain, esim. 2020 oli rakentamisen osalta suurien investointien vuosi, joka näkyy myös ostolaskuissa. Ostolaskut taas eivät kerro tehtyjen investointien "vihreyttä", esim. rakentamisessa käytettyjä materiaalivalintoja.

Erillisverkoilla on kehittämissuunnitelma hankintojen maturiteetin parantamiselle. Organisaatiossa halutaan huolehtia, ettei hankintojen kehittämistyö jää adhoc-toiminnan jalkoihin.

*Luvut perustuvat SYKEN ja Hanselin ostolaskudatasta tekemään Spend-analyysiin.

VÄHÄHIILISEN PUUKOULUN HANKINTA

HANKINNAN KOHDE

Kouvola on hankkimassa 700 oppilaan uudisrakennus Kuusankosken peruskoulun käyttöön. Tavoitteena on rakentaa Kuusankosken yhtenäiskoulusta vähähiilinen puukoulu, mikä toteuttaisi hankinta- ja ympäristöohjelmassa asetettuja kestävä kehityksen tavoitteita ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden edistämiseksi. Rakennuksen tulee olla käyttäjille tiloiltaan turvalliset, terveelliset ja esteettömät.

Vaikuttavuustavoite ja lähtötilanne:

Tavoitteena on huomioida elinkaaren aikainen hiilijalanjälki ja rakennuksen energiatehokkuus. Tiedostetaan vähähiiliset valinnat ja tietoisesti johdetaan rakennushanketta kohti kestävä kehityksen tavoitteita. Viedään tavoitteet koko ketjun läpi, jopa niin että vuosien päästä rakennuksessa vieraileva voi havaita kestävä kehityksen ajatukset.

Hankinnan menettely:

Lähtökohtana hankesuunnittelun alussa on ollut kilpailullinen hankintamenettely, mutta kaikki vaihtoehdot käydään läpi ennen tarjouspyynnön julkaisemista. Tavoitteena on saada urakkamuodosta mahdollisimman hyvä tilaajan ja urakoitsijan kannalta. Urakkamuodon tulee myös mahdollistaa innovaatiot sekä toiminnan kehittäminen. Urakkamuotoa ei ole vielä valittu. Paikallisten urakoitsijoiden osaamisen hyödyntäminen on keskeisessä roolissa hankintaa ajatellen. Markkinavuoropuhelut on aloitettu syyskuussa 2021. Tavoitteena on saada kartoitettua urakoitsijoiden valmiuksia vähähiiliseen rakentamiseen. Markkinavuoropuhelun tarkoituksena on myös tuoda hankintayksikölle tietoa, millaisia vaatimuksia ja tarkkoja tavoitteita hankkeelle voidaan asettaa. Ensimmäisessä markkinavuoropuhelussa tuli esille mm. rakennusmateriaalien tarkka määrittäminen. Tilaajan on annettava tarkat määritykset tulevan koulun rakenteiden osalta. Tätä tullaan

YHTEYSHENKILÖ

Anneli Vartiainen, Kouvolan kaupunki

varmasti avaamaan hankesuunnitelmassa. Tarjouspyyntöön kirjattavia referenssivaatimuksia tulee miettiä harkiten, jotta ne tukevat nimenomaan tämän hankinnan tavoitteita.

- Merkittävin onnistuminen hankinnan osalta olisi paikallinen urakoitsija. Samalla se asettaa haasteen hankintaa ajatellen. Näinkin laajan projektin toteuttajaksi ei välttämättä löydy paikallista toimijaa. Myöskään puurakentamista ei ole näin laaja-alaisesti aikaisemmin Kouvolaossa toteutettu.
- Hankintayksikkö: Tilapalvelut
- Sopimuskausi: Suunnittelu-rakentaminen-takuu aika (48kk), 2022–2029
- Kustannusarvio: 17,6 milj. €. Urakka voisi olla myös tavoitehintainen. Puumateriaalien hinnannousu saattaa aiheuttaa haasteen.

VÄHÄHIILISEN PUUKOULUN HANKINTA

**Hankintojen yhteenlaskettu arvo:**

436,8 milj. € (2019)

**Hankintojen hiilijalanjälki ja suurin päästövähennyspotentiaali:**100,18 milj. CO₂ ekv/kg

Rakennusten ja alueiden ylläpito -kategorialla suurimmat laskennalliset päästöt (26,7 % hankintojen päästöistä).

Vähähiilisten hankintojen johtamisen vahvuudet ja kehittämisen kohteet organisaatiossa:

Kaupunkistrategia, ympäristöohjelma sekä hankintaohjelma tukee vähähiilisiä hankintoja. Lisäksi hankintaohje on päivittymissä lähiaikana.

Tilaaajaorganisaatiolla ei ole juurikaan aikaisempaa kokemusta vastaavanlaisista hankkeista.

Toimenpiteitä vähähiilisten hankintojen kehittämiseksi:

Sopimushallinnan kehittäminen (sopimusten ja metatietojen kerääminen yhteen tietokantaan), kestävä kehityksen huomioiminen hankinnoissa systemaattisesti, vähähiilisen rakentamisen hankinnat (vähäpäästöiset urakat ja työmaat) ja hiilineutraalit sähkösopimukset ja kaukolämpö.

* Luvut perustuvat SYKEN ja Hanselin ostolaskudatasta tekemään spend-analysiin.

KIINTEISTÖKANNAN ENERGIATEHOKKUUSHANKINTA

HANKINNAN KOHDE

Metsähallituksen luontopalveluiden kiinteistökanan energiatehokkuutta parantavat hankinnat. Kohteille tilataan simulointiin perustuvaa optimointia energiakorjausten suunnittelua varten. Optimoinnissa huomioidaan energiankulutus, kokonaiskustannukset, investoinnin takaisinmaksuaika, sijoitetun pääoman tuotto prosentti, kiinteistön tuottoarvon kasvu, korjausvaihtoehtojen päästöt mukaan lukien lämmitysjärjestelmien vaihto.

Vaikuttavuustavoite ja lähtötilanne:

Kiinteistöjen päästöjen vähentäminen. Luontopalveluiden kiinteistöjen pinta-ala yhteensä n. 9628,3 m². Potentiaalinen päästövähennys on 22–176 tonnia CO₂/vuodessa.

Hankinnan menettely:

Hankinta toteutetaan urakkahankintana. Energiaremonttien kokonaiskustannusarvio 3,0 milj. €. Valittu 26 erilaista kiinteistökohdetta ympäri Suomen, joissa erityistä potentiaalia päästövähennysten saavuttamiseen.

Ensimmäisessä vaiheessa on kilpailutettu energiaselvitysten laadinta valittuihin kohteisiin, selvitykset valmistuvat 10/2021. Toisessa vaiheessa (11–12/2021) kilpailutetaan ST-urakkana (suunnittelu ja toteutus) energiaselvitysten perusteella valitut energiaremonttiurakat.

Energiaselvitysten kilpailuksessa hyödynnettiin markkinakartoitusta. Markkinakartoituksen pohjalta toteutettiin selvitysten laadintaa koskeva kilpailutus.

YHTEYSHENKILÖT

Teemu Ruotsala ja Olli Surakka, Metsähallitus

Energiaselvitysten perusteella laaditaan lopullinen energiatehokkuushankinnan tarjouspyyntö. Energiaremonttiurakat kilpailutetaan avoimena menettelyinä.

Sopimuskaudella seurataan valittujen kohteiden energiatehokkuuden toteutumista sopimuksessa määritellyin mittarein (esim. energian kulutuksen osalta).

Kokonaisaikataulu kilpailutusten ja toteutusten osalta on vaativa. Kilpailutettavien kohteiden erilaisuus ja maantieteelliset sijainnit voivat asettaa haasteita urakkatoteutuksiin (soveltuvat tarjoajat, tarjousten lukumäärät, tarjousten hintataso vs. kohteisiin varattu budjetti).

KIINTEISTÖKANNAN ENERGIATEHOKKUUSHANKINTÄ



Hankintojen yhteenlaskettu arvo:
213,3 milj. € (2019)



Hankintojen hiilijalanjälki ja suurin päästövähennyspotentiaali:
80,9 milj. CO₂ ekv/kg

Rakennusten ja alueiden ylläpito -kategoriolla suurimmat laskennalliset päästöt (43,5 % hankintojen päästöistä). Kategoria sisältää myös puunkorjuusta aiheutuvat päästöt.

Metsähallituksen ilmasto-ohjelma valmistui vuonna 2020. Ilmasto-ohjelmalla edesautetaan Suomen ilmastotavoitteiden ja hiilineutraaliuden saavuttamista vuoteen 2035 mennessä.

Metsähallituksen toimintatapaohje sisältää keskeiset vastuullisen ja eettisen toiminnan periaatteet, joihin organisaatio on vahvasti sitoutunut ja joita noudatetaan kaikessa toiminnassa.

Toimenpiteitä vähähiilisten hankintojen kehittämiseksi:

- Analysointi ja raportointi: kehitetään tiedon keräämisen periaatteita.
- Kestävän kehityksen huomioiminen hankinnoissa systemaattisesti.
- Vähäpäästöiset ajoneuvot: siirrytään käyttövoimiltaan uusiutuviin kulkuneuvoihin.

KATU-URAKKAHANKINTA KIERTOTALOUDEN PERIAATTEIN

HANKINNAN KOHDE

Tampereen kaupunki kehittää katu-urakkahankintaa, jossa huomioidaan kiertotalouden näkökulmat: materiaalin ja maamassojen kierrätyksen optimointi sekä neitseellisten materiaalien välttäminen. Kohteena on Yliopistonkadun urakkahankinta, joka toteutetaan suunnittelu ja toteutus ST-mallilla. Kehittäminen on osa KIEPPI-hanketta.

YHTEYSHENKILÖ

Petri Leppänen, Tampereen kaupunki

Vaikuttavuustavoite ja lähtötilanne:

Katu-urakka kiertotalouden periaatteilla. Kiertotalouskriteerit sisältävät päästöjä vähentäviä tekijöitä. Vähähiilisyden lisäksi olennaista on neitseellisten materiaalien välttäminen.

Yliopistonkadun rakentamisen ST-urakka kiertotalouskriteerein:

Suunnittelu ja toteutus, ST-urakkahankinta. Voittajan tarjous 1,6 milj. €.

- Katusuunnitelma 06/2021, tarjouspyynnöt 08/2021, voittajan tarjouksessa hankkeen kesto 11 kk urakkasopimuksen allekirjoituksesta vastaanottoon.
- KIEPPI-hankkeessa tehty laajaa vuoropuhelua markkinoiden kanssa. Yritykset näkevät kiertotaloudessa paljon potentiaalia, johon hankintayksiköiden pitäisi vastata, jotta hinta ei olisi ainut kilpailutuksia ratkaiseva tekijä. Yritykset ovat kyllästyneet pilotteihin ja niillä paljon erilaisia ratkaisuja tarjolla ja ne haluaisivat päästä jo isommalla volyymillä tekemään.

- Rakentamisen osalta urakan ehdot on määritelty urakkaohjelmassa. Laatusuunnitelman tilaajalla hyväksyttävä urakoitsija. Laatusuunnitelman toteutumisen osoittaa urakoitsija ja näiden valvonnasta vastaa tilaaja.
- Rakentamiskohteena tavanomainen kunnallistekniikan ja yleisten alueiden rakennuskohde. Haasteena yhteensovitus: Tampere-talo toimii toukokuussa 2022 Jääkiekon MM-kilpailuissa keskeisenä paikkana. Rakentamisen osalta haasteena liikennejärjestelyt ja logistiikka kaupunkiympäristössä, kuten näissä yleensä.

KATU-URAKKAHANKINTA KIERTOTALOUDEN PERIAATTEIN



Hankintojen yhteenlaskettu arvo:
106,78 milj. € (2019)



Hankintojen hiilijalanjälki ja suurin päästövähennyspotentiaali:
80,9 milj. CO₂ ekv/kg

Rakennus-, korjaus ja kunnossapitopalveluilla suurimmat päästöt (42,5 % infrahankintojen päästöistä). *

Vähähiilisten hankintojen johtamisen vahvuudet ja kehittämiskohteet organisaatiossa:**

Tampere on pitkällä vähähiilisyystavoitteissa. Kehittämiskohteena on systemaattinen toimeenpano ja vakiinnuttaminen arjen työhön.

Toimialojen lisäksi ilmastotavoitteiden johtamista voidaan kehittää konsernitasolla (esim. tilapalvelut).

Toimenpiteitä vähähiilisten hankintojen kehittämiseksi: ***

Ilmastotavoitteiden toimeenpano: Asetetaan päästövähennystavoitteet hankintakategoria- tai hankintakohtaisesti

Innovatiivisen hankintatoimen kehittäminen: mihin kohteisiin on tarve kehittää uusia, entistä parempia ratkaisuja.

Vähähiilisyden edistäminen omistajaohjauksessa: Asetetut päästövähennystavoitteet toiminnallistettu hankintoihin konserniyhtiöissä

Hankintamalli on otettava käyttöön jos halutaan vaikuttaa päästöihin rakennushankkeissa.

*Kuvut perustuvat SYKEN ja Hanselin tekemään Spend-analyysiin ostolaskudatasta.

**Perustuvat ohjelman aikaisiin tapaamisiin.

***Perustuvat hankintojen Luotsi-työskentelyyn ohjelman aikana.

VÄHÄHIILISET TALVIHOITOURAKAT JA PALVELUALLIANSSIN VALMISTELU PYÖRÄILYN EDISTÄMISEEN

HANKINNAN KOHDE

Vaasan kaupunki kilpailutti talvihoidon alueurakat vähähiilisyys huomioiden. Hankintaprosessi suunniteltiin ja toteutettiin keväällä/kesällä 2021. Tämän lisäksi kehitetään palveluallianssia pyöräliikenteen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Allianssi sisältäisi osakokonaisuudet: suunnittelu, rakentaminen, ylläpito ja kehittäminen.

Vaikutavuustavoite ja lähtötilanne:

Pyöräilyn kulkumuoto-osuuden kasvattaminen ja pyöräilyverkon laadun parantaminen ja ylläpidon vähähiilisyys. Pyöräteiden hoito on osa kaupungin omaa sekä yksityisten urakoitsijoiden hoitamia alueurakoita. Laatutaso vaihtelee urakoitsijasta riippuen. Kunnossapitokalustoa ja -menetelmiä ei ole optimoitu pyörätieverkolle ja yhdellä pyörämatkalla voi olla vaihtelevakuntoisesti ylläpidettyjä osuuksia. Työkoneille ja -menetelmille ei ole juurikaan määritelty päästötavoitteita. Pyörätieverkko ja muu pyöräilyinfra eivät täytä nykyaikaisia vaatimuksia, mikä kannustaisi pyöräilemään ja tukisi osaltaan Vaasan matkaa hiilineutraaliksi vuosikymmenen loppuun mennessä.

Hankinnan menettely, sopimuskausi, kustannukset:

arviointi perusteena kokonaistaloudellisuus (hinta- ja laatuarviointi), sopimusaika 3+2 vuotta, kustannusarvio 2,5 milj. € optiovuosineen. Valmistelussa olevan palveluallianssin arvioitu kustannus 20–30 milj. € jakautuen vuosille 2022–2029.

- Kuvaus hankinnan päätöksentekoprosessista: valmistelu ja tarjouspyynnöt kevät 2021, hankintapäätös kesä 2021, toiminta alkaa talvikaudella 2021–2022 ja kestää 3+2 vuotta.
- Kuvaus hankintaprosessista (markkinavuoropuhelu, tarjouspyyntö, vähimmäisvaatimukset jne.): Hankinnan määrittely omana työnä ja apuna KEINO-valmennusohjelman asiantuntijat, taustakeskusteluja alueen urakoitsijoiden kanssa, vähimmäisvaatimuksen tavanomainen talvihoito, laatupisteitä paremmasta hoitotasosta ja vähähiilisydestä, mukana myös optioita.

YHTEYSHENKILÖ

Jukka Talvi, Vaasan kaupunki

- Kuvaus seurannasta ja sopimuksen aikaisesta toiminnasta: Sopimuskatselmukset, työmaakokoukset, raportointi ja pistokokeet
- Merkittävin onnistuminen ja haaste hankinnan toteuttamisessa:
 - Onnistumisia: Vaasalaiset pienemmät urakoitsijat pärjäsivät kilpailuksessa (yritysten elinvoima, paikallistalous). Kustannustaso tippui aiemmasta (kustannustehokkuus, mahdollisuus nostaa laatutasoa). Valtaosa urakoista hoidetaan uusiutuvia polttoaineita käyttäen (vähähiilisyys). Pyörätiet aurataan aikaisempaa useammin (helppokulkuisuus erityisesti huonokulkuisilla henkilöillä ja laitteilla, joissa on renkaat). Tonttiliittymät aukaistaan jatkossa urakoitsijan toimesta (tämä parantaa omakotitalossa asumisen edellytyksiä erityisesti ikäihmisillä).
 - Haasteena oli tavoitteen jakaminen kahteen osaan ja tiukka aikataulu. Vaasassa päädyttiin kilpailuttamaan heti talvihoitourakat ja vaatimaan pääpyörätieverkon hoidolle yksikköhinnat, jolloin ne voidaan irrottaa valmistelussa olevaan pyöräilyn edistäminen.

KATU-URAKKAHANKINTA KIERTOTALOUDEN PERIAATTEIN



Hankintojen yhteenlaskettu arvo:
314,6 milj. € (2020)



Hankintojen hiilijalanjälki ja suurin päästövähennyspotentialiaali:
105,08 milj.CO₂ ekv/kg

Rakennusten ja alueiden ylläpito -kategorialla suurimmat laskennalliset päästöt 29,0 milj. CO₂-ekv. kg (27,6 %)*

Vähähiilisten hankintojen johtamisen vahvuudet ja kehittämiskohteet organisaatiossa: **

Vaasalla on iso rooli alueellisena veturina puhtaan energian ja vähähiilisuuden edistämisen näkökulmasta.

Hankintastrategia ei kovinkaan hyvin linkity ympäristöstrategiaan. Tarvittaisiin näkymää mitä hankintoja on tulossa. Tämä ei vain hankintayksikön tehtävä – substanssi yksikön pitää olla aktiivinen.

Roolit: Millä tasolla ja kuka vetää vähähiilisten hankintojen kokonaisuutta?

Toimenpiteitä vähähiilisten hankintojen kehittämiseksi: ***

Sopimushallinnan kehittäminen: Sopimusten ja metatietojen kerääminen yhteen tietokantaan.

Kestävän kehityksen huomioiminen systemaattisemmin hankinnoissa: esimerkiksi vähähiilisten hankintojen tiekartan laatiminen

*Luvut perustuvat SYKEN ja Hanselin ostolaskudatasta tekemään Spend-analysiin.

** Perustuvat ohjelman aikaisiin tapaamisiin.

***Perustuvat hankintojen Luotsi-työskentelyyn ohjelman aikana.

LIITE 1. VÄHÄHIILISTEN HANKINTOJEN SANASTO

Julkinen hankinta:

Tavaroiden ja palveluiden ostamista, vuokraamista tai siihen rinnastettavaa toimintaa. Lisäksi urakalla teettämistä vastiketta vastaan julkisen hankintayksikön ja toteuttajan välillä.¹⁰

Vaikuttavuuslähtöinen hankinta:

Hankinta, joka tähtää tietyn kestävyystavoitteen saavuttamiseen, esimerkiksi vähähiilisuuden tai työllisyyden lisäämiseen. Hinnan lisäksi huomioidaan pitkän aikavälin hyödyt ympäristölle ja yhteiskunnalle.

Vaikuttavuus:

Kuvaa sitä, saadaanko hankinnalla aikaan kestävä kehitystä yhteiskunnassa ja ympäristössä. Vaikuttavuus syntyy usein keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä.

Vaikutukset:

Koostuvat hankinnan seurauksena syntyvistä konkreettisista muutoksista, esimerkiksi ihmisten käyttäytymisessä, yhteiskunnassa, taloudessa tai ympäristössä, mukaan lukien hiilijalanjälki. Ennen hankintapäätöksen tekoa tarvitaan tietoa etenkin vaikutusten tyypeistä ja suuruusluokista.

Vähähiilinen hankinta:

Hankinta, jonka valmistelussa ja markkinavuoropuhelussa selvitetään ja vaatimuksissa ja sopimusehdoissa määritellään päästövähennyksiin vaikuttavia tekijöitä. Näiden asioiden toteutumista valvotaan sopimuskaudella.

Hankinnan hiilijalanjälki ja hiilikädenjälki:

Hiilijalanjälki kuvaa kuinka paljon hankittava tuote tai palvelu tuottaa CO₂-päästöjä. Hiilikädenjälki puolestaan kuvaa palvelun tai tuotteen kykyä vähentää päästöjä.

Innovatiivinen hankinta:

Voi tarkoittaa uusien ja innovatiivisten tuotteiden ja palveluiden hankintaa. Se tarkoittaa myös innovatiivista otetta hankintojen valmistelussa ja johtamisessa osallisuuteen kutsuvassa vuoropuhelussa markkinoiden sekä loppukäyttäjien kanssa.

Markkinavuoropuhelu:

Tarkoittaa tilaajan ja toimittajien välistä vuoropuhelua hankintaprosessin aikana ja sen jälkeen.

Hankintamenettely:

Tapa, jonka mukaisesti julkinen hankinta kilpailutetaan ja jonka puitteissa mahdolliset toimittajat voivat jättää tarjouksensa (esimerkiksi avoin-, rajoitettu-, neuvottelu- ja kilpailullinen neuvottelumenettely, innovaatiokumppanuus, suora hankinta sekä suunnittelukilpailu).

Hankintastrategia:

Organisaation hankintatoimen tahtotiloja, tavoitteita ja organisointia linjaava dokumentti. Synonyymi hankintalinjaukset.

Hankintakategoria ja kategoriastategiat:

Useimmissa organisaatioissa hankintojen kokonaisuus on jaettu tietyiksi tuote- tai palveluryhmiksi. Esimerkiksi valtiolla hankinnat on jaoteltu kymmeneen kategoriaan (lisätietoa valtion hankintakategorioista voi lukea esimerkiksi Valtion hankintakäsikirjan luvusta ¹⁰ 4.7.: Hankintojen kategorisointi).

Kategoriastategiat:

Erilliset kategoriastategiat määrittävät, miten näissä hankintakokonaisuuksissa saavutetaan organisaation ylemmissä strategioissa määritetyt tavoitteet sekä miten näiden hankintojen toteutus, seuranta ja mittaaminen on järjestetty. Kategoriastategioiden laatimista voidaan myös kutsua hankintojen johtamiseksi tai toiminnallistamiseksi.¹⁰

Hankintojen johtamisen strateginen taso:

Hankintoja ohjaavat strategiset linjaukset tai hankintastrategia määrittävät, miten organisaatio johtaa ja kehittää hankintojen kokonaisuuden toteutusta muut strategiat ja tavoitteet huomioon ottaen. Se sisältää ylätasolla hankintatoiminnan periaatteet ja yleiset linjaukset, kuten esimerkiksi sen, minkälaiset asiat tuotetaan lähtökohtaisesti itse ja mitä taas ostetaan ulkoa.¹⁰

Hankintojen taktinen taso:

Useimmissa organisaatioissa hankintojen kokonaisuus on jaettu tietyiksi tuote- tai palveluryhmiksi. Erilliset kategoriastategiat määrittävät, miten näissä hankintakokonaisuuksissa saavutetaan

organisaation ylemmissä strategioissa määritetyt tavoitteet sekä miten näiden hankintojen toteutus, seuranta ja mittaaminen on järjestetty. Kategoriastrategioiden laatimista kutsutaan hankintojen taktiseksi tasoksi.²

Hankintojen operatiivinen taso:

Yksittäisiin hankintoihin liittyvä taso, jolla määritellään hankintakohtaiset tavoitteet ja jolla hankintojen konkreettinen toteuttaminen tapahtuu.

Hankintasopimus:

Kirjallinen sopimus, joka on tehty yhden tai usean hankintayksikön ja yhden tai usean toimittajan välillä. Sen tarkoituksena on urakan toteuttaminen, tavaran hankinta tai palvelun suorittaminen taloudellista korvausta vastaan.⁶

Hankintasuunnitelma ja kilpailutuskalenteri:

Määrittelevät, mitä suunnittelujaksolla suunnitellaan hankittavaksi. Suunnittelujakso voi olla esimerkiksi 1–4 vuotta. Suunnitelmasta voidaan laatia tulevan kauden kilpailutusten kilpailutuskalenteri. Yksittäisestä merkittävästä tavarahankinnasta voidaan laatia erillinen hanke- tai hankintasuunnitelma, johon sisältyy myös hankkeen vaiheistus ja hankittavien tuotteiden alustava määrittely.⁶

Tarjoajaa koskeva soveltuvuusvaatimus:

Tarjoajien soveltuvuudelle asetettu vähimmäisvaatimus, joka voi koskea ehdokkaan tai tarjoajan rekisteröitymistä, taloudellista ja rahoituksellista tilannetta tai teknistä suorituskkyä ja ammatillista pätevyyttä.⁶

Hankinnan kohdetta koskeva vaatimus:

Hankinnan kohteen sisältöä, kuljetusta, pakkaamista tai muuta hankinnan toteuttamista koskeva vaatimus.⁶

Tarjouspyyntö:

On hankintayksikön laatima hankinta-asiakirja, jossa kuvataan hankinnan kohde ja sisältö, annetaan tarjouksen laatimista koskevat ohjeet ja määritetään tarjoajan soveltuvuutta koskevat vähimmäisvaatimukset, hankittavaa tuotetta koskevat vaatimukset, kokonaistaloudellisen edullisuuden peruste sekä vertailuperusteet.⁶

Vertailuperusteet:

Ovat tarjouspyynnössä määritellyt kokonaistaloudellisen edullisuuden eli parhaan hinta-laatusuhteen perusteita. Näitä perusteita ovat esimerkiksi tekniset ansiot, esteettiset ja toiminnalliset ominaisuudet, esteettömyys, kaikkien käyttäjien vaatimukset täyttävä suunnittelu, käyttökustannukset, kustannustehokkuus, myynnin jälkeinen palvelu ja tekninen tuki, huolto ja toimituspäivä tai toimitus- tai toteutusaika sekä muut toteutusehdot. Perusteissa voidaan ottaa huomioon myös henkilöstön pätevyys ja kokemus sekä henkilöstön organisointi, jos osoitetun henkilöstön laadulla voi olla merkittävä vaikutus hankintasopimuksen toteuttamisessa.¹

Puitejärjestely:

Hankintayksikön ja toimittajien välinen sopimus, jonka tarkoituksena on vahvistaa tietyn ajan ku-

luessa tehtäviä hankintasopimuksia koskevat ehdot, kuten hinnat ja suunnitellut määrät. Puitejärjestely voi olla voimassa enintään neljä vuotta.⁶

Sopimusehdot:

Tarkoitetaan hankinnasta tehtävässä sopimuksessa tai tilauksessa esitettyjä tilaajan ja toimittajan oikeuksia sekä velvoitteita määritteleviä ehtoja. Hankinnoissa voidaan käyttää oikeustoimilain (228/29) ja kauppalain (355/87) säännöksiä täydentäviä ja täsmentäviä vakiosopimusehtoja. Näitä ovat muun muassa Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot (JYSE 2014 Tavarat tai JYSE 2014 Palvelut), Julkisen hallinnon IT-hankintojen yleiset sopimusehdot (JIT 2015 -ehdot), Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot (KSE 2013) ja Rakennusurakan yleiset sopimusehdot (YSE 1998).⁶

Hankinnan elinkaari ja elinkaarikustannukset:

Elinkaarella tarkoitetaan hankittavan tuotteen olemassaolon, rakennusurakan tai palvelun suorittamisen kaikkia peräkkäisiä tai toisiinsa liittyviä vaiheita. Käsite kattaa vaiheet raaka-aineiden ostosta tai resurssien kokoamisesta niiden uudelleen käyttöön, kierrättämiseen, hyödyntämiseen tai loppukäsittelyyn. Elinkaarikustannukset ovat hankintayksikölle tai muille hankinnan kohteen käyttäjille aiheutuneet hankintakustannukset, käyttökustannukset, huoltokustannukset sekä kierrätys- ja jätevaiheen kustannukset ja muut rakennusurakoiden, tavaroiden tai palvelujen elinkaarenaikaiset kustannukset. Elinkaarikustannusten vertailua varten tarjouspyynnössä on esitettävä, mitä tietoja tarjouksissa

tulee antaa, ja menetelmä, jolla elinkaarikustannukset lasketaan. Elinkaarikustannuksia ovat myös ulkoisista ympäristövaikutuksista aiheutuvat ja hankinnan kohteeseen sen elinkaaren aikana liittyvät kustannukset (esimerkiksi CO₂-päästöistä aiheutuvat kustannukset).⁶

Spend-analyysi:

On hankintojen kuluanalyysi, joka kertoo, kuinka paljon hankintoihin käytetään määrärahoja vuoden aikana organisaatiossa ja sen eri yksiköissä esimerkiksi toimialoittain tai osastoittain. Lisäksi sen avulla saadaan myös tiedot toimittajien ja laskujen lukumääristä halutuilla erottelutekijöillä.¹⁰

Urakkahankinta:

Rakennusurakalla tarkoitetaan talon-, maan- tai vesirakennustöiden taloudellista tai teknistä kokonaisuutta joka voi olla uudis- tai korjausrakennushanke. Rakennushanke edellyttää urakkasopimusta joka on hankintasopimus. Tällä sopimuksella määritellään toimintaan liittyvän rakennustyön tai rakennusurakan toteuttamista. Urakkahankintaan voidaan sisällyttää myös suunnittelu.

Allianssimalli:

Yhteistoiminnallisissa hankemuodoissa kuten allianssimalli, hankkeen osapuolet, eli tilaaja ja toimittajat integroidaan yhdeksi yhteiseksi organisaatioksi. Tällä organisaatiolla on yhteiset tavoitteet, sopimus, tavoitehinta kannustimiseen. Hankkeen hyödyt ja riskit on jaettu allianssin osapuolien välillä. Yhteistoiminnalliset hankemuodot mahdollistavat erinomaisesti innovaatioprosessit hankkeissa ja sopivat hyvin kompleksisiin hankkeisiin missä on tunnistettu paljon epävarmuuksia.

KEINO

KESTÄVIEN JA INNOVATIIVISTEN
JULKISTEN HANKINTOJEN
VERKOSTOMAINEN OSAAMISKESKUS

Osana kansallisen
hankintastrategian
toteutusta

