



Helsinki

Fungerande marknader och  
främjande av innovationer

---

Verkningsfullhet och  
ansvarsfullhet

---

Ledning av upphandlingar och  
upphandlingsfärdigheter



# Helsingfors stads upphandlingsstrategi 2020





### Så här läser du publikationen

Du kan bläddra i publikationen via navigeringsmenyn uppe på sidan eller via innehållsförteckningen. Genom att klicka på menyikonen i navigeringen kommer du tillbaka till innehållsförteckningen.

# Innehållsförteckning

## Inledning 3

1. Fungerande marknader och främjande av innovationer 7
2. Verkningsfullhet och ansvarsfullhet 10
3. Ledning av upphandlingar och upphandlingsfärdigheter 13

## Bilaga 16

- Bilaga 1 Genomförandeplan och indikatorer för upphandlingsstrategin

## Kompletterande material:

- [Helsingfors stadsstrategi 2017–2021](#)
- [Upphandlingsstrategi för stadsmiljösektorn i Helsingfors 2019](#)
- [Åtgärdsprogrammet Kolneutralt Helsingfors 2035](#)
- [Helsingfors stads miljörapport 2019](#)
- [Nationell strategi för offentlig upphandling 2020](#)
- [Granskaupphandlingar.fi](#) – öppna data om statens och kommunernas upphandlingar
- [Helsinki Region Infoshare](#) – öppna data om Helsingfors upphandlingar



# Inledning

## Bakgrunden till förnyelsen av upphandlingsstrategin

Upphandlingsstrategins uppgift är att stödja framgångsrik produktion av stadens tjänster samt verkställande av stadsstrategin. Upphandlingar kan användas för att rikta stadens verksamhet och tjänster mer effektivt genom att man beaktar viktiga förändringskrafter i samhället och lägger vikt vid Helsingfors och hela stadskoncernens särskilda behov. För att detta ska lyckas måste de strategiska målen för upphandlingarna uppdateras så att de stödjer stadsstrategin.

Verksamhetsmiljön i Helsingfors och genom den behovet av offentliga upphandlingar förändras snabbt. Hållbar utveckling och ansvarsfullhet, innovationsgraden hos produkterna och verksamheten, plattformsekonomi och digitaliseringen samt utvecklingen av yrkesskickligheten hos säljarna och köparna på marknaden är viktiga förändringskrafter. Kraven på ändringar i stadskoncernens servicestruktur och tillgången till tjänster samt på dataskydd inverkar kraftigt på stadens verksamhet. Det är allt mer utmanande att säkerställa kvaliteten på tjänsterna.

De beskrivna fenomenen inverkar på de offentliga upphandlingarna. Både på nationell och internationell nivå är upphandlingar föremål för ett allt större tryck på att de ska främja mål som baserar sig på de aktuella fenomenen. Även behoven som uppstår inom kunskapsbaserad ledning samt längre och mer splittrade leveranskedjor inverkar på upphandlingarna. Sättet att göra upphandlingar förändras, och bland annat effektbaserade upphandlingar och allianser är exempel på nya koncept som används inom offentlig upphandling.

I och med den ledningsreform som genomfördes 2017 övergick Helsingfors stad till en sektorstruktur som har stor inverkan på genomförandet och styrningen av stadens upphandlingar. Effekterna återspeglas i såväl moderstaden som stadens koncernsamfund. Den nuvarande organisationsstrukturen möjliggör effektivare och enhetligare styrning av upphandlingar än tidigare. Likaså användningen av gemensamma upphandlingsavtal och en gemensam upphandlingsvolym är enklare inom den nuvarande centraliserade organisationsmodellen.

På grund av skälen ovan är det nödvändigt att uppdatera innehållet och fokusområdena i riktlinjerna för Helsingfors stads föregående upphandlingsstrategi. De uppdaterade riktlinjerna och målen förutsätter att åtgärderna som främjar dem förnyas.





Helsingfors stads ledningsgrupp beslöt i april 2020 att staden skulle förnya sin upphandlingsstrategi under 2020. I arbetet användes en styrgrupp för Helsingfors stads upphandlingar, vilken bestod av representanter för stadens sektorer, affärsverk och stadskansli. Den utgjorde grunden för fyra verkstäder, där en stor del av strategins struktur och innehåll skapades. Som viktiga verktyg användes brainstorming på nätet, som genomfördes sommaren 2020, samt SWOT- och mognadsanalyser.

I upphandlingsstrategin har man beaktat stadens centrala strategidokument samt åtgärds- och utvecklingsprogram såsom Helsingfors stadsstrategi, åtgärdsprogrammet Kolneutralt Helsingfors 2035, miljöpolitiken och digitaliseringsprogrammet. Även revisionssektorns rekommendationer om upphandlingar har beaktats.

Strategiarbetet leddes och styrdes av stadens ledningsgrupp och en styrgrupp för upphandlingsstrategiprojektet med representanter för viktiga enheter inom upphandling. Samarbetspartner inom projektet var Hansel Oy, som är statens och Kommunförbundets enhet för samordnad upphandling.

Helsingfors upphandlingsstrategi förnyades samtidigt som Finlands nationella strategi för offentliga upphandlingar upprättades. Den 5 september 2019 inrättade finansministeriet tillsammans med Finlands kommunförbund åtgärdsprogram-

met Verkningsfull offentlig upphandling för utarbetande av en nationell strategi för offentlig upphandling, ökande av samarbetet mellan aktörer inom offentliga upphandlingar och utveckling av upphandlingarnas effektivitet. Inom åtgärdsprogrammet upprättades Finlands första nationella strategi för offentliga upphandlingar, som publicerades den 9 september 2020. I Helsingfors upphandlingsstrategi har man använt sig av den aktuella strategins informationsmaterial och slutsatser.

## Upphandlingsstrategins roll i stadens organisation och ledning

Med upphandlingar skapar man förutsättningar för en fungerande och effektiv tjänsteproduktion. I upphandlingsstrategin granskas upphandlingsverksamheten ur detta perspektiv. Strategin beskriver sätt och uppgifter för Helsingfors att utveckla och förbättra upphandlingsverksamheten. Tjänsteproduktionsmässiga riktlinjer för organiseringen av stadens kärnverksamhet eller tjänsternas produktions sätt dras upp antingen i den kommande stadsstrategin eller i separata beslut om servicestrategiska riktlinjer.

Enligt Helsingfors stads förvaltningsstadga är stadskansliet, revisionskontoret, sektorerna, affärsverken och räddningsverket stadens upphandlingsenheter. Med tanke på riktlinjer och mål gäller

upphandlingsstrategin såväl dessa som alla andra sammanslutningar som hör till Helsingfors stadskoncern. Av åtgärderna som beskrivs i kapitel 1, 2 och 3 hänför sig en stor del emellertid till moderstaden, det vill säga sektorerna, ämbetsverken och affärsverken. Det förutsätts att stadskoncernens sammanslutningar i sin verksamhet följer riktlinjerna i upphandlingsstrategin och främjar målen för den inom ramarna för sin egen sammanslutningslagstiftning.

Strategin innehåller inga detaljerade riktlinjer för sektorernas eller affärsverkens verksamhet. Stadsorganisationens olika delar kan utarbeta upphandlingsprogram till stöd för sitt eget arbete och för att säkerställa att målen för stadens upphandlingsstrategi uppnås. Det har till exempel stadsmiljösektorn gjort, vilken publicerade en egen upphandlingsstrategi år 2019.

Upphandlingsstrategins riktlinjer har utarbetats till mål, åtgärder och indikatorer, som berör förutom hela stadskoncernen, även alla upphandlingar. Strategin tillämpas i investeringar och köp av tjänster, material, utrustning och varor samt i nyttjanderättsavtal. Strategin innehåller inte produktgrupps- eller kategorispecifika riktlinjer.

Uppnåendet av målen för upphandlingsstrategin samordnas av styrgruppen för stadens upphandlingar och leds av stadens ledningsgrupp.



## Nuläget för Helsingfors stads upphandlingar

Upphandlingar, det vill säga köp av interna och externa tjänster, material, utrustning och varor samt investeringar bildar över hälften av Helsingfors stads utgifter. Helsingfors upphandlingsvolym är cirka fyra miljarder euro per år.

Finlands volym av offentliga upphandlingar är cirka 35 miljarder euro per år, varav kommunernas andel är cirka 30 miljarder euro. Helsingfors är Finlands största aktör inom offentliga upphandlingar.

Stadens upphandlingar och inköp kan studeras i tjänsten för öppna data på [Tutkihankintoja.fi](https://tutkihankintoja.fi) och i [Helsinki Region Infoshare](https://helsinki-region-infoshare.fi) (HRI).

### Totala inköp

**4** miljarder euro

### Externa köp

**2,3** miljarder euro

### Köp från företag

**57** %

### Köp från små och medelstora företag

**45** %

### Köp från företag i huvudstadsregionen

**80** %

Det totala antalet leverantörer av varor och tjänster är cirka

**13 000 st.**

I Helsingfors har konkurrensutsättningen av upphandlingarna koncentrerats till sektorerna, ämbetsverken och affärsverken. Alla dessa har egna upphandlingsfunktioner som fokuserar på sin egen verksamhet och sina egna tjänster som en del av enheternas respektive organisationer. Att skapa inköpsordrar är utspritt över hela stadsorganisationen.

Man bereder och fattar beslut om gemensamma upphandlingar på ett centraliserat sätt i stadskansliet samt inom social- och hälsovårdssektorn. Sektorerna, ämbetsverken och affärsverken svarar för beredningen och beslutsfattandet om sina egna separata upphandlingar. Övriga sammanslutningar som hör till stadskoncernen bereder och fattar själva beslut om sina upphandlingar. De kan utnyttja ramavtalen som inköpscentralen Helsingin Konsernihankinta Oy har slutit.

För den gemensamma styrningen och samordningen av upphandlingarna svarar stadskansliet i samarbete med sektorerna och affärsverken. För arbetet används styrgruppen för stadens upphandlingar.



## Upphandlingsstrategins teman och huvudval

Helsingfors upphandlingsstrategi har delats in i tre teman. Av dessa innehåller vart och ett av dem mål och åtgärder för upphandlingar genom vilka Helsingfors främjar genomförandet av sin stadsstrategi och utvecklar sina tjänster för att allt bättre kunna uppfylla behoven hos stadsborna och företagen. I de temaspecifika huvudvalen sammanfattas vad Helsingfors vill uppnå med sina upphandlingar.

### Fungerande marknader och främjande av innovationer

Temat Fungerande marknader och främjande av innovationer innehåller mål och åtgärder genom vilka staden gör kostnadseffektiva upphandlingar på ett sätt som främjar marknadernas livskraft och innovationsvänlighet. Helsingfors är en stor marknadspåverkare som med sin efterfrågan och verksamhet kan skapa nya marknader och ny slags affärsverksamhet.

#### Huvudval för temat

Vi gör kostnadseffektiva upphandlingar och främjar marknadernas livskraft och innovationsvänlighet

#### Viktigaste indikator på att målen för temat förverkligas

Utvecklingen av mängden inkomna anbud vid konkurrensutsättningar

### Verkningsfullhet och ansvarsfullhet

Målet och åtgärderna för temat Verkningsfullhet och ansvarsfullhet hjälper Helsingfors att uppnå sina stadsstrategiska mål, som staden har ställt upp för att skapa en ekonomiskt, miljömässigt och socialt mer hållbar stad. Helsingfors är en föregångare inom många delar av temat, och framöver kommer en förutsättning för framgång att vara att förbättra denna ställning. Genom ansvarsfulla upphandlingar byggs grunden för en ansvarsfullt agerande huvudstad.

#### Huvudval för temat

Våra upphandlingar är effektiva, ansvarsfulla och klimatsmarta

#### Viktigaste indikator på att målen för temat förverkligas

Andel upphandlingar som främjar uppnåendet av målen för åtgärdsprogrammet Kolneutralt Helsingfors 2035

### Ledning av upphandlingar och upphandlingsfärdigheter

Under temat Ledning av upphandlingar och upphandlingsfärdigheter samlas de mål och åtgärder genom förverkligandet av vilka staden styr sin organisation mot mer enhetliga och professionella upphandlingar. För att upphandlingen ska kunna stödja stadens kärnverksamhet på rätt sätt ska den vara en strategiskt ledd helhet, där kompetensen ständigt utvecklas.

#### Huvudval för temat

Vår upphandlingsverksamhet är en strategiskt ledd helhet, vi genomför upphandlingar på ett professionellt sätt och utvecklar ständigt vår kompetens

#### Viktigaste indikator på att målen för temat förverkligas

Förbättring av den uppmätta mognadsnivån på upphandlingsverksamheten i Helsingfors



# 1. Fungerande marknader och främjande av innovationer

## Vi gör kostnadseffektiva upphandlingar och främjar marknadernas livskraft och innovationsvänlighet

Helsingfors är en stor marknadspåverkare som med sin efterfrågan och verksamhet kan skapa nya marknader och ny slags affärsverksamhet. Vi söker aktivt efter det med tanke på stadsborna, företagen och övriga intressenter mest effektiva sättet att producera och köpa tjänster.

Vi köper kostnadseffektiva, nödvändiga och fungerande produkter och tjänster av hög kvalitet för användning av våra invånare, kunder och vår organisation. Vi provar djärvt ny teknologi och använder staden som en utvecklings- och experimentplattform, som vi kan använda för att stödja uppkomsten av innovativa lösningar. Vi lyssnar på och involverar Helsingforsborna när vi bereder upphandlingar. Vi kommunicerar effektivt om stadens kommande upphandlingar.





## Vi skapar förutsättningar för samarbete och växelverkan mellan staden och företagen samt främjar uppkomsten av en innovationsvänlig marknad

Samarbete och växelverkan mellan staden och företagen är nödvändigt för att främja och bevara fungerande och livskraftiga marknader. Vi använder oss av olika slags nya modeller för idéskapande och upphandlingsförfaranden som främjar innovationsgraden, såsom förkommersiell upphandling och innovationspartnerskap. Vi använder staden som en utvecklings- och experimentplattform inom stadsutvecklingen, främjandet av innovativ företagsverksamhet och digitalisering samt som en del av upphandlingsprocessen för nya användarorienterade lösningar. Vi skapar och inför sådana incitaments- och riskfördelningsmodeller för avtal som främjar uppkomsten av innovationsvänliga marknader och innovativa lösningar.



## Vi genomför på ett kostnadseffektivt sätt fungerande och nödvändiga upphandlingar av hög kvalitet tillsammans med kunderna och marknadsaktörerna

Vi genomför upphandlingar genom vilka vi tryggar tjänster av hög kvalitet utifrån Helsingforsbornas behov. Vi involverar Helsingforsborna i tjänsteplaneringsprocessen, i synnerhet när vi definierar krav och avtalsvillkor för tjänstens innehåll och kvalitet. Detta är viktigt framför allt när det gäller social- och hälsovårdstjänster, där redan lagstiftningen förutsätter att klienterna hörs. Innan upphandlingen bereds gör vi en samlad bedömning av huruvida det finns ett verkligt behov av en upphandling eller huruvida livscykeln för någon befintlig lösning kan förlängas genom olika åtgärder. Vi säkerställer även att våra upphandlingsprocesser är tydliga och kostnadseffektiva samt att vi aktivt och i rätt tid använder oss av olika system till stöd för upphandlingsverksamheten i olika skeden av upphandlingen. Kostnads-nyttoanalyser är en viktig del av beredningen av våra upphandlingar. Vi utvärderar systematiskt företagseffekterna av upphandlingarna när det är möjligt med tanke på upphandlingens karaktär.





## Vi identifierar och analyserar leverantörsmarknaderna för strategiskt viktiga upphandlingar

Vi identifierar strategiskt viktiga upphandlingar och utvecklar vår marknadsförståelse genom att regelbundet analysera leverantörsmarknaderna för dessa upphandlingar och öka marknadsdialogen redan i ett tidigt skede som en del av beredningen av upphandlingen. Genom att göra marknadsanalyser och föra marknadsdialoger i ett tidigt skede får vi aktuell information om de nya produkter, servicemodeller och teknologiska lösningar som redan finns på marknaden. Vi får information även om möjligheterna att tillsammans med företag och andra marknadsaktörer börja generera idéer till nya innovativa lösningar. Vi påverkar aktivt utvecklingen av marknaderna.

## Vi kommunicerar öppet och proaktivt om kommande upphandlingar

I upprättar en plan för utvecklingen av kommunikationen i upphandlingar i samarbete med stadens upphandlingsenheter och viktiga intressenter. I planen beaktar vi kommunikationsbehoven i olika skeden av en upphandling. Vi säkerställer att företagen har information om våra kommande upphandlingar, bland

annat genom att ordna informationstillfällen om upphandlingarna och upprätthålla en aktuell kalender över upphandlingarna. Vi ökar företagens kännedom om offentliga upphandlingar genom att utveckla innehållet på webbplatsen [Hel.fi](https://hel.fi) som informationskanal.

## Vi möjliggör hälsosam konkurrens med hjälp av ändamålsenliga upphandlingspaket och tydliga anbudsförfrågningar

Vi säkerställer att våra anbudsförfaranden väcker stort intresse bland företagare, företag och andra eventuella anbudsgivare. För att främja detta utvecklar vi gemensamma dokumentmallar, så att vi kan behandla alla anbudsgivare lika och underlätta inlämnandet av anbud. Vi utvecklar våra kommunikationskanaler så att anbudsgivarna i tid hittar de anvisningar de behöver för att kunna delta i anbudsförfaranden. Vi möjliggör hälsosam konkurrens och gör det möjligt för företag i olika storlekar att delta i konkurrensutsättningarna genom att skapa ändamålsenliga upphandlingspaket. Vi använder oss av behovsdefinitioner, genom vilka vi skapar rum för innovationer och leverantörernas egna lösningar.





## 2. Verkningsfullhet och ansvarsfullhet

### Våra upphandlingar är effektiva, ansvarsfulla och klimatsmarta

Helsingfors bär sitt ansvar i stävjandet av klimatförändringen och har ställt upp målet att vara koldioxidneutralt före 2035. Vi har förbundit oss till FN:s mål för hållbar utveckling och som första europeiska stad rapporterat om förverkligandet av dem.

Vi är föregångare och främjar förverkligandet av målen för hållbar utveckling genom ekonomiskt, socialt och miljömässigt ansvarsfulla, effektiva och klimatsmarta upphandlingar. Vi främjar skapandet av nya arbetstillfällen och läroavtalsplatser genom att använda sysselsättningsvillkor i våra upphandlingar. Vi bekämpar den grå ekonomin och uppfyller skyldigheterna enligt lagen om beställaransvar. Vi fäster särskild uppmärksamhet vid att arbetslagstiftningen och de mänskliga rättigheterna följs i våra upphandlingar. Vi ser till att våra upphandlingar leder till samarbete med pålitliga avtalspartner som uppfyller sina skyldigheter enligt lagstiftningen.





## Genom ansvarsfulla upphandlingar främjar vi förverkligandet av målen för stadsstrategin, åtgärdsprogrammet Kolneutralt Helsingfors 2035 och stadens övriga utvecklingsprogram

Helsingfors stadsstrategi och de anknyttande utvecklingsprogrammen, såsom åtgärdsprogrammet Kolneutralt Helsingfors 2035, visar målen för hållbar utveckling och ansvarsfullhet, vilka vi främjar genom upphandlingar. För att staden ska vara koldioxidneutral år 2035 krävs att vi främjar energi- och materialeffektivitet, principerna för cirkulär ekonomi och minskade växthusgasutsläpp i alla upphandlingar där man kan påverka dessa områden. Genom upphandlingar främjar vi även principerna för etisk handel samt förverkligandet av hinderfrihet och tillgänglighet samt djurens välbefinnande. I beredningen av en upphandling tar vi reda på hur effektiv upphandlingen i fråga är med tanke på ansvarsfullheten och vilka ansvarsområden som ska beaktas i den.

## Vi är en föregångare när det gäller att främja mål för miljöansvar och införa miljövänliga lösningar

Vi minskar de skadliga effekterna på miljön och främjar positiva effekter genom att upphandla miljövänliga lösningar. Vi stödjer uppkomsten av ansvarsfulla marknader i hemlandet genom att vara en föregångare inom utvecklingen och införandet av nya lösningar som är energi- och kostnadseffektiva samt främjar cirkulär ekonomi och bevarandet av naturens mångfald. Med hjälp av upphandlingar strävar vi efter att minska matsvinnet och främja en miljövänlig kost.

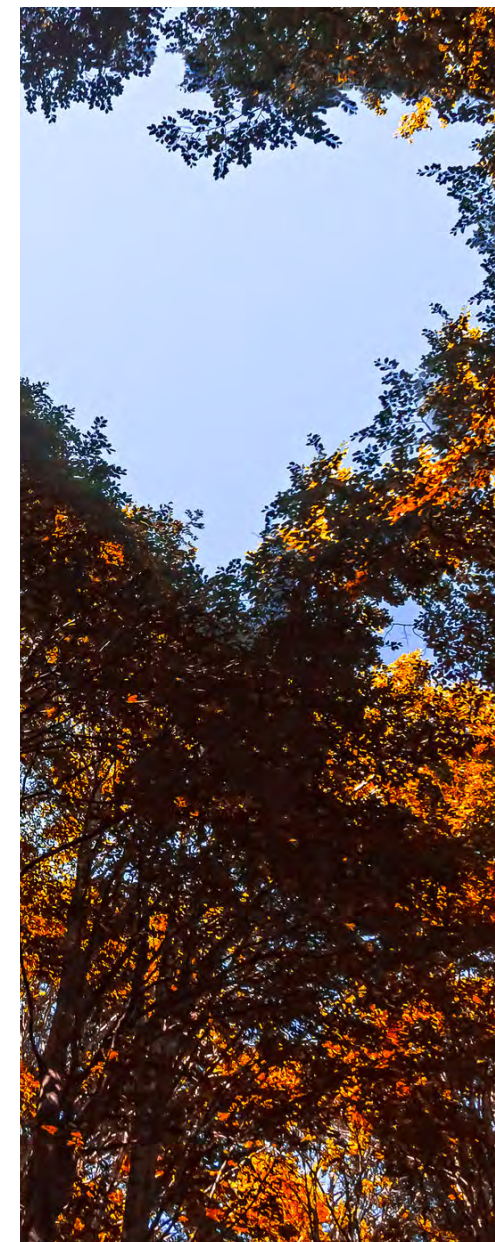
## Vi främjar ekonomiskt ansvar genom att arbeta aktivt för att bekämpa den grå ekonomin och upptäcka karteller samt genom att beakta skatteansvaret

Att bekämpa grå ekonomi och ekonomisk brottslighet samt förebygga karteller är viktiga mål i våra upphandlingar. Grå ekonomi kan förekomma i form av bokföringsbrott, mutor, skatteflykt eller annan försummelse av arbetsgivares betalningsskyldigheter. Genom de avtalsvillkor som vi tillämpar säkerställer vi att

leverantörerna av varorna och tjänsterna är medvetna om våra mål. I våra avtal definierar vi följderna av missbruk. Vi övervakar aktivt att avtalsvillkoren följs och ingriper omedelbart i verksamhet som strider mot dem.

## Vi har verksamhetsmodeller och kriterier för att främja ansvarsfullhet genom upphandlingar

För varje upphandling definierar vi lämpliga kriterier för ansvarsfullhet, kraven på föremålet för upphandlingen, lämplighetskraven på anbudsgivarna samt jämförelsegrunderna och avtalsvillkoren för anbudet. Vi använder olika upphandlingsförfaranden och avtalsmodeller för att främja ansvarsfulla upphandlingar. Vi använder oss av en kriteriebank för ansvarsfulla upphandlingar som vi aktivt kompletterar. Innan vi inleder ett upphandlingsförfarande för vi en marknadsdialog med potentiella leverantörer för att få information om nya alternativ och utreda marknadens förmåga att uppfylla våra planerade kriterier och krav. Under avtalsperioden följer vi upp att de mål vi har ställt upp för föremålet för upphandlingen och avtalsvillkoren förverkligas samt deras verkningsfullhet.



## Genom upphandlingar främjar vi förverkligandet av socialt ansvar, det vill säga de mänskliga rättigheterna och grundläggande rättigheterna i arbetslivet

Att vi främjar socialt ansvar genom våra upphandlingar innebär att vi beaktar effekterna av upphandlingarna på samhället på lokal, nationell och global nivå. Av våra samarbetspartner förutsätter vi verksamhet där arbetstagarnas mänskliga och grundläggande rättigheter i arbetslivet respekteras. Vi inför etiska riktlinjer (Code of Conduct) för upphandlingar på stadsnivå. Vi fäster särskild uppmärksamhet vid upphandlingar där vi utifrån en riskanalys förutspår att de kan vara förknippade med risker med tanke på det sociala ansvaret på grund av långa leveranskedjor, graden av mänskligt arbete eller förhållandena i produktionslandet.

## Genom upphandlingar främjar vi sysselsättning av personer som är i en svagare ställning än andra på arbetsmarknaden

Genom upphandlingar främjar vi sysselsättning av personer som är i en svagare ställning än andra på arbetsmarknaden genom att tillämpa sysselsättningsvillkor.

I fråga om sysselsättning samarbetar vi genom upphandlingarna med företag genom att erbjuda sysselsättningstjänster.

## Vi beräknar kostnaderna för och effekterna av anskaffningarna under deras livscykel

Ansvarsfull verksamhet omfattar utredning av livscykelkostnaderna, särskilt i upphandlingar, där andelen kostnader för användning, underhåll och avveckling är stor i förhållande till tillverknings- eller byggkostnaderna. Vi främjar beräkning av livscykelkostnaderna och alternativa beräkningar som en del av en ansvarsfull ekonomi.





### 3.

# Ledning av upphandlingar och upphandlingsfärdigheter

**Vår upphandlingsverksamhet är en strategiskt ledd helhet, vi genomför upphandlingar på ett professionellt sätt och utvecklar ständigt vår kompetens**

I sin verksamhet betonar Helsingfors stad gott och professionellt ledarskap. Enligt stadsstrategin leds Helsingfors på ett etiskt, ansvarsfullt och hållbart sätt, och stadens totalproduktivitet förbättras genom utveckling av ledarskapet. Branschöverskridande kompetens är grunden för utvecklingen av stadens tjänster.

Genom upphandlingar främjar vi förverkligandet av stadens strategiska mål, och vår upphandlingsverksamhet är en strategiskt ledd helhet. Vi leder och styr upphandlingarna utifrån korrekt och aktuell information. Vi ordnar vår upphandlingsverksamhet så att upphandlingarna kan genomföras så ekonomiskt, högkvalitativt och systematiskt som möjligt genom att man utnyttjar de befintliga konkurrensvillkoren samt beaktar de miljömässiga och sociala aspekterna. De som deltar i vår upphandlingsverksamhet har god upphandlingskompetens, som vi ständigt utvecklar.



## Upphandlingsverksamhetens roll i stadens ledningssystem är tydlig

Vi beskriver ledningssystemet för upphandlingarna och ordnar vår upphandlingsverksamhet så att upphandlingarna kan genomföras så ekonomiskt och systematiskt samt med så hög kvalitet som möjligt.

## Vi analyserar systematiskt alternativen för hur tjänsterna ska ordnas och produceras

Vi har en viktig uppgift i att producera effektiva offentliga tjänster av hög kvalitet för Helsingforsborna. Det förutsätter att vi regelbundet går igenom alternativen för hur tjänsterna ska ordnas och produceras samt systematiskt analyserar dem innan beredningen av upphandlingar inleds. I beredningsskedet utreder vi alternativen och formerna för hur upphandlingen kan genomföras samt väljer den mest lämpliga modellen för varje upphandling. I exempelvis byggupphandlingar gör vi utifrån en helhetsbedömning val mellan en livscykelmodell, en alliansmodell eller någon annan mer lämplig entreprenadmodell. Vi gör gemensamma upphandlingar när det är motiverat och använder oss vid behov av upphandlingsringar.

## Vi identifierar strategiskt viktiga upphandlingar, leder dem målinriktat och mäter deras verkningsfullhet

Utveckling och ledning av upphandlingarnas verkningsfullhet förutsätter att vi identifierar de strategiskt viktigaste upphandlingshelheterna. På så sätt kan vi bedöma upphandlingarnas effektivitetspotential och för varje upphandling välja de mål som det inom upphandlingen är ändamålsenligt att främja. Vi skapar indikatorer för effektmålen och följer upp förverkligandet av dem. Vi reder ut huruvida staden har förutsättningar för att införa en verksamhetsmodell för kategoristyrda upphandlingar.

## Vi gör planerade upphandlingar som baserar sig på analyserad information

Utgångspunkten för upphandlingslagstiftningen är att upphandlingar genomförs planmässigt. Vi planerar våra upphandlingar med tillräckliga tidsramar som en del av planeringen av ekonomin och verksamheten. I investeringsprojekt kan tidsramen vara till exempel tio år och i normala upphandlingar 1–2 år. Till stöd för planeringen och analysen av upphandlingar utvecklar vi verktyg och metoder. Vi introducerar en upphandlingskalender för sektorerna, ämbetsverken och affärsverken.

## Vi har kontroll över våra avtal och vårt leverantörssamarbete är produktivt

Vi följer upp att avtalen förverkligas och övervakar tjänstens kvalitet under avtalsperioden. En förutsättning för detta är att vi har identifierat riskerna som är förknippade med avtalet redan under beredningen av upphandlingen och hanterar dem på ett lämpligt sätt under avtalets hela livscykel. Vi använder ett system för avtalsadministration i hanteringen av upphandlingsavtalen och i leverantörssamarbetet för att bilda oss en aktuell och tillförlitlig helhetsbild av avtalens status. Vi sparar avtalen i systemet på korrekt sätt och uppdaterar uppgifter om avtalsändringar där. Vi definierar och beskriver åtgärderna för livscykelhanteringen av upphandlingsavtalen och principerna för leverantörssamarbetet. I långvariga avtalsförhållanden i strategiskt viktiga upphandlingar har vi ett nära och regelbundet samarbete med våra samarbetspartner. Vi förbereder oss tillräckligt för störningar i upphandlingarna och avtalen.

## Vi utvecklar och förenhetligar rapporteringen av upphandlingsinformation och ekonomiska uppgifter

Vi säkerställer att informationen om upphandlingarna är tillgänglig och kan samlas in på ett automatiserat sätt från

lämpliga informationskällor samt att den kan omarbetas så att den uppfyller behoven hos kunskapsbaserad ledning. Vi kommer överens om enhetliga förfaranden för rapporteringen om upphandlingarna och inkluderar rapporteringen i den normala verksamheten och uppföljningen av ekonomin samt i ledningssystemet för upphandlingarna. Vi säkerställer att upphandlingsfunktionens informations- och rapporteringsbehov beaktas i utvecklingen av informationssystem. Vi producerar regelbundet en lägesrapport över upphandlingarna för behöriga beslutsfattande grupper på olika nivåer i organisationen.

## Det finns tillräckliga personalresurser för att genomföra upphandlingar och arbetsbeskrivningarna för upphandlingsuppgifter är tydliga

Vi gör en resurskartläggning av de personer som arbetar med upphandlingar. Vi definierar rollerna och uppgifterna för de personer som arbetar med upphandlingar, både när det gäller personal med upphandling som huvudsyssa och personer som gör inköp vid sidan av sitt eget arbete. Vi ser till att klassificeringen av svårighetsgraden för upphandlingspersonalens uppgifter och deras titlar motsvarar behoven hos en upphandlingsfunktion i utveckling.



## Vår personal har tillräcklig kompetens för att göra upphandlingar

Vi har information om de personer som har upphandlingsuppgifter samt om deras kompetens och utbildningsbehov. I samband med den årliga planeringen av kompetensutvecklingen kartlägger vi vår upphandlingskompetens. Vi startar ett utbildningsprogram för upphandlingar, där de kompetensområden som behövs vid upphandlingar beaktas, till exempel ledning av upphandlingar, ansvarsfullhet och data-säkerhet samt upphandlingsprocessens olika faser, från beredning till avtalshantering. I upphandlingsutbildningen beaktar vi de mångsidiga sätten att genomföra upphandlingar och behoven hos olika personalgrupper. För att säkerställa kompetensen ökar vi samarbetet och växelverkan mellan upphandlingsfunktionen och övriga funktioner. Vid sidan av utbildningen uppmuntrar vi personalen att utnyttja andra sätt för att utveckla sin kompetens. Sådana är till exempel arbetsrotation, karriärplanering och studier på egen hand.

## Vi arbetar enligt gemensamma verksamhetssätt och praxis

Våra gemensamma verksamhetssätt och praxis när det gäller upphandlingar främjar upphandlingsprocessernas effektivitet och förbättrar anbudsgivarnas möjligheter att delta i våra anbudstävlingar. Vi ser till att de personer som gör upphandlingar har tillgång till aktuella uppgifter om och anvisningar för upphandlingarna.



# Bilaga

## Genomförandeplan och indikatorer för upphandlingsstrategin

Under beredningen av Helsingfors stads upphandlingsstrategi uppstod över 400 mål- och åtgärdsunderlag för stads-koncernens upphandlingsfunktion och utvecklingen av den. Av dessa underlag har de viktigaste sammanställts i denna genomförandeplan. En del av målen och åtgärderna identifierades under perioden för föregående upphandlingsstrategi, andra är helt nya. En del av dem ingår i den fortgående processen för upphandlingsverksamheten, andra kräver att ett nytt verktyg eller en ny verksamhetsmodell utvecklas innan de kan förverkligas.

För att uppnå målen och genomföra åtgärderna krävs att vi satsar på att lära oss nya verksamhetssätt och avlära oss gamla sätt. Aktiv ledning av och kommunikation om reformen av upphandlingsverksamheten, utveckling av kompetensen och att engagera olika parter i arbetet är en viktig del av förverkligandet av målen för strategin.

I genomförandeplanen beskrivs de indikatorer som hjälper oss att följa upp att

målen uppfylls. Indikatorerna fungerar som stöd för upphandlingsverksamheten och ledningen av upphandlingar, och i utarbetandet av dem har de indikatorer som skapats för uppföljningen av den nationella strategin för offentlig upphandling beaktats. Informationen som behövs för mätningen samlas in från flera befintliga informationskällor, till exempel informationssystem och olika dataplattformar. En del av uppgifterna samlas in med hjälp av separata utredningar och enkäter. Utgångsnivåerna för indikatorerna för upphandlingsstrategin definieras när genomförandet inleds under 2021. Indikatorerna uppdateras medan arbetet framskrider.

I genomförandeplanen har en årlig tidsplan utarbetats för målen vid sidan av indikatorerna. För målen och åtgärderna upprättas arbets- eller projektplaner, där de som deltar i arbetet och tidsplanerna specificeras. Styrgruppen för stadens upphandlingar samordnar planeringen, verkställandet och uppföljningen av genomförandet av upphandlingsstrategin.

## De viktigaste indikatorerna för upphandlingsstrategins teman:

### Fungerande marknader och innovationer:

Utvecklingen av mängden inkomna anbud vid konkurrensutsättningar

### Verkningsfullhet och ansvarsfullhet:

Andel upphandlingar som främjar uppnåendet av målen för åtgärdsprogrammet Kolneutralt Helsingfors 2035

### Ledning av upphandlingar och upphandlingsfärdigheter:

Förbättring av den uppmätta mognadsnivån på upphandlingsverksamheten i Helsingfors



## FUNGERANDE MARKNADER OCH INNOVATIONER

| MÅL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | VIKTIGA ÅTGÄRDER                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | TIDSPLAN                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vi skapar förutsättningar för samarbete och växelverkan mellan staden och företagen samt främjar uppkomsten av en innovationsvänlig marknad</b><br><b>Indikatorer:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Andel nya innovativa lösningar eller resultat av samtliga upphandlingar*</li> <li>Andel upphandlingar som använder utvecklings- och experimentplattformar</li> <li>Andel upphandlingar som använder incitaments- och riskfördelningsmodeller</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Användning av marknadsinformation samt olika slags idémodeller och upphandlingsförfaranden</li> <li>Användning av utvecklings- och experimentplattformar</li> <li>Användning av incitaments- och riskfördelningsmodeller</li> </ul>                                                                                                                                                        | Fortgående<br><br>Fortgående<br>Fortgående                                   |
| <b>Vi genomför på ett kostnadseffektivt sätt fungerande och nödvändiga upphandlingar av hög kvalitet tillsammans med kunderna och marknadsaktörerna</b><br><b>Indikatorer:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Upphandlingsprocesserna har beskrivits</li> <li>Nyttjandegrad för informationssystem* (system för konkurrensutsättning, beställning och avtalshantering)</li> <li>Ett pilotprojekt för bedömning av företagseffekterna har genomförts</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Upphandlingsprocesserna beskrivs</li> <li>Informationssystem i anknytning till upphandlingar används</li> <li>Ändamålsenliga kvalitetskriterier och avtalsvillkor för att säkerställa kvaliteten används</li> <li>Slutanvändarna hörs när behoven identifieras och kraven definieras</li> <li>Kostnads-nyttoanalyser görs</li> <li>Företagseffekterna av upphandlingarna bedöms</li> </ul> | 2021 ▶<br>Fortgående<br>Fortgående<br><br>Fortgående<br>Fortgående<br>2021 ▶ |
| <b>Vi identifierar och analyserar leverantörsmarknaderna för strategiskt viktiga upphandlingar</b><br><b>Indikatorer:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Modeller för marknadsanalyser har skapats</li> <li>Andel upphandlingar som överskrider det nationella tröskelvärdet och där man fört marknadsdialoger</li> </ul>                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Modeller för analysering av leverantörsmarknaderna har skapats</li> <li>Göra marknadsanalyser och föra marknadsdialoger i ett tidigt skede av beredningen av strategiskt viktiga upphandlingar</li> </ul>                                                                                                                                                                                  | 2021 ▶<br>Fortgående                                                         |
| <b>Vi kommunicerar öppet och proaktivt om kommande upphandlingar</b><br><b>Indikator:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>En kommunikationsplan har utarbetats för upphandlingarna</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Upprätta en genomförandeplan för kommunikationen om upphandlingarna</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2021 ▶                                                                       |
| <b>Vi möjliggör hälsosam konkurrens med hjälp av ändamålsenliga upphandlingspaket och tydliga anbudsförfrågningar</b><br><b>Indikatorer:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dokumentmallar har kartlagts och utarbetats</li> <li>Utvecklingen av mängden inkomna anbud vid konkurrensutsättningar*</li> </ul>                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kartlägga och utarbeta gemensamma mallar för upphandlingsdokumenten för att underlätta inlämnandet av anbud</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2021 ▶                                                                       |

\*Indikator skapad för uppföljningen av den nationella strategin för offentlig upphandling

## VERKNINGSFULLHET OCH ANSVARSFULLHET

### MÅL

**Genom ansvarsfulla upphandlingar främjar vi förverkligandet av målen för stadsstrategin, åtgärdsprogrammet Kolneutralt Helsingfors 2035 och stadens övriga utvecklingsprogram**

#### Indikatorer:

- Andel upphandlingar som främjar uppnåendet av målen för åtgärdsprogrammet Kolneutralt Helsingfors 2035
- Andel upphandlingar som främjar genomförandet av Helsingfors stads vägkarta för cirkulär ekonomi

**Vi är en föregångare när det gäller att främja mål för miljöansvar och införa miljövänliga lösningar**

#### Indikatorer:

- Andel upphandlingar som främjar uppnåendet av målet för koldioxidneutralitet\*
- Andel upphandlingar som främjar genomförandet av Finlands vägkarta för cirkulär ekonomi\*

**Vi främjar ekonomiskt ansvar genom att arbeta aktivt för att bekämpa den grå ekonomin och upptäcka karteller samt genom att beakta skatteansvaret**

#### Indikator:

- Andel upphandlingar som främjar skatteansvar och bekämpningen av grå ekonomi

**Genom upphandlingar främjar vi förverkligandet av socialt ansvar, det vill säga de mänskliga rättigheterna och grundläggande rättigheterna i arbetslivet**

#### Indikator:

- Andel upphandlingar som bidrar till att de mänskliga rättigheterna och grundläggande rättigheterna i arbetslivet följs\*

**Genom upphandlingar främjar vi sysselsättning av personer som är i en svagare ställning än andra på arbetsmarknaden**

#### Indikatorer:

- Andel upphandlingar som främjar sysselsättning\*
- Arbetstillfällen och läroavtalsplatser som har uppkommit genom utnyttjande av ifrågasvarande villkor\*

### VIKTIGA ÅTGÄRDER

- Ansvarsmålen och villkoren i lämpliga avtal

- Köpa in utsläppssnåla lösningar som främjar cirkulär ekonomi och naturens mångfald

- Mål och villkor för skatteansvar och bekämpning av grå ekonomi i lämpliga avtal

- Mål och villkor för de mänskliga rättigheterna och grundläggande rättigheterna i arbetslivet i lämpliga avtal

- Mål och villkor för sysselsättning i lämpliga avtal

### TIDSPLAN

Fortgående

Fortgående

Fortgående

Fortgående

Fortgående

\*Indikator skapad för uppföljningen av den nationella strategin för offentlig upphandling



## MÅL

## VIKTIGA ÅTGÄRDER

## TIDSPLAN

**Vi har verksamhetsmodeller och kriterier för att främja ansvarsfullhet och verkningsfullhet genom upphandlingar**

## Indikatorer:

- Kompletteringar har gjorts i kriteriebanken för ansvarsfulla upphandlingar
- Andel effektbaserade upphandlingar\*

- Kontinuerligt komplettera kriteriebanken för ansvarsfulla upphandlingar
- Följa upp uppfyllandet av och verkningsfullheten hos ansvarskriterierna under avtalsperioden

Fortgående 2021 ▶

**Vi beräknar kostnaderna för och effekterna av anskaffningarna under deras livscykel**

## Indikator:

- Andel upphandlingar som genomförts med hjälp av livscykel- och effektberäkningar\*

- Använda livscykelberäkningar och livscykelkostnadsanalyser

Fortgående

\*Indikator skapad för uppföljningen av den nationella strategin för offentlig upphandling

## LEDNING AV UPPHANDLINGAR OCH UPPHANDLINGSFÄRDIGHETER

| MÅL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | VIKTIGA ÅTGÄRDER                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | TIDSPLAN                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Upphandlingsverksamhetens roll i stadens ledningssystem är tydlig</b><br><b>Indikator:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ledningssystemet för upphandlingar har beskrivits</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Beskriva ledningssystemet för upphandlingar</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                           | 2021                                             |
| <b>Vi analyserar systematiskt alternativen för hur tjänsterna ska ordnas och produceras</b><br><b>Indikator:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>En analysmodell för alternativen för ordnandet och produktionen av tjänsterna har upprättats</li> </ul>                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Upprätta en analysmodell för alternativen för ordnandet och produktionen av tjänsterna</li> </ul>                                                                                                                                                                                                | 2021                                             |
| <b>Vi identifierar strategiskt viktiga upphandlingar, leder dem målinriktat och mäter deras effekt</b><br><b>Indikatorer:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kriterier för strategiskt viktiga upphandlingar har skapats</li> <li>Effektindikatorer för upphandlingarna har skapats och uppföljningen inletts*</li> </ul>                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Skapa kriterier för strategiskt viktiga upphandlingar</li> <li>Skapa mål för strategiskt viktiga upphandlingar</li> <li>Skapa effektindikatorer för upphandlingarna</li> <li>Utreda förutsättningarna för att införa en modell för kategoristyrd upphandling</li> </ul>                          | 2022<br>Fortgående<br>2022<br>2022–2023          |
| <b>Vi gör planerade upphandlingar som baserar sig på analyserad information</b><br><b>Indikator:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Användning av en planeringsprocess för upphandlingarna</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Skapa en planeringsprocess för upphandlingarna</li> <li>Införa en upphandlingskalender</li> <li>Utveckla analysverktyg för upphandlingarna</li> </ul>                                                                                                                                            | 2022<br>2021<br>Fortgående                       |
| <b>Vi har kontroll över våra avtal och vårt leverantörssamarbete är produktivt</b><br><b>Indikatorer:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Andel avtal som införts in i ett system för avtalshantering av samtliga upphandlings- och entreprenadavtal</li> <li>Principerna för leverantörssamarbetet har definierats</li> <li>En plan för beredskap för störningssituationer där upphandlingarna beaktas har upprättats*</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Använda system för avtalshantering i administrationen av upphandlingsavtal och i leverantörssamarbetet</li> <li>Analysera avtalsriskerna</li> <li>Definiera principerna för leverantörssamarbetet</li> <li>En plan för beredskap för störningssituationer där upphandlingarna beaktas</li> </ul> | Fortgående<br><br>Fortgående<br>2022<br>2022     |
| <b>Vi utvecklar och förenhetligar rapporteringen av upphandlingsinformation och ekonomiska uppgifter</b><br><b>Indikatorer:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Målet för utvecklingen av rapporteringen har beskrivits (2021)</li> <li>En genomförandeplan för utvecklingen av rapporteringen har upprättats (2022)</li> <li>Rapporteringsförfarandena har införts (2024)</li> <li>Lägesrapporter över upphandlingarna används</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Utveckla rapporteringen av upphandlingarna samt beakta informations- och rapporteringsbehoven i upphandlingarna i utvecklingen av informationssystem</li> <li>Producera lägesrapporter över upphandlingarna till olika beslutsfattande grupper</li> </ul>                                        | 2021–2024<br><br>Från och med 2021<br>Fortgående |

\*Indikator skapad för uppföljningen av den nationella strategin för offentlig upphandling



## MÅL

## VIKTIGA ÅTGÄRDER

## TIDSPLAN

**Det finns tillräckliga personalresurser för att genomföra upphandlingar och arbetsbeskrivningarna för upphandlingsuppgifter är tydliga**

**Indikatorer:**

- En resurskartläggning har gjorts
- Rollerna och uppgifterna har definierats
- Klassificeringen av svårighetsgrader och titlarna har kontrollerats

- Kartlägga resurser som arbetar inom upphandling
- Definiera rollerna och uppgifterna för personer som arbetar med upphandlingar
- Kontrollera klassificeringen av svårighetsgrader och titlar

2021  
2022  
2023

**Vår personal har tillräcklig kompetens för att göra upphandlingar**

**Indikatorer:**

- Kartläggningar av kompetens och/eller utbildningsbehov har gjorts\*
- Förbättring av den uppmätta mognadsnivån på upphandlingsverksamheten i Helsingfors

- Kartläggningar av kompetens/utbildningsbehov
- Planera ett utbildningsprogram inom upphandling för stadens hela personal
- Genomföra ett utbildningsprogram inom upphandling för stadens hela personal

2021  
2021  
2022

\*Indikator skapad för uppföljningen av den nationella strategin för offentlig upphandling