



KOUVOLAN KAUPUNGIN HANKINTAOHJELMA 2018 - 2021

Hankintaohjelmalla kytketään hankinnat
kaupunkistrategian kasvukärkeen ja linjauksiin

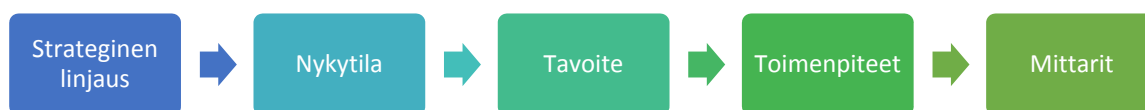
Sisällysluettelo

1. Johdanto	2
2. Nykytila	3
3. Tavoitetila: Kouvolan kaupungin hankinnoilla edistetään elinvoiman ja hyvinvoinnin kasvua sekä kehitetään hankintaosaamista	5
4. Toteuttaminen ja mittarit.....	5
4.1 Elinvoiman kasvun tukeminen.....	5
4.2 Kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuu.....	7
4.3 Hankintatoiminnan kehittäminen	9
5. Hankintaohjelman toimeenpano ja seuranta.....	12

1. Johdanto

Hankintaohjelma perustuu kaupunkistrategiaan, jonka kasvukärkiin ja linjauksiin hankinnat kytketään. Ohjelmalla toimeenpannaan kaupunkistrategian linjauksia hankintamenettelyjen käytössä olevin keinoin. Lisäksi hankintaohjelmalla tavoitellaan yleistä hankintatoimintojen kehittämistä, jotta hankintaprosessien vaikuttavuudella tuetaan päämäärien saavuttamista.

Kuvio 1. Strategian toteuttamisohjelman rakenne



Hankintaohjelma on kaupunginvaltuuston 13.10.2014 hyväksymän palvelu- ja hankintapoliittisen linjausten päivitys hankintaohjelmaksi. Hankintaohjelmassa ei linjata palvelujen järjestämistä, vaan siinä keskitytään hankintojen johtamiseen. Hankintaohjelma on kaupunginhallitukselle hankintojen johtamisväline. Ohjelmassa määritellään kaupunkistrategiaa tukevat tavoitetilat, toimenpiteet ja seurannan mittarit eli kasvutekijät valtuustokaudelle 2017 – 2021. Taulukossa 1 on esitetty asiakirjojen ohjausvaikutukset hankintamenettelyssä.

Kaupunkistrategiassa 2019 – 2030 elinvoiman kasvu on yksi merkittävimmistä strategiaohjelmista, johon hankintojen strategisessa johtamisessa keskitytään. Kaupunkistrategiassa on nostettu esille kasvutekijöitä, joihin hankintatoiminnoilta odotetaan ratkaisua. Esimerkiksi hankintojen paikallisuusasteen kasvattaminen vaatii tietoisia kehittämistoimia kynnysarvon ylittäviä kilpailutuksia suunniteltaessa. Hankintojen toteutuksessa on noudatettava hankintalainsäädäntöä (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 sekä tiettyjen sektoreiden osalta erityisalojen hankintalakia eli laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1398/2016). Hankintalain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää kilpailua ja avoimuutta sekä laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita julkisten hankintojen kilpailutuksissa. Hankintoja toteuttavien asiantuntijoiden on löydettävä ratkaisut, jotka noudattavat hankintalakia ja edistävät kaupunkistrategiassa ilmaistua tahtoa ja tuottavat laadukkaita ja kustannustehokkaita ratkaisuja kuntalaisille.

Kouvolan elinvoiman kasvua tavoitellaan myös innovatiivisten ratkaisujen avulla. Innovatiivisilla hankinnoilla tarkoitetaan uuden tai merkittävästi parannetun tuotteen tai palvelun hankintaa, joka parantaa palvelun tuottavuutta, laatua, vaikuttavuutta ja/tai kestävyyttä. Uusien ratkaisujen käyttäminen edellyttää rohkeutta kokeilla uusia lähestymistapoja hankintamenettelyissä. Tällöin on tärkeää, että hankinnan valmistelijoilla on päättäjien tuki toteuttaa hankinta entisestä poikkeavalla tavalla. Innovatiivisten ratkaisujen tavoittelu on myös Euroopan Unionin ja Suomen hallituksen ohjelmassa. Yhteiskuntavastuun kantaminen on osa valtakunnallista hallitusohjelmaa sekä Kouvolan kaupungin tavoitteita. Hankinnoilla voidaan vaikuttaa niin kestäväen kehityksen kuin työllisyyden edistämiseen.

Taulukko 1 Hankintojen ohjaus

Ohjaava asiakirja	Ohjausvaikutus
Kaupunkistrategia	Visio – Mitä haluamme olla? Mitä tavoitellaan?
Hankintaohjelma	Miten hankinnat toteutetaan, jotta ne toteuttavat kaupunkistrategiaa <ul style="list-style-type: none"> - konkreettiset kehittämistavoitteet, toimenpiteet ja mittarit
Hallintosääntö ja delegointipäätökset	Hankintoja koskeva toimivalta
Hankintaohje ja -käsikirja	Hankintoja koskevat määräykset ja toimintaohjeet

2. Nykytila

Kouvolan kaupungin hankinnat vuoden 2018 talousarvio- ja investointimenojen osalta ovat noin 211 miljoonaa euroa. Hankinnoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä markkinoilta hankittavien palvelujen ja tavaroiden ostoa.

Kouvolan kaupungin hankintoja johtaa konsernipalvelujen strategia- ja kehittämissyksikön hankintatiimi. Tiimiin kuuluvat hankintapäällikkö ja kolme hankinta-asiantuntijaa. Hankintojen operatiivinen toteutus on osittain keskitetty. Noin puolet kynnysarvon ylittävistä kilpailutuksista tehdään em. hankintatiimissä. Rakennusurakat kilpailutetaan toimialoilla. Pääsääntöisesti toimialat vastaavat myös ns. pienhankintojen kilpailuttamisesta.

Palvelu- ja hankintapoliittisen linjauksen mukaisesti Kouvola on otettu käyttöön sähköinen kilpailutusjärjestelmä pienhankintojen toteuttamiseksi. Järjestelmän hyödyntäminen täysimääräisesti on vielä kesken. Osa toimialoista käyttää järjestelmää ohjeistuksen mukaan. Johtamisella, selkeillä ohjeistuksilla ja aktiivisella seurannalla järjestelmä saadaan tehokkaampaan käyttöön.

Palvelu- ja hankintapoliittisissa linjauksissa asetettiin tavoitteeksi paikallisten hankintojen euromääräisen osuuden kasvattaminen 50 prosenttiin. Kaupunkistrategia 2019 – 2030 hankintojen paikallisuusastetavoitteena on 60 prosenttia. Vuoden 2017 ostolaskujen selvityksessä paikallisten yritysten osuus on 38,6 prosenttia.

Tässä tilastossa paikallisuus on määritelty siten, että yrityksen kotipaikka on Kouvola (ks. taulukko 2).

Taulukko 2 Paikallisuuden kehitys 2013 – 2017 ostolaskujen perusteella

Vuosi	Ostolaskut yhteensä milj. €	Toimittajat yhteensä kpl	Kouvolalaiset toimittajat kpl	Kouvolalaisilta tehdyt ostot milj. €
2013	224,9	4 582	1 492 (32,6 %)	82,6 (36,7 %)
2014	236,0	4 412	1 443 (32,7 %)	87,7 (37,2 %)
2015	202,1	4 252	1 394 (32,8 %)	78,6 (38,9 %)
2016	221,7	4 095	1 287 (31,4 %)	87,0 (39,3 %)
2017	201,5	3 927	1 208 (30,9 %)	77,8 (38,6 %)

Vuoden 2017 hankintapäätöksiä tarkasteltaessa kaikista hankintapäätöksistä 47 % on kohdistunut paikkakunnalla toimivalle yritykselle. Osuus sisältää myös ne yritykset, joilla on toimipaikka Kouvola.

Kumpikaan seuranta ei tuota sellaista tilastotietoa, joka kertoo kaupungin hankintojen kokonaisvaltaisen vaikuttavuuden elinvoiman kasvuun. Tilastoihin ei saada mukaan niitä paikallisten yrittäjien alihankintana tekemiä töitä, jotka kytkeytyvät kaupungin hankintapäätöksiin.

Kouvolan kaupunki on julkaissut ostolaskunsa avoimena datana. Avoimuudella halutaan osaltaan kasvattaa luottamusta asioiden asialliseen hoitamiseen ja johtamiseen.

Hankinnoissa on otettu huomioon kestävän kehityksen edistäminen. Noin 50 prosentissa kilpailutuksista on joko tuotteen tai palvelun vaatimuksissa edellytetty ympäristömyötäistä toimintaa tai vertailuperusteiden laatupisteissä on arvostettu kestävästä kehityksestä edistäviä asioita. Osassa kilpailutuksia on pyydetty selvityksiä yrityksen toimintamalleista, joilla ympäristönäkökohdat on otettu huomioon.

Tällä ohjeella ja jatkuvan kehittämisen prosessilla pyritään parantamaan hallittua ja tavoitteiden mukaista hankintatoimintaa.

3. Tavoitetila: Kouvolan kaupungin hankinnoilla edistetään elinvoiman ja hyvinvoinnin kasvua sekä kehitetään hankintaosaamista

Kaupungin hankinnat toteutetaan hankintalakisäädösten mukaisesti siten, että palvelutuotanto voidaan toteuttaa laadukkaasti ja kustannustehokkaasti ottaen huomioon kaupungin strategiset kasvukärjet sekä kaupungin arvot. Hankintojen toteuttamishjelma sisältää kolme päämäärää kaupunkistrategian edistämiseksi. Päämäärille on asetettu tavoitteet, joiden toteutumista seurataan mittareilla.

PÄÄMÄÄRÄ	TAVOITE
1. ELINVOIMAN KASVUN TUKEMINEN	<ul style="list-style-type: none">• Hankintojen paikallisuusaste kasvaa• PK-yrittäjien osallistuminen tarjouskilpailuihin mahdollistuu aiempaa paremmin• Hankintaprosesseissa haetaan innovatiivisia ratkaisuja• Lähituotannon ja pienyrittäjyyden edistäminen
2. KESTÄVÄ KEHITYS JA YHTEISKUNTAVASTUU	<ul style="list-style-type: none">• Energia- ja ympäristövaikutusten vaikuttavuus hankinnoissa kasvaa• Soveltuvissa hankinnoissa käytetään työllistämisehtoja• Harmaan talouden torjuntaa tehostetaan
3. HANKINTATOIMINNAN KEHITTÄMINEN	<ul style="list-style-type: none">• Hankintojen painopiste suunnitteluun ja sopimusten hallintaan• Hankintaosaamisen lisääminen

4. Toteuttaminen ja mittarit

4.1 Elinvoiman kasvun tukeminen

Hankinnat nähdään osana Kouvolan kaupungin elinkeinopolitiikkaa. Kouvolan kaupunki luo omilla hankinnoillaan edellytyksiä elinkeinotoiminnalle ja yrittäjyydelle sekä työllisyydelle. Tämä edellyttää, että hankintojen valmistelu- ja toteutusvaiheessa tunnistetaan ne hankinnat, joilla voi olla myönteistä yritys- ja työllisyysvaikusta. Kaupunki voi tarjota yritykselle mahdollisuuksia referensseihin ja kokeiluihin.

Markkinavuoropuhelut ovat tärkein yksittäinen keino, jolla kaupunki tilaajana ja yritys tarjoajana voivat jatkuvasti kehittää hankintaosaamistaan ja hankintojen vaikuttavuutta paikallisuuden

edistämiseksi. Kaupunki tiedottaa hyvissä ajoin tulevista hankinnoistaan ja tarjoaa alan yrityksille mahdollisuuden aloittaa keskustelut tulevan sopimuksen sisällöstä hankintaa valmistelevan asiantuntijan kanssa ennen tarjouspyynnön julkaisua. Tiedot tulevista hankinnoista ja tarvittavat yhteystiedot löytyvät kaupungin hankintakalenterista.

Innovatiivisten hankintojen odotetaan tarjoavan yrityksille kasvumahdollisuuksia ja elinkeinotoiminnan uudistumista. Innovatiivisten ratkaisujen löytymistä tuetaan riittävän ajoissa tapahtuvalla aktiivisella vuorovaikuttamisella ja tiedottamisella. Kun yritykset tuntevat tilaajan tarpeet, voivat ne suunnata tuotteidensa ja palvelujensa kehittämistä tilaajan tarpeiden mukaiseen suuntaan.

Elinvoiman kasvua tukevia toimenpiteitä:

- 1) Merkittävien hankintojen valmistelussa laaditaan ennakoarviointi.
- 2) Pienhankintojen kilpailutukset toteutetaan sähköisellä pienhankintajärjestelmällä ja tarjouspyynnöt ovat hyvin paikallisten yritysten tiedossa ja saatavilla. Rohkaistaan yrityksiä aktiiviseen vuoropuheluun ennen kilpailutusta.
- 3) Kehitetään hankintakalenterin sisältöä kattavammaksi ilmoitettujen kilpailutusten ja pidemmän aikajänteen osalta, sekä etsitään ratkaisuja kalenterin interaktiivisuuden lisäämiseksi.
- 4) Tehostetaan kaupungin ja yrittäjien välistä yhteydenpitoa monipuolisella markkinavuoropuhelulla.
- 5) Hankintojen yksikkökokoja ei kasvateta tarpeettomasti. Hankinnat toteutetaan jaettuna, ellei siitä aiheudu palvelutuotannolle, logistiikalle tai muille ratkaisuille olennaista haittaa.
- 6) Kouvolan kaupunki välttää osallistumista suuriin valtakunnallisiin yhteishankintoihin, jos paikkakunnalla on sopimukseen soveltuvaa tuotantoa.
- 7) Riittävän suurissa ja työntensiivisissä kilpailutuksissa käytetään edellytyksenä tai vertailun laatuksiteereinä työllistämismäärämittaria.

Taulukko 3 Elinvoiman kasvun tukemisen tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit

Tavoite	Toimenpiteet	Mittarit
Hankintojen paikallisuusaste kasvaa	<ul style="list-style-type: none"> • Hankintojen suunnittelussa otetaan huomioon paikallinen tarjonta, kun se on mahdollista 	Paikallisuusaste %
Pk-yrittäjien osallistuminen tarjouskilpailuihin mahdollistuu aiempaa paremmin	<ul style="list-style-type: none"> • Hankinnat toteutetaan pk-yrityksille soveltuvina kokonaisuuksina, kun jakamisesta ei aiheudu olennaista haittaa kaupungin palvelutuotannolle 	Tarjousten määrä kpl/vuosi

	<ul style="list-style-type: none"> • Hankinnan suunnitteluvaiheessa hyödynnetään monipuolisesti tarjoajien näkemyksiä hankinnan toteutusmahdollisuuksista markkinavuoropuhelujen avulla 	
Hankintaprosesseissa haetaan innovatiivisia ratkaisuja	<ul style="list-style-type: none"> • Hankinnan kohteen innovatiivisuus • Hankintaprosessin innovatiivisuus • Hankinnan kohteen toteutustavan innovatiivisuus 	Innovatiivisten ratkaisujen määrä on lisääntynyt verrattuna edelliseen vuoteen
Lähi tuotannon ja pienyrittäjyyden edistäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Toteutetaan paikallisille lähituottajille suunnattuja pienhankintakilpailutuksia • Järjestetään paikallisille yrityksille tärkeitä referenssejä tuote- ja palvelutestausten tai pilotointien avulla 	Sopimusten määrä / vuosi

4.2 Kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuu

Kestävä kehitys tarkoittaa yleisesti sellaista kehitystä, joka päämääränä on turvata tuleville sukupolville yhtä hyvät tai paremmat toimintamahdollisuudet kuin nykyisillä sukupolvilla on.

Vastuullisuudella hankinnoissa käsitetään ympäristö-, sosiaalisen ja taloudellisen vastuun tavoitteiden ja näkökohtien huomioon ottamista hankintoja tehtäessä.

Ympäristövastuu hankinnoissa

Kouvolan kaupungin hankinnoissa noudatetaan kaupungin ympäristöohjelmaa. Hankinnan kohteelle asetetaan ympäristövastuullisia vaatimuksia ja laatuvertailuun vaikuttavia tekijöitä.

Sosiaalinen vastuu hankinnoissa

Kouvolan kaupungin kilpailutuksessa valitulle yritykselle asetetaan vaatimus noudattaa ao. maan työ- ja ihmisoikeuksia koskevaa lainsäädäntöä tai Kansainvälisen työjärjestön ILO:n yleissopimuksia. Lisäksi hankintasopimukseen kirjataan ehto työsuhteen vähimmäisehtojen noudattamisesta.

Riittävän suurissa hankinnoissa voidaan käyttää työllistämisehtoa joko vaatimuksena tai valintaan vaikuttavana laatukriteerinä. Työllistämisehtojen asettamisessa on tärkeää tuntea markkinatilanne ja olla selvillä siitä, onko kilpailutukseen osallistuvilla yrityksillä ylipäättään mahdollisuuksia sitoutua työllistämään sopimuskauden aikana yhtään henkilöä. Se edellyttää pitkäkestoista sopimusta ja laajuudeltaan vähäistä suurempaa hankinnan arvoa sekä sitä, että hankinnan toteuttaminen edellyttää yritykseltä lisäresurssien palkkaamista. Jos yrityksellä on huono taloudellinen tilanne, se ei voi sitoutua lisähenkilöiden työllistämiseen.

Kaikissa Kouvolan kaupungin kilpailutuksissa noudatetaan harmaan talouden torjuntaa.

Taulukko 4 Kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit

Tavoite	Toimenpiteet	Mittarit
Energia- ja ympäristövaikutusten vaikuttavuus hankinnoissa kasvaa	<ul style="list-style-type: none">• Rakentamisessa otetaan huomioon energiatehokkuus ja vähähiilisyys• Joukkoliikenteen kalustomäärityksissä suositaan vähäpäästöisiä ratkaisuja• Laite- ja palveluhankintojen kriteereissä käytetään luotettavia ympäristömerkkejä tai -ohjelmia	<p>Energian kulutuksen väheneminen kaupungin omistamissa kiinteistöissä.</p> <p>Elinkaarisuunnittelija on kytketty isoihin investointihankkeisiin hankesuunnitteluvaiheessa, jolloin energiatehokkuuteen ja vähähiilisyyteen on kiinnitetty aiempaa paremmin huomioita</p> <p>25 % hankinnoista on käytetty ympäristömerkkejä tai -ohjelmia</p>

Soveltuvissa hankinnoissa käytetään työllistämisehtoja	<ul style="list-style-type: none"> Hankintasopimuksessa joko edellytetään työllistämistä tai vertailussa annetaan laatusysteitä työllistämistä 	työllistämisehtoa käytetään vähintään 3 kpl vuodessa
Harmaantalouden torjunta	<ul style="list-style-type: none"> Hyödynnetään saatavilla olevia järjestelmiä tilaajavastuulain mukaisten tietojen tarkistamisessa aiempaa laajemmin Käytetään kilpailutuksissa valintaan vaikuttavana laatuksena Tilajavastuu.fi /Luotettava kumppani jäsenyyttä 	<p>Palvelun käyttö on kasvanut; tilatut Valvoja-palvelut kpl/vuosi</p> <p>kilpailutukset, jossa käytetty ko. laatuksena; kpl/ vuosi</p>

4.3 Hankintatoiminnan kehittäminen

Hankintatoimintojen kehittämisellä tuetaan sekä kaupungin palvelutuotannon laatua ja taloudellisuutta, että hankintojen avulla saatavaa vaikuttavuutta kaupunkistrategian jalkauttamisessa.

Painopiste suunnitteluun ja sopimusten hallintaan

Perinteisesti hankintaprosessissa painopiste on ollut kilpailuttamisvaiheessa ja muut hankinnan vaiheet ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Tavoiteltavan näkökulman mukaan kilpailutus on kuitenkin vain yksi hankintaprosessin vaihe. Kun hankintasopimuksella tavoitellaan tiettyä vaikuttavuutta, on hankintaprosessia kehitettävä sopimuksen aikaista toimintaa painottavaksi, jolloin yhtäältä hankinnan suunnittelu ja toisaalta sopimuksen hallinta korostuvat. Hankinnat ovat tilaajan ja toimittajien välistä yhteistyötä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi ja niiden ydin on sopimuksen aikaisessa aktiivisessa toiminnassa. Hankinnan suunnittelussa ja sopimuksen aikaisessa toiminnassa myös asiakkailla on keskeinen asema resurssina. Hyvinvointia voidaan vahvistaa asiakastarpeen mukaisilla palveluilla, joissa on huomioitu asiakaslähtöisyys ja hyvä asiakastytytyväisyys.

Esimerkkeinä painopisteen siirtämisestä suunnittelu- ja sopimusaikaisiin toimintavaiheisiin mainittakoon:

- hankinnan suunnittelun aikajänteen pidentäminen
- asiakaskyselyt
- vaikuttavuusarviointien laadinta
- markkinakartoitukset ja -vuoropuhelut
- säännölliset vuoropuhelut toimittajien kanssa sopimuskaudella edistävät innovatiivisten ja vaikuttavuutta tavoittelevien ratkaisujen löytymistä seuraavassa hankintaprosessissa

Hankintasopimusten hallinnointia ja sopimusehtojen tehokasta valvontaa edistetään tarkoituksenmukaisen sähköisen sopimushallintajärjestelmän käytöllä.

Hankintaosaamisen lisääminen

Hankinnat voidaan nähdä osaltaan kaupungin strategiaa toteuttavana toimintana, joka edellyttää vahvaa jatkuvasti ylläpidettävää hankintojen perusosaamista sekä erikoistuneen hankintaosaamisen laaja-alaista kehittämistä. Hankintalain uudistus on nostanut korostetusti esille laadun tärkeyden, pk-yritysten aseman sekä innovatiivisten hankintojen edistämisen. Lisäksi korostuu yhteiskuntavastuu: harmaan talouden torjunta, työllisyys ja ympäristö- ja sosiaaliset kriteerit. Kaupunkiorganisaation sisäisen yhteistyön merkitys korostuu tilanteissa, jossa suuriin yhteiskunnallisiin haasteisiin ollaan hakemassa ratkaisuja, jotka edellyttävät eri toimialojen osaajien yhteistyötä ja sitoutumista.

Hankintaosaamista ja uudenlaista tapaa hankkia tuotteita ja palveluja voidaan vahvistaa myös osallistamalla erilaisiin verkostoihin ja lisäämällä yhteistyötä yritysten ja yhteisöjen sekä järjestöjen kanssa. Yhteistyö muiden kuntien tai yhteisöiden asiantuntijoiden kanssa lisää hyvien käytäntöjen ja ratkaisujen välityksellä onnistuneiden hankintaratkaisujen määrää.

Uusilla hankintamenetelmillä, kuten dynaamisella hankintajärjestelmällä ja innovaatiokumppanuudella mahdollistetaan uusien toimintamallien käyttäminen sekä uusien palveluntuottajien tai tavaran toimittajien mukaan pääsy. Nykyaikainen hallittu hankintaprosessi edellyttää sähköisen järjestelmän käyttöä kaikissa kilpailutuksissa.

Hankintaosaamisen kehittämisen yhtenä työkaluna otetaan käyttöön kilpailutuskohtainen palautejärjestelmä, jonka kautta avautuu tarjoajan näkökulma kilpailutusprosessin laadun osalta. Hankintatiimi tekee kilpailutusprosessien jälkeen palautekyselyn myös toimialojen asiantuntijoille hankintaprosessin aikaisen yhteistyön tuloksellisuudesta.

Kaupungin perehdyttämishjelmassa huomioidaan hankintaosaamiseen liittyvät tarpeet ja järjestetään hankintaosaamisen lisäävää koulutusta.

Taulukko 5 Hankintatoiminnan kehittämisen tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit

Tavoite	Toimenpiteet	Mittarit
<p>Hankintojen painopiste suunnitteluun ja sopimusten hallintaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hankintaprosessille varataan aiempaa enemmän aikaa, jolloin suunnitteluvaiheeseen kuuluu markkinavuoropuhelut aiempaa useammin • Luodaan hankintojen johtamismalli, jonka avulla hankintojen valmistelua ja hankintaprosessin elinkaarta koordinoidaan keskitetysti • Hankintasopimusten hallinnointia tehostetaan tarkoituksen mukaisella järjestelmällä 	<p>Markkinavuoropuhelujen määrät on kasvanut; kpl/vuosi</p> <p>Malli luotu ja käytössä</p> <p>Sähköinen sopimushallintajärjestelmä on otettu käyttöön</p>
<p>Hankintaosaamisen lisääminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hankintakoulutusta tarjotaan riittävästi • Hankintaprosesseissa hyödynnetään monipuolisesti uusia hankintamenetelmiä (esim. dynaaminen hankintajärjestelmä, sähköinen huutokauppa) • Kaikki Kilpailutukset laaditaan Cludia-järjestelmällä 1.1.2019 alkaen 	<p>ensimmäisenä vuonna 3 kpl/vuosi ja jatkossa määrä kasvaa.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Kehitetään kilpailutusprosesseja kilpailutuskohtaisen palautejärjestelmän avulla 	Seuranta osoittaa että, kilpailutuksiin osallistuneiden yritysten tyytyväisyys toteutettuihin kilpailutuksiin kasvaa.
--	--	---

5. Hankintaohjelman toimeenpano ja seuranta

Hankintaohjelman toimeenpanosta vastaavat ne tahot, jotka suunnittelevat ja toteuttavat hankintoja. Nykyisen organisaation mukaan konsernipalvelujen hankintatiimi sekä toimialojen kilpailuttajat vastaavat siitä, että kilpailutuksissa otetaan huomioon hankintaohjelman tavoitteet.

Koska kyseessä on kaupunkistrategian toteuttamishjelma, vastuu asetettujen päämäärien toteutumisesta, koskee myös kaupungin tytäryhtiöitä siltä osin kuin toimenpiteet liittyvät muihin kuin tietyillä järjestelmillä toteuttaviin toimenpiteisiin.

Hankintaohjelman tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumisesta raportoidaan vuosittain kaupunginhallitukselle. Tässä yhteydessä ohjelmaan voidaan tehdä tarvittaessa tarkistuksia. Vuoden aikana hankintaohjelman tavoitteiden toteutumista seurataan ja kehitetään yhteisyyssä yrittäjäjärjestön edustajien kanssa kolme kertaa vuodessa. Konsernipalvelut johtaa ja ohjaa seuranta ja raportointia.