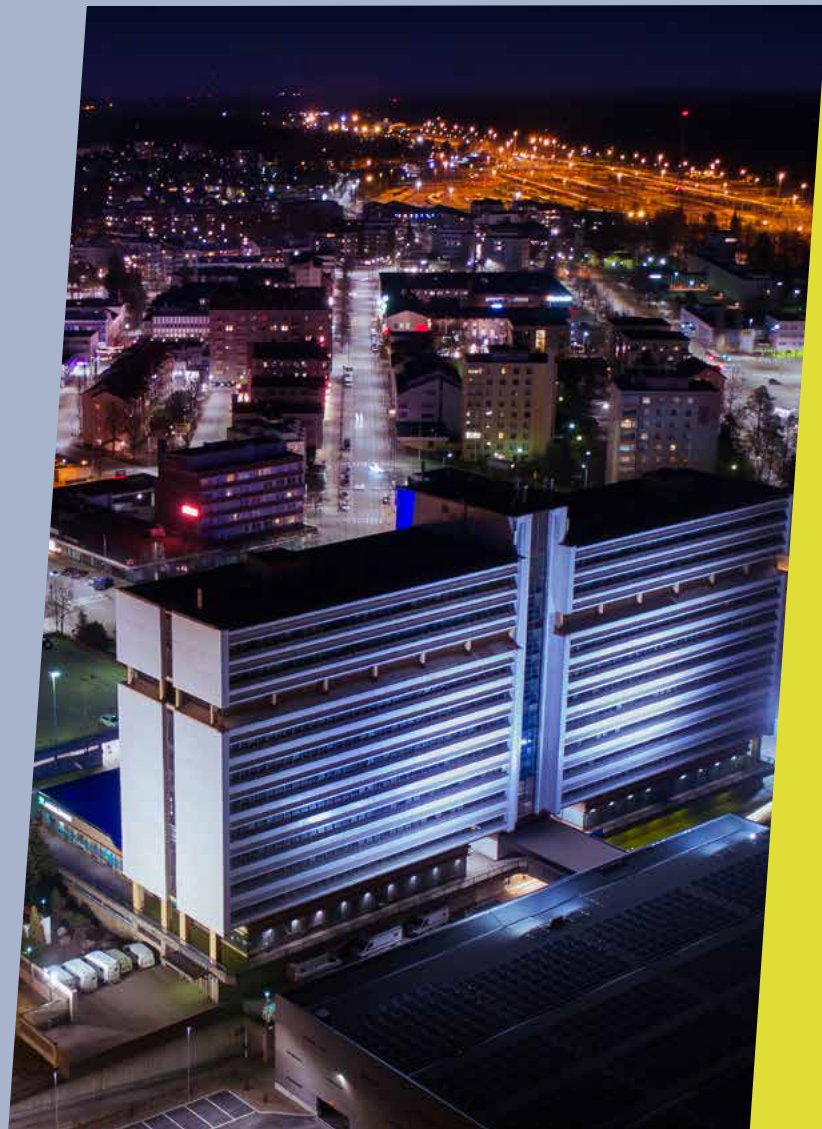


# Kouvolan kaupungin hankintaohjelma 2021-2025

Hankintaohjelmalla kytketään hankinnat  
kaupunkistrategian kasvukärkiin ja linjauksiin



# Sisällys

1. Johdanto	3
2. Nykytila	4
3. Tavoitetila: Kouvolan kaupungin hankinnoilla edistetään elinvoiman ja hyvinvoinnin kasvua sekä kehitetään hankintaosaamista	6
4. Tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit päämäärittäin	7
4.1. Elinvoiman kasvun tukeminen	7
Elinvoiman kasvua tukevia periaatteita:	7
4.2. Kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuu	9
Ekologisesti kestävä hankinta	9
Sosiaalisesti kestävä hankinta	9
Taloudellisesti kestävä hankinta	9
4.3. Hankintatoiminnan kehittäminen	11
Painopiste suunnitteluun ja sopimusten hallintaan	11
Hankintaosaamisen lisääminen	11
Hankintojen vaikuttavuuden kehittäminen	12
Yhteistoiminnan kehittäminen paikallisten yrittäjäyhdistysten kanssa	13
5. Hankintaohjelman toimeenpano ja seuranta	15



## 1. Johdanto

Kouvolan kaupunkistrategia tähtää talousalueen elinvoiman ja hyvinvoinnin kasvuun. Hankintaohjelma tukee kaupunkistrategiaa, sen avulla pidämme kasvukärjet kirkkaana mielessä, jolloin hankinnat kytkeytyvät tukemaan kaupunkistrategiaa edesauttaen sen tavoitteita.

Hankintaohjelmassa määritellään kaupunkikonsernille keinot, joilla strategisia tavoitteita edistetään. Hankintaohjelmassa on otettu huomioon myös ympäristöohjelman tavoitteet. Hankintaohjelmaa tarkastellaan ja päivitetään tarpeen mukaan suunnitelmakauden aikana.

Kaupunginhallitus on hyväksynyt hankintaohjelman vuosille 2021- 2025. Hankintaohjelman päivitykseen on osallistunut laaja toimijoiden edustus: luottamushenkilöt valtuustoryhmittäin, Kouvolan yrittäjät, hankinta-asiamies sekä Kouvolan kaupungin toimialojen palveluja edustavat viranhaltijat. Hankintaohjelma on kaupunginhallitukselle hankintojen johtamisväline: ohjelmassa ei linjata palvelujen järjestämistä, vaan siinä keskitytään hankintojen johtamiseen. Ohjelmassa määritellään kaupunkistrategiaa tukevat päämäärät, tavoitteet, toimenpiteet ja seurannan mittarit - eli kasvutekijät valtuustokaudelle 2021 – 2025. Taulukossa 1 on esitetty asiakirjojen ohjausvaikutukset hankintamenettelyssä.

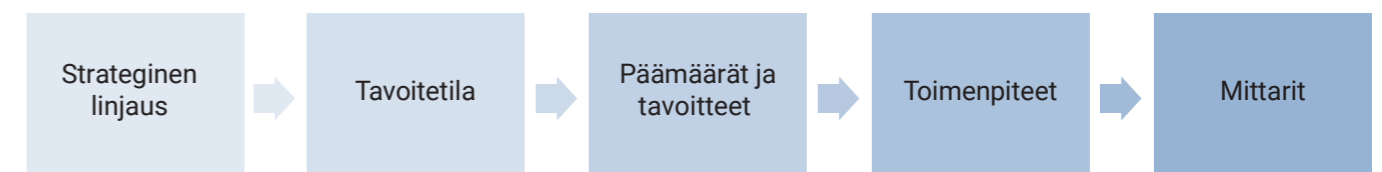
Kaupunkistrategiassa 2019 – 2030 elinvoiman kasvu on yksi merkittävimmistä strategiaohjelmista, johon hankintojen strategisessa johtamisessa keskitytään. Kaupunkistrategiassa on nostettu esille kasvutekijöitä, joihin hankintatoiminnoilta odotetaan ratkaisua. Esimerkiksi hankintojen paikallisuusasteen 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 laadukkaita, 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. Paikallisuusasteen kasvutavoitteen saavuttamiseksi myös paikallisten yritysten tarjoustoimintaa on seurattava ja tarvittaessa tehtävä yhteistyötä hankinta-asiamiehen kanssa yritysten tarjoamisosaaminen lisäämiseksi.

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 kestävän kehityksen kuin työllisyyden edistämiseen.



Kuvio 1 Strategian toteuttamishojelman rakenne

**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"> <li>• konkreettiset kehittämispäämäärät, tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit</li> </ul>
Hallintosääntö ja delegointipäätökset	Hankintoja koskeva toimivalta
Hankintaohje ja -käsikirja	Hankintoja koskevat määräykset ja toimintaohjeet

## 2. Nykytila

Kouvolan kaupungin hankinnat vuoden 2021 talousarvio- ja investointimenojen osalta ovat noin 123 miljoonaa euroa. Hankinnoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä markkinoilta hankittavien palvelujen ja tavaroiden ostoa.

Kouvolan kaupungin hankintoja johtaa konsernipalvelujen alainen hankintapalvelujen palveluyksikkö. Palveluyksikössä työskentelee hankintapäällikkö ja kolme hankinta-asiantuntijaa. Kaupungin hankinnat kilpailutetaan konsernipalvelujen hankintapalvelussa lukuun ottamatta rakennusurakoita, joiden kilpailutuksesta vastaavat tekniikka ja ympäristö -toimiala sekä konsernipalvelujen tilapalvelut.

Kaikki kilpailutukset tehdään sähköisellä Cludia Kilpailutus -järjestelmällä, millä mahdollistetaan toiminnan seuranta ja johtaminen.

Kaupunkistrategiassa 2019 – 2030 on asetettu hankintojen paikallisuusasetavoitteeksi 50 % vuonna 2023 ja 60 % vuonna 2030. Vuoden 2020 ostolaskujen selvityksessä on paikallisten yritysten osuus ollut 52,4 %.

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

**Taulukko 2** Paikallisuuden kehitys 2013 – 2020 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 %)
2018	183,0	3 808	1 172 (30,8 %)	75,7 (41,4 %)
2019*	131,9	2 691	803 (30,2 %)	64,4 (48,8 %)
2020	110,4	2 388	728 (30,5 %)	57,8 (52,4 %)

\* Vuonna 2019 sosiaali- ja terveystalvet siirtyivät kuntayhtymään.

Vuonna 2020 saaduista tarjouksista 43 % johti hankintasopimukseen paikallisen yrityksen kanssa. Osuus sisältää yritykset, joilla on toimipaikka Kouvola. Paikallisen toimipaikan katsotaan lisäävän Kouvola työllisyyttä, mikä puolestaan tukee alueen elinvoimaa.

Kilpailutuskohtainen seuranta ei tuota yksiselitteistä tilastotietoa kaupungin hankintojen kokonaisvaltaisesta vaikuttavuudesta elinvoiman kasvuun. Seuranta ei ulotu niihin paikallisten yrittäjien alihankintana tekemiin toimeksiantoihin, jotka kytkeytyvät kaupungin hankintapäätöksiin. Alihankintana tehdyt työt kuitenkin lisäävät omalta osaltaan alueen elinvoimaa.

Kouvolan kaupunki on julkaissut verkkosivuillaan ostolaskunsa avoimena datana. Avoimuudella halutaan osaltaan kasvattaa luottamusta asioiden asialliseen hoitamiseen ja johtamiseen. Aineistosta pyritään luomaan havainnollista grafiikkaa kaupungin nettisivuille.

Tällä ohjelmalla 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 hankintalain säädösten mukaisesti siten, että palvelutuotanto voidaan toteuttaa laadukkaasti ja kustannustehokkaasti ottaen huomioon kaupungin strategiset kasvukärjet sekä kaupungin arvot. Hankintaohjelma 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"> <li>Hankintojen paikallisuusaste kasvaa</li> <li>PK-yrittäjien osallistuminen tarjouskilpailuihin mahdollistuu aiempaa paremmin</li> <li>Hankinnan kohteissa haetaan innovatiivisia ratkaisuja</li> <li>Lähituotannon ja pienyrittäjyyden edistäminen</li> </ul>
2. Kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekologisen kestävyden edistäminen, hankinnat tukevat ympäristöohjelman tavoitteita               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ympäristö 2030: Hiilineutraalisuus 2030</li> <li>- Ympäristö 2030: Luonnon monimuotoisuuden ylläpito</li> <li>- Ympäristö 2030: Kiertotalous</li> </ul> </li> <li>Sosiaalisen kestävyden edistäminen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edistetään muita heikommassa työmarkkina-asemassa olevien työllistymistä siihen soveltuvissa hankinnoissa.</li> </ul> </li> <li>Taloudellisen kestävyden edistäminen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Harmaan talouden torjunta</li> <li>- Hankinnoilla ei lisätä elinkaarikustannuksia</li> </ul> </li> </ul>
3. Hankintatoiminnan kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hankintojen painopiste suunnitteluun ja sopimusten hallintaan</li> <li>Hankintaosaamisen lisääminen</li> <li>Hankintojen vaikuttavuuden kehittäminen</li> <li>Yhteistoiminnan kehittäminen paikallisten yrittäjähdistysten kanssa</li> </ul>

Taulukko 3 Hankintojen päämäärät ja tavoitteet

### 4. Tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit päämäärittäin

#### 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 tunnustetaan 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 hankinnoista 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, joka päivitetään kaupungin verkkosivuille kuukausittain.

Kilpailutusten osalta seurataan paikallisten yritysten aktiivisuutta osallistua kaupungin hankintoihin. Tarvittaessa asiaan tarjotaan tukea hankinta-asiamiespalvelun avulla.

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

#### Elinvoiman kasvua tukevia periaatteita:

1. Hankintojen valmistelussa käytetään ennakoivaikutusten arviointilistaa, johon on koottu hankintaohjelman tavoitteet. Euromäärältään merkittävissä hankinnoissa hyödynnetään kaupungin EVAus menetelmää, jolloin jo suunnitteluvaiheessa vertaillaan eri toimintavaihtoehtojen vaikutusta mm. elinvoiman kasvuun.

2. Kaikki kilpailutukset toteutetaan sähköisellä hankintajärjestelmällä, jolloin tarjouspyynnöt ovat hyvin paikallisten yritysten tiedossa ja saatavilla.
3. Pienhankintojen kilpailutus toteutetaan lähtökohtaisesti avoimella menettelyllä, mutta markkinatilanteen salliessa kilpailutus voidaan suorittaa myös rajoitetusti paikallisten yritysten kesken. Rajoitetun menettelyn käytön edellytyksenä on, että paikkakunnalla on tarjolla tilaajan tarpeisiin soveltuvaa palvelua tai tuotetta sekä aitoa kilpailua.
4. Kehitetään hankintakalenterin sisältöä kattavamiksi ilmoitettujen kilpailutusten ja pidemmän aikajänteen osalta.
5. Tehostetaan kaupungin ja yrittäjien välistä yhteydenpitoa monipuolisella markkinavuoropuhelulla.
6. Hankintojen yksikkökokoja ei kasvateta tarpeettomasti. Hankinnat toteutetaan jaettuna, ellei siitä aiheudu palvelutuotannon, logistiikan, riskienhallinnan tai muiden perusteltujen syiden vuoksi olennaista haittaa.
7. Tarjoajalle asettavien vähimmäisvaatimusten asettamisessa käytetään harkintaa, jolla turvataan hankinnan laatu ja toimitusvarmuus, mutta ei tarpeettomasti rajoiteta kilpailuun osallistumismahdollisuuksia.
8. Kouvolan kaupunki välttää osallistumista suuriin valtakunnallisiin yhteishankintoihin, jos paikkakunnalla on sopimukseen soveltuvaa tuotantoa.
9. Riittävän suurissa ja työntensiivissä kilpailutuksissa käytetään edellytyksenä tai vertailun laatuksiteereinä työllistämismahdollisuuksia.

Taulukko 4 Elinvoiman kasvun tukemisen tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit

Tavoite	Toimenpiteet	Mittari
<b>Hankintojen paikallisuusaste kasvaa</b>		Paikallisuusaste % ostolaskujen perusteella.
	Hankintojen suunnittelussa otetaan huomioon paikallinen tarjonta käyttämällä tukena hankintojen suunnittelun muistilistaa	Paikallisten yritysten antamien tarjousten osuus kaikista saaduista tarjouksista (%).
		Paikallisten yritysten saamien sopimusten osuus kaikista syntyneistä sopimuksista (%).
<b>Pk-yrittäjien osallistuminen tarjouskilpailuihin mahdollistuu aiempaa paremmin</b>		
	Pyritään toteuttamaan hankinnat pk-yrityksille soveltuvina kokonaisuuksina aina kun se on toiminnallisesti mahdollista ja taloudellisesti mielekästä.	Jaettujen EU-hankintojen osuus kilpailuksista (%).
	Hankinnan suunnitteluvaiheessa hyödynnetään monipuolisesti tarjoajien näkemyksiä hankinnan toteutusmahdollisuuksista markkinavuoropuhelujen avulla.	Markkinavuoro puhelujen osuus kilpailuksista (%)
	Hankinnan suunnitteluvaiheessa hyödynnetään monipuolisesti tarjoajien näkemyksiä hankinnan toteutusmahdollisuuksista teknisten vuoropuhelujen avulla.	Teknisten vuoropuhelujen osuus kilpailuksista (%).
<b>Hankinnan kohteissa haetaan innovatiivisia ratkaisuja</b>		
	Hankinnan suunnittelussa lähdetään rohkeasti kokeilemaan uusia ratkaisuja. Innovatiivisuutta voi olla hankinnan kohteessa tai hankinnan toteutustavassa.	Innovatiivisten ratkaisujen määrä (kpl).
<b>Lähiuotannon ja pienyrittäjyyden edistäminen</b>		
	Toteutetaan paikallisille lähiuottajille suunnattuja pienhankintakilpailuksia.	Sopimusten lkm/v.
	Järjestetään paikallisille pienyrityksille tärkeitä referenssejä tuote- ja palvelutestausten tai pilotointien avulla siten, etteivät tarjoajalle asetut vaatimukset estä tarjoamista.	Sopimusten lkm/v.

## 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. Kestävissä hankinnoissa toteutuvat kestävän kehityksen kolme keskeistä teemaa: *ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys*.

### Ekologisesti kestävä hankinta

Keskeisiä tavoitteita ovat energia- ja materiaalitehokkuuden parantaminen, ilmastonmuutoksen torjuminen vähähiilisyttä ja hiilineutraaliutta edistämällä sekä haitallisten aineiden käytön ja päästöjen vähentäminen hankintojen avulla. Ekologisesti kestävän hankinnan tavoitteet ja ympäristökriteerit voivat liittyä esimerkiksi uusiutuvan energian käyttöön, kierto- ja jakamistalouden edistämiseen, energia- ja materiaalitehokkuuteen, vähähiilisyyteen, puhtaan ja monimuotoisen ympäristön tavoitteluun ja eläinten hyvinvointiin.

Kouvolan ympäristöohjelman keskeiset päämäärät ovat 1) hiilineutraalisuus vuonna 2030, 2) luonnon monimuotoisuuden ylläpito ja 3) kiertotalouden edistäminen. Ympäristöohjelma ulottuu vuoteen 2030 ja toimenpiteitä ja toimenpide-ehtoja ohjelmassa on useita satoja. Monet toimenpiteet kytkeytyvät hankintaan.

Ympäristöohjelman toteutumista seurataan sovittujen mittarien ja kriteerien avulla. Hankinnoissa otetaan huomioon ympäristöohjelman päämäärät. Tarkemmat kriteerit määritetään hankintaohjeessa. Hankintojen ympäristökriteerien täyttymistä seurataan osana ympäristöohjelman seurantamenettelyä.



### Sosiaalisesti kestävä hankinta

Tavaroiden ja palveluiden tuottamisessa kunnioitetaan ihmisoikeuksia ja työelämän perusoikeuksia. Hankintatavoitteita ja hankintakriteerejä ovat esimerkiksi esteettömyys ja saavutettavuus, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen, hankinnoilla työllistäminen esimerkiksi osatyökyisten työmahdollisuuksia lisäämällä ja eettisten toimitus- ja valmistusketjujen ja reilun kaupan periaatteiden edistäminen.

Hankintaohjelman sosiaalisen kestävyden tavoitteen seurattavaksi toimenpiteeksi on määritelty hankinnoilla työllistäminen. Kouvolan kaupunki on valittu Suomen Kuntaliiton toteuttamaan ”Hankinnoilla työllistäminen tehokkaaksi yhteistyöllä –hankkeeseen keväällä 2021. Hankkeen avulla rakennetaan pysyvää toimintamallia, jossa kaupunki voi edistää sosiaalista yhteiskuntavastuuta hankinnoillaan yhteistyössä yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa.

### Taloudellisesti kestävä hankinta

Taloudellisesti kestävät hankinnat tukevat julkisen talouden tasapainoa ja hankintayksikön kustannustehokasta toimintaa. Taloudelliseen kestävyteen vaikuttavat esimerkiksi harmaan talouden ja kartellien torjuminen sekä verovastuullisuuden ja huoltovarmuuden varmistaminen. Kustannustehokkuutta voidaan edistää kehittämällä uusia hankintatapoja, hyödyntämällä yhteishankintoja ja vaikuttavuusperusteisia hankintoja, kehittämällä elinkaartiloudellisuuden arviointia sekä hankintojen digitalisaation ja automaation astetta.

**Taulukko 5** Kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit

Tavoite	Toimenpiteet	Mittari
<b>Ekologisen kestävyden edistäminen</b>		
Hankinnat tukevat Ympäristöohjelman tavoitteita:	Ympäristöohjelman tavoitteet huomioidaan hankinnoissa hankintaohjeen mukaisesti. Ympäristöohjelman mukaisten tavoitteiden toteutumista seurataan ympäristöohjelman mittareilla.	Hankintaohje päivitetty.
Ympäristö 2030: Hiilineutraalisuus 2030	Hiilineutraaliuden tavoitteet huomioidaan hankinnoissa hankintaohjeen mukaisesti.	
Ympäristö 2030: Luonnon monimuotoisuuden ylläpito	Luonnon monimuotoisuuden ylläpidon tavoitteet huomioidaan hankinnoissa hankintaohjeen mukaisesti.	
Ympäristö 2030: Kiertotalous	Kiertotalouden tavoitteet huomioidaan hankinnoissa hankintaohjeen mukaisesti.	
<b>Sosiaalisen kestävyden edistäminen</b>		
Edistetään muita heikommassa työmarkkina- asemassa olevien työllistymistä siihen soveltuvissa hankinnoissa.	Hankintasopimuksessa joko edellytetään työllistämistä tai vertailussa annetaan laatupisteitä työllistämistä	Työllistämisehdolla työllistettävien määrä vähintään 12 kpl vuodessa
<b>Taloudellisen kestävyden edistäminen</b>		
Harmaantalouden torjunta	Hyödynnetään saatavilla olevia järjestelmiä tilaajavastuulain mukaisten tietojen tarkistamisessa aiempaa laajemmin mukaan luettuna vastaavat selvitykset tavarahankinnoista.	
Hankinnoilla ei lisätä elinkaarikustannuksia*	Valitaan hankintamenetelmä huolellisesti huomioiden kustannustehokas toteuttaminen sekä tukemaan hankkeen elinkaarikustannus- ja kokonaistaloudellisuustavoitteet.	Yli 300 t€:n hankinnoista on tehty ennakkovaikutusten arviointi kpl / vuosi.
*Elinkaarikustannuksia ovat hankintakustannukset, käyttökustannukset, huoltokustannukset sekä kierrätys- ja jäteväiheen kustannukset ja muut elinkaaren aikaiset kustannukset	Hankintojen elinkaarikustannuksiin kiinnitetään huomiota ja soveltuvissa hankinnoissa tehdään elinkaarikustannuslaskenta.	Yli 300t€:n hankinnoista on tehty elinkaarikustannuslaskenta kpl / vuosi

### 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 asiakastytyväisyys.

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.

Hankintasopimuksia hallinnoidaan ja sopimusehdoja valvotaan tehokkaasti sähköisellä Cloudia-sopimushallintajärjestelmällä, jonka käyttöä tehostetaan järjestämällä sopimusvastuu henkilöille räätälöityä Cloudia Sopimus -järjestelmän käyttökoulutusta.

### 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 osajien 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 tavarantoimittajien mukaan pääsy. Nykyaikainen hallittu hankintaprosessi edellyttää sähköisen järjestelmän käyttöä kaikissa kilpailutuksissa.

Hankintaosaamisen kehittämisen yhtenä työkaluna otetaan käyttöön kilpailutuskohtaisten palautteiden toimintamalli, jonka kautta avautuu tarjoajan näkökulma kilpailutusprosessin laadun osalta.

Kaupungin perehdyttämisohjelmassa huomioidaan hankintaosaamiseen liittyvät tarpeet ja järjestetään henkilöstölle hankintaosaamista ylläpitävää ja lisäävää koulutusta vuosittain.

## Hankintojen vaikuttavuuden kehittäminen

Kaupungin hankinnat muodostuvat erityyppisistä ja kokoisista kilpailutuksista. Kaupungin näkökulmasta hankinnoissa on eroa vaikuttavuudella tai riskillä mitattuna. Hankinnat jaotellaan niiden strategisen ja taloudellisen merkittävyytensä perusteella neljään ryhmään. Hankintojen valmisteluprosessissa ja sopimuskauden toiminnoissa otetaan huomioon näille ryhmille tarkoituksen mukaiset keinot saavuttaa optimaaliset tulokset.

Hankintoja tarkastellaan niiden strategisen ja taloudellisen vaikuttavuuden perusteella ja luokitellaan ne seuraavasti:

- TS2 = hankinnalla on suuri strateginen ja taloudellinen vaikuttavuus
- S2 = hankinnalla on merkittävä strateginen, mutta vähäinen taloudellinen vaikuttavuus
- T2 = hankinnalla on merkittävä taloudellinen, mutta vähäinen strateginen vaikuttavuus
- TS1 = hankinnalla on pieni strateginen ja taloudellinen vaikuttavuus



**Kuvio 2** Hankintojen luokittelu strategisen ja taloudellisen vaikuttavuuden perusteella sekä toimintaohjeistus luokittelun mukaan.

**Strategiset hankinnat** ovat kaupungin toiminnan ja tuoksellisuuden kannalta olennaisia. Niissä kaupungilla on huomattava taloudellinen ja toiminnallinen intressi. Hankintojen suunnitteluprosessi toteutetaan pitkäjänteisesti ja markkinatoimijat otetaan mukaan jo varhaisessa vaiheessa. Hankinta voi olla strateginen myös sillä perusteella, että sen toteutustavalla voidaan vaikuttaa kaupunkistrategian päämäärien toteutumiseen, kuten elinvoiman kasvun tukemiseen ja vähähiilisyystavoitteen toteutumiseen.

**Taloudellisesti merkittäviä hankintoja** ovat sopimukset, joiden hankinta-arvon on vähintään 500.000 euroa. Taloudellista vaikuttavuutta voidaan tarkastella myös hankinnan tulosvaikutuksen perusteella. Tietyillä palveluilla, tuotteilla tai urakoilla voi olla merkittävä säästö-potentiaali saavutettavissa optimaalisesti järjestetyillä kilpailutuksella.

Kaikkia kilpailutuksia ei ole tarkoituksen mukaista valmistella samalla tavalla. Hankinnan vaikuttavuuden mukaan valitaan valmisteluun soveltuvat menetelmät, valmisteluvaiheet ja erityiset painotukset.

### Suuri strateginen ja taloudellinen vaikuttavuus (TS2)

Esimerkkeinä hankinnoista, joilla on suuri strateginen ja taloudellinen vaikuttavuus:

- isot kiinteistöurakat
- isot infrarakentamisen urakat
- isot kuljetus- ja joukkoliikennesopimukset
- talvikunnossapidon palveluhankinnat
- merkittävät ict-hankinnat

Toimintaohje:

- ryhmän kilpailutuksissa kiinnitetään erityistä huomiota ennakkovaikutusten arviointiin. Suunnitteluvaiheessa laaditaan EVA, jossa tarkastellaan substanssin normaalien näkökulmien lisäksi vaikutuksia kaupungin elinvoimaan ja kestävän kehityksen tavoitteisiin.
- järjestetään markkinavuoropuhelu
- hankintaa valmisteltaessa suunnitellaan myös sen viestintä. Oikea-aikainen viestintä tukee hankinnan onnistumista, lisää kaupungin tunnettua ja parantaa Kouvola-mielikuvaa.
- käytetään monipuolisesti erilaisia hankintamenetelmiä, painotetaan vaikuttavuutta resurssien ostamisen sijaan
- käytetään työllistämisehtoa
- voi soveltua innovaatiohankinnaksi
- otetaan käyttöön kannustinpalkkiot/ sanktiot
- tehdään kilpailutuksesta palautekysely yrityksille
- panostetaan sopimusaikaiseen yhteistyöhön

### Merkittävä strateginen vaikuttavuus (S2)

- Esimerkkejä hankinnoista, joilla on merkittävä strateginen vaikutus:
- pienemmät kiinteistöurakat
- pienemmät infrarakentamisen urakat
- osaamis- ja tukipalvelut strategisten toimintojen tueksi
- muut hankinnat, joihin on paikallista tarjontaa.

Toimintaohje:

- järjestetään markkinavuoropuhelu, ellei kyse rutiininomaisesti toistuvasta hankinnasta
- tarkastellaan yritykselle asetettavia soveltuvuusvaatimuksia siten, että mahdollistetaan paikallisten yritysten osallistuminen ottaen huomioon kuitenkin aina hankinnan toteutukselle ja toimitusvarmuudelle asetetut vähimmäisvaatimukset.

- hankinnat jaetaan, ellei perusteltua syytä kokonaishankinnalle
- pienhankinnoissa tarjouspyynnöt voidaan kohdistaa vain paikallisille yrityksille
- valintaperusteena laatupainotteisuus
- tehdään kilpailutuksesta palautekysely yrityksille

### Merkittävä taloudellinen vaikuttavuus (T2)

Esimerkkejä hankinnoista, joilla on merkittävä taloudellinen vaikutus:

- elintarvikesopimukset
- koulutarvike- ja oppimateriaalisopimukset

Toimintaohje:

- valintaperusteena hintapainotteisuus, riittävä laatu vähimmäisvaatimuksena
- käytetään elinkaarikustannusvertailua, jos soveltuu hankinnan kohteeseen
- käytetään työllistämisehtoa erityisesti palveluhankinnoissa ja urakoissa
- varmistetaan markkinavuoropuhelulla tai teknisellä vuoropuhelulla tarjouspyynnön tarkoituksenmukaisuus
- voidaan liittyä yhteishankintoihin
- tiedostetaan markkinoiden monopolisoitumista aiheutuva riski (riippuvuus yhdestä toimittajasta)

### Pieni vaikuttavuus (TS1)

Esimerkkejä hankinnoista, joilla on pieni strateginen ja taloudellinen vaikuttavuus:

- yksittäiset tarvike tai palveluhankinnat, joissa on yleiset tekniset tai laadulliset vaatimukset

Toimintaohje:

- voidaan käyttää yksinkertaisia kilpailuttamismenetelmiä
- valintaperusteena hintapainotteisuus, riittävä laatu vähimmäisvaatimuksena
- kilpailutus voidaan tehdä ilman markkina- tai teknistä vuoropuhelua

### Yhteistoiminnan kehittäminen paikallisten yrittäjyhdistysten kanssa

Yhteistyöryhmässä keskustellaan hankintaohjelman toteutumiseen liittyvistä asioista sekä muista ajankohtaisista hankinta-asioista, joilla voidaan edistää tavoitteiden toteutumista.

Taulukko 6 Hankintatoiminnan kehittämisen tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit

Tavoite	Toimenpiteet	Mittari
<b>Hankintojen painopiste suunnitteluun ja sopimusten hallintaan</b>		
	Hankintaprosessille ja sopimuksen valmistelulle varataan aiempaa enemmän aikaa.	Oikea-aikaisesti alkavat sopimuskaudet (tavoite 100%).
	Yhteistyötä sopimuskumppanien kanssa tuetaan Sopimushallinta järjestelmän avulla. Sopimusvastuuhenkilöille järjestetään koulutusta järjestelmän hyödyntämisessä. Tallenne katsottavissa Kontissa.	Koulutus järjestetty.
<b>Hankintaosaamisen lisääminen</b>		
	Kartoitetaan hankintoja valmistelevien viranhaltijoiden hankintaosaaminen esim. Hankinta Tutkan avulla ja kohdennetaan koulutusta tuloksen mukaan.	Selvitys tehty ja kohdennetut koulutukset järjestetty.
	Pidetään vuosittain hankintoja valmisteleville viranhaltijoille ja työntekijöille "Hankintojen ABC" -koulutus. Tallenne katsottavissa Kontissa.	Koulutus pidetty 1 krt/vuosi
	Hankintaprosesseissa hyödynnetään monipuolisesti uusia hankintamenetelmiä (esim. dynaaminen hankintajärjestelmä, sähköinen huutokauppa) ja luodaan uusia innovatiivisia menettelyjä (pien- ja kansalliset hankinnat).	Uusien kilpailutusmenetelmien osuus (%) kaikista kilpailutuksista.
	Luodaan ja otetaan käyttöön kilpailutuskohtainen palautekysely ja malli.	Luotu ja otettu käyttöön.
	Hankinta-asiamiespalvelu tarjoaa koulutusta yrityksille hankintojen ilmoituskanavien hyödyntämisestä ja muusta yleisestä tarjousosaamisesta kuten yhteenliittymänä tarjoamisesta.	Koulutuksen määrä (kpl) vuosittain.
<b>Hankintojen vaikuttavuuden kehittäminen</b>		
	Hankinnat luokitellaan omiin ryhmiinsä niiden vaikuttavuuden perusteella. Kategorioille valmistellaan erityisohjeita esim. strategisille hankinnoille (EVAUS).	Luokittelu ja ohjeistus tehty 5/2022 mennessä.
<b>Yhteistoiminnan kehittäminen paikallisten yrittäjäyhdistysten kanssa</b>		
	Kaupungin, hankinta-asiamiespalvelun sekä yrittäjäyhdistyksen yhteistyöryhmä kokoontuu säännöllisesti.	6 kokousta vuodessa pidetty.

## 5. Hankintaohjelman toimeenpano ja seuranta

Hankintaohjelman toimeenpanosta vastaavat ne tahot, jotka suunnittelevat ja toteuttavat hankintoja. Konsernipalvelujen hankintapalvelu, rakennusurakoita kilpailuttavat palveluyksiköt sekä kaikki hankintoihin osallistuvat toimialojen asiantuntijat vastaavat siitä, että kilpailutuksissa otetaan huomioon hankintaohjelman tavoitteet. Koska kyseessä on kaupunkistrategian toteuttamisohjelma, tulee myös kaupungin tytäryhtiöiden hankintatoiminnan tapahtua ohjelmassa asetettujen päämäärien, tavoitteiden ja toimenpiteiden mukaisesti.

Hankintaohjelman tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumisesta raportoidaan vuosittain kaupunginhallitukselle. Tässä yhteydessä ohjelmaan voidaan tehdä tarvittaessa tarkistuksia. Vuoden aikana hankintaohjelman tavoitteiden toteutumista seurataan yhteistyöryhmässä yhteistyöryhmäkokousten yhteydessä.

