

# Hankintaohjelma

**2022-2025**





## Sisällysluettelo

<b>1. Johdanto</b> .....	2
<b>2. Kokkolan kaupungin hankinnat</b> .....	4
Sisäiset hankinnat.....	4
Sidosyksikköhankinnat.....	4
Markkinaehtoiset hankinnat .....	4
Kansallisen kynnyсарvon ylittävät hankinnat .....	5
Pienhankinnat eli kansallisen kynnyсарvon alittavat hankinnat.....	5
Pienhankintarajan alittavat hankinnat .....	5
Hankintayhteistyö.....	6
Puitesopimukset .....	6
Suorahankinnat.....	6
<b>3. Hankintojen tavoitteet</b> .....	7
Yritysystävälliset hankinnat .....	7
Kaupungin hankintaosaamisen ja –tiedon kehittäminen.....	8
Työllisyysvaikutusten aikaansaaminen.....	8
Innovatiivisten hankintojen edistäminen .....	8
Kiertotalous ja ekologinen kestävä kehitys .....	9
<b>4. Hankintojen luokittelu</b> .....	10
Pullonkaulahankinnat .....	10
Strategiset hankinnat .....	10
Rutiinihankinnat .....	11
Kulutustuotteet ja palvelut.....	11
<b>5. Hankintojen ohjaus ja organisointi</b> .....	12
<b>6. Hankintaohjelman toteuttamisen mittarit</b> .....	13

## 1. Johdanto

Julkiset hankinnat ovat kaupungin strateginen työkalu, jonka avulla asetettuja elinkeino-, työllisyys- ja ympäristötavoitteita voidaan edistää konkreettisesti ja vaikuttavasti. Kokkolan kaupunkistrategiassa 2022-2025 on määritetty hankintaohjelman tehtäväksi tehostaa varojen käyttöä ja edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä. Ohjelma ohjaa kaupungin hankintatoimintaa, joka sisältää kaupungin kaikki hankinnat, ostot ja tilaamisen suunnittelun sekä kilpailutuksen ja hankintojen toteuttamiseen liittyvät toiminnot. Hankintaohjelmassa huomioidaan erityisesti paikallinen mikro- ja pk-yrittäjyys. Hankintaohjelmassa Kokkolan kaupunki määrittelee kaupunkikonsernille keinot, joilla edellä mainittuja strategisia tavoitteita edistetään. Hankintalaki mahdollistaa hankintayksiköille enemmän ketteryyttä hankintojen toteuttamisessa, mutta hankintojen vaikuttavuus on lopulta jokaisen hankintoja toteuttavan hankintayksikön käsissä.

Hankintaohjelman tehtävänä on ohjata hankintayksiköjä tekemään hankintoja uudella tavalla, kuitenkin siten, että hankintalain soveltamisalan yleiset periaatteet tulevat noudatetuiksi. Hankintalain (1397/2016) 3 §:n mukaan hankintayksikön on kohdeltava hankintamenettelyn osallistujia ja muita toimittajia tasapuolisesti ja syrjimättömästi sekä toimittava avoimesti ja suhteellisuuden vaatimukset huomioon ottaen.

Hankintaohjelma linjaa avoimilta markkinoilta ostettujen palveluiden, tavaroiden ja urakoiden strategisia tavoitteita. Hankintaohjelmalla voidaan osaltaan toteuttaa Kokkolan kaupungin strategian tavoitteita. Hankintojen toiminnallisia tavoitteita linjataan ja päivitetään vuosittain talousarvion käsittelyn yhteydessä. Näin saavutetaan malli, joka on joustava ja mahdollistaa nopean reagoinnin muuttuvassa toimintaympäristössä.

Kokkolan kaupungin hankintatoiminnan yleiset tavoitteet

- Hankinnat toteuttavat kaupungin strategisia tavoitteita
- Hankintoja ohjaa kokonaistaloudellisuus, jota tarkastellaan koko hankinnan elinkaaren ajalta
- Hankinnoilla edistetään yritysten innovaatioita ottamalla käyttöön uusia toimintatapoja ja tuotteita
- Hankinnoilla edistetään markkinoiden toimivuutta ja synnytetään kilpailua
- Hankinnat edistävät kaupungin työllisyys-, ympäristö- ja tuottavuustavoitteita
- Toimialat/vastualueet linjaavat hankintatarpeensa seuraavan 2 vuoden ajalle
- Hankintojen suunnittelussa huomioidaan käyttäjäryhmien tarpeet sekä tilojen ja palveluiden esteettömyys
- Kaupungin omien palveluiden ja kaupungille tuotettavien palveluiden laatua ja tehokkuutta seurataan jatkuvasti
- Seurataan palveluiden ja tavaroiden käyttäjien sekä kilpailutuksiin osallistuvien yritysten tyytyväisyyttä hankinta-prosesseihin ja suoritteisiin

Hankintaohjelma ei sisällä kaupungin palvelujen tuotantotapoja koskevia palvelutuotannollisia linjauksia. Sidosyksikkö-hankinnoista ja sisäisistä hankinnoista linjataan erikseen. Konserniohjeen mukaisesti tytäryhteisön on toiminnassaan lähtökohtaisesti noudatettava kaupungin hankintaohjelmaa. Kaikissa hankinnoissa ja siihen liittyvässä päätöksenteossa on kaupungin omien ohjeiden lisäksi noudatettava voimassa olevaa lainsäädäntöä kuten hankintalakia, erityisalojen hankintalakia, julkisuuslakia ja kuntalakia.

## 2. Kokkolan kaupungin hankinnat

Hankintaohjelman linjaukset koskevat kaupungin suoria markkinaehtoisia hankintoja. Julkinen hankinta vaatii onnistuakseen toimivat markkinat, joilla tuotteista ja palveluista on kilpailua. Julkisella sektorilla on keskeinen rooli toimivien markkinoiden tukemisessa omilla hankinnoillaan, tämän vuoksi julkinen hankinta on tiukasti säänneltyä ja ostettavat tuotteet ja palvelut on pääsääntöisesti kilpailutettava.

Kokkolan hankinnat on järjestetty hajautetusti, eikä Kokkolan kaupungilla ole keskitettyä hankintatoimea. Toimialat ja vastuualueet vastaavat omaan osaamisalaansa liittyvistä hankinnoista itsenäisesti. Kaupungin hankinnat voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään eli sisäisiin hankintoihin, sidosyksikköhankintoihin ja markkinaehtoisin hankintoihin.

### Sisäiset hankinnat

Sisäiset hankinnat ovat kaupungin organisaation sisällä tapahtuvia ostoja ja ne näkyvät yksiköiden välisessä laskutuksessa. Sisäisistä hankinnoista tehdään ostajan ja myyjän välinen kaupungin sisäinen sopimus.

### Sidosyksikköhankinnat

Sidosyksikköhankinnat ovat hankintoja in-house eli sidosyksikköstatuksen omaavilta julkisilta toimijoilta. Suurin osa kaupungin omistamista ja osaomistamista yrityksistä on kaupungin sidosyksikköjä, joiden päätehtävä on tarjota palveluita omistajilleen. Sidosyksikköhankinnat eivät ole hankintalain alaisia hankintoja, eikä sidosyksiköiltä tehtäviä hankintoja tarvitse täten kilpailuttaa. Yhteistyöstä tehdään aina ostajan ja myyjän välinen sopimus.

### Markkinaehtoiset hankinnat

Markkinaehtoisissa hankinnoissa potentiaalisia tarjoajia on useampia eli kilpailutuksen kohteen hinta määräytyy markkinakilpailun perusteella. Kokkolan kaupungin roolina on tukea markkinoiden toimivuutta, edistää kilpailua ja tutkia markkinatilannetta hankintoja suunniteltaessa. Markkinaehtoisissa hankinnoissa toteuttaja on yksityinen yritys, järjestö, säätiö tai julkinen toimija, jolla ei ole sidosyksikköstatusta kaupunkiin nähden.

Markkinaehtoiset hankinnat jakaantuvat pääsääntöisesti kahteen ryhmään eli kansalliset kynnsarvot ylittäviin ja alittaviin hankintoihin. Kansallinen kynnsarvo, jota sovelletaan mm. tavara- ja palveluhankinnoissa sekä suunnittelukilpailuissa on 60 000 euroa ja rakennusurakoiden osalta 150 000 euroa. Kynnsarvot ylittävät hankinnat tulee aina kilpailuttaa hankintalain mukaisesti kun taas kynnsarvot alittavissa hankinnoissa noudatetaan kaupungin omaa ohjeistusta. Kynnsarvot alittavia hankintoja koskeva ohjeistus ei saa kuitenkaan olla ristiriidassa hankintalain ja -direktiivin yleisten linjausten kanssa ja niihin pätevät samat syrjimättömyyden-, yhdenvertaisuuden-, avoimuuden- ja suhteellisuuden periaatteet. Kansallisten kynnsarvojen lisäksi sovelletaan EU-kynnsarvoja, jolloin tarjoamisaika on pidempi, jälki-ilmoitusvelvollisuus on laajempi ja

hankintailmoitus tulee näkyville Euroopan Unionin virallisen lehden täydennyssarjassa sekä TED-tietokannassa.

### **Kansallisen kynnyksarvon ylittävät hankinnat**

Euromääräisesti valtaosa kaupungin markkinaehtoisista hankinnoista on vähintään kansallisen kynnyksarvon ylittäviä hankintoja Kansallisen sekä EU-kynnyksarvon ylittävien hankintojen hankintaprosessit ja vaatimukset on määritelty lainsäädännössä. Hankintayksikkö ei esimerkiksi saa rajata tarjoajia pois maantieteellisin perustein. Kynnyksarvot ylittävät hankinnat toteutetaan sähköisellä hankintajärjestelmällä.

### **Pienhankinnat eli kansallisen kynnyksarvon alittavat hankinnat**

Kokkolan kaupungin pienhankintaraja on tällä hetkellä 5 000 euroa. Pienhankintarajan ylittävistä hankinnoista tehdään erillinen hankintapäätös. Pienhankinnoissa on kysymys hankintalain kansallisen kynnyksarvon alittavista kilpailutuksista tai suoraan hankinnoista. Tavara- ja palveluhankinnoissa kansallinen kynnyksarvo on 60 000 euroa (ilman alvia) ja urakoissa 150 000 euroa (ilman alvia). Pienhankintoihin ei sovelleta hankintalakia. Sen sijaan niihin sovelletaan Kokkolan kaupungin hankintaohjetta ja lähtökohta on kilpailuttaminen. Erityisin perustein myös suoraan hankinta voi tulla kyseeseen. Kaikki kaupunkikonsernin pienhankinnat tulee mahdollisuuksien mukaan tehdä ja kilpailuttaa selainpohjaisen pienhankintajärjestelmän kautta. Käynnissä olevista tarjouskilpailuista ilmoitetaan järjestelmän kautta. Tarjoajat pystyvät jättämään tarjouksensa sähköisesti. Palvelu on avoin ja maksuton kaikille yrityksille. Tarjousten teko vaatii ainoastaan rekisteröitymisen järjestelmään.

Pienhankintatyökalun käyttö mahdollistaa hankintojen avoimuuden ja tarjousten määrän kasvun lisäksi hankintojen paremman seurannan. Pienhankintatyökalu ei vaadi käyttäjältään markkinatuntemusta ja tarjousvertailun sekä hankintapäätöksen ja sopimuksen tekeminen on helppoa sekä läpinäkyvää

### **Pienhankintarajan alittavat hankinnat**

Pienhankintarajan alittavissa hankinnoissa tulee ensisijaisesti käyttää pienhankintatyökalua, jolloin esimerkiksi tarjousten vertailu ja hankintasopimuksen tekeminen on helppoa. Erityistilanteissa kilpailutus voidaan kuitenkin tehdä sähköpostikyselyllä useammalle yritykselle tai hankinta toteuttaa suoraan hankintana. Poikkeusmenettelyn käyttö tulee perustella. Toimintaperiaatteet pienhankintarajan alittaville hankinnoille määritellään erillisessä hankintaohjeessa.

### **Hankintayhteistyö**

Yhteishankintoja on aiemmin toteutettu yhteishankintarenkaan toimesta. Yhteishankintarenkaan päätöksellä on kuitenkin päätetty, että yhteistyö päättyy nykyisen yhteistyösopimuksen mukaisena 1.1.2023 hyvinvointialueen toiminnan alkamisen myötä.

Hankintayhteistyötä on kuitenkin päätetty jatkaa vapaamuotoisesti nykyisten osapuolten hankintayksiköiden kesken. Osapuolten kesken on paljon olemassa olevia yhteistyömuotoja varsinkin ruoka - ja siivoushuollossa ja teknisellä sektorilla. Todetaan, että kilpailuttava hankintayksikkö voi halutessaan tarjota muille mahdollisuutta osallistua kilpailutuksiin, mutta jokainen hankintayksikkö tekee itse päätökset ja toimii itsenäisenä hankintaosapuolena toimittajiin nähden

Yhteisiin kilpailutuksiin liittyvistä kustannuksista sovitaan hankintakohtaisesti hankinnan valmistelevan ja hankintaan osallistuvien osapuolten kesken. Hankintayhteistyön ohjausryhmän osalta päätettiin jatkaa yhteistyötä lähinnä hankintayhteistyön koordinointiin ja edistämiseen liittyvissä asioissa tarpeen mukaan.

Kuntien valtakunnallinen yhteistyö hankinnoissa toteutetaan nykyisin yhteishankintayksikkö Hanselin kautta. Hansel kilpailuttaa ja neuvottelee asiakkaidensa puolesta puitejärjestelyjä ja hankintasopimuksia sekä vastaa sopimushallinnasta. Yhteishankintayksikön kilpailuttamiin sopimuksiin on mahdollista liittyä ilman omaa kilpailutusta

## **Puitesopimukset**

Puitesopimusjärjestely on parhaimmillaan sekä yritysystävällinen että ketterä hankintamuoto, jossa on mukana yleensä useampi yritys. Vastuualueen kilpailuttama puitesopimus voi olla esimerkiksi yksiköiden käytössä oleva urakointiin liittyvä puitesopimus. Kaupungin kilpailuttama puitesopimus on toimialojen ja vastuualueiden sekä mahdollisesti sidosyksiköidenkin käytössä oleva puitesopimus, joka voi koskea esimerkiksi majoitus- ja kuljetuspalveluja. Yhteishankintayksikön kilpailuttama puitesopimus tai dynaaminen hankintajärjestelmä on usein valtakunnallinen järjestely, jossa tavoitellaan sekä mittakaavaetua että vältetään monimutkainen kilpailutusprosessi liittymällä valmiiksi kilpailutettuun järjestelyyn.

## **Suorahankinnat**

Suorahankinta on mahdollista vain poikkeustapauksissa ja poikkeaminen avoimesta kilpailutuksesta on perusteltava etukäteen. Lisäksi suorahankinnasta tulee siirtyä kilpailutettuun hankintaan kun suorahankinnan perusteena ollut erityistilanne poistuu.



### 3. Hankintojen tavoitteet

Parantamalla hankintojen valmistelua, toteutusta ja sopimusaikaista toimintaa, voidaan saavuttaa merkittäviä taloudellisia säästöjä ja toiminnallisia parannuksia. Kokkolan kaupunki hakee markkinoilta aktiivisesti uusia ratkaisuja ja keskustelee toimijoiden kanssa hankinnan kustannus- ja laaturakenteesta ennen kilpailutusta. Sopimusten toteutumista ja kustannuksia seurataan luomalla toimivat ja toimintaa ohjaavat tunnusluvut raportointiin. Kaikki hankintalain alaiset kilpailutukset toteutetaan käytössä olevaa sähköistä hankintajärjestelmää hyödyntäen. Myös tavaroiden tilaus ja laskutus hoidetaan sähköisesti, kertatilauksina tai jatkuvana laskutuksena. Johtoryhmä listaa hankintojen näkökulmasta vuosittain konkreettiset toimenpiteet kaupungin strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Hankintapäätöksiin sovelletaan kaupungin ohjeistuksen mukaisia päätösten vaikutusten ennakoarvioinnin menettelyjä, jotka sisältävät mm. yritys-, ympäristö- ja lapsivaikutusten arvioinnin.

#### Yritysystävälliset hankinnat

Hankinnat ovat osa kaupungin elinkeinopolitiikkaa. Kaupunki luo omilla hankinnoillaan edellytyksiä elinkeinotoiminnalle ja yrittäjyydelle ja sen tulee ottaa huomioon myös uusia toimijoita markkinoilla. Hankintojen suunnittelussa ja toteutuksessa kaupungin tulee viestiä markkinoille tarpeista ja vastaavasti antaa markkinoille mahdollisuus tarjota uusia, entistä parempia vaihtoehtoja.

Yritysystävällisyyden lisäämiseksi hankinnoissa toteutetaan seuraavia periaatteita:

- Alihankinta sallitaan kriittisiä erityistoimintoja lukuun ottamatta
- Toteutamme kilpailutukset sähköisesti
- Pilotoinme dynaamisten hankintajärjestelmien käyttöä
- Yhteenliittymä tarjoajamuotona sekä osatarjoukset sallitaan
- Tarjouskilpailuissa ei aseteta liikevaihtorajoja ilman erityisen painavaa syytä
- Hankinnat ositetaan aina kun se on toiminnallisesti mahdollista ja taloudellisesti mielekästä
- Alueen yritysten osallistumista kilpailutuksiin edesautetaan hyödyntämällä kilpailutuskohtaisesti toimitusaikaan, hiilijalanjälkeen sekä esimerkiksi tuotteen tuoreuteen liittyviä laatukriteerejä
- Tarjouspyynnöt ovat kaikille yrityksille avoimia myös kynnysarvot alittavissa hankinnoissa
- Järjestetään yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa hankintamarkkinatilaisuuksia 2 kertaa vuodessa
- Tuottajien kanssa käydään tapauskohtaisesti markkinavuoropuhelua ennen kilpailutuksen julkistamista ja hankintojen yritysvaikutuksista voidaan tarvittaessa pyytää arvio elinkeinoelämän järjestöiltä
- Yrityksille ja yhteisöille varataan mahdollisuus antaa palautetta tarjouspyyntö- ja sopimusluonnoksista

- Mitataan yritysten arvioita kaupungin hankintatoimesta ja kehitetään hankintojen toteuttamista yrityslähtöisemmin

### **Kaupungin hankintaosaamisen ja -tiedon kehittäminen**

Hankintaosaamisen kehittämiseksi määritellään hankintaprosessien ja -järjestelmien keskeiset kehittämistarpeet. Tavoitteena olisi luoda hankinnoista selkeä tietopohjainen raportointimalli, jolla pystyttäisiin seuraamaan hankintoja koko kaupunkiorganisaation tasolla.

Konsernihallinto yhdessä toimialojen kanssa järjestää koulutuksia, joilla parannetaan hankintoja tekevän henkilöstön hankintaosaamista. Painopisteenä koulutuksissa hankintaohjelman tavoitteiden lisäksi ovat sähköiset kilpailutusjärjestelmät ja kilpailutusten tekninen toteuttaminen eli vertailukriteerien sekä niiden painotusten laatiminen.

### **Työllisyysvaikutusten aikaansaaminen**

Kaupungin hankinnoissa edistetään työllisyyttä hyödyntämällä hankinnoissa sosiaalisia kriteerejä. Sosiaalisen kriteerin soveltamisen mahdollisuus tulisi mahdollisuuksien mukaan selvittää työvoimavaltaisissa hankinnoissa. Päätökset tehdään hankintakohtaisesti ja asiasta tulee neuvotella työllisyyspalveluiden kanssa. Kriteerien soveltaminen tulee perustella päätöksessä. Sosiaaliset kriteerit tarjoavat tarjouskilpailuun osallistuville yrityksille mahdollisuuden saada kilpailutuksessa lisäpisteitä esimerkiksi työllistämällä pitkäaikaistyöttömän yrityksen toimintoihin sopimuskauden aikana. Sosiaalinen kriteeri ei kuitenkaan saa olla ehdoton tai poissulkeva.

### **Innovatiivisten hankintojen edistäminen**

Innovatiiviset julkiset hankinnat tarkoittavat menettelyä, jolla julkinen osapuoli ostajana luo edellytykset uuden tuotteen tai palvelun kehittämiselle ja tuomiselle markkinoille. Innovatiivisissa hankinnoissa onnistuminen edellyttää erityisiä panostuksia hankintaprosessien kehittämiseen.

Toteuttaja voi olla alueelta tai sen ulkopuolelta. Yritysystävällisyyden näkökulmasta on tärkeää, että kaupunki tulee tunnetuksi innovatiivisen yrittäjyyden alustana. Innovatiiviset hankintamenettelyt edistävät kaupungin yritysystävällisyyttä, sillä hankintaprosessi voi avata kehitysmahdollisuuden myös yrityksille, jotka eivät välttämättä voita lopullista tarjouskilpailua. Hankintaprosessi voi myös johtaa mahdolliseen pilotointiin alueilla, joissa tarvetta ei välttämättä pystytä tyydyttämään konventionaalisilla keinoilla. Innovatiiviset hankinnat voivat mahdollistaa yrityksen liiketoiminnan kehittämisen ja voi tarjota merkittävän referenssin yrityksen kasvulle.

Innovatiivisten hankintojen toimenpiteissä ja tavoitteissa tulisi määritellä:

- Mitkä ovat niitä alueita ja teemoja, joihin haluamme innovatiivisia ratkaisuja

- Minkälaisia innovaatioalustoja kaupunkikonsernilla itsellään on tarjota
- Miten toteutetaan innovaatiokumppanuuksia, jos hankintayksikön tarvetta ei voida täyttää hankkimalla markkinoilta jo saatavia tavanomaisia ratkaisuja
- Minkälaisilla menetelmillä ratkaisuja haetaan markkinoilta
- Miten kaupungin tytäryhtiöitä voidaan hyödyntää innovaatioalustoina
- Miten kaupunki pystyy systemaattisesti tuomaan toiminnallisia haasteitaan yritysten ratkaistavaksi ja siten edistää yritysten kehittymistä
- Pilotoitavat hankkeet

## Kiertotalous ja ekologinen kestävä kehitys

Kokkolan kaupungin tulee profiloitua ympäristöystävällisenä kaupunkina, niin elinkeinoelämän kuin kaupungin asukkaidenkin näkökulmasta.

Kaupunkistrategian yksi toiminnan kivijalka on Hiilineutraali Kokkola 2035. Uudessa kaupunkistrategiassa on kaupungin hiilineutraalisuustavoite, jolla rakennetaan kaupungin menestymisen edellytyksiä tuleville vuosikymmenille ja tuleville sukupolville. Kestävästi kehittyvä hiilineutraali Kokkola 2035 sisältää kestävä kehityksen ja ilmastovaikutusten huomioimisen päätöksenteossa ja resursseissa, uudistuvien energiatuotantomahdollisuuksien edistämisen sekä ilmastotietoisuuden lisäämisen.

Hankinnoissa otetaan huomioon ilmasto- ja ympäristövaikutuksien pienentäminen sekä energia- ja resurssitehokkuus.

- Hyödynnetään kiertotalousosaamista ja käytetään hankintoja mahdollisuuksien mukaan kiertotalousreferensseinä
- Edistetään hankinnoilla kansainvälistä liiketoimintapotentiaalia sisältävien puhtaiden teknologioiden ja ratkaisujen markkinoille pääsyä ja käyttöönottoa
- Jäte- ja energiaratkaisuissa synnytetään uusia kiertotalouteen perustuvia liiketoimintoja hyödyntämään hankintoja kiertotalousreferensseinä
- Kaupunkikonsernin yksiköiden rakennus- ja purkutoiminnoissa tavoitellaan syntyvän jätteen mahdollisimman suurta materiaalihyödyntämisastetta
- Kilpailutuksia ja hankintoja tekeviä koulutetaan siten, että hankinnassa otetaan huomioon materiaalitehokkuus- tai ilmastonäkökohdat ja/tai muut ympäristönäkökohdat kilpailutettavasta asiasta riippuen
  - Ympäristönäkökohdat voidaan ottaa mukaan joko minimivaatimuksena tai vertailuperusteena.
  - Kaikilla hankinnan tarjoajilla tai kilpailutettavilla osapuolilla on oltava oman toimintansa ympäristövaikutusten hallintaa koskeva ohjeisto.
- Hankintoja tekevien yksiköiden tulee harkita mahdollisimman vähäpäästöistä käyttövoimavaihtoehtoa leasingkausien vaihtuessa

## 4. Hankintojen luokittelu

Kaupungin hankinnat muodostavat kirjavan joukon erityyppisiä- ja kokoisia kilpailutuksia. Kaupungin näkökulmasta hankinnoissa on eroa vaikuttavuudella tai riskillä mitattuna ja etenkin suuren vaikuttavuuden tai riskin hankinnat tulee tunnistaa. Osassa hankinnoista kaupungilla on laajat mahdollisuudet vaikuttaa hankinnan toteutustapaan ja lopputulokseen, osassa taas kaupungin vaikutusmahdollisuudet huomattavasta kokoluokasta huolimatta ovat vähäiset. Kaupungin hankintojen kokonaisuus on aikaisemmin ollut vaikeaa, koska riittävää kokonaiskuvaa hankinnoista ja perusteita hankintojen arviointiin ei välttämättä ole ollut.

Hankintojen luokittelu on työkalu hankintojen jaotteluun kaupungin kannalta merkittäviin ja vähemmän merkittäviin. Luokittelussa hankinnat arvioidaan niiden kokoluokan ja vaikuttavuuden perusteella. Luokittelun perusteella määritellään kilpailutuksen sekä toteutuksen painopisteet ja hankinnan tärkeys kaupungin hankintojen kokonaisuuden kannalta.

### **Pullonkaulahankinnat**

Pullonkaulahankinnat ovat hankintoja, joiden taloudelliset panostukset eivät ole huomattavia, mutta hankinta on kaupungin kannalta merkittävä. Tyypilliset pullonkaulahankinnat vaikuttavat usein merkittävästi hankintayksiköiden tulevaan toimintaan ja voivat johtaa suuremman strategisen hankinnan toteutukseen. Konsulttihankinnat ja suunnittelutyöt ovat usein pullonkaulahankintoja. Epäonnistuneiden pullonkaulahankintojen vaikutukset voivat olla toiminnallisesti ja taloudellisesti suuremmat, kuin mitä hankinnan koko itsessään on. Onnistuneen hankinnan vaikutukset taas voivat olla hankinnan euromääräistä kokoluokkaa suuremmat.

- Hankinnassa painotetaan laatua hinnan sijaan
- Hankintaa edeltää vuoropuhelu, jolla varmistetaan, että tarjouskilpailu mahdollistaa hankinnalle asetetut tavoitteet

### **Strategiset hankinnat**

Strategiset hankinnat ovat kaupungin toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta oleellisia. Strategisissa hankinnoissa kaupungilla on huomattava taloudellinen ja toiminnallinen intressi ja niissä on realistiset mahdollisuudet vaikuttaa hankinnan toteutukseen ja sisältöön. Strategisessa hankinnassa kaupunki voi ylläkuvatun mukaisesti toimia innovaatioalustana.

Hankintojen suunnitteluprosessi toteutetaan pitkäjänteisesti ja markkinatoimijat otetaan mukaan jo varhaisessa vaiheessa. Eri vaihtoehdot kartoitetaan markkinoiden kanssa. Tarjouspyynnön laatimiseen pyydetään tarvittaessa apua eri alojen asiantuntijoilta. Hankintojen onnistumisen näkökulmasta ulkoisen asiantuntijaresurssin käyttäminen voi tapauskohtaisesti olla perusteltua. Hankinnasta tulisi tarvittaessa tehdä riskiarviointi.

Hankinnan ja tavoitteiden seuranta toteutetaan jatkuvasti sopimuskauden aikana. Hankintaa kehitetään valitun toteuttajan/toteuttajien kanssa yhteistyössä sopimuskauden ajan. Jatkuvuus tulee varmistaa toimittajan mahdollisesti vaihtuessa.

Strategisten hankintojen tavoitteena on, että

- Lopputuloksena syntyy kaupungin vetovoimaa ja yritysten kilpailukykyä lisääviä ratkaisuja
- Kaupungin strategiaa tukeva lopputulos
- Painotetaan vaikuttavuutta resurssien ostamisen sijaan
- Sovelletaan kilpailutuksiin työllisyyskriteeriä
- Hankintaprosessin tai sopimuskauden aikana syntyy uusia innovatiivisia toimintatapoja ja palvelumalleja

### **Rutiinihankinnat**

Rutiinihankinnat ovat kokoluokaltaan pieniä ja hankintatyyppiltään yleisesti saatavilla olevia perustarvikkeita ja -palveluja. Rutiinihankintojen vaikuttavuus ei ole suuri ja hankintayksikön vaikutusmahdollisuudet hankinnan sisältöön ovat rajatut. Rutiinihankinnat ovat enimmäkseen perustarvikkeita ja palveluja, joita saa useilta toimijoilta esim. yksittäiset kuljetuspalvelut tai markkinoilla yleisesti tarjolla olevia hyödykkeitä. Rutiinihankinnat ovat kuitenkin yritysystävällisyyden kokemuksen kannalta tärkeitä ja kilpailutukset tulee tehdä avoimesti ja tarjouksen jättömahdollisuus tulee aina tarjota lähiseudun yrityksille.

### **Kulutustuotteet ja palvelut**

Kulutustuotteet ja palvelut ovat hankintoja, jotka ovat euromääräisesti suuria, mutta kaupungin vaikutusmahdollisuudet hankintaan ovat rajatut. Kaupungin strategiset intressit ovat hankinnassa pienet. Kulutustuotteita ja palveluja on yleisesti saatavilla markkinoilta. Tuotekehitys on pitkälti volyympihajasta ja perustuu teolliseen massatuotantoon tai vakiintuneisiin palveluprosesseihin. Kulutustuotteissa ja palveluissa kaupunki on vain yksi tilaaja muiden joukossa.

- Kaupungin tavoitteena on sujuva toimitus- ja ylläpitoketju sekä edullinen hinta
- Ohjataan tilauskäytäntöä kustannustehokkaisiin ja ympäristöystävällisiin tuotteisiin
- Tilaus-toimitus -maksuketju on käyttäjille yksinkertainen ja nopea
- Sovelletaan työllisyyskriteerejä palvelukilpailutuksissa

## 5. Hankintojen ohjaus ja organisointi

Hankintojen ohjaus tapahtuu talous- ja tieto-ohjauksena. Hankintaohjelman koordinoimista vastaa kaupunginhallitus. Johtoryhmä valmistelee vuosittaisen seurantaraportin. Toimialat ja vastuualueet tuottavat tietoa hankinnoista seurantaan varten. Hankintayksiköt käyttävät raportoitua tietoa hyödyksi hankintojen suunnittelussa ja toteutuksessa ja kaupungin johto taas hankintojen ohjauksessa.

Johtoryhmä, ohjaa hankintojen kehittämistä sekä seuraa hankintaohjelman tavoitteiden toteutumista.

Hankintoja ohjataan ja kehitetään seuraavasti:

- Toimialat ja vastuualueet raportoivat johtoryhmälle hankintaohjelman tavoitteiden toteutumisesta hankinnoissaan.
- Vastuualueiden johto huolehtii siitä, että vastuualueen toiminta on hankintaohjelman mukaista.

Toimialat ja vastuualueet vastaavat että ostamisen prosessit hoituvat sähköisesti sekä hankintasopimusten ja -ohjeiden mukaisesti.

## 6. Hankintaohjelman toteuttamisen mittarit

Hankintaohjelman toteuttamista seurataan johtoryhmässä, joka arvioi vuosittain Kokkolan kaupungin hankintojen tilannetta ja kehittämistarpeita. Johtoryhmä laatii erillisen mittariston, jonka avulla seurataan sekä hankintaohjelman yleisten tavoitteiden että eritystavoitteiden toteutumista.

Hankintaohjelman tavoitteiden mittareina ovat:

- Innovatiivisten hankintojen osuus kaupungin hankinnoista
- Tarjousten määrän keskiarvon kehitys tarjouspyyntöä kohden
- Sähköisen kilpailutusjärjestelmän kautta kilpailutettujen hankintojen lukumäärä
- Sähköisen kilpailutusjärjestelmän kautta kilpailutettujen hankintojen volyymi euroissa
- Markkinavuoropuhelutilaisuuksien ja tarjouskilpailua edeltävien tietopyyntöjen määrä
- Sosiaalisen kriteerin sisältäneiden tarjouspyyntöjen määrä
- Sosiaalisen kriteerin sisältäneiden tarjouskilpailuiden kautta työllistettyjen lukumäärä
- Suunnittelukilpailuiden tai muiden innovatiivisten hankintaprosessien määrä
- Hankintojen kautta syntyneiden puhtaan teknologian- ja kiertotalousreferenssien määrä