



HANKINTAPERIAATTEET

Kotkan kaupungin hankintaohjelma 2019 - 2025



Sisällysluettelo

Kotkan kaupungin hankintaperiaatteet täsmentää Kotkan kaupunkistrategiaa Kotka 2018 - 2025 hankintojen näkökulmasta.

Hankintaperiaatteissa ei linjata strategisia ratkaisuja oman tuotannon ja yksityisen tuotannon välillä, vaan siinä keskitytään hankintojen johtamiseen ja määritellään kaupunkistrategiaa tukevat tavoitetilat, toimenpiteet ja seurannan mittarit.

sivu

3

TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Strateginen perusta

Elinvoiman huomioiminen hankinnoissa

Hankintojen paikallisuusaste

Innovaatiohankinnat

Ympäristötekijöiden huomiointi hankinnoissa

Muut hankintoja ohjaavat strategiset tekijät

Konserniyhteisöt

sivu

11

HANKINTATOIMI

Hankintatoimen johtaminen ja ohjaus

Hankintojen yleiset periaatteet ja toimintamalli

Sähköinen kilpailutusjärjestelmä

Yhteishankinnat ja hankintarenkaat

sivu

16

NYKYTILANNE

Käyttöloushankintojen osuus kaupungin toimintakuluista

Toimittajat ja palveluntuottajat

Paikallisuusasteet 2017 ja 2018

Hankinnan painopiste kilpailuttamisessa

sivu

21

TOIMINTASUUNNITELMA

Toimintasuunnitelmasta

Hankintatoimen tavoitteet ja seuranta

Hankinnan prosessit

Hankinnan prosessien strategiset painotukset

Tavoitetila koko kaupunkia koskeviin hankintoihin

Hankintojen seuranta, ohjaus ja organisoituminen 1 - 2

Hankintojen kokonaissuunnittelun kehittäminen ja hankintakalenteri

Hankintasopimushallinnan ja -tiedottamisen kehittäminen

Hankinnan painopiste sopimusaikaiseen hankinnan johtamiseen

Kehityskohteet vuosille 2019 - 2025

Hankintaohjelman toimeenpano ja seuranta



TOIMINTA- YMPÄRISTÖ

Strateginen perusta

*Elinvoiman huomioni
hankinnoissa*

*Hankintojen
paikallisuusaste*

Innovaatiohankinnat

*Ympäristötekijöiden
huomiointi hankinnoissa*

*Muut hankintoja ohjaavat
strategiset tekijät*

Konserniyhteisöt

Strateginen perusta

REILUUS.

Tasa-arvoisesti, kestävästi ja kotkalaisella asenteella.

RAKKAUS.

Kotiseudusta ja sen ihmisistä välittäen, ilon kautta!

ROHKEUS.

Innostuen, uskaltuen ja uudistuen.

Hankintojen periaatteet pohjautuvat Kotkan kaupunginvaltuustossa 14.5.2018 hyväksyttyyn kaupunkistrategiaan Kotka 2025, jossa on määritetty seuraavat kaupungin strategiset kärjet:

1. POIJU Oppiva ja yrittävä Kotka

Koulutuksen, elinikäisen oppimisen ja yrittämisen kaupunki

2. POIJU Upean elinympäristön Kotka

Ensiluokkaisen elinympäristön, kulttuurin ja tapahtumien kaupunki

3. POIJU Yhteinen Kotka

Yhdessä tekemisen ja hyväntuulisten kohtaamisten kaupunki

eKotka

Digitaaliset ratkaisut palvelevat asukkaita, yrityksiä, vierailijoita ja e-kotkalaisia maailmalla

Strategisia kärkiä tukemassa on:

Kestävä talous

Luo pohjan kaupungin elinvoimalle ja asukkaiden hyvinvoinnille

Strategiset kärjet sekä kaupungin arvot otetaan huomioon hankintatoimen eri tasojen (strateginen, taktinen ja operatiivinen) suunnittelussa ja toteutuksessa.

Elinvoiman huomiointi hankinnoissa

Kaupunkistrategiassa 2018 - 2025 on ensimmäisen poijun tavoitteeksi asetettu ”Kotka on yrityksiä yhdistävä ja yrittäjyyttä edistävä kaupunki, johon syntyy lisää työpaikkoja” ja toimenpiteeksi tavoitteen saavuttamiselle ”Hyödynnämme julkiset hankinnat innovaatioiden ja elinvoiman kehittämisessä”.

Vaikkakaan kaupunkistrategiassa ei suoraan korosteta paikallisuuden huomiointia hankinnoissa, tällä kuitenkin voidaan edistää paikallisten työpaikkojen syntymistä. **Hankintojen paikallisuusasteen kasvattaminen** vaatii tietoisia kehittämistoimia hankintalaissa asetettujen kynnsarvojen ylittäviä kilpailutuksia suunniteltaessa. 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 on otettava huomioon hankintalain tavoitteet ja lain sallimat keinot paikallisuuden huomioimiseen kilpailutusten suunnittelussa, jotta hankintatoiminnalla edistetään kaupunkistrategiassa ilmaistua tahtoa ja tuotetaan laadukkaita ja kustannustehokkaita ratkaisuja kuntalaisille. Kaikissa kaupungin kilpailutuksissa noudatetaan harmaan talouden torjuntaa.

Hankinnoilla voidaan **edistää paikallista työllisyyttä** tekemällä hankinnan valmisteluvaiheessa yhteistyötä työvoimaviranomaisten kanssa ja käyttämällä soveltuvissa hankinnoissa sosiaalisia kriteereitä. Riittävän suurissa hankinnoissa voidaan käyttää työllistämisehtoa joko vaatimuksena tai valintaan vaikuttavana laatuksena. Työllistämisehtojen asettamisessa on tärkeää tuntee markkinatilanne ja olla selvillä siitä, onko kilpailutukseen osallistuvilla yrityksillä ylipäättään mahdollisuuksia sitoutua työllistämään sopimuskautella henkilöitä. Tämä 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 kykene sitoutumaan lisähenkilöiden työllistämiseen.

Hankintojen paikallisuusaste

Paikallisten yritysten osuutta kaupungin hankinnoista seurataan vuositasolla kahdella paikallisuusmittarilla. Paikalliseksi yritykseksi on määritelty yritys, joiden kotipaikka on Kotkan kaupungin alueella. Mittareilla seurataan yritysten lukumäärää.



Paikallisuusaste (%) kaikista kaupungin sopimustoimittajista



Paikallisuusaste (%) kaikista sähköisellä kilpailutusjärjestelmällä läpivietyihin kilpailutuksiin osallistuneista

Ensimmäisen mittarin tuloksiin voidaan hankintojen suunnittelulla vaikuttaa rajallisesti, sillä hankintalain syrjimättömyyden periaate edellyttää, että eri paikkakunnilta olevia tarjoajia kohdellaan samalla tavoin kuin esimerkiksi oman kunnan yrityksiä. Vaikka tarjouspyynnöissä käytettäisiin hankintalain sallimia paikallisuuden huomioivia vähimmäisvaatimuksia ja laadullisia kriteereitä, kynnysarvon ylittävässä hankinnoissa sopimuskumppaniksi valikoituu kokonaistaloudellisimman tarjouksen jättänyt toimittaja tai toimittajat.

Tästä syystä sen rinnalle on nostettu toinen mittari, joka seuraa paikallisten yritysten kilpailutuksiin osallistumismääriä. Tämä mittari kertoo, kuinka hyvin kaupunki on onnistunut suunnittelemaan hankinnan sellaiseksi, että se kiinnostaa paikallisia yrityksiä ja antaa näille mahdollisuuden osallistua kilpailutukseen. Välillisesti tämä mittari kertoo myös kaupungin hankintaviestinnän onnistumisesta.

Innovaatiohankinnat

Kaupunkistrategiassa 2018 - 2025 on ensimmäisen poijun tavoitteeksi asetettu ”Kotka on yrityksiä yhdistävä ja yrittäjyyttä edistävä kaupunki, johon syntyy lisää työpaikkoja” ja toimenpiteeksi tavoitteen saavuttamiselle ”Hyödynnämme julkiset hankinnat innovaatioiden ja elinvoiman kehittämisessä”.

Kotkan elinvoiman kasvua tavoitellaan myös **innovatiivisten hankintojen** avulla. Innovaatiohankinta voi olla uuden tai merkittävästi parannetun tuotteen tai palvelun hankintaa (uudenlainen toiminnallinen ratkaisu) ja sillä voi olla vaikutuksia julkisen sektorin palvelurakenteisiin.

Myös hankintaprosessi itsessään voi olla innovatiivinen (työkoe vertailussa, asiakastyytyväisyyskyselyt vertailussa, sopimuskauden innovatiiviset ratkaisut, innovaatiokannusteet sopimusaikana).

Lisäksi vuonna 2017 voimaan tullut uusi hankintalaki esitteli uuden hankintamenettelyn, innovaatiokumppanuuden. Menettelyn käyttöedellytyksenä on se, että tarvetta ei voida täyttää hankkimalla markkinoilla jo saatavilla olevia tavanomaisia tavaroita, palveluja tai rakennusurakoita tai tarpeita ei voida sellaisenaan tyydyttää markkinoilla olevilla ratkaisuilla ilman olennaisia muutoksia. Innovaatioiden hankinnassa voidaan käyttää myös muita hankintamenettelyjä, olennaista on se, että kilpailutuksessa noudatetaan tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden periaatteita.

Uusien innovatiivisten ratkaisujen löytäminen sekä sosiaalisten kriteerien käyttäminen edellyttää rohkeutta ja aikaa kokeilla uusia lähestymistapoja hankinnan valmisteluvaiheessa, mahdollisesti ulkopuolista apua hankinnan valmisteluun sekä tilaajan sitoutumista sopimuksen toteuttamisvaiheeseen. Tällöin on tärkeää, että hankinnan valmistelijoilla on päättäjien tuki ja tarpeeksi resursseja toteuttaa hankinta entisestä poikkeavalla tavalla.

Ympäristötekijöiden huomionti hankinnoissa

Kaupunkistrategiassa 2018 – 2025 on tavoitteeksi asetettu ”Kotkassa on upea kaupunkiympäristö, joka helpottaa kaupunkilaisten hyvinvointia lisääviä valintoja, edistää kestävästä kehitystä ja lisää vetovoimaa” ja toimenpiteiksi tavoitteen saavuttamiselle ”Kehitämme puhdasta joukkoliikennettä” sekä ”Vähennämme Kotkan alueen kasvihuonekaasupäästöjä 65 % v. 2007 tasosta v. 2025 systematisoimalla kaupungin ilmasto- ja energiatyötä”.

Kotkan kaupunki on ilmasto- ja energiaohjelmassaan sitoutunut vähentämään toimillaan energian ja luonnonvarojen kulutusta. Kaupungin on aktiivisesti investoitava energiaa säästäviin, toimintaa tehostaviin ja tuottavuutta lisääviin ratkaisuihin. Kotkan kaupunki pyrkii myös osaltaan noudattamaan Työ- ja elinkeinoministeriön ohjeistuksia ja periaatepäätöksiä kestävästä kehityksen huomioimisesta julkisissa hankinnoissa. Lisäksi Kymenlaakson ilmasto- ja energiastrategia sisältää Kymenlaakson vision ja tavoitteet vuoteen 2020 sekä eri toimijoille nimettyjä konkreettisia tehtäviä, joiden avulla vähennetään alueen energia kulutusta, lisätään energiatehokkuutta, lisätään uusiutuvan energian osuutta, käytetään luonnonvaroja kestäväällä tavalla ja varaudutaan ilmastomuutoksen vaikutuksiin.

Kotkan kaupungin Ilmasto- ja energiaohjelma ohjeistaa hankinnan alustavassa suunnittelussa arvioimaan seuraavia vaihtoehtoja ostamiselle: vuokraus, lainaaminen, yhteishankinta sekä toiminnan suunnittelu siten, että hankintaa ei tarvita.

Hankintojen valmisteluvaiheessa pyritään tunnistamaan hankintaan soveltuvat ympäristövaatimukset tai vertailuperusteet, kuten kierrätettävyyden, korjattavuus, uusiokäyttömahdollisuudet, ympäristövaikutukset, ympäristömyönteinen teknologia, energiatehokkuus, uusiutuvat raaka-aineet ja/tai hankinnan hiilijalanjälki.

Kotkan kaupunki on mukana ekotukitoiminnassa, jossa työpaikoille koulutetaan ekotukihenkilöitä kehittämään ympäristökäytäntöjä. Kaupungilla on koulutuksen saaneita ekotukihenkilöitä jo lähes sata, ja näiden osaamista voidaan hyödyntää hankinnan suunnittelussa.

Muut hankintoja ohjaavat strategiset tekijät

Tärkeää on kehittää kaupungin sisäistä hankintakeskustelua ja aktiivista hankintayhteistyötä eri vastuualueiden ja toimintayksiköiden kesken – mitä enemmän hankintoja tehdään yhteistyössä sitä enemmän siitä on hyötyä koko kaupungille sekä taloudellisesta että toiminnallisesta näkökulmasta.

Poijun 3 hankintoihin liittyväksi tavoitteeksi on tunnistettu ”*Vuoropuhelu päätöksentekijöiden, viranhaltijoiden ja asukkaiden kesken on vilkasta ja avointa*”. Yhtenä hankintatoimen tärkeimpänä tavoitteena on **madalta paikallisten yrittäjien kynnystä ottaa yhteyttä hankinnoista vastaaviin henkilöihin, antaa palautetta hankintatoimen tiedottamisesta, esittää kehitysehdotuksia ja osallistua kaupungin kilpailutuksiin**. Keinoina käytetään markkinakartoituksia ja hankintaviestintää, yrittäjille Cursorin kanssa yhteistyössä järjestettäviä tapaamisia sekä yhteistyötä hankinta-asiamiehen ja yrittäjäyhteisöjen kanssa.

Kaupungin neljäs strateginen kärki **eKotka** näyttäytyy hankintatoimessa muun muassa sähköisten kilpailutustyökalujen hyödyntämisessä, yrittäjille sekä konserniyhtiöille suunnatussa hankintakalenterissa sekä reaaliaikaisen hankintaraportoinnin kehittämistavoitteissa.

Neljää strategista kärkeä tukeva **kestävän talouden tavoite** on hankintojen strategisessa johtamisessa oleellinen, koska suunnitelmallisella hankinta-toimella, ennakoinnilla sekä hankintakokonaisuuksien analysoinnilla ja luokittelulla voidaan pitkällä aikavälillä pienentää kaupungin toimintakuluja.

Hankintojen tavoitteena on saavuttaa kulloisenkin tarpeen kannalta paras hintalaatusuhde. Riittävän korkea laatutaso määritellään ja varmistetaan käyttäen erilaisia soveltuvuus- ja vähimmäisvaatimuksia, sopimuskannusteita ja -sanktioita sekä tarvittaessa pisteytettäviä vertailuperusteita. Mikäli päätöksenteon perusteena käytetään pelkkää hintaa, asetetaan hankinnan laatu tekijät vähimmäisvaatimuksiksi, jolloin varmistetaan, että hankittava palvelu tai tavara on tarpeeseen sopiva.

Konserniyhteistyö hankinnoissa

Kaupungin toimialat ja liikelaitos ovat hankintajuridisesti suoraan osana Kotkan kaupunkia, joka on hankintalaissa määritelty hankintayksikkö.

Kotkan kaupungin tytäryhteisöt ovat taas hankintalain näkökulmasta kaupungista erillisiä, omia hankintayksiköitään.

Kotkan kaupunginvaltuuston 8.5.2017 hyväksymä Kotkan kaupungin konserniohje ohjaa kilpailutettavien hankintojen osalta tytäryhteisöjä seuraavasti: *Kaupungin tytäryhteisöjen on kilpailutettava hankintansa noudattaen voimassa olevaa hankintalainsäädäntöä. Tytäryhteisöt osallistuvat kaupungin kilpailuttamiin koko Kotka-konsernia koskeviin yhteishankintoihin, ellei ole erityistä perustetta jättäytyä em. yhteiskilpailutuksen ulkopuolelle. Tytäryhteisöt noudattavat kaupungin hankintaperiaatteita sekä muita hankinnoista erikseen annettuja ohjeita soveltuvin osin. Tytäryhteisöt ovat aktiivisesti yhteydessä kaupungin hankintapäällikköön tarkoituksenmukaisen hankintayhteistyön kehittämiseksi taloudellisten hyötyjen aikaansaamiseksi. Mahdollisuuksien mukaan pyritään hankkimaan yhteensopivia järjestelmiä ja laitekokonaisuuksia synergiaetujen saavuttamiseksi. Erityisen tärkeää tämä on mm. taloushallinnon järjestelmien osalta.*

Tullessaan mukaan Kotkan kaupungin kilpailutuksiin tytäryhteisöiltä pyydetään kirjallinen hankintaan sitoutuminen ja ne kirjataan erikseen tilaajina tarjouspyyntöihin. Näissä tapauksissa hankinta toteutetaan hankintarengasmallilla.

Mikäli tytäryhteisöt haluavat liittyä mukaan KL-Kuntahankinnat Oy:n yhteishankintoihin, tekevät ne kiinnostuksen ilmaisut tai osallistumisilmoitukset yhteishankintaan suoraan KL-Kuntahankinnoille. Tämä mahdollistaa tytäryhteisöille enemmän joustavuutta hankintojen suunnitteluun kuin koko konsernin puolesta annettu sitoumus kaupungilta.

Hankinta Taitoa on sitoutunut siihen, että sen asiantuntijat tiedustelevat ilman erillistä pyyntöä hankinnan valmistelun aikana Kotkan kaupungin tytäryhteisöiltä kiinnostusta liittyä yhteishankintaan.



KOTKAN KAUPUNGIN HANKINTATOIMI

*Hankintatoimen
johtaminen ja ohjaus*

*Hankintojen yleiset
periaatteet ja
toimintamalli*

*Sähköinen
kilpailutusjärjestelmä*

*Yhteishankinnat ja
hankintarenkaat*

Hankintatoiminnan johtaminen ja ohjaus

Kotkan kaupungin hankintatoimea johtaa talousjohtaja ja tämän tukena toimii hankintojen ohjausryhmä, joka seuraa hankintojen toteutumista näiden kaupunkistrategian pohjalta tehtyjen hankintaperiaatteiden mukaisesti. Hankintojen ohjausryhmässä on edustettuna kaupungin suurimmat vastuualueet. Tarvittaessa ohjausryhmään voidaan pyytää myös muiden vastuualojen edustajia. Ohjausryhmän vastuulla on hankintastrategisten linjausten valmistelu ja kilpailuttamisen toimintaedellytysten kehittäminen, hankintatoiminnalle asetettujen tavoitteiden toteutumisen seuranta sekä hankintatoimen johtamisen edellyttämän, hankintoja koskevan tiedon tuottaminen.

Hankintojen operatiivisesta toteuttamisesta ja hankintatoimen kehittämisestä vastaa hankintapäällikkö ohjausryhmän linjausten ja hankintaperiaatteiden mukaisesti.

Vastuualueet, toimintayksiköt ja liikelaitos päättävät hankintojen tekemisestä talousarvioiden puitteissa. Hankintoja suorittavat vastuualueet ovat vastuussa omalta osaltaan hankintaprosessin ohjauksesta ja sopimushallinnasta.

Hankintoja ohjaavat asiakirjat ja niiden ohjausvaikutus

Ohjaava asiakirja	Ohjausvaikutus
Kaupunkistrategia	Visio ja tavoitteet
Hankintaperiaatteet	Hankintatoimen toimintatavat, konkreettiset kehittämistavoitteet, toimenpiteet ja mittarit
Hallintosääntö ja delegointipäätökset	Hankintoja koskeva toimivalta
Hankintaohje ja pienhankintaohje	Hankintoja koskevat määräykset ja toimintaohjeet

Hankintojen yleiset periaatteet ja toimintamalli

Hankintatoimen tehtävänä on tukea Kotkan kaupungin ydintoimintojen tuloksellista toteuttamista sekä tarjota kaupungille oikeanlaatuiset tuotteet ja asiantuntijapalvelut taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti siten, että kaupungilla on tarvittavat edellytykset tulokselliseen toimintaan.

Hankintoja suoritetaan vain todellisiin tarpeisiin. Hankintoja tehtäessä on määriteltävä erityisen tarkasti varsinainen tarve ja huomioitava toimialojen väliset rajapinnat. Tavoitteena on tehostaa Kotkan kaupungin käyttötalousvarojen käyttöä ja ostojen keskittämistä soveltuviin hankinnoissa koko hankintayksikön kattaviin sopimuksiin.

Hankinnat on toteutettava taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti olemassa olevat kilpailuolosuhteet hyväksi käyttäen ja ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat huomioon ottaen. Lisäksi hankinnat on toteutettava tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina siten, että pienet ja keski suuret yritykset sekä muut yhteisöt pääsevät tasapuolisesti muiden tarjoajien kanssa osallistumaan tarjouskilpailuihin. Hankinnoissa on noudatettava hankinnan suuruudesta riippumatta **avoimuuden, tasapuolisuuden, suhteellisuuden ja syrjimättömyyden periaatteita.**

Kotkan kaupungin hankinnat ja kilpailuttaminen on hajautettu siten, että kansallisen kynnysarvon ylittävät hankinnat kilpailuttaa pääsääntöisesti kaupungin hankintapäällikkö pois lukien rakennusurakat, joiden kilpailuttamisesta vasta teknisten palvelujen vastuualue. Vastuualueet voivat myös halutessaan kilpailuttaa itse kynnysarvon ylittäviä hankintoja. Tarvittaessa yksittäisten hankintojen kilpailutuspalveluita ostetaan Kunnan Taitoa Oy:n liiketoimintayksikkö Hankinta Taitoalta.

Pienhankinnat kilpailutetaan vastuualueilla ja toimintayksiköissä. Ennen pienhankintaprosessin aloittamista vastuualueella tai toimintayksiköllä on velvollisuus selvittää, onko tavara tai palvelu jo kilpailutettu ja onko hankinnan kohteesta solmittu puitesopimus tai tehty esimerkiksi yhteishankintapäätös. Pienhankintojen toteuttamisessa noudatetaan kaupungin pienhankintaohjeistusta.

Sähköinen kilpailutusjärjestelmä

Hankintalaki edellyttää, että EU-kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa tarjoukset ja osallistumishakemukset sekä muu hankintamenettelyyn liittyvä tietojenvaihto on toimitettava sähköistä muotoa käyttäen.

Kotkan kaupunki käyttää kaikissa **kansallisen ja EU-kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa selainkäyttöistä kilpailutusjärjestelmää**. Järjestelmä kattaa kaikki hankintamenettelyt ja sillä voidaan kilpailuttaa tarvittaessa myös pienhankintoja.

Sähköiseen kilpailutusjärjestelmään luotu hankintailmoitus ja tarjouspyyntö-asiakirjat liitteineen siirtyvät julkaisun jälkeen automaattisesti HILMA:an ja palveluntarjoajan toimittajaportaaliin (Tarjouspalvelu.fi), jossa tarjoajat jättävät tarjouksensa sähköiselle lomakkeelle. EU-hankinnoissa hankintailmoitus tulee nähtäville myös TED:iin (Tenders Electronic Daily), joka on EU:n virallisen lehden täydennysosan verkkoversio, jossa julkaistaan eurooppalaisia julkisia hankintoja koskevia ilmoituksia.

Sähköisen kilpailutusjärjestelmän käytöllä varmistetaan, että hankintalain 64 §:n edellyttämä hankintamenettelyn tietojen eheys sekä osallistumishakemusten ja tarjousten luottamuksellisuus säilyy. Lisäksi järjestelmä varmistaa, ettei tarjousten tai osallistumishakemusten sisältö paljastu ennen tarjousten tai osallistumishakemusten esittämiseksi asetetun määräajan päättymistä. Järjestelmästä pystytään aikaleimoin todentamaan tietojen käsittely.

Yhteishankinnat ja hankintarenkaat

Soveltuvissa hankinnoissa Kotkan kaupunki osallistuu yhteishankintayksiköiden (esimerkiksi Kunnan Taitoa Oy:n liiketoimintayksikkö Hankinta Taitoa ja KL-Kuntahankinnat Oy) kilpailutuksiin tai muodostaa hankintarenkaita muiden hankintayksiköiden kanssa. Yhteishankintayksiköiltä ostettavissa hankintapalveluissa hankintaprosessin läpiviennistä, hankintapäätöksen ja -sopimuksen teosta ja sopimusaikaisesta valvonnasta vastaa yhteishankintayksikkö.

Hankinta Taitoa on sitoutunut välttämään järjestämässään kilpailutuksissa tilanteita ja ratkaisuja, joissa paikalliset toimijat eivät joko voisi tehdä tarjousta tai muulla tavalla osallistua hankintaprosesseihin.

Kun Kotkan kaupunki suunnittelee liittyvänsä KL Kuntahankinnat Oy:n yhteishankintasopimukseen, kyseisistä ratkaisuista vastaavat tahot tekevät arvion mukaanlähdön vaikutuksista paikallisiin yrityksiin ja muihin paikallisiin tarjoajiin. Jos vaikutukset todetaan suurimmalta osin kielteisiksi, näihin Kuntahankintojen yhteishankintasopimukseen ei liitytä.

Ns. hankintarenkaina tehtävissä yhteishankinnoissa etukäteen sovittu hankintayksikkö vastaa hankintamenettelyn toteuttamisesta itsensä ja muiden puolesta ja kukin osallistuja vastaa itsenäisesti hankintapäätöksen teosta, mahdollisten valitusten käsittelystä, hankintasopimuksen allekirjoittamisesta sekä sopimusaikaisesta toiminnasta. Kotkan kaupungin vastatessa hankintamenettelyn toteuttamisesta tehdään muiden hankintarenkaan jäsenten kanssa kirjalliset osallistumissopimukset, joissa määritellään mm. toteuttaminen, vastuut ja työnjako.

Kotkan kaupungin osalta yhteishankintaan mukaan lähdestä päättää talousjohtaja ja kaupungin yhteishankintoja koordinoi hankintapäällikkö.



HANKINTOJEN NYKYTILANNE

*Käyttötaloushankintojen
osuus kaupungin
toimintakuluista*

*Toimittajat ja
palveluntuottajat*

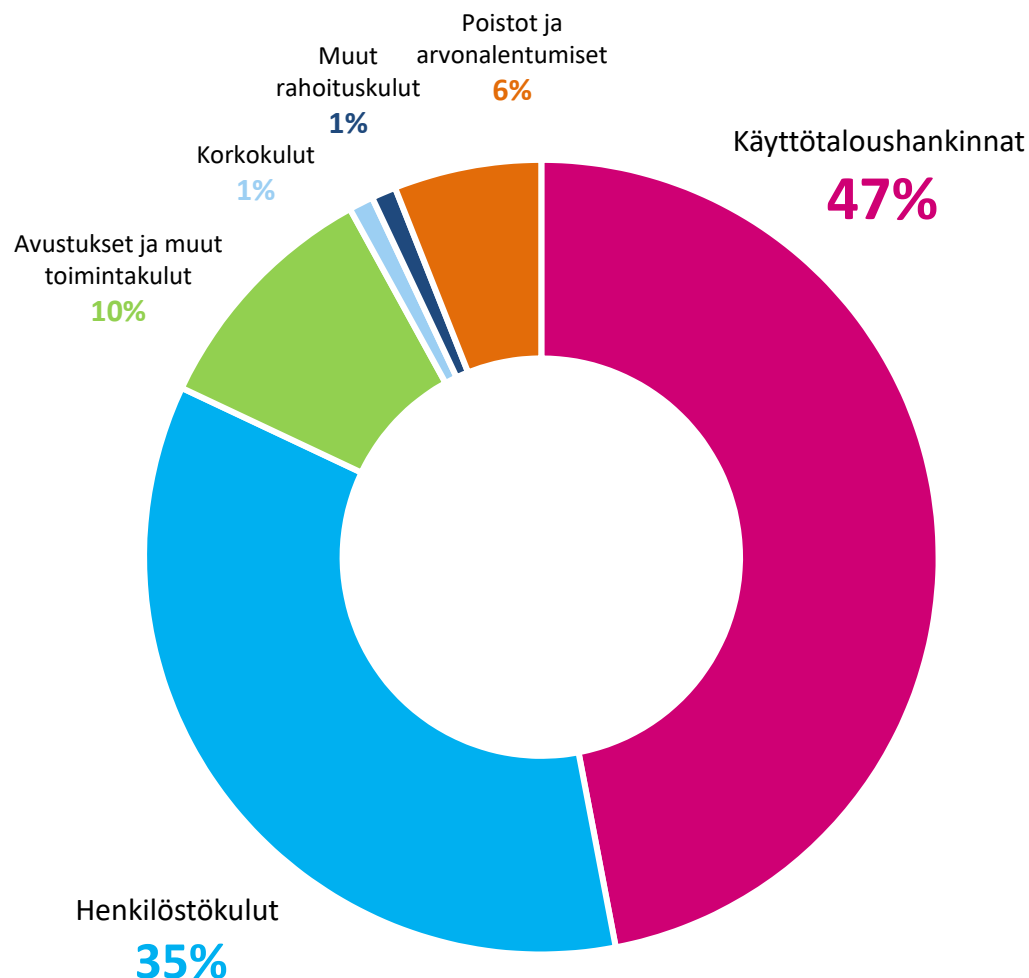
*Paikallisuusasteet
2017 ja 2018*

*Hankinnan painopiste
kilpailuttamisessa*

Käyttötaloushankintojen osuus kaupungin toimintakuluista

Käyttötaloushankintojen eli niiden hankintojen, joihin hankintojen strategisella johtamisella ja suunnitelmallisella kilpailuttamisella voidaan vaikuttaa, osuus kaupungin toimintakuluista on noin 47 prosenttia. Näistä noin 42 prosenttia on palveluhankintoja ja noin 5 prosenttia tavara-hankintoja.

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



Toimittajat ja palveluntuottajat

Piilokustannusten lisäksi varsinaiset hankintahinnat ja sopimusten kestot ja sopimusehdot saattavat poiketa vastuualuekohtaisten sopimusten kesken, mistä syystä kustannusten ennustaminen on haastavaa.

Laskutustietojen perusteella Kotkan kaupungilla on yhteensä noin **2 800 tavarantoimittajaa ja palveluntuottajaa** vuosittain.

Elinvoimanäkökulmasta tämä näyttää positiiviselta, koska kaupunki ostaa tavaraa usealta yritykseltä ja tukee tätä kautta yritystoimintaa laajasti.

Toimintakulujen näkökulmasta tämä kuitenkin asettaa kaupungille kuitenkin haasteen; jokainen erillinen toimittaja ja palveluntuottaja aiheuttaa kaupungille piilokustannuksia. Hankinnan piilokustannuksia ovat esimerkiksi:

- Laskutus- ja toimituslisät sekä rahdit, ellei näitä ole hankintasopimuksissa huomioitu
- Mahdolliset paperilaskut
- Laskujen sisäinen käsittely ja siihen menevä työaika (tarkastus, hyväksyntä)
- Menetetty työaika eri paikoista tavaraa haettaessa
- Mahdolliset reklamaatiot useille eri toimittajille
- Sopimuspäällekkäisyydet
- Erilaiset takuuajat
- Erilaiset huolto- ja korjauskäytännöt

Jotta pystytään löytämään tasapaino elinvoimatavoitteen ja kestävän talouden tavoitteen välillä, on kaupungin hankinnat analysoitava ja luokiteltava asianmukaisia työkaluja (esimerkiksi spend- ja portfolioanalyysi) apuna käyttäen. Tällöin voidaan tehdä perusteltuja päätöksiä strategiset tavoitteet huomioiden toimittaja- ja palveluntuottajamääristä eri hankintaryhmille.

Paikallisuusasteet 2017 ja 2018

*Paikallinen yritys on määritelty
yrityksen kotipaikkatiedon mukaan,
rajauksena on Kotkan kaupungin
alue.*

Paikallisuusasteita tarkasteltaessa on huomioitava seuraavat asiat:

- paikallisuusasteissa ei näy yrityksiä, joiden kotipaikka on muualla, mutta joilla on toimipisteitä ja työntekijöitä Kotkan kaupungin alueella (positiivinen seudullinen työllistävyysvaikutus)
- paikallisuusasteissa ei näy yrityksiä, jotka ovat toimittaneet ulkopaikkakuntalaisen yrityksen alihankkijana tavaroita tai palveluita kaupungille, sillä laskutus kulkee aina pääsopimuskumppanin kautta



PAIKALLISUUSASTE (%) KAIKISTA KAUPUNGIN SOPIMUSTOIMITTAJISTA

2018	32 %
2017	30 %



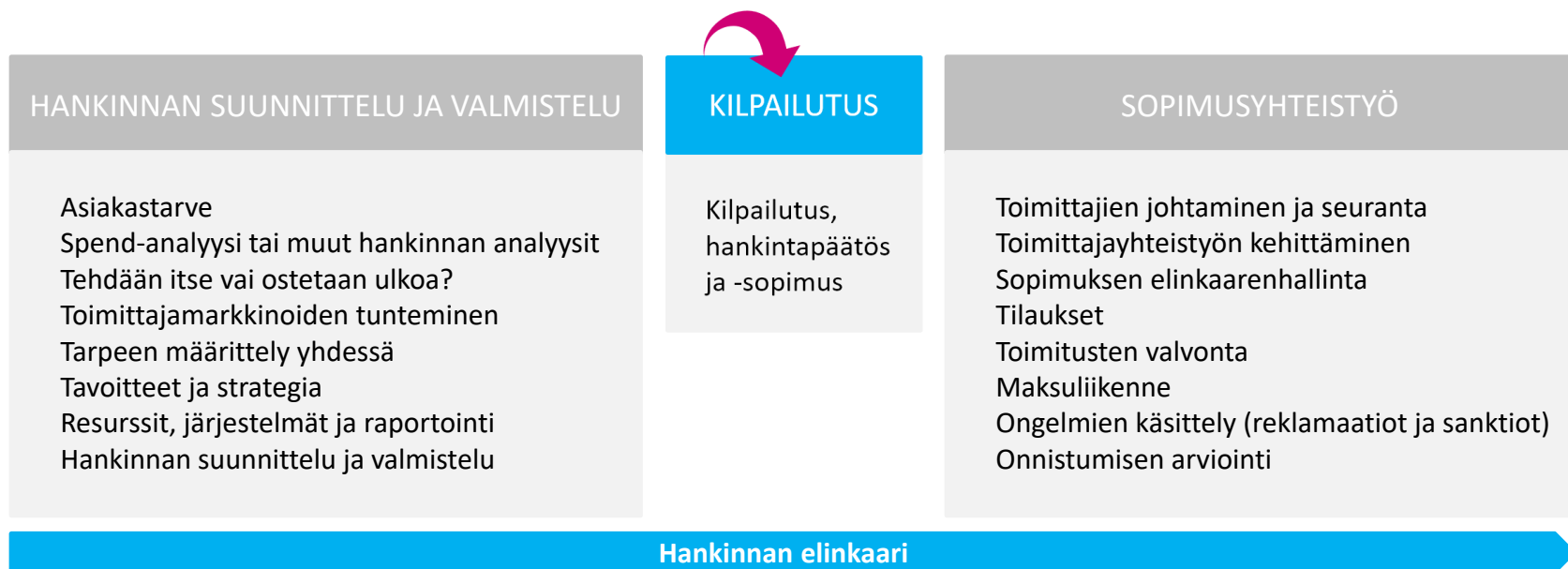
PAIKALLISUUSASTE (%) KAIKISTA SÄHKÖISELLÄ KILPAILUTUSJÄRJESTELMÄLLÄ LÄPIVIETYYIHIN KILPAILUTUKSIIN OSALLISTUNEISTA

2018	25 %
tarjoajista kotkalaisia yrityksiä 71,	
yhteensä 279 tarjoajaa	
2017	16 %
tarjoajista kotkalaisia yrityksiä 27,	
yhteensä 173 tarjoajaa	

Hankinnan painopiste kilpailuttamisessa

Nykytilanteessa hankinnan painopiste on tavara- ja palveluhankintojen osalta kilpailutusvaiheessa, joka on koko hankintasopimuksen näkökulmasta hyvin pieni osa koko hankintaa.

Aika- ja henkilöresursointi keskittyy pääasiallisesti tiiviiseen tarjouspyynnön valmisteluvaiheeseen ja kilpailutuksen tekniseen läpivientiin, jolloin menetetään kokonaishankintakustannusten hallinta eikä sopimuksen elinkaarenhallinta ole järjestelmällistä.





TOIMINTA- SUUNNITELMA 2019 - 2025

Toimintasuunnitelmasta

*Hankintatoimen
tavoitteet ja seuranta*

Hankinnan prosessit

*Hankinnan prosessien
strategiset painotukset*

*Tavoitetila koko
kaupunkia koskeviin
hankintoihin*

*Hankintojen seuranta,
ohjaus ja
organisointuminen 1 - 2*

*Hankintojen
kokonaissuunnittelun
kehittäminen ja
hankintakalenteri*

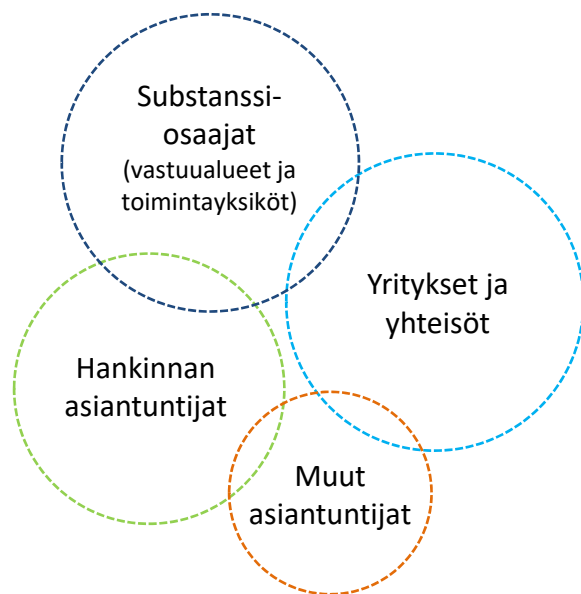
*Hankintasopimushallinnan
ja -tiedottamisen
kehittäminen*

*Hankinnan painopiste
sopimusaikaiseen
hankinnan johtamiseen*

*Kehityskohteet vuosille
2019 - 2025*

*Hankintaohjelman
toimeenpano ja seuranta*

Toiminta- suunnitelmasta



*Onnistunut hankinta on yhteistyötä,
jossa yhdistetään eri alojen osaaminen*

Seuraavilla sivuilla esitellään hankintojen kehittämisen toimintasuunnitelma vuosille 2019 – 2025.

Koska hankinnat koskevat suoraan tai välillisesti kaikkia kaupungin vastuualueita ja toimintayksiköitä, tarvitaan muutoksen aikaansaamiseksi päättäjien ja kaupungin virkamiesjohdon tuki, vastuualueiden sitoutuminen sekä tarvittavat resurssit eri kehittämiskohteiden läpiviemiseksi.

Esimerkiksi hankintapäällikkö pystyy omalla työllään kehittämään sivulla 24 kuvattuja hankinnan suunnittelu- sekä toteutusprosesseja, mutta hankintoihin liittyvään strategiseen suunnitteluun tarvitaan johdon työpanosta.

Yksittäisen hankinnan suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa hankintapäällikkö ohjaa valmistelua ja osallistuu hankintateknisellä, hankintalaki- ja sopimusosaamisellaan hankintakokonaisuuden ja tarjouspyynnön määrittelyyn. Onnistuneen hankinnan kannalta on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää niin sanotun substanssiosaajan aktiivinen osallistuminen hankinnan kohteen kuvaamiseen.

Hankinnan käyttöönotto- ja sopimuksen aikaisen toiminnan prosesseihin tarvitaan talousyksikön työpanosta *tilauksesta maksuun* -aliprosessin osalta ja vastuualueiden ja toimintayksiköiden yhteistyötä hankintapäällikön kanssa yhdenmukaisten käytäntöjen luomiseksi prosessien rajapintoihin.

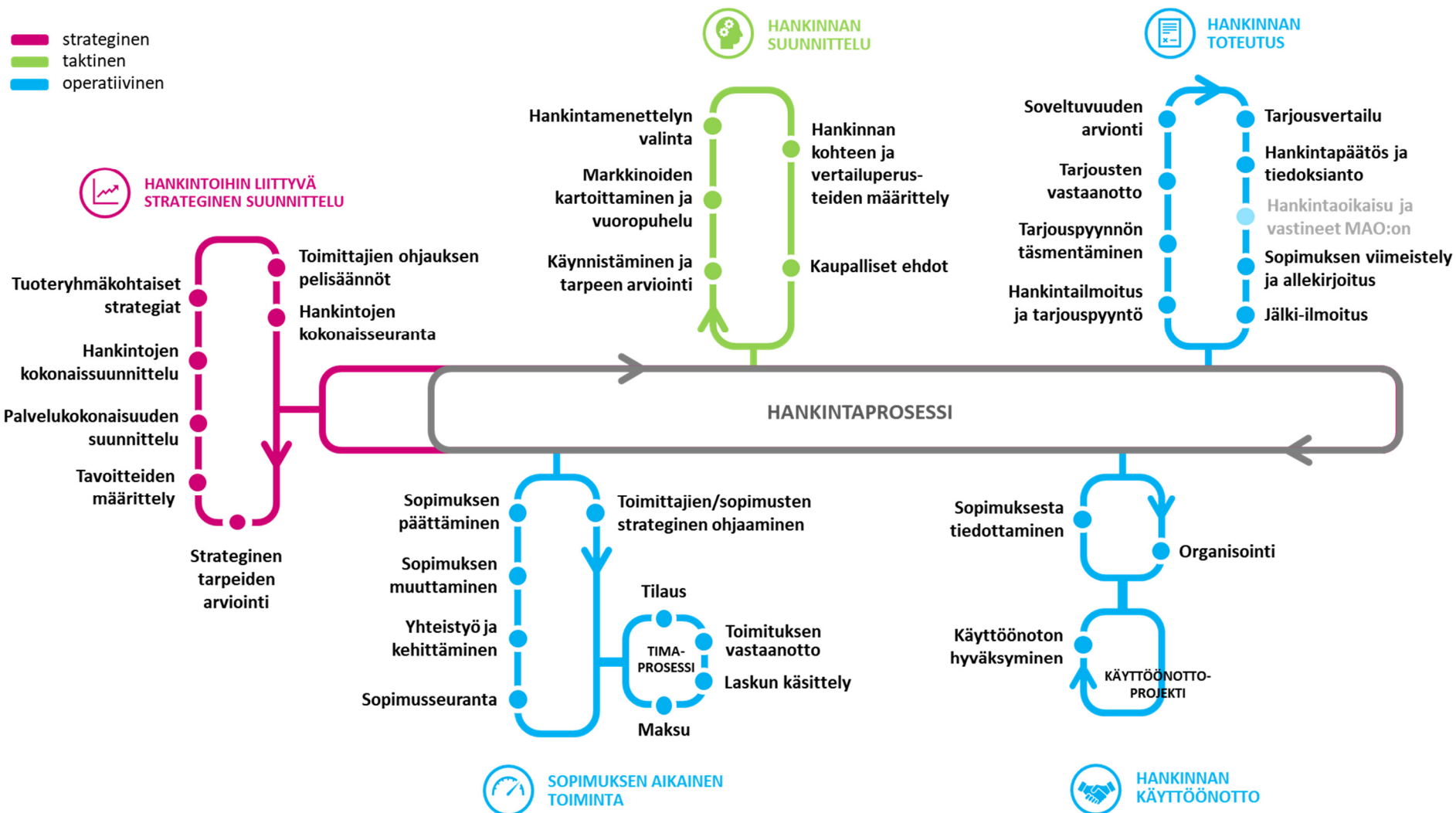
Tavoitteena on jakaa kehittämistoimet koko toimintasuunnitelmakaudelle ja aloittaa niistä, joissa on tunnistettu suurimmat kehitystarpeet.

Hankintatoimen tavoitteet ja seuranta

Hankintojen ohjausryhmä on asettanut seuraavat kaupunkistrategiasta johdetut tavoitteet, keinot ja mittarit, joilla seurataan hankintojen kehittymistä vastaamaan asetettuja tavoitteita.

	TAVOITTEET	KEINOT	MITTARIT	SEURANTA
Poijut Oppiva ja yrittävä Kotka, e-Kotka, Kestävä Talous	Laatu ja taloudellisuus	Kaikki kynnysarvon ylittävät hankinnat sähköisen järjestelmän välityksellä	Sähköisten kilpailutusten lukumäärä/kaikki kynnysarvon ylittävät kilpailutukset	Hankintojen ohjausryhmä
		Koulutus, neuvonta, ohjeet	Koulutusten ja tiedotteiden lukumäärä	Hankintojen ohjausryhmä
		Tilausjärjestelmän käyttö	Tilausjärjestelmän käyttöaste	Hankintojen ohjausryhmä
Poijut Upean elinympäristön Kotka, Yhteinen Kotka, Kestävä talous	Hankintojen paikallisuusaste 50 % kaikista kaupungin sopimustoimittajista ja 50 % kaikista kilpailutuksiin osallistuneista Yrittäjämönteisyys	Sopimusten lainmukainen jakaminen, yritysten mukaanotto valmisteluvaiheeseen, tiedottaminen	Kehitys suhteessa tavoitearvoon: paikallisten yrittäjien lkm/kaikki toimittajat (tunnistava tekijä yrityksen kotipaikka)/tarkasteluväli	Hankintojen ohjausryhmä
			Kehitys suhteessa tavoitearvoon: paikallisten tarjoajien lkm/kaikki tarjoajat/tarkasteluväli	
			Suomen Yrittäjien Elinkeinopoliittisen mittariston (ELPO) kohta 5. Kunnan hankintapolitiikka, tarkasteluväli joka toinen vuosi	
			Hankintakalenteri-sivuston istuntojen lkm/tarkasteluväli	
Poijut Yhteinen Kotka, Kestävä talous	Ympäristö- ja sosiaalinen vastuullisuus	Sosiaalisten ja ympäristökriteerien käyttö hankinnoissa	Kriteerien käyttö/vuosittaiset hankinnat	Hankintojen ohjausryhmä

Hankinnan prosessit



Hankinnan prosessien strategiset painotukset

Hankintaprosessit voidaan luokitella strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen tasoon. Kaupunkistrategiassa asetetut tavoitteet painottuvat eri tavalla eri hankinnan pääprosesseissa:

■ Strateginen prosessi

Painopiste hankintatoimen kustannustehokkuudessa ja hankintojen hankintastrategisessa suunnittelussa (esimerkiksi hankintojen luokittelu spendiä eli kuluanalyysiä ja portfolioanalyysia apuna käyttäen) ja kokonaistaloudellisten vaikutusten seurannassa.

■ Taktinen prosessi

Painopiste yksittäisen hankinnan suunnittelussa, ohjaavina tekijöinä kaupunkistrategiassa asetetut tavoitteet elinvoimalle, ympäristötekijöille ja innovaatioille. Lisäksi taktiseen prosessiin liittyy hankinnan toteuttamisvaihtoehtojen arviointi: omana kilpailutuksena vai yhteishankintana tai hankintarenkaana.

■ Operatiiviset prosessit

Hankinnan toteutusprosessin painopiste hankintalain tai kaupungin sisäisten hankintaohjeistusten noudattamisessa. Käyttöönotossa painopiste on tiedottamisessa ja sopimuksen järjestelmällisessä käyttöönotossa. Sopimuksen aikaisessa prosessissa painopiste on toimittajien ohjaamisessa, toimittajayhteistyössä ja sopimuksen mukaisen toiminnan seurannassa (tarvittaessa reklamaatiot ja muut sopimukseen kirjatut ohjausmenetelmät).

Tavoitetilä koko kaupunkia koskeviin hankintoihin

Vaikka palveluita yhdistetään yhden kilpailutuksen alle, laajoja palvelukokonaisuuksia sisältävät sopimukset jaetaan hankintalain mukaisesti osasopimuksiin tarjouspyynnön sisällä, jolloin myös esimerkiksi PK-yritykset pystyvät osallistumaan tarjouskilpailuihin.

Selityksenä runsaaseen sopimusmäärään voidaan osaltaan pitää kaupungin organisaatorakennetta ja siihen liittyvää toimialakohtaista budjetointia. Suunnittelun aikajänne on usein lyhyt, seuraava tilikausi ja hankintoja suunnitellaan oman toimialan budjetin lähtökohdista. Näin kaupungille kertyy useita lyhytkestoisia sopimuksia, joissa ei ole hyödynnetty esimerkiksi koko kaupungin ostovolyyymiä tai pitkän sopimuskauden tuomaa lisäksiinnostavuutta toimittajille. Lisäksi riskinä voivat olla päällekkäiset sopimukset tai sopimusten kokonaisarvon ylittyminen hankintalain kynnysarvoihin nähden.



Vastuualueet (värit) voivat ostaa neljän vuoden aikavälillä samaa palvelua eri hinnoilla (säkin koko) eri toimittajilta kunkin vuoden määrärahojen mukaan.

Hallittavuus ja ennustettavuus paranee, kun hankintoja tarkastellaankin perusteltuina kokonaisuuksina ja ne kilpailutetaan yhtenä sopimuksena koko kaupungille. Näin kaikki vastuualueet voivat ostaa palveluita samalla hinnalla tarpeidensa ja vuosittaisten määrärahojensa mukaan.



Kun hankinta kilpailutetaan esim. neljäksi vuodeksi koko kaupungin ostovolyyymeillä, hinnasta saadaan kaikille sama.

Sopimusvastaava tällaisille koko kaupungin sopimuksille on se, jonka vastuulle pääosin sopimuksen kohteen palvelut kuuluvat tai jonka vastuualue käyttää eniten ko. palveluita. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki kustannukset menisivät sopimusvastaavan yksikön budjetista, vaan kyseessä on vastuu sopimuksen hallinnoinnista sopimuskaudella.

Hankintojen seuranta, ohjaus ja organisoituminen

- strateginen
- taktinen
- operatiivinen

HANKINTOJEN KOKONAISSURANTA

Käytössä on reaaliaikainen hankintojen seurantajärjestelmä, joka perustuu joko tilikartan tileille tai ideaalitapauksessa ohjausta tehokkaammin tukeville hankintaryhmille.

Päätäjät, kaupungin ylin johto, talousjohtaja ja hankintojen ohjausryhmä seuraavat käyttötalouden ja investointien budjettitoteumaa ja hankintojen kokonaissuunnittelussa asetettujen tavoitteiden (hankintasuunnitelman) toteutumista ylätasolla.

Vastuualueiden johtoryhmät seuraavat omien vastuualueidensa toteumaa.

HANKINTOJEN KOKONAISSUUNNITTELU

Hankintasuunnittelussa on portfolioanalyysiä käyttäen valittu **sopivimmat kilpailutustavat eri hankintaryhmille** tavoitteena suorat ja epäsuorat kustannussäästöt:



SOPIMUSVASTAAVAT

Sopimuksille on nimetty sopimusvastaavat.

Sopimusvastaavat seuraavat hankintoja reaaliajassa ja puuttuvat asiaan, jos hankitaan muualta kuin varastolta, sopimuskumppanilta tai muutoin sovitulta toimittajalta.

Sopimusvastaava toimii omistamiensa tuote- tai palveluryhmien **sopimusten omistajana** sekä vastaa hankinnan käyttöönotosta, tiedottamisesta, sopimusaikaisesta seurannasta ja reklamoinneista.

Hankintojen seuranta, ohjaus ja organisoituminen

- strateginen
- taktinen
- operatiivinen

TILAAJATIIMIT

Soveltuvissa hankinnoissa **tuotteet on ennalta päätetty**, poikkeuksia saa hankkia vain perustellusti.

Käytettävien tuotteiden määrittelystä vastaavat **tilaajatiimit**, joissa on osallistujia kaikilta niiltä palvelualueilta, jotka käyttävät ko. tuotteita, sekä varaston edustaja.

Varaston edustaja vastaa siitä, että mahdollisimman paljon sovittuja tuotteita on saatavissa **tilausjärjestelmän kautta**.

HANKINNAN SUUNNITTELU, TOTEUTUS JA KÄYTTÖÖNOTTO

Kun hankinta kilpailutetaan, **tilaajatiimi osallistuu** tuote- ja/tai palvelumäärittelyihin ja tarjouspyynnön valmisteluun. Valmistelussa otetaan huomioon päättyneen sopimuskauden onnistuminen (reklamoinnit).

Valmistelun sisäisenä yhteyshenkilönä toimii **sopimusvastaava**, joka vastaa myös uuden sopimuksen käyttöönotosta. Tarvittaessa valmistelussa hyödynetään myös toimittajia (markkina-kartoitukset).

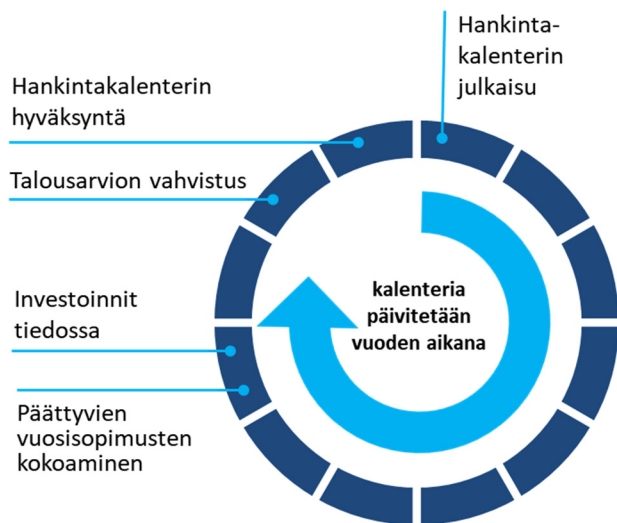
Hankintapäällikkö vastaa tarjouspyynnön kokoamisesta, hinnoittelumallin suunnittelusta, kilpailutusprosessista ja sekä sopimusehtojen suunnittelusta.

TILAUSJÄRJESTELMÄ JA TIMA-PROSESSIN AUTOMAATIO

Tilausjärjestelmän kautta tehdään kaikki bulkkitarvike- ja palvelutilatukset ja tuotteet toimitetaan suoraan tilaajille. Varastotuotteet ja -määrät on optimoitu ja tilaus-toimitusprosessi on tehokas. Säästöt tulevat hankintaprosessikustannuksissa (suorat ja epäsuorat) sekä varastoon sidotun pääoman vähenemisestä.

Tilauksesta-maksuun prosessi: tilauksellisten ja sopimuskohdistuslaskujen käsittely on automatisoitu SAPissa ja laskuntarkastajilta aika vapautunut muuhun työhön. Laskut kohdistuvat oikeille tileille ja seurantajärjestelmään nouseva tieto on validia.

Hankintojen kokonaissuunnittelun kehittäminen ja hankintakalenteri



Hankintojen kokonaissuunnittelun tarkoituksena on mm. pyrkiä ennakoimaan, millaisia hankintoja kaupungin eri vastuualueiden ja toimintayksiköiden suunniteltu toiminta edellyttää ja priorisoida esitetyt hankintatarpeet siten, että ne parhaalla mahdollisella tavalla tukevat yksikölle annettujen tehtävien ja tulostavoitteiden toteuttamista.

Hankintojen etukäteissuunnittelu auttaa myös hankintojen toteutuksen tarvittavien resurssien ja osaamisen kohdentamisessa, vastuiden määrittelyssä ja toimintatapojen valinnassa. Vastuualueiden ja toimintayksiköiden hankinnat kirjataan vuosittain talousarvion valmistelun yhteydessä talousyksikön valmistelemaan dokumenttiin talousarvion laadintaa koskevien ohjeiden mukaisesti. Näin muodostuvan Kotkan kaupungin hankintasuunnitelman toteutumista seurataan säännöllisesti reaaliaikaiseen ostolaskudataan perustuvan raportointijärjestelmän kautta.

Talousarvion vahvistamisen jälkeen alkavan tilikauden kynnysarvon ylittävät hankinnat (pois lukien rakennusurakat, joilla on oma ilmoituskanava kaupungin verkkosivuilla) julkaistaan Kotkan kaupungin sähköisessä hankintakalenterissa. Vuoden 2017 alusta käytössä ollut **hankintakalenteri antaa yrityksille ja tytäryhteisöille ennakotietoa Kotkan kaupungin tulevista hankinnoista** ja lisää hankintatoimen avoimuutta sekä hankintaprosessien suunnitelmallisuutta. Kalenterin avulla yritysten on helpompaa varautua kaupungin tuleviin kilpailutuksiin.

Hankintakalenteria päivitetään rullaavasti tilikauden aikana. Tilikaudella vastualueiden ja toimintayksiköiden vastuulla on ilmoittaa välittömästi talousarvion ulkopuolelta tulevasta uudesta hankintatarpeesta hankintapäällikölle, jotta tieto tulevasta hankinnasta saadaan tiedoksi yrityksille mahdollisimman aikaisessa vaiheessa sekä voidaan ajoissa kartoittaa muiden vastualueiden mahdolliset tarpeet samalle sopimukselle.

Hankintasopimus- hallinnan ja tiedottamisen kehittäminen

Kotkan kaupungilla on tunnistettu tarve kehittää hankintasopimushallintaa ja varsinkin voimassa olevista sopimuksista, niiden laajuudesta ja sopimusehdoista tiedottamista. Tällä hetkellä käytössä on intran excel-taulukko, johon on koottu hankintasuunnittelun tiedossa olevat sopimukset, mutta sen manuaalinen päivitys on aikaa vievää ja taulukkoa ei välttämättä osata etsiä intrasta. Hankintasopimukset ovat myös asianhallintajärjestelmä Hallissa, mutta sinne ei ole kaikilla kaupungin työntekijöillä pääsyä.

Kaupungilla käytössä olevassa kilpailutusjärjestelmässä on myös sisärjestelmänä sopimushallinta, jolla voidaan muun muassa automatisoida sopimuskauden aikaiset seurannat. Tavoitteena on saada sopimushallintajärjestelmään kaikki kaupungin vuosisopimukset ja tarvittaessa myös kertasopimukset. Sopimuskanta kasvaa sitä mukaa, kun sopimuksia kilpailutetaan sähköisellä kilpailutusjärjestelmällä. Sopimushallintajärjestelmään tullaan siirtämään myös kaikki yhteishankintasopimukset.

Sopimushallintajärjestelmässä on peruskäyttäjän näkymä, joka on avoin kaikille Kotkan kaupungin työntekijöille. Näin voidaan varmistua siitä, että kaikilla on ajantasainen tieto voimassaolevista sopimuksista, sopimustoimittajista sekä sopimusten vastuuhenkilöistä kaupungilla.

Myös henkilöstön yleistä sopimusosaamista lisätään, esimerkiksi laskuntarkastajien ja -hyväksyjien on ymmärrettävä vastuulleen kuuluvien laskujen taustalla olevat sopimukset, jotta voidaan varmistua laskutuksen oikeellisuudesta. Myös yhteistyön laskuntarkastajan ja sopimusvastaavan kanssa on toimittava, jotta voidaan varmistua, että mahdollisista reklamaatioista on saatu asianmukaiset hyvitykset ja toimittajalle asetetut sopimussanktiot on huomioitu laskutuksessa.

Hankinnan painopiste sopimusaikaiseen hankinnan johtamiseen

Yhtenä tärkeimmistä tunnistetuista kohteista tehokkaalle hankintatoiminnalle on painopisteen siirtäminen kilpailutuksesta hankinnan suunnitteluun ja valmisteluun sekä sopimussyhteistyöhön. Uuden näkökulman mukaan kilpailutus on vain yksi hankintaprosessin vaihe.

Hankinnat ovat tilaajan ja toimittajien välistä yhteistyötä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi ja niiden ydin on sopimuksen aikaisessa aktiivisessa toiminnassa. Lisäksi on kehitettävä sopimuksen sisäistä käyttöönottovaihetta ja sopimuskauden alkuvaiheen tiedottamista sisäisesti ja sidosryhmille.

Tähän keinoja ovat selkeät vastuunjaot hankinnan toteutusprosessin ja hankinnan käyttöönottoprosessin rajapinnoissa sekä uuden roolin, **sopimusvastaavan**, käyttöönotto Kotkan kaupungilla.



Kehityskohteet vuosille 2019 - 2025

HANKINTOJEN ANALYSOINTI JA RYHMITTELY	Eri hankinnat on tunnistettu ja luokiteltu portfolioanalyysin avulla. Hankintakategoriat on otettu käyttöön ja niille on määritelty eri hankintastrategiat ja seurantatavat.
OHIOSTOJEN KARTOITTAMINEN, OHIOSTOSYIDEN SELVITTÄMINEN	On luotu käytännöt ohioistojen estämiseksi. Tavarat/palvelut ostetaan ainoastaan sopimuskumppaneilta, uusissa sopimuksissa huomioidaan aiemman sopimuskauden ohioistoihin johtaneet asiat.
VILLIN OSTAMISEN HALTUUNOTTO JA HANKINTOJEN YHDISTELY	Hankintakategoriosta on muodostettu koko kaupungin kattavia sopimuskokonaisuuksia. Soveltuvissa osin on päätetty kaupunkitasoisesti käytettävät tuotteet/palvelut.
SOPIMUSHALLINNAN TOIMINTAMALLIT	Sopimuksille on nimetty vastaava(t), joka on aktiivisesti mukana jo hankinnan valmisteluvaiheessa. Vastaavat tiedottavat sisäisesti hankinnan etenemisestä. Sopimuksen syntymisen jälkeen sopimusvastaava on vastuussa sopimuksen käyttöönotosta ja jalkauttamisesta sekä sopimuksen toteuttamisen seurannasta.
REKLAMAATIOIDEN HALLINTA SOPIMUSKAUDELLE JA HYÖDYNTÄMINEN UUELLEENKILPAILUTETTAESSA	Reklamaatioprosessi on kuvattu ja jalkautettu. Reklamaatiot tehdään kirjallisesti ja ne arkistoidaan keskitetysti. Tilajaat ja laskuntarkastajat tuntevat sopimuksen sisällön ja sopimussanktioita ym. käytetään aktiivisesti ohjaamaan toimittajaa.
HANKINTATOIMEN TUOTTAVUUDEN SEURAAMINEN	Käytössä on mittaristo, jolla pystytään seuraamaan reaaliajassa määrärahoja vs. kustannuksia sekä muiden hankintojen johtamiselle asetettujen tavoitteiden toteutumista.

TUKIKEHITTÄMISKOHTEET	
TILAUKSESTA MAKSUUN - PROSESSIN AUTOMAATIO- TASON NOSTAMINEN	Tilauksellisten ja sopimuskohdistus-laskujen käsittely on automatisoitu SAPissa ja laskuntarkastajilta aika vapautunut muuhun työhön.
HANKINTA- OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	Eri toimialoilta on koulutettu henkilöitä (hankintatiimit) hankintaprosessin vaiheisiin sekä kilpailuttamiseen.
KILPAILUTUS- MENETTELYJEN TUOTTAVA HYÖDYNTÄMINEN	Soveltuvissa kilpailutuksissa painopiste on siirtynyt neuvottelumenettelyn käyttöön, hyödynnetään myös tulosperusteisia hankintamalleja, innovaatiokumppanuutta hankitaan tuloksia, ei toimintaa tai tuotteita.
MAKSUKORTTI- KÄYTÄNNÖT	Maksukorttikäytännöt on läpikäyty ja käyttötavat/kohteet ohjeistettu. Kts. myös villin ostamisen haltuunotto.
HANKINTAKALEN- TERIMALLI OSAKSI TALOUSARVIOTA	Hankintojen toteumaa seurataan tilikaudella ja suunnitellaan mahdolliset korjaustoimenpiteet.
VARASTO- TOIMINNAN / TAVARATILAUSTEN OHJAUS, TILAUSJÄRJESTELMÄ	Tilausjärjestelmää käytetään kaikissa toistuvissa perustavaratilauksissa ja siitä on tehty järjestelmäintegraatioita toimittajien verkkokauppoihin, pää tavoitteena vähentää tilauksesta maksuun -prosessin sekä tilausjärjestelmän ylläpidon manuaalisia tehtäviä.

Hankintaohjelman toimeenpano ja seuranta

Hankintaohjelman toimeenpanosta vastaavat talousjohtaja, hankintapäällikkö ja laskentasuunnittelija. Hankintapäällikkö sekä vastualueiden ja toimintayksiköiden kilpailuttajat vastaavat siitä, että kilpailutuksissa otetaan huomioon hankintaohjelman tavoitteet.

Hankintaohjelman tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumisesta raportoidaan säännöllisesti hankintojen ohjausryhmälle. Tässä yhteydessä ohjelmaan voidaan tehdä tarvittaessa tarkistuksia.