



Hankinta- strategia

2026-2030

Loviisan kaupunki

Sisällysluettelo

1. Johdanto	2
2. Hankintatoimen nykytila	3
2.1 Yrittäjäkyselyn havainnot	4
3. Visio, missio ja arvot	5
4. Tiedolla johtaminen	7
5. Strategiset tavoitteet	8
5.1 Vaikuttavat hankinnat	8
5.2 Taloudellisesti kestävät hankinnat	9
5.3 Osaava organisaatio	11
5.4 Elinvoima ja toimivat markkinat	12
5.5 Vaikuttava sopimushallinta	14
5.6 Vastuulliset hankinnat	15
6. Strategian toimeenpano, seuranta ja riskienhallinta	17
7. Keskeiset käsitteet	18
LIITE Hankintastrategian toimenpidesuunnitelma 2026–2030	20

1. Johdanto

Hankintastrategian tarkoituksena on tukea kaupungin strategisten tavoitteiden saavuttamista sekä varmistaa hankintojen suunnitelmallinen, vaikuttava ja vastuullinen toteuttaminen. Strategia luo yhteiset suuntaviivat hankintojen johtamiselle, toteuttamiselle ja kehittämiselle sekä tukee kaupungin palvelutuotannon ja talouden tavoitteiden saavuttamista.

Kaupungin hankintatoimen kehittäminen käynnistyi vuonna 2024, jolloin tunnistettiin tarve vahvistaa hankintojen koordinoitua, ja vastuunjako kokonaisohjausta. Samalla havaittiin, että hankintatoiminnan tueksi tarvitaan selkeät rakenteet, yhteiset toimintatavat ja keskitettyä asiantuntemusta. Tämän perusteella kaupungissa ryhdyttiin rakentamaan hybridimallia, jossa yhdistyvät keskitetyn hankintatoimen ohjaus ja vastuualueiden vahva substanssiosaaminen.

Kehittämistyö käynnistyi kokoamalla kaupungin yhteinen sopimusluettelo ja kilpailutuskalenteri vuonna 2024. Näitä täydennettiin ja tarkennettiin vuonna 2025 toteutetun hankintatoimen sisäisen tarkastuksen yhteydessä ja tehtiin toimenpidesuunnitelma. Samalla tarkasteltiin hankintaprosesseja, vastuita ja toimintamalleja sekä niiden sovittamista kaupungin organisaatorakenteeseen.

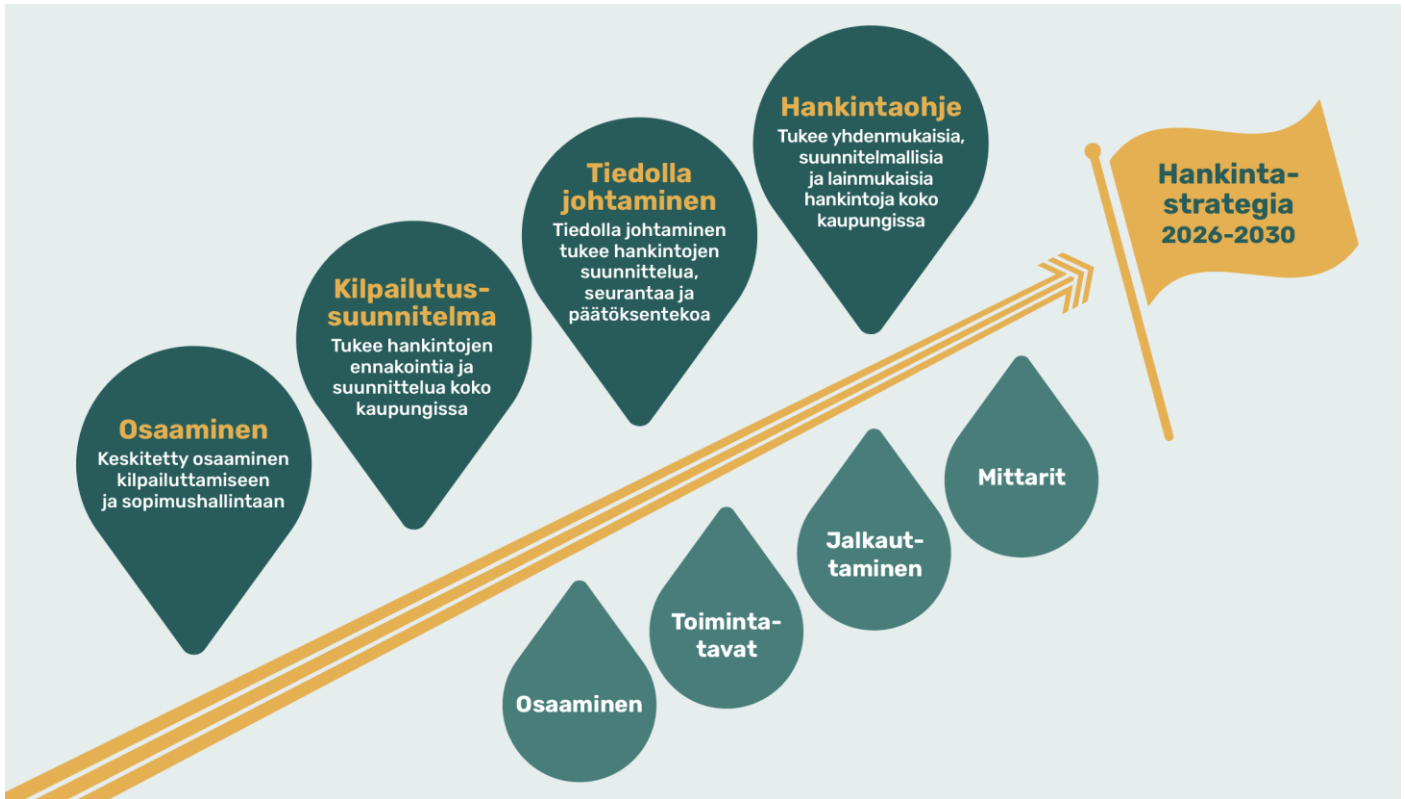
Vuonna 2025 laadittiin yhteistyössä vastuualueiden kanssa kaupungin hankintaohje, jonka kaupunginhallitus hyväksyi käyttöönotettavaksi koko organisaatiossa. Hankintaohjeella luotiin yhtenäiset toimintatavat hankintojen suunnitelmallisuuteen, kilpailuttamiseen ja sopimushallintaan.

Hankintatoimen resursseja on vahvistettu vaiheittain. Hankintapäällikkö aloitti tehtävässään marraskuussa 2024, ensimmäinen hankinta-asiantuntija kesäkuussa 2025 ja toinen hankinta-asiantuntija maaliskuussa 2026. Näiden rekrytointien myötä kaupungilla on käytössään riittävät resurssit hankintatoimen suunnitelmalliseen kehittämiseen ja kilpailutusten toteuttamiseen.

Riittävät hankintatoimen resurssit ovat edellytys sille, että hankintoja voidaan johtaa strategisena toimintona koko niiden elinkaaren ajan. Riittävä resursointi mahdollistaa hankintojen ennakoivan suunnittelun, markkinavuoropuhelujen toteuttamisen, laadukkaiden ja vaikuttavien sopimusten aikaansaamisen sekä sopimuskauden aikaisen seurannan ja kehittämisen. Samalla se tukee kaupungin strategisten tavoitteiden toteutumista, julkisten varojen tehokasta käyttöä sekä hankintariskien hallintaa. Kansallisen julkisten hankintojen strategian mukaisesti strategisten hankintojen toteuttamiselle on kriittistä, että organisaatiolla on riittävät resurssit ja osaava henkilöstö hankintojen toteuttamiseen.

Tämä hankintastrategia muodostaa seuraavan vaiheen kaupungin hankintatoimen kehittämisessä ja luo perustan pitkäjänteiselle, tavoitteelliselle ja vaikuttavalle hankintajohtamiselle.

2. Hankintatoimen nykytila



Hankintatoimi vastaa hankintojen ohjauksesta, kynnysarvon ylittävien hankintojen kilpailuttamisesta ja kehittämisestä sekä hankintojen ja sopimushallinnan ohjauksesta koko organisaatiossa. Vastuualueet vastaavat omien palveluidensa ja toimintojensa hankintatarpeiden määrittelystä, pienhankinnoista sekä sopimusten käytännön toteuttamisesta ja seurannasta. Kaupunkikehityksen vastuualue vastaa tämän lisäksi urakkakilpailutusten valmistelusta ja toteuttamisesta, ja hankintatoimi tukee tarvittaessa toimintaa hankintalainsäädäntöön, kilpailuttamiseen ja sopimusasioihin liittyvällä asiantuntemuksella.

Hankintatoimen käyttöön on luotu yhteinen sopimusluettelo ja kilpailutussuunnitelma, joiden avulla hankintatarpeita voidaan tunnistaa ennakoivasti, kilpailutuksia aikatauluttaa hallitummin ja hankintakokonaisuutta seurata aiempaa paremmin. Samalla hankinnoista on muodostunut ensimmäistä kertaa koko kaupunkia koskeva kokonaiskuva.

Hankintojen ennakoivaa suunnittelua, hankintaprosessien yhdenmukaistamista sekä tiedolla johtamista tulisi vielä vahvistaa. Tavoitteena on, että kilpailutukset voidaan suunnitella 1–2 vuoden aikajänteellä, hankintariskit tunnistetaan ajoissa ja resurssit kohdennetaan mahdollisimman vaikuttavasti. Sopimushallinnan osalta tavoitteena on vahvistaa sopimusten seuranta,

sopimusvastuiden toteutumisesta sekä sopimuskauden aikaista toimittajayhteistyötä. Cloudian sopimushallintajärjestelmä tarjoaa tähän työkaluja muun muassa sopimusten seurannan, raportoinnin ja muistutusten muodossa.

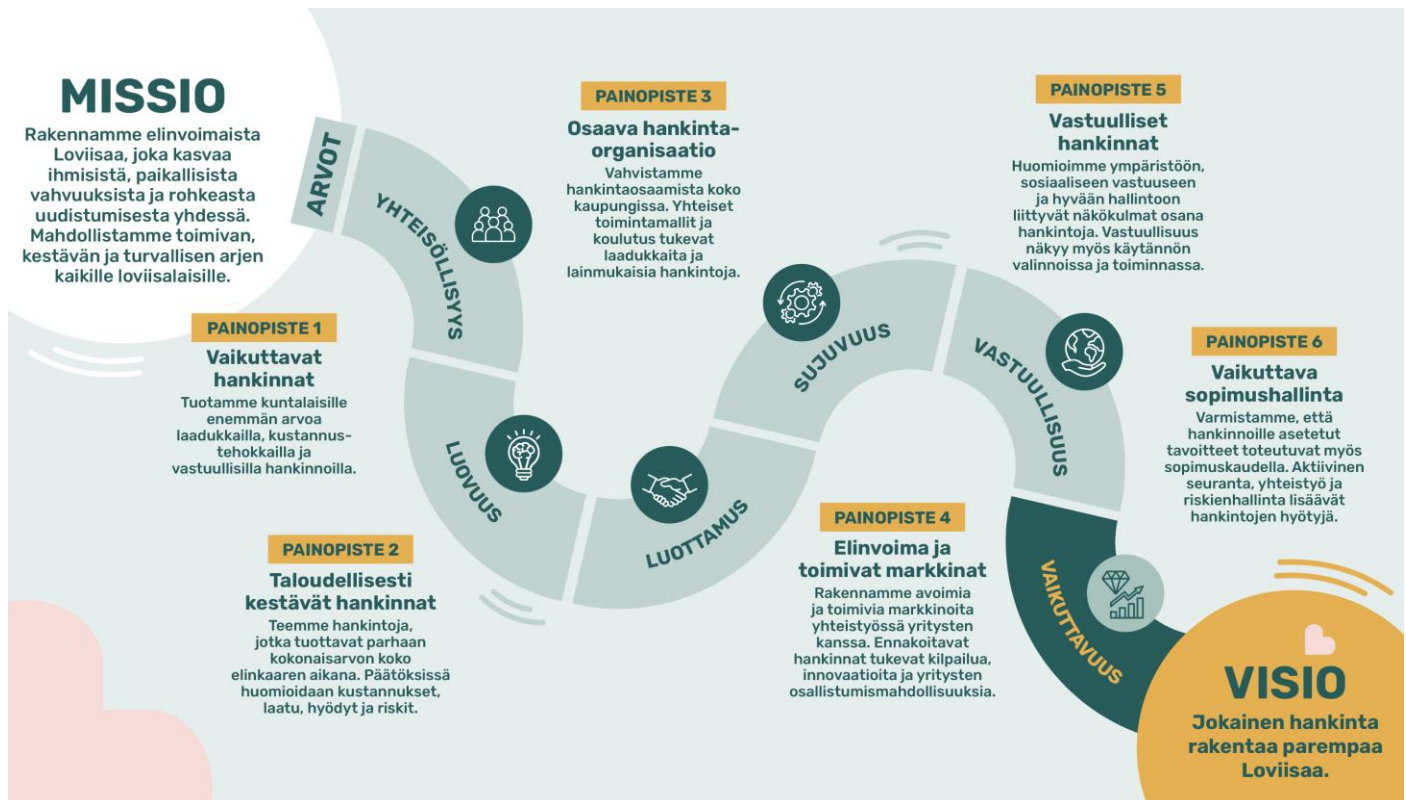
Hankintatoimen nykytila tarjoaa hyvän perustan strategiselle hankintajohtamiselle. Seuraava kehitysvaihe painottuu hankintojen vaikuttavuuden lisäämiseen, tiedolla johtamisen vahvistamiseen, ennakoivan suunnittelun kehittämiseen, markkinavuoropuhelun ja yritys yhteistyön vahvistamiseen sekä hankintojen entistä tiiviimpään kytkemiseen kaupungin strategiaan tavoitteisiin.

2.1 Yrittäjäkyselyn havainnot

Hankintastrategian valmistelun tueksi toteutettiin syyskuussa 2026 yrittäjäkysely, johon vastasi 22 yritystä. Vastaajista valtaosa oli Loviisassa toimivia mikro- ja pk-yrityksiä. Kyselyn perusteella yritykset pitivät tärkeimpinä hankintatoimen kehittämiskohteina hankintojen ennakoitavuuden parantamista, hankintatiedon saavutettavuutta, markkinavuoropuhelun lisäämistä, osallistumismahdollisuuksien parantamista sekä tarjouspyyntöjen ja sopimusten selkeyttämistä. Yritykset korostivat myös hankintojen merkitystä kaupungin elinvoiman tukemisessa sekä toivoivat nykyistä aktiivisempaa yhteistyötä kaupungin ja yritysten välillä. Kyselyn tulokset on huomioitu hankintastrategian tavoitteiden, toimenpiteiden ja mittareiden määrittelyssä.

Kyselyssä tunnistettu kehittämistarve	Strategiassa huomioitu erityisesti
Hankintojen ennakoitavuus	Kilpailutuskalenteri ja ennakoiva suunnittelu
Hankintatiedon löydettävyyden ja viestintä	Hankintaviestinnän kehittäminen
Markkinavuoropuhelu	Markkinavuoropuhelun hyödyntäminen hankintojen valmistelussa
Yritysten osallistumismahdollisuudet	Painopiste elinvoima ja toimivat markkinat
Tarjouspyyntöjen ja sopimusten selkeys	Painopisteet osaava organisaatio ja vaikuttava sopimushallinta
Yritysyhteistyö ja elinvoima	Yritystapahtumat, neuvonta ja markkinayhteistyö

3. Visio, missio ja arvot



Jokainen hankinta rakentaa parempaa Loviisaa.

Hankinnat ovat yksi kaupungin tärkeimmistä keinoista toteuttaa strategiaansa käytännössä. Jokaisella hankinnalla pyritään tuottamaan arvoa kuntalaisille, tukemaan laadukkaita palveluita sekä vahvistamaan kaupungin elinvoimaa. Hankinnat suunnitellaan pitkäjänteisesti ja toteutetaan siten, että julkiset varat käytetään tehokkaasti, vastuullisesti ja kaupungin kokonaisedun mukaisesti.

Parempi Loviisa tarkoittaa tässä strategiassa elinvoimaista kaupunkia, jossa hankinnat toteutetaan avoimesti, ennakoitavasti ja markkinoiden toimivuutta tukevalla tavalla. Hankinnoilla edistetään kilpailua, hyödynnetään markkinoiden osaamista ja luodaan mahdollisuuksia erikokoisten yritysten osallistumiselle hankinnan kohde ja markkinatilanne huomioon ottaen.

Parempi Loviisa tarkoittaa myös vastuullisia valintoja. Hankinnoissa huomioidaan tarkoituksenmukaisella tavalla muun muassa ympäristöön, sosiaaliseen vastuuseen ja hyvään hallintoon liittyvät näkökulmat osana kaupungin tavoitteiden toteuttamista. Samalla tavoitteena ovat laadukkaat, tarkoituksenmukaiset ja hyvin johdetut sopimukset, jotka tukevat palvelutuotantoa,

sujuvoittavat arjen työtä, vahvistavat riskienhallintaa sekä mahdollistavat kaupungin resurssien tehokkaan käytön.

Hankintatoiminta perustuu avoimuuteen, yhteistyöhön ja vaikuttavuuteen. Tavoitteena ei ole pelkästään hankkia tavaroita, palveluja ja urakoita, vaan löytää ratkaisuja, jotka parantavat kuntalaisten arkea, tukevat kaupungin taloutta ja edistävät Loviisan tulevaisuuden rakentamista.

Loviisan kaupungin hankintastrategia tukee kaupungin mission toteutumista käytännössä. Hankintojen avulla mahdollistetaan toimiva, kestävä ja turvallinen arki kuntalaisille sekä tuetaan kaupungin elinvoimaa, palveluiden laatua ja vastuullista taloudenpitoa. Strategian tavoitteena on varmistaa, että hankinnat tukevat kaupungin pitkän aikavälin kehittämistä ja strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Hankintastrategia perustuu kaupungin arvoihin: luovuuteen, sujuvuuteen, vastuullisuuteen, luottamukseen ja yhteisöllisyyteen. Näiden lisäksi hankintastrategiassa korostetaan vaikuttavuutta, joka täydentää kaupungin arvopohjaa hankintatoimen näkökulmasta. Vaikuttavuudella tarkoitetaan hankintojen kykyä tuottaa mahdollisimman paljon arvoa kuntalaisille, palveluille, kaupungin taloudelle ja elinvoimalle. Arvot näkyvät hankintojen suunnittelussa, päätöksenteossa, markkinayhteistyössä, sopimushallinnassa ja toiminnan jatkuvassa kehittämisessä.

4. Tiedolla johtaminen

Loviisan kaupungin hankintatoimi perustuu tiedon suunnitelmalliseen hyödyntämiseen. Hankintojen suunnittelussa, toteuttamisessa ja kehittämisessä hyödynnetään hankinta-, sopimus- ja markkinatietoa sekä kaupungin tulevia palvelu- ja investointitarpeita. Tavoitteena on ennakoiva hankintatoimi, jossa hankinnat voidaan valmistella riittävän ajoissa, resurssit kohdennetaan tarkoituksenmukaisesti ja hankintariskit tunnistetaan ennen niiden toteutumista.

Hankintastrategian toteutumista seurataan strategiaan liitetyn toimenpidesuunnitelman ja mittariston avulla. Tavoitteena on tehdä hankintatoimen kehityksestä, tavoitteiden toteutumisesta ja kehittämistoimenpiteiden etenemisestä läpinäkyvää ja helposti seurattavaa. Mittarit tarjoavat kaupungin johdolle ja luottamushenkilöille ajantasaisen ja realistisen kokonaiskuvan hankintatoimen tilasta, saavutetuista tuloksista sekä kehittämistarpeista.

Tietoa hyödynnetään esimerkiksi päätöksenteon tukena, hankintojen priorisoinnissa, kilpailutusten suunnittelussa, sopimushallinnan kehittämisessä sekä hankintatoimen jatkuvassa parantamisessa. Tiedon tavoitteellisella hyödyntämisellä varmistetaan, että hankintatoimen resurssit kohdistetaan tarkoituksenmukaisesti ja että hankinnat tukevat kaupungin strategisten tavoitteiden toteutumista mahdollisimman vaikuttavasti.

5. Strategiset tavoitteet

Hankintastrategian tavoitteet toteutetaan vaiheittain strategian toimenpidesuunnitelman mukaisesti vuosina 2026–2030. Toimenpidesuunnitelma kuvaa hankintatoimen kehittämisen etenemisen perustan vahvistamisesta toimintatapojen vakiinnuttamiseen, vaikuttavuuden johtamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Strategian toteuttaminen ei käynnisty lähtötilanteesta, vaan useita strategian tavoitteita tukevia toimenpiteitä, toimintamalleja ja rakenteita on jo otettu käyttöön hankintatoimen kehittämistyön yhteydessä. Toimenpidesuunnitelman tavoitteena on varmistaa, että jo tehty kehittämistyö vakiinnutetaan osaksi kaupungin toimintaa ja että kehittämistä jatketaan suunnitelmallisesti tulevana vuosina. Tavoitteiden, toimenpiteiden ja mittareiden toteutumista seurataan vuosittain osana hankintastrategian seuranta.

Hankintastrategian toteuttamisen edellytyksenä ovat johdon sitoutuminen, riittävät resurssit, vastuualojen aktiivinen osallistuminen sekä hankintaosaamisen jatkuva kehittäminen. Strategian toteutumista seurataan vuosittain osana hankintastrategian seuranta. Toimenpiteitä ja painopisteitä voidaan tarvittaessa tarkentaa toimintaympäristön muutosten, seurannan tulosten sekä tunnistettujen kehittämistarpeiden perusteella.

5.1 Vaikuttavat hankinnat

Loviisan kaupunki käyttää hankintoja kaupungin strategiasten tavoitteiden toteuttamiseen ja kuntalaisille tuotettavan arvon lisäämiseen. Tavoitteena on löytää ratkaisuja, jotka parantavat palveluiden laatua, tukevat kaupungin toimintaa, vahvistavat elinvoimaa ja käyttävät julkisia varoja vastuullisesti.

Vaikuttava hankinta tuottaa kaupungille ja kuntalaisille enemmän hyötyä kuin pelkän hankinnan tekninen toteuttaminen. Vaikuttavuutta voivat olla esimerkiksi varautumisen ja riskienhallinnan huomioiminen, laadukkaammat palvelut, toimivammat toimintatavat, parempi asiakaskokemus, kustannustehokkaampi palvelutuotanto, toimivammat markkinat tai vastuullisuustavoitteiden toteutuminen.

Hankintojen vaikuttavuus syntyy erityisesti huolellisesta suunnittelusta, tavoitteiden määrittelystä, markkinavuoropuhelusta sekä sopimuskauden aktiivisesta seurannasta. Kaupunki arvioi hankintojen onnistumista koko niiden elinkaaren ajan ja hyödyntää saatua tietoa toiminnan jatkuvassa kehittämisessä.

Vaikuttavuuden edellytyksenä on hankintojen ennakoiva suunnittelu, jota tuetaan kilpailutuskalenterin avulla tunnistamalla tulevat hankintatarpeet riittävän ajoissa sekä varaamalla niiden valmisteluun ja markkinavuoropuheluun tarvittavat resurssit.

Vaikuttavat hankinnat tukevat kaupungin visiota, jonka mukaan jokainen hankinta rakentaa parempaa Loviisaa. Tavoitteena on, että hankinnoilla tuotetaan mahdollisimman paljon hyötyä kuntalaisille, kaupungin palveluille, taloudelle ja elinvoimalle.



Toimenpiteet

- Määritellään merkittävimpien hankintojen tavoitteet sekä arvioidaan niiden vaikutukset, riskit ja vastuullisuusnäkökohdat ennen kilpailutuksen käynnistämistä
- Hyödynnetään markkinavuoropuhelua hankintojen valmistelussa
- Suunnitellaan hankinnat ennakoivasti kilpailutussuunnitelman avulla
- Hyödynnetään sopimuskauden aikana kertynyttä tietoa ja kokemuksia hankintojen kehittämisessä
- Seurataan hankintojen vaikuttavuutta ja strategisten tavoitteiden toteutumista
- Laaditaan vuosittainen hankintastrategian seurantaraportti

Mittarit

- Strategisia tavoitteita tukevien hankintojen osuus (%)
- Markkinavuoropuhelun sisältäneiden hankintojen osuus (%)
- Kilpailutuskalenterin toteutumisaste (%)
- Sopimuskauden aikana kertyneen tiedon hyödyntämisaste (%)
- Vuosittainen hankintastrategian seurantaraportti laadittu (kyllä/ei)

5.2 Taloudellisesti kestävät hankinnat

Loviisan kaupungin tavoitteena on varmistaa, että julkisia varoja käytetään suunnitelmallisesti, vastuullisesti ja mahdollisimman vaikuttavasti. Taloudellisesti kestävät hankinnat eivät perustu pelkästään hankintahinnan tarkasteluun, vaan päätöksenteossa huomioidaan hankinnan koko elinkaaren aikaiset kustannukset, riskit, laatu, käytettävyys sekä hankinnalla saavutettavat hyödyt kaupungille ja kuntalaisille.

Hankintojen taloudellinen onnistuminen rakentuu jo hankinnan valmisteluvaiheessa. Mitä aikaisemmin hankintatarve tunnistetaan ja hankinnan tavoitteet määritellään, sitä paremmat

edellytykset kaupungilla on löytää tarkoituksenmukaisia, kustannustehokkaita ja laadukkaita ratkaisuja. Ennen kilpailutuksen käynnistämistä arvioidaan hankinnan todellista tarvetta, nykyisen palvelun tai toimintamallin toimivuutta sekä mahdollisuuksia kehittää toimintaa ennen uuden hankinnan toteuttamista. Samalla arvioidaan hankinnan tavoitteet ja toteutusvaihtoehdot sekä valitaan kaupungin kannalta tarkoituksenmukaisin ratkaisu. Tarkastelussa huomioidaan myös, tuotetaanko palvelu tai toiminto omana työnä, hankitaanko se yhteishankinnan kautta vai toteutetaanko se erillisenä kilpailutuksena.

Taloudellisesti kestävien hankintojen lähtökohtana on, että kilpailutuksella ei automaattisesti hankita samaa ratkaisua kuin aiemmin. Kaupunki arvioi hankinnan tavoitteita, nykyisiä toimintatapoja sekä markkinoiden tarjoamia vaihtoehtoja ennen hankintamenettelyn käynnistämistä sekä sopimuskausilta saatua kokemusta ja käyttäjäpalautetta. Markkinavuoropuhelun avulla selvitetään, millaisia ratkaisuja markkinoilla on tarjolla ja miten ne voivat tukea kaupungin tavoitteita mahdollisimman tehokkaasti.

Kaupunki hyödyntää hankintojen suunnittelussa kilpailutuskalenteria, hankinta-analytiikkaa, markkinatietoa sekä sopimuskausilta saatua kokemusta. Tavoitteena on tunnistaa hyvissä ajoin tulevat hankintatarpeet, ehkäistä kiireestä aiheutuvia kustannuksia ja varmistaa, että hankinnat voidaan toteuttaa hallitusti ja tarkoituksenmukaisella aikataululla.

Taloudellisesti kestävät hankinnat tukevat kaupungin strategisia tavoitteita, palveluiden laatua ja pitkän aikavälin talouden tasapainoa. Hyvin suunnitellut hankinnat, markkinoiden mahdollisuuksien hyödyntäminen sekä aktiivinen sopimushallinta vähentävät tarpeettomia kustannuksia, vahvistavat riskienhallintaa ja parantavat kaupungin kykyä vastata muuttuviin palvelutarpeisiin.

Kaupunki seuraa hankintojen taloudellista vaikuttavuutta osana hankintastrategian mittaristoa ja hyödyntää saatua tietoa hankintatoimen jatkuvassa kehittämisessä. Tavoitteena on varmistaa, että hankinnoista saavutetaan mahdollisimman suuri hyöty kaupungille ja kuntalaisille.



Toimenpiteet

- Arvioidaan hankintatarpeet, tavoitteet sekä palveluiden ja toimintamallien kehittämismahdollisuudet ennen kilpailutusta
- Hyödynnetään markkinavuoropuhelua ja markkinatietoa tarkoituksenmukaisten ratkaisujen tunnistamisessa
- Suunnitellaan hankinnat ennakoivasti kilpailutuskalenterin ja hankinta-analytiikan avulla
- Seurataan sopimusten toteutumista ja varmistetaan, että hankinnoille asetetut tavoitteet toteutuvat sopimuskaudella

Mittarit

- Hankintatarpeen arvioinnin sisältäneiden hankintojen osuus (%)
- Markkinavuoropuhelun sisältäneiden hankintojen osuus (%)
- Kilpailutussuunnitelman toteutumisaste (%)
- Sopimusten seuranta- ja arviointipalaverien toteutumisaste (%)

5.3 Osaava organisaatio

Loviisan kaupungin tavoitteena on varmistaa, että hankintoja johdetaan ammattimaisesti, suunnitelmallisesti ja yhdenmukaisesti koko organisaatiossa. Hankintaosaaminen nähdään yhteisenä kyvykkyytenä, jota tarvitaan hankintapalveluiden lisäksi kaikilla vastuualueilla hankintojen suunnittelussa, valmistelussa, sopimuskauden hallinnassa ja kehittämisessä.

Kaupungin hankintapalvelut tukevat vastuualueita tarjoamalla asiantuntijaosaamista, ohjeistusta, koulutusta sekä käytännön tukea hankintojen toteuttamisessa. Tavoitteena on varmistaa, että hankinnat valmistellaan huolellisesti, toteutetaan hankintalainsäädännön mukaisesti ja ne tukevat kaupungin strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Hankintaosaamisen kehittäminen on jatkuvaa toimintaa. Kaupunki vahvistaa henkilöstön osaamista koulutuksilla, ohjeistuksilla ja käytännön yhteistyöllä sekä huolehtii siitä, että hankintoihin osallistuvilla henkilöillä on käytössään tehtäviensä edellyttämä osaaminen ja ajantasainen tieto. Erityistä huomiota kiinnitetään hankintojen ennakoivaan suunnitteluun, sopimushallintaan, markkinavuoropuheluun, vastuullisuuteen sekä tiedon hyödyntämiseen päätöksenteon tukena.

Osaava hankintaorganisaatio tukee kaupungin visiota, jonka mukaan jokainen hankinta rakentaa parempaa Loviisaa. Ammattimainen hankintatoimi mahdollistaa laadukkaat palvelut, vaikuttavat sopimukset, vastuulliset hankinnat sekä julkisten varojen tehokkaan käytön. Samalla se vahvistaa kaupungin kykyä toteuttaa strategisia tavoitteitaan ja vastata toimintaympäristön muutoksiin.

Kaupunki seuraa hankintaosaamisen kehittymistä ja arvioi säännöllisesti koulutus- ja kehittämistarpeita. Tavoitteena on varmistaa, että kaupungilla on käytössään riittävät resurssit, osaaminen ja toimintamallit hankintojen toteuttamiseen.



Toimenpiteet

- Kehitetään hankintaosaamista koulutuksilla, perehdytyksellä ja osaamisen ylläpitämisen käytännöillä
- Kehitetään hankintaohjeita, mallipohjia ja tukimateriaaleja yhdenmukaisten toimintatapojen varmistamiseksi
- Suunnitellaan hankinnat ennakoivasti kilpailutussuunnitelman avulla
- Vahvistetaan hankintapalveluiden ja vastuualueiden yhteistyötä hankintojen suunnittelussa, valmistelussa ja toteutuksessa
- Arvioidaan säännöllisesti hankintaosaamisen tasoa sekä tunnistetaan koulutus- ja kehittämistarpeet
- Varmistetaan hankintapalveluiden riittävä resursointi kaupungin hankintojen toteuttamiseen

Mittarit

- Hankintakoulutuksiin osallistuneiden henkilöiden määrä (kpl)
- Ohjeiden ja mallipohjien ajantasaisuus (kyllä/ei)
- Kilpailutussuunnitelman toteutumisaste (%)
- Kvartaaleittain järjestettyjen vastuualueita koskevien toteutumisaste (%)
- Hankintaosaamisen kehittämistarpeiden arviointi toteutettu (kyllä/ei)

5.4 Elinvoima ja toimivat markkinat

Loviisan kaupungin tavoitteena on vahvistaa kaupungin elinvoimaa luomalla edellytyksiä yritysten kasvulle, markkinoiden kehittymiselle ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien syntymiselle. Kaupungin hankinnat ovat merkittävä osa paikallista ja alueellista taloutta, minkä vuoksi hankintatoimella on tärkeä rooli kaupungin elinvoimalupauksen toteuttamisessa.

Kaupunki edistää toimivia markkinoita sekä pk- ja mikroyritysten osallistumismahdollisuuksia toteuttamalla hankinnat avoimesti, ennakoivasti ja markkinoita kuunnellen. Hankintojen suunnittelussa huomioidaan tarkoituksenmukaiset toimintatavat, jotka tukevat kilpailun toimivuutta ja mahdollistavat erikokoisten yritysten osallistumisen tarjouskilpailuihin.

Kaupunki lisää hankintojen ennakoitavuutta julkaisemalla kilpailutuskalenteria, hyödyntämällä markkinavuoropuhelua sekä tarjoamalla yrityksille mahdollisuuksia kehittää osaamistaan julkisiin hankintoihin osallistumisessa. Tavoitteena on varmistaa avoimet, tasapuoliset ja toimivat markkinat sekä edistää eri kokoisten yritysten mahdollisuuksia osallistua kaupungin hankintoihin. Kaupunki

kehittää myös hankintaviestintää ja hankintatiedon saavutettavuutta, jotta yritykset löytävät helposti tiedon tulevista hankinnoista, kilpailutuksista ja osallistumismahdollisuuksista.

Elinvoimalupauksen tukemiseksi kaupunki järjestää yhteistyössä yrittäjäjärjestöjen kanssa vähintään kaksi kertaa vuodessa hankinta- ja yritystapahtuman. Tapahtumissa kaupunki esittelee tulevia hankintojaan, kilpailutussuunnitelmiaan ja kehittämishankkeitaan. Kaupungilla on vuosittain merkittävä määrä pienhankintoja, joissa markkinoiden hyvä tunteminen tukee tarkoituksenmukaisten ja kustannustehokkaiden ratkaisujen löytämistä. Yrityksillä on mahdollisuus esitellä tuotteitaan, palveluitaan, osaamistaan ja ratkaisujaan kaupungin edustajille. Tapahtumien tavoitteena on erityisesti madaltaa pk- ja mikroyritysten kynnystä osallistua julkisiin hankintoihin, lisätä tietoa tulevista hankintamahdollisuuksista sekä vahvistaa markkinatuntemusta kaupungin ja yritysten välillä.

Kaupunki tukee yritysten hankintaosaamisen kehittymistä yhteistyössä elinvoima- ja matkailupalveluiden sekä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Yrityksille tarjotaan hankintaneuvontaa, tietoa julkisista hankinnoista sekä koulutusta tarjouspyyntöjen tulkintaan ja tarjousten laatimiseen. Tavoitteena on lisätä erityisesti pk- ja mikroyritysten valmiuksia osallistua tarjouskilpailuihin sekä vahvistaa niiden mahdollisuuksia menestyä avoimessa kilpailussa.

Kaupunki edistää myös työllisyyttä hankintojen avulla silloin, kun se on hankinnan kohde, markkinatilanne ja hankinnan laajuus huomioiden tarkoituksenmukaista. Työllistämisehdon käyttöä kehitetään laatimalla kaupungille toimintamalli ja ohjeistus, joiden avulla hankintojen mahdollisuuksia tukea työllisyyttä voidaan arvioida yhdenmukaisesti ja suunnitelmallisesti. Tavoitteena on vahvistaa kaupungin elinvoimaa, osaavan työvoiman saatavuutta sekä sosiaalista kestävyttä.



Toimenpiteet

- Ylläpidetään kaupungin verkkosivustolla kilpailutuskalenteria, yritysten osallistumismahdollisuuksien parantamiseksi
- Hyödynnetään markkinavuoropuhelua yritysten osallistumismahdollisuuksien ja markkinatuntemuksen vahvistamiseksi
- Laaditaan hankinta- ja yritys yhteistyön toimintasuunnitelma sekä yhteistyömalli yrittäjäjärjestöjen kanssa
- Huomioidaan hankintojen valmistelussa tarkoituksenmukaiset keinot, jotka mahdollistavat pk- ja mikroyritysten osallistumisen tarjouskilpailuihin
- Hyödynnetään työllistämisehtoa tarkoituksenmukaisissa hankinnoissa osana kaupungin elinvoiman vahvistamista

Mittarit

- Kilpailutuskalenterin päivitykset kvartaaleittain verkkosivustolle (kyllä/ei)
- Markkinavuoropuhelun sisältäneiden hankintojen osuus (%)
- Hankinta- ja yritystapahtumien toteutumisaste (%)
- Kilpailutuksiin osallistuneiden pk- ja mikroyritysten määrä (kpl)
- Työllistämisehtoa sisältävien hankintojen määrä (%)

5.5 Vaikuttava sopimushallinta

Loviisan kaupungin tavoitteena on varmistaa, että hankinnoilla saavutetaan suunnitellut hyödyt koko sopimuskauden ajan. Hankinnan onnistuminen ei ratkea kilpailutusvaiheessa, vaan vasta silloin, kun sopimuksen toteutumista seurataan järjestelmällisesti ja sopimusta johdetaan aktiivisesti koko sen elinkaaren ajan.

Sopimukset ovat keskeinen väline kaupungin strategisten tavoitteiden toteuttamisessa. Hyvin johdetut sopimukset tukevat laadukkaiden palveluiden tuottamista, kaupungin taloudellista kestävyyttä, vastuullisuustavoitteiden toteutumista sekä kuntalaisten ja palveluiden käyttäjien tarpeisiin vastaamista. Sopimuskauden aikana varmistetaan, että kaupungin ja palveluntuottajan yhteisesti asettamat tavoitteet toteutuvat käytännössä.

Vaikuttava sopimushallinta perustuu selkeisiin vastuihin, aktiiviseen seurantaan, avoimeen yhteistyöhön sekä sopimuskaudella syntyvän tiedon hyödyntämiseen. Kaupunki kehittää sopimushallintaa siten, että sopimuksiin liittyvät velvoitteet, palvelutaso, laatuvaatimukset, taloudelliset tavoitteet ja muut keskeiset ehdot ovat seurattavissa koko sopimuskauden ajan.

Sopimusseurannan tehostamisella pyritään tunnistamaan poikkeamat, riskit ja kehittämistarpeet mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Samalla luodaan edellytykset palveluiden jatkuvalla kehittämiselle, kustannustehokkuuden parantamiselle sekä kaupungin muuttuvien tarpeiden huomioimiselle myös sopimuskauden aikana.

Kaupunki hyödyntää sopimushallintajärjestelmiä, toimittajayhteistyötä sekä säännöllistä raportointia varmistaakseen, että hankinnoille asetetut tavoitteet toteutuvat. Sopimuskauden aikana kerättyä tietoa hyödynnetään myös tulevien kilpailutusten suunnittelussa, palveluiden kehittämisessä ja hankintatoimen jatkuvassa parantamisessa.

Vaikuttavan sopimushallinnan tavoitteena on lisätä hankinnoista saatavaa hyötyä, parantaa palveluiden laatua, vahvistaa riskienhallintaa sekä varmistaa julkisten varojen tehokas käyttö koko sopimuskauden ajan. Hyvin johdettu sopimushallinta tukee kaupungin visiota, jonka mukaan jokainen hankinta rakentaa parempaa Loviisaa.



Toimenpiteet

- Luodaan yhtenäiset toimintamallit, vastuut ja menettelytavat sopimushallintaan ja sopimusseurantaan
- Määritellään sopimuksille vastuuhenkilöt sekä vastuut sopimusten seurannasta ja kehittämisestä
- Varmistetaan, että sopimusten toteutumista seurataan suunnitelmallisesti koko sopimuskauden ajan
- Kehitetään yhteistyötä toimittajien kanssa säännöllisillä seuranta- ja kehittämistapaamisilla
- Hyödynnetään sopimuskaudella syntyvää tietoa hankintojen ja palveluiden kehittämisessä

Mittarit

- Sopimusvastuuhenkilön sisältävien sopimusten osuus (%)
- Sopimusten seuranta- ja arviointipalaverien toteutumisaste (%)
- Toteutettujen toimittajatapaamisten määrä vuodessa (kpl)
- Sopimushallinnan toimintamalli laadittu (kyllä/ei)

5.6 Vastuulliset hankinnat

Loviisan kaupungin tavoitteena on huomioida ympäristöön, sosiaaliseen vastuuseen ja hyvään hallintoon liittyvät näkökulmat osana hankintojen suunnittelua ja toteuttamista. Vastuullisuus ei ole erillinen tavoite, vaan osa laadukkaita, vaikuttavia ja taloudellisesti kestäviä hankintoja.

Vastuullisuus huomioidaan hankinnoissa tarkoituksenmukaisella tavalla hankinnan kohde, laajuus, markkinatilanne ja vaikuttavuus huomioon ottaen. Kaikkiin hankintoihin ei soveltu samanlaiset vastuullisuustavoitteet tai -vaatimukset, mutta merkittävässä hankinnoissa niiden mahdollisuudet arvioidaan osana hankinnan valmistelua.

Kaupunki kehittää vastuullisten hankintojen toimintatapoja vaihteittain ja huomioi työssä kaupungin omat strategiat, ohjelmat ja suunnitelmat sekä niiden tulevat päivitykset. Tavoitteena on luoda yhtenäisiä toimintamalleja, jotka tukevat vastuullisuuden huomioimista hankinnoissa käytännönläheisesti ja johdonmukaisesti.

Vastuulliset hankinnat voivat edistää esimerkiksi ympäristövaikutusten vähentämistä, resurssien tehokasta käyttöä, sosiaalista kestävyyttä, työllisyyttä sekä toimittajien vastuullisia toimintatapoja. Samalla ne tukevat kaupungin visiota, jonka mukaan jokainen hankinta rakentaa parempaa Loviisaa.

Kaupunki vahvistaa henkilöstön osaamista vastuullisuuskriteerien hyödyntämisessä sekä seuraa vastuullisuuden huomioimista osana hankintatoimen jatkuvaa kehittämistä.



Toimenpiteet

- Arvioidaan vastuullisuusnäkökohtien soveltuvuus merkittävässä hankinnoissa
- Otetaan vastuullisuuskriteerejä käyttöön soveltuvissa hankinnoissa
- Kytetään vastuulliset hankinnat osaksi kaupungin vastuullisuusohjelman toteuttamista ja kehitetään yhtenäiset toimintatavat vastuullisuuden huomioimiseksi hankinnoissa
- Laaditaan vastuullisten hankintojen osaamisen kehittämissuunnitelma ja toteutetaan siinä määritellyt koulutukset
- Hyödynnetään työllistämisehtoa tarkoituksenmukaisissa hankinnoissa osana kaupungin elinvoiman vahvistamista

Mittarit

- Vastuullisuuskriteerejä sisältävien hankintojen osuus (%)
- Vastuullisten hankintojen ohjeistus laadittu (kyllä/ei)
- Vastuullisten hankintojen osaamisen kehittämissuunnitelma laadittu ja toteutettu (kyllä/ei)
- Työllistämisehtoa sisältävien hankintojen määrä (kpl)

6. Strategian toimeenpano, seuranta ja riskienhallinta

Hankintastrategian tavoitteet toteutetaan vaiheittain strategian toimenpidesuunnitelman mukaisesti. Strategian kuudelle painopisteelle on määritelty tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit, joiden avulla seurataan tavoitteiden toteutumista sekä hankintatoimen kehitystä. Hankintastrategian mittarit painottuvat tässä strategiakaudessa toimintatapojen, johtamiskäytäntöjen ja kehittämistoimenpiteiden toteutumisen seurantaan. Tavoitteena on varmistaa, että yhteiset toimintamallit, hankintojen ennakoiva suunnittelu, hankintaosaaminen, sopimushallinta, markkinavuoropuhelu ja tiedolla johtaminen vakiintuvat osaksi kaupungin normaalia toimintaa. Mittareiden tarkoituksena on tukea strategian toteutumisen seurantaan, kehittämistoimenpiteiden jatkuvuutta sekä päätöksenteon läpinäkyvyyttä koko strategiakauden ajan.

Strategian toteutumista arvioidaan vuosittain osana hankintastrategian seurantaan. Seurannan tavoitteena on varmistaa, että hankinnat tukevat kaupungin strategisia tavoitteita, tuottavat arvoa kuntalaisille sekä edistävät hankintatoimen jatkuvaa kehittämistä. Seurannan tuloksia hyödynnetään hankintatoimen johtamisessa, toiminnan kehittämisessä ja tulevien toimenpiteiden suunnittelussa.

Strategian tavoitteiden saavuttaminen edellyttää riittäviä resursseja, toimivaa yhteistyötä, hankintojen ennakoivaa suunnittelua sekä johdon sitoutumista hankintatoimen kehittämiseen. Tavoitteiden toteutumiseen voivat vaikuttaa muun muassa toimintaympäristön muutokset, markkinoiden kehitys, lainsäädännön muutokset, resurssien riittävyys sekä hankintojen suunnitteluun ja sopimushallintaan liittyvät haasteet. Näitä riskejä hallitaan vahvistamalla tiedolla johtamista, hankintaosaamista, sopimushallintaa, ennakoivaa suunnittelua sekä yhteistyötä vastuualueiden ja markkinoiden kanssa.

7. Keskeiset käsitteet

Vaikuttavuus

Vaikuttavuudella tarkoitetaan hankinnalla saavutettavia tuloksia ja hyötyjä kaupungille, kuntalaisille sekä palveluiden käyttäjille. Vaikuttavuus kuvaa sitä, miten hyvin hankinta edistää sille asetettuja tavoitteita ja tuottaa arvoa pitkällä aikavälillä. Vaikuttavuus voi näkyä esimerkiksi palveluiden laadun paranemisena, kustannustehokkuutena, toiminnan sujuvoittamisena, kuntalaisten hyvinvoinnin lisääntymisenä, elinvoiman vahvistumisena tai vastuullisuustavoitteiden toteutumisena.

Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtamisella tarkoitetaan hankintojen suunnittelun, toteutuksen ja kehittämisen perustamista ajantasaiseen hankinta-, sopimus- ja markkinatietoon. Tavoitteena on tehdä päätöksiä tiedon pohjalta, tunnistaa kehittämiskohteita sekä seurata hankintojen tavoitteiden toteutumista.

Markkinavuoropuhelu

Markkinavuoropuhelu on hankinnan valmisteluvaiheessa toteutettavaa avointa keskustelua markkinoiden kanssa. Sen tavoitteena on lisätä ymmärrystä markkinoilla tarjolla olevista ratkaisuista, edistää kilpailua sekä tukea tarkoituksenmukaisen hankintamallin valintaa.

Sopimushallinta

Sopimushallinnalla tarkoitetaan sopimusten suunnitelmallista johtamista, seurantaa ja kehittämistä koko sopimuskauden ajan. Sopimushallinnan tavoitteena on varmistaa, että sopimuksille asetetut tavoitteet toteutuvat ja että hankinnoista saavutetaan niille asetetut hyödyt.

Sopimusvastuuhenkilö

Sopimusvastuuhenkilö vastaa sopimuksen toteutumisen seurannasta, yhteydenpidosta toimittajaan sekä sopimuskauden aikaisten poikkeamien, kehittämistoimenpiteiden ja muiden seurantatietojen dokumentoinnista.

Vastuullisuus

Vastuullisuudella tarkoitetaan ympäristöön, sosiaaliseen vastuuseen ja hyvään hallintoon liittyvien näkökohtien huomioimista hankinnoissa. Vastuullisuus huomioidaan hankinnan kohteen, laajuuden, markkinatilanteen ja vaikuttavuuden edellyttämällä tavalla.

Innovatiivisuus

Innovatiivisuudella tarkoitetaan uusien toimintatapojen, teknologioiden, palveluratkaisujen tai yhteistyömallien hyödyntämistä hankinnoissa silloin, kun niiden avulla voidaan parantaa palveluiden laatua, kustannustehokkuutta, vaikuttavuutta tai vastuullisuutta. Innovatiivisuus ei tarkoita uuden tavoittelemista itseisarvona, vaan tarkoituksenmukaisten ratkaisujen löytämistä kaupungin ja kuntalaisten tarpeisiin.

Kilpailutussuunnitelma

Kaupungin sisäinen suunnitelma tulevista kilpailutuksista, niiden valmistelusta, aikatauluista, vastuista ja resursoinnista.

Kilpailutuskalenteri

Yrityksille ja markkinoille suunnattu näkymä tulevista kilpailutuksista ja niiden arvioituista aikatauluista, jonka tarkoituksena on parantaa hankintojen ennakoitavuutta ja markkinavuoropuhelua.

Hankintojen ennakoiva suunnittelu

Hankintojen ennakoivalla suunnittelulla tarkoitetaan hankintatarpeiden tunnistamista, tavoitteiden määrittelyä, markkinoiden kartoittamista ja hankintojen valmistelua riittävän ajoissa ennen kilpailutuksen käynnistämistä. Tavoitteena on parantaa hankintojen laatua, kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta.

Pienhankinta

Pienhankinnalla tarkoitetaan hankintaa, jonka arvo alittaa hankintalain mukaiset kansalliset kynnysarvot. Pienhankinnoissa noudatetaan kaupungin hankintaohjetta sekä avoimuuden, tasapuolisuuden ja hyvän hallinnon periaatteita.

Työllistämisehto

Työllistämisehdolla tarkoitetaan hankintaan sisällytettävää ehtoa, jonka tavoitteena on edistää työllistymistä esimerkiksi tarjoamalla työ-, harjoittelu- tai oppisopimuspaikkoja hankinnan toteuttamisen yhteydessä. Työllistämisehtoa käytetään silloin, kun se on hankinnan kohde, laajuus ja markkinatilanne huomioon ottaen tarkoituksenmukaista.

LIITE Hankintastrategian toimenpidesuunnitelma 2026–2030

5.1 Vaikuttavat hankinnat

Vaihe 1: Laaditaan toimintamalli

- hankinnan tavoitteet ja tavoitellut vaikutukset
- vaikutukset, riskit ja vastuullisuusnäkökohdat
- markkinavuoropuhelu ja markkinatieto

Vaihe 2: Vakiinnutetaan osaksi toimintaa

- tavoitteiden ja vaikutusten arviointi
- markkinavuoropuhelun hyödyntäminen
- kilpailutussuunnitelman hyödyntäminen

Vaihe 3: Varmistetaan tavoitteiden toteutuminen

- hankintojen vaikuttavuutta seurataan
- strategisten tavoitteiden toteutumista arvioidaan

Vaihe 4: Jatkokehitetään toimintaa

- sopimuskauden aikana kertynyttä tietoa hyödynnetään
- kokemuksia käytetään tulevien hankintojen kehittämisessä
- hankintastrategian toteutumista arvioidaan vuosittain

5.2 Taloudellisesti kestävät hankinnat

Vaihe 1: Laaditaan toimintamalli

- hankintatarpeet ja tavoitteet
- palveluiden ja toimintamallien kehittämismahdollisuudet
- markkinavuoropuhelu ja markkinatieto

Vaihe 2: Vakiinnutetaan osaksi toimintaa

- hankintatarpeiden arviointi
- kilpailutussuunnitelman hyödyntäminen
- hankinta-analytiikan hyödyntäminen

Vaihe 3: Varmistetaan tavoitteiden toteutuminen

- sopimusten taloudellista vaikuttavuutta seurataan suunnitelmallisesti
- hankinnoille asetettujen tavoitteiden toteutumista arvioidaan sopimuskaudella

Vaihe 4: Jatkokehitetään toimintaa

- sopimuskauden aikana kertynyttä tietoa hyödynnetään
- kokemuksia käytetään tulevien hankintojen kehittämisessä

5.3 Osaava organisaatio

Vaihe 1: Laaditaan toimintamalli

- osaamis- ja resurssitarpeet
- koulutus- ja kehittämistarpeet
- yhteistyön ja tuen tarpeet

Vaihe 2: Vakiinnutetaan osaksi toimintaa

- hankintaohjeiden ja -mallien hyödyntäminen
- koulutus- ja perehdytyskäytännöt
- yhtenäiset toimintatavat

Vaihe 3: Varmistetaan tavoitteiden toteutuminen

- osaamisen kehittymistä seurataan
- koulutusten vaikuttavuutta arvioidaan

Vaihe 4: Jatkokehitetään toimintaa

- ohjeita ja toimintamalleja päivitetään
- koulutuksia ja yhteistyötä kehitetään

5.4 Elinvoima ja toimivat markkinat

Vaihe 1: Laaditaan toimintamalli

- yritysten osallistumismahdollisuudet
- markkinavuoropuhelu, markkinatuntemus ja tapahtumat
- yhteistyö yrittäjäjärjestöjen kanssa

Vaihe 2: Vakiinnutetaan osaksi toimintaa

- kilpailutuskalenterin hyödyntäminen
- pk- ja mikroyritysten osallistumismahdollisuuksien huomioiminen
- hankintaviestinnän ja tiedon saavutettavuuden kehittäminen

Vaihe 3: Varmistetaan tavoitteiden toteutuminen

- yritysten osallistumista hankintoihin seurataan
- markkinavuoropuhelun ja yhteistyötoiminnan toteutumista arvioidaan
- työllistämisehdon hyödyntämistä seurataan

Vaihe 4: Jatkokehitetään toimintaa

- yhteistyötä yritysten ja sidosryhmien kanssa kehitetään
- markkinatuntemusta ja hankintaviestintää vahvistetaan
- toimintamalleja kehitetään kokemusten perusteella

5.5 Vaikuttava sopimushallinta

Vaihe 1: Laaditaan toimintamalli

- sopimushallinnan vastuut ja menettelytavat
- sopimusten seuranta ja arviointi
- toimittajayhteistyö ja tiedon hyödyntäminen

Vaihe 2: Vakiinnutetaan osaksi toimintaa

- sopimuksille nimetään vastuuhenkilöt
- sopimuseurannan käytännöt otetaan käyttöön
- toimittajayhteistyötä toteutetaan suunnitelmallisesti

Vaihe 3: Varmistetaan tavoitteiden toteutuminen

- sopimusten toteutumista seurataan koko sopimuskauden ajan
- palvelutasoa, laatua ja tavoitteiden toteutumista arvioidaan säännöllisesti

Vaihe 4: Jatkokehitetään toimintaa

- sopimuskaudella syntyvää tietoa hyödynnetään
- hankintoja ja palveluita kehitetään kokemusten perusteella

5.6 Vastuulliset hankinnat

Vaihe 1: Laaditaan toimintamalli

- ympäristö-, sosiaaliset ja hyvän hallinnon näkökohdat
- hankintakohtaiset vastuullisuustavoitteet ja niiden soveltuvuus
- kaupungin strategiat, ohjelmat ja vastuullisuustavoitteet

Vaihe 2: Vakiinnutetaan osaksi toimintaa

- vastuullisuusnäkökohtien arviointi
- vastuullisuuskriteerien hyödyntäminen
- yhtenäisten toimintatapojen käyttöönotto

Vaihe 3: Varmistetaan tavoitteiden toteutuminen

- vastuullisuuden huomioimista hankinnoissa seurataan
- vastuullisuuskriteerien käyttöä arvioidaan
- työllistämisehdon hyödyntämistä seurataan

Vaihe 4: Jatkokehitetään toimintaa

- vastuullisten hankintojen osaamista kehitetään
- koulutuksia toteutetaan osaamisen kehittämissuunnitelman mukaisesti
- toimintatapoja kehitetään kokemusten perusteella

