



Upphandlings- strategi

2026-2030

Lovisa stad

Innehållsförteckning

1. Inledning	2
2. Nuläget för upphandlingsväsendet	3
2.1 Iakttagelser i företagarenkäten.....	4
3. Vision, mission och värden	5
4. Ledning med kunskap	7
5. Strategiska mål	8
5.1 Effektfulla upphandlingar	8
5.2 Ekonomiskt hållbara upphandlingar	9
5.3 Kompetent organisation	11
5.4 Livskraft och fungerande marknader	12
5.5 Effektiv avtalshantering	14
5.6 Ansvarsfulla upphandlingar	15
6. Strategins förverkligande, uppföljning och riskhantering	17
7. Centrala begrepp	18
BILAGA Åtgärdsplan för upphandlingsstrategin 2026–2030	20

1. Inledning

Syftet med upphandlingsstrategin är att stöda uppnåendet av stadens strategiska mål samt att säkerställa planmässigt, resultatrikt och ansvarsfullt genomförande av upphandlingar. Strategin skapar gemensamma riktlinjer för ledning, genomförande och utveckling av upphandlingarna samt stöder uppnåendet av målen för stadens serviceproduktion och ekonomi.

Utvecklingen av stadens upphandlingsväsende inleddes 2024, då behovet att förstärka koordineringen, ansvarsfördelningen och helhetsstyrandet av upphandlingarna identifierades. Samtidigt observerades det att man till stöd för upphandlingsverksamheten behöver klara strukturer, gemensamma verksamhetssätt och centraliserad sakkännedom. Utifrån detta började man i staden att bygga upp en hybridmodell där det centraliserade upphandlingsväsendets styrning förenas med ansvarsområdenas starka substanskännedom.

Utvecklingsarbetet inleddes med att 2024 samla stadens gemensamma avtalsförteckning och konkurrensutsättningskalender. De kompletterades och preciserades i samband med upphandlingsväsendets interna kontroll som genomfördes 2025 och en åtgärdsplan upprättades. Samtidigt granskades upphandlingsprocesserna, ansvaren och verksamhetsmodellerna samt sammanjämkandet av dem i stadens organisationsstruktur.

2025 upprättades i samarbete med ansvarsområdena stadens upphandlingsanvisning, som stadsstyrelsen godkände för ibruktagande inom hela organisationen. Med upphandlingsanvisningen skapades enhetliga verksamhetssätt för planmässighet, konkurrensutsättning och avtalshantering för upphandlingarna.

Upphandlingsväsendets resurser har stegvis förstärkts. Upphandlingschefen började i sin uppgift i november 2024, den första upphandlingssakkunniga i juni 2025 och den andra upphandlingssakkunniga i mars 2026. I och med dessa rekryteringar förfogar staden över tillräckliga resurser för planmässig utveckling av upphandlingsväsendet och genomförande av konkurrensutsättningar.

Tillräckliga resurser för upphandlingsväsendet är en förutsättning för att upphandlingarna kan ledas som en strategisk funktion under hela deras livscykel. En tillräcklig resursallokering möjliggör proaktiv planering av upphandlingar, genomförande av marknadsdialoger, åstadkommandet av högklassiga och effektfulla avtal och uppföljning och utveckling under avtalsperioden. Samtidigt stöder den uppnåendet av stadens strategiska mål, effektiv användning av offentliga medel samt hanteringen av upphandlingsrisker. I enlighet med den nationella strategin för offentlig upphandling är det kritiskt för genomförandet av strategiska upphandlingar att organisationen har tillräckliga resurser och kompetent personal för genomförandet av upphandlingar.

Denna upphandlingsstrategi utgör följande skede i utvecklingen av stadens upphandlingsväsende och skapar grunden för en långfristig, målinriktad och effektfull upphandlingsledning.

2. Nuläget för upphandlingsväsendet



Upphandlingsväsendet ansvarar för styrningen av upphandlingar, konkurrensutsättning och utveckling av upphandlingar som överskrider tröskelvärdet samt styrningen av upphandlingar och avtalshantering i hela organisationen. Ansvarsområdena ansvarar för preciseringen av sina egna tjänsters och verksamheters upphandlingsbehov, småupphandlingar samt det praktiska genomförandet och uppföljningen av avtalen. Ansvarsområdet stadsutveckling ansvarar utöver detta om beredningen och genomförandet av entreprenadkonkurrensutsättningar och upphandlingsväsendet stöder vid behov verksamheten med sakkännedom relaterad till upphandlingslagstiftningen, konkurrensutsättning och avtalsfrågor.

Till upphandlingsväsendets användning har skapats en gemensam avtalsförteckning och konkurrensutsättningsplan, med hjälp av vilka upphandlingsbehov kan identifieras proaktivt, konkurrensutsättningar tidtabellsplaneras mer kontrollerat och upphandlingshelheten följas upp bättre än tidigare. Samtidigt har för första gången bildats av upphandlingarna en helhetsbild som gäller hela staden.

Proaktiv planering av upphandlingar, förenhetligande av upphandlingsprocesser samt ledning med kunskap bör ytterligare förstärkas. Målet är att konkurrensutsättningar kunde planeras med en sikt på 1–2 år, upphandlingsriskerna identifieras i tid och resurser allokeras så effektivt som möjligt. Vad gäller avtalshantering är målet att förstärka avtalsuppföljningen, utfallet av avtalsansvar och

leverantörssamarbetet under avtalsperioden. Avtalshanteringssystemet i Cloudia erbjuder redskap för detta bland annat i form av avtalsuppföljning, rapportering och påminnelser.

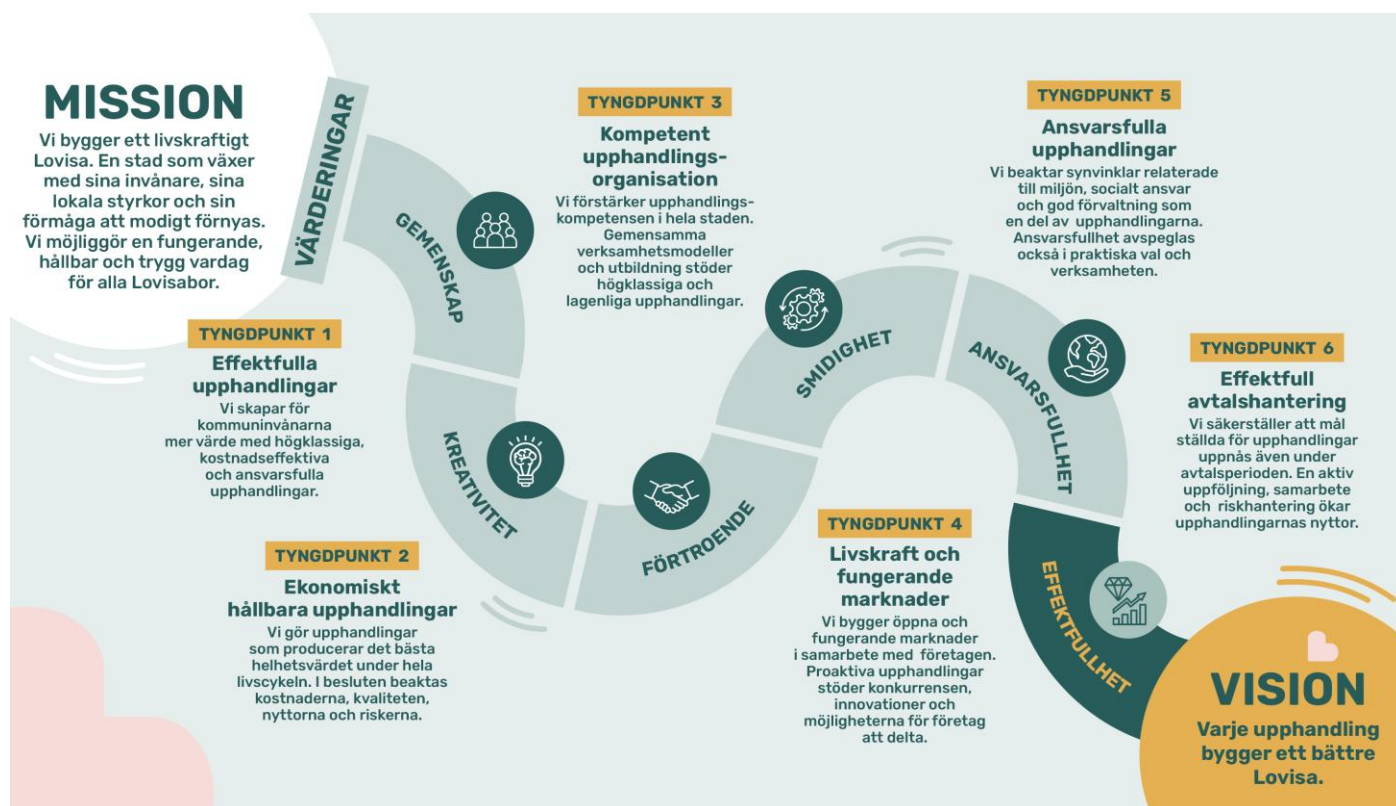
Nuläget för upphandlingsväsendet erbjuder en god bas för strategisk upphandlingsledning. Det följande utvecklingsskedet fokuserar på utökande av upphandlingarnas effektivitet, förstärkande av ledning med kunskap, utveckling av proaktiv planering, förstärkande av marknadsdialog och företagssamarbete samt att allt tätare sammankoppla upphandlingarna med stadens strategiska mål.

2.1 Iakttagelser i företagarenkäten

Som stöd för beredningen av upphandlingsstrategin genomfördes i september 2026 en företagarenkät som besvarades av 22 företag. Majoriteten var mikroföretag och små- och medelstora företag med verksamhet i Lovisa. Utifrån enkäten ansåg företagen att de viktigaste utvecklingsobjekten för upphandlingsväsendet var förbättring av förutsägbarheten av upphandlingarna, tillgängligheten av upphandlingsinformationen, utökandet av marknadsdialoger, förbättringen av delaktighetsmöjligheter samt förtydligandet av anbudsbegäran och avtal. Företagen betonade också upphandlingarnas betydelse i stöddet av stadens livskraft och efterlyste ett aktivare samarbete mellan staden och företagen. Resultaten i enkäten har beaktats i fastställandet av upphandlingsstrategins mål, åtgärder och indikatorer.

Utvecklingsbehov identifierade i enkäten	I strategin beaktas speciellt
Förutsägbarhet av upphandlingar	Konkurrensutsättningskalendern och en proaktiv planering
Tillgängligheten av upphandlingsinformationen och kommunikation	Att utveckla upphandlingskommunikationen
Marknadsdialog	Att utnyttja marknadsdialog i beredningen av upphandlingar
Möjligheter för företag att delta	Tyngdpunkten livskraft och fungerande marknader
Tydligheten av anbudsbegäran och avtal	Tyngdpunkterna kompetent organisation och effektiv avtalshantering
Företagssamarbete och livskraft	Företagsevenemang, rådgivning och marknadssamarbete

3. Vision, mission och värden



Varje upphandling bygger ett bättre Lovisa.

Upphandlingarna är ett av stadens viktigaste sätt att i praktiken förverkliga sin strategi. Med var och en upphandling strävar man efter att producera värde för kommuninvånarna, stöda högklassiga tjänster samt förstärka stadens livskraft. Upphandlingarna planeras på lång sikt och genomförs så att offentliga medel används effektivt, ansvarsfullt och i enlighet med stadens helhetsfördel.

Ett bättre Lovisa innebär i denna strategi en livskraftig stad där upphandlingar genomförs öppet, förutsägbart och på ett sätt som stöder marknadernas funktion. Med upphandlingarna stöds konkurrens, marknadernas kunskap utnyttjas och möjligheter skapas för att företag av olika storlek kan delta beaktande upphandlingens slag och marknadsläget.

Ett bättre Lovisa innebär också ansvarsfulla val. I upphandlingarna beaktas på ett ändamålsenligt sätt synvinklar som relaterar till miljön, det sociala ansvaret och god förvaltning som en del av uppnåendet av stadens mål. Samtidigt är målet högklassiga, ändamålsenliga och välledda avtal, som stöder

serviceproduktionen, gör vardagsarbetet smidigare, förstärker riskhanteringen samt möjliggör effektiv användning av stadens resurser.

Upphandlingsverksamheten baserar sig på öppenhet, samarbete och effektfullhet. Målet är inte enbart att skaffa varor, tjänster och entreprenader, utan att finna lösningar som förbättrar kommuninvånarnas vardag, stöder stadens ekonomi och främjar det framtida uppbyggandet av Lovisa.

Lovisa stads upphandlingsstrategi stöder i praktiken förverkligandet av stadens mission. Med hjälp av upphandlingarna möjliggörs en fungerande, hållbar och säker vardag för kommuninvånarna samt man stöder stadens livskraft, tjänsternas kvalitet och en ansvarsfull ekonomi. Målet med strategin är att säkerställa att upphandlingarna stöder utvecklingen av staden på lång sikt och att de strategiska målen uppnås.

Upphandlingsstrategin baserar sig på stadens värderingar: kreativitet, smidighet, ansvarsfullhet, förtroende och gemenskap. Utöver dessa betonas i upphandlingsstrategin effektfullhet, som ur synvinkeln av upphandlingsväsendet kompletterar stadens värdegrund. Med effektfullhet avses upphandlingarnas förmåga att producera så mycket värde som möjligt för kommuninvånarna, tjänsterna, stadens ekonomi och livskraft. Värderingarna avspeglas i planeringen av upphandlingarna, beslutsfattandet, marknadssamarbetet, avtalshanteringen och i den fortgående utvecklingen av verksamheten.

4. Ledning med kunskap

Loviisa stads upphandlingsväsende baserar sig på systematiskt utnyttjande av kunskap. I planering, genomförande och utveckling av upphandlingar utnyttjas upphandlings-, avtals- och marknadskunskap samt stadens kommande service- och investeringsbehov. Målet är ett proaktivt upphandlingsväsende där upphandlingar kan beredas i tillräckligt god tid, resurser allokeras ändamålsenligt och upphandlingsrisker identifieras innan de realiserar.

Utfallet av upphandlingsstrategin följs upp med hjälp av åtgärdsplanen och indikatorsystemet som bifogats till strategin. Målet är att göra utvecklingen av upphandlingsväsendet, uppnåendet av målen och framskridandet av utvecklingsåtgärderna transparent och lätt att följa. Indikatorerna erbjuder stadens ledning och förtroendevalda en aktuell och realistisk helhetsbild över upphandlingsväsendets läge, uppnådda resultat och utvecklingsbehov.

Informationen utnyttjas till exempel till stöd för beslutsfattandet, i prioriteringen av upphandlingar, i planeringen av konkurrensutsättningar, i utvecklingen av avtalshanteringen samt i den fortgående förbättringen av upphandlingsväsendet. Med målinriktat utnyttjande av information säkerställer man att upphandlingsväsendets resurser allokeras ändamålsenligt och att upphandlingarna stöder uppnåendet av stadens strategiska mål på så effektivt sätt som möjligt.

5. Strategiska mål

Målen i upphandlingsstrategin förverkligas etappvis 2026–2030 i enlighet med åtgärdsplanen i strategin. Åtgärdsplanen beskriver fortskridningen av utvecklingen av upphandlingsväsendet, från förstärkandet av grunden till etablering av verksamhetssätt, till ledande av effektivitet och fortgående utveckling. Förverkligandet av strategin startar inte från utgångsläget, utan ett flertal åtgärder, verksamhetsmodeller och strukturer som stöder strategins mål har redan tagit i bruk i samband med utvecklingsarbetet för upphandlingsväsendet. Syftet med åtgärdsplanen är att säkerställa att det redan gjorda utvecklingsarbetet etableras som en del av stadens verksamhet och att utvecklingen fortsätts systematiskt under kommande år. Utfallet av målen, åtgärder och indikatorerna följs årligen upp som en del av upphandlingsstrategins uppföljning.

Förutsättningar för förverkligandet av upphandlingsstrategin är att ledningen förbinder sig, att resurserna är tillräckliga, att ansvarsområdena deltar aktivt samt att upphandlingskompetensen kontinuerligt utvecklas. Utfallet av strategin följs årligen upp som en del av upphandlingsstrategins uppföljning. Åtgärder och tyngdpunkter kan vid behov preciseras utifrån ändringar i verksamhetsmiljön, resultaten för uppföljningen och identifierade utvecklingsbehov.

5.1 Effektfulla upphandlingar

Lovisa stad använder upphandlingar för genomförande av stadens strategiska mål och för ökandet av värdet som produceras för kommuninvånarna. Målet är att finna lösningar som förbättrar tjänsternas kvalitet, stöder stadens verksamhet, förstärker livskraften och använder på ett ansvarsfullt sätt offentliga medel.

En effektfull upphandling producerar för staden och kommuninvånarna mer nytta än enbart det tekniska genomförandet av upphandlingen. Effektivitet kan vara till exempel beaktande av beredskap och riskhantering, högklassigare tjänster, mer fungerande verksamhetssätt, en bättre kundupplevelse, en mer kostnadseffektiv serviceproduktion, bättre fungerande marknader eller uppnåendet av ansvarsfullhetsmålen.

Effektiviteten av upphandlingar uppstår speciellt av omsorgsfull planering, fastställande av mål, marknadsdialog samt aktiv uppföljning av avtalsperioden. Staden bedömer hur bra upphandlingar lyckats under hela deras livscykelstid och utnyttjar den erhållna informationen i den fortgående utvecklingen av verksamheten.

Förutsättningar för effektivitet är proaktiv planering av upphandlingar, som stöds med att identifiera kommande upphandlingsbehov i tid med hjälp av konkurrensutsättningskalendern samt med att avsätta tillräckliga resurser för deras beredning och marknadsdialog.

Effektfulla upphandlingar stöder stadens vision, i enlighet med vilken varje upphandling bygger upp ett bättre Lovisa. Målet är att man med upphandlingarna producerar så mycket som möjligt nytta för kommuninvånarna, stadens tjänster, ekonomin och livskraften.



Åtgärder

- Man fastställer målen för de mest betydande upphandlingarna samt bedömer deras konsekvenser, risker och ansvarsfullhetssynvinklar innan konkurrensutsättningen inleds
- Marknadsdialog utnyttjas i beredningen av upphandlingar
- Upphandlingar planeras proaktivt med hjälp av konkurrensutsättningsplanen
- Information och erfarenheter som ackumulerats under avtalsperioden utnyttjas i utvecklingen av upphandlingarna
- Upphandlingarnas effektfullhet och uppnåendet av strategiska mål följs upp
- En årlig uppföljningsrapport för upphandlingsstrategin upprättas

Indikatorer

- Andel upphandlingar som stöder strategiska mål (%)
- Andel upphandlingar som innefattat marknadsdialog (%)
- Graden för utfallet av konkurrensutsättningskalendern (%)
- Graden för utnyttjande av information som ackumulerats under avtalsperioden (%)
- Att den årliga uppföljningsrapporten för upphandlingsstrategin är upprättad (ja/nej)

5.2 Ekonomiskt hållbara upphandlingar

Lovisa stad har som mål att säkerställa att offentliga medel används planmässigt, ansvarsfullt och så effektivt som möjligt. Ekonomiskt hållbara upphandlingar baserar sig inte enbart på granskning av upphandlingspriset, utan i beslutsfattandet beaktas kostnaderna för upphandlingens hela livscykel, riskerna, kvaliteten, användbarheten samt de nyttor för staden och kommuninvånarna som uppnås med upphandlingen.

Upphandlingars ekonomiska lyckande byggs upp redan i upphandlingens beredningsskede. Ju tidigare upphandlingsbehovet identifieras och upphandlingens mål preciseras, desto bättre förutsättningar har staden att finna ändamålsenliga, kostnadseffektiva och högklassiga lösningar. Innan konkurrensutsättningen inleds bedöms upphandlingens verkliga behov, funktionen av den nuvarande tjänsten eller verksamhetsmodellen samt möjligheterna att utveckla verksamheten, före den nya upphandlingen genomförs. Samtidigt bedöms upphandlingens mål och alternativ för genomförande

samt lösningen som ur stadens sida är mest ändamålsenlig väljs. I bedömningen observeras också om tjänsten eller verksamheten produceras som eget arbete, om den upphandlas med gemensam upphandling eller om den genomförs som en separat konkurrensutsättning.

Utgångsläget för ekonomiskt hållbara upphandlingar är att man med konkurrensutsättningen inte automatiskt upphandlar samma lösning som tidigare. Innan upphandlingsförfarandet inleds bedömer staden upphandlingens mål, de nuvarande verksamhetssätten samt alternativen som marknaderna erbjuder samt erfarenheten och användarresponsen man fått från avtalsperioderna. Med marknadsdialog reder man ut hurdana lösningar det finns på marknaderna och hur de kan stöda stadens mål på möjligast effektivt sätt.

I planeringen av upphandlingar utnyttjar staden konkurrensutsättningskalendern, upphandlingsanalytik, marknadsinformation samt erfarenheten man fått under avtalsperioderna. Målet är att i god tid identifiera kommande upphandlingsbehov, förebygga kostnader som förorsakas av brådska och säkerställa att upphandlingarna kan genomföras på ett kontrollerat sätt och med en ändamålsenlig tidtabell.

Ekonomiskt hållbara upphandlingar stöder stadens strategiska mål, tjänsternas kvalitet och ekonomisk balans på lång sikt. Välplanerade upphandlingar, utnyttjande av marknadernas möjligheter samt aktiv avtalshantering minskar onödiga kostnader, förstärker riskhanteringen och förbättrar stadens förmåga att svara på ändrande servicebehov.

Staden följer upp upphandlingarnas ekonomiska effektivitet som en del av upphandlingsstrategins indikatorsystem och utnyttjar den erhållna informationen i den fortgående utvecklingen av upphandlingsväsendet. Målet är att säkerställa att man med upphandlingarna uppnår en så stor nytta som möjligt för staden och kommuninvånarna.



Åtgärder

- Upphandlingsbehoven, målen samt möjligheterna för utveckling av tjänsterna och verksamhetsmodellerna bedöms före konkurrensutsättning
- Marknadsdialog och marknadsinformation utnyttjas vid identifieringen av ändamålsenliga lösningar
- Upphandlingar planeras proaktivt med hjälp av konkurrensutsättningskalendern och upphandlingsanalytik
- Utfallet av avtal följs upp och man säkerställer att målen som ställts för upphandlingar uppnås under avtalsperioden

Indikatorer

- Andel upphandlingar som innefattat bedömning av upphandlingsbehov (%)
- Andel upphandlingar som innefattat marknadsdialog (%)
- Utfallsgrad av konkurrensutsättningsplanen (%)
- Utfallsgrad för uppföljnings- och bedömningsmöten för avtal (%)

5.3 Kompetent organisation

Lovisa stad har som mål att säkerställa att upphandlingar leds professionellt, systematiskt och enhetligt inom hela organisationen. Upphandlingskunnande ses som en gemensam förmåga som utöver på upphandlingstjänsterna behövs på alla ansvarsområden i planeringen och beredningen av upphandlingar samt i utvecklingen och hanteringen under avtalsperioden.

Stadens upphandlingstjänster stöder ansvarsområdena genom att erbjuda sakkunnigkunnande, anvisningar, utbildning samt praktiskt stöd för genomförande av upphandlingar. Målet är att säkerställa att upphandlingarna bereds omsorgsfullt, genomförs i enlighet med upphandlingslagstiftningen och stöder uppnåendet av stadens strategiska mål.

Utvecklingen av upphandlingskunnandet är en fortgående verksamhet. Staden förstärker personalens kunnande med utbildningar, anvisningar och praktiskt samarbete samt sörjer för att personerna som deltar i upphandlingar förfogar över det kunnande som deras uppgifter förutsätter och över aktuell information. Särskild uppmärksamhet ägnas åt proaktiv planering, avtalshantering, marknadsdialoger, ansvarsfullhet samt utnyttjandet av information till stöd för beslutsfattandet.

En kompetent upphandlingsorganisation stöder stadens vision enligt vilken varje upphandling bygger upp ett bättre Lovisa. Ett professionellt upphandlingsväsende möjliggör högklassiga tjänster, effektfulla avtal, ansvarsfulla upphandlingar och effektiv användning av offentliga medel. Samtidigt förstärker den stadens förmåga att uppnå sina strategiska mål och svara på ändringar i verksamhetsmiljön.

Staden följer upp utvecklingen av upphandlingskompetensen och bedömer regelbundet behoven för utbildning och utveckling. Målet är att säkerställa att staden förfogar över tillräckliga resurser, kompetens och verksamhetsmodeller för genomförandet av upphandlingar.



Åtgärder

- Upphandlingskompetensen utvecklas med utbildningar, orientering och praxis för upprätthållande av kompetensen
- Upphandlingsanvisningar, mallar och stödmaterial utvecklas för att säkerställa enhetliga verksamhetssätt
- Upphandlingar planeras proaktivt med hjälp av konkurrensutsättningsplanen
- Samarbetet mellan upphandlingstjänsterna och ansvarsområdena förstärks i planeringen, beredningen och genomförandet av upphandlingar
- Nivån för upphandlingskompetensen bedöms regelbundet och behov för utbildning och utveckling identifieras
- Tillräcklig resursallokering för upphandlingstjänsterna för genomförandet av stadens upphandlingar säkerställs

Indikatorer

- Antal personer som deltagit i upphandlingsutbildningar (st.)
- Att anvisningar och mallar är aktuella (ja/nej)
- Utfallsgraden för konkurrensutsättningsplanen (%)
- Utfallsgraden för kvartalsvist ordnade ansvarsområdesträffar (%)
- Att bedömningen av utvecklingsbehoven för upphandlingskompetensen har genomförts (ja/nej)

5.4 Livskraft och fungerande marknader

Lovisa stad har som mål att förstärka stadens livskraft genom att skapa förutsättningar för tillväxten av företag, utvecklingen av marknaderna och uppkomsten av nya affärsverksamhetsmöjligheter. Stadens upphandlingar utgör en betydande del av den lokala och regionala ekonomin varför upphandlingsväsendet har en viktig roll i förverkligandet av stadens livskraftslöfte.

Staden främjar fungerande marknader och möjligheterna för mikroföretag och små och medelstora företag att delta genom att genomföra upphandlingar öppet, proaktivt och genom att vara lyhörda för marknaderna. I planeringen av upphandlingarna beaktas ändamålsenliga verksamhetssätt, som stöder funktionen av konkurrens och möjliggör att företag av olika storlekar kan delta i anbudsförfaranden.

Staden ökar upphandlingarnas förutsägbarhet genom att publicera konkurrensutsättningskalendern, genom att utnyttja marknadssdialog samt genom att erbjuda företag möjligheter att utveckla sitt kunnande i deltagandet i offentliga upphandlingar. Målet är att säkerställa öppna, jämlika och fungerande marknader samt främja möjligheterna för företag av olika storlekar att delta i stadens upphandlingar. Staden utvecklar också upphandlingskommunikationen och tillgängligheten av upphandlingskunskap så att företagen lätt finner information om kommande upphandlingar, konkurrensutsättningar och möjligheter till deltagande.

För att stöda livskraftslöftet ordnar staden i samarbete med företagarorganisationerna minst två gånger per år ett upphandlings- och företagsevenemang. Under evenemangen presenterar staden sina kommande upphandlingar, konkurrensutsättningsplaner och utvecklingsprojekt. Staden har årligen ett betydande antal småupphandlingar, där en god förtroendenhet av marknaderna stöder finnandet av ändamålsenliga och kostnadseffektiva lösningar. Företagen har möjlighet att presentera sina produkter, tjänster, kunnande och lösningar till stadens representanter. Syftet med evenemangen är att sänka på mikroföretags och små och medelstora företags tröskel för deltagande i offentliga upphandlingar, öka på informationen om kommande upphandlingsmöjligheter samt förstärka marknadskännedomen mellan staden och företagen.

Staden understöder utvecklingen av företags upphandlingskompetens i samarbete med livskrafts- och turismtjänsterna samt med andra samarbetspartner. För företag erbjuds upphandlingsrådgivning, information om offentliga upphandlingar samt utbildning gällande tolkning av anbudsbegäran och upprättande av anbud. Målet är att öka speciellt mikroföretags och små och medelstora företags förutsättningar att delta i anbudsförfaranden samt stärka deras möjligheter att ha framgång i öppen konkurrens.

Staden främjar också sysselsättning med hjälp av upphandlingar då detta är ändamålsenligt beaktande upphandlingens objekt, marknadsläget och upphandlingens omfattning. Användningen av sysselsättningsvillkor utvecklas genom att upprätta en verksamhetsmodell och anvisning för staden, med hjälp av vilka upphandlingars möjlighet att stöda sysselsättning kan bedömas enhetligt och systematiskt. Syftet är att förstärka stadens livskraft, tillgängligheten av kunnande arbetskraft samt sociala hållbarhet.



Åtgärder

- Vi upprätthåller en konkurrensutsättningskalender på stadens webbplats för att förbättra företags möjligheter att delta

- Vi utnyttjar marknadsdialog för att förstärka marknadskännedomen och företags möjligheter att delta
- Vi upprättar en verksamhetsplan för upphandlings- och företagssamarbete samt en samarbetsmodell tillsammans med företagorganisationerna
- I beredningen av upphandlingar beaktar vi ändamålsenliga sätt som möjliggör det att mikroföretag och små och medelstora företag deltar i anbudsförfaranden
- Vi utnyttjar sysselsättningsvillkor i ändamålsenliga upphandlingar som en del av förstärkandet av stadens livskraft

Indikatorer

- Kvartalsvisa uppdateringar i konkurrensutsättningskalendern på webbplatsen (ja/nej)
- Andel upphandlingar som innefattat marknadsdialog (%)
- Utfallsgraden för upphandlings- och företagsevenemang (%)
- Antal mikroföretag och små och medelstora företag som deltagit i konkurrensutsättningar (st.)
- Andel upphandlingar som innefattat sysselsättningsvillkor (%)

5.5 Effektiv avtalshantering

Lovisa stad har som mål att säkerställa att man med upphandlingarna uppnår de planerade nyttorna under hela avtalsperioden. Det att upphandlingen lyckats avgörs inte i konkurrensutsättningsskedet utan först då utfallet av avtalet systematiskt följs upp och avtalet leds aktivt under hela dess livscykel.

Avtalen är ett centralt redskap i uppnåendet av stadens strategiska mål. Välleda avtal stöder produktionen av högklassiga tjänster, stadens ekonomiska hållbarhet, uppnåendet av ansvarsfullhetsmålen samt svarandet på kommuninvånarnas och tjänsteanvändarnas behov. Under avtalsperioden säkerställer man att målen som staden och serviceleverantören gemensamt ställt upp uppnås i praktiken.

En effektiv avtalshantering baserar sig på tydliga ansvar, aktiv uppföljning, öppet samarbete samt utnyttjandet av information som uppstår under avtalsperioden. Staden utvecklar avtalshanteringens så att skyldigheterna som anknyter till avtalen, servicenivån, kvalitetskraven, de ekonomiska målen och övriga centrala villkor kan följas upp under hela avtalsperioden.

Genom effektivisering av avtalsuppföljningen strävar man efter att identifiera avvikelser, risker och utvecklingsbehov i så tidigt skede som möjligt. Samtidigt skapas förutsättningar för fortgående utveckling av tjänsterna, förbättring av kostnadseffektiviteten samt beaktandet av stadens föränderliga behov även under avtalsperioden.

Staden utnyttjar system för avtalshantering, leverantörssamarbete samt regelbunden rapportering för att säkerställa att målen ställda för upphandlingarna realiserar. Information som samlats under

avtalsperioden utnyttjas också i planeringen av kommande konkurrensutsättningar, i utvecklingen av tjänsterna och den fortgående förbättringen av upphandlingsväsendet.

Effektiv avtalshantering har som mål att öka den nytta man får av upphandlingar, förbättra tjänsternas kvalitet, förstärka riskhanteringen och säkerställa effektiv användning av offentliga medel under hela avtalsperioden. En välledd avtalshantering stöder stadens vision enligt vilken varje upphandling bygger upp ett bättre Lovisa.



Åtgärder

- Vi skapar enhetliga verksamhetsmodeller, ansvar och förfaringssätt för avtalshantering och avtalsuppföljning
- Vi fastställer ansvarspersoner för avtal samt ansvar för avtalsuppföljning och avtalsutveckling
- Vi säkerställer att utfallet av avtal följs systematiskt upp under hela avtalsperioden
- Vi utvecklar samarbetet med leverantörerna med regelbundna uppföljnings- och utvecklingsträffar
- Vi utnyttjar informationen som uppkommer under avtalsperioden i utvecklingen av upphandlingarna och tjänsterna

Indikatorer

- Andel avtal som innefattar en avtalsansvarsperson (%)
- Utfallsgraden för uppföljnings- och utvärderingsträffar för avtalen (%)
- Antal genomförda leverantörsträffar i året (st.)
- Att verksamhetsmodellen för avtalshantering är upprättad (ja/nej)

5.6 Ansvarsfulla upphandlingar

Lovisa stad har som mål att beakta synvinklar relaterade till miljön, socialt ansvar och god förvaltning som en del av planeringen och genomförandet av upphandlingar. Ansvarsfullhet är inte ett separat mål utan en del av högklassiga, effektfulla och ekonomiskt hållbara upphandlingar.

Ansvarsfullhet beaktas i upphandlingar på ett ändamålsenligt sätt beaktande upphandlingens objekt, omfattning, marknadsläget och effektivitet. För alla upphandlingar lämpar sig inte likadana ansvarsfullhetsmål eller ansvarsfullhetskrav, men i betydande upphandlingar utvärderas deras möjligheter som en del av upphandlingens beredning.

Staden utvecklar stegvis verksamhetssätten för ansvarsfulla upphandlingar och beaktar i detta arbete stadens egna strategier, program och planer samt deras kommande uppdateringar. Målet är att skapa enhetliga verksamhetsmodeller som stöder praktiskt och konsekvent beaktande av ansvarsfullhet i upphandlingar.

Ansvarsfulla upphandlingar kan främja till exempel minskandet av miljökonsekvenser, effektiv användning av resurser, social hållbarhet, sysselsättning samt leverantörernas ansvarsfulla verksamhetssätt. Samtidigt stöder de stadens vision enligt vilken varje upphandling bygger upp ett bättre Lovisa.

Staden förstärker personalens kompetens i utnyttjandet av ansvarsfullhetskriterier samt följer upp beaktandet av ansvarsfullhet som en del av den fortgående utvecklingen av upphandlingsväsendet.



Åtgärder

- Vi utvärderar lämpligheten av ansvarsfullhetssynvinklar i betydande upphandlingar
- Vi tar i bruk ansvarskriterier i lämpliga upphandlingar
- Vi sammankopplar ansvarsfulla upphandlingar till en del av förverkligandet av stadens ansvarsfullhetsprogram och utvecklar enhetliga verksamhetssätt för att beakta ansvarsfullhet i upphandlingar
- Vi upprättar en utvecklingsplan för kunnande gällande ansvarsfulla upphandlingar och genomför de utbildningar som preciserats i planen
- Vi utnyttjar sysselsättningsvillkoret i ändamålsenliga upphandlingar som en del av förstärkandet av stadens livskraft

Indikatorer

- Andel upphandlingar som innefattar ansvarskriterier (%)
- Att anvisningen för ansvarsfulla upphandlingar är upprättad (ja/nej)
- Att utvecklingsplanen för kunnande gällande ansvarsfulla upphandlingar är upprättad och förverkligad (ja/nej)
- Antal upphandlingar som innefattar sysselsättningsvillkor (st.)

6. Strategins förverkligande, uppföljning och riskhantering

Målen i upphandlingsstrategin uppnås etappvis i enlighet med åtgärdsplanen i strategin. Mål, åtgärder och indikatorer har fastställts för de sex tyngdpunkterna i strategin. Med hjälp av indikatorerna följs uppnåendet av målen upp och utvecklingen av upphandlingsväsendet. Indikatorerna i upphandlingsstrategin betonas under denna strategiperiod på uppföljningen av utfallet av verksamhetssätt, ledningspraxis och utvecklingsåtgärder. Syftet är att säkerställa att gemensamma verksamhetsmodeller, proaktiv planering av upphandlingar, upphandlingskonsekvens, avtalshantering, marknadsdialog och kunskapsledning etableras till en del av stadens normala verksamhet. Syftet med indikatorerna är att stöda uppföljningen av utfallet av strategin, kontinuiteten av utvecklingsåtgärder samt transparensen av beslutsfattandet under hela strategiperiodens tid.

Utfallet av strategin utvärderas årligen som en del av upphandlingsstrategins uppföljning. Uppföljningen har som syfte att säkerställa att upphandlingarna stöder stadens strategiska mål, producerar värde för kommuninvånarna samt främjar upphandlingsväsendets kontinuerliga utveckling. Resultaten från uppföljningen utnyttjas i ledningen av upphandlingsväsendet, i utvecklingen av verksamheten och i planeringen av kommande åtgärder.

Uppnåendet av strategins mål förutsätter tillräckliga resurser, fungerande samarbete, proaktiv planering av upphandlingar samt förbindelse av ledningen i utvecklingen av upphandlingsväsendet. Uppnåendet av målen kan påverkas av bland annat ändringar i verksamhetsmiljön, marknadernas utveckling, ändringar i lagstiftningen, resurstillräckligheten samt utmaningar relaterade till upphandlingsplanering och avtalshantering. Dessa risker kontrolleras genom att förstärka kunskapsledning, upphandlingskompetens, avtalshantering, proaktiv planering samt samarbetet mellan ansvarsområdena och marknaderna.

7. Centrala begrepp

Effektfullhet

Med effektfullhet avses resultaten och nyttorna som uppnås med upphandlingen för staden, kommuninvånarna och tjänsteanvändarna. Effektfullheten beskriver hur väl upphandlingen främjar målen som ställts för den och hur väl den på lång sikt producerar värde. Effektfullheten kan avspeglas till exempel som förbättring av tjänsters kvalitet, kostnadseffektivitet, att verksamheten blir smidigare, kommuninvånarnas välfärd ökar, livskraften förstärks eller ansvarsfullhetsmålen uppnås.

Ledning med kunskap

Med kunskapsledning avses att upphandlingars planering, genomförande och utveckling baseras på aktuell upphandlings-, avtals- och marknadskunskap. Syftet är att fatta beslut utifrån kunskap, identifiera utvecklingsobjekt samt följa upp uppnåendet av upphandlingarnas mål.

Marknadsdialog

Marknadsdialog är en öppen diskussion med marknaderna som genomförs i beredningsskedet av upphandlingen. Dess syfte är att öka förståelsen av lösningar som finns till buds på marknaderna, främja konkurrensen samt stöda valet av ändamålsenlig upphandlingsmodell.

Avtalshantering

Med avtalshantering avses systematisk ledning, uppföljning och utveckling av avtal under hela avtalsperioden. Avtalshanteringen har som mål att säkerställa att målen ställda för avtalen uppnås och att de nyttor som fastställts för upphandlingar uppnås.

Avtalsansvarsperson

Avtalsansvarspersonen ansvarar för uppföljningen av förverkligandet av avtalet, kontakten med leverantören samt dokumenteringen av avtalsperiodstida avvikelser, utvecklingsåtgärder och övriga uppföljningsuppgifter.

Ansvarsfullhet

Med ansvarsfullhet avses beaktande av synvinklar gällande miljön, socialt ansvar och god förvaltning i upphandlingar. Ansvarsfullheten beaktas på sätt som upphandlingens objekt, omfattning, marknadsläget och effektfullheten förutsätter.

Innovativitet

Med innovativitet avses utnyttjande av nya verksamhetssätt, teknologier, servicelösningar eller samarbetsmodeller i upphandlingar så man med hjälp av dem kan förbättra tjänsternas kvalitet,

kostnadseffektivitet, effektivitet eller ansvarsfullhet. Innovativitet betyder inte eftersträvan av något nytt som egenvärde utan finande av ändamålsenliga lösningar för stadens och kommuninvånarnas behov.

Konkurrensutsättningsplan

Stadens interna plan över kommande konkurrensutsättningar, deras beredning, tidtabeller, ansvar och resursallokering.

Konkurrensutsättningskalender

En vy avsedd för företag och marknaderna om kommande konkurrensutsättningar och deras uppskattade tidtabeller. Dess syfte är att förbättra upphandlingarnas förutsägbarhet och marknadsdialogen.

Proaktiv planering av upphandlingar

Med proaktiv planering av upphandlingar avses identifiering av upphandlingsbehov, fastställande av mål, kartläggning av marknaderna och beredning av upphandlingar i tillräckligt god tid innan inledandet av konkurrensutsättningen. Syftet är att förbättra upphandlingarnas kvalitet, kostnadseffektivitet och effektivitet.

Småupphandling

Med småupphandling avses en upphandling vars värde underskrider de nationella tröskelvärdena i enlighet med upphandlingslagen. I småupphandlingar iaktas stadens upphandlingsanvisning samt principerna för öppenhet, jämlikhet och god förvaltning.

Sysselsättningsvillkor

Med sysselsättningsvillkor avses ett villkor som inkorporeras i upphandlingen. Villkoret har som syfte att främja sysselsättning till exempel genom att erbjuda arbetsplatser, praktikantplatser eller läroavtalsplatser i samband med förverkligandet av upphandlingen. Sysselsättningsvillkor används då det är ändamålsenligt beaktande upphandlingens objekt, omfattning och marknadsläget.

BILAGA Åtgärdsplan för upphandlingsstrategin 2026–2030

5.1 Effektfulla upphandlingar

Skede 1: En verksamhetsplan utarbetas

- upphandlingens mål och eftersträvade effekter
- konsekvenser, risker och ansvarsfullhetsaspekter
- marknadsdialog och marknadsinformation

Skede 2: Verksamhetsplanen etableras

- bedömning av mål och effekter
- utnyttjande av marknadsdialog
- utnyttjande av konkurrensutsättningsplanen

Skede 3: Måluppfyllelsen säkerställs

- upphandlingarnas effektfullhet följs upp
- uppnåendet av de strategiska målen utvärderas

Skede 4: Verksamheten vidareutvecklas

- information som ackumulerats under avtalsperioden utnyttjas
- erfarenheter används vid utvecklingen av kommande upphandlingar
- genomförandet av upphandlingsstrategin utvärderas årligen

5.2 Ekonomiskt hållbara upphandlingar

Skede 1: En verksamhetsplan utarbetas

- upphandlingsbehov och mål
- utvecklingsmöjligheter för tjänster och verksamhetsmodeller
- marknadsdialog och marknadsinformation

Skede 2: Verksamhetsplanen etableras

- bedömning av upphandlingsbehov
- utnyttjande av konkurrensutsättningsplanen
- utnyttjande av upphandlingsanalytik

Skede 3: Måluppfyllelsen säkerställs

- avtalens ekonomiska effektfullhet följs upp systematiskt
- uppnåendet av de mål som ställts för upphandlingarna utvärderas under avtalsperioden

Skede 4: Verksamheten vidareutvecklas

- information som ackumulerats under avtalsperioden utnyttjas
- erfarenheter används vid utvecklingen av kommande upphandlingar

5.3 Kompetent organisation

Skede 1: En verksamhetsplan utarbetas

- kompetens- och resursbehov
- utbildnings- och utvecklingsbehov
- behov av samarbete och stöd

Skede 2: Verksamhetsplanen etableras

- utnyttjande av upphandlingsanvisningar och mallar
- utbildnings- och introduktionspraxis
- enhetliga verksamhetssätt

Skede 3: Måluppfyllelsen säkerställs

- utvecklingen av kompetensen följs upp
- utbildningarnas effekt utvärderas

Skede 4: Verksamheten vidareutvecklas

- anvisningar och verksamhetsmodeller uppdateras
- utbildningar och samarbete utvecklas

5.4 Livskraft och fungerande marknader

Skede 1: En verksamhetsplan utarbetas

- företagens möjligheter att delta
- marknadsdialog, marknadskännedom och evenemang
- samarbete med företagorganisationerna

Skede 2: Verksamhetsplanen etableras

- utnyttjande av konkurrensutsättningskalendern
- beaktande av mikro- samt små och medelstora företags möjligheter att delta
- utveckling av upphandlingskommunikation och tillgänglighet till information

Skede 3: Måluppfyllelsen säkerställs

- företagens deltagande i upphandlingar följs upp
- genomförandet av marknadsdialog och samarbetsverksamhet utvärderas
- användningen av sysselsättningsvillkor följs upp

Skede 4: Verksamheten vidareutvecklas

- samarbetet med företag och intressentgrupper utvecklas
- marknadskännedomen och upphandlingskommunikationen stärks
- verksamhetsmodeller utvecklas utifrån erfarenheter

5.5 Effektiv avtalshantering

Skede 1: En verksamhetsplan utarbetas

- ansvar och förfaringssätt inom avtalshantering
- uppföljning och utvärdering av avtal
- leverantörssamarbete och utnyttjande av information

Skede 2: Verksamhetsplanen etableras

- ansvarspersoner utses för avtalen
- rutiner för avtalsuppföljning tas i bruk
- leverantörssamarbetet genomförs systematiskt

Skede 3: Måluppfyllelsen säkerställs

- avtalens genomförande följs upp under hela avtalsperioden
- servicenivå, kvalitet och måluppfyllelse utvärderas regelbundet

Skede 4: Verksamheten vidareutvecklas

- information som uppstår under avtalsperioden utnyttjas
- upphandlingar och tjänster utvecklas utifrån erfarenheter

5.6 Ansvarsfulla upphandlingar

Skede 1: En verksamhetsplan utarbetas

- miljömässiga, sociala och förvaltningsmässiga aspekter
- upphandlingsspecifika ansvarsfullhetsmål och deras lämplighet
- stadens strategier, program och ansvarsfullhetsmål

Skede 2: Verksamhetsplanen etableras

- bedömning av ansvarsfullhetsaspekter
- utnyttjande av ansvarsfullhetskriterier
- införande av enhetliga verksamhetssätt

Skede 3: Måluppfyllelsen säkerställs

- beaktandet av ansvarsfullhet i upphandlingarna följs upp
- användningen av ansvarsfullhetskriterier utvärderas
- användningen av sysselsättningsvillkor följs upp

Skede 4: Verksamheten vidareutvecklas

- kompetensen inom ansvarsfulla upphandlingar utvecklas
- utbildningar genomförs enligt planen för kompetensutveckling
- verksamhetssätten utvecklas utifrån erfarenheter

