

LAHTI

LAHDEN KAUPUNGIN HANKINTAOHJELMA



Sisällys

1. Johdanto	3
2. Lahden kaupungin hankinnat	4
Sisäiset hankinnat	4
Sidosyksikköhankinnat	4
Markkinaehtoiset hankinnat.....	4
Kansallisen kynnyksarvon ylittävät hankinnat.....	5
Pienhankinnat eli kansallisen kynnyksarvon alittavat hankinnat	5
Pienhankintarajan alittavat hankinnat.....	5
Puitesopimukset	6
Suora hankinnat	6
3. Hankintojen tavoitteet	7
Yritystävälliset hankinnat.....	7
Kaupungin hankintaosaamisen ja -tiedon kehittäminen	7
Työllisyysvaikutusten aikaansaaminen	8
Innovatiivisten hankintojen edistäminen	8
Kiertotalous ja ekologinen kestävä kehitys.....	9
4. Hankintojen luokittelu	10
Pullonkaulahankinnat.....	10
Strategiset hankinnat	11
Rutiinihankinnat.....	11
Kulutustuotteet ja palvelut.....	11
5. Hankintojen ohjaus ja organisointi	12
Hankintojen tukipalvelut.....	12
6. Hankintaohjelman toteuttamisen mittarit	13
7. Toimenpiteet 2018–2019	14
Sanasto.....	15



1. Johdanto

”Lahden kaupunkiseutu on mitatusti Suomen yritysystävällisin ja rohkein kestävä kasvukeskus vuonna 2020” – Lahden alueen kilpailukykystrategian tavoite vuodelle 2020

Julkiset hankinnat ovat kaupungin strateginen työkalu, jonka avulla asetettuja elinkeino-, työllisyys- ja ympäristötavoitteita voidaan edistää konkreettisesti ja vaikuttavasti. Hankintaohjelmassa Lahden kaupunki määrittelee kaupunkikonsernille keinot, joilla edellä mainittuja strategisia tavoitteita edistetään. Vuonna 2017 voimaan tullut hankintalaki mahdollistaa hankintayksiköille aiempaa enemmän ketteryyttä hankintojen toteuttamisessa, mutta hankintojen vaikuttavuus on lopulta jokaisen hankintoja toteuttavan viranhaltijan käsissä. Tämän hankintaohjelman tärkein tehtävä onkin ohjata ja rohkaista kaupungin henkilöstöä tekemään hankintoja uudella tavalla – samalla hankintalain henkeä ja pykälää noudattaen.

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

Lahden kaupungin hankintatoiminnan yleiset tavoitteet

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

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



2. Lahden kaupungin hankinnat

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

Hankintoja tehdään sekä hajautetusti Lahden kaupungin palvelualueilla että keskitetysti kaupungin hankintapalveluissa. Palvelualueet vastaavat omaan osaamisalaansa liittyvistä hankinnoista itsenäisesti ja hankintapalvelut opastaa kilpailutusten toteuttamisessa. Neuvontatehtävän lisäksi Lahden kaupungin hankintapalveluiden vastuulla on toteuttaa eri palvelualueiden yhteisiä hankintoja sekä hallinnoida kaupunkikonsernin hankintasopimuksia kuten puitesopimuksia. Palvelualueet avustavat hankintapalveluita kilpailutuksiin liittyvissä substanssiasioissa. Lisäksi hankintapalvelut tekee erilliset sopimukset konserniyhtiöiden kanssa tehtävästä hankintayhteistyöstä.

Kaupungin hankinnat voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään eli sisäisiin hankintoihin, sidosyksikköhankintoihin ja markkinaehtoisin hankintoihin.

Sisäiset hankinnat	Sidosyksikköhankinnat	Markkinaehtoiset hankinnat
<ul style="list-style-type: none"> • Palvelualueet • Taseyksiköt 	<ul style="list-style-type: none"> • Tytäryhtiöt • Kuntayhtymät • Liikelaitoskuntayhtymät • Osakkuusyhtiöt 	<ul style="list-style-type: none"> • Yritykset • 3. sektori • Julkisyhteisö • Osakkuusyhtiöt

Sisäiset hankinnat

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

Sidosyksikköhankinnat

Sidosyksikköhankinnat ovat hankintoja in house- eli sidosyksikköstatuksen omaavilta julkisilta toimijoilta. Suurin osa kaupungin omistamista ja osaomistamista yrityksistä on kaupungin sidosyksikköjä, joiden päätehtävä on tarjota palveluita omistajilleen. Sidosyksikköhankinnat eivät ole hankintalain alaisia hankintoja, eikä sidosyksiköiltä tehtäviä hankintoja tarvitse taten kilpailuttaa. Yhteistyöstä tehdään aina ostajan ja myyjän välinen sopimus. Sidosyksikköjä ovat esimerkiksi Lahden Työn Paikka Oy ja Päijät-Hämeen Hyvinvointikuntayhtymä.

Markkinaehtoiset hankinnat

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

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



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

Kansallisen kynnysarvon ylittävät hankinnat

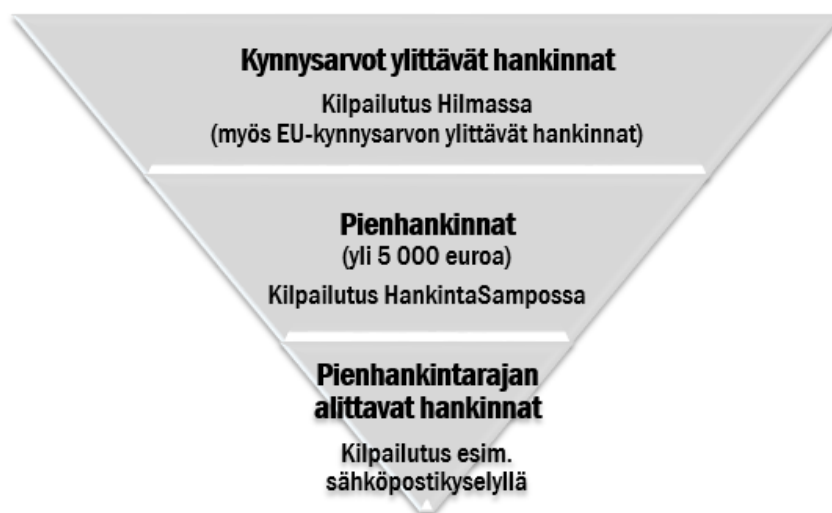
Euromääräisesti valtaosa kaupungin markkinaehtoisista hankinnoista on vähintään kansallisen kynnysarvon ylittäviä hankintoja. Kansallisen sekä EU-kynnysarvon ylittävien hankintojen hankintaprosessit ja vaatimukset on määritelty lainsäädännössä. Hankintayksikkö ei esimerkiksi saa rajata tarjoajia pois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

Pienhankinnat eli kansallisen kynnysarvon alittavat hankinnat

Lahden kaupungin pienhankintaraja on 5 000 euroa. Pienhankintarajan ylittävistä hankinnoista tehdään erillinen viranhaltija- eli hankintapäätös. Pienhankinnat kilpailutetaan käytössä olevalla pienhankintatyökalulla, joka on Hankinta-Sampo. Pienhankintatyökalun käyttö mahdollistaa hankintojen avoimuuden ja tarjousten määrän kasvun lisäksi hankintojen paremman seurannan. Pienhankintatyökalu ei vaadi käyttäjältään markkinatuntemusta ja tarjousvertailun sekä hankintapäätöksen ja sopimuksen tekeminen on helppoa sekä läpinäkyvää. Kaikkien toteutettujen hankintojen tilaus viedään erikseen sähköiseen PM-tilausjärjestelmään.

Pienhankintarajan alittavat hankinnat

Myös pienhankintarajan alittavissa hankinnoissa tulee ensi sijaisesti käyttää pienhankintatyökalua, jolloin esimerkiksi tarjousten vertailu ja hankintasopimuksen tekeminen on helppoa. Erityistilanteissa kilpailutus voidaan kuitenkin tehdä sähköpostikyselyllä useammalle yritykselle (esimerkiksi kahvitarjoilun järjestäminen yleisötilaisuuteen) tai hankinta toteuttaa suora hankintana. Poikkeusmenettelyn käyttö tulee perustella dokumentoidusti etukäteen. Toimintaperiaatteet alle 5 000 euron hankinnoille määritellään erillisessä hankintaohjeessa.



Puitesopimukset

Puitesopimusjärjestely on parhaimmillaan sekä yritysystävällinen että ketterä hankintamuoto, jossa on mukana yleensä useampi yritys. Lahden kaupungin puitesopimukset voidaan jakaa kolmeen ryhmään: palvelualueen kilpailuttamiin, kaupungin kilpailuttamiin sekä yhteishankintayksiköiden kilpailuttamiin puitesopimuksiin. Palvelualueen kilpailuttama puitesopimus voi olla esimerkiksi yksiköiden käytössä oleva kaivinkoneurakoinnin puitesopimus. Kaupungin kilpailuttama puitesopimus on kaikkien palvelualueiden sekä mahdollisesti sidosyksiköiden käytössä oleva puitesopimus, joka voi koskea esimerkiksi viestintäpalveluja. Yhteishankintayksikön kilpailuttama puitesopimus tai dynaaminen hankintajärjestelmä on usein valtakunnallinen järjestely, jossa tavoitellaan sekä mittakaavaetua että vältetään monimutkainen kilpailutusprosessi liittymällä valmiiksi kilpailutettuun järjestelyyn.

Puitesopimusjärjestelyjen ohjaus kuuluu hankintatyöryhmän vastuulle ja se tekee päätökset kaupungin oman puitesopimuksen kilpailuttamisesta tai yhteishankintayksikön puitesopimukseen liittymisestä tapauskohtaisen harkinnan perusteella. Harkinnassa painotetaan mm. yritysystävällisyyden näkökulmaa. Hankintatyöryhmä päättää myös puitesopimusten optiokausien hyödyntämisestä. Puitesopimukseen perustuvat hankinnat edellyttävät hankintakohtaisen kirjallisen tilauksen, jossa määritellään toteutettava hankinta sekä sen hinta, ja tilaus viedään PM-tilausjärjestelmään.

Suorahankinnat

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



3. Hankintojen tavoitteet

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

Yritysystävälliset hankinnat

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

Yritysystävällisyyden lisäämiseksi hankinnoissa toteutetaan seuraavia periaatteita:

- Alihankinta sallitaan kriittisiä erityistoimintoja lukuun ottamatta
- Toteutamme kilpailutukset sähköisesti
- Pilotimme dynaamisten hankintajärjestelmien käyttöä
- Yhteenliittymä tarjoajamuotona sekä osatarjoukset sallitaan
- Tarjouskilpailuissa ei aseteta liikevaihtorajoja ilman erityisen painavaa syytä
- Hankinnat ositetaan aina kun se on toiminnallisesti mahdollista ja taloudellisesti mielekästä
- Alueen yritysten osallistumista kilpailutuksiin edesautetaan hyödyntämällä kilpailutuskohtaisesti toimitusaikaan, hiilijalanjälkeen sekä tuotteen tuoreuteen liittyviä laatukriteerejä
- Tarjouspyynnöt ovat kaikille yrityksille avoimia myös kynnysarvot alittavissa hankinnoissa
- Järjestetään hankintamarkkinatilaisuuksia 2 kertaa vuodessa
- Tuottajien kanssa käydään markkinavuoropuhelua ennen kilpailutuksen julkistamista ja hankintojen yritysvaikutuksista pyydetään tarvittaessa arvio elinkeinoelämän järjestöiltä
- Yrityksille ja yhteisöille varataan mahdollisuus antaa palautetta tarjouspyyntö- ja sopimusluonnoksista
- Mitataan yritysten arvioita kaupungin hankintatoimesta ja kehitetään hankintojen toteuttamista yritysälähtöisemmin
- Hankintapäällikkö ja elinkeinopäällikkö tapaavat alueen elinkeinojärjestöjä

Kaupungin hankintaosaamisen ja -tiedon kehittäminen

Hankintaosaaminen kehittämiseksi Lahden kaupunki toteuttaa hankintatoimea koskevan selvityksen, jossa määritellään hankintaprosessien ja -järjestelmien keskeiset kehittämistarpeet. Tavoitteena on luoda hankinnoista selkeä tietopohjainen raportointimalli, jolla pystytään seuraamaan lähes reaaliaikaisesti hankintoja koko kaupunkiorganisaation tasolla.

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



Työllisyysvaikutusten aikaansaaminen

Kaupungin hankinnoissa edistetään työllisyyttä hyödyntämällä hankinnoissa sosiaalisia kriteerejä. Sosiaalisen kriteerin soveltamisen mahdollisuus tulee selvittää työvoimavaltaisissa ja yli 200 000 euron hankinnoissa. Päätökset tehdään hankintakohtaisesti ja asiasta tulee neuvotella työllisyyspalveluiden kanssa. Kriteerien soveltaminen tai soveltamatta jättäminen tulee perustella päätöksessä. Työllisyyspalvelut myös opastaa palvelualueita sekä hankkijoita kriteerin käytöstä. Sosiaaliset kriteerit tarjoavat tarjouskilpailuun osallistuville yrityksille mahdollisuuden saada kilpailutuksessa lisäpisteitä esimerkiksi työllistämällä pitkäaikaistyöttömän yrityksen toimintoihin sopimuskauden aikana. Sosiaalinen kriteeri ei kuitenkaan saa olla ns. ehdoton tai poissulkeva kriteeri, sillä se voisi rajoittaa esimerkiksi verkostona toimivien yritysten mahdollisuutta osallistua kilpailutuksiin.

Innovatiivisten hankintojen edistäminen

Innovatiiviset julkiset hankinnat tarkoittavat menettelyä, jolla julkinen osapuoli ostajana luo edellytykset uuden tuotteen (materiaalisen tuotteen tai palvelun) kehittämiseksi ja tuomiselle markkinoille. Julkinen yhdessä tuottajan kanssa toteutettu hankinta voi tällöin tarjota yritykselle merkittävän referenssin myös muille markkinoille.

Innovatiivisissa hankinnoissa onnistuminen edellyttää erityisiä panostuksia hankintaprosessien kehittämiseen. Lahden kaupunkikonsernin tavoitteena on, että vuoden 2020 loppuun mennessä kolmasosassa hankintoja hyödynnetään innovatiivisia kiertotalouteen ja resurssitehokkuuteen perustuvia ratkaisuja.

Innovatiiviset hankinnat mahdollistavat yritysten liiketoiminnan kehittämistä ja voivat tarjota merkittävän referenssin yritysten kasvun pohjaksi. Toteuttaja voi olla alueen sisältä tai ulkopuolelta, mutta yritysystävällisyyden kannalta on tärkeää, että kaupunki tulee tunnetuksi innovatiivisen yrittäjyyden alustana. Innovatiiviset hankintamenettelyt edistävät kaupungin yritysystävällisyyttä, sillä hankintaprosessi on tuotekehitysmahdollisuus myös niille yrityksille, jotka eivät voita lopullista tarjouskilpailua. Käytännön ohjeistus eli tiekartta innovatiivisten hankintojen menettelyille ja innovatiivisia hankintoja koskevat tavoitteet tuodaan kaupunginhallituksen käsittelyyn tammikuun 2019 loppuun mennessä.

Innovatiivisten hankintojen tiekartan toimenpiteissä ja tavoitteissa määritellään:

- Mitkä ovat alueita ja teemoja, joihin haluamme innovatiivisia ratkaisuja
- Minkälaisia innovaatioalustoja kaupungilla on tarjota
- Miten toteutetaan innovaatiokumppanuuksia, jos hankintayksikön tarvetta ei voida täyttää hankkimalla markkinoilta jo saatavia tavanomaisia ratkaisuja
- Minkälaisilla menetelmillä ratkaisuja haetaan markkinoilta
- Miten kaupungin tytäryhtiöitä voidaan hyödyntää innovaatioalustoina
- Miten kaupunki pystyy systemaattisesti tuomaan toiminnallisia haasteitaan yritysten ratkaistavaksi ja siten edistää yritysten kehittymistä



Kiertotalous ja ekologinen kestävä kehitys

Lahden kaupunki profiloituu ympäristökaupunkina niin elinkeinoelämän kuin kaupungin asukkaidenkin näkökulmasta. Lahti on syksystä 2017 lähtien ollut yksi suomalaisista kiertotalouden edelläkävijäkunnista EU-rahoitteisessa Circwaste-hankkeessa. Tässä on sitouduttu mm. valtakunnallisen jätesuunnitelman tavoitteiden toteuttamiseen kaupunkitasoisesti. Hankinnoissa otetaan huomioon ilmasto- ja ympäristövaikutuksien pienentäminen sekä energia- ja resurssitehokkuus.

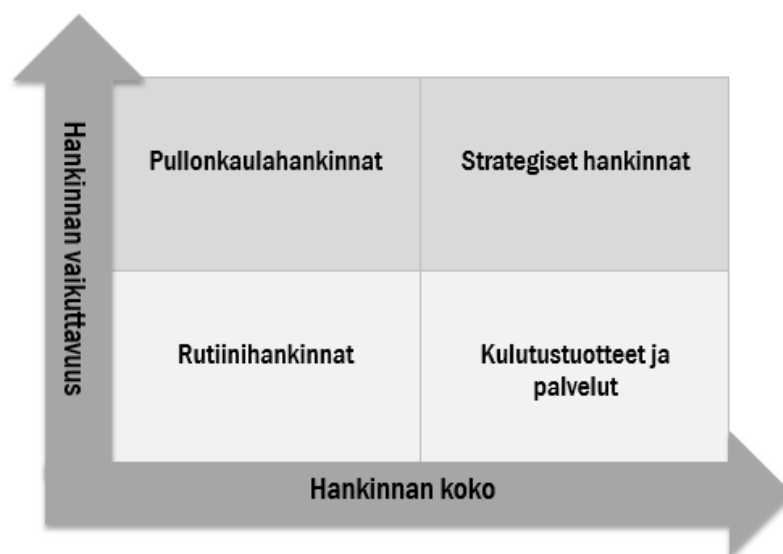
- Hyödynnetään kiertotalousosaamista ja käytetään hankintoja mahdollisuuksien mukaan kiertotalousreferensseinä
- Edistetään hankinnoilla kansainvälistä liiketoimintapotentiaalia sisältävien puhtaiden teknologioiden ja ratkaisujen markkinoille pääsyä ja käyttöönottoa
- Jäte- ja energiaratkaisuissa synnytetään uusia kiertotalouteen perustuvia liiketoimintoja hyödyntämään hankintoja kiertotalousreferensseinä
- Kaupunkikonsernin yksiköiden rakennus- ja purkutoiminnoissa tavoitellaan syntyvän jätteen mahdollisimman suurta materiaalihyödyntämisastetta
- Kaupunki toteuttaa osaltaan aktiivisesti Päijät-Hämeen kiertotalouden tiekarttaa 2017
- Kilpailutuksia ja hankintoja tekeviä koulutetaan siten, että hankinnassa otetaan huomioon materiaalitehokkuus- tai ilmastönäkökohdat ja/tai muut ympäristönäkökohdat kilpailutettavasta asiasta riippuen
 - Ympäristönäkökohdat voidaan ottaa mukaan joko minimivaatimuksena tai vertailuperusteena.
 - Kaikilla hankinnan tarjoajilla tai kilpailutettavilla osapuolilla on oltava oman toimintansa ympäristövaikutusten hallintaa koskeva ohjeisto.
 - Hankintatoimi opastaa hankintoja tekeviä Lahden palveluyksiköitä uusimaan tarjouspyyntöasiakirjojaan niin, että materiaalitehokkuus- ja/tai ilmastoasiat tulevat otetuksi huomioon.
- Virka-autohankintoja tekevien yksiköiden tulee harkita mahdollisimman vähäpäästöistä käyttövoimavaihtoehtoa leasing-kausien vaihtuessa



4. Hankintojen luokittelu

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

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



Pullonkaulahankinnat

Pullonkaulahankinnat ovat hankintoja, joiden taloudelliset panostukset eivät ole huomattavia, mutta hankinta on kaupungin kannalta merkittävä. Tyypilliset pullonkaulahankinnat vaikuttavat usein merkittävästi yksikköjen tulevaan toimintaan tai/ja johtavat suuremman strategisen hankinnan toteutukseen. Esimerkiksi konsulttihanke ja suunnittelutyöt ovat usein pullonkaulahankintoja. Epäonnistuneiden pullonkaulahankintojen vaikutukset ovat toiminnallisesti ja taloudellisesti suuremmat, kuin mitä hankinnan koko itsessään on. Onnistuneen hankinnan vaikutukset ovat hankinnan euromääräistä kokoluokkaa suuremmat.

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



Strategiset hankinnat

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

Hankintojen suunnitteluprosessi toteutetaan pitkäjänteisesti ja markkinatoimijat otetaan mukaan jo varhaisessa vaiheessa. Eri vaihtoehdot kartoitetaan markkinoiden kanssa. Tarjouspyynnön laatimiseen pyydetään tarvittaessa apua eri alojen asiantuntijoilta. Oman osaamisen loppuessa, ulkoisen asiantuntijaresurssin käyttäminen on perusteltua. Sopimusluonnos tehdään yhdessä lakiyksikön kanssa ja liitetään tarjouspyyntöön. Hankinnasta tehdään riskiarviointi. Hankinnan ja tavoitteiden seuranta toteutetaan jatkuvasti sopimuskauden aikana. Hankintaa kehitetään valitun toteuttajan/toteuttajien kanssa yhteistyössä sopimuskauden ajan. Jatkuvuus tuotannossa varmistetaan toimittajan vaihtuessa.

Strategisten hankintojen tavoitteena on, että

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

Rutiinihankinnat

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

Kulutustuotteet ja palvelut

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

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



5. Hankintojen ohjaus ja organisointi

Lahden kaupungin hankintojen ohjaus tapahtuu talousohjauksena ja tieto-ohjauksena. Hankintaohjelman koordinoinnista vastaa kaupunginhallitus. Elinvoima- ja kilpailukykypalvelut valmistelee vuosittaisen seurantaraportin. Hankintapalvelut tuottaa toimialoille ja kaupungin johdolle tietoa hankinnoista. Palvelualueet käyttävät tietoa hyödyksi hankintoja suunnittelussa ja toteutuksessa ja kaupungin johto hankintojen ohjauksessa.

Elinvoima- ja kilpailukykypalvelut perustaa hankintatyöryhmän, johon kuuluvat yhteysjohtaja, hankintapäällikkö, elinkeinopäällikkö, työllisyysasioiden päällikkö, omistajaohjauksen vastuuhenkilö sekä edustajat palvelualueilta ja keskeisistä tytäryhtiöistä. Hankintatyöryhmä ohjaa hankintojen kehittämistä sekä seuraa hankintaohjelman tavoitteiden toteutumista.

Lisäksi hankintoja ohjataan ja kehitetään seuraavasti:

- Elinvoima- ja kilpailukykypalvelut vastaa kaupunkitasoisesta hankintojen strategisesta ohjaamisesta, teemallisten painopisteiden seurannasta.
- Hankintapalvelut tekee helmikuussa ja lokakuussa kyselyn toimialoilla seuraavan 1-2 vuoden aikana toteutettavat hankinnoista. Kootun listauksen perusteella tehdään hankinnan tyyppiarviointi.
- Palvelualueet raportoivat hankintatyöryhmälle hankintaohjelman tavoitteiden toteutumisesta hankinnoissaan.
- Palvelualueiden johto huolehtii siitä, että palvelualueen toiminta on hankintaohjelman mukaista.
- Hankintaohjelman toteutumisesta raportoidaan kaupunginhallitukselle vuosittain.

Hankintojen tukipalvelut

- Hankintapalvelut neuvoo palvelualueita tarjouspyyntöjen teknisessä toteuttamisessa
- Hankintapalvelut avustaa ympäristövaikutusten ja -tavoitteiden suunnittelua
- Sosiaalisen työllistämisen suunnittelussa avustaa ja seurannasta vastaa työllisyyspalvelut
- Juridista tarjouspyyntöjen ja sopimusten suunnittelussa avustavat hankintapalvelut sekä palvelualueiden ja taseyksiköiden lakimiehet

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



6. Hankintaohjelman toteuttamisen mittarit

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

Hankintaohjelman tavoitteiden mittareina käytetään mm.

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



7. Toimenpiteet 2018–2019

Aikataulu	Toimenpide
Toukokuu 2018	Hankintatyöryhmän perustaminen
Touko-kesäkuu 2018 lähtien	Henkilöstölle järjestetään erilliset koulutukset hankintaohjelman tavoitteista ja hankintaosaamista päivitetään
Vuoden 2018 loppuun mennessä	Kynnysarvot ylittävät hankinnat sähköiseksi
Vuoden 2018 loppuun mennessä	Pienhankinnat sähköiseksi
Tarvekartoitus 2018 aikana	Sopimushallinnan ja -seurannan kehittäminen (sopimusten eräänntyminen, reklamaatiot yms.)
Syysy 2018	Hankintojen luokittelun työkalu käyttöön
2018 aikana	Hankintojen yritysvaikutusten ennakoarviointi käyttöön
Vuoden 2018 loppuun mennessä	Sähköisten tilausjärjestelmien käyttö 100 %
Tammikuun 2019 loppuun mennessä	Käytännön ohjeistus ja tiekartta innovatiivisten hankintojen menettelyille sekä innovatiivisia hankintoja koskevat tavoitteet
Tiekartta käytössä 2019 aikana	Kasvusopimuskaupunkivelvoitteiden toteuttaminen ja innovatiivisten hankintojen tiekartan luominen
2018 loppuun mennessä	Selvitetään mitkä yhteishankintayksiköiden puitesopimusjärjestelyt on mahdollista ja perusteltua korvata kaupungin omilla puitesopimuksilla
Maaliskuun 2019 loppuun mennessä	Kaupungin hankinnoissa noudatettavat eettiset ja yhteiskuntavastuun periaatteet valmistellaan ja tuodaan kaupunginhallituksen hyväksyttäväksi.
Oma asiakaspalautekysely käyttöön 2018	Yritystytyväisyyttä seurataan Suomen Yrittäjien ELPO-mittariston sekä kaupungin oman asiakaspalautekyselyn perusteella



Sanasto

Innovaatio on uusi tai olennaisesti parannettu, taloudellisesti hyödyllinen tuote, prosessi, palvelu tai keksintö.

Innovaatio/Innovatiivisuus: tapa tehdä asioita paremmin, suuremmassa tai pienemmässä mittakaavassa. Uusi tai merkittävästi parannettu tuote, palvelu tai menetelmä, uusi markkinointimenetelmä tai uuden organisatorisen menetelmän toteuttaminen liiketoimintatavoissa, työpaikkaorganisaatiossa tai ulkoisissa suhteissa, jonka tarkoituksena on esimerkiksi auttaa ratkaisemaan yhteiskunnallisia haasteita tai tukea älykkään, kestävän ja osallistavan kasvun strategiaa.

Kiertotalous: talouden uusi malli, jossa materiaalit ja arvo kiertävät ja tuotteille luodaan lisäarvoa palveluilla sekä älykkäillä ratkaisuilla. Kiertotalouden suurin arvopotentiaali ei ole materiaalivirroissa tai jätteessä. Niitä arvokkaampia hyödyntämistapoja ovat laitteiden huolto, uudelleenkäyttö ja uudelleenvalmistus. Lähtökohtana tulisivin olla arvon mahdollisimman tehokas kierto (esim. yhteiskäyttö) ja jätteen synnyn ehkäisy, ei siis jätteen määrällisesti mahdollisimman suuri hyödyntäminen raaka-aineena tai energiana.

Paikallinen/alueen yritys/yhteisö: tämän hankintaohjelman puitteissa, tarkoittaa ensisijaisesti joko lahtelaista tai pääjäthämäläistä toimijaa. Toimijaa pidetään lahtelaisena myös jos toimijalla on henkilöstöä Lahden alueella.

Resurssiviisuus: Tavoitteena tilanne jossa materiaalihävikkiä ei enää ole (ei jätettä) ja että kaikki kulutus alueella on kestävä.

