Oulun kaupungin hankintaohjelma 2024–2028

Kaupunginhallitus 11.11.2025 § 271

OULU

Sisällys

Hankintaohjelman johdanto.....3

Johdanto.....4

Hankintaohjelman valmistelu.....6

Hankintaohjelman yhteys kaupunkistrategiaan.....7

Käsitteitä.....9

Hankintojen nykytila.....10

Hankintatoiminnan ja toimintaympäristön analyysit.....13

Hankintatoiminnan analyysit: SWOT.....14

Hankintaohjelman painopisteet ja tavoitteet.....19

Painopiste 1.....21

Painopiste 2.....26

Toimenpideohjelma.....31

Hankintaohjelman johdanto

OULU

Miksi Oulun kaupunki tarvitsee hankintaohjelman?

Vuonna 2023 julkisia hankintoja tehtiin Oulun kaupungissa noin 456 miljoonalla eurolla. Julkisten hankintojen suuren mittakaavan vuoksi niissä on valtava säästöpotentiaali, jolla voi olla merkittävä positiivinen vaikutus pitkällä aikavälillä talouden tulojen ja menojen epätasapainoon.

Hankinnoilla luodaan edellytyksiä toimivalle ja tehokkaalle kaupunkikonsernille. Hankinnat ovat keskeinen työkalu strategioiden toteuttamisessa, joihin liittyy säästöpotentiaalin lisäksi valtava vaikuttamispotentiaali markkinoihin. Strategisesti ja systemaattisesti johdetuilla hankinnoilla voidaan osaltaan toteuttaa Oulun kaupunkistrategiaa ja parhaimmillaan myös vahvistaa paikallista elinvoimaa. Hankinta-ohjelman ensisijaisena tehtävänä on tukea kaupunkistrategian toteuttamista, palvelujen tuottamisen onnistumista sekä myös kuvata, miten Oulun kaupunki ohjaa, johtaa ja kehittää hankintojensa toteutusta.

Hankintaohjelman tavoitteiden toteutumista seuraa ja ohjaa hankintaohjelman seurantaryhmä. Hankintaohjelman tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan vuosittain kaupunginhallitukselle.

Hankintaohjelman painopisteet

Hankintaohjelma koostuu kahdesta painopisteestä. Painopistekohtaiset tarkemmat tavoitteet linjaavat, mitä kaupunki haluaa saavuttaa hankintojen avulla pitkällä aikavälillä. Tavoitteista on johdettu toimenpideohjelma, joka sisältää aikataulun, vastuut ja toimenpiteiden edistymistä kuvaavat mittarit. Osa toimenpiteistä muuttuu pysyväksi toimintamalliksi.

1

Johdamme hankintoja strategisesti ja suunnitelmallisesti

2

Hankintamme ovat laadukkaita, vaikuttavia ja kestäviä

Hankintaohjelman laatimiseen osallistuneet tahot

Hankintaohjelman laatimisen yhteydessä järjestettyyn verkkoaivoriiheen osallistui 243 henkilöä, joiden näkökulma oli seuraava: Oulun kaupungin henkilöstö (58 vastausta), kaupungin johto (9 vastausta), Oulun kaupungin luottamushenkilö (20 vastausta), yritys tai yksityinen elinkeinonharjoittaja (21 vastausta), yhdistys, järjestö tai seurakunta tai vastaava (7 vastausta), Oulun kaupungin asukas (124 vastausta) ja, joku muu kuin edellä mainittu (4 vastausta).

Ohjausryhmä

- Ari Alatossava, Juha Alamursula, Johan Alatalo, Jouni Lähdemäki, Risto Mattila, Pirjo Nikula, Kari-Pekka Kronqvist, Anne Kerälä, Tapio Siikaluoma, Kari Nykänen, Tapio Matinmikko, Johanna Lahdenperä

Valmisteluryhmä

- **Konsernihallinto** Johanna Lahdenperä, Seija Rantala, Outi Virtasalo, Krista Piippo, Sari Valppu, Kari-Pekka Kronqvist, Kimmo Kääriäinen, Petri Kaski, Susanna Piltonen, Miia Nikka
- **Sivistys- ja kulttuuripalvelut** Anne Kerälä, Ulla-Maija Kipinä, Johanna Leipälä
- **Kaupunkiympäristöpalvelut** Riikka Vainik, Kaarina Tervo-Kankare, Maarit Talvitie, Tuire Talala, Sami Rundgren, Helena Väliaho
- **Business Oulu –liikelaitos** Mari Rautiainen, Anu Katajaharju
- **Oulun Tilapalvelut-liikelaitos** Niko Mursu
- **Oulun Vesi –liikelaitos** Vuokko Häkkinen, Antti Hekkala, Markus Savikuja
- **Oulun Infra -liikelaitos** Asko Remes

Projektiryhmä

- **Oulun kaupungin hankintojen ohjaus- ja kehittämisryhmä** Johanna Lahdenperä, Krista Piippo, Outi Virtasalo ja Seija Rantala
- **Hansel Oy** Anne Sores, Pekka Alahuhta, Riikka Juuma ja Kalle Pinni

Painopiste 1

Kaupunkistrategian tavoite		Hankintaohjelman tavoite
1 Hoidamme taloutta kestävästi ja olemme vastuullinen toimija (Painopiste: vaikuttavat palvelut)	>	1 Meillä on tehokkaat hankinnan prosessit, joita toimivat järjestelmät tukevat.
2 Olemme vetovoimainen kaupunkityöpaikka (Painopiste: vaikuttavat palvelut)	>	2 Varmistamme hankintaosaamisen ja jatkuvan kehittymisen hankinnoissamme.
3 Hoidamme taloutta kestävästi ja olemme vastuullinen toimija (Painopiste: vaikuttavat palvelut)	>	3 Saavutamme synergiaa sujuvalla yhteistyöllä
4 Hoidamme taloutta kestävästi ja olemme vastuullinen toimija (Painopiste: vaikuttavat palvelut) Kehitämme verkostoja ja ekosyseemejä (Painopiste: yritysmyönteisin kv-kasvukeskus)	>	4 Sopimusjohtamisemme ja toimittajayhteistyömme on tuloksellista ja tietoon perustuvaa.

Painopiste 2

Kaupunkistrategian tavoite		Hankintaohjelman tavoite
1 Hoidamme taloutta kestävästi ja olemme vastuullinen toimija, Ilmastonmuutoksen hillintä ja ilmastonmuutokseen sopeutuminen, Oulu kasvattaa hyvinvoivia, välittäviä ja aktiivisia kuntalaisia yhdessä vahvoissa koulutuksen ja osaamisen verkostoissa.	>	1 Hankintamme ovat ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti vastuullisia ja vaikuttavia ja ne toteutetaan turvallisuus- ja huoltovarmuusnäkökohdat huomioiden.
2 Varmistamme yritysten kilpailukyvyn ja uudistumisen (Painopiste: yritysmyönteisin kv-kasvukeskus)	>	2 Huomioimme paikallisten yritysten mahdollisuudet osallistua hankintoihin ja edistämme markkinoiden toimivuutta.
3 Varmistamme yritysten kilpailukyvyn ja uudistumisen (Painopiste: yritysmyönteisin kv-kasvukeskus)	>	3 Hyödynnämme markkinoiden osaamista uusien ratkaisujen hankinnoissa.
4 Hoidamme taloutta kestävästi ja olemme vastuullinen toimija (Painopiste: vaikuttavat palvelut)	>	4 Hyödynnämme yhteishankintoja.

Asiakas Sekä ulkoiset asiakkaat, jotka käyttävät kaupungin palveluita, että sisäiset asiakkaat, jotka voivat olla hankittujen tuotteiden ja palveluiden loppukäyttäjiä.

Elinkaarikustannukset Hankintakustannukset, käyttökustannukset, huoltokustannukset sekä kierrätys- ja jätevaiheen kustannukset ja muut rakennusurakoiden, tavaroiden tai palvelujen elinkaaren aikaiset kustannukset. Elinkaarikustannuksia ovat myös ulkoisista ympäristövaikutuksista aiheutuvat ja hankinnan kohteeseen sen elinkaaren aikana liittyvät kustannukset, jos niiden rahallinen arvo voidaan määrittää ja tarkistaa.

Hankinta Kaikki ne toimenpiteet, joilla Oulun kaupunki hankkii oman organisaationsa ulkopuolelta tavaroita, palveluita tai urakoita rahallista vastiketta vastaan.

Hankintapalvelut Oulun kaupungin hankintojen ohjaus- ja kehittämisryhmä.

Hankintatoiminta Kaikki ne toimenpiteet, joita tehdään hankintojen toteuttamiseksi. Hankintatoiminta on yläkäsite käsittäen kaikki toiminnot, jotka osallistuvat hankintojen toteuttamiseen.

PESTEL-malli Toimintaympäristön viitekehys, jossa näkökulmina poliittinen (P), ekonominen (E), sosiaalinen (S), teknologinen (T) ja ekologinen (E) ja lainsäädännöllinen (L) ympäristö.

PK-yritykset (pienet ja keskisuuret yritykset) Yrityksiä, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää. PK-yrityksiin lasketaan kuuluvaksi myös alle 10 työntekijän mikroyritykset.

Ratkaisuhakuiset hankinnat Tilanteet, joissa Oulun kaupunki hankintayksikkönä selvittää markkinoilta vaihtoehtoisia tapoja täyttää hankintatarve.

SWOT-analyysi Analyysi, jonka avulla voidaan selvittää organisaation vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat.

Tiedolla johtaminen Ajantasaiseen ja laadukkaaseen tietoon perustuva päätöksenteko, jonka avulla toteutetaan nykyistä paremmat hankinnat.

Tulosperusteinen hankinta Hankinnat, joissa toimittajan saama kompensaatio on vähintään osittain riippuvainen toimittajan saavuttamasta tuloksesta (esim. palkkiomallit tai sanktiomallit). Tulosperusteisuuden muodostuminen kuvataan tarjouspyynnössä ja sopimuksessa.

Uudet ratkaisut / innovaatiot Vähintään toimialalle uusi tai aiempaa parantava tuote, palvelu tai liiketoimintamalli.

Vaikuttavuus Tavoitteellinen, hankittava myönteinen muutos johonkin asiaan. Toimintamme kädenjälki yhteiskunnassa. Vaikuttavuus voi myös syntyä keskipitkällä (noin 3–6 vuotta) tai pitkällä (6+ vuotta) aikavälillä.

Vastuullisuus Ekologisen, taloudellisen ja sosiaalisen/sosiokulttuurisen kestävyyden saavuttamiseksi tehtyjä vastuullisuustekoja.

Ympäristökriteeri Ympäristön huomiointiin liittyviä vaatimuksia hankinnoissa.

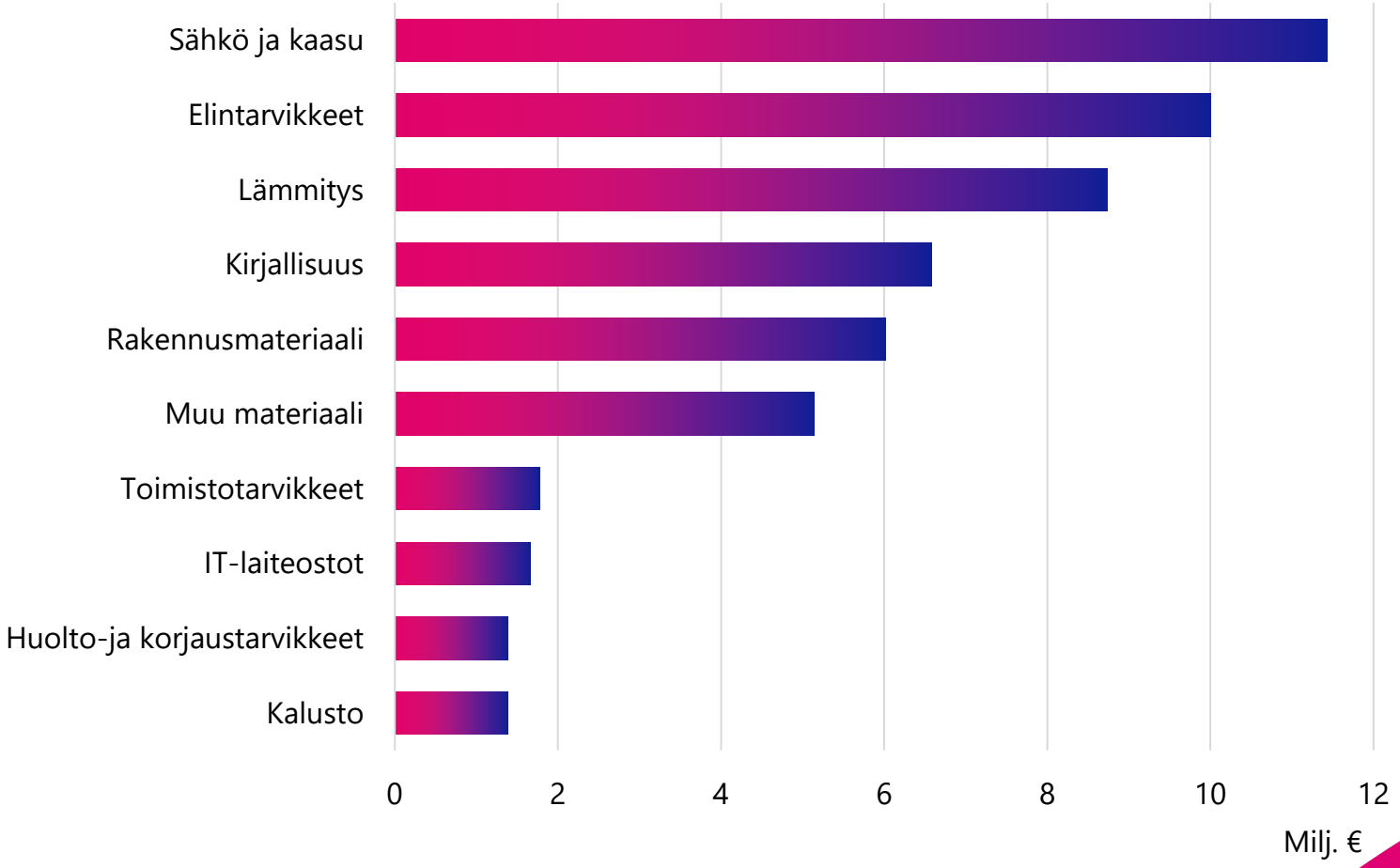
Aineet, tarvikkeet ja tavarat

Oulun kaupungin hankinnat vuonna 2023 olivat noin 456 miljoonaa euroa, joista aine-, tarvike- ja tavarahankinnat olivat 55 milj.€ (12 %).

Suurimmat toimittajat

Oulun Tuotantokeittiö Oy, Oulun Energia Oy, Oomi Oy, Kirjavälitys Oy ja Oulun Energia Sähköverkko Oy

Aineet, tarvikkeet ja tavarat 55 milj.€ (12 %, 10 suurinta tiliä)

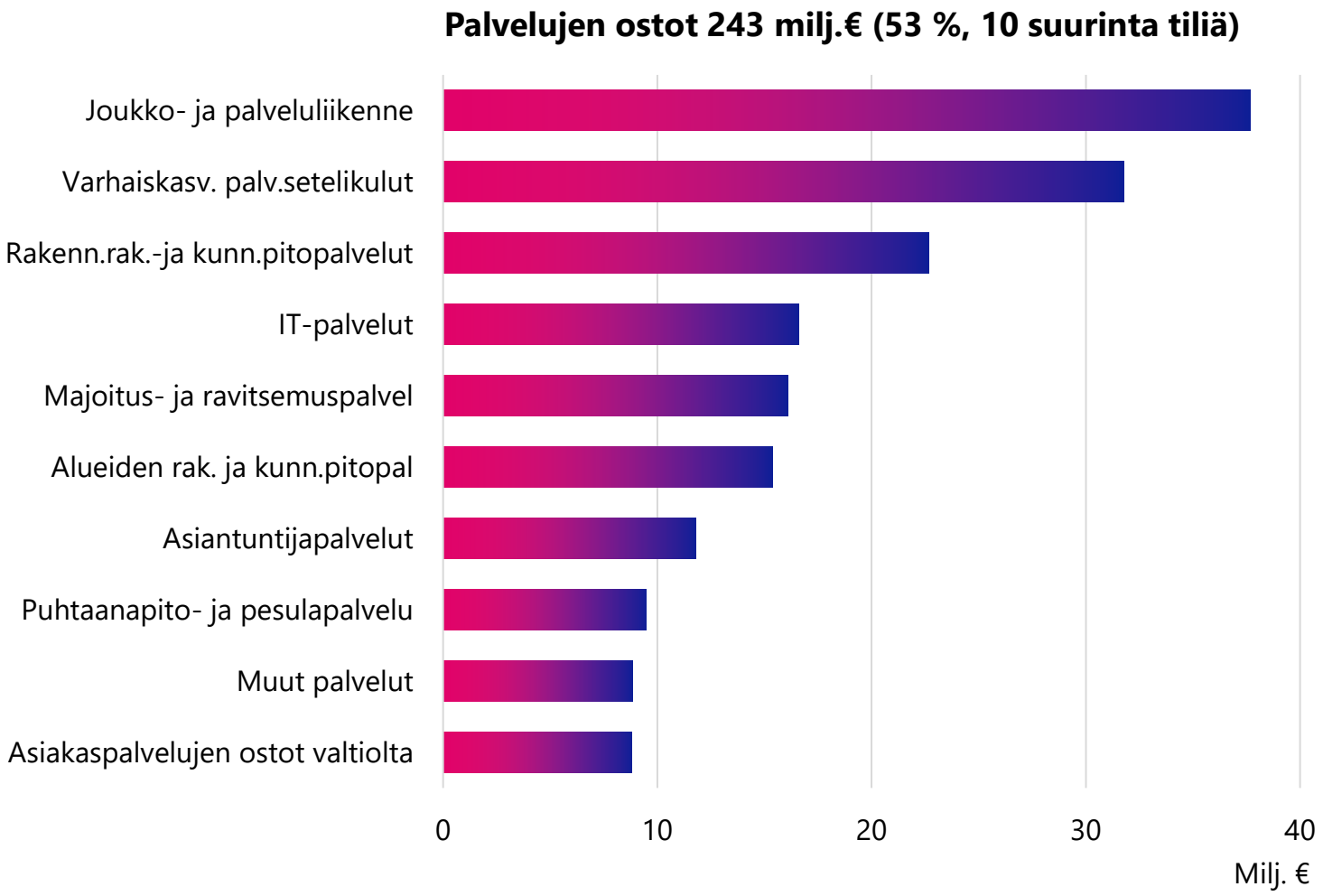


Palvelujen ostot

Oulun kaupungin hankinnat vuonna 2023 olivat noin 456 miljoonaa euroa, joista palveluhankinnat olivat 243 milj.€ (53 %).

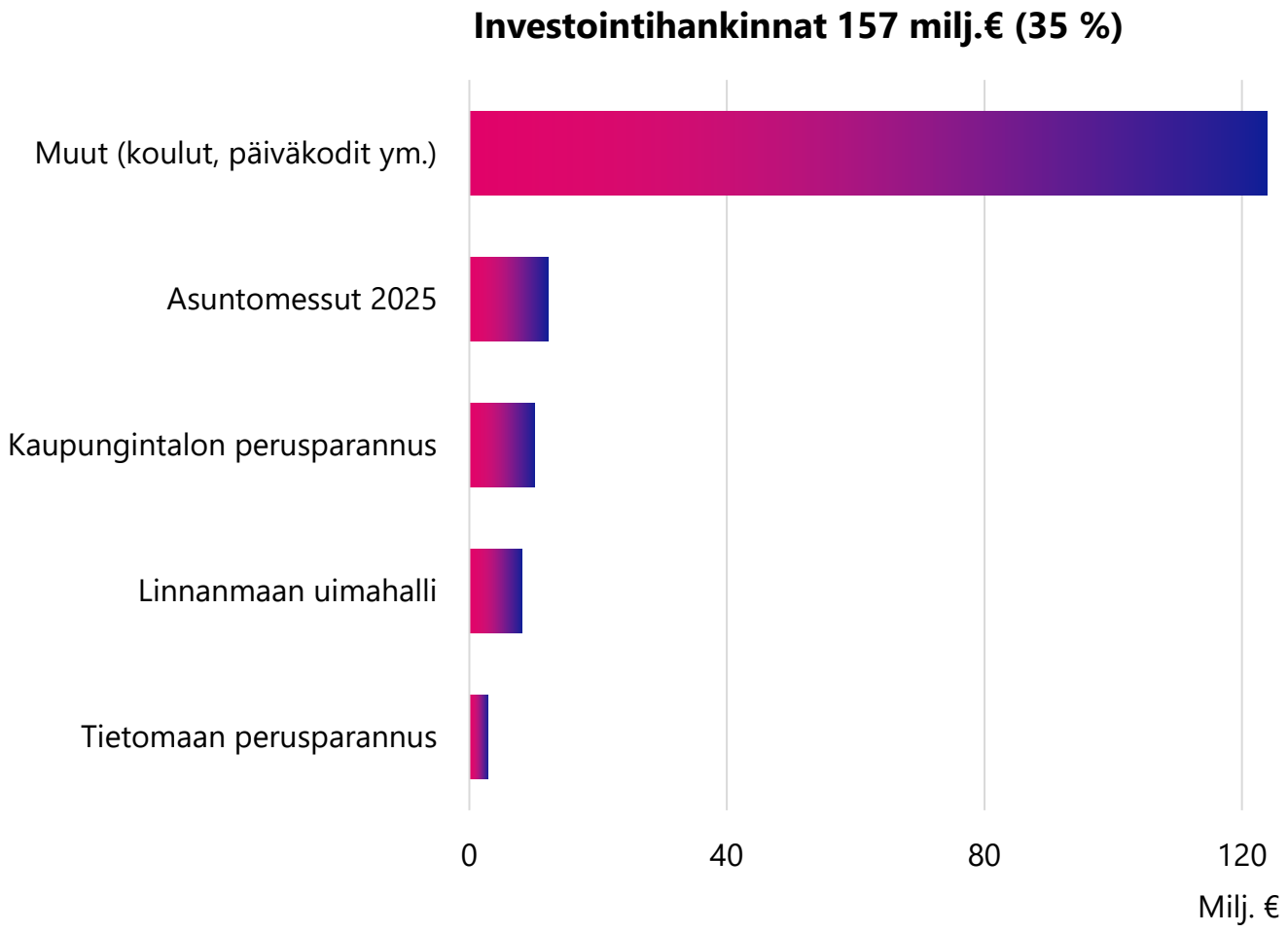
Suurimmat toimittajat

Koiviston Auto Oulu Oy, Monetra Oulu Oy, Compass Group Oy, ISS Palvelut Oy ja Oubus Oy



Investointihankinnat

Oulun kaupungin hankinnat vuonna 2023 olivat noin 456 miljoonaa euroa, joista investointihankinnat olivat 157 milj.€ (35 %).



Suurimmat toimittajat

NCC Suomi Oy, KTC Group Oy, Kreate Oy, Consti Korjausrakentaminen Oy ja Peab Oy

Hankintatoiminnan ja toimintaympäristön analyysit

Hankintaohjelman valmistelussa mukana olleiden kanssa toteutettiin Oulun kaupungin hankintatoiminnan ja ulkoisen toimintaympäristön analyysit hankintojen ja hankintatoimen näkökulmasta. Työryhmälle esiteltiin työn pohjaksi katsaus Oulun kaupunkistrategiasta ja hankintatoimen nykytilasta.

Hankintoihin vaikuttavia ulkoisen toimintaympäristön uhkia ja mahdollisuuksia tarkasteltiin PESTEL-mallin viitekehyksen pohjalta. Viitekehys jaottelee organisaation ulkoiset muutosvoimat poliittisiin, taloudellisiin, sosiologisiin, teknologisiin, juridisiin, vastuullisuuteen liittyviin ja muihin tekijöihin. Viitekehys ohjaa tutkimaan ja arvioimaan vähemmän ilmeisiä, kenties odottamattomiakin muutosskenaarioita juuri tämänhetkisten mahdollisuuksien ja uhkien sijaan.

Kuva: Sanna Krook / Oulun kaupunki

Hankintatoiminnan SWOT-analyysi

Nykytilaa arvioitiin SWOT-analyysin avulla, jossa tunnistettiin Oulun kaupungin hankintojen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

Lisäksi vahvuuksien ja heikkouksien arvioinnissa hyödynnettiin hankintatoimen kypsyyttä mittaavaa Hankintatutka-työkalua ja siihen saatuja työryhmän vastauksia. Hankintatutka on julkisten hankinta-organisaatioiden käyttöön tarkoitettu hankintatoimen maturiteetin (kypsyysasteen) itsearviointityökalu, jonka Hansel Oy on kehittänyt yhteistyössä LUT-yliopiston kanssa.

Vahvuudet

- Osaajat
- Hankintojen ohjaus ja kehittäminen
- Hankintojen rooli
- Yhteistyö
- Nykytilan ymmärrys

Heikkoudet

- Hankintojen johtaminen
- Sopimusvalvonta ja -ohjaus
- Resurssit
- Järjestelmät
- Toimintamallit

Mahdollisuudet

- Innovatiiviset ratkaisut
- Paikallinen elinvoima
- Verkostoituminen
- Vastuullisuus
- Sopimushallinta ja toimittajayhteistyö

Uhat

- Rajaava vaatimusten määrittely
- Riskialttiit toimitusketjut
- Kilpailun puute
- Osaaminen ei siirry
- Hankintaosaajien puute

Oulun hankintatoiminnan vahvuuksia

1

Osaajat

Henkilöstön ja osaamisen arvostus on tunnistettu vahvuudeksi. Oulussa ymmärretään osaajien sitouttamisen ja talossa jo olevan osaamisen oikeanlaisen hyödyntämisen merkitys.

2

Hankintojen ohjaus ja kehittäminen

Keskittyneen ja pienen ryhmän nähdään tuottavan lisäarvoa sisäisille asiakkaille ja vaikuttavan päätöksillään toimittajamarkkinoihin sekä hankintalinjauksiin.

3

Hankintojen rooli

Hankintoja pidetään tärkeänä tehtäväalueena, joka mahdollistaa useiden teemojen ja vaikuttavuuden edistämisen. Muutoshalukkuus, kyvykkyys ja ketterä kehittäminen vievät hankintatoimen uudelle tasolle, ja palveluntuottajien kanssa tehtävä yhteistyö tukee hankintoja sekä sopimusten elinkaarta.

4

Yhteistyö

Hankintaosaajien ja tarvitsijoiden välinen yhteistyö koetaan miellyttäväksi ja toiminnan joustavuus sekä kehitysmyönteisyys ovat positiivisia piirteitä.

5

Nykytilan ymmärrys

Hankintojen ja hankintatoimen nykytilasta on hyvä käsitys, jolloin kehittämiskohteiden tiedostaminen auttaa kohdistamaan toimenpiteet oikein.

Oulun hankintatoiminnan heikkouksia eli kehityskohteita

1

Hankintojen johtaminen

Hankintojen johtamista tulisi kehittää, erityisesti hankintatoiminnan arvostusta strategisena toimintona. Hankintojen tekeminen hajanaisesti ja ilman aiempien kokemusten hyödyntämistä on tunnistettu ongelmaksi.

2

Sopimusvalvonta ja -ohjaus

Sopimusvalvonnassa ja –ohjauksessa on parannettavaa ja sopimusosaamisessa suoranaisia puutteita. Sopimusosaaminen tulee tunnistaa organisaation strategiseksi ydinosaamiseksi, jonka myötä toimittajien suoritushäiriöihin osattaisiin reagoida oikein ja ennaltaehkäistä sopimusriskien toteutuminen ja minimoida suoritushäiriöistä aiheutuva sisäinen työ. Hankintasopimusten elinkaaritietoa tulisi hyödyntää erityisesti uusien kilpailutusten valmistelussa.

3

Resurssit

Hankintoja tehdään usein puutteellisilla resursseilla ja kiireellä. Tämä voi johtaa hankintamenetelmien kehittymättömyyteen, sillä uusia käytäntöjä ei ehditä ottaa käyttöön. Hankintojen suunnitteluun ja kilpailutusten valmisteluun tulisi varata enemmän aikaa ja kehittää laatuvaatimusten määrittelyä ja tehdä valintoja tärkeinä pidettävistä asioista. Yhtenä esimerkkinä kehittämiskohteista mainittiin kilpailutusten jälkiarviointi, mikä edistäisi jatkuvaa parantamista kokemusten kautta.

4

Järjestelmät

Hankintoihin liittyy useita järjestelmiä, joiden käyttö koetaan haasteellisena. Tämän koetaan muun muassa hidastavan tiedonkulkua. Hankintasuunnitelmista kaivataan paremmin ennakoivaa tietoa.

5

Toimintamallit

Hankintoihin toivotaan koko kaupungille yhteisiä ja selkeitä pelisääntöjä. Vaikka yhteistyö on pääosin hyvää, tiedonkulussa on vielä parannettavaa.

Toimintaympäristön mahdollisuuksia

1

Innovatiiviset ratkaisut

Markkinoilla olevaa osaamista halutaan tunnistaa ja hyödyntää aidosti. Tätä voitaisiin toteuttaa käytännössä erilaisin menetelmin, esim. markkinavuoropuhelun ja tietopyyntöjen avulla. Uusia ratkaisuja sisältäviä kokeiluja halutaan edistää. Näin voitaisiin lisätä hankintojen vaikuttavuutta esim. kasvihuonekaasupäästöjen pienentämisessä.

2

Paikallinen elinvoima

Oulun alueen elinvoimaan voidaan vaikuttaa hankintojen kautta aktiivisella hankintoja koskevalla viestinnällä ja aktivoimalla paikallisia yrityksiä markkinavuoropuheluihin sekä tarjouskilpailuihin. Hankintakalenterin ajan tasalla pitäminen toimii hyvänä käytännön välineenä.

3

Verkostoituminen

Verkostoitumista isoimpien kuntien kanssa pidetään mahdollisuutena, sillä näissä tunnistetaan olevan vastaavia haasteita ja uhkia kuin Oululla.

4

Vastuullisuus

Kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamista voidaan edistää vastuullisilla hankinnoilla, mikä voi toimia Oulun kilpailuvalttina.

5

Sopimushallinta ja toimittajayhteistyö

Hyvällä sopimusseurannalla ja epäkohtiin puuttumalla kehitetään kumppanuuksia, palveluita ja toimituksia.

Toimintaympäristön uhkia

1

Rajaava vaatimusten määrittely hankinnan kohteelle ja tarjoajille

Mahdollinen isojen toimijoiden suosiminen on uhka, joka voi johtaa esimerkiksi vakiotoimittajien käyttöön. Samalla in house-yhtiöiden käyttäminen voi rajoittaa pienten paikallisten toimijoiden mahdollisuuksia. Pohjois-Suomen alueelta saattaa hävitä pk-yrityksiä liian suurien hankintakokonaisuuksien ja sen myötä kasvaneiden hankintaa koskevien vaatimusten takia. Pienillä yrityksillä ei välttämättä ole tarpeeksi osaamista osallistua kilpailutuksiin.

2

Riskialttiit toimitusketjut

Nopeasti ja ilman pitkän aikavälin suunnittelua tehdyt päätökset voivat johtaa tilanteeseen, jossa Oulun kaupunki on riippuvainen tietyistä toimitusketjuista. Globaaliksi laajentuvat toimitusketjut voivat olla alttiita häiriöille tai muille riskeille.

3

Kilpailun puute

Yritysten taloudelliset resurssit saattavat olla heikot vastaamaan hankintoja koskevan lainsäädännön vaatimuksiin. Tämä voi vähentää kilpailua ja siten vaikuttaa hintatason nousuun ja laatutason laskuun.

4

Osaaminen ei siirry

Ulkopuolisilta asiantuntijoilta hankittu osaaminen ei siirry kaupungin omaksi osaamiseksi. Asiantuntijapalveluita hankittaessa on huomioitava työn valvonta ja seuranta sekä tilaajan mahdollisuudet kasvattaa osaamistaan.

5

Hankintaosaajien puute

Osaajien veto- ja pitovoiman heikkeneminen Oulun seudulla on uhka, sillä hankintaosaajista on valtakunnallisestikin niukkuutta.

Hankintaohjelman painopisteet ja tavoitteet

OULU

Hankintaohjelman painopisteet ja tavoitteet

Oulun kaupungin hankintaohjelma on jaettu kahteen painopisteeseen, jotka sisältävät tavoitteet ja toimenpiteet hankintojen toteuttamiseksi ja kehittämiseksi. Nämä painopisteet tukevat **Oulun kaupunkistrategian** toteutusta ja kehittävät hankintatoimintaa **asiakastarpeiden ja talouden reunaehtojen** mukaisiksi. Hankintojen painopisteet linjaavat, mitä Oulun kaupunki haluaa saavuttaa hankintojen avulla pitkällä aikavälillä.

1

Johdamme hankintoja strategisesti ja suunnitelmallisesti

2

Hankintamme ovat laadukkaita, vaikuttavia ja kestäviä

1

Johdamme hankintoja strategisesti ja suunnitelmallisesti

Hankintamme perustuvat strategiseen ja suunniteltuun johtamiseen. Voimme saavuttaa kaupunkitason synergiaa aktiivisen, toimialojen ja liikelaitosten rajojen ylittävän yhteistyön ja tehokkaiden prosessien avulla. Toimivat järjestelmät tukevat hankinnan prosesseja. Hallinnoimme hankintasopimuksiamme tietoon perustuen koko niiden elinkaaren ajan. Toimittajayhteistyömme on vaikuttavaa ja tunnemme markkinat aktiivisen vuoropuhelun ansiosta.

Painopisteen tavoitteet

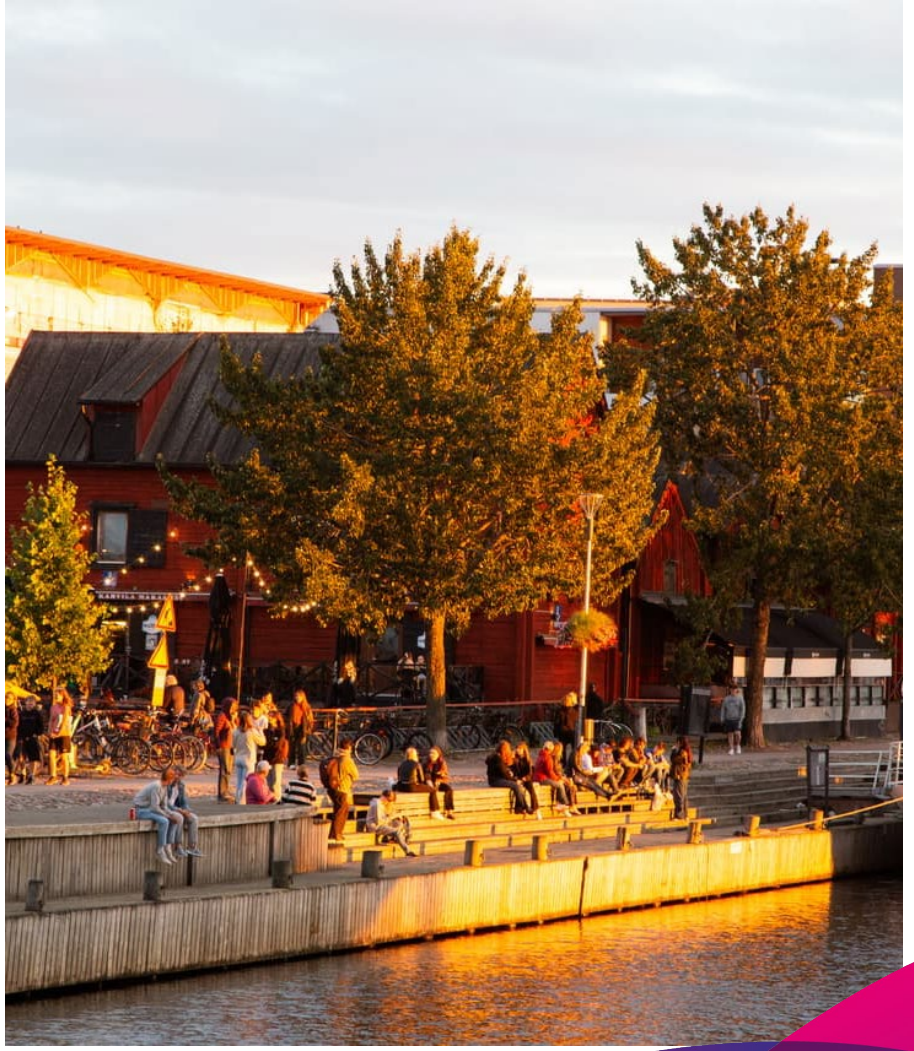
1. Meillä on tehokkaat hankinnan prosessit, joita toimivat järjestelmät tukevat.
2. Varmistamme hankintaosaamisen ja jatkuvan kehittymisen hankinnoissamme.
3. Saavutamme synergiaa sujuvalla yhteistyöllä.
4. Sopimusjohtamisemme ja toimittajayhteistyömme on tuloksellista ja tietoon perustuvaa.

1. Meillä on tehokkaat hankinnan prosessit, joita toimivat järjestelmät tukevat

Hankintatoimintamme ja yhteistyömme on sujuvaa ja tehokasta, kun toimimme yhtenäisellä tavalla. Tämä edellyttää kattavaa hankintoihin liittyvien prosessien kuvaamista ja ylläpitoa. Varmistamme, että prosessi-kuvaukset ovat helposti löydettävissä yhteisistä järjestelmistämme ja viestintäkanavistamme.

Kartoitamme eri kohderyhmien tietotarpeet hankintaohjeista ja suunnittelemme ohjeiden täydentämistä tulosten mukaisesti. Käytämme sähköisiä järjestelmiä ja alustoja, joiden sisältämät hankintojen malliasiakirjat helpottavat ja nopeuttavat hankintojen toteutusta.

Viestimme hankinnoistamme aktiivisesti sekä sisäisesti että ulkopuolelle. Laadimme hankintoja koskevan viestintäsuunnitelman ja huolehdimme sen systemaattisesta toteutuksesta. Tiedon kulku ja vuorovaikutus hankinnoissamme on säännöllistä toimialojen, liikelaitosten ja hankintapalveluiden välillä.

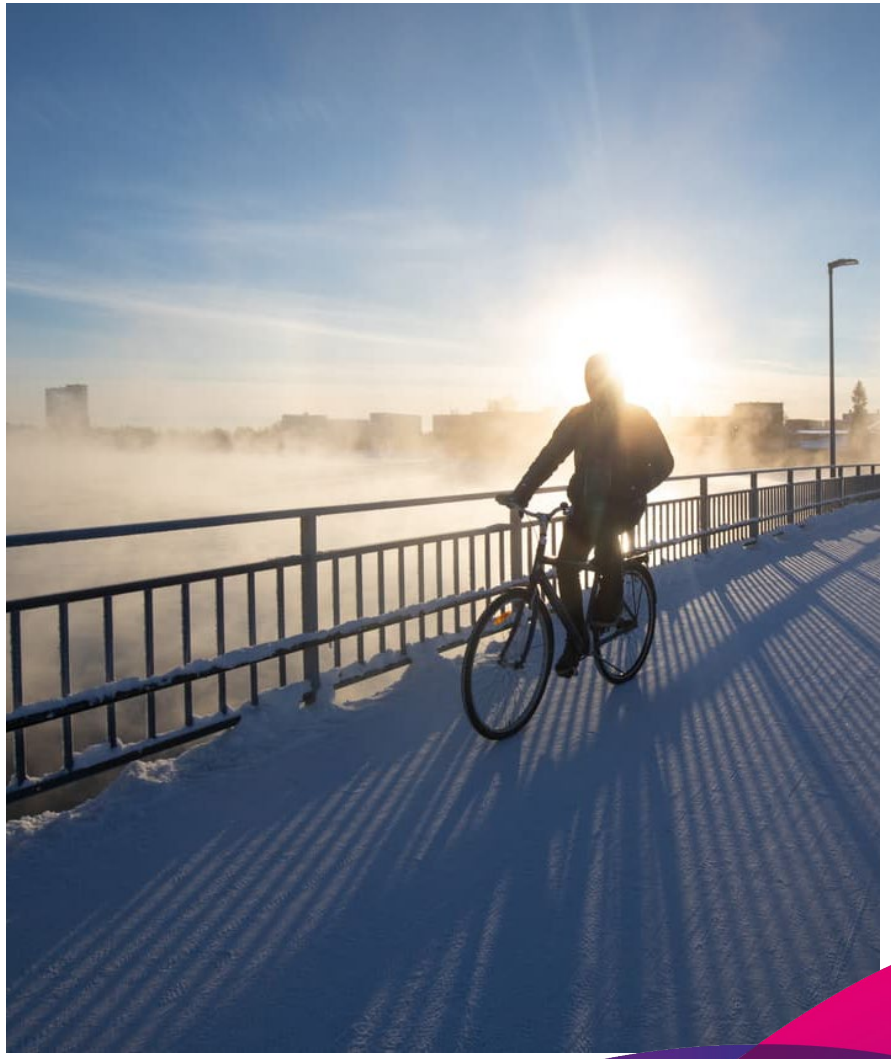


2. Varmistamme hankintaosaamisen ja jatkuvan kehittymisen hankinnoissamme

Kaikissa kaupungin hankinnoissa ja hankinta-toiminnassa on riittävästi osaamista mm. hankintalainsäädännöstä, kilpailuttamisesta, markkinoista ja sopimushallinnasta. Selkeät yhteiset hankintaohjeet, prosessit ja toiminta-mallit mahdollistavat ammattitaitoisen hankintatoimen. Kun toimimme suunnitel-mallisesti, tavoitteiden mukaisesti ja varaamme riittävästi aikaa toteutukseen, varmistamme hankintojen vaikuttavuuden.

Kehitämme ja ylläpidämme jatkuvasti monipuolista osaamista kaikilla toimialoilla, liikelaitoksissa ja hankintapalvelut-ryhmässä. Panostamme erityisesti sopimushallintaan ja vastuullisuuden huomioimiseen hankinnoissa. Myös kokemusten ja kilpailutusten jälki-arvioinnin kautta edistämme jatkuvaa oppimista. Osallistamme ja verkostoidumme merkittävimpien sidosryhmien kanssa ja teemme hyvää yhteistyötä hankinnoissamme oman osaamisemme kasvaessa samalla.

Kartoitamme hankintoihin ja hankinta-toimintaan osallistuvat henkilöt ja huolehdimme heidän hankintaosaamisestaan tarpeiden ja suunnitelman mukaisesti. Haluamme olla houkutteleva työpaikka uusille hankintaosaajille. Tuomme hankinnat näkyväksi kaikille uusille työntekijöille sisällyttämällä kaupungin hankinnat osaksi uusien henkilöiden perehdytystä. Järjestämme sekä sisäistä että ulkoista koulutusta hankintojen ja sopimusten kanssa työskenteleville henkilöille. Koulutamme henkilöstöä toimimaan yhtenäisellä tavalla.



3. Saavutamme synergiaa sujuvalla yhteistyöllä

Tavoitteenamme on hyödyntää tehokkaasti hankintojen mittakaavaetuja ja nostaa hankintatoimen merkitystä kaupunkiorganisaatiossa. Tämä vaatii tiivistä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa sekä sisäisesti että ulkoisesti. Tunnemme sidosryhmien toiveet ja tarpeet, luomme yhteistyökeinoja ja pidämme kumppanimme ajan tasalla hankintojen tilasta ja tuloksista. Haluamme tehdä hankinnoista läpinäkyvämpiä ja ennakoitavampia sekä helpottaa hankintojen yhdistämistä toisiinsa ja yhteishankintojen toteuttamista.

Yhteistyön parantaminen on hankintaohjelmamme ydin. Verkostoitumalla muiden kaupunkien ja kuntien kanssa vaihdamme tietoa, opimme uutta, teemme yhteistyötä ja näin lisäämme hankintojen tehokkuutta, laatua ja vahvistamme hankintatoimen asemaa.

Kuva: Sanna Krook / Oulun kaupunki

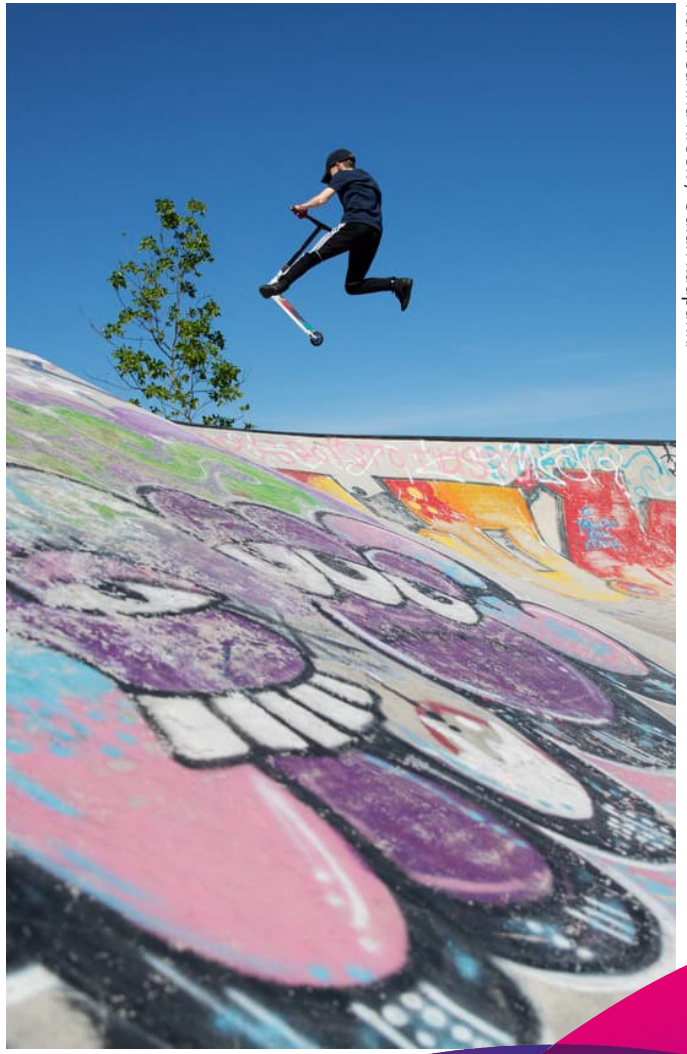
4. Sopimusjohtamisemme ja toimittaja-yhteistyömme on tuloksellista ja tietoon perustuvaa

Haluamme varmistaa, että hankinnat tuottavat halutut tulokset ja vastaavat kaupungin tarpeita ja tavoitteita. Tämä edellyttää systemaattista sopimusjohtamista ja toimittajayhteistyötä, joka perustuu luottamukseen, vuorovaikutukseen ja tietoon. Sopimusjohtamisella tarkoitamme sopimusten elinkaaren aikaista hallintaa, seurantaa, arviointia ja kehittämistä. Toimittajayhteistyöllä tarkoitamme yhteistyötä, joka on avointa, reilua ja molempia osapuolia hyödyttävää.

Sopimushallinnan organisointi ja osaaminen ovat sopimusjohtamisen ja toimittajayhteistyön edellytyksiä. Sopimushallintaan liittyvät tehtävät, roolit ja vastuut on määritetty ja sovittu. Luomme selkeät prosessit ja ohjeet sopimushallinnan eri vaiheille ja varmistamme, että kaikki osapuolet tuntevat ja noudattavat niitä. Huolehdimme myös sopimushallinnan osaamisen kehittämisestä. Kehitämme myös toimittajayhteistyön toimintamallia.

Tuotamme tietoa hankinnoista johtamista varten ja varmistamme sopimustiedon saatavuuden sitä tarvitseville. Keräämme ja analysoimme tietoa hankintojen toteutumisesta ja vaikuttavuudesta. Jaamme tietoa hankinnoista ja teemme siitä helposti ymmärrettävää ja hyödynnettävää. Keräämme palautetta systemaattisesti sekä tilaajilta että toimittajilta ja otamme heidän näkemyksensä huomioon sopimusten kehittämisessä.

Varaudumme sopimusehdoissa riskien varalle. Tunnistamme ja arvioimme hankintoihin liittyviä riskejä ja niiden todennäköisyyttä ja vaikutusta. Tehokkaan riskienhallinnan avulla määritämme toimenpiteet, joilla ehkäistään ja minimoidaan riskejä.



Kuva: Sanna Krook / Oulun kaupunki

2

Hankintamme ovat laadukkaita, vaikuttavia ja kestäviä

Hankintojemme vastuullisuus ja kestävyys ovat meille erityisen tärkeitä ja arvojemme mukaisia tavoitteita. Arvioimme jokaista hankintaamme tarvelähtöisesti ja strategisten vaikuttavuus-tavoitteiden sekä turvallisuuden ja huoltovarmuuden näkökulmasta. Riittävä laatu taloudelliset reunaehdot huomioiden varmistaa kustannustehokkaat hankinnat niiden elinkaaren aikana. Hyödynnämme yhteishankintoja aina, kun saavutamme niiden avulla todellisia hyötyjä. Ymmärrämme hankintojemme vaikutuksen aluetalouteen ja paikallisten yritysten elinvoimaan. Pyrimme edistämään Oulun paikallisten yritysten mahdollisuuksia osallistua hankintoihimme hankintalain ja muun sääntelyn puitteissa.

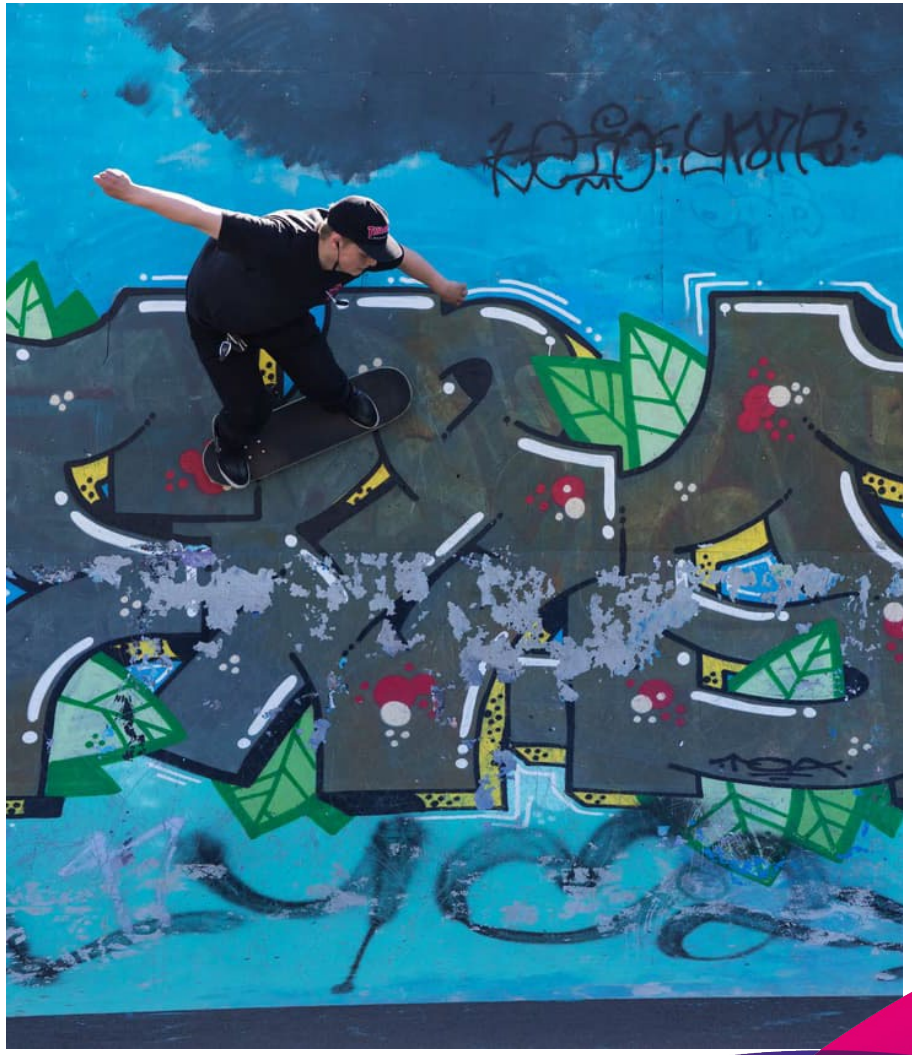
Painopisteen tavoitteet

1. Hankintamme ovat ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti vastuullisia ja vaikuttavia ja ne toteutetaan turvallisuus- ja huoltovarmuusnäkökohdat huomioiden.
2. Huomioimme paikallisten yritysten mahdollisuudet osallistua hankintoihin ja edistämme markkinoiden toimivuutta.
3. Hyödynnämme markkinoiden osaamista uusien ratkaisujen hankinnoissa.
4. Hyödynnämme yhteishankintoja.

1. Hankintamme ovat ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti vastuullisia ja vaikuttavia ja ne toteutetaan turvallisuus- ja huoltovarmuusnäkökohdat huomioiden.

Sisällytämme tarjouspyyntöihimme ympäristökriteereitä ja seuraamme ympäristökriteereiden käyttöä ja ekologisten tavoitteiden toteutumista hankinnoissamme. Edistämme sosiaalista vastuuta lisäämällä tarjouspyyntöihin sosiaalisen työllistämisen ehtoja, varaamalla hankintoja heikommassa työmarkkina-asemassa oleville sekä lisäämällä asiakasosallisuutta hankinnoissa.

Luomme yhteisen tietopankin erilaisten kriteerien ja vaatimusten esimerkeistä ja käyttötapauksista kasvattaaksemme vastuullisuusosaamista hankinnoissamme.



Kuva: Sanna Krook / Oulun kaupunki

2. Huomioimme paikallisten yritysten mahdollisuudet osallistua hankintoihin ja edistämme markkinoiden toimivuutta

Julkiset hankinnat voivat edistää paikallisen elinvoiman kehittymistä. Pyrimme huomioimaan paikallisten pienten ja keskisuurten yritysten mahdollisuudet osallistua kilpailutuksiimme jakamalla hankintoja osiin, kun se on mahdollista. Kiinnitämme huomioita soveltuvuusvaatimusten sekä hankinnan kohteen vaatimusten kohtuullisuuteen ja suhteellisuuteen.

Kehitämme tulevista kilpailutuksista viestimisen käytäntöjä. Pyrimme kasvattamaan tarjousten määrää selkeyttämällä tarjouspyyntöasiakirjoja ja huomioimalla riittävät tarjousajat.

Kuva: Oulun kaupunki

3. Hyödynnämme markkinoiden osaamista uusien ratkaisujen hankinnoissa

Tunnistamme tärkeimmät hankintakategoriat ja seuraamme jatkuvasti niiden markkinatilannetta ja kehityssuuntia. Toteutamme kilpailutuksissa nykyistä enemmän markkinakartoituksia ja markkinavuoropuheluita, jotta voimme tunnistaa parhaat ratkaisut ja toimittajat. Hyödyntäessämme markkinoiden osaamista ymmärrämme immateriaalioikeuksien suojaamisen merkityksen yritysten kannalta. Arvioimme sopimuskohtaisesti immateriaalioikeuksien jaon kaupungin ja toimittajien välillä. Edistämme ratkaisuhakuisia ja tulosperusteisia hankintoja, joissa annamme markkinoiden esittää ratkaisuja kuvaamallemme hankintatarpeelle tai haasteelle. Näin voimme hyödyntää markkinoiden innovatiivisuutta ja löytää uusia tapoja ratkaista haasteitamme. Laadimme ja kehitämme toimintamalleja, joissa käyttäjien tai asiakkaiden osallisuus ja palaute on huomioitu hankinnan eri vaiheissa. Näin voimme varmistaa, että hankintamme vastaavat parhaiten hankinnan käyttäjiemme ja asiakkaidemme tarpeita ja odotuksia.

Varaamme aikaa ja resursseja hankintojen suunnitteluun. Suunnittelemme hankinnat huolellisesti ja ennakoivasti, ottaen huomioon kaupungin tavoitteet, markkinatilanteen, riskit ja mahdollisuudet. Suunnittelun avulla voimme tehdä hankintoja tehokkaasti, laadukkaasti ja vastuullisesti.

Kuva: Tero Suutari

4. Hyödynnämme yhteishankintoja

Suosimme yhteishankintojen käyttöä. Yhteishankinnoilla tavoittelemme kustannussäästöjä ja kilpailutusten toteuttamiseen kuluvan työmäärän vähentämistä.

Kasvatamme yhteishankintojen käyttöä yhdistämällä kaupungin sisäisiä hankintoja yhteishankinnoiksi. Lisäksi hyödynnämme yhteishankintayksiköiden tarjoamia yhteishankintoja aina, kun saavutamme niiden avulla todellista hyötyä.

Kehitämme yhteishankinnoista tiedottamista ja kuvaamme yhteishankintoja koskevat prosessit. Lisäksi seuraamme käyttämiemme yhteishankintasopimusten toimivuutta ja käytettävyyttä, jotta yhteishankintojen resurssi- ja kustannussäästöt kohdentuvat jatkossa entistäkin paremmin.

Kuva: Sanna Krook / Oulun kaupunki

Kuva: Sanna Krook / Oulun kaupunki

Toimenpideohjelma

Toimenpideohjelma on usealle vuodelle ajoitettu strategisista tavoitteista johdettu suunnitelma, joka sisältää aikataulun, vastuut ja toimenpiteiden edistymistä kuvaavat mittarit. Osa toimenpiteistä muuttuu pysyviksi toimintamalleiksi. Toimenpideohjelman toteutusta seurataan hankintaohjelman seurantaryhmässä.

OULU

1. Meillä on tehokkaat hankinnan prosessit, joita toimivat järjestelmät tukevat

Toimenpiteet	Mittarit	Vastuutaho	Aikataulu
Täydennämme hankintojen prosessikuvaukset ja julkaisemme ne Akkunassa.	Hankintojen prosessikuvaukset tehty ja julkaistu (K/E)	Hankintapalvelut	2024
Kartoitamme eri kohderyhmien tietotarpeet hankintaohjeista ja suunnittelemme ohjeiden täydentämistä tulosten mukaisesti.	Kysely tehty kohderyhmien tietotarpeista vuosittain (K/E, Jatkuva) Ohjeita päivitetty suunnitelman mukaisesti (K/E, Jatkuva)	Hankintapalvelut	2024, jatkuvaa
Laadimme hankintoja koskevan viestintäsuunnitelman ja toteutamme sen. Hankintapalvelut viestii säännöllisesti toimialoja ja liikelaitoksia tulevista hankinnoista ja ajankohtaisista hankinta-asioista.	Viestintäsuunnitelma tehty (K/E)	Hankintapalvelut, Viestintä	2024–2025

2. Varmistamme hankintaosaamisen ja jatkuvan kehittymisen hankinnoissamme

Toimenpiteet	Mittarit	Vastuutaho	Aikataulu
Tunnistamme henkilöt, joiden tehtäviin kuuluu hankinnat tai osallistuminen hankintojen toteutukseen ja selvitämme, että tehtävänkuvat ovat ajan tasalla.	Toimenpiteet tehty (K/E)	Hankintapalvelut, Henkilöstöpalvelut	2024
Kartoitamme henkilöstön hankintaosaamisen ja laadimme hankintojen koulutuskalenterin.	Hankintaosaamisen itsearviointi tehty (K/E, Jatkuva), Hankintojen koulutuskalenteri julkaistu ja sitä päivitetään vähintään vuosittain (K/E, Jatkuva)	Hankintapalvelut	2024, jatkuvaa
Järjestämme sisäistä ja ulkoista koulutusta hankinnan tarvitsijoille ja sopimusvastuuhenkilöille.	Koulutukset järjestetty hankintojen koulutuskalenterin mukaan (K/E), Koulutustilaisuuksien osallistujamäärä vuosittain (koulutuspäivät)	Hankintapalvelut	2024, jatkuvaa
Varmistamme houkuttelevuutemme hankintaosaajien työpaikkana.	Toteutettu viestintää Oulun hankinnoista suunnitellusti (osa viestintäsuunnitelmaa) (K/E), Hakemusten määrä avoimiin työtehtäviin (K/E), Lähtövaihtuvuus (K/E), Projektin käynnistys yhdessä HR:n kanssa (K/E)	Hankintapalvelut, Henkilöstöpalvelut	2024, jatkuvaa
Sisällytämme hankinnat osaksi uusien työntekijöiden perehdytyssuunnitelmaa.	Hankintojen perehdytyssuunnitelma tehty (K/E)	Hankintapalvelut, Henkilöstöpalvelut	2024

3. Saavutamme synergiaa sujuvalla yhteistyöllä

Toimenpiteet	Mittarit	Vastuutaho	Aikataulu
Laadimme, julkaisemme ja ylläpidämme kaupungin hankintakalenteria.	Hankintakalenteri julkaistu ja sitä päivitetään jatkuvasti (K/E, Jatkuva)	Hankintapalvelut, Toimialat, Liikelaitokset	2024, jatkuvaa
Kartoitamme sisäiset ja ulkoiset kumppanit ja teemme suunnitelmat sekä toimenpiteet yhteistyön kehittämiseksi (sidosryhmäanalyysi).	Sidosryhmäanalyysi tehty ja päivitetään kerran vuodessa (K/E, Jatkuva)	Hankintapalvelut, Toimialat, Liikelaitokset	2025–2026, jatkuvaa
Käsittelemme merkittävimmät tulevat hankinnat toimialakohtaisissa johtoryhmissä.	Toimialakohtaiset johtoryhmät käsittelevät tulevat merkittävimmät hankinnat kvartaaleittain (K/E, Jatkuva)	Hankintapalvelut, Toimialat, Liikelaitokset	2024, jatkuvaa
Verkostoidumme muiden kuntien ja kaupunkien kanssa: seuraamme ja vertailemme muiden kuntatoimijoiden hankintoja, tunnistamme yhteishankintoja ja vaihdamme kokemuksia vastaavien merkittävien hankintojen toteutuksista.	Verkostotapaamisten määrä (KPL/vuosi)	Hankintapalvelut	2024–2025

4. Sopimusjohtamisemme ja toimittajayhteistyömme on tuloksellista ja tietoon perustuvaa

Toimenpiteet	Mittarit	Vastuutaho	Aikataulu
Seuraamme sopimusten tavoitteiden ja ehtojen toteutumista ja puutumme epäkohtiin. Teemme aktiivisesti yhteistyötä toimittajiemme kanssa koko sopimuksen elinkaaren ajan.	Reklamaatioprosessi kuvattu ja käytössä (K/E)	Hankintapalvelut, Toimialat, Liikelaitokset	2024
Sovimme sopimushallintaan liittyvät tehtävät, roolit ja vastuut.	Sopimushallinnan tehtävät, roolit ja vastuut sovittu (K/E)	Hankintapalvelut, Toimialat, Liikelaitokset	2024
Tuotamme tietoa hankinnoista johtamista varten ja varmistamme sopimustiedon saatavuuden sitä tarvitseville.	Tietotarpeet selvitetty, ja säännöllinen raportointi hankinnoista johdolle otettu käyttöön (K/E)	Hankintapalvelut, Toimialat, Liikelaitokset	2024–2025
Arvioimme ennen kilpailutusta edellisen sopimuskauden kokemuksia ja huomioimme ne uudessa sopimuksessa.	Hankintasuunnittelussa otettu käyttöön edellisen sopimuskauden kokemuksia arvioiva vaihe (K/E)	Hankintapalvelut, Toimialat, Liikelaitokset	2024
Varaudumme sopimusehdoissa riskien varalle.	Laadittu hankintojen prosessivaiheisiin riskianalyysimalli (K/E)	Hankintapalvelut, Toimialat, Liikelaitokset	2025

1. Hankintamme ovat ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti vastuullisia ja vaikuttavia ja ne toteutetaan turvallisuus- ja huoltovarmuusnäkökohdat huomioiden.

Toimenpiteet	Mittarit	Vastuutaho	Aikataulu
Sisällytämme tarjouspyyntöihin ympäristökriteereitä. Seuraamme ympäristökriteereiden käyttöä sekä ekologisten tavoitteiden toteutumista hankinnoissamme.	Sopimusten määrä, joissa käytetty energiatehokkuuskriteereitä (KPL) Sopimusten määrä, joissa käytetty kiertotalouskriteereitä (KPL) Sopimusten määrä, joissa käytetty muuta ympäristöystävällistä kriteeriä (KPL)	Hankintapalvelut, Toimialat, Liikelaitokset	2024-2025
Laaditaan ja otetaan käyttöön toimittajien vastuullisuustoimia kannustava toimintamalli, joka esimerkiksi sisältää ohjeistuksen toimittajille vastuullisuustoimien kehittämiseksi. Huomioimme hankinnoissamme turvallisuus- ja huoltovarmuusnäkökohdat.	Toimittajien vastuullisuustoimia kannustava toimintamalli tehty (K/E). Laadittu hankintojen turvallisuus- ja huoltovarmuusnäkökohtia koskeva toimintamalli (K/E)	Hankintapalvelut	2025-2028
Luomme vastuullisuuskriteereille (ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen) sekä turvallisuus- ja huoltovarmuuskriteereille ja esimerkkihankinnoille tietopankin.	Tietopankki luotu (K/E)	Hankintapalvelut	2025-2027
Lisäämme tarjouspyyntöihin sosiaalisen työllistämisen ehtoja, lisäämme työmahdollisuuksia varaamalla hankintoja heikommassa työmarkkina-asemassa oleville sekä lisäämme asiakasosallisuutta hankinnoissa.	Sopimusten määrä, joissa käytetty sosiaalisen työllistämisen ehtoa (KPL) Sopimusten määrä, joissa varattu työmahdollisuus heikommassa työmarkkina-asemassa oleville (hankintalain 24 §) (KPL) Hankintojen määrä, joissa huomioitu asiakasosallisuus (KPL)	Hankintapalvelut, Toimialat, Liikelaitokset	2025-2028

2. Huomioimme paikallisten yritysten mahdollisuudet osallistua hankintoihin ja edistämme markkinoiden toimivuutta

Toimenpiteet	Mittarit	Vastuutaho	Aikataulu
Helpotamme tarjoamista selkeyttämällä asiakirjoja ja antamalla tarjoajille riittävästi aikaa tarjouksen laatimiseen.	Kaikkien tarjousten määrän keskiarvon kasvu (KA vuodessa)	Hankintapalvelut, Toimialat, Liikelaitokset	2024
Huomioimme paikallisten pk-yritysten mahdollisuudet tarjota jakamalla hankintakokonaisuudet tarkoituksenmukaisiin osiin. Arvioimme yritysten soveltuvuusvaatimukset kilpailutuksissa tapauskohtaisesti ja markkinatilanne huomioiden.	Paikallisten pk-yritysten hankintasopimusten määrän kasvu (%)	Hankintapalvelut, Toimialat, Liikelaitokset	2024–2025
Viestimme kilpailutuksista myös paikallisissa kanavissa tavoittaaksemme pk-yrityksiä esim. yrittäjäjärjestöjen kautta.	Pk-yrityksiltä tulleiden tarjousten määrä (KPL) (viestiminen paikallisissa kanavissa huomioidaan viestintäsuunnitelmassa)	Hankintapalvelut, Toimialat, Liikelaitokset	2025

3. Hyödynnämme markkinoiden osaamista uusien ratkaisujen hankinnoissa

Toimenpiteet	Mittarit	Vastuutaho	Aikataulu
Tunnistamme tärkeimmät hankintakategoriat ja seuraamme jatkuvasti niiden markkinoita. Toteutamme kilpailutuksissa nykyistä enemmän markkinakartoituksia ja markkinavuoropuheluita.	Tärkeimmät hankintakategoriat tunnistettu (K/E) Osuus hankinnoista, joissa julkaistu tietopyyntö ja/tai käyty markkinavuoropuhelu (Hilma)	Hankintapalvelut, Toimialat, Liikelaitokset	2024
Edistämme hankintoja, joissa annamme markkinoiden esittää ratkaisuja kuvaamallemme hankintatarpeelle.	Markkinoiden innovatiivisuutta hyödyntävä hankintojen toimintamalli tehty (K/E). Sopimusten määrä, • joissa otetaan käyttöön tai kehitetään markkinoille tai ostajalle uusi ratkaisu tai sen osa; tai • joiden valmistelussa uusien ratkaisujen tarve ja mahdollisuudet on kartoitettu.	Hankintapalvelut, Toimialat, Liikelaitokset	2024-2026
Kehitämme toimittajayhteistyön toimintamallia ja kuvaamme roolit ja vastuut.	Toimittajayhteistyön toimintamalli tehty (K/E)	Hankintapalvelut	2025–2026
Luomme tietopankin esimerkkihankinnoista, joissa käyttäjien tai asiakkaiden osallisuus ja palaute on huomioitu hankinnan eri vaiheissa, ja tuomme sen käyttöön osaksi hankintaprosesseja.	Tietopankki luotu (K/E)	Hankintapalvelut, Toimialat, Liikelaitokset	2025–2026

4. Hyödynnämme yhteishankintoja

Toimenpiteet	Mittarit	Vastuutaho	Aikataulu
Viimeistelemme ja otamme käyttöön yhteishankintoja koskevien prosessien kuvauksen.	Yhteishankintoja koskevat prosessit on kuvattu (K/E)	Hankintapalvelut	2024
Kokoamme toimialojen ja liikelaitosten hankinta-suunnitelmat ja tunnistamme niistä yhdistettävät hankinnat ja yhteishankintamahdollisuudet. Osallistamme toimialoja ja liikelaitoksia uusien yhteishankintojen ja niiden sisällön määrittelyyn ja huomioimme sisäisten asiakkaiden tarpeet.	Toimialojen hankintasuunnitelmat kootaan ja analysoidaan vuosittain (K/E, Jatkuva) Toimialojen ja liikelaitosten yhteishankintojen määrä (KPL/€) Toimialojen ja liikelaitosten yhteishankintojen käytön osuuden kehitys eri toimialoilla (€/%) Hankinnat yhteishankintayksiköiltä (€)	Hankintapalvelut, Toimialat, Liikelaitokset	2024-2025
Seuraamme yhteishankintayksiköiden tarjoamia yhteishankintoja ja analysoimme niihin liittymisen hyödyt ja haitat. Seuraamme yhteishankintasopimusten toimivuutta ja käytettävyyttä.	Yhteishankintojen seurantamalli ja yhteistyöpalaverit on sovittu ja vastuutettu (K/E) Järjestetään vuosittain kysely yhteishankintasopimusten toimivuudesta ja käytettävyydestä (K/E, Jatkuva)	Hankintapalvelut	2025, jatkuvaa
Tiedotamme yhteishankinnoista kaupungin sisällä (hankinnan kohteet, sopimukset, toimittajat ja tuotevalikoiman esittelyt).	Yhteishankintojen tiedotuskäytännöt vastuutettu (K/E)	Hankintapalvelut	2024

Oulun kaupungin hankintaohjelma

OULU

Kaupunginhallitus 19.2.2024 § 40
Kaupunginhallitus 11.11.2025 § 271