

Henriikka Koskelainen

HANKINTAPROSESSIEN KUVAAMINEN:
NAANTALIN KAUPUNGIN TILALAITOS

Liiketalouden koulutusohjelma
2018

HANKINTAPROSESSIEN KUVAAMINEN: NAANTALIN KAUPUNGIN TILALAITOS

Koskelainen, Henriikka
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Kesäkuu 2018
Sivumäärä: 37
Liitteitä: 3

Asiasanat: hankintaprosessi, julkiset hankinnat, prosessien kuvaaminen, kontrollipiste

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää isoa rakennuskantaa hallinnoivan Naantalin kaupungin Tilalaitoksen hankintaprosessien nykytila sekä mahdolliset kehittämistarpeet. Prosessien kuvaamisen ohella työtä tehdessä tutkittiin niiden kontrollipisteitä. Opinnäytetyön kirjoittaja työskenteli tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa toimistotehtävissä ennen tutkimusta ja tutkimuksen aikana, seuraten prosessien kulkua osin omissa työtehtävissäänkin. Hankintaprosesseja organisaatiossa on runsaasti, mutta niitä ei ollut konkreettisesti kuvattuina ennen tämän työn valmistamista. Tästä syystä tälle opinnäytetyölle oli tarve. Prosessien kuvaamisesta saatiin hyötyä toimintatapojen selkiyttämiseen ja niiden myöhempään kehittämiseen. Tutkimustapana käytettiin tapaustutkimusta. Erilaiset haastattelut antoivat syvällisen ja nimenomaan tähän organisaatioon ja sen toimintatapoihin keskittyvän tuloksen. Teoriaa opinnäytetyön tutkimukselle kerättiin prosessien kuvaamisen merkityksistä ja hankintalaista. Hankintalaki ja organisaation omat hankintaohjeet antavat selkeät ja tiukat raamit, joissa hankintaprosessien tulee pysyä. Tutkimuksen myötä selvisi, että organisaatiolle itselleenkin jää toimintavapautta hankintatoimiensa organisointiin. Opinnäytetyön myötä laadittiin prosessikartta ja prosessikuvaukset kolmesta toisistaan eroavasta hankintaprosessityypistä. Prosessikuvauksia laadittaessa saatiin hyvä kokonaiskuva hankintaprosessien kulusta organisaatiossa. Saatu kokonaiskuva auttaa prosessissa toimivia ihmisiä hahmottamaan ja kehittämään toimintaa edelleen. Näiden laadinnan myötä tutkittiin hankintaprosessien kontrolli- ja tarkistuspisteitä. Kontrollipisteiden vastuutahojen määrittelylle löydettiin tarve, joka jää tulevaisuudessa tehtäväksi tämän työn tuotosten pohjalta.

PROCUREMENT PROCESS DESCRIBING – NAANTALI TILALAITOS

Koskelainen, Henriikka

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

June 2018

Number of pages: 37

Appendices: 3

Keywords: procurement process, public procurements, process description, control point

Purpose of this thesis was to find out what kind of procurement processes city of Naantali and its Tilalaitos has and what is those current state. Tilalaitos manages a large building stock that city of Naantali has. Along with describing the processes, control points were examined while doing the work. The author of the thesis worked in the organization under investigation in office assignments prior to research and during the research. Cause of that she was able to follow the procurement processes, partly in her own work. There are a lot of procurement processes in the organization, but those were not specifically described before the completion of this work. That is why there were a need for this thesis. The describing of the processes was useful for clarifying the methods of operation and for the later development. As study method was used a case study. Various interviews gave in depth and specifically the result that focuses on the way of this organization works. The theory of research for the thesis was gathered from the meaning of the process description and from the procurement law. The procurement law and organizations own procurement instructions gives clear and strict frameworks where procurement processes should remain. The research revealed that the organization itself remains some freedom to organize its activities. The thesis project was draw up a process map and three process descriptions from different procurement processes. While drawing up those procurement processes came up good overall picture of how procurement processes are organized in the organization. The overall picture obtained helps people in the process work to perceive and further develop their activity. Same time was examined out processes control points. There came up a need to identify control points responsibilities, which will remain in the future on the basis of the outputs of this thesis.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖONGELMA.....	5
3	PROSESSIT JA NIIDEN MERKITYS JULKISHALLINNOSSA	7
3.1	Prosessit ja prosessien tyypit julkishallinnon alueella.....	7
3.2	Prosessien tunnistaminen julkishallinnollisessa organisaatiossa.....	8
3.3	Prosessien määrittely, kuvaaminen ja omistajien nimeäminen.....	10
3.4	Julkishallinnon prosessien merkitys, kontrollit ja kehittäminen.....	11
4	HANKINNAT PROSESSEINA SEKÄ NIIHIN VAIKUTTAVAT LAINSÄÄDÄNTÖ JA OHJEISTUKSET	14
4.1	Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista	15
4.2	Hankintalain alaiset hankintayksiköt ja lain soveltamisen rajat	16
4.3	Markkinoiden kartoitus hankintaprosessissa	17
4.4	Hankintalain mukaiset hankintamenettelyt ja hankintailmoitus	18
4.5	Hankintalain mukainen hankinnasta ilmoittaminen ja tarjouspyyntöasiakirjat	21
4.6	Tarjoukset ja niiden tarkistaminen sekä vertailu	22
4.7	Hankintapäätös ja –sopimus	24
4.8	Organisaation omat hankintaohjeet kansallisen kynnysarvon alittavissa hankinnoissa	25
5	NAANTALIN TILALAITOKSEN HANKINTAPROSESSIEN KUVAAMINEN JA KEHITTÄMINEN	27
5.1	Naantalin Tilalaitoksen toiminnan prosessit.....	27
5.2	Naantalin Tilalaitoksen hankintaprosessien kuvaaminen	29
5.3	Naantalin Tilalaitoksen hankintaprosessien kehittäminen ja kontrollointi..	32
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	34
7	LOPPUTULOKSEN ARVIOINTI.....	35
	LÄHTEET.....	37
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Organisaation oman sekä sen asiakkaiden tarpeita kehittääkseen organisaation on hyvä aika ajoin pysähtyä ja tutkia toimintojaan. Prosessien ymmärtäminen, määrittely ja kuvaaminen avaavat mahdollisuuksia toimintojen kehittämiseen. Prosessien kuvaamisen yhteydessä luodaan tarkastelukohdat eli kontrollipisteet. Näiden avulla organisaatio voi varmistaa prosessiensa toimivuuden. Prosessit jaetaan karkealla jaolla ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessien ollessa organisaation keskeisimpiä toimintoja ja tukiprosessien nimensä mukaisesti tukiessa niiden toimintaa. Hankintaprosessit ovat yksiä tukiprosesseista tarkastelemassani Naantalın kaupungin Tilalaitoksessa. Hankintaprosesseissa on osapuolia hankintayksiköstä toimittajaan. Julkisten hankintojen prosesseissa on säädösten ja asetusten vuoksi vaiheita enemmän kuin yksityisen sektorin vastaavissa. Julkisissa hankintaprosesseissa tulee ottaa huomioon lain ja asetusten vaatimukset avoimuuden ja syrjimättömyyden perusteista. Samalla tulee olla kuitenkin tehokas julkisten varojen käyttäjä. Tehokas julkisten varojen käyttö edellyttää hankintaprosesseilta toimivuutta. Toimivissa prosesseissa osapuolet ja toimet kontrollipisteineen on tiedostettuina ja kuvattuina. Näiden pohjalta myös prosessien kehittäminen mahdollistuu.

2 OPINNÄYTETYÖONGELMA

Julkishallinnon alueelle sijoittuvan opinnäytetyöni tarkoitus on selvittää ja kuvata vuodesta 2012 taseyksikkönä toimineen Naantalın kaupungin Tilalaitoksen hankintapäätösprosesseja ja niiden kontrollipisteitä. Naantalın Tilalaitos hallinnoi koko kaupungin rakennuskantaa, joista sillä on myös kunnossapito- ja hoitovastuu. Hankintaprosesseina tämä tarkoittaa kiinteistönhoidon, kunnossapidon ja rakennuttamisen hankintoja ja valvontaa. Hankintaprosesseja organisaatiossa on paljon, mutta prosesseja ei ole kuvattu tähän mennessä. Koska prosessien kuvaaminen on avain niiden kehittämiseen, tämän työn kautta niihin toivotaan löytyvän kehittämiskohtia organisaation sisällä.

Opinnäytetyön tuloksella, eli hankintaprosessien kuvaamisella, voidaan asiantilaa avata muillekin kaupunkiorganisaatioissa.

Alkuun käydään läpi mikä Naantalın kaupungin Tilalaitos on, miten se on syntynyt ja mitä sen vastuulla Naantalın kaupunkiorganisaatioissa on sekä miten päätöksentekosielillä on jaettu. Selvitetään, miten hankintaprosessit organisaatioissa saavat alkunsa, kenen aloitteesta ja mitä ne vaativat. Otetaan selville, mitä ohjeita ja sääntöjä, ml. hankintalaki ja organisaation omat ohjeet, pitää ottaa huomioon. Kuvataan hankintaprosessien eteneminen alusta kontrollien kautta loppuun, laatien niistä samalla prosessikuvaukset, mitkä antavat organisaatiolle tietoa prosessien kehittämismahdollisuuksista. Näistä on apua myös tulevaisuudessa niiden tehokkuuden mittaamisessa. Prosessikaavioihin kirjataan selkeästi toimet ja toimenpiteet hankinnan tarpeesta päätöksenteon kautta hankintasopimukseen sekä sopimusvastuiden kontrolloinnin ja seurannan myötä prosessin onnistumisen arviointiin. Näillä prosessikaavioilla hankintaprosesseja voidaan esitellä niin sisäisille käyttäjille kuin niille joilta, hankintoja tehdään.

Tutkimusmuotona voidaan käyttää tapaustutkimusta, kun tutkimuksen kohde on tässä ajassa oleva, vähemmän empiiristä tutkimusmateriaalia jo tuottanut asia tai ilmiö, jonka avainkysymyksinä ovat mitä, miten ja miksi. Tapaustutkimusta voidaan pitää uutta löytävänä tyylinä löytää tutkittavasta ilmiöstä uusia ideoita ja toteuttamistapoja, esimerkiksi prosesseille. (Eriksson & Koistinen. 5, 13) Tapaustutkimuksessa ei pyritä helposti yleistettävään tietoon ja sen keräämiseen. Tässä halutaan paneutua syvällisesti kyseessä olevan tapauksen, ilmiön, syihin ja seurauksiin sekä mahdollisuuksiin. Tapaustutkimus voi pitää sisällään sekä määrällistä että laadullista tutkimustapaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka)

Tutkimuksen tarkoituksena ollessa jokin käytäntö tai asia, mitä halutaan tutkia ja muuttaa, käytetään myös toimintatutkimusta. Tässä on olennaista, että asiassa, ilmiössä, osallisina olevat kohteet ovat aktiivisesti mukana kehitys- ja tutkimustyössä. Tutkimukselle tyypillistä on ongelmakeskeisyys, tutkijan ja tutkittavien välinen yhteistyö sekä käytännönläheisyys. Toimintatutkimuksella pyritään asiantilan selvittämiseen ja muutoksen mahdollisuuteen reaaliaikaisesti, keräämällä tietoa ja mahdollisuuksia yhdessä tutkimuskohdetta lähellä olevien ihmisten kanssa, itse mukana ollen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka)

Koska työn tarkoituksena on kartoittaa, miten Naantalin Tilalaitoksen hankintaprosessit etenevät nyt ja miten niitä voidaan kehittää sekä luoda prosessikuvaukset, voidaan tutkimustapoina pitää tapaus- ja toimintatutkimuksia.

Teoriaa selvitetään taustaksi prosessien kuvaamisesta ja kehittamisestä yleisesti sekä suuresti hankintalaista, joka antaa tiukat säännöt hankintojen tekemiseen. Taustaa Naantalin Tilalaitoksen hankintaprosessien nykytilaan kerätään kaupungin päätöksentekoa ilmentävistä asiakirjoista ja järjestelmistä sekä haastatteluilla. Haastattelutapoina käytetään ensisijaisesti keskustelunomaista haastattelua sekä kohdennettuja haastatteluja erityisesti suunnattujen kysymysten avulla. Keskustelunomaisen ryhmähaastattelun avulla saadaan laaja alunäkemyshankintaprosessien nykytilaan ja organisaation toimijoiden näkemys asioista. Tämän jälkeen on mahdollisuus kohdentaa haastattelutarpeita ilmenneiden asioiden ja näkökantojen mukaan. Samaan aikaan itse tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa työskennellen, havainnointi hankintaprosessien kulusta antaa oman perspektiivinsä työn tulokseen.

Opinnäytetyöllä haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten hankintaprosessit etenevät Naantalin Tilalaitoksessa?
2. Miten tehtyjä hankintapäätöksiä kontrolloidaan ja seurataan?
3. Miten hankintaprosesseja voidaan kehittää tulevaisuudessa?
4. Ovatko hankintaprosessien kulku selvillä organisaation sisällä toimivien kesken?

3 PROSESSIT JA NIIDEN MERKITYS JULKISHALLINNOSSA

3.1 Prosessit ja prosessien tyypit julkishallinnon alueella

Prosessilla tarkoitetaan yleisesti jotain työsuoritusta, josta muodostuu jokin aikaansaannos, tuote tai palvelu. Kunnissa tämä tarkoittaa esimerkiksi kaupunkistrategian laatimisprosessia, josta valmistuu kaupunkia kuvaava ja sen arvoja sekä visioita määrittelevä strategia tai rakennuksen korjausprosessia, jossa suunnitellaan ja toteutetaan haluttu korjaus. (Kenni & Asikainen 2011,13) Kuntien toiminnan tarkoituksena on

tuottaa asiakkailleen ja sidosryhmilleen erilaisia palveluita, nämä palvelut ja toiminnot syntyvät jonkin prosessin tuloksena. Toimintaprosessi on sarja tällaisia palveluja, toimintoja ja resursseja sekä niiden käyttöä ketjussa. Toimintojen suorittamisen järjestys ja tehokkuus määrittävät palvelun tuottamisen tehokkuuden. Prosessien tarkoitus on luoda niiden asiakkaille lisäarvoa, myös julkishallinnon prosesseissa, vaikkei niissä liiketoiminnallista voittoa tavoittelevaa tuloshakuisuutta olekaan. Tätä lisäarvoa prosesseihin saadaan, kun asiakkailta tulee siihen syötteitä, eli tarpeita, vaatimuksia tai toiveita, jotka prosessin sisältämien resurssien avulla muunnetaan toiminnoksi, jolla on se haluttu lisäarvo. (Toivonen, Ramstedt-Sen & Anttiroiko 2011, 5)

Toimintaprosessit voidaan jakaa tuotanto- ja palveluprosesseihin. Tuotantoprosessissa luodaan, tuotetaan, jotain uutta. Esimerkiksi kadun tai rakennuksen rakentaminen luo uuden kohteen tuotantoprosessissa. Palveluprosessissa kohde, rakennus, katu tai laite, on jo olemassa eikä sitä suunnitella enää uudestaan prosessissa. Palveluprosessi edellyttää vuorovaikutusta prosessin tuottajan ja asiakkaan välillä, muttei edellytä asiakkaan läsnäoloa prosessissa. Prosessin tuottaman palvelun laatu riippuu siitä, kuinka hyvin asiakkaan tarvitsema lisäarvo on esillä ja kuinka hyvin prosessin tuottaja voi siihen vastata. Esimerkiksi alueen kunnossapito, kuten auraus, on palveluprosessi. Tässä olemassa oleva kohde, katu tai muu alue, muutetaan aurauksella paremmin käytettäväksi. Tuotanto- ja palveluprosessit eivät kuitenkaan välttämättä ole aina kaksi erinäistä prosessia. Kadun tai rakennuksen rakentaminen voi olla osa kaupungin yleisilmeen tai rakennetun ympäristön kehittämistä, sen ollen tuolloin eräänlainen palveluprosessi. (Toivonen ym. 2011, 7)

3.2 Prosessien tunnistaminen julkishallinnollisessa organisaatiossa

Prosessien tunnistaminen on niiden toisistaan rajaamista. Siinä on kyse keskeisten tavoitteiden, asiakkaiden ja sidosryhmien, toimintojen sekä suoritteiden määrittelystä. Eriarvoisen tärkeää on aluksi määritellä, mihin prosessilla pyritään ja sitten, mistä se alkaa eli ketä sen laittaa alulle ja mihin se päättyy. Merkittävä perusta prosessiajattelulle on se, että prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Julkishallinnossa asiakkaan määritelmä ei ole niin selkeä kuin yksityisellä sektorilla, koska välttämättä

prosessilla ei ole vain yhtä asiakasta tai asiakasryhmää, jolla olisi sama tahto ja lisäarvon tarve. Julkishallinnon prosesseille on tavanomaista, että yhdessä prosessissa sama taho voi olla sekä tuottajan roolissa että kuluttajan roolissa asiakkaana. Tämä asettaa prosessien tunnistamisessa haasteen, jos ei asiakkaiden monimuotoisuutta ymmärretä riittävästi ja ajaudutaan harhaan. Omien asiakkaiden tunnistaminen on tärkeää siis myös prosessiajattelussa. Toinen keskeinen asia prosessien tunnistamisessa on toiminnon suunnittelu, ja sen vaatimat tukitoiminnot sekä se, että se päättyy arviointiin tai seurantaan. Prosessien myötä julkishallinnollisen organisaation tavoitteet ja käytössä olevat resurssit muutetaan yhteiskuntaa koskeviksi vaikutuksiksi eli tuloksiksi. (Virtanen & Wennberg 2005, 116-117)

Prosessien yleisin jaottelu tehdään ydin- ja tukiprosesseihin. Käytössä on myös muita erottelutapoja näiden lisäksi, kuten johtamisprosessit ja verkostoprosessit. Järin suurta merkitystä ei prosessien luokittelulla ole, kunhan ymmärretään aloittaa prosessien tunnistaminen aivan juuresta eli organisaation ydintoiminnasta. (Virtanen & Wennberg 2005, 118)

Ydinprosessit eli organisaation ydintehtävät ovat niitä tehtäviä, minkä vuoksi organisaatio on olemassa. Julkishallinnossa tämä voi olla myös vaikuttavuusprosessi, minkä kautta organisaation vaikuttavuus yhteiskunnassa syntyy. Ydinprosessista käy ilmi, miten sen omistajaorganisaatio pyrkii siihen, miksi se on olemassa. Siitä käy ilmi mitkä ovat ne työskentely- ja palvelumuodot, joiden kautta organisaation tulokset syntyvät. (Virtanen & Wennberg 2005, 118) Ydinprosessit palvelevat suoraan prosessin omistajaorganisaation ulkoista asiakasta. Tyypillinen ydinprosessi on esimerkiksi lämmöntuotanto voimalaitoksessa, opetus koulussa tai veden toimittaminen asiakkaalle.

Prosessin ulkoiset asiakkaat voivat julkishallinnossa kokonaisuutena katsoen olla kuitenkin myös kunnan sisäisiä asiakkaita. Esimerkiksi kiinteistön kunnossapito on kunnan teknisen toimialan tilapalvelujen ydinprosessi. Ydinprosessina eli keskeisenä toimintona se palvelee sekä ulkoisia asiakkaita eli kuntalaisia, mutta myös kunnan omaa henkilökuntaa. (Toivonen ym. 2011, 8)

Tukiprosessit puolestaan nimensä mukaisestikin ovat olemassa ydinprosesseja tukevinä ja mahdollistavina. Ne eivät yksinään tuota arvoa ulkoiselle asiakkaalle, mutta

vaikuttavat niitä varten olevaan ydinprosessiin ja voivat sitä kautta näyttäytyä myös ulkoiselle asiakkaalle. Pääasiallisesti ne palvelevat siis organisaation sisäisiä toimintoja. Tällaisia tukiprosesseja voivat olla esimerkiksi hallinnolliset toiminnot, kuten osaamisen kehittäminen henkilöstöhallinnollisena toimenä tai hankintapäätöksen tekeminen. (Toivonen ym. 2011, 8) Julkishallinnossa tukiprosessit ovat paljolti toisensa kaltaisia, koska julkisessa hallinnossa on paljon tukitehtäviä, jotka tulee hoitaa säädösten mukaan. Esimerkiksi taloushallinnon prosesseja ja hankintaprosessia ohjaavat lait ja asetukset. (Virtanen & Wennberg 2005, 118-119)

Verkostoprosessista voidaan puhua siinä kohtaa, kun palvelun ja toiminnon suorittamiseen osallistuu useampia organisaatioita, joilla on kuitenkin yksi yhteinen asiakas, jolle prosessilla arvoa tuotetaan. Tällainen tilanne voisi olla, vaikka rakennushankkeessa, jossa hankkeen pääurakoitsijasta tulee prosessin omistaja sen valitessa verkostoprosessin toimijat niiden mahdollistaman lisäarvon tuottamisen mukaan. Johtamisprosessilla omistajana voisi olla tässä kohtaa kunnan rakennuttamisesta vastaava taho, sen johtaessa rakennusprosessia suunnitelmallisesti ja organisoiden ja seuraten. Johtamisprosessi voi olla myös jatkuvaa organisaation toiminnan suunnitelmallisuutta ja seurantaorganisaation. (Toivonen ym. 2011, 9)

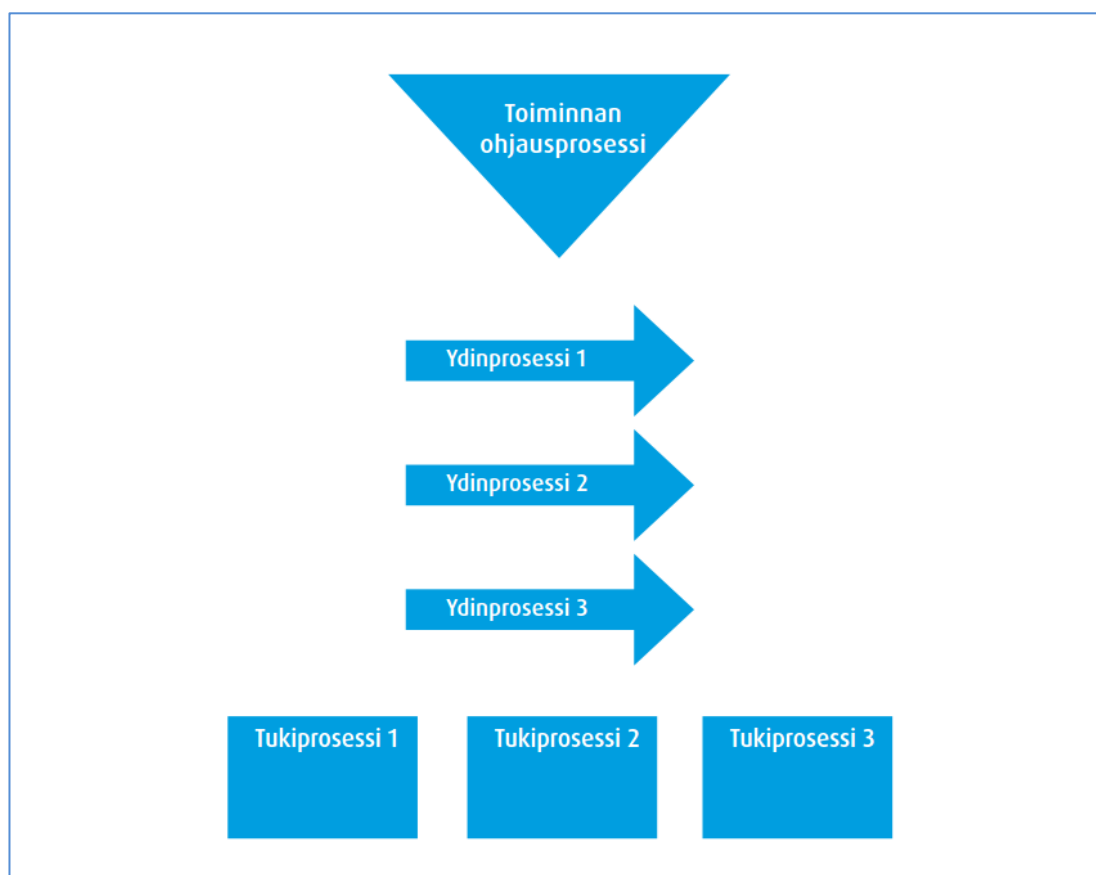
3.3 Prosessien määrittely, kuvaaminen ja omistajien nimeäminen

Kun prosessit on tunnistettu, on seuraava vaihe niiden määrittelemisen ja kuvaamisen. Tässä kohtaa prosessien sisältö täsmentyy keskeisten vaiheiden kuvaamisella sekä kunkin vaiheen vastuiden kirjaamisella sekä kriittisten suorituskykytekijöiden ymmärtämisellä. Prosesseja ei kuvata vain kuvaamisen takia, kuvauksia on tarkoitus käyttää prosessien hallinnan, arvioinnin ja kehittämisen välineinä. Ennen kuvaamista on tärkeää hahmottaa, minkä tason kuvauksia tarvitaan. (Virtanen & Wennberg 2005, 123-125)

Prosessikuvauksia voidaan käyttää esimerkiksi henkilöstön vaihtumisen yhteydessä perehdyttämiseen tai niin sanottuina listauksina työtehtävien hoidon oikea-aikaisessa etenemisessä. (Ahokas 2012, 74-75) Mikäli on tarkoitus vain esitellä organisaation

toimintaa, auttaa jo pelkkä prosessikartta ulkopuolista hahmottamaan asiaa pelkkää tekstiä paremmin.

Prosessikartta onkin kaikkein yleisin prosessien kuvaamisen väline. Tyypillisesti kartassa on nimetty ydinprosessit sekä niitä tukevat tukiprosessit. Kuvan esimerkkipro-
sessikartassa on yksi tukiprosesseista erotettu johtamisprosessiksi. Ydinprosesseja eli
pääprosesseja tässä mallissa on kolme kuin myös toimintaa tukevia tukiprosesseja.
Prosessikarttaan kuvataan organisaation pääprosessit joko ydin- tai tukiprosesseina ja
lähemmin prosesseihin pureudutaan prosessikuvauksilla ja työkulkukaaviolla. (Vir-
tanen & Wennberg 2005, 123-125)



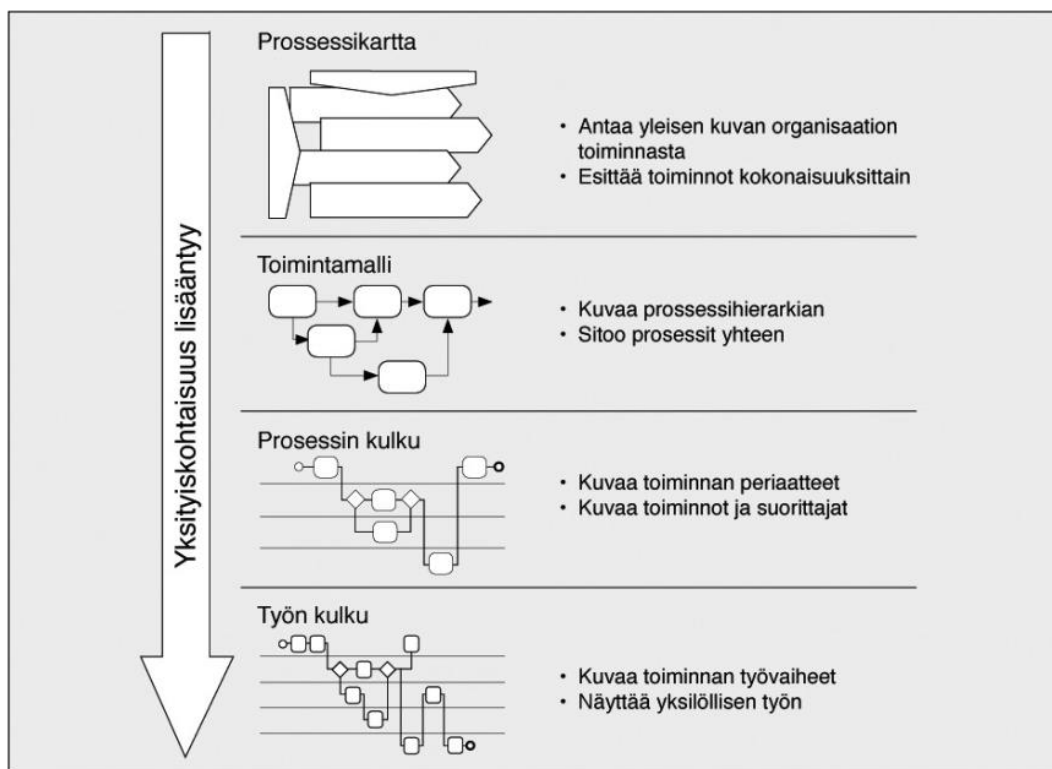
Kuva 1. Esimerkki organisaation prosessikartasta (Kenni & Asikainen 2011, 17)

3.4 Julkishallinnon prosessien merkitys, kontrollit ja kehittäminen

Julkishallinnon alueella toimivan organisaation on pyrittävä tuottamaan yhteiskunnal-
lista arvoa omalla toiminnallaan, mikä tarkoittaa esimerkiksi kuntalaisten saamaa hyö-

tyä tuotetusta toiminnasta. Julkishallinnollinen organisaatio toimii lähes kokonaan julkisilla varoilla, joten on julkishallinnollisen organisaation tuotettava tehokkaasti eli mahdollisimman pienin resurssein mahdollisimman laadukkaita palveluja tai toimintoja. Ydinprosessit ovat organisaatioidemme tavoitteiden saavuttamisen keinoja ja tarkoituksenmukaisten palvelujen tuottamista. Tukiprosessit ovat olemassa mahdollistamassa ydinprosessien onnistumisen. Koska palveluiden ja toimintojen tuottaminen myös julkishallinnossa tapahtuu prosesseissa, on prosessien kehittäminen avain palveluiden ja toimintojen parantamiseen ja resurssien tehokkaaseen käyttöön. (Toivonen ym. 2011, 9)

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta on julkaissut suosituksen julkishallinnon organisaatioiden prosessien kuvaamista varten. Suositus on julkaistu vuonna 2002, ja viimeksi päivitetty kaikkien saataville vuonna 2012. Ohjeistus on kattava ja selkeä ohjenuora nimenomaan julkisen sektorin prosessien kuvaamiseen. Siinä on käyty prosessien kuvaaminen termistöstä ja kuvaamisen hyödyistä selkeisiin ohjeisiin aina prosessikartan ja toimintamallin sekä prosessien, että työnkulun kuvaamiseen. (JHS 152 -ohjeistus 2012)



Kuva 2. Prosessien kuvaustasot (JHS 152 -ohjeistus 2012, 6)

Vaikka ohjeistuksessa on annettu selkeät raamit ja suositukset prosessien ja sen vaiheiden kuvaamisiin, tulee ottaa huomioon kuvaamisen tarkoituksenmukaisuus ja käyttö. Aina ei ole tarvittavaa kuvata prosesseja kaikilla neljällä tasolla, joiden yksityiskohtaisuus lisääntyy mallista toiseen edettäessä. Jonkin prosessin voi kuvata vain yleisesti yhdellä tasolla tai yhdistellä tasoja organisaation omiin tarpeisiin. (JHS 152 - ohjeistus 2012, 6)

Prosesseissa pitää on kontrollipisteitä, joilla varmistetaan prosessin osan toimivuus tai oikeellisuus. Kontrolli on tekninen tai hallinnollinen toimi, jolla voidaan varmistaa tiedon tai tapahtuman oikeellisuus, väärinkäytön tapahtuminen tai vahingon sattuminen. Kontrollipiste voi olla virheen ehkäisevä, sen korjaava tai vaikka sitä rajoittava. Prosessin luotettavuuden kannalta on tärkeää, että siinä on riittävästi kontrollipisteitä oikeissa kohdin. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2013, 94) Prosessissa kontrollit muodostuvat tehtävien eriyttämisestä.

Hankintaprosessissa kontrollipisteinä tulee olla esimerkiksi tarjouskilpailun oikeellisuuden ja tilauksen kohdalla hankintavaltuuksien tarkistaminen. Sopimuksen laadinnan kontrollipiste voi olla sopimusehtojen oikeellisuudessa tai valtuuksissa allekirjoittaa sopimus. (Holopainen, Koivu, Kuuluvainen, Lappalainen, Leppiniemi, Mikola & Vehmas. 2013, 281-283)

Sekä prosessien että kontrollien määrittely ja kuvaaminen antavat niiden omistajaorganisaatiolle varmuutta prosessissa tehtävien asioiden oikeellisuudesta. Niiden dokumentointi kuvaamalla auttaa organisaatiota itseään ymmärtämään prosessejaan sekä kommunikoimaan niistä organisaation ulkopuolisten kanssa. Tällöin niiden kehittämisenkin on helpompaa. (Ahokas 2012, 74)

Prosessin kokonaisvaltaisessa kehittämisessä otetaan huomioon kaikki prosessin osat ja työkulut, jotta se kaiken kaikkiaan mahdollistaa tarkoituksenmukaisen lopputuloksen. Uudistamisessa siis haetaan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden parantamista kokonaisuutena. Julkihallinnollisen organisaation tuloksellisuus perustuu sille, kuinka hyvin se täyttää sille asetetut tavoitteet. Sen päämäärät pohjautuvat myös lähestulkoon kokonaan niihin vaatimuksiin, jotka lainsäädäntö, organisaation oma poliittinen ohjaus ja yksittäiset kuntalaiset asettavat.

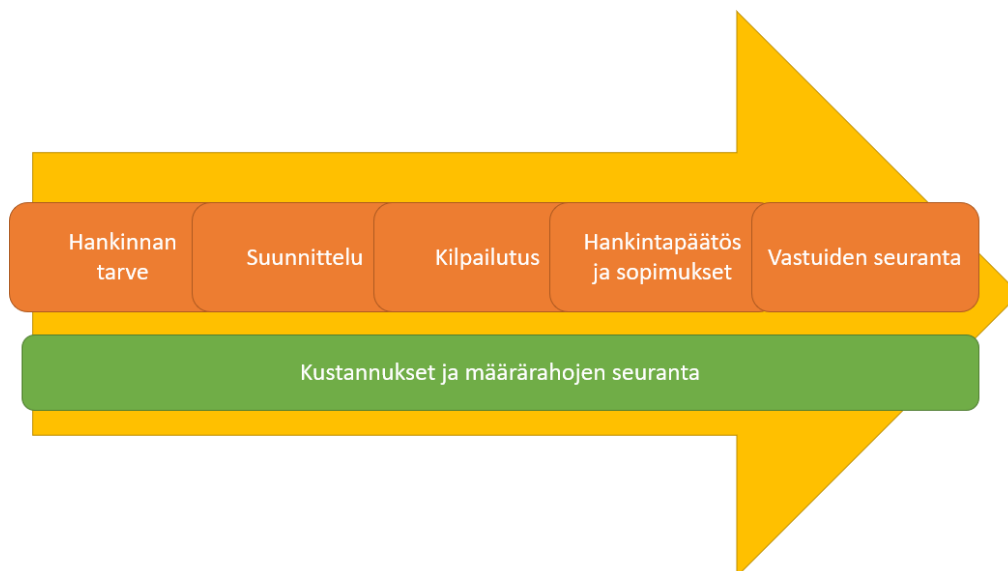
Koska julkishallinnollisen organisaation resurssit ovat tänäkin päivänä rajalliset, eikä kaikkia yksittäisiä vaatimuksia voidakaan toteuttaa, on ne laitettava tärkeysjärjestykseen ja sen jälkeen muutettava prosesseina niin, että ne vastaavat mahdollisimman järkevästi asetettuja vaatimuksia. Prosesseja kehitettäessä tavoitteet ovat prosessien toimivuudessa eikä organisaation yksikön toiminnan toimivuudessa. Prosessien kehittämisen kautta päästään kokonaisuuden hallintaan. Prosessien tavoitteiden toteutumista päästään tarkkailemaan valitsemalla oikea-aikaiset mittarit ja tunnusluvut arviointiin. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyt, toiminnon tarkoituksenmukaisuuden tarkistaminen eri sidosryhmien kannalta sekä käsittelyaikojen ja kontrollipisteiden selvittäminen. (Toivonen ym. 2011, 13-14)

4 HANKINNAT PROSESSEINA SEKÄ NIIHIN VAIKUTTAVAT LAINSÄÄDÄNTÖ JA OHJEISTUKSET

Hankintaprosessin käynnistyessä on tarve hankinnalle jo syntynyt eli hankinnan kohde on ainakin osin määritelty. Selvillä luultavimmin tässä kohtaa on jo jonkinlaisia suunnitelmia sekä toteutusaikataulu ja -tapa. Suuremmat hankintaprosessit, kuten rakennusurakkahankinnat, ovat merkittyinä hankinta- tai investointisuunnitelmiin ja niille on tilikaudelle varattu tietyt määrärahat. Parhaassa tapauksessa hankinnasta vastaavalla yksiköllä on olemassa käytettävä hankintaprosessimalli, jota toteutetaan määrärahojen ja suunnitelmien puitteissa. (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017, 89)

Julkiset hankintaprosessit eroavat yksityisen sektorin ensinnä jo siinä, ettei niissä hankintayksikkö voi jättää jotakin vaihetta väliin tai kirjaamatta, sillä oikeusohjeet ja määräykset edellyttävät prosessin aikana tehtäväksi asiat tietyssä järjestyksessä ja pääsääntöisesti laatimaan asioista päätökset ja asiakirjat. (Kontio ym. 2017, 157) Julkisten toimijoiden hankintaprosessien etenemisessä on suurena vaikuttavana tekijänä laki julkisista hankinnoista, joka määrittelee rajat ja säädökset julkisten hankintayksiköiden hankintojen ja käyttöoikeussopimusten kilpailuttamiselle. Hankintalaki määrittelee myös tarvittavat toimenpiteet kilpailuttamisen jälkeen hankintaprosessissa. Näitä toimia ovat päätösten ja sopimusten tekeminen, sekä sopimusvastuiden seuranta.

Hankintaprosessin aikana ja sen jälkeen olennaista on myös kustannusten ja määrärahojen seuranta. Lain lisäksi määräyksiä hankintaprosessin kululle antavat myös organisaation sisäiset hankintaohjeet. (Valtion hankintakäsikirja 2017)



Kuva 3. Hankintaprosessin pääpiirteet. Koskelainen, H 2018.

4.1 Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista

Laki julkisista hankinnoista 1397/2016 tuli voimaan 1.1.2017. Lain tarkoituksena on tehostaa julkisten varojen käyttöä mahdollistamalla muiden yhteisöjen yhteneväiset mahdollisuudet tarjota palveluja, tavaroita sekä rakennusurakoita julkisten hankintojen kilpailutuksissa. Hankintalain 2 §:n mukaan hankintayksiköiden tulee järjestää hankintatoimensa niin, että hankintoja voidaan toteuttaa suunnitelmallisesti, taloudellisesti ja laadukkaasti olemassa olevien olosuhteiden mukaan.

Hankintatoimiin kuuluvien hallintotehtävien resurssien käytön minimoimiseksi hankintayksikkö voi käyttää hankinnoissaan joko puitejärjestelyjä tai yhteishankintasopimuksia muiden hankintayksiköiden kanssa. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016)

Hankinnat tulee lain mukaan järjestää tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina siten, että sekä pienet että keskisuuret yritykset ja yhteisöt voivat päästä tasapuolisesti tarjouskilpailuun mukaan. Lain mukaisten kansallisen kynnyksarvon alittavien hankintojen kohdalla tulee pyrkiä ottamaan huomioon lain edellyttämät periaatteet avoimuudesta ja syrjimättömyydestä hankinnan kokoon ja laajuuteen nähden. Hankintayksikön tulee myös kohdella kaikkia hankintamenettelyyn osallistuvia tahoja tasapuolisesti. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016)

4.2 Hankintalain alaiset hankintayksiköt ja lain soveltamisen rajat

Lakia julkisista hankinnoista noudatetaan hankinnoissa, joissa hankintayksikkö on lain mukainen julkinen toimija. Tällainen lain tarkoittama hankintayksikkö on valtio, kunta ja kuntayhtymä sekä niiden viranomainen, evankelisluterilainen tai ortodoksinen kirkko sekä niiden seurakunnat ja viranomaiset, valtion liikelaitos sekä julkisoikeudellinen laitos. Julkisoikeudellisella laitoksella tässä tarkoitetaan esimerkiksi osakeyhtiötä tai säätiötä, joka on perustettu tyydyttämään yleisen edun mukaista tarkoitusta. Hankintalakia noudatetaan myös hankinnoissa, joissa hankinnan tekijä on saanut hankinnan tekemistä varten tukea yli puolet hankinnan arvosta joltain edellä mainituista toimijoista. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista § 5-6)

Hankintalaissa määritellään sovellettavat kynnyksarvot ja niiden huomioiminen hankinnassa. Kynnyksarvolla tarkoitetaan hankinnan ennakoitua, arvolisäverotonta hintaa koko sopimuskaudelle tai hankinnalle, optio- ja pidennysmahdollisuudet mukaan lukien. Hankintaa ei saa jakaa osiin hankintalain säännöksiä sivutakseen. Soveltamisrajat tulee ottaa huomioon hankinnan todellisen luonteen mukaisesti, eikä esimerkiksi yhdistellä tavarahankintaa liittämällä keinotekoisesti sitä rakennusurakkaan lain soveltamisen välttämistarkoituksessa. (Pohjonen, M. 2017, 15) Tavara- ja palveluhankinnoissa tämä raja on 60 000 euroa, rakennusurakoissa 150 000 euroa sekä 500 000 euroa käyttöoikeussopimushankinnoissa. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista §25)

Kansallisen kynnsarvon alittuessa tulee noudatettavaksi hankintayksikön omat hankinta- ja kilpailutusohjeet. Tällaisen niin kutsutun pienhankinnan kohdalla ei ole hankintalain mukaista valitusoikeutta markkinaoikeuteen, vaan hankinnasta voi tehdä oikeasuvaatimuksen hankintayksikölle itselleen. Suurempien hankintakokonaisuuksien kohdalla tulevat vastaan EU-kynnsarvot, joilla on omat yksityiskohtaisemmat säännöksensä. EU-kynnsarvoja tarkistetaan kahden vuoden välein. (Pohjonen, M. 201, 15-18) Tavara- tai palveluhankinnan ja suunnittelukilpailun kynnsarvo 1.1.2018 lukien on 221 000 euroa. Rakennusurakoiden kohdalla EU-kynnsarvot ovat kaikilla julkisilla hankintayksiköillä 1.1.2018 lukien 5 548 000 euroa. (HILMA -julkiset hankinnat www-sivut 2018)

Jos hankintayksikkö tekee hankinnan omalta sidosyksiköltään, ei siihen hankintaan tule sovellettavaksi tätä lakia julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. Tällainen sidosyksikkö on hankintayksiköstä muodollisesti ja päätöksenteollisesti erotettu osa, jossa hankintayksikkö voi käyttää määräysvaltaa kuten omiin toimipisteisiinsäkin. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista § 15.)

4.3 Markkinoiden kartoitus hankintaprosessissa

Hankintalaissa on säädetty markkinakartoituksen tekemisestä hankinnan valmistelun yhteydessä. Lainkohdan mukaan hankintayksikkö voi hyödyntää riippumattomia asiantuntijoita tai viranomaisia hankinnan valmistelussa. Hankintayksikön tulee luonnollisesti varmistaa, ettei tehty markkinakartoitus johda kilpailun vääristymiseen eikä syrjintään kilpailutilanteessa. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista § 65) Yleisimmin tällaisella markkinakartoituksella tarkoitetaan kaikkea mahdollista markkinoilla olevaa tietoa, mitä hankinnasta voi olla saatavissa. Keinoja kartoituksen tekemiseen on saatavissa myös työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämästä verkkopalvelu HILMAsta, jossa voidaan ennen tarjouspyyntöjen julkaisua jättää tietopyyntöjä ja kutsuja vuoropuheluun hankinnoista halukkaiden toimittajien kanssa. Markkinakartoituksen avulla hankintayksikkö saa todennäköisimmin arvokasta lisätietoa hankintaansa koskien sekä lisää yksikön markkinatuntemusta. Kartoituksen tekoa ei laissa määrätä tehtäväksi, mutta se on hyödyllinen osa hankinnan valmistelua. (Pohjonen 2017, 28)

4.4 Hankintalain mukaiset hankintamenettelyt ja hankintailmoitus

Hankintamenettelyn valinnassa on noudatettava harkintaa ja valittava menettelytavaksi sellainen tapa, joka on avoin, tasapuolinen eikä sisällä kohtuuttomia vaatimuksia tarjoajalta. Valittu hankintamenettely on kuvattava hankintailmoituksessa tai annexissa tarjouspyynnössä. Uudistuneen hankintalain tultua 1.1.2017 voimaan, myös hankintamenettelyjä uudistettiin. Suurin muutos oli, ettei hankintayksikkö ole enää kansallisissa hankinnoissa sidoksissa EU-hankintoja koskeviin hankintamenettelymääritelmiin, vaan se voi itse määritellä käyttämänsä menettelytavan. (Pohjonen 2017, 29) Kansallisista hankinnoista ja niiden menettelyistä säädetään hankintalain kolmannessa osassa, luvussa 11. Lain 102§:n mukaan kansallisen hankinnan hankintailmoituksessa on oltava vähintään seuraavat tiedot;

- 1) hankintayksikön virallinen nimi ja yhteystiedot;*
- 2) hankintayksikön luonne;*
- 3) hankintayksikön hankinnalle antama nimi ja hankinnan kuvaus;*
- 4) hintahaarukka tai ennakoitu arvo ilman arvonlisäveroa taikka tieto siitä, onko hankinnan ennakoitu arvo vähintään 25 §:ssä tarkoitetun kansallisen kynnyksarvon suuruinen;*
- 5) hankintalaji;*
- 6) hankintamenettelyn kuvaus;*
- 7) kokonaistaloudellisen edullisuuden peruste;*
- 8) tieto siitä, hyväksytäänkö osatarjoukset tai vaihtoehtoiset tarjoukset;*
- 9) tieto siitä, varataanko hankinta työkeskuksille tai vastaaville toimittajille taikka toteutettavaksi työohjelmien yhteydessä;*
- 10) hankinnan kokoon ja laatuun nähden kohtuullinen määräaika, johon mennessä tarjoukset tai osallistumishakemukset on viimeistään toimitettava hankintayksikölle.”*

Hankintojen sisällön määrittelyssä tulee myös käyttää Euroopan parlamentin ja neuvoston antaman asetuksen mukaista hankintasanastoa eli CPV-koodistoa. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista § 102)

Laki julkisista hankinnoista määrittelee käytettävät hankintamenettelytavat EU-hankinnoille. Menettelytapoina lain mukaan ovat avoin menettely, rajoitettu menettely, neuvottelumenettely, innovaatiokumppanuus ja suunnittelukilpailu, dynaaminen

hankintajärjestelmä sekä puitejärjestely, sähköinen huutokauppa ja sähköiset luettelot. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista luku 5.)

Avoimessa hankintamenettelyssä hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen avoimesti kaikkien saataville sekä antaa julkisesti saataville tarjouspyynnön niin, että halukkaat tarjoajat voivat siihen jättää tarjouksen. Julkisen hankintailmoituksen lisäksi hankintayksikkö voi lähettää tarjouspyyntönsä vielä erityisesti haluamilleen tarjoajille. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista § 32.) Avoin hankintamenettely on varmasti hankintamenettelyistä tunnetuin ja eniten käytetty menettely. Etuna tässä menettelyssä on esimerkiksi se, ettei se sisällä useampia vaiheita. Toisaalta hankinnassa, jossa odotettavaa on, että tarjouksia tulee paljon tai kun hankinnan kriteerejä on useita, on avoimen kilpailutuksen tarjousten käsittely aikaa vievää. (Eskola, Kiviniemi, Krakau, Ruohoniemi 2017, 217)

Rajoitettua menettelyä käytettäessä hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen, johon halukkaat tarjoajat jättävät osallistumishakemuksensa. Näistä hankintayksikön valitsemista ehdokkaista vain yksikön valitsemat osallistujat voivat jättää tarjouksensa. Tässä menettelyssä hankintayksikkö voi rajata ehdokkaiden määrää kilpailussa. Hankintayksikkö ei voi ottaa kilpailuun mukaan sellaista tarjoajaa, joka ei ole jättänyt osallistumishakemusta tai ei täytä rajoitetun menettelyn asetettuja hankinnan soveltuvuusvaatimuksia. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista § 33) Rajoitettu menettely on EU-hankinnoissa toiseksi käytetyin menettelytapa heti avoimen jälkeen. Menettelytapa on käyttökelpoinen erityisesti tarjouskilpailuissa, joissa mahdollisia osallistujia on paljon tai kun tarjoajien soveltuvuuksissa on eroja. Huonona puolena rajoitetussa menettelyssä on sen pidemmät määräajat. (Eskola ym. 2017, 219)

Neuvottelumenettelyssä hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen, johon halukkaat osallistujat voivat pyytää saada osallistua. Näistä ehdokkaista hankintayksikkö valitsee haluamansa toimittajat, joiden kanssa se haluaa neuvotella hankintasopimuksen sisällöstä. Neuvottelumenettelyä voidaan käyttää muun muassa hankinnassa, jossa hankintayksikön tarpeita ei voida täyttää olemassa olevia ratkaisuja mukauttamatta tai kun hankintaan kuuluu suunnittelua tai muita innovatiivisia ratkaisuja. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista § 34.)

Puitejärjestely ei ole oma hankintamenettelytapansa, vaan ennemmin avoimen, rajoitetun tai neuvottelumenettelyn tulos, jossa hankintayksikkö solmii sopimuksen kilpailutuksen voittaneiden, yhden tai useamman kumppanin kanssa. Puitejärjestely soveltuu hankintoihin joissa tuotteet ja hinnat muuttuvat nopeasti tai tilaajan tilausmäärät eivät ole sellaisia, mihin kannattaisi sitoutua tarkkaan koko sopimuskauden ajaksi. Puitejärjestely mahdollistaa esimerkiksi rakennusmateriaalien tai rakennuspalveluhankintojen tekemisen joustavasti puitesopimuskauden ajan hankinnan mukaisin ehdoin. (Eskola ym. 2017, 257)

Vuoden 2014 hankintadirektiivin mukainen uusi hankintamenettely on innovaatiokumppanuus. Tämän menettelyn tarkoituksena on saada pitkäaikaisia kumppanuuksia, kun menettelyssä kilpailutetaan jokin kehittämis- tai tutkimustyö, jonka tarkoitus on luoda tuote tai palvelu jollaista ei markkinoilla vielä ole ollut. Kilpailutetun kehittämistyön tulos voidaan tämän jälkeen hankkia enää erikseen sitä kilpailuttamatta. (Eskola ym. 2017, 238) Suunnittelukilpailua voidaan käyttää nimensä mukaisesti hankinnoissa, joiden kohteena on suunnitelma. Tällä tavalla hankintayksikkö voi hankkia esimerkiksi teknisen suunnitelman tai kaavoitukseen liittyvän suunnitelman, jonka tuomaristo sitten valitsee kilpailulla. (Eskola ym. 2017, 277)

Dynaaminen hankintajärjestelmä on täysin sähköinen hankintamenettely tavanomaisille ja markkinoilta jo löytyville tuotteille, johon noudatetaan rajoitetun menettelyn sääntelyä. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista § 49) Dynaaminen hankintajärjestelmä muistuttaa osin puitejärjestelyä, paitsi että siihen voi halukas tarjoaja ottaa osaa koko sen voimassaolon ajan ja hankintayksikön on hyväksyttävä osallisiksi kaikki soveltuvuusehdot täyttävät halukkaat osallistujat. (Eskola ym. 2017, 271)

Sähköinen huutokauppa ei itsessään ole varsinainen hankintamenettely, vaan ennemmin tapa tarjousten vertailuun, jota voidaan käyttää niin avoimeen, rajoitettuun tai neuvottelumenettelyyn sekä dynaamiseen hankintajärjestelmään. Sähköistä huutokauppaa voidaan käyttää, kun hankintailmoituksen tai tarjouspyynnön kohteen kuvaus ja sisältö on tarkkaan tiedossa ja sisältää hintoja tai muita matemaattisia laskenta- ja vertailuarvoja. (Eskola ym. 2017, 267) Sähköinen luettelo ei sekään olen varsinainen hankinta-

menettely, vaan sellaisen osa eli tapa jättää tarjous. Hankintayksikkö voi tarjouspyynnössään sallia mahdollisuuden tarjousten tietojen antamiseen sähköisenä luettelona tai jopa vaatia sitä osana kilpailutusta. Sähköisen luettelon ideana on, että luettelo on yhdenmukainen kaikilta tarjoajilta ja tarjousten käsittely onnistuu tehokkaasti ja sähköisesti. (Eskola ym. 2017, 275)

4.5 Hankintalain mukainen hankinnasta ilmoittaminen ja tarjouspyyntöasiakirjat

Kansallinen hankintailmoitus on julkaistava sähköisesti suomen- tai ruotsinkielisenä verkkosivulla hankintailmoitukset.fi käyttäen kansalliselle hankintailmoitukselle tarkoitettua lomaketta. Tämän ilmoituksen julkaisemisen jälkeen hankintayksikkö voi julkaista ilmoituksensa itselle tarkoituksenmukaisessa paikassa. Ilmoitusta ei saa julkaista muualla ennen kuin se on julkaistu edellä mainitulla julkisten hankintojen ilmoituskanavalla, eikä se saa sisältää muualla ilmoitettuna muita tietoja kuin mitä virallisessa hankintailmoituksessa on esitetty. (Pohjonen 2017, 30)

Hankintalaki määrittelee tarkemmat raamit EU-hankinnan tarjouspyynnön muoto-seikoille ja selkeydelle. Lain 67 §:n mukaan EU-hankintaa koskeva tarjouspyyntö, neuvottelukutsu sekä niiden liitteet on laadittava niin selkeiksi, että niiden perusteella on mahdollista antaa vertailukelpoisia tarjouksia. Silloin kun tarjouspyyntö ja hankintailmoitus jollain lailla eroavat toisistaan, noudatetaan hankintailmoitusta.

Tarjouspyynnön, hankintailmoituksen tai neuvottelukutsun sekä niiden mahdollisten liitteiden tulee hankintalain 68§:n mukaan sisältää;

”1) hankinnan kohteen määrittely tai hankekuvaus sekä hankinnan kohteeseen liittyvät muut laatuvaatimukset;

2) viittaus julkaistuun hankintailmoitukseen;

3) määräaika tarjousten tekemiselle;

4) osoite, johon tarjoukset on toimitettava;

5) kieli tai kielet, joilla tarjoukset on laadittava;

6) tarjousasiakirjojen esittämistä ja muotoa koskevat muut vaatimukset;

*7) kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä neuvottelujen alkamispäivä sekä neuvotte-
luissa käytettävä kieli tai kielet;*

8) ehdokkaiden tai tarjoajien taloudellista ja rahoituksellista tilannetta, teknistä soveltuvuutta ja ammatillista pätevyyttä koskevat ja muut vaatimukset sekä pyyntö täydentää yhteinen eurooppalainen hankinta-asiakirja ja luettelo asiakirjoista, joita ehdokkaan tai tarjoajan sekä tarjouskilpailun voittaneen tarjoajan on soveltuvuuden arviointia varten toimitettava;

9) kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteet ja niiden suhteellinen painotus, kohtuullinen vaihteluväli tai poikkeuksellisissa tapauksissa vertailuperusteiden tärkeysjärjestys;

10) tarjousten voimassaoloaika;

11) keskeiset sopimusehdot;

12) muut tiedot, joilla on olennaista merkitystä hankintamenettelyssä ja tarjousten tekemisessä.”

Hankintayksikön on asetettava edellä mainitut asiat sisältävät asiakirjat kaikkien saataville kokonaisuudessaan, ilmaiseksi ja rajoituksetta sähköisesti. Hankintailmoituksessa on ilmoitettava sähköinen osoite, jossa nämä asiakirjat on julkaistu. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista § 67-69)

4.6 Tarjoukset ja niiden tarkistaminen sekä vertailu

Hankintaan jätetyn tarjouksen tulee olla sitä varten jätetyn tarjouspyynnön mukainen. Sen tulee täyttää hankinta-asiakirjoissa esitetyt vaatimukset, tarjouspyyntöä vastamattomat tarjoukset on suljettava pois tarjousmenettelystä. (Pohjonen 2017, 101) Tarjousten ja tarjoajien tarkistamisesta on kirjattu perusteita hankintalain EU-hankintoja käsittelevään toiseen osaan. 79 §:n mukaisesti tarjouksen tulee vastata hankintailmoitusta ja hankinta-asiakirjoja ja tarjouksen antajan tulee olla sellainen, jota ei ole suljettu menettelyn ulkopuolelle lain edellyttämistä syistä. Pakollisia poissulkemisperusteita voi olla esimerkiksi rikoslain mukaisen lahjuksen antaminen tai osallisuus järjestäytyneeseen rikollistoimintaan. Myös merkintä veropetoksesta tai rahanpesusta viiden kuukauden vuoden aikana ovat pakollisia poissulkemisperusteita. Hankintayksikkö voi käyttää omaa harkintaansa menettelystä poissulkemisessa esimerkiksi tilanteessa, jossa tarjoajalla on vireillä konkurssin asettaminen tai purkaminen, tai tarjoaja on velkasaneerausessa. Myös laiminlyönti verojen maksun tai työehtosopimuksen kohdalla

voivat olla tällaisia harkinnanvaraisia poissulkemisperusteita. Mikäli tarjoaja on toiminnallaan aiheuttanut tai pyrkinyt aiheuttamaan tarjouskilpailun vääristymistä tai antanut oleellisesti virheellisiä tietoja, antaa se hankintayksikölle mahdollisuuden sulkea tarjoukset kilpailusta pois. Hankintalain luvussa 10 säädetään tarkemmin tarjoajien korjaavista toimenpiteistä tilanteessa, että se on katsottu poissuljettavaksi lain määrittelemien perusteiden. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista luku 10)

Mitä EU-kynnysarvon ylittävään hankintaan liittyvistä tarjoajien ja tarjousten valinnasta annettujen taloudellisen tilanteen ja teknisen suorituskyvyn huomioonottamiseen on laissa säädetty, voidaan noudattaa myös EU-kynnysarvon alittavaan, mutta kansallisen kynnysarvon ylittävään hankintaan. Molempia hankintamuotoja, niin EU- kuin kansallista hankintaa koskevissa luvuissa määritellään tarjousten valinnasta, että tarjouksista on valittava se, joka on kokonaistaloudellisesti edullisin. Kokonaistaloudellisuudella tarkoitetaan lain mukaan sitä, että hankinta on hankintayksikön kannalta katsoen kustannuksillaan edullisin tai hinta-laatusuhteeltaan paras. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista luku 10-11)

Hankintayksikön on tarjousvertailun kohdalla noudatettava muutamia pääperiaatteita. Tarjouksista on laadittava kaikista samanlainen kirjallinen tarjousvertailu, tarjouksia saa vertailla vain tarjouspyynnössä ilmoitetuilla vertailuperusteilla. Vertailuperusteille ei myöskään saa antaa uusia alakohtia, jotka voivat vaikuttaa tulokseen. Tarjouskilpailussa on otettava vertailuun kaikki kelpoisuusehdot täyttävät tarjoukset ja toimittajat. Hankintayksikön tulee esittää johtopäätös tarjousten sijoittumisesta paremmuusjärjestykseen ja tarjouksista on valittava se tarjous, mikä on paras kaikki vertailuperusteet huomioonotettuna. Hankintayksikön aiemmin käyttämää toimittajaa ei saa suosia tarjousvertailussa eikä –kilpailun ratkaisussa. Paikallisen tarjoajan suosiminen on myös kielletty, vaikka sillä olisikin myönteinen vaikutus kunnan verovarojen kertymiseen tai alueen työllisyyteen. Mikäli tarjouskilpailussa nopealla saavutettavuudella on merkitys, tulee se merkitä esimerkiksi vasteaikana tarjouskilpailun ehtoihin. Tällainen tulee esiin esimerkiksi hätäkorjauspalvelun tarpeena kiinteistöjen kunnossapitopalveiluissa. (Pohjonen 2017, 113-115)

4.7 Hankintapäätös ja –sopimus

Hankinnoista, joissa tulee sovellettavaksi hankintalaki, tulee hankintayksikön tehdä hankintapäätös. Hankintapäätöksestä tulee ilmetä tarjoajien asemaan vaikuttavat ratkaisut ja tarjousmenettelyn ratkaisu perusteluineen. Kun on kyse EU-kynnysarvot ylittävistä hankinnasta, kansallisen kynnysarvon ylittävistä puitejärjestelystä tai dynaamisen hankintajärjestelmän perustamisesta, on hankintamenettelystä laadittava kertomus, mikäli tarpeelliset seikat eivät päätöksestä tai muista hankinta-asiakirjoista selviä. Tällaisia kertomuksissa kerrottavaksi edellytetyjä asioita ovat muun muassa hankintayksikön tiedot, hankinnan kohde ja arvo sekä perusteet hinnaltaan poikkeuksellisen alhaisen tarjouksen hylkäämiseen tai perusteet hankinnan keskeyttämiseen. Hankintamenettely voidaan keskeyttää vain todellisesta ja perustellusta syystä. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista § 123-125)

Hankintapäätös perusteluineen ja mahdollisine liitteineen lähetetään valitusosoituksen tai oikaisuvaatimuksen kanssa tiedoksi niille, jotka ovat tarjouskilpailuun osallistuneet. Käytettäessä sähköistä tiedoksiantoa, johon tarjoaja on yleensä suostunut tarjousta jättäessään, katsotaan asianosaisen saaneen päätös tiedoksi heti sinä päivänä, jona voidaan katsoa sähköisen viestin olevan perillä vastaanottajan sähköisessä laitteessa. Hankintapäätös voidaan hallintolain mukaan lähettää tiedoksi myös kirjeenä, jolloin sen katsotaan olevan vastaanottajalla lähettämispäivästä seitsemän päivän kuluessa. (Pohjonen 2017, 116-117)

Hankintayksikön on tehtävä hankintalain mukaisista hankinnoista hankintasopimus. Hankintasopimus tehdään erillisellä kirjallisella sopimuksella. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista §128) EU-kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa tulee odottaa 14 päivää hankintapäätöksen tiedoksisaannista ennen hankintasopimuksen tekemistä. (Pohjonen 2017, 118)

4.8 Organisaation omat hankintaohjeet kansallisen kynnysarvon alittavissa hankinnoissa

Kynnysarvon alle jäävien hankintojen osalta noudatetaan kunkin organisaation omia hankintaohjeita. (Eskola ym. 2017, 60) Hankintalain 2 §:n mukaisesti kansallisen kynnysarvon alittavissa hankinnoissa tulee huomioida prosessin riittävä avoimuus ja syrjimättömyys hankinnan koon ja laajuuden suhteessa. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista § 2)

Naantalin kaupungin hankintojen menettelytapaohjeet on päivitetty viimeksi loppuvuodesta 2017, niin että ne tulivat voimaan 1.1.2018. Suurin osa päivitystä on koskenut kynnysarvojen päivitystä. Hankintaohjeissa on selostettu menettelytapaohjeet pienhankinnoista EU-kynnysarvon ylittäviin hankintoihin hankintarajoineen. Ohje sisältää selkeät periaatteet hankintojen kilpailuttamisesta CPV-koodeineen sekä hankintalajeittain selostetut euromääräiset rajat.

Naantalin kaupunki käyttää kilpailutuksissaan sähköistä kilpailutusjärjestelmä Cloudiaa. Cloudialla suositellaan kilpailutettavaksi kaikki yli 5 000 euron hankinnat. Seuraavaan kuvaan merkityssä taulukossa päätöksellä, joka tehdään yli 10 000 euron hankinnoista, tarkoitetaan asianhallintajärjestelmällä tehtävää viranhaltijapäätöstä tai jonkin kaupungin toimielimen tekemää päätöstä. Lomakepäätöksellä ja muistiinpannoilla tarkoitetaan puolestaan hankinnan suorittaneen tahon muita dokumentteja, jotka on säilytettävä arkistoinnista annettujen sääntöjen mukaisesti. Alle 5 000 euron hankintojen tekeminen ja hyväksyntä tapahtuvat ostolaskun hyväksymisellä.

1. Tavara- ja palveluhankinnat

0-5.000€ (pienhankinta)	Voidaan kilpailuttaa, tilaus.	Muistiinpanot/lomakepäätös, mikäli kilpailutettu.
5.000€-10.000€ (pienhankinta)	Kilpailutettava aina kuin mahdollista, ensisijaisesti Cloudialla.	Muistiinpanot / lomakepäätös, mahdollinen sopimus.
10.000€-60.000€ (pienhankinta)	Kilpailutettava Cloudiassa.	Päätös / sopimus.
60.000€-221.000€ (kansallinen hankinta)	Menettelytavat hankintalakia noudattaen, kilpailutettava Cloudiassa, ilmoitettava HILMAssa .	Päätös / sopimus.
221.000€-> (EU-hankinta)	Menettelytavat hankintalain mukaan, kilpailutettava Cloudiassa, ilmoitettava HILMAssa .	Päätös / sopimus.

2. Rakennusurakat

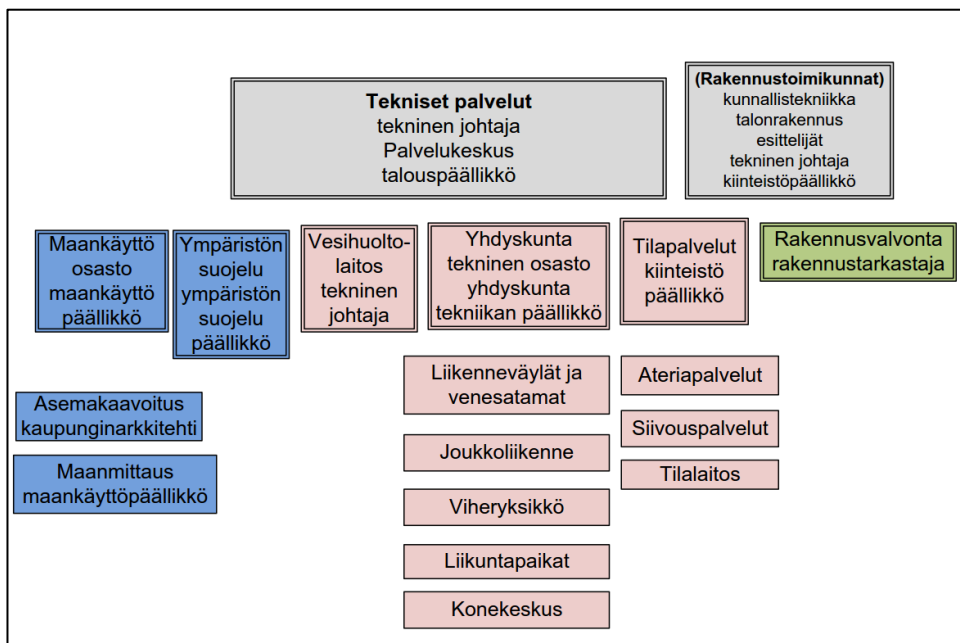
0-5.000€ (pienhankinta)	Voidaan kilpailuttaa, tilaus.	Muistiinpanot/lomakepäätös, mikäli kilpailutettu.
5.000€-10.000€ (pienhankinta)	Kilpailutettava aina kuin mahdollista, ensisijaisesti Cloudialla.	Muistiinpanot / lomakepäätös, mahdollinen sopimus.
10.000€-150.000€ (pienhankinta)	Kilpailutettava Cloudiassa.	Päätös / sopimus.
150.000€-5.548.000€ (kansallinen hankinta)	Menettelytavat hankintalakia noudattaen, kilpailutettava Cloudiassa, ilmoitettava HILMAssa .	Päätös / sopimus.
5.548.000€-> (EU-hankinta)	Menettelytavat hankintalain mukaan, kilpailutettava Cloudiassa, ilmoitettava HILMAssa .	Päätös/sopimus.

Kuva 4. Naantalin kaupungin hankintaohjeiden rajat ja menettelytavat tavara- ja palveluhankintojen sekä rakennusurakoiden osalta. Naantalin kaupungin intranet Nuutti 2018.

Hankintapäätöksen tekee kustakin hankinnasta hankintarajojen puitteissa se toimielin tai viranhaltija, jolle päätösvalta on hallintosäännöllä tai toimintasäännöllä annettu. (Naantalin kaupungin hankintamenettelyohjeet 1.1.2018 lukien) Esimerkiksi tekninen lautakunta on laatinut ja hyväksynyt toimintasäännön, jonka mukaan tekninen johtaja saa viranhaltijapäätöksellään hyväksyä koko teknisen toimialan alueen tavara- ja palveluhankintoja 50 000 euroon saakka, tämän ylittävät hankinnat käsitellään ja hyväksytään teknisessä lautakunnassa. Saman toimintaohjeen mukaan tulosalueen päällikkö, esimerkiksi kiinteistöpäällikkö, saa tehdä tavara- ja palveluhankintoja 30 000 euroon asti ja toimintayksikön esimies, kuten kiinteistönhoidon työnjohtaja, hyväksyy tavara- ja palveluhankintoja 10 000 euroon asti. (Teknisen lautakunnan toimintasääntö 21.6.2017) Rakennusurakoiden osalta on laadittu erillinen hallintosäännön liite, jossa on valtuutettu muun muassa kiinteistöpäällikkö allekirjoittamaan ja hyväksymään rakennusurakkahankintoja 150 000 euroon asti. (Naantalin kaupungin hallintosääntö 5.6.2017)

5 NAANTALIN TILALAITOKSEN HANKINTAPROSESSIEN KUVAAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Naantalin Tilalaitos on osa tilapalveluiden toimintayksikköä Naantalin kaupungin teknisten palveluiden palvelutoimialueella ja kuuluu siten teknisen lautakunnan alaisuuteen. (Naantalin kaupungin hallintosääntö 5.6.2017 §36).



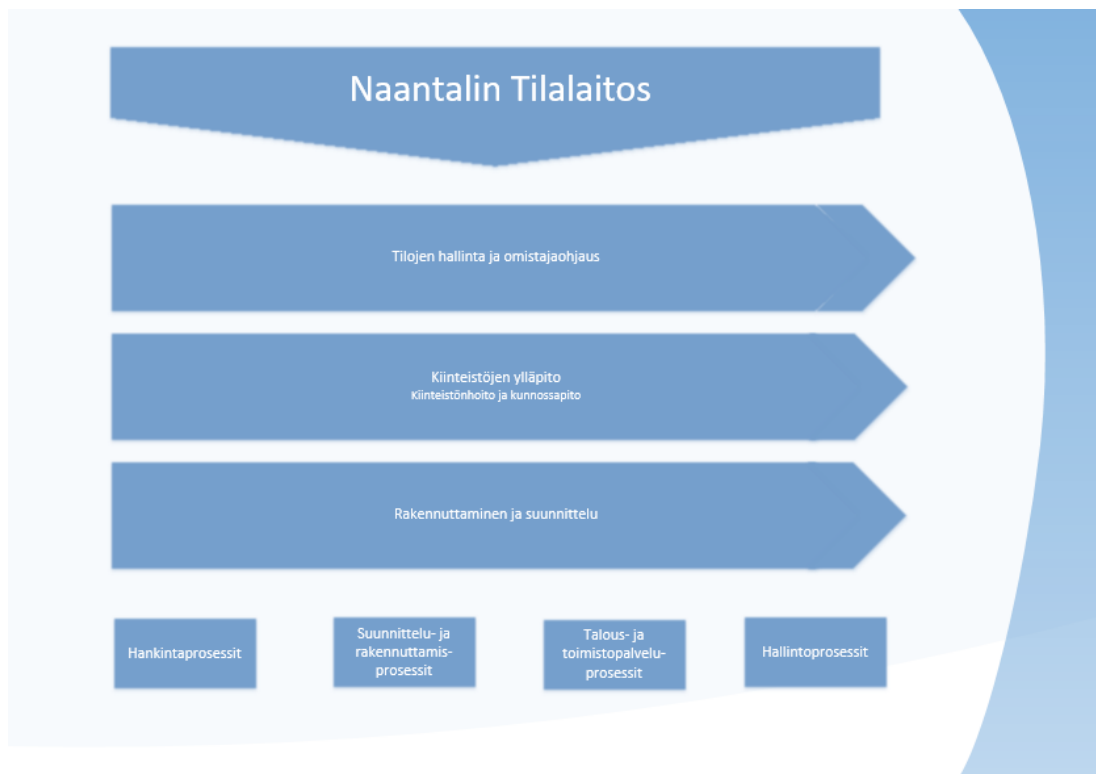
Kuva 5. Naantalin kaupungin palvelutoimialueiden organisaatiokaaviot / Tekniset palvelut.

Tilalaitoksen toimintayksikön vastuuhenkilönä toimii kiinteistöpäällikkö. Kiinteistöpäällikön alaisuudessa toimii tilahallinnon, suunnittelun ja rakennuttamisen lisäksi kiinteistönhoidon ja kunnossapidon tulosalueet, joilla puolestaan on omat tulosityksiköiden esimiehet. Tilalaitos vastaa kaupungin rakennetuista kiinteistöistä. Sen tehtäviin kuuluu rakennettujen kiinteistöjen ylläpito, vuosikorjaaminen, peruskorjaukset sekä kiinteistöjen rakennuttaminen. Tilalaitos huolehtii myös rakennuskannan omistajaohjauksesta. (Naantalin kaupungin tilinpäätösaineisto 2017)

5.1 Naantalin Tilalaitoksen toiminnan prosessit

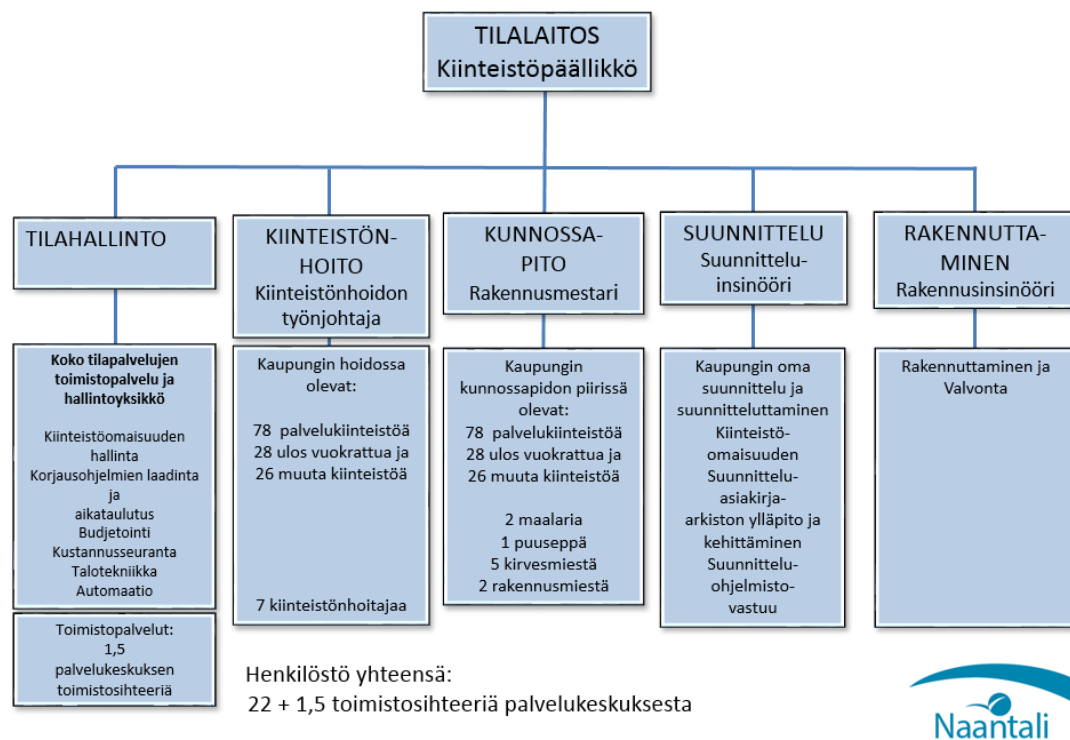
Tilalaitos on olemassa vastatakseen Naantalin kaupungin rakennetuista kiinteistöistä. Sen ydinprosesseja ovat kiinteistöjen ylläpito, mikä pitää sisällään kiinteistönhoidon ja kiinteistöjen kunnossapidon. Tilojen hallinta ja omistajaohjaus prosessina käsittää

myös vuoraustoiminnan, rakennuttamisen ja suunnittelun ollessa kolmas ydinprosessi. Kaikissa näissä ydinprosesseissa tukiprosesseina ovat hallinto-, talous- ja toimistopalveluprosessit, erilaiset hankintaprosessit sekä suunnittelu- ja rakennuttamisprosessit. (Alm henkilökohtainen tiedonanto 24.4.2018) Prosessikarttaa tai prosessikuvauksia ole ollut laadittuna, joten alla olevan kuvan mukaisen prosessikartan laadinta tämän työn alkuun avasi organisaation toimintoja tarkempaa prosessien hahmottamista ja kuvaamista varten.



Kuva 6. Naantalin Tilalaitos prosessikartta. Koskelainen, H 2018.

Hankintaprosesseilla tiedetään olevan Tilalaitoksessa iso osa ydinprosesseja tukevana toimintoina. Hankintaprosessien kuvaamisesta on hyötyä vähintään organisaation omassa käytössä, vaikka hankintapäätöksenteon ja koko hankintaprosessien vastuiden koetaankin olevan jaettuna selkeästi. Raamit näille tulevat toimintayksikön sisällä tehdystä tulosityksikköjaottelusta, jotka ilmenevät organisaatiokaaviosta. Organisaatiokaaviota hyödynnettiin prosessikartan laadinnassa. (Alm henkilökohtainen tiedonanto 24.4.2018)



Kuva 7. Naantalin kaupungin organisaatiokaaviot / Tilalaitos.

5.2 Naantalin Tilalaitoksen hankintaprosessien kuvaaminen

Tilalaitoksen hankintaprosesseista laadittiin prosessikuvaukset kolmesta erilaisesta hankinnasta. Liitteinä olevat prosessikuvaukset koskevat hankintoja, jotka ylittävät 10 000 euron pienhankintarajan. Liitteen 2 tavara- ja palveluhankintaprosessit sekä puitejärjestelyn kautta tapahtuvat hankintaprosessit ovat osin samankaltaisia, mutta puitejärjestelystä oli mielekästä laatia oma, liitteen 3 mukainen kuvauksensa selkeyden tuomiseksi. Toinen vaihtoehto olisi ollut yhdistää ne samaan prosessikuvaukseen. Rakennusurakat ovat jo kustannuksiltaan ja laajuuksiltaan yleensä edellä mainittuja suurempia. Ne eroavat heti menettelytavan valinnasta lähtien ja ovat siksi omana prosessikuvauksenaan liitteen 1 mukaisena.

Prosessikuvaukset laadittiin pääosin rakennuttajainsinöörin haastattelun perusteella. Alustuksen jälkeen niitä täydennettiin kiinteistöpäällikön ja taluspäällikön sekä rakennusmestarin ja kiinteistönhoidon työnjohtajan näkemysten mukaan. Kuvausten laadintaan käytettiin Microsoft Visio ohjelmaa kaavioiden luomiseen, joihin liitettiin

sanallinen selostus kontrollipisteistä ja muista huomioon otettavista seikoista prosesseissa. Kontrollipisteet on liitteiden kuvauksiin ympyröity punaisella. Prosessikuvausten on tarkoitus toimia työkaluina hankintaprosessien kulun selventämisessä organisaation sisällä sekä mahdollisesti niiden esittelyssä muille yksiköille.

Hankintaprosessi alkaa, kun joko rakennuksen käyttäjältä tai organisaation omalta työntekijältä tullut esiin muutos- tai parannustarve, kiinteistön ylläpidosta vastaava taho on huomannut korjausedellytyksen tai rakennuttamisesta vastaava taho saanut uuden kohteen rakentamisen tai peruskorjauksen toteutettavakseen. (Simola henkilökohtainen tiedonanto 24.4.2018) Rakennusurakan prosessi alkaa kauan ennen konkreettisen työn alkua. Kiinteistön käyttäjätaho, esimerkiksi koulun kohdalla sivistystoimi aloittaa tarvesuunnittelun, joka käsitellään heidän talousarviossaan. Talousarvio on ensimmäinen kontrollipiste. Siinä tarkistetaan ja määritellään tarvittavat määrärahat. Tämän jälkeen aloitetaan hankesuunnitelman laadinta, joka sekin toteuttajataholla käy vielä talousarviokäsittelyssä. (Kankaristo henkilökohtainen tiedonanto 21.5.2018)

Kaikissa kolmessa hankintaprosessityypissä yhteistä on hankinnan tarpeen esiin tulon jälkeen niissä alkava hankinnan tarkempi määrittely ja ajankohdan sovittaminen muiden tahojen kanssa. Rakennusurakan hankintaprosessissa määrittely- ja suunnitteluvaihe on muita laajempi sisältäen yleensä myös rakennuslupamenettelyjä. Myös urakamuodon valinta on yleensä laajempikirjoinen pienempiin hankintaprosesseihin verrattuna. Rakennusluvan hakeminen rakennusurakan hankintaprosessissa on yksi kontrollipisteistä. Tässä saadaan rakennushankkeelle tarvittava viranomaislupa. Kaikissa hankintaprosesseissa on seuraavana vaiheena tarkempi hankkeen määrittely, tavara- ja palveluhankinnoissa sekä puitehankinnoissa tässä on kyse lähinnä työn sisällön ja ajankohdan suunnittelusta. Rakennusurakkahankinnassa alkaa rakennussuunnittelu ja lopulta pääpiirustusten laadinta ja hyväksyminen.

Tarkemman määrittelyn jälkeen kaikissa prosesseissa aloitetaan kilpailutus, puitejärjestelyssä mahdollistettua suorahankintaa lukuun ottamatta. Kilpailutus suoritetaan kaupungin hankintaohjeiden mukaisesti Cludia -kilpailutusjärjestelmällä. Esimerkiksi rakennusurakan arvioidun hankinta-arvon ylittäessä kansallisen kynnyksen, hoituu tarjouspyynnön julkaiseminen lain edellyttämällä tavalla myös HILMA-palvelussa.

Hankintaprosesseissa on urakoitsijan tai toimittajan valinnan jälkeen tehtävä päätös hankinnasta. Hankintapäätöksen teko on yksi prosessin kontrollipiste. Tässä kohtaa viimeistään tarkistetaan hankintavaltuudet, eli onko hankinta viranhaltijan päätettävissä vai viedäänkö asia tekniseen lautakuntaan päätettäväksi. Hankintapäätös tiedoksiantoineen kirjataan myös asianhallintajärjestelmään, joka sekkin toimii kontrollipisteenä ja tarkistusmahdollisuutena.

Hankintapäätöksellä on valitusaika. Valitusajan päätyttyä ja päätöksen näin tultua lainvoimaiseksi, tehdään urakka- tai hankintasopimus. Sopimuksessa sovitaan urakoitsijan tai toimittajan kanssa yksityiskohdista ja tarkemmista vastuista. Kontrollipisteenä toimiva sopimus arkistoidaan laadinnan ja allekirjoitusten jälkeen asianmukaisesti hankinnan muiden asiakirjojen tavoin mahdollista myöhempää tarvetta varten.

Työn suorittamisen jälkeen tehty työ tarkistetaan ja vastaanotetaan, rakennusurakan kohdalla laaditaan myös vastaanottotarkastuspöytäkirja. Vastaanoton suorittaa hankinnan vastuhenkilö tilaajan puolelta yhdessä toimittajan edustajan kanssa. Tämä on kontrollipiste, jossa todetaan, onko työ hyväksyttävästi suoritettu vai onko siinä mahdollisesti puutteita tai korjaustarpeita, jotka johtavat hylkäykseen tai reklamaatioon.

Hankinta-arvoltaan suurempien rakennusurakkahankintojen kohdalla edellytetään urakoitsijaa toimittamaan kahden vuoden takuuaikaa varten vakuus tilaajalle. Tämä kontrollipisteenä toimiva vakuus on yleensä 10 % hankintasummasta ja se toimitetaan vastaanottotarkastuksen yhteydessä. Takuuaikainen vakuus on tilaajan turva. Mikäli takuuaikana ilmenee jotain minkä katsotaan olevan toimittajan virhevastuun alainen, voidaan sen kustannukset vähentää takuusummasta. Mikäli takuuaikana ei ilmene virheitä tai puutteita, palautetaan takuuaikainen vakuus sen toimittajalle.

Rakennusurakan tai isomman tavara- tai palveluhankinnan kohdalla hankkeen on voitu kustannuksia maksaa jo hankkeen töiden aikaan, maksuerätaulukon tai sopimuksen mukaisesti. Muussa tapauksessa hyväksytyyn vastaanoton jälkeen vastaanotetaan lasku, jolla hankintahinta suoritetaan. Laskun tarkastaminen ja maksuun hoitaminen toimii

kontrollipisteenä. Laskun asiataarkastaja tarkistaa laskun kohdetiedot ja kohdistaa laskun oikealle menokohdalle, josta laskun hyväksyjä sen hyväksyy. Hyväksyntää ennen on tarkistettava, että lasku vastaa tehtyjä sopimuksia ja tehtyä työtä.

5.3 Naantalın Tilalaitoksen hankintaprosessien kehittäminen ja kontrollointi

Nykyisessä yhteiskunnassa toimivan julkisenkin organisaation on jatkuvasti pysyttävä kehityksen tahdissa ja kehityttävä itse sekä kehitettävä omaa toimintaansa kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Tukiprosessina lähes koko toiminnassa olevien hankintatoimien tulee olla myös ajanmukaiset ja käytännölliset. Näiden nyt tehtyjen prosessien kuvaamisen nähdään tuovan selkeyttä toiminnan kuvaamiseen ja sen kautta hukan vähentämiseen.

Hankintaprosessissa tehdyistä päätöksistä ei kaikista tähän mennessä ole laadittu erillisiä sopimuksia, rakennusurakoiden urakkasopimuksia lukuun ottamatta. Tähän ollaan jo alettu kiinnittää huomiota ja asiaan haetaan selkeyttä sekä toimintatapaa hankintaprosessin sisällä. Koska jo hankintalaki edellyttää erillisen sopimuksen laatimista kynnysarvojen ylittävän hankinnan osalta, on tarkoituksenmukaista ottaa sopimusten laadinta pienemmissäkin hankkeissa tavaksi.

Prosessin sisällä seuranta ja kontrollointia tulee jo pelkästään kuntaorganisaation tarkoista talouden seurannan edellytyksistä johtuen. Kaupunginvaltuuston myöntämien taseyksiköllä käytössään olevien käyttötalouden ja investointien määrärahojen sisällä pysymistä seurataan kolmannesvuosittain otettavien talouden toteuman lukujen avulla. (Alm henkilökohtainen tiedonanto 24.4.2018) Kuukausittain määrärahojen riittävyyttä ja kulujen seuranta peilataan talousarvioon. Talouden toteumat toimitetaan teknisen toimialan vastuuhenkilöille ja niitä käsitellään toimialan johtoryhmässä sekä osastojen omissa palaverissa. (Kankaristo henkilökohtainen tiedonanto 21.5.2018)

Rakennusurakkahankinnoissa kontrollipisteitä on tavara- ja palveluhankintaprosesseja enemmän, esimerkiksi talousarvion seurannan ja noudattamisen kohdalla sekä tarvittavien lupamenettelyjen kohdalla. Kaikissa näissä kuvatuissa hankintaprosesseissa yh-

tenäisinä kontrollipisteinä on kuitenkin hankintapäätöksen tekeminen ja sitä seuraavien urakka- tai hankintasopimuksien laatiminen. Kuten ei prosesseja ole ollut Tilalaitoksella kuvattuina, ei erikseen prosessikohtaisesti ole ollut kontrollejakaan kirjattuina. Niiden ajatellaan olevan kuitenkin tiedostettuina, mutta kehittämisen varaa löytyy ehdottomasti. Kontrollipisteet vaativat niiden tunnistamisen lisäksi vastuutahot. Näitä vastuu- ja valvontatahoja olisi aiheellista olla enemmänkin, vaikka kaupunkiorganisaatiossa kankeaa byrokratiaakin jo muutoinkin on. (Alm henkilökohtainen tiedonanto 24.5.2018)

Puitejärjestelyiden määrää on tämän kevään 2018 aikana lisätty runsaasti ja saatu kilpailutusten kautta aikaan yli kolmekymmentä puitesopimusjärjestelyä. Järjestelyiden sisällä hankintojen tekeminen on näin helpottunut huomattavasti. Puitejärjestelyn kohdalla työn kustannusten seurantavastuu on suuresti työn teettäjän eli tulosityksikön esimiehen vastuulla. Hänen tulee viimeistään laskua hyväksyessään tarkistaa, että toimittaja noudattaa puitejärjestelystä tehtyä sopimusta ja siihen kirjattuja hintoja. Mikäli kyse on muusta pienemmästä, alle 5 000 euron hankinnasta, ilman puitejärjestelyä, tulee pitää huolta, että kustannus ja hankinnan sisältö on tehdyn tilauksen mukainen. Näissä vastuu on myös laskun hyväksyjällä eli tulosityksikön esimiehellä pääsääntöisesti. Suuri rooli on myös kentällä työskentelevällä henkilöstöllä, kuten kunnossapidon rakennusmiehellä tai kiinteistönhoidossa kiinteistöhoitajalla, jotka yleisimmin tilaukset konkreettisesti tekevät ja vastaanottavat.

Hankintoja puitejärjestelyn kautta tehdessä hankintapaikat ja -tavat ovat selkeästi hahmotettuina toimintayksikössä toimivien kesken. On pyritty siihen, että tieto hankintapaikoista on kaikkien saatavilla helposti. Näin näiden hankintojen seuranta ja kontrollointi on helpompaa. Mikäli hankinta ei kuulu puitejärjestelyyn, haetaan siihen hyväksyntä työnjohdolta eli tulosityksikön esimieheltä, joka tarvittaessa suunnitteluttaa ja kilpailuttaa hankinnan. (Viitala & Riippi henkilökohtainen tiedonanto 24.4.2018) Puitejärjestelyiden lisäksi Tilalaitos tekee hankintoja kaupungin omalta keskusvarastolta, jonne on tarkoituksenmukaista keskittää ne tavarahankinnat, joista ei erillistä puitesopimusta ole olemassa. Keskusvarasto puolestaan hyödyntää hankinnoissaan omia kilpailuttamia hankintapaikkoja tai useamman kunnan yhteishankintasopimuksia. (Kankaristo henkilökohtainen tiedonanto 21.5.2018)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Työn tarkoituksena ollut Naantalin Tilalaitoksen hankintaprosessien etenemisen selvittäminen ja kuvaaminen tuottivat tuloksena Tilalaitoksen prosessikartan sekä kolme prosessikuvausta. Näiden työstäminen avasi työn tekijälle itselleen asiantilaa, samalla tuoden hedelmällistä keskustelua organisaation sisällä hankintaprosessien kulusta. Vaikka prosessien kulku on ollut sanattomasti ja kirjaamattomasti tiedostettuna, oli niiden aika jo tulla kuvatuiksi. Työssä tehtyjen kuvausten käyttöä on visioitu prosessin kulun esittämiseen organisaation sisällä toimiville. Koko prosessin kulun esittämiselle oli ollut tarve, sillä jokainen hankintaprosessissa toimiva henkilö kyllä tuntee oman alueensa ja osansa, mutta kokonaisvaltaisempaa hahmottamista tarvitaan lisää.

Hankintaprosessien kehittämistä voidaan varmasti tehdä jatkuvasti. Tämä työn valmistumisen aikana Tilalaitoksella uusittiin ja lisättiin iso määrä puitehankintasopimuksia, juurikin hankintojen kehittämismielessä. Tämän toimintatavan lisääminen kehittää omaa osaansa hankintaprosessina. Kehitysmahdollisuuksia tuo myös kaupungilla jo käytössä oleva ja hankintaohjeissakin käytettäväksi edellytetty Clouidia -kilpailutusjärjestelmä. Vaikka järjestelmä on jo jonkin aikaa ollut käytössä koko kaupunkiorganisaatiossa, ei sen monipuolisuutta ole osattu tähän asti hyödyntää kaikilta osin. Tähän tarvitaan lähitulevaisuudessa koulutusta ja uskallusta käyttää toimivaa järjestelmää.

Prosesseja kuvatessa esiin tuli rakennusurakkahankintoja lukuun ottamatta kontrollipisteiden vähyys prosesseissa. Vaikka äkkiä ajateltuna kontrolleja ja valvontapisteitä julkisessa organisaatiossa on varmasti tarpeeksi tarkkojen päätöksentekoraamien takia, ei tavara- tai palveluhankinnan kohdalla erikseen kirjattua kontrollipistettä ole lainkaan ennen hankinnasta tehtävää viranhaltijan tai toimielimen päätöstä. Puitesopimuksen alla tehdyn suorahankinnan kohdalla ensimmäinen kontrollipiste löytyy tilauksesta. Ihannetilanteessa se tehdään esimerkiksi sähköpostilla, jolloin siitä jää todennettava jälki tilauksesta, sen tilauksen tekijästä ja tekoajasta. Kaikkia tilauksia ei kuitenkaan tehdä näin, vaan joskus nopeasti puhelimitsekin. Näiden selvittäminen tarvittaessa jälkikäteen on työlästä.

Sekä puitejärjestelyn puitteissa tapahtuvan hankintaprosessin, että muun tavara- tai palveluhankintaprosessin alkupuolella tulisi olla kontrollipisteenä kilpailutuksen oikeellisuuden tarkistaminen. Suorahankinnan kohdalla hankintavaltuuden tarkistaminen ja toteaminen olisi tärkeää. Henkilöstölle annettavan kilpailutuksia koskevien koulutusten ja kokemuksen karttuminen auttaa ensimmäisessä, toki sen kontrollin vastuutahtot tulee määrittää yksikkökohtaisesti. Tilauksen oikeellisuuden eli hankintavaltuuden tarkistaminen on mahdollista tehdä hallintosäännöistä ja hankintaohjeista. Vastuunäissä on tulosyksiköiden esimiehillä.

7 LOPPUTULOKSEN ARVIOINTI

Työn alussa tutkimustavaksi suunnitellun tietojen keräämisen kaupungin päätöksentekoa ilmentävistä asiakirjoista ja järjestelmistä osoittautui haastatteluja ja havainnointia heikommaksi menetelmäksi. Hankintaprosessien monimuotoisuus ja toisistaan tähän asti osin eronneet toimintatavat ovat syitä siihen, ettei hankintapäätöksistä saanut selkeää tutkimuspohjaa järjestelmistä keräten. Tämän menetelmän käytön poisjääminen ei ole kuitenkaan vaikuttanut työn lopputulokseen, ehkä ennemminkin se on antanut haastattelu- ja havainnointitutkimukselle lisäarvoa.

Työn edellyttämä prosesseihin ja hankintalakiin sekä hankintaohjeisiin tutustuminen toivat Tilalaitoksen hankintojen taustatehtävissä toimivalle työn tekijälle paljon uutta näkökulmaa ja osaamista. Työn tarkoituksena oli saada aikaan prosessikuvaukset hankintojen osa-alueelta Tilalaitoksessa sekä selvittää kuinka hankinnat organisaatiossa tehdään. Yksi tärkeä työn tarkoitus oli myös päästä selville siitä, ovatko prosessien kulut ja vastuut tiedostettuina organisaation sisällä.

Prosessikuvaukset saatiin aikaan kolmesta tyypillisimmästä hankintaprosessista, samalla laadittiin myös Tilalaitoksen prosessikartta. Nämä kuvaukset onnistuivat tavoitteiden mukaisesti, ehkä jopa hieman tämän yli, koska niiden pohjalta saadaan luotua toimintatavoille uusia suuntia tarpeiden mukaan. Suurin onnistumisen kohta työssä on kuitenkin ollut prosesseihin saatu selkeys sekä työvaiheille ja vastuille näkyvämmät

linjat kontrollipisteineen. Kontrollipisteiden vastuutahojen määrittelyä jatketaan näiden työssä aikaansaatuja kuvausten ja havaintojen pohjalta.

LÄHTEET

Ahokas, Niina. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Edita Oy.

Alm, P. 2018. Kiinteistöpäällikkö, Naantalin kaupunki Tilalaitos. Naantali. Haastattelut 24.4.2018, 21.5.2018 ja 24.5.2018. Haastattelijana Henriikka Koskelainen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Eriksson, P. & Koistinen, K. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus 4/2005. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf

Eskola, S., Kiviniemi, E., Krakau, T., Ruohoniemi, E. 2017. Julkiset hankinnat. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 14.4.2018. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/JADBGXGUG#kohta:JULKISET\(\(20\)HANKINNAT\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/JADBGXGUG#kohta:JULKISET((20)HANKINNAT((20)))

Holopainen, A, Koivu, E, Kuuluvainen, A, Lappalainen, K, Leppiniemi, J, Mikola, M. & Vehmas, K. 2013. Sisäinen tarkastus. Helsinki: Tietosanoma.

Ilmonen, I, Kallio, J, Koskinen, J & Rajamäki, M. 2013. Johda riskejä - käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Finva. Viitattu 27.4.2018. <https://www-ellibslibrary-com.lil-lukka.samk.fi/book/978-952-5684-45-2>.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2012. JHS 152 – Prosessien kuvaaminen. Viitattu 15.4.2018. <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152>.

Kankaristo, P. 2018. Teknisten palveluiden talouspäällikkö. Naantali. Haastattelu 21.5.2018. Haastattelijana Henriikka Koskelainen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Kenni, M. & Asikainen, J. 2011. Kohti uuden sukupolven organisaatiota – esimerkkejä kuntien prosessimaisesta toiminnasta. Helsinki: Suomen kuntaliitto & Oy Audiopro Ab. Viitattu 10.4.2018. http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/esimerkkejaprosessimaisesta_toiminnasta_ebook.pdf.

Kontio, A, Kronström, S, Kumlin, A & Mäki, L. 2017. Julkiset hankinnat – käsikirja. Helsinki: Edita Oy. Viitattu 27.4.2018. [https://www-editapublishing-fi.lil-lukka.samk.fi/digikirja/37-7255-0#1\(20\)Johdanto](https://www-editapublishing-fi.lil-lukka.samk.fi/digikirja/37-7255-0#1(20)Johdanto).

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.

Naantalin kaupungin hallintosääntö 5.6.2017 lukien.

Naantalin kaupungin sisäinen intranet Nuutti 2018. Viitattu 18.4.2018.

Pohjonen, Mika. 2017. Hankintalaki ja tilaajavastuulaki rakentamisessa: opas tilaajalle ja tarjoajalle. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Riippi, J. 2018. Kiinteistönhoidon työnjohtaja, Naantalin kaupunki Tilalaitos. Naantali. Haastattelu 24.4.2018. Haastattelijana Henriikka Koskelainen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.3.2018. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.

Simola, K. 2018. Rakennuttajainsinööri, Naantalin kaupunki Tilalaitos. Naantali. Haastattelut 24.4.2018 ja 8.5.2018. Haastattelijana Henriikka Koskelainen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

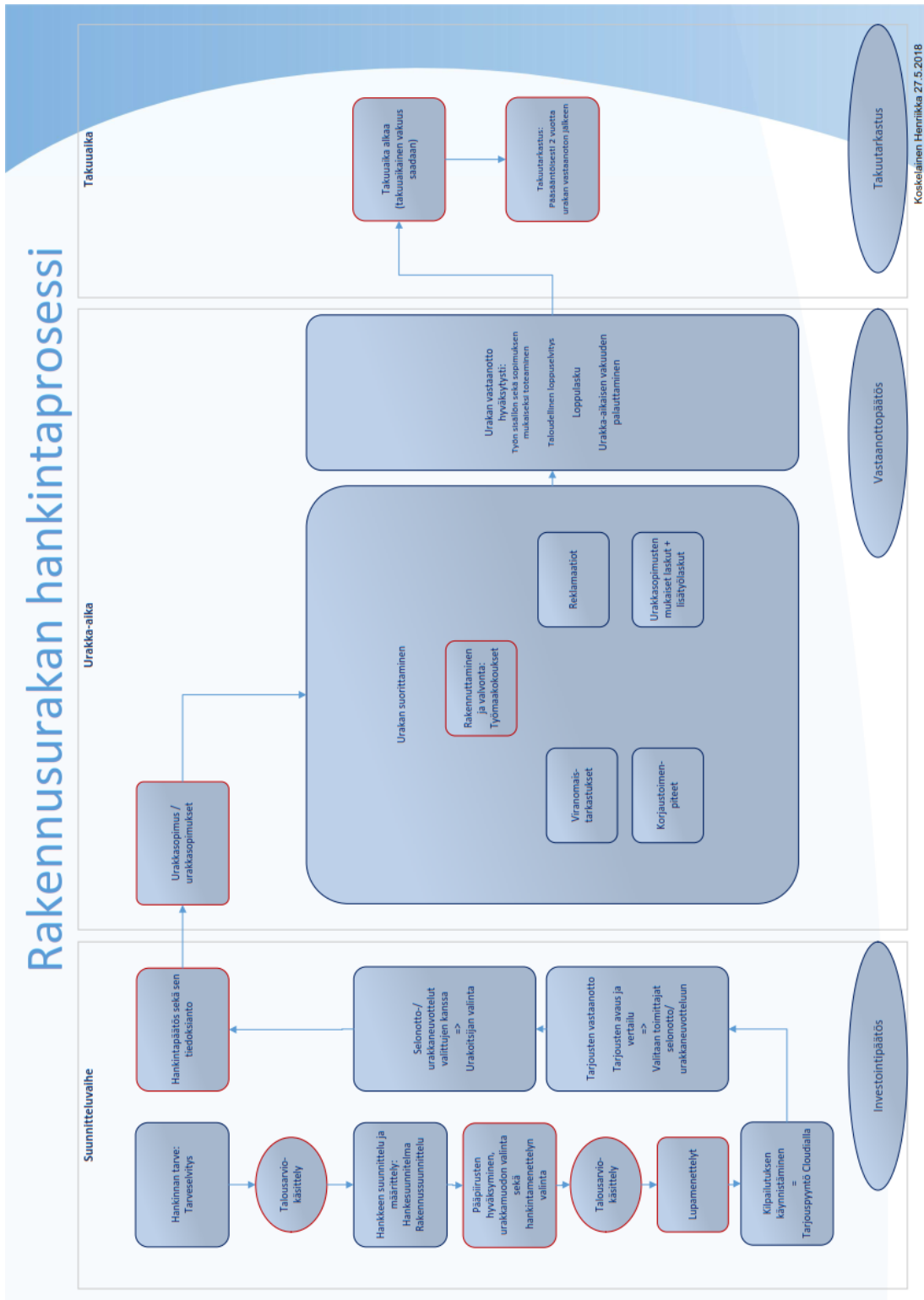
Toivonen, M. & Ramstedt-Sen, T & Anttiroiko, A. 2011. Prosessien kehittäminen kuntien teknisellä sektorilla. KUPERA-hankkeen raportti. Tampereen yliopisto. Viitattu 15.4.2018. <http://docplayer.fi/309237-Prosessien-kehittaminen-kuntien-tekni-sella-sektorilla.html>.

Työ- ja elinkeinoministeriön HILMA www-sivut 2018. Viitattu 17.4.2018. www.hankintailmoitukset.fi

Valtion hankintakäsikirja 2017. Valtiovarainministeriön julkaisuja – 29/2017. Valtiovarainministeriön www-sivut 2018. Viitattu 24.4.2018. www.vm.fi.

Viitala, M. 2018. Rakennusmestari, Naantalin kaupunki Tilalaitos. Naantali. Haastattelu 24.4.2018. Haastattelijana Henriikka Koskelainen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

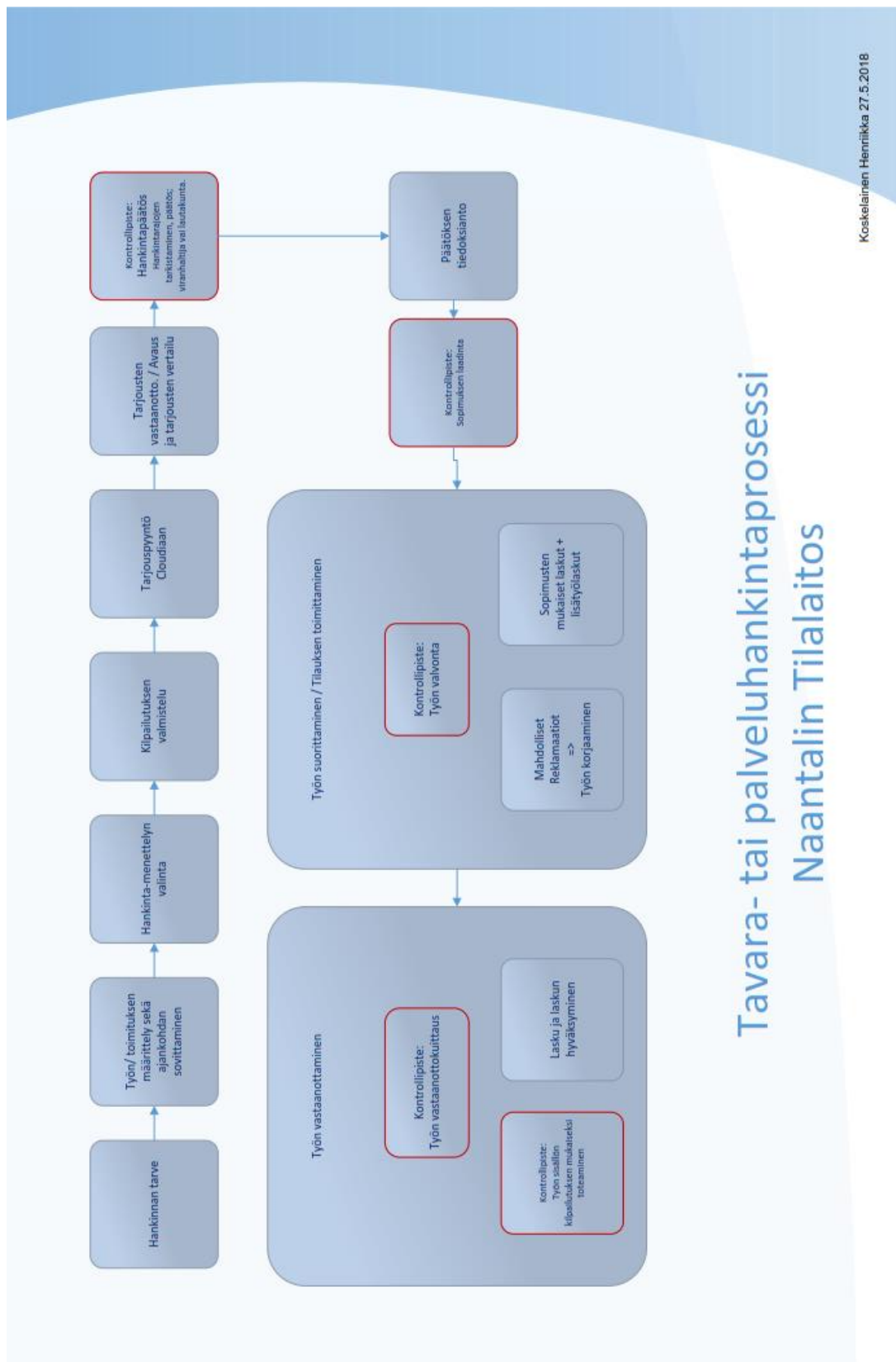
Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.



Hankintaprosessi; rakennusurakka

- › **Hankinnan tarve tullut esiin.** – Kohteen käyttäjätaho laatii tarveselvityksen.
- › **Talousarviokäsittely** – Tarvesuunnitelma hyväksytään.
- › **Hankinnan määrittely ja suunnittelu:**
 - ◇ **Hankesuunnitelman laatiminen.** - Kiinteistöpäällikkö tai tekninen lautakunta hyväksyy hallintosäännön mukaisesti
 - ◇ **Rakennussuunnitelmat alkavat.** – Rakennuttajainsinööri yhdessä kiinteistöpäällikön kanssa
- › **Pääpiirustusten hyväksyminen, urakkamuodon ja hankintamenettelyn valinta.** – *Kontrollipiste:* Kokonaisurakka vai jaetut urakat, avoin, rajoitettu vai jokin muu hankintamenettely. Pääpiirustukset hyväksyy hallintosäännön määrittelyraamein joko tekninen lautakunta tai kiinteistöpäällikkö.
- › **Talousarviokäsittely.** - Kustannusten arviointi ja sovittaminen määrärahoihin. - *Kontrollipiste:* Määrärahojen tarkistaminen.
- › **Lupamenettelyt** - *Kontrollipiste:* Rakennus- ym. lupien hakeminen.
- › **Kilpailutuksen käynnistäminen.** – Tarjouspyynnön laadinta ja julkaiseminen Clouudia -kilpailutusjärjestelmän kautta, hankinnan kokonaiskustannusten mukaan ilmoitus myös HILMAan.
- › **Tarjousten vastaanotto, avaaminen ja vertailu.** – Tehdään Cloudialla.
- › **Valitaan osalliset selonotto-/urakkaneuvotteluihin.** – Valitaan vertailun perusteella 1 – 3 tarjonnutta urakoitsijaa tarkempaan urakkaneuvotteluihin.
- › **Urakoitsijan valinta.**
- › **Hankintapäätös ja tiedoksianto.** – Tehdään hankintapäätös valitusta urakoitsijasta ja annetaan päätös asianosaisille tiedoksi. *Kontrollipiste:* Hankintarajojen tarkistaminen, tekeekö päätöksen viranhaltija vai lautakunta.
- › **Urakkasopimusten laadinta.** – Kun hankintapäätös lainvoimainen, tehdään urakkasopimus tai -sopimukset. *Kontrollipiste:* Sopimus laaditaan ja huolehditaan asianmukaiseen säilytyspaikkaan myöhempää arkistointia varten.
- › **Urakan suorittaminen.** – Hankinnan kohteena ollut työ tehdään. *Kontrollipiste:* Rakennuttaja valvoo työmaakokouksin hankkeen edistymistä. Valvontaan sisältyy urakan kustannusten valvonta (maksuerätaulukot) ja työn suorittamisen eteneminen urakkasopimuksen mukaisesti.

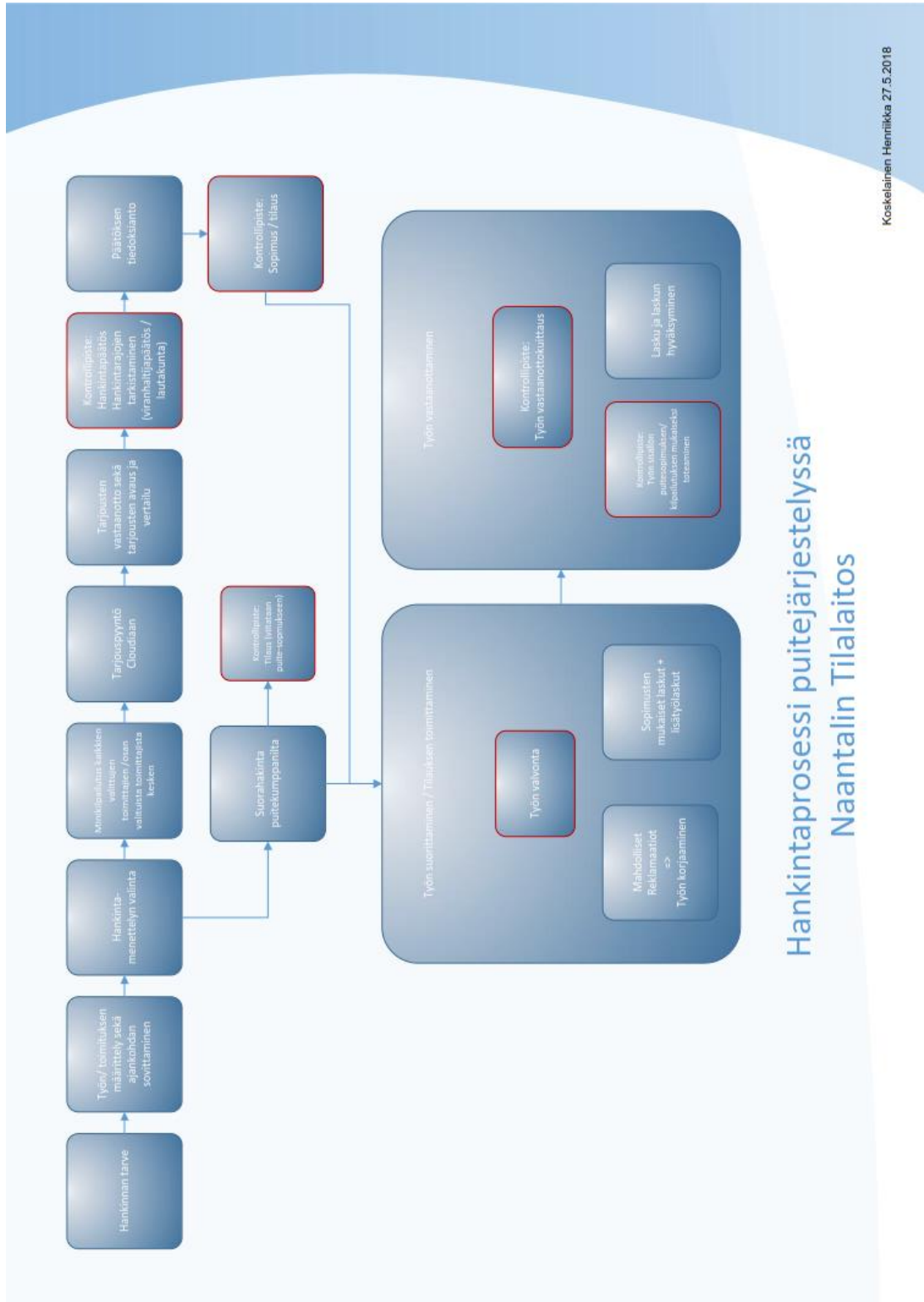
- ◇ **Viranomaistarkastukset.** – Rakennusvalvonnan, palo- ja pelastusviranomaisten ja terveystarkastajan tarkastukset hankinnan luonteen edellyttävästi.
- ◇ **Rakennuttajan tekemät tarkastukset.** -Työsuoritteessa puutteita. Vastanottotarkastuspöytäkirjaan merkitään puutteet ja huomautukset.
- ◇ **Reklamaatio urakoitsijalle.** – Todetut puutteet vaaditaan korjattaviksi sovituksessa aikataulussa.
- ◇ **Puutteiden korjaaminen.** – Urakoitsija huolehtii puutteet kuntoon, suoritetaan vastaanottotarkastuksen jälkitarkastus.
- ◇ **Urakkasopimusten mukaiset laskut.** – Urakan suorituksen aikana kuitataan sopimuksen mukaiset laskut, sekä reklamaatioissa tms. ilmenneet lisä- ja muutostyölaskut.
- 〉 **Urakan vastaanottaminen.** -Hyväksytysti. Laaditaan vastaanottotarkastuspöytäkirja, joka arkistoidaan urakka-asiakirjojen mukana.
 - ◇ **Loppulaskun saapuminen ja hyväksyminen.** Urakkahankinnan vastuuhenkilö hyväksyy laskun.
 - ◇ **Urakka-aikaisen vakuuden palauttaminen.**
 - ◇ **Taloudellinen loppuselvitys.** – *Kontrollipiste:* Laaditaan hankkeen kustannuksista kokonaisselvitys tekniselle lautakunnalle.
- 〉 **Takuuaika alkaa.** – Urakan vastaanotosta alkaa kahden vuoden takuu aika. *Kontrollipiste:* Takuusitoumuksen vastaanottaminen.
- 〉 **Takuutarkastus.** – Urakan vastaanotosta lasketaan urakan takuu aika, pääsääntöisesti 2 vuotta. *Kontrollipiste:* Laaditaan takuutarkastuspöytäkirja.



Hankintaprosessi, tavara- ja palveluhankinnat

- › **Hankinnan tarve tullut esiin.**
- › **Työn / toimituksen tarkempi määrittely sekä työn suorittamisen ajankohdan sovittaminen.**
- › **Hankintamenettelyn valinta.**
- › **Hankinnan kilpailutuksen valmistelu.** - Työohjelma.
- › **Tarjouspyynnön julkiseminen Cloudiaan.**
- › **Tarjousten vastaanotto, avaus ja vertailu.** – Laaditaan Cloudialla avauspöytäkirja ja vertailutaulukot.
- › **Hankintapäätös ja päätöksen tiedoksianto.** – *Kontrollipiste:* Tehdään hankintapäätös valitusta urakoitsijasta ja annetaan päätös asianosaisille tiedoksi. Hankintarajojen tarkistaminen, tekeekö päätöksen viranhaltija vai lautakunta.
- › **Sopimusten laadinta.** – Kun hankintapäätös lainvoimainen, tehdään sopimus. *Kontrollipiste:* Sopimus laaditaan ja huolehditaan asianmukaiseen säilytyspaikkaan myöhempää arkistointia varten.
- › **Työn suorittaminen / toimituksen toimittaminen.** – Hankinnan kohteena ollut työ tehdään / toimitus toimitetaan.
 - ◇ **Työn valvonta.** *Kontrollipiste:* -Hankinnan vastuuhenkilö valvoo työtä/toimitusta
 - ◇ **Työsuoritteessa puutteita/huomautuksia, reklamaatio toimittajalle.** – Todetut puutteet vaaditaan korjattaviksi sovitussa aikataulussa. -> Toimittaja huolehtii puutteet kuntoon, työn valvoja hyväksyy korjaukset.
 - ◇ **Sopimusten mukaiset maksuerien laskut kuitataan.** Mahdolliset lisä- ja muutostyölaskut hyväksytään.
- › **Työsuoritteen / toimituksen vastaanottaminen.** - *Kontrollipiste:* Vastaanottaja kuittaa toimituksen hyväksytyksi.
 - ◇ **Laskun saapuminen.** – Tavara- tai palveluhankinnan loppukustannukset laskutetaan.
 - ◇ **Laskun oikeellisuuden tarkistaminen.** - *Kontrollipiste:* Työn / toimituksen sopimuksen / tilauksen mukaiseksi toteaminen. Vrt. Lasku ja sopimus.
 - ◇ **Laskun hyväksyminen.** Hankinnan vastuuhenkilö hyväksyy laskun.

LIITE 3



Hankintaprosessi puitejärjestelyn kautta:

- › **Hankinnan tarve tullut esiin.**
- › **Työn / toimituksen tarkempi määrittely sekä työn suorittamisen ajankohdan sovittaminen.**
- › **Hankintamenettelyn valinta.**
- › **Minikilpailutus kaikkien tai osan toimialan puitetoimittajien kesken.** (Huomioi mahdollisuus ottaa mukaan muita toimittajia) TAI
 - ◇ **Hankinnan kilpailutuksen valmistelu.** - Työohjelma.
 - ◇ **Tarjouspyynnön julkiseminen Cloudiaan.**
 - ◇ **Tarjousten vastaanotto, avaus ja vertailu.** - Tehdään Cloudialla.
 - ◇ **Hankintapäätös ja päätöksen tiedoksianto.** – *Kontrollipiste:* Tehdään hankintapäätös valitusta urakoitsijasta ja annetaan päätös asianosaisille tiedoksi. Hankintarajojen tarkistaminen, tekeekö päätöksen viranhaltija vai lautakunta.
 - ◇ **Sopimusten laadinta.** – Kun hankintapäätös lainvoimainen, tehdään sopimus. *Kontrollipiste:* Sopimus laaditaan ja huolehditaan asianmukaiseen säilytyspaikkaan myöhempää arkistointia varten.
- › **Suorahankinta puitetoimittajalta.**
 - ◇ **Työn tilaus.** – *Kontrollipiste:* Viitataan puitesopimukseen.
- › **Työn suorittaminen / toimituksen toimittaminen.** – Hankinnan kohteena ollut työ tehdään / toimitus toimitetaan.
 - ◇ **Työn valvonta.** *Kontrollipiste:* -Hankinnan vastuhenkilö valvoo työtä/toimitusta
 - ◇ **Työsuoritteessa puutteita/huomautuksia, reklamaatio toimittajalle.** – Todetut puutteet vaaditaan korjattaviksi sovitussa aikataulussa. -> Toimittaja huolehtii puutteet kuntoon, työn valvoja hyväksyy korjaukset.
 - ◇ **Sopimusten mukaiset maksuerien laskut kuitataan.** Mahdolliset lisä- ja muutostyölaskut hyväksytään.
- › **Työsuoritteen / toimituksen vastaanottaminen.** - *Kontrollipiste:* Vastaanottaja kuittaa toimituksen hyväksytysti.
 - ◇ **Laskun saapuminen.** – Tavara- tai palveluhankinnan loppukustannukset laskutetaan.

- ◇ **Laskun oikeellisuuden tarkistaminen.** - *Kontrollipiste:* Työn / toimituksen puitesopimuksen mukaiseksi toteaminen. Vrt. Lasku ja puitesopimus.
- ◇ **Laskun hyväksyminen.** Hankinnan vastuhenkilö hyväksyy laskun.