

# STRATEGIALLA SELKEYTTÄ HANKINTOIHIN

## Tilapalvelujen hankintastrategiakartoitus kuntasektorilla

Mari Ylönen

Opinnäytetyö  
Tammikuu 2010

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) YLÖNEN, Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 12.01.2010
	Sivumäärä 53	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi STRATEGIALLA SELKEYTTÄ HANKINTOIHIN Tilapalvelujen hankintastrategiakartoitus kuntasektorilla		
Koulutusohjelma  Palvelujen tuottaminen ja johtaminen		
Työn ohjaaja(t)  PALMU, Risto		
Toimeksiantaja(t)  TPA Andersson Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, onko kuntasektorilla tilapalveluiden hankintaan hankintastrategiaa. Työssä selvitettiin myös, mikä ohjaa hankintoja, jos hankintastrategiaa ei ole. Tavoitteena oli kartoittaa kuntasektorin tilapalvelujen hankintastrategian nykytila. Toimeksianto opinnäytetyöhön tuli TPA Andersson Oy:ltä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin puhelinhaastatteluin lokakuun 2009 aikana. Tutkimukseen osallistui yhdeksän eri kunnan hankinnoista vastaavaa tai niissä mukana olevaa henkilöä. Kunnat valikoituvat tutkimukseen toimeksiantajan kontaktien kautta sekä osa esimerkiksi sijaintinsa vuoksi. Kunnat edustivat suuria (yli 90 000 asukasta), keskisuuria (10 000 - 60 000 asukasta) ja pieniä (alle 10 000 asukasta) kuntia asukasmäärän suhteen.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena selvisi, että vain 22 %:lla kunnista (kahdella kunnalla yhdeksästä) oli hankintastrategia tilapalvelujen hankintaan. Kuntien hankintastrategia sisälsi muun muassa määrittelyn siitä, mitä palveluja kunnat tuottavat itse ja mitä ostetaan, käytettävät palvelulaatumääritelmät sekä hankinnan hinnan ja laadun painoarvot valintaperusteisiin liittyen. Vastaajien mielipiteet hankintastrategian hyödyllisyydestä vaihtelivat: 56 % vastaajista piti hankintastrategiaa hyödyllisenä, 22 % ei pitänyt sitä tarpeellisenä ja 22 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään. Tutkimuksessa selvitettiin myös, mitä tilapalveluja ostetaan kunnissa. Eniten ostetaan turva-, siivous- sekä kiinteistöhuoltopalveluja.</p> <p>Opinnäytetyössä selvisi kuntasektorin tilapalvelujen hankintastrategian nykytila. Tilannetta ei aikaisemmin tiedetty. Tutkimuksen perusteella toimeksiantaja voi kehittää toimintaansa ja pyrkiä kehittämään myös kuntien hankintatointia. Opinnäytetyö oli ajankohtainen, sillä palvelujen ulkoistaminen myös kuntasektorilla on yleistymässä.</p>		
Avainsanat (asiasanat)  tilapalvelu, hankintastrategia, julkinen hankinta		
Muut tiedot		



Author(s) YLÖNEN, Mari	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 12.01.2010
	Pages 53	Language Finnish
	Confidential ( )	Permission for web publication (X)
Title CLARIFYING PROCUREMENT WITH A STRATEGY Survey of the public sector on a strategy for procurement of facility services		
Degree Programme  Degree Programme in Service Management		
Tutor(s) PALMU, Risto		
Assigned by TPA Andersson Oy		
Abstract  <p>The aim of the thesis was to find out whether municipalities have a strategy for procurement of facility services. It was also examined which factors control procurement if no strategy exists. The purpose was to chart the current situation of municipalities concerning the strategy for procurement of facility services. The thesis was commissioned by TPA Andersson Oy.</p> <p>The study was executed by individual telephone interviews in October 2009. Nine persons in different municipalities being in charge or participating in procurement of facility services were interviewed. The municipalities were selected by the commissioner of the thesis or for example by the location of the municipality. The municipalities were large (over 90 000 inhabitants), medium-sized (10 000 – 60 000 inhabitants) and small (under 10 000 inhabitants) in terms of the number of inhabitants.</p> <p>The results of the study showed that only 22 % of the municipalities (two municipalities out of nine) participating in the study had a strategy for procurement of facility services. The strategy contained a definition of which services the municipalities provided themselves and which services were outsourced. It also defined which service qualification attributes to use and the weighting of the procurement price and quality, related to the selection criteria. Furthermore, it was also examined which facility services the municipalities outsource. Safety services, cleaning and maintenance services are the most outsourced services in these municipalities. The opinions of the importance of a strategy for procurement of facility services varied: 56 % of the respondents considered it to be useful, 22 % did not see the benefits and 22 % had an opinion.</p> <p>The current situation of the strategy for procurement of facility services was cleared up in the thesis as the situation had been uncharted before. On the grounds of the study the commissioner can further develop their operations as well as the procurement operations in municipalities. The thesis was very current due to the fact that today many municipalities consider outsourcing facility services.</p>		
Keywords facilityservice, procurement strategy, public procurement		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	3
	1.1 Toimeksiantaja .....	4
	1.2 Tilapalvelut .....	5
2	JULKISISSA HANKINNOISSA ESIINTYVÄT ONGELMAT .....	6
3	STRATEGINEN NÄKÖKULMA HANKINTOIHIN .....	11
	3.1 Hankintastrategiat.....	11
	3.2 Palvelustrategiat .....	14
4	JULKINEN HANKINTAPROSESSI .....	15
	4.1 Hankinnan suunnittelu .....	18
	4.2 Tarjouspyynnön tekeminen .....	23
	4.3 Tarjousten kelpoisuus.....	26
	4.4 Tarjousten vertailu ja tarjouskilpailun ratkaiseminen .....	27
	4.5 Valittaminen markkinaoikeuteen.....	28
5	TUTKIMUSMENETELMÄ .....	30
	5.1 Haastattelu .....	30
	5.2 Aineiston keruu.....	32
	5.3 Aineiston analysointi.....	33
6	KUNTASEKTORIN NYKYTILA TILAPALVELUHANKINNOISSA.....	34
7	POHDINTA .....	43
	LÄHTEET .....	45
	LIITTEET .....	47
	LIITE 1. Sähköpostitiedonanto haastateltaville .....	47
	LIITE 2. Saate ja haastattelulomake.....	48

**KUVIOT**

KUVIO 1. Hankintaan vaikuttavat tekijät.....	10
KUVIO 2. Avoimen menettelyn prosessikaavio. ....	21
KUVIO 3. Rajoitetun menettelyn prosessikaavio .....	22

**TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Haastateltavien kokemus julkisista tilapalveluhankinnoista....	35
TAULUKKO 2. Ostopalvelujen ja oman tuotannon käyttö tilapalvelujen järjestämisessä.....	35
TAULUKKO 3. Ostopalvelujen arvo €/vuosi (alv 0 %). ....	37

# 1 JOHDANTO

Palvelujen ulkoistaminen on yksi nykypäivän trendeistä. Kuntasektori on myös havahtunut palvelujen ulkoistamiseen, sillä kuntien ei välttämättä tarvitse tuottaa palveluja itse, vaan järjestää tarvittavat palvelut kuntalaisille. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, onko kuntasektorilla tilapalvelujen hankintaan hankintastrategia. Selvitän myös, mikä ohjaa tilapalveluhankintoja, jos hankintastrategiaa ei ole. Tavoitteena on saada selville kuntasektorin tilapalvelujen hankintastrategian nykytila.

Kartoitus rajattiin koskemaan julkisen sektorin toimijoista pelkästään kuntia. Kunnat ovat suuri asiakasryhmä opinnäytetyön toimeksiantajalle. Tulevaisuudessa voi tutkia myös muita julkisen sektorin toimijoita. Kartoitus kohdistettiin tilapalveluihin, sillä haluttiin tietoa tilapalveluiden hankintastrategiasta, koska tilapalveluiden ulkoistaminen on lisääntynyt kuntasektorilla.

Opinnäytetyö etenee siinä järjestyksessä, missä hankintayksikön pitäisi toimia hankintoja tehtäessä: aluksi laatia strategia hankintojen toteuttamiselle, jonka jälkeen toteuttaa julkinen hankintaprosessi. Työssä esitellään aluksi julkisissa hankinnoissa esiintyviä ongelmia, joista edetään hankintastrategian suunnitteluun. Työssä esitellään, mitä hankintastrategia tarkoittaa ja mitä hyötyjä siitä on toiminnalle. Lopuksi esittelen, mikä on tilapalvelujen hankintastrategian nykytila kuntasektorilla.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin puhelinhaastattelua, koska se on tehokas ja nopea tapa tehdä tutkimusta. Myös matkustaminen eri kuntiin olisi tullut melko kalliiksi. Mahdollisille haastateltaville lähetettiin aluksi sähköpostitse tiedonanto opinnäytetyöstäni, ja sen jälkeen soitin henkilökohtaisesti kaikille sopiakseni

haastatteluajan. Koin puhelinhaastattelun toimivan tässä tutkimuksessa hyvin, sillä haastateltavat olivat kiireisiä ja toimipaikat sijaitsivat melko kaukana.

## 1.1 Toimeksiantaja

Toimeksianto tähän opinnäytetyöhön tuli TPA Andersson Oy:ltä, joka on kasvava tilapalvelujen asiantuntijapalveluja tuottava yritys. TPA Andersson Oy on perustettu vuonna 2004. Yrityksen toimipisteet sijaitsevat Jyväskylässä ja Tampereella, mutta yritys toimii valtakunnallisesti. Tällä hetkellä yritys työllistää yhdeksän henkilöä, seitsemän Jyväskylässä ja kaksi Tampereella.

TPA Andersson tuottaa tilapalveluiden asiantuntijapalveluita konseptilla, jota ei tällä hetkellä ole käytössä muilla suomalaisilla yrityksillä. Uutta on palvelujen tuottaminen kiinteistön elinkaaren eri vaiheissa, rakennuttajien ja kiinteistön omistajien valitseminen asiakassegmenteiksi, työmaan puhtaudenthallintapalvelukonsepti sekä profiloituminen siivouspalvelun laadun ”auditoijaksi”. Yritys on puolueeton ja riippumaton asiantuntija sekä vahva projektijohtamisen osaaja. Yritys tarjoaa asiakkailleen palvelua, jossa se vastaa projektin johtamisesta, muutoksen läpiviemisestä organisaatiossa sekä uudelleen muotoillun palvelun käynnistämisestä (esim. kouluttamalla ja opastamalla tarvittaessa). (TPA Andersson Oy 2008.)

Yrityksen liikeideana on tuottaa asiantuntijapalveluita, joilla kehitetään asiakaslähtöistä ja kannattavaa kiinteistöliiketoimintaa ylläpitäen kiinteistön kuntoa, arvoa ja ominaisuuksia sen elinkaaren eri vaiheissa. Toiminta-ajatuksena on tuottaa palveluita, joiden avulla luodaan turvallinen, terveellinen ja viihtyisä toimintaympäristö. Asiakkaita ovat rakennuttajat, kiinteistön omistajat, tilapalveluiden ostajat ja tuottajat sekä rakennus- ja talotekniikkaurakoitsijat. Suuri osa asiakkaista toimii julkisella sektorilla. (TPA Andersson Oy 2008.)

## 1.2 Tilapalvelut

Tilapalvelut sisältävät erilaisia käyttäjä- ja kiinteistöpalveluita. Käyttäjäpalveluita ovat sellaiset palvelut, jotka kohdistuvat kiinteistöjen ja niiden tilojen käyttäjille ja tukevat käyttäjien toimintaa. Kiinteistöpalvelut taas kohdistuvat kiinteistön ylläpitoon. Toimitilapalvelu-käsitettä käytetään usein tilapalvelu-käsitteen synonyymina. (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2001, 23.) Hyvin tuotetut tilapalvelut edistävät rakennuksessa tapahtuvan ydintoiminnan toteuttamista (Partanen 2003, 9).

Käyttäjäpalveluita ovat muun muassa turvapalvelut, ravintolapalvelut, postitus ja postinjakelu, puhelinpalvelut, aulapalvelut, sisustuspalvelut, kalustus- ja hankintapalvelut, muuttopalvelut ja muut mahdolliset tukipalvelut. Käyttäjäpalvelut eivät ole kiinteistön ylläpidon kannalta välttämättömiä palveluita, mutta niillä voidaan tarjota hyvinvointia tilojen käyttäjille (Partanen 2003, 11).

Kiinteistöpalvelut voidaan jakaa vielä kiinteistönhoito- ja kunnossapitopalveluihin. Kiinteistönhoitoa ovat muun muassa kiinteistön teknisten järjestelmien hoito, kiinteistönhuolto, siivous, ulkoalueiden hoito sekä kiinteistön jätehuolto. Kiinteistönhoidon tavoitteena on säilyttää kiinteistön olosuhteet halutulla tasolla. Kunnossapidon tavoitteena on säilyttää kohde suunnilleen sen laatusena kuin se oli alun perin valmistuessaan. Kunnossapitoa voidaan tehdä hanke-  
muotoisesti (peruskorjaus) tai esimerkiksi säännöllisten vuosikorjausten avulla. (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2001, 23–25.)

## 2 JULKISISSA HANKINNOISSA ESIINTYVÄT ONGELMAT

Julkinen hankintaprosessi on hyvin ennalta määrätty hankintalaissa. Siinä kuitenkin esiintyy erilaisia ongelmia, osa ongelmista johtuu hankintayksiköstä ja osa toimittajista. Seuraavassa on esitelty julkisiin hankintoihin liittyviä ongelmia, jotka esiintyvät hankintaprosessin aikana.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2007, 410–411) käyttävät teoksessaan Suomen kuntaliiton selvitystä, jossa on tutkittu ICT-alan hankinnoista markkinaoikeuteen tehtyjen valitusten aiheita. Selvityksen mukaan ostajien ja myyjien toiminnassa toistuvat seuraavat ongelmiin johtavat syyt: tarjousten vertailussa ei käytetä ilmoitettuja arviointikriteerejä, tarjoukset eivät vastaa tarjouspyyntöä sekä jälkitinkiminen. Vastaavia ongelmatilanteita voidaan kohdata myös muiden toimialojen hankinnoissa. Iloranta ja Pajunen-Muhonen tarkastelevat syiden taustoja ja antavat ratkaisuehdotuksia näihin ongelmiin.

Yksi tyypillisimmistä markkinaoikeuteen johtavista syistä on se, että tarjousten arvioinnissa käytetään arviointikriteeriä, jota ei ole ilmoitettu tarjouspyynnössä. Hankintayksikkö on tehnyt vertailun käyttämällä väärää perusteita, esimerkiksi kelpoisuusehtoja. Kelpoisuusehdot ja valintakriteerit on erotettava selkeästi toisistaan tarjousten vertailussa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2007, 411.)

Jälkitinkiminen tarkoittaa sitä, että jo jätettyyn tarjoukseen tehdään myöhemmin lisäyksiä tai muutoksia. Jälkitinkiminen on kiellettyä. Hankintapäätöksen jälkeen saattaa moni asia olla vielä avoin, mutta nämä asiat eivät saa olla sellaisia, että niillä on vaikutusta tehtyyn hankintapäätökseen. Päätöksen tulee

perustua ainoastaan tarjousasiakirjojen tietoihin sekä tarjouspyynnössä esitettyihin arviointikriteereihin. (Mts. 411.)

Ongelmia saattaa syntyä myös silloin, kun hankintayksikkö on tarjouspyynnössä viitannut hankintalain vastaisesti tiettyihin tuotemerkkeihin tai valmistuksiin. Tällaiset tapaukset kuormittavat markkinaoikeutta vuosittain turhaan. Kyseessä on hankintayksikön huolimattomuudesta johtuva virhe. (Mts. 411–412.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2007, 412) käyttämän Suomen Kuntaliiton julkaiseman selvityksen mukaan julkisten ICT-hankintaprosessien alueita, joilla sattuu virheitä, ovat tarjouspyynnön laatimista edeltävät vaiheet, tarjouspyynnön laatiminen, siihen vastaaminen sekä päätöksentekovaihe ja osaamisen siirtäminen. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen kokemusten mukaan julkisten hankintojen ongelma-alueet ovat samat myös muilla toimialoilla.

Tarjouspyynnön laatimista edeltävissä vaiheissa tärkeitä kehittämisen kohteita ovat osaamisen varmistaminen ja yhteistyön organisointi, katsaus markkinoille sekä hankinnassa hyödynnettävät menettelyt. Hankintayksikön tulee varmistaa riittävä osaaminen ja organisoida mahdollinen hankintayhteistyö, sillä jos hankintayksiköstä ei löydy tarvittavaa osaamista, sitä on haettava organisaation ulkopuolelta. Ennen tarjouspyynnön laatimista hankintayksikön on myös arvioitava, kuinka hyvin markkinoilta löytyy ratkaisuja kyseessä olevaan tarpeeseen. Esimerkiksi toimittajien kanssa voi kommunikoida ennen tarjouspyynnön lähettämistä, kunhan sen tekee tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Hankintayksikön kannattaa myös kokeilla erilaisia hankintamenettelyjä (esimerkiksi neuvottelumenettely) niissä hankinnoissa, joissa se on mahdollista. (Mts. 412–413.)

Tarjouspyynnön laatiminen ja siihen vastaaminen on osoittautunut ongelmakohtaksi hankintaprosessissa. Liian muodollisesti ja yksityiskohtaisesti toteutettu tarjouspyyntö liitteineen vaativat runsaasti työtä ja aikaa sekä hankintayksiköltä että toimittajilta. Mitä vaativampi tarjous on, sitä enemmän sen laadimisesta aiheutuu kustannuksia tarjoajalle. Tämä tarkoittaa sitä, että kustannukset yritetään sisällyttää tarjouksen sisään. Toinen seuraus on se, että varsinkaan kaikilla pienillä tai keskisuurilla yrityksillä ei ole riittäviä resursseja tarjousten tekemiseen. Ne voivat myös kokea, että monimutkaisten lomakkeiden täyttäminen ja tarjouksen tekeminen ei ole vaivan arvoista. Tarjouspyyntövaiheessa tulisikin keskittyä siihen, että hankinnan kohde kuvataan selkeästi ja tarkasti, arviointiperusteet esitetään selkeästi ja tarjoukselta vaadittavat tiedot ovat tarkoituksenmukaisia. (Mts. 414.)

Hankinnan kohteen kuvaaminen tarjouspyyntöön vaatii taitoa hankintayksiköltä. Hankinnan kohde tulee kuvata riittävän tarkasti, mutta ei liian tiukasti, jotta kuvaus jättää tarjoajille mahdollisuuden laatia oman ratkaisuehdotuksensa. Palveluhankinnoissa on tärkeää kuvata hankinnan kohde ja laajuus, toimintaympäristö sekä toimintaan liittyvät prosessit riittävän tarkasti. Arviointi- ja pisteyttämisperusteina kannattaa käyttää ainoastaan aidosti mitattavia asioita, jotka ovat hankittavan palvelun kannalta oleellisia. (Mts. 414–415.)

Hankintapäätöksen on perustuttava ainoastaan esitettyihin tarjousasiakirjoihin. Myös myöhemmin solmittavan sopimuksen on oltava alkuperäisen tarjouksen mukainen. Voittaneen toimittajan valitseminen on perusteltava siten, että asiakirjoista käy ilmi, miten ratkaisuun on päädytty, ja miten tarjouksille on annettu pisteitä. Myös valitsematta jääneitä tarjoajia on syytä kiittää osallistumisesta tarjouskilpailuun. (Mts. 417.)

Osaamisen siirtäminen organisaation sisällä on aina työlästä ja vaikeaa, mutta vaivan arvoista. Osaamisen jatkuvuus ja virheistä oppiminen kannattaa var-

mistaa kaikissa tilanteissa. Osaamisen edistämiseksi, organisaation sisällä voi jakaa osaamista, hankkia koulutusta ulkopuoliselta taholta ja huolehtia asianmukaisesta dokumentoinnista. (Mts. 418.)

Hankintoihin liittyy kuitenkin muutakin kuin itse hankintaprosessi. Ennen hankintaprosessin käynnistämistä tulisi päättää erilaisista asioista, jotka eivät kuulu enää hankintaprosessin aikana pohdittaviksi. Tällä hetkellä julkisen sektorin hankinnoissa on kuitenkin ongelmana, että hankintaprosessin aikana selvitetään asioita, jotka kuuluisivat hankintastrategiaan.

Hankintastrategian luominen helpottaisi hankintaprosessia ja vähentäisi siinä ilmenneitä ongelmia. Hankintastrategian laatiminen vaatii tarkkaa perehtymistä vallitseviin markkinoihin, joka ennen tarjouspyynnön laatimista tulisi tehdä. Hankintastrategian laatimisvaiheessa tulee myös selvitettyä, riittääkö oman organisaation osaaminen hankintaprosessin läpiviemiseen vai tarvitaanko ulkopuolista konsultointiapua. Mielestäni nämä vaiheet ovat kriittisimmät hankintaprosessin onnistumisen kannalta. Erityisesti oman organisaation osaamisen riittävyden arviointi vaikuttaa koko hankintaprosessiin. Hankintastrategian laatiminen toisi selkeyttä hankintoihin, koska siinä määritellään paljon eri asioita, joista on hyötyä hankintaprosessin eri vaiheissa.

Julkisen sektorin hankintatoimea pidetään yleensä niin sanotusti kaupallisesti orientoituneena hankkijana. Kaupallisesti orientoituneella hankintayksiköllä ei ole erityistä hankintastrategiaa, vaikka hankinnan tavoitteena on alhaisen hinnan varmistaminen. Hankinnan suorituskykyä seurataan pääasiassa hintavaihteluiden sekä toimittajien palvelutason avulla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 76–77.) Tällöin hintaa säädellään palvelutehtäviä tai työaikaa karsimalla, jolloin palvelun laatu kärsii, joka taas lisää sopimuksen aikaisen johtamisen kustannuksia. Kuviossa 1. on esitelty hankintaan vaikuttavia tekijöitä organisaation strategisella sekä operatiivisella tasolla. Kuviossa on tiivis-

tettynä koko hankinnan aikainen toiminta sekä hankinnan jälkeinen sopimus-aikainen toiminta.



KUVIO 1. Hankintaan vaikuttavat tekijät. (Toimitilapalvelujen strateginen ostaminen 2007, 5.)

Viimeaikaiset muutokset tilapalvelujen alalla ovat suuret. Tilapalvelujen ulkoistaminen on lisääntynyt ja niiden laatuun kiinnitetään enemmän huomiota. Oman tutkimuksensa ansaitsee myös tilapalvelujen strateginen suunnittelu hankinnoissa. Aiheesta on hyvin vähän tutkimustietoa, ehkä siksi, että tilapalvelut on alana melko uusi. (Ventovuori 2007, 2.)

### 3 STRATEGINEN NÄKÖKULMA HANKINTOIHIN

Yrityksen tai organisaation strategia sisältää toiminnan tavoitteet ja keskeiset suuntaukset sekä toimintalinjat. Organisaatiossa tiedetään ja tiedostetaan tehdyt strategiset valinnat, jotta ne voidaan toteuttaa määrätietoisesti. Strategisessa suunnittelussa asiat laitetaan tärkeysjärjestykseen ja organisaatio valitsee oman tiensä toimia. (Kamensky 2006, 20–21.)

Strategian päämäärä on tulevaisuudessa. Strategisessa suunnittelussa saatetaan tarvita hyvin eripituisia aikajäniteitä, esimerkiksi organisaation toiminta-ajatus ja visio saattavat ulottua hyvinkin pitkälle tulevaisuuteen, kun taas strategiset toimenpiteet voivat sijoittua lähitulevaisuuteen. (Kamensky 2006, 24.) Hyvin onnistuessaan strategia luo yhteisen näkemyksen organisaation nykytilasta ja yhteisen linjauksen pitkäjäniteisistä tavoitteista (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 116).

#### 3.1 Hankintastrategiat

Hankintastrategia on ”organisaation hankintatoimen toteutusta ja organisointia linjaava ja sitouttava asiakirja” (Valtion hankintakäsikirja 2007, 206). Hankintastrategiassa asetetaan organisaation hankintatoimelle selkeät päämäärät ja määritellään, miten ne saavutetaan. Hankintastrategian tehtävänä on edesauttaa organisaation lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista sekä määritellä reunaehdot ja edellytykset hankintojen toteuttamiselle. (Toimitilapalvelujen strateginen ostaminen 2007, 6.) Hankintastrategiassa kuvataan, millaisia yhteistyösuhteita organisaatio tavoittelee erilaisiin toimittajamarkkinoihin, jotta ympäristön ja tarpeiden muuttuessa näihin haasteisiin pystytään vastaamaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 116).

Hankintastrategia on osa organisaation liiketoimintastrategiaa ja hankinnat vastaavat omalta osaltaan organisaation päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisesta. Organisaation hankinnat koostuvat monista erikokoisista ja erilaisista osista, joita ostetaan erilaisiin tarpeisiin, erilaisella aikavälillä ja erilaisilta toimittajamarkkinoilta. Tasapainoisten hankintojen tekemiseen liittyy hankintastrategian luominen. Hankintastrategian suunnittelu vaatii pitkäaikaissopimuksia, ylimmän johdon osallistumista, tiukasti sovittuja käytäntöjä sekä tehokkaita rutiineja. Hankintastrategia on eräänlainen toimintamalli, jonka mukaan hankintoja tehdään. Keskeistä on toimintamallin kytkeminen organisaation strategiaan, huolellinen suunnittelu ja sovittujen linjausten kirjaaminen ja viestittäminen organisaatiolle sekä niiden noudattaminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 116–129.)

Suurimmat strategiset hankintapäätökset vaikuttavat koko organisaation tulevaisuuteen. Hankintojen strategiset linjaukset käsittävät yrityksen hankintastrategiat, keskeiset tavoitteet, ulkoistamista koskevat päätökset (eli mitä hankitaan ja mitä tuotetaan itse) sekä vastuualueiden jakamisen ja keskeisten henkilöiden nimittämisen. Olennaista on, että johtoryhmä on tietoinen toimittajamarkkinoihin liittyvistä asioista ja on tarvittaessa mukana tärkeissä päätöksissä. (Mts. 168–170.)

Keskipitkän aikavälin päätöksiin kuuluvat muun muassa hankintapolitiikka ja sopimuskäytännöt. Nämä päätökset kuuluvat hankintajohdon koordinoimiin linjauksiin. Käytännön hankintatehtävät pyritään jakamaan kehittämisluonteisiin strategisen oston tehtäviin ja päivittäisiin rutiineihin. Esimerkiksi toimittajien suorituksen seuraaminen (laadunseuranta) sekä sopimukset ovat käytännön hankintatehtäviä. (Mts. 170–171.)

Perinteinen reaktiivinen hankintojen tarkastelutapa pyrkii reagoimaan muutoksiin vasta sitten, kun ne ovat jo tapahtuneet. Proaktiivinen tarkastelutapa taas pyrkii ennalta vaikuttamaan muutokseen ja ohjaamaan niitä haluttuun suuntaan. Reaktiivisen tarkastelutavan alaan kuuluu hankinnan operatiivinen taso, mutta toimittajamarkkinoiden tarjoamien mahdollisuuksien täysi hyödyntäminen edellyttää laajempaa ja strategisempaa näkökulmaa hankintoihin. Proaktiivinen hankinta eroaa reaktiivisesta niin, että se tuntee toimittajamarkkinat ja niiden kilpailutekijät perusteellisesti. Hankinta hyödyttää toimittajamarkkinoiden tuntemusta olemalla mukana tarpeen määrittelyssä sekä toimittajien johtamisessa aktiivisesti myös sopimuksenteon jälkeen. (Mts. 62–64.)

Ennen hankinnan käynnistämistä, eli niin sanotun strategisen suunnittelun vaiheessa tulee päättää, ostetaanko tilapalveluja vai tuotetaanko itse. Tämä kysymys toimii lähtökohtana. Toiseksi tulisi määritellä hankinnan laajuus, tehdäänkö esimerkiksi kiinteistökohtainen tai alueellinen hankinta, suuremmissa hankinnoissa voi olla kyse jopa valtakunnallisista tai globaaleista hankinnoista. Kiinteistökohtaisen hankinnan perusteena voi olla esimerkiksi se, että tilaajalla on vain yksi kiinteistö tai palveluja hankitaan johonkin vasta valmistuneeseen kiinteistöön. Perusteita voivat olla myös kiinteistökohteiden vähäisyys, joten kiinteistöjen niputtamisesta ei saada merkittäviä hyötyjä tai yksittäinen kohde on niin suuri, että sille halutaan räätälöidä yksilöllinen palvelukonsepti. (Toimintatilapalvelujen strateginen ostaminen 2007, 32.)

Perusteita alueelliselle hankinnalle ovat esimerkiksi tilaajan suuri ja ainakin osittain keskittynyt kiinteistökanta, kilpailuttamiskustannusten vähentäminen, hankintaresurssien vähäisyys, kehitystoiminnan helpottuminen, laatutason yhdenmukaistaminen ja nostaminen sekä palveluntuottajaverkoston hallittavuuden parantaminen. Valtakunnallinen hankinta on perusteltua, kun halutaan alentaa hankintakustannuksia, yhdenmukaistaa hankintoihin liittyviä toimintatapoja, parantaa ja yhdenmukaistaa laatua, saada kustannussäästöjä keskitämisestä tai parantaa sisäisiä asiakkuuksia. (Mts. 33–34.)

Syitä ulkoistamiseen strategisesta näkökulmasta on monia. Yritys pystyy keskittymään ydintoimintaansa, kun operatiiviset, siihen kuulumattomat toiminnot, on siirretty ulkopuolisen asiantuntijan hoitoon. Tiettyyn toimintoon tai palveluun erikoistunut toimittaja pystyy myös tarjoamaan organisaation käyttöön korkealuokkaiset resurssit.

## 3.2 Palvelustrategiat

*Kuntaliiton hallitus suosittelee, että kunnat laatisivat palvelujensa järjestämisestä noin 10 vuodeksi eteenpäin ulottuvat linjaukset eli palvelustrategian. Palvelustrategia vastaa kysymykseen, miten kunnat selviävät palvelujen järjestäjänä tulevaisuudessa erilaisten muutosten aiheuttamista haasteista. Palvelustrategiassa arvioidaan palvelutarpeiden muutosta, palvelutarjonnan muutoksiin vaikuttavien tekijöiden muutosta, kunnan ja seudun kuntien resursseja n. 10–15 vuoden jaksolla.*

(Kilpailuttamisen strateginen päätöksenteko, 2–3.)

Kuntien tehtävänä on järjestää kuntalaisille peruspalvelut kuntalaisten tarpeiden mukaan tehokkaasti ja taloudellisesti. Kunnilla on oikeus päättää palvelujen järjestämistavasta. Kunnat vastaavat kuitenkin palvelujen kokonaisuuden toimivuudesta ja laadusta. (Kilpailuttamisen strateginen päätöksenteko, 1.)

Jokainen kunta tarvitsee strategian kunnallisten palvelujen tuottamisesta. Palvelustrategiassa tulee ottaa kantaa siihen, miten kunta hoitaa lakisääteiset ja muut sille kuuluvat tehtävät, ja mitkä ovat tavoiteltavat päämäärät. Strategias-  
sa kunta määrittelee, mitkä palvelut se tuottaa itse, ja mitkä hoidetaan yhteistyössä esimerkiksi yritysten, kuntayhtymien tai muiden yhteisöjen kanssa. (Kilpailuttamisen strateginen päätöksenteko, 1.) Palvelustrategian määrittely on eräänlainen aluke hankintastrategiapohdinnalle kuntasektorilla.

Kunnan ydintoiminnoiksi voidaan luokitella palvelutarpeen määrittäminen, palvelujen järjestäminen ja valvonta. Viranomaistehtävät kunnan tulee tuottaa itse tai yhdessä muiden kuntien kanssa. Sen sijaan palvelutehtävien järjestämisessä voidaan käyttää useita eri järjestämistapoja. Esimerkiksi kuntien teknisessä toimessa ulkopuolisia palveluntuottajia on alettu käyttää, koska henkilökunnan eläköityminen on edessä 5–10 vuoden päästä, omiin koneisiin sijoittaminen on ollut vähäistä tai nuoria ei ole tullut alalle. (Kilpailuttamisen strateginen päätöksenteko, 1.)

## **4 JULKINEN HANKINTAPROSESSI**

Julkisia hankintoja ohjaa laki julkisista hankinnoista (hankintalaki) sekä laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista (erityisalojen hankintalaki), jotka tulivat voimaan uudistuneina 1.6.2007. Lakia uudistettiin, koska havaittiin, että hankintayksiköt laiminlöivät aitoa kilpailuttamista tekemällä pitkäaikaisia sopimussuhteita harvojen toimittajien kanssa. Lain uudistamisen myötä suomalaista hankintatointa ohjataan käyttämään parempia menettelytapoja, jotta julkisen hankinnan tarkoitus toteutuisi nykyistä paremmin. (Hyvönen, Kess, Piisi, Tuomela & Uotila 2007, 15–17.)

Uuden hankintalain suurimmat uudistukset ovat ilmoitusvelvollisuuden laajentaminen ja lain soveltamisalan rajaaminen. Uutta hankintalakia ei sovelleta niihin hankintoihin, joiden arvo jää kansallisten kynnsarvojen alle. Kansallisten kynnsarvojen alle jäävistä hankinnoista ei tarvitse ilmoittaa julkisesti eikä niiden toteutuksesta voi hankintalain nojalla valittaa markkinaoikeuteen. Kansalliset kynnsarvot ovat tavaroiden ja palvelujen osalta 15 000 euroa, sosiaa-

li- ja terveystalouden ja työvoimapolitiittisen aikuiskoulutuksen osalta 50 000 euroa ja rakennusurakoiden osalta 100 000 euroa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei pieniä hankintoja tarvitsisi kilpailuttaa lainkaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 407.)

Julkisten hankintojen sääntelyn tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, jotta käytettävissä olevilla resursseilla pystytään hankkimaan laadultaan parhaita tuotteita ja palveluja. Samalla pyritään avaamaan julkisten hankintojen markkinat koko EU:n alueella muista jäsenvaltioista tulevalle kilpailulle. Tavoitteena ovat myös julkisten palvelujen tehostaminen ja laadun parantaminen sekä talouden kasvun, kilpailukyvyyn ja työllisyyden edistäminen. Lisäksi hankintalainsäädännöllä pyritään edistämään elinkeinotoimintaa. (Tieva & Junnonen 2007, 9.)

Hankintalainsäädännön keskeisiä periaatteita on kilpailun luominen sekä tarjousmenettelyyn osallistuvien syrjimätön ja tasapuolinen kohtelu. Samanlaisia tilanteita ei saa kohdella eri tavoin, ellei sille ole jotakin puolueetonta syytä. Esimerkiksi eri paikkakuntien tarjouksia kohdellaan samalla tavalla kuin oman kunnan yrityksiä. Myös tarjousten vertailuvaiheessa tarjouksia on vertailtava tasapuolisesti tarjouspyynnössä asetettujen vertailukriteerien mukaisesti. Syrjimätön kohtelu tarkoittaa myös sitä, että hankintayksikön on määriteltävä hankinnan kohde ja kilpailuasiakirjat objektiivisesti. Hankintalailla ei ole tarkoitus poistaa tai tasoittaa eri yritysten eroja esimerkiksi taloudellisissa, teknisissä tai toiminnallisissa resursseissa. Toimittajien menestyminen kilpailussa riippuu niiden omista kilpailuvahvuuksista. (Mts. 9.)

Julkisia hankintoja koskevat säännökset koostuvat oikeussäännöistä ja oikeusperiaatteista. Oikeussäännöistä poiketen oikeusperiaatteet ovat oikeusohjeita, jotka antavat perusteita tiettyyn suuntaan tehtävälle ratkaisulle. Järjestelmä perustuu oikeussääntöjen soveltamiseen, joita täydennetään periaatteil-

la. Hankintamenettelyjen oikeussäännöt koskevat lähinnä sitä, milloin hankinnasta on järjestettävä tarjouskilpailu, miten hankinnasta on tiedotettava, ja kuinka paljon osapuolia menettelyyn on hyväksyttävä. (Mts. 10.)

Palveluhankintasopimuksella tarkoitetaan sopimusta, jonka kohteena on palvelujen suorittaminen. Palveluhankintaan voi sisältyä myös tavarahankintoja tai rakennustöitä. Hankintalain tarkoittamana hankintana pidetään aina sellaista hankintaa, joka on päätetty kilpailuttaa hankintalain sääntöjen mukaisesti. Näin ollen hankintayksikkö ei voi kesken hankinnan päättää, ettei kyseessä olekaan julkinen hankinta, ja esimerkiksi ryhtyä hankkimaan palvelua tarjouskilpailun ulkopuoliselta tai tehdä hankintaa omana työnään. (Mts. 16.)

Valtaosan hankinnoista ovat perinteisesti tehneet valtio ja kunnat suoraan oman organisaationsa kautta. Organisaatiomuodoltaan hankintayksikkö voi olla joko päällikköviranomainen tai kolleginen viranomainen. Yksikin viranhaltija voi toimia hankintayksikkönä, kuten esimerkiksi eduskunnan oikeusasiamies ja kunnallinen viranhaltija. Niinpä hankintayksikkö voi olla julkista tehtävää suorittava, mutta yksityisoikeudelliseen organisaatioon kuuluva osakeyhtiö. (Tieva & Junnonen 2007, 19.)

Hankintayksiköitä ovat muun muassa valtio ja sen yksiköt, kunnat ja kaupungit, kuntayhtymät, kunnalliset liikelaitokset, valtion liikelaitokset sekä julkisoikeudelliset laitokset. Julkisoikeudellisella laitoksella tarkoitetaan oikeushenkilöä, joka on nimenomaisesti perustettu tyydyttämään yleisen edun mukaisia tarpeita, joilla ei ole teollista tai kaupallista luonnetta ja jota rahoittaa pääasiallisesti toinen hankintalaissa yksilöity hankintayksikkö. Yleisen edun mukaisia tarpeita voivat olla muun muassa hankkeet, joilla toteutetaan yhteiskunnan toimintoja kuten jätehuoltoa. (Mts. 19.)

Valtion ja kuntien viranomaisten sekä muiden hankintayksiköiden on kilpailuttava hankintansa hankintalain mukaisesti. Hankinnan kilpailuttamisen laajuuteen vaikuttaa hankinnan arvo eli kynnysarvo. Hankintalakiuudistuksen myötä kynnysarvot voidaan jakaa kahteen: EU-kynnysarvoihin ja kansallisiin kynnysarvoihin. Esimerkiksi EU-kynnysarvot valtion keskushallintoviranomaisten tavara- ja palveluhankinnoissa ovat 137 000 euroa ja muiden hankintayksiköiden kohdalla 211 000 euroa. Kansallinen kynnysarvo tavara- ja palveluhankinnoissa on 15 000 euroa. (Mts. 21–22.) Kynnysarvo on ennalta säädetty euromääräinen raja, jota verrataan hankinnan ennakoituun arvoon. Ennakoidun arvon ylittäessä kynnysarvon on hankinnasta ilmoitettava säädettyssä laajuudessa. (Hyvönen ym. 2007, 90.)

Tilanteet, joiden kohdalla hankintayksikön ei tarvitse kilpailuttaa hankintoja, ovat poikkeustapauksia. Näitä on esitetty olevan hankinnan vähäinen arvo ja suora hankinta. Oikeuskäytännössä on tulkittu erittäin tiukasti säännöstä, jonka mukaan hankintayksikön on hyväksyttävää tehdä hankinta kilpailuttamatta, mikäli vain yksi ainoa toimittaja voi teknisistä, taiteellisista taikka yksinoikeuden suojelemiseen liittyvistä syistä toteuttaa hankinnan. Oikeuskäytännössä on myös korostettu, että esimerkiksi hankintayksiköltä itseltään puuttuva ammattitaito laatia kyseessä olevaa hankintaa koskeva tarjouspyyntö ei ole hyväksyttävä peruste sille, että hankintayksikkö jättää hankinnan kilpailuttamatta. (Mts. 23.)

#### 4.1 Hankinnan suunnittelu

Hankinnan suunnitteluvaihetta ei ole erikseen määritelty hankintalaissa, mutta hankinnan perusteellinen suunnittelu ja etukäteen valmistelu ovat oleellisia hankintaprosessin onnistumisen kannalta. Hankinnan tekeminen alkaa tarpeen kartoittamisesta ja hankinnan kohteen määrittelystä. Hankintayksikön tulee määrittellä hankinnan kohde ja kilpailuttaa hankinta kohteeseen soveltu-

vaa menettelyä käyttäen. Keskeistä suunnitteluvaiheessa on tunnistaa tarve, jonka täyttämiseksi hankinta tehdään. (Hyvönen ym. 2007, 75–76.)

Hankinnan suunnitteluun kuuluvat hankinnan rahoituksen päättäminen ja budjetointi. Ennen hankintamenettelyn käynnistämistä hankintayksikön tulee laatia rahoituslaskelmat sekä hankintahinnan että mahdollisten käyttö- ja ylläpitokustannusten osalta. Suunnitelmien tulee olla realistiset suhteessa hankinnan ennakoituun arvoon ja tarjousten odotettavissa olevaan hintatasoon. (Mts. 76.) Hankinnan suunnitteluvaiheessa on myös valittava keinot, joilla varmistetaan, että saatava palvelu täyttää tilaajan vaatimukset. Käytettävät laadunhallinnan menettelyt on määriteltävä jo tarjouspyynnössä, jotta palveluyritykset voivat ottaa ne huomioon tarjouksissaan. (Puhto & Tiainen 2001, 46.)

Ennen varsinaisen hankintamenettelyn aloitusta hankintayksikön tulee olla selvillä vallitsevasta markkinatilanteesta ja kilpailuolosuhteista. Tiedon hankkiminen on tärkeää, jotta saadaan selville, onko markkinoilla riittävästi toimittajia, joilla on edellytykset hankinnan toteuttamiseksi. Hankintayksiköiden tarpeiden vastaavuus markkinoilla saatavilla olevien palveluiden kanssa on myös olennaista. Tieto auttaa hankintakokonaisuuden rajaamisessa, hankinnan laadullisessa määrittämisessä sekä tarjouskilpailun laajuuden arvioinnissa. (Hyvönen ym. 2007, 77.)

Hankinnan määrittely on keskeinen osa hankintaprosessin valmistelua. Hankinnan tarkalla määrittelyllä on tärkeä merkitys hankintamenettelyn kannalta, sillä tarkkojen määritelmien avulla tarjouspyynnöstä saadaan mahdollisimman yksiselitteinen. Tulkinnanvaraisten määritelmien karsiminen alussa pienentää riskiä saada tarjouspyynnön vastaisia tarjouksia, myös riski hankintamenettelyn riitauttamisesta markkinaoikeudessa pienenee. Jos hankintaa ei voida tarjouspyynnön laatimisvaiheessa määritellä riittävän yksiselitteisesti, on hankin-

tayksikön käytettävissä hankintamenettelyjä, joissa hankinnan tarkempi määrittely tehdään hankintamenettelyn aikana. (Mts. 78.)

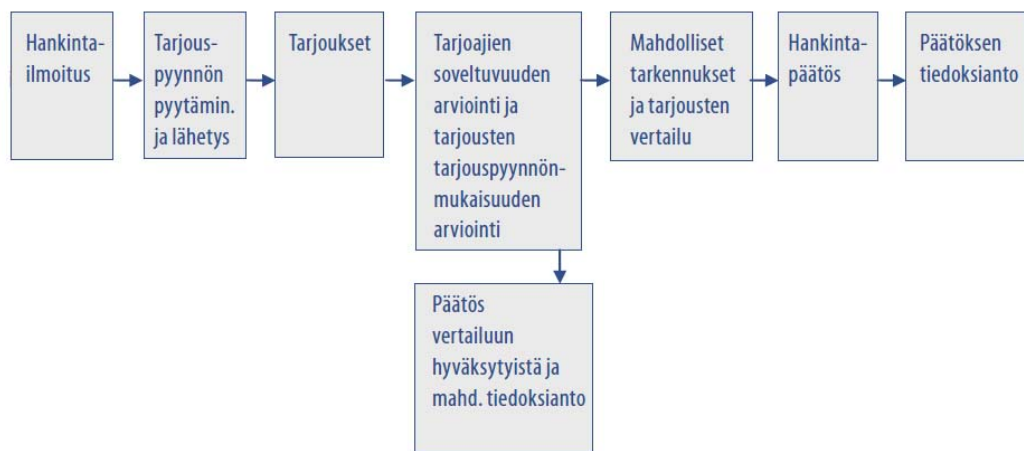
Hankinnan määritelmät voivat olla esimerkiksi teknisiä, ympäristöominaisuuksia koskevia, palveluprosessia kuvaavia tai muita sellaisia. Määritelmät on syytä laatia huolellisesti, sillä ne edesauttavat myöhempien vaiheiden onnistunutta toteutusta. Hankinnan määrittely luo perustan tarjouspyynnölle ja koko hankintamenettelylle. Määritelmät eivät saa kuitenkaan olla niin yksityiskohtaisia, että ne muodostuvat tarjoajia syrjiviksi. Määritelmien tulee sopia vallitseviin kilpailuolosuhteisiin, jotta tarjouskilpailu saadaan aikaiseksi. Tavaramerkkeihin ja kauppanimiin viittaaminen on kiellettyä. Myös viitattaessa standardiin, on syytä määritellä standardin ominaisuudet, jotta se ei rajoita standardia vastaavia ominaisuuksia sisältäviä tarjouksia. (Mts. 78–79.)

Hankintamenettelyn valinta on osa hankinnan toteutuksen suunnittelua. Pääasiassa hankintamenettelynä käytetään avointa tai rajoitettua menettelyä (muita menettelyjä ovat neuvottelumenettely ja kilpailullinen neuvottelumenettely sekä suorahankinta). Hankinnan rajaaminen tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi on tärkeää. Hankinnoissa pitäisi pyrkiä erottamaan selkeät kokonaisuudet samaan hankintamenettelyyn, jotta vältetään peräkkäisiltä toisistaan sivuavilta hankinnoilta. Suhteellisuusperiaatteen mukaisesti hankintayksikön tulee pyrkiä tekemään hankinnat selkeinä ja sopivan suuruisina kokonaisuuksina, jotta hankintamenettelystä ei aiheudu kohtuutonta rasitusta hankinnan arvo huomioon ottaen. (Mts. 79–80.)

Avoimella menettelyllä tarkoitetaan menettelyä, jossa hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen ja kaikki halukkaat toimittajat voivat lähettää tarjouksen. Hankintayksikkö voi myös lähettää tarjouspyyntöjä haluamilleen toimittajille. Tarjoajien määrää ei ennalta määritellä. Kuviossa 2. on esitetty avoimen menettelyn kulku prosessikaaviona. Avoimen menettelyn haittana on, että tar-

jouksia saattaa tulla todella paljon, joka lisää hankintapäätöksen valmisteluai-  
kaa. Avointa menettelyä voidaan käyttää, jos voidaan yksiselitteisesti määrit-  
tää palveluntuottajan velvollisuudet, kun on kyse paljousesineiden hankinnas-  
ta (joiden laatu ei olennaisesti vaihtelee) tai hankinnassa, johon on vaikea löy-  
tää tarjoajia. (Tieva & Junnonen 2007, 25–33.)

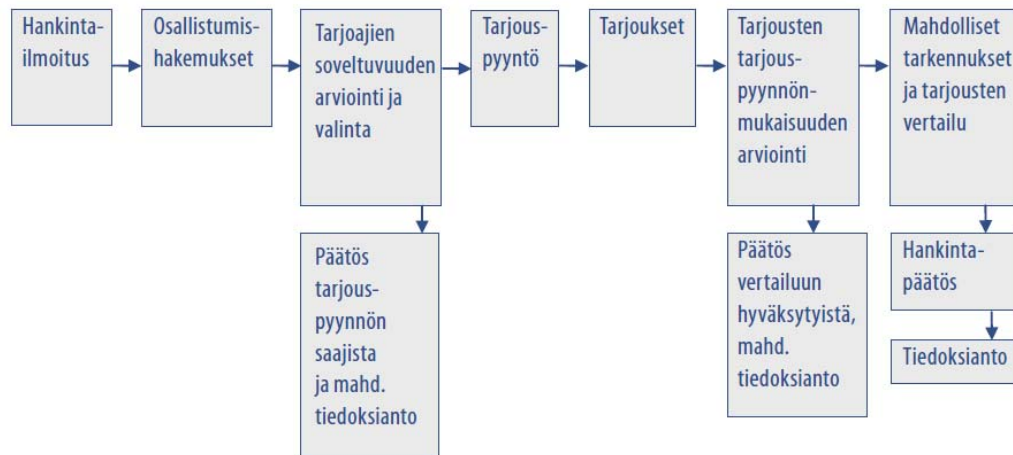
#### Avoimen menettelyn prosessikaavio



KUVIO 2. Avoimen menettelyn prosessikaavio. (Valtion hankintakäsikirja 2007, 47.)

Rajoitetulla menettelyllä tarkoitetaan menettelyä, jossa hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen, jolloin halukkaat toimittajat tekevät hankintayksikölle osallistumishakemukset. Hankintailmoituksessa voi olla ilmoitettu vähimmäismäärä, jotka pääsevät mukaan tarjouskilpailuun. Sen jälkeen hankintayksikkö valitsee hankintailmoituksessa ilmoitettujen valintakriteerien mukaisesti ne toimittajat (vähintään viisi), jotka pääsevät tekemään tarjouspyyntöön tarjouksen. Kuviossa 3. on esitetty rajoitetun menettelyn kulku prosessikaaviona. Rajoitetun hankintamenettelyn käyttäminen on järkevää, kun on odotettavissa, että tarjouksia tulee niin paljon, että niiden käsittely nostaa hankintakustannusten määrää. (Mts. 25–33.)

### Rajoitetun menettelyn prosessikaavio



KUVIO 3. Rajoitetun menettelyn prosessikaavio. (Valtion hankintakäsikirja 2007, 48.)

Hankintamenettelylle tulee varata riittävästi aikaa. Hankintayksikön pitää tuntea hankintaprosessin kulku ja sen eri vaiheisiin kuluva aika. Aikataulun muodostumiseen vaikuttavat myös hankintalaissa säädetyt vähimmäismääräajat, joiden puitteissa tarjousmenettely on toteutettava. Käytännössä hankintayksiköt ovat varanneet liian vähän aikaa menettelyn eri vaiheille ja hankinta on epäonnistunut. Myös ehdokkaille on varattava riittävästi aikaa tarjouksen laatimiseen. (Hyvönen ym. 2007, 80.)

Hankinnan aikataulun suunnittelussa on huomioitava myös hankintapäätöksen jälkeiset toimenpiteet (muutoksenhaku, hankintasopimuksen laatiminen). Sopimuksen laatimiseen on syytä varata riittävästi aikaa, sillä huolellisesti laaditulla sopimuksella minimoidaan hankintasopimukseen liittyvät sopimusriskit. Mitä suurempi hankinta on kyseessä, sitä pitempi aika hankinnan eri vaiheisiin on varattava. (Mts. 80–81.)

## 4.2 Tarjouspyynnön tekeminen

Keskeinen osa tarjouskilpailusta muodostuu tarjouspyynnön valmistelusta ja siihen liittyvistä tehtävistä. Hankinta käynnistyy ennakoilmoituksella, jossa hankintayksikkö ilmoittaa varainhoitovuotensa alussa tulevista hankinnoista oleelliset asiat. Ennakoilmoitus tulee tehdä kuukauden kuluessa budjettivuoden alkamisesta. Ennakoilmoituksen perusteella toimittajat voivat suunnitella töitään ja tuotantoaan etukäteen sekä valmistautua tarjouskilpailuun. (Tieva & Junnonen 2007, 41.)

Ennen tarjouskilpailua hankintayksikön on toimitettava hankinnasta hankintailmoitus. EU-kynnysarvon ylittävästä hankinnasta on hankintailmoitus julkaistava EU:n laajuisesti. Kansallisen kynnysarvon ylittävästä, mutta EU-kynnysarvon alittavasta hankinnasta on julkaistava hankintailmoitus Suomessa ([www.hankintailmoitukset.fi](http://www.hankintailmoitukset.fi)). Hankintailmoituksen julkaiseminen ja sen sisältöä koskevien määräysten noudattaminen on erittäin tärkeää. Asiaa käsittelevä tuomioistuin voi määrätä koko hankinnan kilpailutettavaksi uudelleen, mikäli hankintailmoitusta ei ole tehty tai keskeisiä muotomääräyksiä ei ole noudatettu. (Mts. 41.)

Hankintailmoituksen lähettämispäivällä on merkitystä tarjousmenettelyn määräaikojen kulumiselle EU-hankinnoissa (kansallisissa hankinnoissa määräaikoja ei ole säädetty). Avoimessa menettelyssä tarjousajan on oltava vähintään 52 päivää, rajoitetussa menettelyssä, neuvottelumenettelyssä sekä kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä osallistumishakemuksen jättämiselle on oltava vähintään 37 päivää. Tämän lisäksi rajoitetussa menettelyssä tarjousajan on oltava vähintään 40 päivää. Määräajat lasketaan sitä päivää seuraavasta päivästä, jolloin hankintailmoitus on julkaistu. (Mts. 41.)

Hankintailmoituksessa on ilmoitettava tarjoajille asetetuista vähimmäisvaatimuksista ja vaadittavista selvityksistä, jotta tarjoajat voivat ottaa vaatimukset huomioon harkitessaan tarjouksen tekemistä sekä sen sisältöä. Vaatimukset ja selvitykset on suositeltavaa ilmoittaa myös tarjouspyynnössä, jotta ne tulevat selkeästi tarjoajien tietoon. Vaatimukset ja perusteet voivat liittyä esimerkiksi ehdokkaiden tai tarjoajien rahoitukselliseen ja taloudelliseen tilanteeseen, tekniseen suorituskyykyyn, ammattipätevyyteen tai kokemukseen. Hankintailmoituksessa on myös ilmoitettava ehdokkaiden vähimmäismäärä ja joissain tapauksissa myös enimmäismäärä. (Mts. 42.)

Hankinnan oikeudellinen ydin perustuu tarjouspyyntöön, joka tulee tehdä huolella. Tarjouspyynnössä esitetyistä tiedoista ja edellytyksistä ei voida jälkikäteen poiketa. Hankintalain mukaan EU:n kynnyksarvon ylittävän hankinnan tarjouspyynnössä tai hankintailmoituksessa on hankintalain mukaan oltava seuraavat tiedot:

- *hankinnan kohteen määrittely noudattaen, mitä teknisten eritelmien ja vaatimusten esittämisestä hankintalaissa säädetään, sekä hankinnan kohteeseen liittyvät muut laatuvaatimukset*
- *viittaus julkaistuun hankintailmoitukseen*
- *määräaika tarjousten tekemiselle*
- *osoite, johon tarjoukset on toimitettava*
- *kieli tai kielet, joilla tarjoukset on laadittava*
- *ehdokkaiden tai tarjoajien taloudellista ja rahoituksellista tilannetta, teknistä kelpoisuutta ja ammatillista pätevyyttä koskevat ja muut vaatimukset sekä luettelo asiakirjoista, joita ehdokkaan tai tarjoajan on tätä varten toimitettava*
- *tarjouskilpailun ratkaisuperuste ja käytettäessä ratkaisuperusteena kokonaistaloudellista edullisuutta sen arviointiperusteet ja niiden suhteellinen painotus tai kohtuullinen vaihteluväli taikka poikkeuksellisissa tapauksissa kokonaistaloudellisen edullisuuden arviointiperusteiden tärkeysjärjestys*

- *tarjousten voimassaoloaika.*

(Mts. 42–43.)

EU:n kynnysarvon alittavan hankinnan tarjouspyynnössä tai hankintailmoituksessa on hankintalain mukaan oltava seuraavat tiedot:

- *hankinnan kohde noudattaen, mitä teknisten eritelmien ja vaatimusten esittämisestä hankintalaissa säädetään*
- *ehdokkaiden tai tarjoajien taloudellista ja rahoituksellista tilannetta, teknistä kelpoisuutta ja ammatillista pätevyyttä koskevat ja muut vaatimukset sekä luettelo asiakirjoista, joita ehdokkaan tai tarjoajan on tätä varten toimitettava*
- *tarjouskilpailun ratkaisuperuste ja käytettäessä ratkaisuperusteena kokonaistaloudellista edullisuutta sen arviointiperusteet ja niiden tärkeysjärjestys*
- *määräaika tarjousten tekemiselle*
- *osoite, johon tarjoukset on toimitettava*
- *tarjousten voimassaoloaika.*

(Mts. 43.)

Tarjouspyynnön tarkoituksena on hankinnan kohteen ja sen toteuttamiseen liittyvien seikkojen kuvaaminen, jotta sen perusteella saadaan lopullisia, yhteismitallisia ja vertailukelpoisia tarjouksia. Mitä yksityiskohtaisempi tarjouspyyntö on, sitä paremmin tarjoukset vastaavat sitä ja ovat keskenään vertailukelpoisia. Tarjouspyynnössä on määritettävä, valitaanko tarjouksista kokonaistaloudellisesti edullisin, vai hinnaltaan halvin. Kokonaistaloudellinen edullisuus tarkoittaa hinnan ja laadun parasta mahdollista suhdetta. Mikäli käytetään kokonaistaloudellista edullisuutta, on tarjouspyynnössä esitettävä tarjousten arviointikriteerit ja niiden painotus. (Mts. 43–44.)

Arviointiperusteiden suunnittelu ja laatiminen ovat hankintamenettelyn onnistumisen kannalta keskeisessä asemassa, kun tasapuolisen ja syrjimättömän tarjouskilpailun vaatimukset edellyttävät valinnan perustuvan yksinomaan ilmoitettuihin arviointiperusteisiin. Myös avoimuusperiaate edellyttää arviointiperusteiden ilmaisemista, koska hankintapäätöstä ei voida oikeudellisesti kontrolloida eikä kilpailuttaminen voi edes onnistua, jos hankintayksikkö saa jälkikäteen määritellä tarjouksen arviointiperusteet. Jos tarjouspyyntö ei lainkaan sisällä mainintaa arviointiperusteista, hankintayksikkö on oikeuskäytännön mukaan velvollinen hankkimaan hinnaltaan halvimman, koska kaikkien tarjoajien katsotaan täyttävän laatuvaatimukset. (Mts. 51.)

### 4.3 Tarjousten kelpoisuus

Tarjouksille asetetaan hankintalainsäädännössä vain se vaatimus, että niiden tulee vastata tarjouspyyntöä. Tarjousten perusvaatimus on selkeys. Jos hankintayksikkö ei voi ymmärtää tarjouksen sisältöä, vaarana on tarjouksen hylkääminen tai häviäminen tarjousvertailussa asiallisesti huonommalle tarjoukselle. Tarjouksen sisältö on tarjoajan vastuulla eikä tarjoaja voi olettaa, että hankintayksikkö antaa mahdollisuuden tarjouksen selventämiseen tai täydentämiseen, koska tarjoukset on tarkoitettu lopullisiksi ja täydentäminen on yleensä muita tarjoajia syrjivää. (Tieva & Junnonen 2007, 56.)

Tarjousmenettely on kaksivaiheinen. Ensin hankintayksikön on selvitettävä tarjouksen ja tarjoajan kelpoisuusvaatimusten täytyminen. Tämän jälkeen hankintayksikön tulee ratkaista tarjouskilpailu kelpoisuusvaatimukset täyttäneiden tarjoajien kesken. Jos tarjous ei täytä kelpoisuusvaatimuksia, se voidaan hylätä tarjouskilpailusta. Mahdollinen hylkääminen tulee tehdä ennen tarjousvertailun tekemistä. Hankintayksikön velvollisuus on hylätä tarjous, joka ei ole tarjouspyynnön mukainen. (Mts. 56.)

Vertailusta on laadittava kirjallinen hankintapäätös, jossa perustellaan vertailukriteerien soveltaminen tarjouksiin. Hankintayksikön tulee perustella tarkasti, mihin yksityiskohtiin eri tarjoajien välillä hankintapäätös perustuu. Pelkkä valitun tarjouksen ominaisuuksien luetteleminen hankintapäätöksestä ei ole tarjousten vertailua. (Mts. 56–57.)

Tarjouksen hylkäämisperusteita on kaksi: tarjous ei vastaa tarjouspyyntöä tai tarjouksen hinta on poikkeuksellisen alhainen. Jos hankintayksikkö pitää jonkin tarjouksen hintaa poikkeuksellisen alhaisena, hankintayksikön tulee aina pyytää lisäselvitys tarjoajalta ennen tarjouksen hylkäämistä. Hankintayksikkö voi hylätä poikkeuksellisen alhaisena pitämänsä tarjouksen, jos on olemassa riski, että tarjoaja ei kykene toteuttamaan hankintaa tarjoamallaan hinnalla hankkeen ehtojen ja vaatimusten mukaisesti ja jos tästä voi aiheutua haittaa tai vahinkoa hankintayksikölle. Tarjoaja voidaan hylätä myös muilla perusteilla. Hankintalaissa määritellään tiettyjä rikoksia (esim. verojen laiminlyöminen), joihin syyllistyneet tarjoajat on hylättävä. (Mts. 57–59.)

#### 4.4 Tarjousten vertailu ja tarjouskilpailun ratkaiseminen

Hankintayksikön on tarjousvertailuun hyväksytyjen tarjousten perusteella tehtävä tarjousvertailu, jossa selvitetään objektiivisesti, mikä tarjouksista on kokonaistaloudellisesti edullisin tai hinnaltaan halvin. Tarjousten vertaileminen perustuu ennalta ilmoitettuihin (hankintailmoitus ja tarjouspyyntö) arviointikriteereihin. Jos tarjouksen valinta perustuu pelkästään halvimpaan hintaan, on vertailu melko yksinkertaista. Sen sijaan kokonaistaloudellisen edullisuuden arvioiminen on paljon hankalampaa ja työläämpää. Arviointikriteerien on oltava tasapuolisia ja syrjimättömiä sekä hankintaan sopivia ja tarkoituksenmukaisia. (Tieva & Junnonen 2007, 60.)

Hankintayksikön tulee tehdä kirjallinen päätös muun muassa ehdokkaan tai tarjoajan sulkemisesta tarjouskilpailun ulkopuolelle sekä siitä, ettei hankintayksikkö valitse tarjoajaa jatkoneuvotteluihin kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä tai neuvottelumenettelyssä. Tarjouskilpailun ratkaisusta on myös tehtävä kirjallinen päätös. Pelkkä toteamus tietyn tarjouksen valinnasta ei riitä, vaan hankintayksikön tulee perustella päätöksensä. Hyvin tehty hankintapäätös vähentää myös turhia hakemuksia markkinaoikeudelle. Se, millä tarkkuudella perustelut on laadittava, riippuu hankinnan luonteesta ja siitä, millaista ratkaisuperustetta on ilmoitettu käytettävän. Tavoitteena on myös se, että hävinnyt tarjoaja ymmärtää, miksi toinen tarjous voitti. (Mts. 73–75.)

Hankintayksikön on tehtävä hankinnasta erikseen myös hankintasopimus. EU:n kynnyksarvot ylittävissä hankinnoissa hankintayksikkö voi tehdä hankintasopimuksen aikaisintaan 21 päivän kuluttua siitä, kun hankintamenettelyyn osallistuneet ehdokkaat ja tarjoajat ovat saaneet hankintapäätöksen ja hakemusosoituksen tiedoksi. EU:n kynnyksarvot ylittävissä hankinnoissa hankintayksikkö voi pakottavasta syystä tehdä hankintasopimuksen ennen 21 päivän kulumista. EU:n kynnyksarvojen alle jäävissä hankinnoissa hankintayksikkö voi tehdä hankintasopimuksen hankintapäätöksensä jälkeen. (Mts. 75.)

#### 4.5 Valittaminen markkinaoikeuteen

Jos ehdokas, tarjoaja tai muu asianosainen katsoo, että hankintayksikkö on menetellyt hankinnan toteuttamisessa julkisia hankintoja koskevien oikeusohjeiden vastaisesti, asianosainen voi tehdä hakemuksen markkinaoikeudelle. Hakemus on tehtävä 14 päivän kuluessa siitä, kun asianosainen on saanut kirjallisesti tiedon hankintayksikön hankintamenettelyssä tekemästä päätöksestä ja sen perusteluista sekä hakemusosoituksen. (Tieva & Junnonen 2007, 76.)

Hankintapäätöksestä voidaan tehdä joko hakemus markkinaoikeudelle hankintalain perusteella tai oikaisuvaatimus tai hallintovalitus kyseistä hallintomenettelyä koskevan lainsäädännön pohjalta. Oikaisumenettelyssä hankintapäätöstä voidaan muuttaa samoin, kuin mikä voi olla markkinaoikeuskäsittelyn lopputulos. Oikaisumenettely ei kuitenkaan perustu hankintalakiin, vaan kyse on kunnallisesta menettelystä, jossa joko aiemman päätöksen tehnyt lautakunta tai viranomaisen itse muuttaa omaa päätöstään tai hallinnollisessa organisaatiossa sen yläpuolinen toimielin, esimerkiksi kunnanhallitus, muuttaa aiempaa päätöstä. Kyse on lähinnä uuden hankintapäätöksen tekemisestä eikä se ole muutoksen hakuun rinnastettava hakemusmenettely markkinaoikeuteen. (Mts. 76.)

Yleensä hakemus markkinaoikeudelle tulee tehdä hankintapäätöksen perusteella. Hakemus voidaan tehdä jo hankintamenettelyn aiemmassa vaiheessa, jos tämä on hakijan kannalta järkevä tapa, esimerkiksi reaalikeytojen varmistamiseksi. Hakemus voidaan tehdä esimerkiksi silloin, kun tarjouspyyntö on hakijan mielestä hankintalainsäädännön vastainen. Tavallisesti hakemus tehdään vasta hakijaa koskevasta lopullisesta hankintapäätöksestä, koska hakija tietää vasta tässä vaiheessa, miten sen tekemä tarjous on menestynyt. Käytännössä hakemuksen markkinaoikeudelle tekee useimmiten tarjouskilpailusta poissuljettu ehdokas tai tarjoaja tai sellainen tarjoaja, jonka tarjous ei ole tullut hankintamenettelyssä valituksi. (Mts. 76–77.)

Mikäli hankintayksikön hankintamenettely on ollut julkisia hankintoja koskevien oikeusohjeiden vastaista, markkinaoikeus voi kumota hankintayksikön päätöksen osaksi tai kokonaan; kieltää hankintayksikköä soveltamasta hankintaa koskevassa asiakirjassa olevaa kohtaa tai muuten noudattamasta virheellistä menettelyä; velvoittaa hankintayksikön korjaamaan virheellisen menettelynsä; taikka määrätä hankintayksikön maksamaan hyvitysmaksua sellaiselle asianosaiselle, jolla olisi ollut todellinen mahdollisuus voittaa tarjouskilpailu virheettömässä menettelyssä. (Mts. 77.)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ

### 5.1 Haastattelu

Tutkimusmenetelmäksi tähän opinnäytetyöhön valitsen haastattelun. Tähän tutkimukseen haastattelu sopii, koska aihetta on vähän kartoitettu, eikä vastausten suuntaa voi etukäteen tietää. Haluan mahdollisesti myös syventää saamiini vastauksia, ja haastattelutilanteessa se on mahdollista toisin kuin täysin strukturoitua kyselylomaketta käytettäessä.

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa sitä, että kysymysten teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Haastattelija voi myös vaihdella kysymysten järjestystä ja muotoa, mutta kysymysten teemat ovat kaikille samat. Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelusta puuttuu kysymysten tarkka muoto tai järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa kuten syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

Haastattelun etuna on se, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä helposti mukaan tutkimukseen. Haastateltavat on myös mahdollista tavoittaa helposti myöhemminkin, jos on tarpeen täydentää aineistoa. Monet haastattelun hyvät puolet sisältävät myös ongelmia. Haastattelu vie paljon aikaa, sillä haastattelujen teko edellyttää huolellista suunnittelua ja haastattelijan roolin harjoittelua. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia (haastateltava haluaa esimerkiksi esiintyä hyvänä kansalaisena). Haastatteluaineisto on myös konteksti- ja tilannesidonnaista, josta saattaa syntyä ongelma, että tut-

kittavat puhuvat haastattelutilanteessa toisin kuin muissa tilanteissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 200–202.)

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Tavallisin tehdään yksilöhaastatteluja, parihaastatteluja käytetään muun muassa kasvatustieteellisissä tutkimuksissa, joissa haastatellaan lapsia, nuoria ja vanhempia. Parihaastattelu on ryhmähaastattelun alamuoto ja siihen pätevät samat ohjeet kuin ryhmähaastatteluun. Aloittelevasta tutkijasta yksilöhaastattelujen teko saattaa tuntua helpoimmin toteutettavalta haastattelumuodolta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61). Haastattelun toteutuksen valinta riippuu siitä, keitä haastateltavat ovat ja mikä on tutkimuksen aihe. (Hirsjärvi ym. 2007, 205.)

Teemahaastattelua ja avointa haastattelua käytettäessä haastattelut kestävät yleensä tunnista kahteen tuntiin. Haastattelijan on varauduttava sekä puheliasiin että niukkasanaisiin haastateltaviin. Haastattelun käytännölliseen toteuttamiseen liittyy myös haastattelusta sopiminen, keskustelun avaukset, kysyminen ja dialogin ohjailu. (Mts. 206.) Puhelinhaastattelut kestävät pääasiassa 20–30 minuuttia (Hirsjärvi & Hurme, 64).

Tähän tutkimukseen valitsen puhelinhaastattelun, koska se on tehokas ja nopea tapa tehdä tutkimusta, koska matkakustannuksia tulisi muuten paljon eri kuntien tai kaupunkien hankintayksiköiden edustajia haastatellessa. Puhelinhaastattelu sopii melko strukturoituihin haastatteluihin hyvin sen takia, että puhelinhaastattelussa puuttuvat näkyvät vihjeet. Puhelinhaastattelua ennen on syytä lähettää hyvä ja asiallinen kirje, jolla lähestytään haastateltavia. Haastateltaville voi myös soittaa kerran ja sopia ajankohdasta varsinaisen haastattelun toteuttamiselle. Näin annetaan haastateltavalle mahdollisuus kysyä tutkimuksesta. Puhelinhaastattelun etuja on taloudellisuus ja tietojen nopea kokoaminen ja käsittely. (Mts. 64.)

Suunnittelin ja muokkasin haastattelulomaketta ja kysymyksiä pitkään ja pohdin toimeksiantajan kanssa asioita, joita todella halutaan tässä tutkimuksessa selvittää. Kysymyksiä oli yhteensä 13 kappaletta, kolme kysymystä käsitteli haastateltavan taustatietoja ja kymmenen kysymystä itse hankintastrategiaa. Haastattelulomakkeessa oli alussa vaihtoehtoihin sidottu kysymys, mutta muut kysymykset olivat avoimia kysymyksiä.

## 5.2 Aineiston keruu

Haastattelututkimus toteutettiin puhelinhaastatteluina lokakuun 2009 aikana. Toimeksiantaja nimesi osan haastateltavista omien kontaktiensa kautta, ja osan haastateltavista etsin itse. Pyrin valitsemaan kuntia myös sijainnin takia, jotta tutkimuksessa olisi kuntia eri puolilta Suomea. Toimeksiantaja lähetti aluksi mahdollisille haastateltaville sähköpostitse tiedonannon, jossa kerrottiin tutkimuksen pääpiirteet ja ilmoitettiin, että haastateltavaan otetaan yhteyttä puhelimitse haastatteluajankohdan sopimiseksi. Tiedonannossa kerrottiin myös, että haastatteluun osallistuneiden kesken arvotaan lahjakortti.

Sähköpostitiedonannon jälkeen otin yhteyttä haastateltaviin puhelimitse ja sovin jokaisen kanssa henkilökohtaisesti haastatteluajan. Haastatteluajan sopimisen jälkeen lähetin haastattelukysymykset haastateltaville sähköpostitse, jotta he pystyivät etukäteen tutustumaan niihin ja pohtimaan vastauksia. Haastattelun aihe oli melko tuntematon monille haastateltaville, joten kysymyksiin tutustuminen oli mielestäni järkevää.

Haastatteluiden toteutukseen varauduin kuulokkeilla, jotta pystyin kirjaamaan joitakin pääasioita ylös kysymyslomakkeeseen. Päädyin myös nauhoittamaan haastattelut, jotta pystyin palaamaan haastatteluihin ja kirjoittamaan tarkemmin ylös esiin tulleita asioita. Nauhoittaminen oli hyvä päätös, sillä useimmat

haastateltavat olivat monisanaisia ja olisi ollut hyvin haastavaa ehtiä kirjoittaa kaikki asiat paperille haastattelun aikana.

Haastattelujen kesto vaihteli 5 minuutista 20 minuuttiin. Kesto vaihteli sen mukaan, oliko hankintastrategiaa vai ei, sillä jos strategiaa ei ollut, kaikkia kysymyksiä ei kysytty. Vaikka haastattelut olivat melko lyhyitä, mielestäni sain tarvittavaa tietoa.

### 5.3 Aineiston analysointi

Haastatteluaineiston analysoinnin aloitin haastattelujen litteroimisella. Litteroin haastattelut heti haastattelun jälkeen, jolloin haastattelu oli tuoreessa muistissa. Litteroimisen jälkeen lueskelin aineistoa ja jätin sen hetkeksi hautumaan.

Pienen tauon jälkeen palasin aineiston analysointiin ja kokosin kysymys kysymykseltä vastaukset Excel-taulukoon. Pohdin, mitä haluan vastauksilla antaa lukijalle ja mitä painottaa taulukoita tehdessäni. Avoimien kysymysten vastaukset kokosin yhteen asiakirjaan ja luin niitä useita kertoja läpi. Avoimista vastauksista en tehnyt taulukoita, sillä vastaukset olivat melko erilaisia. Lukemalla aineistoa useita kertoja ajatuksia alkoi muodostua, miten haluan tutkimustuloksia opinnäytetyössäni esitellä. Poimin avoimista vastauksista myös sellaisia asioita, joita halusin siteerata ja siten havainnollistaa haastattelun tuloksia.

Taulukoiden tekemisen yhteydessä kirjoitin myös tekstiosuutta aihealue kerrallaan. Taulukoiden tekeminen oli melko haastavaa ja vaikeaa. Piti tarkkaan pohtia, mitä kyseisellä taulukolla haluaa vastauksista nostaa esiin sekä miten taulukosta saa selkeän, jotta lukija ymmärtää taulukon tarkoituksen. Halusin

tarkoituksella tehdä taulukoista yksinkertaisia, sillä itselläni on joskus tenttikirjallisuutta lukiessani ollut vaikeuksia saada erilaisista taulukoista selvyttä.

## **6 KUNTASEKTORIN NYKYTILA TILAPALVELUHAN- KINNOISSA**

Haastatteluihin osallistui yhdeksän eri kunnan hankinnoista vastaavaa tai hankinnoissa vaikuttavaa henkilöä. Kunnat, joista haastateltavat olivat, olivat Jyväskylä, Muurame, Hankasalmi, Viitasaari, Äänekoski, Seinäjoki, Kuopio, Pirkkala ja Oulu. Kunnista suuria kuntia (asukasmäärän suhteen) edustavat Jyväskylä, Oulu ja Kuopio (yli 90 000 asukasta). Äänekoski, Seinäjoki ja Pirkkala edustavat keskisuuria kuntia (asukkaita 10 000–60 000), ja Hankasalmi, Viitasaari sekä Muurame edustavat pieniä kuntia (asukkaita alle 10 000).

Haastateltavat olivat yleisesti ottaen kunnan tilapalveluyksikön edustajia, haastateltavien tittelit vaihtelivat kunnanjohtajasta rakennuspäällikköön ja Tilakeskuksen johtajaan. Haastateltavien kokemus julkisista tilapalveluhankinnoista vaihteli 2 vuodesta 34 vuoteen ja viidellä haastateltavalla kokemus oli alle 10 vuotta (taulukko 1.).

TAULUKKO 1. Haastateltavien kokemus julkisista tilapalveluhankinnoista.

	Kokemus vuosina
Kunta 1	5
Kunta 2	34
Kunta 3	3
Kunta 4	30
Kunta 5	7
Kunta 6	12
Kunta 7	2
Kunta 8	5
Kunta 9	10

Ostopalvelujen käyttö tutkimuksessa mukana olleissa kunnissa vaihteli melko paljon. Eniten ostopalveluja käytetään turva-, siivous- sekä kiinteistöhuolto- palvelujen järjestämisessä. Turvapalveluja ostaa 89 % kunnista (kahdeksan kuntaa), siivouspalveluja 78 % kunnista (seitsemän kuntaa) ja kiinteistöhuolto- palveluja 67 % kunnista (kuusi kuntaa). Aulapalvelujen sekä vahtimestari- palvelujen järjestämisessä kunnat eivät käyttäneet lainkaan ostopalveluja. Ateriapalvelut ovat myös suureksi osaksi kunnissa omaa tuotantoa, sillä vain 22 % kunnista (kaksi kuntaa) ostaa ateriapalveluja. Toimistopalveluja ostaa vain 11 % kunnista (yksi kunta) (taulukko 2.).

TAULUKKO 2. Ostopalvelujen ja oman tuotannon käyttö tilapalvelujen järjestämisessä.

Tilapalvelu	Ostopalvelu %	Oma tuotanto %
Siivouspalvelut	78	22
Kiinteistöhuoltopalvelut	67	33
Aulapalvelut	0	100
Vahtimestaripalvelut	0	100
Ateriapalvelut	22	78
Turvapalvelut	89	11
Toimistopalvelut	11	89

Ostopalvelujen vertaileminen kuntakohtaisesti tässä yhteydessä on vaikeaa, sillä haastattelin vain tutkimuksessa mukana olevien kuntien tilapalveluyksiköiden henkilöstöä ja joissakin kunnissa tämä yksikkö ei vastaa kaikkien tilapalvelujen hankinnoista. Esimerkiksi eräässä kunnassa siivouksen kilpailutuksista vastaa kunnassa toinen yksikkö, ei tilapalveluyksikkö. Ostopalveluista edellä oleva taulukko 2. ei kerro kaikista kunnista oikeaa tietoa, sillä siihen on koottu pelkästään tilapalveluyksiköiden hankkimat palvelut.

Kuntien koolla ei ole suurta vaikutusta ostopalvelujen käyttöön, sillä suuret kunnat ostivat samoja palveluja: siivous-, kiinteistönhuolto- ja turvapalveluja. Tosin yhden suuren kunnan tilapalveluyksikön ostot olivat vain kiinteistönhuoltopalvelut. Pienemmillä kunnilla oli hieman enemmän valikoimaa ostopalveluissa; kaksi kuntaa osti myös ateriapalveluja sekä yksi kunta toimistopalveluja.

Ostopalvelujen arvo vaihteli suuresti. Eniten ostopalveluja käytettiin suurissa kaupungeissa, eli Jyväskylässä, Oulussa ja Kuopiossa, joissa ostopalvelujen arvo oli yli kuusi miljoonaa euroa vuodessa (arvonlisävero 0 %). Pienempien kuntien ostopalvelujen arvo jäi muutamasta kymmenestä tuhannesta eurosta sadan tuhannen euron molemmin puolin. Taulukossa 3. on esitettyä ostopalvelujen arvon vaihtelu kuntakohtaisesti.

TAULUKKO 3. Ostopalvelujen arvo €/vuosi (alv 0 %).

	€/vuosi
Kunta 1	10 000
Kunta 2	11 000 000
Kunta 3	6 500 000
Kunta 4	40 000
Kunta 5	17 000 000
Kunta 6	180 000
Kunta 7	50 000
Kunta 8	20 000
Kunta 9	90 000

Tilapalveluiden hankintastrategia oli vain kahdella kunnalla yhdeksästä, eli 22 prosentilla tutkimuksessa mukana olevista kunnista. Molemmat kunnat olivat kaupunkeja, toinen yli 90 000 asukkaan kaupunki ja toinen alle 60 000 asukkaan kaupunki. Näiden kuntien hankintastrategiat sisältävät muun muassa seuraavat asiat:

- määrittely siitä, mitä palveluja kunta kykenee tuottamaan itse ja mitkä tulee kilpailuttaa
- valintaperusteisiin liittyen hankinnan hinnan ja laadun painoarvot sekä
- käytettävät palvelulaatumäärittelyt.

Toisessa näistä kahdesta kunnasta, jossa hankintastrategia tilapalveluille oli määritelty (kummassakaan kunnassa hankintastrategia ei ollut erillinen kirjattu asiakirja), strategia oli vallitseva käytäntö, jota päivitetään tarpeen mukaan. Toisessa kunnassa hankintastrategia oli tehty viideksi vuodeksi eteenpäin, ja ajatuksena oli päivittää sitä viiden vuoden välein, mutta tämänhetkisen taloustilanteen huomioon ottaen sitä oletettavasti päivitetään jo aikaisemmin.

Tilapalvelujen hankintastrategian suunnittelusta ja laatimisesta näissä kahdessa kunnassa ovat vastanneet tilapalveluyksikön johtoryhmä sekä erilais-

sa johtavissa tehtävissä olevat henkilöt (esimerkiksi toimialajohtaja). Molemmissa kunnissa myös hankintastrategian toteutumista valvovat tilapalveluyksikön johto sekä työntekijät. Ulkopuolista valvontaa ei käytetä. Haastateltavien mukaan hankintastrategia on toteutunut laaditunlaisena, ja toisen kunnan edustaja tarkensi, että ylemmällä tasolla hankintastrategia ohjaa hankintoja kohtuullisesti ja yksittäisissä hankinnoissa, esimerkiksi laatukriteerien osalta hyvin.

Haastatteluissa saatujen tietojen perusteella hankintastrategiat ovat melko suppeita. Ne voisivat olla paljon tarkempia ja määritellä esimerkiksi kilpailutuksen aikataulun ja laajuuden. Hankintastrategian tulisi olla konkreettinen ohjenuora, milloin kilpailutetaan mitäkin ja miten laajasti. Kilpailutettavat kohteet eri palveluissa voisivat olla tarkasti määriteltynä etukäteen, jotta tarvittavat tiedot kiinteistöistä saadaan ajantasaisiksi ajoissa, mikä taas helpottaisi hankintaprosessin myöhempiä vaiheita.

Kunnissa, joissa ei ollut hankintastrategiaa tilapalvelujen hankintaan, hankintoja ohjaavat erilaiset seikat. Seuraavanlaisia vastauksia sain haastateltavilta hankintojen tämänhetkisistä ohjeistuksista:

- tiettyihin palvelusektoreihin kohdistuvat kustannuselvitykset (ulkopuolisen tahon tekemä)
- palvelujen järjestäminen on välttämätöntä, koska ne sisältyvät tilavuokraan
- tarve
- hinta
- kuntapäätäjät käynnistävät hankintaprosessin
- kunnan hankintastrategia
- hankintarenkaan hankintaohjeistus

- ei ole omaa resurssia tuottaa palvelua
- ei ohjaa mikään, odotetaan yleistä hankintastrategiaa kaupunginhallitukselta.

Tutkimuksen tulosten perusteella hankintoja tehdään pääosin tarveperusteisesti sekä kustannussäästöjä tavoitellen. Nämä vastaukset olivat odotettavissa kun aloin tutkimusta tehdä. Muutamassa kunnassa oli kuitenkin hankintojen ohjeistus kehittymässä oikeaan suuntaan, eli kunnalle oli tehty yleinen hankintastrategia tai toisessa tapauksessa hankintaohjeistus, joka antaa jo joitakin pääpiirteisiä ohjeita hankintojen tekemiseen. Mielestäni olisi kuitenkin tärkeää, että tilapalveluhankinnoille olisi oma hankintastrategiansa, sillä ne muodostavat suuren osan kuntien hankinnoista materiaalihankintojen lisäksi. Tulevaisuudessa tilapalveluhankintojen odotetaan yleistyvän kunnissa, sillä suuntaus palvelujen ulkoistamiseen kuntasektorillakin on yleistymässä. Tutkimuksessa mukana olleista kunnista suuri osa tuotti vielä palveluja itse.

Hankintojen ohjaaminen on tärkeää, jotta saatava palvelu täyttää tilaajan vaatimukset ja saadaan tarpeet ja laatukriteerit täyttävä palvelukokonaisuus. Tarpeen mukaan hankintoja tekevä voi joutua tekemään hankinnan nopealla aikataululla, ja tällöin hankinnan suunnitteluun jää yleensä hyvin vähän aikaa. Hankintastrategia auttaisi määrittelemään, milloin kilpailutetaan mitään ja miten laajasti. Hankintaprosessi voidaan tällöin käynnistää riittävän ajoissa, jotta suunnittelulle ja kriteerien määrittelylle jää tarpeeksi aikaa. Huolestuttava oli erään kunnan vastaus, ettei hankintoja ohjaa tällä hetkellä mikään, vaan palveluita järjestetään väliaikaisilla sopimuksilla. Hankintastrategiassa pyritään arvioimaan tulevat palvelutarpeet, jotta hätäisiltä hankinnoilta vältyttäisiin. Kunnissa palvelujen järjestäminen on kuitenkin laissa säädetty, joten tavalla tai toisella palvelut tulee kuntalaisille järjestää.

Mielipiteitä siitä, olisiko kunnissa hyvä olla hankintastrategia tilapalveluhankinnoille, sain vaihtelevia vastauksia. Osa haastateltavista ei osannut sanoa mielipidettä suuntaan eikä toiseen. Osa oli ehdottomasti hankintastrategian kannalla ja osa ei pitänyt sitä tärkeänä. Vastaaajista 56 % piti hankintastrategiaa hyödyllisenä, 22 % vastaaajista ei pitänyt sitä tarpeellisena ja 22 % ei osannut sanoa mielipidettään aiheeseen.

Tämänhetkinen taloustilanne mietitytti erästä vastaajaa. Hän pohti, pystyykö suunnitelmia tekemään esimerkiksi viiden vuoden päähän:

*-- tarvitaanko sitten tilapalveluille tän kummempaa -- osaako siten sinne viiden vuoden päähän tehdä niitä malleja, miten toimitaan. -- Äkkiseltään tuntuu, en mä mee tyrmäämään, mutta en osaa sanoa heti, koska on niin pitkiä sopimuksia, että mikä siinä sitten on muu vaihtoehto, kuin kilpailuttaminen, toinen on sitten tehdä ite. (Kunta 2)*

Hankintastrategia selventäisi, millä laajuudella sopimusten päättymisen läheslyessä palveluja kilpailutetaan ja ketkä nimetään vastuuhenkilöiksi hankintaprosessiin. Hankintamenettelyn valinta (avoin, rajoitettu jne.) on myös eräs asia, joka voitaisiin päättää jo etukäteen hankintastrategia-asiakirjaan. Vastuuhenkilö tulisi myös nimetä sopimuksen johtamiseen, joka hoitaisi sopimuksen aikaista laadunseurantaa sekä olisi yhteydessä palveluntuottajaan.

Pitkien voimassaolevien sopimuskausien aikana on hyvä suunnitella tulevaisuutta ja esimerkiksi tarkistaa kiinteistökohtaisia tietoja ja päivittää niitä tulevien hankintaprosessien helpottamiseksi. Sopimuksenaikainen johtaminen on yksi erittäin tärkeä seikka, joka helposti saattaa unohtua. Palvelun käynnistymisen jälkeen sen laatua tulee seurata säännöllisesti ja sopimuksen aikaiseen johtamiseen tulisi nimetä henkilö, joka sitä tekee. Vastuuhenkilön nimeäminen on tärkeää, jotta laadunseurantaa todella tehdään ja laadussa mahdollisesti havaittaviin puutteisiin päästään vaikuttamaan tilaajan aloitteesta. Tällöin kiin-

teistöissä toimiville asiakkaille tulee selväksi, että tilaaja ottaa vastuuta palvelujen toimivuudesta.

Pienessä kunnassa hankintastrategiaa tilapalveluille ei nähty kannattavaksi:

*-- pelkästään tilapalveluille oma strategiansa ei ole järkevää -- me pyritään pitämään kaikki sektorit sen saman ohjeistuksen piirissä. (Kunta 1)*

Ymmärrän tämän näkökulman hyvin. Pienissä kunnissa ei välttämättä ole erilisiä hankintaorganisaatioita ja tässä tutkimuksessakin tuli esille, että hankintojen arvot ovat toistaiseksi melko pieniä. Palvelujen ulkoistamisen yleistyessä kuntasektorilla hankintastrategian laatimista tilapalveluille kannattaa kuitenkin pohtia. Kyseinen vastaaja kertoi myös, että kyseiselle kunnalle oli tehty muutama vuosi sitten ulkopuolisen asiantuntijan toimesta palvelujen kustannuslaskutus. Vastaaja oli myös sitä mieltä, että ulkopuolisen asiantuntijan käyttäminen ulkoistamispäätöksen tukena on järkevää.

Osalle vastaajista hankintastrategia oli käsitteenä hieman vieras, eikä ehkä siksi osattu sanoa, mitä hyötyjä se toisi toimintaan:

*Meillä on tällä hetkellä hirvittävän joustava käytäntö, että hankintastrategia toisi vain joustamattomuutta hankintoihin. Olen sitä mieltä, että meidän, jotka käytännössä tehdään hankintoja, niin hankintastrategia ei tuo muuta kuin joustamattomuutta. -- en määhän näkis että siitä niinku meille käytännön suorittavalle portaalle siitä strategiasta olisi mitään hyötyä. En tiää voin olla täysin väärässä, ku meillä ei oo kokemusta siitä. (Kunta 4)*

Ehdottomasti hankintastrategian hyötyjen kannalla oli viisi vastaajaa (luvussa mukana ovat myös niiden kuntien vastaajat, joilla oli hankintastrategia). Seuraavassa kolmen vastaajan näkemyksiä hankintastrategian hyödyistä tilapalvelujen hankinnassa:

*Sillä tavalla, että olisi selvät kriteerit millä tavalla hankintaan ja mitä hankitaan. Täähän on tämmönen vähän poliittinen paperikin sitten. Kyllä mun mielestä semmonen kannattaisi tehdä, että se ois niinkun selkeä, nyt joudutaan neuvottelemaan joka kerta kun päätetään tehdä hankintoja. (Kunta 6)*

*Kyllä olisi. No ehkä se tietysti euroissa näkyisi mutta tietysti se ohjaisi toimintaa ja selkeyttäisi sitä, että mitenkä menetellään. Nyt tässä vähän niinkun tapauskohtaisesti aina mietitään mitä tehdään. Se tavallaan ehkä helpottais sitä työskentelyä kun olis tämmönen strategia pohjalla. (Kunta 8)*

*Ilman muuta pitäisi olla. -- meillä virkamiehillä olisi niinkun selvät sävelet siitä, että mitä me täällä voidaan tehdä. (Kunta 9)*

Hankintastrategian hyötyjä ovat juuri nämä asiat, jotka vastaajat tuovat esiin: selkeyttä toimintaan sekä työmäärän vähentyminen. Selkeän hankintastrategian tekemiseen toki kuuluu aikaa ja resursseja, mutta strategia palkitsee myöhemmin, kun on selkeät ohjeet miten toimitaan. Kehityssuunta kunnissa on nimenomaan palvelujen ulkoistaminen, sillä monen kunnan strategiaankin on kirjattu, että kunnan tehtävä ei ole tuottaa vaan järjestää tarvittavat palvelut kuntalaisten käyttöön.

## 7 POHDINTA

Haastatteluun osallistui yhdeksän eri kunnan hankinnoista vastaavaa tai niissä mukana olevaa henkilöä, joten tulokset eivät yleisellä tasolla tai tilastollisesti ole luotettavia. Suomessa oli vuoden 2009 alussa 348 kuntaa, joten yhdeksän kunnan otos on todella pieni. Tavoitteenani oli saada haastatteluja enemmän, mutta kuntien tilapalveluhankinnoista vastaavat henkilöt olivat niin kiireisiä, etten tavoittanut heitä.

Haastateltavien tiedot hankintastrategiasta saattoivat olla puutteellisia, joka osaltaan lisää virhemarginaalia. Minimoidakseni tätä luotettavuuden ongelmaa, lähetin kysymyslomakkeen etukäteen (noin viikkoa ennen haastattelua) haastateltaville tutustumista varten. Lomakkeessa oli myös yhteystietoni lisäkysymysten esittämistä varten. Yksikään haastateltavista ei kuitenkaan pyytänyt lisätietoja aiheesta. Puutteelliset tiedot muun muassa hankintastrategian sisällöstä saattoi johtaa siihen, että vastaajat eivät osanneet kertoa oman organisaationsa toiminnasta kaikkea asiaan liittyvää.

Tällä tutkimuksella saatiin tietoa, jota ei muulla tavalla olisi saanut. Mielestäni haastattelukysymykset olivat hyviä ja niillä sai sellaisia vastauksia, joita pystyi analysoimaan. Tässä tutkimuksessa avoimet kysymykset tuottivat parempia vastauksia kuin valmiit vastausvaihtoehdot. Aihe oli minullekin haastattelijana uusi, joten en olisi pystynyt ennakoimaan hankintastrategiaan liittyvien vastauksen suuntaa. Tavoitteenani oli kartoittaa tilapalvelujen hankintastrategian nykytila kuntasektorilla ja mielestäni pääsin tavoitteeseeni.

Haastatteluun olisi voinut lisätä kysymyksen siitä, miten hankintastrategia on viety operatiiviselle tasolle organisaatiossa, eli miten henkilöstölle on perehdy-

tetty hankintastrategian sisältö. Tämä tuli mieleeni vasta tutkimustuloksia koostessani. Tämän tutkimuksen tulokset eivät kerro, miten hankintastrategia on perehdytetty. Kahden vastaajan vastausten perusteella voi päätellä, että hankintastrategian sisältö on operatiivisella tasolla tiedossa, sillä hankintastrategia oli toteutunut laaditunlaisena.

Toimeksiantaja voi tämän tutkimuksen pohjalta tehdä aiheesta jatkotutkimuksen, koska tästä tutkimuksesta saa hyvät lähtötiedot. Toimeksiantaja voi myös kehittää toimintaansa ja pohtia, miten markkinoisi hankintastrategian laatimista potentiaalisille asiakkaille. Tämän tutkimuksen myötä toimeksiantaja voi tarjota tutkimukseen osallistuneille kunnille hankintastrategian laatimiseen konsulttiapua, sillä joitakin kuntia hankintastrategia selvästi kiinnosti.

Toimeksiantaja tekee paljon julkisten hankintojen kilpailutuksia ja hankintastrategian olemassaolo kunnissa olisi hyödyllinen erityisesti opinnäytetyön toimeksiantajan näkökulmasta. Tällä hetkellä hankintoja käynnistetään tarpeen ja kustannussäästöjen perusteella, jolloin tilaus konsultille saattaa tulla kiireellisenä. Jos hankintastrategiaan olisi määritelty, mitä palveluja kilpailutetaan milloinkin, konsultin voisi palkata ajoissa suunnittelemaan hankintaa ja tarjouspyyntöä. Kiireessä tekeminen on aina kyseenalaista, sillä virheitä voi jäädä huomaamatta. Riittävän ajan varaaminen hankinnan suunnitteluun on tärkeää hankinnan onnistumisen kannalta. Kaikki kunnat eivät varmastikaan käytä ulkopuolista apua kilpailutuksissa, mutta jos oman organisaation sisältä vaadittavaa osaamista ei löydy, ulkopuolisen avun käyttö olisi suotavaa.

## LÄHTEET

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. 13. p., osin uud. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyvönen, O., Kess, K., Piisi, T., Tuomela, H. & Uotila, J. 2007. Julkiset hankinnat hankintayksiköissä. Helsinki: Edita.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. 2001. RAKLI.

Kilpailuttamisen strateginen päätöksenteko. Suomen Kuntaliitto. Viitattu 12.10.2009. [Http://www.kilpanet.com/](http://www.kilpanet.com/).

Kunnan palvelustrategian laatiminen. 2007. Suomen Kuntaliitto. Viitattu 12.10.2009. [Http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1%3B55264%3B55275%3B4332%3B48694%3B39002](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1%3B55264%3B55275%3B4332%3B48694%3B39002).

Kuntaliiton ja TEM:n Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. [Www.hankinnat.fi](http://www.hankinnat.fi).

Lehtonen, T., Tuomela, A. & Puhto, J. Toimitilapalvelujen luokittelu hankintastrategian kehittämisen näkökulmasta. 2001. Raportti 202. Espoo: Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorio.

Partanen, E. 2003. Käyttäjälähtöisyyttä tilasuunnitteluun – toimivat tilat tilapalveluille. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Puhto, J. & Tiainen, A. Kiinteistönhoidon hankintaprosessin kehittäminen. 2001. Raportti 198. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorio.

Tieva, A. & Junnonen, J-M. 2007. Kiinteistöpalvelut julkisena hankintana. Raportti 236. Espoo: Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorio.

Toimitilapalvelujen strateginen ostaminen. Luentomateriaali 18.9.2007. Viitattu 14.9.2009. Teknillinen korkeakoulu, Rakenne- ja rakennustuotantotekniikan laitos. [Www.rta.tkk.fi/Kurssit/.../II%20luento\\_hankintastrategia.ppt](http://www.rta.tkk.fi/Kurssit/.../II%20luento_hankintastrategia.ppt).

TPA Andersson Oy. 2008. Henkilöstöopas.

Valtion hankintakäsikirja 2007. 2007. Toim. Hytömäki, T & Lehtomäki, L. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Ventovuori, T. 2007. Element of sourcing strategy in facilities management services – decision categories and choices. Doctoral dissertation. Research reports 9. Espoo: Helsinki University of Technology Construction Economics and Management. Viitattu 25.10.2009. <http://lib.tkk.fi/Diss/2007/isbn9789512290451/isbn9789512290451.pdf>.

## LIITTEET

### LIITE 1. Sähköpostitiedonanto haastateltaville

Hei!

Projektiassistenttimme Mari Ylönen tekee restonomi (AMK) – tutkintonsa opinnäytetyönä selvitystä tilapalveluiden hankintastrategioista kuntasektorilla. Opinnäytetyö liittyy yrityksemme laajempaan tutkimukseen aiheesta. Toivomme Sinulta aikaa n. 15–20 minuuttia asiaa koskevaan puhelinhaastatteluun. Mari Ylönen soittaa tällä viikolla ja sopii kanssasi mahdollisen haastatteluajan.

Haastatteluun osallistuneiden kesken arvotaan Delicard – lahjakortti.

Ystävällisin terveisin Tarja Andersson

-----

Tarja Andersson

toimitusjohtaja

TPA Andersson Oy  
Kirrinpolku 4

40270 Palokka  
gsm 050 401 5645

[www.tpapalvelut.fi](http://www.tpapalvelut.fi)

## LIITE 2. Saate ja haastattelulomake

Saate

29.9.2009

Hyvä haastateltava,

olen Mari Ylönen ja opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa, jossa erikoistun toimitilapalvelujen johtamiseen. Teen opinnäytetyönäni restonomi (AMK) -tutkintoon selvitystä tilapalveluiden hankintastrategioista kuntasektorilla TPA Andersson Oy:lle. Tarkoituksena on kartoittaa puhelinhaastattelulla kuntasektorin nykytilannetta tilapalveluiden hankintastrategioiden osalta.

Haastattelussa saatavat tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi. Haastatteluun osallistuneiden kesken arvotaan Delicard-lahjakortti.

Ystävällisin terveisin

Mari Ylönen

Haastattelijan yhteystiedot:

Yritys	TPA Andersson Oy
Nimi	Mari Ylönen
Tehtävä	Projektiassistentti/opiskelija (Jyväskylän ammattikorkeakoulu)
Puhelin	044- 274 2770
Sähköposti	mari.ylonen@tpapalvelut.fi

## Taustatiedot haastateltavasta:

1. Organisaatio

---

2. Ammatti, titteli

---

3. Kuinka pitkään olette vastanneet julkisista tilapalveluhankinnoista?

---

## Hankintastrategiat:

1. Käytättekö ostopalveluja seuraavien tilapalveluiden hankinnassa?

a. siivouspalvelut	kyllä	ei
b. kiinteistöhuoltopalvelut	kyllä	ei
c. aulapalvelut	kyllä	ei
d. vahtimestaripalvelut	kyllä	ei
e. ateriapalvelut	kyllä	ei
f. turvapalvelut	kyllä	ei
g. toimistopalvelut (kopiointi- postitus yms)	kyllä	ei
h. muut tilapalvelut, mitä?		

---

---

2. Mikä on em. ostopalveluiden arvo (euroa / vuosi) alv 0 %?

---

3. Onko organisaatiollanne hankintastrategia tilapalvelujen hankintaan? (Jos ei, siirry kysymykseen nro 9)

---

4. Millainen hankintastrategia organisaatiollanne on? Mitä se sisältää?

---

---

---

---

---

5. Kuinka pitkälle ajalle strategia on tehty? Kuinka usein strategiaa päivitetään?

---

---

---

6. Kuka vastaa hankintastrategian suunnittelusta ja laatimisesta? Millainen päätöksentekojärjestelmä on taustalla?

---

---

---

---

7. Miten hankintastrategia on mielestänne toteutunut?

---

---

---

8. Kuka valvoo, että hankintastrategiaa käytetään ja noudatetaan?

---

---

---

9. Jos organisaatiossanne ei ole hankintastrategiaa, mikä ohjaa tilapalveluhankintoja?

---

---

---

---

10. Hankintastrategia on toimintamalli, jonka perusteella hankintoja tehdään. Hankintastrategia sisältää seuraavat strategiset päätökset: tehdä itse vai ostaa, hankintakokonaisuus sekä hankintatoimen organisointi. Olisiko teistä hyvä, että organisaatiolla olisi hankintastrategia? Miksi?

---

---

---

---