



Liisa Puumalainen

# Monimuotoisten rakennusurakka- hankintojen hallintamallin kehittämi- nen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Julkiset hankinnat

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2025

## Tiivistelmä

Tekijä:	Liisa Puumalainen
Otsikko:	Monimuotoisten rakennusurakkahankintojen hallintamallin kehittäminen
Sivumäärä:	63 sivua + 4 liitettä
Aika:	Huhtikuu 2025
Tutkinto:	Tradenomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Julkisten hankintojen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja:	lehtori Pauliina Lautiainen

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli toimintatutkimuksen keinoin selvittää Helsingin kaupungin Kaupunkiympäristön toimialan hankintapalvelujen kehitystarpeita. Tutkimus keskittyi monimuotoisiksi rakennusurakkahankinnoiksi nimettyjen julkisten hankintojen toimintamallin puutteisiin ja kehittämiseen. Työn tuloksena luotiin etenkin hankinta-asiantuntijoille tarkoitettu toimintamalliohjeistus ja hankinnan prosessikuvaus hankintojen kokonaisvaltaiseksi hallitsemiseksi sekä hankintakäytäntöjen yhteensovittamiseksi muiden sidosryhmien kanssa.

Työn tärkein tietopohja muodostui Helsingin kaupungin omasta hankintaohjeistuksesta, hankintapalveluiden olemassa olevasta dokumentaatiosta, hankintalaista sekä alan parhaiden käytäntöjen dokumentaatiota ylläpitävän Rakennustieto Oy:n julkaisuista. Teorian osalta käytössä oli rakennuttamisen kirjallisuus, tutkimusmetodologioiden tietopohja nojasi laadullisen tutkimuksen, toimintatutkimuksen ja teemahaastatteluiden kirjallisuuteen.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka käytännön toteutus pohjasi toimintatutkimukseen. Hankintapalveluiden ja sen sisäisen asiakasorganisaation henkilöstöä haastateltiin tutkimuksen lähtötilanteen kartoittamiseksi ja tarpeiden tunnistamiseksi. Teemahaastatteluiden lisäksi tutkimusaiheita käsiteltiin dokumenttianalyysiä hyväksi käyttäen.

Lähtötilanteen kartoitukseen nojaten tutkimuksessa vahvistettiin oletettavia ohjaavan dokumentaation tilasta ja analysoitiin tarpeita tarkkojen kehitystoimenpiteiden tunnistamiseksi. Tutkimuksessa luotiin onnistuneesti toimintamallidokumentaatio prosessikuvauksineen sekä muita hankinnoissa tarvittavia malli- ja määrittelydokumenteja. Lisäksi organisaatiossa käynnistettiin toimintamallidokumentaation käyttöönotto ja pohjustettiin ohjeistukseen liittyviä jatkokehitystoimenpiteitä.

Avainsanat: julkiset hankinnat, urakkahankinnat, hankintaohje

---

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

## Abstract

Author: Liisa Puumalainen  
Title: Development of a Tender Management Process and Model Focusing on Diverse Construction Projects  
Number of Pages: 63 pages + 4 appendices  
Date: April 2025  
Degree: Master of Business Administration  
Degree Programme: Public Procurement  
Instructor: Pauliina Lautiainen, Senior Lecturer

---

The thesis was carried out for the City of Helsinki's Urban Environment Division's procurement services under its Facilities unit. The thesis aimed to examine the current state of tender management practices for procurement type "diverse construction project". The thesis goal was to develop a new tender management model and process description for these respective public procurements.

The theoretical framework of the thesis focused on Finnish public procurement literature, variety of publications by Rakennustieto Oy documenting the construction project, and procurement best practices in the Finnish settings, as well as Finnish legislation on public procurement. The methodological basis of the thesis consisted of qualitative research with emphasis on action research.

The study utilized action research approach, and used theme interviews conducted within key procurement stakeholder groups as the primary method of data collection. Document analysis was used as a supporting research method, and content analysis was utilized to analyze all these collected data. Two rounds of interviews provided feedback and steering for the development work.

The outcome of the thesis is a new tender management model and process description being used by Facilities unit's procurement specialists. The outcomes included additional instructions for the examined diverse construction project tender and procurement management practices. The created documentation was taken into use in the organization and was evaluated as timely and instrumental for the case organization. The thesis results are expected to advance the related procurement processes in the City of Helsinki Urban Environment Division..

Keywords: Public procurement, Contract Procurement, Procurement guide

---

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

# Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Kohdeorganisaatio	6
1.2	Kaupunkiympäristön toimialan hankintapalvelut	7
1.2.1	Tilat ja asunnot -hankintakategoria	9
1.2.2	Hankintakategorian sisäiset asiakkaat	10
1.3	Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoite	11
1.3.1	Tutkimusasetelman pääpiirteet	11
1.3.2	Tutkimusongelman kuvaus	12
1.3.3	Tutkimuskysymykset	13
1.3.4	Kehittämistyön tavoitteet ja mittarit	14
1.3.5	Kehittämistehtävän sidosryhmät	14
1.3.6	Kehittämishankkeen rajaukset	16
1.4	Tutkimuksen toteutuksen vaiheistus ja eteneminen	16
2	Metodologia	17
2.1	Toimintatutkimus	17
2.2	Teemahaastattelut tiedonkeruumenetelmänä	19
2.3	Dokumenttianalyysi tukevana tietojenkeruumenetelmänä	21
2.4	Tutkimusaineiston analyysimenetelmät	22
2.5	Likert-asteikko	23
3	Tietoperusta	24
3.1	Julkiset hankinnat	24
3.1.1	Rakennusurakkahankinnat julkisella sektorilla	25
3.1.2	Rakennusurakoiden maksuperusteet	25
3.2	Rakennusurakoiden hankinta kohdeorganisaatiossa	26
3.2.1	Urakkahankinnoissa käytettävät dokumentit kohdeorganisaatiossa	28
3.2.2	Rakennusurakoiden yhteistoiminnalliset toteutusmuodot ja niiden hankinta kohdeorganisaatiossa	30
3.2.3	Allianssimalli	30
3.2.4	Elinkaarihanke	31
3.2.5	Suunnittele ja rakenna -urakka (SR) eli kokonaisvastuu-urakka (KVR)	32
3.2.6	Niin sanottu kaksivaiheinen projektinjohtourakka	32

3.2.7	Rakennusurakoina kilpailutettavat vuokrahankkeet	33
3.2.8	Niin sanottu yksivaiheinen projektinjohtourakka	34
3.2.9	Kokonaisurakka	34
3.2.10	Jaettu urakka	36
3.2.11	Rakennuttamisprosessin vaiheet kohdeorganisaatiossa	36
4	Nykytila-analyysi	38
4.1	Lähtötilanne perustuen haastattelututkimukseen	38
4.2	Lähtötilanne eli nykytila-analyysi perustuen dokumenttianalyysiin	43
5	Kehitysehdotukset ja niiden toteutus	47
5.1	Yhteenvedo kehitysehdotuksista ja tuotetuista materiaaleista	47
5.2	Kehitysehdotusten toteutus	48
6	Tutkimustulokset ja niiden arviointi	50
6.1	Kehitystoimenpiteiden tulosten analysointi	52
6.1.1	Erietyiset huomiot luodusta dokumentaatiosta	53
6.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	57
6.3	Tutkimuksen hyödyllisyyden arviointi	58
6.4	Tavoitteiden täyttymisen ja tutkimuskysymysten käsittelyn arviointi	59
6.5	Tutkimustyöhön vaikuttaneet organisaation kehitystoimenpiteet	60
6.6	Johtopäätökset	61
6.7	Ehdotetut jatkotoimenpiteet	62
	Lähteet	64
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	
	Liite 2. Hankintamenettelyn valinta -muistio	
	Liite 3. Hankinnan muistio	
	Liite 4. Tekoälyn käyttö opinnäytetyössä	

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee Helsingin kaupungin kaupunkiympäristön toimialan hankintapalveluiden rakennusurakkahankintojen kehittämistä. Työssä kuvatus tutkimuksen tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaatiolle niin sanottujen monimuotoisten rakennusurakkahankintojen toimintamalli ja siirtää toimintamallikuvauksen mahdollistamana vastuuta näiden hankintojen toteuttamisesta sekä hankintavaiheen koordinoinnista kohdeorganisaatiolle aiempaan vahvasti ulkoistettuun palvelutoimintaan verrattuna. Tarkoituksena oli myös lisätä organisaation sisäistä hankintaosaamista sekä tarkastelun alla olevien urakkahankintojen tiedolla johtamista.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa tutkimuksen toteuttaja toimi tehtävässään johtavana hankinta-asiantuntijana kohdeorganisaation hankintapalveluissa vahvasti osallisena kehitystoimenpiteiden määrittelyssä, uuden toimintamallikuvauksen luomisessa sekä sen käyttöönotossa. Tutkimukseen osallistettiin kattavasti hankintoihin liittyviä sidosryhmiä aina hankintapalveluiden omista hankinta-asiantuntijoista hankintajuristeihin sekä sisäisen asiakkaan henkilöstöön. Opinnäytetyössä on selkeyden vuoksi käytetty termejä ”monimuotoinen urakkahankinta”, ”yksivaiheinen projektinjohtourakka” sekä ”kaksivaiheinen projektinjohtourakka”. Termien merkityksiä on avattu jäljempänä. Tutkimus ja kehitystoimenpiteet toteutettiin pääosin vuosien 2024 ja 2025 aikana.

## 1.1 Kohdeorganisaatio

Helsingin kaupunki on noin neljän miljardin vuosittaisilla hankinnoillaan Suomen suurin julkisten hankintojen tekijä (Helsinki 2025a). Jos kaupungin tekemistä hankinnoista lasketaan mukaan ainoastaan kaupunkiorganisaation toimialojen tekemät hankinnat kaupallisilta toimijoilta, on näiden hankintojen arvo noin 2,3 miljardia euroa. Helsinki itse katsoo jakautuvansa useaan eri hankintayksikköön, jotka vastaavat tekemistään hankinnoista ja niihin liittyvästä päätöksenteosta (Helsinki 2025b):

- Helsingin kaupunginkanslia
- Helsingin kaupungin tarkastusvirasto
- Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala
- Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala
- Kaupunkiympäristön toimiala
- Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimi
- Liikelaitos Palvelukeskus Helsinki
- Liikelaitos Stara
- Liikelaitos Talpa
- Työllisyyspalveluliikelaitos

Näistä yllä mainituista kaikki kaupungin toimialat, kaupunginkanslia sekä tarkastusvirasto toimivat saman Y-tunnukset alla (Helsinki 2025c). Tässä työssä tarkastellaan kaupunkiympäristön toimialaa.

## 1.2 Kaupunkiympäristön toimialan hankintapalvelut

Opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen kohdeorganisaationa on Helsingin kaupunkiympäristön toimialan hankintapalvelut. Hankintapalvelut perustettiin vuoden 2021 tammikuussa hankintakategoriapohjaiseksi hankintapalveluksi, jonne keskitettiin suurin osa toimialan hankinnoista ja kaikki hankintaa päätyökseen tekevät henkilöt. Hankintakategoriat perustettiin vastaamaan sisäisen asiakkaan järjestäytymistä, eli käytännössä jokaisella eri palvelukokonaisuudella tai palvelukokonaisuuden alla toimivalla palvelulla, on oma vastaava hankintakategoriansa. Toimialan hankinnat ovat hajakeskitettyjä, palvelun tehtävänä on tehdä

hankinnat, määrittää niiden periaatteet ja menettelytavat, mutta palvelu ei itsessään hoida esimerkiksi sopimukseen liittyviä tilauksia, vaan ne hoidetaan talouspalveluiden ja sisäisten asiakkaiden toimesta. Kohdeorganisaation sijoittuminen kaupunkiympäristön toimialalla on merkitty kuvaan 1 punaisella ympyrällä



Kuva 1. Helsingin kaupungin Kaupunkiympäristön toimialan organisaatio, hankintapalveluiden sijainti organisaatiossa (Helsingin kaupungin Intra, 2024)

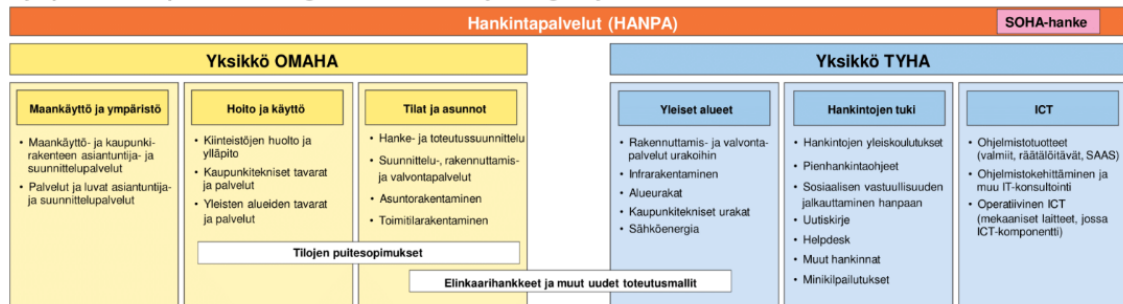
Hankintapalvelu on koko toimialan yhteinen, se palvelee kaikkia noin 1 400:aa toimialan työntekijää. Hankintaorganisaation visiona on nostaa hankintojen vaikuttavuutta ja varmistaa hyvä palvelutaso toimialan ydintoimintojen, eli hankintapalveluiden sisäisen asiakkaan suuntaan.

Kaupunkiympäristön toimiala on kilpailutettujen hankintojen arvossa euromääräisesti suurin kaupungin sisällä toimivista hankintayksiköistä. Kaupunkiympäristön toimialan hankintojen arvo on vuodessa noin 1,3 miljardia euroa. Erillisiä hankintoja hankintapalveluissa tehdään noin 200 - 240 kappaletta vuodessa.

Hankintapalveluissa työskentelee vuonna 2025 yhteensä noin 28 hankinta-asiiantuntijaa ja hankintajuristia. Hankintapalveluiden organisaatorakenne vuoden 2025 alkupuolella on kuvattu kuvassa 2. Palvelun pääasiallinen tehtävä on tukea

kaikkia toimialan hankintoja tarjoten juridista ja kaupallista neuvontaa hankintojen tekemiseen, sekä laatia hankinta-asiakirjoja, tukea hankintapäätösten ja sopimusten teossa. Näillä toimilla palvelu tukee kaupungin strategisten tavoitteiden toteutumista. Hankintapalveluissa hankinnat on ryhmitelty eri hankintakategorioihin. Kategoriamallin tavoitteena on esimerkiksi oikea-aikaistaa hankintojen kilpailutus, vahvistaa hankintapalveluiden henkilöstön hankintaosaamista ja asiantuntijuutta sekä lujittaa yhteistyötä ydinpalveluiden ja hankintapalveluiden välillä.

Kympin hankintapalveluiden organisaatorakenne ja kategorijako



Kuva 2 Helsingin kaupungin kaupunkiympäristön toimialan hankintapalveluiden organisaatorakenne ja kategorijako kehitystyön toteutushetkellä (Helsingin kaupungin Intra, 2024)

### 1.2.1 Tilat ja asunnot -hankintakategoria

Tilat ja asunnot -hankintakategorian tehtävänä on kilpailuttaa Tilat-palvelun hankkeiden urakkakilpailutukset ja näihin urakoihin liittyvät palveluhankinnat. Tämän lisäksi hankintakategoria vastaa sekä Tilat-palvelun, että Asuntotuotannon suunnittelu-, asiantuntija- ja valvontapalveluiden puitejärjestelyjen sekä suunnittelukilpailujen kilpailutuksesta. Hankintalain mukaisen kilpailuttamisen ohella kategorian keskeisiin tehtäviin kuuluu tukea ja neuvoa sisäisiä asiakkaita hankinnoissa, sekä luoda ja päivittää ohjeita ja mallipohjia hankintojen tekemiseen. Kategoriassa työskentelee yhteensä viisi hankinta-asiantuntijaa ja yksi hankintajuristi. Kilpailutuksia kategoriassa on noin 50 – 60 kappaletta vuodessa ja näiden hankintojen arvo vaihtelee 700 – 900 miljoonan euron välillä vuodessa. Urakkakilpailutuksia kaikista kategorian hankinnoista on noin 35 – 45 kpl ja näistä noin neljäsosa kilpailutetaan neuvottelumenettelyllä tai kilpailullisella neuvottelumenettelyllä.

Kaupunkiympäristön toimialan keskitetty hankintapalvelu eroaa useista hankintayksiköistä siinä, että myös tilahankkeiden ja infrarakentamisen urakkahankinnat on otettu osaksi hankintapalveluita. Useissa rakennusurakkahankintoja tekevissä julkisissa hankintayksiköissä rakennusurakat ja niihin liittyvät palveluhankinnat hoidetaan ns. ydintoiminnoissa, eli siellä missä rakennusurakkahankintojen toteutusta suunnitellaan, ohjataan ja valvotaan.

Hankinta-alan ammattilaiset ovat usein kaupallisen koulutuksen omaavia henkilöitä. Rakennusurakoiden hankinta vaatii tiivistä yhteistyötä teknisen alan ammattilaisten kanssa sekä ymmärrystä rakennusurakkahankinnoista laajasti. Rakennusurakkahankinnoissa on oleellista ymmärtää rakennusalan termistö, eri urakkamallit ja vaatimusten asettaminen hankinnan kohdetta vastaavaksi. Lisäksi tulee tuntea alan toimijat sekä hankinnoissa käytettävät vertailuperusteet. Usein keskitettyjen hankintojen organisaatioissa onkin ongelmana se, että hankintaa tekevilta tahoilta saattaa puuttua rakennusalan ymmärrys, vaikka hankintaosaamista löytyykin. Kaupunkiympäristön toimialalla urakkahankintojen keskitäminen osaksi hankintapalveluja on nähty tarkoituksenmukaiseksi urakkahankintojen suurten euro- ja kappalemäärien vuoksi.

### 1.2.2 Hankintakategorian sisäiset asiakkaat

Tilat ja asunnot -hankintakategorian organisaation sisäiset asiakkaat ovat Tilat-palvelu ja Asuntotuotanto. Asuntotuotanto rakennuttaa vuokratoteja Helsingin kaupungin asunnot Oy:lle sekä asumisoikeusasuntoja Helsingin Asumisoikeus Oy:lle (Helsinki 2025d). Asuntotuotanto kilpailuttaa itse urakkahankintansa ja niihin liittyvät palveluhankinnat. Hankintakategorian tehtävänä on tukea ja neuvoa Asuntotuotannon hankinnoissa sekä tuottaa mallipohjia ja ohjeita hankintojen kilpailuttamiseen.

Tilat-palvelu vastaa kaupungin omien tilojen rakentamisesta, suunnittelusta, korjaamisesta sekä ylläpidosta (Helsinki 2025e). Näiden kaupungin omien tilojen käyttäjätahoja ovat kaupungin toimialat. Suurin käyttäjätaho on kasvatuksen ja koulutuksen toimiala johtuen siitä, että suurin osa kaupungin tiloista on koulu-

ja päiväkotikohteita. Hankintakategorian tehtävänä on kilpailuttaa Tilat-palvelun rakennusurakat, palveluhankinnat ja puitejärjestelyt sekä tuottaa ohjeita ja malleja julkisiin hankintoihin liittyen.

### 1.3 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoite

Tutkimus keskittyy Helsingin kaupungin Kaupunkiympäristön toimialan hankintapalveluiden monimuotoisiksi rakennusurakkahankinnoiksi nimettyihin hankintoihin, joihin ei tutkimuksen lähtötilanteessa ollut vakiintunutta toiminta- ja hallintamallia. Tässä työssä käytetyllä termillä ”monimuotoinen urakkahankinta” tarkoitetaan urakkahankintoja, joiden toteutusmuotona on joko projektinjohdourakka, kokonaisvastuurakentaminen (KVR) eli suunnittele ja rakenna urakka (SR) tai kyseessä on hankintalain mukaisena rakennusurakkana kilpailutettava vuokrahanke. Tässä työssä urakkahankintojen yhteistoiminnallisista toteutusmalleista elinkaarimalli ja allianssimalli on jätetty tarkoituksella tarkastelun ulkopuolelle, sillä näitä toteutusmalleja käytetään kohdeorganisaatiossa harvoin.

Tarkastelun alla olevat hankinnat toteutetaan yleensä hankintalain mukaisina neuvottelumenettelyinä tai kilpailullisina neuvottelumenettelyinä. Näiden hankintojen arvo on vuositasolla satoja miljoonia euroja ja monimuotoisten toteutusmallien käyttö lisääntyy jatkuvasti kohdeorganisaation urakoissa. Näihin hankintoihin pääasiallisesti keskittyneitä hankinta-asiantuntijoita oli kohdeorganisaatiossa kehitystehtävän aloitushetkellä yksi. Kohdeorganisaatiossa on huomattu tarve lisätä näiden hankintojen hallintaa ja osaamista organisaation sisällä. Tavoitteena on lisätä organisaation tieto- ja osaamispääomaa tutkimuksen kohteena olevien hankintojen osalta. Tutkimuksen toteuttaja toimii osana Tilat ja asunnot -hankintakategoriaa, osallistuen hankintoihin johtavana hankinta-asiantuntijana.

#### 1.3.1 Tutkimusasetelman pääpiirteet

Kuvattu opinnäytetyön tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus, jossa tarkastellaan kohdeympäristön tilaa, kerätään tutkimusaineistoa sekä analysoi-

daan havaintoja ja koottua tutkimusmateriaalia. Juuti ja Puusa (2020, 34) kuvaavat laadullisen tutkimuksen tavoitteita ilmiöiden ymmärtämiseen pyrkiväksi tutkimusmetodiksi, jossa tutkimuskohteeseen liittyvien henkilöiden näkökulmat ovat pääroolissa. Lisäksi laadullista tutkimusta leimaa tutkijan tulkinta ja induktiivisuus, eli johtopäätösten tekeminen aineiston pohjalta.

Opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaatiossa monimuotoisten rakennusurakkahankintojen tilannetta, käytäntöjä ja haasteita mahdollistaen näin erilaisia kehitystoimenpiteitä. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksen periaatteella, jossa lähtötilanteen selvittämisen ja tarpeellisten muutostoimenpiteiden tunnistamisen jälkeen toteutettiin korjaavia toimenpiteitä sekä myöhemmin selvitettiin muutostoimenpiteiden vaikuttavuutta. Työn kohteena olevan organisaation sidosryhmistä tärkeimmät pidettiin tutkimuksessa mukana haastattelujen ja reflektoinnin avulla, jotta toimintatutkimukseen saatiin iteratiivista otetta. Tutkimuksen toteuttaja toimi osana organisaation henkilöstöä ja toteutti tunnistettuja sekä hyväksytyjä korjaavia toimenpiteitä osana toimintatutkimusta.

### 1.3.2 Tutkimusongelman kuvaus

Itse tutkimusongelman keskiössä oli tunnistettu haaste se, ettei niin sanotuille monimuotoisille rakennusurakkahankinnoille ole ollut organisaation omaa vakiointua toimintamallia. Hankkeet ovat aiemmin olleet konsulttivetoisia, joka puolestaan on johtanut siihen, että hankkeiden toimintatavat, vastuun- ja tehtävien jako sekä asiakirjat ovat vaihdelleet konsultti- sekä ydintoimintojen edustajakohdaisesti. Yhtenäisen toimintamallin puuttuessa toteutusten laatu on ollut vaihteleva ja hankintaorganisaation kontrolli monimuotoisiin rakennusurakkahankintoihin nähden heikompi kuin se olisi voinut olla. Konsulttien käyttäminen on tuonut mukanaan haasteita myös pitkällä aikavälillä hankintaorganisaation oman tiedon karttumisen ja oppimisen heikentyessä. Tutkimuksessa haastatteluiden avulla näitä haasteita luodattiin syvällisemmin ja korjaavia toimenpiteitä pyrittiin tunnistamaan organisaation henkilöstön tarpeiden perusteella sekä organisaation ohjeistuksiin perustuen.

Työn aloitushetkellä näiden hankintojen hallinnassa oli seuraavia haasteita:

- Hankintojen osien toteutuksesta vastaavia tahoja on useita organisaation ulkopuolelta, mikä on voinut johtaa epäselvyyksiin vastuissa sekä etenemismalleissa.
- Hankinnat eivät ole seuranneet samankaltaisia käytäntöjä, mikä on saattanut tuottaa organisaatiolle epäselvyyksiä, riskejä ja erilaisia ongelmia jatkuvuudessa, raportoinnissa sekä hankintojen ohjauksessa.

Pääsiallisena tutkimusongelmana olikin se, että millaisen monimuotoisten rakennusurakkahankintojen toimintamallin tulisi olla, jotta hankintojen hallintaa saataisiin parannettua, kyseisten hankintojen laatua yhdenmukaistettua ja hankintoihin liittyvää vastuunjakoa selkeytettyä. Alaongelmina oli tunnistaa mihin urakkamalleihin tarvitaan ohjeistus, miten toimintamallin uudistus toteutetaan ja vakiinnutetaan, sekä miten mallin käyttöönoton oletettuja hyötyjä saadaan mitattua ja miten toimintamallin kehittäminen saadaan jatkossa varmistettua organisaatiossa.

### 1.3.3 Tutkimuskysymykset

Lähtötilanteessa tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa oli tiedostettu kehitystarpeita karkealla tasolla ja siksi tutkimuskysymyksiä tarkennettiin toimintatutkimuksen havaintojen ja löydösten perusteella. Lisäksi tutkimusprosessin tarkoituksena oli saada selville millaisia ohjeita ja malleja tulee laatia; mitä esimerkiksi vastuunjakomatriisissa, mallipohjissa tai prosessikuvauksessa tulee ottaa huomioon. Tutkimuksen pääkysymyksinä olivat seuraavat aiheet:

- Miten lähtötilanteen toimintamallia tulisi muuttaa?
- Kuinka kehitetty toimintamalli jalkautetaan toimivasti?

### 1.3.4 Kehittämistyön tavoitteet ja mittarit

Kehittämistyön tavoitteeksi muodostui uuden toimintamallin kehittäminen korjaamaan tunnistettuja puutteita, ottaen huomioon seuraavat tarpeet:

- Rajausta monimuotoisille rakennusurakkahankinnoille, jotta toimintamallia voidaan soveltaa oikeisiin kohteisiin.
- Vastuunjakomatriisi hankintojen valmistelulle ja koordinoinnille ottaen huomioon organisaation sisäiset ja ulkoiset toimijat.
- Käytäntöjen standardointi asiakirjamallipohjineen hankinnoille, jotta laatu ja muut tarvittavat ominaisuudet saadaan vastaamaan tarpeita.
- Määrämuotoinen prosessin kuvaaminen hankintatyypille, jotta hankintojen valmistelu, suoritus ja jälkityöt saadaan toteutumaan aina yhtä kattavasti ja halutulla tavalla.

Näiden toimintamallin osien avulla organisaation oletetaan pystyvän ottamaan haltuun ja ohjaamaan monimuotoisia rakennusurakkahankintoja aiempaa paremmin sekä ottamaan huomioon kaupungin ohjeistukset ja mallit näiden hankintojen toteuttamisessa.

Merkittävimpänä toimintatutkimuksen tulosten mittarina oli lähtötilanneselvityksen perusteella määriteltyjen kehystoimenpiteiden palaute. Kehystoimenpiteisiin kuului hankintojen toimintamallin dokumentaatio, jonka valmiusastetta ja soveltuvuutta organisaation käyttöön arvioitiin etenkin hankinta-asiantuntijoiden avulla haastattelumenetelmiin nojaten.

### 1.3.5 Kehittämistehtävän sidosryhmät

Kehittämistehtävän läpivientiin tunnistetut sidosryhmät toimivat nykyisin monimuotoisten urakkahankkeiden parissa. Näihin kuuluu hankintapalveluiden henkilöstöä, sisäisen asiakkaan edustajia sekä organisaation ulkopollisia hankintaa

tukevia konsultteja. Sidosryhmien edustajien haastattelut mahdollistivat kattavan kehittämistehtävän tavoitteiden ja saavutusten analysoinnin. Alla tarkemmin mainittujen sidosryhmien kokoonpano.

- Hankintapalveluiden henkilöstö:
  - Vastuullisen hankintakategorian hankinta-asiantuntijat ja hankintajuristi
  - Hankintapalveluiden yksikön päällikkö
  
- Sisäinen asiakas:
  - Kaupunkiympäristön toimialan Tilat-palvelun yksikön päällikkö
  - Tilat-palvelun monimuotoisissa hankinnoissa mukana olevat projektinjohtajat ja -päälliköt

On huomattava, että sisäisen asiakkaan kautta hankinnoissa on mukana muualta kaupunkiorganisaatiosta muun muassa käyttäjän edustajia, kuten koulujen ja päiväkotien käyttäjiä, muiden toimialojen edustajia, kuten kasvatuksen ja koulutuksen toimialan projektihenkilöstöä ja kaupunkiympäristön toimialan omia suunnittelijoita. Hankintoja tekevällä hankinta-asiantuntijalla ei kuitenkaan ole näihin tahoihin suoraa yhteyttä, joten heitä ei ole otettu mukaan tarkasteltaviin sidosryhmiin.

Ulkoisiksi sidosryhmiksi tunnistettiin hankintoja ja rakentamista tukevat rakennuttajakonsultit sekä hankintajuristit. Näitä sidosryhmiä ei kuitenkaan otettu tiiviisti osaksi tutkimusta, mutta heiltä kerättiin hankintakohtaisesti yksittäisiä kommentteja liittyen esimerkiksi vastuunjakoon hankinnasta sekä asiakirjamalleihin.

### 1.3.6 Kehittämishankkeen rajaukset

Kehittämishankkeen tavoitteeksi muodostui monimuotoisten rakennusurakkahankintojen toimintamallin luominen kohdeorganisaatiolle. Toimintamalliin kuuluvat osana hankintojen mallipohjat, vastuunjakomatriisi ja hankintoja ohjaava korkean tason prosessikuva. Toisena tavoitteena oli määritellä tehtävät, joiden avulla monimuotoisten rakennusurakkahankintojen hankintavaiheen johtovastuuta voitiin siirtää kohdeorganisaatiolle. Näiden toimenpiteiden avulla tavoitteena oli mahdollistaa kohteena olevien hankintojen hallinnan parantaminen, hankintojen pitkän tähtäimen laadulliset parannukset ja hankintaorganisaation kehittyminen monimuotoisten rakennusurakkahankintojen parissa. Tehtävät määriteltiin ja toteutettiin osana tutkimusta. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin toimintamallin mahdollistaman taloudellisten vaikutusten analyysi ja ulkoisten sidosryhmien osallistaminen tutkimukseen, sekä ohjeistusten luominen osalle vähemmän käytetyistä rakennusurakkamalleista.

### 1.4 Tutkimuksen toteutuksen vaiheistus ja eteneminen

Tutkimus toteutettiin vaiheissa, joihin lukeutuvat tutkimuksen valmistelun ohella varsinaiset toimintatutkimuksen osat eli tutkimusmenetelmien käyttöön pohjautuva tutkimusaineiston keruu ja lähtötilanteen kuvaaminen tutkimusongelmaan pohjautuen, tutkimusaineiston analyysi ja johtopäätöksiin perustuvien kehitystoimenpiteiden määrittelyminen, kehitystoimenpiteiden suunnitelmallinen läpivieminen sekä reflektointiin ja havainnointiin perustuva toimenpidesuunnitelman tarkentaminen. Päivitetty kehitystoimenpidesuunnitelma ja tutkimusaineiston keruu sekä analyysi ensimmäisen toimenpideiteraation jälkeen muodostavat pohjan opinnäytetyön tutkimuksen päätökselle, mutta kohdeorganisaation on mah-

dollista jatkaa toimenpiteitä tämän jälkeenkin jatkuvan parantamisen viitekehyyseen sekä tutkimuksen johtopäätöksiin nojaten. Prosessi noudattaa toimintatutkimuksen työkulkua.

Tutkimussuunnitelma

1. Nykytilan ja tavoitetilan kartoitus	2. Toimenpidesuunnitelman määrittelemine ja valmistelu	3. Kehitystoimenpiteet	4. Kehitystoimenpiteiden tarkastus ja tulosten analysointi	5. Tutkimuksen päätelmät ja jatkotoimenpidesuositukset	
<p>Ensimmäinen haastattelukierros ja tulosten analyysi</p> <p>Dokumentaatio-analyysi</p> <p>Nykytilan kuvaaminen</p> <p>Tavoitetilan kuvaaminen</p>	<p>Toimintatutkimuksen toimenpiteiden määrittely</p> <p>Kehitystehtävien suunnittelu ja valmistelu</p>	<p>Varsinaiset toimenpiteet tavoitetilan saavuttamiseksi</p> <p>Kehitystoimenpiteiden tulosten tarkastusten valmistelu ja jatkokehityksen mahdollistaminen organisaatiossa</p>	<p>Toinen haastattelukierros</p> <p>Kehitystoimenpiteiden reflektointi ja tulosten vertailu suunniteltuun tavoitetilaan</p>	<p>Tutkimuksen tulosten analysointi</p> <p>Päätelmien ja suositusten dokumentointi</p> <p>Organisaation omien jatkosuunnitelmien ja toimenpiteiden mahdollistaminen</p>	
Toimintatutkimuksen vaiheet:	Suunnittelu	Toteutus	Havainnointi	Reflektointi	Parannettu suunnitelma

Kuva 3 Tutkimuksen päävaiheet toimenpiteineen suhteessa toimintatutkimuksen vaiheisiin

## 2 Metodologia

### 2.1 Toimintatutkimus

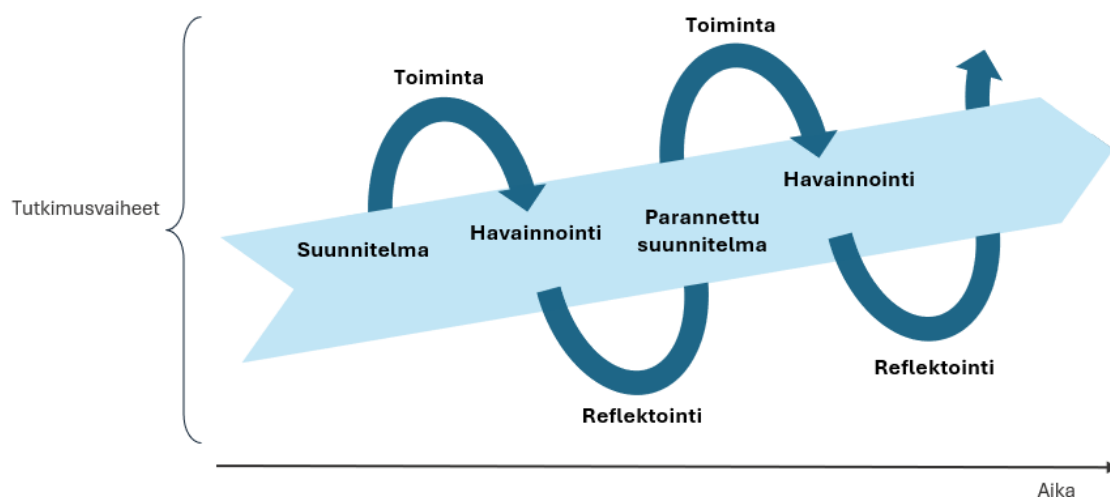
Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa kerättiin aineistoa analyysiä ja johtopäätöksiä varten ja näiden pohjalta tutkimuksen keskiössä oleville hankinnoille määriteltiin sekä jalkautettiin uusia ohjaavia käytäntöjä. Reflektoinnin avulla arvioitiin toteutettujen toimenpiteiden oikeaa suuntaa sekä mahdollistettiin siten käytäntöjen jatkokehitysmahdollisuudet.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, 41) määrittelevät toimintatutkimuksen osallistuvaksi ja ongelmia ratkaisevaksi menetelmäksi, jossa sekä tutkitaan että pyritään muokkaamaan vallitsevia käytäntöjä. Tutkija ja sidosryhmien edus-

tajia otetaan mukaan aktiivisiksi osallistujiksi tutkimusprosessiin, jossa lähtötilanteen kartoituksen ja muutostarpeiden tunnistamisen avulla toteutetaan kehitystoimenpiteitä sekä seurataan näiden vaikutuksia. Seurannan ja mittaroinnin avulla luodaan pohja jatkomuutosten suunnittelulle sekä toteutukselle tarpeisiin perustuen. Toimintatutkimuksen perusmalli ja vaiheistus kuvassa 4. Heikkinen & Jyrkämän (1999, 26) mukaisesti.

Toimintatutkimus on siis ongelmakeskeinen ja käytäntöön suuntautuva, ratkaisuja aktiivisesti hakeva metodi, joka nojaa suuresti tutkijan ja tutkittavan aiheen sidosryhmien yhteistyöhön. Toimintatutkimuksella tuotetaan tutkimuksellista aineistoa, tietoa ja johtopäätöksiä, vaikka käytännön muutokset eivät tuottaisikaan haluttuja tuloksia. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka. 2009, 42.)

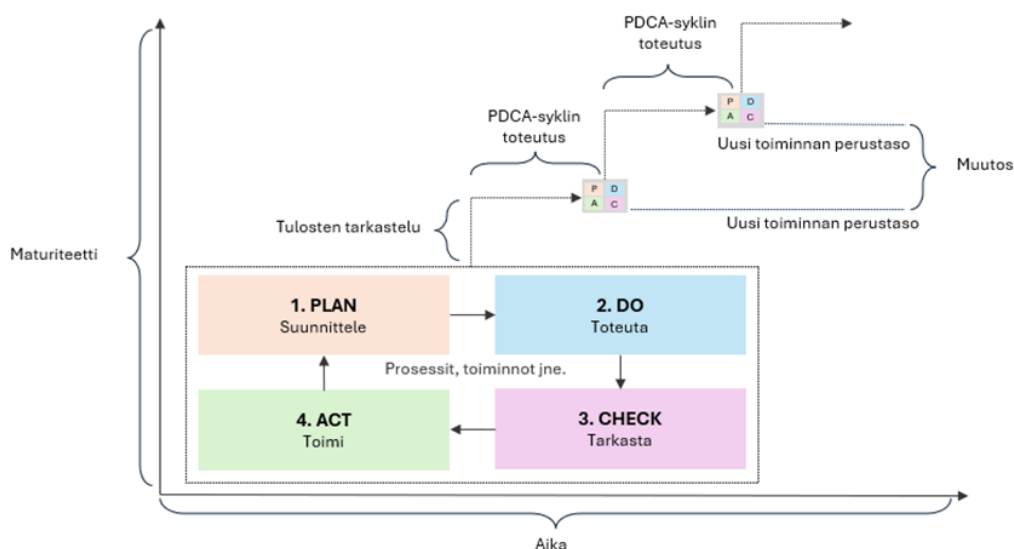
Toimintatutkimuksen eteneminen



Kuva 4 Toimintatutkimuksen perusmalli

Toimintatutkimus valittiin opinnäytetyön tutkimuksen toteutusmalliksi etenkin siksi, että tutkimusaiheen ja -ongelman kannalta iteratiivinen lähestymistapa tuottaa lopulta varmimmin haluttuja konkreettisia hyötyjä kohdeorganisaatiolle ja sidosryhmille. Tutkimuksen toimintamallia voidaan myös kohdeorganisaatiossa jatkaa varsinaisen työn päätyttyä, eli se luo pohjan jatkuvan parantamisen käytännölle.

Tutkimustoimenpiteitä voidaan myös kuvata PCDA-mallilla, joka kiteyttää sykleinä etenevän ja välitarkastuksiin nojaavan muutostoimenpiteiden jatkumon idean. PCDA eli usein myös Demingin ympyräksi (Moen, Norman. 2009, 7) kutsuttu malli sisältää suunnittelun (Plan), toteutuksen (Do), tarkastuksen (Check) ja taas uusiin perusteltuihin jatkotoimenpiteisiin (Act) pohjaavan ketjutuksen, jossa etenkin kehitystä ja parannuksia voidaan viedä eteenpäin yksinkertaiseen toimintasuunnitelmaan perustuvalla tavalla. PDCA-malli kuvassa 5. (Moen & Norman. 2009, 7). PDCA-toteutuksia voidaan toistaa perättäin, jolloin saadaan aikaiseksi jatkuvan parantamisen toimintamalli. Opinnäytetyön kehitystehtävissä PDCA-mallia käytettiin toimintatutkimuksen kehyksen sisällä yksittäisten toimenpiteiden apuna ja tuotettujen dokumenttien kehittämisen tukena.



Kuva 5: PDCA-kehityssykli

## 2.2 Teemahaastattelut tiedonkeruumenetelmänä

Opinnäytetyön tutkimuksessa haastateltiin sidosryhmiä tutkimusongelmaan liittyen ja tutkimuskysymyksiin viitaten useammassa erässä. Tavoitteena haastatteluissa oli koota aineistosta tietoa lähtötilanteessa tunnistettujen haasteiden vaikutuksista, juurisyistä, ratkaisumahdollisuuksista ja organisaation tarpeista. Tutkimuksen edetessä käytettiin haastatteluissa kysymyksiä, jotka pyrkivät selvittämään toteutettujen muutosten vaikuttavuutta. Haastatteluissa käytiin läpi

ennalta määriteltyjä aiheita. Tarkoituksena oli alussa tietojen kerääminen tutkimusongelmasta ja myöhemmin toimintatutkimuksen edetessä toteutettujen muutosten vaikuttavuuden käsittely.

Tutkimushaastattelut vaiheistettiin seuraavasti:

- Lähtötilanne ja muutostarpeiden tunnistaminen teemahaastatteluna
- Toteutettujen muutostoimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi sanallisen skaalan turvin sekä tuotetun aineiston muu analyysi, johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet teemahaastattelun keinoin

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina tutkimukseen liittyvän nykytilan kartoituksen ja tavoitetilan kehitysehdotusten luonnostelun yhteydessä sekä kehitystoimenpiteiden ensimmäisen iteraation jälkeen. Ikkunoita tutkimusmetodeihin-teoksen (Valli, 2018) "teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas" luvun mukaisesti teemahaastatteluihin määritellään aihepiirit ennalta, mutta hyvin tarkkaa struktuuria itse kysymysten asettelulle ja haastattelun struktuurille ei luoda. Sen sijaan haastattelijalla on tukilista käsiteltävistä aiheista ja näitä voidaan keskustella läpi vaihtelevasti ottaen huomioon esimerkiksi haastateltavien erilaiset asemat ja työnkuvat. Tärkeää on kiinnittää huomiota soveltuvien haastateltavien valintaan sekä haastattelujen määrään kattavan kuvan muodostamiseksi käsiteltävistä asioista.

Opinnäytetyön tutkimuksessa haastateltavat valittiin aiheeseen nähden eri lähtökohdista, jotta sekä toteutuksen eri näkökulmat että sisäisen asiakkaan edustus saatiin mukaan. Haastateltavat sekä yhteistyötahot vaihtuivat vaiheiden välillä osittain, sillä hankinnoissa oli mukana eri henkilöitä. Teemahaastattelun tyypillisestä rakenteesta poiketen toinen haastattelukierros sisälsi myös osuuden kysymyksiä, joihin vastausvaihtoehdot olivat ennaltamääritellyn sanallisen skaalan vaihtoehtoja Likert-asteikkoa noudattaen. Tähän ratkaisuun

päädyttiin, jotta korjaavien toimenpiteiden suunnasta ja vaikuttavuudesta saatiin selkeä kuva.

Täydellisen objektiivisuuden saavuttaminen tutkimustuloksia tarkastellessa on mahdotonta saavuttaa (Puusa & Juuti 2020, 288), tästä syystä tutkimuksen arviointi validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta on väistämättä tulkinnanvaraista. Kuitenkin haastattelututkimuksissa pyrittiin saamaan kaikkien tärkeimpien sidosryhmien ääni kuuluviin ja haastateltujen henkilöiden määrä oli korkea suhteessa yksikön kokonaishenkilömäärään.

### 2.3 Dokumenttianalyysi tukevana tietojenkeruumenetelmänä

Tutkimuksessa kerättiin myös tietoja organisaation sisäisistä olemassa olevista dokumenteista ja kirjallisista ohjeista, sekä otettiin tarkempaan analyysiin nämä lähteet kohteena olevan hankintatyypin ja vertailuhankintatyypin osalta. Bowen (2009, 27) ohjaa dokumenttianalyysin materiaalin valinnoissa kiinnittämään huomiota dokumenttien luonteeseen ja näkökulmiin, jotta analyysi ja johtopäätökset ovat puolueettomia ja mahdollisimman tarkoituksenmukaisia. Kirjallisen aineiston keruu kohdistettiin tutkimuskysymyksiä lähinnä oleviin dokumentteihin, eli hankintoja hankintayksikön tasolla ohjaaviin sekä kaupungin tasolla organisaation hankintojen tavoitetoimintamalleja kuvaaviin virallisiin prosessi- ja ohjedokumentteihin.

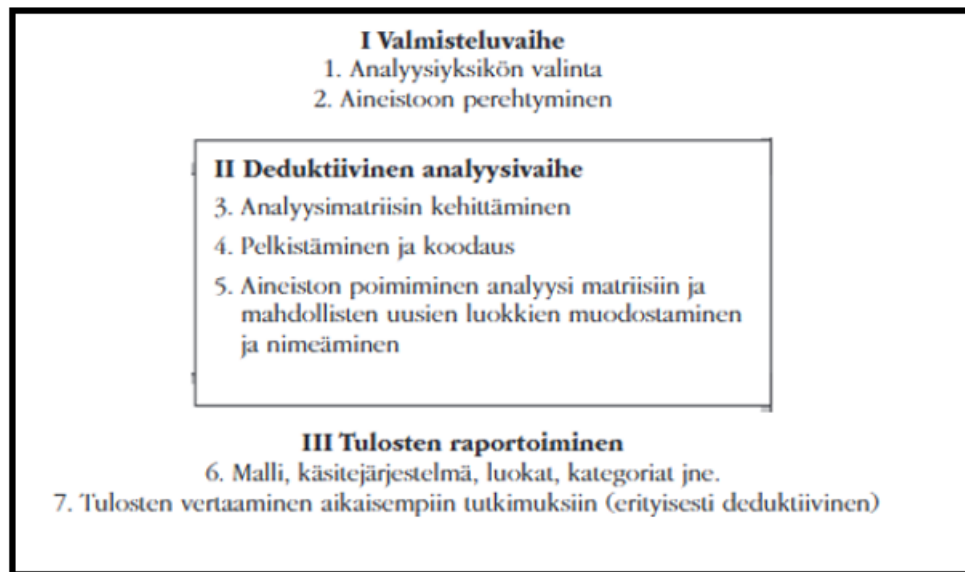
Dokumenttianalyysin pääasiallisena tarkoituksena oli tukea kehitystoimenpiteiden määrittelyä, jotta toimintatutkimuksessa saataisiin otettua käyttöön sekä kaupunkitasolla että hankintayksikössä annettuja jo olemassa olevia ylätasoa valmiita ohjeistuksia. Bowen (2009, 27) määrittelee dokumenttianalyysin tavoitteiksi tunnistaa myös dokumenttien rajoituksia ja puutteita, joten dokumenttianalyysissä pyrittiin tunnistamaan tutkimuksen keskiössä olevan hankintatyypin osalta aiemmin kirjallisena määrittelemättömiä osia, joille ei myöskään muiden hankintatyyppien aineistosta löytynyt vastaavuuksia. Hankintaprosessin osalta dokumenttianalyysin tuloksia käytettiin gap-analyysin syötteinä.

## 2.4 Tutkimusaineiston analyysimenetelmät

Sekä haastattelututkimuksen tulosten läpikäynnissä että dokumenttianalyysin toteutuksessa käytettiin menetelmänä laadullista sisällönanalyysiä. Elo & Kajula & Tohmola & Kääriäinen (2022, 216) mukaisesti tutkimusaineiston keruun tavoitteena oli tuottaa materiaalia tutkittavasta aiheesta analyysiä ja johtopäätöksiä varten keskittyen tutkimuksen tavoitteiden kannalta erityisen oleellisiin asioihin sekä avata tutkittavaan aihealueeseen uusia näkökulmia. Sisällönanalyysin avulla pystyttiin toteuttamaan tutkimusaineiston systemaattista tulkintaa, jäsentämistä sekä löytämään aineistosta merkityksiä, kuten Tuomi & Sarajärvi (2018, 100-102; 113-114) esittävät. Sisällönanalyysin suunnitelmarunkoa on esitelty kuvassa 6. Elo(2022, 219) kuvaamalla tavalla.

Tutkimusaineiston analyysiprosessi pohjasi pelkistävään toteutustapaan, jossa sekä haastatteluista että dokumenttien sisällöstä pyrittiin tunnistamaan tutkimuskysymysten mukaisia havaintoyksiköitä, asiasanoja tai merkityksellisiä osia. Tunnistetuille havaintoyksiköille määriteltiin kategorioita ja teemoja, joista voitiin johtaa tutkimuksen kannalta merkittäviä johtopäätöksiä. Esimerkiksi havaintojen määrät sekä tarpeiden prioriteetit teemoittain ja kategorioittain vaikuttivat toimintatutkimuksen korjaavien ja kehittävien toimenpiteiden sisältöön sekä toteutusjärjestykseen. Haastatteluaineistoa ei tutkimuksessa litteroitu, vaan dialogista tehtiin suoraan päätelmiä ja kategorisointia eli teemojen koodaamista analyysidokumenttiin, kuten Hirsjärvi & Hurme (2022, 206-208) toteavat mahdolliseksi aineiston purkamistavaksi.

Tämän analyysimenetelmän avulla saatiin johdettua tutkimusaineistosta tehokkaasti, sekä muissa hankintatyypeissä noudatettuja monimuotoisten rakennusurakkahankintojen hallinnasta puuttuvia käytäntöjä, että aiemmin tunnistamattomien kehitystoimenpiteiden aihioita. Analyysin tulokset vahvistivat myös tarpeet ennalta esiin nostetuille kehitysideoille.



Kuva 6: Sisällönanalyysin etenemisvaiheet (Elo ym., 2022, 219)

## 2.5 Likert-asteikko

Tutkimuksen toinen, kehitystoimenpiteiden jälkeinen haastattelukierros hyödynsi myös monivalintoihin perustuvien vastausvaihtoehtojen osuutta kehitystoimenpiteiden tulosten mittaamiseksi. Mittaaminen tapahtui hyödyntämällä sanallisen skaalan luovaa Likert-järjestysasteikkoa, jossa yksiselitteisten kysymysten vastausvaihtoehtoja annetaan selkeässä järjestyksessä suhteessa yhdenmielisyyteen kysymyksen aiheesta. Tyypillisesti Likertin asteikko on käytössä viisiportaisena mitta-asteikkona, jossa ääripäät edustavat positiivista ja negatiivista suhtautumista mittauksen kohteesta esitettyihin väittämiin tai kysymyksiin, jättäen keskelle neutraalin vaihtoehdon (Vehkalahti 2019, 35). Toisen vaiheen haastatteluiden tavoitteena oli yksinkertaisella menetelmällä validoida kehitystoimenpiteiden vaikuttavuutta haastateltavien kokemusten ja havaintojen perusteella.

Vastausten arvosanojen perusteella voitiin päätellä, ovatko kehitystoimenpiteet vastanneet tarpeita eli olleet vastaavien mielestä hyödyllisiä. Kuten Vehkalahti (2019, 36) toteaa, keskimäinen vastausvaihtoehto ei välttämättä ole täydellisen neutraali, mutta viittaa pikemminkin puuttuvaan tietoon. Myöskään tässä

tutkimuksessa kaikki haastateltavat eivät olleet tietoisia jokaisen kehitystoimenpiteen vaikuttavuudesta, jolloin neutraali vastausvaihtoehto joihinkin kysymyksiin saattoi olla ainoa sopiva vaihtoehto. Haastatteluiden tuloksia analysoitiinkin johtopäätöksiä varten tästä syystä roolikohtaisesti.

### 3 Tietoperusta

#### 3.1 Julkiset hankinnat

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan kaikkia sellaisia hankintoja, joita julkisorganisaatio tekee julkisilla varoilla oman organisaatiokokonaisuutensa ulkopuolelta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2025b; Pekkala ym. 2007, 18). Julkisia hankintayksiköitä ovat kaikki Hankintalain 5 §:ssä mainitut tahot, eli muun muassa kunnat ja niiden laitokset sekä myös yritykset, mikäli tehtävän hankinnan arvosta yli puolet on saatu julkisena tukena. Suomessa julkisten hankintojen arvo on noin 47 miljardia euroa vuodessa ja niiden osuus on noin viidennes koko bruttokansantuotteesta. Julkisilla hankinnoilla voidaan vaikuttaa merkittävästi Suomen talouden sekä esimerkiksi työllisyystilanteeseen. (Motiva 2024.)

Koska julkisissa hankinnoissa käytetään julkisia varoja ja niiden vaikuttavuus on markkinoille sekä koko Suomen taloudelle suuri, on niitä tärkeää säädellä. Julkisia hankintoja säätelevät EU:n hankintadirektiivit sekä Kansallinen hankintalaki 1397/2016. Sääntelyn tarkoituksena on julkisten varojen käytön tehostaminen sekä markkinatoimijoiden tasapuolinen kohtelu ja terveiden markkinoiden edistäminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2025b; Hankintalaki 2016, 2 § 1 momentti.)

Hankintalakiin on kirjattu keskeisenä velvoitteena julkisten hankintojen kilpailuttaminen. Kilpailutus on toteutettava niin, että hankintaa koskevat vaatimukset ovat syrjimättömiä ja hankinnan kohteeseen mitoitettuja. Hankintalailla pyritään myös edistämään tehtävien hankintojen vastuullisuutta ja innovatiivisia hankintoja. (Hankintalaki 2016, 1 § 1 momentti; 3 § 1 momentti; 2 § 1 momentti.)

### 3.1.1 Rakennusurakkahankinnat julkisella sektorilla

Julkisen hankintalain mukaisia rakennusurakkahankintoja ovat kaikki tila-, talo-, maan- ja vesirakennustyöt, sekä muun muassa purkutyöt joista tehdään hankintasopimus. Nämä hankinnat saattavat sisältää rakentamisen lisäksi myös suunnittelutehtäviä. (Hankintalaki 2016, 4 § 3 momentti; Pohjonen 2011, 12.)

Vuonna 2023 julkisten hankintojen palvelu Hilmassa julkaistuista hankintailmoituksista 21,8 prosenttia koski rakennusurakkahankintoja, eli yksittäisiä rakennusurakkahankintailmoituksia oli yli 3 700 kappaletta (Hilma 2024). Julkisia rakennusurakkahankintoja tehdään Suomessa paljon ja niiden osuuden on laskettu olevan noin 16 prosenttia koko rakennusalan liikevaihdosta (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2022, 3).

Rakennusurakoille on asetettu hankintalajia koskevat kynnysarvot, joita hankintoja kilpailuttaessa tulee noudattaa. Kaikkia julkisia hankintoja tehdessä on noudatettava hankintalainmukaista pilkkomiskieltoa, eli esimerkiksi jaetun urakan kohdalla on noudatettava kynnysarvoa, joka koostuu koko hankinnan kohteen kaikkien erillisten urakoiden yhteisarvosta. (Hankintalaki 2016, 2 § 3 momentti; 31 §.) Varsinkin suurten urakkahankintojen tekemiseen on yleistä tai jopa suotavaa käyttää hankintaorganisaation ulkopuolelta ostettua osaamista erityisesti pienissä ja keskisuurissa hankintaorganisaatioissa (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2022, 8).

### 3.1.2 Rakennusurakoiden maksuperusteet

Urakoiden maksuperuste voidaan valita urakkamallista riippumatta. Maksuperuste voi olla suoritusperusteinen tai kustannusperusteinen. Suoritusperusteisissa maksuperusteissa tilaaja maksaa urakoitsijalle tarjousvaiheessa annetun tarjouksen perusteella urakkasuorituksen edistymisen tai suoritusyksiköiden lukumäärän mukaisesti. Riski kustannusten karkaamisesta on urakoitsijalla, jonka on suoritettava urakka tarjouksessaan antamansa hinnan mukaisesti. Kustannusperusteisissa määrittelytavoissa tilaaja maksaa urakoitsijalle urakan toteutu-

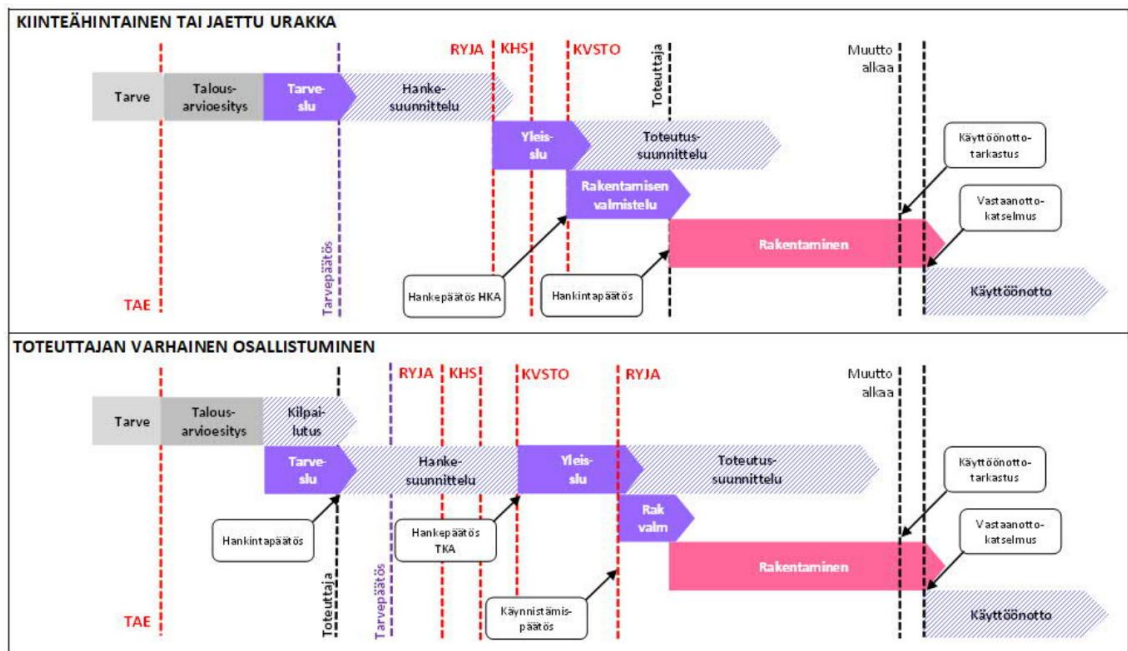
neiden työ- ja hankintakustannusten mukaisesti. Malliin on tavoitehintaa käytetäessä mahdollista sisällyttää kannustimia esimerkiksi tavoitehinnan alittamisesta ja myös sanktioita hinnan ylittämistä. Tällaisessa maksuperusteen käytössä riski kustannuksista on tilaajan ja urakoitsijan yhteinen tai mikäli määräytymisperusteeksi on valittu laskutyö, on tilaaja sitoutunut maksamaan kaikki todelliset kustannukset niiden muodostuessa, jolloin riski kustannuksista on kokonaan tilaajalla. (Rakennusteollisuus Ry 2018, 17-18; Kankainen & Junnonen 2004, 58-59.)

### 3.2 Rakennusurakoiden hankinta kohdeorganisaatiossa

Helsingin kaupungin urakkahankintojen valmistelu perustuu kaupunginhallituksen 11.12.2023 hyväksymiin tilahankkeiden käsittelyohjeisiin (Kaupunginhallitus 2023; Helsinki 2024a). Ohjeita sovelletaan kaikkiin kaupungin talonrakentamisen investointihankkeisiin, tilapäisten rakennusten hankintaan sekä osaketila- ja vuokrahankkeisiin. Samoja ohjeita käytetään myös muihin vastaaviin hankkeisiin, joissa kaupunki on mukana, näitä ovat esimerkiksi hankintarenkaana tai tytäryhtiöille tehtävät hankkeet. Tilaohjelma käsittelee koko urakkahankkeen elinkaaren ja rakennushankkeiden suhteen Helsingin kaupungin talousarvioon. Tilaohjelman pohjana on Helsingin kaupunkistrategiassa tilahankkeille sekä kaupungin toiminnalle asetetut vähimmäisvaatimukset ja tavoitteet. Helsinki on sitoutunut tavoitteeseen olla hiilineutraali vuoteen 2030 mennessä (Helsinki 2024b). Hiilineutraaliustavoitteet on otettu tärkeäksi osaksi rakennusurakkahankinnoissa käytettäviä ympäristökriteereitä.

Tilaohjelmassa on määritelty periaatteet hankkeen urakkamuodon valintaan ja kustannusohjauksessa käytettävien vertailuhintojen määrittelyyn. Hankintavaihetta tilaohjelmassa vain sivutaan, mutta ohjeessa todetaan toteuttajan valinnasta vaadittavan hankintalain mukaisen hankintapäätöksen. Kuvassa 7 on kuvattu Tilahankkeiden käsittelyohjeen mukainen toteuttajan valinta sekä Helsingin kaupungin päätösprosessi sekä niin sanotun perinteisen mallin, eli kokonaisurakan tai jaetun urakan, että niin sanotun monimuotoisen toteutusmallin

näkökulmasta, jossa urakan toteuttaja osallistuu jo varhaisessa vaiheessa kohteen suunnitteluun.



Kuva 7 Toteuttajan valinta ja päätöksenteko (Tilaohjelma, Helsinki 2024a)

Kokonaisurakan ja jaetun urakan kilpailutustarve tulee hankintapalveluiden tietoon yleensä toteutusvaiheen projektinjohtajan kautta siinä vaiheessa, kun yhteinen projektinjohtaja on saanut hankkeen omalle työställeen ja kohteen tekniset suunnitelmat sekä kaupalliset asiakirjat, kuten urakkaohjelma ja urakkarajaliite ovat valmiina. Nämä hankinnat toteutetaan avoimella hankintamenettelyllä ja niiden vertailuperusteena on kokonaistaloudellisesti edullisin kokonaishintatarjous. Hankintavaihe on noin 2–4 kuukautta hankintavaiheen aloituksesta hankintapäätökseen.

Monimuotoisen urakkahankkeen hankintavaiheessa on yleensä mukana ainakin hankesuunnitteluvaiheen projektinjohtaja ja joskus myös lisäksi toteutusvaiheen projektinjohtaja. Tieto hankintatarpeesta voi tulla hankintapalveluihin nopeallakin aikataululla. Hankintavaiheeseen lähdetään kokonaisurakkaa vähemmällä teknisillä suunnitelmilla, eikä niin sanottuja kaupallisia asiakirjoja vielä välttä-

mättä ole ollenkaan valmiina. Koska monimuotoisen urakkahankinnan yksi pääpiirre on se, että toteuttaja halutaan jo varhaisessa vaiheessa mukaan muun muassa teknisten asiakirjojen kehittämiseen, ei asiakirjojen valmiusasteen tulekaan olla vielä liian pitkällä. Jos monimuotoiseen urakkahankkeeseen kuuluu niin sanottu kehitysvaihe, tehdään siitä erillinen sopimus. Kun kehitysvaiheelle asetetut tavoitteet ovat täyttyneet sopimuksen voimassaolon loppuun mennessä, laaditaan varsinainen rakennusurakkasopimus.

Monimuotoiset urakkahankinnat toteutetaan yleensä hankintalain 34 §:n mukaisena neuvottelumenettelyllä tai hankintalain 36 §:n mukaisena kilpailullisella neuvottelumenettelyllä. Kyseisille hankintamenettelyille on asetettu käyttöedellytykset, joiden täytyminen tarkastellaan aina hankintakohtaisesti. Näissä menettelyissä käytetään tarjousten vertailuperusteena kokonaistaloudellisinta hintalaatusuhdetta, joka määritellään aina hankintakohtaisesti. Menettelyn läpivienti hankintavaiheen suunnittelusta päätökseen on varattava vähintään kuusi kuukautta, mutta hankintavaihe voi viedä jopa yli vuoden.

Kaikkiin kohdeorganisaation rakennusurakoihin sovelletaan rakennusurakoiden yleisiä sopimusehtoja YSE 1998 (RT 16-10660). Mikäli rakennusurakka sisältää erillisellä sopimuksella toteutettavan kehitysvaiheen, voidaan kehitysvaiheen sopimuksen sopimusehtoina käyttää konsulttitoiminnan yleisiä sopimusehtoja KSE 2013 (RT 13-11143).

### 3.2.1 Urakkahankinnoissa käytettävät dokumentit kohdeorganisaatiossa

Hankintalaissa on säädetty vähimmäistiedot, jotka hankinta-asiakirjojen tulee sisältää. Hankintayksikön on muun muassa kuvattava selkeästi tarjouspyynnössä tai sen liitteissä hankinnan kohteen sisältö ja tarjoajille asetetut vähimmäisvaatimukset. (Pohjonen 2011, 41.) Kohdeorganisaation käyttämät hankintailmoituksen liitteenä olevat hankinta-asiakirjat voidaan jakaa karkeasti kahteen eri osaan: kaupallisiin ja teknisiin asiakirjoihin. Kaupallisissa asiakirjoissa on kuvattu hankintailmoitusta tarkemmin hankinnan kohde, hankinnan kohteesta tehtävä sopimus tai sopimukset, sopimuskauden aikaiset vaatimukset urakoitsijan

toiminnalle ja organisaatiolle sekä kaikki muu hankintaa ja hankinnan kohdetta koskeva tarpeellinen tieto. Neuvottelumenettelyissä kaupallisissa asiakirjoissa on mukana hankintavaihetta kuvaavat asiakirjat, kuten hankintamenettelyn aikataulu, menettelyn sisältö sekä neuvotteluvaiheen kuvaus. Kaupallisiin asiakirjoihin kuuluvat myös kaupungin hankintoja koskevat vakiomuotoiset ohjeet. Tekniset asiakirjat käsittävät rakennusurakkaa koskevat tekniset suunnitelmat, selvitykset ja työselostukset. Avoimen menettelyn urakkahankinnoissa asiakirjoja on kilpailutusvaiheessa jopa satoja, sillä yksittäisiä teknisiä suunnitelmia on yleensä aina paljon. Neuvottelumenettelyssä asiakirjoja on yleisesti paljon vähemmän, sillä teknisiä suunnitelmia ei vielä ole laadittu loppuun asti tai niistä on vain alustavia versioita.

Rakennusurakan yleisissä sopimusehdoissa (YSE 1998, 13 §) on esitetty kaupallisten asiakirjojen pätevyysjärjestys urakkasopimuksessa. Helsingin kaupunki on tehnyt useita muutoksia YSE 1998 mukaisiin sopimusehtoihin, joiden vuoksi asiakirjojen pätevyysjärjestystä on muutettu kaupungin tekemissä urakkasopimuksissa niin, että urakkaohjelma on nostettu korkeammalle tasolle YSE 1998 sopimusehtoihin nähden. Urakkaohjelma kuuluu kohdeorganisaatiossa hankintapalveluiden sisäisen asiakkaan valmisteltavaksi. Myös hankintaa koskevat muut kaupalliset asiakirjat, joiden sisältö on lähtökohtaisesti hankinnan kohteeseen liittyvää, kuuluvat sisäisen asiakkaan vastuulle. Neuvottelumenettelyissä tilanne on erilainen, sillä kaupallisissa asiakirjoissa on mukana mahdollisesti esimerkiksi alustava tarjouspyyntö, hankintamenettelyn aikataulu, tarjoajien vähimmäisvaatimuksiin ja karsintaan liittyviä kuvauksia, joiden valmisteluvastuu kuuluu yhteisesti sekä hankintapalveluille, että sisäiselle asiakkaalle. Yksinkertaisesti voidaan sanoa, että asiakirjojen koskiessa hankintamenettelyä on hankintapalvelut mukana kyseisten asiakirjojen laadinnassa. Muiden asiakirjojen osalta hankintapalvelut kommentoivat mallipohjia, kuten urakkaohjelmaa, pyydettäessä.

### 3.2.2 Rakennusurakoiden yhteistoiminnalliset toteutusmuodot ja niiden hankinta kohdeorganisaatiossa

Rakennusurakoiden yleisissä sopimusehdoissa määritellään reunaehdot yhteistoiminnalle, joita urakoitsijan ja tilaajan on rakennustyömaiden aikana noudatettava. Näitä kaikkia urakatoteutusmuotoja koskevia yhteistoiminnallisia ohjeita ovat muun muassa huolehtiminen rakennustyömaiden turvallisuudesta ja häiriöttömyydestä, työmaatoimintojen yhteensovittamisesta aliurakoitsijoiden hyväksyntä tilaajalla ja avoin viestintä rakennustyömaan kustannuksista. Eli ohjeilla pyritään pitämään urakoitsijan ja tilaajan välit avoimina ja häiriöttöminä. (YSE 1998, 7§.)

Kaikkia rakennusurakoiden toteutusmuotoja ei silti mielletä yhteistoiminnalliksi. Kohdeorganisaatiossa yhteistoiminnallisia rakennushankkeita ovat ne urakoiden toteutusmuodot, joissa valittu urakoitsija, mahdolliset suunnittelijat ja tilaaja vastaavat yhdessä rakennushankkeen suunnittelusta, riskeistä, päätösten teosta ja hankkeen toteutumisesta tai joistain edellä mainituista.

### 3.2.3 Allianssimalli

Allianssimalli on niin sanotusti puhdas yhteistoiminnallinen toteutusmuoto. Tässä mallissa kaikki hankkeessa mukana olevat osapuolet muodostavat yhteisen projektiorganisaation, jonka tarkoituksena on toimia avoimesti yhdessä hankkeen parhaaksi. Allianssimallille on olemassa omat sopimusehdot RT 103199, joissa määritellään esimerkiksi, kuinka allianssin johtoryhmä koostetaan ja kuinka kaikki päätöksenteko tehdään allianssin sisällä. Allianssimallissa tehdään allianssisopimus, jonka allekirjoittavat kaikki mukana olevat osapuolet. Sopimukseen nimetään päätoteuttaja, jonka vastuulla on lakisääteisten tehtävien hoito. Allianssin yhteinen vastuu hankinnan kohteen toteuttamisesta on voimassa suunnittelun ja rakentamisen ajan. (RAKLI ja Rakennustietosäätiö RTS 2020.)

Kohdeorganisaatiossa allianssimallia on käytetty muutamia kertoja. Allianssia on käytetty suurten ja monimutkaisten hankkeiden toteuttamisessa, kuten erilaisia toimintoja sisältävän korttelitalon sekä suuren siltahankeen toteutuksessa. Allianssimallin rakennusurakka- ja palveluhankinnoissa on käytetty neuvottelumenettelyä ja niiden hankintavaiheen läpivientiin on käytetty ulkoisia konsultteja. Kilpailutettujen toteuttajien kesken on laadittu yksi yhteinen allianssisopimus. Kohdeorganisaation hankintapalveluiden tiedossa ei ole lähitulevaisuudessa toteutettavia allianssimalleja. Näiden syiden vuoksi allianssia ei otettu osaksi toimintatutkimuksessa tarkasteltuja urakkamuotoja.

### 3.2.4 Elinkaarihanke

Elinkaarihankkeessa hankkeeseen kuuluu hankinnan kohteen suunnittelu, rakentaminen sekä ylläpito. Toteutusmuoto perustuu tilaajan ja toteuttajan väliseen yhteistyöhön ja haluun toimia hankkeen parhaaksi. Mallissa valitaan yksi toteuttaja hankinnan kohteelle, jonka kanssa laaditaan elinkaarihanketta koskevat sopimukset. Riskin kantaa tässä toteutusmallissa osapuolista se, jolla on kyseisen riskin hallintaan parhaat edellytykset. Hankkeista tehtävät sopimukset ovat yleensä voimassa 15–30 vuotta eli valittu toteuttaja vastaa kohteen suunnittelusta, rakentamisesta ja ylläpidosta aina sopimuskauden loppuun asti. (Rakennustieto Oy 2020b.)

Kohdeorganisaatiolla on kokemusta seitsemästä elinkaarihankkeesta. Elinkaarihankkeina on kilpailutettu suuria koulukohteita ja niistä tehdyt sopimukset on laadittu 20–30 vuoden ajaksi. Hankintamenettelyinä on käytetty kilpailullista neuvottelumenettelyä ja näiden hankkeiden hankintaa varten on kilpailutettu ulkopuoliset konsulttitahot viemään hankintavaihetta läpi. Kohdeorganisaatiolla ei vielä ole kokemusta elinkaarimallilla toteutetun hankkeen vastuuajan päättymisestä sopimusten pitkäkestoisuudesta johtuen. Näiden syiden vuoksi elinkaarihanketta ei otettu osaksi toimintatutkimuksessa tarkasteltuja urakkamuotoja.

### 3.2.5 Suunnittele ja rakenna -urakka (SR) eli kokonaisvastuu-urakka (KVR)

Tästä toteutusmuodosta käytetään tässä työssä selkeyden vuoksi lyhennettä SR-urakka. Tämä malli käsittää nimenmukaisesti hankinnan kohteen suunnittelun ja toteuttamisen. SR-urakan hankinnassa käytetään neuvottelumenettelyä tai kilpailullista neuvottelumenettelyä, jonka aikana saatetaan vaatia ehdokkaita laatimaan alustavia suunnitelmia kohteen toteuttamiseksi ja näitä suunnitelmia voidaan kehittää yhdessä tilaajan ja ehdokkaan kanssa menettelyn aikana. Tarjousten vertailuperusteena käytetään hankintakohteisesti määriteltyä parasta hinta-laatusuhdetta. SR-mallissa laaditaan kaksi sopimusta valitun toteuttajan kanssa, ensin suunnitteluvaiheen sopimus ja suunnitteluvaiheen päätyttyä ja kaikkien sopimuksessa sovittujen edellytysten täytyttyä itse rakennusurakkasopimus. SR-urakoita hankintaan kohdeorganisaatiossa muutamia vuosittain. Hankemallia on käytetty muun muassa koulu-, leikkipuisto- ja päiväkotikohteiden hankinnassa, joissa on painotettu esimerkiksi hankinnan kohteena olevan rakennuksen ulkoista ilmettä osana tarjousten vertailua.

### 3.2.6 Niin sanottu kaksivaiheinen projektinjohtourakka

Kilpailutettujen urakoiden arvossa laskettuna Tilat-palveluille kilpailutetuista urakoista suurin osa on joko yksi- tai kaksivaiheisia projektinjohtourakoita. Kaksivaiheisessa projektinjohtourakkamuodossa tehdään projektinjohtourakoitsijaksi valitun kanssa sekä kehitysvaiheen että urakkavaiheen sopimukset, jolloin hankinnan kohdetta koskevien suunnitelmien laatiminen tai loppuun asti vieminen kuuluu projektinjohtourakoitsijalle. Projektinjohtourakoitsija tekee itse sopimukset mahdollisten aliurakoitsijoidensa kanssa vastaten tilaajalle aliurakoitsijoidensa toimimisesta työmaalla (Kankainen & Junnonen 2004, 39).

Kohdeorganisaation projektinjohtourakoiden tarjouskilpailuissa tarjousten vertailuperusteena käytetään hankinnan kohteen kannalta tarkoituksenmukaiseksi katsottua vertailuperustetta, joka käydään yhdessä läpi sisäisen asiakkaan kanssa. Näissä hankinnoissa hankintatoimi on mukana kaupallisten hankinta-asiakirjojen valmistelussa, tarjousten vertailuperusteiden ja hankintakohtaisten

kriteerien määrittelyssä. Nämä hankinnat kilpailutetaan usein hankintalain mukaisena neuvottelumenettelynä tai kilpailullisena neuvottelumenettelynä.

### 3.2.7 Rakennusurakoina kilpailutettavat vuokrahankkeet

Hankintalain 9 §:n mukaisesti kyseistä lakia ei sovelleta ”maan, olemassa olevien rakennusten tai muun kiinteän omaisuuden hankintaan tai vuokraukseen millä tahansa rahoitusmuodolla taikka näihin liittyvien oikeuksien hankintaan”. Hallituksen esityksen (HE 108/2016) perusteella vuokrattavien tilojen toteuttaminen hankintayksikön vaatimia suunnitelma vastaavaksi aiheuttaa sen, että tällaisen kohteen vuokrasopimus katsotaan myös rakennusurakkasopimukseksi, joten hankintalakia tulee soveltaa tällaisissa vuokrahankkeissa (Eduskunta 2016, 76). Hankintalain käyttövelvoite on siis tarkastettava, mikäli kaupungin vuokrauksen kohteena olevan tilan käyttöönotto sisältää vuokrauksen ohella rakennusurakatöitä tai muiden palvelujen hankintaa (Kaupunginhallitus 2023; Helsinki 2024, 35).

Kaupunkiympäristön toimialalla hankittavat vuokrakohteet ovat yleensä päiväkohteja ja kouluja, joille on asetettu sekä tiloja, että ulkoalueita koskevia tarkkoja vähimmäisvaatimuksia, joiden perusteella tilat tulee joko rakentaa tai remontoida käyttäjän tarpeita vastaaviksi. Tästä johtuen näitä tiloja koskevat vuokrahankkeet on yleensä kilpailutettava hankintalain mukaisina rakennusurakoina. Tällaisista hankkeista laaditaan yleensä kolme erillistä sopimusta:

- Hankesopimus eli rakennusvaiheen sopimus, josta ei makseta erillistä korvausta vuokranantajalle
- Maanvuokrasopimus tai rakennuksen myyntisopimus, jolla kaupunki vuokraa maa-alan tai myy kohderakennuksen toteuttajalle
- Vuokrasopimus, jolla vuokranantaja vuokraa määräajaksi tilan kaupungille

Vuokratilojen hankintaan on tarkoituksenmukaisinta käyttää neuvottelumenettelyä, sillä tiloihin ja sopimukseen liittyvistä yksityiskohdista on tärkeää päästä neuvottelemaan tarjoajaehdokkaiden kanssa ennen sopimuksen tekoa. Jos kyseessä on uudishankkeena toteutettava vuokratilakennus, on tilaaja yleensä katsonut, että on tärkeää päästä kehittämään kohteen suunnitelmia yhdessä tarjoajaehdokkaiden kanssa jo hankintavaiheessa ja näin varmistaa, että tuleva vuokratilakohde täyttää kaikki tilaajan vaatimukset. Monimuotoisten urakkamallien hankintamalli soveltuu siis myös urakkahankintoina kilpailutettavien vuokratilakohdeiden hankintaan.

### 3.2.8 Niin sanottu yksivaiheinen projektinjohtourakka

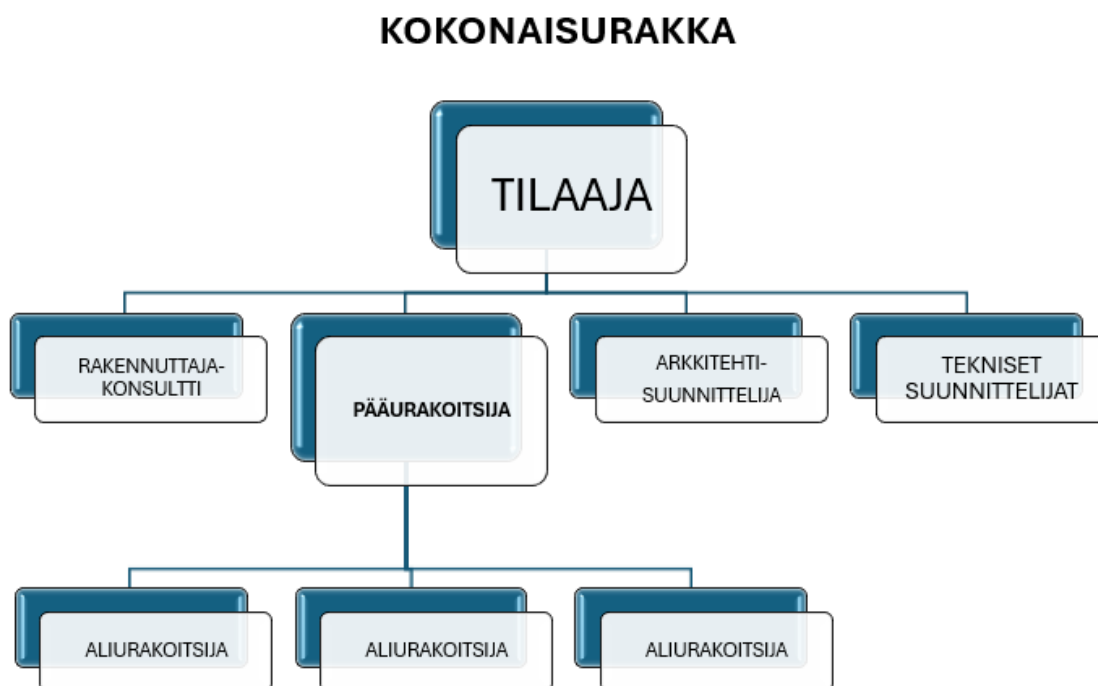
Niin sanotussa yksivaiheisessa projektinjohtourakkamuodossa hankinta kilpailutetaan tilaajan laatimilla tai hankkimilla valmiilla suunnitelmissa ja hankkeesta tehdään projektinjohtourakoitsijaksi valitun kanssa yksi urakkasopimus. Projektinjohtourakoitsija tekee itse sopimukset mahdollisten aliurakoitsijoidensa kanssa vastaten tilaajalle aliurakoitsijoidensa toimimisesta työmaalla (Kankainen & Junnonen 2004, 39).

Kohdeorganisaation tarjouskilpailussa tarjousten vertailuperusteena käytetään hankinnan kohteen kannalta tarkoituksenmukaiseksi katsottua vertailuperustetta. Yleensä vertailuhintana käytetään kiinteää projektinjohtopalkkiota painotettuna sekä hankkeelle asetettavaa tavoitehintaa. Koska näitä hankintoja koskevat hankinta-asiakirjat toimitetaan valmiina hankintapalveluihin, noudatetaan näissä kilpailutuksissa kategorian urakkahankinnoille vakiintunutta hankintaprosessia. Kilpailutuksessa käytetään vakiintuneita hankintailmoituspohjia, vähimmäisvaatimuksia ja tarjousten vertailuperusteena käytetään kokonaistaloudellisesti edullisinta vertailuhintaa.

### 3.2.9 Kokonaisurakka

Kappalemäärältään suurin osa Tilat-palvelulle kilpailutettavista rakennusurakoista toteutetaan kokonaisurakoina. Tässä urakkamuodossa tehdään koko-

naisurakoitsijaksi valitun kanssa yksi urakkasopimus ja kokonaisurakoitsija tekee itse sopimukset mahdollisten aliurakoitsijoidensa kanssa vastaten tilaajalle aliurakoitsijoidensa toimimisesta työmaalla (Kankainen & Junnonen 2004, 36; RT 16-10768 2002, 2). Kokonaisurakat kilpailutetaan valmiilla toteutusvaiheen suunnitelmilla, jotka tilaaja on hankkinut tai laatinut ennen urakan tarjouskilpailua. Tarjouskilpailussa tarjoajat sitoutuvat toteuttamaan hankinnan kohteena olevan urakan tarjoamallaan kiinteällä kokonaishinnalla (Kankainen & Junnonen 2004, 58-59). Kokonaisurakkahankintoja koskevat hankinta-asiakirjat toimitetaan valmiina hankintakategoriaan. Kokonaisurakoille on vakiintunut hankintaprosessi, jonka mukaan hankintoja edistetään. Kilpailutuksessa käytetään vakiintuneita hankintailmoituspohjia, vähimmäisvaatimuksia ja tarjousten vertailuperusteena käytetään kokonaistaloudellisesti edullisinta tarjoushintaa.



Kuva 8 Sopimussuhteet kokonaisurakassa

### 3.2.10 Jaettu urakka

Jaettuja urakoita kilpailutetaan kohdeorganisaatiossa vähän. Tässä urakkamuodossa tilaaja tekee itse useamman sopimuksen kohteen rakennustöiden osakokonaisuuksista, kuten esimerkiksi rakennusurakasta, sähköurakasta ja ilmanvaihtotöiden urakasta (Kankainen & Junnonen 2004, 37). Tilaaja laatii urakoiden alistamissopimuksen kaikkien rakennushankkeen osalta tilaajaan sopimussuhteessa olevien urakoitsijoiden kanssa, jolla rakennustöiden yhteensovitusvelvollisuus siirretään rakennusurakoitsijalle, eli pääurakoitsijalle.

Kohdeorganisaatiossa jaettujen urakoiden tarjoukset pyydetään lähtökohtaisesti kiinteinä kokonaishintoina ja näiden hankkeiden hankinta-asiakirjat toimitetaan valmiina hankintapalveluihin. Jaetun urakan hankinnassa käytetään muutenkin samaa vakiintunutta hankintaprosessia, kuin kokonaisurakoiden hankinnassa.

### 3.2.11 Rakennuttamisprosessin vaiheet kohdeorganisaatiossa

Tarve- ja hankesuunnitteluvaiheen kesto on noin 1,5–2 vuotta. Rakennuttamisprosessi alkaa tarvesuunnittelulla, jonka aikana laaditaan hankesuunnitelma viitetsuunnitelmiseen ja hyväksytetään hankesuunnitelmaan laadittu kustannusarvio. Hankkeeseen tarvittava rakennuttajakonsultti kiinnitetään tässä vaiheessa mukaan hankkeeseen. Vaiheen päättyessä käyttäjä tekee tarvepäätöksen ja kaupunkiympäristön toimialalla tehdään hankepäätös, jonka valmistuminen

käynnistää toteutussuunnitteluvaiheen. HUOM! Mikäli kyseessä on allianssimalli, elinkaarihanke tai kokonaisvastuurakentaminen (KVR), siirytään hankintavaiheeseen tässä kohtaa.



Kuva 9 Rakennuttamisprosessin päävaiheet

Toteutussuunnitteluvaiheen kesto keskimäärin 9 kuukautta, riippuen hankkeen koosta. Toteutussuunnitteluvaiheessa tehdään tarkemmat suunnitelmat, joilla urakka voidaan toteuttaa hankesuunnitteluvaiheessa valitulla urakkamuodolla. Jos kyseessä on projektinjohtourakka, ei toteutussuunnittelua viedä täysin loppuun asti toisin kuin esimerkiksi kokonaisurakassa. Projektinjohtourakan, kokonaisurakan ja jaetun urakan hankintavaihe sijoittuu tähän vaiheeseen. Vaihe päättyy hankintapäätökseen, yhteistoiminnallisissa muodoissa rakentamisen valmistelu alkaa.

Rakentamisvaiheen vaiheen kesto riippuu urakasta. Valittu toteuttaja suorittaa urakan kohteena olevan rakennustyön. Rakentamisvaiheeseen saattaa sisältyä suunnittelua monimuotoisissa urakkahankkeissa. Urakoitsija hakee rakentamisen aikaiset vakuudet ennen urakkasopimuksen allekirjoitusta. Vaiheen loppuun tehdään urakan vastaanottopäätös sekä kohteen hallinta luovutetaan käyttäjälle.

Takuu aika rakennusurakoissa on YSE 1998 mukainen 2 vuotta mukaan, poikkeuksia takuu aikaan tehdään urakka- ja työkohtaisesti. Takuuajan loppuun tehdään vakuuksien vapautuspäätös.

## 4 Nykytila-analyysi

Toimintatutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin monimuotoisten rakennusurakkahankintojen vallitsevien käytäntöjen lähtötilannetta eli nykytilaa hankintapalveluissa sekä hankintakäytäntöjen yhtymäkohtia ydintoimintojen prosesseihin. Pääasiallisena tutkimusmenetelmänä tässä vaiheessa oli haastattelututkimus, johon osaa ottivat seuraavat sidosryhmät:

- Hankintapalveluiden edustajat: juristi, yksikönpäällikkö, johtava hankinta-asiantuntija sekä hankinta-asiantuntija
- Sisäisen asiakkaan yksikön päällikkö sekä kaksi projektinjohtajaa, joiden hankkeita on kilpailutettu konsulttivetoisesti

Haastateltavien henkilöiden määrä ja roolit kattoivat merkittävän osan siitä vastuualueesta, jossa monimuotoisten rakennusurakkahankintojen organisointi tapahtuu. Näillä haastatteluilla saatiin hankintapalveluiden johdon mukaan kattava kuva tilanteesta ja muutostarpeista. Haastattelukysymykset ovat toimintatutkimuksen liitteenä 1. Lähtötilanteen kartoituksen pohjalta muodostettiin kuva hankintapalveluiden toimintamallista, toimintamallin rajapinnoista sisäisen asiakkaan eli ydintoimintojen prosesseihin, hankintojen organisointia koskevista haasteista sekä varsinaisista kehitystarpeista.

### 4.1 Lähtötilanne perustuen haastattelututkimukseen

Tutkimus aloitettiin haastattelemalla hankintapalveluiden sisäisen asiakkaan edustajia. Näissä haastatteluissa selvisi, että hankkeita johtavat projektihenkilöt olivat saamaansa palveluun suhteellisen tyytyväisiä. Sisäisten hankinta-asiantuntijoiden lisäksi hankintojen tukena monimuotoisissa rakennusurakkahankinnoissa oli pitkälti ulkopuolisia konsultteja. Yhteistyö urakkahankkeita tukevien konsulttien kanssa oli projektihenkilöstölle tuttua ja konsulttien tekemä työ koettiin pääsääntöisesti laadukkaaksi ja nopeaksi myös hankintavaiheen osalta. Hankintavalmistelujen vastuut konsulttien ja hankinta-asiantuntijoiden välillä oli-

vat kuitenkin olleet epäselviä. Kehitystyön toimintasuunnitelmaan otettiin tavoitteeksi säilyttää toimivia hankintojen organisoinnin ja valmistelun osa-alueita, mikäli ne eivät olisi ristiriidassa virallisten toimintaohjeiden kanssa.

*”Rakennuttajakonsultit osaavat ottaa huomioon hankkeiden tekniset asiat, mutta julkisten hankintojen osaaminen riippuu ihan konsultista.”*

*”Hankinnan ja Tilat-palvelun prosessien liittymäkohdat ovat epäselvät, ei ole varmuutta missä kohtaa hankinta pitäisi ottaa mukaan hankkeeseen. Tämä näkyy myös vastuunjaossa hankinnan ja konsulttien välillä.”*

*”Kokonaisurakat ovat projektinjohtajille tuttuja, mutta varsinkin projektinjohtajien kiire aiheuttaa haasteita monimuotoisten hankemuotojen haltuunotossa.”*

Hankintapalveluiden johdon haastatteluiden mukaan hankinnat vaativat parempaa kontrollia. Asiantuntijoiden mukaan hankinnat tulevat tietoon liian myöhään, jolloin hankintayksikön asiantuntijoiden vaikutusmahdollisuudet rakennusurakahankkeiden hankintavaiheeseen ovat hyvin pienet. Toteutukset eivät ole myöskään olleet yhdenmukaisia, eikä niihin ole ollut prosessin tai laatutavoitteiden osalta vaikutusmahdollisuuksia. Tärkeimpiin hankintapalveluiden henkilöstön haastatteluista tehtyihin löydöksiin lukeutuivat myös seuraavat:

*”Yleisesti on huomattu, että sekä lakimiesten että hankinta-asiantuntijoiden vaihtuminen kesken pitkän hankintaprosessin aiheuttaa valtavaa tietokatoa, katkoja ja mahdollisesti jopa merkittäviä mokia prosessissa kaikesta dokumentaatiosta ja muusta huolimatta.”*

*”Sokeiden pisteiden vaara on suuri, kun hankkeissa on mukana paljon eri alojen asiantuntijoita eivätkä vastuut ole selkeät.”*

*”Väärinkäytösten ja virheiden riski kasvaa siinä, että konsulttia voi pyytää tekemään mitä tahansa, kun taas hankintapalveluiden edustajat eivät tee käskyn mukaan, vaan seuraavat lisäksi ohjeita ja hankintalakia.”*

*”Selkeä vastuunjako puuttuu. Roolit ja vastuut vaihtelevat hankinnoissa mukana olevien projektihenkilöiden ja konsulttien vaihtuessa.”*

Haastatteluiden analysoinnissa ja päätelmien tekemisessä käytettiin sisälönanalyysimenetelmää, joka tähtäsi etenkin haasteiden ja kehitystarpeiden laajempien kokonaisuuksien tunnistamiseen. Esimerkki tästä haastatteluaineiston käsittelystä kuvassa 10. Jokaisen haastateltavan vastauksista esitettiin kysymyksiin poimittiin tärkeimmät kohdat yksinkertaistetuiksi analyysiyksiköiksi, joita niputettiin eli koodattiin teemoiksi. Kuvassa 10 on havainnollistettu haastattelu- vastauksesta tunnistettuja analyysiyksiköitä ja niiden johtamista teemoiksi. Näin saatiin johdettua kehitystehtävää varten teemallisia osa-alueita, jotka pohjaavat tunnistettuihin puutteisiin, haasteisiin ja lähtötilanteen positiivisiin, mahdollisuuksien mukaan säilytettäviin ominaisuuksiin.

Haastateltavat rooleittain	1. Kysymyksen Vastauksen tiivistelmä	Tunnistettut analyysiyksiköt	2. Kysymyksen vastauksen tiivistelmä	Tunnistettut analyysiyksiköt	Teemat
Hankinta-asiantuntija 1.	Nämä ovat hieman vaikeaselkoisia tapauksia. Selkeä vastuunjako puuttuu kaikkien osapuolen kesken, myöskään roolikohtaisia odotuksia ei ole määritelty selkeästi. Syväosaaminen puuttuu hankintapalvelulta ko. hankinnoista.	Puuttuva vastuunjako. Epäselvät roolit hankinnassa. Puutteellinen osaaminen.	Konsulttien rooli on hyvin vaihteleva. Konsultit tuovat kuitenkin hankintoihin kokemuspohjaa ja markkinatuntemusta, mikä auttaa hankinnoissa. Meidän omaa vuorovaikutusta ydintoimintojen kanssa se kuitenkin pienentää, mikä taas voi aiheuttaa ongelmia.	Roolien ja vastuiden vaihtelu. Konsulttien tarjoama tietämys. Sisäisen sidosryhmävuorovaikutuksen vähäisyys.	Epäselvät tai määrittelemättömät vastuut, roolit ja odotukset. Tietotaidon hankkiminen organisaation ulkopuolelta erilaisten puutteiden vuoksi. Prosessi- ja mallidokumentaation puutteet. Sisäisen vuorovaikutuksen lisääminen/parantaminen.
Hankinta-asiantuntija 2.	Tämän tyyppiset hankinnat voisivat olla paljon paremmin hallittuja. Ei ole yhtä tapaa, paljon riippuu hankkeesta, projektinjohdosta ja muista mukana olevista tahoista.	Kontrollin puuttuminen. Vaihtelevat vastuut.	Tämä käytäntö estää kokemuksen ja tiedon karttumisen hankintapalveluiden omille asiantuntijoille. Hankintoja saadaan kyllä toteutettua, mutta ulkopuolisen avun käyttämisessä on pidemmällä aikavälillä riskinsä riippuvuuksien vuoksi.	Sisäisen tietotaidon karttuminen estyy. Riippuvuus ulkopuolisesta avusta.	Organisaation tietämyksen kartuttamistarve. Laatu- ja jatkuvuushaasteet nykyisessä käytännössä.

Kuva 10 Supistettu esimerkki haastattelu- vastausten analyysiyksiköiden tunnistamisesta ja jalostamisesta teemojen alle. Teemaosiossa on listattuna myös esimerkikkuvan ulkopuolisten analyysiyksiköiden teemoja.

Yhteenvedona haastatteluista analyysien perusteella voidaan todeta, että hankintapalvelut tunnistavat monimuotoisten urakkahankintojen osalta enemmän puutteita kuin sisäinen asiakas ja tarve olikin luoda tutkimuksessa käsitellyille

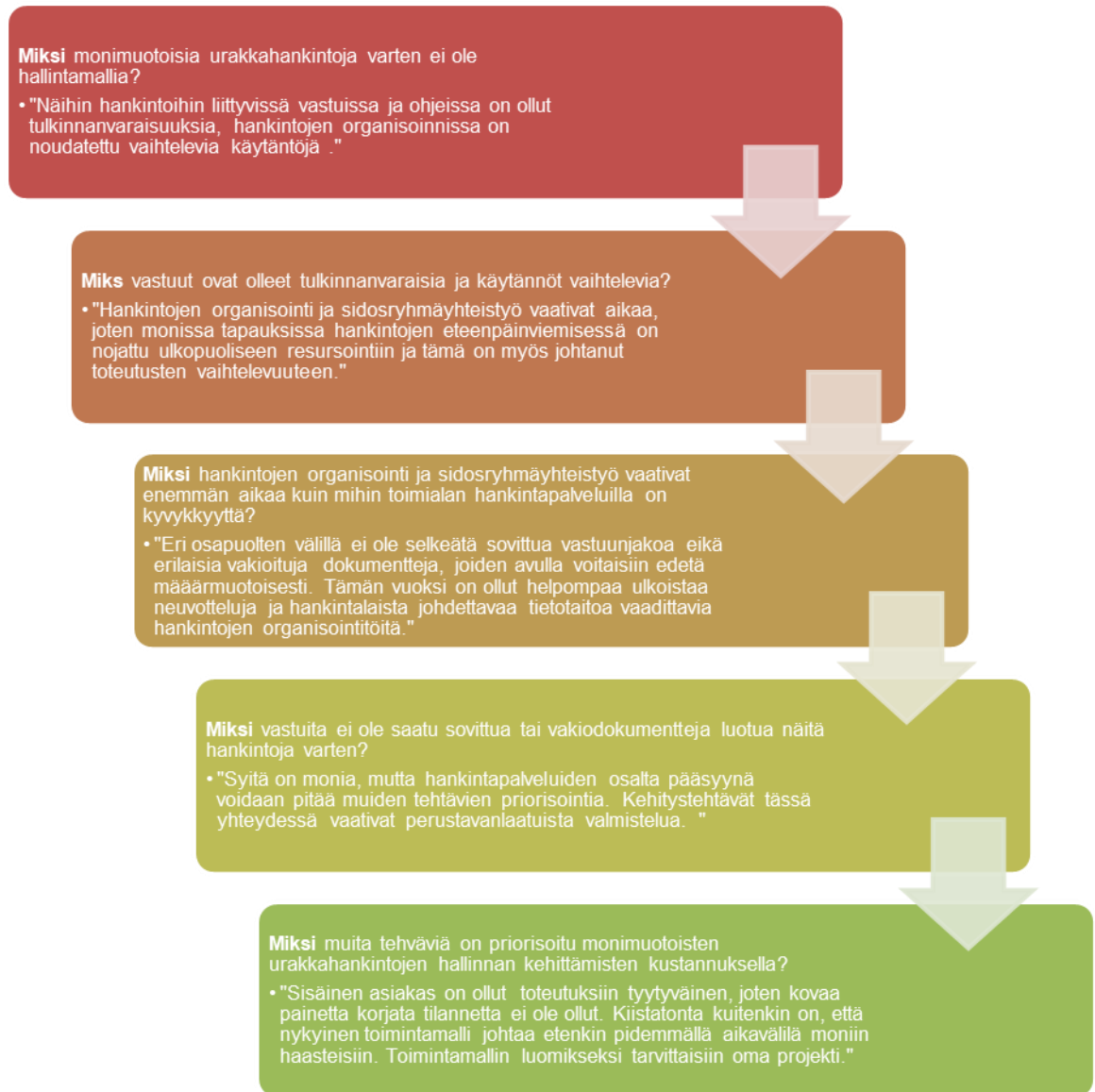
hankinnoille oma kattava dokumentaationsa sekä hankintapalveluille valmius hankintojen kokonaisvaltaisempaan, laadukkaampaan kontrolliin. Analyysissä tunnistetut toistuvat pääteemat eli kehitystarpeiden viitteet alla taulukossa 1.

Taulukko 1 Haastatteluiden analyysissä tunnistetut teemat

Tunnistetut teemat	Selite
Vastuujaoon dokumentaatio	Viittaukset puutteelliseen vastuunjakoon lähtötilanteessa. Ei sopimusta tai suunnitelmaa eri osapuolten vastuunjaosta käsitellyissä hankinnoissa.
Toimintamallin pohjadokumentaatio	Viittaukset lähtötilanteen puutteelliseen, mutta tarvittavaan toimintamallidokumentaatioon hankintojen valmistelun ja toteutuksen ohjaamiseksi hankintapaleluissa.
Toimintamallin yleiset yksityiskohtaiset ohjeet	Viittaukset hankintapalveluiden yksityiskohtaisiin ohjeisiin erilaisille hankinnoille, korostettuna nykytilan puutteet ja tarve tulevaisuudessa.
Hankintojen prosessikuvauksen esimerkit	Maininnat hankintojen prosessikuvauksista ja tarpeesta luoda esimerkkiprosessimateriaali monimuotoisille urakka-hankinnoille jatkoa varten.
Hankintalakiin viittaavat ohjeet	Hankintalakiin johdettujen ohjeiden määrittely monimuotoisille urakka-hankinnoille ja näiden sisällyttäminen uutteen dokumentaatioon.
Vastuuhenkilöiden vaihtuvuus	Viittaukset lähtötilanteen haasteisiin hankintojen aikana sidosryhmissä tapahtuvien henkilömuutosten vuoksi, koskien sekä sisäisiä että ulkoisia resursseja.
Hankintapalveluiden tietotaidon jatkuvuus	Viittaukset hankintojen sujuvuutta ja laatua vaivaaviin haasteisiin hankintapalveluissa lähtötilanteessa, kun kokemusta ja tietotaitoa ei kerry hyödynnettäväksi hankinnoista niiden varsinaiselle vastuutaholle pitkällä aikavälillä. Esille nostettu myös toiminnan jatkuvuuteen ja kustannusten nousuun liittyvät riskit hankintapalveluiden oman tietotaidon vähäisyyden vuoksi.

Sujuvuus konsulttien käytössä	Sisäisen asiakkaan korostama sujuvuus, kun hankintojen vetovastuu on ulkoistettu. Ei huomioita lainmukaisuuden tai kokonaislaadun näkökulmista nykytilassa.
Pitkän aikavälin resursointipäätökset	Viittaukset hankintojen vastuutoimijoiden resursointiin ja -kuluihin pitkällä aikavälillä, budjetoinnin ennakoimattomuus ulkoisten resurssien osalta ja samaan aikaan esiintyvä hankintapalveluiden sisäisten resurssien puute-

Ensimmäisen vaiheen haastatteluissa hyödynnettiin merkittävämpien tutkimuskysymysten kohdalla itse teemahaastatteluosuuden jälkeen myös juurisyyanalyysimenetelmää 5xWHY eli viisi kertaa miksi -menetelmää, josta esimerkki kuvassa 11. Tällä menetelmällä saatiin tarkennettua tärkeimpien esille tulleiden huomioiden taustoja ja puutteiden juurisyitä huomioon otettavaksi kehitystehtävien määrittelyssä.



Kuva 11 Viisi kertaa miksi -menetelmäesimerkki haastattelussa käydystä juuri-analysikeskustelusta

#### 4.2 Lähtötilanne eli nykytila-analyysi perustuen dokumenttianalyysiin

Toissijaisena tutkimusmenetelmänä oli dokumenttianalyysi, jossa aineistoksi kerättiin sekä hankintapalveluiden että kaupunkitasoisten hankintoihin liittyvää ohjeistusta sisäisistä lähteistä:

- Kaupungin hankintakäsikirja
- Hankintapalveluiden omat yleiset ohjeet

- Puitejärjestelyjen vastuunjakotaulukko
- Avoimen menettelyn vastuunjakotaulukko
- Avoimella menettelyllä kilpailutettavien kokonaisurakoiden prosessikuvaus
- Tilat-palvelun prosessikuvaukset eri hankemalleille
- Urakkahankintojen avoimen menettelyn toimintamallikuvaus

Sekä haastatteluiden pohjalta, haastatteluiden analyysiin perustuen, että hankintapalveluiden omien ohjeistusten yleisen tärkeyden perusteella dokumenttianalyysiin otettiin mukaan kattavasti sellaisia dokumentteja, jotka merkittävimällä tavalla luovat pohjan kaupunkitason hankinnoille tai toimivat kohdeorganisaation omina ohjeina sekä referensseinä. Dokumentaatiota kerättiin etenkin ennakoitujen kehitystoimenpiteiden näkökulmasta.

Poiminta dokumenttianalyysin toteutusmallista kuvassa 12. Jokaista analyysiin valittua dokumenttia arvioitiin sen sisältöön, kohderyhmään ja hyödynnettävyyteen liittyvien kysymysten kautta. Analyysissä tunnistettiin sisällönanalyysin käytäntöjen mukaisesti havaintoyksiköitä, jotka kertovat lähdeaineiston suhteesta monimuotoisten urakkahankintojen dokumentaatiotarpeeseen. Tavoitteena oli tuottaa tietoa ja pelkistettyjä teemoja dokumentaatiota koskevaa GAP-analyysia varten.

Lähdeaineistot; analyysiin otettavat organisaation dokumentit:	Mitä dokumentti käsittelee	Mikä on dokumentin kohderyhmä	Kuinka tarkkoja ohjeita dokumentti antaa	Voidaanko dokumenttia hyödyntää monimuotoisten urakkahankintojen osalta?	Tunnistettut analyysiyksiköt	Teemat
Puitejärjestelyjen vastuunjakotaulukko	Määrittelee vastuut puitejärjestelyinä toteutettaviin hankintoihin käsittäen hankinta-asiantuntijan, projektijohtajan, hankintajuristin ja konsulttien kannalta hankinnan valmistelulle	Puitejärjestelykilpailutuksen vastuutahot	Tehtävätason vastuukuvaukset hankintavaihetasolle, asiakirjavastuut	Ei suoraan. Osallistuvat tahot tai vaiheet eivät ole samat, asiakirjojen hallinnan järjestelmät eivät täsmää, hankintamenettely on erilainen. Voidaan hyödyntää pohjana.	Puitejärjestelykilpailutuksen vastuukuvaukset, vastuutahot. Eroava hankintamenettely. Pohjadokumentti. Ei suoraa vastaavuutta.	
Avoimen menettelyn vastuunjakotaulukko	määrittelee vastuut avoimella menettelyllä toteutettaviin urakkahankintoihin käsittäen hankinta-asiantuntijan, projektijohtajan ja konsulttien kannalta hankinnan valmistelulle. Juristi mukana taustatukena.	Avoimen menettelyn hankinnan vastuutahot	Tehtävätason vastuukuvaukset hankintavaihetasolle	Voidaan käyttää pienin muutoksin silloin, kun monimuotoinen hankinta kilpailutetaan avoimella menettelyllä. Mikäli hankinta kilpailutetaan neuvottelumenettelyllä tai kilpailullisella neuvottelumenettelyllä, dokumenttia voidaan käyttää osittain pohjana.	Avoimen menettelyn vastuujako. Osittainen pohjadokumentti.	Vastuujaon esimerkkidokumentaatio Toimintamallin pohjadokumentaatio. Toimintamallin yleiset yksityiskohtaiset ohjeet. Hankintojen prosessikuvauksen esimerkit. Hankintalakiin viittaavat ohjeet.
Kaupungin hankintakäsikirja	Käsikirja kuvaa kaikkien hankintojen etenemismallin perusprossin tasolla.	Pääkohderyhmänä helsingin kaupungin hankintayksiköt, yleisesti ottaen kaikki hankintoja kaupungin puolesta tekevät tahot.	Haankintakäsikirja antaa vain ylätasoa ohjeita keskeisimmistä hankintatoiminnassa huomioon otettavista asioista ja pyrkii varmistamaan hankintalain noudattamisen sekä kaupungin omien erillisten tarkempien ohjeiden noudattamisen kaupungin hankinnoissa.	Hyvin yleisellä tasolla. Dokumentti määrittelee reunaehdot hankinnoille.	Hankintojen perusprosessikuvaus. Ylätasoa ohjeet. Hankintalain noudattaminen. Hankintojen reunaehdot.	

Kuva 12: Poiminta dokumenttianalyyseistä

Dokumenttianalyyseissä ja havaintoyksiköiden teemoiksi koodaamisen tulos vietiin GAP-analyysepohjaan, jossa arvioitiin osa-alueittain sekä dokumentaation nykytilaa, tavoitetilaa, puutteita sekä korjaavien toimenpiteiden tarpeita monimuotoisten urakkahankintojen näkökulmasta. Tiivistetty GAP-analyyseissä tulos kuvassa 13. Tällä jatkoanalyyseimetodilla saatiin arvioitua dokumentaation tilaa selkeiden pääosa-alueiden osalta ja jalostettua havaitut puutteet varsinaisiksi korjaavien toimenpiteiden päätelmiksi. GAP-analyyseihin tuotiin aiempien analyyseiden pohjalta teemoja ja arvioitavia osa-alueita sekä haastatteluista tunnistettuja tavoitetilan määritelmiä, jotka koskevat nimenomaan hankintadokumentaatiota.

Teemat ja arvioitavat osa-alueet	Nykytila	Tavoitetilä	Puutteet	Korjaavat toimenpiteet
Vastuumäärittely	Vain vastuujaon esimerkkidokumentaatiota tarjolla	Vastuut ovat selkeästi sovittuja, kuvattuja ja harmonisoituja suhteessa muihin hankintoihin	Ei varsinaista vastuunjakotaulukkoa tai vastuiden ohjeistuksia	Luodaan hankinnoille vakiomallinen vastuunjakotaulukko
Prosessikuvaus	Ei omaa kattavaa prosessikuvausta, vain esimerkkejä ja tulkittavissa olevia kuvauksia	Hankintaprosessi on kuvattu ja noudatettavissa kuten muissa hankinnoissa.	Ei omaa prosessikuvausta	Luodaan hankinnoille vakiomallinen prosessikuvaus
Toimintamallikuvaus	Ei omaa toimintamallikuvausta tarjolla, vain pohjanna käytettäviä esimerkkidokumenteja	Monimuotoisille urakkahankintoille on luotuna oma toimintamallikuvauksensa	Ei omaa toimintamallikuvausta	Luodaan hankinnoille oma toimintamallikuvaus

Kuva 13 Ote dokumentaation GAP-analysista

Myös dokumenttianalyysin tuloksena voitiin todeta, ettei monimuotoisten urakkahankintojen toimintamallia ole kuvattu hankintayksikön ohjeissa. Kaupunkitason hankintakäsikirjassa on kuvattu hankintojen prosessit esimerkiksi hankintalain näkökulmasta tuoden esiin kaupungin yleiset ohjeet, mutta tutkimuksessa käsiteltyä hankinnan mallia varten jouduttiin lähtötilanteessa tulkitsemaan tapauskohtaisesti useita erilaisia ohjeita. Näin ollen hankinnoissa oli väistämättä vaihtelevuutta toimintamallien ja noudatettujen prosessien osalta.

Tärkeimpinä ensimmäisen haastattelukierroksen ja dokumenttianalyysin johtopäätöksinä sekä GAP-analyysin kiteyttäminä tarpeina oli luoda ensin monimuotoisille urakkahankinnoille prosessikuvaus ja hankintatyyppin ylätason toimintamalli tai hallintamalli sisältäen vastuunjakotaulukon ja viittaukset monimuotoisten urakkahankintojen hankintamenettelyihin sekä määrittelyt hankintatyyppi-kohtaisille mallipohjien sisällölle. Näiden muodostamalle perustalle voitiin lähteä kehityssuunnitelmassa määrittelemään varsinaisten kehitystoimenpiteiden jalkauttamista.

## 5 Kehitysehdotukset ja niiden toteutus

Muutostarpeiden tunnistaminen monimuotoisten urakkahankintojen parannettua hallintaa varten toteutettiin haastattelujen ja dokumentaation analyysitulosten pohjalta. Molempien analyysien tulokset tukivat toisiaan johtopäätösten osalta ja ottaen huomioon selkeät puutteet tutkimuksen keskiössä olevien hankintojen sekä muiden hankintapalveluissa toteutettavien hankintoja ohjaavien dokumenttien välillä, korjaavien toimenpiteiden tunnistaminen sekä määritteleminen tehtäväksi oli yksinkertainen prosessi. Pääasiallisiksi kehitystarpeeksi tunnistettiin hankintojen valmistelua ohjaavan kokonaisvaltaisen toimintamallidokumentaation luominen. Toimintamallidokumentaatiolla päätettiin kattaa toimintatutkimuksessa ainoastaan monimuotoisten urakkahankintojen toteutusmuodot kaksivaiheinen projektinjohtourakka, SR-urakka ja rakennusurakoina kilpailutettavat vuokrahankkeet. Pois jätettiin organisaation oman jatkokehityksen vastuulle allianssimalli sekä elinkaarihankemalli. Osa tutkimusaineiston analyysistä viittasi kehitystarpeisiin, joita ei suoraan voitu ottaa toimintatutkimuksen osaksi; esimerkiksi organisaation oman tietotaidon kehittymiseen liittyvät huomiot jätettiin organisaation oman kehityksen vastuulle, vaikka opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista arvioitiin olevan hyötyjä myös tässä suhteessa.

### 5.1 Yhteenveto kehitysehdotuksista ja tuotetuista materiaaleista

Kehitysehdotuksina dokumentaation osalta oli luoda seuraavat ohjeet ja toimintamallit:

- Monimuotoisten urakkahankintojen vakiomallinen vastuunjakotaulukko
- Monimuotoisten urakkahankintojen vakiomallinen aloituspalaverimuistio
- Monimuotoisten urakkahankintojen vakiomallinen prosessikuvaus

Lisäksi kehitysehdotuksena oli varmistaa oman prosessikuvauksen ja toimintamallin avulla hankinta-asiantuntijoiden kontrolli hankintojen eri vaiheissa esimerkkidokumenttien kuvaamalla tavalla.

Toimintatutkimuksen tuloksena syntyi edellä listattujen dokumenttien lisäksi myös monimuotoisia rakennusurakkahankintoja ohjaaviksi toimintamallidokumentiksi hankintamenettelyn valintamuistio.

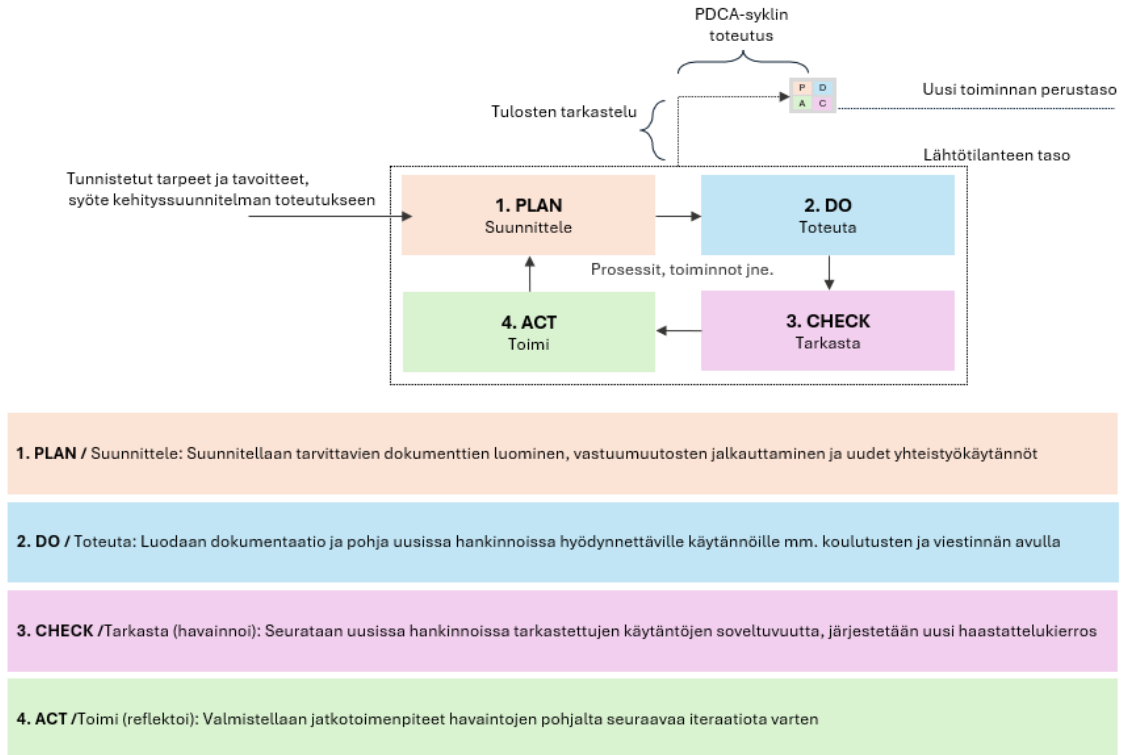
## 5.2 Kehitysehdotusten toteutus

Toimintatutkimuksen kehityssuunnitelma muodostettiin haastatteluissa esille nostettujen ja dokumentaatioanalyysissä havaittujen puutteiden sekä tarpeiden pohjalta. Tutkimuksessa toteutetuista analyyseistä johdettiin toimintamallidokumentaation määrittelytehtäviä, joita lähdettiin työstämään toimintatutkimuksen toteuttajan vetämänä. Työskentely kehitystehtävien parissa tapahtui pääosin yksittäisissä epäsäännöllisissä sidosryhmäkeskusteluissa ja kokouksissa, joissa oli mukana kulloiseenkin tarpeeseen liittyviä henkilöitä. Merkittävimpänä resursina uuden dokumentaation kehittämisessä olivat toimintatutkimuksen toteuttajan eli johtavan hankinta-asiantuntijan lisäksi yksi hankinta-asiantuntija, toinen johtava hankinta-asiantuntija sekä hankintajuristi. Dokumentaatiolle haettiin esimerkkipohjia, ja sisältöä varten tehtäviä käytäntöjä tarkasteltiin analyysitulosten lähtökohdista; esimerkiksi toimintojen laadullisiin näkökulmiin ja säännönmukaiseen toistettavuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota. Tärkeimmille kehitystoimenpiteille haettiin sisäisen asiakkaan reflektiot yksittäisissä keskusteluissa ja kaikille uusille hankinta-asiantuntijoiden toimintaa ohjaaville dokumenteille varmistettiin hankintapalveluiden johdon hyväksyntä. Tämä käytäntö oli jatkuva ja toimenpiteitä toistettiin PDCA-mallin mukaisesti, kunnes dokumenttien käytettävyyden kypsyystaso oli hyväksyttävällä tasolla.

Kehitystarpeita jalostettaessa päätettiin, että urakkahankintojen toimintamalli tuli kuvata jatkossa pääroolissa toimiville hankinta-asiantuntijoille tarkoitettuun käsikirjamuotoiseen esitykseen sisältäen hankintaprosessikaavion sekä muita monimuotoisten urakkahankintojen erityisvaatimuksien mainintoja. Esimerkiksi hankinnan vaihekohtainen kuvaus ja käytännön ohjeistus eroavat tässä muista hankinnoista. Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti tämä ehdotettu toimintamallikuvaus ja ohjeistukset käytiin läpi validointitarkoituksessa tärkeimpien si-

dosryhmien kanssa ennen varsinaista ohjeistusten käyttöönottoa. Kehityssuunnitelman jalkautusvaiheessa päätösten mukaisesti uusia mallikuvauksia ja ohjeistuksia alettiin käymään läpi hankinta-asiantuntijoiden ja sisäisen asiakkaan kanssa siten, että vain uusissa hankinnoissa oli tarkoitus ottaa käyttöön tarkastettuja käytäntöjä.

Tämän jälkeen osia dokumentaation toimintaohjeesta annettiin hankinta-asiantuntijan työstettäväksi, mutta kehitystyötä jatkettiin tutkimuksen toteuttajan kontrollissa. Tutkimuksen luonteen takia kehityssuunnitelman runkona oli PDCA-sykli, jossa korostetaan iteratiivista lähestymistapaa kehittäviin ja korvaaviin toimenpiteisiin. Tutkimuksen ajatuksena oli selvittää, suunnitella ja toteuttaa kehitystoimenpiteitä, mutta mahdollistaa organisaatiossa jatkokehitys työn tuloksille tutkimuksen päätyttyä. Itse kehityssuunnitelma kattoi yhden koko tutkimuksen kattavan PDCA-syklin, vaikka tutkimuksen kehitystoimenpiteinä tuotettuja dokumentteja päivitettiin useampaan otteeseen omina PDCA-toteutuksinaan.



Kuva 14 Kehityssuunnitelman vaiheet PDCA:n mukaisesti

## 6 Tutkimustulokset ja niiden arviointi

Tutkimuksen tuloksia eli lähinnä luodun dokumentaation vastaavuutta tarpeisiin arvioitiin toisella haastattelukierroksella, jossa seitsemältä haastateltavalta tiedusteltiin pääosin monivalintakysymyksiin perustuen mielipiteitä eri dokumenteista. Vastaajien joukossa oli myös sisäisen asiakkaan edustajia, joiden näkökulma etenkin hankinta-asiantuntijoille tarkoitettuun ohjedokumentaatioon oli hyvin erilainen kuin itse dokumentaatiota hyödyntävien hankintapalveluiden omien asiantuntijoiden. Toisen haastattelukierroksen kaikille vastaajille relevantteja monivalintakysymyksiä oli neljä, joiden lisäksi palautteita ja mielipiteitä jatkotoimenpiteistä kerättiin edelleen myös temahaastatteluin keinoin jatkokehityksen mahdollistamiseksi.

Taulukko 2: Toisen haastattelukierroksen monivalintakysymykset

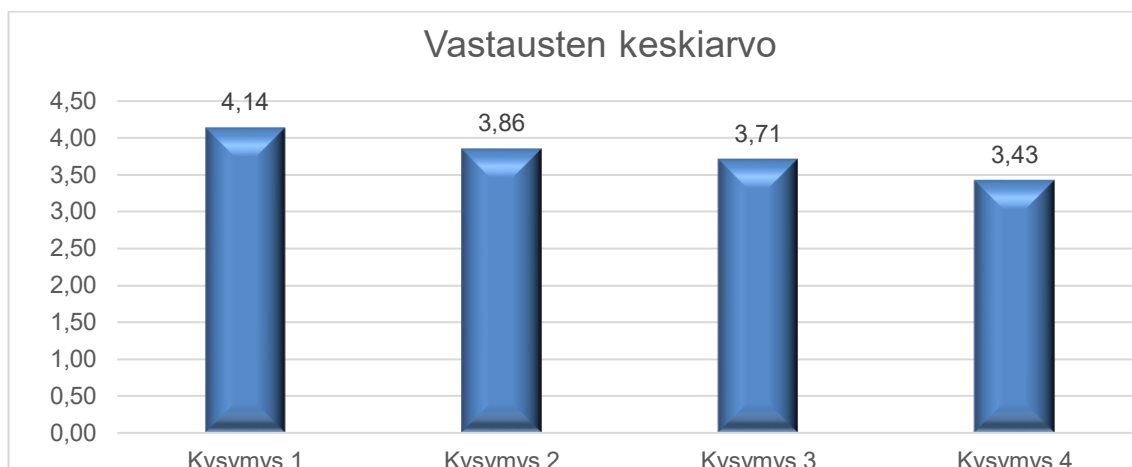
Toisen haastattelukierroksen monivalintakysymykset	
Kysymys 1	Kuinka hyvin uusi toimintamallikuvaus ohjaa hankinta-asiantuntijan työtä verrattuna aiempaan käytäntöön?
Kysymys 2	Kuinka hyvin uusi hankinnan muistio selkeyttää valintoja ja ohjaa sidosryhmiä toimimaan sekä oikea-aikaisesti että oikeiden tarkempien ohjeiden mukaisesti?
Kysymys 3	Kuinka hyvin uusi vastuunjakodokumentaatio korjaa aiemmin eriteltyjä haasteita?
Kysymys 4	Kuinka hyvin koottu tarkempi ohjeistusdokumentaatio auttaa hankinta-asiantuntijoita toimimaan tutkimuksen keskiössä olevien hankintojen parissa?

Monivalintakysymysten vastausvaihtoehdot noudattivat Likert-asteikon mukaista rakennetta ja periaatteita. Vastausvaihtoehtoina kysymyksiin olivat:

- 5 Erinomaisesti
- 4 Hyvin
- 3 Ei selkeää kantaa
- 2 Välttävästi
- 1 Ei riittävästi.

Sisäisen asiakkaan vastaukset kysymyksiin 1 ja 4 jäivät neutraaleiksi, koska näissä rooleissa ei kyetty suoraan näkemään ohjeistuksen seurauksia hankinta-asiantuntijoiden tekemiseen. Sisäisen asiakkaan haastatellut henkilöt eivät myöskään käytä hankinta-asiantuntijoiden ohjedokumentaatiota, joten arviot tarpeisin vastaavuudesta eivät edustaneen selkeää kantaa. Toisin sanoen ainoastaan hankinta-asiantuntijat pystyivät täysipainoisesti arvioimaan näissä kysymyksissä käsiteltyjen toimenpiteiden hyödyllisyyttä.

Taulukko 3: Toisen haastattelukierroksen monivalintakysymysten tulosten keskiarvot asteikolla 1-4



Huomioitavaa on, että muut dokumentit saatiin tutkimuksessa toteutettua ja käytä läpi hankintapalveluiden piirissä, mutta asiakirjamallipohjien luominen jäi kesken ja sitä jatketaan organisaatiossa tutkimuksen jälkeen.

## 6.1 Kehitystoimenpiteiden tulosten analysointi

Toisen haastattelukierroksen vastausten ja palautteiden perusteella luotu toimintamallikuvaus selkeyttää kokonaisvaltaisesti hankintaprosessin kulkua sekä vaihtoehtoisia etenemismalleja tiettyjen tapauskohtaisten muuttujien perusteella. Toimintamalli sisältää myös viittauksia ohjeisiin ja resursseihin, joista on apua hankintojen järjestelyissä hankintapalveluiden asiantuntijoille. Kyselyn perusteella myös dokumentoidu prosessikuvaus eri vaihtoehtoineen ja näistä seuraavine polkuineen auttaa merkittävästi hankintojen etenemistä ajallisesti sekä laadullisesti. Monivalintakysymysten vastausten keskiarvojen perusteella vastaajat olivat kokonaisvaltaisesti tyytyväisiä luotuun dokumentaatioon, mutta etenkin 4. kysymyksen keskiarvo kertoo jatkokehitystarpeista.

Toimintamallidokumentaatioon luotiin lisäksi yhteistyössä laajemman hankintaorganisaation sidosryhmän kanssa vastuunjakotaulukko, joka myös sujuvoittaa monimuotoisten urakkahankintojen yhteistyötä selkeyttämällä roolikohtaisia odotuksia hankintojen eri toimenpiteiden osalta. Vastaukset vastuunjaon osalta olivat myös rohkaisevia, mutta kommenttien perusteella myös tällä alueella on

jatkokehitykselle kuitenkin tarvetta. Toimintamallidokumentaatioon koottiin viitauksia erilaisiin hankintapalveluiden ohjeisiin ja käytäntöihin, näiden osalta toisen kierroksen haastatteluiden tulokset osoittivat eroavaisuuksia hankinta-asiantuntijoiden ja sisäisen asiakkaan edustajien välillä. Pääsääntöisesti ohjeistuksien laatu koettiin hyväksi, eikä tarpeellisuuteen ei saatu eriäviä mielipiteitä. Ohjedokumenttien hyödyllisyyteen pystyivät kunnolla ottamaan kantaa kuitenkin vain hankintapalveluiden henkilöt, eli hieman yli puolet vastaajista.

Hankintojen kaupallisten mallipohjien luominen neuvottelumenettelyinä kilpailutettaviin hankintoihin vaati sisäisen asiakkaan osalta panostuksia, joita ei kyetty tutkimuksen aikana järjestämään. Organisaation hankinta-asiantuntijoiden arvioiden mukaan aiempien vastaavien hankintojen asiakirjoja tai sisällöllisiä ratkaisuja voidaan tietyin rajauksin kierrättää uusien hankintojen mallipohjiksi, mikä on askel oikeaan suuntaan.

Hankinta-asiantuntijoiden ja tärkeimpien sidosryhmien kanssa on sovittu, miten monimuotoisten urakkahankintojen kanssa pääasiallisesti toimitaan uuteen dokumentaatioon nojaten. Monia uusia havaintoja tarpeista onkin tehty haastatteluiden jälkeen vielä toteutetuissa läpikäynneissä, joten organisaation oman jatkokehityksen vastuulle jää useita tutkimuksessa käsiteltyjä osa-alueita. Kokonaisvaltaisesti summaten työn tulokset ovat olleet haastatteluiden ja sidosryhmäpalautteen perusteella hyödyllisiä, mutta useat haastateltavat toivat esiin tarpeen laajentaa keskustelua sekä viedä muutoksia opinnäytetyön tutkimusta pidemmälle.

#### 6.1.1 Erityiset huomiot luodusta dokumentaatiosta

Tutkimuksen pääasiallisena kehitystuotoksena syntyi kohdeorganisaation hankintapalveluille laadittu toimintamalli monimuotoisten urakkahankintojen hallintamalliksi. Dokumentti laadittiin PowerPoint-pohjalle käyttäen Helsingin kaupungin ilmeen mukaista mallia pienin muutoksin. Kuvassa 15 on ote laaditun toimintamallin sisällysluettelosta.

# TOIMINTAMALLIN SISÄLTÖ

Hankintatoimen toimintaperiaatteet ohjaavat tekemistämme

1. **Monimuotoisten urakkahankkeiden ja niiden hankinnan prosessit** sivu 6
2. **Neuvottelumenettely ja kilpailullinen neuvottelumenettely** sivu 11
  - Menettelyjen erot
  - Käyttöedellytykset
  - Ehdokkaat
  - Tarjousaikojen lyhentäminen
3. **Hankintamenettelyn valinta** sivu 17
4. **Neuvottelumenettely** sivu 27
  - Erityispiirteet
  - Lyhyt kuvaus ja aikataulu
5. **Urakkahankinnan neuvottelumenettelyn prosessi** sivu 30
6. **Kilpailullinen neuvottelumenettely** sivu 54
  - Erityispiirteet
  - Lyhyt kuvaus ja aikataulu
7. **Urakkahankinnan kilpailullisen neuvottelumenettelyn prosessi** sivu 57

Helsinki

3

Kuva 15 Laaditun toimintamallin sisällysluettelo

Laadittua toimintamallia sovelletaan niihin kohdeorganisaation urakkakilpailu-  
tuksiin, joissa on hankemuotona kehitysvaiheen sisältävä projektinjohtourakka,  
suunnittele ja rakenna -urakka (SR) tai kyseessä on urakkahankintana toteutet-  
tava vuokrahanke. Toimintamallissa on kuvattu monimuotoisten urakkahankkei-  
den ja niiden hankinnan organisaatiokohtaiset prosessit hankintavaiheen aloi-  
tuksesta sopimuskauteen, neuvottelumenettelyn sekä kilpailullisen neuvottelu-  
menettelyn käyttöedellytykset ja erot, hankintamenettelyn valinta sekä molem-  
pien neuvottelumenettelyjen erityispiirteet, aikataulu sekä prosessit hankintapal-  
veluiden näkökulmasta. Prosesseihin on kuvattu hankinta-asiantuntijan rooli ja  
vastuu eri hankintamenettelyjen vaiheissa. Lisäksi toimintamallissa on kuvattu  
organisaatiossa sovitut tiedon tallennuspaikat ja hankinnassa käytettävät järjes-  
telmät sekä viittaukset käytettäviin ohjeisiin. Kuvassa 16 on esimerkki toiminta-  
mallin sivusta, jossa käsitellään neuvottelumenettelyn ja kilpailullisen neuvotte-  
lumenettelyn eroja.

## Neuvottelumenettelyn ja kilpailullisen neuvottelumenettelyn erot

- Neuvottelumenettelyssä pyydetään ennen neuvotteluvaihetta alustava tarjous
  - Kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä alustavaa tarjousta ei tarvitse pyytää
- Kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä neuvottelujen kohteena ovat yleensä yleiset ratkaisuvaihtoehdot, kun ne on neuvotteluissa täsmennetty, tulee neuvottelut päättää
- Neuvottelumenettelyssä neuvottelujen kohteena ovat osallistumispyynnössä ja sen liitteissä ilmoitetut asiat, pois lukien hankintailmoituksessa sitovasti ilmoitetut ehdokkaille asetetut soveltuvuusvaatimukset sekä tarjouksille asetetut vähimmäisvaatimukset ja tarjousten vertailuperusteet (esim. hinta/laatu-suhde) \*

Helsinki

\*) Hankintalaki 35.2 §: Hankintailmoituksessa, ilmoituksen julkaisuhetkellä saataville asetetussa tarjouspyynnössä tai neuvottelukutsussa esitetyistä vähimmäisvaatimuksista ja 93 §:ssä tarkoitetuista kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteista ei saa neuvotella.

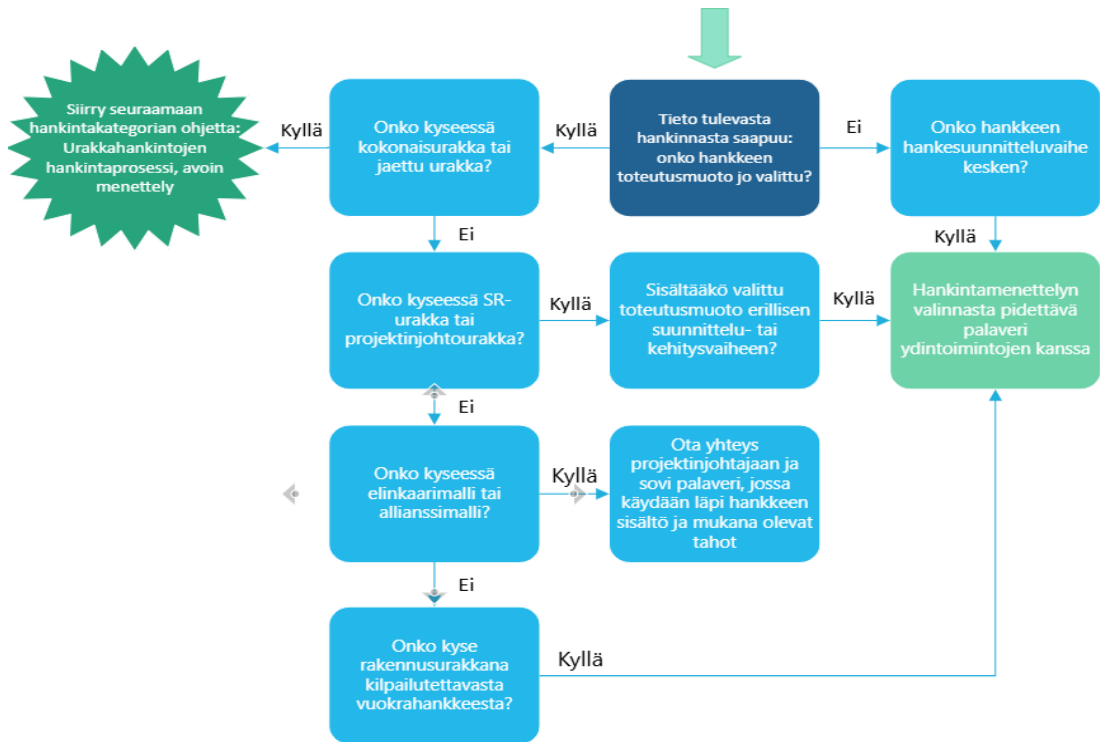
12

Neuvottelumenettelyt

Kuva 16 Ote toimintamallista: neuvottelumenettelyn ja kilpailullisen neuvottelumenettelyn erot

Muut kehitystehtävän tuloksena syntyneet asiakirjat, jotka tukevat toimintamallia ovat hankintamenettelyn valinta -muistio sekä hankinnan muistio -Excel-tiedosto, joka käsittää välilehdet hankinnan aloitustiedot, hankinnan muistio sekä hankinnan vastuunjakotaulukko.

Tutkimuksen aikana huomattiin, että hankintamenettelyn valinta tulee ottaa aiempaan verrattuna paljon aikaisemmin huomioon sisäisen asiakkaan omissa prosesseissa, jotta käytettävä hankintamenettely tukee kaikista parhaiten rakennusurakalle valittua toteutusmuotoa. Tämän huomion johdosta kehitystoimenpiteiden osana päädyttiin laatimaan hankintamenettelyn valinta -muistio, jossa on pyritty ottamaan huomioon kunkin rakennusurakan hankintamenettelyn valintaan vaikuttavat seikat hankintamenettelyn valintaan liittyvän koordinaation parantamiseksi. Hankintamenettelyn valinnasta laadittiin kuvan 17 mukainen vuokaavio toimintamallikuvaukseen. Hankintamenettelyn valinta -muistio on tämän tutkimuksen liitteenä 2.



Kuva 17 Ote toimintamallista: hankintamenettelyn valinta

Lisäksi kehitystoimenpiteisiin sisällytettiin hankinnan muistion luominen eli vakioidun taulukkomuotoisen muistiopohjan määrittely ottaen huomioon kaikkia hankintavaiheita koskevat asiat, kohdeorganisaation ohjeet sekä hankintalain asettamat reunaehdot. Muistiopohjaa on kehitetty toimintatutkimuksen aikana ja sen aiempi versio on otettu käyttöön ennen tutkimuksen päättämistä. Hankinnan muistio on tämän tutkimuksen liitteenä 3.

Toimintatutkimuksen kehitystavoitteisiin sisältyi vastuunjakotaulukko, joka tuotiin osaksi aloituspalaverin muistiota. Vastuunjakotaulukossa, josta ote kuvassa 18, on kuvattu hankkeen hankintavaiheessa mukana olevat projektihenkilöt, hankintapalveluiden henkilöt sekä mahdolliset ulkopuoliset konsultit. Vastuunjakomatriisissa määritellään tehtävätasolla hankintojen vastuunjako yksinkertaisella mallilla ”tekee”, ”vastaa” ja ”osallistuu”.

### Vastuunjakotaulukko

Neuvottelumenettelyllä tai kilpailullisella neuvottelumenettelyllä toteutettava rakennusurakkahankinta

	Projektipäällikkö (Ydintoiminto)	Rakennuttajakonsultti	Hankinta-asiantuntija (Hanpa)	Juristi (Hanpa)
	[Lisää tähän vastuuhenkilön nimi]	[Lisää tähän vastuuhenkilön nimi]	[Lisää tähän vastuuhenkilön nimi]	[Lisää tähän vastuuhenkilön nimi]
<b>1. Hankinnan valmisteluvaihe</b>	<b>Projektipäällikkö (Ydintoiminto)</b>	<b>Rakennuttajakonsultti</b>	<b>Hankinta-asiantuntija (Hanpa)</b>	<b>Juristi (Hanpa)</b>
Hankintakohteen määrittely	V	0 tarvittaessa	0 tarvittaessa	
Hankinnan arvo (ennakoitu arvo/enimmäishinta/budjetti)	V			
Hankintatarpeen vastuullisuustavoitteiden määrittely (Taloudellinen, sosiaalinen, ympäristövuottavuus)	V			
Hankinnan alustava aikatauluarvio	VIT	0 tarvittaessa	0	
Hankintamallin ja -menettelyn valinta	V	0 tarvittaessa	0	0 tarvittaessa
Markkinakartoitus	V	0 tarvittaessa	T/D	0 tarvittaessa

Kuva 18 Ote vastuunjakotaulukosta

## 6.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa käytettiin tiedonhankkimismenetelminä haastatteluja ja dokumentaatioanalyysia. Haastatteluita toteutettiin toimintatutkimuksen eri vaiheissa ja niissä oli mukana kattavasti kohdeorganisaation työntekijöitä, jotka toimivat tutkimuksen keskiössä olevien hankintojen parissa. Osa haastateltavista vaihtui tutkimusvaiheiden välillä, mutta tästä ei nähty olevan haittaa tutkimuksen toteutukselle, koska eri sidosryhmiä edustavien haastateltavien määrät eivät vaihdelleet. Haastatteluissa kartoitettiin sekä tutkimuksen lähtötilannetta, että toteutettujen toimenpiteiden vaikuttavuutta eri sidosryhmien näkökulmista. Haastattelu- tutkimuksissa ja haastatteludatan analyysissä noudatettiin vakiintuneita laadullisen tutkimuksen metodeja, kuten tutkimuksessa on aiemmin esimerkein kuvattu. Haastattelu- tutkimusta tukevana tiedonkeruutapana oli dokumentti- analyysi. Tutkimuksessa koottu tieto pohjasi tutkimusaihetta, eli hankintoja, koskeviin organisaation virallisiin ohjeistuksiin ja varsinaisen analyysi samankaltaisiin menetelmiin kuin haastattelu- tutkimuksessa käytetty analyysi. Dokumentti- analyysin toteuttaminen vahvisti havaitut puutteet olemassa olevasta ohjedo- kumentaatiosta suhteessa haastatteluissa vahvistettuihin tarpeisiin, mutta tuki myös uuden toimintamallidokumentaation kehittämistä referenssien muodossa. Näiden kahden erilaisen tutkimusmenetelmän datan analyysit osoittivat saman- kaltaisia tuloksia. Tutkimus eteni vaiheittain ja tutkimusmenetelmiin perustuen johdonmukaisesti. Toimintatutkimuksen luonteesta johtuen myös analyysien ja

kehitystoimenpiteiden tuloksia kyettiin vahvistamaan sekä tutkimuksen aikana että lopussa. Näiden ominaisuuksien perusteella itse tiedonkeruutapoja ja tutkimusdatan analyysimenetelmiä tuloksineen voidaan pitää sekä metodologisesti pätevinä että tutkimusaineistoa johtopäätöksineen luotettavana. Kokonaisuutena arvioiden tutkimuksen reliabiliteetti on hyvällä tasolla.

Tutkimuksen validiteettia voidaan arvioida lähinnä uskottavuuden ja vakuuttavuuden kautta. Tutkimuksen aihe oli kohdeorganisaation itsensä tunnistama ja tutkimuksen sekä kehitystoimenpiteiden tarpeellisuus saatiin todennettua itse toimintatutkimuksen aikana. Tiedonkeruu tutkimustoimenpiteitä varten toteutettiin perusteellisesti ja tutkimusaiheen kannalta organisaation rakennusurakkahankintojen avainhenkilöiden myötävaikutuksilla. Kehitystoimenpiteillä on organisaation toimintaan todellisia, tarkoituksenmukaisia ja vahvistettuja vaikutuksia, myös tutkimustuloksina esitellyt jatkotoimenpide-ehdotukset perusteluineen on otettu organisaatiossa huomioon. Tutkimuksen tarpeellisuus on ollut kiistaton ja toteutusmuodon ansiosta tuloksellisuus ja uskottavuus ovat myös selviä.

### 6.3 Tutkimuksen hyödyllisyyden arviointi

Toimintatutkimuksen toteuttaminen ja monimuotoisten rakennusurakkahankintojen toimintamallin luominen on koettu organisaatiossa tarpeelliseksi ja hyödylliseksi kehitystoimenpiteeksi. Tutkimuksen osana kartoitettiin merkittävimpien hankintoihin liittyvien sidosryhmien kanssa kehitystarpeita ja toteutettiin onnistuneesti useita kehitystoimenpiteitä. Pääasialliseksi kehitystarpeeksi nousseista toimintamallikuvaus saatiin toteutettua sellaiselle asteelle, että monimuotoisten rakennusurakkahankintojen kontrolli ja prosessin laatu väistämättä paranevat ohjeistuksia noudatettaessa. Luotu dokumentaatio on käytössä ja sen jalkauttamisen hyötynä on myös hankintapalveluiden osaamisen kehittyminen. Sekä tiedon kertyminen ja säilyminen hankintaorganisaatiossa ovat myös parantuneet lähtötilanteeseen verrattuna. Toimintatutkimuksen tulokset ovat siis todennetusti hyödyllisiä ja pitkällä aikavälillä hyötyarvo lisääntyy.

Lyhyen aikavälin hyötyjen lisäksi tutkimuksesta on hyötyä organisaatiolle myös pitkällä aikavälillä etenkin uusien kehitystarpeiden pohjatyöstä johtuen; kehittämistä tarvitsevien hankintakäytäntöjen ja yhteistyöparannusten osa-alueita on nyt selvitetty ja määritelty tarvekartoitukseen perustuen aiempaa tarkemmin. Joitakin kehitystoimenpiteitä jouduttiin jättämään osittain kohdeorganisaation oman jatkokehityksen varaan, mutta tämä tilanne tunnistettiin jo heti tutkimuksen alussa.

#### 6.4 Tavoitteiden täyttymisen ja tutkimuskysymysten käsittelyn arviointi

Toteutettu tutkimus vastasi laajasti kysymykseen siitä, kuinka lähtötilanteen toimintamallia tuli muuttaa monimuotoisten rakennusurakkahankkeiden laadullisten ja toiminnallisten parannusten aikaansaamiseksi. Niin ikään selvitykset ja uuden toimintamalli- ja prosessidokumentaation luominen merkitsivät selkeätä edistysaskelta hankintapalveluiden ja sen sisäisen asiakkaan toimintojen yhteensovittamisessa. Tästä seurauksena on sekä hankintatoimenpiteiden tehostuminen ajallisesti odotusten sekä roolien selkiytyessä. Toimintatutkimuksessa saatiin täytettyä tavoitteet uuden dokumentaatiopohjan luomiseksi monimuotoisille rakennusurakkahankinnoille, lisäksi tutkimus tuotti uutta tietoa jatkokehitystarpeista sekä auttoi käynnistämään itse tutkimuksen ulkopuolelle rajattuja hankinta-asiiantuntijoiden tietopohjan kehitystoimenpiteitä. Tutkimuksen pääkysymykseen ”Miten lähtötilanteen toimintamallia tulisi muuttaa” vastattiin näillä toimenpiteillä.

Tutkimuksen toinen pääkysymys käsitteli kehitetyn toimintamallimuutosten jalkauttamista kohdeorganisaatiossa. Kehitetty toimintamalli prosessikuvauksiin on käyty merkittävältä osin läpi sisäisen asiakkaan sidosryhmien kanssa sekä pitkälti hankintapalveluiden tutkimuksen kohteena olevien vastuuasiiantuntijoiden kanssa. Sovitun mallin mukaisesti kehitystoimenpiteiden jalkauttamista jatketaan sisäisen asiakkaan sidosryhmien kanssa tulevaisuudessa yhteistyötilaisuuksissa. Prosessien yhteensovittamista on tehty ja dokumentoitu toimintamallikuvauksessa sekä sisäisen asiakkaan omassa hankehallinnan työkalussa. Sidoryhmät ovat yksimielisiä toimintamallin jalkauttamisen jatkosta ja työtä ohjataan

tutkimuksen päättämisen jälkeen säännöllisesti. Näin toimintamallin jalkautusky-  
symykseen on toimintatutkimuksessa myös vastattu.

## 6.5 Tutkimustyöhön vaikuttaneet organisaation kehitystoimenpiteet

Tutkimustyön aikana kohdeorganisaation henkilöstössä tapahtui muutoksia. Näistä tutkimuksen osalta merkittävin oli kohdeorganisaation hankintapäällikön vaihtuminen. Uuden hankintapäällikön ansiosta työhön saatiin uusia näkökulmia ja lisäksi kohdeorganisaation toiminnan kehittämisessä otettiin huomattavia edistysaskeleita. Toteutuneet muutokset huomioitiin toimintatutkimuksessa ja haasteista huolimatta tutkimus saatiin toteutettua onnistuneesti.

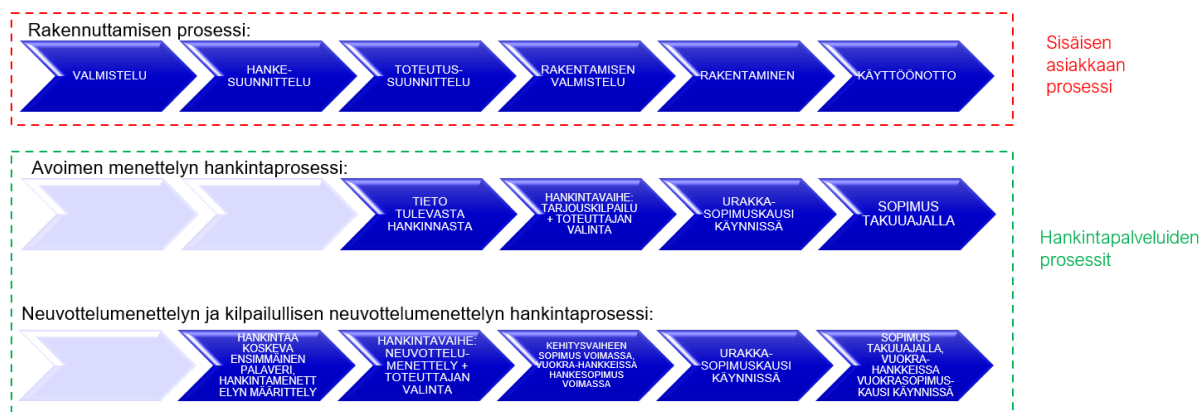
Tutkimuksen aikana hankintapalveluissa käynnistyi useita kehitysprojekteja, joista tätä työtä tukevista merkittävimpiä oli syyskuussa 2024 käynnistynyt hankintojen valmisteluvaiheen lähtötietojen parantamiseen tähtäävä projekti, jonka tavoitteena on hankintoja koskevien prosessien vakiointi, tiedonhallinnan parantaminen sekä hankintojen laadun ja tuloksellisuuden parantaminen. Kehitysprojektissa määriteltiin 12 metatietoa, jotka jokaisen hankinnan valmisteluvaiheessa on selvitettävä. Kyseiset metatiedot on huomioitu tämän opinnäytetyön tutkimustuloksena muodostuneessa materiaalissa.

Toinen tätä tutkimusta tukeva käynnistynyt merkittävä kehitysprojekti oli hankintatoimen toimintaperiaatteiden määrittely, joka käynnistyi lokakuussa 2023. Periaatteiden määrittely linkittyy sekä Helsingin kaupunkistrategiaan, että Helsingin kaupungin hankintastrategiaan. Kehitysprojektissa tunnistettiin koko toimialayhteisesti neljä pääteemaa, jotka käsittivät hankintojen suunnittelun ja johtamisen, hankintojen kilpailuttamisen, sopimus- ja toimittajahallinnan sekä hankintaosaamisen kehittämisen. Tämä opinnäytetyötutkimus ja sen tulokset tukevat osaltaan kaikkia kehitysprojektissa tunnistettuja pääteemoja.

## 6.6 Johtopäätökset

Yhteenvedona tutkimuksesta voidaan todeta, että lisääntynyt keskustelu organisaation sidosryhmien kesken on tuonut hankintojen valmisteluun ja koordinoitiin lukuisia hyötyjä. Etenkin työssä toteutettu prosessien yhteensovittaminen ja hankintavalmistelujen aikaisen vaiheen yhteistyö avaavat mahdollisuuksia toteuttaa hankintoja laadukkaammin ja kustannustehokkaammin. Tämä lisääntynyt yhteistyö sidosryhmien kesken ja määrämuotoiset tavat dokumentoida sekä vaihtaa tietoja organisaation sisällä, että konsulttikumppanien kanssa auttavat johtamaan hankintoja varmemman tiedon varassa.

Eräs kehitystyön johtopäätöksistä oli, että hankintapalvelut tulee ottaa mukaan sisäisen asiakkaan rakennusurakkiprosessiin jo hankesuunnitteluvaiheessa, jotta päästään määrittelemään kyseisen urakan hankinnassa käytettävä hankintamenettely alustavalla tasolla. Kuvassa 19 on kuvattu sekä sisäisen asiakkaan rakennuttamisen prosessi että hankintapalveluiden avoimen menettelyn sekä neuvottelumenettelyn hankintaprosessi rinnakkain. Jatkossa hankesuunnitteluvaiheessa pidetään projektiryhmän ja hankintapalveluiden hankinta-asiantuntijan kanssa palaveri, jossa käydään hankinnan kohteena olevan rakennusurakan sisältö ja alustavasti ajateltu toteutusmuoto läpi ja päätetään yhdessä kyseistä urakkaa parhaiten tukeva hankintamenettely. Näin valitun hankintamenettelyn kesto voidaan ottaa parhaiten huomioon hankesuunnitteluvaiheessa.



Kuva 19 Ote monimuotoisen urakkahankinnan hallintamallista, jossa kuvattu rakennuttamisen prosessit sekä sisäisen asiakkaan, että hankintapalveluiden näkökulmasta

Haastattelujen tuloksena tehtiin päätelmiä tavoista, joilla rakennusurakkahan- kintoja voitaisiin kehittää tulevaisuudessa. Eräs tärkeimmistä esille tulleista ke- hitysideoista oli ottaa laajemmin käyttöön kustannusperusteinen maksuperuste hankkeissa, joissa perinteisesti on käytetty suoritusperusteista maksuperustetta ja näin mahdollistettaisiin kannustinten ja sanktioiden käyttö asetetun tavoitehin- nan alittamisesta tai ylittämisestä. Toinen merkittävä esille noussut asia oli markkinavuoropuhelun lisääminen markkinatoimijoiden kanssa. Haastatteluissa selvisi sisäisen asiakkaan tarve saada lisää tietoa mahdollisuuksista ja tavoista, joilla markkinavuoropuhelua voidaan käydä ennen hankintavaiheen aloittamista. Kolmas kehityskohde on sisäiselle asiakkaalle laadittava ohjeistus neuvottelu- menettelyjen sisällöstä, vaiheiden vaatimista aikatauluista sekä menettelyn eri vaiheissa tarvittavista hankinta-asiakirjoista. Hankintamenettelyosaamisen kas- vattaminen myös sisäisen asiakkaan puolella on katsottava tärkeäksi kehitys- kohteeksi.

## 6.7 Ehdotetut jatkotoimenpiteet

Tärkeimpiin jatkotoimenpide-ehdotuksiin kuuluvat jatko dokumentaation formali- soinnille ja standardoinnille: sisäiselle asiakkaalle on tehtävä neuvottelumenet- telyjen vaihekohtaiset kuvaukset, joista näkyy vaiheisiin varattava aika sekä

projektihenkilöstön vastuu. Monimuotoisten urakkahankintojen mallipohjien laadimista tulisi myös jatkaa yhdessä ydintoimintojen kanssa, vaikka tehtävä vaatii paljon resursseja ydintoiminnoista. Lisäksi hankintapalveluiden olisi tärkeää laatia selkeä ohjeistus markkinavuoropuhelun mahdollisuuksista ja erilaisista tavoista järjestää markkinavuoropuheluja.

Tutkimuksessa esille nousseiden kehitystarpeiden osalta jatkotoimenpide-ehdotuksena on jatkaa organisaatiossa rutiininomaista iteratiivista työstämistä useiden eri sidosryhmien kesken. Toimintatutkimus on osoittanut tämän käytännön hyödyn, joten kehitysagendan edistämistä tulisi jakaa useammille osapuolille ja kehitystoimenpiteitä tunnistaa sekä työstää eteenpäin pienissä erissä rutiininomaisesti. Kehitystarpeita on havaittu myös muissa toimintamalleissa, ei vain monimuotoisten rakennusurakkahankintojen osalta. Suosituksena on myös etsiä hankintojen kehittämisen parhaita käytäntöjä muista organisaatioista ja kehitysprojektien päätelmistä.

Helsingin kaupungin hankintastrategiassa on määritelty tavoitteeksi johtaa hankintoja tavoitteellisesti ja mitata niiden vaikuttavuutta, lisäksi henkilöstölle tulisi varmistaa tarvittava osaaminen hankintojen tekemiseen (Helsingin kaupunki, 2020, 20-21). Tämän tutkimuksen kaltaisilla kehitystoimenpiteillä on merkittävä rooli asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Toteutettu tutkimus on auttanut löytämään kehityspotentiaalia hankintaorganisaatiosta ja tämän avulla myös kaupunkistrategisten laatutavoitteiden saavuttaminen mahdollistuu.

## Lähteet

Bowen, G. A. 2009. Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.

Eduskunta 2016. HE 108/206 Hallituksen esitys eduskunnalle hankintamenettelyä koskevaksi lainsäädännöksi. Julkaistu 2016. [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE\\_108+2016.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE_108+2016.pdf). Viitattu 23.3.2025.

Elo, Satu & Kajula, Outi & Tohmola, Aniina & Kääriäinen, Maria 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*. 34 (4), 215-225. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/789349/Laadullisen\\_sisallonanalyysin\\_vaiheet\\_ja\\_eteneminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/789349/Laadullisen_sisallonanalyysin_vaiheet_ja_eteneminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Hankintakeino 2025a. Hankintojen johtamisen mallit. Päivitetty 2025. <https://www.hankintakeino.fi/fi/hankintojen-johtaminen-ja-kehittaminen-tietopaketti/hankintojen-johtamisen-mallit>. Viitattu 22.3.2025.

Helsingin kaupunki 2020. Helsingin kaupungin hankintastrategia. Julkaistu 2020. <https://www.hel.fi/static/kanslia/Julkaisut/2020/Helsingin%20kaupungin%20hankintastrategia%202020.pdf>.

Helsinki 2024a. Tilahankkeiden käsittelyohjeet. Julkaistu 1.1.2024. <https://ahjojulkaisu.hel.fi/2CCA16F4-F76C-CBF6-AE96-8C6D28900000.pdf>.

Helsinki 2024b. Ennuste: Helsinki on vahvalla polulla hiilineutraalius 2030 -tavoitteen saavuttamisessa. Julkaistu 27.8.2024. <https://www.hel.fi/fi/uutiset/ennuste-helsinki-on-vahvalla-polulla-hiilineutraalius-2030-tavoitteen-saavuttamisessa>. Viitattu 23.3.2025.

Helsinki 2025a. Mitä kaupunki hankkii? Päivitetty 2025. <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/strategia-ja-talous/hankinnat-ja-kilpailuttaminen/mita-kaupunki-hankkii>. Viitattu 19.3.2025.

Helsinki 2025b. Ketkä kaupungilla kilpailuttavat hankintoja? Päivitetty 2025. <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/strategia-ja-talous/hankinnat-ja-kilpailuttaminen/ketka-kaupungilla-kilpailuttavat-hankintoja>. Viitattu 19.3.2025.

Helsinki 2025c. Kaupungille osoitetut laskut. Päivitetty 2025. <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/ota-yhteytta/kaupungin-laskut-ja-maksut/kaupungille-osoitetut-laskut>. Viitattu 19.3.2025.

Helsinki 2025d. Laadukkaita koteja kasvavaan kaupunkiin. Päivitetty 2025. <https://asuntotuotanto.hel.fi/fi/laadukkaita-koteja-kasvavaan-kaupunkiin>. Viitattu 19.3.2025.

Helsinki 2025e. Kaupunkiympäristön toimialan esittely. Päivitetty 2025. <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/kaupungin-organisaatio/toimialat/kaupunkiympariston-toimiala/kaupunkiympariston-toimialan-esittely>. Viitattu 19.3.2025.

Hilma 2024. Hilmassa julkaistiin yli 20 000 ilmoitusta vuonna 2023. Julkaistu 20.5.2024. <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/announcement/hilmassa-yli-20000-ilmoitusta-2023>. Viitattu 23.3.2025.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena, 2000. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Painos 2022. Gaudeamus Oy.

Kankainen, Jouko & Junnonen, Juha-Matti 2004. Rakennuttaminen. 7. painos. Rakennustieto Oy, Tampere.

Kaupunginhallituksen pöytäkirja 11.12.2023. Tilahankkeiden käsittelyohjeet § 752. <https://ahjojulkaisu.hel.fi/C7A86054-1CAB-C94A-8EA2-8C8710100000.pdf>.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2022. Julkisten hankintojen tavoitteet ja riskit – hankintojen seuranta tulisi kehittää. Julkaistu 1/2022. <https://www.kkv.fi/uploads/sites/2/2022/03/2022-01-policybrief-julkisten-hankintojen-tavoitteet-ja-riskit.pdf>.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 2016. Hankintalaki. 1397/2016.

Maankäyttö- ja rakennuslaki 1999. MRL. 132/1999.

Moen, Ronald & Clifford, Norman. The History of the PDCA Cycle. Proceedings of the 7th ANQ Congress, Tokyo 2009, September 17, 2009

Motiva 2024. Kestävät julkiset hankinnat. Päivitetty 11.9.2024. [https://www.motiva.fi/julkinen\\_sektori/kestavat\\_julkiset\\_hankinnat](https://www.motiva.fi/julkinen_sektori/kestavat_julkiset_hankinnat). Viitattu 23.3.2025.

Pekkala, Elise & Pohjonen, Mika & Huikko, Katariina & Ukkola, Markus 2007. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 9. uudistettu laitos. 11. painos. Tietosanoma, Helsinki.

Pohjonen, Mika 2011. Julkisten rakennushankintojen kilpailuttamisopas. Vammalan kirjapaino, Sastamala.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

Rakennustieto Oy 1998. RT 16-10660 Rakennusurakan yleiset sopimusehdot 1998.

Rakennustieto Oy 2002. RT 16-10768 Urakkamuodot ja -asiakirjat 2002.

Rakennustieto Oy 2020a. RT 103239 Allianssimalli hankkeen toteutusmuotona 2020.

Rakennustieto Oy 2020b. RT 103164 Elinkaarimalli hankkeen toteutusmuotona 2020.

RAKLI ja Rakennustietosäätiö RTS 2020. RT103199 Allianssin yleiset sopimusehdot 2020.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009. Viitattu 23.3.2025.

Talonrakennusteollisuus Ry 2018. Rakennushankkeen kustannushallinta. Rakennustieto Oy.

Tuomi, Jouni, & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2025a. Hankintadirektiivit. Päivitetty 2025. <https://tem.fi/hankintadirektiivit>. Viitattu 23.3.2025.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2025b. Julkiset hankinnat ovat säädelyjä. Päivitetty 2025. <https://tem.fi/julkiset-hankinnat>. Viitattu 23.3.2025.

Valli, Raine 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. uudistettu painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. julkaistu 2019. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>.

## Haastattelukysymykset

### Haastattelukierros 1. Lähtötilanne ja muutostarpeiden tunnistaminen

Tavoite: Selvitetään nykytilanne ja organisaation tarpeet, jotta siirtyminen omaan vakioituun toimintamalliin voidaan suunnitella mahdollisimman hyvin.

*Huom! ”Tutkimuksessa tulosten eli kehitystoimenpiteiden vaikuttavuuden mittarointiin voidaan käyttää pitkälle strukturoituja sidosryhmähaastatteluja, joissa yksinkertaisilla ja rajattujen vastausvaihtoehtojen kysymyksillä varmistetaan selkeät vastaukset kehitystoimenpiteiden hyötyyn ja vaikuttavuuteen liittyen.”*

Aihe 1: Nykytilan arviointi:

- Miten nykyinen konsulttien toimittama palvelu vastaa organisaation tarpeisiin?
- Mitkä ovat nykyisen toimintamallin suurimmat hyödyt ja haasteet?
- Millaisia ongelmia tai pullonkauloja nykyisessä toimintatavassa esiintyy?
  - Ovatko vastuut selkeitä?
  - Seuraako toimintamallista riskejä tai laadullisia poikkeamia?
  - Onko nykyisellä toimintamallilla vaikutuksia organisaation kyvykkyyksiin ja toimintojen jatkuvuuteen? (Esim. oppimiseen, tiedon tai taitojen kehittämiseen tms.)
- Onko tavoitetoimintamallista referenssejä, joita voitaisiin käyttää pohjana muutoksille?
- Onko selvää, mitä eri roolien vastuulle kuuluu nykyisessä mallissa?

Aihe 2: Tarpeiden ja kehityskohteiden tunnistaminen:

- Mitä toimintoja, käytäntöjä tai prosesseja pitäisi kehittää tai muuttaa, jotta palvelu voitaisiin tuottaa sisäisesti?
- Mitä resursseja tai osaamista organisaatiossa tarvitaan uuteen toimintamalliin siirtämistä varten?
  - Miten vastuuta tulisi jatkaa jatkossa?
- Millaisin toimenpitein ja missä järjestyksessä muutostoimenpiteissä tulisi edetä?
  - Miten taataan riittävä laatu ja yhdenmukaisuus hankinnoissa jatkossa?

Aihe 3. Organisaation valmiudet muutokseen:

- Keitä tarvitaan mukaan suunnitteluun ja toteutukseen?
- Miten **henkilö** suhtautuu ajatukseen siirtymisestä omaan toimintamalliin?
- Mitä muutokset yleisesti vaativat ja mitä muutossuunnitelmassa tulisi erityisesti ottaa huomioon?

## Hankintamenettelyn valinta -muistio

**Ohje:** Alta löydät hankintamenettelynvalinta muistion. Tukikysymyksiä menettelyn valintaan löytyy hankintapalveluille tehdystä ohjeesta Toimintamallikuvaus: monimuotoisten urakka-hankinnan hallintamalli.

Hankkeelle luodaan oma kansio hankintapalvelun K-asemalle, jonne täytetty muistio talletetaan.

### Hankintamenettelynvalinta muistio

Rakennusurakkahankinta

Palaverin tiedot	
Ajankohta ja läsnäolijat	[Täydennä tähän]
Alustava projektiryhmä	[Täydennä tähän hankinnan alustava projektiryhmä.]
Hankinnan kohteen alustavat tiedot	
Hankkeen nimi	[Täydennä tähän urakan nimi ja kuvaa lyhyesti, mistä urakassa on kyse]
Hankinnan kohteen lyhyt kuvaus	[Täydennä tähän mahdollisuuksien mukaan, mihin käyttöön tiloja rakennetaan, käyttäjämäärät, toteutusaikataulu]
Toteutusmuoto	[Projektinjohtourakka / Vuokrahamke / Muu] Toteutusmuoto on [varma / alustava]
Muut mukana olevat organisaatio	[Täydennä tähän]
Onko kyseessä Kympin oma hankinta alusta loppuun asti vai siirtykö esimerkiksi Toimitiloille / perustettavalle yhtiölle? Tehdäänkö hankinta yhdessä jonkin toisen toimijan kanssa?	
Urakan ennakoitu kokonaisarvo	[Täydennä tähän] Ennakoitu kokonaisarvo on [varma / alustava]

Kohteen suunnitelmien tilanne ja taso, johon ne laaditaan ennen kilpailutusvaihetta	<i>[Täydennä tähän]</i>
Hankkeesta tehtävät sopimukset	<i>[Täydennä tähän alustava käsitys siitä, millaisia sopimuksia hankkeesta on tarkoitus tehdä esimerkiksi: kehitysvaiheensopimus, urakkasopimus, myyntisopimus, vuokrasopimus, hankesopimus]</i>
Hankintavaiheelle suunniteltu aikataulu	
<b>Valittava menettely</b>	
Hankintamenettely	<i>[Täydennä tähän hankintamenettely]</i>  Valittu hankintamenettely on <i>[varma / alustava]</i>

<b>Muut käsiteltävät asiat</b>	
Markkinavuoropuhelun pitäminen	<i>[Keskustellaan alustavasti markkinavuoropuhelun pitämisestä ja siitä, mitä tilaisuudesta halutaan saada irti. Kuvataan tähän käydyn keskustelun sisältö]</i>
Hankkeessa mukana olevan rakennuttajakonsultin tehtävät hankkeessa	<i>[Kuvataan tässä rakennuttajakonsultin tehtävän sisältö ja käydään mahdollisesti läpi konsultille tehty tilaus. Sovitaan, mitkä asiakirjamallit tulevat hankintapalveluilta/KYMPistä ja mitkä konsultilta]</i>
Hankintajuristin tehtävät hankintavaiheessa	<i>[Kuvataan tässä hankintajuristin rooli hankintavaiheessa (jos tiedossa)]</i>
Hankintavaiheeseen varattu hankinta-asiantuntija	<i>[Nimetään tässä, jos se on aikataulullisesti mahdollista. Jos ei ole, sovitetaan tässä ajankohta johon mennessä hankinta-asiantuntija tulee olla nimettynä]</i>

## Hankinnan muistio

**Ohje: Alta löydät Hankinnan jatkuvan muistion. Aloituspalaverissa päästään etenemään tehokkaammin, jos ydintoiminto pystyy täydentämään muistioon keltaisella pohjalla merkityt perustiedot jo ennen aloituspalaveria.**

Mahdolliset muutokset merkitään selkeästi niin, että alkuperäinen teksti yliviivataan ja uusi teksti kirjoitetaan selkeästi esimerkiksi lihavoimalla teksti.

### Hankinnan muistio

Neuvottelumenettely / Kilpailullinen neuvottelumenettely

Rakennusurakkahankinta

### Hankinnanprojektiryhmä

Aloituspalaverin ajankohta ja läsnäolijat	<i>[Täydennä tähän]</i>
Projektiryhmä  Projektiryhmän työnjako ja roolitus kuvataan vastuunjakotaulukosta, joka on seuraavalla välilehdellä.	<i>[Täydennä tähän hankinnan projektiryhmä.]</i>
Muut keskeiset hankkeeseen liittyvät henkilöt  (Esimerkiksi hankesuunnitteluvaiheen projektinjohtaja, jos hän ei kuulu hankinnan projektiryhmään)	<i>[Täydennä tähän]</i>
Ulkopuolisen resurssin tarve	<i>[Kyllä / Ei]</i>  <i>[Kuvaa tähän tarkemmin mahdollisen ulkopuolisen resurssin tarvetta.]</i>
Palaverikäytännöt ja hankinnan valmistelussa käytettävät sähköiset työtilat ja välineet	<i>[Täydennä tähän yhdessä sovitut palaverikäytännöt (muistion pitäminen, palaverin vetäjä ja kokoonkutsuja). Sähköiset työtilat ja välineet esimerkiksi sähköposti, perustettava teamskanava ja BEM.]</i>

Seuraavat palaverit	[Täydennä tähän]
<b>1. Hankinnan valmisteluvaihe</b>	
<b>Hankinnan kohde</b>	
Hankinnan nimi	[Täydennä tähän hankinnan nimi ja kuvaa lyhyesti, mistä hankinnassa on kyse]
Kohteen sijainti	[Täydennä tähän]
Toteutusmuoto	[Projektinjohtourakka / Vuokrahanke / Muu]
Muut mukana olevat organisaatio	[Täydennä tähän]
Onko kyseessä Kympin oma hankinta alusta loppuun asti vai siirtykö esimerkiksi Toimitiloille / perustettavalle yhtiölle? Tehdäänkö hankinta yhdessä jonkin toisen toimijan kanssa?	
Hankinnan ennakoitu kokonaisarvo	[Täydennä tähän]  Julkaistaanko hankintailmoituksessa tieto urakan ennakoidusta kokonaisarvosta: [Kyllä / Ei]
Urakan sisältämät optiot ja lisähankinnat	[Täydennä tähän]
Sopimuksen on oltava käytettävissä	[pp.kk.vvvv]
Arvioitu sopimuksen kesto / sopimuskausi	[pp.kk.vvvv -pp.kk.vvvv]
Hankesuunnitelman tilanne	[Hyväksytty / Kesken, arvioitu hyväksymisen ajankohdasta xx]
Kohteen suunnitelmien tilanne ja niiden etenemisen aikataulu	[Täydennä tähän]
Rakennusluvan tilanne	[Olemassa/haku päällä/haetaan myöhemmin]

<p>Hankinnan kohteen erityispiirteet</p>	<p><i>Onko suojelustatus?</i> - [Kyllä / Ei]</p> <p><i>Toteutusaikataulu riippuvainen esim. jostain toisesta hankkeesta:</i> - [Kyllä / Ei]</p> <p><i>Sisältyykö muita tilaajan tekemiä tehtäviä liittyen esim. esirakentamiseen tai purkamiseen:</i> - [Kyllä / Ei]</p> <p><i>Onko rakennuspaikassa jotain rajoitteita (esim. katutilan rajallinen käyttö, maaperän laatu):</i> - [Kyllä / Ei]</p> <p><i>Onko hankkeen valmistuminen vaiheistettu:</i> - [Kyllä / Ei]</p> <p><i>Esittelytilaisuudet</i> - [Kyllä / Ei]</p> <p><i>Muuta?</i> - [xx] - [xx] - [xx]</p>
<p>Hankinnan vastuullisuustavoitteet</p>	<p>[Täydennä tähän]</p>
<p><b>Hankintamenettely</b></p>	
<p>Diaarinumero</p>	<p>[Täydennä tähän]</p>
<p>Hankintalaji ja CPV-koodi</p>	<p><i>Urakat, Rakennustyöt (45000000)</i></p> <p><i>Lisä CPV-koodit:</i> - [xx] - [xx]</p>
<p>Hankinta on</p>	<p>[EU-hankinta / kansallinen hankinta]</p>
<p>Hankintamenettely</p>	<p>[Neuvottelumenettely / Kilpailullinen neuvottelumenettely / Kansallinen hankinta, jossa kilpailutus toteutetaan mukailien hankintalaissa kuvattua neuvottelumenettelyä]</p>
<p>Miksi hankintaa ei ole jaettu osiin?</p>	<p>[Esimerkiksi: Rakennuttaja perustelee hankinnan jakamatta jättämistä sillä, että hankinta muodostaa selkeän ja tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden ja sen jakaminen osiin heikentäisi kokonaisuuden hallintaa.]</p>

## Hankintamenettelyn eteneminen, aikataulu ja hankinta-asiakirjojen tilanne

Huom! Eri vaiheiden asiakirjat on tallennettava BEMissä omiin kansioihinsa, esim. Osallistumispyyntö, Alustava tarjouspyyntö, Lopullinen tarjouspyyntö. Kaikissa alustavissa asiakirjoissa on oltava merkintä "Alustava".

Hankinta-asiakirjojen tilanteen lyhyt kuvaus	<i>[Täydennä tähän]</i>
Salassa pidettävät asiakirjat	Ovatko asiakirjat joiltain osin salassa pidettäviä? [Kyllä / Ei]  <i>[Kuvaa tähän, miltä osin asiakirjat ovat salassa pidettäviä]</i>  Vaaditaanko osallistumisvaiheessa salassapitositoumuksen toimittamista? [Kyllä / Ei]
Hankinta-asiakirjojen sijainti BEM:ssä	<i>[Täydennä tähän, mihin hankinta-asiakirjat tallennetaan BEM:ssä.]</i>

## Markkinakartoitus ja markkinavuoropuhelu *[Aikataulu kuukausissa]*

Ennen tätä palaveria on tehty markkinakartoitusta.	<i>[Kyllä / Ei]</i>  <i>[Kuvaa tähän lyhyesti tehtyä markkinakartoitusta.]</i>
Markkinakartoitus	<i>[Kuvaa tarvittaessa tähän, millaista markkinakartoitusta tullaan tekemään, ja mitä tietoja markkinakartoituksella halutaan saada selville. Markkinakartoituksen tarkoituksena voi olla esimerkiksi potentiaalisten tarjoajien tunnistaminen ja uusien rakennusmateriaalin löytäminen esimerkiksi aikaisemman kokemuksen tai julkisista lähteistä saatavilla olevan tiedon perusteella.]</i>

### Markkinavuoropuhelu

<p>Ennakoilmoitus</p> <p>(Erityisesti neuvottelumenetel-lyssä on kannattavaa julkaista ennakkoilmoitus vähintään 35 pv ennen hankintailmoituksen lähettämistä, sillä ennakoilmoituksen avulla voidaan lyhentää neuvottelumenetellessä edellytettävien alustavien tarjousten tarjousai-kaa 30 päivästä 10 päivään.)</p>	<p><i>Julkaistaanko ennakoilmoitus: [Kyllä / Ei]</i></p> <p><i>Halutaanko ilmoituksella lyhentää määräaikoja: [Kyllä / Ei]</i></p> <p><i>Ennakoilmoitus julkaistaan [pp.kk.vvvv].</i></p>
<p>Ennakoilmoitukseen sisältyy markkinavuoropuhelun järjestäminen.</p>	<p><i>[Kyllä / Ei]</i></p> <p><i>[Kuvaa tähän millaisessa muodossa markkinavuoropuhelua halutaan järjestää. Markkinavuoropuhelu voi tarkoittaa esimerkiksi infotilaisuuden järjestämistä ja kysymysten lähettämistä infotilaisuuden osallistuville, tai asiakirjojen lähettämistä kommentoitavaksi kiinnostuneille yri-tyksille. Markkinavuoropuhelu voidaan järjestää myös useassa osassa.]</i></p> <p><i>Markkinavuoropuhelu järjestetään [täydennä tähän].</i></p>
<p><b>Markkinakartoitusvaiheessa julkaistavat tiedot ja asiakirjat</b></p>	
<p>Ennakoilmoituksen lyhyt kuvaus hankkeesta</p>	<p><i>[Hankintapalvelut lähettävät mallin, jonka pohjalta luonnosta kuvauk- sesta voidaan valmistella.]</i></p>
<p>Markkinavuoropuhelutilaisuus- dessa esitettävä materiaali</p>	<p><i>[Täydennä tähän]</i></p> <p><i>Julkaistaanko ennakoilmoituksen liitteenä materiaalia: [Täydennä tä- hän]</i></p>
<p><b>2. Osallistumispyyntövaihe [Aikataulu kuukausitasolla]</b></p>	
<p>Osallistumispyynnön julkaisu</p>	<p>Osallistumispyyntö julkaistaan [pp.kk.vvvv]</p>
<p>Kysymykset osallistumispyyn- nöstä</p>	<p><i>Lisätietokysymykset on lähetettävä [pp.kk.vvvv] klo 13.00 mennessä. Vastaukset kysymyksiin annetaan viimeistään [pp.kk.vvvv].</i></p> <p><i>Saapuneet kysymykset välitetään</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Henkilöt: [Täydennä tähän]</i></li> <li>- <i>[Yksitellen / Kerralla], kun kysymysten jättöajankohta on päättynyt.</i></li> <li>- <i>Kysymyksiin vastataan [lisäkirjeellä / suoraan Cludiassa].</i></li> </ul>

<p>Osallistumishakemusten jättö-aika(EU-hankinnoissa osallistumisajan on oltava min. 30 päivää osallistumispyynnön lähettämistä seuraavasta päivästä)</p>	<p>[pp.kk.vvvv] klo 13.00 mennessä Miten ja keille saapuneet osallistumishakemukset toimitetaan: [Täydennä tähän]</p>
<p><b>Osallistumispyyntövaiheessa julkaistavat tiedot ja asiakirjat</b></p>	
<p>Alustavat tekniset asiakirjat</p>	<p>[Täydennä tähän]</p>
<p>Alustavat kaupalliset asiakirjat</p>	<p>[Täydennä tähän]</p>
<p>Ehdokkaan kaupalliset soveltuvuusvaatimukset: <b>Liikevaihtovaatimus</b></p> <p>(Kahdelta / kolmelta viimeiseltä päättyneeltä tilikaudelta (keskimäärin / tiukka), Liikevaihtovaatimuksen ulee olla suhteessa muihin vastaaviin saman koko- ja hintaluokan hankkeisiin.)</p>	<p>[Ehdokkaan tai ehdokkaiden muodostaman ryhmittymän yritysten yhteenlasketun liikevaihdon tulee olla xx euroa viimeisimmältä xx päättyneeltä tilikaudelta (12 kk laskennallinen jakso). Mikäli yksittäinen tilikausi on pidempi tai lyhyempi kuin kaksitoista kuukautta, lasketaan liikevaihto jakamalla se tilikauden kuukausien määrällä ja kertomalla kahdellatoista.]</p>
<p>Ehdokkaan kaupalliset soveltuvuusvaatimukset: <b>Tarjoajan ottaman ammatinharjoittajan vastuuvakuutus</b></p>	<p>[Täydennä tähän]</p>

<p>Ehdokkaan kaupalliset soveltuvuusvaatimukset: <b>Luottoluokitusvaatimus</b></p> <p>(Harkittava hanke kohtaisesti. Mahdollisesti jokin muu luokitus esimerkiksi A)</p>	<p><i>[Esimerkiksi: Tarjoajan taloudellinen tilanne on sellainen, että se Suomen Asiakastieto Oy:n Rating Alfa luottoluokituksessa on vähintään tasolla A+ tai Dun&amp; Bradstreet Finland Oy:n luottoluokituksessa on vähintään tasolla A.</i></p> <p><i>Mikäli tarjoaja käyttää voimavarayksiköitä, tulee tarjoajan ja kaikkien tarjoajan käyttämien voimavarayksiköiden täyttää vaatimus.</i></p> <p><i>Jos tarjoajan osalta ei ole saatavissa edellä mainittuja luottoluokitustietoja, tarjoajan tilannetta voidaan arvioida myös pyydettyä toimitettavien viimeisimpien tilinpäätöstietojen ja/tai muun selvityksen perusteella.</i></p> <p><i>Mikäli tarjous tehdään ryhmittymänä, edellä oleva luottoluokitusvaatimus koskee ryhmittymän kaikkia jäseniä.]</i></p>
<p>Ehdokkaan tekniset soveltuvuusvaatimukset:<b>Yrityksen referenssit</b> (On tärkeää arvioida, että referenssit omaava yritys on varmasti hankkeen näkökulmasta parempi kuin sellainen yritys, jolla ei ole vastaavia referenssejä. Referenssien tulee siten tuoda ai-toa lisäarvoa eikä tarpeettomasti rajoittaa kilpailua.)</p>	<p><i>[Täydennä tähän]</i></p>
<p>Ehdokkaan tekniset soveltuvuusvaatimukset: <b>RALA-pätevydet urakkaohjelmaan ja ESPD:lle</b></p>	<p><i>Asetetaanko tarjoajalle RALA-pätevyysvaatimus vai riittävätkö vähimmäisreferenssit: [Täydennä tähän]</i></p> <p><i>Tate-urakoitsijoiden RALA-pätevydet viedään urakkaohjelmaan.</i></p>
<p>Myöhemmässä vaiheessa nimettävät henkilöt ja heidän <b>vähimmäisvaatimukset</b></p> <p>(Nämä voivat myös olla alustavia, mikäli henkilöiden vertailua ei tehdä vielä neuvotteluvaiheessa.)</p>	<p><i>[Täydennä tähän]</i></p>
<p><b>Ympäristövaatimukset</b></p> <p>(Epäselvissä tilanteissa varmistettava ydintoiminnon vastuullisuustiimiltä.)</p>	<p><i>Käytetäänkö vakiintuneita kriteereitä: [Kyllä / Ei]</i></p>

Sosiaalisten kriteereiden käyttö	[Täydennä tähän]
Osallistumispyyntövaiheessa tehtävän ehdokkaiden karsinnan ehdot	Tehdäänkö osallistumispyyntövaiheessa ehdokkaiden karsintaa? [Kyllä / Ei]  [Kuvaa tähän kuin monta ehdokasta valitaan ja millä perusteilla karsinta tehdään, jos ehdokkaiden karsintaa käytetään.]
Alustavat tarjousten vertailuperusteet	[Täydennä tähän]
<b>Välipäätös tarjoajien valinnasta</b>	
Välipäätöstä tarjoajien valinnasta	Tehdäänkö päätös tarjoajien valinnasta osallistumispyyntövaiheessa vasta neuvottelumenettelyn / kilpailullisen neuvottelumenettelyn loppuksi?  [Välipäätös tehdään / Välipäätöstä ei tehdä]
<b>3. Neuvotteluvaihe [Aikataulu kuukausitasolla]</b>	
Neuvottelukutsun ja alustavan tarjouspyynnön julkaisu (Jos kyseessä on kilpailullinen neuvottelumenettely, muista poistaa alustavaan tarjouspyyntöön ja alustaviin tarjouksiin liittyvät kohdat.)	[pp.kk.vvvv][Täydennä tähän, onko asiakirjoista mahdollista esittää kysymyksiä.]
Alustavien tarjousten jättöaika	[pp.kk.vvvv] klo 13.00 mennessä  Miten ja keille saapuneet alustavat tarjoukset toimitetaan: [Täydennä tähän]
Neuvottelut	[Täydennä tähän neuvotteluiden aikataulu ja järjestämistapa]
Tarjoajien karsinta neuvotteluiden aikana	[Kuvaa tähän mahdollinen tarjoajien karsinta neuvotteluiden aikana]
<b>Neuvotteluvaiheessa julkaistavat tiedot ja asiakirjat</b>	
Alustavat tekniset asiakirjat	[Täydennä tähän]
Alustavat kaupalliset asiakirjat	[Täydennä tähän]
Neuvottelukutsu ja alustava tarjouspyyntö	[Täydennä tähän]

Alustava tarjouslomake	[Täydennä tähän]
------------------------	------------------

#### 4. Lopullinen tarjouspyyntö [Aikataulu kuukausitasolla]

Lopullisen tarjouspyynnön julkaisu	[pp.kk.vvvv]
------------------------------------	--------------

Kysymykset lopullisesta tarjouspyynnöstä	<p>Lisätietokysymykset on lähetettävä [pp.kk.vvvv] klo 13.00 mennessä. Vastaukset kysymyksiin annetaan viimeistään [pp.kk.vvvv].</p> <p>Saapuneet kysymykset välitetään</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöt: [Täydennä tähän]</li> <li>- [Yksitellen / Kerralla], kun kysymysten jättöajankohta on päättynyt.</li> <li>- Kysymyksiin vastataan [lisäkirjeellä / suoraan Cloudiassa].</li> </ul>
--	---

Lopullisten tarjousten jättöaika	<p>[pp.kk.vvvv] klo 13.00 mennessä</p> <p>Miten ja keille saapuneet lopulliset tarjoukset toimitetaan: [Täydennä tähän]</p>
----------------------------------	---

#### Lopullisessa tarjouspyynnössä julkaistavat tiedot ja asiakirjat

Neuvotteluvaiheen perusteella päivitettyt kaupalliset ja tekniset asiakirjat	[Täydennä tähän]
--	------------------

Lopullinen tarjouspyyntö	[Täydennä tähän]
--------------------------	------------------

Tarjouslomake	[Täydennä tähän]
---------------	------------------

#### 5. Hankintapäätös [Aikataulu kuukausitasolla]

Hankintapäätös	[xxkuussa]
<p>Huom! Päätösmallit löytyvät BEM-projektipankista Ohjeetkansiosta (5 Rakentaminen -alla). Hankintapäätöksen tekeminen on ydintoimintojen vastuulla. Hankintapäätösteksti pyydetään tarkastettavaksi hankintapalveluihin ennen sen viemistä AH-JOon.</p>	[Täydennä tähän hankintapäätöksen tekijä]

#### 6. Hankintasopimuksen laadinta

Sopimuksen tavoitteellinen allekirjoituspäivämäärä

*[Täydennä tähän]*

Huom! Sopimukset tehdään sähköisesti. Sopimusliitteet tulee koota BEMiin, josta hankintapalvelut hakevat liitteet ja vievät ne sähköiseen allekirjoitukseen.

## **Tekoälyn käyttö opinnäytetyössä**

Olen käyttänyt ChatGPT:n mobiiliversiota 1.2025.070 ainoastaan tietolähteiden löytämiseen erityisesti työssä käytetyn metodologian ja tietoperustan osalta. ChatGPT:n avulla löydetty lähteet on luettu suoraan alkuperäisistä lähteistä ja niihin on viitattu sen mukaisesti työssä. Opinnäytetyön tekijänä olen vastuussa kaikesta opinnäytteeni sisällöstä.