



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Carita Hakkarainen

# Kaupungin hankintaprosessin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

11.11.2018

Tekijä(t) Otsikko	Carita Hakkarainen Kaupungin hankintaprosessin kehittäminen
Sivumäärä Aika	56 sivua + 4 liitettä 11.11.2018
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Esa Väänänen Hankintapäällikkö Jarmo Autere
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja parantaa kaupungin hankintaprosessia hankintatoimen nykytila-analyysin kautta. Tavoitteena oli saada kokonaiskuva kaupungin hankinnoista, luoda parempi käytännön ohjeistus hankinnalle ja saada sopimushallintajärjestelmä hankintasopimusten osalta tehokkaammin käyttöön.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Kehitystyö aloitettiin analysoimalla hankintojen nykytila, johon osallistuivat hankintapalvelutiimin jäsenet. Työkaluina käytettiin SWOT-analyysia, Spend-analyysia ja Kraljicin portfoliota. Lisäksi kehitystyön aikana hyödynnettiin benchmarking -menetelmää ja Lean –virtaviivaisuusopin periaatteita.</p> <p>Analyysien perusteella voidaan todeta, että hankintojen ohjeistusta ja hankintasopimusten hallintaa tulee parantaa hankintojen kokonaiskuvan selvittämisen parantamiseksi.</p> <p>Kehitystyössä parannettiin kaupungin hankintojen ohjeistusta ja laadittiin kaupungin sisäinen hankintaohje hankintojen toteuttamiselle. Lisäksi laadittiin sisäinen ohje sopimushallintajärjestelmän käyttämiseksi ja saatiin sopimushallintajärjestelmän käyttöä koskevat ongelmakohdat hankintasopimusten osalta poistettua siltä osin, että järjestelmän laajempi käyttö on mahdollista.</p> <p>Kehitystyön teoreettinen viitekehys koostui pääasiassa hankintojen johtamista, julkisia hankintoja ja sopimusten tekoa käsittelevästä kirjallisuudesta. Laaditut ohjeet ja hankintasopimusmallit nojaavat tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehukseen.</p> <p>Kehittämistyön tavoitteet saavutettiin hyvin. Kehitystyön tuloksena kirkastui kaupungin hankintojen nykytila ja myös tulevaisuuden tavoitteet hankintojen parantamiseksi. Laaditut, kaupungin sisäinen hankintaohje ja sopimushallintaohje, selkeyttävät hankintojen tekemistä, ohjaamista ja seuranta.</p>	
Avainsanat	julkiset hankinnat, hankintaprosessin kehittäminen, sopimushallinta

Author(s) Title	Carita Hakkarainen Developing City's procurement process
Number of Pages Date	56 pages + 4 appendices 11 November 2018
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Esa Väänänen, Senior Lecturer Jarmo Autere, Chief of Purchasing
<p>The purpose of this thesis was to study and improve the city's procurement process through analyzing the current status of the process. The aim was to get an overall picture of the city's procurement, to create better practical guidance for purchasing and to make the contract management system more effective.</p> <p>The study was carried out as an action research. The development work was started by analyzing the current state of procurement involving the members of the Procurement Team. The tools used were SWOT analysis, Spend analysis and Kraljic portfolio. In addition, during the development work benchmarking and the principles of Lean flow trials were used.</p> <p>Based on the analyses, the procurement guidance and the management of procurement contracts needed to be improved in order to sort out the overall picture of purchases.</p> <p>In the development work, the guidelines for the procurement process were improved and a city procurement manual was drawn up for procurement implementation. In addition, internal instructions for using the contract management system were drawn up and the problem areas for the use of the contract management system were eliminated for the procurement contracts as far as the wider use of the system is possible.</p> <p>The theoretical framework for the development work consisted mainly of procurement management, public procurement and contractual literature. The written guidelines and the procurement contract models rely on the theoretical framework.</p> <p>The goals of the development work were achieved. As a result of the development work, the current state of the city's acquisitions and the future goals of improving procurement were clarified. The prepared internal procurement instructions and contract management instructions clarify procurement, guidance, and follow-up.</p>	
Keywords	Public procurement, Developing the Procurement, Contract Management

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Organisaation esittely	2
2.1	Kuntien hankinnat	2
2.2	Mikkelin kaupunki	2
2.3	Mikkelin kaupungin hankintapalvelut	4
2.4	Maakuntauudistuksen vaikutukset	4
3	Kehityshankkeen lähtökohta ja tutkimuskysymykset	5
3.1	Tutkimusongelman määrittely	5
3.2	Opinnäytetyön tutkimuskysymykset	5
3.3	Tutkimusmenetelmä	6
3.4	Tiedonkeruumenetelmät	7
3.5	Opinnäytetyön validiteetti ja reliabiliteetti	7
4	Teoreettinen viitekehys	8
4.1	Julkiset hankinnat ja hankintayksiköt	8
4.2	Julkisen hankinnan määritelmä	10
4.3	Julkishallinnon haasteet	13
4.4	Hankintojen ohjeistaminen ja koordinointi	14
4.5	Hankintaprosessi	15
4.6	Hankintasopimusten hallinta	17
4.7	Sopimustyypit	18
4.8	Analyysit ja kehitysmenetelmät	23
4.8.1	SWOT-analyysi	23
4.8.2	Kraljicin matriisi	24
4.8.3	Spend-analyysi	25
4.8.4	Lean -menetelmä	28
4.8.5	Benchmarking	28
4.8.6	Prosessien kuvaaminen	29
5	Kehittämishankkeen toteuttaminen	29
5.1	Nykytila ja lähtökohtien analysointi	29
5.2	Mikkelin kaupungin hankintojen nykytila	30
5.3	Kehittämismenetelmät	32
5.3.1	Hankintapalvelutiimin SWOT -analyysi	32
5.3.2	Spend –analyysi	34

5.3.3	Hankintojen portfolioanalyysi (Kraljicin malli)	36
5.4	Hankintojen parempi hallinta ja ohjaus	38
5.5	Kaupungin hankintasopimusten hallinta	39
5.6	Hankintoja koskevan tiedon löytämisen parantaminen	44
5.7	Ostoprosessin (hankinnasta maksuun) kehittäminen tulevaisuudessa	44
6	Kehittämistyön tulokset	45
6.1	Implementointi	47
6.2	Kehittämisen vaikuttavuuden mittaaminen ja arviointi	47
6.3	Validiteetti ja reliabiliteetti	48
6.4	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	49
7	Johtopäätökset ja pohdinta	50
7.1	Jatkotoimenpiteet	51
7.2	Loppusanat	52
	Lähteet	54

Liitteet vain toimeksiantajan käyttöön

Liite 1. Sisäinen hankintaohje ja liitteet

Liite 2. Sopimushallintaohje

Liite 3. Talousraportit

Liite 4. Prosessikuvaukset

## 1 Johdanto

Hankintalain § 2 mukaan julkisen organisaation hankinnat tulisi toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti. (Hankintalaki 20 2016 § 2). Tämä on haaste julkiselle organisaatiolle ja vaatii hankintojen selkeää sekä yksinkertaista ohjeistusta. Mikkelin kaupungin hankintapalvelut ohjaa kaupunginhallituksen hyväksymän hankintasäännön mukaisesti kaupungin hankintoja ja niiden lainalaisuutta sekä tuottaa hankinta- ja logistiikkapalveluita koko kaupungille sekä soveltuvin osin kaupunkikonsernille ja seutukunnille. (Mikkelin kaupungin hankintasääntö 2017).

Kuntien tulee laatia hankintastrategiset linjaukset millaisilla periaatteilla ja mitä näkökohtia huomioiden hankinnat toteutetaan. (Kuntatalous – monen muuttujan summa 2017, 50). Kaupungilla on hankintaperiaatteet ja hankintasääntö, mutta ohjeen käytäntöön jalkauttaminen vaatii parempaa käytännön ohjeistusta. Hankintapalvelutiimissä koettiin, että onnistuakseen tässä tehtävässä paremmin tulisi kehittää kaupungin sisäistä hankintaa paremmalla ohjeistuksella ja yhteisillä pelisäännöillä. Opinnäytetyön aihe onkin kaupungin hankintaprosessin kehittäminen.

Minä opinnäytetyöntekijänä työskentelen Mikkelin kaupungilla hankinta-asiantuntijana erilaisten hankintojen ja ostojen parissa. Opinnäytetyön tavoitteena on saada kokonaiskuva kaupungin hankinnoista ja kehittää kaupungin hankintaprosessia. Tässä opinnäytetyössä käsitellään hankintaprosessin parantamista hankinta-asiantuntijan näkökulmasta.

Toimintatutkimuksessa toteutetaan tutkimusta ja työelämän kehittämistä yhtä aikaa. Työelämässä tällaista jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja parantamista tapahtuu luonnostaan. (Kananen 2014, 7). Hankintaprosessin kehittäminen on tärkeää omalle työorganisaatiolle, koska hankinta on kaupunkiorganisaatiossa hajautettua ja sisäistä käytännön hankintojen ohjeistusta ei ole.

## 2 Organisaation esittely

### 2.1 Kuntien hankinnat

Kuntalain mukaan kunnan tehtävä on edistää asukkaiden hyvinvointia peruspalvelujen järjestämisellä asukkailleen omana toimintana tai ostopalveluina muilta tuottajilta. Lisäksi kunnan tehtävänä on edistää kestävästä kehitystä, eli kunta pyrkii säilyttämään palvelutoiminnassaan ekologisen ympäristön elinkelpoisena sukupolvesta toiseen. Hankinnat liittyvät kuntien tehtävään monin eri tavoin ja muodostavat taloudellisesti merkittävän kokonaisuuden. Tämän vuoksi kunnan hankintatoimen järjestäminen ja johtaminen tulisi olla suunnitelmallista ja hyvin organisoitua. (Kuntatalous – monen muuttujan summa 2017, 7).

Kuntalain 37 §:n mukaisesti kunnassa on oltava kuntastrategia, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Kuntastrategian tulee huomioida esimerkiksi asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen, palvelujen järjestäminen, palvelutavoitteet, omistaja- ja henkilöstöpolitiikka, kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä alueen elinvoiman kehittäminen. Hankinnat liittyvät edellä mainittuihin seikkoihin esimerkiksi eri ostopalvelujen tai muiden palvelutuottajien hankinnan kautta. Tämän vuoksi hankintojen ohjaus tulisi olla suunniteltua ja hyvin tavoitteellista. (Kuntalaki 37 §, luettu 5.9.2018).

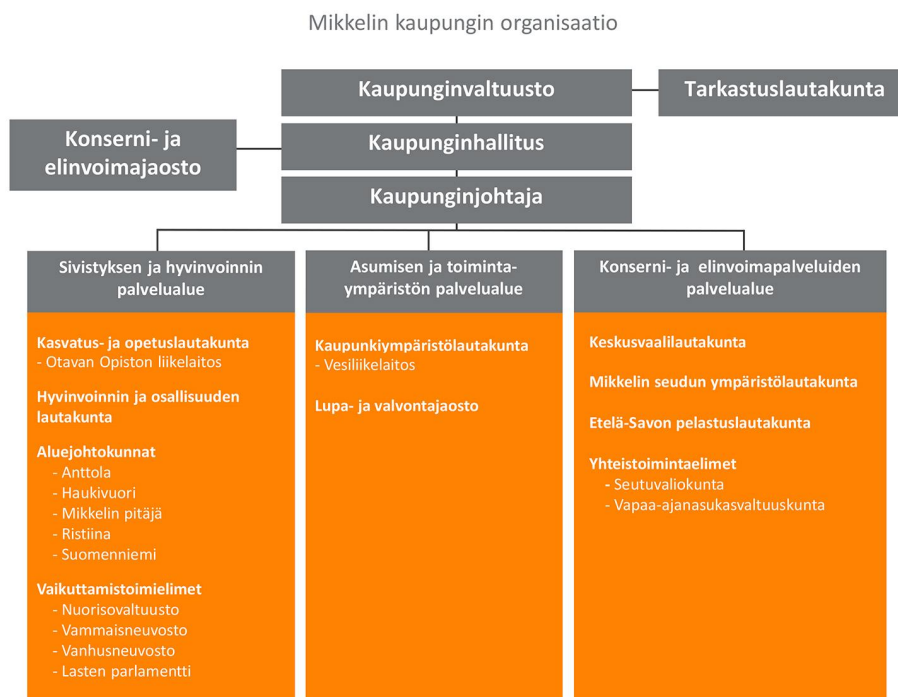
### 2.2 Mikkelin kaupunki

Mikkelin kaupunki on perustettu 7.3.1838. Kaupunki sijaitsee Etelä-Savossa Saimaan rannalla ja kaupungin väkiluku on noin 54 000 asukasta. Mikkelin tunnetaan erityisen hyvin metsäosaamisesta, luomuosaaamisesta, matkailu- ja vapaa-ajan palveluista sekä digitaalisesta osaamisestaan. (Mikkelin kaupunki, tietoa Mikkelistä).

Kuntien päätöksentekomenettelyä säätelee pääosin kuntalaki ja hallintolaki. Mikkelin kaupungin päätöksenteko-organisaatio koostuu luottamuselimistä, joista ylintä valtaa käyttää valtuusto, jossa on 51 jäsentä. Valtuusto päättää kaupungin asioista ja vastaa kaupungin taloudesta ja toiminnasta. Valtuusto myös nimittää kaupunginhallituksen vastaamaan kunnan hallinnon ja taloudenhoidon käytännön sujumisesta. (Mikkelin kaupunki, päätöksenteko).

Kaupunginhallitus johtaa kaupungin hallintoa, valvoo kaupungin etua ja edustaa kaupunkia. Kaupungin lautakunnat, jaostot ja johtokunnat valvovat sekä ohjaavat tehtäväalueensa toimintaa sekä huolehtivat toiminnan, talouden ja organisaation suunnittelusta. Lisäksi muita toimielimiä ovat nuorisovaltuusto, vammaisneuvosto, vanhusneuvosto, koulujen neuvottelukunnat, kotiseutuyhdistykset, kaupunginosaseurat, kylätoimikunnat ja Mikkelin seudun vapaa-ajanasukkaiden valtuuskunta. (Mikkelin kaupunki, päätöksenteko).

Mikkelin kaupunkiorganisaation toiminta ja palvelut ovat organisoituneet sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueeseen, asumisen ja toimintaympäristön palvelualueeseen sekä konserni- ja elinvoimapalveluiden palvelualueeseen. (Mikkelin kaupunki, tietoa Mikkelistä). Hankintapalvelut –yksikkö kuuluu talouspalvelut –yksikköön konserni- ja elinvoimapalveluiden alle. Mikkelin kaupungin hankintastrategia perustuu kaupunginvaltuuston hyväksymään strategiaan, jossa on määritelty kaupungin strategiaohjelmat ja arvot. Mikkelin kaupungin henkilöstömäärä vuoden 2017 lopussa oli 2114 henkilöä. (Henkilöstöraportti 2017, 10).



Kuva 1. Mikkelin kaupungin organisaatiorakenne (Mikkelin kaupunki, tietoa Mikkelistä).



### 2.3 Mikkelin kaupungin hankintapalvelut

Mikkelin kaupungin hankintapalvelutiimin palveluihin kuuluu muun muassa kilpailutusasiat, hankintojen konsultointi ja neuvonta, toimittajayhteistyö, hankintakoulutukset, ostotilaukset järjestelmällä (SAP SRM), logistiikan järjestäminen ja hankintojen kehittäminen.

Mikkelin kaupungin kaupunginhallituksen hyväksymä hankintasääntö määrittelee kaupungin hankintastrategian eli hankintatoiminnalle kaupungin strategisista tavoitteista johdetut toimintaa ohjaavat periaatteet. Periaatteiden tavoitteena on yhtenäistää hankintatoiminnan käytäntöjä, toimintamalleja ja tavoitteita, sekä lisätä avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja vuoropuhelua hankintatoiminnan toteuttamisessa. Kaupungin hankintatiimi ohjaa ja koordinoi kaupungin hankintatoimintaa. (Mikkelin kaupungin hankintasääntö 2017).

### 2.4 Maakuntauudistuksen vaikutukset

Sote- ja maakuntauudistus tulee toteutuessaan muuttamaan merkittävästi kuntien toimintaa. Noin puolet kuntien tuloista ja menoista siirtyvät perustettavalle maakunnalle, jolle siirtyy muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuut (Kuntatalous – monen muuttujan summa 2017, 7). Kuntien hankintatoimeen heijastuu erityisesti maakunta-, sosiaali- ja terveystoimen uudistus.

Kaupunginhallitus päätti kokouksessaan 12.3.2018 § 108, että Mikkelin kaupunki osallistuu Etelä-Karjalan, Etelä-Savon ja Pohjois-Karjalan maakuntien yhteisen palvelukeskuksellin perustamisselvitykseen. Kaupunki myös päätti, että se hankkii talous- ja henkilöstöhallinnon sekä IT:n jatkuvat palvelut keskitetysti Saimaan talous ja tieto Oy:ltä 1.1.2019 alkaen. Tämä muutos tarkoittaa talouden järjestelmien vaihtumista 1.1.2019 alkaen ja vaikutti myös tämän opinnäytetyön tekemiseen.

### 3 Kehityshankkeen lähtökohta ja tutkimuskysymykset

#### 3.1 Tutkimusongelman määrittely

Opinnäytetyön aihe on kaupungin hankintaprosessin kehittäminen. Ongelmaa on selvitetty hankintapalvelutiimissämme ja hankintapäällikön kanssa päädyttiin rajaamaan ongelma seuraavasti:

- Hankintasääntö on olemassa, mutta käytännön ohjeistus puuttuu
- Ostotilausjärjestelmän käyttö on vähäistä
  - o vaihtoehtoiset toimintatavat hyväksytään
  - o järjestelmästä ei löydy sitä mitä halutaan ostaa
  - o hankintojen kokonaiskuvan hahmottaminen on epäselvää
  
- Kaupunki on hankkinut sopimusten hallinnan tueksi Cludia Sopimuksen vuonna 2016, mutta sen käyttöönotto on edelleen vaiheessa
  - o kaupungin sopimukset ovat hajallaan
  - o ei ole yhtenäisiä toimintatapoja hankintasopimuksille
  - o sopimusten päättymisen ennakointi on vastuuhenkilöiden varassa
  - o sopimuksia ei ole keskitetty

Jorma Kananen mainitsee kirjassaan, että *”toimintatutkimuksen ideaa voidaan käyttää oman tai ryhmän työn tai toiminnan kehittämiseen”*. Toimintatutkimuksessa käytetään englannin kielessä nimitystä ”action research”. Tämä viittaa toimintaan eli toimintatutkimuksessa on kyse eri sykleistä. Yksinkertaisimmillaan vaiheet ovat esimerkiksi suunnittelu, toiminta ja seuranta. Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana muutoksen läpiviemisessä ja osallistuu interventioon. (Kananen 2014, 14-15).

Kananen toteaa kirjassa, että toimintatutkimusta voi toteuttaa jokainen työntekijä ja se nähdään ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessina (Kananen 2014, 11). Pää tavoite on saada selkeä ja ajantasainen ohjeistus hankintojen tekemiseen, tehostaa hankintaprosessia ja saada sopimushallintajärjestelmä tehokkaammin käyttöön.

#### 3.2 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

Toimintatutkimus on syklinen prosessi, jossa yksi sykli pitää sisällään suunnittelun, toimeenpanon, havainnoin ja reflektoinnin. Muutoksen aikaansaaminen voi olla käytännön

työelämässä vaikeampi tehtävä kuin muutokseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen (Kananen 2014, 12). Tiivis yhteistyö hankintapalvelutiimissä on tärkeää, jotta tutkimustyössä tulevat kehitysehdotukset otetaan käytäntöön.

Tutkimuskysymykset ovat opinnäytetyössä seuraavat:

- Millainen on Mikkelin kaupungin hankintojen ja hankintasopimusten nykytila?
- Miten hallita ja ohjata paremmin hankintojen tekemistä?
- Miten keskittää hankinta- ja muiden sopimusten hallintaa Cludia Sopimuksen avulla sekä saada järjestelmä tehokkaasti käyttöön?
- Miten parantaa ostoprosessia (hankinnasta maksuun) tulevaisuudessa?
- Miten parantaa hankintojen ohjeistusta ja tiedon löytymistä?

Opinnäytetyön tavoite on kaupungin sisäisen hankintaprosessin parantaminen. Toimintatutkimuksessa pyritään saamaan aikaiseksi muutos. Muutos edellyttää muutettavan ilmiön, tässä tapauksessa kaupungin hankinta- ja sopimusprosessien tuntemista sekä siihen vaikuttavien tekijöiden selvittämistä.

### 3.3 Tutkimusmenetelmä

Metropolia ammattikorkeakoulu on päättänyt, että jokainen opinnäytetyö on toimintatutkimus. Toimintatutkimus on tutkimusstrategia ja voi sisältää samoja tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä kuten tutkimusperinteessä yleensä. Tutkijan rooli on olla muutosagentti, joka ohjaa ja kannustaa muutoksen kohteena olevia organisaation jäseniä löytämään ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. Tutkija on myös itse mukana tuottamassa ja koordinoimassa muutosta (Kananen 2014, 57).

Toimintatutkimuksen perussykliin kuuluu nykytilan kartoitus, ongelmatilanteen analyysi ja siihen vaikuttavat tekijät: parannusehdotus, kokeilu, arviointi ja seuranta. Tämän jälkeen alkaa uusi sykli. (Kananen 2014, 34). Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta ja siinä ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siitä, miten asiat ovat. Olennaista on ottaa mukaan käytännöissä toimivat ihmiset aktiiviksi osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 58.) Toimintatutkimuksessa lähtökohta on toimintojen tai eri käytäntöjen muuttaminen, joten se sopii tutkimukselliseen kehittämistyöhön. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 59).

### 3.4 Tiedonkeruumenetelmät

Opinnäytetyössä on tutkittu kaupungin ostoreskontrasta ostotietoja muun muassa toimittajamäärien ja hankintojen jakautumisen suhteen. Saatujen tietojen pohjalta olen laatinut eri analyysit, joita on käsitelty hankintapalvelutiimissämme. Opinnäytetyössä on kerätty tietoa kirjallisuudesta, havainnoinnilla, tiimissämme ryhmäkeskusteluilla, eri asiantuntijoiden tapaamisissa ja kokouksissa, tutustumalla muiden kuntien hankintaohjeisiin ja lisäksi myös HILMA –ilmoituskanavan (julkisten hankintojen sähköinen ilmoituskanava) kautta tehtävällä tietopyynnöllä.

### 3.5 Opinnäytetyön validiteetti ja reliabiliteetti

Kehittämistyö ja tutkimustyö kulkevat rinnakkain toimintatutkimuksessa. Tutkimuksen validiteetilla (validity) halutaan varmistaa oikeiden asioiden tutkiminen ja reliabiliteetilla (reliability) mittausten pysyvyyttä eli toistettaessa tulokset pysyvät samana. (Kananen 2014, 126). Kehittämistyön validiteetti on varmistettu käyttämällä sellaisia kehittämismenetelmiä, jotka ovat yleisesti testattuja, tunnettuja ja käytettyjä. Teoreettinen viitekehys käsittelee näitä analyysimalleja, hankintojen johtamista ja hankintasopimusten tekemistä koskevia aiheita ja julkisten hankintojen ohjaamista.

Tässä kehittämistyössä on osallistettu mukaan myös hankintapalvelutiimin jäsenet ja muita asiantuntijoita, joilla on ollut mahdollisuus kommentoida laadittuja analyysseja, ohjeita ja prosessikuvauksia sekä tuoda esiin oma näkökulmansa. Näin on pyritty varmistamaan tutkimuksen ja tulosten validiteetin. Jos tutkimuksen validiteetti on kunnossa, niin yleensä validiteetti takaa reliabiliteetin. Esimerkiksi jos asetettu mittari on validi, niin sen reliabiliteetti on myös kunnossa. (Kananen 2014, 128).

Opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa ohjeita, joita ei ole käytössä sekä ottaa uusia toimintamalleja käyttöön. Tämän vuoksi mittaaminen todennetaan lopuksi tulosten kautta, onko kehitystyön aikana saatu tehtyä muutoksia vai ei.

## 4 Teoreettinen viitekehys

### 4.1 Julkiset hankinnat ja hankintayksiköt

Julkiset hankinnat koskevat Suomen valtion, kuntien ja muiden julkisyhteisöjen hankintoja. Hankinnat kattavat myös yksityisten toimijoiden hankinnat, jotka toteutetaan julkisilla varoilla. Julkinen hankinta voi olla tavaran, palvelun, rakennusurakan tai käyttöi-keuden hankintaa. Kuitenkin esimerkiksi sotilaalliseen käyttöön suunnatut hankinnat ovat hankintalainsäädännön ulkopuolella. (Karttunen & Laasanen & Sippel & Uitto & Valtonen 2015, 490).

Suomen hankintalaki perustuu EU:n julkisia hankintoja koskeviin direktiiveihin. Hankintalaki (1397/2016) vaikuttaa jokaisen julkisen organisaation hankintatoimen järjestämi-seen. Hankintalain tavoitteena on hankintadirektiivien tavoitteiden mukaisesti nykyai-kaistaa, yksinkertaistaa ja joustavoittaa hankintojen tekemistä. Hankintalain § 2 periaat-teiden tavoitteena on ”tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden, innova-tiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita julkisten han-kintojen tarjouskilpailuissa.” (Hankintalaki 1397/2016 § 2).

Perinteinen kilpailuttaminen ei usein riitä siihen, miten ostaja löytää kyvykkäitä toimittajia ja varmistaa niiden luotettavuuden ja laadun? Uusien toimittajavaihtoehtojen etsiminen vaatii järjestelmällistä kartoitustyötä ja hyvää etukäteissuunnittelua. Tuotteen, palvelun tai toimintatavan kehittäminen nopeuttaa kehitysprosessia ja myös alentaa kokonaiskus-tannuksia. Tämä vaatii tietoa, taitoa ja osaamista. Ammattiosastajan tulisi osata päättää, mikä on paras tasapaino kilpailupaineen luomisen ja toimittajayhteistyön kehittämisen välillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 78-79).

Hankintalainsäädännön ymmärtäminen on tärkeää, mutta erityisen tärkeää on saada hankinnat sujumaan käytännössä. Laki ei estä, vaan mahdollistaa, tekemään viisaita hankintoja. Kuitenkin tämä vaatii resursointia, hankintayksikössä osaamisen kehittä-mistä ja hyvää ohjausta sekä ohjeistusta. Onnistunut hankintaprosessi, niin palveluiden kuin materiaalien hankinnoissa, edellyttää hyvää suunnittelua ja hankintaan hyvissä ajoin valmistautumista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 82).

Hankinta ja osto ovat vuosikymmeniä olleet aliarvostettuja ja alimiehitettyjä. Muutos edellyttää selkää panostusta, riittäviä resursseja ja hankintaan osallistuvien henkilöiden osaamisen kehittämistä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 97).

Hankintalain mukaisia hankintayksiköitä ovat 1) valtion, kuntien ja kuntayhtymien viranomaiset, 2) evankelis-luterilainen kirkko ja ortodoksinen kirkko sekä niiden seurakunnat ja muut viranomaiset, 3) valtion liikelaitokset, 4) julkisoikeudelliset laitokset, 5) hankinnan tekijä, kun se on saanut tukea yli puolet hankinnan arvosta 1-4 kohdassa tarkoitetulta hankintayksiköltä.

Kuntien viranomaisia ovat kunnanvaltuustot, kunnanhallitukset, lautakunnat, johtokunnat ja toimikunnat. Hankintayksiköitä ovat myös kuntayhtymät ja kuntayhtymien toimielimet. Kuntien liikelaitokset ovat myös lain tarkoittamia hankintayksiköitä. Osa kuntien liikelaitoksista, kuten energia- ja vesilaitokset kuuluvat erityisalojen hankintalain piiriin. (Kontio & Kronström & Kumlin & Mäki 2017, 46).

Julkisoikeudellisella laitoksella tarkoitetaan oikeudellisessa muodossa toimivaa oikeushenkilöä esimerkiksi, joka on perustettu tyydyttämään yleisen edun mukaisia tarpeita ilman teollista tai kaupallista luonnetta tai jota hankintayksikkö pääasiallisesti rahoittaa, joka on hankintayksikön valvonnassa tai jonka johtoelimen jäsenistä hankintayksikkö nimittää yli puolet. (Kontio & Kronström & Kumlin & Mäki 2017, 47).

Kunnat vastaavat oman hankintatoimensa ohjaamisesta ja usein kunnan ylin johto vastaa hankintatoimen strategisesta ohjaamisesta. Kunnat ovat muodostaneet usein hankintarenkaita ja muita yhteistyöjärjestelyitä, joiden nojalla hankintaa on muun muassa keskitetty. (Kontio & Kronström & Kumlin & Mäki 2017, 35).

Hankintalain tavoitteiden 2 § mukaisesti hankintayksiköiden on pyrittävä järjestämään hankintatoimintansa siten, että hankintoja toteutetaan mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti olemassa olevat kilpailuolosuhteet hyväksi käyttäen ja ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat huomioon ottaen. (Hankintalaki 1397/2016 § 2).

Valtion- ja kuntahallinnossa hankintatoimen hajanaisuus, yhteistyön ja osaavan henkilöstön vähyys asettavat haasteen hankintatoimen järjestämiselle. Pääsääntöisesti han-

kintatoimi on hallinnon tukitoiminto. On valitettavaa, että useissa organisaatioissa hankintatoimen taloudellista merkitystä ja vaikuttavuutta ei huomioida riittävästi, vaikka yleensä merkittävä osa esimerkiksi kunnan tai viraston kokonaisbudjetista käytetään hankintoihin. Kuitenkin hankintatoimi on erittäin tärkeä tehtäväalue, joka tulisi organisoida siten, että hankintoja toteuttava henkilöstö on osaavaa ja organisaatio myös ymmärtää hankintatoimen kokonaismerkityksen. (Kontio & Kronström & Kumlin & Mäki 2017, 38).

Hallinnollisten tehtävien vähentämiseksi hankintayksiköt voivat kuitenkin käyttää puitejärjestelyjä, tehdä yhteishankintoja ja hyödyntää myös muita yhteistyömahdollisuuksia julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa. Kuitenkin kaikki hankinnat on toteutettava tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina ja siten, että pienet ja keskisuuret yritykset ja muut yhteisöt pääsevät tasapuolisesti muiden tarjoajien kanssa osallistumaan tarjouskilpailuihin. (Hankintalaki 1397/2016 § 2).

#### 4.2 Julkisen hankinnan määritelmä

Hankintalain § 4 määrittelee hankinnan tavarahankinta-, palveluhankinta-, rakennusurakka-, käyttöoikeusurakka- ja käyttöoikeussopimuksiin. (Hankintalaki 1397/2016 § 4). Julkinen hankinta tarkoittaa em. hankintojen tekemistä julkisilla varoilla. Hankintojen kilpailuttamisella tarkoitetaan menettelyä, jossa ilmoitetaan tavaran, palvelun tai urakan hankinnasta hankintalain edellyttämällä tavalla. Kynnysarvot määritellään hankintalaissa. (Pekkala & Pohjonen 2015, 21).

Suomessa valtion ja kuntien julkisten hankintojen arvo on vuosittain noin 35 miljardia euroa. (Sitran verkkosivut, luettu 6.11.2018). Julkisen ja yksityisen sektorin hankinnat erottavat toisistaan toimittajanvalintaprosessin sääntely. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 377).

Julkisen hankinnan muodostavat:

1. Tavarahankinnat: tavaroiden osto, leasing-hankinta, vuokraus, osamaksu ja hankintojen optiot, lisäksi hankinta voi sisältää asennus- ja kokoamistyötä.
2. Palveluhankinnat: eri palveluiden tuottaminen, tavarahankinnat, joissa palveluhankinta on suurempi kuin tavaroiden arvo. Palvelun ohella hankinta voi sisältää lisäksi rakennustöitä.

3. Rakennusurakat: Talon-, maan- tai vesirakennustöiden ja suunnittelun muodostama kokonaisuus.
4. Palvelukonsessiot: Palvelujen käyttöoikeussopimukset.
5. Käyttöoikeusurakat
6. Suunnitteluhankinnat, kuten esimerkiksi arkkitehtuurikilpailu. (Kontio & Kronström & Kumlin & Mäki 2017, 57, 58).

Hankintalaki § 25 määrittelee kansalliset arvonlisäverottomat kynnysarvot seuraavasti:

1. 60 000 euroa tavara- ja palveluhankinnoissa ja suunnittelukilpailuissa
2. 150 000 euroa rakennusurakoissa
3. 400 000 euroa sosiaali- ja terveyspalveluissa (liite E 1-4)
4. 300 000 euroa muissa erityisissä palveluissa (liite E 5-15)
5. 500 000 euroa käyttöoikeussopimuksissa ja käyttöoikeusurakoissa

Hankintalakia ei sovelleta em. kynnysarvot alittaviin hankintoihin. (Hankintalaki 1397/2016 § 25).

Hankintalaki § 26 määrittelee EU-kynnysarvot seuraavasti:

1. 144 000 euroa tavara- ja palveluhankinnat sekä suunnittelukilpailut (valtion keskushallintoviranomainen)
2. 221 000 euroa tavara- ja palveluhankinnat sekä suunnittelukilpailut (muut hankintayksiköt)
3. 5 548 000 euroa rakennusurakat  
Euroopan yhteisöjen komissio vahvistaa euromääräiset arvot erityisnosto-oikeuksien ja euron keskimääräisen kahden vuoden vaihtokurssin perusteella kahden vuoden välein. (Hilma, kynnysarvot. Luettu 8.9.2018.)

Hankintalakia ei sovelleta hankintayksikön omaisuuden myyntiin, vaikka myynti toteutettaisiinkin tarjouskilpailuna. Hankintalain ulkopuolelle jäävät myös sellaiset hankinnat toiselta hankintayksiköltä, jotka tehdään lain, asetuksen tai hallinnollisella määräyksellä annetun yksinoikeuden perusteella. Kuitenkin yksinoikeuden tulee olla EU:n perustamissopimuksen mukainen. (Kontio & Kronström & Kumlin & Mäki 2017, 58-63).



Sidosyksikkö eli in house –hankinnat jäävät myös hankintalain ulkopuolelle. Hankintayksikön tulee kuitenkin käyttää yksikköön samanlaista määräysvaltaa kuin omiin yksikköihin joko yksin tai yhdessä muiden hankintayksiköiden kanssa. Tällaisen sidosyksikön harjoittama liiketoiminnan ulosmyynti saa olla enintään 5 % ja enintään 500 000 euron arvoista. (Kontio & Kronström & Kumlin & Mäki 2017, 63).

Poikkeuksellisesti prosenttiosuus saa olla 10 % ilman euromääräistä rajoitusta, jos vastaavaa markkinaehtoista toimintaa ei ole ja sidosyksikkö julkaisee ulosmyyntiaikeistaan avoimuusilmoituksen. Mikäli ulosmyynnin arvo ulos jää alle 100 000 euroa vuodessa niin prosenttirajoitusta ei sovelleta. Kuitenkin on huolehdittava, että myynti ei saa muodostaa yli 20 % liikevaihdosta. Huomionarvoista on muistaa, että sidosyksikössä ei saa olla muiden kuin hankintayksiköiden pääomaa. Ns. Stadt Halle –päätöksessä C-26/03 EU-tuomioistuin katsoi, ettei sidosyksikössä voi olla yksityistä omistusta lainkaan. (Kontio & Kronström & Kumlin & Mäki 2017, 63-66).

Yhteishankintayksiköjä hyödyntämällä voidaan vapauttaa hankintayksikön omia resursseja, mutta toisaalta usein hankintojen keskittäminen voi johtaa kilpailun vähentymiseen ja vaikeuttaa erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten osallistumiseen tarjouskilpailuihin. Yhteishankintayksiköt kilpailuttavat suoraan tai välillisesti omistaville hankintayksiköille erilaisia tavara- ja palveluhankintoja, rakennusurakoita koskevia hankintasopimuksia tai puitejärjestelyjä. (Kontio ym. 2017, 67).

Joskus hankintoja joudutaan toteuttamaan väliaikaisesti esimerkiksi silloin kun hankinta on markkinaoikeuskäsittelyn tai markkinaoikeuden päätöksellä keskeytetty. Tällaisissa tapauksissa hankinta suoritetaan ilman tarjouskilpailua, kunnes hankinta ehditään toteuttaa uuden tarjouskilpailun perusteella. (Kontio ym. 2017, 57, 69).

Hankintamenettelyä koskevat valitusasiat kuuluvat markkinaoikeuden toimivaltaan. Markkinaoikeus tutkii hankintamenettelyn oikeellisuuden ja virheellisissä menettelyissä määrää tarpeellisia oikeustoimia. Markkinaoikeus voi esimerkiksi vahvistaa hankintayksikön menetelleen vastoin hankintalakia, palauttaa asian uudelleen käsiteltäväksi hankintayksikköön, määrätä hyvitysseuraamusmaksun ja päättää oikeudenkäyntikulujen maksuvelvollisuudesta. (Aarto ym. 2009, 135).

### 4.3 Julkishallinnon haasteet

Toimittajakentän ja liiketoimintaympäristön muutokset koskevat myös hankintoja julkisella sektorilla. Olennaisen tärkeää on tuntee hankintalainsäädäntö ja myös asioiden sujuminen käytännössä on tärkeää. Hankintalaki ei estä hyviä hankintoja, mutta hankkiminen edellyttää resursseja ja myös hankintaosaamisen kehittämistä. Lakipykälien tunteminen ei riitä vaan hankinnoissa menestyminen edellyttää kaupallista, strategista ja taloudellista osaamista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 82).

Viime vuosikymmenten trendinä on ollut hajauttaa hankinnan tehtävät. Organisaatioissa usein hankinta on lähellä käyttäjiä tai tuotantoa. Kuitenkin täydellä hajauttamisella on usein ongelmana se, että monet organisaation yksiköt tarvitsevat samoja tavaroita ja palveluita. Molemmilla hankintavoilla, täysin keskitetyllä ja hajautetulla on omat haitat ja omat hyödyt. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 318).

Keskittämisen etuja ovat usein ostovolyymin nostaminen hankinnoissa, hankintojen standardointi, edulliset ostohinnat, tehokkaampi hankintatoimi ja pienemmät kustannukset, tiivistä hankintaorganisaatiota on helpompi johtaa ja mitata. Haittoja voivat olla yksiköiden päätöksenteon rajoittuminen, standardointi ohi yksiköiden tarpeiden, vastarinta yksiköissä, hankintatoimen iso työntekijämäärä ja hankinnan ammattilaisen etäisyys hankinnan käyttäjästä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 319).

Hankintoja tutkiessa usein ensimmäinen yllätys on organisaation toimittajien suuri määrä. Samanlaista tavaraa tai palvelua ostetaan useilta toimittajilta. Ensimmäiseksi ohjeksi tuntuu luontevalta vähentää toimittajia, mutta käytännössä jos toimittajamäärä pudotetaan liian pieneksi, niin silloin voidaan luoda toimittajalle monopoliasema ilman itselle koituvaa hyötyä. Tärkeintä olisi yhdistää eri yksiköissä olevia volyymeja ja pyrkiä saamaan suurempia kokonaisuuksia. Tällöin toimittajamääräkin pienenee luontevasti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 98-99).

Hankintojen hajauttamisen etuja on rajoitukseton päätöksenteko liiketoiminnan ehdoilla, toimittajat ja käyttäjät ovat suoraan yhteydessä toisiinsa, toimittajien hyödyntäminen tuotekehityksessä, ostoja tekevien työntekijöiden tehtävät ovat laaja-alaiset, yksinkertainen raportointi ja byrokratia ja hankintojen ohjaaminen vähenevät. Haittoja voivat olla volyy-

mien pieneminen, erilaiset sopimukset eri yksiköissä, standardointi vaikeaa, hankinta-osaamisen kehittäminen vaikeaa ja kokonaiskustannukset vaikea hahmottaa hankintojen osalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 319).

Tulosityksikköajattelun heikkous on ollut hankintojen hajautuminen organisaation eri osiin. Monissa organisaation osissa hankitaan samoja tai samankaltaisia tavaroita ja palveluja. Pääallekkäistä työtä tehdään ja kukaan ei ehdi kehittyä todelliseksi osaajaksi hankinnan tai toimittajamarkkinoiden suhteen. Samoista tuotteista tai palveluista maksetaan jopa erilaisia hintoja, tuotteiden kirjo on laaja, laitehuolto sirpaloitunut, toiminnasta aiheutuu erityisesti laskun käsittelyssä erilaisia lisäkustannuksia, kuten pientoimitus- ja laskutusliisiä. Pienet hankinnat eivät myöskään kiinnosta toimittajia parantamaan suhteita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 84).

#### 4.4 Hankintojen ohjeistaminen ja koordinointi

Hankintayksikön johdon tulisi huomioida hankintatoimen ohjaamisessa ja suunnittelussa vähintään hankintojen tarkoituksenmukainen organisointi (keskitetty/hajautettu), hankintaosaamisen riittävä taso organisaatiossa, hankintojen kokonaissuunnittelu, hankintavaltuuksien linjaukset, hankintojen analysointi ja riittävä hankintaohjeistus. (Kontio ym. 2017, 39).

Mitään hankintoja ei kannattaa jättää tarkastelun ulkopuolelle. Perinteisesti esimerkiksi epäsuorat hankinnat jakautuvat eri organisaatioyksiköille ja käyttäjille. Usein kokonaisvastuu hankintojen koordinoinnista puuttuu. Ostaminen on usein villiä toimintaa, jolloin jokainen organisaation osa tai käyttäjä toimii oman kokemuksen ja budjetin mukaisesti. Villistä ostamisesta seuraa pääallekkäistä työtä ja tehottomuutta. Toimittajasuhteita ei rakenneta eikä volyymietuja saavuteta. Samasta tuotteesta tai palvelusta voidaan maksaa erilaisia hintoja organisaation eri osissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 142-143).

Organisaation villit hankinnat tarjoavat usein merkittäviä mahdollisuuksia kustannussäästöihin. Kehittämiskeinoja ovat muun muassa keskitetty koordinointi ja raportointi, yhtenäisten kategoriastrategioiden luominen, hankintojen sisällön ja tarpeen hallinta, hankkiutumisen eroon villistä ostamisesta hankinnan tietojärjestelmän avulla, hankintaprosessin ja hankinnan toimintatapojen selkeyttäminen. Työntekijät voivat kokea villin ostamisen rajoittamisen yksilön vapauden rajoittamiseksi ja uhaksi. Muutosten läpiviennit

on aina haastavaa ja on hyvä varautua muutosvastarintaan ja hitaaseen kehitykseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 144-145).

Julkisen sektorin kilpailuttamisprosessin ensimmäinen tehtävä on kokonaisedullisimman vaihtoehdon löytyminen ja toisena rehellisyyden sekä oikeudenmukaisuuden takaaminen yhteisten varojen käytössä. Määrämuotoisen kilpailutusprosessin tarkoitus on varmistaa, että tarjolla olevat vaihtoehdot huomioidaan asianmukaisesti ja tehdään objektiivinen päätös. Kuitenkin mitä monimutkaisempi hankittava asia tai palvelu on, niin erilaisien tarjousten vertailu asettaa haasteensa. Hankinnan kokonaistaloudellisuuden miettiminen edellyttää vahvaa hankinnan sisällön hallintaa ja taloudellista näkökulmaa. Hankinnassa tulisi huomioida loppuasiakkaan näkökulma. (Pekkala & Pohjonen 2015, 255).

#### 4.5 Hankintaprosessi

Hankintaprosessin vaiheita ovat Pekkala & Pohjosen mukaan mukaillen:

1. Hankintaprosessi käynnistyy organisaation hankintastrategiaan ja hankintaohjeisiin tutustumalla
2. Kartoitetaan hankintatarve ja suunnitellaan hankinta
3. Valitaan käytettävä hankintamenettely
4. Laaditaan tarjouspyyntö
5. Julkaistaan hankintailmoitus
6. Julkaistaan tarjouspyyntöasiakirjat ja vastataan kysymyksiin
7. Tarjousten laatiminen (tarjoajat)
8. Vastaanotetaan ja avataan tarjoukset määräaikana
9. Tarkistetaan tarjoajien kelpoisuus
10. Vertaillaan tarjoukset
11. Tehdään hankintapäätös
12. Informoidaan tarjoajia ja odotetaan muutoksenhakuaika
13. Tehdään hankintasopimus odotusajan (väh. 14 pv) jälkeen
14. EU-hankinnoissa julkaistaan jälki-ilmoitus
15. Sopimuksen täytäntöönpano ja sopimusaikainen valvonta

(Pekkala & Pohjonen 2015, 24-26).

Kuntaliiton julkaisu liittää edellä mainittuun prosessiketjuun vielä sopimuskauden valvonnan ja palautteen keräämisen. Toimintaa on valvottava ja tarvittaessa kirjallisesti rekla-

moitava. Sopimuskauden aikaisesta toiminnasta olisi hyvä kerätä palautetta ja dokumentoida se. Prosessiketjun viimeinen vaihe on uuden hankinnan valmistelu, jossa hyödynnetään aikaisemman sopimuskauden palaute ja katsotaan mitä opittavaa siitä on seuraavalle sopimuskaudelle. (Kuntatalous – monen muuttujan summa 2017, 51).

Hankintaprosessi voidaan myös jakaa oikeuslähteittäin yksinkertaisesti kolmeen vaiheeseen:

1. Hankinnan suunnittelu ja päätöksenteko
  - a. Ohjaavat lait hallintolaki, kuntalaki, muu normisto ja oikeuskäytäntö
2. Hankintamenettely
  - a. Hankintalaki, sisäiset määräykset ja ohjeet
3. Hankintasopimus
  - a. Hankintalaki, kilpailulaki, julkisuuslaki, sopimustyyppikohtainen normisto

(Aarto & Aho & Regelin & Uotila & Vatanen 2009, 15).

Tärkeimmät lait, joiden henki tulisi jokaisen ostajan ymmärtää on kauppalaki (355/1987), kilpailulaki (948/2011), laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa (1061/1978), laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista (228/1929) ja laki kauppaedustajista ja myyntimiehistä (417/1992). Hankintojen ammattilaisen tulee ymmärtää myös laki julkisista hankinnoista (348/2007) ja erityisalojen hankintalaki (349/2007). Lakien lisäksi myös yleisten sopimusehtojen tunteminen on tärkeää. Hyvässä hankintaorganisaatiossa sopimuspolitiikka on selkeä, joka helpottaa arkityötä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 274).

Maalaisjärkeä ei myöskään tulisi unohtaa myös sopimusten teossa. Kohtuullisen kokoinen ja pieniriskinen toimitussopimus ei vaadi montaa sopimusriviä, kun esimerkiksi taas ainutlaatuinen ja arvokas teknologiaprojekti vaatii hyvinkin yksityiskohtaisen ja moniulotteisen sopimuksen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 276).

Irtaimen kauppaa sääntelee kauppalaki 27.3.1987/355. Kuluttajakauppaa sääntelee kuluttajansuojalaki 20.1.1978/38. Kauppalaki on tahdonvaltainen eli dispositiivinen laki, joka väistyy pakottavan lainsäädännön, sopimuksen tai muun osapuolten hyväksymän käytännön tieltä. Tämä tarkoittaa sitä, että irtaimen kaupan kauppaehdoista ja periaatteista myyjä ja ostaja voivat sopia hyvin vapaasti. (Karttunen ym. 2015, 188).

#### 4.6 Hankintasopimusten hallinta

Organisaation on hyvä linjata sopimussuunnittelu ja sopimusprosessit. Sopimuksia tekevien tulisi tietää mitä asioita organisaation linjan mukaisesti sopimuksissa tulisi olla ja mitä taas ei sallita. Sopimusperiaatteet voivat sisältyä organisaation ohjeisiin. Sopimusten teko ja hallinta voi olla keskitettyä tai joissakin asioissa hajautettua. Merkittävien sopimusten tulisi kuulua organisaation lakiasiantuntijoille ja tarkastettava juristeilla. (Haapio & Järvinen 2014, 69-70).

Organisaation sopimusperiaatteiden pohjalta voidaan laatia esimerkiksi mallipohjia ja asiakirjoja. Mallien avulla noviisikin pystyy laatimaan asianmukaisia sopimuksia. Avainasemana sopimusten ja sopimusriskien hallinnassa on koulutus. Sopimushallinnan kehittämisen osa-alueita ovat Haapio & Järvisen mukaan sopimusperiaatteet ja –politiikka, prosessit ja osaaminen, sopimukset ja muut asiakirjat, perinteiset ja sähköiset arkistot ja rekisterit sekä sopimushallinta- ja muut järjestelmät. (Haapio & Järvinen 2014, 72).

Ennen keskitetyn sopimusarkiston kehittämistä organisaation sopimukset ovat usein hajallaan ja vaikeasti löydettävissä. Ilman keskittämistä useat tahot saattavat tehdä samoja asioita toisistaan tietämättä. Myös ehdot voivat vaihdella. Menettelyiltä ja asiakirjoilta puuttuvat yhteiset suuntaviivat. Kun asiakirjat tallennetaan sopimusten hallintaa palvelemaan tietojärjestelmään, niin tiedot löytyvät tarvittaessa nopeasti. Malliasiakirjat voidaan tallentaa järjestelmään ja sähköinen seuranta hälytyksineen auttaa vastuuhenkilöitä reagoimaan sopimusten määräaikoihin suunnitellusti. (Haapio & Järvinen 2014, 73-74).

Sopimuksien elinkaarta voidaan seurata sijainnista riippumatta. Yksiköiden tieto ja osaaminen eivät muutu itsestään vaan tarvitaan määrätietoista kehittämistä, johtamista ja sopimusten vastuuttamista. Mikäli toisistaan erillään olevat yksiköt eivät tunne yhteisiä toimittajia, niin ostovoimaa ei voi hyödyntää. Sähköinen sopimusten hallinta auttaa jakamaan sopimustietoa asiakirjojen sijainnista huolimatta. (Haapio & Järvinen 2014, 73-74). Sopimusjuridiikan ja yleisten sopimusehtojen hallinta tärkeä osa kaupankäynnissä. Ostajan tulee ymmärtää kaupankäyntiä koskevan lainsäädännön keskeinen logiikka siitä, mikä on sallittua, mikä sitoo, mistä seuraa sanktioita tai mistä näin ei tapahdu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 274).

#### 4.7 Sopimustyyppit

Sopimus voidaan määritellä oikeudellisesti vastavuoroisen ja yhdenmukaisen tahdonilmaisun yhteenliittymäksi. Tutut elementit jotka sisältävät tahdonilmaisun ovat esimerkiksi tarjouspyynnöt, tarjoukset ja tilaukset. Sopimus voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti, sähköisesti tai hiljaisesti, jolloin tahdonilmaisun on voinut päätellä henkilön käytöksestä. Kuitenkin suullisesti tehtyä sopimusta voi olla vaikea todentaa, jos toinen osapuoli kiistää sopimuksen. Tulkintaerimielisyyksiä voi syntyä myös kirjallisista sopimuksista, joita varten on olemassa tulkintasääntöjä. (Karttunen ym., 2015, 128).

Suomessa on voimassa periaate, että sopimus sitoo tekijäänsä. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää huolehtia siitä, että jokaisessa sopimuksessa on purku- tai irtisanomisehdot. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 279).

Sopimusten ensisijainen tarkoitus on saada sovitut asiat toteutumaan suunnitelmien mukaisesti. Sopimusten hallinta ei ole käsitteenä vakiintunut ja voi tarkoittaa eri asioita. Sopimushallinnalla voidaan tarkoittaa sopimuskäytännön kehittämistä tai myös toimitus- tai hankintaprosessin automatisointia. Kyse voi olla myös keskitetystä sopimusrekisteristä, josta löytyvät käynnissä olevat ja päättyneet sopimukset, sopimusmallit ja tekstipohjat. Jotkut voivat ymmärtää sopimushallinnalla sopimuksenteon jälkeisiä tehtäviä, kuten sopimusvalvontaa, maksujen hallintaa tai dokumenttien ylläpitoa. (Haapio & Järvinen 2014, 65-66).

Hankintasopimuksella tarkoitetaan hankintalain § 4 mukaan kirjallista sopimusta, joka tehdään hankintayksikön ja toimittajan välillä, jonka tarkoituksena on rakennusurakan toteuttaminen, tavara- tai palveluhankinta taloudellista vastiketta vastaan. (Hankintalaki 1397/2016 § 4).

Taloudellisen arvon lisäksi hankintasopimuksella edellytetään vastavuoroisuutta. Lisäksi edellytetään, että hankintasopimukseen liittyvät sopimusveloitteet ovat täytäntöön pantavissa. Esimerkiksi lupien myöntäminen ei ole hankintaa. Myöskään hankinnaksi ei lähtökohtaisesti katsota palveluseteli- tai muita lupajärjestelmiä, joissa asetetaan vähimmäisvaatimuksia palveluntarjoajan piiriin pääsemiseksi, muttei käytetä valintaa tarjoajien valinnassa. Palveluntuottajan valinta perustuu tällöin asiakkaan omaan harkintaan. (Kontio ym. 2017, 57).

Hankintasopimus tyypillisesti pohjautuu sitä edeltävään hankintamenettelyyn. Hankinnan kohde on määritelty hankintasopimuksessa ja tarjouspyynnön ehdot ja määrytykset tulevat osaksi hankintasopimusta. Hankintayksikön sopimusvapaus on rajoittunut tarjouspyynnön määrytyksiin ja ehtoihin, joten hankintasopimuksessa ei voida poiketa olennaiselta osin hankintailmoituksen määrittelystä hankinnan kohteesta ja muista ehdoista.

Hankintasopimus on yksityisoikeudellinen sopimus kahden erillisen oikeushenkilön välillä. (Kontio ym. 2017, 56). Hankintalain 76 §:n mukaan kirjallinen hankintasopimus tulee tehdä hankintapäätöksen tekemisen jälkeen. Tietenkin lain mukainen odotusaika tulee odottaa ennen sopimuksen allekirjoittamista. Hankintasopimus syntyy kirjallisen sopimuksen allekirjoituksella, mutta hankintasopimukseksi voidaan myös katsoa kirjallinen tilaus, joka sisältää riittävät ehdot toimituksesta tai viittauksen hankintamenettelyn asiakirjoihin. (Pekkala & Pohjonen 2015, 612).

Sopimuksen syntymisestä hankintayksiköiden suositeltavaa ilmoittaa viimeistään hankintapäätöksen tiedoksiannon yhteydessä, että sopimus ei synny hankintapäätöksen tiedoksiannolla vaan vasta kirjallisen hankintasopimuksen allekirjoituksella. Tällöin voidaan varmistua siitä, että valittu toimittaja myös ymmärtää sopimustilanteen oikein. Tällöin toimittaja ei ryhdy hankinnan valmisteluihin päätöksen tiedoksiannon jälkeen, koska hankintayksikkö ei kykenisi täyttämään sopimusta, jos hankintapäätös kumottaisiin. (Pekkala & Pohjonen 2015, 613).

Hankintasopimus voidaan allekirjoittaa aikaisintaan 14 päivän kuluessa tiedoksiannosta. Odotusaikaa ei tarvitse noudattaa, jos sopimus tehdään ainoan hyväksyttävän tarjouksen tehneen tarjoajan kanssa eikä tarjouskilpailussa ole muita tarjoajia. (Kontio ym. 2017, 366).

Kuntaliitto painottaa julkaisussaan hankintasopimusten ehtojen toteutumista ja valvontaa. Tämän vuoksi jokainen hankintayksikkö joutuu miettimään, miten valvonta hallinnollisesti toteutetaan. Sopimukseen merkitään niistä vastaavat yhteyshenkilöt. Mikäli sopimuskauden aikana ilmenee sopimusehdoista poikkeavaa toimintaa, niin poikkeamista on hyvä reklamoida kirjallisesti. On hyvä huomioida, että kuntien ja kuntayhtymien tulee jo hyvän hallinnon vaatimusten takia varmistaa ja organisoida sopimusten asianmukai-



nen seuranta ja valvonta. (Kuntatalous – monen muuttujan summa 2017, 52). Sopimusten ja sopimukseen liittyvän aineiston säilyttäminen on ensiarvoisen tärkeää hallinnonin ja riskienhallinnan näkökulmasta. Hankintaprosessi, sopimus ja liitteet tulisi dokumentoida luotettavalla tavalla, koska riitatilanteissa aineistolla voi olla ratkaiseva merkitys arvioitaessa sopimuksen sisältöä ja velvoitteita. (Aarto ym. 2009, 134).

Nykyaikana on mahdollista hyödyntää sähköistä allekirjoitusta sopimustenkin allekirjoittamiseen. Kehittynyt sähköinen allekirjoitus koostuu asiakirjan salatusta tiivisteestä, joka salataan niin kutsutulla yksityisellä avaimella, jolloin tapahtuu allekirjoitustoimenpide. Sähköisesti allekirjoitetun aitouden voi todeta allekirjoittajan julkisella avaimella. Laatuvarmenteisiin pohjautuva sähköinen allekirjoitus on huomattavasti luotettavampi kuin perinteinen allekirjoitus. Kehittyneen allekirjoituksen käyttöä rinnastetaan tilanteisiin, jossa pitää olla todistajat allekirjoitusta suoritettaessa. (Voutilainen 2006, 275).

Laki 14/23 SAL määrittelee sähköisen allekirjoituksen kolmelle eri muodolle: sähköinen allekirjoitus perusmuodossaan on allekirjoittajan tunnistustieto ja sähköisen viestin tietosisältö; kehittynyt sähköinen allekirjoitus liittyy yksiselitteisesti allekirjoittajaan ja allekirjoitus on luotu menetelmällä, jonka allekirjoittaja pitää valvonnassaan; niin kutsuttu kiistämätön sähköinen allekirjoitus tarkoittaa sähköistä allekirjoitusta, joka perustuu laatuvarmenteeseen ja on luotu turvallisella allekirjoituksen luomisvälineellä. Allekirjoituksen pätevyyttä ei voida kiistää, kun se on tehty niin kutsutulla kiistämättömällä sähköisellä allekirjoituksella. (Voutilainen 2008,15-17).

Sopimuspuolten oikeudet ja velvoitteet tulevat lainsäädännön ja osapuolten keskenään päättämien sopimusehtojen perusteella. Kauppalain mukaan ensisijainen lähde on sopimus, jonka jälkeen normilähteenä vaikuttaa osapuolten aikaisempi käytäntö tai muu sitova tapa. Kauppalaki on kolmannella sijalla. (Hemmo 2018, 14).

Vakiosopimuksilla tarkoitetaan sopimusehtokokoelmia, jotka on tarkoitettu käytettäväksi suuressa joukossa vastaavanlaisia sopimuksia. Vakioehdot voivat sisältyä painettuun sopimuslomakkeeseen tai sopimusliitteeseen. Vakiosopimukset ovat joko toisen osapuolen laatimia tai osapuolten yhdessä valmistelemia. Lisäksi toimialajärjestöt tai muut edunvalvojat valmistelevat ehtoja, kuten esimerkiksi rakennusurakan yleiset sopimusehdot YSE 1998. (Hemmo 2018, 28).

Yleisten sopimusehtojen tarkoitus vähentää riskejä ja ongelmia kaupanteossa. Ostajan on tärkeää erityisesti kiinnittää sopimuksissa huomio siihen, kuinka suuren hyvityksen organisaatio saa, jos toimittajan suoritus myöhästyy tai ei vastaa esimerkiksi asetettuja vaatimuksia. On tärkeää etukäteen pohtia, mitkä asiat saattavat aiheuttaa ongelmia ja arvioida niiden kustannusvaikutuksia. Erityisesti ulkomaisen toimittajan kanssa täytyy pyrkiä varmistamaan, että mahdolliset erimielisyydet ratkaistaan Suomessa suomalaisen lainsäädännön pohjalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 274-276).

Sopimuksien sisällön kannalta merkittävintä on sillä, mitä osapuolet nimenomaisesti ovat sopineet ja sillä mitä velvollisuuksia ja oikeuksia johtuu sopimussuhdetta ja sopimuksen täydentävistä normeista. Tällaiset täydentävät normit voivat tulla pakottavasta lainsäädännöstä tai tahdonvaltaisesta normistosta johtuvia ehtoja ja sääntöjä. Hankintasopimuksien näkökulmasta tulee kiinnittää huomioida, että hankintojen hankintaprosessin luonne vähentää mahdollisuuksia myöhemmin määrittää sopimuksen sisältöä keskinäisin sopimuksin. Hankintasopimusneuvotteluissa sopimussuhteen keskeiset sopimusehdot on pääosin jo määriteltä aikaisemmin kilpailutusasiakirjoissa. (Aarto ym. 2009, 52-53).

#### *Rakennusurakka- ja käyttöoikeussopimus*

Rakennusurakalla tarkoitetaan tavallisesti sopimusta, jossa sopimuskumppani velvoitetaan vastikkeesta aikaansaamaan toiselle sopimuskumppanille määrätyn rakentamista koskevan työn tuloksen. Urakoitsija ei ole työsuhteessa tilaajaan eikä ole tämän johdon ja valvonnan alainen. Rakennusurakkaa on pidetty tietyn tyyppisenä toimeksiantosopimuksena. Rakennusurakoita koskeva sopimuskäytäntö on rakentunut yleisten sopimusehtojen, kuten YSE 1998 varaan. Yleiset sopimusehdot eivät ole lainsäädännön tavoin sovellettavissa, ellei niitä ole saatettu osaksi yksittäistä sopimusta. Rakennusurakka voidaan toteuttaa myös vuokrasopimuksen muodossa. Rakennusurakka on luonteeltaan vaativa sopimussuhde, joten rakennusurakoiden sopimuksissa vaatimukset ja velvoitteet tulee määritellä tarkasti. (Aarto ym., 2009, 58-59).

Käyttöoikeusurakan tunnusomaisena piirteenä on vastikkeen tuleminen joko osittain tai kokonaan oikeudesta käyttää sopimuksen kohteena olevaa rakennuskohdetta. Tällöin rakennusurakkaan liittyvä taloudellinen riski siirtyy urakoitsijalle. Muun muassa tierakentamisessa ja julkisten rakennusten rakentamisessa on rakennushankkeita toteutettu

käyttöoikeussopimuksina. Hankintasopimuksen sisällön tasolla rakennus- ja käyttöoikeusurakan erottaminen korostaa vastuun jakautumista ja suoritettavan vastikkeen määrätymisperusteiden määrittelyä. (Aarto ym., 2009, 60).

#### *Tavarahankintasopimus*

Hankintalain mukaan tavarahankintasopimus koskee tavaroiden ostamista, leasing-sopimusta, vuokrausta tai osamaksulla ostamista. Sopimukseen voi sisältyä osto-optioita ja myös kokoamis- ja asennustöitä. Julkisen hankinnan kohteena tavara voi tarkoittaa irtainta esinettä, mutta myös kiinteistöä. Kiinteän omaisuuden omistusoikeuden siirtymisen sopimusmuoto ja omistuksen siirtymisen sopimusmuoto on tarkkaan säännelty maa-kaassa 540/1995. Irtaimen omaisuuden omistusoikeuden siirtoa käsittelee kauppalaki 355/1987. Leasing-vuokrauksesta ei ole erityislainsäädäntöä, mutta osamaksukaupasta on annettu laki 91/1966. Vuokraukseen liittyy kauppakaaren 3/1734 13 luku. Tavarahankinta katsotaan palveluhankinnaksi, jos palveluiden arvo on suurempi kuin tavaroiden arvo. (Aarto ym., 2009, 61-62).

#### *Palveluhankintasopimus*

Palveluhankintasopimuksen määritelmällä tarkoitetaan sopimusta, joka kohteena on erilaisten palvelujen suorittaminen. Palveluhankintasopimukseen voi sisältyä tavarahankintoja tai rakennustöitä. Hankinta katsotaan palveluhankinnaksi, jos palveluiden arvo on suurempi kuin tavaroiden arvo. (Aarto ym., 2009, 62).

Erytisalojen hankintalakia ei sovelleta muun muassa palveluhankintasopimukseen, jotka koskevat maan, olemassa olevien rakennusten tai muun kiinteän omaisuuden hankintaa tai vuokrausta. Hankinnassa on kuitenkin hyvä noudattaa avoimuuden ja tasapuolisuuden periaatetta. (Pekkala & Pohjonen 2015, 731).

#### *Puitejärjestelyt*

Puitejärjestelyyn tehtävät hankintasopimukset on tehtävä valittujen toimittajien kanssa eikä ehtoihin saa tehdä huomattavia muutoksia sopimusaikana. Mikäli puitejärjestelyä koskeva sopimus solmitaan usean tarjoajan kanssa, niin puitejärjestelyyn sitoutuneiden

kansa voidaan järjestää uusi tarjouskilpailu. Erityisaloilla puitejärjestely on kevyt menettely. Ainoa edellytys on hankinnan avoin ilmoittaminen ja tarjoajien kohtelu tasapuolisesti eri vaiheissa. (Pekkala & Pohjonen 2015, 743).

#### 4.8 Analyysit ja kehitysmenetelmät

Analytiikka tarkoittaa tiedon laajaa hyväksikäyttöä, tilastollista ja kvantitatiivista (määrällistä) analyysiä sekä malleja. Analytiikalla perustetaan päätöksenteko ja johtaminen tosiasioiden. Analyysit voivat tuottaa aineistoa päätöksiin tai ohjata päätöksentekoa. (Davenport & Harris 2007, 26).

##### 4.8.1 SWOT-analyysi

SWOT –analyysia pidetään markkina-analyysinä, joka kattaa kuvauksen markkinoiden koosta, kasvupotentiaalista, asiakkaista ja kilpailusta. SWOT tulee englanninkielien sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats. Nämä sanat tarkoittavat suomeksi vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysin avulla voi auditoida organisaation ja sen toimintaympäristön. Analyysin tavoite on kehittää toimenpidesuunnitelmia heikkouksien kääntämiseksi vahvuuksiksi ja minimoida ulkoiset uhat. Analyysia tehtäessä tulee olla realistinen vahvuuksien ja heikkouksien kuvaamisessa, erottaa nykytilanne tavoitetilanteesta. Analyysi tulisi pitää yksinkertaisena ja selkeänä. On tärkeää muistaa myös, että absoluuttista tietoa ei ole olemassa. Monessa asiassa kyseessä on analyysin subjektiivinen käsitys asiasta. SWOT-analyysi auttaa auditoimaan organisaation ja organisaation toimintaympäristön. (Åkerberg 2017, 63-65).

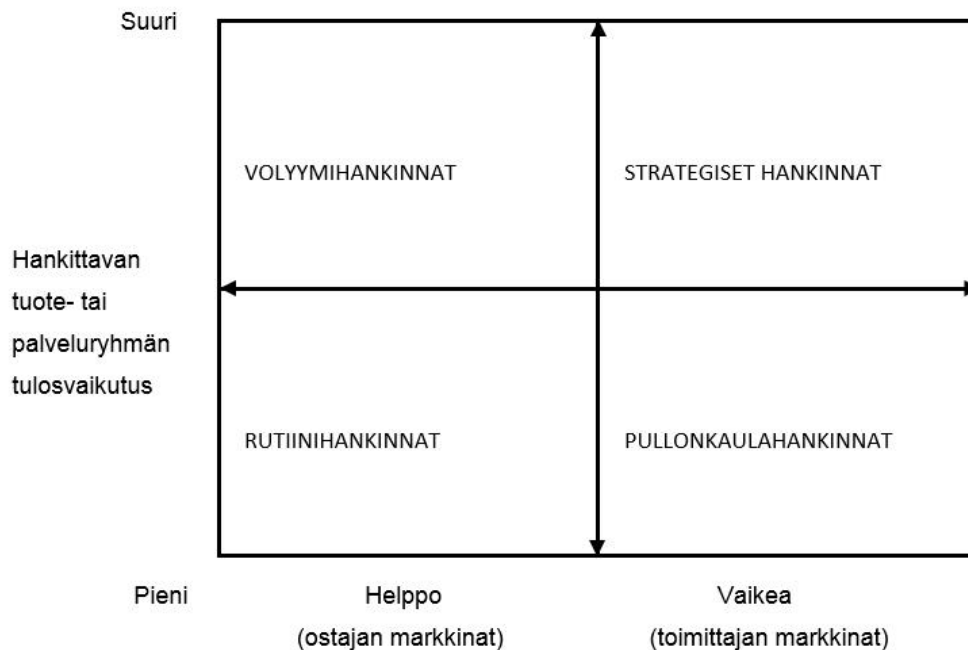
Organisaatiossa voidaan hyödyntää SWOT-analyysin tuloksia muun muassa pohtimalla, miten vahvistaa havaittuja vahvuuksia ja miten poistaa, lieventää tai välttää löydettyjä heikkouksia ja miten varmistaa mahdollisuuksien hyödyntäminen sekä miten poistaa, lieventää tai kääntää havaitut uhat mahdollisuuksiksi. (Vuorinen 2014, 89).

#### 4.8.2 Kraljicin matriisi

Strategisen hankinta-ajattelun isänä pidetään Peter Kraljicia, joka luokitteli hankittavat tuote- ja palveluryhmät suhteellisen tärkeyden ja toimittajamarkkinan mukaan ja loi yksinkertaisen matriisimallin. Kraljicin matriisi on keskeinen työkalu hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmittelyssä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 114).

Tuotteen ja palvelun tärkeyttä voidaan kuvata tuote- palveluryhmän hankintojen suhteellisella suuruudella. Matriisissa pysty akselin asteikoksi on hyvä asettaa hankittavan tuote- tai palveluryhmän vuosikustannus. Toinen ulottuvuus on toimittajamarkkinoiden hallittavuus. Joillakin markkinoilla voi olla useita kilpailevia toimittajia, jotka voivat täyttää ostavan organisaation tarpeet. Tällöin puhutaan ostajan markkinoista eli tilanteen hallinta on helppoa ja riskit pieniä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 117-118).

Tilanne voi myös olla päinvastainen, eli toimittajia on vain vähän tai pahimmassa tapauksessa vain yksi, jolloin hankintaan voi liittyä esimerkiksi saatavuus- ja hintariskejä. Matriisin oikeaan reunaan sijoitetaan sellaiset ryhmät, joissa yksi tai kaksi toimittajaa on monopoliasemassa ostavaan organisaatioon. Vasemmalle puolelle tulevat ryhmät, joissa on taas paljon tarjontaa ja toimittajia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 118).



Taulukko 1. Toimittajamarkkinoiden hallittavuus Kraljicin matriisissa ((Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 118).

*Volyyimihankinnat*, eli massahankintojen kulutus ja volyyymi ovat suurta. Toimittajamarkkinoilla on myös runsaasti vaihtoehtoisia hankintakanavia ja toimittajia. Tämän neljänneksen tuotteet ja palvelut muodostavat usein suurimman osan hankinnoista.

*Rutiinihankinnat* koostuvat usein erilaisista hankinnoista, mutta markkinoilla on runsaasti kilpailevia toimittajia. Hankinnoille yhteistä on se, että näitä jokapäiväisiä tarvikkeita kannattaa usein hankkia runsaasti, koska muutama työaikaminuutti voi tulla kalliimmaksi kuin itse tavara. Tämän vuoksi esimerkiksi hankintojen automatisointi ja delegointi ovat tehokkaita tapoja pitää niiden kustannukset kurissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 119-120).

*Pullonkaulahankinnat* ovat volyymiltaan pieniä ja arvoltaan pieniä, mutta usein kuitenkin niillä on merkitystä organisaatiossa. Tämän vuoksi niiden puuttuminen voi aiheuttaa merkittäviä ongelmia ns. muodostaa pullonkaulan organisaation toiminnassa.

*Strategiset hankinnat* ovat arvoltaan suuria ja niille on vain vähän vaihtoehtoisia toimittajia. Tuotteet ja palvelut voivat olla usein ainulaatuisia ja räätälöityjä ja vaativat koko elinkaaren ajan huolto- ja kunnossapitopalveluja alkuperäisiltä toimittajilta. Toimittajan vaihtaminen on työläs prosessi. Tämän ryhmän hankinta asettaa myös hankintaorganisaatiolle suurimmat haasteet, koska laaja yhteistyö vaatii monipuolista osaamista ja hankintasopimuksen hallintaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 121-122).

#### 4.8.3 Spend-analyysi

Hankintojen kartoituksesta käytetään myös nimitystä Spend-analyysi. Kartoitus havainnollistaa muun muassa mitä hankitaan, minkälaisilta toimittajilta ja mihin tarpeisiin. Kartoitus antaa kokonaiskuvan rahavirroista ja niiden suhteista, jolloin erilaisten hankintojen suhteellinen tärkeys hahmotetaan organisaatiossa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 104).

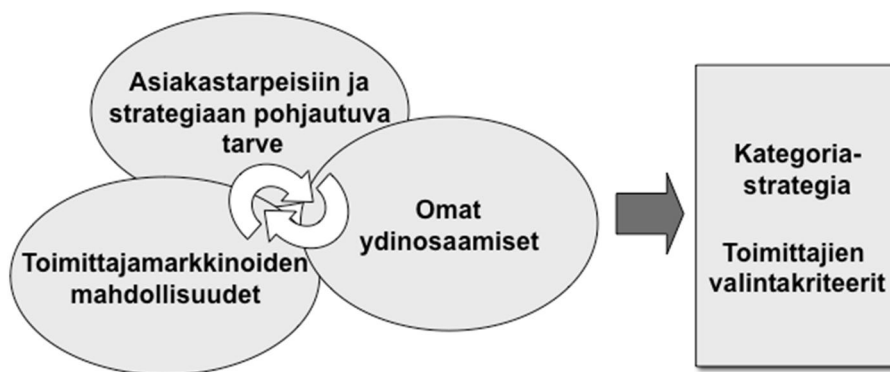
Jokainen organisaatio hankkii tuotteita ja palveluja tukemaan organisaation ydinosamista ja ydintoimintoja. Organisaatiolla saattaa olla satoja tai jopa tuhansia toimittajia.

Usein vain kuitenkin pieni osa on organisaation toiminnan kannalta merkittäviä toimittajia. Yleisesti sanotaan, että noin 20 % prosenttia kaikista toimittajista vastaa noin 80 % organisaation ns. spendistä eli hankintaan kulutetusta rahasta. (Toimittajasuhteiden johtaminen. 2018).

Kun toimittajia arvioidaan sovittujen kriteerien mukaisesti, niin saadaan käsitys mitkä yritykset ovat kumppanitoimittajia, avaintoimittajia, ensisijaisia toimittajia, hyväksytyjä tai satunnaisia toimittajia. Tällöin toimittajasuhteita opitaan johtamaan oikein ja myös johtamisen toimenpiteet kohdistuvat oikeisiin toimittajiin. Nyrkkisääntönä voidaan esimerkiksi todeta, että satunnaisten tai hyväksytyjen toimittajien johtamiseen ei yleensä kannata investoida rahaa tai aikaa. Kumppani- ja avaintoimittajia taas pitää johtaa systemaattisesti ja yhteistyön kehittämiseen tulee käyttää aikaa. (Toimittajasuhteiden johtaminen. 2018).

Kumppanitoimittajalla on suuri merkitys ostavalle organisaatiolle esimerkiksi toimittajan kanssa tehdyn liikevaihdon tai ns. spendin kautta. Kumppanitoimittajien suhteita tulee hoitaa ja on tärkeää nimetä yhteyshenkilöt ja selkeät pelisäännöt kokouksille. Yhteiset hankkeet, palveluiden ja ratkaisujen kehittäminen ovat osa strategista johtamista. Vuosikello ja sovittu agenda voi olla hyvä apuväline tapaamisten rytmittämiseksi. Tyypillisiä aiheita ovat esimerkiksi lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitelmat, liikevaihto ja kustannustaso, ongelmat, riskit ja kehityskohteet. Yksi tärkeä osa on suorituskyvyn arviointi ja yhteisten mittareiden asettaminen esimerkiksi mittamaan yhteisen toimitusketjun tehokkuutta. (Toimittajasuhteiden johtaminen. 2018).

Kategoriastategian lähtökohtana on kysyntä ja mahdollisuudet eli mitä tarvitaan ja mitä on saatavilla. Hankintatarve lähtee aina organisaation strategiasta ja kysynnästä, joka voi olla sisäistä tai ulkoista. Näkökulmia on hyvä peilata organisaation omiin ydinosaisiin, mitä tehdään itse ja mitä hankitaan ulkopuolelta. Alla olevassa kuvassa on muokailtu kategoriastategian lähtökohta Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015 mukaan:



Kuva 2. Kategoriastrategian lähtökohta. (Kategoriajohtaminen ja kategoriastrategia. 2018).

Lähtökohta kategoriastrategian luomiselle on tutkiminen ja analysointi. Tässä ensimmäisessä vaiheessa kerätään kaikki tieto kyseisen kategorian tavaroiden ja palveluiden hankinnasta. Jos organisaatiolla on yhtenäinen osto- ja raportointijärjestelmä, niin perustietojen kerääminen on yksinkertaista. Hajanaisista järjestelmistä tiedon kerääminen on haastavaa tai jos organisaatiolla ei ole yhtenäistä tapaa käsitellä nimikkeitä, niin tiedon keräämiseen voi mennä huomattavasti aikaa. Tärkeitä selvitettäviä asioita on mitä hankitaan, hankintavolyymi ja arvo vuositasolla, toimittajat, suurimmat toimittajat, hintahistoria ja hintojen kehitys, kuka hankkii ja kuinka usein, ketkä käyttävät tavaraa tai palvelua, mahdolliset reklamaatiot ja palautteet sekä tyytyväisyys. (Kategoriajohtaminen ja kategoriastrategia. 2018).

Kraljicin ostoportfolion perusteella voi päätellä hankittavan kategorian luonteen. Yleensä havaitaan, että 20/80 sääntö on pätevä, eli 20 prosenttia toimittajista vastaa 80 prosenttia kaikista toimituksista. Ideointivaiheessa mietitään muun muassa kysyntään ja tarpeeseen liittyviä mahdollisuuksia, kuten mitä oikeasti tarvitaan ja kuinka usein, vähimmäisvaatimukset, vaihtoehtoiset toteutukset, nimikkeiden yhtenäistämien, keskittämisen vaihtoehdot ja niin edelleen. (Kategoriajohtaminen ja kategoriastrategia. 2018).

Mahdollisuuksia ovat muun muassa uusien toimittajien etsiminen, sopimusten uudelleen neuvottelu, hankinta alhaisemman kustannustason maista ja sähköisten hankintatyökalujen käyttöönotto. Suunnitteluvaiheessa priorisoidaan ideat ja pohditaan kustannusvaikutukset. On huomioitava sisäiset sidosryhmät, joille hankinta on merkityksellinen ja ottaa heidät mukaan, kun tehdään suunnitelmia. Toteuttamisvaiheessa ideat



viedään täytäntöön yhteistyössä sisäisten sidosryhmien kanssa. Seuranta- ja arviointivaiheessa pääpaino on tuotteen tai palvelun käyttöönotossa, jolloin muodostuu käsitys laadusta. Tällöin on tärkeää järjestää palautepalavereja, jolloin käydään asiat läpi. (Kategoriajohtaminen ja kategoriastrategia. 2018).

#### 4.8.4 Lean -menetelmä

Lean –periaatteet muun muassa tarkoittavat organisaation toiminnan rakentamista virtaustehokkaaksi. (Torkkola 2015, 57). Lean –menetelmää on mahdollista käyttää prosessien kehittämiseen. Kun prosessit kuvataan, niin voidaan arvioida jokaisen työvaiheen tarpeellisuus.

LEAN –virtaviivaisuusoppi pyrkii poistamaan kaikki toimintaa tukemattomat turhat tasot. Tällöin organisaation toimintakulttuurista tulee ketterä ja palvelu paranee tehokkaimpien prosessien myötä. Liian usein kuitenkin organisaatiot ja työntekijät katsovat omaa toimialaansa ja tehtäviään kapeasti. Tämän vuoksi ketterän toiminnan oppeja tulee käyttää systemaattisesti. (Järvinen & Rantala & Ruotsalainen 2014, 99).

Muutoksessa työntekijä ottaa uusia tehtäviä, luopuu vanhoista tai opettelee tekemään eri tavoin nykyisiä tehtäviä. Muutos ei ole kaikille helppoa, koska esimerkiksi pitkän työuran tehneet ovat yleensä tottuneet selviin tehtäviin eikä itseohjautuvuus ole ollut yleistä. Nykyään kuitenkin työntekijöillä tulee olla vahvat oppimistaidot ja kykyä omaksua uusia asioita nopeasti. Nykyinen työnteko vaatii vahvaa itseohjautuvuutta. (Pirinen 2014, 180-181).

#### 4.8.5 Benchmarking

Kielen huollon tiedotuslehti Kielikello mainitsee, että sanalle benchmark on etsitty vastinetta kauan. Sanan selittäminen ei ole helppoa yhdellä sanalla. Kuitenkin selvennettyinä käytetään vertailujohtamista, esikuva-analyysia, vertailuanalyysia ja valioanalyysiä. (Kysyttyä. Kielikello. Luettu 15.9.2018).

Benchmarking –toiminnassa tavoitteena on kerätä toisilta organisaatioilta tietoja, joita voi hyödyntää omassa toiminnassa. Omaa toimintaa verrataan toisen organisaation toimintaan. Tavoitteena on toisilta opittujen asioiden soveltaminen. (Vuorinen 2014, 158).

#### 4.8.6 Prosessien kuvaaminen

Prosessien mallintaminen auttaa voimavaroja keskittämään arvoa lisävään toimintaan ja myös poistamaan prosessin tehokkuutta heikentävät tekijät. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 1). Prosessien mallinnuksessa on hyvä kiinnittää huomio arvoa luovaan toimintaan, niin arvon luomisen pulmakohdat on helpompi tunnistaa. Prosessi on selkeä, jossa on minimoitu turha työ. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 17).

Prosessien tehostamisessa tärkeää on käydä kattavasti läpi organisaation prosessit ja kartoittaa hidasteet. Kaikkea ei tarvitse keksiä itse, vaan oppia kannattaa ottaa muualta ja joskus paras tapa toimia voi löytyä muulta toimialalta. (Åkerberg 2017, 90).

## 5 Kehittämishankkeen toteuttaminen

Kehittämistyö toteutettiin osallistavana kehittämistyönä. Koska toimintatutkimuksessa lähtökohta on toimintojen tai eri käytäntöjen muuttaminen, niin se sopii tutkimukselliseen kehittämistyöhön. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 59.)

Toimintatutkimus soveltuu kaupungin hankintaprosessien kehittämiseen, koska toimintatutkimukselle on olennaista syklimäisyys ja reflektointi (peilaaminen), jotka toteutuivat erityisesti hankinta- ja sopimushallintajärjestelmän ohjeen laatimisessa, hankintasopimusprosessin parantamisella, prosessimallien miettimisellä, mallintamisella ja lopulta uusien ohjeiden ja toimintatapojen hyväksymisellä lokakuussa 2018.

### 5.1 Nykytila ja lähtökohtien analysointi

Kehittämistyö käynnistettiin vuoden 2017-2018 vaihteessa laatimalla kehityssuunnitelma. Hankintapäällikön kanssa päätettiin, että selvitän kaupungin ostoja ostoreskont-rasta pyrkimyksenä kyetä vastaamaan aikaisemmin opinnäytetyössä mainittuihin tutkimusongelmiin ja parantamaan hankintaprosessia. Aluksi tämä tarkoitti itselleni perehty-

mistä SAP SRM (Supplier Relationship Management) -tilausjärjestelmän raportointimahdollisuuksiin ja järjestelmän käytön opettelemista erityisesti raporttien hakemisen kannalta, koska valmiita raportteja ei ollut saatavilla.

Ostoreskontraraporteista selvisi hyvin kaupungin hankintojen nykytila. Kaupungin hankinta on hajautettua. Toimittajia on paljon ja ostoreskontra-aineistoon perehtymällä voi ajatella, että hankintoja olisi hyvä keskittää ja toimittajamäärää vähentää. Teoreettisessa viitekehyksessä viitataan samankaltaisen huomioon (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 98-99).

Tärkeintä olisi yhdistää eri yksiköissä olevia volyymeja ja pyrkiä saamaan suurempia kokonaisuuksia, jonka kautta myös sitten toimittajamäärä automaattisesti vähenee. Tähän pyrimme kiinnittämään huomion tulevien kilpailutusten suunnittelussa.

Hankintapalveluissa päätimme, että hankintojen ohjausta tulisi tehostaa laatimalla käytännöllinen hankintaohje ja myös parantaa hankintapalvelutiimin kaupungin sisäistä tiedottamista hankintasopimuksista ja hankintatavoista.

Tutkimustyön alussa tarkoituksena oli selvittää tehokkaampaa tilauksesta maksuun – prosessia nykyisen tilausjärjestelmän osalta, jota olen kuvannut myöhempanä erillisenä kappaleena. Hankintatoimen prosessikuvauksia oli tehty viimeksi vuosia sitten. Kuitenkin lähivuosina on tapahtunut paljon muutoksia, kuten esimerkiksi hankintapalvelutiimin henkilökunta on vähentynyt, kaupungin organisaatorakenne muuttunut, uusi hankintalaki astunut voimaan ja tehtävissä tapahtunut muutoksia. Tämän vuoksi koettiin järkeväksi kuvata myös tärkeimpiä hankintojen prosesseja uudelleen. Prosessit mallinsin QPR -ohjelman avulla.

## 5.2 Mikkelin kaupungin hankintojen nykytila

Kaupungilla on hankintasääntö, mutta käytännön ohjeistus puuttuu. Hankintasääntö on yleisen tason ohje, mutta hankintapalvelutiimille on tullut toiveita käytännönläheisemmästä ohjeesta. Tutkimusongelman mukaisesti ostotilausjärjestelmän käyttö on vähäistä. Lisäksi vaihtoehtoiset toimintatavat hyväksytään. Asiaa on viimeksi käsitelty kaupungin johtoryhmässä 6.11.2017, jolloin linjattiin, että järjestelmän käyttö perustuu vapaaehtoisuuteen, mutta hankinta tulee kohdistaa kilpailutettuihin sopimustoimittajiin.

Hankintapalvelutiimissä on koettu, että hankintojen kokonaiskuvan hahmottaminen on epäselvää. Tämän vuoksi on esimerkiksi vaikeaa kilpailuttaa tavaraa tai palveluja, jos ei ole tarkkaa tietoa siitä mitä tarvitaan.

Empiirisenä havaintona hankintapalvelutiimissä on todettu, että tilausjärjestelmässä on puutteita muun muassa siksi, että tilausjärjestelmän pääkäyttäjäoikeudet eivät ole olleet kaupungilla vaan ulkopuolisella palveluntuottajalla. Tämä on tuonut järjestelmän käyttämiselle oman haasteen. Tilausjärjestelmä on myös koettu vaikeaksi käyttää. Tilaus- ja hyväksyjätunnusten ajan tasalla pitäminen on ollut hidasta. Tilausjärjestelmän kehittäminen paremmin vastaavaksi kaupungin tarpeita ei ole ollut notkeaa.

Mikkelin kaupunki on hankkinut Cloudia Sopimuksen loppuvuodesta 2016, mutta sen käyttöönotto on edelleen vaiheessa. Hankintapäätöksen perusteluissa muun muassa mainittiin, että hankittava palvelupaketti selkeyttäisi kaupungin tällä hetkellä hajanaista ja osittain sekavaa sopimuskäsittelyä. Hankintasopimusten osalta sopimukset ovat myös edelleen hajallaan. Hankintapalvelutiimin kautta tehtävät hankintasopimukset viedään sopimusjärjestelmään. Kuitenkin kaupungilla ei ole sisäisiä ohjeita sopimushallinnasta tai sopimushallintajärjestelmän käyttämisestä eikä sopimushallintajärjestelmässä ollut liittymäpintaa tai siirtoyhteyttä kaupungin asianhallintajärjestelmään.

Kehityshankkeen alussa hankintapäällikön kanssa pohdimme, että olisin tehnyt hankinnoista kyselyn syksyllä 2018. Kuitenkin kaupungin palvelukehitystiimi teki kesällä kyselyn kaupungin tukipalveluista, joten kyselyn tekemistä ei koettu enää järkevänä. Lisäksi hankinnoista on tehty muitakin kyselyjä kohdennettuna esimerkiksi paikallisille yrityksille, joten tarvittavaa tietoa hankintojen kehittämisestä organisaation ulkopuolelta ja sisältä hankintatoimelle oli hyvin tiedossa.

### 5.3 Kehittämismenetelmät

Toimintatutkimuksessa käytettiin laadullisia kehittämismenetelmiä. Hankintapalvelutiimi on pieni, joten koin tärkeäksi tarkastella prosesseja hankinta-asiantuntijan näkökulman kautta. Kehittämistyön aikana mallinsin useita eri prosesseja ja mietimme hankintapalveluissa, miten prosesseja voisi yksinkertaistaa ja tehdä järkevämmiin.

Lean -ajattelun periaatteiden mukaisesti kaikesta turhasta tekemisestä tulisi luopua. Tämä on ollut opinnäytetyön tuloksena valmistuneiden ohjeiden lähtökohtana. Tavoitteena oli tehdä selkeät ja yksinkertaiset ohjeet hankintojen tekemiseen ja sopimushallintajärjestelmän käyttämiseen.

#### 5.3.1 Hankintapalvelutiimin SWOT -analyysi

Hankintapalvelutiimissä pohdittiin hankintapalvelutiimin tilaa SWOT-analyysin kautta. Ensiksi mietin itse omasta hankinta-asiantuntijan näkökulmasta hankintapalvelujen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Lähetin oman pohdintani hankintapalvelutiimimme jäsenille, jonka jälkeen käsitelimme SWOT-analyysia yhteisessä kokouksessa.

Hankintapalvelutiimissä pohdittiin muuan muassa sitä, miten epäselvä tulevaisuudenkuva ja päämäärät vaikuttavat konkreettisesti hankintapalvelutiimin työhön. Kuntasektori on isojen muutosten edessä. Sisäiset heikkoudet ovat voitettavissa, jos halutaan kaupungille vahva oma hankintapalvelutiimi. Todettiin, että hankintojen johtamisessa tärkeää on johdon sitouttaminen niin, että johto johtaa hankintastrategiaa ja ohjeistaa sekä tukee selkeästi sen jalkauttamisesta. Hankinnalle tulee asettaa myös riittävät resurssit.

Lopullinen analyysi on esitetty seuraavalla sivulla olevassa taulukossa.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvät suhteet toimittajiin</li> <li>- Organisaatiossa hankintaosaamista / hankintapalvelut</li> <li>- Tuetaan hankintakoulutukseen osallistumista ja sitä järjestetään</li> <li>- Hankintaprosessin läpivienti rutiinia: markkinoiden tuntemus ja hankintaympäristön ymmärtäminen</li> <li>- Hyvä hankintalain tuntemus</li> <li>- Sähköisten järjestelmien käyttäminen kilpailutuksessa, hankintasopimuksessa ja ostojärjestelmän käyttämisessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Varattujen resurssien riittämättömyys</li> <li>- Hektinen toimintatapa, hankinnat pitää saada toteuttaa heti</li> <li>- Työtä tulee yllättäen, ennakointi vaikeaa</li> <li>- Hankintatarpeen kuvaaminen -&gt; substanssiosaajan sitouttaminen ja kilpailutuksen ymmärtäminen</li> <li>- Ei nähdä kaupunkia kokonaisuutena</li> <li>- Kaupunkikonsernissa erilaisia toimintatapoja (hajautettu hankinta)</li> <li>- Kaupungin sisällä hajautettu hankinta, ei tiedetä mitä kaikkea ostetaan</li> <li>- Asetetut tavoitteet/strategia liian ylimalkainen</li> <li>- Miten säästää ja nostaa palvelutasoa tiputtamatta laatua?</li> <li>- Innovatiiviset hankinnat -&gt; uskalletaanko niitä tehdä?</li> </ul>
MAHDOLLISUUDET	UHKAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internetin ja tietoteknologian (järjestelmien) hyödyntämisen parantaminen</li> <li>- Uusi tilausjärjestelmä?</li> <li>- Hankintaohjeiden kautta tuleva muutos parempaan</li> <li>- Sopimushallinnan tehokas käyttö, johdon tuki</li> <li>- Itseohjautuvuus</li> <li>- Hankintojen ennakoinnin parantaminen helpottaa työn tekemistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jatkuvat muutokset organisaatiossa, tavoitteet ja päämäärät epäselviä</li> <li>- Ei sähköistä tilausjärjestelmää 1.1.2019 alkaen</li> <li>- Muutokset vaikuttavat prosessien kehittämiseen</li> <li>- Henkilöstön eläköityminen</li> <li>- Pieni tiimi haavoittuva</li> <li>- Johdon sitoutuminen</li> <li>- Säännöt ja ohjeet lisääntyvät, joka aiheuttaa työmäärän kasvamisen</li> <li>- Hallinnollinen jäykkyys</li> <li>- Muutosvastarinta</li> </ul>

Taulukko 2. Hankintojen ja hankintapalvelutiimin nykytilan SWOT-analyysi.

### 5.3.2 Spend –analyysi

Kaupungin ostoreskontrasta ladattu ostoraportti ajanjaksolta 1.1.2017 – 31.12.2017 osoittaa, että tilauksellisia SAP SRM -tilausjärjestelmän kautta menneitä järjestelmässä merkittäviä MM eli SRM tilauksia oli 373 kpl vuonna 2017, kun taas tilauksettomia oli 49 565 kpl. (Ostoreskontraraportti, SRM-järjestelmä, ladattu 1.3.2018).

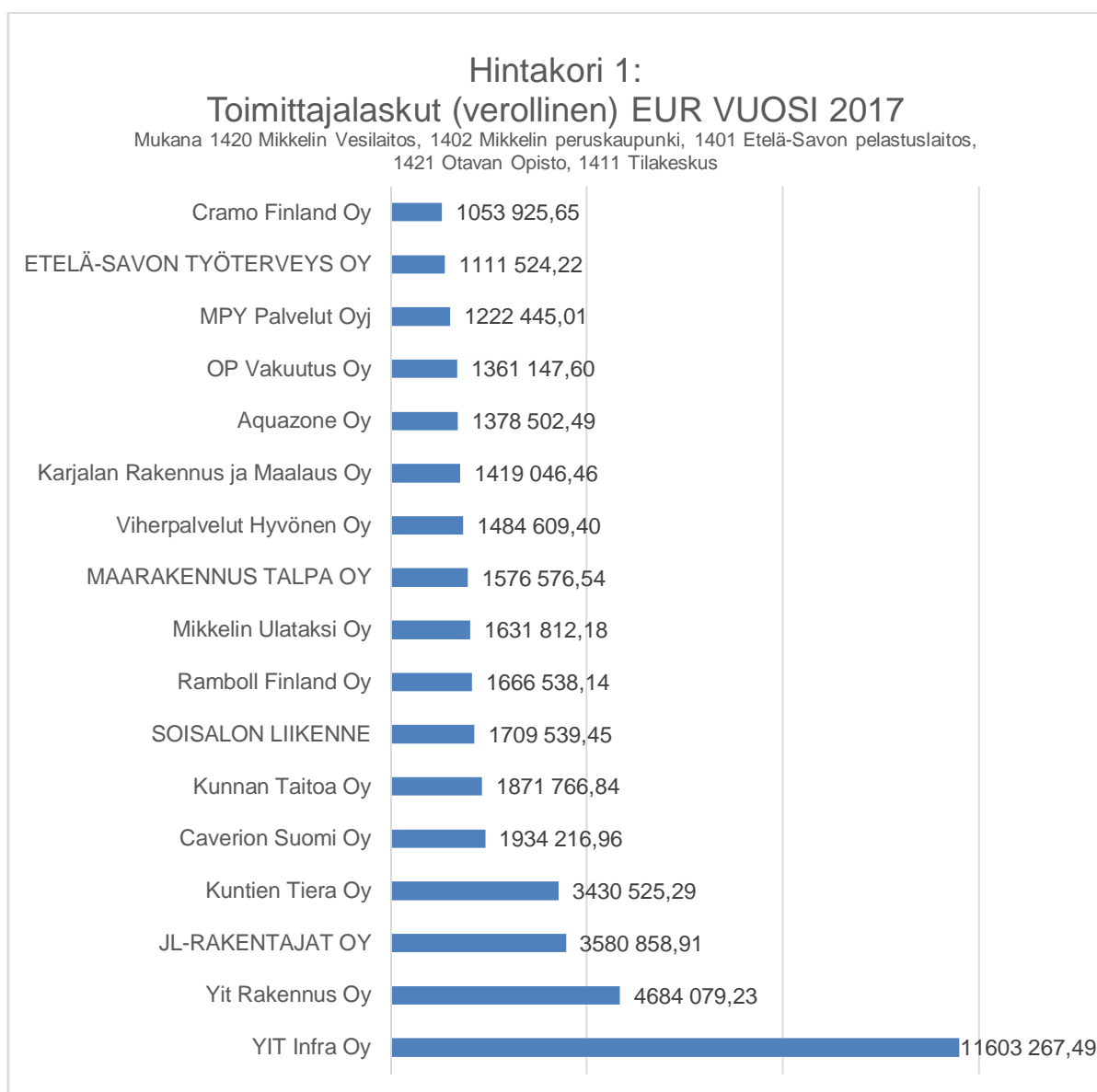
Ostoreskontrasta ladattujen raporttien perusteella todettiin hankintapalvelutiimissä, että hankintojen kokonaiskuvan kannalta on vaikea hahmottaa mitä kaikkea ostetaan, koska ostaminen ei mene tilausjärjestelmän kautta. Alkuvuonna 2018 opettelin käyttämään SAP SRM:n raporttitoimintoja paremmin ja saimme paljon taustatietoa, jota voidaan hyödyntää tulevien hankintojen suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Ostoreskontraportteihin tutustumalla selvitin kaupungin euromääräisesti suurimmat toimittajat tarkasteltavalta ajanjaksolta 1.1.2017 – 31.12.2017. Summien lisäksi tein tilaston toimittajista, laskujen määrästä ja suurimmista ostoista. Selvitin myös yksiköistä ostolaskujen taustaa ja tein TOP 20 –tilaston kaupungin merkittävimmistä ostoista vuonna 2017 ja mihin hankintasopimukseen ostot pääasiassa perustuivat.

Teoreettisessa viitekehyksessä pohdin hankintojen merkitystä ja vaikuttavuutta niiden arvon tai muun tärkeyden vuoksi. Ostoreskontraraportit osoittavat, että tavaroiden ja palveluiden ostot oman organisaation ulkopuolelta muodostavat suuren osan kaupungin kokonaiskustannuksista, joten hyvä sopimushallinta ja erityisesti toimittajien johtaminen on tärkeää arvoltaan isoissa hankinnoissa.

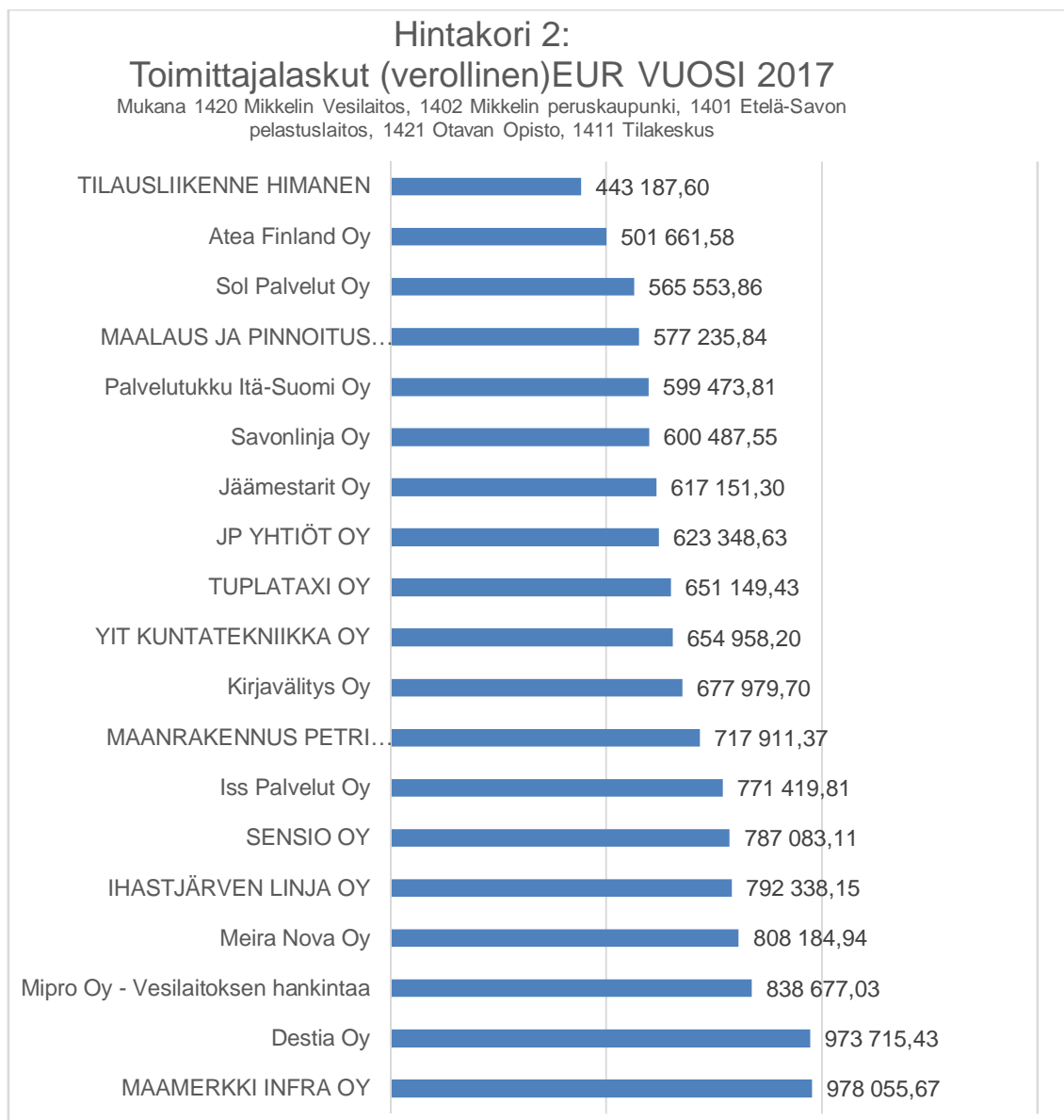
Palveluiden ostot vuonna 2017 olivat 227,5 miljoonaa euroa. (Tilinpäätös 2017, 49). Hankintapalvelutiimissä todettiin raporttien perusteella, että kaupungin on tärkeää panostaa euromääräisesti isoihin hankintoihin ja palvelusopimukseen sekä myös niiden seurantaan.

Alla olevassa kuvassa ”Hintakori 1” olen esittänyt euromääräisesti isoimmat toimittajat. Kuvassa ei ole mukana kuntakonsernin sisäisiä ostoja, kuten muun muassa sairaanhoidopiiriin kuntamaksuja tai Kevan työeläkemaksuja. Hintakori –mallit keskittyvät ulkoisiin ostoihin, joihin on onnistuneiden kilpailutusten kautta mahdollista vaikuttaa ja saavuttaa kustannussäästöjä. Hankinnan suunnittelu tulisi olla myös huolellista ja sopimuskauden aikainen yhteistyö ja sopimusten valvonta kunnossa erityisesti näiden hankintojen osalta.



**Kuva 3. Hintakori 1 kaupungin ostot (yli 1 milj.). (kaupungin ostoreskontra-aineisto 2017)**





**Kuva 4. Hintakori 2. Kaupungin ostot (alle 1 milj.) (kaupungin ostoreskontra-aineisto 2017)**

### 5.3.3 Hankintojen portfolioanalyysi (Kraljicin malli)

Kraljicin mallissa hankinnat (tavarat ja palvelut) sijoitetaan nelikenttään, jossa on kaksi ulottuvuutta. Kraljicin ostoportfoliomalli on hyvä työkalu yrityksille ja myös julkisille organisaatioille hankintastrategian luomiseen. Kraljicin mallissa portfolioanalyysissä hankinnat jaetaan eri koreihin niiden tärkeyden ja niihin liittyvien riskien perusteella. Organisaation kannalta tärkeimpiä ovat ne mihin eniten menee rahaa ja mikä on toiminnan kannalta tärkeintä.

Ostoreskontrasta selvitin vuoden 2017 ostoja ja euromääräisesti merkittävämpiä hankintoja. Pystysuora akseli kuvaa hankintakategorian tulosvaikutusta. Vaakasuora akseli kuvaa toimittajamarkkinan luonnetta. Kuvan mukaisesti erityisesti volyymituotteet ja -palvelut on järkevää kilpailuttaa ja toimittajia on johdettava hyvin. Julkiset organisaatiot noudattavat hankintalakia, joten kilpailuttaminen on myös pakollista jo hankintalain kautta. Hankintapalvelutiimissä todettiin, että useinkaan ei ole resursseja toimittajien johtamiseen, valvontaan ja toiminnan kehittämiseen sopimuskauden aikana. Hankintalain yksi tärkeä tavoite on kuitenkin tehostaa julkisten varojen käyttöä joka tulisi pitää mielessä.

Alla olevassa portfolioanalyysissä hankinnat on jaettu eri koreihin niiden tärkeyden ja niihin liittyvien riskien perusteella. Organisaation kannalta tärkeimpiä ovat ne mihin eniten menee rahaa ja mikä on toiminnan kannalta tärkeintä.

<p><b>VOLYYMIHANKINNAT:</b></p> <p>Erilaiset palvelusopimukset, kuten rakentamiseen, sähkötöihin ja kiinteistöhuoltoon- ja korjaukseen liittyvät sopimukset, kuljetussopimukset (joukkoliikenne, koulukuljetukset, ruokakuljetukset, postikuljetukset), siivouspalvelusopimukset, elintarvikkeiden hankintasopimukset, IT-laitte-hankinnat ym.</p>	<p><b>STRATEGISET HANKINNAT:</b></p> <p>Erilaiset asiantuntijasopimukset, kuten esim. IT-järjestelmien ja laitteiden palvelusopimukset ja hankinnat, tulo-ostuksenhallintapalvelut, talouspalveluiden hankinta, eri palvelujen ulkoistamiset, kuljetuspalvelut (joukkoliikenne-, koulukuljetukset)</p>
<p><b>RUTIINIHANKINNAT:</b></p> <p>Elintarvikkeet, siivoustarvikkeet, kalusto-hankinnat, toimisto- ja pientarvikkeet ja kaikki kulutustarvikkeet</p>	<p><b>PULLONKAULAHANKINNAT:</b></p> <p><i>Ei ole</i></p>

**Taulukko 3. Hankintojen portfolioanalyysi**

Hankintapäällikön kanssa päädyimme jakamaan hankinnat edellä mainitun taulukon mukaisesti ryhmiin. Mietimme pullonkalahankintoja, mutta totesimme, että sellaisia ei ole.

Hankintojen selvitystyö auttaa käynnistämään tulevaisuudessa tarkempia puitesopimuskilpailutuksia, joiden kautta saadaan keskitettyä kaupungin ostamista ja saadaan selkiytettyä toimintatapoja hankintojen osalta paremmin.

#### 5.4 Hankintojen parempi hallinta ja ohjaus

Nykytila -analyysi vahvisti tarvetta saada hankinnat ja hankintasopimukset paremmin hallintaan. Hankintapäällikön kanssa päätimme, että työn alla oleva kaupungin sisäinen hankintaohje olisi prosessimainen ohjeistus. Keväällä ja kesällä tutustuimme monien pienten ja isompien kuntien hankintaohjeisiin sekä hankintojen johtamisen käytäntöihin. Ohjeet ja hankintojen johtamisenkäytännöt olivat hyvin löydettävissä kuntien verkkosivuilta ja pöytäkirjoista. Tällainen Benchmarking, eli vertaisoppiminen selkeytti omia ajatuksia tulevasta sisäisestä hankintaohjeesta. Tarkoituksena oli tuottaa käytännönläheinen ja yksinkertainen hankintaohje.

Laatimani kaupungin sisäinen hankintaohje on 15 sivua pitkä. Ohjeessa on sisällysluettelo ohjeen käyttämisen helpottamiseksi. Hankintaohjeen aiheita ovat kappaleet hankinnan ennakoidun arvon laskemisesta, hankintojen tekemisestä, toimitus ja laskun maksaminen, voimassa olevat hankintasopimukset, ICT-hankinnat, tarvike- ja kalustohankinnat, hankintojen kilpailuttaminen, pienhankinnat, Clouidia Kilpailutus –järjestelmän tunnukset, pienhankintatarjouspyynnön laatiminen ja sisältö, hankintapäätös, kynnysarvon ylittävät hankinnat, hankintojen erityispiirteet, vuoropuhelu hankinnoissa, kansalliset kynnysarvot, EU-kynnysarvot, tilaajavastuulain mukaiset todistukset, hankinta-asiakirjojen julkisuus, hankintasopimusten hallinta, tietosuojan huomiointi, materiaalin kierrätys ja poisto ja kaupungin ostotilausjärjestelmä.

Hankintasääntöä ja hankintaohjetta käsiteltiin hankintapalvelujen työntekijöiden ja kaupungin hankintatiimin kanssa eri kokouksissa. Hankintaohjeeseen ja sen liitteisiin (reklamaatiolomakkeet, tilauslomake ja sisäiset hankintapalvelutiimin lomakepohjat) tuli vain pieniä muutoksia. Kaupungin hankintasäännöstä siirrettiin hankintaohjeeseen muutamia asiakohtia, kuten hankintojen erityispiirteiden tunnistaminen ja ohje materiaalin kierrätyksestä ja poistosta. Hankintasäännöstä tehtiin koko konsernille soveltuva hankintasääntö.

Hankintasäännön muutoksia, sisäistä hankintaohjetta ja sopimushallintaohjetta käsitteimme yhteisessä kaupungin hankintatiimin kokouksessa 1.10.2018, jossa se hyväksyttiin vietäväksi hankintasäännön kanssa kaupunginhallituksen käsittelyyn. Hankintasääntö ja siihen liittyvät hankintaohje sekä sopimushallintaohje menivät käsiteltäväksi kaupunginhallituksen kokoukseen 15.10.2018, jossa kuitenkin päätettiin, että hankintaa koskeva asia viedään lausunolle konserni- ja elinvoimajaostolle (Mikkelin kaupunginhallitus 15.10.2018 § 370). Hankintasääntömuutoksista päättää kaupunginhallitus.

Tämän jälkeen muokkasimme sisäistä hankintaohjetta niin, että se ei olisi ristiriidassa nykyisen voimassaolevan hankintasäännön kanssa, jotta voisimme julkaista sisäiset ohjeet kuitenkin intrassa marraskuussa 2018. Ohjeiden julkaisulle oli tarve, koska sähköisen tilausjärjestelmän käyttö päättyisi 29.11.2018.

## 5.5 Kaupungin hankintasopimusten hallinta

Kesällä hankintapäällikön kanssa päätimme, että painopiste tutkimuskysymyksissä vaihdettaisiin hankintasopimusten tehokkaampaan hallintaan, koska uuden tilausjärjestelmän hankinta ja käyttöönotto ei olisi mahdollista hankintapalveluista riippumattomista syistä ja ilmassa olevien ratkaisemattomien asioiden vuoksi nykyisen tilausjärjestelmän käytön päätyttyä.

Mikkelin kaupunki on ottanut käyttöön Cludia sopimuksenhallintajärjestelmän vuoden 2017 alusta lähtien. Sopimuksenhallintajärjestelmän hankinnan perusteena oli jo aikaisemmin mainittu kaupungin sopimuskäsittelyn selkeyttäminen. Kuitenkin nykytila on ollut, että sopimushallintajärjestelmän käyttöönotto ei ole edennyt. Hankintapalveluissa järjestelmää käytti kaksi henkilöä ja olemme vieneet järjestelmään hankintapalvelujen kautta tehdyt hankintasopimukset. Kuitenkin sisäinen ohjeistus puuttui, järjestelmässä ei ollut sopimus pohjia, eikä toimivaa yhteyttä asianhallintajärjestelmään, ei tilaajavastuuliitymää eikä käytössä ollut muistutuksia.

Sopimuksenhallintajärjestelmän laajempi käyttöönotto hankintasopimusten ja muidenkin sopimusten paremman hallinnan osalta vaati sisäisen ohjeistuksen laatimisen, toimivan integraatioyhteyden CaseM -asianhallintajärjestelmään sekä pilotointia sopimusten ja erilaista testausta järjestelmäsiirtojen osalta. Järjestelmän käyttöönottoon ei ollut varattu ylimääräisiä resursseja, joten järjestelmän tehokkaampi käyttöönotto olikin yksi tämän

kehitystyön tärkeä tavoite. Sopimushallintaohjeen tekeminen vaati minulta sopimusten ja sopimusluonnosten tekoa järjestelmässä, voimassaolevien sopimusten vientiä järjestelmään ja järjestelmän teknisiin ohjeisiin perehtymistä sekä erilaisia kokeiluja.

Opinnäytetyön aikana keskityin järjestelmän käyttöönoton esteiden poistamiseen. Cludia Sopimus ja CaseM –asianhallintajärjestelmien välillä testasin testiympäristöissä muun muassa sopimusten ja liitteiden siirtymistä asianhallintajärjestelmään. Lopulta siirto saatiin tuotantoon syksyllä 2018. Tuotantopuolelle otettu siirtoyhteys mahdollistaa sopimusasiakirjojen siirron asianhallintajärjestelmään.

Kaupungin tiedonohjaussuunnitelman (TOS) mukaisesti hankintasopimukset säilytetään niiden päättymisestä 10 vuotta. Tämän vuoksi sopimuksen siirtyminen asianhallintajärjestelmään on tärkeää, koska Cludia Sopimuksessa ei ole sähköisen arkistoinnin lupaa. Kesällä päätettiin hankintapalveluissa, että otamme käyttöön Cludia Kilpailutuksessa ja Sopimuksessa Tilaajavastuu –liittymän, jotta pystyttäisiin tehostamaan hankintaprosessia ja mahdollisesti myös helpottamaan sitä automatisointia hyödyntämällä.

Sopimushallintajärjestelmässä oleva Tilaajavastuu –liittymä helpottaa tilaajavastuutietojen hankintaa, koska kun toimittaja on Tilaajavastuu –portaalissa, niin silloin tilaajavastuulain mukaisia todistuksia ei tarvitse toimittaa erikseen hankintayksikölle. Kun Tilaajavastuu –raportti haetaan Cludia Sopimuksessa, niin ladattu raportti siirretään sopimuksen historiatietoihin, josta se on myös tarvittaessa myöhemmin löydettävissä. Sopimushallintajärjestelmä pitää myös huolen tilaajavastuutiedoista niin, että se ilmoittaa sopimuksen vastuuhenkilöille, jos yrityksen tilaajavastuutiedoissa tapahtuu muutoksia eikä enää saataisi OK-raporttia (tilaajavastuulain mukaiset todistukset ja selvitykset kunnossa).

Syksyllä 2018 päätimme hankintapalveluissa ottaa käyttöön myös integraation RT-rakennustieto Oy:n pohjiin, jotta sopimushallintajärjestelmän käyttöönotto ja jalkauttaminen hankintasopimusten osalta olisi tulevaisuudessa helpompaa asumisen ja toimintaympäristön palvelualueelle. RT-rakennustieto jakoi sopimusohjat Cludia Sopimukseen, jossa hyväksyin sopimusohjat (urakkasopimus, pienurakkasopimus ja sivu-urakan alistamissopimus) organisaatiomme käyttöön. Sopimusohjia on mahdollista saada lisää myöhemmin käyttäjäorganisaatioiden toiveista, joita olemme jo esittäneet.

Cloudia Sopimuksen toiminnallisuutta testasin tekemällä sopimuksia sopimushallintajärjestelmään. Perustin järjestelmään sopimusten vastuuhenkilöille käyttäjätunnuksia ja kävin myös esittelemässä ja opastamassa järjestelmän käyttöä.

Teoreettinen viitekehys auttoi minua paljon hankintasopimus pohjien laatimisessa Cloudia Sopimukseen. Sopimushallintajärjestelmän kirjastoon laadin hankintojen ostosopimusmalleja, kuten sopimusmallin ostopalvelujen, ICT-palvelujen ja materiaalien hankinnasta. Mallit ovat sopimus pohjina hyödynnettävissä sopimuskirjaston kautta. Lisäksi laadin automaattiset muistutukset sopimuskauden päättymiselle ja tallensin tiedostomalleja järjestelmän kirjastoon.

Sopimusohjeen laatiminen vaati minulta järjestelmään perehtymistä ja toimintojen testausta. Lopullinen ohje meni hankintasäännön ja kaupungin sisäisen hankintaohjeen kanssa kaupunginhallituksen käsittelyyn oheismateriaalina 15.10.2018. Sopimusohjeen julkaisin kaupungin intrassa hankinta-asiat valikossa 8.11.2018.

Teoriaosuudessa käsiteltiin muun muassa hankintasopimusten hallintaa, sitä miten tärkeää on esimerkiksi valvoa sopimuskautta ja kerätä palautetta hankintasopimuksista. Palaute tulisi myös kirjallisesti dokumentoida. Tämän vuoksi hankintaohjeen liitteeksi laadin reklamaatiolomakemallit, joita voi hyödyntää reklamaation tekemisessä tavarain tai palvelun virheestä. Teoreettisessa viitekehyksessä viittasin muun muassa kuntaliiton julkaisuun, jossa painotettiin palautteen keräämistä ja toiminnan valvontaa sekä kirjallista reklamoitua.

Hankintalain 81 § kohta 9 mahdollistaa tarjoajan poissulkemisen seuraavalla hankintakierroksella, jos suorituksissa aikaisemmissa hankintasopimuksissa tai käyttöoikeussopimuksissa on ollut merkittäviä tai toistuvia puutteita jonkin keskeisen vaatimuksen toteuttamisessa; lisäedellytyksenä on, että puutteet ovat johtaneet kyseisen aikaisemman sopimuksen ennen aikaiseen irtisanomiseen, purkamiseen, vahingonkorvauksiin tai muihin vastaaviin sanktioihin. Reklamaatio tulee tehdä aina kirjallisesti muuten tarjoajasta saatuja huonoja kokemuksia ei voi hyödyntää jatkossa.

Hankintasopimusluonnos on mahdollista tehdä suoraan Cloudia Sopimukseen, kun kilpailutuspuolelta tehdään siirto käyttäjätunnuksilla ensin sopimuskokonaisuudeksi sopi-

muksenhallintaan. Sopimuksenhallintajärjestelmään on mahdollista myös tehdä mallisopimuksia ja käyttää muita sopimuksia uuden sopimuksen pohjana. Sopimusohjeessa ohjeistetaan, että sopimus pohjien lisäämiseksi yhteys otetaan pääkäyttäjiin, jotta sopimus pohjien ylläpitäminen olisi hallittua.

Cloudia Sopimuksen sopimushallintakirjastoon lisäsin yleisiä sopimusehtoliitteitä, jotka ovat liitettävissä sopimuksille järjestelmän tiedostokirjaston kautta. Sopimuskumppaneiden valinta on järjestelmässä automaattista, kun hankintapäätöksen tekemisen jälkeen toimittajat on valittu Cloudia Kilpailutus –järjestelmässä ja siirto tehty sopimushallintaan. Tämä helpottaa jonkin verran sopimuksen hallintaa manuaaliseen työhön verrattuna. Lisäksi kilpailutuspuolelta saa siirrettyä tarjouspyyntö- ja tarjousasiakirjat automaattisesti sopimuksen liitteeksi. Lisäksi muut liitteet, kuten esimerkiksi tilaajavastuulain mukaiset todistukset tai organisaatiolta vaadittavat muut lupatodistukset on helppoa ladata talteen sopimuksen yhteyteen muihin liitteisiin.

Sopimuksenhallintajärjestelmään on mahdollista tehdä erilaisia automaattisia sääntöjä, jolloin järjestelmä lähettää automaattisia viestejä valittuun sähköpostiin esimerkiksi tiettyä kuukausimäärää ennen hankintasopimuksen päättymistä. Lisäsin muun muassa yleisiä muistutuksia, jotka muistuttavat 12, 6, ja 3 kuukautta ennen sopimuskauden päättymistä tai 6 kuukautta ennen optiokauden lähestymistä. Järjestelmää pystyy hyödyntämään monipuolisesti, kun organisaatio laatii ja asettaa itse omat ohjeistukset sekä pelisäännöt järjestelmän käytölle. Tämän vuoksi katsottiin, että sisäiselle sopimusohjeistukselle olisi käyttöä.

Hankintasopimusten sähköinen allekirjoittaminen on yksinkertaista järjestelmän kautta. Varsinkin kun kilpailutuksen perusteella tehdään tiettyyn hankintaan esimerkiksi useita, jopa kymmeniä hankintasopimuksia, niin sopimuksen tekeminen ja lähettäminen sähköisesti allekirjoitettavaksi vähentää paljonkin manuaalista käsityötä. Sopimuksia ei tarvitse postittaa eikä skannata, vaan sopimusprosessi onnistuu sähköisesti. Lisäksi sopimukset ovat järjestelmässä yhtenä sopimuskokonaisuutena ja näin helposti löydettävissä saman hankinnan tai sopimuskokonaisuuden alta.

Cloudia Sopimuksessa sopimuksen sähköinen allekirjoitus tapahtuu sähköisellä henkilökortilla (VRK-kortti), teleoperaattorin mobiilivarmenteella matkapuhelimella tai verkko-

pankkitunnistautumisella. Kun hankintasopimus on allekirjoitettu, niin sopimus näkyy järjestelmässä voimassa olevana ja järjestelmä lähettää automaattiset viestit sopimuksesta vastaavien sähköpostiin. Sähköinen allekirjoittaminen nopeuttaa allekirjoitusprosessia. Vaihtoehtoisesti sopimuksen voi skannata järjestelmään ja asettaa voimassaolevaksi.

Syksyllä 2018 saatiin testattua sopimuksen siirtyminen tuotantopuolelle, niin että voimassa oleva sopimus siirtyy asianhallintajärjestelmään siirron ollessa päällä. Siirtoyhteyttä testasin Cloudia Sopimuksesta CaseM –asianhallintajärjestelmään ja testausvaihe suoritettiin lopulta onnistuneesti syyskuussa 2018. Sopimusten siirtymistä myös tarkennettiin lokakuussa metatietojen siirtymisen osalta, jotta sopimussiirron mukana saadaan siirrettyä riittävästi sopimuksen metatietoja.

Yhden sopimuksen vieminen sopimusjärjestelmään kestää noin 10 minuuttia riippuen sopimusliitteiden määrästä. Järjestelmään tallensin useita hankintasopimuksia. Keskimääräinen sopimuksen vieminen kestää noin 7-10 minuuttia. Tämän testasin ottamalla aikaa, kun tallennetaan skannattu sopimus järjestelmään perustiedoilla voimassaolevaksi.

Sopimushallintajärjestelmän käyttöönotosta keskustelimme yhdessä useissa kokouksissa kaupungin eri asiantuntijoiden kanssa. Sopimuksen sähköisestä kierrosta mallinsin yksinkertaisen prosessikuvauksen. Kuvaus havainnollistaa sopimuksen sähköistä kulua ja sopimusprosessia. LEAN –virtaviivaisuusopin mukaisesti kaikki toimintaa tukemattomat tasot, ns. hukka tulisi poistaa. Kun sopimus viedään Cloudia Sopimukseen, niin sopimusta ei tarvitse erikseen tulevaisuudessa skannata toiseen järjestelmään. Sopimuksen sähköinen allekirjoittaminen nopeuttaa myös sopimuksen tekoprosessia.

Kehitystyön aikana laatimani sopimusohje, muistutukset, valmiit sopimus pohjat ja malliasiakirjat helpottavat hankintasopimusten laadintaa ja hallintaa. Vastuuhenkilöiden nimeäminen sopimukseen auttaa määrittämään, kuka vastaa tietystä hankintasopimuksesta ja vähentää sopimuksen hukkumista.

Hankintasopimusten ollessa tulevaisuudessa keskitetyksi yhdessä järjestelmässä ne ovat organisaation työntekijöiden löydettävissä ja sopimushallinta on läpinäkyvää. Laadittu sopimusohje on 15 sivua pitkä. Ohjeessa on sisällysluettelo käytön helpottamiseksi ja toimivat linkit järjestelmän käytön yksityiskohtaisiin teknisiin ohjeisiin.



## 5.6 Hankintoja koskevan tiedon löytämisen parantaminen

Hankintapalvelutiimissämme keskusteltiin hankintoja koskevan tiedon löytämisen parantamisesta. Päädyttiin siihen, että kaupungin intraan lisätään valikko ”Hankinta-asiat”, jonne tallennetaan hankintaohjeet ja lomakkeet. Valikon kautta löytyisi myös muutkin hankintojen asiakirjat ja linkit järjestelmiin. Valikon ja ohjeet julkaisiin 8.11.2018 ja kaupungin viikkotiedotteeseen lisäsin tiedotteen asiasta.

## 5.7 Ostoprosessin (hankinnasta maksuun) kehittäminen tulevaisuudessa

Keväällä vahvistui nykyisen taloudenjärjestelmän käytön päättyminen vuoden 2018 loppuun mennessä, joten aloimme selvittää vaihtoehtoja uudelle järjestelmälle muun muassa HILMA-ilmoituskanavan kautta 18.4.2018 julkaistulla tietopyynnöllä nro 2018-009192. Tietopyynnön tarkoitus oli kartoittaa markkinoilla olevia eri tilausjärjestelmäratkaisuja. Mikkelin kaupunki siirtyy Aditron Wintime talousohjauksen järjestelmään vuoden 2019 alusta lukien. Mikkelin kaupungilla on käytössään ollut ostotilausten suorittamista varten SAP SRM -järjestelmä, jonka käyttö päättyy järjestelmävaihdosten yhteydessä. Tietopyynnössä kuvasin esimerkkinä toimivan ”tilauksesta maksuun” prosessin seuraavasti:

- Tilauksen tekeminen, hyväksyminen ja vastaanottaminen ostotilausjärjestelmässä (suora ja katalogitilaus)
- Tilauksen lähettäminen järjestelmän kautta toimittajalle
- Laskun vastaanottaminen ja kohdistus sekä täsmäytys automaattisesti tehtyyn tilaukseen ostotilausjärjestelmässä
- Ostotilauksen automaattinen maksatus ja siirtyminen kirjanpitoon

Tietopyyntöön pyysin vastamaan sähköpostitse 2.5.2018 mennessä. Tietopyyntöön sain useita vastauksia ja esittelyjä järjestelmätoimittajilta. Kesällä vielä ajattelimme hankintapalveluissa, että mahdollisesti saisimme korvaavan tilausjärjestelmän 1.1.2019 alkaen, mutta varsin pian todettiin, että aikataulullisesti se olisi mahdotonta muiden isojen muutosten ja ilmassa olevien kysymysten vuoksi. Kehitystyön tutkimuskysymyksestä jäi pois ostotilausjärjestelmän käyttöä pohtiva kysymys.

Tietopyynnön vastaukset ja keskustelu järjestelmätoimittajien kanssa selvensi ajatuksia tilausjärjestelmän vaatimusten ja mahdollisuuksien osalta. Tätä kaikkea on mahdollista käyttää pohjana tulevaisuudessa, kun mietitään mitkä nykytilassa olevat ongelmakohdat halutaan järjestelmän avulla ratkaista ja mitä mahdollisia kustannussäästöjä saadaan mahdollisimman tilausjärjestelmän hankinnalla muiden toimintojen kautta. Tällaisen kustannushyötyanalyysin tekeminen vaatii kuitenkin usean asiantuntijan yhteistyötä.

Kaupungin eri yksiköiden irtaimistohankinnat jakaantuvat satoihin pieniin hankintoihin. Kaupungin käytössä ei ole tilauslomaketta, vaan tilaamista tapahtuu monin eri tavoin. Hankintaohjeen liitteeksi laadin yksinkertaisen mallitilauslomakkeen ja tuotetilauslistoja.

Sähköisen tilausprosessin tavoitetilanne on tilauksen tekeminen sähköisesti toimittajalle, tilauksen hyväksyminen helposti järjestelmässä esimerkiksi puhelimella, tehdyn tilauksen reaaliaikainen seuranta, kohdistuminen ostolaskuun ja täsmäyttäminen sekä meneminen automaattisesti maksuun ja kirjanpitoon.

Tilausprosessista on mallinnettu tavoitetila. Lean –periaatteiden mukaisesti turhat manuaaliset työvaiheet tulisi poistaa. Kuitenkin järjestelmän hankintahintaa ja käyttökustannuksia tulisi perustella järjestelmän kautta saatavilla hyödyillä ja muiden kustannusten laskulla. Mahdollisen tilausjärjestelmän hankinta tulee edellyttämään sitoutumista tilausjärjestelmän käyttöön organisaatiosalla ja vahvaa jalkauttamista sekä resursseja järjestelmän käyttöönottoon ja käytönopastukselle.

## **6 Kehittämistyön tulokset**

Opinnäytetyön aihe on kaupungin hankintaprosessin kehittäminen. Yksi ongelma oli muun muassa se, että hankintasääntö on olemassa, mutta käytännön ohjeistus puuttuu. Tämän kehitystyön jälkeen käytännön ohjeistus on olemassa ja ohjeet liitteineen hyväksyttiin kaupungin hankintatiimin kokouksessa 1.10.2018 vietäväksi kaupunginhallituksen käsittelyyn. Sisäinen hankintaohje ja sopimusohje sekä liitteet julkaisin intrassa 8.11.2018. Hankintaohjeesta tein kaksi eri versiota. Julkaistu versio on yhtenäinen voimassaolevan hankintasäännön kanssa.

Päivitetyn hankintasäännön hyväksymisen jälkeen tulevaisuudessa voidaan nojata vahvemmin hankintaohjeeseen, niin että hankinnoissa ja hankintasopimusten laatimisessa

sekä säilyttämisessä noudatetaan kaupunkikonsernin hankintasääntöä ja sisäistä hankinta- ja sopimusohjetta.

Ostotilausjärjestelmän vähäinen käyttö kulminoitui vuoden aikana järjestelmän tilanteeseen, että uutta järjestelmää ei voitu hankkia ratkaisemattomien kysymysten takia vanhan järjestelmän käytön päätyttyä. Tämän vuoksi hankintaohjeistuksen parantamisella oli myös erityinen syy ja saada hankintaohje liitteineen hyväksytyksi ja julkaistuksi marraskuussa 2018.

Toiminnan joustavuuden takia koettiin aiheelliseksi lisätä päivitettyyn hankintasääntöön kohta, jossa kaupungin hankintatiimi voisi päivittää ohjetta tulevaisuudessa nopeastikin. Tämä olisi hyödyllistä esimerkiksi tilanteessa, jos päädytään hankkimaan uusi tilausjärjestelmä.

Toinen ongelma oli hankintojen kokonaiskuvan hahmottamisen epäselvyys. Nykytila-analyysi auttoi hankintapalvelutiimiä kokonaiskuvan selkeytymisessä. Pyrimme nostamaan esille euromääräisesti arvokkaiden ja strategisesti tärkeiden hankintasopimusten valvonnan ja toimittajayhteistyön kehittämisen tärkeyden. Nykytila-analyysi selvensi sitä kaikkea mitä ostetaan. Tämä auttaa hankintapalvelutiimiä kilpailuttamaan ja keskittämään hankintoja tulevaisuudessa paremmin.

Kaupungin intrassa ei ollut hankintojen osalta riittävästi tietoa. Tämän vuoksi päätimme, että intraan lisättäisiin hankinta-asiat valikkoon muun muassa hankintasääntö, sisäinen hankintaohje liitteineen (tilauslomakemalli, hintavertailulomakemalli, ostolupamalli ja reklamaatiolomakkeet) ja sopimushallintajärjestelmän ohje, listaus sopimustoimittajista ja muuta tarpeellista tietoa. Nämä lisäsin ja julkaisin 8.11.2018

Yksi ongelma kehitystyön alussa oli Cludia Sopimuksen vähäinen käyttö ja puutteellinen ohjeistus. Kehitystyön aikana saatiin tehtyä paljon parannuksia, koska otettiin käyttöön tilaajavastuu –liittymä ja RT-sopimusohjat sekä laadin järjestelmään muita sopimusohjia. Siirtoyhteys saatiin toimimaan Cludia Sopimuksen ja CaseM –asianhallintajärjestelmän välillä myös lokakuussa 2018. Sopimushallintajärjestelmä mahdollistaa hankintasopimuksien elinkaaren suunnittelun, toteutuksen ja seurannan. Tulevaisuuden päämäärä on jalkauttaa sopimusjärjestelmän käyttö hankintasopimusten osalta vahvasti koko kaupungin yksiköiden käyttöön. Tavoitteeksi on asetettu, että 1.1.2020 alkaen

kaikki voimassaolevat hankintasopimukset ovat järjestelmässä. Tällöin kaikki hankintasopimukset ovat löydettävissä keskitetystä yhdestä sopimusjärjestelmästä.

## 6.1 Implementointi

Kehittämistyön aikana ja kehittämistyön lopuksi tehtiin monta pientä parannusta hankintaprosessin kehittämisen osalta. Hankintaohje ja liitteet sekä sopimushallintaohje hyväksyttiin kaupungin hankintatiimin kokouksessa 1.10.2018.

Kaupungin intranettiin perustin hankinta-asiat –valikon, jonne vein tietoa hankinta-asiasta. Valikosta löytyvät 8.11.2018 julkaistu sisäinen hankintaohje liitteineen sekä sopimusohje. Lisäksi valikossa on laatimani lista sopimustoimittajista, toimittajien tuotelistat sekä mallilomakkeet. Ohjeet antavat käytännönläheistä apua hankintojen tekemiseen ja myös ohjaavat sähköiseen sopimushallintaan hankintasopimusten osalta.

## 6.2 Kehittämisen vaikuttavuuden mittaaminen ja arviointi

Kananen mainitsee kirjassa, että vaikutusta voidaan arvioida pelkkä jälkeen –mittauksella, ennen ja jälkeen –mittauksella, ennen - jälkeen –mittaus kontrolliryhmällä tai ajallisella mittauksella. Tässä tapauksessa vaikuttavuutta voidaan mitata -jälkeen mittauksella, mitä on saatu aikaan. Mittausten ero kertoo muutoksen suuruuden. (Kananen 2014, 61). Opinnäytetyön tarkoitus oli tuottaa ohjeita, joita ei ole käytössä sekä ottaa uusia toimintamalleja käyttöön yhteistyössä muiden yksiköiden asiantuntijoiden kanssa.

Opinnäytetyön mittarina käytetään ON / OFF -mittaria, eli onko muutosta tapahtunut entiseen vai ei. Kehittämishankkeessa käytetään laadullisia mittareita, miten hyvin toimintatutkimus on kehittänyt työpaikan hankintatoimintaa. Kehittämistyön tuloksia voidaan mitata muun muassa sillä, mitä on saatu aikaan. ON / OFF –arviointimittaria on käytetty muun muassa hankintatoimen opinnäytetyössä Rauman kaupungille (Heino 2018, 48).

	<b>Tilanne 1.12.2017</b>	<b>Tilanne 8.11.2018</b>
Kaupungin sisäinen hankintaohje ja liitteenä olevat lomakemallit (tilauslomake, reklamaatiolomakkeet, hintavertailumalli)	Ei ollut	Kyllä
Sopimushallintaohje	Ei ollut	Kyllä
Cloudia Sopimus ja CaseM-integraatio tuotannossa ja sisäinen ohjeistus käytölle	Ei ollut	Kyllä
RT-vakiolomakkeet ja tilaajavastuuliittymä käytöön otettu	Ei ollut	Kyllä
Hankintasopimusohjeet järjestelmässä	Ei ollut	Kyllä
Ajantasaiset prosessikuvat tärkeimmistä prosesseista	Ei ollut	Kyllä
Hankinta-asiat valikko intrassa	Ei ollut	Kyllä

#### **Taulukko 4. ON / OFF -arviointimittari muutosten toteutumisesta.**

Kehitystyön aikana valmistui tärkeämpänä käytännönläheinen hankintaohje ja sopimushallintaohje. Sopimushallintajärjestelmän eteen tehty työ mahdollistaa järjestelmän laajemman käyttöönoton. Hankintapalvelutiimissä on myös osaaminen ja tuki järjestelmän käyttöön. Sopimushallintajärjestelmän käyttäminen on edennyt, koska järjestelmään olen perustanut useita käyttäjätunnuksia, opastanut järjestelmän käytössä ja olemme myös asettaneet tavoitteet käytön laajentamiselle.

#### 6.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Suomen kielessä käytetään myös termiä ”pätevyys”. Mittari on validi, kun se mittaa oikeaa asiaa. (Kananen 2014, 126). Reliabiliteetti tarkoittaa, että toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset. Käytetty mittari tuottaa eri mittauskerroilla samat tulokset. Saadut tulokset eivät ole sattumaa, vaan uusintamittaukset tuottavat samat tulokset. (Kananen 2014, 126). Mittari voi olla validi ja pysyvä, mutta ilmiö voi muuttua ajan kuluessa. (Kananen 2014, 128).

Opinnäytetyön reliabiliteetti toteutuu, koska kehitystyön aikana otettu käyttöön uusia ohjeita ja yllä olevan ON/OFF mittarin mukaisesti. Uusintamittaus tuo samat tulokset tulevaisuudessa. Opinnäytetyö on validi, koska tutkimuskysymykset vastaavat havaittuja ongelmia ja ne on ratkaistu luomalla sisäinen hankintaohje ja sopimushallintaohje sekä ongelma-kohtia on saatu poistettua.

#### 6.4 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Toimintatutkimuksen tuloksia voidaan arvioida vertaamalla niitä hankkeen tavoitteisiin. Jos ongelma on poistettu tai sen vaikutuksia saatu pienennettyä, niin toimintatutkimuksen sykli on onnistunut. (Kananen 2014, 137). Tutkimusongelmiin saatiin vastaukset kehittämistyön aikana ja tavoitteet toteutuivat hyvin. Hankintojen nykytila selvisi ostoreskontraraporttien perusteella. Asiaa käsiteltiin aikaisemmin kohdassa 5.1. Nykytila-analyysi auttaa tulevien kilpailutusten suunnittelussa ja toteutuksessa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada kokonaiskuva kaupungin hankinnoista ja kehittää kaupungin hankintaprosessia. Tavoitteena oli luoda parempi käytännön ohjeistus hankinnalle, joka saatiin valmiiksi opinnäytetyön aikana. Laaditun sisäinen hankintaohje liitteineen helpottaa hankintojen ohjaamista ja hallintaa. Koska sähköisen tilausjärjestelmän käyttö päättyy vuoden vaihteeseen, niin oli tarpeellista laatia tilauslomakemallit ja listaukset sopimustoimittajista perustamaani hankinta-asiat -valikkoon. Hankintapalveluissa pidetään keskitetysti listaa sopimustoimittajien verkkokauppatunnuksista. Tunnukset verkkokauppoihin avataan myös keskitetysti hankintapalvelujen kautta. Ostamisessa voi hyödyntää toistaiseksi myös laadittuja tilauspohjia.

Cloudia Sopimus -järjestelmän käytön laajentamiseksi tehty työ ja lisätoimintojen käyttöönotto mahdollistavat järjestelmän vahvemman jalkauttamisen kaupungin yksiköille eteenpäin tulevaisuudessa. Sopimushallintaohje, järjestelmässä olevat sopimusohjat ja muistutukset helpottavat sopimusten hallintaa ja auttavat myös järjestelmän laajentamisessa käyttöönotossa. Hankintapalveluissa on sisäinen käyttötuki järjestelmälle.

Kaupungin hankintatiimi hyväksyi 1.10.2018 sisäisen hankintaohjeen ja sopimusohjeen vietäväksi kaupunginhallitukselle käsittelyyn yhdessä päivitetyn hankintasäännön

kanssa. Kaupunginhallitus kuitenkin päätti, että konsernin hankintasääntö viedään jaoston käsittelyyn lausuntoa varten. Kun hankintasääntö hyväksytään tulevaisuudessa, niin se velvoittaa sopimusjärjestelmän käyttöönottoon, jotta hankintasopimukset olisi löydettävissä tulevaisuudessa helposti keskitetystä sopimusjärjestelmästä. Tämä antaa taustatukea jalkauttamisen onnistumiselle.

Sähköisessä sopimushallinnassa vastuuhenkilöiden vaihtuessa sopimukset vaihdetaan uusille vastuuhenkilöille, joten sopimukset pysyvät seurannassa ja ovat löydettävissä. Sopimusohjeen mukaisesti jokaisella sopimuksella tulee olla vähintään yksi vastuuhenkilö ja yksi varahenkilö, joille järjestelmä lähettää muistutukset ja muut sopimusmuutokset.

## 7 Johtopäätökset ja pohdinta

Toimintatutkimuksessa tutkimuksen vaiheita olivat nykytilan kartoitus, ongelmatilanteen analyysi, parannusehdotus, kokeilu, arviointi ja seuranta, jonka jälkeen syklimäisesti pyritään parantamaan prosessia. (Kananen 2014, 34). Kehitystyön tuloksena valmistuneista ohjeista ja kaikesta tehdystä työstä on hyötyä hankintayksikölle. Sisäinen hankintaohje selkeyttää hankintojen tekemistä ja ohjaamista. Yhtenäiset toimintatavat hankintasopimuksille, sopimusohje ja järjestelmän käyttöönoton parantamiseksi tehty työ mahdollistaa järjestelmän laajemman käyttöönoton. Opinnäytetyön nykytila-analyysin kautta on saatu paljon taloustietoa tulevien kilpailutusten pohjaksi ja niiden suunnitteluun.

Teoreettinen viitekehys auttoi minua hankintaohjeen ja sopimusohjeen sekä sopimusohjien laadinnassa. Kehittämistyö opetti, että hankintaprosessin kehittämisen ja johtamisen tulee olla jatkuvaa työtä. Opinnäytetyön tuloksena saadut ohjeet ja mallilomakkeet on helppo päivittää tarpeen mukaan nopealla aikataululla. Kunnat elävät muutostilassa, joten on hyvä, että ohjeita voidaan päivittää nopeasti ja tiedottaa muutoksista myös nopeasti organisaatiossa sisäisesti. Hankinta-asiat –valikko kaupungin intranetissä auttaa hankintatiedon löytämiseen ja voimme valikkoon lisätä ja päivittää tietoja tarpeen mukaan.

Kehittämistyön lopussa tilauksesta maksuun prosessin kehittäminen jäi kesken ilmassa olevien asioiden vuoksi. Prosessin kehittämiseen tehtyä työtä ei ole tehty turhaan, vaan

sitä voidaan hyödyntää mahdollisesti mietittäessä tulevaisuudessa uusia ratkaisuja tilausjärjestelmän käyttöönoton osalta. Opinnäytetyön aikana opin itse paljon uutta ja oma hankintaosaaminen kasvoi. Prosessi opetti minulle paljon kehittämisestä ja siitä, miten asioita pitää saada vietyä eteenpäin, jotta saadaan aikaiseksi muutoksia. Oppimistani asioista on paljon hyötyä tulevaisuudessa.

Muutoksien toteuttamisen hitaus on kunnille yleinen. Ymmärsin kuitenkin kehittämisen tärkeyden entistä paremmin ja yleisen sananlaskun ”*vierivä kivi ei sammaloidu*”. Nykyaikana on tärkeää omaksua kehittävä ote omassa työssään parantamalla prosesseja niissä määrin, mitä niihin oman työtehtävien kautta on mahdollisuus vaikuttaa.

### 7.1 Jatkotoimenpiteet

Hankintaprosessin kehittämiselle oman haasteensa on aiheuttanut ilmassa olevat muutokset. Eri tietojärjestelmien hankintaa tulisi perustella niistä saatavilla hyödyillä, mutta kustannushyötylaskelmien tekeminen ei ole helppoa. Uuden tilausjärjestelmän käyttöönotto vaatii henkilöstön sisäistä koulutusta, erikseen varattavia ja riittäviä resursseja, vastuuttamista ja johdon tuen jalkauttamisen edistämiseksi ja onnistumiseksi läpi organisaation.

Tilausjärjestelmän avulla voi automatisoida monia toimenpiteitä, kuten laskujen hyväksymisen. Kirjanpitolaki ei säädi laskujen hyväksymismenettelyjä, vaan kirjanpitosoitteiden käsittelyperiaatteet kuuluvat organisaation sisäisen valvonnan piiriin. Organisaatio voi järjestää asiatarkastus- ja hyväksymisprosessit itselleen tarkoituksenmukaisella tavalla. (Lahti & Salminen 2008, 64.)

Tilausjärjestelmä mahdollistaa myös reaaliaikaisen hankintojen seurannan ja hankintojen kokonaiskuvan hahmottaminen helpottuu. Uuden mahdollisen tilausjärjestelmän käyttäminen tulee olla sujuvaa ja käyttäjälle helppoa, jotta järjestelmän käyttäminen saadaan läpi organisaatiossa. Tilausjärjestelmässä tulee olla hyvät raportointiominaisuudet hankintojen johtamisen perustaksi. HILMA-ilmoituskanavan kautta julkaistuun tietopyyntöön ja järjestelmätoimittajien kanssa käytyjen vuoropuhelujen kautta saimme useita vastauksia ja paljon hyvää aineistoa, jota voimme hyödyntää mahdollisessa tilausjärjestelmän valinnassa ja hankinnassa tulevaisuudessa.



Vuoden 2018 alussa näytti siltä, että opinnäytetyön tärkein tavoite olisi ollut kaupungin SAP SRM -tilausjärjestelmän käyttämisen parantaminen ja kehittäminen. Tämän ongelman ratkaiseminen oli järjestelmän vaihtumisen ja muiden muutosten vuoksi mahdotonta tämän opinnäytetyön ajanjaksolla, joten tulevaisuuden jatkotoimenpiteenä on tilauksesta maksuun –prosessin parantaminen ja kehittäminen tulevaisuudessa.

Hankintasäännön hyväksyminen tulevaisuudessa mahdollistaa sen, että hankintatiimi voi päivittää sisäistä hankintaohjetta tarvittaessa nopeasti esimerkiksi, jos kaupunki ottaa käyttöön tilausjärjestelmän. Hankintaohjeistuksen parantamisella toivotaan hankintatapojen yhtenäistämistä kaupungin sisällä.

Lupaus 2016 -kehittämishjelman aikana hankitun Cloudia -sopimushallintajärjestelmän käyttöönotto oli viivästynyt osin järjestelmäyhteyksien liittymätyön ja osin projektin jalkauttamisen resurssipulan vuoksi. Järjestelmä on ollut tähän saakka vain hankintapalvelujen käytössä. (Mikkelin kaupunginhallitus 15.10.2018 § 370). Opinnäytetyön aikana saatiin moni asia ratkaistua. Tärkeässä osassa on ollut toimiva siirtoyhteys Cloudia Sopimuksesta CaseM –asianhallintajärjestelmään, jossa arkistoidaan sopimukset. Siirtoyhteys saatiin testattua ja otettua myös tuotantoon. Lisäksi muun muassa sopimusohje, sopimus pohjat, muistutukset ja Tilaa javastuu –liittymä sekä hankintapalveluissa oleva osaaminen auttavat järjestelmän käytön laajentamisessa ja jalkauttamisessa.

## 7.2 Loppusanat

Hyvä hankintojen ohjeistaminen organisaatiossa on tärkeää. Opinnäytetyön tavoitteet toteutuivat, kun laadittiin ajantasainen ohjeistus hankintojen tekemiseen, tehostettiin hankintaprosessia ohjeistuksen ja sopimushallintajärjestelmän käytön parantamisen osalta. Tämän opinnäytetyön tekeminen opetti myös itselleni paljon. Laaja perehtyminen hankintatoimen kirjallisuuteen ja hankintaprosesseihin toi itselle useita oivalluksia.

Jokainen voi pyrkiä kehittämään omaa työtään ja näin vaikuttaa myös omalla panoksellaan organisaation toimintaan. Kirjassa ”Konflikti päivässä” Kirsi Piha ilmaisee ketteryyden syntymisen siitä, että luovutaan kontrollista ja luodaan muutosälykkyyttä ja itsensä johtamisen kulttuuri. (Piha 2017, 12.) Jokaisen työntekijän on tärkeää omaksua herkkyyttä

muutokselle ja myös nopeus toimintaan. Nykyään yritykset ovat jatkuvan muutoksen ti-  
lassa ja myös julkinen sektori. (Piha 2017, 172-173.) Julkisella sektorilla ketteryuden ta-  
voittelussa lisähaasteensa luo poliittinen ohjaus ja päätöksenteon hitaus.

Laintuntijoiden vaikutusvalta ja prosessien byrokraattisuus kuvaavat julkisen sektorin  
hankintaa. Julkisten organisaatioiden johdossa ei ole usein riittävästi ymmärretty sitä ta-  
loudellista merkitystä, mitä hankintatoimella on. Usein esteenä muun muassa innovatii-  
visille hankinnoille on muun muassa resurssien vähyys ja kiire. (Väänänen & Turunen  
2017, luettu 10.11.2018).

Opinnäytetyön aikana on sivuttu useita tietojärjestelmäasioita. Nykyään tietojärjestel-  
mien käyttöönotto on vaikuttanut toimintatapoja tehostavasti. Sähköisen kehittämisen on  
odotettu tehostavan julkisen hallinnon toimintaa sekä lisäävän tuottavuutta. (Ollakka &  
Lahdelma & Vainio 2014, 9). Kuitenkin todellisten kustannusten ja säästöjen laskeminen  
on haastavaa. Järjestelmien käyttöönotto ja muutoksen eteenpäin vieminen vaativat riit-  
täviä resursseja ja myös kehitettävien asioiden pitämistä organisaatiotasolla tärkeänä.  
Tämä vaatii investointeja, työntekijöiden osaamisen kasvattamista ja selkeää organisaa-  
tion tulevaisuudenkuvaa. Yhteistyö ja tiedonkulku eri henkilöstöryhmien välillä on tär-  
keää. Automatisoidut ja sähköiset prosessit ovat kuitenkin tulevaisuutta ja mahdollistavat  
tehokkaamman julkisen sektorin toiminnan.

## Lähteet

- 1 Aarto, Markus & Aho, Tuomas & Regelin, Juha &, Uotila, Jaakko &, Vatanen, Tuomo. 2009. Hankintasopimus, käytännön käsikirja. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- 2 Davenport, Thomas H. & Harris, Jeanne G. 2007. Analysoi ja voita. Talentum. Helsinki.
- 3 Haapio, Helena & Järvinen, Marjaana. 2014. Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Helsinki. Tietosanoma Oy.
- 4 Heino, Niina. 2018. Opinnäytetyö. Rauman kaupungin hankintatoimen kehittäminen.
- 5 Hemmo, Mika 2018. Velvoiteoikeuden perusteet. Helsingin yliopiston oikeustieteellinen tiedekunta. Unigrafia Oy. Helsinki.
- 6 HILMA Julkiset hankinnat –sivusto. Kynnysarvot. <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/kynnysarvot/>. Luettu 8.9.2018.
- 7 Iloranta, Kari & Pajunen - Muhonen, Hanna. 2015. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki. Tietosanoma Oy.
- 8 Iloranta, Kari & Pajunen - Muhonen, Hanna. 2018. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki. Tietosanoma Oy.
- 9 Järvinen, T. Pekka & Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2014. Johda suoritusta. Talentum Media Oy. Helsinki.
- 10 Julkisia hankintoja terävöittämällä jopa puolen miljardin euron säästöt. Sitran verkkosivut. <https://www.sitra.fi/uutiset/julkisia-hankintoja-teravoittamalla-jopa-puolen-miljardin-euron-saastot>. Luettu 6.11.2018.
- 11 Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Suomen Yliopistopaino Oy.
- 12 Karttunen, Timo & Laasanen, Hanna & Sippel, Liisa & Uitto, Tero & Valtonen Marjo 2015. Juridiikan perusteet. Sanoma Pro Oy. s
- 13 Kategoriajohtaminen ja kategoriastrategia. Logistiikan maailman verkkosivut. <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/kategoriajohtaminen-ja-kategoriastrategia/>. Luettu 7.9.2018.
- 14 Kuntalaki. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>. Luettu 5.9.2018.
- 15 Kuntatalous – monen muuttujan summa. Suomen Kuntaliitto 2017. Grano Oy. Helsinki.
- 16 Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. WSOYpro. Helsinki.

- 17 Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397 / 2016, Suomen sähköinen säädöskokoelma. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>. Luettu 8.9.2018.
- 18 Martinsuo, Miia & Blomqvist, Marja 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere.
- 19 Mikkelin kaupunki. Henkilöstöraportti 2017. [https://mikkeli.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Kaupunginhallitus/Kokous\\_2632018](https://mikkeli.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Kaupunginhallitus/Kokous_2632018). Luettu 24.10.2018.
- 20 Mikkelin kaupunki. Tilinpäätös 2017. Mikkelin kaupunki. <https://www.mikkeli.fi/sisalto/tietoja-mikkelista>. Luettu 4.9.2018.
- 21 Mikkelin kaupunki. Mikkelin kaupunkikonsernin hankintasääntö § 370. [http://mikkeli.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Kaupunginhallitus/Kokous\\_15102018](http://mikkeli.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Kaupunginhallitus/Kokous_15102018). Luettu 16.10.2018.
- 22 Mikkelin kaupunki. <https://www.mikkeli.fi/sisalto/paatoksenteko/johto-ja-ohjesaannot/mikkelin-kaupungin-hankintasaanto>. Luettu 5.9.2018.
- 23 Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu &, Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki
- 24 Pekkala, Elise & Pohjonen, Mika 2015. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. Tietosanoma Oy. Tallinna.
- 25 Piha, Kirsi 2017. Konflikti päivässä. Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Alma Talent Oy.
- 26 Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum Media Oy. Helsinki
- 27 Roos, C. 2018. Säilyykö sähköinen ja kuinka kauan? Liikearkistoyhdistys ry ja kirjoittajat. Nordprint.
- 28 Kysytyä. Kielenhuollon tiedotuslehti Kielikello. <https://www.kielikello.fi/-/benchmarking>. Luettu 15.9.2018.
- 29 Toimittajasuhteiden johtaminen. Logistiikan maailman verkkosivut. <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/toimittajasuhteiden-johtaminen/>. Luettu 9.9.2018.
- 30 Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Alma Talent. Helsinki.
- 31 Voutilainen, T. 2006. Hyvä sähköinen hallinto. Helsinki: Edita Prima Oy
- 32 Voutilainen, T. 2008. Sähköisen identiteetin käytöstä julkisessa hallinnossa. Edilex.
- 33 Vuorinen, Tero 2014. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki. Talentum Media Oy.
- 34 Väänänen, Esa & Turunen, Erja. 2017. Hankintaosaaminen auttaa sote-uudistuksen onnistumista. UAS Journal –verkkosivut. <https://uasjournal.fi/2-2017/hankintaosaaminen-auttaa-sote-uudistuksen-onnistumista/>. Luettu 10.11.2018.

- 35 Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. WS Bookwell Oy. Helsinki.
- 36 Åkerberg, Pertti. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Alma Talent Oy