



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Piia Kolehmainen

# KANSAINVÄLISEN AVUSTUSJÄRJESTÖN HANKINTAPROSESSI

Case Suomen Punainen Risti

Liiketalous  
2012

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Piia Kolehmainen
Opinnäytetyön nimi	Kansainvälisen avustusjärjestön hankintaprosessi Case Suomen Punainen Risti
Vuosi	2012
Kieli	suomi
Sivumäärä	54+1
Ohjaaja	Leena Pommelin-Andrejeff

---

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, miten Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n jäsenyritykset pääsisivät mukaan kansainvälisten avustusjärjestöjen hankintaprosesseihin. Tutkimuksen kohteeksi valikoitui Suomen Punainen Risti ja tavoitteena oli selvittää sen hankintaprosessin yksityiskohtia, kuten käytössä olevia hankintamenettelyjä sekä hankintojen määriä ja toistuvuutta.

Opinnäytetyö on jaettu kolmeen osaan, jotka ovat johdanto, teoria ja empiria. Johdannossa tutustutaan yleisellä tasolla työn taustaan ja tavoitteisiin. Teoriaosa koostuu työn keskeisten aiheiden, eli logistiikan, hankintojen ja humanitaarisen avun tarkemmasta läpikäynnistä. Teoriaosan aineistona käytettiin aiheeseen sopivaa kirjallisuutta sekä Internet-sivustoja. Empiriassa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Varsinainen tutkimus suoritettiin henkilökohtaisena haastatteluna Suomen Punaisen Ristin Logistiikkakeskuksessa syksyllä 2012.

Tutkimuksessa selvisi avustusjärjestön hankintaprosessin huomattavasti monimutkaisempi luonne verrattuna liiketoimintaa harjoittavien yritysten hankintaprosesseihin. Hankintaprosessin taustalla on usein akuutti tarve, jolloin SPR:n ja sen tavarantoimittajien tulisi kyetä pikaisesti tavarantoimituksiin. Tutkimus paljasti myös, millaista materiaalia SPR hankkii ja mitkä ovat järjestön tavallisimmat hankintalähteet. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että hankintaprosessiin mukaan halutessaan toimeksiantajan jäsenyritykset tulevat kohtaamaan monia haasteita erityisesti toimituskyvyn ja hinnoittelun osa-alueilla, sillä hankintaprosessissa on jo tällä hetkellä osallisina suurimpia eurooppalaisia tavarantoimittajia.

## ABSTRACT

Author	Piia Kolehmainen
Title	The Purchasing Process of an International Humanitarian Organization. Case: Finnish Red Cross
Year	2012
Language	Finnish
Pages	54+1
Name of Supervisor	Leena Pommelin-Andrejeff

---

The research problem of this thesis was to solve how the principal's member companies could get involved in the purchasing process of an international humanitarian organization. Finnish Red Cross was chosen as the target and the aim was to examine the organization's purchasing process and to study the purchasing quantities and frequency in detail.

This thesis is divided into three sections which are introduction, a theoretical study and an empirical study. In the introduction the background of this thesis and its causes and goals are discussed. The theoretical study examines more closely all the main subjects of the study such as logistics, purchasing and humanitarian aid. Business literature and internet pages were used as a source. The empirical study was completed by using the qualitative research method. For the study the logistics manager of the Finnish Red Cross' logistic center was interviewed. The interview was held in October 2012.

The research found out the unusual and more complex nature of the purchasing process of a humanitarian organization compared to companies with the usual business activities. A humanitarian organization and its suppliers must be capable of supplying the goods rapidly because the need is almost always acute. This research also revealed what kinds of materials the Finnish Red Cross is purchasing and from where. Based on this research the principal understand the challenges they will face if they decide to get involved in purchasing activities.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen esittely.....	7
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	7
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	8
2	LOGISTIIKKA.....	9
2.1	Businesslogistiikka.....	9
2.2	Humanitaarinen logistiikka.....	12
3	HANKINTAPROSESSI.....	16
3.1	Hankintaprosessin suunnitteluvaihe.....	16
3.2	Kilpailuttaminen.....	18
3.3	Hankintaprosessin toteutusvaihe.....	20
3.4	Julkiset hankinnat.....	20
3.4.1	Yleistä.....	20
3.4.2	Hankintamenettelyt.....	22
3.4.3	Yleiset periaatteet julkisissa hankinnoissa.....	27
3.5	Yhteisöhankinnat.....	28
3.5.1	Kolmikantakauppa.....	29
3.6	Kaupankäynti ETA-maiden ja Sveitsin kanssa.....	30
4	HUMANITAARINEN APU.....	32
4.1	Humanitaarisen avun periaatteet.....	32
4.2	Suomen Punainen Risti.....	33
5	EMPIRIAN TOTEUTUS.....	38
5.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	38
5.2	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	39
5.3	Haastattelu.....	40
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	48
	LÄHTEET.....	52
	LIITTEET	

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>Kuvio 1.</b>	Tuottajan ja asiakkaan väliset logistiikan virrat	s. 11
<b>Kuvio 2.</b>	Humanitaarisen logistiikan virrat	s. 14
<b>Kuvio 3.</b>	Yhteenveto kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä	s. 19
<b>Kuvio 4.</b>	Esimerkki kolmikantakaupasta	s. 30
<b>Kuvio 5.</b>	Humanitaarisen avun periaatteet	s. 32
<b>Kuvio 6.</b>	SPR:n katastrofiavun jakautuminen avustusmuodoittain	s. 34
<b>Kuvio 7.</b>	SPR:n resurssien jakautuminen osa-alueittain.	s. 36
<b>Kuvio 8.</b>	SPR:n hankintatoiminnan prosessikuvaus	s. 48

**LIITELUETTELO****LIITE 1. Haastattelukysymykset**

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni johdannossa käyn läpi tutkimukseni taustan, tutkimusongelman, tarkoituksen ja tavoitteet sekä tutkimuksen rakenteen. Johdannon lukemalla lukijan tulisi saada hyvä ja kattava yleiskäsitys opinnäytetyöni sisällöstä ja tärkeimmistä työssäni käytetyistä käsitteistä.

## 1.1 Tutkimuksen esittely

Teen tämän tutkimuksen Vaasan ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman kansainvälisen kaupan suuntautumisen opinnäytetyönä. Aiheen tutkimukseeni sain Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n kansainvälistymisen valiokunnalta. Valiokunnan toiminnan tärkeimmät tehtävät ovat muun muassa pyrkiä madaltamaan jäsenyritysten kansainvälistymisen kynnystä, pienentää siihen liittyviä riskejä ja tuottaa tietoa kansainvälisistä markkinamahdollisuuksista. Juuri viimeimpänä mainittuihin markkinamahdollisuuksiin liittyen toimeksiantaja toivoi minun ottavan tutkimuskohteeksi kansainvälisten avustusjärjestöjen hankintaprosessit.

## 1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimusongelmana on selvittää, miten Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n jäsenyritykset pääsisivät mukaan kansainvälisten avustusjärjestöjen hankintaprosesseihin. Tutkimusongelman laajuuden vuoksi päätimme toimeksiantajan kanssa rajata tutkittavaksi avustusjärjestöksi Suomen Punaisen Ristin, josta myöhemmin tekstissä käytän yleisesti käytössä olevaa lyhennettä SPR. Rajaamalla tutkimuksen yhteen tiettyyn organisaatioon saamme tarkemman kuvan järjestöstä, joka on globaali, mutta jolla on aktiivisesti toimivia paikallisjärjestöjä ja logistiikkakeskus myös kotimaassamme ja täten toimeksiantajan jäsenyrityksillä on paremmat mahdollisuudet päästä hankintaprosessiin mukaan. Tutkimuksen tavoitteena on luoda toimeksiantajalle niin sanottu toimintaohje, jota noudattamalla heidän jäsenyrityksensä voivat kehittää toimintaansa päästäkseen hankintaprosessiin osalliseksi.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Suomen Punaisen Ristin hankintaprosessin yksityiskohtia, kuten kilpailuttaminen, hankinnoista päättäminen ja niiden organisointi, logistiikka ja hankittavat tuotteet. Empiria toteutetaan haastattelemalla Suomen Punaisen Ristin logistiikkakeskuksen logistiikkapäällikköä.

Keskeisiä käsitteitä työssäni ovat logistiikka, hankintaprosessi ja kilpailuttaminen, julkinen hankinta, yhteisöhanhinta, kehittäminen sekä humanitaarinen apu. Näitä kaikkia käsitteitä tutkitaan tarkemmin työni teoriaosassa. Tutkittavasta aiheesta ei ole löytynyt aiemmin tehtyä opinnäytetyötä tai muuta tutkimusta, joten uutuusarvo toimeksiantajalle on todella suuri.

Työn empiriassa tarkastellaan lyhyesti kvalitatiivisen eli laadullisen ja kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän ominaisuuksia ja niiden välisiä eroja. Työn lopussa käydään läpi haastattelukysymykset ja niihin saadut vastaukset. Viimeinen osa koostuu haastattelun perusteella tekemistäni johtopäätöksistä, joiden perusteella toimeksiantajan jäsenyritykset voivat kartoittaa mahdollisuuksiaan Suomen Punaisen Ristin hankintaprosessiin osallistumiselle.



## 2 LOGISTIikka

Logistiikka kokonaisuutena käsittää kaikki materiaali-, tieto- ja pääomavirtoihin liittyvät toiminnot. Ensinnäkin logistiikka on suunnittelua, tilausten käsittelyä, tiedon välittämistä valvontaa, myyntiä ja hankintaa. Näiden voidaan sanoa olevan logistisen prosessin ohjaamista. Lisäksi logistiikka on tavarankäsittelyä, kuljettamista, varastointia sekä saatavien ja maksujen valvontaa. Nämä toiminnot kuuluvat logistisen prosessin toteutukseen. (Sakki 2003, 24.)

Tämän tutkimuksen aiheeseen eli avustusjärjestöjen hankintaprosessiin liittyy erittäin tärkeänä osana logistiikka. Tässä tapauksessa on mahdollista jakaa logistiikka käsitteenä kahteen osaan; businesslogistiikkaan sekä humanitaariseen logistiikkaan. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan syvällisemmin näitä kahta käsitettä ja niiden välisiä eroavaisuuksia.

### 2.1 Businesslogistiikka

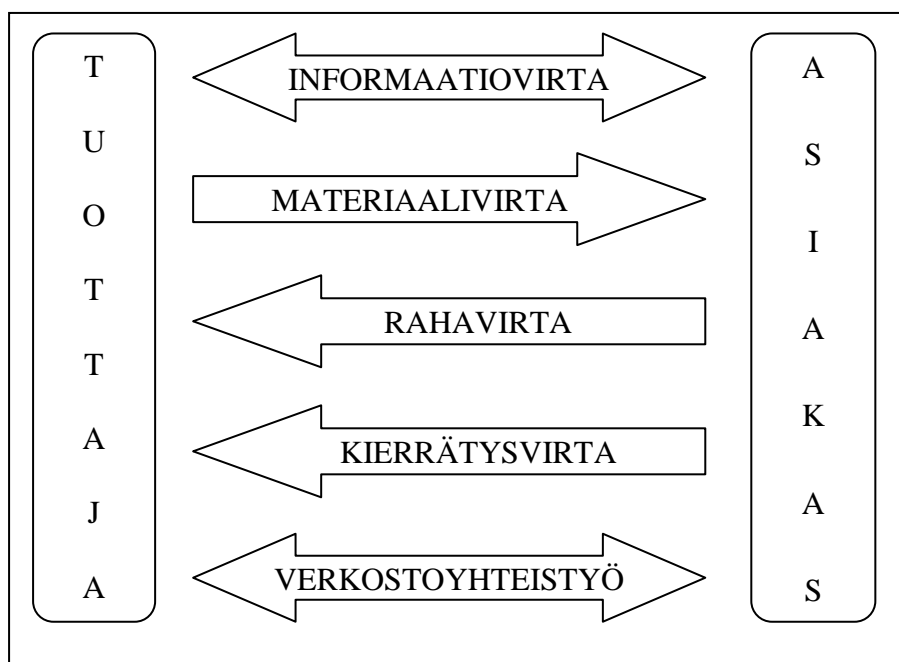
Yleisellä tasolla logistiikan ajatellaan usein tarkoittavan pelkkää tavaran kuljetusta ja varastointia, jotka ovat näkyvin osa organisaation logistiikan toiminnoista. Logistiikan toimintoihin kuuluvat kuitenkin myös muun muassa toiminnanohjaus, ostotoiminta, toimitusketjun hallinta, organisaatioiden toiminta sekä logistisen prosessin hallintaan liittyvä tietohallinto kuten toiminnanohjausjärjestelmät. Logistiikkaa voidaankin siis pitää yhtenä yrityksen tärkeimmistä toiminnoista. (Det Norske Veritas 2010.)

Nykyisin logistiikka erotellaan jo yleisemminkin osiin ja käsite businesslogistiikka alkaa olla vakiintunut. Vuonna 1997 Puori määritteli businesslogistiikan käsitettävän ”*ne toiminta- ja ohjaustavat, joilla toimitusketjuja toteutetaan ja hallitaan raaka-ainetoimittajilta, jalostuksen kautta asiakkaalle. Logistiikan kohteina ovat materiaali-, tuote- sekä logistisiin prosesseihin sisältyvät tieto- ja rahavirrat. Osa asiakaspalvelusta, kuten oikea aika ja paikka ovat pääosin logistiikan aikaansäämiä.*” (Hokkanen, Karhunen & Luukkanen 2002, 13.)

Osittain edelleen ajatellaan logistiikan olevan menoerä, josta tulee pyrkiä selviämään mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla. Perimmäisenä tavoitteena on kui-

tenkin lisätä tavaran tai palvelun arvoa sekä asiakkaille että toimittajille, sillä mikäli tavara tai palvelu ei ole oikeaan aikaan oikeassa paikassa, sillä ei ole asiakkaalle eikä toimittajalle arvoa. Hyvin hallittu logistinen prosessi tuo jokaisella osatoiminnollaan lisää arvoa sidosryhmille. (Ballou 2004, 13) Logistiikan kaksi päätavoitetta on palvelutehokkuus ja kustannustehokkuus. Palvelutehokkuudella pyritään parantamaan logistiikan toimintoja tarjoamalla muille sidosryhmille entistä enemmän kokonaisratkaisuja pelkkien tavaroiden asemasta. Tällä tavoin voidaan auttaa muita sidosryhmiä parantamaan omaa sisäistä ja ulkoista tehokkuutta. Kustannustehokas logistinen toiminta pyrkii jatkuvasti kasvattamaan työn ja pääoman tuottavuutta esimerkiksi välttämällä turhia käsittelytapauksia ja pienentämällä varastoja. (Sakki 2003, 25.)

Kuviossa 1 on kuvailtuna tuottajan ja asiakkaan välisen logistiikan vuorovaikutussuunnat. Kuviossa on nähtävissä, että kaikki logistiikan virrat eivät ole pelkästään yksisuuntaisia. Toisen näistä kahdensuuntaisista virroista, eli informaatiovirran, voidaan sanoa olevan tärkein logistiikan virta, sillä sen avulla ohjautuu koko materiaalien ja palveluiden toimitusketju aina materiaalilähteeltä loppuasiakkaalle saakka sekä käänteisesti loppuasiakkaalta materiaalilähteelle maksusuorituksina. Varsinainen toimituksen toteutus kuuluu materiaalivirran toimintoihin. Nimestään huolimatta materiaalivirta ei aina välttämättä ole aineellista, vaan se käsittää myös palvelut eli aineettomat hyödykkeet. Businesslogistiikassa tärkein liiketoimintaa tukevista virroista on luonnollisesti rahavirta, jonka tärkein lähde on asiakas. Logistisessa prosessissa rahavirraksi lasketaan vain ns. ylävirtaan eli tavarantoimittajille suunnatut maksut. Kierrätysvirta on vakiinnuttanut asemansa logistisessa prosessissa vasta viime vuosina, jolloin on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota maailman hupeneviin raaka-ainevarantoihin sekä ilmansaasteiden ympäristövaikutuksiin. Näin ollen kierrätyksellä ja uusiokäytöllä pyritään säästämään uusiutumattomia raaka-aineita ja niiden jalostuksessa tarvittavaa energiaa. Businesslogistiikassa verkostoyhteistyön avulla kaksi tai useampi organisaatio muodostaa esimerkiksi allianssin tai fuusion yhdistämällä tavarantoimittajansa ja asiakkaansa pyrkiessään yhteistyöllä tuottamaan molempien osapuolten kustannuksia suurempaa hyötyä. (Hokkanen ym. 2001, 14–16.)



**Kuvio 1.** Tuottajan ja asiakkaan väliset logistiikan virrat. (Hokkanen ym. 2002. 16.)

Oleellinen osa logistiikkaa on löytää erilaisille toimituksille sopivin kuljetusmuoto, joita ovat maa-, meri- ja rautatie- sekä lento- ja putkikuljetukset. Globaalisti eniten käytetty ja myös joustavin kuljetusmuoto on maantiekuljetukset, sillä ne mahdollistavat suurienkin kuormien siirtämisen ns. päästä päähän -kuljetuksina sekä keräys- ja jakelutoiminnan. Kansainvälisistä toimituksista merkittävä osuus rahtitonneista liikkuu meriteitse ja se on myös Suomessa sekä viennin että tuonnin kannalta erittäin merkittävä kuljetusmuoto. Suurien rahtimäärien kuljetuksessa toinen tavanomainen kuljetusmuoto on rautatiekuljetus, joka on kiinteän rataverkoston ansiosta eniten koordinoitua. Suomen kannalta etuna tässä kuljetusmuodossa on maamme kattava itäeurooppalainen raideleveys. Pitkien ja varsinkin mannerten välisten kuljetusten nopein vaihtoehto on lentokuljetus. Suuria määriä kuljetettaessa tätä muotoa ei kuitenkaan yleensä suosita pienen kuljetuskapasiteetin ja tästä johtuvan kalliin hinnan vuoksi. Pienten ja erityisesti kiireellisten toimitusten kohdalla lentokuljetusta käytetään usein pääasiallisena kuljetusmuotona. Kaasun, nesteen tai kiinteän aineen jatkuvassa siirrossa kuljetusmuotona voidaan myös käyttää putkia ja siirtolinjoja. Näiden kuljetusmuotojen lisäksi usein käy-

tään ns. yhdistettyjä kuljetuksia, kuten esimerkiksi auto-laiva-autoyhdistelmiä. (Hokkanen ym. 2001, 112–120)

Logistiikan avulla pyritään yrityksen toimintojen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun rajaamatta sitä vain yrityksen sisäisiin toimintoihin, vaan huomioimalla myös logistisen ketjun ulkopuoliset osapuolet ja näin ollen tavoitellaan koko ketjun toiminnan kehittämistä. Businesslogistiikan keskeisin tavoite on aikaansaada jokaiselle osapuolelle mielekäs laatu- ja palvelutason kokonaisuus sopivien kustannuksien. Logistiikan tärkeimmät piirteet voidaan tiivistää seuraavasti:

- Logistiikan avulla seurataan ja kehitetään yritysten reaali prosesseja kokonaisuutena huomioiden kaikki yrityksen perustoiminnot, joihin kuuluvat hankinnat, tavaroiden ja palveluiden tuotanto, jakelu, markkinointi, rahoitukset sekä kaiken tämän toiminnan organisointi.
- Huomioidaan koko arvonalisäysketju aina toimittajilta asiakkaalle ja pyritään samalla kehittämään kaikkien ketjun osien kilpailukykyä.
- Se vastaa omalta osaltaan arvonalisäyksestä asiakkaille sekä yritysten pääoman käytöstä ja sen toimintakustannuksista. (Karrus 2001, 25–26.)

## 2.2 Humanitaarinen logistiikka

Humanitaarisen logistiikan tärkein ominaispiirre on se, että sen avulla pyritään hallitsemaan materiaali-, tieto-, ja rahavirtoja aina jonkinlaisissa häiriötilanteissa. Logistisen prosessin ohjaajien on tällaisissa tilanteissa kyettävä nopeasti hankkimaan, kuljettamaan ja vastaanottamaan tarvittavat avustustarpeet. Humanitaarinen logistiikka vaatii prosessin suunnittelua, suorituskyvyn jatkuvaa hallitsemista, kustannustehokasta toimitusta, varastointia ja tiedonsiirtoa. Tämän kaiken tulisi kulkeutua lähtöpäästä avuntarvitsijoille mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. (Logistiikka. 9/2007.)

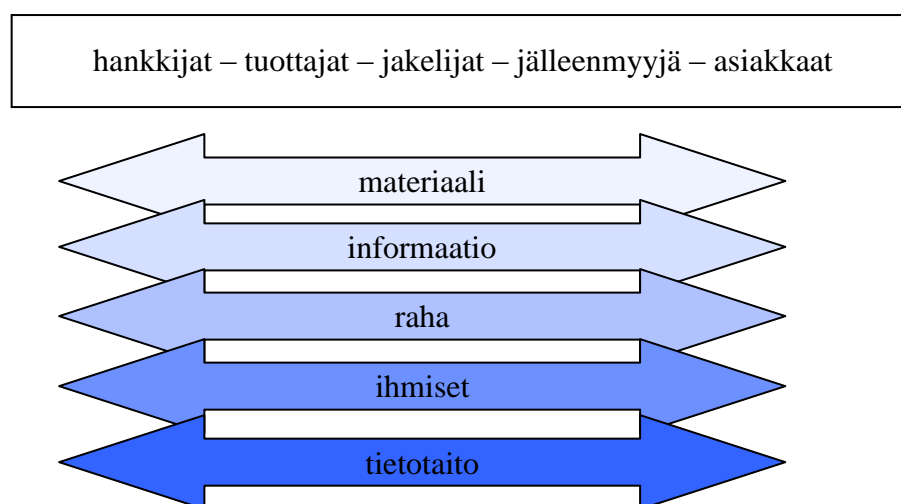
Humanitaarinen logistiikka ei kuitenkaan käsitä vain katastrofin jälkeistä hätäapua, vaan sen avulla toimitetaan myös jatkuvaa avustustyötä kehittyville maille. Se on jatkuvasti kasvava markkina-alue, jo tällä hetkellä hätäavun kustannuksista

noin 80 % koostuu logistiikan toiminnoista ja joidenkin arvioiden mukaan luonnolliset ja ihmisten aiheuttamat katastrofit tulevat lisääntymään viisinkertaisesti tulevan viidenkymmenen vuoden aikana. (Logistiikka. 9/2007.)

On määritelty kolme pääperiaatetta, joiden tulee toteutua humanitaarisen logistiikan toiminnoissa ja päätöksenteoissa. Nämä periaatteet ovat inhimillisyys, neutraalisuus sekä puolueettomuus. Inhimillisyyden periaatteen mukaan ihmisten kärsimystä tulee lievittää missä tahansa ja milloin tahansa sitä tarvitaankin. Haastavin toteutettava on neutraalisuus, joka vaatii toiminnan toteuttamista ilman ennakkosenteita ja kytköksiä katastrofin osapuoliin. Hätäapua organisoidessa erityisesti useilla paikallisilla organisaatioilla saattaa olla taustalla omat poliittiset päämäärät, jotka voivat kärjistää katastrofialueen tilannetta entisestään ja joissakin tapauksissa jopa estää hätäavun toimittamista perille. Puolueettomuus takaa tarvittavan avun niille, jotka sitä kiireellisimmin tarvitsevat syrjimättä kuitenkaan ketään. (Tomasini & Wassenhove 2009, 21–27.)

Humanitaariselle logistiikalle on olemassa viisi ominaista erityispiirrettä. Ensimmäinen näistä erityispiirteistä on logistisen prosessin päämäärien moniselitteisyys. Prosessissa mukana olevien tekijöiden sitoutumista ja heidän välistä suhdettaan on usein vaikea arvioida, sillä mukana on niin monia eri sidosryhmiä kuten lahjoittajat, viranomaiset, media sekä avunsaajat. Toinen erityispiirre on rajalliset resurssit, joihin vaikuttaa kolme, usein suhteessa toisiinsa epätasapainossa olevaa tekijää: ihmiset, varallisuus ja infrastruktuuri. Näiden tekijöiden täysin samanaikainen saatavuus on erittäin tärkeää, mutta kuitenkin harvoin mahdollista. Suuri epävarmuus on myös ominaista humanitaariselle logistiikalle. Epävarmuus syntyy tarpeesta arvioida jokainen tilanne erikseen, jatkuvasta muutoksesta kysynnän ja tarjonnan välisessä suhteessa sekä muiden sidosryhmien antaman tuen laadun ja määrän arvioimisesta. Jokaisessa uudessa katastrofissa yhdistyvät uudet tekijät, joilla on eri resurssit. Kaksi viimeistä humanitaarisen logistiikan erityispiirrettä on kiireellisyys resurssien kokoamisessa ja toimittamisessa perille, sekä politiikointi läpi koko prosessin aina lahjoituksista jakeluun asti, sillä humanitaarisen logistiikan toteuttaminen ilman minkäänlaista politiikointia ja ulkopuolelta tulevia paineita on todella haastavaa. (Tomasini & Wassenhove 2009, 9–10)

Materiaali-, tieto- ja rahavirtojen lisäksi humanitaariseen logistiikan virtoihin kuuluvat myös ihmis- ja tietotaitovirrat. Englanniksi nämä virrat tunnetaan termillä ”five Bs”: Boxes eli materiaali, Bytes eli tieto, Bucks eli raha, Bodies eli ihmiset sekä Brains eli tietotaito. Materiaalivirta käsittää varsinaisen tavarantoimituksen myyjältä ostajalle lisäksi myös käänteisen virran, eli palautukset, huollon ja tavaran kierrätyksen. Tietovirran avulla siirretään kaikki kuljetukseen vaadittava tieto, kuten kuljetustilaukset ja niiden seuranta. Rahoitusvirrat ovat logistisen prosessin ehdoton edellytys. Prosessin eri vaiheissa sovitaan rahavirtojen maksuehdoista, jotka määrittelevät myös tavaran tai palvelun varsinaiset toimitusajat. Ihmisvirrat edustavat sitä työvoimaa, joka panostetaan jokaisessa humanitaarisen logistiikan vaiheessa toimitusketjun toteutumiseksi. Tietotaitovirrat ovat erityisen olennaisia humanitaarisessa logistiikassa, sillä kriisitilanteissa asianmukainen tietotaito tulee olla saatavilla erittäin nopeasti. (Tomasini & Wassenhove 2009, 4–5.)



**Kuvio 2.** Humanitaarisen logistiikan virrat.

Jokainen kuviossa 2 kuvattu humanitaarisen logistiikan virta on yhtä tärkeä osa suurempaa prosessia ja riskinhallinnan näkökulmasta pienelläkin häiriöllä jonkin virran toiminnassa on todennäköisesti suora vaikutus muihin virtoihin. Esimerkiksi vajaus työvoimassa voi aiheuttaa viivettä tulliselvityksissä, mikä taas aiheuttaa viivästyksen materiaalin saapumisessa, josta taas voi syntyä rahallisia menoja pyrittäessä hankkimaan pikaisesti korvaavia materiaaleja. Tietotaidon puute taas voi johtaa vähemmän olennaisten tai kokonaan vääränlaisten lahjoitusten eli materiaalin keräämiseen, joista ei ole varsinaista apua kiireellisten tarpeiden tyydyttämi-

seen. Toimiakseen tehokkaasti humanitaarisen logistiikan virrat tarvitsevat tuekseen sopivan ja johdonmukaisen toimintamallin. Businesslogistiikassakin voi olla vaikeaa löytää sitä omalle toiminnalle parhaiten sopivaa toimintamallia, mutta humanitaarisessa logistiikassa se on vielä huomattavasti haastavampaa, sillä toiminnan varsinaisen päätavoitteen määrittäminen ja sen tavoittamisen mittaaminen on monimutkaisempaa. Businesslogistiikkaa ohjaavat asiakkaat ja heidän tarpeensa, kun taas humanitaarinen logistiikka määräytyy lahjoittajien, eli toimituskyvyn mukaan. (Tomasini & Wassenhove 2009, 4–6.)

Haasteen humanitaariselle logistiikalle asettaa myös se, että on pystyttävä nopeasti organisoimaan kuljetukset, varastointi ja jakelu itse kriisialueella, sillä niiden on oltava valmiudessa hätäavun saapuessa. Apua tarvitaan usein paikoissa, jossa paikallinen infrastruktuuri on epävakaata. Epävakaata voi aiheuttaa esimerkiksi ongelmat sähkönjakelussa tai teiden, siltojen ja lentokenttien tuhoutuminen. Tämän vuoksi erityisesti syrjäisiin paikkoihin on monesti vaikea saada apua perille, sillä kuljetuskapasiteetti saattaa olla todella rajallinen ja paikalle tarvittaisiin samanlaisesti niin asiantuntijoita, kuin tavaraakin. (Logistiikka. 9/2007.)

Avustusjärjestöjen pääperiaate koskien humanitaarista logistiikkaa on ”kuka tarvitsee meitä eniten”, joka poikkeaa suuresti tavalliselle liiketoiminnalle ominaisesta ”kuka maksaa eniten”-periaatteesta. Rahoitus humanitaarisen logistiikan toimintoihin tulee lahjoittajilta, ei asiakkailta kuten businesslogistiikassa, sillä tässä tapauksessa asiakkaita ovat avunsaajat. Hankinnat toteutetaan kuitenkin hyvin samoin periaattein kuin liikeyrityksetkin, eli niin että aikaansaadaan mahdollisimman kustannustehokas toimitusketju. (Logistiikka. 4/2010.)

### 3 HANKINTAPROSESSI

Humanitaaristen avustusjärjestöjen toiminnassa ei ole pohjimmiltaan kyse pelkäästä hyväntekeväisyydestä vaan tänä päivänä sen voidaan sanoa olevan jo miljardien eurojen liiketoimintaa. Siitä huolimatta, että suurimmat luonnonkatastrofit ja kriisit otetaan esiin mediassa, avustusjärjestöjen tukea tarvitaan jatkuvasti. Näin ollen myös avustusjärjestöjen hankintaprosessit ovat käynnissä taukoamatta. Yhteistä kaikissa hankintaprosesseissa on se, että ne perimmiltään pyrkivät samoihin strategisiin perustavoitteisiin, jotka ovat

- viivästyketön ja virheetön materiaalivirta
- hankintojen toteuttaminen mahdollisimman alhaisilla kokonaiskustannuksilla
- tehokas toimittajien kilpailuttaminen
- riittävien laatustandardien ylläpitäminen
- kannattava ja tasapainoinen hankintayhteistyö organisaation kaikkien osastojen kesken
- hankintatavoitteiden saavuttaminen mahdollisimman alhaisilla hallintokustannuksilla. (Hokkanen ym. 2002. 94–95.)

Hankintaprosessin osia ovat suunnitteluvaihe, kilpailuttaminen sekä näiden kahden tulosten perusteella toteutettava varsinainen toteutusvaihe. On kuitenkin olemassa useita erilaisia säädöksiä koskien julkisia hankintoja ja yhteisöhankeita, jotka myös vaikuttavat suuresti hankintaprosessiin. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan tarkemmin näitä hankintaprosessiin vaikuttavia tekijöitä.

#### 3.1 Hankintaprosessin suunnitteluvaihe

Aina hankintaprosessia aloitettaessa yrityksen tulee määritellä hankintastrategiat ja hankintaohjeet, joissa on yleisesti määritelty kaikki hankintatoimiin liittyvät keskeiset periaatteet ja hankintatavat. Strategian ja ohjeiden laatimisen jälkeen voidaan siirtyä kartoittamaan hankintatarpeita, eli selvitetään mitä tuotteita ja palveluja tarvitaan. Tutkitaan myös senhetkinen tarjonta markkinoilla, sillä tuotekehittelyyn panostetaan jatkuvasti ja viimeksi hankitusta tavarasta tai palvelusta on



hyvinkin saattanut tulla jo päivitetty, ominaisuuksiltaan tarpeita paremmin vastaava versio. (Pekkala 2007, 25.)

Päättyessään hankinnoissa käytettävästä menettelytavasta yrityksellä on mahdollisuus valita kahdesta eri vaihtoehdosta. Mikäli yritys haluaa pitää tarjouskilpailun avoimena, käytetään ns. avointa menettelyä ja tarjouspyynnöt lähetetään kaikille halukkaille tarjoajille. Toinen valittavissa olevista menettelytavoista on ns. rajoitettu menettely. Sen mukaan yritys valitsee itse hankintatarpeitaan parhaiten vastaavat tarjoajat ja vain nämä saavat tarjouspyynnöt. (Pekkala 2007, 25) Tämän menettelytavan valitessaan yritys ottaa tietoisesti riskin, että varteenotettavia ja kenties myös hinnan ja toimitusajan kannalta parempia tarjouksia jää saamatta. Yrityksen toimialasta riippuen rajoitettu menettely saattaa kuitenkin olla myös kannattava, sillä mikäli tarjousten määrän voidaan olettaa olevan erittäin suuri, sen avulla on mahdollista karsia tarjoajat vain yritykselle valmiiksi mielekkäisiin tavarantoimittajiin.

Hankintaprosessin tärkein asiakirja on tarjouspyyntö. Tarjouspyynnön sisällön tulee yksilöidä mahdollisimman tarkasti, millaisia laatuominaisuuksia hankittavalta tuotteelta tai palvelulta vaaditaan, ja määritellä millainen painoarvo näillä ominaisuuksilla on tarjouksia vertailtaessa. Tarjouspyynnössä ilmenee usein myös edellytykset tarjoajan kelpoisuudelle. Tavanomaisesti kelpoisuuteen vaikuttavia tekijöitä on tarjoajan luotettavuus, luottotiedot sekä tekniset valmiudet. Tämän lisäksi voidaan mainita myös ominaisuuksia, jotka täyttäessään tarjoajien on mahdollista saada lisäpisteitä. Yleisimmin ongelmia aiheuttavat tarjouspyynnön epäselvyys tai tulkinnanvaraisuus. Edellä mainitut seikat tulisivat tarkistaa huolellisesti ennen tarjouspyynnön julkaisua, sillä tarjouspyyntöä koskevien täydennyksien tekeminen tarjousaikana on hyvin rajoitetusti mahdollista. Mikäli yritys on valinnut menettelytavakseen avoimen menettelyn, tarjouspyyntö lähetetään kaikille jotka ovat ilmoittautuneet halukkaiksi tarjouskilpailuun. Ollessa kyse rajoitetusta menettelystä tarjouspyyntö lähetetään vain ennalta valituille tarjoajille. Menettelystä hylätyillä tarjoajilla on halutessaan oikeus valittaa mahdollisesta menettelytapavirheestä. (Pekkala 2007, 25–26.)

Tarjoajien tulee tarjouksiaan laatiessa ottaa huomioon kaikki hankinnalle asetetut ehdot ja liittää mukaan kaikki vaaditut asiakirjat. Kilpailulainsäädännön mukaan tarjouspyynnöstä poikkeavia tarjouksia ei saa hyväksyä. Vastaanotetut tarjoukset käsitellään samanaikaisesti tarjousajan umpeuduttua. Kaikki saadut tarjoukset ovat luottamuksellisia, eikä niitä koskevia tietoja saa julkaista ennen varsinaisen hankintapäätöksen tekemistä. Ennen tarjousten syvällisempää vertailua yrityksen on tarkistettava, että kaikki tarjoajat todellisuudessa täyttävät niille asetetut kelpoisuuteen vaikuttavat edellytykset. Kilpailulainsäädäntö määrää myös hylkäämään tarjoajat, jotka eivät täytä näitä edellytyksiä. Vain tarjoajat, jotka täyttävät kaikki tarjouspyynnössä eriteltyt ominaisuudet, voidaan hyväksyä tarjousvertailuun. (Pekkala 2007, 27.)

Tarjouspyynnössä täytyy ennalta ilmoittaa se peruste, jonka mukaan yritys valitsee parhaan tarjouksen. Tarjouksista voidaan valita joko edullisen hinnan, tai niin sanotun kokonaistaloudellisen edullisuuden kannalta paras vaihtoehto. Kokonaistaloudellisen edullisuuden kohdalla ostajan tulee ottaa laajemmin huomioon kaikki tuotteen tai palvelun hinta-laatuominaisuudet vertailemalla näitä keskenään haluamassaan tärkeysjärjestyksessä. Uusia valintaperusteita ei saa enää tässä vaiheessa ottaa huomioon, vaan valinta on tehtävä ennalta ilmoitettujen perusteiden mukaan. (Pekkala 2007, 27.)

### **3.2 Kilpailuttaminen**

Hankintapäätökset tehdään pitkälti kustannus- ja hyötyvertailun tulosten perusteella. Kustannusvertailussa ei kilpailuteta pelkkää varsinaista ostohintaa, vaan sen lisäksi otetaan huomioon myös maksuehdot, kuljetuksesta ja tavaran käsitte-lystä aiheutuvat kustannukset sekä hankintayksikölle aiheutuvat varastoinnit. Hyötyvertailu tarkastelee tavaran ominaisuuksia sekä sitä, miten täsmällinen ja luotettava kaupan toinen osapuoli on. Myös kaupan toisen osapuolen logistiikan ja markkinoinnin toimivuus tulee ottaa kilpailuttamisessa huomioon. (Sakki 2003, 14.)

Kilpailuttamisessa pyritään usein saamaan kokonaishyödyllisesti edullisin tarjous, jolloin hinnan lisäksi tärkeitä tekijöitä ovat myös nopeus- ja laatutekijät. Ennen

hankintapäätöksen tekemistä vertaillaan tavaran tai palvelun tekniikka kuten laatua, toiminta ja ympäristöystävällisyys, sen logistiikka eli saatavuus, toimitusvarmuus ja virheettömyys sekä tuotteen tai palvelun markkinointi eli luotettavuus, tavoitettavuus ja yhteistyöhalu. Hankintayksikkö ottaa tarjouksia kilpailuttaessaan huomioon kuviossa 3 esitetyt tarjoajan kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät, jonka perusteella voidaan päätellä tavaran tai palvelun hinta-laatusuhde. (Sakki 2003, 14–16.)



**Kuvio 3.** Yhteenvedo kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä. (Sakki 2003, 17.)

Kilpailuttamisella ja hankintalainsäädännöllä pyritään takaamaan kaikille tasapuo-  
liset mahdollisuudet päästä osalliseksi avointa ja reilua kaupankäyntiä. EU:n alu-  
eella käytävän kaupankäynnin liiketapoja ja kilpailuttamista valvoo Euroopan  
komissio, jolla on halutessaan oikeus vaatia yrityksiltä tietoja ja tarvittaessa voi-  
daan suorittaa myös yllätystarkastuksia yritysten toimitiloihin. Mikäli kilpailua  
rajoittavia laittomia liiketapoja havaitaan, komissio ryhtyy toimenpiteisiin lopet-  
taakseen ne. Komissio voi määrätä kilpailua rajoittavasta liiketoiminnasta sakkoa  
jopa 10 % yritysten vuotuisesta liikevaihdosta esimerkiksi kartellitilanteissa. Yh-  
teistyössä Euroopan komission kanssa työskentelee jokaisen EU:n jäsenvaltion  
omat kilpailuviranomaiset. Myös heillä on toimivalta valvoa yhteisöalueella ta-

pahtuvaa kaupankäyntiä ja ryhtyä tarvittaessa samaisiin toimenpiteisiin kuin komissiokin. Tämän lisäksi niin komissio kuin kansalliset kilpailuviranomaisetkin tekevät tiivistä yhteistyötä EU:n ulkopuolisten kilpailuviranomaisten kanssa varmistaa reilun kilpailutilanteen myös globaalissa kaupankäynnissä. (Euroopan komissio 2005, 5.)

### **3.3 Hankintaprosessin toteutusvaihe**

Hankintapäätöksen tehtyään hankintayksikön tulee tehdä tarjouskilpailuun osallistuneille kirjallinen perustelu sille, miten osallistujat on vertailtu ja arvioitu sekä miten hankintayksikkö on pisteyttänyt eri tarjoukset. Kirjallisesta perustelusta tulee käydä ilmi, miksi valittu tarjous on todettu parhaaksi ja siihen tulee liittää toimintaohjeet muutoksenhaun tekemiseksi. Mikäli käytössä on ollut rajoitettu menettely, viimeistään tässä vaiheessa tulee ilmoittaa myös tarjoajille, jotka eivät päässeet lainkaan tarjoamaan syy siihen miksi heidät hylättiin, ellei sitä ole jo aiemmin ilmoitettu. (Pekkala 2007, 27.)

Hankinnoista tehdään aina kirjallinen sopimus. Joissakin hankinnoissa, joiden arvo on suuri, hankintasopimusta ei kuitenkaan saa allekirjoittaa vasta kuin 21 päivää sen jälkeen kun tarjoaja on vastaanottanut päätöksen tarjouksen hyväksymisestä. Sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen hankintayksikön tulee julkaista jälki-ilmoitus hankinnasta 48 päivän kuluessa työ- ja elinkeinoministeriön HILMA-järjestelmässä, josta tarkemmin kohdassa julkiset hankinnat.

### **3.4 Julkiset hankinnat**

#### **3.4.1 Yleistä**

Käsitteellä julkinen hankinta tarkoitetaan kaikkia valtion, kuntien, kuntayhtymien, valtion liikelaitosten ja muiden hankintalainsäädännössä mainittujen hankintayksiköiden tekemiä hankintoja oman organisaationsa ulkopuolelta. Muilla hankintayksiöillä tarkoitetaan sellaisia tahoja, jotka saavat hankinnan tekemistä varten tukea yli puolet sen arvosta joltain sellaiselta hankintayksiköltä, joka kuuluu hankintalainsäädännön alaisuuteen. Hankintoihin luetaan tavarat, palvelut ja rakennusurakat. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008.)

Euroopan unionin sisämarkkinoilla julkisten hankintojen määrä on erittäin merkittävä, sillä pelkästään jo Suomen kokoisessa maassa julkisten varojen avulla hankitaan tuotteita, palveluja ja rakennusurakoita keskimäärin jopa noin 22,5 miljardilla eurolla vuosittain. Vuonna 2011 hankintalainsäädännön alaisia hankintoja kilpailutettiin arviolta 9,9 miljardin euron arvosta. (Kauppapolitiikan ABC, 38.) Lähtökohtaisesti kaikki julkiset hankinnat toteutetaan kokonaistaloudellisesti edullisimmalla tavalla. Hankintalainsäädännössä on määriteltynä menettelytavat, joiden mukaan julkiset hankinnat tulee suorittaa. Näillä säädöksillä pyritään tehostamaan julkisten varojen käyttöä, varmistamaan tehokas ja avoin kilpailuttaminen koko EU:n alueella sekä takaamaan kaikille tasavertaiset mahdollisuudet tarjouskilpailuun mukaan pääsemiseksi maantieteellisestä sijainnista huolimatta. (Julkiset hankinnat EU-alueella.)

Julkisia hankintoja tehdessään hankintayksikön tulee valita lainsäädännön mukainen menettelytapa hankinnan sisällön, luonteen ja laadun perusteella. Hankinnalle ennakoitu arvo, eli ylittääkö se EU-kynnysarvon tai kansallisen kynnysarvon vaikuttaa valitun menettelytavan kulkuun. Kaikille menettelytavoille yhteistä on kuitenkin se, että hankinnasta tulee ilmoittaa tarpeeksi laajasti avoimen kilpailun taakamiseksi. Jokainen joko kansallisen tai EU:n kynnysarvot ylittävä julkinen hankinta on ilmoitettava sähköisesti työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämässä HILMA-järjestelmässä. EU-kynnysarvon ylittävä hankinta tulee julkaista myös EU:n TED-tietokannassa (Tenders Electronic Daily), jonne ilmoitus toimitetaan automaattisesti HILMA-järjestelmästä. Näiden tietokantojen avulla yrityksillä on mahdollisuus seurata EU:n alueella tapahtuvia hankintoja. Hankintailmoitus on sallittua julkaista muissa tiedotusvälineissä vasta sen jälkeen, kun ilmoitus on julkaistu HILMA-järjestelmässä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008.)

Hankintojen kynnysarvot on ilmoitettu Maailman kauppajärjestön julkisia hankintoja koskevassa sopimuksessa ja ne päivitetään Euroopan komission toimesta kahden vuoden välein euron keskimääräisen vaihtokurssin perusteella, uusimmat tarkistetut kynnysarvot astuivat voimaan 1.1.2012. Tällä hetkellä tavara- ja palveluhankintojen kansallinen kynnysarvo on 30 000 euroa ja EU-kynnysarvo 130 000–200 000 euroa hankintayksiköstä riippuen. Rakennusurakkahankkeissa

kansallinen kynnysarvo on 150 000 euroa ja EU-kynnysarvo 5 miljoonaa euroa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

### **3.4.2 Hankintamenettelyt**

Kuten yksityisen sektorin hankinnoissa, myös julkisissa hankinnoissa käytetään ensisijaisesti joko avointa menettelyä tai rajoitettua menettelyä. Näiden hankintamenettelyjen lisäksi valittavissa on hankintalaissa määritellyissä tilanteissa myös joko puitejärjestely, neuvottelumenettely, kilpailullinen neuvottelumenettely, suunnittelukilpailu tai vuonna 2011 uusina menettelyinä käyttöön tulleet dynaaminen hankinta menettely ja sähköinen huutokauppa. (Suomen Kuntaliitto. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2011.)

#### **Avoim hankintamenettely**

Käytettävissä olevista menettelytavoista yleisimmin käytetty on avoin menettely. Tämän menettelytavan mukaan kaikilla halukkailla toimittajilla on mahdollisuus tehdä tarjous, ja ilmoitettuaan hankinnasta HILMA-järjestelmään hankintayksikkö voi lähettää tarjouspyynnön myös suoraan haluamilleen tavarantoimittajille. Avoimen menettelyn kohdalla tarjoajien kelpoisuus tarkistetaan vastausvaiheeseen, kun tarjoukset on vastaanotettu. (Suomen Kuntaliitto. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2011 a.)

#### **Rajoitettu hankintamenettely**

Toinen ensisijaisesti käytettävistä menettelytavoista on rajoitettu menettely, joka on kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa hankintayksikkö tekee hankintailmoituksen HILMA-järjestelmään, jonka tietojen perusteella toimittajien tulee ilmoittautua halukkaiksi tarjouskilpailuun. Toisen vaiheen aikana hankintayksikkö valitsee halukkaiksi ilmoittautuneista toimittajista ne, jotka parhaiten vastaavat asetettuja kelpoisuuden edellytyksiä ja vain nämä tulevat saamaan varsinaisen tarjouspyynnön. Yleisen käytännön mukaan tarjouskilpailuun tulisi kutsua vähintään viisi toimittajaa, jotta reilun kilpailuttamisen kriteerit täyttyisivät, mutta mikäli kelpoisuuden edellytykset täyttäviä tarjoajia ei löydy riittävästi, hankintayksikkö

voi kuitenkin jatkaa menettelyä edellytykset täyttävien toimittajien kanssa. (Suomen Kuntaliitto. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2011 f.)

### **Puitejärjestely**

Mikäli hankintayksikkö valitsee menettelytavaksi puitejärjestelyn, tehdään toimittajan kanssa sopimus tietyn ajanjakson, pääsääntöisesti korkeintaan neljän vuoden, aikana toteutettavista hankintasopimuksista. Puitejärjestelyyn valitaan parhaiten soveltuva tai soveltuvat toimittajat useimmiten avointa tai rajoitettua menettelyä soveltaen, jolloin noudatetaan myös näiden menettelyjen asettamia määräaikoja ja ilmoittamisvelvoitteita, mutta hankintojen määrät ja ajankohdat jätetään vielä auki. Puitesopimus ei siis välttämättä velvoita hankintayksikköä tekemään hankintoja, mutta sopimukseen on mahdollista lisätä kohta sitovista minimiostomääristä. (Kauppakamari 2007.) Tämän menettelytavan ansiosta hankintayksikkö pystyy varautumaan tuleviin todennäköisiin hankintoihin, jolloin säästytään kiireen aiheuttamilta suorahankinnan ja neuvottelumenettelyn kyseenalaisilta soveltamisilta. Näistä menettelytavoista lisää seuraavissa kappaleissa. Parhaiten puitejärjestely sopii erityisesti sellaisten tuotteiden hankintaa, jossa joko tuotteet kehittyvät tai hinnat muuttuvat nopeasti. (Suomen Kuntaliitto. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012.)

### **Neuvottelumenettely**

Neuvottelumenettely on yksi harvemmin käytetyistä menettelytavoista. Tässä menetelmässä hankintayksikön julkaisema hankintailmoitus on kaikkien halukkaiden saatavilla ja kaikki halukkaat toimittajat voivat jättää osallistumishakemuksen. Ilmoittautuneista toimittajista hankintayksikkö valitsee parhaiten soveltuvat ehdokkaat, ja heidän kanssaan neuvotellaan hankintasopimuksen ehdoista. Neuvottelumenettelyä ei kuitenkaan voi soveltaa mihin tahansa hankintaan, vaan sen käytölle on aina löydettävä peruste hankintalaista. Suurin osa neuvottelumenettelyn perusteista on sovellettavissa sekä kansallisissa että EU-hankinnoissa. Hankinnan erikoinen luonne voi mahdollistaa neuvottelumenettelyn esimerkiksi palveluhankinnoissa, joissa palvelun tulee joustaa käyttäjien tarpeiden mukaan, jolloin tarjouspyyntöä ei ole tarkoituksenmukaista laatia avoimen tai rajoitetun menettelyn

vaatimalla tarkkuudella, tai mikäli hankintoihin liittyvät riskit eivät mahdollista kokonaishinnoittelua etukäteen, esimerkkinä tästä vaativat saneerauskohteet. Neuvottelumenettelyä on mahdollista käyttää myös muun muassa sellaisissa tilanteissa, joissa rakennusurakan työ tehdään vain tutkimusta, kokeilua tai kehittämistä varten eikä sillä pyritä taloudellisen kannattavuuden takaamiseen. (Suomen Kuntaliitto. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2011 e.)

Näiden perusteiden lisäksi kansallisissa hankinnoissa neuvottelumenettely on perusteltu, mikäli kyseessä on kiireellinen hankinta, johon hankintayksikkö ei ole voinut osata varautua ja tavara- tai palveluhankinnan arvo on alle 50 000 euroa tai rakennusurakan arvioitu kokonaisarvo alle 500 000 euroa. Neuvottelumenettelyä voidaan käyttää myös, mikäli kyseessä on tutkimus-, selvitys-, suunnittelu-, arviointi- tai koulutushankinta, joka edellyttää tarjoavien henkilöiden asiantuntemuksen ja pätevyyden yksityiskohtaisempaa arviointia. Tällaisissa hankinnoissa palvelun tarjoajan asiantuntemukseen ja pätevyyteen liittyvät näkökohdat vaikuttavat yleensä välittömästi hankinnan kohteeseen ja näiden seikkojen arviointi pelkääntään tarjousasiakirjojen avulla on usein mahdotonta. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöjärjestelyt ja kumppanuussopimukset antavat myös edellytyksen neuvottelumenettelylle. Yhteistyösopimuksille tunnusomaista on tiiviin yhteistyön tarve esimerkiksi laadun parantamiseksi, ja ne koskevat usein infrastruktuurin rakentamista tai yhteisten yksiköiden perustamista. Muita mahdollisia neuvottelumenettelyn perusteita kansallisissa hankinnoissa on joko sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluiden keskittäminen esimerkiksi veripalvelun välityksessä ja harvinaisten vammais- ja sairausr ryhmien palveluissa tai sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluiden vaatiessa moniammatillista erityisosaamista esimerkiksi monivammaisten henkilöiden kuntouttamisessa. (Suomen Kuntaliitto. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2011 d.)

### **Kilpailullinen neuvottelumenettely**

Kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä hankintayksikkö ja menettelyyn hyväksytyt vähintään kolme ehdokasta neuvottelevat keskenään löytääkseen yhden tai useamman hankinnan vaatimuksia vastaavan ratkaisun, jonka perusteella ehdokkaat tulevat jättämään lopulliset tarjouksensa. Tämä menettelymuoto voidaan ot-



taa käyttöön esimerkiksi tilanteissa, joissa hankintayksikkö ei kykene täsmällisesti ennakolta määrittelemään hankintaan liittyviä rahoituksellisia tai taloudellisia ehtoja, taikka hankinnassa tarvittavia teknisiä keinoja. Kilpailullinen neuvottelumenettely soveltuu erinomaisesti muun muassa suurten liikenneinfrastruktuurien ja korkean teknologian hankkeisiin, joissa valinnan perusteena on kokonaistaloudellinen edullisuus. Menettelyyn mukaan päässeet ehdokkaat on voitu valita esimerkiksi tekniseen tai ammatilliseen pätevyyteen liittyvin perustein ja heille voidaan maksaa rahallisia palkkioita tai antaa palkintoja. Tällä pyritään välttämään heidän omien resurssi- ja taloudellisten rasituksiensa kasvamista kohtuuttomiksi. Lisäksi varmistetaan, ettei hankintayksikkö perusteettomasti teettäisi sellaisia suunnittelu- töitä yrityksillä, jotka normaalisti kuuluisivat hankintayksikön vastuun piiriin. Löydettyään hankinnan vaatimuksia vastaavan ratkaisumallin, hankintayksikkö päättää neuvottelut ja pyytää kaikilta ehdokkailta lopulliset tarjoukset, joista valitaan kokonaistaloudellisesti edullisin. (Suomen Kuntaliitto. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012.)

### **Suunnittelukilpailu**

Mikäli hankinnan kohteena on suunnitelma, hankintayksikkö voi halutessaan kilpailuttaa sen suunnittelukilpailua koskevien säännösten mukaisesti, jotka hankintalaitaissa on eriteltyinä muista hankintamenettelyistä. Suunnittelukilpailu on pääsääntöisesti tarkoitettu sellaisia hankintoja varten, joiden kohteena on luovan työn tulos, joten tämän menettelyn kautta voidaan hankkia suunnitelma esimerkiksi kaavoitusta, arkkitehtuuria tai teknistä suunnittelua varten. Suunnittelukilpailun voittajan valitsee puolueeton ja riippumaton tuomaristo. Kilpailua koskevat säännöt on oltava kaikkien osallistumisesta kiinnostuneiden saatavilla. Halutessaan hankintayksikkö voi kuitenkin asettaa kilpailuun osallistuville esimerkiksi ammatillista osaamista koskevan vaatimustason. Jos tällainen vaatimustaso asetetaan, myös tuomariston jäsenistä vähintään kolmasosan tulee täyttää samat vaatimukset. Osallistujien määrää voidaan rajoittaa, kunhan varmistetaan riittävän kilpailun syntyminen. Rajoituksia ei saa tehdä alueellisin perustein rajaten ulos esimerkiksi jonkin jäsenvaltion tai kaupungin henkilöt ja yritykset. Ehdotusten ja ehdokkaiden tasapuolisen kohtelun varmistamiseksi osallistujien suunnitelmat tulee käsitellä ja

arvioida nimettöminä. Suunnittelukilpailuun ei pääasiallisesti sovelleta muita hankintamenettelyjä koskevia hankintalain säännöksiä koskien esimerkiksi tarjoajien soveltuvuutta. Suunnittelukilpailut, jotka pidetään osana palveluhankintaan johtavaa menettelyä tai joissa kilpailuun osallistuville maksetaan palkkioita, kuuluvat hankintalain soveltamisen piiriin. Myös suunnittelukilpailusta julkaistaan ilmoitus HILMA-järjestelmässä. (Suomen Kuntaliitto. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012.)

Hankintalain säännösten mukaan pääsääntöisesti kaikki julkiset hankinnat tulee kilpailuttaa. Ainoa poikkeus tähän on suorahankinta, jossa hankintayksikkö valitsee suoraan haluamansa määrän toimittajia, joiden kanssa neuvotellaan hankintaan liittyvistä sopimusehdoista suorittamatta tarjouskilpailua. Suorahankinnalle on kuitenkin aina oltava riittävät perusteet, jotka mainitaan myös hankintapäätöksessä ja se on selkeästi eroteltava jo aiemmin kilpailutetuista puitejärjestelyistä. Hankintalain mukaan suorahankinta on perusteltua muun muassa mikäli:

- Avoin tai rajoitettu menettely ei ole tuottanut yhtään osallistumishakemusta tai tarjousta, tai yksikään tarjous ei ole ollut sopiva. Tällöin edellytyksenä on lisäksi se, että suorahankinnan toimittaja täyttää alkuperäisessä tarjouspyynnössä olleen vaatimustason.
- Vain yksi tietty toimittaja voi toteuttaa hankinnan esimerkiksi teknisestä tai yksinoikeuden suojaamisesta johtuvasta syystä.
- Hankinta tulee suorittaa äärimmäisen kiireellisesti ennalta arvaamattomasta ja hankintayksiköstä johtumattomasta syystä. Kiire voi koskea esimerkiksi luonnonkatastrofin tai onnettomuuden aiheuttamien vahinkojen korjaamista. Lisäksi hankintalaki edellyttää hankinnan olevan ehdottomasti välttämätön.
- Suorahankinta koskee aikaisemman toimituksen osittaista korvaamista tai laajentamista, palvelu tai urakka vaatii toteutuakseen lisäpalvelun tai –urakan, tai hankitaan aikaisemman palveluhankinnan toisinto. (Suomen Kuntaliitto. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2012.)

## **Dynaaminen hankintajärjestelmä ja sähköinen huutokauppa**

Uusimmat hankintamenettelyt ovat dynaaminen hankintajärjestelmä sekä sähköinen huutokauppa. Dynaaminen hankintajärjestelmä on tavanomaisille ja markkinoilla laajalti saatavilla oleville hankinnoille tarkoitettu monivaiheinen ja täysin sähköinen hankintamenettely. Tämä hankintamenettely on avoinna rajoitetun ajan kaikille tarjoajille, jotka täyttävät asetetut kelpoisuusehdot ja jotka ovat antaneet alustavan tarjouksen tarjouspyynnön perusteella. Sähköinen huutokauppa taas tarkoittaa hankintamenettelyä, jossa aluksi arvioidaan kaikki saadut tarjoukset ja tämän jälkeen käynnistetään huutokauppa erityistä tietojärjestelmää käyttäen. Huutokaupassa käytetään uusia hintoja tai muita matemaattisesti mittavia arvoja, joiden avulla pyritään löytämään hankintayksikölle edullisin lopputulos. Rakennusurakoihin ja henkisiä suorituksia vaativiin hankintoihin sähköistä huutokauppaa ei voida soveltaa. (Suomen Kuntaliitto. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2011 b.)

### **3.4.3 Yleiset periaatteet julkisissa hankinnoissa**

Ilmoitusmenettelyillä pyritään takaamaan aidon kilpailun toteutuminen, jonka tärkeä edellytys on riittävä ja tasapuolinen tiedottaminen meneillään olevista tarjouskilpailuista. Julkisten hankintayksiköiden kilpailuttamismenettelyistä ja toimintavelvoitteista säädelään hankintalainsäädännössä, joka on johdettu Euroopan yhteisön perustamissopimuksen mukaisista syrjimättömyyden-, yhdenvertaisuuden-, avoimuuden- ja suhteellisuuden periaatteista. Näitä periaatteita on noudatettava kaikissa hankintamenettelyjen vaiheissa. (Suomen Kuntaliitto. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2007.)

Suurin osa EY-tuomioistuimen hankintamenettelyjä koskevista käsittelyistä koskee syrjimättömyysperiaatteen tulkitsemissa. Tämän periaatteen mukaan kaikkia tarjouskilpailun ehdokkaita ja tarjoajia tulee kohdella samalla tavalla kansallisuudesta tai maantieteellisestä sijoittumisesta riippumatta. Syrjimättömyysperiaatteen määritelmässä on myös mainittu, että tarjouskilpailun käyttäminen markkinoilla vallitsevan hintatason selvittämiseksi on kiellettyä, mikäli todellista hankintaaikomusta ei ole tai hankintayksiköllä ei ole taloudellisia valmiuksia tehdä han-

kintaa oman organisaation ulkopuolelta. (Pekkala 2007, 35–36) Yhdenvertaisuuden periaatteella tarkoitetaan tasapuolisuutta. Se edellyttää kaikkien tarjoajien ja tarjousten vertailua samojen vaatimusten perusteella. Toisiinsa rinnastettavissa tapauksissa tarjoajia tai tarjouksia ei saa kohdella eri tavoin. Avoimuusperiaate koskee hallinnon ja viranomaisten avoimuuteen liittyviä vaatimuksia. Hankintamenettelyä koskevat tiedot on oltava julkisia, tarjouspyynnön on oltava avoimesti saatavilla ja menettelyyn osallistuvien tulee saada tarpeellinen tiedotus tarjouskilpailun etenemisestä. Viranomaisten toiminnan julkisuutta koskeva lainsäädäntö rajoittaa kuitenkin joissakin tapauksissa tämän periaatteen toteutumista. (Suomen Kuntaliitto. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2007.)

Tarjouskilpailuun pyrkivien yritysten ja elinkeinoharjoittajien on täytettävä niille määrätty edellytykset jotka ovat:

- Tarjouskilpailuun pyrkivä ei saa olla konkurssissa.
- Yritys tai elinkeinoharjoittaja ei saa olla tuomittu ammatinsa harjoittamiseen liittyvästä rikoksesta eikä syyllystynyt ammatissaan vakavaan virheeseen.
- Verojen ja sosiaaliturvamaksuihin liittyvät velvoitteet tulee olla täytettynä.
- Yritys tai elinkeinoharjoittaja ei saa olla tuomittuna Euroopan unionin taloudellisia etuja vastaan olevasta toiminnasta, kuten petoksesta tai lahjonnasta.
- Yritystä tai elinkeinoharjoittajaa ei ole hylätty tarjouskilpailusta aikaisempaa tarjoutta tai sopimusta koskevien ongelmien vuoksi. (Euroopan unionin julkaisutoimisto 2009, 8.)

### **3.5 Yhteisöhankinnat**

Yhteisöhankinnalla tarkoitetaan tavaran omistusoikeuden vastikkeellista hankintaa, mikäli se kuljetetaan myyjältä ostajalle Euroopan unionin jäsenvaltiosta toiseen. Tällöin hankintatapahtuma on veroton. Euroopan unionin jäsenvaltioiden verovelvollisten väliseen tavaran myyntiin ja joissakin tapauksissa tavaransiirtoihin jäsenvaltiosta toiseen sovelletaan yhteisöhankintaa koskevia säännöksiä. Näiden säännösten soveltamisalaan ei kuulu myynti kuluttajille, kaukomyynti, uusien

kulkuvälineiden myynti, muuta kuin elinkeinotoimintaa harjoittavien oikeushenkilöiden hankinnat sekä yritysten hankinnat, jotka ei ole arvonlisävelvollisia. (Verohallinto. 2010.)

Jokaisen yhteisökauppaa käyvän tulee rekisteröidä itselleen arvonlisäverovelvollisuuden osoittava alv-numero, joka muodostuu maatunnuksesta (Suomessa FI) sekä yrityksen Y-tunnuksesta. Alv-numeroa käytetään yhteisökauppaan kuuluvissa laskuissa sekä muissa myyjän ja ostajan välisissä asiakirjoissa. Alv-numeroa tarvitsevat myös arvonlisäverotuksen ulkopuolista toimintaa harjoittavat elinkeinoharjoittajat, jotka tulevat arvonlisäverovelvollisiksi yhteisöhankinnoistaan. Esimerkkinä tällaisista elinkeinoharjoittajista voidaan pitää verottomien terveydenhoitopalveluiden myyjiä. Lisäksi tämä koskee myös oikeushenkilöitä, jotka eivät ole elinkeinoharjoittajia, vaan esimerkiksi yleishyödyllisiä yhteisöjä. Yrityksillä on oikeus tarkistaa veroviranomaiselta toisesta jäsenmaasta tulevien kauppakumppaneidensa alv-numeroiden voimassaolo, sillä sen voimassa oleminen on verottoman yhteisökaupan ehdoton edellytys. (Verohallinto 2009.)

Mikäli yritys tekee yhteisöhankintoja, heidän tulee ilmoittaa kausiveroilmoituksessa hankintojen kokonaissumma euroina sekä suoritettavien verojen määrä. Joissakin tapauksissa hankinnat voidaan laskea vähennyskelpoisiksi, jolloin yritys saa vähentää yhteisöhankinnoista suorittamansa veron, mutta myös tällöin hankinta ja maksettava vero tulee mainita kausiveroilmoituksessa. (Verohallinto 2009.)

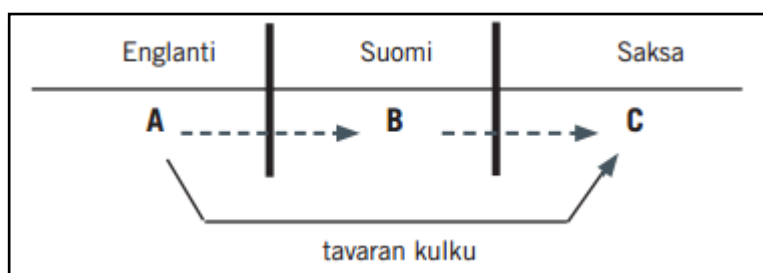
Pääsääntöisesti yhteisöhankinnan katsotaan tapahtuvan Suomessa, mikäli tavaran kuljetus päättyy Suomeen. Poikkeuksia kuitenkin on, kuten tapaukset joissa hankinnassa on käytetty Suomessa annettua alv-numeroa, vaikka tavaran kuljetus alkaa toisesta jäsenvaltiosta ja päättyy toiseen jäsenvaltioon. Tämä on mahdollista esimerkiksi hankittaessa tavaraa Ruotsista, mutta tavarat kuljetetaan suomalaisen yrityksen omaan myyntivarastoon Ranskaan. (Verohallinto 2009.)

### **3.5.1 Kolmikantakauppa**

Tilanteissa, joissa kaupan osapuolina on kolme elinkeinoharjoittajaa, jotka ovat kaikki rekisteröitynä arvonlisäverovelvollisiksi eri jäsenvaltioissa, kyseessä on

kolmikantakauppa. Kolmikantakaupassa tavara myydään kahdesti peräkkäin niin, että kaupan kaikki osapuolet ovat peräisin eri jäsenvaltioista. (Verohallinto 2009.)

Kuviossa 4 on kuvattu esimerkkutilanne kolmikantakaupasta, jossa saksalainen ostaja C on tilannut tavaran suomalaiselta yritykseltä B. Kyseisessä esimerkissä B:llä ei ole tilattua tavaraa varastossa, joten B tilaa tavaran englantilaiselta yhtiöltä A ja antaa samalla määräyksen toimittaa tilaus suoraan saksalaiselle ostajalle C. Tällöin varsinainen myynti tapahtuu ensin B:lle ja jatkuu B:ltä C:lle, mutta tavara kuljetetaan suoraan ensimmäiseltä myyjältä eli A:lta toiselle ostajalle ja näin ollen kyseessä on kolmikantakaupasta johon sovelletaan erityismenettelyä. Ilman erityismenettelyä ensimmäinen ostaja eli suomalainen B olisi verovelvollinen yhteisöhankinnasta ja tavaran jälleenmyynnistä toimituksen päättymisvaltiossa. (Verohallinto 2009.)



**Kuvio 4.** Esimerkki kolmikantakaupasta. (Arvonlisäverotus EU-tavarakaupassa.)

Kolmikantakaupan erityissäännöksiä ei voida käyttää esimerkiksi tilanteissa, joissa myyntiin liittyy jonkin osapuolen jäsenvaltion sisäisiä myyntejä, joku osapuoleista ei ole rekisteröitynyt arvonlisäverovelvolliseksi missään jäsenvaltiossa tai mikäli tavara myydään useammin kuin kolmikantakaupassa. Viimeksi mainitussa voi olla kyse ns. nelikantakaupasta, jossa kauppaan liittyy vielä neljäs osapuoli ja tavara kuljetetaan ensimmäiseltä myyjältä suoraan neljännelle osapuolelle. (Verohallinto 2009.)

### 3.6 Kaupankäynti ETA-maiden ja Sveitsin kanssa

Euroopan talousalueen ETA:n tarkoituksena on EU:n yhteisömarkkinoiden laajentaminen sellaisten Euroopan vapaakauppa-alueen EFTA:n jäsenvaltioiden alueel-

le, jotka eivät kuulu Euroopan Unioniin. EU:n jäsenvaltioiden lisäksi ETA kattaa Islannin, Liechtensteinin ja Norjan. Tavoitteena on tullien ja rajoitusten poistaminen samantapaisesti, kuin EU:n alueella, jolloin henkilöiden, tavarain, palveluiden ja pääoman liikkuminen vapautuisi. Vapaakauppa-alueen kehitys on kuitenkin vielä kesken, joten kaupankäynnillä on olemassa useita rajoituksia. Se ei esimerkiksi kata vielä kaikkia ammatti-aloja, henkilöiden vapaa liikkuminen koskee vain työvoimaa, käytössä on edelleen rajatarkastukset ja verotus on yhdenmukaistamatta. (European Communities, 2009.)

ETA-maista Suomen kanssa eniten kauppaa käy Norja. Näin ollen maiden väliseen kaupankäyntiin sovelletaan pitkälti samoja säädöksiä, kuin aiemmin tekstissä mainituissa yhteisöhankeissa. Sopimuksen ulkopuolelle on kuitenkin jätetty maataloustuotteet sekä elintarvikkeet, joten näitä tavaroita koskevassa kaupankäynnissä toimitaan samoin tullitoimenpitein, kuin vapaakauppa-alueen ulkopuolella tapahtuvassa kaupankäynnissä. Norjalaisten yritysten toteuttamissa EU:n kynnysarvot ylittävissä julkisissa hankinnoissa hankinnat kilpailutetaan EU:n laajuisesti. Myös palveluhankinnoissa noudatetaan yhteisöhankeiden säädöksiä. ETA:n lisäksi Norja on Maailman kauppajärjestön WTO:n jäsen. Myös WTO:n tavoitteena on kaupan vapauttaminen laatimalla erilaisia kauppaa ja teollisuutta koskevia säännöksiä. Pääperiaatteena on se, että mikäli jokin jäsenvaltio myöntää tullietuuksia jollekin toiselle jäsenvaltiolle, sen on myönnettävä samat etuudet myös kaikille muille jäsenille. (Finpro, 2010.)

Euroopan kauppa-alueella poikkeuksen muodostaa Sveitsi. Se ei ole EU:n jäsen, eikä kuulu myöskään ETA-maihin. Sveitsi on kuitenkin Euroopan vapaakauppa-liiton EFTA:n jäsen, mutta Suomi taas ei ole enää jäsenvaltio, joten EFTA:n asettamia säännöksiä ei varsinaisesti noudateta maiden välisessä kaupankäynnissä. Tästä huolimatta esimerkiksi henkilöiden vapaata liikkumista koskevat säädökset ovat käytössä. Tavaraa ja palveluita koskevassa kaupankäynnissä noudatetaan tullen asettamia säädöksiä ulkomaan viennistä tai tuonnista.

## 4 HUMANITAARINEN APU

Tutkimuksen käsitellessä kansainvälisen avustusjärjestön hankintaprosessin vaiheita, on hyvä selvittää, miten kyseisen järjestön tuottama humanitaarinen apu määritellään ja mitä kaikkea se tarkoittaa.

Suomen ulkoasiainministeriön määritelmän mukaan humanitaarisen avun tarkoituksena on pyrkiä pelastamaan ihmishenkiä, lievittää inhimillistä hätää sekä ihmisarvon ylläpitäminen hätätilan aikana ja välittömästi sen jälkeen antamalla materiaalista apua ja suojelua. Hätätilalla voidaan tarkoittaa erilaisia luonnonkatastrofeja, kuten maanjäristykset ja hirmumyrskyt, tai pitkittyneitä väkivaltaisia konflikteja. Humanitaarisella toiminnalla pyritään myös lisäämään edellytyksiä äärimmäisen köyhyyden poistamiseen sekä auttamaan rauhanneuvotteluissa konfliktialueilla. Tästä huolimatta ei voida kuitenkaan sanoa humanitaarisen avun olevan kriisinhallintaväline. (Ulkoasiainministeriö 2006.)

Tilanteesta riippuen humanitaariset avustusjärjestöt joutuvat sopeuttamaan toimintansa erilaisiin toimintamalleihin. Esimerkiksi luonnonkatastrofit ovat tapahtumia, joihin käytetään hätäavun toimintamallia, sillä katastrofi vaikuttaa tällöin uhreihin usein erittäin laaja-alaisesti ja heille halutaan taata ruokaa, suojaa ja muita tarvittavia avun muotoja. Toinen käytössä oleva toimintamalli on kehitystoiminta, jonka avulla pyritään löytämään pidempi aikaisia ratkaisuja apua tarvitsevien yhteisöjen omavaraisuuden kasvattamiseen ja kestäväen kehityksen edistämiseen. (Logistiikka 9/2007.)

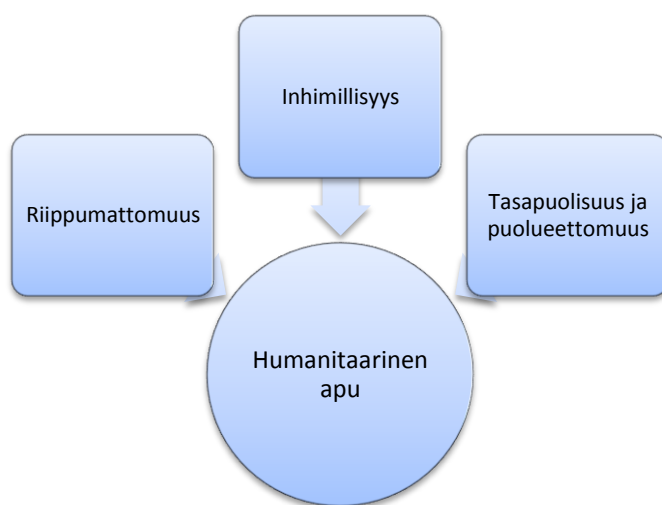
### 4.1 Humanitaarisen avun periaatteet

Muun muassa kansainvälinen humanitaarinen oikeus ja kansainväliset ihmisoikeussopimukset ovat määritelleet yhteiset periaatteet humanitaariselle avulle. Eettisenä lähtökohtana humanitaariselle avulle on kaikkien yhteinen vastuu maailman hätää näkeivistä ihmisistä. Seuraavat neljä periaatetta ohjaavat humanitaarista apua:

- Humaanisuuden periaatteen mukaan tärkeintä on pelastaa ihmishenkiä ja lievittää kärsimystä.



- Tasapuolisuuden periaate jakaa apua yksinomaan tarpeen perusteella syrjimättä ketään apua tarvitsevien välillä.
- Puolueettomuuden periaatteen mukaan humanitaarisen avun tarjoajat toimivat suosimatta ketään esimerkiksi aseellisissa konflikteissa.
- Riippumattomuuden periaate tarkoittaa sitä, että humanitaariset tavoitteet ovat riippumattomia niin poliittisista, taloudellisista kuin myös sotilaallisista tavoitteista.



**Kuvio 5.** Humanitaarisen avun periaatteet.

Edellä mainitut periaatteet kuuluvat osana hyvään humanitaariseen avunantoon. Lisäksi siihen kuuluu tarveperusteisuus, jolla tarkoitetaan sitä, että avun tulee perustua ihmisten todellisiin tarpeisiin ja todenmukaisiin tarvearvioihin sekä kohdemaan omaan avunpyyntöön. (Ulkoasiainministeriö 2006.)

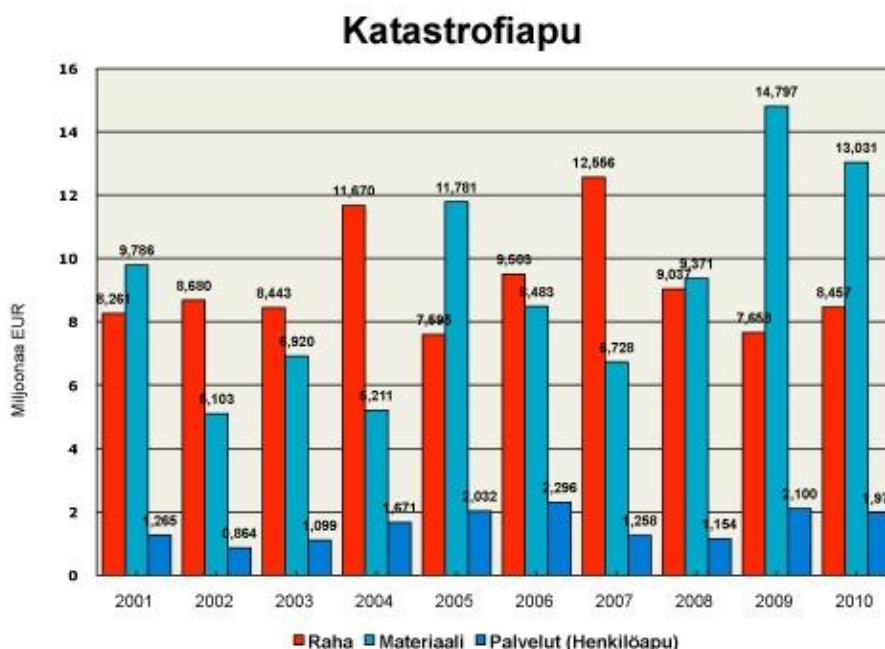
## 4.2 Suomen Punainen Risti

Opinnäytetyöni tutkimuskohde Suomen Punainen Risti eli yleisesti lyhennetty SPR on Punaisen Ristin ja Punaisen Puolikuun maailmanlaajuisen avustusjärjestöverkoston jäsenyhdistys. Punainen Risti on yksi maailman pisimpään toimineista avustusjärjestöistä, se perustettiin vuonna 1876 Genevessä. SPR:n toiminnan lähtökohtina ovat Punaisen Ristin ja Punaisen Puolikuun seitsemän periaatetta, Geneven sopimukset, lait ja tasavallan presidentin asetus Suomen Punaisesta Rististä sekä Punaisen Ristin ja Punaisen Puolikuun yhdistysten kansainvälisen liiton

asettama strategia. SPR:n visiona on olla rohkea ja luotettava auttaja kotona ja maailmalla. (Suomen Punainen Risti, RedNet. 2012.)

Nykyään jäsenyhdistyksiä on globaalisti yhteensä 187 ja näiden kansallisten jäsenyhdistysten yhteistyöelimenä toimii Punaisen Ristin ja Punaisen Puolikuun liitto, joka johtaa avustusjärjestöä rauhanajan avustustoiminnassa, kuten esimerkiksi luonnonkatastrofeissa ja muissa suuronnettomuuksissa. Lisäksi liitto johtaa kehitysyhteistyötoimintaa. Konfliktitilanteissa toimintaa johtaa Punaisen Ristin komitea, jonka tehtävänä on toimia puolueettomana välittäjänä sodissa ja selkkauksissa. (Suomen Punainen Risti 2012.)

Suomeen Punaisen Ristin kansallinen jäsenyhdistys perustettiin vuonna 1877. SPR on yksi Suomen suurimmista ja aktiivisimmin toimivista avustusjärjestöistä. Järjestön tehtäviin kuuluu avun jakaminen onnettomuuksien ja luonnonkatastrofien uhreille, ihmisten kouluttaminen niiden varalle sekä opastus koskien yleistä terveyttä ja hygieniaa. Materiaalisen avun lisäksi SPR pyrkii olemaan myös henkisenä tukena hädän hetkellä ja tukee avustuskohteita myös suoraan taloudellisesti. Kuviossa 6 kuvataan miten nämä eri katastrofityön avustusmuodot jakautuvat.



**Kuvio 6.** SPR:n katastrofiavun jakautuminen avustusmuodoittain. (Suomen Punaisen Risti 2012.)

Kotimaassa SPR:n tehtäviin kuuluu kaikkiaan seuraavat toimintamuodot:

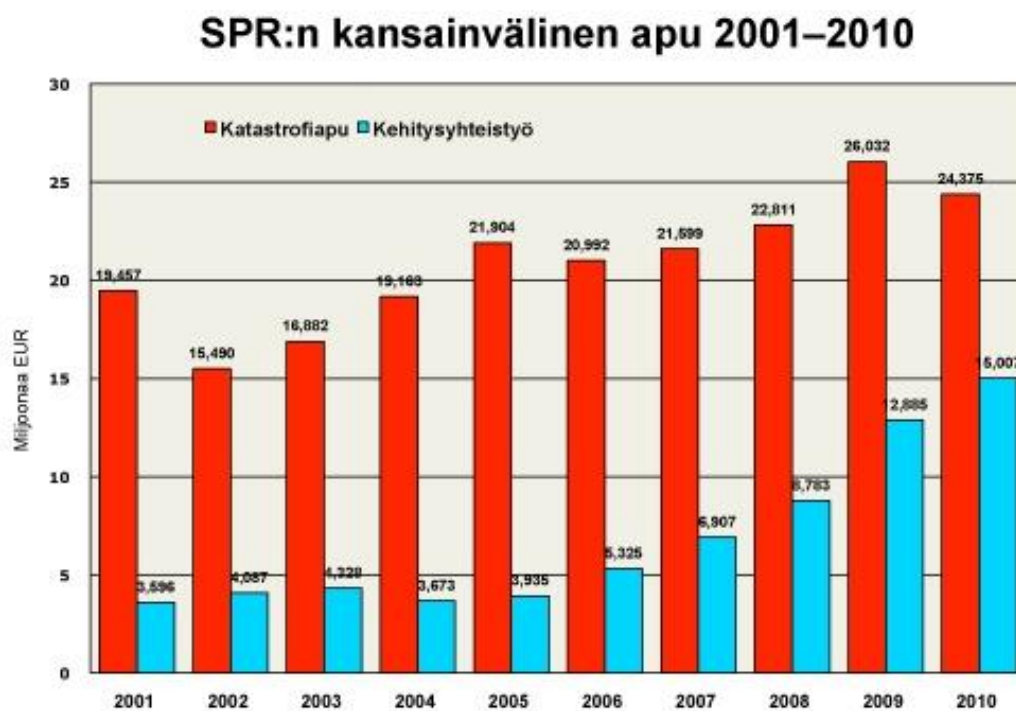
- hätäavun antaminen kotimaan onnettomuustilanteissa
- lipaskeräykset, kuten esimerkiksi Nälkäpäivä-keräys
- ensiapukoulutukset ja ensiapuryhmät
- terveystieteet ja yleinen terveyden edistäminen esimerkiksi päihdevalistuksen avulla
- hyvinvointia edistävät toiminnot, kuten omaishoitajien tuki ja nuorten kerhot ja leirit sekä nuorten turvatalojen ylläpito
- maahanmuuttajien vastaanottokeskusten ylläpito
- veripalvelu
- Kontti-kierrätystavaratalot
- pelastuspalveluun osallistuvien vapaaehtoisten koordinointi.

(Suomen Punainen Risti 2012.)

SPR:n arviolta 30 000 vapaaehtoisen jäsenen toiminta on jaoteltu paikallisosastoihin, joita on yli 500 ympäri Suomea. Paikallisosastoja tukee 12 piiritoimistoa, jotka ovat vastuussa muun muassa vapaaehtoisten koulutuksen ajan tasalla pysymisestä. Keskustoimisto johtaa ja koordinoi koko SPR:n vapaaehtoistoimintaa. Sen tehtävänä on toiminnankehittäminen, yhteistyö viranomaisten kanssa, valtakunnallisten kampanjoiden toteutus ja avustustyön organisointi kansainvälisellä tasolla. Ylimpänä toimielimenä toimii kolmen vuoden välein kokoontuva ja jäsenistön valitsema yleiskokous. Yleiskokouksessa valitaan järjestön hallitus ja luottamuselimet, jotka ohjaavat kaikkea järjestön toimintaa. Tällä hetkellä Suomen Punaisen Ristin hallituksen puheenjohtajana toimii Erkki Liikanen. (Suomen Punainen Risti 2012.)

Ulkomaille lähetettäviin avun muotoihin kuuluu muun muassa taloudellinen tuki, sekä avustusoperaatioiden materiaali- ja henkilöapu. Kuvio 7 kuvaa missä suhteessa nämä avun muodot jakautuvat katastrofiavun ja kehitysyhteistyön käyttöön. Kansainvälisiä avustustehtäviä varten SPR:llä on henkilöreservissä jatkuvasti vähintään noin 1000 henkilöä. Kansainvälisessä avustustoiminnassa SPR on erikoistunut nopean avustustoiminnan yksiköihin. Näihin yksiköihin kuuluu toiminta-

valmiit kenttäsaaraalat välineineen ja henkilökuntineen. Nopean avustustoiminnan yksikkö on aina lähtövalmis katastrofialueelle muutaman tunnin aikana saatuaan tiedon sodan tai luonnonkatastrofin uhrien avuntarpeesta. Yksikön päätarkoitus on aina tukea paikallista kansallista yhdistystä ja auttaa sitä niillä tehtävälalueilla, joihin sen omat resurssit ja voimavarat eivät riitä. Vaikka yksiköiden mukaan kotimaasta lähtee aina joukko sairaanhoidon ammattilaisia, mahdollisimman suuri osa yksikön työntekijöistä pyritään palkkaamaan katastrofialueelta. Näin voidaan taata parempi tuntemus paikallisesta tilanteesta ja saadaan avustustyöhön mukaan paikallista kieltä puhuvia henkilöitä. Avustusoperaation päätyttyä yksiköiden koko kalusto ja välineet jäävät kohdemaahan vahvistamaan paikallisten yhdistysten ja terveysviranomaisten kykyä varautua mahdolliseen seuraavaan katastrofiin. (Suomen Punainen Risti 2012.)



**Kuvio 7.** SPR:n resurssien jakautuminen osa-alueittain. (Suomen Punainen Risti 2012.)

Nopean avustustoiminnan yksikön lisäksi SPR toimii kansainvälisellä kentällä myös monessa muussa tehtävässä, joita ovat kansainvälinen humanitaarinen apu, katastrofityö ja terveystyö. Puhuttaessa SPR:n toteuttamasta humanitaarisesta

avusta, sillä tarkoitetaan katastrofialueen terveydenhuollon ylläpitämiseksi tarvittavia yksiköitä, kuten paikanpäälle lähetettävät terveystasemat, kenttäsaairaat ja hätämajoitusleirit. Yksi tärkeimmistä tukitoimista katastrofitilanteessa on tieto- ja viestiliikenteen ylläpito. Katastrofialueella kohdataan usein ylikuormitusta ja jopa koko tietoliikennejärjestelmän romahtamisia, joten tähänkin osa-alueeseen kiinnitetään humanitaarisen avun suunnittelussa paljon huomiota. (Suomen Punainen Risti 2012.)

Myös opinnäytetyön tutkimuskohteena oleva SPR:n logistiikkakeskus luetaan humanitaarisen avun piiriin. SPR:n logistiikkakeskus sijaitsee Tampereella. Logistiikkakeskuksen kautta ylläpidetään järjestön kansainvälisen avustustoiminnan valmiustilaa. Vakituksia työntekijöitä logistiikkakeskuksessa on noin kymmenen henkilöä logistiikan, materiaalihankinnan, tekniikan ja lääkinnän ammatti-aloilta. He organisoivat SPR:n eri hankkeisiin ja operaatioihin tarvittavien tavaroiden varastoinnin kotimaassa sekä logistisen prosessin toteutuksen jokapäiväisessä avustustoiminnassa käsittäen hankinnat, niiden tullaus ja käsittely. Logistiikkakeskuksessa varastoidaan erilaisia avustustoiminnassa tarvittavia tarvikkeita, kuten teltoja, hyttysverkkoja, hygieniaapakkauksia ja lääkinnällisiä tuotteita.

Logistiikkakeskuksessa tehtyjä hankintoja säätelee Suomen lakiin, EU:n säädöksiin ja Euroopan komission humanitaarisen avun ja pelastuspalveluiden pääosaston ECHO:n sääntöihin perustuvat SPR:n hankintasäännöt. Näiden sääntöjen perusteella tarjouskilpailussa tulee kiinnittää huomiota laatuun, hintaan, toimitusaikaan sekä sopivuuteen. Kolme ensimmäistä tekijää ovat pitkälti itsestään selvät, mutta näiden lisäksi tulee huomioida myös esimerkiksi hankittavien viljakasvien siementen sopivuus vastaanottopään paikallisiin olosuhteisiin. Sopivuus onkin yksi niistä syistä miksi tarvikkeita pyritään hankkimaan läheltä avustuskohdetta, sillä niin pystytään varmistamaan tuotteiden soveltuminen vaadittuihin olosuhteisiin. Tähän asti suurin SPR:n lähettämä avustustoimitus on Tampereelta Tunisiaan 5.3.2011 lähetetty lentokuljetus, jonka rahtina oli satatuhatta kiloa avustustarvikkeita tilapäismajoitusleirin rakentamiseen. (Suomen Punainen Risti 2012.)

## 5 EMPIRIAN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön empiria toteutettiin käyttämällä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tunnetaan myös nimellä laadullinen tutkimus. Seuraavissa kappaleissa esitellään yksityiskohtaisemmin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän ominaispiirteitä, sekä tutustutaan toiseen käytössä olevaan tutkimusmenetelmään eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tämän lisäksi läpikäydään tätä opinnäytetyötä varten suoritetun haastattelun kysymykset ja vastaukset.

### 5.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on saada mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys tutkittavan kohteen laadusta, ominaisuuksista ja merkityksestä. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Tämä tutkimusmenetelmä on erittäin hyödyllinen tilanteissa, joissa tarvitaan tietoa asioista, joista ei ole aiempaa tietämystä, niitä ei tunneta kovin hyvin tai mikäli kyseessä on jokin monimutkainen prosessi. Tällainen prosessi voi olla esimerkiksi tässä opinnäytetyössä käsitelty hankintaprosessi. (Inspirans Oy 2009.)

Tyypillinen piirre laadulliselle tutkimukselle on ihmisten suosiminen lähteenä. Tutkijan omat havainnot ja keskustelut tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kanssa koetaan luotettavammiksi lähteiksi kuin erilaisten mittausvälineiden, esimerkiksi kynä-paperi-testien, avulla hankittava tieto. Tietojen täydentämisessä apuna voidaan kuitenkin käyttää, ja usein käytetäänkin, myös vapaamuotoisia haastattelulomakkeita ja testejä. Laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan selville uusia ja jopa odottamattomia seikkoja tutkimuksen kohteesta. Tästä syystä tämän tutkimusmenetelmän lähtökohtana on tarkastella tutkimusaineistoa mahdollisimman yksityiskohtaisesti, eikä siis vain teorian testaaminen käytännössä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 165.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keräämisessä käytetään laadullisia metodeja, kuten teema- ja ryhmähaastatteluja. Tutkimuksen kohteena olevista henkilöistä

koostuvaa kohdejoukkoa ei valita satunnaisotoksen menetelmällä, vaan se valitaan tarkoituksenmukaisesti tutkimusongelman luonteen mukaan. Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä on tavanomaista, että tutkimusongelma hieman muokkaantuu tutkimuksen edetessä, mikäli olosuhteet niin vaativat. Erittäin olennainen ja voimakas piirre kvalitatiiviselle tutkimukselle on tutkimuskohteiden käsitteleminen ainutlaatuisina ja yksilöllisinä sekä aineiston tulkitseminen sen mukaisesti. (Hirsijärvi ym. 1997, 165.)

## 5.2 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Toinen tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaisia piirteitä ovat johtopäätösten tekeminen aiemmin tehdyistä tutkimuksista ja aiempien teorioiden tarkastelu. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on hypoteesien eli olettamusten esittäminen sekä käsitteiden yksityiskohtainen määrittely. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2009, 140.)

Eniten käytetty aineistonkeruun metodi kvantitatiivisessa tutkimuksessa on kyselylomake. Kyselylomakkeen etuna on se, että vastaaja on tutkimuksen tekijälle tuntematon. Näin ollen voidaan tutkia arkaluonteisiakin aiheita eikä tutkijalla ei ole sellaisia ennakkokäsityksiä tutkimukseen osallistujista, jotka voisivat vaikuttaa aineiston tulkintaan. Toisaalta kyselylomakkeen avulla toteutettu tutkimus törmää usein alhaiseen vastausprosentin aiheuttamaan haasteeseen eli tutkimuskatoon.

Kvantitatiivisen tutkimuksen edellytyksenä on aineiston keruu niin, että se soveltuu numeeriseen mittaamiseen. Haastavaa määrälliselle tutkimukselle on oikeanlaisen perusjoukon eli tutkittavien henkilöiden määrittelemine, sillä perusjoukon tulee olla sellainen, johon tutkimustulokset pätevät. Tästä perusjoukosta otetaan otos. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa muuttujista muodostetaan taulukko ja havaintoaineisto muokataan tilastollisesti käsiteltävään muotoon, jotta se voidaan analysoida esimerkiksi prosenttitaulukoiden avulla. (Hirsijärvi ym. 2009, 140.)

Luonteenomaista kvantitatiiviselle tutkimukselle on sen pitkälle strukturoitu tutkimusstrategia. Kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen verrattuna kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan ja tutkittavan välinen suhde jää usein hyvin etä-

seksi aineiston keruun systemaattisen luonteen vuoksi. Toisaalta juuri systemaattisuus lisää määrällisen tutkimuksen tutkimustulosten luotettavuutta, joilla pyritään varmistamaan jo aiemmin muodostuneiden teorioiden paikkansapitävyyttä. (Hirsijärvi ym. 1997, 131.)

### 5.3 Haastattelu

Kahdesta edellä mainitusta tutkimusmenetelmästä tässä opinnäytetyön empiriassa on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, tarkemmin kuvailtuna puolistrukturoitua teemahaastattelua. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaa puoltaa vastaajien vähäinen määrä, sillä vastaajia oli vain yksi ja näin ollen tutkimuksessa keskityttiin enemmän vastausten laatuun kuin määrään. Tämän tutkimusmenetelmän avulla saadaan laajempi vastaus tutkimusongelmaan, eli kansainvälisen avustusjärjestön hankintaprosessiin, jonka yksityiskohdat ovat ennestään melko tuntemattomia.

Haastattelu suoritettiin Tampereella Suomen Punaisen Ristin logistiikkakeskuksessa lokakuussa 2012. Haastateltavana oli logistiikkakeskuksen logistiikkapäällikkö Pertti Rantanen, jolla on pitkä kokemus humanitaarisen logistiikan sekä hankintojen työtehtävistä. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltavalle henkilölle kaksi viikkoa ennen haastattelun toteuttamista. Itse haastattelu suoritettiin logistiikkakeskuksessa henkilökohtaisesti. Aineiston analysointia varten haastattelu nauhoitettiin, mikä mahdollisti myös haastattelun aikana esiin tulleiden täydentävien kysymysten esittämisen. Seuraavissa kappaleissa läpikäydään haastattelussa esittämäni kysymykset ja niihin saamani vastaukset.

*Mitkä ovat SPR:n suurimmat haasteet logistiikan ja hankintaprosessin näkökulmista?*

Vastaus: Yleisesti ottaen ajateltaessa logistiikan olevan materiaalin kuljettamista paikasta A paikkaan B suurin haaste logistiikan näkökulmasta on tietenkin tavarantoimittamisen turvallisesti oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan. Hankinnoissa haasteita asettaa lähinnä toimitusten oikea-aikaisuus ja tavaroiden saatavuus hankintahetkellä. Suurten katastrofien tapahtuessa usein myös tavarantoimittajilla on



vaikeuksia toimitusvarmuuden kanssa, koska hankittavat määrät ovat poikkeuksellisen suuria ja aikataulu normaalia tiukempi. Tästä syystä joissakin tapauksissa käytetään useampia tavarantoimittajia kerralla.

Hankintaprosessissa useimmiten tärkeimpänä tekijänä pidetään tavaroiden laatua, sillä kaikille avustustarvikkeille on asetettu kansainväliset kriteerit, jotka hankittavien tarvikkeiden tulee täyttää. Kriteereillä annetaan myös normit sille, millainen tavara on ”liian hyvää” avustustoimintaan, sillä kansainvälisellä tasolla kaikkien avustusjärjestön yksiköiden antaessa hätäapua samaan kohteeseen kaikista lähteistä tulisi lähettää samanlaatuista hätäapua. Tämäkin seikka antaa omat haasteensa hankintaprosessiin.

*Onko esimerkiksi Skandinavian alueella jokaisella valtiolla oma Punaisen Ristin logistiikkakeskus?*

Vastaus: Joka valtiolla ei ole omaa logistiikkakeskusta ainakaan siinä mittakaavassa, mikä SPR:llä on. Esimerkiksi Ruotsin oma logistiikkakeskus toimii nykyään lähes minimaalisella tasolla. Suomen tasoa eniten vastaava keskus löytyy Norjasta, vaikka toisaalta he ovat enemmän keskittyneet varastoimaan suuria hätäavun yksiköitä, kuten kenttäsairaloita, eikä niinkään perusavustustarvikkeita kuten teltoja, pressuja ja vesikanistereita. Myös Tanskasta löytyy pienemmän mittakaavan logistiikkakeskus sekä IT-alan tukitoimiin keskittyvä Punaisen Ristin yksikkö. Tanskaan laajan toiminnan logistiikkakeskusta ei ole perustettu siksi, että Kööpenhaminassa sijaitsee jo Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) eri järjestöjen humanitaarisen avun tarvikevarastoja.

*Onko logistiikkakeskuksen sijainnilla jokin strateginen merkitys?*

Vastaus: Periaatteellinen syy logistiikkakeskuksen nykyiselle sijainnille Tampereen Kalkun kaupunginosassa on yksinkertaisesti se, että kiinteistö on vuosia sitten siirtynyt SPR:n omistukseen. Tarkemmin ajatellen sijainti on logistiikan toimintojen kannalta erittäin keskeinen ja nykyinen sijainti palvelee hyvin tätä ajatusta erityisesti kulkuyhteyksien kannalta, sillä lähietäisyydellä on yksi Suomen aktiivisimmista lentokentistä, eli Pirkkalan lentokenttä, rautatieyhteyksiä Tampe-

reelta lähtee lähes jokaiseen ilmansuuntaan ja myös suuret, hyvälaatuiset valtatiet ovat välittömässä läheisyydessä. Tampereelta katsottuna etäisyydet erityisesti muihin suuriin kaupunkeihin ovat suhteellisen samat. Nämä seikat huomioon ottaen logistiikkakeskuksen sijainti on erittäin hyvin kohdistettu.

*Missä suhteessa SPR:n hankinnat jakautuvat äkillisiin katastrofeihin tarvittavan avustustyön hankintoihin ja jatkuvan avustustyön hankintojen välillä?*

Vastaus: Suurin osa materiaalihankintaprosesseista koskee nimenomaan katastrofityön hankintoja. Karkeasti määrät voitaisiin jakaa niin, että noin ¾ hankinnoista kostuu katastrofityön tarvikehankinnoista ja loput perusvaraston ylläpitämiseksi suoritettavista hankinnoista.

*Miten SPR:n tulot kertyvät? Arvio valtiontuesta?*

Vastaus: Suurimmat ulkopuoliset avustukset koostuvat ulkoministeriön tuesta sekä Euroopan komission humanitaarisen avun ja pelastuspalveluasioiden pääosaston ECHO:n avustuksista. Näiden lisäksi suurin tulon lähde on Punaisen Ristin oma katastrofirahasto. Perustarvikkeiden hankinnassa valtion tuen määrä ei yleensä ylitä kansallisia eikä EU-kynnysarvoja, joten ne harvoin lasketaan julkisten hankintojen piiriin. Valtion avustus jakautuu pitkälti suoraan kriisitilanteiden hätäapuun ja pitkäaikaisiin kehitysyhteistyön projekteihin. Myös SPR:n suurimpiin hankintoihin, kuten esimerkiksi kiinteistöhankintoihin tai niihin liittyviin saneeraustöihin, valtion tukea saadaan usein suurempia summia, jolloin nämä hankinnat ovat julkisia, ja silloin niistä ilmoitetaan myös HILMA-järjestelmässä.

*Missä suhteessa SPR lähettää ulkomaille hätäavun materiaalia Suomesta / hankkii hätäavun kohteesta tai lähialueilta suoraan?*

Vastaus: Huomattavan suuri osa, eli arviolta noin 80 % hätäavun hankinnoista pyritään tekemään läheltä kohdetta tai tehdään muualta kuin Suomesta. Hankkimalla materiaalit mahdollisimman läheltä katastrofialuetta voidaan tukea paikallisia markkinoita ja kaupankäyntiä epävakana aikana ja tämän avulla säästetään myös kuljetuskustannuksissa.

*Millaisia hankintamenettelyjä käytätte eniten a) jatkuvan avustustyön hankinnoissa b) kriisitilanteiden hätäapuhankinnoissa?*

Vastaus: Yleisellä tasolla SPR:n hankinnoissa voidaan edetä lähes kaikkien hankintamenettelyjen mukaisesti, mutta useimmiten käytössä on kuitenkin joko avoin menettely, rajoitettu menettely tai neuvottelumenettely. Jatkuvan avustustyön, eli SPR:n jokapäiväisen toiminnan tukemiseen tarvittavissa hankinnoissa käytössä on useimmiten neuvottelumenettely. Suurissa kertahankinnoissa turvaudutaan käyttämään avointa hankintamenettelyä, jolloin mahdollistetaan kaikkien halukkaiden osallistuminen tarjouskilpailuun ja näin ollen parannetaan mahdollisuuksia oikean tuotteen ja tavarantoimittajan löytämiseksi.

Kriisitilanteiden hätäapua varten tehtävissä hankinnoissa voidaan mahdollisesti käyttää myös neuvottelumenettelyä, mikäli tilanne ja aikataulu sen sallivat. Äkillisten kriisitilanteiden aiheuttamissa poikkeustilanteissa hankinnat toteutetaan joskus myös suoraankintoina, jolloin erilliset hankintaneuvottelut jätetään väliin ja tarvittavat materiaalit hankitaan pääasiassa jo aiemmin tutulta tavarantoimittajalta suoraan.

*Käytättekö hankinnoissanne pitkiä hankintasopimuksia vai ovatko sopimukset kertaluonteisia?*

Vastaus: Pitkiä hankintasopimuksia ei ole tavattu käyttää. Logistiikkakeskuksen ylläpitämän perusvaraston ja paikallisjärjestöjen toiminnan turvaamiseksi tarvittavien perustarpeiden lisäksi hankittavan materiaalin tarvetta on vaikea ennustaa ja juuri epäsäännöllisen hankintojen toistuvuuden ja määrien vuoksi hankintasopimukset pidetään aina kertaluonteisina.

*Millaisia tuotteita varastollanne on? Onko olemassa jokin tilauspiste, jolloin tavaraa hankitaan lisää?*

Vastaus: Varastoitavat tarvikkeet voidaan karkeasti jakaa kahteen tuotesegmenttiin; katastrofivalmiusyksiköt ja perusavustustarvikkeisto. Varaston arvossa mitattuna suurin osa logistiikkakeskuksessa varastoitavasta materiaalista on erilaisia lääkintään ja lääkintäyksiköihin liittyviä tarvikkeita. Lisäksi lääkintätoimen ja lää-

kintäyksiköiden toimintaan tarvittaviin tukitoimiin liittyvät tarvikkeet varastoidaan logistiikkakeskuksessa. Lähes kaikissa kriisitilanteissa hätäapuun kuuluvat perustarvikkeet, kuten huovat, pressut, teltat, vesikanisterit, sangot ja keittiövälinesetit kuuluvat siihen ryhmään tarvikkeita, joita logistiikkakeskuksella on jatkuvasti varastossa.

Erityisesti suurimmille ja tärkeimmille kriisitilanteen hätäavussa tarvittaville tarvikkeille on määritelty omat tilauspisteensä sekä myös maksimimääränsä, jonka yli varastoitavia tarvikkeita ei ole kannattavaa pitää. Esimerkiksi kenttäsairaaloiden ja hätämajoitusleirien määrä tulee pysyä jatkuvasti sellaisella tasolla, että kyetään varmistamaan kokonaisen nopean avustustoiminnan yksikön viivästykseton toimittaminen uudelle kriisialueelle. Tämä ei välttämättä kuitenkaan tarkoita sitä, että logistiikkakeskuksesta lähtevän tarvikkeen tilalle hankittaisiin välittömästi uusi korvaava tarvike tilalle, vaan hankintoja tehdessä otetaan huomioon myös kustannustehokkuus. Kustannustehokkuudella tarkoitetaan sitä, ettei esimerkiksi yhden kenttäsairaalan vajauksen vuoksi vielä välttämättä hankita uutta, vaan tilauspiste joustaa niin, että kerralla voidaan hankkia kaksi kenttäsairaala ja niihin kuuluvat tarvikkeet. Näin säästetään hankintaprosessiin ja kuljetuksiin liittyvissä kustannuksissa.

Vaikka varastoitavia tarvikkeita onkin paljon, kansainvälisellä mittakaavalla mitattuna SPR:n logistiikkakeskuksessa varastoitavan tavaran määrä on kuitenkin suhteellisen pieni. Tästä syystä äkillisten kriisitilanteiden hätäapuun lähetetään usein koko varasto lähes kaikkine tarvikkeineen. Tällaisissa tilanteissa luonnollisesti myös uusien tarvikkeiden hankinta tulee toteuttaa nopeasti ja tehokkaasti, jotta voidaan taata valmius uusiin avustustoimintoihin.

*Millaisia avustuspaketteja SPR toimittaa?*

Vastaus: Suomessa SPR ei toimita varsinaisia apupaketteja lainkaan. Katastrofiraoston kautta paikallisosastoilla on kuitenkin tarvearvion perusteella mahdollisuus tiettyyn määrään asti suorittaa itsenäisesti hankintoja, joilla voidaan auttaa kriisitilanteiden uhreja, esimerkiksi tulipalon sattuessa. Näiden perustarvikehankintojen

avulla paikallisjärjestöt voivat antaa myös materiaalista ensiapua kotinsa menettäneille ihmisille, joiden koko omaisuus on tuhoutunut palossa.

Kansainvälisellä toimintakentällä SPR:n toimittamat apupaketit sisältävät tavallimmat tarvikkeet, joiden avulla apua tarvitsevat selviävät perusarjesta. Näitä ovat muun muassa jo aiemmin mainitut teltat, huovat, vesikanisterit ja pressut. Mikäli avustuskohteessa vallitseva tilanne vaatii, voi SPR lähettää myös erilaisia hygieniapakkauksia, jotka sisältävät peseytymiseen tarvittavat tarvikkeet. Jonkin verran, mutta vähenevässä määrin lähetetään myös ruokapaketteja. Nykyään ruoka-avustus toimitetaan avustuskohteeseen useimmiten bulkkina eli jonkin raaka-aineen isona kertaeränä, joka jaetaan suoraan avun tarvitsijoille.

*Onko SPR:llä omaa kuljetuskalustoa vai onko kuljetuspalvelut ulkoistettu?*

Vastaus: Kuljetuspalvelut ovat ulkoistettu täysin, omaa kalustoa on vain yksi kuorma-auto, jonka avulla pärjätään päivittäisessä toiminnassa. Hankintojen ja toimitusten epäsäännöllisyyden vuoksi myöskään kuljetussopimukset eivät ole pitkäkestoisia, vaan jokainen sopimus luodaan tapauskohtaisesti kuljetettavan tavaran määrän ja kiireellisyyden mukaan.

*Tekeekö SPR hankintoja vain Suomesta vai myös ulkomailta?*

Vastaus: Itse asiassa melko harva tarvikehankinta tehdään suomalaisilta tavarantoimittajilta. Kuten lähes kaikki Punaisen Ristin jäsenmaat, myös SPR tekee suurimman osan hankinnoistaan keskitetysti isoilta eurooppalaisilta tukkureilta ja vain pieniä satunnaisia määriä kotimaisilta tavarantoimittajilta. Tavaroiden valmistusmaa on useimmiten Intia tai Kiina. Tilanteissa, joissa hankinta suoritetaan Suomesta, hankittavia perusavustustarvikkeita ovat esimerkiksi teltat, pressut ja ämpärit. Katastrofiavustusyksiköitä varten suomalaisilta tavarantoimittajilta hankitaan usein erilaisia sähkötarvikkeita, kuten valaistukseen ja virranjakeluun liittyviä tarvikkeita, esimerkiksi aggregaatteja. Jonkin verran hankitaan myös lääkinnällisiä laitteita.

*Millaisia palveluhankintoja SPR tekee?*

Vastaus: Avustustoimintaa ajatellen ainut Suomesta tehtävä palveluhankinta on kuljetuspalvelu. Katastrofialueilla tehdään jonkin verran esimerkiksi lääkintätoimen palveluhankintoja, mutta nämäkin hankinnat toteutetaan pitkälti vapaaehtoisien ja oman henkilöstön voimin.

*Miten SPR:n hankintaprosessi etenee ja kuka hankinnoista päättää?*

Vastaus: Organisaation sisällä hankintaprosessi lähtee käyntiin Helsingissä sijaitsevasta keskustoimistosta, missä ohjelmasuunnittelijat ovat vastuussa avustusohjelmista, joihin SPR osallistuu ja lähettää materiaalista apua. Ohjelmasuunnittelijat kartoittavat eri ohjelmia ja avustustarpeita ja tekevät näistä hankintaesityksen. Hankintaesitys toimitetaan logistiikkakeskukseen, missä hankinnan ja logistiikan ammattilaiset toteuttavat varsinaisen hankinnan ja toimituksen. Näin ollen itse hankintaprosessi ja hankittavan materiaalin laatukriteerien täytyminen on logistiikkakeskuksen vastuulla. Hankintojen budjettivastuu on ohjelmasuunnittelijoilla. Hankintaesityksen valmistuttua itse hankintaprosessi etenee valitun hankintamennettelyn mukaan, joka useimmiten on joko avoin menettely, neuvottelumenettely tai hankinnan kiireellisen luonteen vuoksi suora hankinta.

*Miten tarjouskilpailun voittajan kanssa edetään hankintapäätöksen jälkeen?*

Vastaus: Hankintapäätöksen jälkeen tehdään varsinainen tavarantoimittajan kanssa hankintasopimus, jossa määritellään hankittavan tavaran määrä, toimitusaikataulu ja toimituspaikka. Tilauksen ja toimituksen välissä SPR yleensä toivoo saavansa tavarantoimittajalta tilannekatsauksia toimituksen etenemisestä. Toimituksen saatuaan vastaanottaja toimittaa logistiikkakeskukseen vastaanottovahvistuksen, jossa todetaan vastaanotetun tavaran vastaavan hankintasopimuksessa ilmoitettua määrää ja laatua. Kuten jo aiemmin mainittiin, SPR:n hankintatarpeiden vaikean ennustettavuuden vuoksi hankintasopimus on kertaluonteinen ja mikäli määrä ja laatu täsmäävät sopimuksen kanssa, sopimus päättyy siihen, kun kaikki tarvittavat dokumentit on kerätty ja sopimuksessa määritelty loppusumma on kokonaisuudessaan maksettu tavarantoimittajalle.

*Minne hankittavat tavarat toimitetaan? Tulevatko ne aina ensin logistiikkakeskukseen ja jaetaan sieltä, vai käytetäänkö suoratoimituksia?*

Vastaus: Pääsääntöisesti tavarat pyritään toimittamaan suoraan avustuskohteisiin. Logistiikkakeskuksessa varastoitava tavara on pitkälti äkillisiin katastrofeihin varautumista varten, jotta kyettäisiin heti lähettämään pienempiä määriä hätäapua ennen kuin koko katastrofin laajuus on välttämättä edes selvillä. Lääkinnälliset yksiköt toimitetaan aina logistiikkakeskukseen, sillä niitä tulee jatkuvasti olla valmiiksi koottuna, koska katastrofin sattua ei ole hukattavana kokoamistyöhön. Perusavustustarvikkeita, eli huopia, teltoja ja muuta vastaavaa logistiikkakeskuksessa pidetään niin sanotun varmuusvaraston verran.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli toimeksiantajan mielenkiinto avustusjärjestöjen hankintaprosesseja kohtaan. Tutkimuksen kohteeksi valittiin SPR, joka on yksi maailman suurimmista avustusjärjestöistä ja se toimii aktiivisesti myös Suomessa. Tavoitteena tutkimukselle oli selvittää SPR:n hankintaprosessin yksityiskohtia ja prosessin kulkua niin, että toimeksiantaja ja sen jäsenyritykset saisivat selkeän kuvan mahdollisuuksistaan päästä hankintaprosessiin

Haastattelun alussa kysymykset koskivat SPR:n logistiikka- ja hankintatoimintoja yleisellä tasolla. Logistiikan ja hankintaprosessin suurimpiin haasteisiin kuuluivat hyvin pitkälti samat tekijät kuin tavallisessa yritystoiminnassa. Logistiikan kohdalla painotetaan toimitusten oikea-aikaisuutta ja toimitusten saamista oikeaan paikkaan. Toimitusten akuutti kiireellisyys ja avustuskohteen mahdolliset infrastruktuuripuutteet luovat kuitenkin humanitaarisessa logistiikassa lisäpaineita toimitusten sujuvuudelle. Toimituksen oikea-aikaisuus on myös hankintatoimen haaste. Tarvittavaa materiaalia voi olla vaikea saada suuronnettomuuden tapahduttua, kun äkilliseen suureen tarpeeseen ei ole osattu varautua ja juuri näissä tilanteissa myös tavarantoimittajilla on vaikeuksia toimintavarmuuden kanssa. Hankittavan materiaalin laatukriteerit aiheuttavat myös oman haasteensa, sillä laadulle on olemassa omat minimi- ja maksimiominaisuutensa.

Yksi toimeksiantajan itse toivomista kysymyksistä oli se, miten laajalti logistiikkakeskuksia on Skandinavian alueella. Vastauksesta käy ilmi, että logistiikkakeskuksia ei ole jokaisessa Punaisen Ristin jäsenmaassa ainakaan siinä mittakaavassa kuin Suomessa on. Ruotsissa logistiikkakeskuksen toiminta on nykyisin lähes minimaalista, käytännössä se toimii vain pienten perusavustustarvikkeiden parissa. Norjassa sijaitseva logistiikkakeskus vastaa kooltaan ja toiminnoiltaan pitkälti Suomen vastaavaa keskusta. Tanskan Punaisen Ristin logistiikkakeskus toimii myös melko pienellä skaalalla, sillä Tanskassa sijaitsee paljon muiden avustusjärjestöjen toimistoja. Suomen logistiikkakeskuksen sijaintia kysyttäessä kävi ilmi, että keskuksen sijainti on alun perin ollut sattumaa. Sijaintia ei ole vuosien varrella kuitenkaan muutettu, sillä nykyisen sijainnin on huomattu palvelevan hyvin



keskuksen tarkoitusta. Välittömässä läheisyydessä ovat niin valtatie, rautatiet kuin toimiva lentokenttäkin. Näistä tekijöistä on koettu olevan suurta hyötyä toiminnan sujuvuuden kannalta.

Suurin osa SPR:n hankinnoista kohdistuu äkillisiin kriisitilanteisiin tarvittavan avustustyön hankintoihin, arviolta jopa noin 80 % kaikista hankinnoista koskee juuri tätä avustustyön muotoa. Loput hankinnoista koskee joko perusvaraston ylläpitoa tai suurempia projekteja, joita toteutetaan harvemmin.

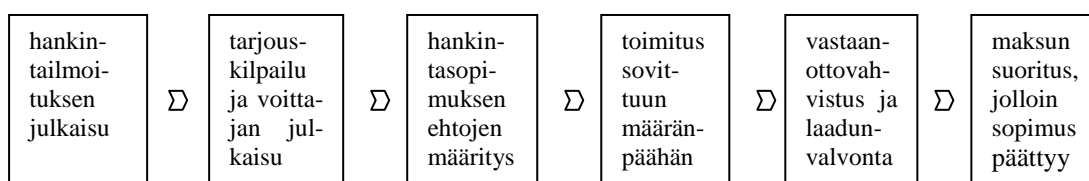
Suurimmat ulkopuoliset tukijat ovat ulkoministeriö ja Euroopan komission humanitaarisen avun ja pelastuspalveluasioden pääosasto ECHO. Suuri tulon lähde on SPR:n oma katastrofirahasto, jonne kerätään jatkuvasti lahjoituksia yksityishenkilöiltä sekä yrityksiltä. Valtiolta saatava taloudellinen tuki on useimmissa tapauksissa niin pieni osa kokonaiskustannuksesta, ettei sen arvo ylitä julkisia hankintoja koskevia kansallisia tai EU-kynnysarvoja. Satunnaisesti SPR tekee kuitenkin myös niin suuria hankintoja, että mainitut kynnyksarvot ylittyvät ja tällöin tarjouskilpailuun haluavat yritykset näkevät hankintailmoituksen HILMA-järjestelmässä.

Loput haastattelussa esitetyistä kysymyksistä käsitteli varsinaista hankintaprosessia ja sen yksityiskohtia. Ulkomaille lähtevästä hätäavun materiaalista huomattava osa pyritään hankkimaan läheltä kriisialuetta tai kustannussyistä muualta kuin Suomesta. Hankinnat tehdään useimmiten muualta Euroopasta suurilta tukkiliikkeiltä ja toimitetaan suoraan kriisialueelle. Näin SPR pyrkii tukemaan paikallista elinkeinoa, joka on usein valmiiksi heikossa kunnossa epävakaana aikana. Myös kuljetuskustannuksissa syntyy säästöjä, kun materiaalit hankitaan lähempää toimituspaikkaa. Yleisimpiä Suomesta hankittavia tuotteita ovat perusavustustarvikkeet, sähkötarvikkeet ja lääkinnälliset laitteet.

Eniten käytössä olevat hankintamenettelyt ovat neuvottelumenettely ja avoin menettely, mutta myös muita hankintamenettelyjä voidaan käyttää tilanteen mukaan. Neuvottelumenettelyä käyttäessään SPR pystyy keräämään kaikkien halukkaiden tavarantoimittajien tarjoukset, mutta jättää vielä neuvotteluvaraa hankintojen erikoisen luonteen vuoksi. Tämä hankintamenettely on kuitenkin suhteellisen hitaasti etenevä, joten äkillisten kriisitilanteiden materiaalihankinnoissa sitä harvoin käytetään.

tetään. Näissä tapauksissa käytetään useimmiten joko avointa tai rajoitettua hankintamenettelyä, jolloin saadaan valmiiksi määritellyt tarjoukset ja niistä voidaan valita tarvetta parhaiten vastaava tarjous. Kiireellisimmissä tapauksissa SPR voi käyttää mahdollisesti myös suoraankintaa. Hankinnan luonteesta riippumatta pitkäaikaisia hankintasopimuksia tavarantoimittajien kanssa ei tehdä, vaan kaikki sopimukset ovat aina kertaluonteisia, koska hankintatarvetta on käytännössä mahdotonta ennustaa.

Logistiikkakeskuksessa varastoidaan suuria katastrofivalmiusyksiköitä sekä perusavustustarvikkeistoja. Suurin osa kaikesta varastoitavasta materiaalista on erilaisia lääkintään ja lääkintäyksiköihin liittyviä tarvikkeita. Logistiikkakeskuksen perusvarastoon kuuluvat myös huovat, pressut, teltat, vesikanisterit ynnä muut tarvikkeet, joita lähetetään lähes jokaisen avustusryhmän mukana. Kaikille tarvikkeille on olemassa omat minimi ja maksimimäärät, joita varastossa ylläpidetään, jotta voidaan taata riittävä valmius avustustoiminnoille. Hankintoja pyritään kuitenkin keskittämään niin, että voidaan hankkia täysi kuorma kerralla ja näin säästää kuljetuskustannuksissa. Äkillisissä kriisitilanteissa matkaan lähetetään usein koko varasto kokonaisuudessaan kerralla, jolloin myös korvaavien tarvikkeiden hankinta on toteutettava pikaisella aikataululla. Hankintoja ja avustustarvikkeiden toimituksia varten SPR on täysin ulkoistanut kuljetuspalvelut. Kuten tavaranhankintasopimukset, myös kuljetussopimukset ovat kertaluonteisia. Muita palveluhankintoja SPR ei tee.



**Kuvio 8.** SPR:n hankintaprosessin eteneminen.

Päätös tulevista hankinnoista lähtee SPR:n keskustoimiston ohjelmasuunnittelijoilta. Ohjelmasuunnittelijat kartoittavat eri avustusohjelmia ja -tarpeita ja tekevät tämän perusteella hankintaesityksen. Esityksen perusteella logistiikkakeskuksessa

laitetaan vireille varsinainen hankintaprosessi. Kuviossa 8 on tarkempi kuvaus koko hankintaprosessista.

Haastattelun päätteeksi kysyin haastateltavalta vielä mahdollisia käytännön vinkkejä, miten toimeksiantajan jäsenyritykset pääsisivät SPR:n hankintaprosesseihin osallisiksi. Saamiani ohjeita oli kotisivujen [www.redcross.fi](http://www.redcross.fi) seuraaminen, sillä siellä julkaistaan hankintailmoitukset suurimmista hankinnoista. Mikäli hankinta ylittää hankintalaissa määritellyt julkisten hankintojen kynnysarvot, ilmoitukset näkyvät luonnollisesti myös HILMA-järjestelmässä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n jäsenyritykset pääsisivät osallisiksi SPR:n hankintaprosessiin. Yhteenvedona tutkimustuloksista voisi sanoa, että vaikka suuri osa hankinnoista toteutetaan ulkomaisten tavarantoimittajien kanssa, logistiikkakeskuksen hankintaprosessissa pyritään silti aina tutkimaan myös kotimaisten tavarantoimittajien tarjonta. Tästä syystä tavarantoimittajien kannattaa halutessaan olla myös suoraan yhteydessä keskustoimistoon tai logistiikkakeskukseen, mikäli kokevat tarjoavansa SPR:n tarpeisiin sopivia tavaroita tai palveluja.

Tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä haastateltu henkilö on ollut pitkään nykyisessä tehtävässään logistiikkakeskuksen logistiikkapäällikkönä ja tuntee hankintaprosessin läpikotaisin. SPR:n hankintojen budjettivastuu on keskustoimiston kontolla, mutta hankinnat ja hankintojen laatu vastuu on logistiikkakeskuksen hankintaosastolla, joten heidän tulee olla jatkuvasti tilanteen tasalla, jotta usein kiireellinenkin hankintaprosessi voidaan toteuttaa onnistuneesti.

## LÄHTEET

### Kirjat

Ballou, R.H. 2004. Business Logistics/Supply Chain Management. USA. Pearson Education International.

Euroopan komissio. 2005. EU:n kilpailupolitiikka ja kuluttaja. Luxemburg. Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto.

Euroopan komissio. 2009. Liiketoimintaa Euroopan komission kanssa –Neuvoja mahdollisille toimeksisaajille. Luxemburg. Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto.

Hokkanen, S., Karhunen J. & Luukkanen M. 2002. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 13. Kopijyvä Oy.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kirjayhtymä Oy

Karrus, K.E. 2001. Logistiikka. Juva. WS Bookwell Oy.

Kaupapolitiikka 2/2011. Kaupapolitiikan ABC. Ulkoasiainministeriön kauppapoliittinen julkaisu. Edita Publishing Oy.

Koivisto, J. 2008. Julkiset hankinnat EU-alueella. Kauppakamarin Onlinekansiot.

Pekkala, E. 2007. Hankintojen kilpailuttaminen. Helsinki. Tietosanoma.

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta, Logistinen B-to-B-prosessi. Espoo. Jouni Sakki.

Tomasini, R., Wassenhove, L. 2009. Humanitarian Logistics. Great Britain. Palgrave Macmillian.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu. Tammi.

### Elektroniset julkaisut

Det Norske Veritas (DNV). 2010. Logistiikka on yksi yrityksen tärkeimpiä toimintoja. Viitattu 10.5.2012. <http://www.dnv.fi/toimialat/logistiikka/>

European communities. 2009. Euroopan talousalue (ETA). Viitattu 21.11.2012. [http://circa.europa.eu/irc/opoce/fact\\_sheets/info/data/relations/framework/article\\_7238\\_fi.htm](http://circa.europa.eu/irc/opoce/fact_sheets/info/data/relations/framework/article_7238_fi.htm)

Finpro. 2010. Norjan maaraportti. Viitattu 21.11.2012. <http://www.finpro.fi/documents/10304/16284/Norjanmaaraportti15122011.pdf>

Inspirans Oy, 2009. Mitä laadullinen tutkimus on? Viitattu 31.5.2012.  
<http://www.inspirans.fi/laadullinen-tutkimus>

Kauppakamari. Kauppakamarin Hankintatieto. 2007. Hankintamenettelyt. Viitattu 4.5.2012. <http://www.hankintatieto.fi/index.php/hankintatieto/Tietoa-hankinnoista/Hankintamenettelyt>

Logistiikka 4/2010. Ei ihan tavallista logistiikkaa. Viitattu 19.3.2012.  
[http://www.logy.fi/logistiikkalehti/aiemmat\\_numerot/Logistiikka\\_4\\_2010\\_naytto\\_5.pdf](http://www.logy.fi/logistiikkalehti/aiemmat_numerot/Logistiikka_4_2010_naytto_5.pdf)

Logistiikka 9/2007. Olemmeko valmiita? –Haasteet humanitaariselle logistiikalle. Viitattu 16.2.2012. [http://issuu.com/logistiikka/docs/9\\_2007](http://issuu.com/logistiikka/docs/9_2007)

Suomen Kuntaliitto. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2007. Julkisten hankintojen periaatteet. Viitattu 24.2.2012. <http://www.hankinnat.fi/fi/julkinen-hankinta/hankintojen-periaatteet/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2011 a. Avoin menettely. Viitattu 24.2.2012.  
<http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintamenettelyt/avoinmenettely/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2011 b. Dynaaminen hankintajärjestelmä ja sähköinen huutokauppa. Viitattu 24.2.2012.  
<http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintamenettelyt/dynaaminen-hankintajarjestelma/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2011 c. Hankintamenettelyt. 2011. Viitattu 24.2.2012.  
<http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintamenettelyt/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2011 d. Kilpailullinen neuvottelumenettely. Viitattu 24.2.2012.  
<http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintamenettelyt/kilpailullinen-neuvottelumenettely/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2011 e. Neuvottelumenettely. Viitattu 24.2.2012.  
<http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintamenettelyt/neuvottelumenettely/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2011 f. Rajoitettu menettely. Viitattu 25.2.2012.  
<http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintamenettelyt/rajoitettu-menettely/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2012. Puitejärjestely. Viitattu 10.4.2012.

<http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintamenettelyt/puitejarjestely/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2012. Suorahankinta. Viitattu 10.4.2012.

<http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintamenettelyt/suorahankinta/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2012. Suunnittelukilpailu ja muut suunnitteluhankinnoissa käytettävät menettelyt. Viitattu 10.4.2012.

<http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintamenettelyt/suunnittelukilpailu/Sivut/default.aspx>

Suomen Punainen Risti. 2012. Suomen Punaisen Ristin kansainvälinen apu. Viitattu 28.5.2012. <http://www.punainenristi.fi/node/2138>

Suomen Punainen Risti. 2012. Tutustu Punaiseen Ristiin. Viitattu 28.5.2012.

<http://www.punainenristi.fi/tutustu-punaiseen-ristiin/suomen-punainen-risti>

Suomen Punainen Risti, RedNet. 2012. Strategiat ja linjaukset. Toimintalinjaus 2011–2014 pdf. Viitattu 15.10.2012.

[http://rednet.punainenristi.fi/sites/rednet.mearra.com/files/tiedostolataukset/Toimintalinjaus\\_mv.pdf](http://rednet.punainenristi.fi/sites/rednet.mearra.com/files/tiedostolataukset/Toimintalinjaus_mv.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Kynnysarvot. Viitattu 24.2.2012.

<http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/kynnysarvot/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2008. Yleistä julkisista hankinnoista. Viitattu 24.2.2012.

<http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/yleista/>

Ulkoasiainministeriö. 2006. Humanitaarisen avun määritelmä ja humanitaariset periaatteet. Viitattu 10.2.2012.

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=15344>

Verohallinto. 2010. Arvonlisävero EU-tavarakaupassa. Viitattu 16.4.2012.

<http://arkisto.vero.fi/nc/doc/download.asp?id=1009;413277>

## **Haastattelut**

Logistiikkapäällikkö Pertti Rantanen. Suomen Punaisen Ristin Logistiikkakeskus. Henkilökohtainen haastattelu 24.10.2012.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset.

1. Mitkä ovat SPR:n suurimmat haasteet logistiikan ja hankintaprosessin näkökulmista?
2. Onko esimerkiksi Skandinavian alueella jokaisella valtiolla oma Punaisen Ristin logistiikkakeskus?
3. Onko logistiikkakeskuksen sijainnilla jokin strateginen merkitys?
4. Missä suhteessa SPR:n hankinnat jakautuvat äkillisiin katastrofeihin tarvittavan avustustyön hankintoihin ja jatkuvan avustustyön hankintojen välillä?
5. Miten SPR:n tulot kertyvät? Arvio valtiontuesta?
6. Missä suhteessa SPR lähettää ulkomaille hätäavun materiaalia Suomesta / hankkii hätäavun kohteesta tai lähialueilta suoraan?
7. Millaisia hankintamenettelyjä käytätte eniten a) jatkuvan avustustyön hankinnoissa b) kriisitilanteiden hätäpuhankinnoissa?
8. Käytättekö hankinnoissanne pitkiä hankintasopimuksia vai ovatko sopimukset kertaluonteisia?
9. Millaisia tuotteita varastollanne on? Onko olemassa jokin tilauspiste, jolloin tavaraa hankitaan lisää?
10. Millaisia avustuspaketteja SPR toimittaa?
11. Onko SPR:llä omaa kuljetuskalustoa vai onko kuljetuspalvelut ulkoistettu?
12. Tekeekö SPR hankintoja vain Suomesta vai myös ulkomailta?
13. Millaisia palveluhankintoja SPR tekee?
14. Miten SPR:n hankintaprosessi etenee ja kuka hankinnoista päättää?
15. Miten tarjouskilpailun voittajan kanssa edetään hankintapäätöksen jälkeen?
16. Minne hankittavat tavarat toimitetaan? Tulevatko ne aina ensin logistiikkakeskukseen ja jaetaan sieltä, vai käytetäänkö suoratoimituksia?