

# KEMIN KAUPUNGIN HANKINTATOIMEN KEHITTÄMINEN

Tervo Kati

Opinnäytetyö  
Yhteiskuntatieteet, liiketalous ja hallinto  
Liiketoimintaosaamisen johtaminen  
Tradenomi (ylempi AMK)

2019

Yhteiskuntatieteet, liiketalous ja hallinto  
Liiketoimintaosaamisen johtaminen  
Tradenomi YAMK

---

<b>Tekijä(t)</b>	Kati Tervo	Vuosi	2019
<b>Ohjaaja(t)</b>	Jari Sarja		
<b>Toimeksiantaja</b>	Kemin kaupunki		
<b>Työn nimi</b>	Kemin kaupungin hankintatoimen kehittäminen		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	40 + 3		

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli analysoida Kemin kaupungin hankintatoimen nykytilaa ja kehittää toimintaa teoreettisen viitekehyksen avulla. Kehittämistyön tavoitteena oli selkeyttää Kemin kaupungin hankintojen hankintaprosessia, eri toimijoiden rooleja ja toimintatapoja sekä tehdä kehittämistavoitteita ja ratkaisuehdotuksia hankintatoimen organisoimiseksi. Tavoitteena oli myös päivittää uudet kaupungin hankintaohjeet.

Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa käytettiin laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Aineistoa kerättiin haastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Tutkimuksella selvitettiin Kemin kaupungin hankintatoimen nykytila ja hankintatoimen kehittämistarpeet. Tutkimuksen tietoperusta koostui hankintojen teoriasta ja määritelmästä, hankintojen johtamisesta ja organisoinnista ja julkisista hankinnoista. Työssä tehtiin tutkimusaineiston pohjalta hankintatoimen nykytila-analyysi ja aineistoa analysoitiin eri analyysityökalujen avulla. Analyysimenetelminä olivat Spend-, ABC- ja portfolioanalyysi Krajlicia mallia mukaillen.

Hankinnoissa oli käytössä hajautettu malli, jossa toimialat olivat tehneet hankinnat itsenäisesti ja yksikkökohtaisesti. Hankintaprosesseissa havaittiin puutteita ja erilaisia toimintatapoja selkeän ohjeistuksen puuttuessa. Hajautettu malli oli johtanut siihen, että kokonaiskustannusajattelu oli ollut puutteellista ja hankintojen ostoanalyysia koko kaupungin ostolaskuaineistosta ei oltu aiemmin toteutettu. Analyysin perustella havaittiin, että toimittajia oli paljon, samankaltaiset ostot olivat jakautuneet monelle eri toimittajalle ja sopimuksenhallinnassa ja seurannassa oli puutteita. Hankintaosaaminen vaihteli eri toimialojen välillä ja eri osapuolten roolit olivat epäselviä.

Tutkimuksessa esiin nousseet kehittämistarpeet olivat hyvin tyypillisiä kuntaorganisaatiolle. Toimintatutkimuksessa kehitettiin Kemin kaupungin hankintatoimen organisointia, hankinnan prosesseja ja rooleja sekä toimintaohjeita ja -malleja. Tutkimustyö toimi tausta-aineistona kaupungin hankintastrategiatyölle ja jatkokkehittämiselle. Hankintaohjeet hyväksyttiin kaupunginhallituksessa koko organisaatiota koskeviksi toimintaohjeiksi.

Asiasanat Hankintatoimi, julkiset hankinnat, toimintatutkimus, kehittäminen, ohjeet, johtaminen, organisointi

Management of Business Expertise  
Master of Business Administration

---

<b>Author(s)</b>	Kati Tervo	Year 2019
<b>Supervisor(s)</b>	Jari Sarja	
<b>Commissioned by</b>	City of Kemi	
<b>Subject of thesis</b>	Developing the Procurement Processes in the City of Kemi	
<b>Number of pages</b>	40 + 3	

---

The aim of the Master's thesis was to analyze the current state of procurement in the city of Kemi and to develop its activities using a theoretical framework. The aim of the development work was to clarify the procurement process of the City of Kemi, the roles and practices of the different actors, and to create development goals and solutions for organizing the procurement. The aim was also to update the procurement guidelines.

The development work was carried out as an action research using qualitative and quantitative research methods. The material was collected through interviews and observation. The knowledge base consisted of the theory and the definitions of procurement, procurement management, and organizational and public procurement. The current state of the procurement was analyzed with the help of various analysis tools. The analysis methods were the Spend, ABC and Portfolio analysis according to the Krajlic model.

The procurements used a decentralized model in which the divisions made their purchases independently and on a unit basis. Shortcomings in the procurement processes and different approaches were identified in the absence of clear guidance. The decentralized model had led to a lack of overall cost thinking and there had never been analyzed of purchase invoices for the entire city. It was found that there were many suppliers, similar purchases were spread over many different suppliers, and there were shortcomings in the contract management and monitoring. The development needs were very typical of a municipal organization. The action research developed the organization, procurement processes and roles, as well as guidelines and models of procurement for the City of Kemi. The research work served as a background material for the city's procurement strategy work and development work. The procurement guidelines were approved by the City Government as guidelines for the entire organization.

**Key words** sourcing, public procurement, action research, development, guidelines, management, organization

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	TUTKIMUSASETELMA .....	3
2.1	Toimeksiantajan esittely .....	3
2.2	Tutkimuskysymykset.....	5
2.3	Tutkimusmenetelmä .....	6
2.4	Aineistonhankinta ja sen tavat .....	8
2.4.1	Spend-analyysi .....	9
2.4.2	ABC-analyysi.....	10
2.4.3	Portfolionalyysi .....	10
2.4.4	Tail management.....	12
3	HANKINNAN TEORIAA JA MÄÄRITELMIÄ.....	13
3.1	Hankintojen johtaminen .....	14
3.2	Hankintojen organisointi .....	16
3.3	Julkiset hankinnat .....	19
4	HANKINTOJEN NYKYTILA-ANALYYSI .....	23
4.1	Vuoden 2018 ostojen analyysi.....	26
4.1.1	Spend- ja ABC-analyysi.....	26
4.1.2	Portfolioanalyysi .....	30
4.1.3	Tail management -analyysi.....	30
5	HANKINTAOHJEET JA KEHITTÄMISTOIMENPITEET.....	32
5.1	Hankintaohjeet.....	32
5.2	Hankintojen organisointi, prosessit ja ohjaus.....	33
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	36
6.1	Kemin kaupungin jatkokehitystoimenpiteet.....	36
6.2	Toimintatutkimuksen hyödyt organisaatiolle .....	39
	LÄHTEET.....	41
	LIITTEET .....	44

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Kemin kaupungin organisaatio (2019) .....	4
Kuvio 2. Portfolioanalyysi mukaillen Kraljic (1983).....	11
Kuvio 3. Hankintojen organisointi suhteessa organisaation kehittyneisyyteen ja yhtenäisyyteen mukaillen Rozemeijer ja van Weele (2003).....	18
Kuvio 4. Kemin kaupungin kaksikymmentä suurinta laskuttajaa vuonna 2018 .	28
Kuvio 5. Laskuttajien ryhmittely summittain ABC- ja Tail Management -analyysia varten.....	28
Kuvio 6. Kemin kaupungin hankinnat sijoitettuna Kraljicin portfolioon.....	30
Kuvio 7. Hankintaprosessin vastuunjako .....	35

## 1 JOHDANTO

Julkisen sektorin hankintojen arvo Suomessa on noin 35 miljardia euroa vuodessa, joten niiden taloudellinen merkitys on huomattava. Koska julkisen sektorin toimintaa rahoitetaan verovaroin, tulee hankintojen olla kustannustehokkaita ja laadukkaita. Ulkopuoliset tavaroiden ja palveluiden ostot muodostavat suuren osan kaupunkien ja kuntien budjeteista, jonka vuoksi kaupunkien ja kuntien tulee laatia hankintastrategiset linjaukset ja periaatteet, jotka ohjaavat hankintojen tekemistä. Uusi kansallinen laki hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016) astui voimaan 1.1.2017. Uudella lainsäädännöllä halutaan edistää pienten ja keskisuurten yritysten osallistumismahdollisuuksia julkisiin tarjouskilpailuihin. Julkiset hankinnat ovat osa kuntien elinvoimaa, joten kaupungin hankintaosaamisella voidaan vaikuttaa siihen, että alueen yrityksillä ja varsinkin pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on mahdollisuus osallistua julkisiin tarjouskilpailuihin.

Opinnäytetyön tarkoituksena on analysoida Kemin kaupungin hankintatoimen nykytilaa ja kehittää toimintaa teoreettisen viitekehyksen avulla. Tarkoituksena on saada kokonaiskuva Kemin kaupungin hankintojen nykytilasta ja selkeyttää Kemin kaupungin hankintojen hankintaprosessia. Tavoitteena on selkeyttää eri toimijoiden rooleja ja toimintatapoja ja tehdä kehittämistavoitteita ja ratkaisuehdotuksia hankintatoimen organisoimiseksi. Lisäksi tavoitteena on päivittää kaupungin hankintaohjeet.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kemin kaupunki. Hankintojen merkitykseen kaupungin talouteen ja alueen elinvoimaan on herätty Kemin kaupungissa hiljattain. Kaupungilla ei ole tehty erillistä hankintastrategiaa ja hajautettu hankintamalli on johtanut siihen, että kokonaiskustannusajattelu hankintojen merkityksestä kaupungin talouteen ja elinvoimaan on ollut puutteellista. Opinnäytetyön tekijä työskentelee Kemin kaupungin hankinta-asiantuntijana ja hänen työtehtäviinsä kuuluvat muun muassa vastaaminen kaupungin julkisten hankintojen kehittämistä, neuvonnasta ja opastuksesta sekä hankintojen suunnittelusta ja toteuttamisesta.

Ensimmäiseksi opinnäytetyössä esitellään tutkimusasetelma, tutkimusmenetelmä ja -kysymykset ja aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät. Toiseksi esitellään tutkimuksen kannalta olennainen tietoperusta eli hankinnan teoriaa ja

määritelmiä. Kolmanneksi esitellään Kemin kaupungin hankintojen nykytila-analyysi ja vuoden 2018 ostolaskuanalyysi. Neljänneksi esitellään Kemin kaupungin hankintaohjeiden päivittäminen, hankintojen organisointi, prosessit ja ohjaus tutkimustulosten pohjalta ja esitetään niiden perusteella kehittämistoimenpiteitä. Viimeiseksi esitellään työn johtopäätökset ja pohdinta sekä jatkokehitysehdotukset.

## 2 TUTKIMUSASETELMA

Kemin kaupungin ulkoiset ostot ja hankinnat muodostavat yhteensä noin 117 miljoonan euron osuuden Kemin kaupungin 175 miljoonan euron vuosittaisesta budjetista. Kemin kaupungin hankinnoissa on ollut käytössä niin sanottu hajautettu malli, jossa toimialat ovat itse tehneet itsenäisesti hankinnat talousarvion ja investointimäärärahojen puitteissa. Tämä on johtanut siihen, että hankintojen kokonaiskuva ja kokonaiskustannusajattelu koko organisaatiossa ovat olleet puutteellisia. Toimialojen välillä on vaihtelua hankintaosaamisessa, sopimusten hallinnassa ja valvonnassa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on analysoida Kemin kaupungin hankintatoimen nykytilaa ja kehittää toimintaa teoreettisen viitekehyksen avulla. Analyysi ja kehittämisehdotukset toimivat keskustelunavaajana kaupungin hankintastrategiatyölle. Kaupungin hankinnoilla on vaikuttava merkitys sekä kaupungin talouteen että alueen elinkeinoelämälle, jonka vuoksi kaupungin hankintojen kehittämiseksi on tarvetta. Kaupungin tulee linjata, miten hankintoja halutaan tulevaisuudessa tehdä.

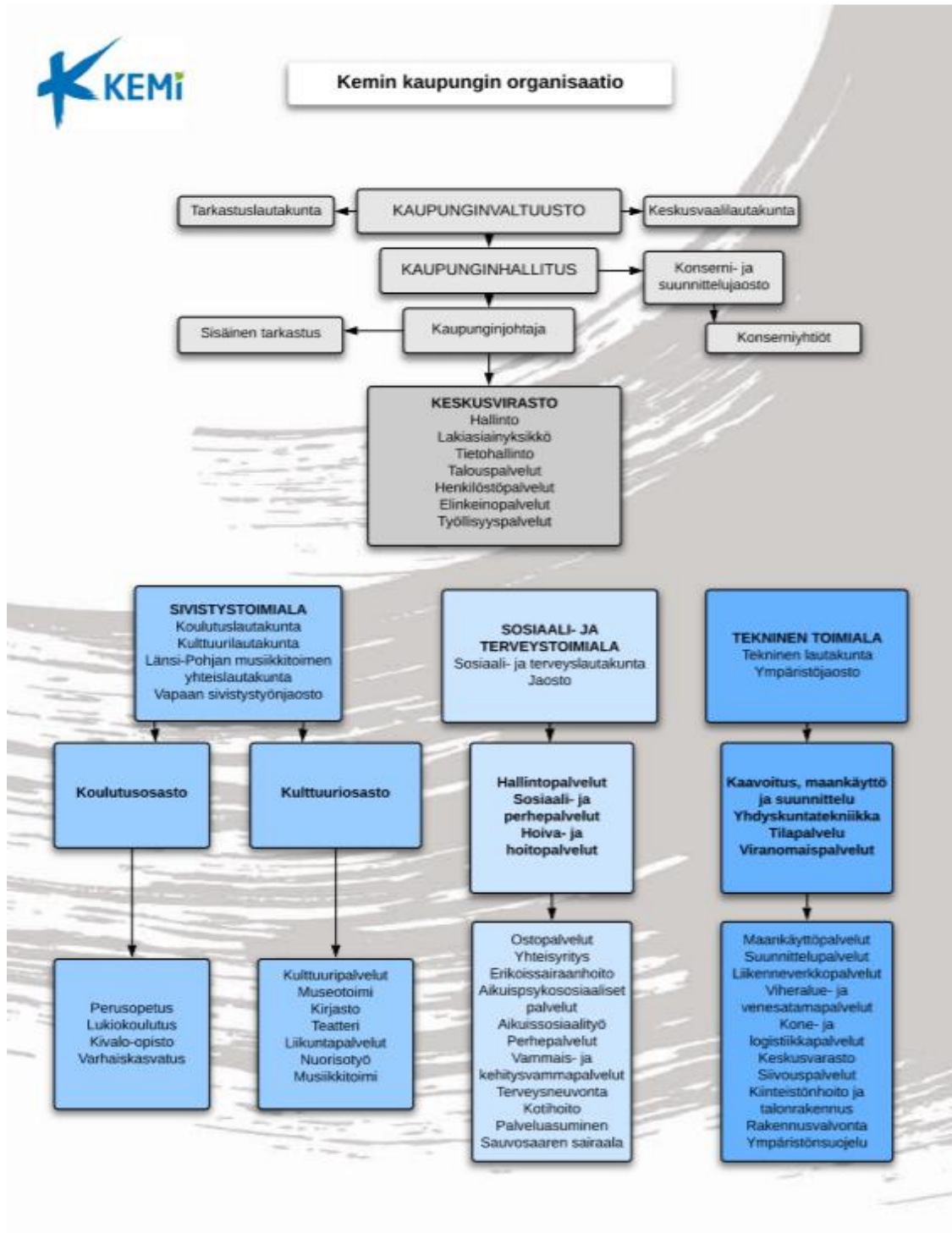
### 2.1 Toimeksiantajan esittely

Kemin kaupunki sijaitsee Perämeren kaarella Etelä-Lapissa. Kaupunki on perustettu vuonna 1869. Kaupungin asukasluku oli vuoden 2018 lopussa 21 021 asukasta. Kemin kaupungin organisaatio koostuu poliittisesta ja virkamiesjohdosta. Ylintä päätösvaltaa kunnassa käyttää kaupunginvaltuusto, joka valitaan neljän vuoden välein pidettävissä kuntavaaleissa. Edelliset kuntavaalit on pidetty vuonna 2017 ja valtuustokausi kestää vuoden 2021 kesään asti. Kaupunginvaltuustossa on 43 jäsentä. Operatiivista toimintaa johtaa 10-jäseninen kaupunginhallitus yhdessä kaupunginjohtajan kanssa. (Kemin kaupunki 2018a, 2.)

Kemin kaupungin virkamiesjohtoa johtaa kaupunginjohtaja. Kaupungin organisaatio on jaettu neljään toimialaan; keskusvirastoon, sosiaali- ja terveys-, teknisen ja sivistyksen toimialoihin. Kaupungin henkilöstömäärä oli vuoden 2018 lopussa yhteensä 1385 henkeä, joista 1065 oli vakituksessa työsuhteessa ja 320 henkeä määräaikaisessa työsuhteessa. Jokaisella toimialalla on vähintään yksi poliittista päätöksentekijöistä koostuva 10-jäseninen lautakunta, joka päättää hallintosäännön mukaisista asioista. Kemin kaupungissa on käytössä ns. tilaaja-



tuottaja-malli, jossa kaupunginhallitus ja -valtuusto toimivat tilaajina ja lautakunnat tuottajina. Kemin kaupunki muodostaa yhdessä tytäryhtiöidensä ja muiden yhteisöjen kanssa Kemi-konsernin. Kaupungin organisaatio on esitelty Kuviossa 1. (Kemin kaupunki 2018c, 8.)



Kuvio 1. Kemin kaupungin organisaatio (2019)

Kemin kaupunkistrategia 2030 on päivitetty viimeksi vuonna 2018. Kaupunkistrategiassa kaupungin arvoina mainitaan ihmisläheisyys, luovuus ja vastuullisuus. Kaupungin visiona on olla vuoteen 2030 mennessä viihtyisä kotikaupunki Kemi. Kaupungin strategisina päämäärinä ovat vetovoimainen kaupunki, hyvinvoivat asukkaat ja sujuva arki. Kaupungin päätökset, toiminta ja hankinnat perustuvat kestäväan kehitykseen, asukas- ja yrityslähtöisyyteen sekä sosiaalisten ja ympäristökriteerien huomioon ottamiseen. (Kemin kaupunki 2018b, 3–6.)

Kemin kaupungin hankintatoimen tehtävänä on palvella koko kaupunkikonsernin hankintatoiminnan tarpeita ja kilpailuttaa hankintalain ja hankintaohjeen mukaisia tavaroiden ja palveluiden sopimuksia Kemin kaupungin toimialojen ja konsernin käyttöön. Hankintatoimi avustaa toimialoja niiden erillishankinnoissa sekä tarvittaessa hoitaa hankintojen kilpailuttamisen. Hankintatoimi neuvoo ja kouluttaa kaupunkikonsernin henkilöstöä ja luottamushenkilöitä ja sidosryhmiä hankintojen kilpailuttamisessa ja hankintalain soveltamiseen liittyvissä asioissa. Hankintatoimi tekee hankintakäytäntöjen yhdenmukaistamista kaupungin ja sen tytäryhtiöiden hankinnoissa. Hankintatoimi toimii sähköisen hankintajärjestelmän pääkäyttäjänä, valmisteleo ja valvoo hankintasopimuksia ja valmisteleo hankintapäätöksiä. Kemin kaupungin hankintoja ohjaa lainsäädännön lisäksi kaupungin hallintosääntö ja kaupungin hankintaohje, joka on päivitetty viimeksi vuoden 2017 lopussa. (Kemin kaupunki 2019a.)

## 2.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen taustalla on tutkimusongelma, joka muutetaan tutkimuskysymyksiksi. Tutkimuskysymys ohjaa tutkimusta ja aineistonkeruuta. Kysymyksenasettelu määrää sen, millaiset vastaukset saadaan aineistolla. Kysymykseen liittyy aina odotusarvo vastauksesta. Laadullinen tutkimus rakentuu aina teemakysymysten ympärille, koska ilmiötä ei tunneta. Tämän vuoksi ei voida esittää tarkkoja, yksityiskohtaisia kysymyksiä. Vastauksilla tuotetaan ratkaisu tutkimusongelmaan. (Kananen 2017, 60–61.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Millainen on Kemin kaupungin hankintatoimen nykytila?
- Mitkä ovat Kemin kaupungin hankintatoimen kehittämistarpeet?
- Miten kehittämistyö toteutetaan ja saadaan käytäntöön?

### 2.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka avulla pyritään löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä määrällisen tutkimuksen mukaisiin yleistyksiin, vaan tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinannon antaminen. Tutkimuksella pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa on suora kontakti tutkittavan ja tutkijan välillä. Tutkija menee ilmiön pariin ”kentälle” haastattelemaan ja havainnoimaan. (Kananen 2017, 35.)

Aineiston analyysivaihe on syklinen prosessi, joka kulkee koko tutkimusprosessin eri vaiheissa ja ohjaa tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Laadullisessa tutkimuksessa ei voi etukäteen määritellä aineiston laajuutta, vaan aineistoa kerätään niin paljon, että tutkimusongelma ratkeaa ja tutkija ymmärtää ilmiön. Ominaista laadulliselle tutkimukselle on, että sillä tutkitaan pääasiassa prosesseja ja ollaan kiinnostuneita merkityksistä, eli siitä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. Tiedonkeruun ja analysoinnin pääasiallisena välineenä toimii itse tutkija. Laadullinen tutkimus on usein kuvailevaa, eli tutkija on kiinnostunut prosesseista, merkityksistä ja ilmiön ymmärtämisestä sanojen, tekstien ja kuvien avulla. (Kananen 2017, 36.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on toimintatutkimus, *action research*, jolla saadaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Sillä tarkoitetaan muun muassa käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimista ja kehittämistä. Toimintatutkimus nähdään ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessina. Se liittyy oleellisesti käytännön työelämään ja siellä oleviin käytännön ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia erilaisissa yhteisöissä, esimerkiksi julkisyhteisöissä. Toimintatutkimus on siis jatkuvaa toiminnan parantamista. Toimintatutkimuksen oleellisia elementtejä ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta, tutkimus ja toimijan eli tutkijan mukanaolo. Toimintatutkimukselle ominaista on prosessimaisuus, jota käytetään esimerkiksi toiminnan kehittämiseen ja tuloksellisuuden parantamiseen. (Kananen 2014, 11–14.)

Prosessimaisuudella tarkoitetaan, että toisiaan seuraavien syklien avulla toimintaa kehitetään jatkuvasti. Syklien sisällä toistuvat vaiheet, joita ovat suunnittelu,

toiminta ja seuranta. Toimintatutkimus eroaa muusta tutkimuksesta tutkimuskysymyksillä. Tutkimuskysymykset ovat yleensä johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä kysymyksiä. Perinteisessä tutkimuksessa tutkimustulokset jäävät yleensä toteavalle tasolle. Toimintatutkimus puolestaan vie tutkimuksen mukaan itse toimintaan. Toimintatutkimuksessa pyritään saamaan aikaan muutos, joka edellyttää muutettavan ilmiön tuntemista ja siihen vaikuttavien tekijöiden selvittämistä. Yksiselitteisen määritelmän antaminen toimintatutkimuksesta on hankalaa, koska kyseessä ei ole pelkkä tutkimusmenetelmä, vaan erilainen joukko tutkimusmenetelmiä, jotka voivat olla sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia. Toimintatutkimus alkaa siitä, mihin perinteinen laadullinen tutkimus loppuu. Toimintatutkimus voi pitää sisällään laadullisen tutkimuksen eri tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä, koska toimintatutkimukselle ei ole kehitetty omia tiedonkeruu eikä analyysimenetelmiä. (Kananen 2014, 27; Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 37.)

Toimintatutkimus alkaa ongelman määrittelyllä, tutkimisella ja ongelmien syiden ja seurausten analysoinnilla. Ensimmäiseksi tehdään nykytila-analyysi, jonka avulla voidaan analysoida ongelman syitä ja seurauksia. Näiden jälkeen tehdään parannusehdotuksia, testataan ne ja muokataan ratkaisuja testauksen pohjalta. Tämän jälkeen testataan uutta ratkaisua ja tehdään johtopäätökset. Tilanteen kartoitukseen ja ongelman määrittelyyn kannattaa varata aikaa riittävästi, sillä liian nopea siirtyminen ratkaisuvaiheeseen voi jättää todellisen ongelman tai siihen liittyvien tekijöiden analysoinnin pinnalliseksi. Arviointikriteerien määrittely eli mitattavien tavoitteiden määrittely on tärkeää muistaa, koska ilman niitä onnistumisen arviointi voi olla vaikeaa. Ongelman havaitsemisen ja nimeämisen jälkeen seuraa ongelman tarkka määrittely, johon kannattaa käyttää riittävästi aikaa. Pelkän ongelman paikantamisen ei vielä riitä, vaan myös ongelmien syyt tulee paikantaa. Ongelman löytämiseen, määrittelyyn ja vaihtoehtoisten ratkaisumallien tuottamiseen tarvitaan tietoa, joka voi edellyttää tutkimusta. Oleellista on ongelman ytimen löytäminen. Toimintatutkimuksen syklit muutetaan osiksi toimenpiteiden määrittelyä ja aikataulutusta varten. Jokainen vaihe toimenpiteeseen ja aikataulutukseen määritellään erikseen. (Kananen 2009, 28–30.)

## 2.4 Aineistonhankinta ja sen tavat

Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ratkaistaan tiedolla eli kerätyllä aineistolla. Tutkimusongelmaan etsitään ratkaisu aineiston avulla. Aineistonkeruumenetelmät riippuvat tutkimusotteesta. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoina ovat erilaiset dokumentit, teemahaastattelut, haastattelut ja havainnoinnit. (Kananen 2017, 67; Swanborn 2010, 13.)

Havainnointia käytetään aineistonkeruumenetelmänä, jossa kohteina ovat yksilön käyttäytyminen tai toiminta ryhmässä. Havainnointia voidaan käyttää tilanteissa, joissa ilmiöstä ei ole tietoa tai tieto on vähäistä. Havainnoinnin ja avulla saadaan monipuolista materiaalia. Menetelmän käyttökelpoisuus riippuu tutkittavasta ilmiöstä. Havainnoinnin eri muotoja ovat piilo-, suora ja osallistuva havainnointi. Havainnointi etenee tasolta toiselle alkaen yleiseltä tasolta päättyen tutkimuksen kannalta olennaiseen näkökulmaan. Havainnoinnissa voidaan käyttää välineenä havainnointipäiväkirjaa ja kenttämuistiinpanoja. Tutkimusmenetelmänä havainnointia kritisoidaan siitä, että havainnoija saattaa häiritä tutkimuksen kulkua, jolloin tutkimuksen objektiivisuus voi häiriintyä. (Kananen 2017, 83–85; Hirsjärvi 2015, 213.)

Laadullisen tutkimuksen käytetyin menetelmä on haastattelut (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73). Haastattelun muotoja on monia ja ne voidaan luokitella joko yksilö- ja ryhmähaastatteluiksi osallistuvien henkilöiden mukaan. Riippuen kysymystyyppistä, haastattelut voidaan toteuttaa joko lomake-, teema-, tai syvähaastatteluna. Haastattelutilanteessa kaksi ihmistä on vuorovaikutuksessa keskenään ja haastateltava kertoo tutkijalle kokemuksistaan tutkittavasta ilmiöstä. Haastatteluiden avulla tutkija voi laajentaa, muuttaa ja vahvistaa omaa mielikuvaansa. Haastateltuja voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Strukturoidussa haastattelussa on ennalta määritellyjä kysymyksiä ja niihin liittyviä vaihtoehtoja. Tämä edellyttää ilmiön tuntemista. Teemahaastattelussa kyseessä on sekä teema että haastattelu. Teema on laajempi kokonaisuus kuin pelkkä kysymys. Voidaan puhua myös puolistrukturoidusta haastattelusta. Keskustelussa edetään haastateltavan ehdoilla. Tutkija esittää tarkentavia kysymyksiä ja pyrkii pitämään aiheen teeman parissa. (Kananen 2017, 88–94; Hirsjärvi & Hurme 2008, 46.)

Opinnäytetyössä aineistona toimii alan kirjallisuus sekä erilaiset dokumentit, kuten hankintalaki, Kemin kaupungin hankintaohje ja alan opinnäytetyöt. Aineistonkeruumenetelminä toimivat haastattelut ja havainnoinnit. Opinnäytetyön aineistona käytetään Kemin kaupungin eri tietojärjestelmistä saatuja tietoja, kuten sähköisestä hankintajärjestelmästä, kirjanpidosta ja ostoreskontrasta. Haastattelut tehdään Kemin kaupungin ylimmille virkamiehille puolistrukturoituna eli teema-haastatteluna. Havainnoinnin kohteena toimivat eri toimialojen hankintoja tekevät työntekijät. Kemin kaupungin kirjanpitojärjestelmä Pro Economica Premiumista ajetaan ostolaskuaineisto toimittajittain, tileittäin ja summittain vuoden 2018 osalta Excel-taulukkomuotoon. Materiaalia käsitellään esimerkiksi Pivot-taulukoiden avulla eri analyysimenetelmiä varten. Tietoja verrataan kaupungin sähköiseen ostolaskujen kierrätysjärjestelmään Baswaren InvoiceReadyyn, jossa pääsee tarkastelemaan yksittäisiä ostolaskuja.

Hankintoja voidaan analysoida ja kehittää kahdella tavalla; tarkastelemalla hankintojen kokonaiskustannuksia tai itse hankintaprosessia. Euroja analysoimalla voidaan selvittää, mitkä tuotteet tai palvelut ovat tärkeitä ja missä on suurin potentiaali hankintojen kehittämisessä. Hankintaprosessia analysoidessa voidaan hankintaprosessi kehittää mahdollisimman toimivaksi ja tehokkaaksi, jolloin varmistetaan paras mahdollinen toiminnan ja liiketoiminnan lopputulos. (Nieminen 2016, 81.)

#### 2.4.1 Spend-analyysi

Spend-analyysityökalun avulla voidaan hahmottaa hankintojen kokonaiskuva. Työkalun avulla listataan kaikki hankinnat vuoden ajalta. Tarkoituksena on selvittää, mitä on ostettu ja kuinka paljon niistä on kertynyt kustannuksia. Hankinnoilla tarkoitetaan kaikkea, joista yritykselle on tullut lasku maksettavaksi. Varmin tapa kaikkien kustannusten selvittämiseksi on kerätä tiedot ostoreskontrasta esimerkiksi edelliseltä vuodelta. Näistä tiedoista tehdään analyysi, jossa eritellään, mitä on ostettu, mistä on ostettu, kuinka paljon on ostettu ja kuinka usein on ostettu ja paljonko ne ovat maksaneet. Spend-analyysi toimii pohjana muille analyyseille, esimerkiksi ABC- ja portfolioanalyyseille. (Nieminen 2016, 82; Pandit & Marmanis 2008, 5.)

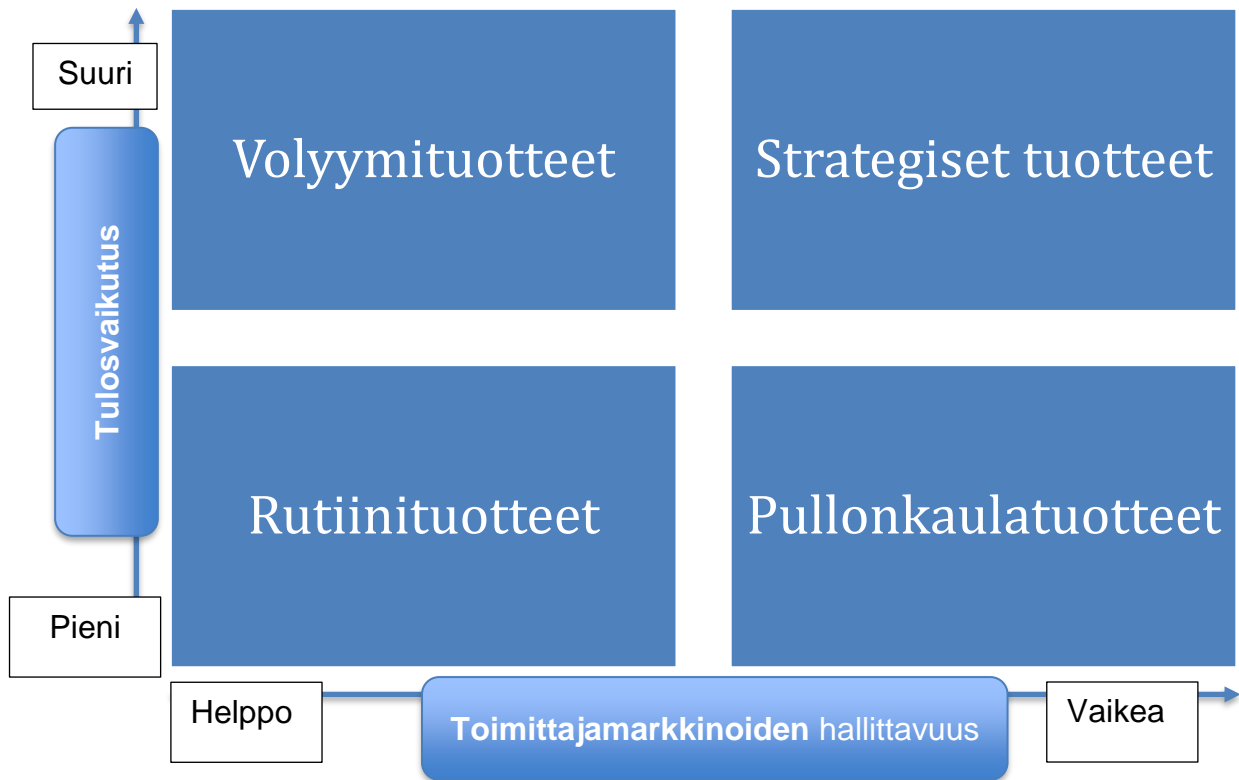
#### 2.4.2 ABC-analyysi

ABC-analyysillä pyritään löytämään tärkeä ja merkityksellinen osa tiedoista, kun massaa on paljon. Hankintoihin voi liittyä lukuisia toimittajia, nimikkeitä, laskuja ja ostotilauksrivejä. Jotta tieto- ja tapahtumamassan joukosta löydetään merkityksellinen osa, täytyy aineistoa lajitella. Analyysissä laitetaan valitut asiat suuruusjärjestykseen, esimerkiksi toimittajan koon mukaan. Ostovolyymiltaan suurin toimittaja on listan kärjessä ja loput toimittajat ovat suuruusjärjestyksessä. Lajittelussa käytetään Pareton 80/20-sääntöä, jossa 80 prosenttia seurauksista johtuu 20 prosentista syistä. Esimerkiksi 20 prosenttia toimittajista muodostaa 80 prosentti volyymista. Suhdeluku ei välttämättä ole tasan, mutta ajattelun idea toteutuu hankintojen analysoinnissa. (Nieminen 2016, 84.)

ABC-analyysin tarkoituksena on priorisoida panostuksen ja kehittämisen kohteita. A-luokassa on kehittämisen kannalta tärkeimmät kohteet, sillä suurin osa hankintojen rahasummista keskittyy näiden tuotteiden ja palveluiden ympärille. Puolestaan C-ryhmää tulee tarkastella kriittisesti ja poistaa turhat nimikkeet. Kulujen vähentämisen mahdollistamiseksi tulee vähentää rinnakkaisia ja tarpeettomia tuotteita ja palveluita, jolloin muun muassa toimitus- ja käsittelykulut vähenevät. (Huuhka 2017, 49.)

#### 2.4.3 Portfolionalyysi

Hankintojen portfolioanalyysissä tarkastellaan laadullisia muuttujia ja hankinnan volyymin lisäksi toimittajamarkkinoita. Peter Kraljic esitteli jo vuonna 1983 hankintojen portfolioanalyysin, mutta se on vielä nykyäänkin yleisesti käytössä. Portfolioanalyysi on yksinkertainen ja tehokas. Analyysissä kerätään organisaation markkinadataa, ennustetaan tulevien vuosien toimittajaskenaarioita, tunnistetaan jo olemassa olevia ostomahdollisuuksia sekä kehitetään yksilöllisiä toimittajastrategioita kriittisille tuotteille ja palveluille. Organisaatiot voivat minimoida toimittajiin liittyvät riskit jaottelemalla ne neljään eri pääryhmään; rutiinituotteet, volyymituotteet, pullonkaulatuotteet ja strategiset tuotteet.



Kuvio 2. Portfolioanalyysi mukailleen Kraljic (1983)

Kuvion 2 X-akseli kuvaa toimittajamarkkinoiden hallittavuutta ja Y-akseli hankintojen tärkeyttä ja tulosvaikutusta rahalla ja hankintavolyymilla mitattuna. Mitä enemmän tiettyihin tuotteisiin tai palveluihin kuluu rahaa, sitä tärkeämpi hankinta on organisaatiolle. Vasemmalle sijoittuvien hankintojen toimittajamarkkinoita on helppo hallita. Puolestaan oikealle sijoittuvien hankintojen toimittajamarkkinoita on vaikea hallita. Vaikeasti hallittava toimittajamarkkina voi tarkoittaa esimerkiksi monopolisia markkinoita, jolloin toimittajia on vähän tai maantieteellinen sijainti on huono. Toimittajamarkkinoiden hallitsemiseen vaikuttaa myös toimittajan vaihtamisen vaikeus ja riskialttius. Helppo toimittajamarkkinoiden hallittavuus puolestaan tarkoittaa sitä, että markkinoilla on paljon eri toimittajia, jotka pystyvät täyttämään ostajan tarpeet ja sopimuskumppanin vaihtaminen ei aiheuta isompia ongelmia. (Nieminen 2016, 86–87.)

Analyysin nelikentän eri osiin sijoittuvat tuote- ja palveluryhmät ovat hyvin erilaisia. Tuotteiden ja palveluiden jaottelu nelikenttään helpottaa kunkin ryhmän hankintastrategian luomista ja toteuttamista. Esimerkiksi strategiset tuotteet ja palvelut ovat organisaation menestymisen ja toiminnan kannalta elintärkeitä ja toimittajamarkkinat ovat suppeat. Toimittajan vaihtaminen on usein työlästä ja siihen



sisältyy sekä kustannuksia että riskejä. Organisaation tulee panostaa jatkuvasti strategiaan hankintoihin, esimerkiksi yhteistyöllä, jatkuvalla kehittämisellä ja pitkällä sopimuskausilla. (Huuha 2017, 54–55; Nieminen 2016, 90.)

#### 2.4.4 Tail management

Sana *Tail management* viittaa toimittajalistauksen loppupään tarkasteluun. Kun toimittajat laitetaan järjestykseen, voidaan todeta, että listan häntäpäätä on pitkä ja ostojen määrä per toimittaja ovat pieniä. Tästä listasta voi löytyä tuotteita tai palveluita, joihin ei ole koskaan kiinnitetty huomiota tai tuotteita on ostettu vanhaan tapaan kiinnittämättä kokonaisuuteen huomiota. Ostojen systematisoinnilla ja keskittämisellä on saatavissa kustannussäästöjä sekä hinnoissa että itse hankintaprosessissa. Tail management -tarkastelu voi paljastaa niin sanotut ohioistot, eli ostoja on tehty joltain muulta kuin sopimustoimittajalta. Tähän yleensä on syynä epätietoisuus tai hankkivan henkilön näkemys halvemmasta hinnasta toiselta toimittajalta. (Nieminen 2016, 93.)

Ostolaskujen toimittajien loppupäästä voi löytyä sellaisia ei-toistuvia hankintoja, joista kuitenkin voi löytyä sellaisia tuoteryhmiä, jotka voitaisiin siirtää sopimus pohjaisen hankinnan piiriin. Tarkastelun avulla pyritään löytämään sellaisia nimikkeitä, joita voidaan yhdistää ja tilaamaan tuotteet yhdestä paikasta. Tail management -tarkastelun avulla hankinnoissa voidaan saavuttaa alempia hankintahintoja, prosessien tehokkuutta ja järjestelmällisesti johdettujen hankintojen lisäämistä. Tarkastelun avulla on mahdollista syventää toimittajayhteistyötä. (Nieminen 2016, 92–93; Bhansali 2008, 68–75.)

### 3 HANKINNAN TEORIAA JA MÄÄRITELMIÄ

Ilorannan ja Pajunen-Muhonen (2018, 53) mukaan hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita, erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta eli erilaisia ulkoisia resursseja. Hankinnoilla pyritään hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla.

Ostamiseen ja hankintoihin liittyvät termit ovat monissa kielissä hyvin epätäsmällisiä, kuten myös suomen ja englannin kielessä. Hankintoja määriteltäessä on englanninkielisen termin *sourcing* käyttö yleistynyt, mutta sitä on hankala määrittellä yhdellä suomenkielisellä sanalla. Termiä käytetään hyvin laajassa merkityksessä, kun kuvataan kansainvälistyvää hankintaa. Termillä tarkoitetaan hankintalähteiden kartoitusta, saatavuuden, toimitusten jatkuvuuden ja vaihtoehtoisten tarjontalähteiden varmistamista ja toimittajamarkkinoita koskevan tietämyksen lisäämistä. Englanninkielinen termi on lähellä suomalaista termiä *järjestelmällinen hankintaprosessi*, joka tarkoittaa tarpeen tunnistamista ja määrittelyä, toimittajamarkkinoiden analyysia ja toimittajien etsintää ja valintaa. Englanninkielistä termiä *procurement* käytetään merkitykseltään laajemmassa mielessä kuin termiä *purchasing*. *Procurement*-termi kattaa kaikki ne toiminnot, jotka vaaditaan tuotettaan tai palvelun saamiseksi ulkopuoliselta toimittajalta lopulliseen kohteeseen. Termi *hankinta* kattaa laajemman alueen kuin mistä *hankintaorganisaatio* (*purchasing organisation*) vastaa. Kun puhutaan hankinnoista funktiona, käytetään yleensä termiä *hankintatoimi*. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 50–51.)

Hankintatoimi ja ostotoiminta viittaavat organisoituun toimintaan hankinnoissa organisaatiossa. Hankintatoimi jaotellaan yleensä strategiseen ja operatiiviseen hankintaan. Operatiivisessa hankinnassa käytetään käsitteitä *osto ja ostotoiminta*. Strategisella hankinnalla tarkoitetaan pitkän tähtäimen tavoitteisiin ja toimenpiteisiin keskittyvää johtamista. *Ostaminen* tarkoittaa yleensä hankinnan toteuttamiseen liittyviä kaupallisia transaktioita, kuten tilaamista tai maksuliikenteen hoitoa. Suomen kielessä ostaminen tarkoittaa suppeimmillaan samaa kuin tilaaminen ja laajimmillaan sitä käytetään tarkoittamaan täyttä vastuuta hankinnoista,

jota voidaan verrata englannin kielen sanaan *procurement*. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 49–50.)

Vastaavasti termiä *purchasing* käytetään laajemmassa merkityksessä, jolloin siihen liittyy vaihteleva vastuu hankinnan määrittelystä ja toimittajan valinnasta. Sekä suomenkielinen *ostaminen* että englanninkielinen *purchasing* ovat monimerkityksellisiä sanoja. Asiayhteys paljastaa, miten laajassa merkityksessä sitä käytetään. Termit *ostaminen* ja *tilaaminen* eroavat hankinnasta kahdella eri tavalla. Tarpeen määrittelyssä *ostamisessa* ja *tilaamisessa* jokin muu taho on määritellyt valmiiksi tarpeet. Toinen ero on se, että hankintaan liittyy toimittajien ja toimittajamarkkinoiden hallintaa, jolla tarkoitetaan toimittajamarkkinoiden määrätietoista hyödyntämistä, kehittämistä ja toimittajien johtamista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 49–50; Nieminen 2016, 11.)

### 3.1 Hankintojen johtaminen

Ostaminen ja hankinta ovat toimintoja, joilla organisaation ulkopuolelta hankitaan tavaroita ja palveluita yrityksen käyttöön. Liiketoimintaympäristö on itse muuttuessaan alkanut muuttaa tyypillisten hankintojen luonnetta ja nykyään puhutaan enemmän ulkoisten resurssien ja hankintojen johtamisesta. Hankintojen johtaminen on ulkoisen toimittajaverkoston rakentamista ja hyödyntämistä. Hankintojen johtamisessa tulee keskittyä kolmeen pääasiaan, joilla pyritään löytämään ratkaisuja ja tekemään päätöksiä. Hankintojen johtamisella luodaan lisäarvoa asiakkaalle, parannetaan kustannustehokkuutta ja riskien hallitsemista. Hankintojen johtamisella pyritään löytämään optimaaliset ratkaisut, joilla asiakkaan tarve täyttyy ja ylittyy. (Nieminen 2016, 27–32.)

Ratkaisut ovat löydettävissä tuloksellisen oman tekemisen ja toimittajamarkkinoiden potentiaalın hyödyntämisen kautta. Lisäarvoa asiakkaalle voidaan tuoda monin eri tavoin. Toimittajan tekemän tuotekehitystyön, parempien tuotteiden ja ratkaisuiden avulla asiakas saa lisäarvoa ja organisaatio kilpailuetua. Tiiviin yhteistyön avulla on mahdollista tehdä innovatiivisia ratkaisuja ja ne on mahdollista tuottaa kustannustehokkaasti toimivan ja tuloksekkaan yhteistyön ansiosta. Kustannustehokkuuden parantaminen kuuluu olennaisena osana hankintojen johtamiseen. Kustannustehokkuudella ei kuitenkaan tarkoiteta alinta mahdollista hintaa, vaan se on huomattavasti laajempi kokonaisuus, jolla voidaan vaikuttaa mo-

nin eri keinoin. Kustannuksia voi hillitä esimerkiksi keskittämällä hankintoja pienemmälle määrälle toimittajia. Mikäli organisaatio tekee ostoja monelta eri toimittajalta, jää ostojen loppusumma pieneksi eikä organisaatio ole houkutteleva toimittajan silmissä. Mikäli ostovolyymi keskitetään pienemmälle määrälle toimittajia, tulee organisaatiosta kiinnostava toimittajan silmissä. Tällöin organisaatio voi neuvotella kilpailukykyiset hinnat ja mahdollisesti tehokkaan toimitusketjun organisaation omiin tiloihin ja organisaation ei tarvitse sitoa omien työntekijöiden työaikaa tavaroiden liikuttamiseen. (Nieminen 2016, 27–32.)

Tuotteiden ja palveluiden standardisoinnilla on mahdollista saavuttaa kustannussäästöjä. Vaihtoehtojen määrää vähennetään toimitusketjun eri vaiheissa. Tehokkuutta voidaan hakea erilaisten sähköisten ratkaisujen avulla, kuten ostotilausprosessien ja ostolaskujen automatisoinnilla. Sähköiset hankintajärjestelmät vähentävät hallinnollista työtä ja samalla organisaatio tavoittaa suuren määrän toimittajia yhdellä tarjouspyynnöllä. Tärkeä osa hankintojen johtamista on riskien hallinta. Riskienhallinnan kannalta organisaation tulee määritellä, luotetaanko vain yhteen toimittajaan vai tulisiko rinnalla olla toinen toimittaja. Tähän ei ole yksiselitteistä vastausta, vaan se tulee ratkaista tapaus- ja tilannekohtaisesti. Riskienhallintaan kuuluu laadunvarmistus, toimittajan taloudellinen tilanne, vastuullisuus ja sopimuksen hallinta koko sopimuskauden ajan. (Nieminen 2016, 27–32; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 45, 47.)

Menestyäkseen liiketoiminnassa organisaatio tarvitsee strategian. Strategian avulla organisaatio pystyy erottautumaan kilpailijoistaan. Strategiaa tulee päivittää jatkuvasti, koska markkinoiden muuttuessa tarvitaan kykyä muuttaa strategiaa tarpeen tullen. Organisaatio määrittelee strategiassaan keskeiset tavoitteet ja toiminnan suunnan huomioiden koko toimintaympäristön ja sen muutokset. Strategiassa tehdään valintoja sen suhteen, mitä tehdään ja mitä jätetään tekemättä. Siinä määritellään tavoitteet ja valinnat, joilla tavoitteet saavutetaan. Strategian avulla organisaatio pyrkii hallitsemaan sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita, siten että yrityksen kannattavuus, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. Tällainen strategiakäsityksen laajentaminen sopii erityisesti sellaisiin organisaatioihin, joissa hankintojen rooli on merkittävä. Merkittävästä roolista voidaan puhua silloin, kun hankintojen osuus ylittää 50 prosenttia liikevaihdosta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 25.)

Hankinnat vaikuttavat monella tapaa yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun. Hankintatoimen ja toimittajamarkkinoiden johtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa yrityksen kilpailukyvyyn ja kannattavuuden elementteihin, esimerkiksi kustannuksiin, katteisiin, liikevaihtoon, kiertonopeuksiin, sitoutuneeseen pääomaan, joustavuuteen, ketteryyteen, maineeseen, yrityskuvaan ja strategiseen asemaan. Strategia muutetaan toiminnaksi tavoitteiden avulla. Tavoitteilla tarkoitetaan tulosta tai hyötyä, joka aiotaan saavuttaa tietyssä ajankohtana. Tavoitteet sitovat yhteen strategian ja operatiivisen toiminnan. Esimerkiksi yksityisellä sektorilla tavoitellaan kannattavuutta, kun puolestaan julkisella sektorilla haetaan resurssien tehokasta käyttöä. Strategiassa voidaan asettaa tavoitteita taloudellisten tavoitteiden lisäksi kehittämiseksi. Tavoitteet on mahdollista saavuttaa riittävällä toimiala- ja liiketoimintaosaamisella, suurien kokonaisuuksien hahmottamisella ja merkityksellisiin asioihin keskittymällä. Hankinnat eivät ole erillinen osio strategiaa, vaan liiketoimintastrategia ja tavoitteet ovat myös hankinnan tavoitteita. (Nieminen 2016, 23–27.)

Yksityisten yritysten strategiat eroavat julkishallinnon organisaatioiden strategioista. Yritysten lähtökohtana on tuottaa omistajilleen voittoa, kun puolestaan julkisilla organisaatioilla tavoitteena on tehokas lakisääteisten palveluiden tuottaminen ja perustehtävien toteuttaminen. Julkisten organisaatioiden strategiatyössä kiinnitetään huomioita eri asioihin kuin yksityisissä organisaatioissa. Julkisen organisaation johtamisessa ja strategiatyössä tulee siis kiinnittää huomiota hieman eri seikkoihin kuin yksityisessä organisaatiossa. Julkisen hallinnon toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja julkishallinnon tuottamissa palveluissa esiintyy usein uudistamistarpeita, erityisesti suurten lainsäädäntökokonaisuuksien voimaan tullessa. Julkisen organisaation strategiatyössä tulee ottaa painopisteeksi lainsäätäjän ja kuntalaisten asettamien tavoitteiden täyttäminen ja niiden toteutuminen mahdollisimman tehokkaalla resurssien käyttämisellä ja kuntalaisille lisäarvoa tuovalla tavalla. (Lindroos & Lohivesi, 2010, 140–143.)

### 3.2 Hankintojen organisointi

Keskeistä hankintojen organisoinnissa on se, onko hankinnat organisoitu keskitetysti vai hajautetusti. Keskitetyssä hankinnassa organisaatiossa on yksi hankinnoista vastaava henkilö ja pääosa hankintoihin liittyvistä päätöksistä on hänen

vastuullaan. Hajautetussa hankinnassa hankintavastuu on eri yksiköillä, toimipisteillä tai yksittäisillä osastoilla. Organisaatioissa on harvoin joko täysin keskitettyä tai hajautettua mallia, vaan hankinta on usein organisoitu näiden mallien välimaastoon. (Nieminen 2016, 41–45.)

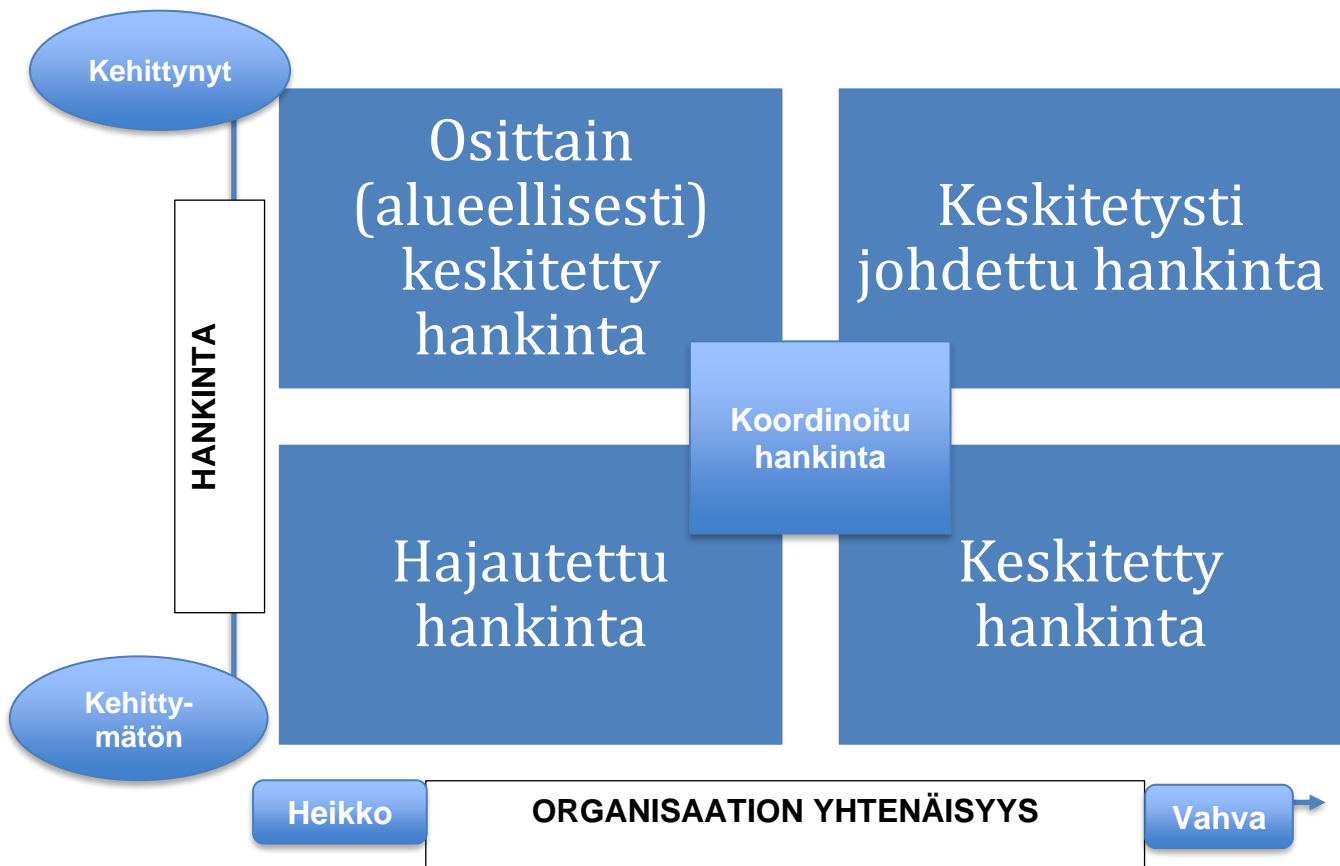
Keskitettyjä toimintoja voivat olla esimerkiksi uusien toimittajien etsiminen, mutta varsinaiset ostotilaukset sopimustoimittajilta tehdään hajautetusti yksiköissä. Keskitetty malli voi koskea tiettyjä hankintoja, jotka esimerkiksi ylittävät tietyn suuruusluokan tai organisaation suurimpia kategorioita, jotka palvelevat kaikkia organisaation yksiköitä. Hankintojen organisointi muuttuu ja elää organisaation mukana. Tyypillinen kehitysvaihe on se, kun organisaatiossa siirrytään hajautetusta mallista kohti keskitetympää mallia. Tällöin yleensä haetaan hankintojen yhtenäistämistä ja kustannustehokkuuden parantamista. Liialla keskittämisellä on kuitenkin vaarana turha byrokratia ja joustavuuden heikkeneminen. Keskittämisessä tulee ratkaista, että mitä hankinnan prosesseja, toimintoja ja tehtäviä tulisi tehdä keskitetysti ja mistä kukin yksikkö vastaa hajautetusti. (Nieminen 2016, 41–45.)

Keskitetyssä hankinnassa etuna on se, että hankintavolyymien keskittäminen tekee ostavasta organisaatiosta houkuttelevamman toimittajien näkökulmasta, jolloin neuvottelumahdollisuudet kasvavat. Keskittämisen kautta voidaan yhtenäistää hankintoja ja saada sitä kautta kustannussäästöjä ja alhaisemmat hinnat tuotteille. Keskitetyssä hankintaorganisaatiossa henkilöstö voi keskittyä tiettyyn kategoriaan ja erityisosaamiseen. Organisaatiota on helpompi ohjata, kehittää ja johtaa. Keskittämisen haittana ja haasteena on yksiköiden päätöksenteon rajoittaminen, joka saattaa johtaa vastarintaan yksiköissä, etenkin muutosvaiheessa siirryttäessä hajautetusta mallista keskitettyyn malliin. Muita haasteita ovat muun muassa yksittäisten yksiköiden tarpeiden ohittaminen ja hankinnan henkilöstön etäisyys hankittavien palveluiden tai tuotteiden käyttäjiin, jolloin tarpeiden ymmärtäminen kokonaisuudessa saattaa hämärtyä. (Nieminen 2016, 41–45.)

Hajautetun mallin etuja puolestaan on se, että hankintapäätökset voidaan tehdä suoraan yksiköissä oman toiminnan näkökulmista parhaalla mahdollisella tavalla. Toimittajat ja käyttäjät ovat lähempänä toisiaan, jolloin yhteistyö on helpompaa käytännön tasolla. Hankintoihin osallistuvien henkilöiden tehtävät ovat laaja-alaisempia. Hajautetun mallin haasteita ovat ostovolyymien sirpaloituminen, töiden päällekkäisyys, sopimusten hallinnoiminen ja hankintojen hahmottaminen koko

organisaation tasolla sekä potentiaaliset kehittämisen paikat. (Nieminen 2016, 41–45; Heino 2018, 22.)

Hankinnat organisoidaan yleensä yhdistelemällä hajautettua ja keskitettyä hankintaa. Tällöin puhutaan keskitetysti ohjatusta hankinnasta tai hybridimallista. Keskitettyyn malliin kannattaa pyrkiä silloin, kun useat yksiköt ostavat samoja tuotteita ja yksiköllä on suuri hankintavolyymi, jolloin siitä on merkittävä hyöty markkinoilla. Hajautettu malli puolestaan sopii sellaisiin tapauksiin, joissa yksiköt tuottavat selkeästi erilaisia tuotteita ja palveluita ja keskittämisen kautta ei ole saatavissa hyötyjä. Hankinnan organisointia voidaan tarkastella myös sitä kautta, kuinka kehittyntä organisaation hankintatoimi on. Mikäli hankinta ei ole kovin kehittyntä eikä organisaatio ole yhtenäinen, todennäköisin malli on hajautettu malli. Puolestaan yhtenäisessä organisaatiossa, jossa hankinta ei ole kehittyntä, hankinta on yleensä keskitettyä. Mikäli organisaatio on yhtenäinen ja hankinta on kehittyntä, hankintaa johdetaan keskitetysti. Hankintojen organisointia on esitelty Kuviossa 3. (Nieminen 2016, 41–45.)



Kuvio 3. Hankintojen organisointi suhteessa organisaation kehittyneisyyteen ja yhtenäisyyteen Rozemeijer ja van Weele (2003)

Hankintaprosessi on tapahtumaketju, joka koostuu eri vaiheista. Vaiheet ovat tarpeen määrittely, toimittajan valinta, sopimuksen tekeminen, tilaaminen, toimitusvalvonta sekä arviointi ja seuranta. Hankintaprosessi ei koskaan ole vakio, koska siihen vaikuttavat muun muassa hankittavan tuotteen ominaisuudet, hankinnan arvo ja toimittajamarkkinat. Hankintaprosessin tarkastelussa pitää muistaa, että liiketoiminnan tarpeet ja vaatimukset ohjaavat prosessia ja kaikki prosessin vaiheet liittyvät toisiinsa. Edellisen vaiheen tuotokset vaikuttavat seuraavien vaiheiden onnistumiseen. (Nieminen 2016, 53.)

### 3.3 Julkiset hankinnat

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan sellaisia tavara-, palvelu-, ja rakennusurakka-hankintoja, joita tekevät valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt oman organisaationsa ulkopuolelta. Kaikki julkiset hankinnat on tehtävä hankintalainsäädännön Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 ja EU:n direktiivejä noudattaen. Hankintalain mukaisilla hankintayksiköillä tarkoitetaan esimerkiksi valtion, kuntien ja kuntayhtymien viranomaisia, evankelisluterilaisen, ortodoksisen kirkon ja niiden seurakuntien ja muita viranomaisia, valtion liikelaitoksia ja julkisoikeudellisia laitoksia sekä sellaisia hankintojen tekijöitä, jotka ovat saaneet tukea yli puolet hankinnan arvosta edellä mainituilta tahoilta. Julkisia hankintayksiköitä ovat myös kuntayhtymät, kuntayhtymien toimielimet sekä kuntien liikelaitokset. Kuntien vastuulla on hankintatoimen ohjaus ja hankintatoimen strateginen kehittäminen. Kunnat ovat muodostaneet usein alueellisia hankintarenkaita, ulkoistaneet hankintoja ulkopuolisiin yhteishankintayksiköihin ja tehneet muita yhteistyöjärjestelyitä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016; Kontio & Kronström & Kumlin & Mäki 2017, 35, 46–47.)

Hankintalainsäädännöllä tavoitellaan julkisten varojen käytön tehostamista, laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen edistämistä sekä tarjoajien tasapuolisten mahdollisuuksien turvaamista hankintojen tarjouskilpailuissa. Hankintalainsäädäntöä noudatetaan silloin, kun hankinnan arvo ylittää lain määrittämän kynnysarvon. Mikäli hankinnan arvo alittaa laissa säädetyn kynnysarvon, tulee hankinnoissa noudattaa hankintalainsäädännön periaatteita. Kaikki hankinnat tulee tehdä tasapuolisuuden, avoimuuden, syrjimättömyyden ja suhteellisuuden periaatteita noudattaen. Hankintalakia noudatetaan kansalliset kynnysarvot



ja EU-kynnysarvot ylittäviin hankintoihin. Lainsäädännöllisesti näillä kynnysarvoilla on eroa siinä, että kansallisissa hankinnoissa noudatetaan kansallista lainsäädäntöä, kun taas EU-hankinnoissa noudatetaan Maailman kauppajärjestö WTO:n julkisten hankintojen sopimusta ja EU-komission antamia asetuksia. Kansallisia kynnysarvoja voidaan muuttaa pelkästään lainsäädäntöä muuttamalla ja EU-kynnysarvoja tarkistetaan kahden vuoden välein. Kynnysarvot on lueteltu liitteessä 1. (Kuntaliitto 2016; 2018.)

Hankintalain keskeinen periaate on kilpailuttamisvelvollisuus. Kuntien, valtion ja muiden julkisten hankintayksiköiden tulee kilpailuttaa hankintansa lain menettelysäännöksiä noudattaen. Kuitenkin onnistunut julkinen hankinta vaatii muutakin kuin lainsäädännön noudattamista ja se on paljon laajempi kokonaisuus kuin pelkkä kilpailuttaminen. Hankintaprosessi voidaan jakaa eri vaiheisiin; suunnitteluun ja valmisteluun, kilpailutukseen ja sopimuskauteen. Sopimuskausi on kilpailuttamisen jälkeistä aikaa ja siinä keskitytään seurantaan ja jatkuvaan kehittämiseen. (Nieminen 2016, 203–205.)

Julkisissa hankinnoissa on kysymys sopimusten solmimisesta. Hankintasopimus pohjautuu hankintamenettelyyn ja tarjouspyyntöön. Hankintalaki edellyttää, että tärkeimmät sopimusehdot on mainittu tarjouspyynnössä, ainakin kaikki hinnoitteluun vaikuttavat seikat. Sopimusaineiston sovellusjärjestyksenä on toisena heti pakottavan lainsäädännön jälkeen osapuolten välinen sopimus. Lainsäädäntö asettaa sopimuksen tekemiselle reunaehjoja, esimerkiksi hankintaa koskevien erityisten säännösten, vahinkojen korvaamisen tai immateriaalioikeuksien syntyminen nojalla. Usein hankintasopimuksissa käytetään vakiosopimusehjoja, muun muassa julkisten hankintojen yleisiä sopimusehjoja, täydentämään varsinaista sopimusta. Yleisten sopimusehjojen käyttäminen turvaa sopimusosapuolet ristiiriitojen varalta, mutta on tärkeää, että niiden soveltuvuus kyseessä olevaan sopimukseen tarkistetaan ennen sopimuksen kirjoittamista. (Karinranta 2019.)

Julkisten hankintojen periaatteet ovat avoimuus, syrjimättömyys, tasapuolisuus ja suhteellisuus. Avoimuudella tarkoitetaan hankintamenettelyä koskevien tietojen julkisuutta, hankinnoista ilmoittamista julkisesti, tarjouskilpailun ratkaisemisesta tiedottamista ja hankinta-asiakirjojen julkisuutta. Syrjimättömyydellä tarkoitetaan laajasti kaikenlaista syrjintää. Samanlaisia tilanteita ei saa kohdella eri tavoin. Syrjimättömyys mielletään usein eri maista tulevien tarjoajien erilaiseen

kohteluun, mutta sillä tarkoitetaan myös, ettei oman kunnan yrityksiä saa asettaa etusijalle tai suosia muihin tarjoajiin nähden. Tasapuolisella kohtelulla tarkoitetaan sitä, että ehdokkaita ja tarjoajia kohdellaan samalla tavalla kaikissa hankintamenettelyn vaiheissa. Suhteellisuudella tarkoitetaan, että hankintamenettelyn vaatimukset asetetaan siten, että ne ovat oikeassa suhteessa päämäärään nähden. Esimerkiksi tarjoajien soveltuvuusvaatimusten asettamisessa tulee ottaa huomioon hankinnan arvo ja luonne. Oikeuskäytännössä suhteellisuuden periaatteen on katsottu merkitsevät kohtuullisuuden vaatimusten huomioimista. (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 34–36.)

Hankintalaki pyrkii ohjaamaan hankintayksiköitä suunnittelemaan ja järjestämään hankintatoimensa mahdollisimman hyvin. Hankintayksiköiden tulisi laatia hankintatoimestaan hankintastrategia, jossa on kuvattu hankintatoimen organisointi ja suunnitelma hankintojen toteuttamisesta. Mikäli hankintatoimea kehitetään suunnitelmallisesti, edellyttää se hankintojen huomioimista strategisella tasolla. Julkiset hankintayksiköt ovat hyvin erilaisia, joten strategisen tason ohjaus tulee tehdä organisaatiokohtaisesti. Strategiassa tulee selvittää hankintayksikön tarpeet ja niiden toteuttamismahdollisuudet pitkällä aikavälillä. Kunnissa hankintastrategia voidaan sisällyttää kuntastrategiaan, jossa määritellään palveluiden järjestäminen ja tuottaminen ja omistajapolitiikka. Hankintalaissa ei määritellä, miten hankinnat tulisi järjestää, vaan se on jätetty hankintayksiköiden päätettäväksi. Hankintatoimi tulee kuitenkin järjestää siten, että hankinnat toteutetaan taloudellisesti, suunnitelmallisesti ja mahdollisimman tarkoituksen mukaisina kokonaisuuksina. (Eskola ym. 2017, 29.)

Suomen kunnat ovat hankintojen johtamisen ja -osaamisen suhteen hyvin erilaisissa tilanteissa. Julkisten hankintojen strateginen johtamista ei ole kunnolla tunnustettu, vaan hankintoja pidetään pelkkänä operatiivisena toimintana eikä niiden roolia ole nähty julkisten palveluiden uudistajana. Osittain hankintaosaamisen puute on johtanut siihen, että uusia hankintatapoja ei uskalleta tai osata tehdä ja julkisten hankintojen vaikutuksia alueen elinvoimaan ei tunnusteta. Muutoskeinoja tähän ovat muun muassa julkisten hankintojen arvostamisen parantaminen ja tiedolla johtaminen. Hankintaosaamiseen panostaminen ja yhteistyö tarjoajien kanssa ovat keinoja onnistuneisiin hankintoihin. Hankinnat tulee ottaa osaksi kunnan strategiatyötä ja strategiatyön lähtökohtana tulee olla kunnan strategia

sekä elinkeinopoliittiset ohjelmat. Hankintastrategian tulee nojautua näihin ohjelmiin ja se määrittää hankintatoimen suunnan pitkällä aikavälillä. Hyvä hankintastrategia on linjassa kunnan muiden tavoitteiden kanssa ja se on osana muuta talouden ja toiminnan suunnittelua ja raportointia. (Korhonen 2017.)

#### 4 HANKINTOJEN NYKYTILA-ANALYYSI

Kideven (2019) mukaan hankintojen nykytilan analysoinnissa tulee ottaa huomioon kaikki hankintatoimen tehtävät kilpailutuksen valmistelusta sopimuksen jälkeiseen toimintaan. Itse kilpailutusprosessi on vain osa hankintatoimea. Nykytila-analyysissä kannattaa aloittaa tarkastelu seuraavien kysymysten avulla:

- Mitkä ovat tämänhetkiset käytäntömme hankintaprosessin eri vaiheissa tällä hetkellä?
- Mitä ongelmia ja epäselvyyksiä nykyisissä käytännöissä on? Mitkä nykyisistä käytännöistä ovat toimivia?
- Mihin asioihin toivotaan parannusta tai selkeytystä? Onko tavoitteita, jotka eivät toteudu nykyisessä hankintatoimessa?
- Kenen panosta asioiden korjaaminen ja kehittäminen vaatii?

Kehittämistyö aloitettiin selvittämällä kaupungin hankintojen nykytilaa yllä olevien kysymysten avulla ja havainnoimalla. Kemin kaupungin hankintatoimessa työskentelee osa-aikainen hankinta-asiantuntija ja kokoaikainen hankintasihteeri. Hankintatoimen esimiehenä toimii kaupungin elinkeinopäällikkö. Toimialat ovat nimenneet hankintayhdyshenkilöitä, jotka valmistelevat toimialojen hankintoja. Hankintojen nykytilaa käytiin läpi yhdessä kysymysten avulla hankintatoimen henkilöstön ja hankintayhdyshenkilöiden kanssa. Nykytilan selvittämiseksi haastateltiin kaupunginjohtajaa, kansliajohtajaa ja tilaajatiimiä.

Kaupungilla on ollut käytössä hankinnoissa niin sanottu hajautettu malli, eli toimialat ovat tehneet hankinnat itsenäisesti. Hankinnat eivät ole olleet koordinoituja, vaan hankinnat on tehty jokaisen toimialan määrärahojen, tarpeiden ja investointisuunnitelmien mukaan. Tämä puolestaan on johtanut tilanteeseen, että kokonaiskuvan hahmottaminen on ollut vaikeaa ja hankintojen kokonaisvolyymit eivät ole olleet tiedossa. Hankintaosaaminen ja hankintalainsäädännön tuntemus ovat olleet kohtalaisia, mutta tämä on ollut täysin riippuvaista hankintayhdyshenkilön kokemuksesta. Hankintaprosessien käytännöt ovat vaihdelleet toimialojen välillä ja hankintoja on ajateltu yksikkölähtöisesti, ei koko kaupungin osalta.

Toimialojen välinen yhteistyö on ollut riippuvaista hankintayhdyshenkilöiden toiminnasta. Hankintojen valmistelua on leimannut usein kiire ja ennakoinnin puute,

mikä saattanut johtaa huonoon lopputulokseen. Kiire on aiheuttanut sen, että tarjouspyynnön laadinnassa on käytetty vertailuperusteena pelkästään halvinta hintaa eikä esimerkiksi laadullisia kriteerejä. Koska toimialat ovat tehneet hankintoja itsenäisesti, on hankintoja tehty saman toimialan sisällä useilta eri toimittajilta. Tämä puolestaan on johtanut siihen, että toimittajien määrä on suuri ja sopimusten hallinta ja seuranta on ollut haastavaa ja osin puutteellista.

Hankintatoimea organisoitiin uudelleen syksyllä 2018, jolloin elinkeinopalveluihin palkattiin kokoaikainen hankinta-asiantuntija. Aiemmin tehtävää oli hoitanut yritys- ja hankinta-asiantuntija yhdessä toimialojen kanssa muiden työtehtävien ohessa (Feodoroff 2019). Uudelleenorganisointi oli askel kohti keskitetympää hankintatoimea. Samalla kaupunki otti käyttöön sähköisen Cludia Kilpailutus - hankintajärjestelmän lokakuussa 2018. Samaan aikaan linjattiin vastuunjako hankintatoimen ja toimialojen välillä. Tarkoituksena oli, että toimialojen hankintayhdyshenkilöt valmistelisivat ja kilpailuttaisivat pienhankinnat itse. Kansallisen ja EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat kilpailuttaisi puolestaan hankintatoimi. Hankintayhdyshenkilöt olivat kuitenkin mukana hankinnan valmistelussa niin sanottuna substanssiosaajana. Kokemus on kuitenkin osoittanut, että tämä malli ei ole ollut toimiva, koska osa hankintayhdyshenkilöistä ei ole tehnyt ollenkaan hankintoja sähköisellä hankintajärjestelmällä.

Osa toimialoista teki pienhankinnat itsenäisesti, mutta valtaosa kilpailutuksista tehtiin hankintatoimen kautta. Käytössä oli niin sanottu hybridimalli eli hankintoja tehtiin sekä hajautetusti että keskitetysti. Hankintojen määrän kasvu johti siihen, että hankintatoimen henkilöstöressurssia lisättiin kokoaikaisella hankintasihteerillä syksyllä 2019. Tosin samalla hankinta-asiantuntijan hankintoihin käytettävää työaikaa vähennettiin toisen työtehtävän vuoksi keskusviraston organisaatiouudistuksen yhteydessä. Haastatteluiden perusteella nähtiin, että keskitetympi hankintatoimi olisi parempi ratkaisu, koska hankintaosaaminen, hankintalainsäädännön tuntemus ja hankintojen kehittyminen keskittyvät ja hankintatoimi voi neuvoa ja opastaa toimialoja hankintojen valmistelussa ja kilpailuttamisessa. (Nissinen & Vilén 2019.)

Kaupungilla ei ole käytössä erillistä ostotilausjärjestelmää, vaan tilaustapoja on monia. Vaihtoehtoisten hankintamallien vuoksi kokonaisuuden hallinta on haastavaa. Näiden lisäksi hankintaprosessissa on ollut selkeästi sellaisia alueita ja

toimintoja, jotka kuuluisivat toimialojen vastuulle. Hankintaprosessien kuvaaminen ja vastuut prosessien eri vaiheessa puuttuvat. Kemian kaupungilla on voimassa olevat hankintaohjeet, mutta käytännön ohjeistus hankintojen tekemisestä puuttuu. Kaupungilla ei ole luotu erillistä hankintastrategiaa eikä erikseen määritelty kaupungin hankintapolitiikkaa.

Vuonna 2018 päivitetty Kaupunkistrategia 2030 ja Elinvoimaohjelma osittain siivävat hankintoja, mutta suuret linjaukset hankinnoista puuttuvat. Kemian kaupunki on saanut vuonna 2019 ISO 14001:2015 -ympäristösertifikaatin, joka osataan velvoittaa ottamaan huomioon ympäristö- ja sosiaaliset kriteerit hankinnoissa. Näiden kriteerien käyttämisen osalta ohjeistus puuttuu. Toimialat ovat voineet liittyä itsenäisesti valtakunnallisiin Hansel Oy:n yhteishankintoihin, mutta liittyminen ei ole tullut toisille toimialoille tiedoksi ja sopimuksen ohi on tehty ohioitoja muilta toimittajilta, koska tietoa ei ole ollut saatavilla. Yhteishankintoihin liittyminen tulisi tehdä keskitetysti yhdestä paikasta, jolloin tietoa saadaan jaettua muille toimijoille. (Nissinen & Vilén 2019.)

Nykytilaa selvitettäessä nousi selkeäksi kehittämiskohteeksi hankintasopimukset ja niiden hallinta. Kemian kaupungin sopimusjohtaja eläköityi vuonna 2013 sopimusjohtaja, jonka jälkeen tehtävää ei ole täytetty ja sopimusten hallinta on hajautettu toimialoille. Sopimusten tekemisessä, dokumentoinnissa, arkistoinnissa ja seurannassa on huomattavia eroja toimialasta riippuen, mikä on johtanut siihen, että päätymässä olevien sopimusten määrää ei ole välttämättä tiedossa tai tämä huomataan hyvin myöhäisessä vaiheessa. Tämä puolestaan johtaa kiireeseen uuden kilpailutuksen valmistelussa. Koska sopimusten seuranta sopimuskaudella on hajanaista, se voi johtaa tilanteeseen, että tavarantoimittaja tai palveluntuottaja saattaa yksipuolisesti muuttaa sopimuksessa muutettuja asioita ja asiat huomataan jälkikäteen. Tämä on voinut johtaa esimerkiksi kustannustason nousuun.

Kemian kaupungilla on käytössä asianhallintajärjestelmä, jossa on Sopimushallinta-osio, mutta sen käyttäminen vaihtelee toimialoittain. Osaa sopimuksista ei ole tallennettu asianhallintajärjestelmään, vaan ne voivat olla yksittäisen viranhaltijan takana, jolloin muilla henkilöillä ei ole niistä tietoa tai pääsyä tietoihin. Asianhallintajärjestelmästä ei ole suoraa siirtoyhteyttä sähköisen hankintajärjestelmän välillä, joka aiheuttaa sen, että hankintapäätökset ja -sopimukset tehdään

kahdessa eri järjestelmässä eikä tieto näiden kahden järjestelmän välillä siirry automaattisesti. Hankintojen kilpailuttaminen on siis ollut riippuvaista hankintaa tekevän henkilön osaamisesta ja tietotaidosta. Hankintamenettelyissä on käytetty suurimmaksi osaksi avointa menettelyä ja vertailuperusteena on ollut halvin hinta. Samojen kriteerien käyttäminen on johtanut siihen, että hankintojen luonne on ollut vuodesta toiseen samanlainen eikä ole mietitty vaihtoehtoisia toimintamalleja. Esimerkiksi vuonna 2017 voimaan tullut hankintalaki sallii markkinavuoropuhelut toimittajien kanssa ennen tarjouskilpailua ja tätä mallia käytetään verrattain harvoin. Markkinavuoropuheluilla toimittajat voisivat antaa tarjouskilpailun ja toimialan kannalta oleellisia tietoja, joita voitaisiin käyttää tarjouspyyntöä valmistellessa.

#### 4.1 Vuoden 2018 ostojen analyysi

Tiedot vuoden 2018 ostolaskuaineistosta ajettiin kaupungin kirjanpitojärjestelmä Pro Economica Premiumista toimittajittain ja summittain. Ostolaskuaineistoa käsiteltiin Excel-taulukossa ja tietoja suodatettiin Pivot-taulukoinnilla. Aineistoa vertailtiin InvoiceReady-ostolaskujärjestelmään, jossa summia voitiin tarkastella yksittäisten laskujen tasolla. Ostolaskuaineistoa käsiteltiin erilaisten analyysityökalujen avulla, joista on tarkemmin kerrottu alaluvussa 2.5.

##### 4.1.1 Spend- ja ABC-analyysi

Ostolaskuaineiston analysointi aloitettiin Spend-analyysityökalun avulla. Ostolaskuaineistosta selvitettiin, mitä on ostettu, keneltä on ostettu ja paljonko niistä on kertynyt kustannuksia. Aineistosta selvisi, että vuonna 2018 Kemin kaupungilla on ollut 1921 eri yritystä tai yhteisöä, joille kaupunki on maksanut laskuja. Kaikkien ostojen yhteissumma vuodelta on 117 885 475,62 euroa. Koko ostolaskuaineisto sisältää esimerkiksi kaupungin jäsenmaksut eri organisaatioille, yhteisöille myönnettäviä avustuksia ja julkisluonteisia maksuja, jotka täytyy ottaa analysoinnissa huomioon.

Suurin laskuttaja oli Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiri 40 335 006,97 euron summalla. Sairaanhoitopiiri tuottaa kaupungille sairaala- ja terveydenhoitopalveluita. Kemin kaupunginvaltuusto päätti terveydenhuollon ulkoistuksesta vuoden 2018 lopussa ja ulkoistus aloitettiin kesäkuussa 2018, jonka vuoksi kolmanneksi suu-

rimmaksi laskuttajaksi nousi Mehiläinen Länsi-Pohja Oy. Kahdenkymmenen suurimman laskuttajan joukossa ovat Kemin Matkailu Oy, Meri-Lapin Kuntapalvelut, Työllisyysrahasto, Lapin liiton pelastustoimi, Oulun Sähkömyynti, Kelan työterveyshuoltotilitykset sekä Meri-Lapin työhönvalmennussäätiö. Kemin Matkailu Oy on kaupungin tytäryhtiö ja vuonna 2018 kaupunki myönsi yhtiölle lainan, joka näkyy vuoden 2018 aineistossa poikkeavana summana verrattuna edellisten vuosien laskutussummiin.

Kaupungin koulujen, päiväkotien ja asumispalveluyksiköiden ruokahuolto on ulkoistettu Meri-Lapin Kuntapalveluille. Työllisyysrahasto puolestaan laskuttaa työttömyysvakuutusmaksua, joka on prosentuaalinen osuus henkilöstölle maksettujen palkkojen osuudesta. Lapin liiton pelastustoimen laskutus perustuu kriteereihin, joihin kuuluvat muun muassa asukasluku. Kemissä on verrattain uusi pelastuslaitos, joka osaltaan selittää pelastustoimen korkeita kustannuksia. Oulun Sähkömyynti nimensä mukaisesti myy sähköä Kemin kaupungin kiinteistöihin. Kelan työterveyshuoltotilitykset liittyvät työterveyshuollon kuluihin. Meri-Lapin työhönvalmennussäätiö tuottaa kaupungille muun muassa työhönkuntoutuspalveluita. Suurimpien laskuttajien joukossa on kaupungin tytäryhtiöitä, kuten Kiinteistö Oy Itätuuli, Kemin Digipolis Oy ja Kemin Energia ja Vesi Oy. Kahdenkymmenen suurimman laskuttajan yhteissumma oli 88 760 136,14 euroa, joka on 75,3 prosenttia kaikista ostoista. Suurimpien laskuttajien listaus on esitelty Kuviossa 4. Valtaosa näistä laskuttajista ja kuluista liittyy sosiaali- ja terveystoimen toimintaan tai henkilöstökuluihin. Poikkeuksen laskuttajien joukossa on Kemin Ajotilaus Oy, joka tuottaa kaupungille muun muassa teiden ja katujen kunnossapitopalveluita.



Riviotyköt	Summa / Summ
LÄNSI-POHJAN SAIRAANHOITOPIIRI	40 335 006,97
KEVA	15 756 717,75
MEHILÄINEN LÄNSI-POHJA OY	6 118 880,68
KEMIN MATKAILU OY	3 118 352,20
MERI-LAPIN KUNTAPALVELUT, HALLINTO	3 009 570,20
TYÖLLISYYSSRAHASTO	2 328 369,96
LAPIN LIITTO, PELASTUSLAITOS KEMI	2 235 285,62
OULUN SÄHKÖNMYNTI OY	2 017 025,67
KELA TYÖTERVEYSHUOLTOTILITYKSE	1 915 255,75
MERI-LAPIN TYÖHÖNVALMENNUS SÄÄTIÖ	1 623 840,99
KIINTEISTÖ OY ITÄTUULI	1 503 183,39
ATTENDO OY	1 295 430,34
KEMIN DIGIPOLIS OY	1 210 611,25
KEMIN ENERGIA JA VESI OY	1 114 182,32
KEMIN AJOTILAUS OY	952 791,61
KOLPENEEN PALVELUKESKUKSEN KY	943 464,83
KEVA/VALTION ELÄKERAHASTO	936 545,18
PALVELUTILI OY	800 000,00
KELA	778 188,65
VALTIOKONTTORI	767 432,78
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>88 760 136,14</b>

Kuvio 4. Kemin kaupungin kaksikymmentä suurinta laskuttajaa vuonna 2018

Seuraavaksi aineistoa käytiin läpi suodattamalla ja ryhmittelemällä laskuttajat summittain ABC-analyysityökalun avulla. Ryhmittely on esitelty Kuviossa 5. Ryhmittelyssä huomattiin, että samanlainen trendi jatkuu muissa isommissa laskutusluokissa (500 000-1 000 000 euroa) kuin suurimpien laskuttajien joukossa. Suurimmat laskuttajat olivat sosiaali- ja terveystoimen toimijoita ja kaupungin tytäryhtiöitä. Tässä laskutusryhmässä on mukana kaupungin koulukuljetukset.

10 suurinta
10 pienintä
20 suurinta
20 pienintä
50 suurinta
50 pienintä
Yli 10 miljoonaa €
1-10 miljoonaa €
500 000- 1 000 000 €
100 000- 500 000 €
50 000 - 100 000 €
25 000 - 50 000 €
10 000 - 25 000 €
1000 - 10 000 €
Alle 1000 €

Kuvio 5. Laskuttajien ryhmittely summittain ABC- ja Tail Management -analyysia varten

Laskutusryhmässä 100 000–500 000 euroa on yhteensä 67 eri toimittajaa ja yhteissumma on 13 946 598,03 euroa. Tässä laskutusryhmässä on enemmän hajontaa laskuttajien toimialoista. Tähän laskutusryhmään kuuluvat esimerkiksi kuljetus- ja vartiointipalvelut, koneiden ja laitteiden sekä kiinteistöjen kunnossapito- ja rakennuspalvelut, teiden ja kiinteistöjen aurauspalvelut, elintarvikkeet, vakuutukset, oppikirjat ja kirjaston kirjat, teleliikennepalvelut, siivousaineet ja -tarvikkeet, tietojärjestelmäpalvelut, pesulapalvelut, vuokrat ja IT-laitteet. Ryhmä sisältää myös sosiaali- ja terveystoimen palveluita. Huomionarvoista on se, että vaikka kaupunki on ulkoistanut ruokahuollon Meri-Lapin kuntapalveluille, tehdään elintarvikeostoja erikseen yli 200 000 eurolla. Tämä johtuu siitä, että kaupungille on tullut takaisin asumispalveluyksiköitä yksityiseltä puolelta omaksi toiminnaksi ja yksiköissä on erilaiset toimintatavat.

Jatkossa toimintatavat on syytä yhtenäistää muiden yksiköiden kanssa, jolloin elintarvikeostot keskitetään Meri-Lapin Kuntapalveluille ja toimittajien määrä vähenee, jolloin sopimuksen hallinta ja seuraaminen on helpompaa. Tässä ryhmässä on syytä tarkastella muitakin ostoja toimittajittain ja voimassa olevia ja päättyviä sopimuksia, sillä toimittajamäärää vähentämällä ja ostoja keskittämällä tästä ryhmästä olisi saatavissa kustannussäästöjä. Esimerkiksi kymmenen prosentin kustannusten väheneminen tarkoittaisi summana yli 1,3 miljoonaa euroa säästöä. Seuraavaksi alemmassa laskutusluokassa 50 000–100 000 euroa on 53 toimittajaa ja yhteissumma on 3 883 675,60 euroa. Tässä laskutusryhmässä on samankaltaisuuksia edellisen laskutusryhmän kanssa. Kummassakin laskutusryhmässä, kuten muissakin ryhmissä, tulee jatkossa kiinnittää erityistä huomiota hankintoja valmistellessa ja kilpailuttaessa.

Aineistoa käytiin läpi ryhmittäin myös hankintalain tarkastelun näkökulmasta. Kansallisten hankintojen kynnyсарvo tavaroissa ja palveluissa on 60 000 euroa ja EU-kynnyсарvo 221 000 euroa. Hankintoja on kilpailutettu hankintalain mukaisesti, mutta aineistosta on nähtävissä se, että koska hankintoja on tehty yksikkötasolla, niin loppusumma on saattanut nousta yli hankintojen kynnyсарvojen, mutta tämä ei ole ollut kenelläkään tiedossa. Jatkossa tällaiset tuoteryhmät ja palvelut tulee jatkossa kilpailuttaa puitejärjestelyillä ja niin sanottuina vuosisopimuksina koko kaupungin hankintojen arvo huomioon ottaen.

#### 4.1.2 Portfolioanalyysi

Portfolioanalyysissä keskitytään hankinnan volyymin lisäksi laadullisiin muuttujiin ja toimittajamarkkinoihin. Mitä enemmän tiettyihin tuotteisiin tai palveluihin kuluu rahaa, sitä tärkeämpi hankinta on organisaatiolle. Aineistosta on saatu tiedot ostoista toimittajittain ja niitä tarkasteltiin laskutasolla ostoreskontrasta portfolioanalyysia varten. Aineiston perusteella tuotteet ja palvelut jaettiin nelikenttään; strategisiin, rutiini-, volyymi- ja pullonkaulatuuotteisiin ja -palveluihin. Tämä jaottelu helpottaa jatkossa kunkin ryhmän hankintastrategian luomista ja toteuttamista. Tuotteiden jaottelu on esitelty kuviossa 6.

<p><b>Volyyimihankinnat</b></p> <p>Sähkö ja lämmitys Vesi IT-laitteet Koneiden ja laitteiden kunnossapitopalvelut ja tarvikkeet Ajoneuvot Oppikirjat Puhdistusaineet ja –tarvikkeet, pehmpaperit Terveystuotteiden tarvikkeet Henkilökuljetukset Tele- ja tietoliikennepalvelut Elintarvikkeet</p>	<p><b>Strategiset hankinnat</b></p> <p>Rakennusten ja alueiden rakentamis- ja kunnossapitopalvelut Sosiaali- ja terveyspalvelut ICT-palvelut Työkone- ja kuorma-autopalvelut Ruokapalvelut Työhönvalmennuspalvelut Asiantuntijapalvelut</p>
<p><b>Rutiinihankinnat</b></p> <p>Kirjat, lehdet, painotuotteet Toimisto-, koulu- ja askartelutarvikkeet Toimistokalusteet Pesulapalvelut Vartiointi- ja turvallisuuspalvelut Posti- ja kuriiripalvelut Vakuutukset Poltto- ja voiteluaineet Ilmoitukset ja markkinointi Matkustus- ja majoituspalvelut Pankki- ja rahoituspalvelut Vaatteisto</p>	<p><b>Pullonkaulahankinnat</b></p> <p>Ydintoimintaan liittyvät tietojärjestelmät ja tietojärjestelmien ylläpitopalvelut (asianhallintajärjestelmä, taloushallinnon ohjelmistot) Organisaatiokohtaiset merkittävien laitteiden varaosat</p>

Kuvio 6. Kemin kaupungin hankinnat sijoitettuna Kraljicin portfolioon

#### 4.1.3 Tail management -analyysi

Seuraavaksi analysoitiin ostolaskuaineiston loppupäätä Tail management -työkalun avulla. Kohteeksi rajattiin laskutusryhmät 1000–10 000 euroa ja alle 1000 euroa. Laskutusryhmässä 1000–10 000 euroa oli yhteensä 671 eri toimittajaa ja

loppusumma oli yhteensä 2 534 189,62 euroa. Alle 1000 euron ryhmässä loppusumma oli yhteensä 289 446,88 euroa ja ryhmässä oli 854 eri toimittajaa. Toimittajien määrä on todella suuri ja tämä vaikuttaa muiden toimialojen, kuten talouspalveluiden työmäärään. Talouspalveluissa toimittajat luodaan ja tallennetaan kaupungin taloushallintojärjestelmiin. Lisäksi laskuttajien joukko on hyvin monenlainen ja se tulee käydä läpi hyvin tarkasti volyyymien yhdistämiseksi ja tarpeellisten ja tarpeettomien kulujen selvittämiseksi ja karsimiseksi.

Yhteenvedona hankintojen analysoinnista analysointityökalujen avulla huomattiin, että ostoja tehdään paljon erilaisilla tavoilla hyvin hajautetusti. Hankintatoimeen tulee ajoittain yhteydenottoja siitä, että Kemin kaupungin hankinnat suunnataan muualle kuin Kemin kaupungin tai Meri-Lapin talousalueelle. Ostoanalyysi kuitenkin osoittaa tämän luulon vääräksi, sillä valtaosa hankintojen toimittajista ja laskuttajista on joko Kemistä tai Lapin maakunnasta. Osan toimittajien kotipaikka on Helsinki ja tämä johtuu siitä, että yrityksellä on pääkonttori Helsingissä, mutta toimipiste sijaitsee Kemissä. Hankintojen analysointia tulee jatkossa tehdä kesken vuoden, jotta niihin voidaan tarvittaessa reagoida jo saman vuoden aikana.

## 5 HANKINTAOHJEET JA KEHITTÄMISTOIMENPITEET

Kemin kaupungin edellinen hankintaohje on hyväksytty Kemin kaupunginhallituksen kokouksessa joulukuussa 2017. Hankintaohje on yleisluonteinen ja sen päivittäminen tuli ajankohtaiseksi sen jälkeen, kun hankintalain 8 luvun 62 pykälän sähköinen tietojenvaihto hankintamenettelyssä astui voimaan 18.10.2018. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että hankintayksiköiden tulee käyttää sähköistä hankintajärjestelmää EU-kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa.

### 5.1 Hankintaohjeet

Osana opinnäytetyötä Kemin kaupungin hankintaohjeet on päivitetty lähes täysin ja ne on jaettu kahteen eri osaan, pienhankintaohjeeseen ja kansallisiin ja EU-hankintoja koskevaan ohjeeseen. Hankintaohjeissa on linjattu esimerkiksi laadullisten kriteerien käyttämistä hankinnoissa ympäristö- ja sosiaalisten kriteerien osalta ja sähköisen Cludia Kilpailutus -hankintajärjestelmän käyttämisestä, hankintarajoista ja -menettelyistä. Hankintaohjeiden päivittämisessä on tarkasteltu muiden kuntien hankintaohjeita ja muuta alan kirjallisuutta. Kaupungin toimialat ovat kommentoineet heidän näkemyksiään koskien hankintaohjetta ja kommentit on otettu huomioon hankintaohjeita laadittaessa. Hankintaohjeiden jakamiseen kahteen eri ohjeeseen päädyttiin hankintatoimen kokemusten perusteella, koska hankintatoimeen tulevien kysymysten aiheet koskevat ylivoimaisesti eniten pienhankintoja ja niiden hankintamenettelyjä.

Pienhankintaohjeessa linjataan kaupungin tahtotila ja tavoitteet. Huomionarvoista on myös se, että hankintalakia ei sovelleta pienhankintoihin, minkä vuoksi kaupungille tarvitaan erillinen ohjeistus pienhankintoihin. Hankinnat tulee kuitenkin tehdä hankintalain hengessä. Hyvin yleinen hankintatoimeen tuleva kysymys koskee sitä, että täytyykö hankinta kilpailuttaa. Lähtökohtaisesti kaikki hankinnat tulee kilpailuttaa, mutta pienhankintaohjeessa on linjattu, että hankinnan alittaessa 5000 euroa, voi hankinnan suorittaa yleisen hintatason selvittämisen jälkeen yhdeltä toimittajalta. Linjaukset ovat samat kaikille toimialoille ja ne tullaan käymään läpi paikallisen elinkeinoelämän kanssa, jolloin kaikilla on sama tietämys yleisistä linjauksista.

Kuten ostolaskuanalyysistä kävi ilmi, pienhankintoja tehdään verrattain paljon ja monelta eri toimittajalta. Kaupunki haluaa omalta osaltaan edistää pienten ja keskisuurten yritysten osallistumismahdollisuuksia tarjouskilpailuihin. Pienhankinnat on tarkoitus toteuttaa joustavilla ja kevyillä menetelmillä ja tavoitteena on luoda uusia hankintamenettelyjä. Pienhankintaohjeessa linjataan, että hankintojen ylittäessä 10 000 euroa, hankinnoissa tulee käyttää sähköistä hankintajärjestelmää. Alle 10 000 euron arvoiset hankinnat on mahdollista kilpailuttaa sähköisen hankintajärjestelmän kautta, koska se lisää hankintojen avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Lisäksi pienhankintaohjeessa on kirjoitettu auki pienhankintaprosessin kulku.

Hankintaohjeiden toinen osa koskee kansallisia ja EU-kynnysarvot ylittäviä hankintoja. Näissä hankinnoissa noudatetaan hankintalakia, jonka vuoksi ohjeistus on yksityiskohtainen. Hankintaohjeessa on käyty läpi hankintojen periaatteita hankintalain näkökulmasta, jotka ovat avoimuus, syrjimättömyys, tasapuolisuus ja suhteellisuus. Hankintaohjeessa käydään läpi yksityiskohtaisesti eri hankintalajien kynnysarvot ja erilaiset hankintamenettelyt, hankintojen valmisteleminen, kilpailuttaminen, hankintapäätöksen tekeminen sekä muutoksenhakuajat. Näiden lisäksi hankintaohjeessa on ohjeet hankintasopimuksen tekemiseen ja hankintasopimuksen seuraamiseen. Hankintaohjeiden liitteenä löytyvät julkisissa hankinnoissa yleisesti käytettävät sopimusehdot, ohjeet reklamointiin ja hankinta-asiakirjojen julkisuuteen. Hankintaohjeet hyväksyttiin Kemin kaupunginhallituksen kokouksessa marraskuussa 2019 ja ne astuivat voimaan heti. Hankintaohjeet ovat tämän opinnäytetyön liitteissä 2 ja 3.

## 5.2 Hankintojen organisointi, prosessit ja ohjaus

Osana opinnäytetyötä tarkasteltiin Kemin kaupungin hankintaprosesseja, niiden ohjausta ja organisointia. Kemin kaupunkistrategia 2030 ja Elinvoimaohjelma on hyväksytty hiljattain, mutta kaupungilla ei ole erillistä hankintastrategiaa. Hankintastrategian luomisesta keskusteltiin kaupunginjohtajan ja kansliajohtajan (2019) haastattelussa. Haastattelun pohjalta sovittiin, että seuraavaan tilaajatiimin kokoukseen tuodaan esitys hankintapolitiikasta ja hankintaohjeista, jonka käsittelyn jälkeen ne menevät kaupunginhallituksen käsiteltäväksi. Tilaajatiimin haastattelussa (2019) käytiin läpi hankintaprosessia, -politiikkaa ja hankintastrategiaa.

Haastattelun perusteella päädyttiin esittämään, että kaupungille luodaan hankintastrategia vuoden 2020 aikana. Aika on otollinen, sillä Työ- ja elinkeinoministeriön ohjaama ja rahoittama Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus KEINO haki syksyllä 2019 organisaatioita mukaan KEINO-akatemiaan. Akatemia on julkisten hankintojen vaikuttavuuden johtamisen kehitysohjelma. Kemin kaupunki tuli valituksi yhdessä 26 muun organisaation kanssa. Kehitysohjelmassa jokainen organisaatio tekee kehittämistehtävän ja Kemin kaupungin kehittämistehtävä on hankintastrategian luominen Kemin kaupungille. Hankintastrategian myötä hankintojen linjauksia voidaan valmistella ja toteuttaa entistä paremmin ja jalkauttaa ne osaksi toimialojen toimintaa.

Tilaaajatiimin haastattelussa (2019) linjattiin, että päätöksentekoon viedään samalla päätettäväksi esitys Kemin kaupungin hankintapolitiikasta ja hankintatoimen organisoinnista sekä hankintaprosesseista. Havaintojen ja kokemusten perusteella on käynyt ilmi, että työnjako hankintatoimen ja toimialojen välillä ei ole täysin selvä. Toimialojen sisäisissä työnjaoissa on epäselvyyksiä. Keskustelussa on ollut siirtyminen hajautetusta hankintamallista kohti keskitettyä ja keskitetysti johdettua hankintatoimintaa. Tämä tarkoittaa sitä, että toimialat tekevät pienhankintoja itse silloin, kun hankintoja tehdään säännöllisesti ja toimialalla on tarvittava hankintaosaaminen. Muussa tapauksessa toimialat toimivat hankintojen valmistelijoina ja substanssiosaajina ja hankintatoimi tekee itse kilpailuttamisen.

Hankintatoimessa on koettu, että hankinnoille tarvitaan ohjausryhmä, joka linjaa hankintoja ja niiden valmistelua. Kemin kaupungin tilaajatiimi on luonteva kokoonpano ohjausryhmälle. Linjauksia tarvitaan esimerkiksi silloin, kun keskitetään ostoja vähemmälle määrälle toimijoita, liittymiset volyyymi- ja rutiinihankinnoissa Hansel Oy:n tai Sarastia Oy:n tai muihin yhteishankintasopimuksiin sekä ostojen kategorisointiin ja standardisointiin. Hankintatoimen henkilöstöresurssi on tällä hetkellä 1,4 henkilötyövuotta, jonka vuoksi tulee tarkastella, mitkä tehtävät kuuluvat hankintatoimelle ja mitkä tehtävät toimialoille. Osa prosesseista hoidetaan limittäin toimialojen kanssa, mutta on hyvä linjata, mikä taho vastaa asiasta missäkin vaiheessa. Vastuunjako on esitetty kuviossa 7. Lisäksi on syytä miettiä, miten hankintatoimen resursseja saadaan keskitettyä enemmän strategisten hankintojen valmisteluun ja kilpailuttamiseen.

Resurssisäästöä saataisiin esimerkiksi volyyymi- ja rutiinihankinnoissa liittymällä esimerkiksi Hansel Oy:n, Sarastia Oy:n tai muihin yhteishankintasopimuksiin. Näissä hankinnoissa otetaan kuitenkin huomioon paikallisuus ja sellaiset hankinnat, joilla ei ole merkitystä paikallisen elinkeinotoiminnan kannalta, siirrettäisiin yhteishankintoihin. Lisäksi hankinnoissa pyritään suosimaan pitkiä hankintasopimuksia aina, kun se on mahdollista ja tarkoituksenmukaista. Hankintaprosessin vastuunjako esitellään Kuviossa 7.



<b>Hankinnan suunnittelu, vuoropuhelu yrittäjien kanssa</b>	<b>Hankintatoimi Toimialat</b>
<b>Hankintailmoitukset ja tarjouspyynnön julkaisu</b>	<b>Hankintatoimi</b>
<b>Kysymykset ja vastaukset tarjousaikana</b>	<b>Hankintatoimi Toimialat</b>
<b>Tarjousten avaus</b>	<b>Hankintatoimi</b>
<b>Tarjousten yhteenveto</b>	<b>Hankintatoimi</b>
<b>Päätöksen valmistelu</b>	<b>Hankintatoimi/Toimialat</b>
<b>Mahdolliset markkinaoikeuteen toimitettavat asiakirjat ja vastineet</b>	<b>Hankintatoimi Toimialat Lakiasiainyksikkö</b>
<b>Sopimuksen laadinta</b>	<b>Hankintatoimi/Toimialat</b>
<b>Arkistointi sopimushallintaan</b>	<b>Hankintatoimi</b>
<b>Sopimuksen seuranta</b>	<b>Toimiala</b>

Kuvio 7. Hankintaprosessin vastuunjako

Yleisesti voidaan todeta, että hankintojen valmistelulla, ennakkoinnilla ja selkeällä vastuunjaolla voidaan ratkaista monta ongelmaa. Hankinnat tulee ottaa osaksi talousarviovalmistelua, jolloin mahdollisiin kilpailutuksiin voidaan ryhtyä hyvissä ajoin. Ennakoinnilla varmistetaan se, että yritysten kanssa on mahdollisuus käydä markkinavuoropuhelua ja hankinnoista voidaan tehdä tarkempia analyyskejä ennen uuden kilpailutuksen valmistelemista. Kun kaikilla toimijoilla on selkeät pelisäännöt, ei samoihin asioihin tarvitse puuttua jokaisen hankinnan kohdalla erikseen.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Julkinen sektori on ollut muutostilassa jo pidemmän aikaa kaavailtujen isojen rakennemuutosten, sosiaali- ja terveydenhuollon sekä maakuntauudistuksen vuoksi. Kuntien rahoitus ja budjetit tulevat muuttumaan olennaisesti tulevina vuosina, koska kaavailuissa uudistuksissa kunnilta siirretään tehtäviä toiselle palveluntuottajalle. Kuntien rahoituksesta katoaa iso osa ja jäljellä jäävällä budjetilla kunnan pitää pystyä tuottamaan sille asetetut lakisääteiset palvelut, esimerkiksi koulutus, varhaiskasvatus, terveyden edistäminen sekä teknisen toimen erilaiset palvelut. Samaan aikaan valtava määrä julkisen sektorin työntekijöitä eläköityy ja tilalle ei välttämättä rekrytoida uutta henkilökuntaa, vaan työtehtävät jaetaan jäljellä olevan henkilöstön kesken. Tulevaisuudessa muutostahti nopeutuu entisestään ja kuntien on pystyttävä vastaamaan muutosten aiheuttamiin haasteisiin. Kuitenkin kuntien oma kehittämistyö on jäänyt valtakunnallisten rakenneuudistusten odottamiseen varjoon ja 2010-luvun lopussa monen kunnan taloudellinen tilanne on haastava.

### 6.1 Kemin kaupungin jatkokehitystoimenpiteet

Kemin kaupungin taloudellista tilannetta voidaan parantaa hankintojen ja hankintatoimen kehittämisen avulla. On arvioitu, että säästöpotentiaali voi olla 2–10 prosentin välillä. Hankintojen kehittämiseksi kaupungin tulee linjata kaupungin hankintapolitiikka ja luoda hankintastrategia. Strategian lisäksi tarvitaan hankintapolitiittinen ohjelma, jossa hankinnoille asetetaan mittarit ja niitä seurataan säännöllisesti. Hankinnat tulee ottaa osaksi vuosittaista taloussuunnittelua, jolloin ennakointi ja valmistelu helpottuvat. Hankintaohjeet toimivat käytännön ohjeistuksena hankintojen toteuttamisessa. Hankintatoimen kehittämällä voi olla vaikutuksia kaupungin operatiivisiin toimintoihin ja hankintoja suunnitellessa tulee pohtia esimerkiksi palveluiden tuottamisen kustannuksia omana työnä verrattuna ostopalveluihin. Tukipalveluiden roolia verrattuna henkilöstöresursseihin tulee tarkastella. Mikäli kaupungilla on olemassa ostopalvelusopimus tukipalveluista, kannattaa toiminnot keskittää ulkopuoliselle toimijalle ja organisoida henkilöstön työtehtäviä uudelleen. Näiden linjausten ja toimenpiteiden avulla hankintoihin saadaan tehokkuutta ja kustannussäästöjä. Tehokkuuden ja kustannussäästöjen saavuttamiseksi vaaditaan jokaisen toimialan sitoutumista yhdessä sovittuihin sääntöihin eikä poikkeamia sallita.

Hankintojen kehittämisessä olennaisena osana toimii sähköinen hankintajärjestelmä. Kemin kaupungilla otettiin käyttöön Cludia Kilpailutus -järjestelmä loka-kuussa 2018. Vuotta myöhemmin järjestelmällä on tehty 85 eri kilpailutusta. Kaikkia hankintoja ei kuitenkaan ole tehty järjestelmän kautta ja on arvioitavissa, että hankintojen todellinen määrä on selvästi suurempi. Hankintatoimen keskittämisellä, hankintaohjeilla ja -linjauksilla ohjataan käyttämään sähköistä hankintajärjestelmää tietyn kynnsarvon ylittyessä. Itse ostotoimintaa tulee kehittää ja automatisoida. Sopimuksen voimaantulon jälkeen tilaaminen ja ostaminen tapahtuvat puhelimen tai sähköpostin välityksellä, mikä osaltaan vie aikaa. Tähän ratkaisuun voisi toimia etenkin rutiini- ja volyymituotteissa niin sanottu tilauksesta maksuun-järjestelmä, jossa tilaajalla on valittavissa tuotekatalogeista tarvittavat tuotteet. Järjestelmässä tehdään tilaus ja samalla määritellään oston tiliöinti, jolloin laskutus- ja maksatuskäytännöt automatisoituvat.

Hankintalaki antaa hankintayksiköille vapauksia hankintamenettelyiden toteuttamisessa EU-kynnsarvon alittavissa hankinnoissa. Usein hankinnoissa käytetään avointa menettelyä sen helppouden vuoksi. Mikäli hankintoja ennakoidaan ja valmistellaan hyvissä ajoin, voidaan hankintamenettelyyn pohtimiseen käyttää aikaa. Hankinnoissa käytetään usein puitejärjestelyjä, joissa valitaan tietty määrä toimittajia sopimuskaudeksi. Tämä voi olla kuitenkin verrattain jäykkä järjestelmä, mikäli toimialalla tapahtuu paljon muutoksia. Uutena trendinä on nähtävissä dynaamisen hankintajärjestelmän käyttäminen hankintoja kilpailuttaessa. Järjestelmän ero perinteiseen puitejärjestelyyn on se, että dynaamisessa hankintajärjestelmässä tarjoajat voivat liittyä mukaan sopimukseen kesken kauden, mikäli asetetut soveltuvuusehdot täyttyvät. Tämä mahdollistaa uusien toimijoiden mukaan pääsyn osaksi julkisia tarjouskilpailuja.

Hankintoja valmistellessa kannattaa pohtia, onko hankintaärkevä toteuttaa kaupungin omana työnä vai voisiko hankinnan toteuttaa esimerkiksi yhteistyössä seutukuntien kanssa tai liittykö kaupunki valmiiksi kilpailutettuihin yhteishankintoihin. Kemin kaupunki oli aiemmin mukana Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin hankintarenkaassa, mutta hankintarenkaan toiminta lopetettiin vuoden 2017 lopussa eikä tilalle ole tullut uutta seudullisen yhteistyön mallia. On kuitenkin havaittavissa, että hankintaosaaminen vaihtelee eri kuntien välillä ja mitä pienemmästä kunnasta on kyse, on virkamiehillä hallittavana laajoja työkokonaisuuksia. Tällöin tulee pohdittavaksi, kannattaisiko kuntien hankintaosaaminen keskittää yhdeksi

yksiköksi, josta jokainen kunta ostaisi hankintapalvelut. Tämä kuitenkin vaatii yhtenäistä linjaa kuntien välillä ja sen toteutuminen voi olla haastavaa. Seudullisesta yhteistyöstä olisi kuitenkin hyötyä kaikille kunnille ja kaupungeille, koska monesti hankintatarpeet ovat samankaltaisia. Hankintavolyymeja yhdistämällä on saatavissa kustannussäästöjä ja yhtenäiset toimintamallit kuntien välillä helpottavat tarjoajien toimintaa.

Tässä opinnäytetyössä on esitelty hankintaprosesseihin liittyviä kehittämisehdotuksia. Kilpailutusprosessi on vain yksi osa hankintaprosessia ja hankinnan onnistumiseen liittyvä olennainen asia on sopimuksen hallinta ja seuranta. Tutkimuksen aikana selvisi, että sopimusten laadinnassa ja seurannassa on puutteita. Vaikka kaupungilla on olemassa sopimushallintajärjestelmä, se ei ole kaikkialla käytössä ja osa sopimuksista puuttuu sieltä. Sopimusten seuraaminen on haasteellista, koska tieto on hajallaan monessa eri paikassa. Tämä voi johtaa siihen, että päättymässä olevat sopimukset jäävät huomioimatta ja seurauksena on sopimukseton tila. Organisaatiossa on käyty keskusteluja uuden sopimushallintajärjestelmän käyttöönotosta. Ideana olisi se, että kaupungin kaikki sopimukset löytyisivät samasta ohjelmasta. Sopimusten seuraaminen helpottuisi ja uusiin kilpailutuksiin ehdittäisiin valmistautua ajoissa. Reklamaatioiden ja sopimuskumppaneiden lakisääteisten velvoitteiden, esimerkiksi tilaajavastuulain mukaiset selvitykset, seuraaminen helpottuisi ja puutteisiin pystyttäisiin puuttumaan jo varhaisessa vaiheessa. Sopimustietojen löytyminen yhdestä paikasta helpottaa toimialojen työskentelyä, koska toimialat voivat käydä tarkistamassa voimassa olevat sopimukset ohjelmasta ja selvittää, onko hankintatarpeesta olemassa jo sopimus. Keskitetty sopimuksenhallinta estää ohioistoja voimassa olevien sopimusten ulkopuolelta.

Hankintatoimen kehittäminen koskee koko organisaatiota ja siihen tarvitaan kaikkia organisaatioiden jäseniä. Hankintojen sisäistä ja ulkoista tiedottamista tullaan lisäämään ja kaikki hankintatoimeen liittyvät asiakirjat pyritään keskittämään yhteen paikkaan. Kemin kaupungilla on menossa intranet-uudistus, jonka jälkeen kaikki hankintoihin liittyvät asiat löytyvät yhden pääotsikon alta. Intranetiin lisätään uudet hankintalinjaukset ja -ohjeet, hankintojen vuosikello sekä hankintoja koskevia malli- ja sopimus pohjia. Hankintatoimi neuvoo ja kouluttaa kaupungin

henkilöstöä hankinnoissa. Henkilöstön hankintaosaamista vahvistetaan sekä sisäisillä että ulkopuolisilla koulutuksilla ja hankintaosaamisen tasoa seurataan asetettujen mittareiden avulla.

Organisaation sisäisten resurssien osaamisen kehittämiseksi tarvitaan yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien tiedottamista ja kouluttamista. Alueen yrityksille tullaan järjestämään säännöllisesti Hankintafoorumi-tilaisuuksia, joissa tiedotetaan tulevista kaupungin hankinnoista ja tarvittaessa järjestetään koulutusta sähköisen hankintajärjestelmän käyttöön. Tilaisuuksien avulla saadaan tietoa alueen yrityselämän toiveista ja tarpeista. Hankintoja valmistellessa lisätään markkina-uoropuheluiden määrää, jolloin kaikki halukkaat pääsevät kommentoimaan tarjouspyynnön sisältöjä. Tällä tavalla lisätään hankintojen avoimuutta yhteistyökumppaneihin ja sidosryhmiin nähden.

## 6.2 Toimintatutkimuksen hyödyt organisaatiolle

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada kattava kuva Kemin kaupungin hankintatoimen nykytilasta ja kehittää toimintaa heikkouksien osalta. Tutkimuksessa esiin nousseet ongelmat ja kehittämistarpeet olivat hyvin tyypillisiä kuntaorganisaatiolle. Kehittämistyön tuloksina kehitettiin montaa eri osa-aluetta liittyen kaupungin hankintoihin. Tutkimuksen aikana linjattiin Kemin kaupungin hankintapolitiikka ja päivitetyt hankintaohjeet. Strategisten linjausten myötä hankinnoissa tullaan kiinnittämään huomiota ennakointiin ja valmisteluun sekä aikataulutukseen. Hankinnoille nimettiin ohjausryhmä, joka osaltaan linjaa hankintojen kehittämissuuntia jatkossa. Hankinnat tullaan ottamaan osaksi talousarvioprossia ja talouden suunnittelua. Hankintatoimi uudelleenorganisoiitiin hajautetusta mallista keskiteysti johdettuun malliin ja eri toimijoiden roolit ja vastuualueet selkiytyivät. Opinnäytetyössä esitetyt kehittämistoimenpiteet tullaan käymään läpi koko kaupungin organisaation kanssa järjestämällä hankintainfo-tilaisuuksia. On erittäin tärkeää, että koko organisaatio sitoutuu uusiin toimintatapoihin ja sääntöihin ja kehittämissuunnitelma on jatkuvaa.

Opinnäytetyössä näkökulmaksi rajattiin Kemin kaupungin hankintalinjausten, -prosessien ja -toimen tarkastelu. Näin ollen kaupungin sopimuskumppanit, yritykset, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät eivät olleet mukana tässä tarkastelussa. Jatkossa näiden toimijoiden mukana olo on tärkeää hankintojen kehittämisessä. Opinnäytetyössä esitetyt nykytila-analyysi ja kehittämissuunnitelmat toimivat

tausta-aineistona kaupungin hankintastrategiatyölle. Strategiatyö aloitetaan marraskuussa 2019, jolloin kaupungin organisaation edustus aloittaa työskentelyn Työ- ja elinkeinoministeriön KEINO-akatemiassa. Julkisten hankintojen vaikuttavuuden kehitysohjelmassa kaupungin kehittämistyön aiheena on hankintastrategian luominen Kemin kaupungille.

## LÄHTEET

- Eskola, S., Kiviniemi, E., Krakau, T. & Ruohoniemi, E. 2017. Julkiset hankinnat. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Bhansali, V. 2008. Tail Risk Management. The Journal of Portfolio Management Summer 2008, Vol. 34 No 4, 68-75.
- Feodoroff, J. 2019. Kemin kaupunki. Elinkeinopäällikön haastattelu 17.10.2019.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.
- Heino, N. 2018. Rauman kaupungin hankintatoimen kehittäminen. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Hankintatoimen koulutusohjelma. Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö.
- Huuhka, T. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. Books on Demand, Helsinki
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karinranta, P. 2019. Julkisten hankintojen perusteet ja hankintasopimukset. PTCS Services Oy. Seminaari 22.10.2019.
- Kemin kaupunki. 2018a. Henkilöstöraportti.
- Kemin kaupunki. 2018b. Kaupunkistrategia 2030.
- Kemin kaupunki. 2018c. Tilastollinen vuosikirja.
- Kemin kaupunki. 2019a. Kaupunginhallituksen pöytäkirja 19.8.2019 § 265.
- Kemin kaupunki. 2019b. Organisaatio.
- Kemin kaupungin tilaajatiimi. 2019. Haastattelu 16.10.2019.

- Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. 2019. KEINO-akatemiassa aloittaa 27 julkisten hankintojen vaikuttavuuden johtamisen pioneeria. Viitattu 20.10.2019. <https://www.hankinta-keino.fi/fi/ajankohtaista/2019/keino-akatemiassa-aloittaa-27-julkisten-hankintojen-vaikuttavuuden-johtamisen-pioneeria->
- Kideve. 2019. Hankintaopas. Kestävät hankinnat elinvoimaisuuden lisääjänä -hanke.
- Kittilän kunta. 2018. Hankintaohje.
- Kontio, A., Kronström, S., Kumlin, A. & Mäki, L. 2017. Julkiset hankinnat: käsikirja. Helsinki: Edita.
- Korhonen, S. 2017. Miten ja miksi rakennetaan onnistunut hankintatoimi? FCG Konsultointi. Hankintaseminaari 22.3.2017.
- Kraljic, P. 1983. Purchasing Must Become Supply Management. Harvard Business Review.
- Kuntaliitto 2018. Kynnysarvot. Viitattu 23.9.2019. <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/kynnysarvot>.
- Kuntaliitto 2016. Mikä on julkinen hankinta? Viitattu 17.9.2019 <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta>.
- Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1397.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Pro Oy.
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.
- Nissinen, T. & Vilén J. 2019. Kemin kaupunki. Kaupunginjohtajan ja kansliajohtajan haastattelu 27.9.2019.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pandit, K. & Marmanis, H. 2008. Spend analysis. The Window into Strategic Sourcing. Florida: J. Ross Publishing.
- Pekkala, E. & Pohjonen, M. 2014. Hankintojen kilpailuttaminen. 6. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Rozemeijer, F., van Weele, A. & Weggeman, M. 2003. Creating Corporate Advantage through Purchasing: Toward a Contingency Model. Journal of Supply Chain Management Vol. 39 No 4, 4-13.
- Swanborn, P. 2010. Case study research what why and how? India. Sage Publications Ltd.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2nd edition. Helsinki: Tammi

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019a. Julkiset hankinnat ovat säädeltyjä. Viitattu 16.9.2019 <https://tem.fi/julkiset-hankinnat>



## LIITTEET

## LIITE 1. Julkisten hankintojen kynnyksarvot (ilman arvonlisäveroa) 1.1.2017 alkaen

<b>Kansalliset kynnyksarvot (Hankintalain 25 §)</b>	<b>Kynnyksarvo</b>
Tavara- ja palveluhankinnat	60 000 €
Rakennusurakat	150 000 €
Käyttöoikeussopimukset	500 000 €
Terveydenhoito- ja sosiaalipalvelut	400 000 €
Muut erityiset palvelut	300 000 €
Suunnittelukilpailut	60 000 €

<b>EU-kynnyksarvot (Hankintalain 26 §)</b>	<b>Kynnyksarvo</b>
Tavara- ja palveluhankinnat	221 000 €
Rakennusurakat	5 548 000 €
Suunnittelukilpailut	221 000 €

<b>EU-kynnyksarvot (Erityisalojen hankintalain 13 §)</b>	<b>Kynnyksarvo</b>
Tavara- ja palveluhankinnat	443 000 €
Rakennusurakat	5 548 000 €
Käyttöoikeussopimukset	5 548 000 €
Suunnittelukilpailut	443 000 €

# **KEMIN KAUPUNGIN PIENHANKINTAOHJE**

## Sisällys

<u>1 PIENHANKINTOJEN TAUSTAA JA TAVOITE</u> .....	47
<u>Taustaa</u> .....	47
<u>Tavoite</u> .....	47
<u>2 PIENHANKINTATAVAT</u> .....	49
<u>Suorahankinta</u> .....	49
<u>Tarjouskilpailun järjestäminen</u> .....	49
<u>Suorahankinta poikkeustapauksissa</u> .....	49
<u>Eurorajat pienhankinnan toteutustavan valitsemiseksi</u> .....	50
<u>3 PIENHANKINTAPROSESSIN PÄÄPIIRTEET</u> .....	51
<u>4 TARJOUSKILPAILU</u> .....	52
<u>Sähköisen tarjouskilpailun suunnittelun ja toteuttamisen eri vaiheet</u> .....	52
<u>Muuta tärkeää hankinnoissa huomioitavaa</u> .....	53
<u>Julkisuus</u> .....	54
<u>Sopimuksen seuranta</u> .....	54
<u>5 CLOUDIA PIENHANKINTAJÄRJESTELMÄ</u> .....	55
<u>6 DOKUMENTIT, LINKIT JA LISÄTIEDOT</u> .....	56
<u>SANASTO PIENHANKINNOISSA</u> .....	57

## 1 PIENHANKINTOJEN TAUSTAA JA TAVOITE

### Taustaa

Hankintalainsäädännön tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa.

Hankintayksiköiden on pyrittävä järjestämään hankintatoimintansa siten, että hankintoja voidaan toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti olemassa olevat kilpailuolosuhteet hyväksi käyttäen ja ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat huomioon ottaen. Hallinnollisten tehtävien vähentämiseksi hankintayksiköt voivat käyttää puitejärjestelyjä sekä tehdä yhteishankintoja tai hyödyntää muita yhteistyömahdollisuuksia julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa.

Hankinnat on toteutettava tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. Hankintalain mukaan hankinnat on pyrittävä järjestämään siten, että pienet ja keskisuuret yritykset ja muut yhteisöt pääsevät tasapuolisesti muiden tarjoajien kanssa osallistumaan tarjouskilpailuihin. Kansalliset kynnysarvot alittavissa hankinnoissa on pyrittävä huomioimaan hankinnan kokoon ja laajuuteen nähden riittävä avoimuus ja syrjimättömyys.

**Kemin kaupungin pienhankinnat** toteutetaan tämän ohjeen mukaisesti. Hankinnan koosta riippumatta kaupungin hankinnat tehdään aina huolellisesti ja hyvää hankintatapaa käyttäen. Hankintoja suunniteltaessa tulee selvittää jo olemassa olevat sopimukset hankintatoimesta ja mikäli ko. hankinnasta on olemassa sopimus, tulee ostot tehdä sopimustoimittajalta. **Ns. ohioistoja ei saa tehdä!**

### Pienhankintoja ovat kansalliset kynnysarvot alittavat hankinnat:

<b>1. alle 60 000 € tavarahankinnat, palveluhankinnat ja suunnittelukilpailut</b>
<b>2. alle 150 000 € rakennusurakat</b>
<b>3. alle 400 000 € sosiaali- ja terveyspalvelut</b>
<b>4. alle 300 000 € muut erityiset palvelut (mm. ruokapalvelut sekä oikeudelliset palvelut)</b>
<b>5. alle 500 000 € käyttöoikeussopimukset</b>

### Tavoite

Tavoitteena pienhankinnoissa on tarkoituksenmukaisen ja laadukkaan tuotteen tai palvelun saaminen kustannustehokkaaseen hintaan. Kaupunki haluaa edistää pienten ja keskisuurten yritysten osallistumismahdollisuuksia tarjouskilpailuihin. Näin vahvistetaan alue-taloutta, tuetaan työpaikkojen syntymistä paikallisesti ja maakunnan alueella sekä edistetään alueen palveluiden laajenemista.

Pienhankinnat toteutetaan kevyillä ja joustavilla menetelmillä. Tavoitteena on saada luotettava näkemys hankittavan tavaran tai palvelun hintatasosta. Pienhankinnat voidaan

tehdä erilaisin hankintamenettelyin. Hankintamenettelyjä on kuvattu tarkemmin hankintaohjeessa. Pienhankinnoissa tavoitteena on luoda myös uusia hyviä hankintamenettelyjä.

## 2 PIENHANKINTATAVAT

### Suorahankinta

Suorahankinta tarkoittaa pienhankinnoissa hankintaa ilman tarjouskilpailun järjestämistä. Hankinta voidaan toteuttaa suorahankintana, jos hankinnan arvo on vähäinen.

Hankinta tehdään;

<ul style="list-style-type: none"> <li>• suoraan yhdeltä toimittajalta (alle 5 000 euron hankinnoissa eli sivun 5 taulukonkohta 1) tai</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• selvittämällä hinnat hintatiedustelun avulla ennen ostamista (5 000 – 10 000 euron hankinnoissa eli sivun 5 taulukon kohta 2).</li> </ul>

Suorahankinnalla ei tarkoiteta tilauksia, jotka kaupunki tekee kilpailutettujen sopimusten puitteissa. Tilaukset ovat tällöin jo kilpailutettujen sopimusten täytäntöön panemista.

### Tarjouskilpailun järjestäminen

Määrältään 10 000 € suuremmat, mutta kuitenkin alle kansallisten kynnysarvojen jäävät hankinnat (alle 60.000 €) toteutetaan tarjouskilpailulla (sivun 5 taulukon kohta 3). Tarjouskilpailussa hankinnan sisältö määritellään tarjouspyyntöön ja toimittajat tarjoavat tarjouspyynnön mukaisesti.

Tarjouskilpailut toteutetaan Cludia Pienhankinta-järjestelmän kautta. Cludia Pienhankintajärjestelmä helpottaa hankintayksikön työtä, tekee koko prosessin hallitummaksi ja yhteneväisemmäksi ja vähentää virheiden mahdollisuutta. Pienhankintajärjestelmässä on paljon hankinnoissa auttavaa ohjeistusta ja sinne voi tallentaa tarjouspyyntömalleja tulevien hankintojen avuksi. Järjestelmä mahdollistaa myös pienhankintojen seuraamisen. Pienhankintajärjestelmän avulla hoituvat myös hankintailmoitukset, joten tieto avoimista kilpailutuksista lisääntyy. Sähköisen palvelun avulla tarjoaminen on myös toimittajille helpompaa.

Tarjouspyyntö julkaistaan Pienhankintapalvelu.fi-tarjousportaalissa ([www.pienhankintapalvelu.fi/kemin\\_kaupunki](http://www.pienhankintapalvelu.fi/kemin_kaupunki)), jonne toimittajat voivat rekisteröityä maksutta ja jättää tarjouksen. Tarjouspyyntöä julkaistaessa voi määrittellä kuinka laajalta alueelta halutaan tarjouksia (Kemi-Lappi-koko Suomi). Tarjouspyynnön julkaisemisen yhteydessä voidaan lähettää heräteviesti hankinnasta alueella toimiville yrityksille.

### Suorahankinta poikkeustapauksissa

Poikkeuksellisesti suorahankintoja voidaan tehdä myös yli 10 000 euron hankinnoissa. Suoran hankintamenettelyn perusteina tällöin voivat olla muun muassa:

- hankittavaa tuotetta ei ole todennettavasti muualta saatavissa tai
- kysymyksessä on lisähankinta tai
- kysymyksessä on poikkeuksellinen kiiretilanne, joka ei johdu hankintayksiköstä tai hankinnan tarkoituksena on ainutkertaisen taideteoksen tai taiteellisen esityksen luominen tai hankkiminen

## Eurorajat pienhankinnan toteutustavan valitsemiseksi

<p><b>1 Suorahankinta Alle 5 000 € tavara- ja palveluhankinnat</b> Selvitä yleinen hintataso esimerkiksi verkkokauppoja vertailemalla. Suorahankinta tehdään valitulta toimittajalta. Erillistä kirjallista hankintapäätöstä ei tehdä eikä toimittajalle lähetetä oikaisuohjetta.</p>
<p><b>2 Hintatiedustelu 5 000 € – 10 000 € tavara- ja palveluhankinnat</b> Hintatiedustelu tehdään noin viidelle tarjoajalle esim. sähköpostilla tai netti-vertailuna ja siitä tehdään sisäinen vertailu tai muistio, joka tallennetaan. Erillistä kirjallista hankintapäätöstä ei tehdä eikä tarjoajille lähetetä oikaisuohjetta.</p>
<p><b>3 Sähköinen tarjouskilpailu 10 000 € – 60 000 € hankinnat</b> Hankinnat kilpailutetaan Clouidia Pienhankinta - järjestelmän kautta. Hankinnasta tehdään hankintapäätös, joka lähetetään tarjoajille. Hankintapäätöksen mukana lähetetään oikaisuohje. Tiedoksianto tehdään Clouidia Kilpailutus-järjestelmän kautta.</p>

### POIKKEUKSET:

- Rakennusurakat, joissa hankintalain asettama raja on 150 000 €, toteutetaan kilpailutus Clouidia Pienhankinnan kautta hankinnan ylittäessä 20 000 €. Muussa tapauksessa voidaan tehdä taulukon kohdan 1 tarkoittama hankinta suoraan yhdeltä toimittajalta.
- Sosiaali- ja terveystyöpalvelut, joissa hankintalain asettama raja on 400 000 €, toteutetaan kilpailutus Clouidia Pienhankinnan kautta hankinnan ylittäessä 20 000 €. Muussa tapauksessa voidaan tehdä taulukon kohdan 1 tarkoittama hankinta suoraan yhdeltä toimittajalta.
- Muissa erityispalveluissa, joissa hankintalain asettama raja on 300 000 €, toteutetaan kilpailutus Clouidia Pienhankinnan kautta hankinnan ylittäessä 20 000 €. Muussa tapauksessa voidaan tehdä taulukon kohdan 1 tarkoittama hankinta suoraan yhdeltä toimittajalta.
- Käyttöoikeussopimuksissa, joissa hankintalain asettama raja on 500 000 €, toteutetaan kilpailutus Clouidia Pienhankinnan kautta hankinnan ylittäessä 20 000 €. Muussa tapauksessa voidaan tehdä taulukon kohdan 1 tarkoittama hankinta suoraan yhdeltä toimittajalta.

### PUITESOPIMUKSET

- Jos ostosta on jo kilpailutettu puitesopimus, jossa kaikki ehdot on ilmoitettu, ei puitesopimuksen alaista tilausta tarvitse erikseen kilpailuttaa eikä siitä tarvitse tehdä hankintapäätöstä. Tilaukset tehdään määrärahavarausten puitteissa ja laskut hyväksytään hankintapäätösten hyväksymisvaltuuksien mukaisesti.
- Jos kaikkia puitejärjestelyn ehtoja ei ole usean toimittajan kanssa tehdyssä järjestelyssä vahvistettu, kilpailutetaan hankinnat järjestelyyn otettujen toimittajien kesken puitejärjestelyn ehtojen mukaisesti ns. minikisana. Tässä tapauksessa yli 10 000 € euron hankinnasta tehdään hankintapäätös, joka lähetetään tarjoajille. Hankintapäätöksen mukana lähetetään oikaisuohje.

### **3 PIENHANKINTAPROSESSIN PÄÄPIIRTEET**

Selvitä minkä hintainen hankinta tulee kuntatasolla olemaan. Käytä laskennassa arvonli- säverottomia hintoja.

#### **Yli 10 000 €: järjestä tarjouskilpailu**

- Kirjoita hankinnan kuvaus ja suunnittele sisältö sekä kriteerit. Harkitse onko han- kinta jaettavissa osiin vai onko se yksi kokonaisuus, jonka ostat yhdeltä toimijalta.
- Ota yhteys hankintatoimeen hankinnan kilpailuttamiseksi tai kirjaudu sisään Cloudia Pienhankintajärjestelmään ja laadi tarjouspyyntö järjestelmään.
- Käynnistä tarjouskilpailu Cloudiassa. Vinkkaa tarjoajille, että he huomaavat tar- jouskilpailun.
- Vertaile saadut tarjoukset ja ilmoita tarjoajille kuka voitti.
- Tee sopimus ja käytä yleisiä sopimusehtoja sopimuksen liitteenä.
- Tilaa tuote/palvelu voittajalta.

Selvitä onko kaupungissa jo olemassa yhteishankintasopimus tai sopimus, josta voit tilata tarvitsemasi tuotteen/palvelun vai tuleeko sinun ostaa se erikseen. Sopimukset löytyvät sopimushallintajärjestelmästä tai niitä voi tiedustella hankintatoimesta. Ota selvää millai- sia mahdollisia ratkaisuja markkinoilla on, ja mitä niistä on tarjolla kunnan ja maakunnan alueella.

#### **Alle 10 000 €: tee suoramarkkinointi tai hintatiedustelu**

- Varmista hankinnan oikea hintataso. Tarkista, että onko kaupungilla olemassa jo voimassa oleva sopimus tuotteesta/palvelusta.
- Osta tuote / palvelu parhaaksi toteamaltasi toimittajalta.
- Päätä ja nimeä kaupungin vastuuhenkilö, joka seuraa tuotteen / palvelun toimi- vuutta ja anna tarvittaessa sopimuskumppanille palautetta.
- Dokumentoi sopimusajan käyttökokemukset, poikkeamat, reklamaatiot jne. Alle- kirjoita sopimus ja tallenna se sopimushallintajärjestelmään.



## 4 TARJOUSKILPAILU

### Sähköisen tarjouskilpailun suunnittelun ja toteuttamisen eri vaiheet

Selvitä mahdollisuuksien mukaan onko kunta aiemmin hankkinut vastaavaa tuotetta/palvelua, kuinka tyytyväisiä edelliseen sopimukseen ja toimittajaan on oltu, mitkä hankinnan kustannukset ovat olleet koko elinkaaren ajalta jne.

Laske hankinnan kokonaisarvo sopimusajaksi huomioiden myös mahdolliset optiokaudet. Mikäli arvonlisäveroton hinta ylittää kansallisen kilpailutuskynnyksen, käytä hankintaohjetta. Tarkista tuotteen/palvelun tarpeen laajuus kunnassa, sillä hankinnan arvo tulee laskea ja hankinta toteuttaa koko kunnan tarpeen, ei vain oman osastosi tarpeen mukaan. Mikäli tavarahankintasopimuksen kohteena on leasing, vuokraus tai osamaksulla hankkiminen ja sopimus on voimassa toistaiseksi tai määrittelemättömän ajan, laske sopimuksen ennakoitu kuukausiarvo kerrottuna luvulla 48.

Selvitä millaisia vaihtoehtoja markkinoilla on tarpeen täyttämiseen, huomioi noin viisi toimittajaa. Selvitä olisiko hankinnassa mahdollista hyväksyä osatarjouksia, jotta pienemmätkin yritykset voisivat tarjota.

**Tässä vaiheessa voit olla yhteydessä kaupungin hankintapalveluun, mikäli koet tarvitsevasi apua hankinnassa.**

#### Luo tarjouspyynnön sisältö:

- Kuvaa kattavasti mitä olet hankkimassa. Toimittajat päättävät kuvauksen perusteella kiinnostuksensa tarjouspyyntöön.
- Kirjaa auki hankinnan vaiheet, jotta toimittajat näkevät miten hankinta tulee etenevänsä.
- Suunnittele tarjoajan kelpoisuusehdot ja miten ne todennetaan. Tarjoajille kannattaa asettaa kelpoisuusehtoja, jotka varmistavat tarjoajien kyvyn toteuttaa hankinta. Mikäli tarjoajilta odotetaan kelpoisuustodistuksia, kannattaa ne pyytää vain kilpailutuksen voittajaehdokkaalta (esimerkiksi tilaajavastuulain mukaiset selvitykset).
- Määrittele tuotteen / palvelun pakolliset vaatimukset. Huomioi että laatua voi varmistaa hyvin pitkälle määrittämällä tuotteelle / palvelulle pakollisia vaatimuksia.
- Kuvaa tarjouksen vertailuperusteet. Vertailuperusteita suunniteltaessa tulee huomioida, mitä on asetettu pakollisiksi vaatimuksiksi. Mikäli pakolliset vaatimukset ovat kattavat, vertailuperusteeksi voi tulla pelkkä hinta, tai hinnan rinnalle voi määrittää muita laatuvaatimuksia.
- Kerro hankinnan keskeiset ehdot (esim. toimitusehdot, sopimusaika)
- Varaa haluamasi aika kysymysten esittämiseksi ja ilmoita koska ja miten vastaat niihin.
- Pidä huolta, että hankinnan suunnittelussa on kyseisen hankinnan tarvittava asiantuntemus käytössä. Voit käyttää apuna myös toimittajia: lähetä tarvittaessa tarjouspyyntö tai ne osat siitä, joihin tarvitset kommentteja, vähintään 3 – 5 toimittajalle kommentoitavaksi ennen kilpailutuksen julkaisemista. Varmista ettei kommentointi vääristä kilpailua. Kysy siksi mahdollisimman monen näkemystä, jotta saat kokonaiskäsityksen, miten hankinnan kohde olisi parasta kuvata tarjouspyyntöön.

- Luo kilpailutus Cloudia Pienhankintajärjestelmään tai mikäli sinulla ei ole tunnuksia, ota yhteys kaupungin hankintatoimeen kilpailutuksen järjestämiseksi.
- Hankinnasta voidaan lähettää ”heräteviesti” tiedoksi sähköpostilla jo valmiiksi tunnetuille toimittajille ilmoituksen julkaisemisen yhteydessä.
- Tarjousajan päätyttyä voittaja valitaan saatujen hyväksyttävien tarjousten perusteella ennalta määriteltyjen kriteerien perusteella. Tarjoukset käsitellään tarjouspyynnössä kuvaillulla tavalla.
- Myöhästyneitä tarjouksia ei oteta huomioon.
- Tarjouspyyntöä vastaamattomat tarjoukset hylätään.
- Tarjoajia voidaan pyytää selventämään tai täydentämään tarjouksissa olevia tietoja ja asiakirjoja. Tämä tarkoittaa asiavirheiden tarkistamista tai puuttuvien liitteiden täydentämistä, sen sijaan hinnasta neuvottelu on kiellettyä.
- Kilpailutetusta hankinnasta tehdään hankintapäätös ja siihen liitetään oikaisuohje.
- Voittaneen tarjoajan kanssa tehdään tarvittaessa sopimus, jossa kannattaa viitata yleisiin sopimusehtoihin.
- Yli 10.000 € kilpailutuksissa hankintapäätös tehdään Dynasty-asianhallintajärjestelmässä, jonne myös hankinta-asiakirjat tallennetaan.
- Hankintapäätös julkaistaan kuntalain mukaisesti kaupungin www-sivuilla Viranhaltijapäätökset-kansiossa (14 vrk).

### **Muuta tärkeää hankinnoissa huomioitavaa**

Tulevista hankinnoista kannattaa tiedottaa kaupungin tiedotuskanavissa (esim. nettisivuilla, some) jo ennen kilpailutusta. Hankinnoissa, joissa on todennäköisesti tarvetta tarjoajien verkottumiseen, voidaan järjestää tarjoajille tarkoitettu infotilaisuus. Tarjoajat voivat tarjota yhteisvastuullisesti ryhmittymänä, tai toimia toistensa alihankkijoina.

Tarjouksen tekemiselle varataan kohtuullinen ja riittävä aika ottaen huomioon hankinnan kohteen laatu ja laajuus. Tarjoamiseen ja kysymysten esittämiseen varattava aika ovat kaupungin päätettävissä. Aikatauluja määritettäessä on tärkeää muistaa, että sallimalla tarjoajille enemmän aikaa tutustua tarjouspyyntöön ja jättää tarjous saa laadukkaampia tarjouksia. Määrittele siis realistinen aika lisäkysymysten kysymiselle ja niihin vastaamiselle. Kysymykset esitetään sähköisen tarjousportaalien kautta ja sinne annetaan myös vastaukset. Mikäli toimitella haluaa kommentoida kriteerejä, tulee tämä tehdä ennen kilpailutuksen julkaisua.

Pienhankinnoissa kohtuullisena aikana tarjousten tekemiselle voidaan katsoa noin kaksi viikkoa. Kiireellisissä tapauksissa hankinta voidaan toteuttaa tätä lyhemmissäkin ajassa.

Kilpailutetusta hankinnasta tehdään hankintapäätös, josta käy ilmi kuvaus hankintaprosessista, perustelut, hinta ja valittu toimittaja. Perusteluissa ilmoitetaan hylkäämisen perusteet, jos joku tarjoaja tai tarjous on hylätty sekä kuvataan tarjousten vertailu. Päätös tehdään Dynasty-asianhallintajärjestelmässä ja päätös lähetetään tiedoksi tarjouksen antaneille sähköisesti Cloudia Kilpailutus-järjestelmän kautta. Hankintapäätökseen liitetään oikaisuohje. Määräaika hankinta-oikaisua koskevan vaatimuksen tekemiseen on tarjoajalla 14 päivää hankintapäätöksen tai muun hankintaa koskevan ratkaisun tiedoksisaannista. Sopimusta tai tilausta ei suositella tehtäväksi ennen oikaisuajan päättymistä. Hankintapäätös tulee myös julkaista kaupungin www-sivuilla Viranhaltijapäätökset-kansiossa saadakseen lainvoiman (14 vrk).

Hankintayksikkö voi itse ottaa hankintapäätöksen tai ratkaisun oikaistavakseen 90 päivän kuluessa siitä, kun hankintaoikaisun kohteena oleva päätös tai ratkaisu on tehty. Hankintaoikaisu voidaan tehdä, vaikka sopimus olisi tehty.

Huomioi myös pienhankinnoissa tietosuoja-asetus hankintaohjeen mukaisesti.

### **Julkisuus**

Hankinta-asioissa on noudatettava säädöksiä yleisten asiakirjojen julkisuudesta. Hankintapäätöksen jälkeen asiakirjat ovat asianosaisjulkisia ja hankintasopimuksen allekirjoittamisen jälkeen yleisöjulkisia. Tarjoajia tulee muistuttaa hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä, että salassa pidettävä aineisto on eriteltävä tarjouksiin. Hinta ei voi olla liikesalaisuus eivätkä liikesalaisuuksia ole yleisesti tunnetut tiedot. Tarkista Julkisuuslaista salassa pitämisen peruste, mikäli asiakirjaa ei saa prosessin keskenollessa julkaista kunnan edun tai liikesalaisuuden vuoksi.

### **Sopimuksen seuranta**

Sopimukselle tulee nimetä vastuu- ja yhteyshenkilö. Sopimusten toteutumista tulee seurata aktiivisesti ja säännöllisesti. Laskutusvaiheessa tulee tarkistaa sopimushinnat, että ne täsmäävät sovittuun. Toimitettujen tavaroiden ja tuotettujen palvelujen tulee olla sellaisia, mitä on sovittu. Poikkeamatietoja tulee seurata, tilaajan on ilmoitettava toimittajalle toimituksessa ja/tai laskutuksessa havaituista puutteista ja virheistä sekä valvottava, että puutteet ja virheet korjataan asianmukaisesti.

## 5 CLOUDIA PIENHANKINTAJÄRJESTELMÄ

Cloudia Pienhankintajärjestelmää käytetään hankinnoissa seuraavasti:

- Ota yhteyttä kaupungin hankintatoimeen hankinnan kilpailuttamiseksi tai pyydä käyttäjätunnus ja salasana Cloudia Pienhankintapalvelun pääkäyttäjältä (kaupungin hankintatoimi).
- Kirjaudu järjestelmään osoitteessa <https://kilpailutus.cloudia.fi/>
- Cloudia Pienhankintapalvelun oikeassa ylälaudassa on tukiportaali, josta löydät ohjeistusta Cloudia Pienhankintajärjestelmän käyttöön sekä kirjallisesti että videon muodossa.
- Kun olet tutustunut ohjeisiin ja valmiina aloittamaan tarjouspyynnön suunnittelun, valitse kohta Kilpailutusjärjestelmä.
- Tutustu mallipohjiin: etsi löytyykö nyt hankittavaa tuotetta tai palvelua lähellä olevaa tarjouspyyntöä ja tutustu siihen. Selaa myös muita mallipohjia niin voit saada ajatuksia mm. laadun määrittämiseksi tarjouspyyntöön. Samoin jos löydät samankaltaisen jo tehdyn tai keskeneräisen hankinnan, voit ottaa sen pohjaksi omaan hankintaasi.
- Vie hankinta läpi Clodian tukiportaalissa olevien neuvojen sekä syöttökenttien info-ohjeita noudattaen.
- HUOM! Tarjoajat käyttävät järjestelmää osoitteessa <https://pienhankintapalvelu.fi/>

## **6 DOKUMENTIT, LINKIT JA LISÄTIEDOT**

### **HANKINTOIHIN LIITTYVÄT KAUPUNGIN OMAT DOKUMENTIT**

Kemin kaupunkistrategia

Kemin kaupungin pienhankintaohjeet

Kemin kaupungin hankintaohjeet kansallisen ja EU-kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa

Kemin kaupungin hallintosääntö

### **YLEISET LINKIT JA DOKUMENTIT**

[Hankintalaki](#)

Yleiset sopimusehdot

[JYSE 2014 Palvelut](#)

[JYSE 2014 Tavarat](#)

JIT 2015, ICT –hankinnat

YSE 1998, rakennusurakkasopimukset

KSE 2013, konsulttisopimukset

KE 2008, kone- ja kuljetuspalvelut

[Tietoa julkisista hankinnoista](#)

[Julkisuuslaki 621/1999](#)

## **7 SANASTO PIENHANKINNOISSA**

### **Hankinnan tarkoituksenmukaisuus**

Mieti mitä haluat hankinnan lopputulokseksi. Ts. millainen tavara tai palvelu vastaa käyttäjän tarvetta ja miten tähän tarpeeseen saadaan vastattua kustannustehokkaimmalla tavalla.

### **Suorahankinta**

Alle 5 000 euron suorahankinta tehdään suoraan yhdeltä toimittajalta ilman kilpailutusta. Mikäli hankinnan hintataso tunnetaan, voi tehdä suoran tilauksen. Mikäli hankinnan hintatasoa ei tunneta, se tulee varmistaa. Hintavertailua voidaan tarvittaessa tehdä esimerkiksi selvittämällä hintatasoa puhelimitse tai perustuen lehti-ilmoituksiin tai verkkokauppojen päivähintoihin.

### **Hintatiedustelu**

5 000 – 10 000 euron suorahankinta tehdään hintatiedustelun jälkeen. Hintatiedustelun teossa voidaan hyödyntää esim. Cludia Pienhankintajärjestelmää, kysyä hintoja sähköpostitse tai selvittää hintoja esimerkiksi internetistä.

### **Tarjouskilpailu**

Tarjouskilpailussa hankinnan sisältö määritellään tarjouspyyntöön ja toimittajat tarjoavat tarjouspyynnön mukaisesti. Tarjouspyyntö laaditaan mahdollisimman selkeästi ja riittävän yksityiskohtaisesti.

### **Yhteishankintasopimus**

Kaupunki voi olla mukana Hansel Oy:n tai muussa yhteishankintasopimuksessa, jossa on kilpailutettu valmiiksi tietyt tavarat tai palvelut. Näin ollen kunnan ei tarvitse itse kilpailuttaa näitä, vaan voi tilata suoraan ko. tavaroita ja palveluja tarpeensa mukaisesti. Tarkista, että onko haluamasi tuote/palvelu jo kilpailutettu ennen uuden tarjouskilpailun tekemistä (kaupungin hankintatoimi).

### **Puitejärjestely**

Puitejärjestely on sopimuskokonaisuus, joka tehdään yhden tai useamman toimittajan sekä hankintayksikön välille. Järjestelyn tarkoituksena on vahvistaa tietyn ajan kuluessa tehtävien hankintasopimusten ehdot.

### **Markkinaoikeus**

Hankintalain mukaisista hankinnoista (ei pienhankinnoista) voi valittaa markkinaoikeuteen. Asian voi saattaa markkinaoikeuden käsiteltäväksi se, jota asia koskee sekä tietyissä tapauksissa eräät viranomaiset. Valittajana voi olla lähinnä alalla toimiva yrittäjä, joka on osallistunut tarjouskilpailuun tai jonka osallistuminen tarjouskilpailuun on estynyt hankintayksiköstä johtuvasta syystä. Kaupungin asukkailla tai kunnallisilla luottamushenkilöillä ei ole hankinta-asiassa oikeutta tehdä valitusta markkinaoikeudelle, elleivät he ole asianosaisia.

### **Kilpailu- ja kuluttajavirasto (KKV)**

KKV valvoo julkisia hankintoja koskevan lainsäädännön noudattamista. Valvonnan tarkoituksena on varmistaa yleisen edun sekä veronmaksajien ja julkisten varojen käytön tehokkuuden kannalta keskeisten periaatteiden, kuten julkisten hankintojen menettelyjen avoimuuden ja syrjimättömyyden sekä tehokkaasti kilpailutettujen hankintamenettelyjen,

toteuttaminen. Jokainen, joka katsoo hankintayksikön menetelleen hankintalainsäädännön vastaisesti, voi tehdä toimenpidepyynnön KKV:lle.

### **Tasapuolisuus**

Tarjouspyyntöä tai muita hankinta-asiakirjoja ei saa laatia siten, että hankinnan kohteen määrittely asettaa tarjoajat epätasa-arvoiseen asemaan. Tarjoajien ja tarjousten arvioinnissa tasapuolisuusvaatimus edellyttää, että asetetut vaatimukset koskevat samalla tavoin kaikkia tarjoajia. Toisiinsa rinnastettavia tapauksia ei saa kohdella eri tavoin eikä erilaisia tilanteita kohdella samalla tavoin, ellei tällainen kohtelu ole objektiivisesti perusteltua.

### **Syrjimättömyys**

Ehdokkaita ja tarjoajia on kohdeltava julkisissa hankinnoissa samalla tavalla riippumatta sellaisista tekijöistä, jotka eivät liity hankinnan toteuttamiseen. Tällaisia tekijöitä ovat erityisesti ehdokkaiden tai tarjoajien kansallisuus taikka sijoittautuminen johonkin jäsenvaltioon tai alueelle. Syrjimätön kohtelu edellyttää siten myös, että eri paikkakunnilta olevia ehdokkaita tai tarjoajia kohdellaan samalla tavoin kuin esimerkiksi oman kaupungin yrityksiä. Pk-yritysten huomioiminen on kuitenkin sallittua esimerkiksi hyväksymällä osatarjoukset. Näin ylläpidetään markkinoilla kilpailua ja mahdollistetaan uusien yritysten ja liikeideoiden syntymistä.

### **Avoimuus**

Avoimuus tarkoittaa pienhankinnoissa, että hankintaprosessi on toteutettu annettujen ohjeiden mukaisesti hankinnan arvo ja luonne huomioiden. Avoimuusperiaate edellyttää, että pienimpiä hankintoja lukuun ottamatta hankinnasta ilmoitetaan siten että tarjoajat saavat siitä tietää, tarjouskilpailun ratkaisemisesta tiedotetaan tarjouskilpailuun osallistuneille ja että hankintaa koskevat asiakirjat ovat lähtökohtaisesti julkisia. Avoimuusperiaatteen takia tarjouspyyntö on saatettava avoimesti kaikkien halukkaiden saataville tai niille, jotka esimerkiksi rajoitetussa menettelyssä on valittu tarjousmenettelyyn. Avoimuusperiaatteen toteuttamista rajoittavat eräät salassapitotarpeet, jotka on yksilöity viranomaisten toiminnan julkisuutta koskevassa lainsäädännössä.

### **Suhteellisuus**

Suhteellisuusperiaate edellyttää, että hankintamenettelyn vaatimukset ovat oikeassa suhteessa tavoiteltavan päämäärän kanssa. Hankinnan vaatimukset ja toimintamallit suhteutetaan pienhankinnan arvoon ja luonteeseen. Esimerkiksi tarjoajien soveltuvuusehtojen asettamisessa on huomioitava hankinnan luonne ja arvo. Samaten tarjouspyynnön sisältöön tai tarjousmenettelyn ehtoihin liittyvien vaatimusten tulee olla oikeassa suhteessa hankinnan laatuun nähden. Suhteellisuusperiaatteen on katsottu oikeuskäytännössä merkitsevän myös kohtuullisuuden vaatimusten huomioon ottamista. Esim. hankintayksikkö ei saa asettaa liian korkeita liikevaihtovaatimuksia tarjouskilpailuun osallistuville toimittajille.

LIITE 3 Kemin kaupungin hankintaohje - Kansallisen ja EU-kynnysarvojen ylittävät hankinnat (versio 30.10.2019)

# **KEMIN KAUPUNGIN HANKINTAOHJE**

**-kansallisten ja EU-kynnysarvojen ylittävät  
hankinnat**



## Sisällys

KEMIN KAUPUNGIN HANKINTAPOLITIIKKA .....	62
KYMMENEN HUOMIOTA HYVÄÄN HANKINTAAN .....	63
KEMIN KAUPUNGIN HANKINNAT .....	65
KANSALLISET JA EU-KYNNYSARVOT .....	66
Erityiset kansalliset kynnysarvot.....	66
Ennakoidun arvon laskeminen .....	66
ENNEN KILPAILUTTAMISTA.....	68
Hankinnan suunnittelu ja valmistelu .....	68
Tehtävä ja vastuut .....	68
Suunnitelmallisuus ja tarkoituksenmukainen kokonaisuus.....	68
Hankinnoista viestiminen tarjoajille .....	68
Puitesopimusten hyödyntäminen .....	69
Kaupungin itse tekemät puitesopimukset.....	69
Yhteishankintojen puitesopimukset .....	69
Tilaamisvaihe .....	69
Tietosuoja-asetuksen huomioiminen hankinnoissa.....	69
MARKKINAVUOROPUHELU JA MARKKINAKARTOITUKSET.....	69
Tietopyyntö & tekninen vuoropuhelu .....	70
HANKINTAMENETTELYN VALINTA JA MÄÄRITTELY.....	72
KESTÄVÄT JA SOSIAALISET HANKINNAT JA INNOVATIIVISET HANKINNAT	
73	
Ympäristökriteerien huomioiminen .....	73
Sosiaaliset näkökohdat .....	75
Pienten ja keskisuuren yritysten huomioiminen .....	75
KILPAILUTTAMISEN VAIHEET .....	77
Tarjouspyyntö .....	77
Tarjouspyynnön sisältö .....	77
Soveltuvuusvaatimukset ja poissulkuperusteet (kohdistuvat tarjoajaan) .....	78
Pakolliset vaatimukset ja hinta-laatusuhteen vertailuperusteet (kohdistuvat tuotteeseen/palveluun).....	78
Tarjousten jättäminen.....	79
Hankintailmoitus .....	80
Tarjousten käsittely .....	80
Tarjoajan ja tarjousten poissulkeminen.....	81
Tarjousten vertailu .....	82
Hankintapäätös .....	82
Hankintapäätöksen muistilista .....	82
Hankintapäätöksen toimeenpano .....	83
Hankinnan keskeyttäminen .....	83
SUORAHANKINTA JA SEN PERUSTEET .....	83
MUUTOKSENHAKU .....	85
KILPAILUTUKSEN JÄLKEEN .....	87
Sopimus.....	87

Reklamaatiot .....	88
HANKINTA-ASIAKIRJOJEN JULKISUUS .....	89
Hankinta-asiakirjojen säilyttäminen.....	89
Hankintojen valvonta .....	90
LIITTEET, LINKIT, DOKUMENTIT .....	91
Cludia Kilpailutus –palvelu.....	91
Tietosuoja.....	91
Muutoksenhakulomakkeet .....	91
Sopimusehdot.....	91
SANASTO HANKINNOISSA .....	92
Avoin menettely .....	92
Rajoitettu menettely .....	93
Neuvottelumenettely .....	93
Neuvottelumenettelyyn siirtyminen .....	93
Kilpailullinen neuvottelumenettely .....	93

## **Kemin kaupungin hankintapolitiikka**

Hankintapolitiikka ohjaa Kemin kaupungin hankintatoimintaa. Hankintapolitiikka pohjautuu Kemin kaupungin vastuullisuusperiaatteisiin, strategiaan, arvoihin ja toimintaohjeisiin. Kemin kaupungin hankinnat toteutetaan kestävien hankintojen teemojen mukaisesti: *ympäristövastuullisesti, sosiaalisesti vastuullisesti ja taloudellisesti.*

Kemin kaupungin arvot ovat *Ihmisläheisyys, Luovuus ja Vastuullisuus*. Arvoista johdettuja strategisia päämääriä ovat *Vetovoimainen kaupunki, Hyvinvoivat asukkaat ja Sujuva arki.*

Kaupungin tärkein tehtävä on tuottaa lakisääteisiä peruspalveluja kuntalaisille joko omana toimintana tai hankkimalla ne ostopalveluina. Hankinnoissa on olennaista pohtia, mikä on paras ratkaisu kaupungin ja sen toiminnan kannalta.

Hankintalaki ohjaa kaupunkia hankinnoissaan siten, että hankinnat on suoritettava taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti sekä käytettävä hyväksi olemassa olevat kilpailuolosuhteet. Hankinnoissa on noudatettava hankinnan suuruudesta riippumatta avoimuuden, tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden periaatteita.

Hankintatoiminnan tavoitteena on Kemin kaupungin ja koko konsernin edun varmistaminen. Keinoina ovat keskitetysti johdettu hankintatoimi, hankintojen strategisen johtamisen vahvistaminen, hankintaosaamisen tunnistaminen ja lisääminen sekä hankintojen suunnitelmallisuuden toteuttaminen sekä hankintojen seuraaminen kaikissa kaupungin hankinnoissa. Kaupunki edistää pienten ja keski suurten yritysten osallistumismahdollisuuksia tarjouskilpailuihin. Näin vahvistetaan aluetaloutta, tuetaan työpaikkojen syntymistä paikallisesti ja maakunnan alueella sekä edistetään alueen palveluiden laajenemista. Kaupunki pyrkii hankinnoissaan laatuun ja kustannustehokkuuteen sekä edistämään kestäviä, ympäristöystävällisiä ja vastuullisesti tuotettuja hankintaratkaisuja.

Hankintapolitiikan toimeenpanosta ja toteuttamisesta vastaavat kaupunginhallitus, kaupungin toimialat ja hankintatoimi. Hankintapolitiikan toteutuminen sisällytetään kaupungin talousarviosuunnitteluun, vuosittaisiin käyttösuunnitelmiin ja ohjelmiin. Jokainen toimialue käy läpi hankintapolitiikan linjaukset ja tavoitteet omissa yksiköissään ja suunnittelee, miten tavoitteet voidaan ottaa osaksi toimialan toimintaa ja organisaatiota. Hankintojen painopistettä tulee kehittää suunnitteluun ja sopimuksen aikaista toimintaa painottaviksi.

## Kymmenen huomiota hyvään hankintaan

- ✓ **Hankintoja koskevat periaatteet:** Hankintoja koskevat hankintalain lisäksi avoimuuden, tasapuolisuuden, syrjimättömyyden, suhteellisuuden ja hyvän hallinnon periaatteet.
- ✓ Kaupungin hankintoja säätelee Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397-2016 sekä kaupungin omat hankintaohjeet ja säännökset.
- ✓ **Hankintojen on oltava suunnitelmallisia ja ne on toteutettava tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina:** Pidä tavoitteenasi saada tarkoituksenmukainen ja laadukas tuote/palvelu kustannustehokkaaseen hintaan. Varmista, että käytössäsi on tarvittavat määrärahat ja että hankintatarve on kartoitettu koko kunnan tasolla.
- ✓ **Hyvä hankintatoimi ja osaaminen hankinnoissa:** Hankintatoimi on pyrittävä järjestämään siten, että hankintoja voidaan toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti olemassa olevat kilpailuolosuhteet hyväksi käyttäen ja ympäristö ja sosiaaliset näkökohdat huomioon ottaen.

Huomioi, että pienet ja keskisuuret yritykset ja muut yhteisöt pääsevät tasapuolisesti muiden tarjoajien kanssa osallistumaan tarjouskilpailuihin. Hyvässä tarjouspyynnössä yhdistyvät sekä substanssi- että hankintaosaaminen. Tarjouspyynnön suunnitteluun on usein tarpeellista saada myös tarjoajien ja loppukäyttäjien näkemyksiä.

- ✓ **Puitejärjestelyt:** Selvitä onko kaupungissa jo olemassa yhteishankintasopimus tai sopimus, josta voit tilata tarvitsemasi tuotteen/palvelun ja harkitse onko tämä paras ratkaisu vai kilpailutako tuotteen/palvelun erikseen. Sopimukset löytyvät Dynasty-sopimushallintajärjestelmästä tai niitä voi tiedustella hankintatoimesta.
- ✓ **Kilpailuttaminen: Pääsääntönä on, että hankinnat on kilpailutettava.** Hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä tulee kuvata hankinnassa käytettävä hankintamenettely. Tarjouspyyntö tulee tehdä kirjallisesti ja laatia siten, että saadaan vertailukelpoisia tarjouksia. Tarjoajalle voidaan asettaa soveltuvuusvaatimuksia. Kokonaistaloudellisen edullisuuden peruste (hinnaltaan halvin, kustannuksiltaan edullisin tai hinta-laatusuhteeltaan paras) ja vertailuperusteet on ilmoitettava. Hankinnasta on julkaistava hankintailmoitus Hilma-ilmoituskanavassa. Tarjoukset on pyydettävä määräaikaan mennessä.
- ✓ **Suorahankintaperusteet:** Hankinta voidaan toteuttaa suorahankintana vain, jos hankintaan soveltuu joku hankintalain suorahankintaperusteista. Suorahankintaperusteita ei ole määritelty kansallisille hankinnoille erikseen vaan EU-hankintojen suorahankintaperusteet pätevät myös kansallisissa hankinnoissa. Suorahankinnasta voidaan tehdä vapaaehtoinen suorahankintailmoitus Hilmaan, jolloin hankintasopimus voidaan tehdä aikaisintaan 14 päivän kuluttua ilmoituksen julkaisemisesta. Jos ilmoitusta ei ole tehty, valitusaika on 6 kk hankintasopimuksen tekemisestä.
- ✓ **Tarjousten käsittely:** Tarjoukset käsitellään noudattaen tarjoajien tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun periaatteita. Tarkista tarjoajien kelpoisuus ja vertaile tarjoukset siten kuin tarjouspyynnössä olet kuvannut. Hankintayksikkö voi pyytää

tarjoajia toimittamaan, lisäämään, selventämään tai täydentämään puutteellisia tai virheellisiä tietoja ja asiakirjoja. Tarjouspyyntöä vastaamattomat tarjoukset on suljettava pois tarjouskilpailusta. Pakollisia ja harkinnanvaraisia poissulkuperusteita voidaan käyttää. Tarjouksista on valittava kokonaistaloudellisesti edullisin käyttäen vain tarjouspyynnössä ilmoitettuja vertailuperusteita.

- ✓ **Hankintapäätös ja muutoksenhaku:** Hankinnasta on tehtävä kirjallinen hankintapäätös, joka on perusteltava ja annettava tiedoksi kaikille tarjouksen jättäneille. Hankintapäätökseen tulee liittää valitusosoitus markkinaoikeuteen ja oikaisuohje. Hankintoaikaisu voidaan tehdä, vaikka sopimus olisi tehty.
- ✓ **Hankintasopimus:** Sopimukseen kirjataan kaikki hankinnan edellyttämät tiedot. Sopimuksessa kannattaa hyödyntää vakiosopimusehtoja (Yleiset sopimusehdot JYSE 2014: tavarat ja palvelut, JIT 2015: ICT –hankinnat, YSE 1998: rakennusurakkasopimukset, KSE 2013: konsulttisopimukset, KE 2008: kone- ja kuljetuspalvelut).
- ✓ **Hankintojen julkisuus:** Tarjouspyyntö ja hankintapäätös tulevat julkisiksi jo asiakirjan allekirjoittamisen jälkeen. Tarjoukset ja muut hankintaa koskevat asiakirjat tulevat pääsääntöisesti julkisiksi, kun hankintaa koskeva sopimus on tehty lukuun ottamatta tarjoajan liike- ja ammattisalaisuuksia koskevia tietoja. Asiakirjojen julkisuus on pääsääntö ja salaaminen poikkeus. Kokonaishintaa koskeva tieto on aina annettava.
- ✓ **Hankintojen valvonta.** Sopimusta on valvottava eli huolehdittava sopimuksessa määriteltyjen ehtojen täyttymisestä. Sopimuksen valvontaan kuuluu mm. laskujen oikeellisuuden varmistaminen, sovittujen määräaikojen tarkistaminen, laadun varmistaminen, poikkeaminen kirjaaminen, reklamaatioiden tekeminen ja sopimuksen uusiminen. Sopimukselle tulee nimetä vastuuhenkilö, joka seuraa ja valvoo sopimuksen toteutumista.

## **Kemin kaupungin hankinnat**

Kemin kaupungin keskitetty hankintatoimi toimii keskusviraston alaisuudessa. Hankintatoimen tehtävänä on palvella koko kaupunkikonsernin hankintatoiminnan tarpeita ja kilpailuttaa hankintalain ja hankintaohjeen mukaisia mm. tavaroiden ja palveluiden sopimuksia Kemin kaupungin toimialojen ja konsernin käyttöön. Hankintatoimi avustaa toimialoja niiden erillishankinnoissa sekä tarvittaessa hoitaa hankintojen kilpailuttamisen. Hankintatoimi neuvoo ja kouluttaa kaupunkikonsernin henkilöstöä ja luottamushenkilöitä ja sidosryhmiä hankintojen kilpailuttamisessa ja hankintalain soveltamiseen liittyvissä asioissa sekä suorittaa neuvontaa ja hankintakäytäntöjen yhdenmukaistamista kaupungin ja sen tytäryhtiöiden hankinnoissa. Hankintatoimi toimii sähköisen hankintajärjestelmän pääkäyttäjänä ja valmistelee ja valvoo hankintasopimuksia ja valmistelee hankintapäätöksiä. Myös yritys-, toimittaja- ja muu sidosryhmäyhteistyö liittyen julkisiin hankintoihin kuuluu hankintatoimen tehtäviin.

Tämä hankintaohje korvaa aiemmin voimassa olevan hankintaohjeen (KH 18.12.2017 § 524). Tämä hankintaohje toimii käsikirjana Kemin kaupungissa tehtäviin hankintoihin ja ohje käsittelee kansallisen kynnysarvon (ja EU-hankintoja) kokoisia hankintoja, pienhankinnoille on oma ohjeensa.

Kansallisten kynnysarvojen kokoisten hankintojen keskeisin ero pienhankintoihin nähden on se, että tarjouskilpailusta tulee julkaista hankintailmoitus HILMAssa. Toinen keskeinen ero on valitusoikeusmahdollisuus markkinaoikeuteen. Hankintoihin liittyvät ohjeet löytyvät kaupungin intranetistä sekä kaupungin www-sivuilta. Tietoja voi myös tiedustella kaupungin hankintatoimesta.

## Kansalliset ja EU-kynnysarvot

Hankinnan arvo määrittelee, miten kukin hankinta tulee kilpailuttaa. Hankintakategori-  
oissa eritellään tavara- ja palveluhankinnat, rakennusurakat ja suunnittelukilpailut. Han-  
kintojen kansalliset ja EU-kynnysarvot määritellään hankintalaissa, jonka mukaan han-  
kinnat toteutetaan joko pien-, kansallisina tai EU-hankintoina.

Kynnysarvot vahvistetaan kahden vuoden välein. EU-kynnysarvot ovat voimassa  
1.1.2018 alkaen. Kansalliset kynnysarvot ovat voimassa 1.1.2017 alkaen.

	Kansalliset kynnysarvot	EU-kynnysarvot
Tavara- ja palveluhankin- nat Suunnittelukilpailut	60.000 euroa	221.000 euroa paikallishal- linto eli kuntien hankkijat
Rakennusurakat	150.000 euroa	5.548.000 euroa

### Erityiset kansalliset kynnysarvot

Sosiaali- ja terveyspalveluille sekä muille erityisille palveluhankinnoille on määritelty  
omat erityiset kansalliset kynnysarvonsa, mutta ei erillisiä EU-kynnysarvoja. Näiden pal-  
velujen kansalliset kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa noudatetaan osin EU-hankintoja  
koskevia menettelysääntöjä ja osin juuri SOTE- ja muille erityisille palveluhankinnoille  
säädettyjä menettelysääntöjä

	Kansalliset kynnysarvot ilman arvonlisäveroa
Muut erityiset palveluhankin- nat	300.000 euroa
Terveydenhoito- ja sosiaalipal- velut	400.000 euroa
Käyttöoikeussopimukset	500.000 euroa

### Hankintalain liitteessä E määritellyt palvelut

#### Ennakoidun arvon laskeminen

- ✓ Selvitä aina heti hankinnan suunnittelua aloittaessasi hankinnan arvo. Näin saat selville, onko kyse pienhankinnasta, kansallisesta hankinnasta vai EU-hankin-  
nasta ja osaat suunnitella hankinnan oikein.
- ✓ Hankinnan ennakoitua arvoa laskiessasi laske sopimusvuodet sekä mahdolliset  
optiovuodet. Hankintoja ei tule pilkkoa eriin tai laskea hankinnan arvoa poikkeuk-  
sellisin menetelmin hankintalain säännösten kiertämiseksi.
- ✓ Nyrkkisääntönä voidaan pitää korkeintaan neljän vuoden sopimuksia (kerroin 48  
kk).

**Esimerkkejä hankinnan arvon laskemisesta:**

**Esimerkki 1:** Kaupunki tekee vuosisopimuksen toimittajan Y kanssa tavarain Z hankinnasta. Kaupunki tekee vuosisopimuksen saman toimittajan kanssa samasta tavarasta myös kolmena seuraavana vuonna. Jokaisena vuonna hankinnan arvo on 19 000 euroa (alv 0 %). Neljän vuoden yhteenlaskettu arvo ylittää kansallisen kynnysarvon. **Tällainen peräkkäisten lyhyiden sopimusten tekeminen saman toimittajan kanssa ei ole oikein.**

**Esimerkki 2:** Kaupunki kilpailuttaa siivouspalvelut viiteen eri kiinteistöön siten, että jokainen kiinteistö on oma osakokonaisuutensa. Viidennessä osakokonaisuudessa on optiona kaksi muuta kiinteistöä. Sopimuskausi tulee olemaan kolme vuotta + optio kolme vuotta. Arvio osakokonaisuuksien vuosittaisesta arvosta (alv 0 %) on seuraava:

- Osat 1-4: jokainen 5 000 euroa eli yhteensä 20 000 euroa
- Osa 5: varsinainen kiinteistö 10 000 euroa + optiokiinteistöt yhteensä 20 000 euroa

Näin ollen hankinnan vuosittainen arvo on 50 000 euroa. Hankinnan ennakoitu arvo on tällöin 300 000 euroa (3 x 50 000 + 3 x 50 000) eli hankinta ylittää EU-kynnysarvon. Toisin sanoen kaikkien osakokonaisuuksien arvot tulee laskea yhteen siten, että myös **optiot huomioidaan.**



## Ennen kilpailuttamista

### Hankinnan suunnittelu ja valmistelu

Hankinta on suunniteltava ja valmisteltava huolellisesti. Ensimmäinen tehtävä on nimetä **hankinnan valmistelija**, joka vastaa hankintaprosessista. Varaa aikaa hankinnan suunnitteluun ja toteutukseen. Hankintaa valmisteltaessa kannattaa käyttää ko. alan asiantuntijaa omasta organisaatiosta tai ulkopuolelta (markkinakartoitus), jotta hankittava tuote/palvelu on laadultaan ja ominaisuuksiltaan tarkoitukseen soveltuva.

### Tehtävä ja vastuut

#### Hankinnan valmistelijana:

- ✓ ota yhteys kaupungin hankintatoimeen. Hankintatoimi opastaa ja neuvoo hankinnan toteuttamisessa ja tarvittaessa kilpailuttaa hankinnan.
- ✓ perehdy aiempaan hankintaan (jos sellainen tehty), jotta aiemmat ongelmat eivät toistu
- ✓ käytä suunnittelun pohjana edellisen vastaavan hankinnan suunnitelmaa ja asiakirjoja, mutta muista myös kyseenalaistaa ja päivittää aiempia linjauksia
- ✓ määritä yleisellä tasolla, mitä olet ostamassa ja selvitä tavaranylvelun karkea sisältö ja hankinnan tavoitteet
- ✓ selvitä, mitä vaihtoehtoisia tavaroita tarjolla markkinoilla ja erilaiset tavat suorittaa palvelu
- ✓ selvitä, voiko tai kannattaako tuote ostaa vai vuokrata - varaa riittävät osaamis-, henkilö- ja aikaresurssit
- ✓ arvioi hankinnan merkittävyys ja arvo
- ✓ kartoita markkinat ja toimittajat, onko hankinnan kohteesta riittävästi tietoa vai onko tarpeen järjestää markkinakartoitus
- ✓ mieti, mitä vaatimuksia tarjoajilta (yrityksiltä) voidaan ja kannattaa edellyttää
- ✓ tunnista hankintaan liittyvät riskit
- ✓ valitse tarkoituksenmukainen hankintamenettely ja perustele valinta

### Suunnitelmallisuus ja tarkoituksenmukainen kokonaisuus

Hankintojen perusedellytys on, että on olemassa tavaranyl palvelun tarve ja että hankintaan on olemassa määrärahat. Hankintasuunnitelmien avulla on mahdollista saada selville kaikki yksittäiset samaa tuoteryhmää koskevat vuoden aikana toistuvat hankinnat. Niitä kannattaa pyrkiä yhdistämään tarkoituksenmukaisiksi kokonaisuuksiksi päällekkäisen työn vähentämiseksi.

**Koska kaupunki (ei osasto/yksikkö) on yksi hankintayksikkö, tulee hankintoja tarkastella kaupungin laajuisen kokonaisuutena** (vaikka kustannukset jakautuisivat usealla kustannuspaikalle). Tämän vuoksi hankintaa toteuttaessa tulee hankintatoimesta varmistaa, tuleeko koko organisaation tarpeet kartoittaa ja toteuttaa kilpailutus koko kaupungille prosessikustannusten ja riskien minimoimiseksi. Toimialojen tulee vuoden alussa arvioida yhteisten hankintojen tarve

### Hankinnoista viestiminen tarjoajille

Tarjoajien kanssa kannattaa olla aktiivisesti tekemisissä. Kilpailutusajankohdan ulkopuolella yrityksille voidaan esimerkiksi pitää hankintailtoja. Etenkin suurista kilpailutuksista

kannattaa kertoa ajoissa, jotta yrittäjät voivat valmistautua tarjouksen tekoon tai mahdollisesti tarjota kokonaisuutta yhdessä joko ryhmittymänä tai toistensa alihankkijoina. Paikallisille yrityksille myös hankintalain alittavat kilpailutukset ovat usein huomattavan ko-koisia, joten niistäkin kannattaa viestiä aktiivisesti.

### **Puitesopimusten hyödyntäminen**

Puitejärjestelyillä ja yhteishankinnoilla kunta voi tarkoituksenmukaisissa hankinnoissa säästää kilpailutukseen kuluvaan aikaan ja vaivaa. Puitesopimukset sopivat erityisesti ns. ”bulkkituotteille”, joita usein käyttävät useat toimialat. Kemin kaupungin puitesopimuk- sia voi tiedustella hankintatoimesta.

### **Kaupungin itse tekemät puitesopimukset**

Puitejärjestelyllä voidaan kerralla kilpailuttaa sopimuskuoppaanit muutamaksi vuodeksi. Toimintatapa säästää myös oikaisuvaatimusten odottamiseen käytettyä aikaa koska vali- tusmahdollisuus on vain kilpailutuksen yhteydessä eikä jokaisen tilauksen kohdalla.

### **Yhteishankintojen puitesopimukset**

Kunta voi olla mukana Hansel Oy:n tai muussa yhteishankintasopimuksessa. Huomioi onko puitejärjestely sitova, jolloin sitä on käytettävä sopimusaikana. Sitoutumisajan lop- puessa kannattaa arvioida, onko puitesopimus jatkossakin paras vaihtoehto, vai tulisiko hankinta kilpailuttaa itse.

### **Tilaamisvaihe**

Tilaukset tehdään puitesopimusten ehtojen pohjalta. Puitesopimuksessa voi olla esim. toi- mittajalista, jolta voi tilata tarvitsemiaan määriä puitesopimuksessa määritetyin hinnoin. Mikäli toimittajalista on voittajajärjestyksessä (etusijajärjestys), tuotetta/palvelua on tie- dusteltava ensin ykköseltä, sitten kakkoselta jne.

### **Tietosuoja-asetuksen huomioiminen hankinnoissa**

Tietosuoja-asetus (EU 2016/679) edellyttää, että henkilötietojen käsittely on varmistet- tava ti-lanteissa, jossa palveluntuottaja tai tämän alihankkija (henkilötietojen käsittelijä) tulee käsittelemään henkilötietoja hankinta- tai ostopalvelusopimuksen perusteella tilaa- jan (rekisterinpitäjän/ kunta) lukuun. Tietosuoja koskevat vaatimukset on sisällytettävä hankinta-asiakirjoihin jo hankinnan alkuvaiheessa, jotta tarjoajat voivat huomioida ne tar- jouksessa.

Tietosuoja-asetuksen 28 artiklan mukaan henkilötietojen käsittelyä on määritettävä sito- valla kirjallisella asiakirjalla, jossa vahvistetaan henkilötietojen käsittelyn ehdot, roolit, velvollisuudet ja toimintatavat tietoturvaloukkauksissa.

Kuntahankintojen ja Kuntaliiton julkaisemassa tietosuojaoppaassa on kuvattu tietosuoja- asetuksen keskeiset velvoitteet ja niistä johtuvat hankintasopimuksessa huomioitavat asiat. Lisäksi oppaassa on esitetty mallilausekkeita tarjouspyyntöön ja hankintasopimuk- seen lisättäväksi sekä yksityiskohtaiset ehdot koskien henkilötietojen käsittelyä osana hankintaa. Linkki oppaaseen ja mallilomake henkilötietojen käsittelystä löytyvät tämän ohjeen luvusta Liitteet, linkit, dokumentit.

## Markkinavuoropuhelu ja markkinakartoitukset

Markkinakartoituksia voi toteuttaa mm.

- ✓ Etsimällä internetistä tietoa eri yrityksistä ja niiden tarjonnasta sekä erilaisia tilasto- ja vertailutietoja
- ✓ Tutustumalla alueen yrityksiin.
- ✓ Käymällä messuilla ja tiedotustilaisuuksissa
- ✓ Keskustelemalla yritysten edustajien kanssa sekä tutustumalla toimialajärjestöihin, kauppakamareihin ja vastaaviin
- ✓ Lukemalla ammattilehtiä ja alan muita julkaisuja
- ✓ Kysymällä tietoa kollegoilta, tutuilta ja muilta hankintayksiköiltä
- ✓ Lähettämällä tietopyyntökyselyitä tiedossa oleville potentiaalisille tarjoajille
- ✓ Käymällä teknisiä vuoropuheluita tarjoajien kanssa

### Tietopyyntö & tekninen vuoropuhelu

Tietopyynnön tarkoituksena on kartoittaa markkinoilla toimivia yrityksiä, tuotteita/palveluita, hintatasoa ja mahdollista halukkuutta osallistua kilpailutukseen. Tietopyynnön tuottamalla tiedolla pyritään varmistamaan, että varsinaisella tarjouspyyntökierroksella saadaan mahdollisimman selkeät ja vertailukelpoiset tarjoukset. Tietopyyntö kannattaa lähettää mahdollisimman monelle potentiaaliselle tarjoajalle, jotta varmistetaan tulevien tarjoajien tasapuolinen kohtelu. Tietopyyntö voidaan siitä syystä julkaista HILMA ilmoituskanavassa.

Tietopyynnössä tulee selvästi tuoda esille se, että kyse on alustavasta kyselystä, muttei vielä tarjouspyynnöstä. Tietopyynnön vastaukset eivät sido toimittajia eikä hankintayksikkö voi käyttää hyväksi vastauksissa saamiaan tietoja lopullisen tarjouskilpailun vertailussa, elleivät kyseiset tiedot ilmene myös tarjouksesta. Tietopyyntö ei myöskään velvoita jatkamaan varsinaiseen tarjouskilpailuun. Varsinaista tarjouspyyntöä ei tule käyttää markkinoiden kartoittamiseen.

### Markkinakartoituksessa tai tietopyynnössä voi pyytää seuraavan tyyppisiä tietoja:

- ✓ Toimialaa ja liiketoimintaympäristöä koskevat yleiset tiedot (toimialan toimittajien kannattavuus, hinnoittelumekanismit, alan yleiset toimintakäytännöt ja toimintalogiikka, toimialan tulevat muutokset ja kehitysnäkymät, yritysten julkissektorin tuntemus ja osallistuminen julkisiin kilpailutuksiin)
- ✓ Toimittajamarkkinoita koskevat tiedot (toimittajien lukumäärä, kilpailutilanne ja -keinot, markkinoiden alueellisuus ja niiden erot, näköpiirissä olevat muutokset jne.)
- ✓ Toimittajayrityksiä koskevat tiedot (henkilöstön määrä, liikevaihto, organisaatorakenne, yrityksen ikä, toimittajan toimiala sekä asema ja markkinaosuus siinä, taloudellinen tilanne, kannattavuus, osaaminen, tulevaisuuden suunnitelmat, yhteistyön edellytykset)
- ✓ Tiettyjä tuotteita tai palveluja koskevat tiedot (tuotteen/palvelun soveltuvuus hankintayksikölle, lisäpalvelujen saatavuus, hankintayksikön sopimuksen houkuttelevuus, yritysten osaaminen sekä yrityksen panostus tuotekehitykseen)

Hankintayksiköillä on mahdollisuus myös käydä ns. teknistä vuoropuhelua toimittajien kanssa ennen lopullisen tarjouspyynnön lähettämistä. Tällä tarkoitetaan esim. toimittajataapaamisia ja tarjouspyyntöluonnoksen lähettämistä luettavaksi ja kommentoitavaksi mahdollisimman monelle tarjoajaehdokkaalle. Tarjouspyyntöä täydennetään tarjoajilta saatujen kommenttien perusteella. Tässäkin vaiheessa on huolehdittava tarjoajien tasapuolisesta kohtelusta.

## **Hankintamenettelyn valinta ja määrittely**

**Pääsääntönä on, että hankinnat on kilpailutettava.** Kilpailutus tehdään kyseiseen hankintaan sopivimmalla hankintamenettelyllä. Kansallisissa hankinnoissa hankintayksiköllä on laaja harkintavalta sen suhteen, minkälaista menettelyä se haluaa käyttää hankinnan kilpailuttamisessa, ts. näissä kilpailutuksissa menettelyn voi luoda itse. Mallina voi käyttää alla lueteltuja EU-kilpailutusten hankintamenettelyjä.

Tavoitteena on pitää kansalliset hankintamenettelyt joustavina, jotta osallistuminen on tarjoajille helppoa. Kuvaa käyttämäsi hankintamenettely lyhyesti hankintailmoituksessa, jotta toimittajat pystyvät sen perusteella ennakoimaan käytetyn hankintamenettelyn luonnetta ja kulkua sekä tietävät oman roolinsa menettelyssä. Kuvauksessa on hyvä mainita esimerkiksi, sisältääkö menettely tarjoajien määrän rajoittamista tai neuvottelukierroksia, missä vaiheessa tarjoajan odotetaan toimittavan dokumentteja tai tarjous hankintayksikölle ja minkälaisia vaatimuksia menettelyyn yleisesti liittyy.

### **Kilpailutuksissa käytettäviä hankintamenettelyjä ovat:**

- ✓ Avoin menettely
- ✓ Rajoitettu menettely
- ✓ Neuvottelumenettely
- ✓ Kilpailullinen neuvottelumenettely
- ✓ Dynaaminen hankintamenettely.

Hankintamenettelyiden tarkemmat kuvaukset löytyvät tämän ohjeen luvusta Liitteet, linkin ja dokumentit.

## **Kestävät ja sosiaaliset hankinnat ja innovatiiviset hankinnat**

Kemin kaupungin hankinnat toteutetaan kestävien hankintojen teemojen mukaisesti:

- ✓ **ympäristövastuullisesti**
- ✓ **sosiaalisesti vastuullisesti**
- ✓ **taloudellisesti.**

Kaupungin hankinnoissa huomioidaan ympäristö- ja sosiaaliset kriteerit sekä mahdollistetaan pienten ja keskisuurten yritysten mahdollisuuksia osallistua kilpailutuksiin. Mitä hankinta-arvoltaan suuremmasta kilpailutuksesta on kyse, sitä enemmän ko. näkökohtia tulee ottaa hankinnan valmistelussa huomioon. Ratkaisu kriteerien käyttämisestä tehdään jokaisen hankinnan kohdalla tapauskohtaisesti. Toteuttamalla kestäviä hankintoja voidaan edesauttaa organisaation ympäristö- ja vastuullisuustavoitteiden saavuttamista sekä samalla tuottaa laadukkaita palveluita käyttäjille taloudellisesti järkevillä toimintatavoilla.

### **Ympäristökriteerien huomioiminen**

Tuotteiden ja palveluiden ympäristövaikutukset voidaan ottaa huomioon tarjouspyynnössä. Tehokas tapa viestiä hankintayksikön kestävä kehityksen tavoitteista on mainita ympäristöasiat jo tarjouspyynnön otsikossa. Hankinnoissa käytettäviä ympäristökriteerien tulee olla ympäristön kannalta merkittävimpiä, helppoja käyttää ja todentaa sekä tuotteiden/palveluiden saatavuus on yleensä hyvä.

Ympäristövaikutuksiin liittyvät määritelmät vaikuttavat kilpailutuksen onnistumiseen sen mukaan, miten niitä sovelletaan tarjouspyynnössä.

- ✓ Pakollisina vähimmäisvaatimuksina teknisissä eritelmissä taataan tuotteen tai palvelun tietty minimitaso.
- ✓ Jos hankintayksikkö haluaa kannustaa tarjoajia vielä parempaan suoritukseen, ympäristöasioita kannattaa asettaa hinta-laatusuhteen vertailuperusteiksi.

Hankinnassa, jossa suunnitellaan käytettävän ympäristökriteerejä, tulee aluksi pohtia, mitkä kriteerit ovat hankinnassa tärkeitä. Pohdittavia kysymyksiä ovat:

- ✓ Mitkä ovat kaupungin tärkeimmät ympäristövaikutukset ja -tavoitteet?
- ✓ Mitkä ominaisuudet ovat kaupungille tärkeitä?
- ✓ Onko ympäristökriteerejä käytetty aiemmin?

Ympäristökriteerien käyttäminen kannattaa aloittaa 1-3 kriteerillä ja kokemuksen lisäntyessä ottaa tarpeen tullen ottaa uusia kriteerejä käyttöön tai nostaa jo käytettyjen kriteerien vaatimustasoa. Ympäristökriteerien huomioiminen on hyvä aloittaa soveltamalla olemassa olevia, hyväksi havaittuja ympäristömyötäisen hankinnan kriteerejä tai sellaisia kriteerejä, jotka havaittiin toimivaksi markkinaselvityksessä (toisin sanoen vaatimuksia, joihin tarjoajat pystyvät helposti vastaamaan). Tätä varten on hyvä tutustua kyseistä tuotetta tai palvelua koskeviin standardeihin tai ympäristömerkkien kriteereihin.

### **Elinkaarikustannukset hankinnoissa**

Elinkaarikustannusten huomioiminen hankinnoissa koskee etenkin hankintaprosesseja, joissa otetaan huomioon hankinnan koko elinkaarikustannus eikä vain tuotteen, rakennusurakan tai palvelun hankintahintaa. Elinkaarikustannukset tarkoittavat kaikkia kustannuksia, joita tuotteen koko elinkaaren aikana aiheutuu. Laskemalla elinkaarikustannukset

hankkijat voivat valita vaihtoehdon, joka on koko elinkaaren kannalta tarkasteltuna taloudellisin.

Elinkaaren aikaisia ympäristövaikutuksia voi ottaa huomioon hankintakohteen määrittelyssä joko toivottuna ominaisuutena (esimerkiksi puurakennus, biokaasuauto, uusiopaperi, uusiutuva sähkö) tai tiettyä tavoitetasoa kuvaavana toiminnallisena määrittelynä (esimerkiksi korjattavuus, energiatehokkuus, sisäilmaolosuhteet).

### **Teknisten vaatimusten asettaminen**

Teknisten vaatimusten on liityttävä hankittavaan tuotteeseen tai sen ominaisuuksiin. Hankintayksikkö voi myös tarkkojen teknisten eritelmien sijaan asettaa tuotteelle tai palvelulle toiminnalliset ympäristötavoitteet. Tällöin tarjouspyynnössä ei määritellä miten tulos saavutetaan, vaan toimintatapa jää tarjoajien ehdottamaksi. Esimerkiksi lämmitysjärjestelmän tarkan teknisen määritelmän sijaan hankintayksikkö määrittelee vaatimansa tavoitetason olosuhteille. Toiminnallisten tavoitteiden pohjalta vertailu on usein vaativampaa, mutta antaa mahdollisuuden uusien ratkaisujen kehittämislle.

### **Huomioitavia asioita tarjousten vertailussa:**

- ✓ Hankintalain mukaan valintaperuste on nimeltään kokonaistaloudellinen edullisuus. Sen alla vertailu tehdään halvimalla hinnalla, edullisimmilla kustannuksilla tai hinta-laatusuhteella.
- ✓ Kilpailuttaminen hinta-laatusuhteella antaa mahdollisuuden vertailla muita kriteerejä kuin pelkkää ostohintaa. Se antaa siis paremman hinta-laatusuhteen tilaajalle.
- ✓ Tarjouspyynnössä voi pyytää tarjoajia ilmoittamaan esimerkiksi tarjottujen ratkaisujen energiankulutus, elinkaarikustannukset tai hiilidioksidipäästöt. Tarjouspyyntöön voi liittää tätä varten kaavakkeen, joka helpottaa tarjousten vertailua. Näin tarjoajat saavat samalla kuvan siitä, miten tarjouksia aiotaan arvioida.
- ✓ Arviointiperusteet ja niiden pisteytys on ilmoitettava selkeästi tarjouspyynnössä.
- ✓ Tärkeiksi katsotut perusteet painotetaan pisteytyksellä, jotta ne vaikuttavat valintaan. Tarjoajille voi myös antaa lisäpisteitä, jos ne tarjoavat esimerkiksi asetettuja vähimmäisvaatimuksia ekotehokkaamman ratkaisun.
- ✓ Referenssien käyttäminen kokonaistaloudellisuuden vertailuperusteena ei ole suotavaa elleivät perusteena ole niiden laadulliset ominaisuudet. Vertailun tulisi silloin kohdistua siihen, mitä referenssikohteissa todellisuudessa toteutettiin ja mitä palautetta suorituksesta on saatu. Vertailuperusteena tulisi silloin olla tarjoajan kyky toteuttaa juuri kyseinen palvelu.

### **Huomioita asioita sopimuksista ja ympäristö- ja sosiaalisten kriteerien käyttämisessä hankinnoissa:**

- ✓ Lyhyt sopimuskausi merkitsee toimittajalle suurempaa riskiä. Varsinkin silloin kuin julkinen hankintayksikkö investoi uuteen ratkaisuun, olisi suotavaa, että sopimuskausi olisi normaalia pidempi.
- ✓ Sopimuksen synnyttyä on tärkeä vaalia niin sopimuksen toteutumista kuin toimittajasuhteita. Kaikkien sopimusehtojen ei tarvitse toteutua heti tarjousvaiheessa, vaan tilaaja voi antaa tarjoajalle mahdollisuuden kehittää toimintaansa sopimuksen olemassaolon aikana.
- ✓ Toimittaja voi esimerkiksi kehittää toiminnalleen ympäristöjohtamisjärjestelmän tai kouluttaa henkilöstöään taloudelliseen ajotapaan sopimuskauden aikana.
- ✓ Sopimusaikaiset kannustimet ja muut erityisehdot on hankintalain mukaan ilmoitettava jo tarjouspyynnössä. Sopimukseen on myös hyvä kirjata, miten sitä aiotaan seurata.

- ✓ Hankintaprojekteissa riskienhallinta on keskeistä. Lähtökohtana esimerkiksi energiansäästöpalveluissa (ESCO) ja elinkaarihankkeissa on, että toimittaja kantaa riskin toteutuksen onnistumisesta ja säästöjen syntyemisestä koko sopimuskauden ajan.
- ✓ Sopimuksen seuranta on osa organisaation laadun ja ympäristöasioiden hallintaa. Hankintojen seuranta on tärkeää toiminnan jatkuvan parantamisen varmentamiseksi. Seurannan puutteellisuus voi saada toimittajat suhtautumaan välinpitämättömästi asetettuihin vaatimuksiin.
- ✓ Hyvin dokumentoitu hankinnan seuranta on pohjana seuraavaa hankintaa suunniteltaessa. Myös virheet ovat osa oppimisprosessia. Tällä tavoin julkishallinnon toimintaa ja palveluja pystytään kehittämään. Seurantaan on varattava aikaa ja voimavaroja.

### Sosiaaliset näkökohdat

Sosiaalisilla näkökohdilla tarkoitetaan mm. seuraavia asioita:

- ✓ työllisyysmahdollisuuksien luominen nuorille, pitkäaikaistyöttömille ja ikääntyneille
- ✓ ihmisoikeuksien ja työelämän perusoikeudet
- ✓ sosiaalinen osallisuus
- ✓ yhdenvertaiset mahdollisuudet

Hankinnoilla voidaan vaikuttaa myös esimerkiksi vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistämiseen. Sosiaalisten kriteerien käyttämistä voidaan tehdä pakollisina vaatimuksin tai pisteytettävänä asioina tai näitä yhdistelemällä. Alla olevassa esimerkissä on kuvattu työllistämisehtokriteeri:

*”Tarjoajan on työllistettävä pitkäaikaistyötön vähintään x kuukaudeksi tai ottamaan työharjoitteluun opiskelijan vähintään x kuukaudeksi. Mikäli tarjoaja kykenee työllistämään useamman kuin yhden pitkäaikaistyöttömän tai ottamaan työharjoitteluun useamman kuin yhden opiskelijan, saa siitä laatuvertailussa x pistettä.”*

Työllistämisehtojen soveltaminen sopii parhaiten palvelu- ja urakkahankintoihin, kuten

- ✓ sosiaali- ja terveysalan hankintoihin
- ✓ rakentamiseen, korjaukseen sekä kunnostamiseen liittyviin hankintoihin
- ✓ kuljetuspalveluhankintoihin
- ✓ siivous- ja ateriapalveluiden hankintoihin.
- ✓ suuriin materiaalihankintoihin, esimerkiksi IT-hankinnat.

Kemin kaupungin työllisyyspalvelut auttavat tarjoajaa sopivan henkilön rekrytoinnissa, palkkatuen hakemisessa. Myös Kemi-lisä on käytettävissä voimassaolevien kriteerien puitteissa.

### Pienten ja keskisuuren yritysten huomioiminen

Julkisten hankintojen kohdentumisella voi olla merkittävä vaikutus alueellisella ja paikallisella tasolla elinvoimaisuuteen ja taloudelliseen aktiivisuuteen ja kehitykseen. Hankintalain mukaan paikallista yritystä ei saa suosia, vaan kaikilla tarjoajilla pitää olla samanlaiset mahdollisuudet tarjota. Pk-yritysten huomioimista hankinnoissa voidaan edistää esimerkiksi:

- ✓ markkinakartoituksilla
- ✓ jakamalla hankinnat pienempiin osiin



- ✓ laadullisilla kriteereillä
- ✓ antamalla riittävät määräajat tarjousten tekemiseen
- ✓ tiedottamalla hankinnoista hyvissä ajoin.

Kestävien ja sosiaalisten kriteerien käyttämisestä hankinnoissa löytyy lisää tietoa tämän ohjeen luvussa Liitteet, linkit ja dokumentit.

## Kilpailuttamisen vaiheet

### Tarjouspyyntö

Hyvä tarjouspyyntö perustuu markkinakartoitukseen. Markkinakartoituksen avulla selvitetään tarjouspyynnön vaatimukset ja arviointiperusteet, joiden tulee olla ymmärrettäviä ja vertailukelpoisia. Markkinaselvitys antaa tietoa myös toimittajien todentamismahdollisuuksista, esimerkiksi käytössä olevista sertifikaateista, ympäristömerkeistä tai mittaus tuloksista. Kolmannen osapuolen vahvistama tieto voi olla varsinkin pienemmille yrityksille hidas ja kallis prosessi. Hankintalaki ei määrittele **kansallisissa hankinnoissa** tarjouspyynnön tarkkoja sisältövaatimuksia. Tarjouspyynnössä tarjoajia pyydetään selvittämään kaikki ne tiedot, joilla on merkitystä hankinnassa ja joiden perusteella voidaan saada vertailukelpoisia tarjouksia.

### Tarjouspyynnön valmistelussa huomioitavia asioita:

- ✓ Tarjouspyyntö on tehtävä kirjallisesti. Yksinkertaiset tarjouspyynnöt ovat parhaita.
- ✓ Kiinnitä huomiota siihen, että pienissä hankinnoissa tarjoajille tulisi mennä vain vähän aikaa tarjouksen tekoon.
- ✓ Toisaalta taas suuremmissa hankinnoissa tarjoajan tulee olla valmis tekemään töitä tarjouksen eteen, se peilaa myös valmiutta toimia kaupungille hyvänä potentiaalisena sopimuskumppanina.
- ✓ Luetuta tarjouspyyntö ennen julkaisua jollakulla ulkopuolisella. Hyvä tarjouspyyntö on sellainen, että kaikki lukijat ymmärtävät sen samalla tavalla.
- ✓ **Erityishuomiota kannattaa kiinnittää hankintoihin, jotka menevät toimieliemien päätettäväksi. Hankintaan voidaan vaikuttaa vain tarjouspyynnön ja sen kriteerien luomisvaiheessa.**

Tarjousten saamisen jälkeen voittaja on valittava ilmoituksen mukaisella menettelyllä. Hankinnoissa lautakuntien kannattaa **harkita päätöksenteon delegoimista toimialajohtajalle**, jotta lopputulemasta voidaan viestiä viivytyksettä. Tällä turvataan tarjoajien mielenkiinto osallistua kilpailutuksiin.

### Tarjouspyynnön sisältö

Huolehdi, että tarjouspyynnössä lukee (tehdään Cludia Kilpailutus-järjestelmässä):

- ✓ Hankintayksikön nimi, yhteystiedot sekä yhteyshenkilön tiedot
- ✓ Hankintamenettelyn kuvaus
- ✓ Hankinnan kohteen määrittely ja tavaraa, palvelua tai urakkaa koskevat tekniset, laatu- ja muut vaatimukset riittävän yksityiskohtaisesti sekä tiedot hankittavista määristä ja yksiköistä, tarvittaessa erillisellä liitteellä
- ✓ Tiedot, miten hinta tulee ilmoittaa (esimerkiksi alv 0%)
- ✓ Tarjoajien soveltuvuutta koskevat vaatimukset ja käytettävät poissulkuperusteet ja niitä koskevat selvitykset. Tarjoajalta kannattaa pyytää vakuutus soveltuvuusvaatimusten täyttämistä
- ✓ Kokonaistaloudellisen edullisuuden peruste: halvin hinta, kustannuksiltaan edullisin tai hintalaatusuhteeltaan paras;
- ✓ Mahdolliset vertailuperusteet ja niitä koskevat selvitykset
- ✓ Tarvittavat toimitusaikaa, toimitusehtoa, maksuehtoa sekä laskujen käsittelyä (sähköinen laskutus) koskevat tiedot
- ✓ Tarjousten muotoa koskevat tiedot (tarjoukset otetaan vastaan sähköisesti ja tiedoksianto tapahtuu sähköisesti)

- ✓ Sopimusehtoja koskevat tiedot, sopimusluonnos tai vakiosopimusehdot
- ✓ Ohjeistus miten tarjoaja voi kysyä kirjallisia kysymyksiä tarjousaikana, mihin mennessä ne tulee lähettää (päivämäärä ja kellonaika) ja milloin ja miten kysymyksiin vastataan. (Kysymykset tehdään tarjoajaportaalista ja niihin vastataan Clouidia Kilpailutus-järjestelmän kautta.)
- ✓ Tarjousten jättöaika (päivämäärä ja kellonaika)
- ✓ Tarjousten toimitusosoite (www.tarjouspalvelu.fi, www.pienhankintapalvelu.fi)
- ✓ Tarjousten voimassaoloaika (huomioi päätöksentekomenettelyyn menevä aika).
- ✓ Muut tiedot, joilla voi olla merkitystä hankinnassa

### **Soveltuvuusvaatimukset ja poissulkuperusteet (kohdistuvat tarjoajaan)**

Tarjoajalle voidaan tarvittaessa asettaa soveltuvuusvaatimuksia, jotka voivat koskea ehdokkaan tai tarjoajan

- ✓ rekisteröitymistä
- ✓ taloudellista tilannetta (kuten esimerkiksi tarjoajan luottoluokitusta tai liikevaihtoa)
- ✓ teknistä suorituskykyä ja ammatillista pätevyyttä koskevia vaatimuksia (kuten kokemusta aiemmista vastaavista hankinnoista)

Soveltuvuusvaatimuksilla hankintayksikkö pyrkii varmistumaan tavarantoimittajan, palveluntuottajan tai urakoitsijan kyvystä toteuttaa hankinta. Soveltuvuusvaatimusten tulee olla oikeassa suhteessa hankinnan kohteeseen. Kansallisissa hankinnoissa on tyypillistä, että myös pienemmät ja uudet yrittäjät ovat usein tarjoajina. Tämän vuoksi tulee huomioida, että tarjoajille asetettavat vaateet eivät sulje heitä pois tarjouskilpailusta. Soveltuvuusvaatimukset on ilmoitettava hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä. Soveltuvuusvaatimukset kannattaa suunnitella siten, että tarjoajat rastittavat tarjousta jättäessään ”Kyllä toteutuu” -rastit hankkijan vaatimien soveltuvuusvaatimusten kohdalle. Tarjoaja antaa näin rastittamalla vakuutuksen, että täyttää hankintayksikön asettamat soveltuvuutta koskevat vaatimukset.

Mikäli tarjoajat ja ehdokkaat eivät täytä asetettuja vaatimuksia, on ne suljettava tarjouskilpailun ulkopuolelle. Voittaneen tarjouksen osalta tarkistetaan, että tarjoaja varmasti täyttää asetetut soveltuvuusvaatimukset pyytämällä häneltä tarvittavat dokumentit soveltuvuusvaatimusten todistamiseksi. Kun suunnittelet kansallisissa hankinnoissa tarjouspyyntöön soveltuvuusvaatimuksia, ota huomioon myös niiden tarkistamisen helppous. **Tilaajavastuulain mukaiset vaatimukset ovat usein riittävät kansallisissa hankinnoissa.** Tarjoajat voivat todistaa vaatimusten täyttymisen Tilaajavastuu.fi – raportilla tai todistamalla samat asiat erillisillä dokumenteilla. Samoin sivustolta [www.ytj.fi](http://www.ytj.fi) löytyy tietoa tarjoajien kuulumisista eri rekistereihin, mikäli tieto löytyy netistä, hankkija tarkistaa sen sieltä eikä pyydä voittajaa toimittamaan ko. tietoa erillisellä dokumentilla.

### **Pakolliset vaatimukset ja hinta-laatusuhteen vertailuperusteet (kohdistuvat tuotteeseen/palveluun)**

- ✓ Hankintailmoituksessa on ilmoitettava kokonaistaloudellisen edullisuuden peruste (hinnaltaan halvin, kustannuksiltaan edullisin tai hinta-laatusuhteeltaan paras) ja mahdolliset vertailuperusteet.
- ✓ Pakollisten vaatimusten ja vertailuperusteiden tulee liittyä hankinnan kohteeseen ja mahdollistaa tarjousten puolueeton arviointi. Tarjouspyynnön tärkein osa ovat hankinnan kohteen pakolliset vaatimukset sekä vertailukriteerit. Niillä määritellään, mitä halutaan ostaa.

- ✓ Pakolliset vaatimukset määrittävät, millainen ostettavan tuotteen/palvelun tulee olla. Jos minimivaatimukset on määritelty hyvin, voidaan valita hinnaltaan halvin. Pakollisten vaatimusten tulee selkeästi erottua tarjouspyynnössä.
- ✓ Vertailukriteereillä asetetaan tarjouksia hinta-laatusuhteeltaan keskinäiseen paremmuusjärjestykseen.

Pakollisten vaatimusten ja vertailuperusteiden on oltava tiedossa kilpailutusvaiheessa eikä niitä voi luoda tarjousten saamisvaiheessa. Hankintalaissa ei edellytetä vertailuperusteiden alakriteerien painoarvojen ilmoittamista kansallisissa hankinnoissa, mutta niitä kannattaa kuitenkin käyttää vertailutyön helpottamiseksi. Pakollisten vaatimusten ja vertailuperusteiden suunnitteluun kannattaa varata aikaa. Muista ottaa ideointi ja määrittelyvaiheeseen mukaan tuotteen/palvelun osajia. Muistakaa suunnittelussa käyttäjänäkökulma.

Aloita ensin miettimällä pakollisia vaatimuksia, sillä se määrittää mitä ollaan ostamassa. Pakolliseksi vaatimukseksi laittamalla saa sellaisen tuotteen minkä haluaa, mutta samalla tulee olla varovainen, ettei tule määritellyksi ylilaatua ja näin ostettua liian kallista. Liian vaativat pakolliset vaatimukset voivat myös pudottaa osan tarjoajien tuote-/palveluvalikoimasta pois. Hankittavalle tuotteelle/palvelulle tulee luoda vain siihen kohdistuvia, oleellisia kriteereitä. Jos samaa tuotetta tai palvelua on ostettu aiemmin, sopimusaikaiset kokemukset ovat erittäin arvokkaita pakollisten vaatimusten ja laatukriteerien suunnittelun apuna.

### **Esimerkkejä pakollisten vaatimusten ja laatukriteerien suunnittelusta:**

**Esimerkki 1:** Kunta haluaa ostaa pöytiä. Kilpailuttamalla halvimman hinnan ilman tuotteelle asetettavia pakollisia vaatimuksia lopputuloksena voi olla 100 kappaletta kärpäsienen mallisia lastenpöytiä. Asettamalla pakolliseksi vaatimuksiksi ”pöytäkannen koko 120 x 55 cm”, ”Jalkojen määrä 4”, ”Jalkojen korkeus 135 – 150 cm” ja ”Väri valkoinen tai musta” saadaan jo aivan erinäköinen pöytä. Lisäksi voidaan asettaa laatukriteerejä ”Säädettävä korkeus. Kyllä = 25 pistettä. Ei = 0 pistettä” tai manuaalisesti arvioitavia asioita: ”10 hengen raadin yhden viikon käyttökokemuserarvion mukaisesti annamme pisteitä 0 – 50”.

**Esimerkki 2:** Paikallisten tarjoajien vahvuutena on usein palvelun tarjoaminen. Huomioi tämä pakollisten vaatimusten sekä laatukriteerien määrittelyssä eli ota huolto, opastus, asennus jne. mukaan tarjouspyyntöön (ja sisällytä vaatimukset hintaan). Voit esimerkiksi vaatia kännyköihin pakollisena vaatimuksessa kunnan toimipisteissä toteutettavan SIM-korttien asennuksen, käyttäjien aikataulun mukaan toteutetun käyttöavun ja edellyttää maksutonta toimitusta takuuhuoltoon.

### **Tarjousten jättäminen**

Tarjoukset tulee pyytää jättämään sovituissa määräajassa, mutta hankintalaki ei määrittele tarjousajan pituutta kansallisissa hankinnoissa. HUOM! EU-hankinnoissa on säädelty tarkat määräajat. Hankinnan arvon ja luonteen mukaan tulee tarjoajille antaa kohtuullinen aika tehdä tarjous (esimerkiksi 2-4 viikkoa) Tarjoukset tulee pyytää toimittamaan sähköisen kilpailutusratkaisun (Cloudian Tarjouspalvelu.fi) kautta.

## Hankintailmoitus

Kansalliset ja EU-hankintailmoitukset tehdään Cludia Kilpailutus –järjestelmässä. Järjestelmän kautta HILMA- ja TED-ilmoitukset hoituvat automaattisesti.

Kansallisessa hankintailoituksessa tulee olla vähintään seuraavat tiedot

- ✓ Hankintayksikön virallinen nimi ja yhteystiedot;
- ✓ Hankintayksikön luonne;
- ✓ Hankintayksikön hankinnalle antama nimi ja hankinnan kuvaus ja hankinnan sisältöä koskeva(t) CPV- koodi(t);
- ✓ Hintahaarukka tai ennakoitu arvo ilman arvonlisäveroa taikka tieto siitä, onko hankinnan ennakoitu arvo vähintään 25 §:ssä tarkoitetun kansallisen kynnsarvon suuruinen;
- ✓ Hankintalaji (tavarat/palvelut, rakennusurakka, käyttöoikeussopimus);
- ✓ Hankintamenettelyn kuvaus;
- ✓ Kokonaistaloudellisen edullisuuden peruste;
- ✓ Tieto siitä, hyväksytäänkö osatarjoukset tai vaihtoehtoiset tarjoukset;
- ✓ Tieto siitä, varataanko hankinta työkeskuksille tai vastaaville toimittajille taikka toteutettavaksi työohjelmien yhteydessä;
- ✓ Hankinnan kokoon ja laatuun nähden kohtuullinen määräaika, johon mennessä tarjoukset tai osallistumishakemukset on viimeistään toimitettava hankintayksikölle
- ✓ Jos hankinnassa käytetään soveltuvuusvaatimuksia, on hankintailoituksessa ilmoitettava vaatimusten asettamisesta ja siitä, mistä tiedot soveltuvuusvaatimuksista on ja niiden todentamista koskevista asiakirjoista on saatavilla;
- ✓ Tieto siitä, rajoitetaanko ehdokkaiden määrää;
- ✓ Tieto siitä, jos hankintailoituksessa mainittuja tietoja voidaan täydentää muualta saatavissa olevilla tiedoilla.

## Tarjousten käsittely

Tarjoukset käsitellään noudattaen tarjoajien tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun periaatteita ja tarjouspyynnön ehtoja.

- ✓ **Tarjouksia otetaan vastaan vain sähköisen Cludia Kilpailutus -järjestelmän kautta ja toimittajia ohjeistetaan jättämään tarjous Tarjouspalvelun/Pienhankintapalvelun kautta.**
- ✓ Kilpailutusajan päätyttyä laaditaan tarjousten avauspöytäkirja automaattisesti Cludia Kilpailutus -palvelussa. Avauspöytäkirja tulostetaan, allekirjoitetaan ja tallennetaan/ skannataan (uusi toimenpide) Dynasty asiantuntijajärjestelmään hankinta-asian avauksen yhteyteen, eli kirjataan hankinnan vireillepano/ valmistelu asiantuntijajärjestelmään.
- ✓ Tarjoaja kantaa vastuun siitä, että tarjous on hankintailoituksessa ja tarjouspyynnössä asetettujen vaatimusten mukainen.
- ✓ Tarjouksista tarkistetaan, että tarjotut tuotteet ovat tarjouspyynnön vaatimusten mukaisia ja että tarjous on muuten tarjouspyynnössä asetettujen ehtojen mukainen.
- ✓ Voittaneen tarjouksen osalta tarkistetaan, että tarjoaja täyttää asetetut soveltuvuusvaatimukset tai että tarjoaja on antanut näitä koskevan vakuutuksen ja vakuutuksessa annettujen tietojen todenperäisyys.

Hankintayksikkö voi pyytää tarjoajia toimittamaan, lisäämään, selventämään tai täydentämään puutteellisia tai virheellisiä tietoja ja asiakirjoja. **Hankintayksiköllä on oikeus,**

**mutta ei velvollisuutta pyytää täsmennyksiä.** Sellaisia muutoksia ei saa tehdä, joilla on olennainen vaikutus tarjoajien asemaan. Täsmennyksessä on tarjoajia kohdeltava tasa-puolisesti ja annettava kaikille tarjoajille samanlaiset mahdollisuudet täsmennykseen. Jos virhe tai tulkinnanvaraisuus hankinta-asiakirjoissa johtuu hankintayksiköstä, se tulee korjata ja ilmoittaa siitä tarjoajille sekä pyytää tarvittavat täsmennykset sen perusteella.

#### **Esimerkkejä täsmennyksistä:**

Hyväksyttävät muotovirheet

- ✓ Tarjousta voi pyytää täydentämään puuttuvan allekirjoituksen tai tarjouksen voimassaoloajan osalta

Hyväksyttävät hinnoitteluvirheet

- ✓ Tarjousta voi pyytää korjaamaan virheellisen valuuttatiedon tai hinnan suuruusluokkaa koskevan selkeän pilkkuvirheen osalta;
- ✓ Tarjousta voi pyytää täydentämään yksittäisen puuttuvan hintatiedon osalta, jonka merkitys on hintavertailussa pieni tai jota ei käytetä siinä.

Hyväksyttävät muut ei-olennaiset virheet

- ✓ Maksuehto (ei saa olennaisesti poiketa pyydetyistä);
- ✓ Puuttuva liite, jota ei käytetä vertailussa
- ✓ Referenssiä koskevan lisätiedon pyytäminen

**Ei-hyväksyttäviä tilanteita eli muutoksia, jotka olennaisesti vaikuttavat ehdokkaan tai tarjoajan asemaan tarjousten vertailussa, esim.**

- ✓ Tarjouspyynnön vastaisen tuotteen vaihto;
- ✓ Tarjousten vertailussa merkityksellisen hintatiedon tai puuttuvan laatutiedon toimittaminen;
- ✓ Olennaisen puuttuvan asiakirjan toimittaminen;
- ✓ Selkeän ja tietoisin hinnoitteluun tai sopimusehtoihin liittyvän varauman poisto;
- ✓ Ei-hyväksyttävän referenssin vaihtaminen

#### **Tarjoajan ja tarjousten poissulkeminen**

- ✓ Jos tarjoukset eivät vastaa hankintailmoitusta, tarjouspyyntöä tai tarjousmenettelyn ehtoja, on tällaiset tarjoukset suljettava tarjouskilpailusta.
- ✓ Samoin on suljettava ehdokas tai tarjoaja, joka ei täytä soveltuvuusvaatimuksia tai jota koskee jokin poissulkuperuste.
- ✓ Tarjoajalla on kuitenkin oikeus esittää soveltuvuusvaatimuksen täyttämistä koskevan vakuutuksen yhteydessä näyttöä luotettavuudestaan ja siitä, että se on tehnyt korjaavia toimenpiteitä poistaakseen poissulkuperusteen vaikutuksia. Jos hankintayksikkö katsoo näytön ja luotettavuuden riittäväksi, se ei saa sulkea tarjoajaa pois tarjouskilpailusta.
- ✓ Myöhästyneitä tarjouksia ei oteta huomioon.

Tarjoajan tai tarjouksen poissulkemista tarjouskilpailussa koskeva päätös tehdään omana poissulkupäätöksensä. Päätökseen liitetään muutoksenhakuohjeet ja se annetaan tiedoksi sille, jota päätös koskee. Poissulkupäätös voidaan tehdä joko saman aikaan hankintapäätöksen kanssa tai monivaiheisessa hankintamenettelyssä jo aiemmin. Kun tehdään ratkaisu rajoitettuun tai neuvottelumenettelyyn tai muuhun monivaiheiseen hankintamenettelyyn valituista tarjoajista, tehdään myös tästä oma päätöksensä, johon liitetään muutoksenhakuohjeet ja joka annetaan tiedoksi asianosaisille.

## Tarjousten vertailu

Tarjoukset vertaillaan tarjouspyynnössä ilmoitetun mukaisesti. Tarjouksista on valittava kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous eli se tarjous, joka on hinnaltaan halvin, kustannuksiltaan edullisin tai hinta-laatusuhteeltaan paras käyttäen ainoastaan tarjouspyynnössä ilmoitettuja vertailuperusteita.

## Hankintapäätös

Hankinnasta on tehtävä kirjallinen hankintapäätös ehdokkaiden ja tarjoajien asemaan vaikuttavista ratkaisuista sekä tarjousmenettelyn ratkaisuista. Päätös on perusteltava. Myös suorahankinnasta on tehtävä hankintapäätös. Hankintapäätökset tehdään Dynasty-asianhallintajärjestelmässä asiasta päättävän viranhaltijan/toimielimen toimesta ja se toimitetaan tiedoksi sähköisesti hankintatoimelle, joka tekee tiedoksiannon tarjoajille Cloudia Kilpailutus-järjestelmän kautta. Hankintapäätökset tallennetaan Dynastiyn asiahallinnan avattuun hankinta-asiaan uutena toimenpiteenä. Myös hankintapäätöksen mahdolliset muutoksenhakuprosessin asiakirjat kirjaan ao. asianumerolle.

### Poikkeukset milloin hankintapäätöstä ei tarvitse tehdä:

- ✓ Alun perin kilpailutetaan puitejärjestely, ja siitä on tehty hankintapäätös, jossa kaikki ehdot on määritetty. Tämän jälkeen siirrytään tilausvaiheeseen. Tavarointa tai palveluja tilataan ottamalla yhteyttä toimittajaan, ts. tilausvaiheessa ei hankintapäätöksiä enää tehdä.
- ✓ Kun alun perin kilpailutetaan puitejärjestely, ja siitä on tehty hankintapäätös, jossa kaikkia ehtoja ei ole määritetty. Tämän jälkeen puitejärjestelyn sisällä tehdään kevennettyjä kilpailutuksia, joista tehdään hankintapäätös vahvistettujen hankintarajojen mukaisesti. Päätös ja oikaisuohje toimitetaan tarjoajille.
- ✓ Alkuperäiseltä toimittajalta tehdään tavarahankinnan lisätilaus, jonka tarkoituksena on aikaisemman toimituksen tai laitteiston osittainen korvaaminen tai laajentaminen. Edellytyksenä on, että toimittajan vaihtaminen johtaisi teknisiltä ominaisuuksiltaan erilaisen tavaran hankkimiseen, mikä aiheuttaisi yhteensopimattomuutta tai suhteettoman suuria teknisiä vaikeuksia käytössä ja kunnossapidossa. Tällaisten sopimusten ja uudistettavien sopimusten voimassaoloaika saa ainoastaan poikkeuksellisesti ylittää kolme vuotta.
- ✓ Hankintapäätöstä ei tarvitse tehdä myöskään hankinnan väliaikaisesta järjestämisestä. Nämä ovat poikkeustilanteita.

### Hankintapäätöksen muistilista

Hankintapäätöksestä tai sen liitteistä on käytävä ilmi alla olevat tiedot, ja päätöksen perustelut eli ratkaisuun olennaisesti vaikuttaneet seikat, kuten

- ✓ voittaneen tarjoajan nimi;
- ✓ ehdokkaan tai tarjoajan tai tarjouksen poissulkemisen perusteet;
- ✓ keskeiset perusteet, joilla hyväksytyjen tarjousten vertailu on tehty;
- ✓ tiedot vertailuperusteiden soveltamisesta sellaisella tarkkuudella, että tarjoajille käy ilmi oma sijoittuminen suhteessa muihin tarjoajiin

### Hankintapäätökseen on liitettävä:

- ✓ valitusosoitus eli ohjeet muutoksenhakua varten markkinaoikeudelle ja oikaisuohje eli ohjeet hankinta-oikaisua koskevan oikaisuvaatimuksen tekemisestä hankintayksikölle.

- ✓ Päätös perusteluineen ja muutoksenhakuohjeineen on annettava tiedoksi niille, joita asia koskee;
- ✓ Tiedoksianto tehdään ensisijaisesti sähköisesti käyttäen tarjoajan ilmoittamaa sähköpostiosoitetta;
- ✓ Tiedoksiantoa koskevaan viestiin on merkittävä tieto viestin lähettämispäivästä

Hankintayksikön tulee dokumentoida riittävästi kaikki hankintamenettelyn vaiheet ja niihin liittyvät ratkaisut. Tämä koskee erityisesti neuvottelumenettelyä ja siinä käytäviä neuvotteluja.

### **Hankintapäätöksen toimeenpano**

Hankintapäätökset toimitetaan sähköisesti (skannattuna tai PDF-tiedostona) hankintatoimeen, joka saattaa hankintapäätöksen tiedoksi tarjoajille Cludia Kilpailutus-järjestelmän kautta. Hankintapäätöksen tehnyt viranhaltija julkaisee päätöksen kaupungin internet-sivuille (yleinen tietoverkko) kuntalaisten tiedoksisaannin ja päätöksen lainvoimaisuuden toteuttamiseksi.

### **Hankinnan keskeyttäminen**

Hankinta voidaan keskeyttää vain todellisesta ja perustellusta syystä. **Hankinnan keskeyttämisestä on tehtävä hankintapäätös**, johon liitetään muutoksenhakuohjeet. **Keskeyttämispäätös on annettava tiedoksi, kuten hankintapäätöskin.**

Perusteet:

- ✓ Ei ole saatu lainkaan osallistumishakemuksia tai tarjouksia tai mikään tarjouksista ei vastaa tarjouspyyntöä;
- ✓ Kaikki tarjoukset ovat liian kalliita;
- ✓ Olosuhteet (rahoitusilanne, hankintatarve, muut suunnitelmat) ovat muuttuneet tarjouskilpailun aikana;
- ✓ On saatu vain yksi tarjous, joten ei ole todellista kilpailutilannetta;
- ✓ Hankinnassa on tehty menettelyvirhe.

### **Suorahankinta ja sen perusteet**

Suorahankinta on hankintamenettely, jossa hankintayksikkö päättää, keneltä toimittajalta ostaa tuotteen tai palvelun. Suoranhankintojen tulee julkisissa hankinnoissa olla poikkeus ja niiden käyttämistä tulee ensisijaisesti välttää.

### **Suorahankintaperusteita ovat:**

- ✓ Avoimessa tai rajoitetussa menettelyssä ei saatu lainkaan tarjouksia/osallistumishakemuksia tai soveltuvia; alkuperäisiä tarjouspyynnön ehtoja ei olennaisesti muuteta.
- ✓ Teknisestä tai yksinoikeuden suojaamiseen liittyvästä syystä vain tietty toimittaja voi toteuttaa hankinnan eikä järkeviä vaihtoehtoisia tai korvaavia ratkaisuja eikä hankintaehtoja ole keinotekoisesti kavennettu.
- ✓ Ainutkertaisen taideteoksen tai taiteellisen esityksen luominen tai hankkiminen.
- ✓ Ehdottoman välttämätön hankinta, määräaikoja ei voida noudattaa hankintayksiköstä riippumattomasta, ennalta arvaamattomasta syystä aiheutuneen äärimmäisen kiireen vuoksi.
- ✓ Hankittava tavara valmistetaan vain tutkimusta, kokeilua, tuotekehitystä tai tieteellistä tarkoitusta varten eikä kyse massatuotannosta.
- ✓ Perushyödykemarkkinoilta noteeratut ja sieltä hankittavat tavarat.



- ✓ Tavarat erityisen edullisesti liiketoimintaansa lopettavalta toimittajalta, pesänhoitajalta tai selvittäjältä maksukyvyttömyysmenettelyssä, akordissa tms.
- ✓ Palveluhankinta suunnittelukilpailun perusteella suunnittelukilpailun voittajalta

**Suorahankinnat lisätilauksissa:**

- ✓ Alkuperäiseltä toimittajalta tavarahankinta, jos aikaisemman laitteiston osittainen korvaus/laajennus ja yhteensopimattomuuden tai suhteettomien teknisten vaikeuksien takia ei voi vaihtaa toimittajaa, uusien sopimusten voimassaolo yhteensä alkuperäisen kanssa max. 3 v.
- ✓ Aiempaa rakennusurakkaa/palvelua koskeva uusinta, jos suorahankinnasta ilmoitettu aiemman hankinnan ilmoituksessa ja uuden arvo huomioitu hankinnan arvossa (optio), max. 3 v. kuluessa alkuperäisen sopimuksen tekemisestä.

**Hankintayksiköstä itsestään johtuva kiire, tutun toimittajan luotettavuus tai toimittajan tuotteen/palvelun ainutlaatuisuus eivät ole lain sallimia suorahankintaperusteita.**

Suorahankinnasta voidaan tehdä vapaaehtoinen suorahankintailmoitus ennen sopimuksen tekemistä. Hankintasopimus voidaan tehdä aikaisintaan 14 päivän odotusajan kuluttua suorahankintailmoituksen julkaisemisesta osoitteessa [www.hankintailmoitukset.fi](http://www.hankintailmoitukset.fi). Jos hankintayksikkö on tehnyt suorahankintailmoituksen ja suorahankinnalle on ollut olemassa hankintalain mukainen suorahankintaperuste, ei valvontaviranomainen voi pääsääntöisesti puuttua tehtyyn suorahankintaan. Jos ilmoitusta ei ole tehty, valitusaika on 6 kk hankintasopimuksen tekemisestä. Kilpailu- ja kuluttajavirasto KKV voi tällöin kieltää sopimuksen täytäntöönpanon, jos sitä ei ole vielä tehty.

**Suorahankintailmoituksen pakolliset tiedot:**

- ✓ Hankintayksikön virallinen nimi ja yhteystiedot
- ✓ Hankintayksikön luonne
- ✓ Hankintayksikön hankinnalle antama nimi ja hankinnan kuvaus
- ✓ Hintahaarukka tai ennakoitu arvo ilman arvonlisäveroa taikka tieto siitä, onko hankinnan ennakoitu arvo vähintään 25 §:ssä tarkoitetun kansallisen kynnyсарvon suuruinen.
- ✓ Hankintalaji
- ✓ Sopimuskumppanin nimi ja yhteystiedot
- ✓ Perustelut suorahankinnalle.

## Muutoksenhaku

Se, jota asia koskee, voi valittaa hankinnasta markkinaoikeuteen tai tehdä hankintaoikaisu koskevan vaatimuksen hankintayksikölle. Markkinaoikeuden päätöksestä voidaan valittaa korkeimpaan hallinto-oikeuteen edellyttäen, että on saatu muutoksenhakulupa.

### Hankintojen muutoksenhakua koskeva määräajat:

Aihe	Määräajat
Hankintapäätöksen tiedoksianto-aika	Päivä, jolloin sähköinen viesti on vastaanottajan käytössä siten, että sähköistä viestiä voidaan käsitellä. Käytännössä viestin lähetyspäivä, jollei esitetä muuta selvitystä.  Jos annetaan tiedoksi postitse, tiedoksianto-aika on 7. päivä päätösasiakirjojen lähettämisestä, jollei näytetä tiedoksiannon tapahtuneen myöhemmin.
Hankintaoikaisu-aika	14 päivää päätöksen ja valitusosoituksen tiedoksisaannista;  Hankintayksikön määräaika itse ottaa asia oikaistavaksi on 90 päivää siitä, kun päätös tai ratkaisu on tehty
Valitusaika, kansallinen tavara- tai palveluhankinta tai urakka	14 päivää päätöksen ja valitusosoituksen tiedoksisaannista;  Jos päätös tai valitusosoitus on olennaisesti puutteellinen, valitusaika on 6 kk päätöksen ja valitusosoituksen tiedoksisaannista;  Jos päätöstä ei ole annettu tiedoksi, valitusaika ei ala lainkaan kulua;
Valitusaika, kansallinen suora-hankinta	14 päivää suora-hankintailmoituksen julkaisemisesta;  Jos suora-hankinnasta ei ole julkaistu suora-hankintailmoitusta, valitusaika on 6 kk siitä, kun hankintasopimus on tehty
Valitusaika, puitejärjestelyyn perustuvat kansalliset tavara- tai palveluhankinnat tai urakat (Ei SOTE- tai muut erityiset palvelut)	Jos hankinnasta on tehty hankintapäätös, valitusaika 14 päivää päätöksen ja valitusosoituksen tiedoksisaannista;  Jos päätös tehty ja päätös tai valitusosoitus on olennaisesti puutteellinen, valitusaika on 6 kk päätöksen ja valitusosoituksen tiedoksisaannista;  Jos päätös on tehty, mutta sitä ei ole annettu tiedoksi, valitusaika ei ala lainkaan kulua

### Hankintojen odotusaikaa koskevat määräajat:

Hankintojen jaottelu	Odotusajat
Kansallinen tavara- tai palveluhankinta	Ei odotusaikaa

<b>Kansallinen suoramarkinta</b>	<b>Odotusaika on 14 päivää suoramarkintailmoituksen julkaisemisesta Hilmassa, jos ilmoitus on tehty.</b>
<b>Puitejärjestelyyn perustuvat kansalliset hankinnat</b>	<b>Kansallisissa puitejärjestelyyn perustuissa hankinnoissa ei ole odotusaikaa.</b>

## Kilpailutuksen jälkeen

### Sopimus

Sopimuksen tulisi olla jo osana tarjouspyyntöä. Kannattaa aina ensin tarkistaa mitä yleisissä sopimusehdoissa asiasta sanotaan. Esimerkiksi kriittisten palveluiden reklamaatio-prosessiin, sanktioihin ja purkuehtoon tulee kiinnittää erityistä huomiota. Tarjouspyyntöön kannattaa myös liittää vakiosopimusehdot (esim. Yleiset sopimusehdot JYSE 2014, tavarat/palvelut) tai sopimusluonnos. Ennen sopimuksen allekirjoittamista tarjoajalta tulee pyytää selvitykset, jotka ovat ehto sopimuksen allekirjoittamiselle. Selvityksiä voivat olla esimerkiksi tilaajavastuulain mukaiset selvitykset ja rikosrekisteriotteet (EU-hankinta).

Hankintapäätöksen jälkeen hankintayksikön on tehtävä hankinnasta sopimus. **Sopimus syntyy erillisen kirjallisen sopimuksen tekemisellä, ei hankintapäätöksen tiedoksiannon perusteella.** Hankintasopimus pohjan voit pyytää hankintatoimesta ja se löytyy myös kaupungin intranetin hankintoja käsittelevältä sivulta sekä sähköisestä kilpailutusjärjestelmästä. Muokkaa pohjaa ko. hankintaasi sopivaksi siten, että se turvaa erityisesti ko. hankinnan sopimusaikaa.

Esimerkkejä keskeisistä sopimustiedoista:

- ✓ Sopimuksen numero;
- ✓ Sopijapuolten nimet, yhteystiedot ja y-tunnukset; kaupungin puolesta sopimuksen vastuuhenkilö/yhteyshenkilö (t)
- ✓ Hankinnan kohteen kuvaus ja vaatimukset (hankittavat tuotteet ja/tai palvelut, tuotekoodit ja
- ✓ määrät, tekniset vaatimukset ja palvelukuvaukset);
- ✓ Osapuolten vastuut ja veloitteet;
- ✓ Hint- ja alv-tiedot (yksikköhinnat, kokonaishinnat, alennukset, alv %:t);
- ✓ Toimitusaika tai sopimuskausi
- ✓ Toimitusehto (yleensä TOP = toimitettuna perille, ao. paikkakunta), toimitusosoite ja muut toimitusta koskevat tiedot,
- ✓ Maksuehto (pääsääntöisesti 21 pv netto);
- ✓ Laskutusta koskevat tiedot (ml. verkkolaskutusta sekä mahdollista sopimuskohtista tai tiliointikoodia varten tarvittavat tiedot);
- ✓ Palveluhankinnassa laadun seuranta;
- ✓ Seuraamukset toimittajan virheestä ja viivästyksestä;
- ✓ Vahingonkorvaus;
- ✓ Mahdolliset immateriaalioikeudet;
- ✓ Luottamuksellisuus, tietoturva, turvallisuus;
- ✓ Sopimuksen purkaminen, irtisanominen, siirto, muuttaminen, erimielisyyksien ratkaiseminen, sovellettava laki, liitteet jne.;
- ✓ Muut tarvittavat tiedot, kuten yleiset sopimusehdot (HUOM! jos joku asia on sanottu jo yleisissä sopimusehdoissa, sitä ei kannata uudelleen kirjoittaa sopimukseen)
- ✓ Mikäli sopimuksella siirretään henkilötietojen käsittelyä palveluntuottajalle toteutettavaksi rekisterinpitäjän (kunta) lukuun, on sopimukseen otettava tietosuojan toteuttamisen veloitteet, myös tietosuojaliite.

## **Reklamaatiot**

**Hankintayksikön on valvottava hankintojen toteutumista.** Hankintayksikön on ilmoitettava toimittajalle toimituksessa ja laskutuksessa havaituista puutteista ja virheistä sekä valvottava, että puutteet ja virheet korjataan asianmukaisesti.

Kirjaa reklamaatiot aina kirjallisesti ja merkitse mahdollisimman tarkasti muistiin mitä tapahtui ja milloin sekä kuka oli paikalla. Lisäksi kirjaa milloin asiasta ilmoitettiin toimittajalle ja millaista korjausta asiaan edellytettiin. Toteen osoitetut reklamaatiot voidaan ottaa huomioon seuraavassa kilpailutuksessa tarjoajan poissulkemisperusteena. Sopimuksen allekirjoittajan valtuuttama henkilö kirjaa reklamaatiot toimialajohtajan ohjeistamalla tavalla. Huomaa tarkistaa asiakirjojen julkisuus/salassapito Julkisuuslaista (Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999).

## Hankinta-asiakirjojen julkisuus

Hankinta-asiakirjat tulevat julkisiksi julkisuuslain mukaisesti hankinnan arvosta riippumatta. Muista aina tarjouspyynnössä mainita, että mahdolliset liikesalaisuudet tulee merkitä tarjoukseen. Tarjoajat ehdottavat usein tietoja hyvin laajasti liikesalaisuuksiksi, mutta hankkijalla on lopullinen valta päättää, mikä katsotaan liikesalaisuudeksi.

Ne hankinnat, joista tehdään päätös lautakunnassa/hallituksessa eli menevät esityslistalle, täytyy käsitellä erityishuomiolla. Tietoa voittajasta ei saa julkaista ennen aikojaan. Esityslistalla voi täten näkyä mistä hankinnasta on kysymys, mutta pisteytykset ja voittajat ovat salaisia, kunnes päätös on tehty. Silloin tällöin toimitella voi joutua hylkäämään kaikki tarjoukset, koska kaikki tarjoukset ylittävät budjetin. Tässä tapauksessa hankinta keskeytetään, tarjoajille lähetetään tieto keskeytyksestä ja keskeytys tehdään myös Hilmaan. Tällöin tarjousasiakirjat eivät ole julkisia.

Esimerkkejä hankinta-asiakirjojen julkiseksi tulemisen ajankohdista:

Asiakirjatyyppe	Julkiseksi tulemisen ajankohta
Tarjouspyyntö	Tarjouspyyntö tulee julkiseksi kaikille, kun se on allekirjoitettu tai vastaavalla tavalla varmennettu
Tarjouspyynnön täydennyspyyntö	Tarjouspyynnön täsmennyspyyntö tulee julkiseksi kaikille, kun hankintaa koskeva sopimus on tehty
Hankintapäätös perusteluineen	Hankintapäätös tulee julkiseksi kaikille, kun hankintapäätös on allekirjoitettu tai vastaavalla tavalla varmennettu.  Asianosaisilla eli mm. tarjouskilpailuun osallistuneilla on oikeus saada tieto muunkin kuin julkisen asiakirjan sisällöstä liike- ja ammattisalaisuustietoa lukuun ottamatta. Vertailuperusteena käytetty kokonaishinta ei voi olla liikesalaisuus.
Osallistumishakemukset, tarjoukset ja muut hankintaa koskevat asiakirjat	Osallistumishakemukset, tarjoukset ja muut hankintaa koskevat asiakirjat tulevat julkiseksi kaikille, kun hankintaa koskeva sopimus on tehty lukuun ottamatta tarjoajan liike- ja ammattisalaisuustietoja. Kokonaishintaa koskeva tieto on kuitenkin annettava.

## Hankinta-asiakirjojen säilyttäminen

Hankinta-asiakirjat säilytetään huolellisesti hankinta- ja arkistolakia sekä kaupungin omia ohjeita noudattaen siten, että hankintamenettelyn vaiheet voidaan myös jälkikäteen selvittää. Kuhunkin hankintaan kuuluvat alkuperäiset asiakirjat (hankintailmoitukset, tarjouspyynnöt ja tarjoukset sekä näiden täydennysasiakirjat, avauspöytäkirjat, tarjoajien arviointipöytäkirjat, neuvottelumuistiot, tarjousvertailut, hankintapäätökset, tilaukset, tilausvahvistukset, reklamaatiot ym.) säilytetään hankekohtaisesti.

Hankinta- ja kilpailuttamisasiakirjojen yleinen vähimmäissäilytysaika on 10 vuotta takuuajan päättymisestä tai luovutusajankohdasta. Poikkeuksena pitkäaikaista/ pysyvää säilytysarvoa omaavat hankinnat mm. rakennus- ja urakkakilpailujen asiakirjat, suunnit-

telukilpailut, EU-hankkeiden hankinnat, pitkäaikaiskäyttöisten tietojärjestelmien hankinnat sekä kunnan lakisääteisten tehtävien ostopalveluhankinnat. Hylättyjen tarjousten säilytysaika on 10 vuotta, rauenneiden hankintojen 2 vuotta. Hankintasopimusten yleinen säilytysaika on voimassaoloaika + 10 vuotta, mahdollisen option käyttö tulee huomioida säilytysajassa. Jotkin sopimukset voivat myös olla pysyvästi säilytettäviä.

Hankintayksikön on huolehdittava sopimuksen päätyttyä, että palveluntuottaja luovuttaa kaupungille sellaiset hallinnassaan olevat ja sopimuskauden aikana syntyneet asiakirjat, joilla on merkitystä asioiden hoitamiselle jatkossa (esim. sosiaali- ja terveystoimen hankinnat).

**Hankintayksikkö vastaa asiakirjojen säilyttämisestä sekä hävittämisestä niille määrättyjen säilytysaikojen päätyttyä.** Salassa pidettävien ja tietosuojan alaisten asiakirjojen hävittäminen on dokumentoitava ja toteutettava siten, että tietosuoja on varmistettu.

### **Hankintojen valvonta**

Hankintayksikön lisäksi valvontaviranomainen eli Kilpailu- ja kuluttajavirasto valvoo hankintalain noudattamista ja se voi puuttua ns. laittomiin suoramankintoihin kieltämällä niiden täytäntöönpanon, jos sopimusta ei ole tehty.

## **Liitteet, linkit, dokumentit**

### **Cloudia Kilpailutus –palvelu**

Cloudia hankintajärjestelmää käytetään hankinnoissa seuraavasti:

1. Pyydä käyttäjätunnus ja salasana Cloudia Kilpailutus -palveluun pääkäyttäjältä (hankintatoimi) tai ole yhteydessä kaupungin hankintatoimeen hankinnan kilpailuttamiseksi.
2. Kirjaudu järjestelmään osoitteessa <https://kilpailutus.cloudia.fi/>
3. Cloudia Kilpailutus -palvelun oikeassa ylälaudassa on tukiportaali, josta löydät ohjeistusta palvelun käyttöön sekä kirjallisesti että videon muodossa.
4. Kun olet tutustunut ohjeisiin ja valmiina aloittamaan tarjouspyynnön suunnittelun, valitse kohta Kilpailutusjärjestelmä.
5. Tutustu mallipohjiin: etsi löytyykö nyt hankittavaa tuotetta tai palvelua lähellä olevaa tarjouspyyntöä ja tutustu siihen. Selaa myös muita mallipohjia niin voit saada ajatuksia mm. laadun määrittämiseksi tarjouspyyntöön. Samoin jos löydät samankaltaisen jo tehdyn tai keskeneräisen hankinnan, voit ottaa sen pohjaksi omaan hankintaasi. Voit myös pyytää toista hankintayksikköä jakamaan kilpailutusasiakirjat Cloudiassa.
6. Vie hankinta läpi Cloudian tukiportaalissa olevien neuvojen sekä syöttökenttien info-ohjeita noudattaen.

**HUOM! Tarjoajat käyttävät järjestelmää osoitteessa <https://tarjouspalvelu.fi/>**

### **Tietosuoja**

[http://shop.kuntaliitto.fi/product\\_details.php?p=3362](http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3362)

Liite Henkilötietojen käsittelyn ehdot, tarjouspyynnön/ sopimuksen liite (mallilomake)

<https://www.kuntaliitto.fi/laki/julkisuus-ja-tietosuoja/tietosuoja-asetus>

### **CPV-koodit**

[https://simap.ted.europa.eu/fi\\_FI/web/simap/cpv](https://simap.ted.europa.eu/fi_FI/web/simap/cpv)

### **Ympäristö- ja sosiaaliset kriteerit**

[Motivan Hyvän hankinnan ABC-lista](#)

[Motiva Kestävät julkiset hankinnat](#)

[HankintaKeino](#)

Hanki ja Työllistä!

### **Muutoksenhakuohjeet**

### **Sopimusehdot**

JYSE 2014, tavarat

JYSE 2014, palvelut

JIT 2015, ICT –hankinnat,

YSE 1998, rakennusurakkasopimukset

KSE 2013, konsulttisopimukset

KE 2008, kone- ja kuljetuspalvelut



## **Sanasto hankinnoissa**

### **Markkinaoikeus**

Hankintalain mukaisista hankinnoista (ei pienhankinnoista) voi valittaa markkinaoikeuteen. Asian voi saattaa markkinaoikeuden käsiteltäväksi se, jota asia koskee sekä tietyissä tapauksissa eräät viranomaiset. Valittajana voi olla lähinnä alalla toimiva yrittäjä, joka on osallistunut tarjouskilpailuun tai jonka osallistuminen tarjouskilpailuun on estynyt hankintayksiköstä johtuvasta syystä. Kaupungin asukkailla tai kunnallisilla luottamushenkilöillä ei ole hankinta-asiassa oikeutta tehdä valitusta markkinaoikeudelle, elleivät he ole asianosaisia.

### **Kilpailu- ja kuluttajavirasto (KKV)**

KKV valvoo julkisia hankintoja koskevan lainsäädännön noudattamista. Valvonnan tarkoituksena on varmistaa yleisen edun sekä veronmaksajien ja julkisten varojen käytön tehokkuuden kannalta keskeisten periaatteiden, kuten julkisten hankintojen menettelyjen avoimuuden ja syrjimättömyyden sekä tehokkaasti kilpailutettujen hankintamenettelyjen, toteuttaminen. Jokainen, joka katsoo hankintayksikön menettelleen hankintalainsäädännön vastaisesti, voi tehdä toimenpidepyynnön KKV:lle.

### **Avoimuus**

Avoimuudella tarkoitetaan, että hankinnan aloittamisesta ja tehdystä hankintapäätöksestä tiedotetaan riittävän laajasti esim. julkaisemalla hankintaa koskeva hankintailmoitus ja antamalla hankintapäätös perusteluineen tiedoksi asianosaisille. Avoimuus tarkoittaa myös, että kaikki keskeiset hankintaa koskevat vaatimukset ja sopimusehdot kerrotaan avoimesti kaikille hankinta-asiakirjoissa.

### **Tasapuolisuus**

Tarjouspyyntöä tai muita hankinta-asiakirjoja ei saa laatia siten, että hankinnan kohteen määrittely asettaa tarjoajat epätasa-arvoiseen asemaan. Tarjoajien ja tarjousten arvioinnissa tasapuolisuusvaatimus edellyttää, että asetetut vaatimukset koskevat samalla tavoin kaikkia tarjoajia. Toisiinsa rinnastettavia tapauksia ei saa kohdella eri tavoin eikä erilaisia tilanteita kohdella samalla tavoin, ellei tällainen kohtelu ole objektiivisesti perusteltua.

### **Syrjimättömyys**

Ehdokkaita ja tarjoajia on kohdeltava julkisissa hankinnoissa samalla tavalla riippumatta sellaisista tekijöistä, jotka eivät liity hankinnan toteuttamiseen. Tällaisia tekijöitä ovat erityisesti ehdokkaiden tai tarjoajien kansallisuus taikka sijoittautuminen johonkin jäsenvaltioon tai alueelle. Syrjimätön kohtelu edellyttää siten myös, että eri paikkakunnilta olevia ehdokkaita tai tarjoajia kohdellaan samalla tavoin kuin esimerkiksi oman kunnan yrityksiä.

### **Suhteellisuus**

Suhteellisuuden periaate tarkoittaa, että hankintayksikön on kohdeltava tarjoajia suhteellisuuden vaatimukset huomioon ottaen ja että hankintaa koskevien vaatimusten tai ehdokkaalta tai tarjoajalta edellytettävien toimien tai selvitysten tulee olla oikeassa suhteessa hankinnan kokoon ja luonteeseen nähden.

### **Avoin menettely**

Avoin menettely on hankintamenettely, jossa hankintayksikkö julkaisee hankinnasta hankintailmoituksen ja asettaa saataville tarjouspyynnön ja jossa kaikki halukkaat toimittajat

voivat tehdä tarjouksen. Avoimessa menettelyssä tarjouspyyntö voidaan lähettää hankintailmoituksen julkaisemisen jälkeen myös suoraan sellaisille toimittajille, joilta halutaan tarjous. Tasapuolinen kohtelu edellyttää, että kaikki tarjoajat saavat saman informaation hankkeesta. Toimittaja on valittava tarjouksen jättäneiden joukosta. Anna toimittajille kohtuullinen vastausaika tarjouspyyntöön ja muista jättää aikaa kysymysvastauskierrokselle.

### **Rajoitettu menettely**

Rajoitettu menettely on hankintamenettely, jossa hankintayksikkö julkaisee hankinnasta hankintailmoituksen ja johon kaikki halukkaat toimittajat voivat pyytää saada osallistua. Osallistumishakemuksen jättäneiden ehdokkaiden joukosta valitaan ne, joille lähetetään tarjouspyyntö. Ainoastaan hankintayksikön valitsevat ehdokkaat voivat tehdä tarjouksen. Osallistujien määrän rajoittamiseen käytetään hankintailmoituksessa ilmoitettuja soveltuvuusvaatimuksia ja arviointiperusteita. Hankintayksikkö voi määrittää hankintailmoituksessa, kuinka monta tarjoajaa kutsutaan osallistumaan menettelyyn. Ilmoitettu määrä on kutsuttava, jollei soveliaita ehdokkaita ole vähemmän. Tarjouspyyntö voidaan toimittaa vasta tarjoajien valitsemisen jälkeen.

### **Neuvottelumenettely**

Neuvottelumenettelyssä hankintailmoituksessa, tarjouspyynnössä tai neuvottelukutsussa hankintayksikkö esittää kuvauksen tarpeistaan, soveltumisvaatimuksista ja tuotteelta/palvelulta vaadittavista ominaisuuksista sekä ilmoittaa kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteet. Hankintayksikkö voi määrittää, kuinka monta tarjoajaa kutsutaan osallistumaan menettelyyn. Ilmoitettu määrä on kutsuttava, jollei soveliaita ehdokkaita ole vähemmän. Hankintayksikkö pyytää alustavat tarjoukset, joiden pohjalta neuvotellaan, ja se voi pyytää neuvottelujen aikana neuvottelujen perusteella mukautettuja tarjouksia. Hankintayksikkö voi myös muuttaa tarjouspyyntöä tai neuvottelukutsua neuvottelujen kuluessa. Vähimmäisvaatimuksista ja kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteista ei saa neuvotella.

Neuvottelut voivat tapahtua vaiheittain siten, että mukana olevien tarjousten määrää vähennetään soveltamalla hankintailmoituksessa, tarjouspyynnössä tai neuvottelukutsussa ilmoitettuja kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteita ja vertailuperusteita. Vaiheittaisuudesta on ilmoitettava jo alun perin, mikäli sitä haluaa käyttää. Hankintayksikkö ilmoittaa kirjallisesti tarjoajille kaikista hankintailmoituksen, tarjouspyynnön tai neuvottelukutsun sisältöä koskevista muutoksista. Neuvottelujen päättymisestä ilmoitetaan tarjoajille. Lopullinen tarjouspyyntö lähetetään tarjoajille ja tarjousten jätölle asetetaan määräaika. **Lopullisista tarjouksista ei saa neuvotella. Neuvotteluista on pidettävä pöytäkirjaa.**

### **Neuvottelumenettelyyn siirtyminen**

Voit tarvittaessa siirtyä neuvottelumenettelyyn, mikäli aloittamallasi avoimella tai rajoitetulla menettelyllä olet saanut vain tarjouksia, jotka eivät vastaa tarjouspyyntöä tai jos tarjouksia ei voida hyväksyä hankintalaissa määrättyin perustein.

### **Kilpailullinen neuvottelumenettely**

Kilpailullisen neuvottelumenettelyn perusideana on löytää hankintayksikölle soveltuva ratkaisumalli, joka parhaiten täyttää sen tarpeet. Kilpailullisen neuvottelumenettelyn

kulku on hieman erilainen kuin aiemmin kuvattu neuvottelumenettely, sillä sitä käytetään eri tilanteessa. Käytännöllisintä kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä on julkaista hankintailmoituksen kanssa hankekuvaus, johon tutustumalla tarjoajat arvioivat kiinnostuneisuutensa jättää osallistumishakemuksensa.

Hankintayksikkö määrittää hankintailmoituksessa tai hankekuvauksessa alustavan aikataulun sekä **asettaa hinta-laatusuhteen vertailuperusteet**. Neuvottelukutsun mukana lähetetään hankekuvaus ja alustava tarjouspyyntö. Neuvotteluja käydään kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä eri ratkaisuvaihtoehdoista. Hankintayksikkö jatkaa neuvotteluja siihen saakka, kun se on valinnut ne ratkaisumallit, joilla kyetään täyttämään sen määrittelemät tarpeet. Neuvottelujen päättymisestä ilmoitetaan tarjoajille. Hankintayksikkö pyytää tarjoajilta neuvotteluissa esitettyihin ja määriteltyihin ratkaisuihin perustuvat lopulliset tarjoukset. Tarjouksen on oltava lopullisessa tarjouspyynnössä määriteltyjen vaatimusten mukainen ja siihen on sisällytettävä kaikki hankinnan toteuttamiseksi pyydetty ja tarpeelliset osat.

Tarjouksia voidaan hankintayksikön pyynnöstä täsmentää ja selkeyttää, kunhan se ei johda tarjousten tai hankinnan olennaisten osien muuttumiseen tai uhkaa syrjiä tarjoajia taikka vääristää kilpailua. Hankintayksikön pyynnöstä voidaan tarjousvertailun jälkeen vielä neuvotella parhaan tarjoajan kanssa tarjoukseen liittyvien rahoitussitoumusten tai muiden tarjouksessa olevien ehtojen viimeistelemiseksi, jos se ei johda tarjouksen tai hankinnan olennaisten osien muuttumiseen tai uhkaa syrjiä toimittajia taikka vääristää kilpailua.