



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Päivi Hirvelä

Kiinteistöpalveluiden hankintaprosessin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi Ammattikorkeakoulututkinto

Julkisten hankintojen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

18.5 2022

Tekijä Otsikko	Päivi Hirvelä Kiinteistöpalveluiden hankintaprosessin kehittäminen
Sivumäärä Aika	59 sivua + 5 liitettä Toukokuu 2022
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma	Julkisten hankintojen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja	Hanna Harilainen, yliopettaja
<p>Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kiinteistöpalveluita tuottavan organisaation hankintaprosessia. Kehittämistyön tavoitteena oli saada hankintaprosessi hallituksi ja tehokkaaksi.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Teoreettinen viitekehys keskittyi lakiin julkisista hankinnoista, julkisten hankintojen johtamiseen ja prosessin johtamiseen. Opinnäytetyössä kerrotaan siitä, kuinka julkinen hankintaprosessi on paljon enemmän, kuin pelkkä kilpailutus. Kilpailutus on hankintaprosessin vaihe, jolla pyritään saavuttamaan mahdollisimman hyvin tarvetta vastaava hankinta kustannustehokkaasti. Hankintaprosessiin kuuluu myös sopimuksen valvonta, jotta saavutamme parhaan mahdollisimman hyödyn tehdystä sopimuksesta.</p> <p>Kohdeorganisaation hankintojen kokonaiskuva selkiintyi nykytila-analyysin avulla. Analyysin tulokset osoittivat ongelmia etenkin hankintojen johtamisessa ja hankintaosaamisessa.</p> <p>Nykytila-analyysin pohjalta kehitettiin ja kuvattiin kohdeorganisaation hankintaprosessi ja sen osaprosessit hyödyntäen teoreettista viitekehystä. Opinnäytetyön tuloksena laadittiin hankintaohjeet prosessikuvausten tueksi. Henkilöstön hankintaosaamista kartoitettiin itsearviointia käyttäen. Hankintoihin osallistuva henkilöstö perehdytettiin hankintoihin prosessikuvausta ja hankintaohjeita käyttäen. Tehtyjen mittausten mukaan henkilöstön hankintaosaamisen taso nousi tämän opinnäytetyön aikana toteutettujen toimenpiteiden ansiosta.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset olivat merkittäviä kohdeorganisaation kannalta, sillä hankintaosaamisen lisäämisellä oli suuri vaikutus hankintaprosessin hallituksi ja tehokkaaksi saamiseksi. Opinnäytetyön tuloksena kohdeorganisaatio toteutti toimintatapojen muutoksia samanaikaisesti organisaatiouudistuksen kanssa, jolloin muutoksen jalkautus onnistui luontevasti.</p>	
Avainsanat	Julkiset hankinnat, hankintaprosessi, hankintaosaaminen, hankintataidot, hankintaohjeet

Author Title	Päivi Hirvelä Development of the Property Services procurement process
Number of Pages Date	59 pages + 5 appendices May 2022
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Public Procurement
Instructor	Hanna Harilainen, Principal Lecturer, Dr. Sc. (Econ.)
<p>This thesis examines the procurement process of an organization providing real estate services. The goal was to make the procurement process controlled and efficient.</p> <p>The thesis was carried out using Action research methodology. The theoretical framework focused on the law on public procurement, public procurement management and process management. It discussed that the public procurement process is much more than just tendering. Tendering is a stage in the promotion process. That stage aims to procure as cost-effectively as possible and correspond to the need. The procurement process also includes contract monitoring to ensure to get the best possible benefits of the contract.</p> <p>The overall picture of target organization's procurements was clarified using the current state analysis. The results pointed problems with procurement management and procurement skills.</p> <p>The results from the current state analysis and the theoretical framework were used to develop and describe the procurement process at the case organization and its sub-processes. As the outcome of the thesis, the procurement instructions were prepared to support the process descriptions. Personnel's procurement expertise was described using self-assessment. The persons involved in the procurement were introduced to the procurement process description and purchase instructions. According to the measurements made, the level of staff procurement skills raised due to the measures taken in the course of this thesis.</p> <p>The results of the thesis are significant for the case organization since increasing procurement expertise has a huge effect on making the procurement process controlled and efficient. As a result of the thesis, the case organization implemented changes in the operating methods, which was done at the same time as the bigger organizational reform.</p>	
Keywords	Public procurement, procurement process, procurement expertise, procurement skill, procurement instructions, purchase instructions

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation kuvaus	2
2	Kehityshanke	5
2.1	Tutkimusongelma	7
2.2	Tutkimusmenetelmät	9
2.3	Tutkimuskysymykset	9
2.4	Kehittämistyön tavoitteet	10
2.5	Käytettävät mittarit	10
2.6	Tiedonkeruumenetelmät	12
2.7	Kehitystyön vaiheet	12
2.8	Opinnäytetyön validiteetti ja reliabiliteetti	14
3	Kehittämishankkeen toteuttaminen	15
3.1	Nykytila-analyysi	16
3.1.1	Vahvuudet	18
3.1.2	Heikkoudet	19
3.1.3	Mahdollisuudet	20
3.1.4	Uhat	20
3.1.5	Johtopäätös	21
3.2	Sykli yksi: Prosessin kuvaaminen ja hankintaohjeet	21
3.2.1	Laki julkisista hankinnoista	22
3.2.2	Hankintamenettelyt	24
3.2.3	Hankintaprosessi	28
3.2.4	Prosessikuvauksen työstö	34
3.2.5	Hankintaohjeet	36
3.2.6	Hankinnan vaikuttavuuden arviointi	36
3.2.7	Sykli yksi, tulokset	38
3.3	Sykli kaksi: hankintaosaamiskartoitus	38
3.3.1	ProcurComp ^{EU} – itsearviointityökalu	39
3.3.2	Kyselytutkimuksen toteutus	40
3.3.3	Sykli kaksi johtopäätökset	48
3.4	Sykli kolme: implementointi	48
3.4.1	Sykli kolme, uusi osaamiskartoitus	51
3.4.2	Sykli kolme tulokset	52

4	Kehittämistyön tulokset	53
4.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	53
5	Pohdintaa ja johtopäätökset	55
5.1	Jatkokehittäminen	56
	Lähteet	58

Liitteet

Liite 1. Palvelunhankintaprosessi avointa menetelmää käyttäen

Liite 2. Hankintaohje

Liite 3. Itsearviointi - julkisten hankintojen osaaminen, johtajat ja päälliköt

Liite 4. Itsearviointi - julkisten hankintojen osaaminen, Substanssiosaajat

Liite 5. PRO2ACT Sopimusprosessimalli

1 Johdanto

Julkisten hankintayksiköiden on noudatettava lakia julkista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. Tämän hankintalaiksi kutsutun lain mukaan hankintatoimi tulee järjestää siten, että hankinnat voidaan toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti. Hankinnoissa tulee ottaa huomioon ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat sekä hyödyntää olemassa olevia kilpailuolosuhteita. (Laki julkisista hankinnoista 1397/2016, 2§.) Hankintatoimen tulee näin ollen tarjota organisaation käyttöön sen tarvitsemia tuotteita ja palveluita taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti.

Klassinen perinteisten oppien mukainen näkemys hankinnan tavoitteesta on ostaa oikea määrä, oikeaa laatua, oikeaan aikaan, oikealla hinnalla ja oikeaan paikkaan toimitettuna. Tällainen perinteinen passiivinen osto sopeutuu reaktiivisesti jo tapahtuneisiin muutoksiin. Tämä ei nykypäivän enää riitä, hankintayksiköiden tulee pyrkiä proaktiivisesti hyödyntämään toimittajamarkkinoiden muuttuvia mahdollisuuksia. Proaktiivinen hankinta pyrkii vaikuttamaan ja reagoimaan muutoksiin jo ennakolta ja ohjaamaan muutoksia haluttuun suuntaan. Jotta proaktiivinen hankinta toteutuu, edellyttää se hyvää hankintojen johtamista. Hankintoja koordinoidaan ja toimitaan yhteistyössä muiden organisaatioyksiköiden kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 95.)

Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020 korostaa hankintojen strategisen johtamisen ja hankintaosaamisen kehittämisen merkitystä, jotta hankintojen vaikuttavuutta saadaan kehitettyä. Kansallisen strategian mukaan strategisesti merkittävimmät hankintakokonaisuudet tulee tunnistaa ja hankintoja tulee johtaa koko elinkaaren ajan. Hankintaosaamisen tason kartoittamista suositellaan ja toivotaan lisätä hankintoihin liittyvää koulutusta. Hankintojen vaikuttavuutta tulisi arvioida suhteessa hankinnoille asetettuihin tavoitteisiin, sekä suhteessa organisaation asettamiin tavoitteisiin (Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020, 4-7)

Opinnäytetyönä tehtävän kehitystyön tavoitteena on parantaa työnantajani Helsingin yliopiston kiinteistöpalvelut Oy:n (myöhemmin HY247) hankintaprosessia, jotta se saadaan hallituksi ja tehokkaaksi. Hankintojen kehittämällä pyritään saavuttamaan kustannussäästöä, jotta emoyhtiöltä saatava vuosittainen toimintabudjetti riittää myös tulevaisuudessa. Kehitystyö tehdään organisaatiouudistuksen yhteydessä, jolloin uusi toimintamalli otetaan käyttöön samalla kuin organisaatiouudistus konkretisoituu. Hankintaprosesseja ja –osaamista pyritään kehittämään niin, että hankinnat kyetään toteuttamaan mahdollisimman virheettömästi ja tehokkaasti. Hankintojen toteutuksen tulee olla suunniteltua, tehokasta ja laadukasta, jotta omistaja-asiakas Helsingin yliopisto (myöhemmin HY) on tyytyväinen toimintaan. Yhtiön prosessien ja ohjeiden tulee noudattaa emoyhtiön ohjeita ja arvoja.

HY247 yhtiöllä ei ole erillistä hankintastrategiaa, hankinnat on integroitu yhtiötaoiseen strategiaan. HY247 yhtiön strategian (HY247 Strategia) kehityslinjoihin on kirjattu tiedolla johtamisen kautta saavutettava tehokkuus ja osaamisen kehittäminen. Vuoden 2022 toimintasuunnitelmaan (HY247 Toimintasuunnitelma) on kirjattu tavoite hankintaosaamisen tason nostosta ja hankintojen kustannustehokkuuden ja vastuullisuuden parantamisesta. Hankintaprosessin kehittäminen ja hankintaosaamisen lisääminen tukevat toimintasuunnitelmaan kirjattujen tavoitteiden ja sitä kautta yhtiön strategian toteutumista.

1.1 Kohdeorganisaation kuvaus

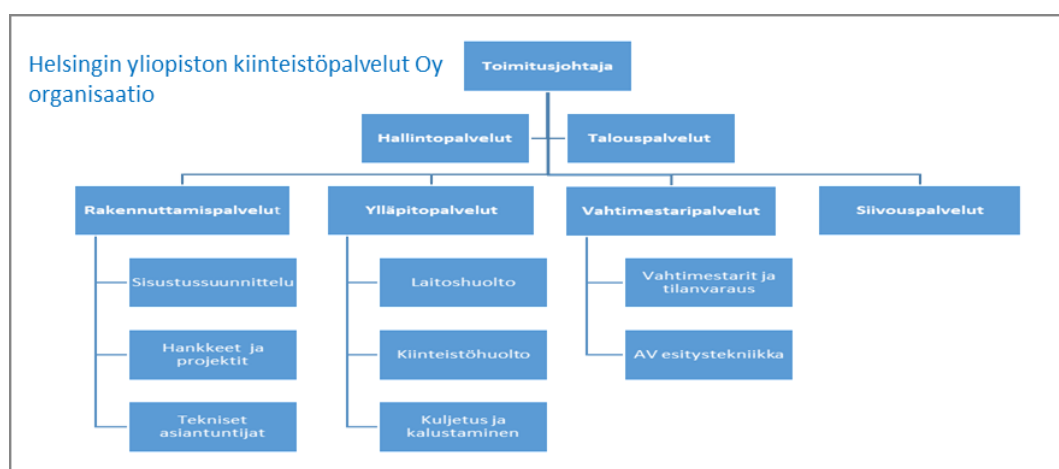
Hankintalain 5 § määrittelee hankintalaissa tarkoitetut hankintayksiköt. Julkisoikeudelliset laitokset kuuluvat laissa määriteltyihin julkisiin hankintayksiköihin. Helsingin yliopiston kiinteistöpalvelut Oy (myöhemmin HY247) on Helsingin yliopiston sataprosenttisesti omistama inhouse-yhtiö. Näin ollen kyseessä on julkishallinnollinen laitos, jota koskee laki julkisista hankinnoista. (Laki julkisista hankinnoista 1397/2016, 5§.)

Helsingin yliopiston kiinteistöpalvelut Oy on perustettu tuottamaan kiinteistöpalveluita yliopistolaisille. HY247 on toiminut tammikusta 2018, työntekijöitä on noin

300. HY247 toimii asiantuntijaorganisaationa, joka sekä tuottaa, että koordinoi palveluita neljällä Helsingissä sijaitsevalla kampuksella (keskusta, Meilahti, Kumpula ja Viikki) sekä neljällä tutkimusasemalla (Hyytiälä, Lammi, Kilpisjärvi ja Tvärminne). HY247 vastaa noin 300 rakennuksen ylläpidosta ja palvelee noin 72 000 kiinteistönkäyttäjää. (HY247 Yritysesittely)

HY247 yhtiön visio vuoteen 2030 on tuottaa maailmanluokan palvelua maailmanluokan yliopistolle. Tavoitteena on olla Helsingin yliopiston strateginen kumppani, jonka tuottamat palvelut luovat yliopistolle kilpailuetua. (HY247 Strategia.) HY247 on asiantuntijayhteisö, joka pitää huolen siitä, että puitteet työn teolle, opiskelulle ja verkostoitumiselle ovat ajasta ja paikasta riippumatta ajanmukaiset, terveelliset, joustavat ja turvalliset. HY247 asiantuntijat pitävät huolen myös kiinteistöjen arvon säilymisestä. (HY247 Strategia.) HY247 yhtiöllä on korkea hallinnollinen autonomia, suorituskykyyn perustuva budjetointi ja yhtiö kokee markkinoiden kaltaista kilpailua, joten strategisten johtamismallien käyttömahdollisuudet ovat hyvät, vaikka yhtiö onkin julkinen organisaatio. (Rosenberg Hansen & Ferlie)

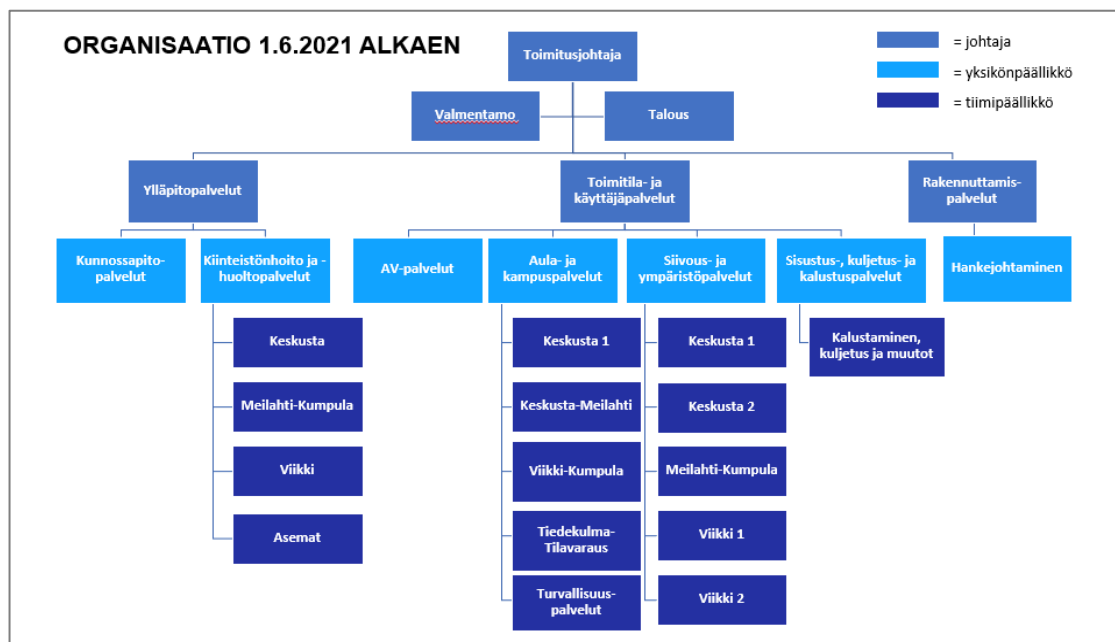
Tutkimustyön aloitusvaiheessa yhtiön organisaatio oli jaettu neljään palvelualueeseen: Rakennuttamispalvelut, Ylläpitopalvelut, Vahtimestaripalvelut ja Siivouspalvelut. Näitä neljää palvelualueetta tukivat hallintopalvelut ja talouspalvelut. (HY247 Organisaatiorakenne.) Henkilömääriltään suurimmat työntekijäryhmät yhtiössä ovat siivoajat ja vahtimestarit (HY247 Yritysesittely).



Kuvio 1. HY247 organisaatiokaavio 2020 (Tietoa HY247:sta).

Edellä kuviossa 1 on esitetty kaaviona Helsingin yliopiston kiinteistöpalvelut Oy:n organisaatio ennen 1.6.2021 voimaan astunutta organisaatiouudistusta. Lähtötilanteessa kullakin toimialalla hankinnoista vastasi toimialajohtaja. Yhtiössä ei ole hankintaorganisaatiota, eikä hankinta-asiantuntijaa. Johtaja delegoi hankintojen toteutuksen substanssiosaajalle, jonka tuli kilpailuttaa tarvittavat hankinnat. Tarvittaessa apua on saatu Helsingin yliopiston hankinta-asiantuntijalta.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) esitellään uudistettu organisaatio. Organisaatiouudistuksen lähtökohtana oli halu luoda organisaatio, joka palvelee paremmin asiakkaita, kiinteistöjä ja rakennuttamista (Hänninen. 2021).



Kuvio 2. HY247 Organisaatio 1.6.2021 alkaen (HY247 Organisaatorakenne)

Organisaatiouudistuksessa tähdätään johtamistavan muutokseen, päämääränä prosessilähtöinen oppiva organisaatio, jossa on moniammatillisia tiimejä. Tavoitteena on tavoitteellisesti ja ratkaisukeskeisesti toimivat tiimit, joiden päivittäistyötä johtavat tiimipäälliköt. Toimintaprosesseja johtavat yksikönpäälliköt ja palvelukokonaisuuksia johtavat johtajat. Organisaatiouudistus mahdollistaa toimialojen sisäisen yhteistyön entistä paremmin, lisäksi asiakkaiden on helpompi

hahmottaa missä yksikössä mitäkin asiaa hoidetaan. HY247 asiakkaita ja ns. loppukäyttäjää ovat Helsingin yliopiston henkilökunta ja opiskelijat, sekä HY:n tiloja vuokranneiden yritysten henkilökunta. (Hänninen. 2021)

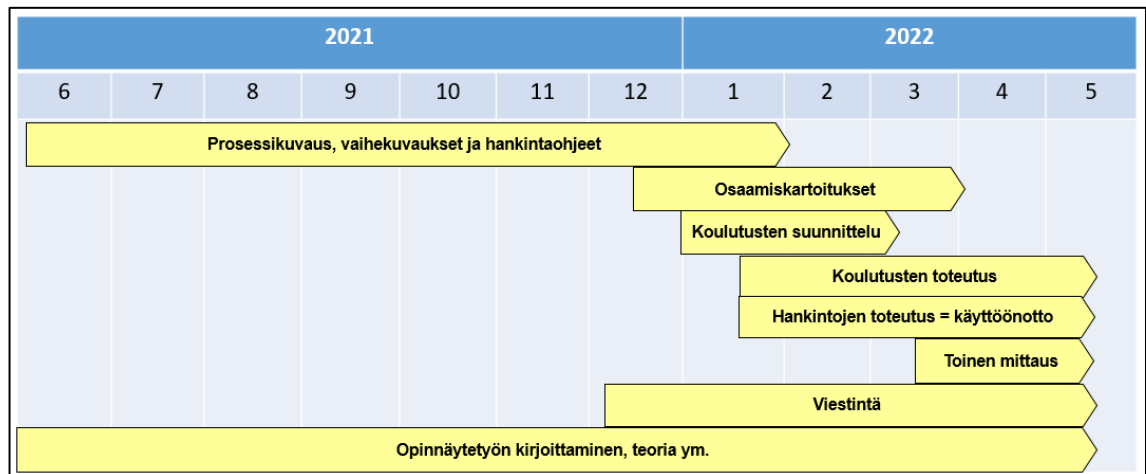
Uudistuneen organisaation Valmentamossa on kaikkia palvelualueita tukeva hankinta-asiantuntija. Olen opintojen edetessä ja työkokemuksen kartuttua vähitellen siirtynyt palveluesimiehen työtehtävistä hankinta-asiantuntijaksi. Nimensä mukaisesti Valmentamon päätehtävä on valmentaa ja vahvistaa osaamista organisaation kaikilla tasoilla. Hankinta-asiantuntija päätehtävä onkin jakaa osaamistaan; kouluttaa ja tukea muita tekemään hankintoja ja avustaa tarvittaessa hankintaprosessin kaikissa vaiheissa. Opinnäytetyön myöhemmässä vaiheessa palataan organisaatiouudistuksen mukanaan tuomaan hankintoja koskevaan vastuunjakoon.

2 Kehityshanke

HY247 yhtiön johdossa on tiedostettu tarve kehittää yhtiön hankintatoimintoja, jonka johdosta hankinnat on huomioitu myös yhtiön uudistetussa strategiassa vuonna 2020. Strategiassa korostetaan osaamisen kehittämistä, sekä toiminnan läpinäkyvyyttä ja kustannustehokkuutta. (HY247 Strategia, 2020.) Keväällä 2020 käynnistettiin yhtiössä ulkopuolisen konsulttitoimiston toteuttama hankintoja koskeva sisäinen tarkastus. Tarkastuksen ulkopuolelle jätettiin rakennuttamispalvelut, koska se poikkeaa muusta yhtiön toiminnasta huomattavasti. Rakennuttamishankkeissa budjetit määrittää asiakas (Helsingin yliopisto), muissa toiminnoissa HY247 luo itse toimintabudjetit. Hankintoihin kohdistuneen sisäisen tarkastuksen tuloksena havaittiin vaje hankintaosaamisessa ja puutteita monissa hankintoihin ja sopimushallintaan liittyvissä toimintatavoissa. Raportissa havaittujen heikkouksien ja puutteiden pohjalta on listattu suunnitelma tarvittavista korjaustoimenpiteistä. Tässä yhteydessä todettiin, että Helsingin yliopistolta hankintoihin saatava apu ei riittänyt, yhtiöön tarvittiin oma hankinta-asiantuntija, jotta hankintaosaamista saataisiin nostettua yhtiötasoisesti. Sisäisen tarkastuksen tulosten johdosta HY247 hallitus päätti hankintaresurssin lisäämisestä, yhtiöön haluttiin oma hankinta-asiantuntija. Tällä toimenpiteellä haluttiin turvata hankintaosaamisen tason

nosto yhtiötasoisesti. Organisaatiouudistuksen yhteydessä hankinta-asiantuntija sijoitettiin Valmentamoon. Hankinnat on huomioitu myös vuoden 2022 toimintasuunnitelmassa, johon on kirjattu hankinnoissa ja kilpailutuksissa käytettävien kestävyys- ja vastuullisuuskriteerien luominen (HY247 Toimintasuunnitelma).

Hankintoja koskeva sisäinen tarkastus on toiminut lähtölaukauksena tälle opinäytetyönä toteutettavalle kehitystyölle. Sisäisessä tarkastuksessa esiin tulleista ongelmista jalostettiin kehityshanke hankintaprosessin parantamiseksi ja hankintaosaamisen lisäämiseksi. Koska yhtiössä toteutettiin samanaikaisesti organisaatiouudistus, katsottiin luontevaksi punoa kehitystyö yhteen organisaatiouudistuksen kanssa. Tämän raportoidun kehittämistyön ohessa parannettiin myös sopimushallintaa ja laadittiin hankintakalenteri yhtiön sisäiseen käyttöön. Lisäksi tein reklamointiohjeet ja valmiit mallipohjat reklamoinnin helpottamiseksi. Sekä sopimukset, sopimusluettelo, että hankintakalenteri löytyvät yhtiössä käyttöön otetussa uudessa toiminnanohjausjärjestelmässä. Seuraavassa kuviossa (kuvio 3) esillä kehityshankkeen aikataulu.



Kuvio 3. Kehityshankkeen aikataulu

Työ alkoi teoriaviitekehyksen mukaiseen kirjallisuuteen tutustumisella sekä prosessikuvausten, niihin liittyvien vaihekuvausten ja hankintaohjeiden teolla. Ohjeistuksien ja prosessikuvausten valmistuttua etenin osaamiskartoitukseen ja

hankintojen valmistelun yhteydessä toteutettuihin koulutuksiin. Toteutimme yhdessä hankinnan kilpailutusvaiheen, jonka päätteeksi tehtiin uusi osaamiskartotus.

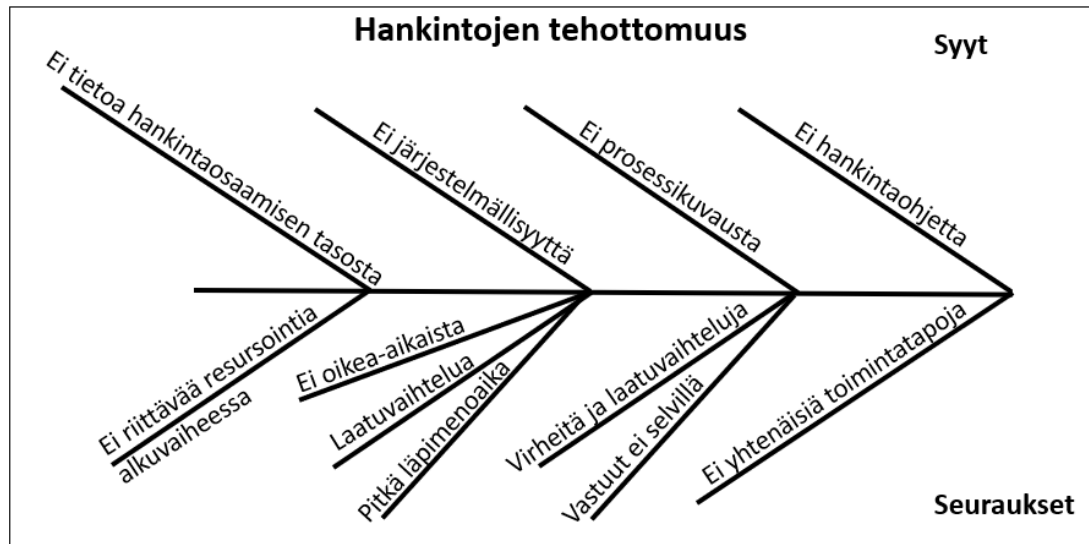
2.1 Tutkimusongelma

Pohdin yhtiön hankintojen ongelmien juurisyitä yhtiön hankintatoimesta vastaavan Valmentamon johtajan ja toimitusjohtajan kanssa. Keskustelut olivat vapaamuotoista pohdintaa. Oman esihenkilöni, Valmentajan johtajan kanssa keskusteluja on käyty useaan otteeseen kevään 2021 aikana. Alkusyksystä 2021 keskustelin myös toimitusjohtajan kanssa. Oli selvää, että yhtiön hankintoihin liittyi paljon ongelmia, mutta niiden muotoilu tutkimusongelmaksi ei ollut ongelmaton. Käyttyjen keskusteluiden pohjalta kehitystyön tutkimusongelmaksi määriteltiin hankintaprosessin tehottomuus ja hallitsemattomuus. Ongelman määrittämisessä käytettiin 5-miksi-kysymyksen tekniikkaa, jolla pystytään porautumaan ongelman perimmäisiin syihin (Kananen 2014, 44).

Miksi hankintaprosessi on tehotonta?

- ➔ toiminta ei ole järjestelmällistä. Miksi toiminta ei ole järjestelmällistä?
- ➔ hankintaprosessia ei ole määritelty ja mallinnettu, vastuut ja roolit eivät ole olleet tiedossa? Miksi?
- ➔ hankinnoista ei ole ollut oheistusta eikä osaamista? Miksi?
- ➔ uudessa organisaatiossa ei heti tiedostettu hankintaosaamisen epätasaisuutta ja resurssit ei olleet riittäviä. Miksi?
- ➔ on luotettu siihen, että osaamista löytyy ja että yliopiston hankinta-asiantuntija ehtii auttamaan hankinnoissa.

Näiden kysymysten pohjalta pohdin ongelmien syy-seuraussuhteita Kaoru Ishikawan (Kananen 2014, 41) kehittämää kalanruotomallia mukaillen. Pohdinta esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Hankintojen tehottomuuden syy-seurausmalli

Ennen kehitystyön alkua hankintoja ei ole kaikilta osin toteutettu järjestelmällisesti, kullakin toimialalla on ollut omat toimintatavat ja käytänteet hankintojen tekoon. Roolit ja vastuut hankintojen suhteen ei ole ollut täysin selvillä. Tämä on johtanut siihen, että hankintoja ei ole tehty aina oikea-aikaisesti ja koska ohjeistus on puuttunut, ei hankintaprosessi ole ollut yhdenmukainen. Hankintojen läpimenoaika on venynyt, koska ei ole ollut osaamista, eikä selvää mallia siitä, kuinka prosessi etenee. Toiminta hankinnoissa ei ole ollut proaktiivista. Toimittajahallinta ja toimittajayhteistyö puuttuvat osittain kokonaan ja sopimusten valvonnan voidaan sanoa olevan tietyin osin heikkoa. Hankintojen kilpailuttaminen saattaa viivästyä huonon sopimushallinnan vuoksi. Kirjassa *The Purchasing Chessboard* (Schuh ym, 80) todetaan, että parhaistakaan sopimuksista on vain vähän hyötyä, jos kukaan ei tunne niitä. Sopimushallinnan tavoitteena on luoda avoimuus, jolla sopimukset ovat koko yrityksen käytössä. Vaikka yhtiön sopimushallinnassa oli puutteita, tässä opinnäytetyössä ei keskitytä sopimushallinnan kehittämiseen, se oli oma projektinsa. Tutkimusongelmaa (hankintaprosessin tehottomuus ja hallitsemattomuus) lähdetään ratkaisemaan prosessikuvauksien, ohjeiden ja osaamisen lisäämisen avulla.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Kehitystyö toteutetaan toimintatutkimuksena (Koski & Kelo, 2019), jossa tutkija itse osallistuu toimintaan.

Toimintatutkimus on ongelmakeskeistä ja käytäntöön suuntautuvaa. Toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutosta ja ratkaisemaan ongelmia, eikä vain kuvata miten asiat ovat. Sekä tutkijalla, että tutkittavilla on aktiivinen rooli toimijoina muutoksessa, toimintatutkimus vaatii yhteistyötä, se on tilanteeseen sidottua, osallistavaa ja itseään tarkkailevaa. (Ojasalo ym. 2015, 58)

Jorma Kananen (Kananen 2014, 13) toteaa kirjassaan Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: ”Oikeastaan pitäisi puhua tutkimusstrategiasta, jolla lähestytään ja saadaan tietoa ilmiöstä, jotta muutos voitaisiin toteuttaa” (Kananen 2014, 13.) Luonteeltaan toimintatutkimus on prosessimaista; yrityksen toimintaa kehitetään jatkuvasti toisiaan seuraavien syklien avulla. (Kananen 2014, 14)

Tutkimuksessa käytetään laadullisia (kvalitatiivisia) menetelmää. Tutkimuksen kohde, josta halutaan lisätietoa, on tarkoin harkitusti valittu ja tutkija itse osallistuu toimintaan. Tutkimusprosessi kuvataan tarkoin, jotta sen luotettavuus taataan. (Ojasalo ym. 2015, 105)

2.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksiksi prosessin edetessä määrittyi:

- Miten hankintaprosessia voidaan parantaa, jotta tehokkuus lisääntyy?
- Miten parannettu prosessi saadaan jalkautettua, jotta siitä hyödytään?
- Miten hankintoja ohjataan, jotta tehokkuus ja oikea-aikaisuus toteutuvat?

Tutkimuskysymyksiin vastaamisen tavoitteena on parantaa hankintaprosessia ja saada vietyä parannettu toimintamalli käytäntöön, eli jalkauttaa tulokset. Tutkimuskysymykset ohjaavat ratkaisemaan myös hankintaprosessin hallitsemattomuuteen liittyneen ongelman. Tutkimuskysymykset ovat toimintatutkimukselle sopivia, kysymysten ratkaiseminen edellyttää toimintaa (Kananen 2014, 44).

2.4 Kehittämistyön tavoitteet

Opinnäytetyönä tehtävän kehittämistyön tavoitteena on kehittää hankintaprosessi hallituksi ja tehokkaaksi. Prosessi tulee saada sellaiseksi, että hankinnat toteutetaan hankintalain vaatimukset täyttäen oikea-aikaisesti, vastuullisesti, mahdollisimman tehokkaasti ja virheettömästi. Prosessi ja sen osaprosessit on tarkoitus kuvata selkeästi ja saada prosessin eri vaiheista vastaavat tahot näkyviin. Tämä mahdollistaa henkilöiden paremman ymmärryksen hankintojen kokonaisuudesta ja omasta roolistaan arvon luonnissa prosessin aikana. Prosessikuvausten lisäksi prosessin osien työvaiheet on tarkoitus kuvata auki mahdollisimman konkreettisesti. Prosessikuvausten ja ohjeiden avulla henkilöstön hankinta-osaamista lisätään systemaattisesti jokaisen hankinnan aikana.

2.5 Käytettävät mittarit

Kehitystyön onnistumista mitataan hankintoihin osallistuvien henkilöiden koke-musta omasta hankintaosaamisesta ennen ja jälkeen kehitetyn prosessikuvaus-sen implementointia. Mittarina käytetään ProcurCompEU – Julkisten hankintojen ammattilaisten eurooppalaisen osaamiskehyksen pohjalta tehdyn kyselyn tulok-sia (ProcurCompEU, 2020). Mitattaviksi muuttujiksi valikoituivat kysymykset han-kinnan elinkaaren vaiheista, tarjouspyyntöasiakirjojen valmistelusta, tarjousten arviointia ja sopimuskauden hallinnoinnista.

Haastattelulomakkeella pyydetään hankintoihin osallistuvia henkilöitä antamaan arvio omasta hankintatietämyksestä ja -osaamisesta ennen ja jälkeen kehitys-työn. Näin saadaan luotettavasti mitattua osaamisen kehittymistä kehitystyön ai-kana. Oletuksena on, että luotua prosessikuvausta ja ohjeistuksia koulutuksissa käyttäen, saadaan henkilöstön hankintaosaamisen tasoa nostettua. Hankinta-osaamisella puolestaan on suora yhteys hankintojen tehokkaaseen suorittami-seen. Hankintojen tehokkuutta saadaan parannettua hankintoja tekevien ja han-kintoihin osallistuvien henkilöiden osaamista lisäämällä.

Tutkimuksessa mitattavat muuttujat:

1. kaikkien kysymysten pistemäärä yhteensä
2. tarjouspyynnön elinkaaren vaiheiden tuntemus
3. tarjouspyyntöasiakirjojen valmistelemisen osaamisen kehittyminen
4. tarjousten arvioinnin osaamisen kehitys.

Kysymyspatteriston kysymyksistä mitattavat muuttujat valittiin yhdessä Valmentamon johtajan kanssa. Päätimme mitata kaikkien kysymysten yhteenlaskettua pistemäärää, joka kertoo hankintaosaamisen tasosta laaja-alaisesti. Lisäksi mitataiksi valittiin muutama yksittäinen kysymys. Valitut kysymykset koettiin kokonaisuuden kannalta merkityksellisimmäksi ja luotettavimmin mitattaviksi. Tarjouspyynnön elinkaaren vaiheiden ja niiden välisten vuorovaikutussuhteiden tuntemus auttaa hankinnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Tämä auttaa hankintoihin substanssiosaajana osallistuvaa ymmärtämään, että kilpailuttamisen hyvä valmistelu ja onnistunut hankinta auttavat henkilöä myöhemmin hänen työssään. Kaikki tämä auttaa vähentämään riskejä ja parantaa tehokkuutta.

Tarjouspyyntöasiakirjojen valmistelussa tarvitaan hankinnan kohteen ja alan hyvää tuntemusta, jotta pystytään määrittelemään asianmukaiset poissulkemisperusteet ja valintaperusteet. On hyvä tuntea hankintasopimuksen sisältö ja tietää perusteet kilpailutettavan palvelun palveluntuottajan valinnalle. Kun nämä ovat selvillä, on sopimuksen valvominen myöhemmässä vaiheessa huomattavasti helpompaa.

Tarjousten arvioinnin merkitys on suuri, on tärkeää toimia hankintalain hengen mukaisesti, eli kaikkia tarjoajia tulee kohdella tasapuolisesti ja syrjimättömästi ennalta määritellyjä poissulkemis- ja valintaperusteita noudattaen. Kun ymmärtää arviointiprosessin, pystyy myös laatimaan objektiivisesti arvioitavia kriteereitä.

2.6 Tiedonkeruumenetelmät

Ongelman määrittelyssä, muutoksen toteuttamisvaiheessa ja tulosten arvioinnissa käytetään tiedonkeruumenetelmänä tutkijan omaa suoraa osallistuvaa havainnointia (Kananen, 2014, 78-79). Havainnoinnin lisäksi tietoa kerätään kyselyllä, sekä työpajatyöskentelyissä pilottien yhteydessä. Kyselyä voidaan käyttää alkukartoituksessa ja verrata saatua tulosta myöhemmin toimintasyklin toteuttamisen jälkeiseen uuteen kyselyyn, jolloin voidaan selvittää intervention vaikutuksia (Kananen, 2014, 87). Kehittämistyön menetelmät –kirjassa mainitaan, että kysely sopii kehittämistyössä hyvin lähtötilanteen sekä loppuvaiheessa saavutettujen tulosten arviointiin. Ennen kyselyn toteuttamista tulee suunnitella tarkkaan, mitä tietoa tarvitaan ja miten saatavaa tietoa analysoidaan. Kyselyn tulee pohjautua olemassa olevaan tietoperustaan, jonka käsitteet muutetaan mitattavaan muotoon. (Ojasalo ym. 2015, 40-21)

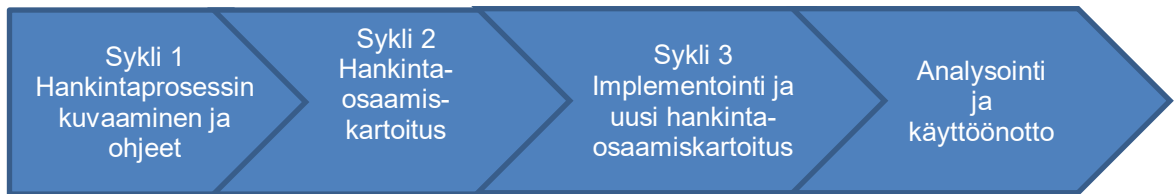
Tutkimuksessa käytettävä kyselylomake perustuu ProcurComp^{EU}:n osaamiskehykseen. ProcurComp^{EU} osaamiskehys on Euroopan komission kehittämä vapaaehtoiseen käyttöön tarkoitettu työkalu, jonka avulla hankintaviranomaiset, julkisista hankinnoista vastaavat viranomaiset ja koulutusorganisaatiot voivat tunnistaa ja lujittaa vahvistamista tarvitsevia valmiuksiaan. (ProcurCompEU, 2020)

2.7 Kehitystyön vaiheet

Opinnäytetyönä tehtävä kehitystyö toteutetaan toimintatutkimuksena sykleissä. Toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutos. Jotta tämä on mahdollista, on tunnettava muutettava ilmiö ja selvitettävä ilmiöön liittyvät tekijät. Toimintatutkimus on luonteeltaan syklinen prosessi, jossa jokainen toimintasykli sisältää suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin, tutkimuksen ja reflektoinnin. Syklejä toteutetaan peräkkäin, uuden syklin tavoitteena on parantaa edellisen syklin kautta saatuja tuloksia. (Kananen 2014, 12)

Sykleissä toteutettavan tutkimuksen tavoitteena on selvittää, saadaanko kehitystyönä kuvattua hankintaprosessikuvausta ja siihen liittyviä ohjeita sekä hankinta-

ohjeita apuna käyttäen lisättyä hankintoihin osallistuvien henkilöiden hankinta-osaamista. Osaamisen lisäämisen kautta tavoitellaan hankintojen tehokkaampaa toteutusta, josta toivotaan saatavan kustannussäästöjä. Seuraavassa kuviossa (kuvio 5) on esitetty syklit yksinkertaistetusti.



Kuvio 5. Tutkimussyklit

Tutkimuksen ensimmäisessä syklissä kuvaan hankintaprosessin ja teen työvaiheohjeet kuhunkin prosessin osaan. Prosessikuvaukset ja ohjeet tehdään teoreettisen viitekehyksen tietopohjaan nojaten. Prosessimallia testataan johtajilla, mallia ja siihen liittyviä ohjeita muokataan saadun palautteen ja teoreettisen tietopohjan perusteella. Prosessia ohjaa laki julkisista hankinnoista, prosessissa tulee huomioida eri hankintamenettelyt. Prosessin tavoitetilaa testaamiseen osallistuvat tutkijan lisäksi johtajat Valmentamosta, Ylläpitopalveluista ja Toimitila- ja käyttäjäpalveluista. Johtajien osallistuminen tuo mukaan laajempaa näkemystä sekä itse prosessin kulusta, että prosessiin liittyvistä ohjeista. Toimintaohjeiden rinnalla teen yhtiölle hankintaohjeet, jotka perustuvat emoyhtiön (HY) hankintaohjeisiin.

Toisessa tutkimussyklissä toteutan johtajille, yksikönpäälliköille ja tiimipäälliköille kyselyn hankintatietouden ja -osaamisen kartoittamiseksi. Kysely pohjautuu ProcurComp^{EU} osaamiskehyksen kysymyspatteristoon. Kyselystä saadut vastaukset analysoidaan yhdessä Valmentamon johtajan kanssa. Kyselyn vastausten avulla tunnistetaan tämän ryhmän hankintaosaamiseen liittyvät kehityskohdat. Teen saadun palautteen perusteella parannuksia seuraavassa syklissä toteutettavaan kyselytutkimukseen.

Kolmannessa tutkimussyklissä toteutan hankintaosaamiskartoituksen hankintoihin osallistuville substanssiosaajille ja vien käytännössä läpi ensimmäisen syklin

kehityksen kautta muokatun hankintaprosessin henkilöstöä samalla kouluttaen. Käytän hankintoihin osallistuvien henkilöiden hankintaosaamisen lisäämisen keinona hankintaprosessikuvausta ja prosessiin liitettäviä ohjeita, sekä hankintaohjeita. Osaamista lisäämällä pyrin saamaan toimintaa tehokkaammaksi ja virheettömämmäksi, josta puolestaan odotetaan koituvan pidemmällä tähtäimellä taloudellista säästöä. Lopuksi toteutan uuden kyselytutkimuksen, jonka avulla tarkastelen hankintaosaamisen kehittymistä. Vertaan kyselyn tuloksia ensimmäisen kyselyn tuloksiin, analysoin tulokset ja teen johtopäätökset.

Teen kolmannen tutkimussyklin tulosten pohjalta mahdollisesti tarvittavia parannuksia prosessiin ja ohjeistukseen, sekä otan parannetun version prosessi- ja työkuvausista käyttöön. Kehitystyön tuloksena tuotetut prosessikaaviot ja niihin liittyvät vaihekuvaukset sekä hankintaohjeet ovat koko henkilöstön saavutettavissa yhtiön toiminnanohjausjärjestelmässä.

2.8 Opinnäytetyön validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Mittari on pätevä (validi) silloin kun se mittaa sitä, mitä sen pitääkin mitata. Reliabiliteetti tarkoittaa mittausten pysyvyyttä, sitä että mittauksen tulos ei ole sattuma. Toimintatutkimuksessa luotettavuusarviointi on vaikeaa etenkin siksi, että tutkimuksessa tavoitellaan muutosta. (Kananen 2014, 125-126)

Kehittämistyöhön ja etenkin mittareiden määrittämiseen on osallistunut Valmentamon johtaja, myös johtajat ylläpidon ja toimitila ja käyttäjäpalveluiden alueilta ovat olleet kommentoimassa ja tuomassa omaa näkökulmaansa. Tällä on pyritty varmistamaan tutkimuksen validiteetti. Osaamisen kehittymistä substanssiosaajilla mitattaessa tutkimusotos on pieni, mutta kattava tutkimusajankohtana toteutettuihin hankintoihin nähden. Tutkimukseen otettiin mukaan sellaiset henkilöt, jotka tutkimusajankohtana osallistuivat uuteen hankintaan.

Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona kirjassaan Jorma Kananen kirjoittaa: ”Jos tutkimuksen validiteetti on kunnossa, ei reliabiliteettiin tarvitse juuri-kaan puuttua, sillä validiteetti yleensä takaa reliabiliteetin. Jos mittari on validi, on sen reliabiliteetti myös kunnossa.” (Kananen 2014, 128.) Laadullisen tutkimuksenkin on perustuttava uskottavuuteen, luotettavuuteen ja eettisyyteen. Tästä syystä tutkimusprosessin vaiheet kuvataan mahdollisimman tarkoin tutkimuksen luotettavuuden (reliabiliteetin) takaamiseksi.

Kehittämistyön tavoitteena on kehittää hankintaprosessi hallituksi ja tehokkaaksi. Näin toimien hankinnat saadaan toteutettua hankintalain vaatimukset täyttäen oikea-aikaisesti, vastuullisesti ja mahdollisimman virheettömästi. Asetetun tavoitteen saavuttamiseksi kuvataan hankintaprosessi ja laaditaan ohjeistukset, joiden pohjalta organisaatiossa lisätään hankintaosaamista. Näiden tavoitteiden toteutuminen voidaan mitata aikaansaatuisten tulosten kautta: onko kehitystyön tuloksena henkilöstön hankintaosaaminen lisääntynyt.

3 Kehittämishankkeen toteuttaminen

Koska kehityshanke toteutettiin organisaatiouudistuksen yhteydessä, täytyi hankkeessa ottaa huomioon uudistuksen jalkautuksen aikataulu ja osittain myös palvelualueella vallinneet mielialat. Samanaikaisesti oli käynnissä useita uudistuksia ja kehityshankkeita, jotka jokainen vaativat henkilöstöltä huomiota ja panostusta. Muun muassa uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton jalkautus toteutettiin tässä yhteydessä ja kaikki esimiesasemassa olevilla henkilöillä alkoi johtamiskoulutus, joka vei oman osansa työajasta ja -energiasta. Myös covid-19 epidemian aiheuttama sairastelu toi lisähaasteita työyhteisöön. Näistä syistä johtuen oli huomioitava, etteivät koulutukset vieneet liikaa työaikaa ja aiheuttaneet lisästressiä. Seuraavaksi esitellään kehittämishankkeen vaiheet.

3.1 Nykytila-analyysi

Ennen varsinaista kehittämistä selvitettiin yhtiön hankintatoimen nykytilaa. Koska työskentelen tutkimuksen kohteena olevassa yhtiössä, on minulla omakohtaista kokemusta yhtiön toimintatavoista ja osa nykytila-analyysistä perustuukin omiin havaintoihini.

Kun yhtiö perustettiin, suuri joukko työntekijöitä siirtyi uuden yhtiön palvelukseen vanhoina työntekijöinä. Liikkeenluovutuksen yhteydessä sopimukset siirrettiin yksilöimättömänä massana yhtiön vastuulle. Henkilöstöstä suurimman osan roolit säilyivät samoina, mutta osa henkilöstöstä siirtyi uusiin vastuullisempiin tehtäviin, jolloin kyseisten henkilöiden tuli kasvaa uuteen rooliinsa. Kaikilla johtaja- ja päällikötason henkilöstöllä ei ollut entuudestaan hankintakokemusta. HY247 yhtiöllä ei ole myöskään ollut omaa hankinta-asiantuntijaa. Palvelualuejohtajat ja palvelupäälliköt ovat hoitaneet heille kuuluvat kilpailutukset, sopimukset ja ostot kukin parhaansa mukaan. Kilpailutuksiin on tarvittaessa saatu apua Helsingin yliopiston hankinta-asiantuntijalta, mutta resurssien rajallisuuden vuoksi ei tämä ole enää ollut mahdollista.

Kaikilla johtajilla ei yhtiöittämisen jälkeen ole ollut selvyyttä heidän vastuulleen siirtyneistä sopimuksesta, eikä näin ollen myöskään sopimusten sisällöistä. Tämä on johtanut siihen, että kaikkia sopimuksia ei välttämättä olla kilpailutettu oikea-aikaisesti ja sopimusten toteutumista ei olla valvottu parhaalla mahdollisella tavalla. Pienostojen määrä on ollut toimintaan nähden liian suurta. Tästä johtuen myös ostolaskujen käsittelyyn ja tarkastamiseen on johtajilta ja päälliköiltä, joiden tehtäviin laskujen tarkastus on kuulunut, kulunut kohtuuttoman paljon aikaa.

Oman havainnoinnin lisäksi nykytilaa selvitettiin SWOT-analyysin (Vuorinen 2013, 88-89) avulla, sekä henkilöstön hankintaosaamiskartoituksella, joka toteutettiin tutkimussyklissä yksi. SWOT-analyysi on Yhdysvalloissa 1960-luvulla kehitetty nelikenttämenetelmä. Strategian laatiminen, oppimisen tai ongelmien tun-

nistaminen, arviointi ja kehittäminen ovat tyypillisiä SWOT-analyysin käyttökohteita. Nimensä SWOT-analyysi on saanut englannin kielen sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Analyysin avulla voidaan arvioida yritystoimintaa, tavoitteena on tunnistaa yrityksen omat sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkopuolelta toimintaympäristöstä käsin kohdistuvat mahdollisuudet ja uhat. Analyysin pohjalta on tarkoitus tehdä valintoja ja toimintasuunnitelma. (Vuorinen 2013, 88-89) Jotta SWOT-analyysistä on hyötyä organisaatiolle ja se ei jäisi irralliseksi asioiden listaukseksi, tulisi tavoitteena olla strategisten valintojen ja toimintasuunnitelman tekeminen analyysin pohjalta (Vuorinen 2013, 94). Toimintasuunnitelmissa tavoitteena on heikkouksien kääntäminen vahvuuksiksi ja ulkoiset uhat minimoidaan (Åkerberg 2017, 63).

HY247 hankintojen nykytila-analyysin pohtiminen SWOT-analyysiä käyttäen alkoi sillä, että listasin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat oman kokemuksen ja näkemykseni perusteella. Tämän jälkeen pohdimme HY247 yhtiön hankintojen nykytilaa yhdessä Valmentamon johtajan kanssa, keskustelimme listaamistani tekijöitä. Keskustelut avasivat uutta näkökantaa, jonka johdosta listalle lisättiin uusia tekijöitä ja joitain pudotettiin pois listalta. Valmentamon johtaja on yhtiön johtoryhmän jäsen, joten hänellä on hyvä kokonaisnäkemys yhtiön asioista.

Seuraavaksi esitettyyn nelikenttään (kuvio 6) on koottu hankintojen nykytilaa koskevan pohdinnan tulokset. Nelikentän yläosan ruuduissa eritellään yhtiön hankintatoimessa havaitut yhtiön sisäiset vahvuudet ja heikkoudet. Alaosaan ruuduissa esitetään ulkoisesta toimintaympäristöstä johtuvat hankintoihin kohdistuvat tunnistetut mahdollisuudet sekä uhat. Vasemmalla puolella esitetty positiiviset ja oikealla negatiiviset tekijät.

Sisäinen	
+ Vahvuudet Organisaation ominaisuudet tai hyödyt <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan ja kiinteistöjen hyvä tuntemus auttaa myös hankinnoissa • Hyvä proaktiivinen yhteistyö asiakkaan kanssa • Yhtiön johdon vahva sitoutuminen kehitykseen • Henkilöstön osaamiseen panostetaan, koulutuksiin kannustetaan • Käytössä sähköinen kilpailutusjärjestelmä 	- Heikkoudet Organisaation sisällä olevat haitat <ul style="list-style-type: none"> • Puuttuva/vajavainen ohjeistus • Sopimushallinta ja -valvonta • Painolastina vanhat toimintatavat ja ajatusmaailma • Yllättävät hankintatarpeet, joihin ei olla varauduttu • Hankinnan kohteen kuvaaminen aukottomasti tarjouspyynnöillä (vähimmäisvaatimusten asettaminen) • Ei riittävää hankinta- ja lakiosaamista
+ Mahdollisuudet Todelliset tai mahdolliset olosuhteet, jotka ovat organisaation edun mukaisia <ul style="list-style-type: none"> • paremmat palvelusopimuskumppanit tuovat kustannussäästöä ja paremman asiakaskokemuksen. 	- Uhat Todelliset tai mahdolliset olosuhteet, jotka vaikuttavat haitallisesti organisaatioon <ul style="list-style-type: none"> • Kovat kustannustehokkuusodotukset • pienenevät käyttöbudjetit • Pandemiauhka • Osaamisen keskittyminen → osaamisen ulosvaluminen
Ulkoinen	

Kuvio 6. HY247 hankintojen SWOT-analyysi

3.1.1 Vahvuudet

Helsingin yliopiston kiinteistöpalvelut Oy on Helsingin yliopistolle kiinteistöpalveluita tuottava in-house-yhtiö. Koska henkilöstöstä suuri osa on yhtiöittämisen yhteydessä siirtynyt yhtiön palvelukseen vanhoina työntekijöinä, on henkilöstöllä pääsääntöisesti erinomainen asiakkaan tuntemus. Hyvä asiakkaan tuntemus ja hyvät ja mutkattomat suhteet asiakkaaseen mahdollistavat saumattoman yhteistyön asiakkaan kanssa. Hyvä asiakkaan tarpeiden tunteminen hankintojen kanalta erittäin tärkeää, jotta hankinnan kohde osataan määritellä asiakkaan tarvetta vastavaksi.

Yhtiön johdon sitoutuminen henkilöstön osaamisen kehittämiseen on ehdoton vahvuus, jonka avulla yhtiössä pystytään vastaamaan alati teknistyvän alan mukanaan tuomiin haasteisiin. Talotekniikan kehittymisen myötä kiinteistönhoidon ja -ylläpidon roolit kasvavat, yhtiöt toimet vastaavat tähän tarpeeseen. Vahvuutena mainittakoon vielä se, että yhtiön toimittamat palvelut ovat välttämättömiä yliopistolle. Koska HY247 ammattilaiset tuntevat hoitovastuulla olevat kiinteistöt ja niiden käyttäjät erittäin hyvin, mahdollistuu innovointi ja ennakointikyky, jolloin osataan ennakoida asiakkaan esittämiä toiveita ja vaatimuksia. Tämä mahdollistaa kehittymisen palveluntuottajasta strategiseksi kumppaniksi, jonka tuottamat palvelut parantavat asiakkaan kiinteistöjen arvoa ja pitää ne käyttäjien käyttötarkoituksiin sopivina. Kun henkilöstön osaaminen pidetään ajantasaisena, osataan ennakoida ja hankkia ajanmukaisia laitteita ja palveluita.

3.1.2 Heikkoudet

SWOT-analyysissä sama tekijä voi olla sekä vahvuus että heikkous (Lindroos & Lohivesi 2010, 219). Vahvuutenakin mainittua henkilöstön siirtymistä yliopistolta uuteen yhtiöön voidaan osaltaan pitää myös heikkoutena. Osa pitkään yliopistolla työskennelleistä henkilöstöstä on juuttunut vanhoihin toimintatapoihinsa, jolloin uusi ajattelutapa ja toimintakulttuuri eivät juurru tai uuden toimintatavan hyväksyminen ja omaksuminen voivat olla hidasta.

Vakavana heikkoutena voidaan pitää ohjeistuksen ja valvonnan puuttumista sekä hankinnoista, että sopimushallinnasta. Kun ohjeita ja valvontaa ei ole, ei toiminta ole järjestelmällistä, oikea-aikaista ja yhdenmukaista. Valvonnan puute voi johtaa myös yllättäviin hankintatarpeisiin, kun sopimusten voimassaoloaikoja ei seurata. Hankintaosaamisvaje vaikuttaa siihen, että hankintojen valmistelu ei aina ole riittävää. Tästä esimerkkinä mainittakoon hankinnan kohteen aukoton kuvaaminen tarjouspyynnöillä sekä vähimmäisvaatimusten asettaminen.

3.1.3 Mahdollisuudet

Hyvät sopimuskumppanit mahdollistavat asiakastyytyväisyyden korkean tason ja kustannusten pysymisen kurissa. Hankintaprosessia ja –osaamista kehittämällä saavutamme palveluhankinnoissa parempia kumppanuuksia, jolloin hankinnat ovat vaikuttavia. Mahdollisuuksia hyödyntämällä voidaan saavuttaa huomattavaa kustannussäästöä ja sitä kautta vahvistaa yhtiön asemaan emoyhtiöön nähden.

3.1.4 Uhat

Asiakkaan odotukset kustannustehokkuuden paranemisesta on todellinen uhka. Mikäli vaaditun tasoista palveluita ei pystytä tuottamaan riittävän kustannustehokkaasti, voi asiakas ulkoistaa palvelut. Yhtiön käyttöbudjetti pysyy vuosittain samana. Kustannusten jatkuvasti noustessa edellyttää käyttöbudjetissa pysyminen jatkuvaa toimintojen tehostamista, joka ei kuitenkaan saisi näkyä palvelun laadun huonontumisena.

Uutena uhkana on noussut esiin pandemia, joka vaikuttaa maailmanmarkkinoiden kautta myös HY247 yhtiöön. Pandemian vuoksi monet kustannukset nousevat ennakoitua enemmän ja yhteiskunnan sulkeminen vaikuttaa myös vähentyneeseen palvelutarpeeseen yhtiön tuottamien palveluiden suhteen.

Kapea hankintaosaaminen on uhka. Mikäli osaajat jättävät yhtiön, jää hankintaosaamistyhjiö. Uhkana mainittakoon vielä kehittymisen pysähtyminen. Jos henkilöstön (mukaan lukien hankintatoimi) osaamisen kehittymiseen ei panostettaisi jatkuvasti, ei yhtiö pystyisi tuottamaan ja hankkimaan asiakkaan laatuodotukset täyttäviä palveluja ja asiakas voisi ulkoistaa nyt in-house -yhtiöltä ostamansa palvelut. Hankinnat ovat merkittävässä asemassa näiden uhkien torjunnassa.

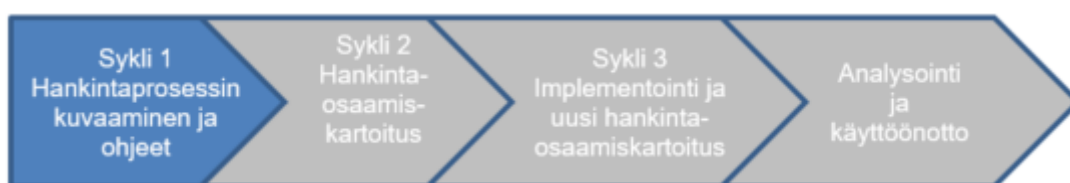
3.1.5 Johtopäätös

Johtopäätöksenä SWOT-analyysistä voin todeta, että yhtiön johto on tiedostanut tilanteen loistavasti: vahvuuksia hyödynnetään ja niillä ”paikataan” heikkouksia. Henkilöstön osaamiseen on panostettu pitkäjänteisesti. Henkilöstön osaamista-soa on nostettu jatkuvasti kullakin toimialalla koulutuksilla ja henkilöstölle on annettu etenemismahdollisuuksia, jolloin työmotivaatio paranee ja henkilöstön vaihtuvuus pienenee. Hankintaosaamisen kasvattaminen yhtiön oman hankinta-asiantuntijan avulla mahdollistaa sen, että myös hankinnoissa pystytään vastaamaan omistaja-asiakkaan vaatimuksiin.

Opinnäytetyönä tehtävässä kehitystyössä huomioidaan tämän SWOT-analyysin avulla esiin tulleet heikkoudet ja uhat. Kehittämistyön tuloksena HY247 saa hankintaohjeet ja prosessikuvauksen työohjeineen, jotka jalkautetaan henkilöstölle niin, että hankintaosaaminen lisääntyy systemaattisesti. Osaamisen lisäämisen kautta hankintojen suunnitelmallisuus tulee vastaamaan kustannustehokkuuspaineeseen.

3.2 Sykli yksi: Prosessin kuvaaminen ja hankintaohjeet

Tässä kehittämissyklissä kuvaan hankintaprosessin ja teen työvaiheohjeet kuhunkin prosessin osaan, sekä hankintaohjeet. Prosessikuvaukset ja ohjeet tehdään teoreettisen viitekehyksen tietopohjaan nojaten. Prosessia ohjaa laki julkisista hankinnoista ja siinä huomioida eri hankintamenettelyt. Prosessimallia ja ohjeita testataan johtajilla.



Kuvio 7. Tutkimussyklit, sykli 1

3.2.1 Laki julkisista hankinnoista

Hankintalaissa hankinnan käsite määräytyy tavara- ja palveluhankintoja sekä rakennusurakoita koskevien määritelmien kautta (Eskola ym. 2017, 44).

Hankintayksikön käsite määrittää sen, tuleeko hankintaan soveltaa hankintalakia, jonka piiriin kuuluvat ainoastaan julkiset hankinnat. Julkisoikeudellisen laitoksen määrittäminen voi aiheuttaa ongelmia, sillä arviointia tehdään yksikön toiminnallisen luonteen perusteella. Hankintalain piiriin kuuluvista hankintayksiköitä ei Suomessa ole luetteloitu. (Eskola ym. 2017, 53-54.) Yleistäen voidaan todeta, että julkiset hankinnat ovat julkisin varoin tehtäviä hankintoja.

Hankintalain keskeisistä tavoitteista on tehostaa julkisten varojen käyttöä sekä edistää laadukkaiden innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä. Lain avulla pyritään lisäksi siihen, että yrityksillä ja yhteisöillä olisi tasapuoliset osallistumismahdollisuudet julkisiin hankintoihin. Hankintalaki ei kuitenkaan määritä miten hankintojen organisointi tai suunnittelu tulee toteuttaa. (Eskola ym. 2017, 23-24.) Näin ollen laki julkisista hankinnoista määrittää tavoitetilän, mutta ei pakota hankintayksiköitä tiettyyn toimintamalliin tavoitteen saavuttamiseksi. HY247 strategia on hyvin linjassa hankintalain hankintojen toteuttamiselle asettaman tehokkuustavoitteen kanssa.

Hankintojen osalta taloudellisuuden vaatimus täyttyy, kun hyödynnetään kilpailuolosuhteita ja valitaan hankintaan parhaiten soveltuva hankintamenettely ja vertailuperusteet. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että hankinnat kilpailutetaan, jolloin kilpailutilanteesta johtuen saadaan kustannushyötyä ja ei käytetä turhan työlästä hankintamenettelyä yksinkertaisissa hankinnoissa. (Eskola ym. 2017, 24-25.)

Julkisissa hankinnoissa noudatettavista periaatteista on säädetty hankintalain pykälässä 3 seuraavasti: "Hankintayksikön on kohdeltava hankintamenettelyn osallistujia ja muita toimittajia tasapuolisesti ja syrjimättömästi sekä toimittava avoimesti ja suhteellisuuden vaatimukset huomioon ottaen" (Laki julkisista hankin-

noista 1397/2016, 3§). Näiden edellä mainittujen periaatteiden tulee ohjata hankintoja läpi hankintaprosessin. Kaikista hankintalainsäädännön soveltamisessa vastaan tulevista kysymyksistä ei ole säädetty hankintalaissa, siksi julkisten hankintojen periaatteilla on keskeinen merkitys hankintalakia sovellettaessa (Eskola ym. 2017, 33-34).

Laki julkisista hankinnoista määrittää euromääräiset kynnysarvot hankinnoille, joissa julkisten hankintayksiköiden tulee hankintalakia soveltaa. Kynnysarvot on asetettu kansallisille hankinnoille, sekä EU-kynnysarvot ylittävillä hankinnoille. Kynnysarvoista määrätään hankintalain pykälissä 25 ja 26. Kynnysarvot tarkistetaan Euroopan komission toimesta joka toinen vuosi. (Laki julkisista hankinnoista 1397/2016, 25-26§.)

Jotta tiedetään ylittääkö suunnitteilla oleva hankinta kansallisen kynnysarvon, vai onko kyseessä mahdollisesti EU-kynnysarvon ylittävä hankinta, tulee selvittää hankinnan ennakoitu arvo. Laskennan perusteena käytetään suurinta maksettavaa arvonlisäverotonta kokonaiskorvausta. Laskennassa tulee huomioida myös hankintasopimukseen mahdollisesti sisältyvät optio- ja pidennysehdot. Arvio hankinnan ennakoidusta arvosta tehdään hankintailmoituksen julkaisun aikaisen markkinahinnan mukaisesti. Hankintayksikön tulee tehdä arviointi mahdollisimman huolellisesti ja tarkasti. Arvion pohjana voi käyttää tietoa edellisen sopimuksen arvosta tai hyödyntää markkinavuoropuhelun avulla saatavaa hinta-arviota. (Eskola ym. 2017, 185-190). Hankintalaki kieltää jakamasta hankintaa pienempiin osiin säännösten kiertämistarkoituksessa. Hankintoja voidaan kylläkin kilpailuttaa osissa, mutta hankinnan arvoa laskettaessa on hankintakokonaisuuteen kuuluvien hankintojen arvo laskettava yhteen ja tästä summasta muodostuu hankinnan arvo. (Eskola ym. 2017, 199-200.)

Laki julkisista hankinnoista antaa raamit hankintatoimelle ja määrittelee kehitystyönä tehtävän hankintaprosessikuvauksen kulkua. Julkisia hankintoja koskevalla lailla on tarkoitus turvata veronmaksajien rahojen tehokas ja tarkoituksenmukainen käyttö. Lain huomioiminen kaikissa hankintaan liittyvissä toimissa on

näin ollen välttämätöntä. Lain noudattamiseen kiinnitetään huomiota hankintaprosessikuvauksen ja hankintaohjeiden teon kaikissa vaiheissa. Hankintaprosessikaavion vaihekuvaus on upotettu linkkejä, joiden kautta pääsee tarvittaessa tarkastamaan asiaan liittyvät lain kirjaukset.

3.2.2 Hankintamenettelyt

Hankinnan kohde, arvo, laatu ja monimutkaisuus ovat yleisempiä seikkoja, jotka vaikuttavat hankintamenettelyn valintaan. (Eskola ym. 2017, 285.) Hankintamenettelyn valinta vaikuttaa hankintaprosessin kulkuun ja on näin ollen erittäin merkityksellinen hankinnan läpiviennin kannalta. Eri hankintamenettelyt tulee tuntea, jotta osaa valita oikean menettelyn kulloinkin suunnitteilla olevaan hankintaan. HY247 hankintaprosessikuvaus on tehty avoimen menettelyn mukaisesti. Muiden kuvattujen menettelyjen prosessit on kuvattu prosessikaaviossa yksinkertaistusti. Myös kehitystyön tuotoksena tehdyssä hankintaohjeessa on kuvattu hankintamenettelyt, kuten kuvassa 8 hankintaohjeiden sisällysluettelosta ilmenee.

Sisällys		
1.	Hankinnoista ja ostamisesta yleisesti	1
1.1.	Yleiset hankintaperiaatteet	1
1.2.	Edustuskulut, huomionosoitukset ja lahjat	1
2.	Hankintojen kynnysarvot	2
2.1.	Pienhankinnat 0-59 999€ (alv 0 %)	3
2.2.	Kansallisen kynnysarvon ylittävät hankinnat 60 000–214 999€ (alv 0 %)	3
2.3.	EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat; ≥ 215 000€ (alv 0 %)	4
3.	Hankintamenettelyt	4
3.1.	Avoin menettely	4
3.2.	Rajoitettu menettely	4
3.3.	Neuvottelumenettely	4
3.4.	Suorahankinta (arvo ≥ 60.000€ (alv 0%) ja ei kilpailuteta)	4
3.5.	Puitejärjestely	5
4.	Kilpailuttaminen	5

Kuvio 8. Hankintamenettelyt hankintaohjeessa (HY247 hankintaohjeet)

Hankinnoissa mukana olleet substanssiosaajat tutustuivat hankintamenettelyihin hankintaohjeiden ja prosessikuvauksien kautta, jotta kuhunkin kilpailutukseen osataan jatkossa valita tarkoituksenmukainen menettely. Hankintamenettelyjä kerrattiin myös prosessikaavion avulla tapahtuneessa koulutuksessa.

3.2.2.1 Avoin menettely

Avoin menettely on eniten käytetty ja parhaiten tunnettu hankintamenettely, jota käytetään sekä EU-hankinnoissa, että kansallisissa hankinnoissa. Avoin hankintamenettely alkaa hankintailmoituksen ja tarjouspyynnön julkaisulla, jonka jälkeen tarjoajat jättävät tarjouksensa. Tarjoajien ja tarjousten kelpoisuus tarkastetaan saapuneista tarjouksista, tämän jälkeen tarjoukset vertaillaan. Tarvittaessa pyydetään tarjoajilta tarkennuksia. Näiden jälkeen tehdään hankintapäätös ja siitä tiedotetaan kaikille tarjoajille. Parhaan tarjouksen valintaperusteena voi käyttää joko kokonaistaloudellista edullisuutta tai halvinta hintaa. Valintaperuste ilmoitettava aina tarjouspyynnössä. Kansallisten hankintojen osalta ei ole säädetty erityisiä määräaikoja, hankintayksikön on itse määritettävä kohtuullinen aika tarjousten tekemiseen. Tarjousten jättämisen määräaika on ilmoitettava hankintailmoituksessa. (Eskola ym. 2017, 217-219.)

3.2.2.2 Rajoitettu menettely

Rajoitettu menettely on kaksivaiheinen, hankintayksikkö voi rajoittaa tarjouskilpailuun osallistuvien tarjoajien määrää. Rajoitettua menettelyä voi käyttää sekä kansallisissa- että EU-kilpailutuksissa. Rajoitettua menettelyä kannattaa käyttää silloin, kun tarjoajien määrä on suuri ja tarjoajien kelpoisuudessa on merkittäviä eroja. Rajoitetussa menettelyssä on EU-kynnsarvot ylittävissä hankinnoissa pidemmät määräajat, kuin avoimessa menettelyssä. Rajoitetun hankintamenettelyn ensimmäinen vaihe on hankintailmoituksen julkaisu. Hankintayksikkö voi ennalta rajata tarjoajien määrän, määrä on ilmoitettava hankintailmoituksessa. Tarjoamaan halukkaat osallistujat jättävät tarjoushakemuksensa. Osallistumishakemuksen jättäneiden tarjoajien soveltuvuus tarkistetaan ja tehdään päätös tarjouspyynnön saajista. Ehdokkaiden valinta on tehtävä hankintailmoituksessa esitetyin objektiivisin kriteerein. Hankintayksikön on valittava tarjouskilpailuun mukaan otettavat yritykset osallistumishakemusten jättäneistä, valinnassa on käytettävä hankintailmoituksessa ilmoitettuja perusteita. Ehdokkaiden valinta on perusteltava. Tiedoksianto tarjouspyyntövaiheeseen kutsuttavilta tarjoajista lähetetään

kaikille osallistumishakemuksen jättäneille. Tämän jälkeen lähetetään tarjouspyyntö tarjoajaksi valituille toimittajille, joita EU-hankinnoissa tulee olla vähintään viisi, kansallisessa hankinnassa ei rajoitetta. Tarjouspyynnöllä ei tarjoajille saa enää asettaa lisää soveltuvuusvaatimuksia. Tarjousten vastaanottamisen jälkeen tarkistetaan tarjoajien ja tarjousten kelpoisuus ja pyydetään tarvittaessa täsmennyksiä, jonka jälkeen suoritetaan tarjousten vertailu ja tehdään hankintapäätös. Hankintapäätös perusteluineen ja valitusohje lähetetään kaikille tarjouskilpailuun osallistuneille. (Eskola ym. 2017, 219-222.)

3.2.2.3 Neuvottelumenettely

Neuvottelumenettelyn käyttötilanteet EU-hankinnoissa on lueteltu hankintalain 34 pykälässä. Neuvottelumenettely on käytettävissä ainoastaan, kun sen käyttämiseen säädetyt edellytykset täyttyvät. Kansallisten hankintojen osalta on neuvottelumenettely käytettävissä koska tahansa. Neuvottelumenettely mahdollistaa hankintayksikön ja tarjoajien vuoropuhelun ja neuvottelun hankinnan toteutukseen liittyvistä asioista hankintaprosessin aikana. Hankintayksikkö määrittelee neuvottelun sisällön, aikataulun ja neuvottelumenettelyn vaiheet. Neuvottelumenettelyn läpivienti on yleensä hitaampaa kuin avoimen tai rajoitetun menettelyn mukaiset kilpailutukset. Kuten muutkin hankintamenettelyt, neuvottelumenettelyn ensimmäinen vaihe on hankintailmoituksen julkaisu, jonka jälkeen tarjoajat jättävät osallistumishakemuksensa. Tarjoajien kelpoisuusehdot tarkastetaan ja soveltuvuus arvioidaan, jonka jälkeen menettelyyn mukaan otettavien yritysten valintapäätöksestä tiedotetaan. Valitut tarjoajat (vähintään kolme) kutsutaan neuvotteluihin parhaan tarjouksen löytämiseksi. Neuvottelumenettelyssä neuvottelut koskevat hankintasopimuksen ehtoja. Neuvottelujen tarkoitus on lopullisten, hankinnan toteutusta koskevien tarjousten saaminen. Neuvotteluiden tavoitteena on mukauttaa tarjoukset vastaamaan hankintailmoituksessa ja tarjouspyynnössä ilmoitettuja vaatimuksia. Neuvottelujen päätteeksi lähetetään lopullinen tarjouspyyntö valituille tarjoajille. Yritysten annettua lopulliset tarjouksensa, aloitetaan niiden vertailu ja tehdään hankintapäätös. Hankintapäätös perusteluineen an-

taan tiedoksi kaikille tarjoajille. Neuvottelumenettelyä käytettäessä on kiinnitettävä erityistä huomiota tarjoajien tasapuoliseen kohteluun ja luottamuksellisen tiedon säilyttämiseen neuvotteluissa. (Eskola ym. 2017, 223-234.)

3.2.2.4 Kilpailullinen neuvottelumenettely

Kuten neuvottelumenettelyä, myös kilpailullisen neuvottelumenetelmän käyttö edellyttää hankintalaissa olevaa perustetta sen käytölle. Hankintalain mukaan kilpailullista neuvontamenettelyä voi käyttää erityisen monimutkaisessa hankinnassa, jossa ei pystytä objektiivisesti ennakolta määrittelemään hankinnan ehtoja (oikeudellisia tai taloudellisia) taikka tarpeidensa tai tavoitteidensa toteuttamiseksi tarvittavia teknisiä keinoja. Kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä neuvottelujen tarkoitus on kartoittaa ja määrittää keinot, joilla hankintailmoituksessa ilmoitetut tarpeet voidaan parhaiten täyttää. Hankintayksikkö voi maksaa tarjoajille palkkioita menettelyyn osallistumisesta. Menettely on vaiheittainen, kuten neuvottelumenettelykin. Kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteena tulee käyttää parasta hinta-laatusuhdetta. (Karinkanta 2021)

3.2.2.5 Puitejärjestely

”Puitejärjestelyllä tarkoitetaan yhden tai useamman hankintayksikön ja yhden tai useamman toimijan välistä sopimusta, jonka tarkoituksena on vahvistaa tietyn ajan kuluessa tehtäviä hankintasopimuksia koskevat hinnat ja suunnitellut määrät sekä muut ehdot.” (Laki julkisista hankinnoista 1397/2016.) Puitejärjestely on hankintamenettelyn tulos, ei itsenäinen hankintamenettely. Puitejärjestely sopii hyvin sellaisiin hankintoihin, joissa hankintayksikkö ei halua sitoutua kiinteisiin hintoihin tai tilausmääriin ennalta, koska tuotteet ja hinnat kehittyvät nopeasti. Tyypillisiä puitejärjestelyn käyttötilanteita ovat palveluhankinnat, joissa palvelun määrää ja tarkkaa sisältöä ei voida tai ei kannata vahvistaa etukäteen. (Eskola ym. 2017, 257-264.)

Hankintayksikön on kilpailutuksen yhteydessä selkeästi ilmoitettava, aikooko yksikkö tehdä puitejärjestelyn yhden vai useamman toimittajan kanssa. Puitejärjestelyn enimmäiskesto on pääsääntöisesti neljä vuotta. Jos puitejärjestelyn ehdot

on vahvistettu järjestelyssä, voidaan hankinnat tehdä puitejärjestelyn osapuolilta ilman kilpailuttamista. (Eskola ym. 2017, 257-264.) Mikäli puitejärjestelyn kilpailuttamisen yhteydessä ei ole sovittu kaikista ehdoista, edellyttää yksittäisten hankintojen tekeminen erillisen kilpailun järjestämistä. Tässä minikilpailuttamisessa on käytettävä samoja tai tarpeen mukaan yksityiskohtaisempia kriteereitä, kuin puitejärjestelyn kilpailutuksessa. (Eskola ym. 2017, 257-264.)

3.2.2.6 Dynaaminen hankintajärjestelmä

Dynaaminen hankintamenettely on monivaiheinen, täysin sähköinen menettely. Kyseessä on avoin järjestelmä, johon voi tulla mukaan uusia toimittajia koko sen voimassaolon ajan. Hankinta käynnistyy julkaisemalla rajoitetun menettelyn hankintailmoituksen. Hankintailmoituksessa on mainittava, että kyseessä on dynaaminen hankintajärjestelmä. Kun dynaaminen hankintajärjestely on perustettu, on se avoin kaikille osallistumishakemuksen jättäneille kelpoisuusehdot täyttävillä tarjoajilla. Dynaamisen hankintajärjestelmän sisällä tehtävässä yksittäisessä kilpailutuksessa hankintayksikkö ilmoittaa kilpailuttamisen käynnistämisestä rajoitetulla hankintailmoituksella, jossa kaikkia hyväksytyjä tarjoajia pyydetään tekemään tarjous kyseessä olevaan yksittäiseen hankintaan. Kiinnostuneet yritykset jättävät tarjouksensa hankintailmoituksen perusteella.

Hankintayksikön on dynaamisen hankintajärjestelmän koko keston ajan annettava kaikille taloudellisille toimijoille mahdollisuus jättää osallistumishakemus ja tulla hyväksytyksi järjestelmään tarjouspyynnössä asetettujen ehtojen mukaisesti. Jokainen erillinen hankinta dynaamisen hankintajärjestelmän sisällä on kilpailutettava. Tarjouskilpailun voittaa ja hankintasopimus tehdään sen tarjoajan kanssa, joka on esittänyt asetettujen valintaperusteiden mukaisesti parhaan tarjouksen. (Eskola ym. 2017, 271-274.)

3.2.3 Hankintaprosessi

Valtion hankintakäsikirja (Valtiovarainministeriö, 2017, 52) listaa hankinnan vaiheet tarkasti hankinnan suunnittelusta ja toteutuksesta aina sopimushallintaan,

laskujen käsittelyyn ja maksamiseen sekä määrärahojen seurantaan saakka. (Valtiovarainministeriö, 2017, 52.) Hankintaprosessilla tarkoitetaan kaikkia näitä vaiheita ja niissä noudatettavia menettelytapoja ja käytäntöjä. Julkisissa hankinnoissa hankintaprosessia säätelee laki julkisista hankinnoista (Laki julkisista hankinnoista 1397/2016).

HY247 johto päätyi uudistamaan yhtiön organisaatorakennetta linjaorganisaatiosta prosessilähtöiseksi organisaatioksi. Tämän muutoksen yhteydessä on luonnollista kuvata ja analysoida myös hankintaprosessi alaprosesseineen. Tein prosessikuvaukset yhtiössä juuri käyttöönotettuun Arter IMS toiminnanohjausjärjestelmään. Toiminnanohjausjärjestelmä mahdollisti prosessin eri vaiheisiin liittyvien ohjeistuksien liittäminen prosessikuvausten yhteyteen. Näin prosessikuvausten avulla saatiin luotua myös kuhunkin prosessin osaan liittyvät toimintaohjeet.

Usein hankinnoissa kilpailutus saa suurimman huomion, hankinta ei kuitenkaan pääty sopimuksen allekirjoittamiseen, sopimusta tulisi hallita koko sen elinkaaren ajan. Sopimuskauden aikaiset toimet saattavat kuitenkin jäädä taka-alalle, sopimusta tarkastellaan vain, jos palveluntuotannossa tai toimitetussa tuotteessa on jotain reklamoitavaa. Hankintasopimus on keskeisin dokumentti hankinnan toteuttamisen näkökulmasta. (Eskola & Kiviniemi & Krakau & Ruohoniemi 2017, 577.) Proaktiivisella sopimushallinnalla pyritään vaikuttamaan muutoksiin jo ennakolta ja ohjaamaan muutoksia haluttuun suuntaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 95). Proaktiivista sopimuksen elinkaarihallintaa voidaan toteuttaa erilaisilla hankintasopimuksiin sekä asiakas- ja toimittajayhteistyöhön liittyvillä toimenpiteillä, jotka kirjataan Hy247 hankintaprosessin ohjeisukseen. Näin aikaansaada hyötyjä koko sopimuksen elinkaaren ajalle.

Proaktiiviset sopimusprosessit julkisissa hankinnoissa – kumppanuuden ja yhteisinnovoinnin edistäjinä, lyhyemmin PRO2ACT, -hankkeen tutkimuksessa on kartoitettu, kunnallisten hankintojen sopimusprosessien hoitoa avoimen menettelyn kilpailutuksessa. Lisäksi tutkittiin kuinka toimintaa voisi kehittää vastaamaan kas-

vavia vaatimuksia. Mallin toteutti Aalto yliopiston SimLab tutkimusyksikkö yhteistyössä mm. Kuntaliiton, useiden kuntien, kaupunkien, Kuntaliiton, KL-Kuntahankintojen, Tekesin ja TEM:n kanssa. Mallilla pyrittiin yhteistyön ja tiedonkulun näkökulmasta selkiyttämään julkisten hankintojen sopimusprosessin kokonaiskuvaa. (Kilpailutustemppuradasta hyviin hankintoihin, 5.) Tässä prosessimallissa hankintaprosessi jaotellaan kaikkien hankintojen taustalla olevien seikkojen lisäksi sopimussuunnittelu- ja valmisteluvaiheeseen, kilpailutukseen ja sopimuskauteen. Sopimusprosessimalli liitteenä 5. Liitteessä prosessikokonaisuus on jaettu kolmeen osaan tarkastelun helpottamiseksi.

Hankkeen loppuraportissa todettiin, että kun julkiset hankinnat ymmärretään sopimustoimintana, voidaan päähuomio kiinnittää itse tavoitteen eli onnistuneen hankinnan saavuttamiseen. Juridiset ja hallinnolliset toimet ovat tärkeitä, mutta eivät pääosassa. Eri ammattiryhmien tiivis ja avoin yhteistyö sekä valmius toinen toisiltaan oppimiseen auttavat saavuttamaan tavoitteet. Hankkeessa kehitetty sopimusprosessimalli on väline yhteistyön edistämiseksi. (PRO2ACT, Julkisten hankintojen sopimusprosessimalli.)

PRO2ACT mallissa sopimusprosessilla tarkoitetaan kaikkia toimia hankinnan suunnittelusta alkaen aina sopimuksen toteuttamisen seurantaan (PRO2ACT, Julkisten hankintojen sopimusprosessimalli). Tämä avasi uuden näkökulman hankintaprosessin tarkasteluun. Käytin mallia apuna Hy247 hankintaprosessin suunnittelussa.

Prosessi täytyy kuvata, jotta sitä voi kehittää. Kun prosessin on mallinnettu ja ymmärretty, jatkuu kehitystyö tehokkuuden parantamisella (Laamanen & Tinnilä, 29). Kun toimintatapa saatetaan näkyvään muotoon, on kehityskohteetkin helpommin hahmotettavissa. Prosessikuvaukset ovat prosessien johtamisen, hallinnan ja parantamisen väline, joiden avulla myös toimijoiden vastuut saadaan jäsenneiltyä. Prosessikuvauksia voidaan käyttää myös perehdyttämiseen, koulutukseen ja tietojärjestelmien kehittämiseen. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen, 1.) Hyvin mallinnetun prosessin avulla tietämys on tehokkaasti siirrettävissä ja

jaettavissa, mikä mahdollistaa sujuvan yhteistyön organisaatiossa (Laamanen & Tinnilä, 29).

Prosesseilla pyritään standardoituun tapaan toimia. Hyvän prosessin luominen vaatii suunnittelua ja mitä enemmän osapuolia prosessiin liittyy, heikkenee onnistumisen mahdollisuus, joten hyvän suunnittelun ja poikkeamien hallinnan merkitys korostuu. Prosessien kuvaaminen on myös riskienhallintaa sekä yrityksen prosessien näkyväksi tekemistä sisäisesti tai ulkoisille sidostyhmille. Toimintatavat saattavat olla aikojen saatossa syntyneitä, eikä niinkään tietoisesti suunniteltuja. Prosessin kuvaaminen lähtee prosessin ja sen toimintaympäristön tunnistamisesta. Prosessin kuvaamista helpottaa, kun nämä niin sanotut perustiedot, kuten sidosryhmät, tavoitteet, asiakkaat, syötteet ja tuotokset on tunnistettu. Toimintaympäristön hahmottamisen jälkeen päästään kuvaamaan itse prosessia. Kuvaaminen kannattaa aloittaa liiketoiminnalle keskeisistä prosesseista. Organisaatiossa kannattaa keskustella solmukohdista ja sopia prosessin painotuskohdista ennen kuvaamisen aloittamista. Prosessin kuvaamisen jälkeen uuden työtavan vakiinnuttamista eli prosessin juurruttamista helpottaa se, että osallistaa työntekijöitä suunnittelutyössä. On tärkeää ymmärtää, että uuden prosessin jalkautuminen ei tapahdu itsestään, vaan siihen tulee panostaa. Prosessia täytyy seurata ja kehittää heti sen käyttöönoton jälkeen. Prosessin jalkauttamisen jälkeen kannattaa työntekijöitä valmentaa ja antaa heidän tehdä parannuksia prosessiin. (Pikaopas, Prosessit 8-9) Kehityshankkeessa hankintaprosessin jalkauttaminen ja henkilöstön osallistaminen on kerrottu syklin kolme yhteydessä.

Organisaation toimintaa ohjaavat visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet ovat prosessien kehittämisen lähtökohtia. Kehittämisen tulisi olla jatkuvaa, ei kertaluontoista työtä. Yleensä prosessin kehittämisen motiivina on toiminnan tehostaminen, toiminnan laadun ja palvelutason parantaminen, ongelmatilainten hallinta sekä kustannussäästöjen aikaansaaminen. Usein prosessien kehittäminen lähtee liikkeelle ongelmasta, johon etsitään ratkaisua ja johtaa uusien työtiimien muodostumiseen tai uuteen tapaan organisoida prosessit. Monesti kehitettäessä halutaan lisätä prosessin mitattavuutta, sekä parantaa prosessien käytettävyyttä

ja luotettavuutta. Yhdellä kertaa muutettavien asioiden määrän kannattaa olla rajoitettu ja muutoksille tulee olla hyvät perusteet. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen, 3)

Organisaation uudistuneet strategialinjaukset voivat aiheuttaa muutostarpeen organisaatiossa Strategialinjausten johdosta voidaan organisaation toimintatapoja haluta muuttaa tietoisesti. Muina muutokseen johtavina tekijöinä voi olla esimerkiksi uudet tietojärjestelmät, joiden johdosta osa prosesseista jää turhiksi. Myös yhtiöiden fuusiot voivat luoda tarvetta prosessien uusimiseen tai yhtenäistämiseen. (Martola ja Santala 1997, 16-17.) Jotta voi luoda uutta, on luovuttava vanhasta. Onnistuneessa muutoksessa uusi ja vanhan toimintatapa limittyvät toisiinsa. Organisaation jäsenillä tulisi olla rohkeutta astua pois omalta mukavuusalueelta, entisestä toimintatavasta luopuminen on olennainen osa uuden rakentamista. Tavoite tulisi saada houkuttelevaksi ja saada henkilöstö kokemaan muutos hyödylliseksi. (Martola ja Santala 1997, 22-23) Uuden tehtävän (hankinnat) lisääminen työtehtäviin on tässä kehitystyössä ollut asia, jota on yritetty tuoda houkuttelevana ja myöhemmin omaa työtä auttavana asiana hankinnoissa mukana olleille henkilöille.

Prosessi muodostuu toisistaan riippuvien tehtävien sarjasta, jotka suoritetaan tiettyjä menetelmiä ja toimitapoja soveltaen (Tuominen, 2021, 11). Funktionaalisissa organisaatioissa toiminnot on jaettu funktionaalsiin vastuualueisiin kuten hallintoon, valmistukseen, myyntiin ja markkinointiin. Prosessiorganisaatioissa organisoidutaan toimintoketjuittain, joissa tiimit huolehtivat niiden eri toiminnoista ja kantavat vastuun koko prosessin toimivuudesta. (Martola ja Santala 1997, 32.) Prosessijohtaminen edellyttää prosessisen määrittelyä ja riittävän selkeää kuvaamista, sillä prosessikuvaukset antavat pohjan toiminnan kehittämiseksi ja toimeenpanolle (Virtanen & Wennberg, 2005, 114). Prosessianalyysi perustuu siihen, että prosessi kuvataan ja havainnollistetaan prosessin eri vaiheet ja niihin liittyvät ongelmat, jonka jälkeen ehdotetaan ratkaisuita havaittuihin ongelmiin (Ojasalo ym. 2015, 178).

Prosessilähtöisessä johtajuudessa keskeisiä tekijöitä ovat tulosketjuajattelu, muutosjohtajuus ja organisaation systeemiälykyys. Organisaatio on oppiva; se tietää miksi se on olemassa, mitä siltä odotetaan ja miten tulee toimia, jotta organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Jotta päämäärä saavutetaan, on pystyttävä tunnistamaan toimintatapojen puutteellisuudet ja kyettävä korjaamaan virheensä. Oppivaksi organisaatioksi kehittyminen vaatii hyvää johtajuutta. (Virtanen & Wennberg 2005, 25.) Julkishallinnon muuttaminen tulosohtauksesta prosessijohtamiseen mahdollistaa tarkkaan mietityt toimintatavat ja toimintojen läpinäkyvyyden, jotka auttavat saavuttamaan korkean asiakastyytyväisyyden (Virtanen & Wennberg 2005, 30). HY247 on tällä kehitystiellä.

Virtanen ja Wennbergin (2005) mukaan prosessit koostuvat toimintojen sarjoista, jotka puolestaan koostuvat pienemmistä toimintakokonaisuuksista. Prosessit voidaan pilkkoa pieniksi tehtäviksi, joita organisaatiossa tehdään. (Virtanen & Wennberg 2005, 36). Prosessilähtöisen organisaation rakentaminen ja prosessikehittäminen edellyttävät organisaatiolta rohkeutta ja johtajuutta. Prosessikehittäjät joutuvat painostamaan organisaatiota uudelleenlaiseen ajatteluun ja toimintaan, tämä vaatii johtajalta rohkeutta, sillä hän saattaa joutua kohtaamaan muutosvastarintaa. (Virtanen & Wennberg 2005, 77)

Kirjassaan *Prosessijohtaminen julkishallinnossa* Virtanen ja Wennberg (2005, 113-114.) muistuttavat, että vaikka prosessijohtaminen käytännössä edellyttää prosessien määrittelyä ja riittävän selkeää kuvaamista, ei prosessijohtaminen ole pelkkää prosessien määrittelyä ja kuvaamista. Prosessikuvaukset ovat toiminnan kehittämisen väline, prosessien kuvaaminen selkeyttää ajatuksia. Toiminnan johtaminen strategisista päämääristä ja yhteiskunnallisista vaikuttavuustavoitteista käsin on sen sijaan prosessijohtamista. Näin ollen organisaation strategisten päämäärien on oltava selkeät, jotta prosessijohtaminen onnistuu. Organisaatio asettaa prosessien tavoitteet ja vaatimukset vision, mission ja strategian pohjalta. Prosessit asettavat resursseille tavoitteet, eli prosessien avulla resurssit muuttuvat strategian mukaiseksi toiminnaksi. (Virtanen & Wennberg 2005, 113-114.) Muista johtamisen konsepteista poiketen prosessiajattelu kohdistaa huomion suoraan toimintaan; ihmisiä pyydetään tekemään asioita eri tavalla, ei enemmän.

Stabiiliin prosessiin sitoutuu yleensä vähemmän kuluja, kuin jatkuvasti uudestaan luotavaan, usein kaoottiseen prosessiin. (Laamanen & Tinnilä, 12)

HY247 hankinnoissa prosessiajattelu selkeyttää ja yhdenmukaistaa toimintaa. Prosessikuvaus antaa toimintamallin, jolloin toiminta on suoraviivaista ja ennalta mietittyä. Kun toimitaan valmiiksi hiotun prosessin mukaan, saadaan toiminnasta hallittua.

3.2.4 Prosessikuvauksen työstö

Kuvasin hankintaprosessin mahdollisimman tarkasti, pitäen mielessä yhtiön strategian sekä hankintalain ja -menettelyjen määrittämät puitteet prosessille. Käytin apuna PRO2ACT, Julkisten hankintojen sopimusprosessimallia. Kuvasin prosessin horisontaalisiin uimaratoihin, jolloin saatiin esille prosessin eri vaiheista vastuussa olevat tahot. Prosessin vaiheet kuvattiin aikajärjestyksessä vasemmalta oikealle. Kuvasin kilpailutuksen valmisteluvaiheesta, tarjousten käsittelystä, hankintapäätöksestä ja sopimuksen seurannasta omat alaprosessit. Prosessikuvauksen jälkeen kirjoitin kuhunkin prosessin vaiheeseen liittyvien tehtävien kuvaukset. Lisäsin vaihekuvauksiin linkkejä muun muassa Julkisten hankintojen neuvontayksikön sivuille, josta löytyy lisätietoa kulloiseenkin hankinnan vaiheeseen liittyen. Tarkoituksena oli saada kirjattua kaikki oleelliset hankinnan vaiheeseen liittyvät toimenpiteet ja ohjeet, jotta prosessikuvaus ohjeineen tukee hankintoja tekeviä henkilöitä parhaalla mahdollisella tavalla. Prosessikuvauksesta saa kerralla käsityksen hankintaprosessikokonaisuudesta, alaprosessit pureutuvat kuhunkin vaiheeseen syvemmälle ja sanallisista ohjeista saa vielä lisätietoa kuhunkin vaiheeseen. Kun sain tehtyä prosessikuvaukset ja kirjattua vaihekuvaukset, esiteltiin ne toimialajohtajille yksi kerrallaan. Aloitin omasta esihenkilöstäni, Valmentamon johtajasta. Seuraavina olivat vuorossa Ylläpitopalveluiden johtaja ja viimeisenä Toimitila- ja käyttäjäpalveluiden johtaja. Kävin kunkin johtajan kanssa prosessikuvaukset läpi yksityiskohtaisesti keskustellen kunkin vaiheen merkityksestä ja vaiheeseen liittyvistä toimenpiteistä. Parantelin prosessikuvausta jokaisen keskustelun pohjalta, joten prosessikuvaus on yhteiskehitte-

lyn tulos. Tein myös vaiheiden kuvauksiin lisäyksiä ja muutoksia aina ennen seuraavalle johtajalle esittelyä. Käytyjen keskustelujen myötä paljastui, että prosessiin liittyvistä vaihekuvauksista olisi unohtunut se, että HY247 kilpailuttaa välillä palveluita myös toisten samaan konserniin kuuluvien hankintayksiköiden nimissä, kirjasin tämän prosessikuvaukseen. Prosessia yhdessä miettiessämme sovimme uudeksi käytännöksi hankintapäätösehdotuksen hyväksyttämisen sähköistä allekirjoitusjärjestelmää hyödyntäen aina ennen hankintapäätöksen julkaisua. Aikaisemmin käytäntönä oli hyväksyttää hankintapäätös sähköpostitse. Keskusteluissa nousi esille myös tarve puitejärjestelyjen ehtojen määrittämisestä tarjouspyynnöllä. Myös esteellisyyteen liittyvät kysymykset olisivat päässeet unohtumaan ilman johtajien kanssa käytyjä keskusteluja. Kaikki johtajat toivat omia huomioitaan ja näkökantojaan aktiivisesti esiin ja osallistuivat prosessin kehittämiseen ja sen vaiheiden kuvaamiseen omalla panoksellaan.

Liitteenä 1 on esitetty prosessikaavio kokonaisuudessaan. Prosessikuvaus on tehty Arter IMS toiminnanohjausjärjestelmään. Liitteissä näkyvät siniset nuolipalakit kertovat, että toimintoon on liitetty linkki tai linkkejä ulkopuoliseen materiaaliin. Lisäsin kaavioihin useita linkkejä Julkisten hankintojen neuvontayksikön (JHNY) internetsivuilta löytyviin ohjeisiin. Prosessikaavio on kuvattu erityisesti palvelunhankinnan näkökulmasta, mutta soveltuu yhtä hyvin myös tavarahankintaan. Liitteenä 1 on kuvattuna myös hankintaprosessin osaprosessit. Kuvattuina on kilpailutuksen valmisteluvaihe, tarjousten käsittelyä koskeva vaihe, hankintapäätökseen liittyvät toimet ja kuvaus sopimuksen seurantaan liittyvistä vaiheista.

Kilpailutuksen valmisteluvaihetta kuvaavan alaprosessin hankintamenettelyn valinta ja tarjousajan määrittäminen –kohtaan olen vielä kuvannut hankintamenettelyn etenemisen avointa-, rajoitettua-, neuvottelu- ja kilpailullista neuvottelumenettelyä, Hanselin dynaamista hankintajärjestelmää ja Hanselin puitejärjestelyä käyttäen. Kaikki kuvaukset ja ohjeet on tehty niin, että ne olisivat mahdollisimman informatiivisia ja antaisivat katsojalle ja lukijalle nopeasti tarvittavat tiedot.

3.2.5 Hankintaohjeet

Valtiovarainministeriön julkaiseman Valtion hankintakäsikirjan 2017 mukaan hankintojen hyvään johtamiskäytäntöön kuuluu hankintaohjeen laatiminen ja ylläpito. (Valtiovarainministeriö 2017). Yhtiössä on aikaisemmin noudatettu emoyhtiön hankintaohjeita, omien hankintaohjeiden teko oli kuitenkin yksi hankintojen sisäisen tarkastuksen huomautuksen kohde, joten hankintaohje päätettiin tehdä. Yhtiön hankintaohjeen tarkoituksena on auttaa hankintoja tekevää henkilöstöä, jotta hankinnat saadaan tehtyä hankintalain mukaisesti. Tein hankintaohjeet hankintaprosessin kuvauksen kanssa rinnakkain, jotta ne tukevat toinen toistaan. Hankintaohjeiden pohjana käytettiin emoyhtiön (Helsingin yliopisto) hankintaohjetta, lisäksi tietopohjana käytettiin lakia julkisista hankinnoista ja julkisia hankintoja käsittelevää kirjallisuutta sekä Julkisten hankintojen neuvontayksikön sähköistä materiaalia. Lähetin hankintaohjeet johtoryhmäläisille kommentoitavaksi, jonka jälkeen ne hyväksyttiin hallituksen kokouksessa. Liitteenä 2 on HY247 hankintaohje.

3.2.6 Hankinnan vaikuttavuuden arviointi

Arvioimalla hankinnan vaikutuksia ja vaikuttavuutta ennakkoon tuotetaan hankintapäätöksen pohjaksi tietoa hankintojen kytkeytymisestä organisaation strategiaan ja mahdollisesta kytkeytymisestä organisaation omaan tuotantoon. Näiden lisäksi saadaan tietoa hankintavaihtoehtojen eduista ja haitoista, hankinnan vaikuttavuudesta eri näkökulmista sekä hankinnan tavoitteiden toteutumisen seurantamittareista. (Hankintakeino.)

Keino osaamiskeskus (Hankintakeino.) on jakanut vaikutusten ja vaikuttavuuden ennakkoarvioinnin nelivaiheiseksi prosessiksi:

- 1."Tarve: Tunnista vaikutusten ja vaikuttavuuden ennakkoarviointitarve
- 2.Tavoitteet ja seuranta: Määrittele vaikuttavuustavoitteet ja seurattavat vaikutukset
- 3.Mittarit ja arviointi: Laadi mittarit vaikutusten arvioimiseksi
- 4.käyttöönotto: Sisällytä arviointiprosessin tulokset kilpailutukseen ja hankinta-asiakirjoihin" (Hankintakeino)

Hankinnan vaikuttavuuden ennakoarviointi tähtää hankinnan huolellisen valmistelun lisäksi siihen, että sopimuskauden aikana voidaan seurata määriteltujen tavoitteiden toteutumista määriteltujen mittareiden avulla. Tämä on välttämätöntä etenkin niissä hankinnoissa, joissa toimittajalle maksetaan saavutetuista tuloksista eli vaikutuksista. (Hankintakeino.)

Kun arviointi ja mittarointi on sisällytetty hankinta-asiakirjoihin, mukaan lukien hankintasopimus, on sopimukseen kirjattujen toimien/ehtojen toteutumisen valvonta helpompaa. Kilpailutuksen ja sopimuksen solmimisen jälkeen kannattaa arvioida kuinka hyvin onnistuttiin hankinnan vaikuttavuuden kannalta. Keino osaamiskeskuksen mukaan hankinnan onnistumisen arvioinnin kannalta keskeisiä kysymyksiä ovat asetettujen vaatimusten määrittelyssä onnistuminen, saatujen tarjousten määrä, vaikuttiko vaatimukset toimittajan valintaa ja mitä hankinnasta opittiin. (Hankintakeino.)

Hankintojen vaikuttavuuden arviointi Keino osaamiskeskuksen ohjeiden (Hankintakeino) mukaisesti vaatii resursseja, mutta voi olla HY247:ssä järkevää strategisesti tärkeimpien hankintojen osalta. Kun hankintayksikkö sisäistää vaikuttavuuden arviointiprosessin, onnistuu uusien hankintojen arviointi oletettavasti jatkossa helpommin ja arviointi voi tulla osaksi normaalia hankintaprosessia. Vaikkei arviointiprosessia tekisi täydellisesti, auttaisi sekin, että tiedostaa ja ottaa huomioon arviointiprosessissa tutuksi tulleita työkaluja. Vaikuttavuuden arvioinnin onnistumisen edellytyksenä on onnistuneet mittarit, joiden avulla vaikuttavuutta mitataan. On tärkeää pohtia mittarit hankintakohtaisesti huolella, jottei mitata vääriä tai turhia asioita. Mittariston kehittämiseksi järjestettiin yksikönpäälliköille ja johtajille helmikuussa 2022 Teams-palaveri, jossa määrittelimme hankinnan onnistumisen edellytyksiä sekä kirjasimme yhteiseksi tavoitteeksi sen, että jokaiseen sopimukseen pyritään löytämään suorituskyvyn mittarit vaikuttavuuden arvioinnin tueksi. Tavoitteena oli määritellä joitain yleisesti käytettäviä mittareita, mutta emme onnistuneet tässä tavoitteessa. Mittarit tulee pohtia aina hankintakohtaisesti.

HY247 yhtiön strategian mukaisesti hankinnan vaikuttavuuden arviointi on sisällytetty sekä hankintaprosessin vaihekuvauksiin, että yhtiön hankintaohjeisiin. Vaikuttavuuden arviointi on tärkeää, jotta tiedämme, onko hankinta ollut onnistunut.

3.2.7 Sykli yksi, tulokset

Ensimmäisen syklin tuloksena tein yhtiölle hankintaohjeet ja kuvasin hankintaprosessin edellisissä kappaleissa esitettyihin tietopohjiin perustuen. Prosessikuvausta ja siihen liittyviä vaihekuvauksia ja hankintaohjeita käytetään syklissä kolme hankintaosaamisen lisäämisen työvälineinä.

3.3 Sykli kaksi: hankintaosaamiskartoitus

Tässä syklissä kartoitan johtajien, yksikönpäälliköiden ja tiimipäälliköiden hankintatietoutta ja -osaamista ProcurCompEU osaamiskehyksen kysymyspatteristoon perustuvan kyselyn avulla. Kyselyn vastausten avulla tunnistetaan tämän kohde-ryhmän osaamisen kehitystarpeet. Teen saadun palautteen perusteella parannuksia seuraavassa syklissä toteutettavaan kyselytutkimukseen.



Kuvio 9. Tutkimussyklit, sykli 2

Hankinnan merkitys kilpailuedun ylläpitämisessä ja kehittämisessä on merkittävä. Esitetty väite perustuu siihen, että valtaosa kustannuksista syntyy organisaation ulkopuolella. Tämän vuoksi organisaation hankintaosaamista tulee jatkuvasti ylläpitää ja kehittää, mutta myös valittuja toimittajia tulee kehittää määrätietoisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 33.)

Kari Ilorannan ja Hanna Pajunen-Muhosen (2015, 26.) mielestä laatuongelmat eivät sinällään johdu kustannustehokkaan alihankintateollisuuden laadusta, vaan ostajan osaamattomuudesta, huolimattomuudesta ja alimitoitetusta panostuksesta. Huippulaatua voi saada sekä tuotteissa että palveluissa edullisesti, kunhan hankinnat toteutetaan viisaasti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, 26.) Julkissa hankinnoissa hankintalaki antaa raamit toiminnalle, mutta onnistunut hankinta edellyttää myös erityisesti hankinnan todellisen tarpeen pohdintaa ja hankinnan kohteen huolellista kuvausta. Menestyksekkäs hankinta edellyttää hankintalain tuntemisen lisäksi strategista otetta ja vahvaa kaupallista ja taloudellista ajattelua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 82.)

Hankintaosaaminen on avain onnistuneisiin hankintoihin. Hankintaosaamisen lisäämiselle ja osaamisen jatkuvalla päivittämiselle on selkeä peruste ja tarve HY247 -yhtiössä, jotta toimitaan määritellyn strategian ja hankintalain mukaisesti, sekä vastataan emoyhtiön asettamiin tavoitteisiin.

3.3.1 ProcurComp^{EU} – itsearviointityökalu

Vuonna 2017 Euroopan komissio julkaisi suosituksen julkisten hankintojen ammatillistamisesta. Suosituksen tarkoituksena oli kannustaa jäsenmaita laatimaan kansallisella tasolla julkisten hankintojen ammatillistamista lisääviä toimintalinjoja ja aloitteita. ProcurCompEU osaamiskehys on Euroopan komission tätä varten kehittämä vapaaehtoiseen käyttöön tarkoitettu työkalu, jonka avulla hankintaviranomaiset, julkisista hankinnoista vastaavat viranomaiset ja koulutusorganisaatiot voivat tunnistaa ja lujittaa osaamistaan ja valmiuksiaan. Osaamiskehyksissä määritellään tietämys ja osaaminen, jota henkilöstö tarvitsee tehokkaan ja tuloksekkaan työn takaamiseksi. Osaamiskehystä voi käyttää yksittäisen henkilön oma-arviointiin tai henkilöstöhallinnon työkaluna suorituskyvyn arvioinnissa ja parantamisessa. Osaamiskehys muodostuu osaamismatriisista, itsearviointityökalusta ja koulutusohjelmasta. Itsearviointityökalulla voidaan selvittää hankintaosaamisen tavoitetason ja nykytason välisiä aukkoja. Osaamisvajeen selvityksen jälkeen voidaan suunnitella toimenpiteitä vajeen korjaamiseksi. Selvityksessä saadaan esille myös osaamisvahvuuksia. (ProcurCompEU, 2020)

Osaamismatriisissa on 30 valmiutta, jotka on jaoteltu kahteen luokkaan: hankintoihin liittyvät valmiudet ja ns. pehmeät valmiudet. Hankintoihin liittyvät valmiudet kattavat kaikki hankinnan elinkaaren eri vaiheissa tarvittavat valmiudet. Pehmeät valmiudet ovat käyttäytymistaitoihin liittyviä valmiuksia, jotka täydentävät hankintoihin liittyviä valmiuksia. Osaamismatriisissa on määritelty pätevyystasot, joissa tietämyksen laajuus ja taidot lisääntyvät edetessä neljällä pätevyystasolla. (ProcurCompEU, 2020)

ProcurComp^{EU} -itsearviointityökalua sovellettiin osaamistason mittausta varten. Otin mittauksen arvioinnissa käyttöön kaikki itsearviointityökalun pätevyystasot. Kyselyssä vastaajat arvioivat osaamisensa tason asteikolla: ei osaamista (0 pistettä), perustaso (1 piste), keskitaso (2 pistettä), edistynyt taso (3 pistettä) ja asiantuntijataso (4 pistettä). Kysymyksiä karsittiin niin, että mahdollisimman pienellä kysymysten määrällä saataisiin strategian kannalta olennaisin tieto.

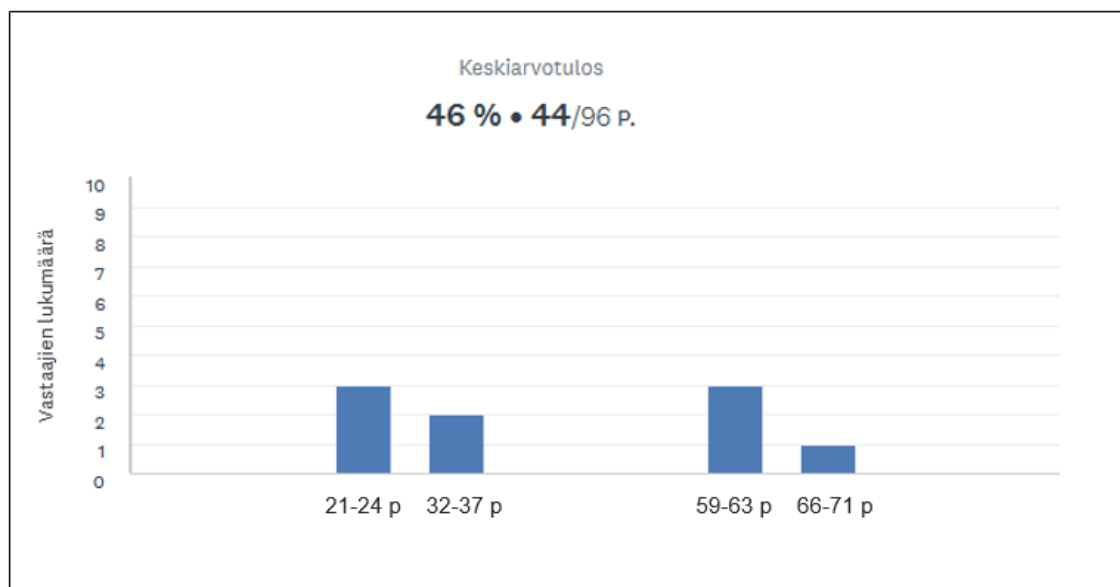
3.3.2 Kyselytutkimuksen toteutus

Tein tutkimuksen hankintaosaamisen kartoituksen ProcurComp^{EU} - Julkisten hankintojen ammattilaisten eurooppalaisen osaamiskehyksen kysymyspatteristosta koostetun haastattelulomakkeen avulla. Valmentamon johtajan kanssa alkutalvesta 2021 käydyissä keskusteluissa päädyimme suuntaamaan ensimmäisen kyselyn johtajille, yksikönpäälliköille ja tiimipäälliköille. Tarkoituksena oli kartoittaa ylemmän tason osaamista, emme tässä vaiheessa asettaneet mitään tavoitetta osaamistasolle.

Koska ProcurComp^{EU} osaamiskehys on mukautettavissa oleva työkalu, karsin alkuperäisen kyselyn kysymysten määrää, kysymysten karsimisella tähdättiin vastaajamäärän maksimointiin. Keskustelin kysymysten valinnasta Valmentamon johtajan kanssa, jonka valtuuttamana tein karsinnan. Karsinnan periaatteiksi sovittiin seuraavat: 1. tietoa haluttiin saada mahdollisimman laaja-alaisesti, joten kysymyksiä ei keskitetty vain muutamalle osa-alueelle, kysymykset kattoivat koko hankinnan elinkaaren. 2. Kyselyyn valittiin kysymykset, jotka olivat merkityksellisiä yhtiön strategian kannalta. Valtaosa karsituista kysymyksistä koskivat

pehmeitä valmiuksia. Karsimani kysymyspatteristo sai hyväksynnän Valmentamon johtajalta, jonka jälkeen kysely toteutettiin SurveyMonkey –palvelun kautta joulukuussa 2021. Haastattelulomakkeella kunkin valmiuden kohdalla oli määriteltä mitä tietoja ja taitoja tulee hallita, ollakseen kyseisellä tasolla. Kyselyn avulla saatiin tietoa hankintaosaamisen tasosta eri osa-alueittain. Kyselylomake liitteenä 3. Kutsu kyselytutkimukseen lähetettiin yhdeksälle henkilölle, yhden muistutuksen jälkeen vastaukset kaikilta, joten vastausprosentti oli huikea 100 prosenttia.

Seuraavaksi esitetyssä kuviossa (kuvio 10) on esitetty kyselystä saatujen vastausten pisteiden jakautuminen. Graafi on tulostettu SurveyMonkey –palvelusta. Kyselystä saadut vastaukset vahvistavat osaamistason suuren hajonnan. Parin henkilön hankintaosaaminen on erittäin hyvää tasoa, näillä henkilöillä vastaukset vaihtelivat edistyneen- ja asiantuntijatasen välillä. Suuri osa vastauksista painotui kauttaaltaan perustasolle.



Kuvio 10. Hankintaosaamisen taso johtajilla ja päälliköillä

Hankintojen suunnittelua koskevissa kysymyksissä vastaukset jakaantuivat lähes tasan kaikkien osaamistasojen kesken. Tästä osa-alueesta vastaajajoukko sai kokonaisuudessaan parhaat pisteet. Tämä oli odotettavissakin, vastaajien ollessa johtajia ja päälliköitä, joiden tulee tuntee suunnitteluvaihe.

Lainsäädäntöä koskevissa kysymyksissä kukaan ei kokenut olevansa asiantuntijatasolla, vastaukset painottuivat perustasolle ja jopa ei tietämystä –vastauksia saatiin muutama. Keski- ja edistyneellä tasolla koki olevan kaksi henkilöä.

Hankinnan elinkaarta koskevissa kysymyksissä kaksi vastaaja vastasi olevansa asiantuntijatasolla ja kaksi edistyneellä tasolla, muutoin vastaukset painottuivat perustasolle.

Sähköisen hankinnan järjestelmiä koskevissa kysymyksissä kolmannes vastasi, että heillä ei ole lainkaan sähköisiin hankintajärjestelmiin liittyvää kokemusta tai osaamista. Yksi vastaaja oli asiantuntijatasolla. Tämän osa-alueen osaamispisteet olivat kaikista alhaisimmat. Tästä ei tarvitse olla erityisen huolissaan, sillä tämän vastaajaryhmän ei juurikaan tarvitse itse käyttää sähköistä hankintajärjestelmää, joskin sen tuntemus olisi eduksi.

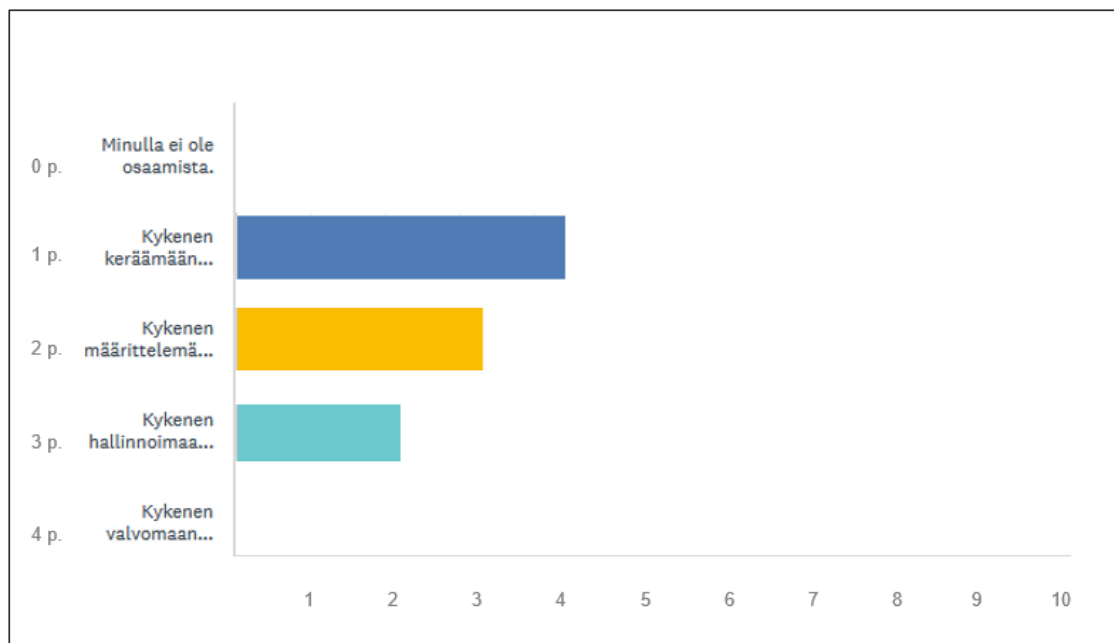
Kestäviä hankintoja koskevissa kysymyksissä yli puolet vastaajista oli perustasolla, kukaan ei kokenut olevansa asiantuntijatasolla. Tämä osa-alue osoittautui toiseksi huonoimmin tunnetuiksi. Tätä tulosta voidaan pitää huolestuttavana, sillä yhtiön strategiassa painotetaan vastuullisuutta. (HY247 Strategia)

Toimittajahallinta on vastausten perusteella perus- ja keskitasoa, ainoastaan yksi vastaaja on asiantuntijatasolla ja yksi edistyneellä tasolla. Myös hankintastrategiatuntemus painottui perustasolle.

Teknisten eritelmien tuntemus jakautui välille ei tietämystä – asiantuntijataso. Kummassakin ääripäässä oli yksi vastaaja. Tarjouspyyntöasiakirjoja koskevissa kysymyksissä vastaukset painottuivat perus- ja edistyneelle tasolle.

Tarjousten arvioinnin osaaminen jakautui tasan perus- keski- ja edistyneen tason kesken. Tästä vastaajaryhmästä sekä yksikönpäälliköt, että tiimipäälliköt osallistuvat tarjousten vertailuun, joten tämä osaaminen on heille tärkeää.

Koen erityisen merkitykselliseksi sopimusten hallinnointiin liittyvän kysymyksen: ”Missä määrin osaat valvoa sopimuksen täytäntöönpanoa samalla kun varmistat toimitettavan tavarán, urakan tai palvelun teknisen vaatimustenmukaisuuden?” Alla kuviossa 11 esitetty vastaukset tähän kysymykseen.



Kuvio 11. Sopimuksen täytäntöönpanovaiheen osaaminen johtajilla ja päälliköillä

Vastaajista 4 ilmoitti olevansa perustasolla, 3 keskitasolla ja kaksi edistyneellä tasolla. Vastaajien työtehtäviin liittyy sopimusten valvominen, joten tulos on huolestuttava ja vaatii toimenpiteitä.

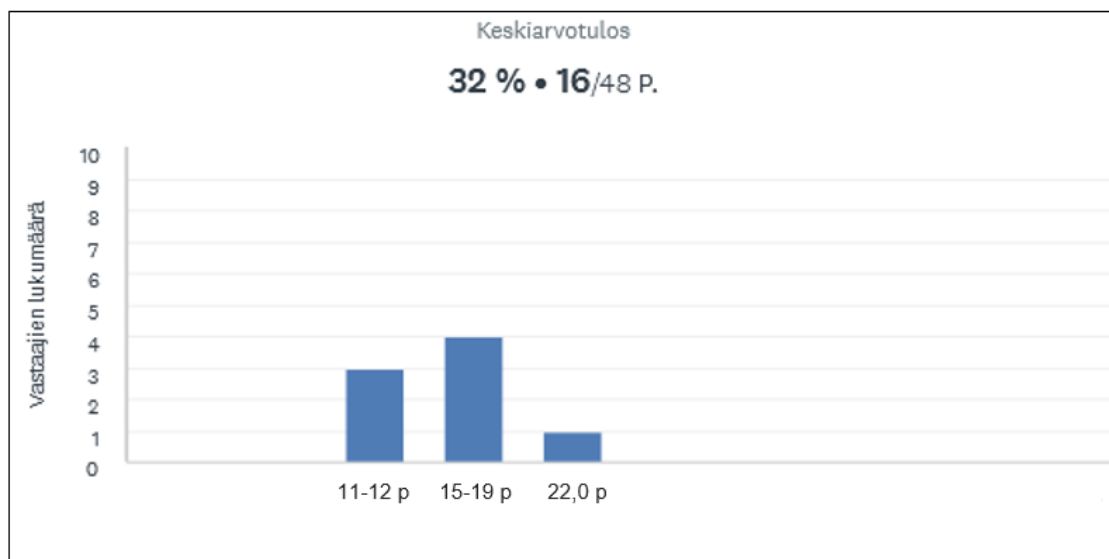
Toimittajahallintaa koskevissa kysymyksissä vastaukset olivat samaa luokkaa, mikä oli ehkä odotettavissakin. Se, että kolme vastaajaa oli organisaatietietoisuudessaan perustasolla, kertoo etteivät kaikki ole sisäistäneet yhtiön strategiaa.

Yhteenvedona voin todeta, että kysely todisti osaamistason vaihtelevan suuresti. Koulutukset tulee tästä syystä toteuttaa pienissä ryhmissä tai yksilökoulutuksina, jotta voidaan yksilötasolla keskittyä eniten vahvistusta vaativien taitojen ja tietämyksen lisäämiseen. Organisaatio- ja strategiatietoisuutta tulee painottaa yhti-

össä meneillään olevissa johtamiskoulutuksissa. Sopimusten hallinnointiin liittyviä tehtävät ja vastuut tulee tuoda selkeästi tietoon niille henkilöille, joille kyseiset tehtävät kuuluvat. Kyselytutkimus osoitti, ettei sopimusten hallinnointia ole mielletty osaksi omaa työkenttää. Kyselytulosten analysointiin osallistui lisäksi Valmentamon johtaja.

Johtajille ja yksikönpäälliköille tehdystä kyselytutkimuksesta saadun suullisen palautteen mukaan tehty kyselytutkimus koettiin raskaaksi. Kyselytutkimuksessa oli liian paljon kysymyksiä ja siihen kului liian kauan aikaa. Saadun palautteen perusteella päätimme Valmentamon johtajan kanssa karsia substanssiosaajille lähetettävän kyselyn kysymyksien määrää. Halusimme, että kyselyyn vastaamiseen keskitytään, jotta vastaukset kuvaavat mahdollisimman hyvin vastaajan tietämyksen ja osaamisen tasoa. Kävimme kysymykset huolellisesti läpi, pohtien kysymysten merkitystä. Tämän pohdinnan tuloksena kyselyn kysymysten määrä laski 12 kysymykseen. Kyselylomake liitteenä 4.

Päätimme Valmentamon johtajan kanssa käydyssä keskustelussa, että kaikille hankintoihin osallistuville henkilöille (hankintojen substanssiosaajille) tullaan tekemään hankintaosaamisen kartoitus kyselylomakkeen avulla. Kyselyt päätettiin tehdä yksitellen, juuri ennen uuden hankinnan aloittamista. Kohdennetulla kyselyn ajastuksella haluttiin herätellä henkilöiden mielenkiinto ja ajatukset tulevaan hankintaan. Alukartoitus tehtiin tammi-maaliskuun aikana kahdeksalle substanssiosaajalle, joiden kanssa aloitin uuden hankinnan kyseisenä aikava. Sain vastauksen kaikilta kyselytutkimukseen kutsutuilta. Seuraavassa kuviossa (kuvio 12) on esitetty kyselyyn vastanneiden pisteiden jakauma. Pisteiden muodostumisesta on kerrottu kappaleessa 3.3.1.



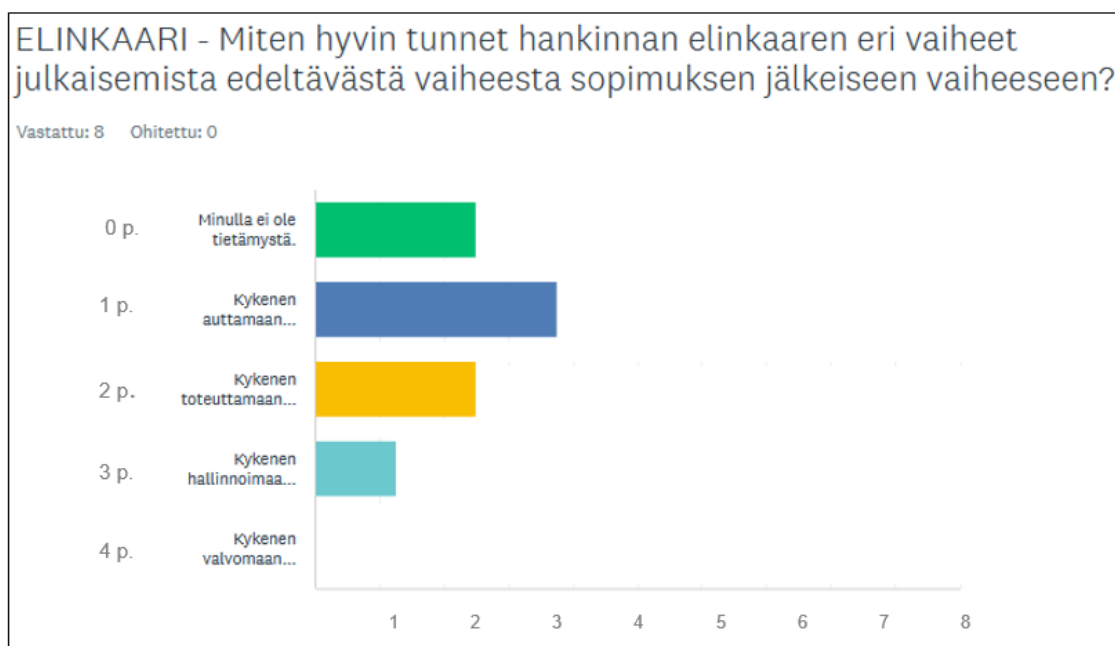
Kuvio 12. Hankintaosaamisen taso substanssiosaajilla

Kyselyn tulos osoittaa, että myös substanssiosaajilla hankintaosaamisen taso on hajaantunutta. Yksi vastaajista on osallistunut useamman hankinnan valmisteluun, hänen tuloksensa erottuu muusta vastaajajoukosta.

Hankintojen suunnittelua koskevaan kysymykseen viisi vastaajaa ilmoitti kykenevänsä suorittamaan perustasoisia hankinnan suunnitteluun liittyviä tehtäviä ja kolme vastasi olevansa perustasolla.

Hankinnan elinkaaren vaiheiden tuntemista koskevan kysymyksen vastaukset jakaantuivat kaikista eniten. Hankinnan elinkaaren vaiheiden tuntemista koskevan kysymyksen vastauksista ilmeni, että kaksi vastaajaa ei tuntenut elinkaaren vaiheita lainkaan ja kolme vastaajaa ilmoitti tietämyksensä olevan perustasolla. Kaksi vastaajaa puolestaan on keskitasolla ja yksi vastaaja on edistyneellä tasolla. Hankinnan elinkaaren vaiheiden tuntemus on yksi tutkimuksessa mitattava muuttuja.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 13) näkyy vastausten hajonta hankinnan elinkaaren tuntemusta koskeneessa kysymyksessä.



Kuvio 13. Hankinnan elinkaaren vaiheiden tuntemus substanssiosaajilla

Kolme vastaajaa ilmoittivat, etteivät he osaa työssään soveltaa hankintalainsäädäntöä, eikä muita hankintaan vaikuttavia oikeudellisia näkökohtia. Neljä vastaajaa oli tietämykseltään perustasoa ja yksi vastaaja keskitasoa.

Sähköisen hankintajärjestelmän käytöstä kahdella vastaajalla ei ollut lainkaan osaamista ja viidellä oli kyky suorittaa perustoimintoja. Yksi vastaaja ilmoitti olevansa taidoiltaan perustasoa.

Kestävistä hankinnoista kahdella vastaajalla ei ollut mitään osaamista ja viisi vastaajaa ilmoitti tietojensa olleen perustasoa. Yhden vastaajan osaamisen oli edistynyt tasoa. Yhtiön strategian kannalta tässä on selkeä kehittämistarve.

Toimittajahallintaa koskevassa kysymyksessä lähtötaso oli kohtuullisen hyvä. Yksi vastaaja ilmoitti olevansa taidoiltaan perustasoa. Viiden vastaajan taidot olivat keskitasoa, jolloin he kykenevät olemaan suoraan vuorovaikutuksessa toimittajien kanssa, kun kyse on yksinkertaisista sopimuksista sekä kykenevät neuvomaan talouden toimijoita ja toimittajia sähköisten hankintamenettelyjen suorittamisessa. Kaksi vastaaja oli edistyneellä tasolla. Monet substanssiosaajat ovat

työssään yhteydessä toimittajien kanssa ja siksi tämä verrattain hyvä osaamisen taso oli odotettavissakin.

Teknisten eritelmien laatimista koskevaan kysymykseen viisi vastaajaa ilmoitti olevansa perustasolla, kaksi keskitasolla ja yksi edistyneellä tasolla. Tässäkin vastausten hajonta korreloi suoraa aikaisempaan kokemukseen.

Tarjouspyyntöasiakirjoja koskevia kysymyksiä oli kaksi. Ensimmäisessä kysyttiin kuinka hyvin vastaajat tuntevat tarjouspyyntöasiakirjojen valmistelemisen vaatimukset ja tähän kaikki kahdeksan vastaajaa ilmoitti olevansa perustasolla. Toisena kysyttiin missä määrin vastaaja osaa valmistella tarjouspyyntöasiakirjat, sekä niihin liittyvät asianmukaiset poissulkemisperusteet, valintaperusteet ja hankintasopimuksen tekoperusteet. Tähän kysymykseen kuusi vastaajaa vastasi olevansa perustasolla ja kaksi keskitasolla. Nämä ovat tutkimuksessa mitattavia muuttujia.

Tarjousten arviointitaitoja koskevaan kysymykseen viisi vastaajaa ilmoitti olevansa perustasolla, kaksi keskitasolla ja yksi edistyneellä tasolla. Tässäkin vastaukset korreloivat vastaajan kokemuksen kanssa, suuri osa vastaajista ei ole ollut arvioimassa tarjouksia. Tarjousten arviointivaihe on kriittinen, varsinkin jos käytetään manuaalisesti pisteytettäviä laatukriteereitä. Osaamistason nostaminen on tämän taidon kohdalla tärkeää.

Sopimusten täytäntöönpanon valvontaa koskevaan kysymykseen seitsemän vastaajaa ilmoitti olevansa perustasolla ja yksi keskitasolla. Tässä vastaukset olivat yllättävän matalalla tasolla. Tässä on yksi tärkeä kehittämiskohde, jotta sopimukset saadaan hyödynnettyä täysipainoisesti.

Viimeisenä kysyttiin missä määrin vastaaja ymmärtää sekä hankintatoimen että organisaation rakenteen ja kulttuurin. Kolme vastaajaa oli perustasolla, neljä keskitasolla ja yksi edistyneellä tasolla.

3.3.3 Sykli kaksi johtopäätökset

Saadut vastaukset vahvistivat syklin yksi lopussa tehtyä päätöstä yksilöllisten koulutusten tarpeesta, hajonta vastausten kesken oli huomattavaa. Kaikista eniten ei osaamista -vastauksia (kolme kappaletta) tuli hankintalainsäädännön soveltamisen osaamista koskeneeseen kysymykseen. Hankintalainsäädännön lisäksi hankinnan elinkaaren vaiheet ja kestävät hankinnat (joita koskeneisiin kysymyksiin tuli kaksi ei tietämystä vastausta) ovat selkeästi eniten osaamisen lisäämistä kaipaavat painoalueet, joihin tulee kiinnittää koulutuksissa erityistä huomiota. Kestäviä hankintoja tulen edistämään yhdessä yhtiön ympäristöasiantuntijan kanssa kehitettävillä kestävyys- ja vastuullisuuskriteerien luomisella. Kestävyys- ja vastuullisuuskriteeristön luominen aloitetaan syksyllä 2022.

Kaikki osaamiskartoituksen osa-alueet ovat tärkeitä ja osaamisen kehittymistä voidaan seurata kaikkien näiden osa-alueiden osalta. Tässä tutkimuksessa mitattaviksi muuttujiksi on kokonaispisteiden lisäksi valittu kolme yksittäistä tekijää, jotka tulivat ilmi edellisessä kappaleessa 2.5. Käytettävät mittarit.

3.4 Sykli kolme: implementointi

Tässä syklissä kuvattu hankintaprosessimalli esiteltiin hankintoihin osallistuville henkilöille. Käytin hankintaprosessikuvausta ja prosessiin liitettäviä ohjeita, sekä hankintaohjeita hankintoihin osallistuvien henkilöiden hankintaosaamisen lisäämisen keinona.



Kuvio 14. Tutkimussyklit, sykli 3

Kehitystyönä muokatun hankintaprosessin ja siihen liittyvien ohjeiden jalkauttaminen ja sitä kautta henkilöstön hankintaosaamisen lisääminen tapahtui samalla,

kun hankintoja toteutettiin. Organisaatiouudistuksen ja henkilöstön vaihtuvuuden myötä hankintatiimeihin on hankintoja valmistelemaan saatu uusia henkilöitä, joten hankintaosaamisen lisäämiselle oli selkeä tarve. HY247 yhtiössä toteutetaan valmentavaa ja osallistavaa johtajuutta, joten jalkautusvaiheessa käytettiin tähän periaatteeseen soveltuvaa valmentavaa toimintatapaa. Alla kuviossa 15 kuvattu hankintojen substanssiosaajien osaamisen lisäämisen eteneminen.



Kuvio 15. Osaamisen lisäämisen eteneminen

Kun uusi hankinta tuli ajankohtaiseksi, lähetetin alkavan hankinnan hankintatiimiin nimetyille substanssiosaajalle (tai substanssiosaajille) kehityshankkeen osana tekemäni hankintaohjeen ja linkin toiminnanohjausjärjestelmässä olevaan prosessikarttaan ja -ohjeistuksiin. Omatoimisen ohjeisiin tutustumisen tarkoituksena oli pohjustaa tulevaa koulutusta, jotta asioiden sisäistäminen nopeutui. Tämän lisäksi halusin varmistua siitä, että uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttö tuli tutuksi ja henkilöstö oppi etsimään tietoa järjestelmästä. Tiedolla johtaminen on yksi yhtiön strategian peruspilareista (HY247 Strategia).

Toteutin koulutuksia tutkimusvaiheessa kaikkiaan yhdeksälle henkilölle. Henkilöt eivät kutsussa esitetyn toiveen mukaisesti olleet ehtineet tutustua materiaaliin ennakoon. Tämä oli harmi, sillä koulutukseen varattuna aikaa ei voitu käyttää hankintaohjeiden läpikäyntiin. Oli tarkoitus, että olisimme keskustelleet hankintaohjeen mahdollisesti esiin nostamista kysymyksistä. Koulutuksen alussa kävimme läpi hankinnan vaiheet hankintaprosessikaaviota ja vaihekuvauksia apuna käyttäen. Tämän jälkeen jatkoimme osaprosesseihin ja niiden vaihekuvauksiin. Koulutettavat saivat esittää omia huomioitaan ja kysymyksiä prosessiin liittyen. Painotin prosessin läpikäyntivaiheessa niitä prosessin vaiheita, joissa osaamiskartoituksessa havaittiin osaamisvajetta. Koko hankintaprosessin näkeminen yh-

dessä kaaviossa auttoi osallistujia hahmottamaan hankintaprosessin kokonaisuutena. Tämä tukee heidän työtään myös jatkossa. Prosessin läpikäynnin yhteydessä pohdimme myös mitä mikäkin vaihe kyseessä olevassa hankinnassa tarkoittaa ja kenen vastuulla valmistelut ovat. Laadin yhteistyössä osallistujien kanssa suunnitelmat kunkin hankinnan läpiviennille, jotta pysyisimme aikataulussa.

Kehityshankkeen aika aloitettiin seuraavat hankinnat:

- ulkoalueiden hoito keskustakampuksilla ja Kumpulassa
- sprinklerijärjestelmien huolto
- turvajärjestelmien huolto, korjaus ja urakointi
- muuttokuljetuspalvelut
- irtokalustehankintoja.

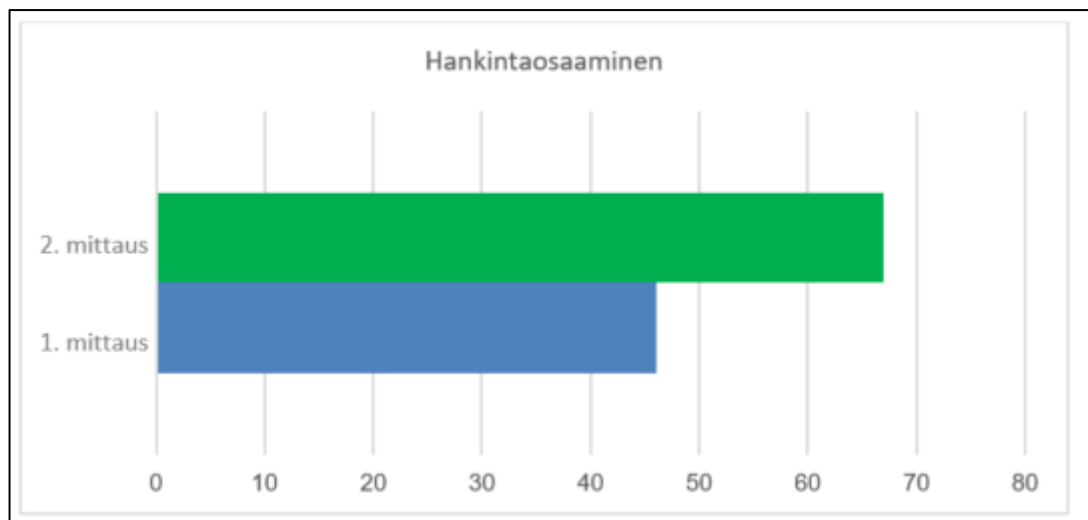
Avasimme tarjouspyynnöt Cloudia -hankintajärjestelmään, jotta järjestelmä ja sen logiikka tuli tutuksi. Vaikka kaikki hankintoihin osallistuvat substanssiosaajat eivät käytä sähköistä hankintajärjestelmää, on kuitenkin hyvä ymmärtää järjestelmän logiikka, jotta tarjouspyyntö osataan rakentaa oikein. Kehitystyön aikana ainoastaan yksi substanssiosaaja aloitti sähköisen hankintajärjestelmän käytön, muissa hankinnoissa avasin itse tarjouspyynnöt järjestelmään. Tavoitteena on, että hankinnassa mukana olevat substanssiosaajat tekevät tulevaisuudessa kaikki hankintoihin liittyvät toimenpiteet itse, minun roolini olisi toiminnan ohjaus.

Syklin kolme aikana keskusteltiin yhteisen kriteeripankin kehittämisestä ja siitä, miten aikaisemmista hankinnoista voidaan ottaa opiksi. Esiin ei kuitenkaan nousut mitään sellaista, jonka vuoksi kuvattua prosessissa olisi muutettu tai täydennetty.

3.4.1 Sykli kolme, uusi osaamiskartoitus

Toinen osaamiskartoitus oli tarkoitus tehdä siinä vaiheessa, kun hankinnan kilpailutus oli kokonaisuudessaan toteutettu ja hankintapäätös julkaistu. Jouduin aikataulusyistä aikaistamaan uuden osaamiskartoituksen tekoa, toinen mittaus tehtiin joidenkin kohdalla heti tarjouspyynnön julkaisun jälkeen. Kyselystä alkumittauksena saatuja tuloksia verrattiin myöhempiin mittauksiin, jolloin saatiin selville tapahtunut kehitys. Ajallisten rajoitteiden vuoksi toinen mittaus ehdittiin saada vain neljältä ensimmäiseen mittaukseen osallistuneilta. Mittaus toteutettiin samalla lomakkeella (liite 4), jolla alkumittauskin tehtiin.

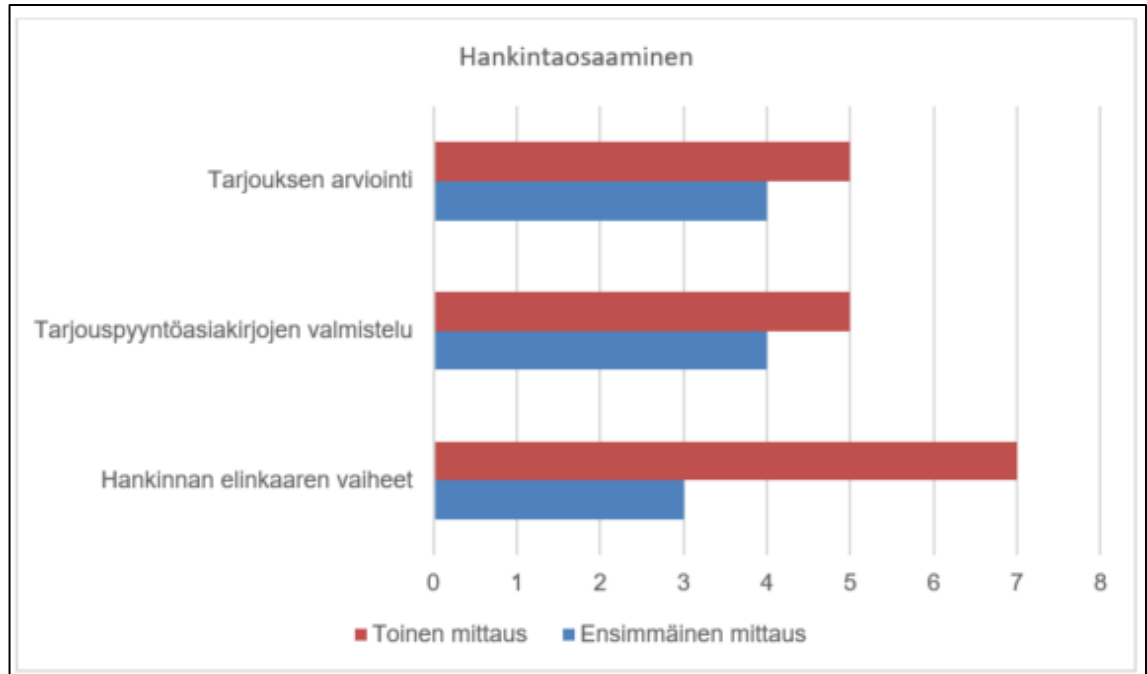
Kaikilla toiseen mittaamiseen osallistuneilla havaittiin osaamisen tason nousua. Kukaan vastaajista ei ollut enää täysin osaamaton tai tietämätön. Kappaleessa 3.3.1 on kerrottu osaamisen tason pisteytyksestä. Seuraavassa kuviossa (kuvio 16) on esitetty kyselyyn vastanneiden kokonaisosaamisen lisääntyminen.



Kuvio 16. Muutos hankintaosaamisessa

Toiseen mittaukseen osallistuneiden vastausten kokonaispisteet nousivat 46:sta 67:ään. Tätä voidaan pitää merkittävänä tuloksena, joka osoittaa tehtyjen toimenpiteiden lisänneen tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden osaamista.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 17) esitetään kolmen mittareiksi valitun yksittäisen taidon (tarjousten arviointi, tarjouspyynnön valmistelu ja hankinnan elinkaaren vaiheiden tuntemus) kehittymistä.



Kuvio 17. Hankintaosaaminen, eritelty

Hankinnan elinkaaren vaiheiden tuntemus nousi kaikilla toiseen mittaukseen osallistuneilla henkilöillä. Sen sijaan tarjouspyyntöasiakirjojen valmistelutaitojen ja tarjousten arviointitaitojen kehittymien oli oma-arvioinnin mukaan heikompaa, ainoastaan yksi neljästä vastanneesta ilmoitti näiden taidon kehittyneen. Kahden vastanneen kanssa emme olleet vielä ehtineet tehdä tarjousten vertailua käytännössä.

3.4.2 Sykli kolme tulokset

Kolmannen syklin tuloksia käytettiin kehittämishankkeen onnistumisen mittaamiseen. Mittaukset osoittivat selkeää kehitystä osaamisen tasossa, joskin odotukseni olivat saavutettua tulosta korkeammat. Tuloksia analysoidessa päädyin siihen, että koulutuksille olisi pitänyt rohkeasti vaatia enemmän aikaa ja koulutus sessioita olisi pitänyt olla enemmän kuin yksi. Mittaukset kuitenkin osoittivat, että

kehittämistyönä tehty prosessikuvaus vaihekuvauksineen toimii hankintaosaamisen lisäämisen työkaluna. Yhdellä prosessin ja ohjeiden läpikäymiskerralla ei mitausten mukaan saavuteta kovin suurta kehitystä. On kuitenkin todettava, että en ehtinyt toteuttaa kaikkia hankinnan vaiheita kaikkien mittaukseen osallistuneiden kanssa, joten sekin vaikuttaa tulokseen.

4 Kehittämistyön tulokset

Kehittämistyötä voidaan pitää onnistuneena, sillä kehitystyön tuloksilla vastattiin tutkimuksen alussa määriteltyyn ongelmaan. Kehittämistyön tuloksena kuvatus hankintaprosessikaavion mukaan toimien hankintaprosessin tehottomuus ja hallitsemattomuus saadaan kuriin. Onnistumisen mittarina voidaan pitää sitä, että saavutetut tulokset olivat mitattavissa, joskin onnistuin aikataulusyistä saamaan mittauksia toivottua vähemmän. Kehittämistyö oli kohdeorganisaatiolle hyödyllinen, sillä kehittämistyön tuloksena syntyneet dokumentit otettiin käyttöön ja materiaalia hyödynnetään strategian mukaisessa hankintaosaamisen lisäämisessä. Kehittämistyön tuloksena yhtiössä otettiin käyttöön uusi toimintamalli hankintojen läpiviennin toteutukseen.

4.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Kehittämistyön avulla etsittiin ratkaisua aluksi määriteltyihin tutkimuskysymyksiin, joihin kaikkiin saatiin vastaukset työn edetessä.

Ensimmäinen tutkimuskysymys kuului: Miten hankintaprosessia voidaan parantaa, jotta tehokkuus lisääntyy? Tähän kysymykseen vastataan hankintaprosessin kuvauksella ja kuvatus prosessin systemaattisella hyödyntämisellä. Kun hankintoja tehdessä edetään selkeästi, ennalta suunnitellun mukaisesti, lisääntyy tehokkuus.

Toinen tutkimuskysymys oli: Miten parannettu prosessi saadaan jalkautettua, jotta siitä hyödytään? Tähän tutkimuskysymykseen ratkaisu oli henkilökohtaiset

tai pienryhmälle suunnatut koulutussessiot, joissa prosessi käytiin läpi kunkin hankintoihin osallistuneen henkilön kanssa vaihe vaiheelta. Tällä taattiin kaikille osallistuneille yksilöllinen, kunkin hankintaan luonteeseen sopiva läpivientitapa.

Kolmas tutkimuskysymys kuului: Miten hankintoja ohjataan, jotta tehokkuus ja oikea-aikaisuus toteutuvat? Tähän kysymykseen vastaus löytyy siitä, että hankinnoille laaditaan aikataulu, jota noudattaen kilpailutusprosessi viedään läpi. Kun hankinnat toteutetaan luotua prosessimallia ja sen vaihekuvauksia ja hankintaohjeita noudattaen, on prosessi suoraviivainen ja tehokas. Vastuut on tuotu selkeästi esiin, jolloin jokainen tietää roolinsa ja hankinnan läpivientiin liittyvän vastuunsa. Lisäksi kehittämishankkeen aikana käyttöön otettu hankintakalenteri ja toiminnanohjausjärjestelmään luotu sopimushallinta auttaa hankintojen oikea-aikaisuuden toteutumisessa. Organisaatiouudistuksen yhteydessä minut on nimetty yhtiön hankinta-asiantuntijaksi, tämä hankintoihin käytettävä henkilöresurssi on uusi panostus, joka antaa mahdollisuuden hankintojen koordinointiin ja johtamiseen uudella tavalla.

Kehittämistyön tuloksena tuotettu prosessikuvaus ja hankintaohje ovat hyviä työkaluja hankintoihin perehdyttämiseksi. Prosessikuvaukseen liitettyjä vaihekuvauksia tullaan täydentämään ja kehittämään, jotta ne pysyvät ajantasaisina ja mahdollisimman informatiivisina. Vaikka hankintaosaamisen lisäämiseen täytyykin aluksi panostaa henkilöiden ajallista resurssia, kattaa myöhemmin saatava hyöty alkupanostuksen. Hankintojen kokonaisymmärryksen lisäys on keskustelujen perusteella myös muuttanut henkilöiden suhtautumista hankintoihin. Aikaisemmin vastenmielisestä kilpailutukseen osallistumisesta onkin tullut luonnollinen osa omaa työtä. On opittu ymmärtämään, että hankinta kattaa sopimuksen koko elinkaaren. Kilpailuttaminen ei ole irrallinen toiminto, se on yksi hankintaprosessin osa. Hankintojen kilpailuttamisvaiheeseen osallistuminen on itse asiassa etuoikeus, ei velvollisuus, sillä kilpailuttamistyöhön osallistuminen on mahdollisuus vaikuttaa tulevaan hankintaan. Hankinnan tuloksella on yleensä vaikutusta kilpailuttamistyöhön osallistuvien henkilöiden päivittäiseen työhön.

5 Pohdintaa ja johtopäätökset

Jotta hankintoja voi johtaa tuloksellisesti, tulee olla hyvä kokonaiskäsitys hankinnoista. Hankintojen johtaminen ja ohjaaminen vaativat organisaatorajat ylittävää saumatonta yhteistyötä, jossa huomioidaan tulevaisuuden mukanaan tuomat mahdolliset muutokset, uudet mahdollisuudet ja mahdolliset uhat. Suuri osa HY247 yhtiön hankinnoista on ulkopuolisen resurssin, toisin sanoen palveluiden ostoa. Palveluhankinnoissa tulee huomioida ostopalvelua tuottavan yrityksen ohjaus sopimuskaudella, jotta hankintaan käytettävälle taloudelliselle panostukselle saadaan täysi vastine. Hankintojen johtamisen tulee olla koko hankinnan elinkaaren mittaista, kilpailuttamiseen keskittyminen ei yksinomaan riitä. Hankintasopimuksen huolellisella valmistelulla ja siihen kirjattavilla yhteistyöllä ja hankinnan vaikuttavuuden mittauksella on suuri merkitys sopimuksen toteutumisen ja hyödyntämisen kannalta. Hankintaprosessikuvaus on auttanut hankintoihin osallistuvia hahmottamaan kaikki hankinnan elinkaaren vaiheet, jolloin myös sopimuskauden aikaisiin toimiin kiinnitetään entistä enemmän huomiota.

Kehitystyö ei edennyt aivan suunnitelmien mukaisesti. Koronapandemiasta johtuvat sairastelut, henkilöstömuutokset ja etätyö aiheuttivat painetta työntekoon. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat normaaliakin kiireisempiä ja aikaa varsinaisille koulutussessioille oli todella minimaalisesti. Hankintaprosessin läpikäynti ja keskustelut toteutettiin Teamsin välityksellä. Uskon että lähitapaamiset olisivat olleet antoisampia, mutta ajassa on toimittava olosuhteiden vaatimalla tavalla. Hankintojen valmisteluajat venyivät ennakoitua pidemmiksi, kun yhteistä aikaa ja aikaa valmisteluihin ei tahtonut kalenterista löytyä. Osaamiskartoituksen ensimmäinen vaihe saatiin tehtyä laajalla otannalla, mutta toinen mittaus vain osalta ensimmäiseen mittaukseen osallistuneilta. Vaikka tässä tutkimuksessa saatiin vain pieneltä otannalta kaksi mittausta, jolloin vain heiltä pystyttiin vertaamaan osaamisen kehittyminen, on tuo pieni otanta merkityksellinen. Toisiin mittauksiin osallistuneet henkilöt edustivat hyvin keskimääräisiä hankintoihin osallistuvia oman alansa asiantuntijaa. Mittaukset osoittivat, että hankintaosaamisen taso on noussut uuden toimintamallin käyttöönoton myötä. Prosessikuvauksen

käyttäminen hankintaosaamisen lisäämisen välineenä tuotti tulosta. Yhtiössä tullaan jatkamaan valmentavaa ja osallistavaa toimintamallia hankintojen osaamisen lisäämiseksi. Näin toimien osaaminen kehittyy myös pitkällä aikavälillä.

Hankintakoulutuksissa on keskusteltu siitä, että hankintojen on oltava linjassa yhtiön strategian kanssa. Käytännössä tämä koskee yleisimmin hankinnan kohteelle asetettavia vaatimuksia. Nämä keskustelut ovat lisänneet henkilöstön strategiatietoisuutta. Yhtiön strategiaa heijastetaan hankintojen kautta jokapäiväiseen työhön kentälle.

Kehityshankkeen toteutus oli antoisa ja opettavainen prosessi. Minulla ei ole takana pitkäaikaista työkokemusta julkisien hankintojen parissa, tästä johtuen asioiden kertaaminen eri henkilöiden kanssa toi itsellenikin varmuutta omaan työkentelyyni. Myös eri alojen asiantuntijoiden kanssa käydyt keskustelut avasivat uusia näkökulmia hankintojen tarkasteluun. Koska jokainen hankinta on aina erilainen, täytyisi osata asettaa itsensä ”laatikon ulkopuolelle”, jotta osaisi löytää uudenlaisia ratkaisuja. Uskon, että hankintakokemukseni karttuessa on helpompi keksiä ja auttaa myös muita keksimään uusia innovatiivisia näkökulmia hankintoihin.

5.1 Jatkokehittäminen

Hankintaprosessin ja hankintatoiminnan kehittämisen on oltava jatkuvaa, jotta toimitaan yhtiön strategian mukaisesti. Tämä kehittämistyö oli aloitus jatkuvalle kehittämiselle. Kiireellisyyden kannalta ensisijainen kehittämistarve oli hankintojen toteuttamisen osaamisessa, joten näiden taitojen kehittäminen priorisoitiin toteutettavaksi ensimmäisenä. Seuraavana kehittämisteemana on sopimusten- ja toimittajavalvonta, johon saatiin osaltaan parannusta jo kirjaamalla kilpailuttamisvaiheessa sopimuksiin toimittajayhteistyö ja sen tavoitteet.

Yhtiön hankintatoimintaa ei tähän saakka ole mittaroitu. Nyt mittareita kehitetään ja ne tullaan ottamaan käyttöön mahdollisimman pian. Mittareiden avulla pys-

tymme tulevaisuudessa mittaamaan hankintatoiminnan tehokkuutta. Yksi mittauksen kohde tulee olemaan kilpailutusten läpimenoajat. Pelkkä läpimenoaika ei sinällään kerro vielä koko totuutta, mittauksen kohteena voisi olla myös kilpailuttamiseen käytettävät työtunnit (henkilöresurssi). Mittareita tulee pohtia huolella, jotta päädymme mittaamaan oikeita, meille merkityksellisiä asioita.

Lähteet

Arter Oy, Pikaopas, Prosessit. 2020 [Materiaalipankki – Liiketoiminnan kehittämisen sisällöt | Arter](#) Luettu 22.9.2021

Digi- ja väestötietovirasto, Suomidigi, JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Versio 5.10.2012. Julkaistu 2002. Linkki sivulta: [JHS 152 Prosessien kuvaaminen | Suomidigi](#) Luettu 15.10.2021

Eskola, Salla & Kiviniemi, Eeva & Krakau, Tarja & Ruohoniemi, Erkki 2017. Julkiset hankinnat. 3. uudistettu painos. Alma Talent Oy, Helsinki

Euroopan komissio, ProcurCompEU Julkisten hankintojen ammattilaisten eurooppalainen osaamiskehys. [procurcompeu_ecf_for_pp.fi.pdf](#) (europa.eu) Luettu 22.11.2021

Hankintakeino. Opas julkisten hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden ennakkoarviointiin ja mittaamiseen. https://www.hankintakeino.fi/sites/default/files/media/file/Opas-julkisten-hankintojen-vaikutusten-ja-vaikuttavuuden-ennakkoarviointiin-ja-mittaamiseen_muokattava.pdf Luettu 6.3.2021

Hankintakeino <https://www.hankintakeino.fi/fi/johtaminen-ja-kehittaminen/hankintojen-analysointi-ja-tiedolla-johtaminen/maturiteettianalyysi> Luettu 15.8.2021
<https://www.hankintakeino.fi/fi/johtaminen-ja-kehittaminen/hankintojen-analysointi-ja-tiedolla-johtaminen/kuluanalyysi-eli-spend> Luettu 15.7.2021

Hankinta-Suomi, Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162418/Kansallinen%20julkisten%20hankintojen%20strategia.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 20.9.2021

HY247 Organisaatorakenne. Yrityksen HY247 Intranet. Luettu 1.8.2021

HY247 Strategia, päivitetty kesällä 2020. Yrityksen HY247 Intranet. Luettu 2.9.2021

HY247 Toimintasuunnitelma 2022. Yrityksen HY247 Intranet. Luettu 29.11.2021

HY247 Yritysesittely. Yrityksen HY247 Intranet. Luettu 1.8.2021

Hänninen, Sari. Johtaja, Helsingin yliopiston kiinteistöpalvelut Oy. Haastattelu 10.8.2021.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna, 2018. Hankintojen johtaminen, Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Kananen, Jorma, 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja, Jyväskylä.

Karinkanta, Pauliina, 2021. YritysAkatemian ”Neuvottelumenettelyjen läpivienti käytännössä” –webinaari 21.9.2021

Koskelainen, Katja, Pohjonen, Soile, Anttila, Suvi ja Passera, Stefania. 2013. Kilpailutustemppuradasta hyviin hankintoihin. PRO2ACT-hankkeen loppuraportti. Aalto Yliopisto, Sim-Lab, Pro2Act, Kuntaliitto. <https://docplayer.fi/484132-Kilpailutustemppuradasta-hyviin-hankintoihin.html> Luettu 28.2.2021

Koski, Pirjo Kelo, Marjatta, 2019. Masterminds-Maisteriainesta, Ylemmän ammattikorkeakoulutuksen ytimessä, Toimintatutkimus menetelmänä blogi. <https://blogit.metropolia.fi/masterminds/2019/09/30/toimintatutkimus-menetelmana/> Luettu 22.1.2022

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari, 2010. Onnistu strategiassa. Alma Talent Oy, e-kirja

Martola, Ulla & Santala, Riku, 1997. Liiketoimintaprosessit: BPR-muutoksen johtaminen. WSOY, Porvoo.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo, 2015. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. SanomaPro Oy, 3.-4. painos, Helsinki.

PRO2ACT hanke, julkisten hankintojen sopimusprosessimalli (kilpailutus avoimella menettelyllä). Aalto Yliopisto, Sim-Lab, PRO2ACT, Kuntaliitto. Linkki Kuntaliiton sivuilta: <https://www.kuntaliitto.fi/laki/sopimukset-ja-vahingonkorvaus/sopimusjohtaminen-ja-riskienhallinta> Luettu 28.2.2021

Rosenberg Hansen, Jesper & Ferlie, Ewan, 2014. Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a typology. <https://www.tandfonline-com.ezproxy.metropolia.fi/action/doSearch?AllField=Applying+Strategic+Management+Theories+in+Public+Sector+Organizations%3A+Developing+a+typology+Jesper+Rosenberg+Hansen++Ewan+Ferlie> Luettu 29.1.2022

Schuh, Christian & Kromoser, Robert & Strohmer, Michael F. & Pérez, Ramón Romero & Triplat, Alenka, 2009. The Purchasing Chessboard, 64 Methods to Reduce Cost and Increase Value with Suppliers. Springer- Verlag Berlin Heidelberg.

Tuominen, Kari, 2021. Kehityksen tie, Prosessijohtaminen, Prosessien kehittämisen koulutus. Oy Benchmarking Ltd.

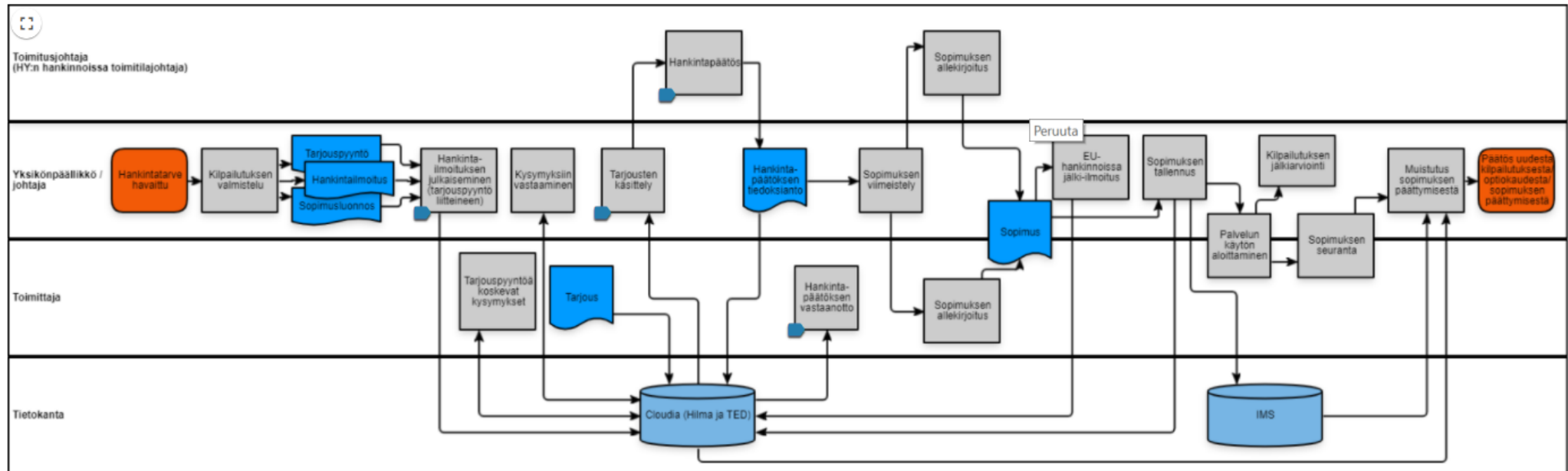
Valtiovarainministeriö. Valtion hankintakäsikirja 2017 <https://vm.fi/documents/10623/4040240/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2017.pdf/868b80fa-c2de-4328-ae93-36b17968f780/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2017.pdf?t=1501052280000> Luettu 27.7.2021

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko, 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Vuorinen, Tero, 2013. Strategiakirja, 20 työkalua. Talentum Media Oy, Helsinki.

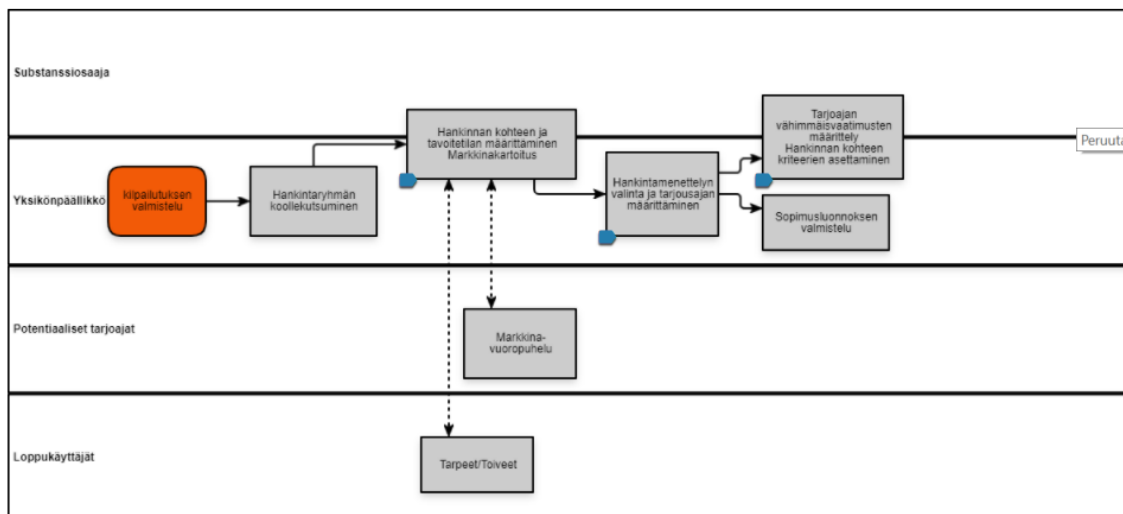
Åkerberg, Pertti, 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Alma Talent Oy, Helsinki.

Palvelunhankintaprosessi avointa menettelyä käyttäen

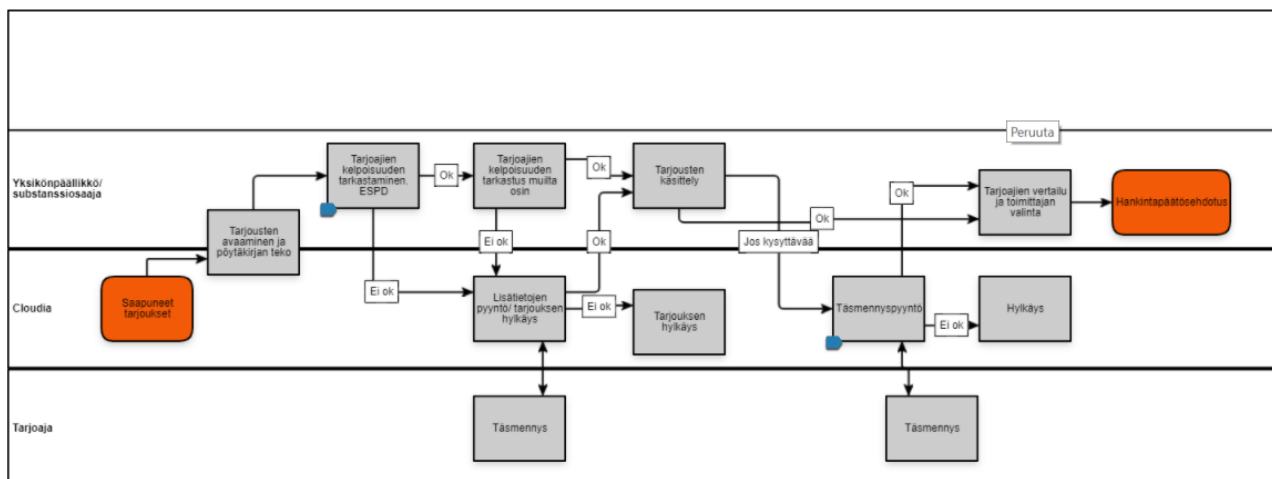


Osaprosessit

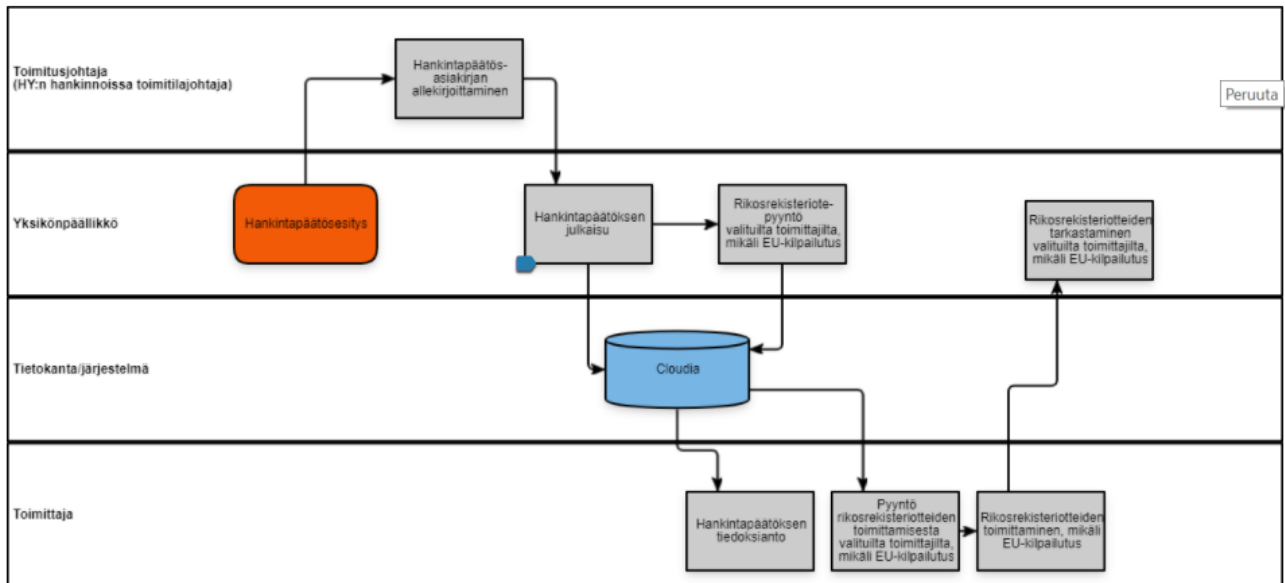
Kilpailutuksen valmistelu



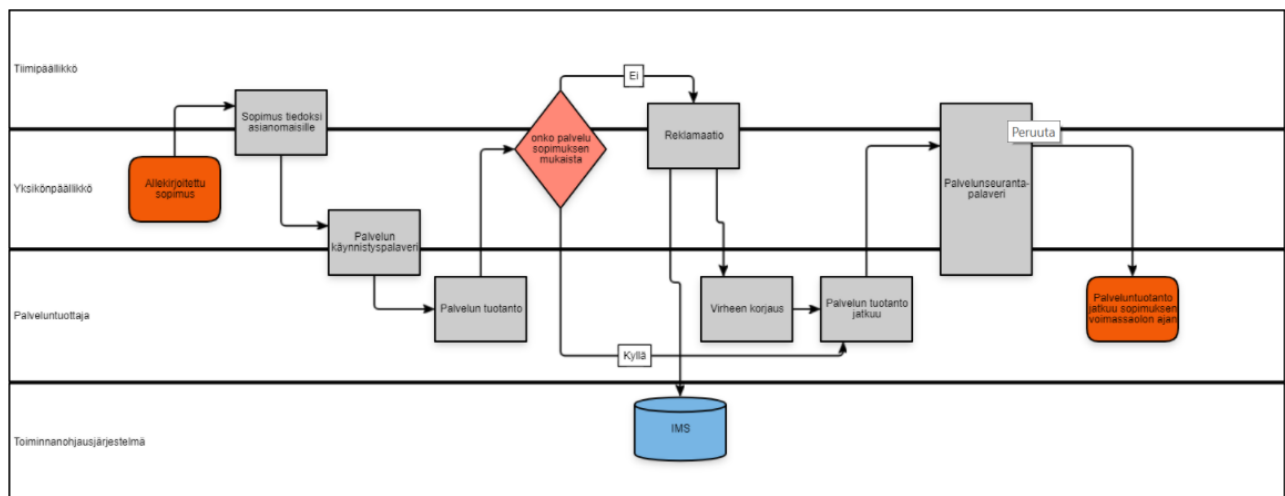
Tarjousten käsittely



Hankintapäätös



Sopimuksen seuranta





HELSINGIN YLIOPISTON
KIINTEISTÖPALVELUT OY

HANKINTAOHJEET

Sisällys

1.	Hankinnoista ja ostamisesta yleisesti	1
1.1.	Yleiset hankintaperiaatteet	1
1.2.	Edustuskulut, huomionosoitukset ja lahjat	1
2.	Hankintojen kynnysarvot	2
2.1.	Pienhankinnat 0-59 999€ (alv 0 %)	2
2.2.	Kansallisen kynnysarvon ylittävät hankinnat 60 000–214 999€ (alv 0 %)	3
2.3.	EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat; $\geq 215\,000\text{€}$ (alv 0 %)	4
3.	Hankintamenettelyt	4
3.1.	Avoin menettely	4
3.2.	Rajoitettu menettely	4
3.3.	Neuvottelumenettely	4
3.4.	Suorahankinta (arvo $\geq 60\,000\text{€}$ (alv 0%) ja ei kilpailuteta)	4
3.5.	Puitejärjestely	5
4.	Kilpailuttaminen	5
5.	Hankintaprosessi	6
5.1.	Hankintojen valmistelu	7
5.2.	Markkinavuoropuhelu	7
5.3.	Tarjouspyyntö	7
5.4.	Määräajat	8
5.5.	Ehdokkaiden ja tarjoajien valinta	8
5.6.	Tarjousten vastaanotto ja avaaminen	9
5.7.	Tarjousten hylkääminen	9
5.8.	Tarjousten arviointi ja hyväksyminen	9
5.9.	Hankintapäätös ja odotusaika	10
5.10.	Hankinnan keskeyttäminen	10
5.11.	Tiedoksianto ja muutoksenhaku	10
5.12.	Hankintasopimus	11
5.13.	Palvelun käynnistäminen	12
5.14.	Sopimuksen toteutumisen seuranta ja sopimuksen aikainen yhteistyö	12
5.15.	Reklamointi	12
5.16.	Hankinnan palautepalaveri	12
6.	Tilaajavastuulaki	12
7.	Esteellisyys hankintapäätöksissä ja laskujen hyväksymisissä	13
8.	Hankintojen seurannan perusteet organisaation eri tasoilla	13
9.	Käyttöomaisuus	14
10.	Vastuulliset hankinnat	14
10.1.	Vastuullisuuden vähimmäisvaatimukset	14
10.2.	Ympäristövastuu	15
10.3.	Sosiaalinen vastuu	15
10.4.	Taloudellinen vastuu	15
11.	Toimivaltuudet	15

Liite on tehty mukaillen HY:n hankintaohjeita

HANKINTAOHJEET HELSINGIN YLIOPISTON KIINTEISTÖPALVELUT OY HY247

Alkusanat

Helsingin yliopiston kiinteistöpalvelut Oy:n (myöhemmin HY247) hankintaohjeiden tarkoituksena on ohjeistaa ja yhdenmukaistaa tehtävien hankintojen toteuttamistapaa ja hankintakäytäntöjä. HY247 ohjeet on laadittu Helsingin yliopiston hankintaohjeiden pohjalta. Julkisista hankinnoista annettujen säädösten ja hallintolain sekä sisäisten ohjeiden lisäksi noudatetaan hankinnoissa tätä ohjetta.

1. Hankinnoista ja ostamisesta yleisesti

Hankinnoilla tarkoitetaan tavaroiden ja palveluiden ostamista, vuokraamista tai siihen rinnastettavaa toimintaa sekä urakalla teettämistä. Hankintojen osuus HY247 kokonaisbudjetissa on huomattava, joten hankinnoilla on ratkaiseva merkitys yhtiön toiminnan kannalta.

Kun haluat hankkia tavaraa tai palvelun, selvitä, löytyykö hankinnalle valmiiksi kilpailutettua puitesopimustoimittajaa. Ostot tulee tehdä sopimustoimittajilta tai liikkeistä joihin on tili. IMS:stä löytyy lista puitesopimustoimittajista ja liikkeistä, joiden kanssa on tilisopimus. Ostoja tilisopimusliikkeistä voi tehdä vain henkilöt, joilla on osto-oikeus.

Hankinnoissa hyödynnetään ensisijaisesti valtion yhteishankintayksikkö Hanselin toimesta kilpailutettuja puitejärjestelyjä/puitesopimuksia tai Hanselin dynaamisia hankintajärjestelyitä. Kilpailutettujen sopimusten ulkopuolelle jäävissä hankinnoissa yksikkö valitsee kuhunkin hankintaan parhaiten soveltuvan toteuttamisvaihtoehdon. Tavara tai palvelu hankitaan euromääräisen (ALV 0 %) arvon määrittelemän hankintaprosessin mukaan, jos valmiiksi kilpailutettua sopimustoimittajaa ei ole.

1.1. Yleiset hankintaperiaatteet

HY247 on ns. julkinen hankintayksikkö, jolloin yhtiössä on noudatettava julkisia hankintoja koskevia säännöksiä. Hankinnoissa on noudatettava avoimuuden, tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden periaatteita. Kaikkia tarjoajia ja tarjouksia tulee kohdella tasapuolisesti.

Hankinnat tulee suorittaa taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Olemassa olevia kilpailumahdollisuuksia tulee hyödyntää, on hyväksyttävä tarjouspyyntöä vastaava kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous.

Hankinnoissa on noudatettava kansallisen lainsäädännön ja EU:n direktiivien lisäksi Maailman kauppajärjestön julkisia hankintoja koskevaa ns. GPA- sopimusta.

1.2. Edustuskulut, huomionosoitukset ja lahjat

Edustus on vieraanvaraisuutta HY247:lle tärkeitä ulkopuolisia tahoja kohtaan. Henkilökuntaan kohdistuvat menot eivät ole edustusta. Edustustilaisuudella tai -matkalla tulee olla isäntä, joka on kokonaisvastuussa tapahtumasta. Isäntien tai vieraiden puolisoitten osuutta edustusmenoista ei pääsääntöisesti korvata.

Edustusmenoja ovat esimerkiksi:

- ravintolamenot
- edustuslahjat: arvoltaan 5-100 euroa, tilanteesta riippuen
- edustusmatkan matka- ja majoituskulut
- edustamisesta aiheutuneet välittömät palkat, kuten tarjoiluhenkilökunnan palkat
- edustamisessa käytetyn kiinteistön, huoneiston, veneen tms. kulut.

Edustusmenon laskun tai kuitin merkinnät:

- edustamisen tarkoitus
- tilaisuuden tai matkan ajankohta
- isäntä
- osallistuneiden nimet ja organisaatio
- lahjan saaja ja hänen organisaationsa
- tieto siitä, miten liittyy HY247:n toimintaan tai edistää sitä.

Huomionosoitukset ja tarjoilut henkilökunnalle

HY247:n varoista ei voi maksaa henkilökunnalle

- lahjoituksia juhlatilaisuuksille
- lahjoja tai huomionosoituksia
- merkkipäiväkuluja muuten kuin alla mainituissa tapauksissa.

Merkkipäivänä (50 v., 60 v. ja eläkkeelle jääminen) mahdollisuus järjestää kahvitilaisuus. Pääsääntöisesti merkkipäiväkuluja ei voi muuten maksaa HY247:n varoista. Kustannukset on pidettävä kohtuullisina ja oikeassa suhteessa työntekijän työssäoloaikaan ja asemaan.

Henkilökunnan koulutustilaisuuksissa voidaan tarjota kahvit ja lounaat.

2. Hankintojen kynnysarvot

Hankintalakia sovelletaan vain kansalliset kynnysarvot ja EU-kynnysarvot ylittäviin hankintoihin, näiden kynnysarvojen alle jääviin niin sanottuihin pienhankintoihin hankintalakia ei sovelleta.

2.1. Pienhankinnat 0-59 999€ (alv 0 %)

Hankintalaki ei koske kalenterivuoden sisällä yhteen lasketusti tehtyjä tai sopimuskauden aikana yhteen lasketusti tehtyjä alle 60 000€ pienhankintoja. Jos sopimuskauden pituus ylittää kalenterivuoden, koko sopimuksen voimassaoloaika (myös mahdolliset optiovuodet) otetaan huomioon arvoa laskettaessa. Rajoja tulkitaan tuoteryhmäkohtaisesti eli ostoja laskettaessa on laskettava yhteen koko yhtiön hankinnat kyseisessä tuoteryhmässä (esimerkiksi kuljetuspalveluiden hankinta). Myös pienhankinnoissa on pyrittävä huomioimaan hankinnan kokoon ja laajuuteen nähden riittävä avoimuus ja syrjimättömyys.

Kaikista palveluja koskevista pienhankinnoista tulee tehdä kirjallinen sopimus, jossa on määriteltävä palvelun hinnan lisäksi palveluntuottajan vastuut ja velvoitteet. Pienhankintana tehdyissä laitehankinnoissa tulee varmistaa takuun kattavuus ja kirjata tiedot tarvittaessa laiterekisteriin. Laiterekisteriä käytetään Fiori –työpöydän kautta. Laiterekisteriin merkitään laitteet, joiden arvo ylittää 200€, mutta sinne voi rekisteröidä myös vähempiarvoisia laitteita, mikäli se koetaan tarpeelliseksi esimerkiksi suuren katoamisriskin vuoksi.

Ensisijaisesti pienhankinnat toteutetaan käyttäen HY247 kilpailutettuja sopimuksia. Jos teet kilpailutettujen sopimusten ulkopuolisia pienhankintoja, selvitä ensin markkinoiden hintataso. Yli 10 000 euron hankinnoista tulee tehdä kirjallinen tilaus (käyttäen yhtiön tilauspohjaa), sopimus tai muu vastaava asiakirja, josta hankinta voidaan todentaa.

Jos teet hankintoja yhtiölle, mutta myyjällä ei ole mahdollisuutta lähettää laskua HY247 verkkolaskuosoitteeseen eikä sinulla ole käytössäsi yhtiön luottokorttia, voit maksaa ostokset ensin itse ja hakea yhtiöltä korvausta niistä. Korvaus haetaan M2 Matka- ja kuluhallintajärjestelmän kautta. Kirjautuminen ohjelmaan tapahtuu osoitteesta: <https://www.saasm2.com/blue/> Lisätietoja HY247 intrassa.

Huomioi että yli 10 000 euron (alv 0 %) hankinnat voivat kuulua poistomenettelyn piiriin.

2.2 Kansallisen kynnysarvon ylittävät hankinnat 60 000–214 999€ (alv 0 %)

Kansallisen kynnysarvon ylittävät hankinnat kuuluvat hankintalain piiriin, ja ne kilpailutetaan hankintalain mukaisesti. Hankinnasta valmistellaan Cloudian kilpailutusjärjestelmällä tarjouspyyntö, joka julkaistaan hankintailmoitukset.fi -portaalissa. Ilmoituksen perusteella kaikki halukkaat tarjoajat voivat jättää osallistumishakemuksen kilpailutusprosessiin. Tarjoukset vertailaan ja hinnan tai kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteella valitaan kilpailutuksen voitettava tarjous.

Voittaneen tarjoajan kanssa tehdään hankintasopimus. Jos tarjouspyynnön yhteydessä on pyydetty vakuutus siitä, ettei tarjoajan vastuuhenkilöihin kohdistu hankintalain mukaista poissulkuperustetta, pyydetään ennen sopimuksen allekirjoitusta vastuuhenkilöiltä rikosrekisteriote asian tarkastamiseksi.

Sopimukset tallennetaan sopimusrekistereihin (Cloudia Sopimukset ja IMS).

2.3. EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat; $\geq 215\,000\text{€}$ (alv 0 %)

EU -kynnysarvon ylittävät hankinnat kilpailutetaan hankintalain sallimien menettelyiden mukaisesti. Hankinnasta valmistellaan Cloudian kilpailutusjärjestelmällä tarjouspyyntö, joka julkaistaan hankintailmoitukset.fi -portaalissa. Ilmoituksen perusteella kaikki halukkaat tarjoajat voivat osallistua kilpailutusprosessiin (avoin menettely). Tarjousten jättöajan päätyttyä tarjoukset vertaillaan ja hinnan tai kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteella valitaan kilpailutuksen voitettava paras tarjous. Voittaneen tarjoajan kanssa tehdään hankintasopimus.

Huomioi EU:n tietosuoja-asetus hankinnoissa.

Sopimukset tallennetaan sopimusrekistereihin (Cloudia Sopimukset ja IMS). Sopimuksesta tehdään jälki-ilmoitus 30 päivän sisällä hankintasopimuksen allekirjoittamisesta.

EU-kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa sopimuskumppanilta pyydetään nähtäväksi rikosrekisteriotteet ennen sopimuksen allekirjoittamista. Rikosrekisteriotteen pyyntö tapahtuu Cloudia-järjestelmän kautta. Rikosrekisteriotteet pyydetään sopimuskumppanin niistä henkilöistä, jotka käyttävät edustus-, päätös- tai valvontavaltaa yrityksessä. Rikosrekisteriotteita ei saa säilyttää. Mikäli saat rekisteriotteet sähköisessä muodossa, poista tiedostot sähköpostistasi (myös poistetuista viesteistä) tarkastuksen jälkeen. Mikäli rekisteriotteet on toimitettu paperiversioina, tulee ne joko lähettää toimittajalle takaisin, tai tuhota tietosuojajätteenä.

3. Hankintamenettelyt

Lähtökohtaisesti kilpailutukset järjestetään avoimen menettelyn mukaisesti. Mikäli avoimen menettelyn käyttäminen johtaisi todennäköisesti erittäin suureen määrään tarjouksia, voidaan tarjouksien määrää rajoittaa valitsemalla rajoitettu menettely.

Hankintalaissa ei ole määritelty kansallisen kynnysarvon ylittävissä (ja alle EU kynnysarvon) kilpailutuksissa käytettävää hankintamenettelyä. Hankintamenettelyinä voidaan käyttää vastaavia menettelyitä kuin EU-kynnysarvon ylittävissä kilpailutuksissa tai muodostaa oma menettely, jossa otetaan huomioon tarjoajien tasapuolinen kohtelu. Kilpailutuksen EU-kynnysarvot ylittävien hankintojen yleisimmät hankintamenettelyt:

3.1. Avoin menettely

Avoimessa menettelyssä ei rajoiteta tarjoajien määrää. Tarjouspyynnössä määritellään tarjoajia koskevat vähimmäisvaatimukset ja hankinnan kriteerit. Kaikki kelpoisuusehdot täyttävät tarjoajat voivat jättää tarjouksen, tämän jälkeen edetään tämän ohjeen kappaleiden 5.6-5.11 mukaisesti.

3.2. Rajoitettu menettely

Rajoitettu menettely on kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa asetetaan tarjoajille soveltuvuusvaatimukset (tarjousvaiheessa ei voi enää asettaa soveltuvuusvaatimuksia). Kaikki tarjoajien soveltuvuuteen liittyvät kriteerit ja niihin liittyvät vähimmäisvaatimukset tulee ilmoittaa hankintailmoituksessa. Lisäksi tulee ilmoittaa millä perusteella tarjoajien valinta tehdään, sekä tarjouskilpailuvaiheeseen valittavien yritysten suunniteltu määrä. Tarjoukset tulee pääsääntöisesti pyytää vähintään viideltä tarjoajalta. Hankinta-asiakirjat, tarjouspyyntö mukaan lukien, on asetettava sähköisesti ja avoimesti kaikkien saataville jo hankintailmoituksen julkaisupäivänä. Esikarsinnan jälkeen prosessi jatkuu kuten avoimessa menettelyssä.

3.3. Neuvottelumenettely

Neuvottelumenettely valitaan, kun tarvitaan tarjoajien osaamista tarjouspyynnön muodostamiseksi. Hankintailmoituksessa tulee kuitenkin kertoa hankinnan kokonaislaajuus ja millä perusteella neuvotteluihin kutsuttavat toimijat valitaan. Neuvotteluihin valitaan sopiva määrä toimittajia. Neuvotteluiden avulla saadaan tarjouspyyntö muodostettua. Prosessi jatkuu kuten avoimessa menettelyssä. Neuvottelumenettelyn läpivienti vaatii runsaasti suunnittelua ja aikaa.

3.4. Suorahankinta (arvo \geq 60.000€ (alv 0%) ja ei kilpailuteta)

Suorahankinta on poikkeus hankintalain määrittelemästä kilpailutusvelvoitteesta, ja sitä voidaan käyttää vain poikkeustilanteissa. Suorahankinnan toteuttamiselle ei ole olemassa euro-määristä ylärajaa. Edellytykset suorahankinnan tekemiselle ovat tiukat, ja ne on mainittu hankintalaissa. Suorahankinnasta tehdään aina suorahankintapäätös, jonka perustelut poissulkevat kaikki muut tarjoajat yhtä lukuun ottamatta. Suorahankintapäätös tallennetaan sopimushallinnan järjestelmiin.

Suorahankinnasta tehdään Clodian kilpailutusjärjestelmässä jälki-ilmoitus 30 päivän sisällä siitä, kun sopimus on allekirjoitettu.

Tyypillisesti suoramarkkintaa toteutetaan, koska markkinoilla ei ole olemassa kuin yksi tarjoaja, joka voi toimittaa halutut ominaisuudet sisältävän tuotteen. Suoramarkkintapäätöksen perusteella hankittavassa tuotteessa täytyy olla joku sellainen ominaisuus, joka tekee siitä ainutlaatuisen, ja ilman tätä ominaisuutta ei hankinnan kohdetta voi hankkia. Ota yhteyttä hy24-hankinnat@helsinki.fi ennen kuin teet suoramarkkinnan. Hankinnoissa tehdään suoramarkkintapäätöksen lainmukaisuuden tarkastus.

3.5. Puitejärjestely

”Puitejärjestelyllä tarkoitetaan hankintayksikön ja yhden tai useamman toimittajan välistä sopimusta, jonka tarkoituksena on vahvistaa tietyn ajan kuluessa tehtäviä hankintasopimuksia koskevat hinnat ja suunnitellut määrät sekä muut ehdot.” (Laki julkisista hankinnoista 1397/2016.)

Hankintojen tulevat volyymit on selvitettävä tarkasti, koska ennakoitujen arvojen ilmoittaminen on puitejärjestelyssä pakollista. Jos on uhka hankinnan kokonaisvolyymin täyttymisestä ennen sopimuskauden päättymistä, kannattaa lisätä tämän osalta sopimukseen erityinen irtisanomis mahdollisuus.

Puitejärjestelyn tarjouspyynnössä on esitettävä riittävällä tarkkuudella perusteet, joiden mukaisesti ratkaistaan puitejärjestelyn sisäisten hankintojen tekemisen tapa ja hankintoja koskevat valintaperusteet. Tarjouspyynnöllä voidaan määrittää esimerkiksi, että palvelua tilataan tarjouksessa annetuilla hinnoilla, mutta jonkun tietyn summan ylittävät toimeksiannot minikilpailutetaan erikseen. Tämä edellyttää, että puitejärjestelyn ehdoista (mm. tilaustavat, hinnat) on sovittu.

Toimittajat puitejärjestelyyn tulee valita hankintalain mukaisella hankintamenettelyllä. Puitejärjestelyyn tulee valita yksi tai useampi toimittaja. Valittavien toimittajien määrä tulee ilmoittaa hankintailmoituksessa, neuvottelukutsussa tai tarjouspyynnössä. Useamman toimittajan puitejärjestelyyn tulee valita ennakoon ilmoitettu määrä toimittajia. Poikkeuksena tapaukset, joissa soveltuvuusvaatimukset täyttäviä tarjoajia tai hyväksyttäviä tarjouksia on vähemmän.

Puitejärjestelyyn perustuvat hankintasopimukset on tehtävä puitejärjestelyyn valittujen toimittajien ja puitejärjestelyn kilpailutuksen hankinta-asiakirjoissa mainittujen hankintayksiköiden kesken. Jos puitejärjestely on tehty usean toimittajan kanssa ja puitejärjestelyn kaikkia ehtoja ei ole vahvistettu, on puitejärjestelyyn perustuvat hankinnat tehtävä kilpailuttamalla. Nämä ns. minikilpailutukset tehdään puitejärjestelyyn valittujen toimittajien kesken noudattamalla puitejärjestelyä perustettaessa esitettyjä kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteita, joita voidaan täsmentää, sekä muita puitejärjestelyn tarjouspyynnössä ilmoitettuja ehtoja.

Puitejärjestelyillä ja puitesopimuksilla pyritään edullisiin hintoihin, järkeviin toimintamalleihin ja hyviin sopimusehtoihin. Pääsääntöisesti puitejärjestelyn kesto saa olla enintään neljä vuotta.

4. Kilpailuttaminen

Hankinnat on tehtävä HY247 ja Helsingin yliopiston etu huomioiden tarkoituksenmukaisesti ja suunnitelmallisesti. Hankintamenettelyn pääperiaatteet ovat:

- Hankintojen tehokas ja avoin kilpailuttaminen
- Tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu

Kilpailutukset tehdään käyttäen Cloudian sähköistä kilpailutusjärjestelmää. Järjestelmän käyttöön koulutetaan henkilöitä tarpeen mukaan. Valmentamon hankinta-asiantuntija on tukenasi

kilpailuttamiseen liittyvissä toimenpiteissä. Cloudian kilpailutusjärjestelmää hallinnoi HY:n hankinnat.

Kaikki Cloudian kilpailutusjärjestelmällä tehtyjen kilpailutusten sopimukset tallennetaan Cloudian sopimushallinnan järjestelmään (ei koske rakennuttamispalveluita) ja IMS:iin.

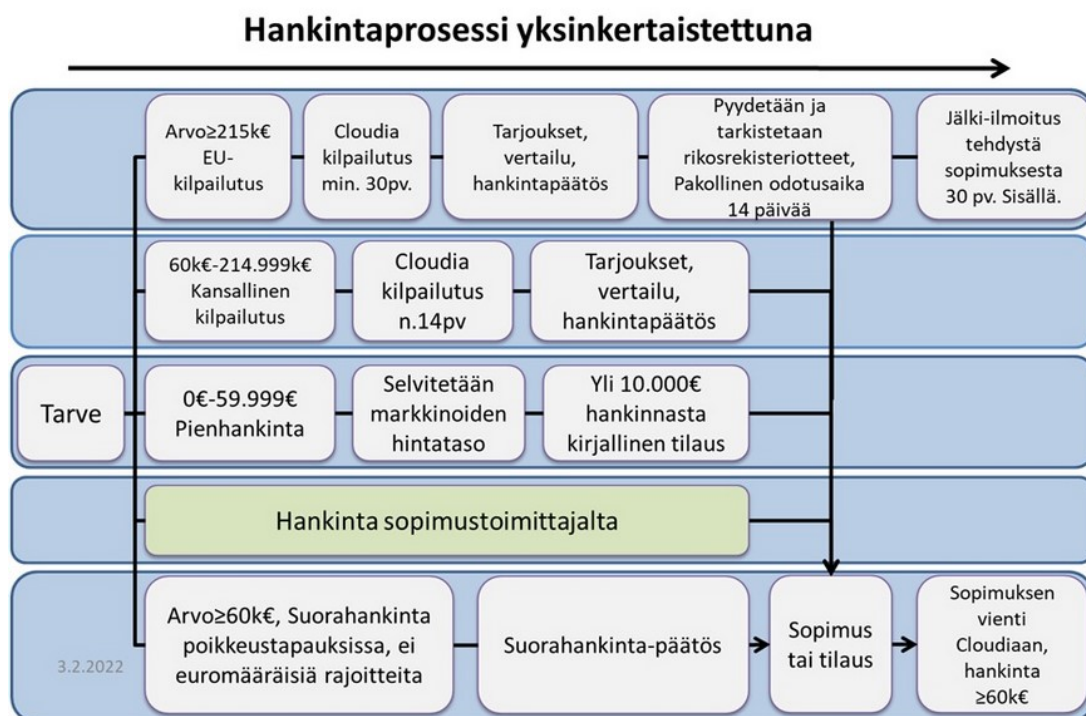
Tarjouksista tulee valita kokonaistaloudellisesti (hinta ja laatu) edullisin tai hinnaltaan halvin. Kokonaistaloudellista edullisuutta valintaperusteena käytettäessä, otetaan tarjousten vertailussa huomioon hankintailmoituksessa ilmoitetut vertailuperusteet.

Hankintalain menettelyjä noudattamalla varmistetaan, että hankinnat tehdään kustannustehokkaasti. Kilpailutuksen avulla on mahdollista löytää uusia kustannustehokkaita tuotteita ja palveluita tai kilpailutilanteen vuoksi saada tutut tuotteet tai palvelut huomattavan edullisesti.

Kilpailutusten avulla on mahdollista saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä. Yksikkötasolla saavutetut pienetkin säästöt kertautuvat organisaatiotasolla merkittäviksi säästöiksi. Huomattavaa merkitystä on myös sopimuksessa sovitulla toimitus-, maksu- ja reklamaatioehdoilla.

5. Hankintaprosessi

Seuraavassa kaaviossa on kuvattu hankintaprosessin eteneminen eri hankintamenettelyissä. (Hankintamenettelyt kuvattu aikaisemmin kappaleessa 3.) Kuva on kopioitu Helsingin yliopiston hankintaohjeista.



IMS:ssä yksityiskohtaisempi hankintojen prosessikuvaus ohjeineen. Prosessit > Prosessikartta > Valmentamo ja toiminnan tuki > Hankinnat

<https://hy247.ims.fi/servlet/ActionServlet?action=frameset>

5.1. Hankintojen valmistelu

Palvelualueilla määritellään kilpailutuksiin substanssiosaaja/substanssiosaajat, jotka määrittävät tarjouspyynnöllä tarjoajille asetettavat vähimmäisvaatimukset ja tuotteille/palveluille asetettavat kriteerit ym. hankintakohtaiset tarvittavat tiedot. Hankinnan aloituspalaverissa määritellään hankinnan tarve ja suunnitellaan hankintaprosessin etenemisen aikataulu. Hankinnan sisällön määrittelyn lisäksi tulee myös hankinnan keskeiset osatekijät (kuten kenen nimissä kilpailutus toteutetaan, hankintamenettely, sopimusehdot, valinta- ja arviointiperusteet) määrittellä, ne eivät saa suosia tai syrjiä markkinoilla toimijoita. Hankinnan suunnitteluun kuuluu myös hankinnan arvon määrittely ja suorituskymittareiden luominen hankinnan vaikuttavuuden arviointia varten.

5.2. Markkinavuoropuhelu

On sallittua ja jopa suositeltavaa, että ennen tarjouskilpailua markkinoilla tarjolla olevia vaihtoehtoja kartoitetaan vuoropuhelulla mahdollisten tarjoajien kanssa. Toimittajia voi pyytää kommentoimaan suunniteltua tarjouspyyntöä ja siihen liittyviä vaatimuksia. Tällä varmistetaan se, että tarjouspyynnölle asetettavat vaatimukset eivät ole liian kovia, jolloin tarjousten määrä rajoittuisi liikaa. Turhan tiukat vaatimukset voivat myös nostaa tarjousten hintoja. Vuoropuhelu on oltava tasapuolista ja vuoropuheluun on otettava useampi toimija. Markkinavuoropuhelu ei saa johtaa siihen, että tarjouspyyntö ”räätälöidään” vuoropuheluun osallistuneiden tahojen edun mukaiseksi.

5.3. Tarjouspyyntö

Hankintalain soveltamisalaan kuuluvissa hankinnoissa tarjouspyyntö tehdään sähköisesti Cloudia-järjestelmään. Tarjouspyyntöön sisältyviä yksityiskohtia voidaan kirjata erillisinä tarjouspyynnön liitteinä.

Mikäli tarjousaikana huomataan välttämättömiä lisäyksiä ja/tai muutoksia tarjouspyyntöasiakirjoihin tai tarjousaikaa päätetään pidentää, on näistä ilmoitettava hankintalain edellyttämällä tavalla. Vähimmäisvaatimusten tai vertailuperusteiden muutokset edellyttävät aina korjausilmoituksen julkaisemista.

Kaikki tarjouspyyntöön sisällytettävät vaatimukset on laadittava niin selviksi, että tarjoajat voivat niiden perusteella antaa yksiselitteiset tarjoukset, jotka ovat keskenään vertailukelpoisia. Tarjouspyynnöstä tai hankintailmoituksesta on ilmentävä tarjoajaehdokkaista valittaessa tai hankintapäätöstä tehtäessä sovellettavat valintaperusteet.

Tarjouspyynnön on hankinnan laadusta ja arvosta riippuen sisällettävä:

- hankintayksikön tiedot
- hankittavien tavaroiden ja palvelujen määrä ja erityisominaisuudet samoin kuin rakennustyön tekninen sisältö sekä toimitukselta edellytettävät laatuvaatimukset
- sovellettava hankintamenettely
- ilmoitus toimittajien kelpoisuusvaatimuksista ja sen osoittamiseksi vaadittavista asiakirjoista
- tarjouksen valintaperuste ja käytettävät vertailuperusteet
- voidaanko kokonaistarjouksen lisäksi tehdä osatarjouksia tai vaihtoehtoisia tarjouksia
- vaatimus huolto- ja käyttöohjeista sekä koulutuksesta, joiden tulee sisältyä tarjoukseen
- varaosien saantimahdollisuudet sekä tuotteen huolto- ja korjausmahdollisuudet

- hankinnan toimitusaika ja paikka
- määräaika tarjouksen jättämiselle
- tarjouksen voimassaoloaika
- maksuehdot ja vakuudet
- tarjoajan selvitys yhteystiedoista sähköistä tiedoksiantoa varten
- keskeiset sopimusehdot
- kieli tai kielet, joilla tarjous on laadittava
- kieli tai kielet, joilla palvelu toimitetaan
- tarjousasiakirjojen esittämistä ja muotoa koskevat muut vaatimukset, esim. liikesalaisuustietojen ilmoittamistapa
- hankintalain edellyttämä muu aineisto, kuten ESPD-lomake

Edellä mainittujen lisäksi tarjouspyynnön liitteeksi tulee laittaa luonnos hankintasopimuksesta.

EU-kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa valintaperusteena käytetään kokonaistaloudellista edullisuutta. Tarjousasiakirjoissa on ilmoitettava tarjouksen vertailuperusteet ja niiden suhteellinen painotus tai kohtuullinen vaihteluväli taikka poikkeuksellisissa tapauksissa vertailuperusteiden tärkeysjärjestys.

EU-kynnysarvot alittavissa hankinnoissa on mahdollista ilmoittaa kokonaistaloudellisen edullisuuden vertailuperusteet myös tärkeysjärjestyksessä.

5.4. Määräajat

Tarjous sekä tarjouskilpailuun osallistumista koskeva hakemus on jätettävä annetussa määräajassa. Mikäli tarjouspyyntö tehdään sähköisen hankintajärjestelmän kautta (Cloudia) on myös tarjous jätettävä sähköisessä järjestelmässä. Määräajaksi ilmoitetaan päivämäärän lisäksi kellonaika. Määräajan umpeuduttua järjestelmään ei voi enää tallentaa tarjouksia.

EU-kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa osallistumishakemuksen ja tarjouksen jättämiselle varattavasta vähimmäisajasta on säädetty hankintalaissa. EU-hankintojen määräaika on 30 vrk. Lisätietoa määräajoista: <https://www.hankinnat.fi/eu-hankinta/vahimmaismaaraajat-ja-maaraaikojen-laskeminen/maaraaikataulukko>

5.5. Ehdokkaiden ja tarjoajien valinta

Hankintalaki määrittää tarjoajien soveltuvuuden arvioinnin perusteet EU-kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa. Kansalliset kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa näitä perusteita noudatetaan soveltuvien osin.

Hankintalaissa on määritelty ehdokkaita tai tarjoajia koskevia pakollisia poissulkuperusteita. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397#Pidm45237814338656>

Hankintalaissa on määritelty EU-kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa noudatettavat ehdottomat poissulkemisperusteet. Lisäksi hankintalaissa säädetään hankinnanvaraisista poissulkemisperusteista.

Ehdokkaan tai tarjoajan poissulkemispäätös tehdään joko heti ennen vertailua tai lopullisen valintapäätöksen yhteydessä. Rajoitetussa menettelyssä ja neuvottelumenettelyissä ehdokkaalla on pyytämällä oikeus saada tarjoajien valintapäätös jo ennen lopullista hankintapäätöstä.

Ehdokailta tai tarjoajilta voidaan soveltuvuuden selvittämiseksi pyytää hankintalain mukaan todistuksia tai selvityksiä. Pyydetty selvitykset tulee suhteuttaa hankkeen laadun ja koon mukaisesti.

Useissa hankinnoissa edellytetään toimijalta voimassa olevaa vastuuvakuutusta, jonka vastuumäärän vähimmäismäärä määritetään tarjouspyynnöllä. Vastuuvakuutuksen voimassaolo tulee tarkastaa tarjousten vähimmäisvaatimusten käsittelyn yhteydessä.

5.6. Tarjousten vastaanotto ja avaaminen

Tarjoukset jätetään sähköiseen tarjousportaaliin, tarjouksen jättämisen määräaika näkyy tarjouspyynnössä. Tarjoukset sekä niihin kuuluvat hankintapäätöksen kannalta oleelliset liitteet tulee säilyttää huolellisesti. Tarjoukset avataan hankintayksikköä edustavien henkilöiden/henkilön toimesta ja samalla luodaan avauspöytäkirja.

5.7. Tarjousten hylkääminen

Hankintalaissa määriteltyjen perusteiden mukaisesti hankinnasta päättävällä on oikeus ja pakollisten poissulkuperusteiden täytyessä myös velvollisuus hylätä tarjouksia.

Ehdottomat hylkäysperusteet:

1. Tarjous on tarjouspyynnön vastainen
2. Tarjoushintaa ei ole annettu yksiselitteisesti tai tarjouksessa ei ole esitetty vaadittuja hintaerittelyjä
3. Tarjouksentekijä on tarjousmenettelyssä toiminut vilpillisesti tai muuten lain tai hyvän kauppatavan vastaisesti

hankinnanvaraiset hylkäysperusteet:

1. Kaikki tarjoukset ylittävät olennaisesti tarkoitukseen varatut määrärahat tai hankinta osoittautuu tarpeettomaksi.
2. Tarjoushinta on niin alhainen, että on ilmeistä, että hankintaa ei myyjän taloudelliset edellytykset huomioon ottaen voida tarjouksen mukaisesti toteuttaa.

Kansalliset kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa tarjousten hylkääminen alhaisen hinnan vuoksi edellyttää yksityiskohtaista selvitysmenettelyä, joka on kirjattu hankintalain 96§:ään. Tarjouksen hylkäämiselle on aina esitettävä hyvin perustellut syyt.

5.8. Tarjousten arviointi ja hyväksyminen

Tarjoukset on käsiteltävä niin, että tarjouksen hyväksyminen saatetaan tarjouksentekijän tietoon tarjouksen voimassaoloaikana.

Kilpailutuksesta vastaavat substanssiosaajat tai yksikönpäälliköt määrittävät tarjousten laadulliset, manuaalisesti pisteytettävät kriteerit. Myös laadullisiin kriteereihin liittyvä pisteytys tehdään ko. henkilöiden toimesta. Tarjouksia vertailtaessa tulee käyttää ainoastaan tarjouspyyntöasiakirjoissa mainittuja vertailuperusteita, uusia vertailuperusteita ei vertailtaessa voi enää määrittää.

Tarjoajalle voidaan myöntää tilaisuus oikaista ilmeinen kirjoitus- tai laskuvirhe, tämä tulee tehdä ennen hankintapäätöstä.

Hyväksyttävän tarjouksen tulee olla hankinnan kohteeseen liittyvien vertailuperusteiden mukaan kokonaistaloudellisesti edullisin.

5.9. Hankintapäätös ja odotusaika

Kilpailutusprosessi päättyy hankintapäätökseen. Mikäli kilpailutus tehdään Helsingin yliopiston nimissä, käytetään Cloudia -järjestelmän hankintapäätöspohjaa. Mikäli hankintayksikkönä on HY247 / HYR / HYK tai kiinteistöyhtiö, tulee hankintapäätös tehdä erillisenä dokumenttina, jossa mainitaan hankintapäätöksen tekevä hankintayksikkö. Hankintapäätöksen mallipohja löytyy IMS:stä. Hyväksytty hankintapäätös sähköisen allekirjoitusjärjestelmän avulla tarjouspyynnön allekirjoittajalla ennen päätöksen julkaisua Cloudiassa. Kilpailutuksesta vastuullinen henkilö tiedottaa hankintapäätöksestä asianosaisille sähköisesti Cloudian-kilpailutusjärjestelmässä. Päätökseen tulee aina liittää Oikaisuohje ja valitusosoitus.

EU-kynnysarvot ylittävässä hankinnassa hankintasopimus voidaan tehdä aikaisintaan 14 päivän kuluttua siitä, kun hankintapäätös ja valitusosoitus on annettu tiedoksi. EU-kynnysarvot ylittävissä puitejärjestelyyn perustuissa hankinnoissa ja dynaamisissa hankintajärjestelmissä odotusajan pituus on lyhyempi, 10 päivää. EU-kynnysarvon alittavassa puitejärjestelyyn perustuvassa hankinnassa hankintapäätöstä ei tarvitse tehdä. Hankintapäätöstä ei tarvitse tehdä myöskään, mikäli hankinta tehdään puitejärjestelyssä vahvistettujen ehtojen mukaisesti ilman kilpailutusta. (Hankintalaki 123§) Hyvän hallinnon periaatteiden noudattamisen kannalta on puitejärjestelyssä mukana oleville toimittajille kuitenkin tiedotettava tehdyistä ratkaisusta. Näin toimien jää tehdyistä hankinnoista myös jälki hankintayksikölle.

Odotusajan laskeminen alkaa hankintapäätöksen tiedoksiannon jälkeisestä päivästä. Hankintapäätös tehdään jokaisesta kansallisen kynnysarvon ylittävästä kilpailutuksesta, pois lukien edellisessä kappaleessa mainitut poikkeukset.

5.10. Hankinnan keskeyttäminen

Jos jo aloitettua hankintaprosessia ei saateta loppuun, vaan hankinta jätetään tekemättä, tai käynnistetään kokonaan uusi hankintaprosessi, on kyseessä hankinnan keskeytys. Hankintalain 125§:n mukaan hankinta voidaan keskeyttää vain todellisista ja perustelluista syistä.

Oikeuskäytännön mukaan tällaisia syitä voivat olla se, että saadaan vain yksi hyväksyttävä tarjous, tarjouspyyntö on ollut epäselvä, tulkinnallinen tai jopa virheellinen, hankinnan tarve on ennalta arvaamattomasti muuttunut tai hankintayksiköllä ei ole varaa kyseiseen hankintaan.

Hankinnan keskeyttämisilanteessa tarjousasiakirjat tulee pitää salassa julkisuuslain 24 §:n 1 momentin 17 kohdan perusteella aina siihen saakka, kunnes hankintayksikkö on tehnyt ratkaisunsa keskeyttämisen jälkeisessä hankintamenettelyssä tai päättänyt luopua hankinnasta. Tällä taataan se, ettei liikesalaisuuksien paljastuminen anna kilpailijoille etua mahdollisessa uudessa tarjouskilpailussa.

5.11. Tiedoksianto ja muutoksenhaku

Hankintapäätökseen tai muuhun hankintamenettelyssä tehtyyn ratkaisuun tyytymätön asianosainen voi tehdä päätöksen tehneelle hankintayksikölle hankintalain mukaisen kirjallisen han-

kintaoikaisuvaatimuksen. Hankintaoikaisuvaatimus on tehtävä hankintapäätöksen liitteenä ollessa oikaisuohjeessa ilmoitetun määräajan puitteissa. Hankintayksikkö voi myös itse poistaa virheellisen päätöksensä tai peruuttaa muun hankintamenettelyssä tehdyn ratkaisun ja ratkaista asian uudelleen, tämä tulee tehdä 90 päivän sisällä päätöksen tekemisestä.

Julkista hankintaa koskevaan päätökseen tai muuhun hankintamenettelyssä tehtyyn ratkaisuun voi hakea muutosta valittamalla markkinaoikeuteen, yleistä valitusoikeutta ei kuitenkaan ole. Valitusoikeus on ainoastaan hankintalain 25 §:n mukaiset kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa. Valitus markkinaoikeudelle tulee tehdä hankintapäätöksen liitteenä ollessa oikaisuohjeessa ilmoitetun määräajan puitteissa.

Kummassakaan edellisessä tapauksessa tiedoksiantopäivää ei lasketa valitusaikaan, valitusaika lähtee kulumaan tiedoksiantoa seuraavasta päivästä.

5.12. Hankintasopimus

Hankintasopimus ei synny hankintapäätöksellä, vaan vasta sopimuksen allekirjoittamisella. Hankintasopimusta ei saa tehdä ennen 14 vuorokauden muutoksenhakuajan tekoa. Sopimus-kumppanin rikosrekisteriote tulee tarkastaa ennen EU-kynnysarvon ylittävän hankintasopimuksen allekirjoitusta.

Hankinnasta tehtävän tilauksen tai sopimuksen tulee noudattaa sopimuksen tekemistä koskevia voimassa olevia yksityisoikeudellisia säännöksiä kuten oikeustoimilakia ja kauppalakia sekä hankintalain sopimuksen tekemistä koskevia säädöksiä. Julkisia hankintoja varten laadittuja yleisiä sopimusehtoja JYSE Palvelut ja JYSE tavarat voidaan ja kannattaa käyttää hankinnan laatuun soveltuvalla tavalla. Ehtoja voi lyhentää, muuttaa tai täydentää kulloisenkin tarpeen mukaisesti.

Sopimukset valmistelee kilpailuttamisesta vastannut yksikönpäällikkö tai johtaja jo tarjouspyyntövaiheessa, allekirjoittajana toimii toimitusjohtaja ja hänen ollessa estynyt allekirjoittajana toimii hallintojohtaja. Poikkeuksena palvelut/tavarat, joiden maksajana HY/HYR/HYK/KOY, jolloin allekirjoittajana HY Tila –toimialan puolelta toimitilajohtaja / HYR:n kyseessä ollessa HY:n kiinteistöjohtaja / HYK:n toimitusjohtaja tai kyseisen kiinteistöyhtiön toimitusjohtaja.

Yhtiöllä on käytössä omat sopimuspohjat, jotka tulee muokata aina tapauskohtaisesti hankintaan sopiviksi. Poikkeuksena Hanselin kautta yhteishankintana toteutettavat kilpailutukset, joissa käytetään aina Hanselin sopimus pohjaa. Monimutkaisimmissa sopimuksissa voit olla yhteydessä hallintojohtajaan, joka on yhteydessä sovittuun lakimieheen. Näin varmistetaan, ettei tehtävä sopimus sisällä HY247/Helsingin yliopiston näkökulmasta epäedullisia ehtoja.

Allekirjoitetut sopimukset kaikkine liitteineen tallennetaan Cloudia Sopimukset-portaaliin ja IMS:iin. Sopimusten tallentamisesta vastaa se, joka on ollut vastuussa kilpailuttamisesta.

Sopimusten nimeäminen Cloudiaan: Jos kyse HY247 sopimuksesta, laita kaikkien sopimusten alkuun: HY247, sen jälkeen sopimuskumppanin nimi, sopimuksen nimi ja kilpailutuksen numero. Esimerkiksi: HY247/Lindström Oy/Kangaspyyherullapalvelu/287677.

Sopimuksen nimeäminen IMS:iin: alkuun kenen sopimus kyseessä (HY247/ HY/HYR/HYK/KOY), jonka jälkeen sopimuksen nimi, sopimuskumppanin nimi, sopimuksen voimassaoloaika ja mahdolliset optiokaudet. Esim: KOY/Siivouspalvelu, Biomedicum/Palmia/1.12.2021-31.11.2025+2

Yhtiöllä on ohjeet sopimushallinnan periaatteista, ohjeet löytyy IMS:stä: Dokumentit>Sopimukset>Sopimushallinnan periaatteet.

5.13. Palvelun käynnistäminen

Sopimuksen allekirjoituksen jälkeen tulee järjestää palvelun käynnistyspalaveri, jossa kerrataan sopimuksen sisältö ja varmistetaan, että kummallakin osapuolella on sama käsitys tuotettavan palvelun sisällöstä ja laadusta.

5.14. Sopimuksen toteutumisen seuranta ja sopimuksen aikainen yhteistyö

Sopimuksen ehtojen toteutumisen seuranta on sopimukselle kirjatun yhteyshenkilön vastuulla. Palveluntuottajan kanssa tulee sopia seurantapalavereita, jotta yhteistyö tilaajan ja toimittajan välillä toimii ja voidaan varmistua sopimuksen toteutumisesta.

5.15. Reklamointi

Kun huomaat, että ostetun palvelun tai tavaran laatu ei ole sovittua, tulee siitä aina viipymättä reklamoida palveluntuottajalle / myyjälle kirjallisesti. Näin toimien saamme dokumentoitua kaikki havaitut laatupoikkeamat ja pystymme paremmin tarkkailemaan sopimuksen toteutumista. Mikäli toimittaja ei reklamoinnista huolimatta korjaa tilannetta, voi kyseeseen tulla jopa sopimuksen purkaminen. Reklamointiohjeet ja reklamaatiolomakkeet löytyvät IMS:stä kohdasta Dokumentit > Valmentamo ja toiminnan tuki > Reklamaatiot.

5.16. Hankinnan palautepalaveri

Hankintaprosessin onnistumista kartoittavassa palautepalaverissa käydään läpi koko hankintaprosessi ja tehdään siihen liittyviä huomioita. Kirjataan ylös asia, jotka kannattaa seuraavalla kerralla tehdä toisin, sekä asiat joiden on koettu toteutuneen hyvin. Opimme jokaisesta hankinnasta.

6. Tilaajavastuulaki

Kun tilataan työtä yli 9 000 euron arvosta tai yli 10 päivää vuokratyötä, joka tehdään tilaajan Suomessa olevissa työtiloissa tai -kohteessa, yrityksiä ja julkisen sektorin hankintayksiköitä koskee laki tilaajan selvitysvastuusta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä (1233/2006).

Tilaajavastuulain velvoitteiden täyttäminen selvitetään ennen palvelusopimuksen tekoa. Velvoitteiden noudattaminen varmistetaan yleisimmin tarkastamalla viranomaistiedot sähköisesti Cloudia-portaalin kautta (kaikissa EU-kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa), sekä Vastuu Groupin Luotettava kumppani-palvelusta. Sopimuksen solmimisen jälkeen sopimuskumppani liitetään Vastuu Groupin Valvoja-palveluun, jolloin yrityksen tiedot tarkastetaan automaattisesti määräajoin. Mikäli yritys laiminlyö työnantajavelvoitteitaan, tulee siitä ilmoitus Valvoja-palvelun kautta. Mikäli ilmoitus työnantajavelvoitteiden laiminlyönnistä saadaan, veloitetaan yritys hoitamaan velvoitteensa kuntoon, jotta sopimuskumppanuus voi jatkua. Selvitysvastuu koskee omia sopimuskumppaneita. Mikäli tarjoaja ei kuulu Luotettava kumppani –palveluun, kannattaa heitä sopimuksen solmimisen yhteydessä kehottaa liittymään palveluun. Mikäli yritys

ei liity Luotettava kumppani –palveluun, veloitetaan heidät toimittamaan tilaajavastuulain edellyttämät todistukset ennen sopimuksen solmimista ja sopimuskauden aikana vuosittain.

Mikäli ostettavasta palvelusta ei ole sopimusta, tulee tilaajavastuuseelvitys tehdä ja tallentaa raportti. Raportti tulee säilyttää kaksi vuotta sovitun työn päättymisestä.

7. Esteellisyys hankintapäätöksissä ja laskujen hyväksymisissä

Esteellisyyskysymyksiin ja corporate governance -sääntöihin liittyen huomioi hankintoja tehdessäsi ja laskuja hyväksyessäsi kaksi asiaa:

1. Voit tehdä hankintoja ja hyväksyä laskuja vain yrityksiltä, yhteisöiltä ja säätiöiltä, joiden suhteen et ole esteellinen eli joihin sinulla tai lähipiirilläsi ei ole sidosta.
 - Jos sidos on olemassa, siirrä hankintapäätös ja laskun hyväksyminen esimiehesi / yksikön johtajasi käsiteltäväksi.
 - Jos esteellisyyskysymykset ovat epäselviä, siirrä asia sellaisen henkilön käsiteltäväksi, jonka esteellisyydestä ei ole epäselvyyttä.
2. Tilaajan / asiattarkastajan ja laskun hyväksyjän tulee olla aina eri henkilö.
 - HY247:lla tilaaja toimii laskun virallisena asiattarkastajana eli tarkastaa, että lasku vastaa tilausta sisällön, hinnan ja laadun puolesta ja että tilattu tuote on saapunut. HUOM! Reskontran henkilökunta / projektikirjanpitäjä ei lähtökohtaisesti ole laskun virallinen asiattarkastaja.
 - Laskun hyväksyjä varmistaa, että hankinta on hyväksyttyjen toimintatapojen mukainen.
 - Jos projektinjohtajana tilaat jotakin omaa projektiasi varten, asiattarkasta lasku SAP:ssa ja lähetä se sitten hyväksyttäväksi omalle esimiehellesi tai yksikkösi johtajalle.
 - Omia kuluja koskevaa laskua ei saa hyväksyä itse. Lähetä aina omat luottokortti-, matka- ja pienhankintalaskusi hyväksyttäväksi esimiehellesi / yksikkösi johtajalle.
 - Tilatessa pyydä merkitsemään laskun viitetietoihin tilaajan nimi, WBS ja tulosityksikkökoodi.
 - Lähetä laskut SAP:ssa tilaajalle aina VÄLITÄ toimintoa käyttäen (estää laskun hyväksymisen).

Sääntöjen taustalla on corporate governance -säädöksiä, joiden tarkoituksena on mm. estää mahdolliset väärinkäytökset eli se, että tilattaisiin tuotteita omalta tai lähipiiriin yritykseltä tai että tilattaisiin tavaraa itselle ja ohjattaisiin lasku yhtiölle. Säännöillä varmistetaan osaltaan myös sitä, että hankinnoissa noudatetaan hankintalakia. Ilmoita epäillyistä väärinkäytöksistä Valmentamon johtajalle.

8. Hankintojen seurannan perusteet organisaation eri tasoilla

Jotta hankinnalla päästään haluttuun lopputulokseen, hankintayksikön tulee valvoa, että toimittaja suorittaa sopimuksen kohteena olevan työn sopimuksen mukaisesti. Jo kilpailutusvaiheessa tulee määritellä millä perusteella töitä jaetaan puitejärjestelyissä eri toimijoiden kesken. Vastuu sopimuksen toteutumisen seuraamisesta on palvelupäälliköillä.

Palvelupäälliköt seuraavat myös ilman sopimusta tehtäviä pienhankintoja, ettei raja kilpailuttamisvelvoitteelle pääse täyttymään. Rajoja tulkitaan tuoteryhmäkohtaisesti eli ostoja seurattaessa on laskettava yhteen koko yhtiön hankinnat kyseisessä tuoteryhmässä.

9. Käyttöomaisuus

Yli 10.000 euron arvoiset hankinnat (esim. atk-ohjelmistot, koneet ja laitteet) ovat käyttöomaisuutta, ja ne viedään käyttöomaisuusrekisteriin. Ne kirjataan projekteille kuluiksi poistokirjauksen kautta poistoaikojen puitteissa. Poistokirjaukset alkavat laskun kirjauspäivästä.

Osissa maksettavien hankintojen (esim. isot laitekokonaisuudet tai ohjelmistot) poistot alkavat, kun investointi on valmis otettavaksi käyttöön.

Koska hankinta viedään käyttöomaisuusrekisteriin, on laskun kommenttikenttään kirjoitettava tiedot:

- tavarahan/hankinnan selkokieline nini
- sijaintitiedot (rakennus- ja huonenumerot)
- wbs-koodi, jolta hankinta maksetaan
- laskun hyväksyjä
- laitteen mahdolliset yksilöintitiedot (sarjanumero). Ajoneuvojen yhteydessä rekisterinumeron on pakollinen tieto

Poistoajat:

- Aineettomat hyödykkeet 4 vuotta
- Koneet ja kalusto 5 – 15 vuotta

Käyttöomaisuuden myynnistä tai käytöstä poistamisesta (romuttamisesta) tulee ilmoittaa talouspalveluille.

10. Vastuulliset hankinnat

Tavoitteenamme on toimia edelläkävijänä vastuullisissa hankinnoissa. Huomioimme vastuullisuuden liittyvät ympäristö- sekä sosiaaliset ja taloudelliset näkökohdat mahdollisimman laajasti kilpailutuksissamme ja käyttämissämme puitesopimuksissa.

10.1. Vastuullisuuden vähimmäisvaatimukset

HY247 kannattaa ja tukee kaikissa hankinnoissa kestävää kehitystä ja sosiaalista vastuullisuutta. Haluamme osaltamme varmistaa, että hankittavat tuotteet ja palvelut on tuotettu sosiaalisesti vastuullisissa ja ympäristön kannalta kestävässä olosuhteissa. Kaikkien sopimustoimittajien tulee sitoutua ja täyttää vastuullisuuden vähimmäisvaatimukset. Helsingin yliopiston kiinteistöpalvelut Oy:lle ja sen asiakkaille tuotettavat tavarat ja palvelut tulee tuottaa ihmisoikeuksia kunnioittaen, kansallista lainsäädäntöä noudattaen, työehtoja ja työolosuhteisiinliittyviä velvoitteita noudattaen, ympäristöä suojellen ja korruption vastaisesti. Kaikkiin kilpailutuksiin tulee liittää vastuullisuuden vähimmäisvaatimukset –liite.

10.2. Ympäristövastuu

Kaikissa HY247 hankinnoissa pyritään valitsemaan ympäristöystävällisiä vaihtoehtoja hankintakategorian mukaisesti. Tavoitteena ympäristöystävällisissä hankinnoissa on esimerkiksi energiankulutuksen ja kasvihuonepäästöjen vähentäminen sekä jätteiden määrän vähentäminen ja kierrätys. Hankintojen kilpailutuksissa asetetaan ympäristövastuullisia vaatimuksia tuotteille ja palveluille. Näitä voidaan käyttää myös kilpailutusten vertailuperusteina.

10.3. Sosiaalinen vastuu

Sosiaalisen vastuun osalta HY247 hankinnoissa kiinnitetään huomiota mm. työ- ja ihmisoikeuksien noudattamiseen. Kaikkien tarjoajien ja sopimustoimittajien on noudatettava kansainvälisiä ihmisoikeussopimuksia kuten Kansainvälisen työjärjestön ILO:n yleissopimuksia, Yhdistyneiden kansakuntien lapsen oikeuksien sopimusta, vähimmäispalkkoja ja työaikoja koskevaa tuotantomaan lainsäädäntöä sekä yleisiä ympäristö-, terveys- ja turvallisuusvaatimuksia.

10.4. Taloudellinen vastuu

Kaikissa HY247 hankinnoissa vaaditaan tarjoajilta riittävää taloudellista suorituskyykyä. Kilpailutuksissa asetamme tarjoajille mm. liikevaihto- ja riskiluokkavaatimuksia. Tarjoajien tulee kuulua vastuugroup.fi palveluun (Suomen tilaajavastuu) tai muilla dokumenteilla osoittaa yritysten yhteiskunta- ja lakivelvoitteiden noudattaminen.

11. Toimivaltuudet

Helsingin yliopiston Tilat ja kiinteistöt –toimiala määrittää tilausvaltuudet Helsingin yliopiston kiinteistöpalvelut Oy:n henkilöstölle erillisellä asiakirjalla, joka löytyy IMS:stä kohdasta Dokumentit > Valmentamo ja toiminnan tuki > Hankinta > Toimivaltuudet.

<https://hy247.ims.fi/servlet/ActionServlet?action=frameset>

IMS:ssä tallennettuna myös Helsingin yliopiston kiinteistöpalvelut Oy:n toimivaltuudet ja menettelytapaohjeet. Rakennushankkeissa ja -projekteissa noudatetaan hankemenettelyohjeen mukaisia valtuuksia.

Liitteen kysely on ProcurCompEU:n kysymyspatteristosta organisaation tarpeisiin muokattu versio (ProcurCompEU, 2020).

Itsearviointi - julkisten hankintojen osaaminen

Johtajat ja päälliköt

Alla on 12 eri aihealueeseen liittyen 24 kysymystä. Kustakin aiheesta ensimmäinen kysymys liittyy tietämykseen ja toinen osaamiseen. Vastausvaihtoehdot etenevät ylhäältä ei tietämystä/osaamista alaspäin aina syvällisempää tietämystä/osaamista kohti, joten rastita järjestyksessä alin vaihtoehto, joka kuvaa omaa tasoasi.

Kysely perustuu ProcurCompEU –osaamismatriisiin kysymyspatteristoon (mukaillen ProcurCompEU, 2020).

1. SUUNNITTELU - Miten hyvin tunnet organisaatiosi hankintojen suunnittelun, toimintapolitiittiset painopisteet ja talousarvion?

- Minulla ei ole tietämystä.
- Kykenen suorittamaan perustasoisia hankinnan suunnitteluun liittyviä tehtäviä, kuten keräämään ja yhdistämään eri osastojen näkemyksiä ja tekemään hankintasuunnittelua osana päivittäistä työtäni. Kykenen tekemään tutkimuksia ja keräämään tietoja hankinnan suunnittelua varten organisaation toimintapolitiikan ja tavoitteiden mukaisesti. Päivittäinen työni on linjassa hankintasuunnitelman kanssa ja edistän sitä.
- Kykenen koordinoimaan organisaation hankintasuunnitelman laadintaa ja esittämään lopullista suunnitelmaa ja määräaikoja koskevia suosituksia. Kykenen ennakoimaan toteutuksen potentiaaliset mahdollisuudet ja riskit ja hillitsemään riskejä ja seuraamaan suunnitelman toteuttamista, jotta varmistetaan toimintapolitiikan onnistuminen. Kykenen antamaan päätöksentekijöille palautetta suunnitelman täytäntöönpanosta.
- Kykenen määrittämään vision organisaation hankintapolitiikkaa ja siihen liittyviä toimintapolitiikkoja varten. Kykenen laatimaan hankintasuunnitelman ja talousarvion keskittyen toimintapolitiittisiin tuloksiin ja hyötyihin ja neuvomaan korkean tason päätöksentekijöitä hankintaan liittyvissä kysymyksissä. Kykenen edistämään hankintatoimen asemaa organisaation yleisessä strategiassa.

2. SUUNNITTELU - Missä määrin osaat laatia hankintasuunnitelman saatavilla olevien budjettivarojen mukaisesti?

- Minulla ei ole osaamista
- Kykenen suorittamaan perustasoisia hankinnan suunnitteluun liittyviä tehtäviä, kuten keräämään ja yhdistämään eri osastojen näkemyksiä ja tekemään hankintasuunnittelua osana päivittäistä työtäni.
- Kykenen tekemään tutkimuksia ja keräämään tietoja hankinnan suunnittelua varten organisaation toimintapolitiikan ja tavoitteiden mukaisesti. Päivittäinen työni on linjassa hankintasuunnitelman kanssa ja edistän sitä.
- Kykenen koordinoimaan organisaation hankintasuunnitelman laadintaa ja esittämään lopullista suunnitelmaa ja määräaikoja koskevia suosituksia. Kykenen ennakoimaan toteutuksen potentiaaliset mahdollisuudet ja riskit ja hillitsemään riskejä ja seuraamaan suunnitelman toteuttamista, jotta varmistetaan toimintapolitiikan onnistuminen. Kykenen antamaan päätöksentekijöille palautetta suunnitelman täytäntöönpanosta.
- Kykenen määrittämään vision organisaation hankintapolitiikkaa ja siihen liittyviä toimintapolitiikkoja varten. Kykenen laatimaan hankintasuunnitelman ja talousarvion keskittyen toimintapolitiittisiin tuloksiin ja hyötyihin ja neuvomaan korkean tason päätöksentekijöitä hankintaan liittyvissä kysymyksissä. Kykenen edistämään hankintatoimen asemaa organisaation yleisessä strategiassa.

3. ELINKAARI - Miten hyvin tunnet hankinnan elinkaaren eri vaiheet julkaisemista edeltävästä vaiheesta sopimuksen jälkeiseen vaiheeseen?

- Minulla ei ole tietämystä.
 - Kykenen auttamaan hankinnan elinkaaren eri vaiheiden toteuttamisen seurannassa, ymmärrän eri vaiheiden väliset vuorovaikutussuhteet ja riskit.
 - Kykenen toteuttamaan hankinnan elinkaaren eri vaiheet, ymmärrän vaiheiden väliset vuorovaikutussuhteet, riskit ja mahdollisuudet.
 - Kykenen hallinnoimaan hankinnan elinkaaren kaikkien vaiheiden toteuttamista, ymmärrän miten kukin vaihe on vuorovaikutuksessa muiden kanssa.
- Kykenen soveltamaan johdonmukaisesti hankkeen elinkaarta koskevaa tietämystään, jotta kustannustehokkuus voidaan maksimoida ja rahalle saada mahdollisimman hyvä vastine.
- Kykenen ennakoimaan hankinnan elinkaaren eri vaiheiden mahdollisia haasteita, riskejä ja vaikutuksia sekä ohjaamaan muita, kun he toteuttavat vaiheiden välisiä yhteyksiä hyödyntäviä menettelyjä.
- Kykenen valvomaan sopimustyyppiltään erilaisten hankintojen elinkaaren kaikkia vaiheita
- Kykenen muovaamaan sisäisiä toimintapolitiikkoja ja työkaluja, joilla hyödynnetään hankintavaiheiden välisiä yhteyksiä, jotta kustannustehokkuus voidaan maksimoida ja rahalle saada mahdollisimman hyvä vastine.
- Kykenen antamaan neuvoja hankinnan elinkaaren hallinnoinnista organisaation sisäisille ja sen ulkopuolisille toimijoille.

4. ELINKAARI - Missä määrin osaat seurata hankinnan elinkaaren eri vaiheita?

- Minulla ei ole osaamista.
 - Kykenen auttamaan hankinnan elinkaaren eri vaiheiden toteuttamisen seurannassa, ymmärrän eri vaiheiden väliset vuorovaikutussuhteet ja riskit.
 - Kykenen toteuttamaan hankinnan elinkaaren eri vaiheet, ymmärrän vaiheiden väliset vuorovaikutussuhteet, riskit ja mahdollisuudet.
 - Kykenen hallinnoimaan hankinnan elinkaaren kaikkien vaiheiden toteuttamista, ymmärrän miten kukin vaihe on vuorovaikutuksessa muiden kanssa.
- Kykenen soveltamaan johdonmukaisesti hankkeen elinkaarta koskevaa tietämystään, jotta kustannustehokkuus voidaan maksimoida ja rahalle saada mahdollisimman hyvä vastine.
- Kykenen ennakoimaan hankinnan elinkaaren eri vaiheiden mahdollisia haasteita, riskejä ja vaikutuksia sekä ohjaamaan muita, kun he toteuttavat vaiheiden välisiä yhteyksiä hyödyntäviä menettelyjä.
- Kykenen valvomaan sopimustyyppiltään erilaisten hankintojen elinkaaren kaikkia vaiheita
- Kykenen muovaamaan sisäisiä toimintapolitiikkoja ja työkaluja, joilla hyödynnetään hankintavaiheiden välisiä yhteyksiä, jotta kustannustehokkuus voidaan maksimoida ja rahalle saada mahdollisimman hyvä vastine.
- Kykenen antamaan neuvoja hankinnan elinkaaren hallinnoinnista organisaation sisäisille ja sen ulkopuolisille toimijoille.

5. LAINSÄÄDÄNTÖ - Miten hyvin tunnet julkisia hankintoja koskevan lainsäädännön ja muut asiainkuuluvat oikeudenalat?

- Minulla ei ole tietämystä.
 - Kykenen seuraamaan kansallisen lainsäädännön kehityssuuntauksia, jotta voin tukea organisaation hankintapäätöksiä.
- Kykenen soveltamaan hankintamenettelyjä oikeudellisen kehyksen ja parhaiden käytäntöjen mukaisesti.
- Kykenen ymmärtämään hankintalainsäädännön vaikutukset hankintajärjestelmään ja toimitusketjuun sekä tekemään hankintapäätöksiä toimintapolitiittisten vaatimusten mukaisesti ja esittämään selkeitä neuvoja ja ratkaisuja.
- Kykenen tekemään tutkimuksia ja analyysejä EU:n tai kansallisen sääntelyn vaikutuksista hankintoihin.

- Kykenen soveltamaan hankintalainsäädännön sekä muiden hankintoihin vaikuttavien oikeudellisten kehysten eri osa-alueita.

Kykenen toteuttamaan harkittuja toimia, joilla varmistetaan hankintalainsäädännön tietynlainen vaikutus toimitusketjuihin.

Kykenen auttamaan organisaatiota kehittämään hankintoihin liittyviä käytäntöjä keskeisten kysymysten ja hankintoihin liittyvän laajempien toimintapoliittisten puitteiden mukaisesti.

- Kykenen osallistumaan organisaation julkisia hankintoja koskevan toimintapolitiikan luomiseen ja jakamaan tietämystä EU:n ja kansallisen tason hankintalainsäädännöstä.

Kykenen edistämään uusia mahdollisuuksia tarjoavien sitomattomien ja innovatiivisten sääntöjen hyväksymistä.

6. LAINSÄÄDÄNTÖ - Missä määrin osaat soveltaa hankintalainsäädännön sekä muiden hankintoihin vaikuttavien oikeudellisten kehysten näkökohtia?

- Minulla ei ole osaamista.

- Kykenen seuraamaan kansallisen lainsäädännön kehityssuuntauksia, jotta voin tukea organisaation hankintapäätöksiä.

Kykenen soveltamaan hankintamenettelyjä oikeudellisen kehyksen ja parhaiden käytäntöjen mukaisesti.

- Kykenen ymmärtämään hankintalainsäädännön vaikutukset hankintajärjestelmään ja toimitusketjuun sekä tekemään hankintapäätöksiä toimintapoliittisten vaatimusten mukaisesti ja esittämään selkeitä neuvoja ja ratkaisuja.

Kykenen tekemään tutkimuksia ja analyysejä EU:n tai kansallisen sääntelyn vaikutuksista hankintoihin.

- Kykenen soveltamaan hankintalainsäädännön sekä muiden hankintoihin vaikuttavien oikeudellisten kehysten eri osa-alueita.

Kykenen toteuttamaan harkittuja toimia, joilla varmistetaan hankintalainsäädännön tietynlainen vaikutus toimitusketjuihin.

Kykenen auttamaan organisaatiota kehittämään hankintoihin liittyviä käytäntöjä keskeisten kysymysten ja hankintoihin liittyvän laajempien toimintapoliittisten puitteiden mukaisesti.

- Kykenen osallistumaan organisaation julkisia hankintoja koskevan toimintapolitiikan luomiseen ja jakamaan tietämystä EU:n ja kansallisen tason hankintalainsäädännöstä.

Kykenen edistämään uusia mahdollisuuksia tarjoavien sitomattomien ja innovatiivisten sääntöjen hyväksymistä.

7. SÄHKÖISEN HANKINNAN JÄRJESTELMÄT - Miten hyvin tunnet sähköisen hankinnan järjestelmät ja muut tietotekniset järjestelmät ja välineet?

- Minulla ei ole tietämystä.

- Kykenen suorittamaan perustoimintoja, kuten lataamaan tietoja, käyttäen saatavilla olevia hankintajärjestelmiä ja työkaluja,

sekä keräämään ja keskittämään tarjouspyyntöasiakirjojen laadintaa varten vaadittavat malliasiakirjat.

- Kykenen käyttämään saatavilla olevia hankintamenettelyjä tukevia järjestelmiä ja työkaluja ja suorittamaan tärkeimmät sähköisiin hankintoihin liittyvät menettelyt käyttäen asiaankuuluvia hankintajärjestelmiä ja -työkaluja hankintaprosessin läpinäkyvyyden varmistamiseksi.

Kykenen käyttämään malliasiakirjoja ja kansallista sähköistä hankinta-alustaa.

- Kykenen toteuttamaan monien erilaisten hankintajärjestelmien ja työkalujen käyttöönoton.

Kykenen analysoimaan hankintatietoja talousarvion valvontaa ja tulevien hankintojen ennustamista varten tunnistamaan organisaation järjestelmien ja työkalujen tehottomat käyttötavat ja ehdottamaan parannuksia.

Kykenen varmistamaan, että kaikilla käyttäjillä on järjestelmien ja työkalujen käyttöoikeus ja että he ovat saaneet tarvittavan koulutuksen, sekä toimimaan muutoksen edistäjänä uusien järjestelmien tai työkalujen sisäänojouaiheen aikana.

- Kykenen edistämään hankintajärjestelmien ja -työkalujen käyttöä ja viemään eteenpäin ammatillistamisen kulttuuria organisaatiossa.

Kykenen käyttämään hankintatietoja hankintojen kehityssuuntausten määrittämistä ja organisaation hankintamenettelyjen parantamista varten.

Kykenen osallistumaan uusien hankintajärjestelmien tai -työkalujen käyttöönottoon ja/tai kehittämiseen tai jo olemassa olevien järjestelmien tai työkalujen parantamiseen sekä edistämään poliittisella tasolla uusimpien saatavilla olevien järjestelmien ja työkalujen käyttöönottoa.

8. SÄHKÖISEN HANKINNAN JÄRJESTELMÄT - Missä määrin osaat käyttää sähköisen hankinnan järjestelmiä ja muita tietoteknisiä järjestelmiä ja välineitä?

- Minulla ei ole osaamista.

- Kykenen suorittamaan perustoimintoja, kuten lataamaan tietoja, käyttäen saatavilla olevia hankintajärjestelmiä ja työkaluja,

sekä keräämään ja keskittämään tarjouspyyntöasiakirjojen laadintaa varten vaadittavat malliasiakirjat.

- Kykenen käyttämään saatavilla olevia hankintamenettelyjä tukevia järjestelmiä ja työkaluja ja suorittamaan tärkeimmät sähköisiin hankintoihin liittyvät menettelyt käyttäen asiaankuuluvia hankintajärjestelmiä ja -työkaluja hankintaprosessin läpinäkyvyyden varmistamiseksi.

Kykenen käyttämään malliasiakirjoja ja kansallista sähköistä hankinta-alustaa.

- Kykenen toteuttamaan monien erilaisten hankintajärjestelmien ja työkalujen käyttöönoton.

Kykenen analysoimaan hankintatietoja talousarvion valvontaa ja tulevien hankintojen ennustamista varten tunnistamaan organisaation järjestelmien ja työkalujen tehottomat käyttötavat ja ehdottamaan parannuksia.

Kykenen varmistamaan, että kaikilla käyttäjillä on järjestelmien ja työkalujen käyttöoikeus ja että he ovat saaneet tarvittavan koulutuksen, sekä toimimaan muutoksen edistäjänä uusien järjestelmien tai työkalujen sisäänajovaiheen aikana.

- Kykenen edistämään hankintajärjestelmien ja -työkalujen käyttöä ja viemään eteenpäin ammatillistamisen kulttuuria organisaatiossa.

Kykenen käyttämään hankintatietoja hankintojen kehityssuuntausten määrittämistä ja organisaation hankintamenettelyjen parantamista varten.

Kykenen osallistumaan uusien hankintajärjestelmien tai -työkalujen käyttöönottoon ja/tai kehittämiseen tai jo olemassa olevien järjestelmien tai työkalujen parantamiseen sekä edistämään poliittisella tasolla uusimpien saatavilla olevien järjestelmien ja työkalujen käyttöönottoa.

9. KESTÄVÄT HANKINNAT - Miten hyvin tunnet asiaankuuluvat kestävyyttä koskevat toimintapolitiikat ja tavat edistää niitä?

- Minulla ei ole tietämystä.

- Ymmärrän kestävien hankintojen soveltamisalan ja hyödyt organisaation kestävyystavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Ymmärrän, miten hankintojen kestävyysnäkökohdat otetaan huomioon käytännön toteutuksessa ja mitä resursseja sitä varten on käytettävissä, sekä tuen kestäviä hankintoja edistäviä toimintamalleja organisaatiossa.

Kykenen keräämään tietoja, joiden avulla seurataan kestäviä hankintoja sisältävien hankkeiden tuloksellisuutta.

- Kykenen ottamaan hankintojen kestävyysnäkökohdat huomioon teknisissä eritelmissä, valintaperusteissa, hankintasopimuksen tekoperusteissa, sopimuslausekkeissa ja keskeisissä tulosindikaattoreissa

Kykenen käyttämään kestävien hankintojen työkaluja ja menetelmiä, kuten standardeja, elinkaarikustannuksia ja kestävyysmerkintöjä sekä tekemään tutkimuksia ja analyyskejä ja toteuttamaan verkostoitumistoi-
mia, jotka tukevat kestäviä hankintoja koskevia päätöksiä.

Kykenen seuraamaan hankkeen vaikutuksia ja tuloksellisuutta kestävyyden kannalta, mukaan lukien sopimusosapuolten ja alihankkijoiden tekemät sitoumukset.

- Kykenen tekemään päätöksiä kestävien hankintojen näkökohtien sisällyttämisestä esimerkiksi teknisiin eritelmiin, valintaperusteisiin, hankintasopimuksen tekoperusteisiin, sopimuslausekkeisiin ja keskeisiin tulosindikaattoreihin.

Kykenen edistämään kestäviä hankintoja tukevien välineiden ja tekniikoiden, kuten standardien, elinkaarikustannustekniikoiden ja kestävyysmerkintöjen, käyttöä.

Kykenen hankkimaan yleiskuvan markkinoilla saatavilla olevista tuotteista ja palveluista pitämällä yhteyttä toimittajiin ja laatimaan kestävien hankintojen liiketoimintamallin, joka perustuu elinkaarikustannuksiin ja sosiaalisiin vaikutuksiin.

Kykenen varmistamaan, että käytössä on järjestelmä, jolla seurataan sopimusten sekä sopimusosapuolten ja alihankkijoiden tekemien sitoumusten kestävyysvaikutuksia.

- Hallitsen kestäviin hankintoihin liittyvät näkökohdat sekä käsitteellisesti että soveltamisen tasolla ja kykenen tekemään priorisointeja vaikutusten, talousarvioon liittyvän merkityksen ja markkinaseurausten perusteella.

Kykenen suunnittelemaan organisaation kestäviä hankintoja koskevan strategian, jossa vahvistetaan selvä soveltamisala, tavoitteet, painopisteet ja määräajat, ja varmistamaan sen tehokkaan täytäntöönpanon.

Kykenen integroimaan kestäviä hankintoja koskevat hyvät käytännöt osaksi oman organisaation ja vertaisorganisaatioiden toimintaa.

Kykenen edistämään kestävien hankintojen kehittämistä ja laajamittaista käyttöä organisaatiossa ja sen ulkopuolella, osallistumaan asiantuntijaryhmiin ja -verkostoihin ja luomaan muiden viranomaisten ja sidosryhmien (esim. kansalaisyhteiskunnan ja kansalaisjärjestöjen) kanssa kumppanuuksia, joiden avulla edistään ja parannetaan kestävien julkisten hankintojen toteuttamista.

10. KESTÄVÄT HANKINNAT - Miten hyvin tiedät, kuinka sisällyttää organisaation ja kansallisen tason toimintapolitiikoissa määritetyt kestävyyttä koskevat tavoitteet osaksi hankintaprosessia?

- Minulla ei ole osaamista.

- Ymmärrän kestävien hankintojen soveltamisalan ja hyödyt organisaation kestävyystavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Ymmärrän, miten hankintojen kestävyysnäkökohdat otetaan huomioon käytännön toteutuksessa ja mitä resursseja sitä varten on käytettävissä, sekä tuen kestäviä hankintoja edistäviä toimintamalleja organisaatiossa.

Kykenen keräämään tietoja, joiden avulla seurataan kestäviä hankintoja sisältävien hankkeiden tuloksellisuutta.

- Kykenen ottamaan hankintojen kestävyysnäkökohdat huomioon teknisissä eritelmissä, valintaperusteissa, hankintasopimuksen tekoperusteissa, sopimuslausekkeissa ja keskeisissä tulosindikaattoreissa

Kykenen käyttämään kestävien hankintojen työkaluja ja menetelmiä, kuten standardeja, elinkaarikustannuksia ja kestävyysmerkintöjä sekä tekemään tutkimuksia ja analyyskejä ja toteuttamaan verkostoitumistomia, jotka tukevat kestäviä hankintoja koskevia päätöksiä.

Kykenen seuraamaan hankkeen vaikutuksia ja tuloksellisuutta kestävyyden kannalta, mukaan lukien sopimusosapuolten ja alihankkijoiden tekemät sitoumukset.

- Kykenen tekemään päätöksiä kestävien hankintojen näkökohtien sisällyttämisestä esimerkiksi teknisiin eritelmiin, valintaperusteisiin, hankintasopimuksen tekoperusteisiin, sopimuslausekkeisiin ja keskeisiin tulosindikaattoreihin.

Kykenen edistämään kestäviä hankintoja tukevien välineiden ja tekniikoiden, kuten standardien, elinkaarikustannustekniikoiden ja kestävyysmerkintöjen, käyttöä.

Kykenen hankkimaan yleiskuvan markkinoilla saatavilla olevista tuotteista ja palveluista pitämällä yhteyttä toimittajiin ja laatimaan kestävien hankintojen liiketoimintamallin, joka perustuu elinkaarikustannuksiin ja sosiaalisiin vaikutuksiin.

Kykenen varmistamaan, että käytössä on järjestelmä, jolla seurataan sopimusten sekä sopimusosapuolten ja alihankkijoiden tekemien sitoumusten kestävyysvaikutuksia.

- Hallitsen kestäviin hankintoihin liittyvät näkökohdat sekä käsitteellisesti että soveltamisen tasolla ja kykenen tekemään priorisointeja vaikutusten, talousarvioon liittyvän merkityksen ja markkinaseurausten perusteella.

Kykenen suunnittelemaan organisaation kestäviä hankintoja koskevan strategian, jossa vahvistetaan selvä soveltamisala, tavoitteet, painopisteet ja määräajat, ja varmistamaan sen tehokkaan täytäntöönpanon.

Kykenen integroimaan kestäviä hankintoja koskevat hyvät käytännöt osaksi oman organisaation ja vertaisorganisaatioiden toimintaa.

Kykenen edistämään kestävien hankintojen kehittämistä ja laajamittaista käyttöä organisaatiossa ja sen ulkopuolella, osallistumaan asiantuntijaryhmiin ja -verkostoihin ja luomaan muiden viranomaisten ja sidosryhmien (esim. kansalaisyhteiskunnan ja kansalaisjärjestöjen) kanssa kumppanuuksia, joiden avulla edistetään ja parannetaan kestävien julkisten hankintojen toteuttamista.

11. TOIMITTAJAHALLINTA - Miten hyvin tunnet toimittajahallinnan strategiat ja prosessit?

- Minulla ei ole tietämystä.

- Kykenen vastaamaan toimittajien yksinkertaisiin kysymyksiin

Kykenen tukemaan muiden hankinta-ammattilaisten työtä kokouksissa ja muussa toimittajien kanssa käytävässä viestinnässä.

- Kykenen olemaan suoraan vuorovaikutuksessa toimittajien kanssa, kun kyse on yksinkertaisista sopimuksista.

Kykenen neuvomaan talouden toimijoita ja toimittajia sähköisten hankintamenettelyjen suorittamisessa.

Kykenen seuraamaan toimittajien suorituskykyä, tunnistamaan suuntauksia ja ryhtymään tarpeellisiin toimenpiteisiin.

Kykenen luomaan toimittajiin toimivat työsuhteet, jotka perustuvat luottamukseen, sitoutumiseen, rehellisyyteen ja tietoisuuteen keskinäisistä velvollisuuksista.

- Kykenen ylläpitämään nykyisten ja potentiaalisten toimittajien kanssa jäsenneltyjä ja strategisia suhteita, jotka perustuvat luottamukseen, sitoutumiseen, rehellisyyteen ja tietoisuuteen keskinäisistä velvollisuuksista.

Kykenen tukemaan toimittajia erityisesti sähköisen hankintajärjestelmän käytössä.

Kykenen analysoimaan toimittajiin liittyviä kehityssuuntauksia ja tekemään johtopäätöksiä parannuskohteista sekä käsittelemään riita-asioita toimittajien kanssa.

- Kykenen ylläpitämään korkean tason suhteita strategisiin toimittajiin.

Kykenen määrittämään aiheita, joissa toimittajat tarvitsevat tukea, ja suunnittelemaan sen sisältöä

Kykenen muovaamaan ja hyödyntämään eettisesti ja taloudellisesti suotuisia toimitusketjuja.

12. TOIMITTAJAHALLINTA - Missä määrin osaat kehittää, hallinnoida ja ylläpitää suhteita toimittajiin julkisten hankintojen periaatteita noudattaen?

- Minulla ei ole osaamista.

- Kykenen vastaamaan toimittajien yksinkertaisiin kysymyksiin

Kykenen tukemaan muiden hankinta-ammattilaisten työtä kokouksissa ja muussa toimittajien kanssa käytävässä viestinnässä.

- Kykenen olemaan suoraan vuorovaikutuksessa toimittajien kanssa, kun kyse on yksinkertaisista sopimuksista.

Kykenen neuvomaan talouden toimijoita ja toimittajia sähköisten hankintamenettelyjen suorittamisessa.

Kykenen seuraamaan toimittajien suorituskykyä, tunnistamaan suuntauksia ja ryhtymään tarpeellisiin toimenpiteisiin.

Kykenen luomaan toimittajiin toimivat työsuhteet, jotka perustuvat luottamukseen, sitoutumiseen, rehellisyyteen ja tietoisuuteen keskinäisistä velvollisuuksista.

- Kykenen ylläpitämään nykyisten ja potentiaalisten toimittajien kanssa jäsenneiltyjä ja strategisia suhteita, jotka perustuvat luottamukseen, sitoutumiseen, rehellisyyteen ja tietoisuuteen keskinäisistä velvollisuuksista.

Kykenen tukemaan toimittajia erityisesti sähköisen hankintajärjestelmän käytössä.

Kykenen analysoimaan toimittajiin liittyviä kehityssuuntauksia ja tekemään johtopäätöksiä parannuskoh-teista sekä käsittelemään riita-asioita toimittajien kanssa.

- Kykenen ylläpitämään korkean tason suhteita strategiaan toimittajiin.

Kykenen määrittämään aiheita, joissa toimittajat tarvitsevat tukea, ja suunnittelemaan sen sisältöä

Kykenen muovaamaan ja hyödyntämään eettisesti ja taloudellisesti suotuisia toimitusketjuja.

13. HANKINTASTRATEGIA - Miten hyvin tunnet erilaiset hankintastrategiat, kuten hankintatyypit ja erilaiset sopimustyytit?

- Minulla ei ole tietämystä.

- Ymmärrän yleisesti käytetyt hankintamenettelyt, tarjousten sähköisen lähettämisen tekniikat ja sopimus-tyypit

Kykenen tukemaan hankintamenettelyjä, tekniikoita ja välineitä koskevia tutkimuksia hankintastrategiaa varten.

Kykenen antamaan panokseni hankintastrategian päätöksentekoprosessiin, esimerkiksi laatimaan yhteen-vedon ja raportin hankintavaihtoehtoista kerätyistä tiedoista.

- Ymmärrän hankintastrategian eri vaiheet.

Kykenen keräämään tarvittavat tiedot, joiden pohjalta voidaan tehdä datavetoisia hankintastrategiaa kos-kevia päätöksiä ja suosituksia.

Osaan hyödyntää tehokkaasti erilaisia hankintamenettelyjä, tarjousten sähköisen lähettämisen tekniikoita, sopimustyypppejä ja sopimuksen toteuttamista koskevia lausekkeita tarpeen mukaan.

- Kykenen esittämään ehdotuksia erilaisten hankintamenettelyjen ja -tekniikoiden käytöstä hankintastrate-gian suunnittelua varten.

Kykenen valvomaan tutkimus- ja analysointiprosessia ja tekemään lopullisen päätöksen sopivimmasta han-kintaprosessista ja varmistamaan, että oikeanlaiset resurssit ovat saatavilla tutkimus- ja analyysiprosessia varten.

Kykenen tekemään arviointeja ja toteuttamaan toimia markkina-analyysin tulosten perusteella, jotta vaih-toehtoihin liittyvien toimittajien kilpailunvastaisen toiminnan riskiä voitaisiin hillitä.

Kykenen päättämään hankintastrategian suunnittelusta hyödyntäen monenlaisia hankintamenettelyjä ja -tekniikoita.

- Kykenen antamaan toimijoille asiantuntevia neuvoja hankinnan suunnitteluprosessista ja tukemaan vaih-toehtoisten hankintamenettelyjen käyttöä.

Kykenen edesauttamaan organisaation ja kansallisen tason toimintapolitiikan muovaamista siten, että se tukee toimivaa hankintastrategiaa.

14. HANKINTASTRATEGIA - Missä määrin osaat määrittää käytettävissä olevista hankintastrate-gioista juuri sen, joka soveltuu parhaiten kyseiseen hankintaan samalla kun sen avulla saavute-taan organisaation tavoitteet?

- Minulla ei ole osaamista.

- Ymmärrän yleisesti käytetyt hankintamenettelyt, tarjousten sähköisen lähettämisen tekniikat ja sopimus-tyypit

Kykenen tukemaan hankintamenettelyjä, tekniikoita ja välineitä koskevia tutkimuksia hankintastrategiaa varten.

Kykenen antamaan panokseni hankintastrategian päätöksentekoprosessiin, esimerkiksi laatimaan yhteen-vedon ja raportin hankintavaihtoehtoista kerätyistä tiedoista.

- Ymmärrän hankintastrategian eri vaiheet.

Kykenen keräämään tarvittavat tiedot, joiden pohjalta voidaan tehdä datavetoisia hankintastrategiaa koskevia päätöksiä ja suosituksia.

Osaan hyödyntää tehokkaasti erilaisia hankintamenettelyjä, tarjousten sähköisen lähettämisen tekniikoita, sopimustyyppejä ja sopimuksen toteuttamista koskevia lausekkeita tarpeen mukaan.

- Kykenen esittämään ehdotuksia erilaisten hankintamenettelyjen ja -tekniikoiden käytöstä hankintastrategian suunnittelua varten.

Kykenen valvomaan tutkimus- ja analysointiprosessia ja tekemään lopullisen päätöksen sopivimmasta hankintaprosessista ja varmistamaan, että oikeanlaiset resurssit ovat saatavilla tutkimus- ja analyysiprosessia varten.

Kykenen tekemään arviointeja ja toteuttamaan toimia markkina-analyysin tulosten perusteella, jotta vaihtoehtoihin liittyvien toimittajien kilpailunvastaisen toiminnan riskiä voitaisiin hillitellä.

Kykenen päättämään hankintastrategian suunnittelusta hyödyntäen monenlaisia hankintamenettelyjä ja -tekniikoita.

- Kykenen antamaan toimijoille asiantuntevia neuvoja hankinnan suunnitteluprosessista ja tukemaan vaihtoehtoisten hankintamenettelyjen käyttöä.

Kykenen edesauttamaan organisaation ja kansallisen tason toimintapolitiikan muovaamista siten, että se tukee toimivaa hankintastrategiaa.

15. TEKNISET ERITELMÄT (hankinnan kohteen kuvaus) - Miten hyvin tunnet teknisten eritelmien laatimisen vaatimukset?

- Minulla ei ole tietämystä.

- Kykenen osallistumaan teknisten eritelmien laadintaan ja mukauttamaan vakioituja tai aiemmin käytettyjä tarjouseritelmiä nykyisiin tarpeisiin.

- Kykenen keräämään teknistä sisältöä koskevia tietoja ja analyyskejä eritelmien laadinnan tueksi sekä soveltamaan valintaperusteita ja hankintasopimuksen tekoperusteita ja ymmärtämään, miten ne vaikuttavat markkinoihin.

Kykenen varmistamaan, että tekniset eritelmät ovat julkisia hankintoja koskevien periaatteiden, horisontaalisten velvoitteiden, kuten esteettömyyden, sekä asiaankuuluvien alakohtaisten oikeudellisten vaatimusten mukaisia

Kykenen hyödyntämään tavallisissa hankintamenettelyissä muita kuin hintaperusteita, asianmukainen painotus mukaan lukien, jotta paras hinta-laatusuhde voitaisiin taata.

Osaan viitata standardeihin ja laatumerkkeihin, jotta ostajilla ja toimittajilla olisi yhteneväisempi käsitys hankinta-asiakirjoista.

- Kykenen ylläpitämään nykyisten ja potentiaalisten toimittajien kanssa jäseneltyjä ja strategisia suhteita, jotka perustuvat luottamukseen, sitoutumiseen, rehellisyyteen ja tietoisuuteen keskinäisistä velvollisuuksista.

Kykenen tukemaan toimittajia erityisesti sähköisen hankintajärjestelmän käytössä.

Kykenen analysoimaan toimittajiin liittyviä kehityssuuntauksia ja tekemään johtopäätöksiä parannuskoh-teista sekä käsittelemään riita-asioita toimittajien kanssa.

- Kykenen laatimaan eritelmiä, joissa hyödynnetään kehittyviä markkinoita ja pysytään muuttuvien tarpeiden tasalla.

Kykenen olemaan yhteydessä kollegoihin ja yksiköihin edistyneen teknologisen tietämyksen keräämiseksi teknisten eritelmien laadintaa varten.

Pystyn määrittelemään kustannustehokkuuden takaavat valintaperusteet ja hankintasopimuksen tekoperusteet ja ymmärtämään markkinavaikutukset ja lainsäädännölliset vaatimukset sekä standardien ja laatu-merkkien mahdollisen käytön vaikutukset.

Kykenen antamaan tiimin jäsenille teknisten eritelmien laadintaa koskevia ohjeita.

16. TEKNISET ERITELMÄT (hankinnan kohteen kuvaus) - Missä määrin osaat laatia tekniset eritel- mät, joiden avulla mahdolliset tarjoajat voivat jättää realistisia ja organisaation tarpeet täyttä- viä tarjouksia?

- Minulla ei ole osaamista.
- Kykenen osallistumaan teknisten eritelmien laadintaan ja mukauttamaan vakioituja tai aiemmin käytettyjä tarjouseritelmiä nykyisiin tarpeisiin.
- Kykenen keräämään teknistä sisältöä koskevia tietoja ja analyyskejä eritelmien laadinnan tueksi sekä sovel-
tamaan valintaperusteita ja hankintasopimuksen tekoperusteita ja ymmärtämään, miten ne vaikuttavat
markkinoihin.
- Kykenen varmistamaan, että tekniset eritelmit ovat julkisia hankintoja koskevien periaatteiden, horisontaa-
listen velvoitteiden, kuten esteettömyyden, sekä asiaankuuluvien alakohtaisten oikeudellisten vaatimusten
mukaisia
- Kykenen hyödyntämään tavallisissa hankintamenettelyissä muita kuin hintaperusteita, asianmukainen pai-
notus mukaan lukien, jotta paras hinta-laatusuhde voitaisiin taata.
- Osaan viitata standardeihin ja laatumerkkeihin, jotta ostajilla ja toimittajilla olisi yhteneväisempi käsitys
hankinta-asiakirjoista.
- Kykenen ylläpitämään nykyisten ja potentiaalisten toimittajien kanssa jäsennehtyjä ja strategisia suhteita,
jotka perustuvat luottamukseen, sitoutumiseen, rehellisyyteen ja tietoisuuteen keskinäisistä velvollisuuksista.
- Kykenen tukemaan toimittajia erityisesti sähköisen hankintajärjestelmän käytössä.
- Kykenen analysoimaan toimittajiin liittyviä kehityssuuntauksia ja tekemään johtopäätöksiä parannuskoh-
teista sekä käsittelemään riita-asioita toimittajien kanssa.
- Kykenen laatimaan eritelmiä, joissa hyödynnetään kehittyviä markkinoita ja pysytään muuttuvien tarpei-
den tasalla.
- Kykenen olemaan yhteydessä kollegoihin ja yksiköihin edistyneen teknologisen tietämyksen keräämiseksi
teknisten eritelmien laadintaa varten.
- Pystyn määrittelemään kustannustehokkuuden takaavat valintaperusteet ja hankintasopimuksen tekope-
rusteet ja ymmärtämään markkinavaikutukset ja lainsäädännölliset vaatimukset sekä standardien ja laatu-
merkkien mahdollisen käytön vaikutukset.
- Kykenen antamaan tiimin jäsenille teknisten eritelmien laadintaa koskevia ohjeita.

17. TARJOUSPYYNTÖASIAKIRJAT - Miten hyvin tunnet tarjouspyyntöasiakirjojen valmistelemisen vaatimukset?

- Minulla ei ole tietämystä.
- Pystyn tukemaan hankinta-asiakirjojen, kuten tarjoajille annettavien ohjeiden, täytettävien liitteiden ja
sopimusluonnosten laadintaa ohjeiden ja mallien pohjalta.
- Kykenen varmistamaan tarjouspyyntöasiakirjoja koskevan prosessin laadun soveltamalla oikeita menetel-
miä ja vaatimuksia.
- Kykenen laatimaan hankinta-asiakirjoja organisaation toimintapolitiikan sekä EU:n ja kansallisen tason
säännösten mukaisesti.
- Kykenen julkaisemaan tarjouskilpailuilmoituksia ja vastaamaan talouden toimijoiden kysymyksiin tarjous-
pyyntöasiakirjojen vaatimuksista.
- Kykenen suunnittelemaan sekä vakiomuotoisia että muita kuin vakiomuotoisia sopimusehtoja yhteistyössä
oikeudellisten neuvonantajien kanssa.
- Kykenen varmistamaan valmisteltujen hankinta-asiakirjojen vaatimustenmukaisuuden ja täydellisuuden.
- Kykenen suunnittelemaan ja viimeistelemään tarjouspyyntöasiakirjoja, joissa on otettu huomioon toimin-
tapoliittiset tavoitteet ja jotka auttavat maksimoimaan kustannustehokkuuden.
- Kykenen varmistamaan, että julkaistuihin julkisten hankintojen tarjouskilpailuihin sovelletaan asianmukaisia
menetelmiä.

Kykenen ennustamaan ja torjumaan asiakirjojen taloudellisiin ja oikeudellisiin näkökohtiin liittyviä riskejä. Kykenen hyväksymään lopulliset asiakirjat ja muut prosessiin liittyvät hallinnolliset päätökset.

- Kykenen edistämään organisaation toimintapolitiikkaa tarjouspyyntöasiakirjojen osalta ja neuvomaan muita vaatimustenmukaisuuden arvioinnissa ja varmentamisessa.

Kykenen suunnittelemaan ja toteuttamaan organisaatiolle avoimen ja asianmukaisen tarjouspyyntöasiakirjoja koskevan strategian, jossa on otettu kaikilta osin huomioon lainsäädännön asettamat rajoitukset ja sen suomat mahdollisuudet.

18. TARJOUSPYYNTÖASIAKIRJAT - Missä määrin osaat valmistella tarjouspyyntöasiakirjat ja myös asianmukaiset poissulkemisperusteet, valintaperusteet ja hankintasopimuksen tekoperusteet?

- Minulla ei ole osaamista.

- Kykenen tukemaan hankinta-asiakirjojen, kuten tarjoajille annettavien ohjeiden, täytettävien liitteiden ja sopimusluonnosten laadintaa ohjeiden ja mallien pohjalta.

Kykenen varmistamaan tarjouspyyntöasiakirjoja koskevan prosessin laadun soveltamalla oikeita menetelmiä ja vaatimuksia.

- Kykenen laatimaan hankinta-asiakirjoja organisaation toimintapolitiikan sekä EU:n ja kansallisen tason säännösten mukaisesti.

Kykenen julkaisemaan tarjouskilpailuilmoituksia ja vastaamaan talouden toimijoiden kysymyksiin tarjouspyyntöasiakirjojen vaatimuksista.

Kykenen suunnittelemaan sekä vakiomuotoisia että muita kuin vakiomuotoisia sopimusehtoja yhteistyössä oikeudellisten neuvonantajien kanssa.

Kykenen varmistamaan valmisteltujen hankinta-asiakirjojen vaatimustenmukaisuuden ja täydellisyyden.

- Kykenen suunnittelemaan ja viimeistelemään tarjouspyyntöasiakirjoja, joissa on otettu huomioon toimintapolitiittiset tavoitteet ja jotka auttavat maksimoimaan kustannustehokkuuden.

Kykenen varmistamaan, että julkaistuihin julkisten hankintojen tarjouskilpailuihin sovelletaan asianmukaisia menetelmiä.

Kykenen ennustamaan ja torjumaan asiakirjojen taloudellisiin ja oikeudellisiin näkökohtiin liittyviä riskejä.

Kykenen hyväksymään lopulliset asiakirjat ja muut prosessiin liittyvät hallinnolliset päätökset.

- Kykenen edistämään organisaation toimintapolitiikkaa tarjouspyyntöasiakirjojen osalta ja neuvomaan muita vaatimustenmukaisuuden arvioinnissa ja varmentamisessa.

Kykenen suunnittelemaan ja toteuttamaan organisaatiolle avoimen ja asianmukaisen tarjouspyyntöasiakirjoja koskevan strategian, jossa on otettu kaikilta osin huomioon lainsäädännön asettamat rajoitukset ja sen suomat mahdollisuudet.

19. TARJOUKSEN ARVIOINTI - Miten hyvin tunnet arviointiprosessin?

- Minulla ei ole tietämystä.

- Kykenen tukemaan arviointikomitean arviointiprosessia; tähän sisältyy myös asiakirja-aineiston laadinta arviointikomiteaa varten.

Kykenen hallinnoimaan tarjouspyyntöasiakirjoja, mukaan lukien tarjousten vastaanotto ja arkistointi.

Kykenen osallistumaan tarjousten arviointiin ja varmistamaan, että prosessi dokumentoidaan.

- Kykenen tekemään määriteltyjen perusteiden perusteella arvioinnin ja antamaan suosituksia, jotka tukevat päätöstä hankintasopimuksen tekemisestä.

Kykenen osallistumaan arviointikomiteaan äänestäjänä jäsenenä tavallisten sopimusten osalta.

Kykenen havaitsemaan tarjouksen perusteella mahdolliset kilpailunvastaiset ja korruptioon liittyvät toimintatavat, kuten toimittajien välisen kilpailunvastaisen yhteistyön.

Kykenen valmistelemään ja antamaan palautetta tarjoajille.

Kykenen dokumentoimaan tarjousten arviointiprosessin, jossa tarjoukset asetetaan paremmuusjärjestykseen, asianmukaisen raportoinnin ja kirjausketjun varmistamista varten.

- Kykenen toimimaan arviointikomiteoiden puheenjohtajana suurimmassa osassa erityyppisiä menettelyjä. Kykenen varmistamaan, että arviointiprosessi toteutetaan johdonmukaisella, läpinäkyvällä ja oikeudenmukaisella tavallaan.
- Kykenen varmistamaan, että arviointipaneelin jäseniä on asianmukainen määrä, että heillä on asianmukainen osaaminen ja tietämys ja ettei heillä ole eturistiriitoja.
- Kykenen viestimään arviointipaneelin tuloksista sidosryhmille.
- Kykenen edesauttamaan sellaisten monimutkaisten tapausten ratkaisemista, joissa tarjoajien arviointi on vaikeaa tai joissa esiintyy eturistiriitoja.
- Kykenen esittämään ehdotuksia siitä, keitä alan asiantuntijoita olisi pyydetävä arviointikomitean jäseniksi.

20. TARJOUKSEN ARVIOINTI - Missä määrin osaat arvioida tarjouksia ennalta määriteltyjen perusteiden pohjalta objektiivisella ja avoimella tavalla?

- Minulla ei ole osaamista.
- Kykenen tukemaan arviointikomitean arviointiprosessia; tähän sisältyy myös asiakirja-aineiston laadinta arviointikomiteaa varten.
- Kykenen hallinnoimaan tarjouspyyntöasiakirjoja, mukaan lukien tarjousten vastaanotto ja arkistointi.
- Kykenen osallistumaan tarjousten arviointiin ja varmistamaan, että prosessi dokumentoidaan.
- Kykenen tekemään määriteltyjen perusteiden perusteella arvioinnin ja antamaan suosituksia, jotka tukevat päätöstä hankintasopimuksen tekemisestä.
- Kykenen osallistumaan arviointikomiteaan äänestävänä jäsenenä tavallisten sopimusten osalta.
- Kykenen havaitsemaan tarjouksen perusteella mahdolliset kilpailunvastaiset ja korruptioon liittyvät toimitatavat, kuten toimittajien välisen kilpailunvastaisen yhteistyön.
- Kykenen valmistelevaan ja antamaan palautetta tarjoajille.
- Kykenen dokumentoimaan tarjousten arviointiprosessin, jossa tarjoukset asetetaan paremmuusjärjestykseen, asianmukaisen raportoinnin ja kirjausketjun varmistamista varten.
- Kykenen toimimaan arviointikomiteoiden puheenjohtajana suurimmassa osassa erityyppisiä menettelyjä. Kykenen varmistamaan, että arviointiprosessi toteutetaan johdonmukaisella, läpinäkyvällä ja oikeudenmukaisella tavallaan.
- Kykenen varmistamaan, että arviointipaneelin jäseniä on asianmukainen määrä, että heillä on asianmukainen osaaminen ja tietämys ja ettei heillä ole eturistiriitoja.
- Kykenen viestimään arviointipaneelin tuloksista sidosryhmille.
- Kykenen edesauttamaan sellaisten monimutkaisten tapausten ratkaisemista, joissa tarjoajien arviointi on vaikeaa tai joissa esiintyy eturistiriitoja.
- Kykenen esittämään ehdotuksia siitä, keitä alan asiantuntijoita olisi pyydetävä arviointikomitean jäseniksi.

21. SOPIMUSTEN HALLINNOINTI - Miten hyvin tunnet sopimusten hallinnoinnin periaatteet?

- Minulla ei ole tietämystä.
- Kykenen keräämään tietoja sopimuksen täytäntöönpanon valvontaa varten ja päivittämään ja ylläpitämään sopimustietokantoja ja -rekistereitä.
- Kykenen tukemaan sopimuksen toteuttamista koskevia toimintoja hankinnan laajuuden, laadun, määräaikojen ja talousarvion mukaisesti.
- Kykenen määrittelemään ja panemaan täytäntöön sopimusten hallinnointia koskevan suunnitelman.
- Kykenen seuraamaan sopimusten toteuttamista ennalta määriteltyjen keskeisten tulosindikaattoreiden perusteella ja tekemään säännöllisiä riskinarviointeja hankintasopimuksista.
- Kykenen soveltamaan sopimusehtoja erilaisissa olosuhteissa ja antamaan neuvoja sopimuksia koskevista muutoksista.
- Kykenen valmistelevaan sopimuksen irtisanomisen.
- Kykenen soveltamaan korjaavia toimenpiteitä, jos sopimusehdoista on poikettu.

- Kykenen hallinnoimaan tavaroiden, urakoiden ja palvelujen hankintaan liittyviä sopimuksia.
- Kykenen ennakoimaan sopimuksen täytäntöönpanoon liittyviä seikkoja jo sopimusta edeltävässä vaiheessa, jotta voidaan minimoida myöhemmät sopimukseen tehtävät muutokset.
- Kykenen mukauttamaan hallinnointia koskevia käytäntöjä hankalissa tilanteissa.
- Kykenen tekemään päätöksen sopimuksen irtisanomisesta
- Kykenen ymmärtämään ja antamaan neuvoja kaikista sopimusoikeuteen ja sopimuksen hallinnointia koskeviin strategioihin liittyvistä näkökohdista.
- Kykenen valvomaan monimutkaisten sopimusten hallinnointia ja antamaan neuvoja sopimuksiin liittyvien haasteellisten kysymysten ratkaisemisessa.
- Kykenen muovaamaan sopimusten hallinnointia koskevaa toimintapolitiikkaa organisaation tai kansallisella tasolla.

22. SOPIMUSTEN HALLINNOINTI - Missä määrin osaat valvoa sopimuksen täytäntöönpanoa samalla kun varmistat toimitettavan tavarän, urakan tai palvelun teknisen vaatimustenmukaisuuden?

- Minulla ei ole osaamista.
- Kykenen keräämään tietoja sopimuksen täytäntöönpanon valvontaa varten ja päivittämään ja ylläpitämään sopimustietokantoja ja -rekistereitä.
- Kykenen tukemaan sopimuksen toteuttamista koskevia toimintoja hankinnan laajuuden, laadun, määräaikojen ja talousarvion mukaisesti.
- Kykenen määrittelemään ja panemaan täytäntöön sopimusten hallinnointia koskevan suunnitelman.
- Kykenen seuraamaan sopimusten toteuttamista ennalta määriteltujen keskeisten tulosindikaattoreiden perusteella ja tekemään säännöllisiä riskinarviointoja hankintasopimuksista.
- Kykenen soveltamaan sopimusehtoja erilaisissa olosuhteissa ja antamaan neuvoja sopimuksia koskevista muutoksista.
- Kykenen valmistelemaan sopimuksen irtisanomisen.
- Kykenen soveltamaan korjaavia toimenpiteitä, jos sopimusehdoista on poikettu.
- Kykenen hallinnoimaan tavaroiden, urakoiden ja palvelujen hankintaan liittyviä sopimuksia.
- Kykenen ennakoimaan sopimuksen täytäntöönpanoon liittyviä seikkoja jo sopimusta edeltävässä vaiheessa, jotta voidaan minimoida myöhemmät sopimukseen tehtävät muutokset.
- Kykenen mukauttamaan hallinnointia koskevia käytäntöjä hankalissa tilanteissa.
- Kykenen tekemään päätöksen sopimuksen irtisanomisesta
- Kykenen ymmärtämään ja antamaan neuvoja kaikista sopimusoikeuteen ja sopimuksen hallinnointia koskeviin strategioihin liittyvistä näkökohdista.
- Kykenen valvomaan monimutkaisten sopimusten hallinnointia ja antamaan neuvoja sopimuksiin liittyvien haasteellisten kysymysten ratkaisemisessa.
- Kykenen muovaamaan sopimusten hallinnointia koskevaa toimintapolitiikkaa organisaation tai kansallisella tasolla.

23. ORGANISAATIoTETOISUUS - Miten hyvin tunnet organisaatiosi hallintorakenteen, hallintomenettelyt ja -prosessit, sisäisen kulttuurin sekä oikeudellisen ja toimintapoliittisen kehityksen?

- Minulla ei ole tietämystä.
- Kykenen toimimaan organisaation vision, tehtävän ja arvojen mukaisesti.
- Kykenen tunnistamaan omaa ammatillista kehitystään tukevat koulutusmahdollisuudet.
- Kykenen ymmärtämään organisaation rakenteen ja prosessit sekä sen, miten eri osastot vaikuttavat hankintapäätöksiin.

- Kykenen tunnistamaan sisäisten sidosryhmien edut ja vaikuttimet ja osoittamaan niihin liittyvät riskit. Kykenen ymmärtämään organisaation oikeudellisen toimintaympäristön ja toimimaan sen puitteissa. Kykenen pyytämään ohjeita ja neuvoja organisaation asiantuntijoilta ongelmien ratkaisemiseksi.
- Kykenen suunnittelemaan ja antamaan koulutusta organisaation arvoista ja työtapoista. Kykenen edistämään organisaation arvoja ja sosiaalisia näkökohtia menestyksekkään tiimityön tukemiseksi. Kykenen tarjoamaan perusteellista tietoa organisaation sisäisistä prosesseista ja menettelyistä sekä järjestelmästä ja työkaluista.
- Kykenen johtamaan ja muovaamaan korkean tason sisäisiä toimintapoliittisia keskusteluja. Kykenen määrittelemään selkeitä urakehitysmahdollisuuksia ja henkilöstön oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia.
- Kykenen ohjaamaan organisaation strategian kustannustehokkuuden saavuttamiseen.

24. ORGANISAATIO TIETOISUUS - Missä määrin ymmärrät sekä hankintatoimen että organisaation rakenteen ja kulttuurin?

- Minulla ei ole osaamista.
- Kykenen toimimaan organisaation vision, tehtävän ja arvojen mukaisesti. Kykenen tunnistamaan omaa ammatillista kehitystään tukevat koulutusmahdollisuudet. Kykenen ymmärtämään organisaation rakenteen ja prosessit sekä sen, miten eri osastot vaikuttavat hankintapäätöksiin.
- Kykenen tunnistamaan sisäisten sidosryhmien edut ja vaikuttimet ja osoittamaan niihin liittyvät riskit. Kykenen ymmärtämään organisaation oikeudellisen toimintaympäristön ja toimimaan sen puitteissa. Kykenen pyytämään ohjeita ja neuvoja organisaation asiantuntijoilta ongelmien ratkaisemiseksi.
- Kykenen suunnittelemaan ja antamaan koulutusta organisaation arvoista ja työtapoista. Kykenen edistämään organisaation arvoja ja sosiaalisia näkökohtia menestyksekkään tiimityön tukemiseksi. Kykenen tarjoamaan perusteellista tietoa organisaation sisäisistä prosesseista ja menettelyistä sekä järjestelmästä ja työkaluista.
- Kykenen johtamaan ja muovaamaan korkean tason sisäisiä toimintapoliittisia keskusteluja. Kykenen määrittelemään selkeitä urakehitysmahdollisuuksia ja henkilöstön oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia.
- Kykenen ohjaamaan organisaation strategian kustannustehokkuuden saavuttamiseen.

Liitteen kysely on ProcurCompEU:n kysymyspatteristosta organisaation tarpeisiin muokattu versio (ProcurCompEU, 2020).

Itsearviointi - julkisten hankintojen osaaminen

Substanssiosaajat

Alla kyselyssä esitetään 12 hankintoihin liittyvää kysymystä. Vastausvaihtoehdot etenevät ylhäältä ei tietämystä/osaamista alaspäin aina syvällisempää tietämystä/osaamista kohti, joten rastita järjestyksessä alin vaihtoehto, joka kuvaa omaa tasoasi.

Kysely perustuu ProcurCompEU –osaamismatriisiin kysymyspatteristoon (ProcurCompEU, 2020).

1. SUUNNITTELU - Miten hyvin tunnet organisaatiosi hankintojen suunnittelun, toimintapolitiittiset painopisteet ja talousarvion?

- Minulla ei ole tietämystä.
- Kykenen suorittamaan perustasoisia hankinnan suunnitteluun liittyviä tehtäviä, kuten keräämään ja yhdistämään eri osastojen näkemyksiä ja tekemään hankintasuunnittelua osana päivittäistä työtäni.
- Kykenen tekemään tutkimuksia ja keräämään tietoja hankinnan suunnittelua varten organisaation toimintapolitiikan ja tavoitteiden mukaisesti. Päivittäinen työni on linjassa hankintasuunnitelman kanssa ja edistän sitä.
- Kykenen koordinoimaan organisaation hankintasuunnitelman laadintaa ja esittämään lopullista suunnitelmaa ja määräaikoja koskevia suosituksia. Kykenen ennakoimaan toteutuksen potentiaaliset mahdollisuudet ja riskit ja hillitsemään riskejä ja seuraamaan suunnitelman toteuttamista, jotta varmistetaan toimintapolitiikan onnistuminen. Kykenen antamaan päätöksentekijöille palautetta suunnitelman täytäntöönpanosta.
- Kykenen määrittämään vision organisaation hankintapolitiikkaa ja siihen liittyviä toimintapolitiikkoja varten. Kykenen laatimaan hankintasuunnitelman ja talousarvion keskittyen toimintapolitiittisiin tuloksiin ja hyötyihin ja neuvomaan korkean tason päätöksentekijöitä hankintaan liittyvissä kysymyksissä. Kykenen edistämään hankintatoimen asemaa organisaation yleisessä strategiassa.

2. ELINKAARI - Miten hyvin tunnet hankinnan elinkaaren eri vaiheet julkaisemista edeltävästä vaiheesta sopimuksen jälkeiseen vaiheeseen?

- Minulla ei ole tietämystä.
- Kykenen auttamaan hankinnan elinkaaren eri vaiheiden toteuttamisen seurannassa, ymmärrän eri vaiheiden väliset vuorovaikutussuhteet ja riskit.
- Kykenen toteuttamaan hankinnan elinkaaren eri vaiheet, ymmärrän vaiheiden väliset vuorovaikutussuhteet, riskit ja mahdollisuudet.
- Kykenen hallinnoimaan hankinnan elinkaaren kaikkien vaiheiden toteuttamista, ymmärrän miten kukin vaihe on vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Kykenen soveltamaan johdonmukaisesti hankkeen elinkaarta koskevaa tietämystään, jotta kustannustehokkuus voidaan maksimoida ja rahalle saada mahdollisimman hyvä vastine. Kykenen ennakoimaan hankinnan elinkaaren eri vaiheiden mahdollisia haasteita, riskejä ja vaikutuksia sekä ohjaamaan muita, kun he toteuttavat vaiheiden välisiä yhteyksiä hyödyntäviä menettelyjä.
- Kykenen valvomaan sopimustyyppiltään erilaisten hankintojen elinkaaren kaikkia vaiheita. Kykenen muovaamaan sisäisiä toimintapolitiikkoja ja työkaluja, joilla hyödynnetään hankintavaiheiden välisiä yhteyksiä, jotta kustannustehokkuus voidaan maksimoida ja rahalle saada mahdollisimman hyvä vastine. Kykenen antamaan neuvoja hankinnan elinkaaren hallinnoinnista organisaation sisäisille ja sen ulkopuolisille toimijoille.

3. LAINSÄÄDÄNTÖ - Missä määrin osaat soveltaa hankintalainsäädännön sekä muiden hankintoihin vaikuttavien oikeudellisten kehysten näkökohtia?

- Minulla ei ole osaamista.
- Kykenen seuraamaan kansallisen lainsäädännön kehityssuuntauksia, jotta voin tukea organisaation hankintapäätöksiä.
- Kykenen soveltamaan hankintamenettelyjä oikeudellisen kehyksen ja parhaiden käytäntöjen mukaisesti.
- Kykenen ymmärtämään hankintalainsäädännön vaikutukset hankintajärjestelmään ja toimitusketjuun sekä tekemään hankintapäätöksiä toimintapoliittisten vaatimusten mukaisesti ja esittämään selkeitä neuvoja ja ratkaisuja.
- Kykenen tekemään tutkimuksia ja analyysejä EU:n tai kansallisen sääntelyn vaikutuksista hankintoihin.
- Kykenen soveltamaan hankintalainsäädännön sekä muiden hankintoihin vaikuttavien oikeudellisten kehysten eri osa-alueita.
- Kykenen toteuttamaan harkittuja toimia, joilla varmistetaan hankintalainsäädännön tietynlainen vaikutus toimitusketjuihin.
- Kykenen auttamaan organisaatiota kehittämään hankintoihin liittyviä käytäntöjä keskeisten kysymysten ja hankintoihin liittyvän laajempien toimintapoliittisten puitteiden mukaisesti.
- Kykenen osallistumaan organisaation julkisia hankintoja koskevan toimintapolitiikan luomiseen ja jakamaan tietämystä EU:n ja kansallisen tason hankintalainsäädännöstä.
- Kykenen edistämään uusia mahdollisuuksia tarjoavien sitomattomien ja innovatiivisten sääntöjen hyväksymistä.

4. SÄHKÖISEN HANKINNAN JÄRJESTELMÄT - Missä määrin osaat käyttää sähköisen hankinnan järjestelmiä ja muita tietoteknisiä järjestelmiä ja välineitä?

- Minulla ei ole osaamista.
- Kykenen suorittamaan perustoimintoja, kuten lataamaan tietoja, käyttäen saatavilla olevia hankintajärjestelmiä ja työkaluja, sekä keräämään ja keskittämään tarjouspyyntöasiakirjojen laadintaa varten vaadittavat malliasiakirjat.
- Kykenen käyttämään saatavilla olevia hankintamenettelyjä tukevia järjestelmiä ja työkaluja ja suorittamaan tärkeimmät sähköisiin hankintoihin liittyvät menettelyt käyttäen asiaankuuluvia hankintajärjestelmiä ja -työkaluja hankintaprosessin läpinäkyvyyden varmistamiseksi.
- Kykenen käyttämään malliasiakirjoja ja kansallista sähköistä hankinta-alustaa.
- Kykenen toteuttamaan monien erilaisten hankintajärjestelmien ja työkalujen käyttöönoton. Kykenen analysoimaan hankintatietoja talousarvion valvontaa ja tulevien hankintojen ennustamista varten tunnistamaan organisaation järjestelmien ja työkalujen tehottomat käyttötavat ja ehdottamaan parannuksia.
- Kykenen varmistamaan, että kaikilla käyttäjillä on järjestelmien ja työkalujen käyttöoikeus ja että he ovat saaneet tarvittavan koulutuksen, sekä toimimaan muutoksen edistäjänä uusien järjestelmien tai työkalujen sisäänojouaiheen aikana.
- Kykenen edistämään hankintajärjestelmien ja -työkalujen käyttöä ja viemään eteenpäin ammatillistamisen kulttuuria organisaatiossa.
- Kykenen käyttämään hankintatietoja hankintojen kehityssuuntausten määrittämistä ja organisaation hankintamenettelyjen parantamista varten.
- Kykenen osallistumaan uusien hankintajärjestelmien tai -työkalujen käyttöönottoon ja/tai kehittämiseen tai jo olemassa olevien järjestelmien tai työkalujen parantamiseen sekä edistämään poliittisella tasolla uusimpien saatavilla olevien järjestelmien ja työkalujen käyttöönottoa.

5. KESTÄVÄT HANKINNAT - Miten hyvin tiedät, kuinka sisällyttää organisaation ja kansallisen tason toimintapolitiikoissa määritetyt kestävyyttä koskevat tavoitteet osaksi hankintaprosessia?

- Minulla ei ole osaamista.
- Ymmärrän kestävien hankintojen soveltamisalan ja hyödyt organisaation kestävyystavoitteiden saavuttamisen kannalta.
- Ymmärrän, miten hankintojen kestävyysnäkökohdat otetaan huomioon käytännön toteutuksessa ja mitä resursseja sitä varten on käytettävissä, sekä tuen kestäviä hankintoja edistäviä toimintamalleja organisaatiossa.
- Kykenen keräämään tietoja, joiden avulla seurataan kestäviä hankintoja sisältävien hankkeiden tuloksellisuutta.
- Kykenen ottamaan hankintojen kestävyysnäkökohdat huomioon teknisissä eritelmissä, valintaperusteissa, hankintasopimuksen tekoperusteissa, sopimuslausekkeissa ja keskeisissä tulosindikaattoreissa.
- Kykenen käyttämään kestävien hankintojen työkaluja ja menetelmiä, kuten standardeja, elinkaarikustannuksia ja kestävyysmerkkintöjä sekä tekemään tutkimuksia ja analyyskejä ja toteuttamaan verkostoitumistomia, jotka tukevat kestäviä hankintoja koskevia päätöksiä.
- Kykenen seuraamaan hankkeen vaikutuksia ja tuloksellisuutta kestävyiden kannalta, mukaan lukien sopimusosapuolten ja alihankkijoiden tekemät sitoumukset.
- Kykenen tekemään päätöksiä kestävien hankintojen näkökohtien sisällyttämisestä esimerkiksi teknisiin eritelmiin, valintaperusteisiin, hankintasopimuksen tekoperusteisiin, sopimuslausekkeisiin ja keskeisiin tulosindikaattoreihin.
- Kykenen edistämään kestäviä hankintoja tukevien välineiden ja tekniikoiden, kuten standardien, elinkaarikustannustekniikoiden ja kestävyysmerkkintöjen, käyttöä.
- Kykenen hankkimaan yleiskuvan markkinoilla saatavilla olevista tuotteista ja palveluista pitämällä yhteyttä toimittajiin ja laatimaan kestävien hankintojen liiketoimintamallin, joka perustuu elinkaarikustannuksiin ja sosiaalisiin vaikutuksiin.
- Kykenen varmistamaan, että käytössä on järjestelmä, jolla seurataan sopimusten sekä sopimusosapuolten ja alihankkijoiden tekemien sitoumusten kestävyysvaikutuksia.
- Hallitsen kestäviin hankintoihin liittyvät näkökohdat sekä käsitteellisesti että soveltamisen tasolla ja kykenen tekemään priorisointeja vaikutusten, talousarvioon liittyvän merkityksen ja markkinaseurausten perusteella.
- Kykenen suunnittelemaan organisaation kestäviä hankintoja koskevan strategian, jossa vahvistetaan selvä soveltamisala, tavoitteet, painopisteet ja määräajat, ja varmistamaan sen tehokkaan täytäntöönpanon.
- Kykenen integroimaan kestäviä hankintoja koskevat hyvät käytännöt osaksi oman organisaation ja vertaisorganisaatioiden toimintaa.
- Kykenen edistämään kestävien hankintojen kehittämistä ja laajamittaista käyttöä organisaatiossa ja sen ulkopuolella, osallistumaan asiantuntijaryhmiin ja -verkostoihin ja luomaan muiden viranomaisten ja sidosryhmien (esim. kansalaisyhteiskunnan ja kansalaisjärjestöjen) kanssa kumppanuuksia, joiden avulla edistetään ja parannetaan kestävien julkisten hankintojen toteuttamista.

6. TOIMITTAJAHALLINTA - Missä määrin osaat kehittää, hallinnoida ja ylläpitää suhteita toimittajiin julkisten hankintojen periaatteita noudattaen?

- Minulla ei ole osaamista.
- Kykenen vastaamaan toimittajien yksinkertaisiin kysymyksiin
- Kykenen tukemaan muiden hankinta-ammattilaisten työtä kokouksissa ja muussa toimittajien kanssa käytävässä viestinnässä.
- Kykenen olemaan suoraan vuorovaikutuksessa toimittajien kanssa, kun kyse on yksinkertaisista sopimuksista.
- Kykenen neuvomaan talouden toimijoita ja toimittajia sähköisten hankintamenettelyjen suorittamisessa.
- Kykenen seuraamaan toimittajien suorituskykyä, tunnistamaan suuntauksia ja ryhtymään tarpeellisiin toimenpiteisiin.
- Kykenen luomaan toimittajiin toimivat työsuhteet, jotka perustuvat luottamukseen, sitoutumiseen, rehellisyyteen ja tietoisuuteen keskinäisistä velvollisuuksista.

- Kykenen ylläpitämään nykyisten ja potentiaalisten toimittajien kanssa jäsenneltyjä ja strategisia suhteita, jotka perustuvat luottamukseen, sitoutumiseen, rehellisyyteen ja tietoisuuteen keskinäisistä velvollisuuksista.

Kykenen tukemaan toimittajia erityisesti sähköisen hankintajärjestelmän käytössä.

Kykenen analysoimaan toimittajiin liittyviä kehityssuuntauksia ja tekemään johtopäätöksiä parannuskoh-teista sekä käsittelemään riita-asioita toimittajien kanssa.

- Kykenen ylläpitämään korkean tason suhteita strategisiin toimittajiin.

Kykenen määrittämään aiheita, joissa toimittajat tarvitsevat tukea, ja suunnittelemaan sen sisältöä

Kykenen muovaamaan ja hyödyntämään eettisesti ja taloudellisesti suotuisia toimitusketjuja.

7. TEKNISET ERITELMÄT (hankinnan kohteen kuvaus) - Missä määrin osaat laatia tekniset eritel-mät, joiden avulla mahdolliset tarjoajat voivat jättää realistisia ja organisaation tarpeet täyttäviä tarjouksia?

- Minulla ei ole osaamista.

- Kykenen osallistumaan teknisten eritelmien laadintaan ja mukauttamaan vakioituja tai aiemmin käytettyjä tarjouseritelmiä nykyisiin tarpeisiin.

- Kykenen keräämään teknistä sisältöä koskevia tietoja ja analyyskejä eritelmien laadinnan tueksi sekä sovel-tamaan valintaperusteita ja hankintasopimuksen tekoperusteita ja ymmärtämään, miten ne vaikuttavat markkinoihin.

Kykenen varmistamaan, että tekniset eritelmät ovat julkisia hankintoja koskevien periaatteiden, horisontaa-listen velvoitteiden, kuten esteettömyyden, sekä asiaankuuluvien alakohtaisten oikeudellisten vaatimusten mukaisia.

Kykenen hyödyntämään tavallisissa hankintamenettelyissä muita kuin hintaperusteita, asianmukainen pai-notus mukaan lukien, jotta paras hinta-laatusuhde voitaisiin taata.

Osaan viitata standardeihin ja laatumerkkeihin, jotta ostajilla ja toimittajilla olisi yhteneväisempi käsitys hankinta-asiakirjoista.

- Kykenen laatimaan eritelmiä, joissa hyödynnetään kehittyviä markkinoita ja pysytään muuttuvien tarpei-den tasalla.

Kykenen olemaan yhteydessä kollegoihin ja yksiköihin edistyneen teknologisen tietämyksen keräämiseksi teknisten eritelmien laadintaa varten.

Pystyn määrittelemään kustannustehokkuuden takaavat valintaperusteet ja hankintasopimuksen tekope-rusteet ja ymmärtämään markkinavaikutukset ja lainsäädännölliset vaatimukset sekä standardien ja laatumerkkien mahdollisen käytön vaikutukset.

Kykenen antamaan tiimin jäsenille teknisten eritelmien laadintaa koskevia ohjeita.

- Kykenen antamaan neuvoja tai toimimaan johtajana erittäin monimutkaisten eritelmien laadinnassa.

Kykenen edistämään yhdessä asiantuntijoiden kanssa innovatiivisten ja tulevaisuuteen suuntautuvien eri-telmien kehittämistä, toiminnalliset vaatimukset mukaan lukien.

Kykenen arvioimaan monimutkaisten ja korkean profiilin hankintojen teknisiä eritelmiä.

8. TARJOUSPYYNTÖASIAKIRJAT - Miten hyvin tunnet tarjouspyyntöasiakirjojen valmistelemisen vaatimukset?

- Minulla ei ole tietämystä.

- Pystyn tukemaan hankinta-asiakirjojen, kuten tarjoajille annettavien ohjeiden, täytettävien liitteiden ja sopimusluonnosten laadintaa ohjeiden ja mallien pohjalta.

Kykenen varmistamaan tarjouspyyntöasiakirjoja koskevan prosessin laadun soveltamalla oikeita menetel-miä ja vaatimuksia.

- Kykenen laatimaan hankinta-asiakirjoja organisaation toimintapolitiikan sekä EU:n ja kansallisen tason säännösten mukaisesti.

Kykenen julkaisemaan tarjouskilpailuilmoituksia ja vastaamaan talouden toimijoiden kysymyksiin tarjouspyyntöasiakirjojen vaatimuksista.

Kykenen suunnittelemaan sekä vakiomuotoisia että muita kuin vakiomuotoisia sopimusehtoja yhteistyössä oikeudellisten neuvonantajien kanssa.

Kykenen varmistamaan valmisteltujen hankinta-asiakirjojen vaatimustenmukaisuuden ja täydellisyyden.

- Kykenen suunnittelemaan ja viimeistelemään tarjouspyyntöasiakirjoja, joissa on otettu huomioon toimintapoliittiset tavoitteet ja jotka auttavat maksimoimaan kustannustehokkuuden.

Kykenen varmistamaan, että julkaistuihin julkisten hankintojen tarjouskilpailuihin sovelletaan asianmukaisia menetelmiä.

Kykenen ennustamaan ja torjumaan asiakirjojen taloudellisiin ja oikeudellisiin näkökohtiin liittyviä riskejä.

Kykenen hyväksymään lopulliset asiakirjat ja muut prosessiin liittyvät hallinnolliset päätökset.

- Kykenen edistämään organisaation toimintapolitiikkaa tarjouspyyntöasiakirjojen osalta ja neuvomaan muita vaatimustenmukaisuuden arvioinnissa ja varmentamisessa.

Kykenen suunnittelemaan ja toteuttamaan organisaatiolle avoimen ja asianmukaisen tarjouspyyntöasiakirjoja koskevan strategian, jossa on otettu kaikilta osin huomioon lainsäädännön asettamat rajoitukset ja sen suomat mahdollisuudet.

9. TARJOUSPYyntÖASIakIRJAT - Missä määrin osaat valmistella tarjouspyyntöasiakirjat ja myös asianmukaiset poissulkemisperusteet, valintaperusteet ja hankintasopimuksen tekoperusteet?

- Minulla ei ole osaamista.

- Kykenen tukemaan hankinta-asiakirjojen, kuten tarjoajille annettavien ohjeiden, täytettävien liitteiden ja sopimusluonnosten laadintaa ohjeiden ja mallien pohjalta.

Kykenen varmistamaan tarjouspyyntöasiakirjoja koskevan prosessin laadun soveltamalla oikeita menetelmiä ja vaatimuksia.

- Kykenen laatimaan hankinta-asiakirjoja organisaation toimintapolitiikan sekä EU:n ja kansallisen tason säännösten mukaisesti.

Kykenen julkaisemaan tarjouskilpailuilmoituksia ja vastaamaan talouden toimijoiden kysymyksiin tarjouspyyntöasiakirjojen vaatimuksista.

Kykenen suunnittelemaan sekä vakiomuotoisia että muita kuin vakiomuotoisia sopimusehtoja yhteistyössä oikeudellisten neuvonantajien kanssa.

Kykenen varmistamaan valmisteltujen hankinta-asiakirjojen vaatimustenmukaisuuden ja täydellisyyden.

- Kykenen suunnittelemaan ja viimeistelemään tarjouspyyntöasiakirjoja, joissa on otettu huomioon toimintapoliittiset tavoitteet ja jotka auttavat maksimoimaan kustannustehokkuuden.

Kykenen varmistamaan, että julkaistuihin julkisten hankintojen tarjouskilpailuihin sovelletaan asianmukaisia menetelmiä.

Kykenen ennustamaan ja torjumaan asiakirjojen taloudellisiin ja oikeudellisiin näkökohtiin liittyviä riskejä.

Kykenen hyväksymään lopulliset asiakirjat ja muut prosessiin liittyvät hallinnolliset päätökset.

- Kykenen edistämään organisaation toimintapolitiikkaa tarjouspyyntöasiakirjojen osalta ja neuvomaan muita vaatimustenmukaisuuden arvioinnissa ja varmentamisessa.

Kykenen suunnittelemaan ja toteuttamaan organisaatiolle avoimen ja asianmukaisen tarjouspyyntöasiakirjoja koskevan strategian, jossa on otettu kaikilta osin huomioon lainsäädännön asettamat rajoitukset ja sen suomat mahdollisuudet.

10. TARJOUKSEN ARVIOINTI - Missä määrin osaat arvioida tarjouksia ennalta määriteltujen perusteiden pohjalta objektiivisella ja avoimella tavalla?

- Minulla ei ole osaamista.

- Kykenen tukemaan arviointikomitean arviointiprosessia; tähän sisältyy myös asiakirja-aineiston laadinta arviointikomiteaa varten.

Kykenen hallinnoimaan tarjouspyyntöasiakirjoja, mukaan lukien tarjousten vastaanotto ja arkistointi.

Kykenen osallistumaan tarjousten arviointiin ja varmistamaan, että prosessi dokumentoidaan.

- Kykenen tekemään määriteltyjen perusteiden perusteella arvioinnin ja antamaan suosituksia, jotka tukevat päätöstä hankintasopimuksen tekemisestä.

Kykenen osallistumaan arviointikomiteaan äänestäjänä jäsenenä tavallisten sopimusten osalta.

Kykenen havaitsemaan tarjouksen perusteella mahdolliset kilpailunvastaiset ja korruptioon liittyvät toiminnot, kuten toimittajien välisen kilpailunvastaisen yhteistyön.

Kykenen valmistelemaan ja antamaan palautetta tarjoajille.

Kykenen dokumentoimaan tarjousten arviointiprosessin, jossa tarjoukset asetetaan paremmuusjärjestykseen, asianmukaisen raportoinnin ja kirjausketjun varmistamista varten.

- Kykenen toimimaan arviointikomiteoiden puheenjohtajana suurimmassa osassa erityyppisiä menettelyjä. Kykenen varmistamaan, että arviointiprosessi toteutetaan johdonmukaisella, läpinäkyvällä ja oikeudenmukaisella tavalla.

Kykenen varmistamaan, että arviointipaneelin jäseniä on asianmukainen määrä, että heillä on asianmukainen osaaminen ja tietämys ja ettei heillä ole eturistiriitoja.

Kykenen viestimään arviointipaneelin tuloksista sidosryhmille.

- Kykenen edesauttamaan sellaisten monimutkaisten tapauksien ratkaisemista, joissa tarjoajien arviointi on vaikeaa tai joissa esiintyy eturistiriitoja.

Kykenen esittämään ehdotuksia siitä, keitä alan asiantuntijoita olisi pyydettävä arviointikomitean jäseniksi.

11. SOPIMUSTEN HALLINNOINTI - Missä määrin osaat valvoa sopimuksen täytäntöönpanoa samalla kun varmistat toimitettavan tavarankun, urakan tai palvelun teknisen vaatimustenmukaisuuden?

- Minulla ei ole osaamista.

- Kykenen keräämään tietoja sopimuksen täytäntöönpanon valvontaa varten ja päivittämään ja ylläpitämään sopimustietokantoja ja -rekistereitä.

Kykenen tukemaan sopimuksen toteuttamista koskevia toimintoja hankinnan laajuuden, laadun, määräaikojen ja talousarvion mukaisesti.

- Kykenen määrittelemään ja panemaan täytäntöön sopimusten hallinnointia koskevan suunnitelman.

Kykenen seuraamaan sopimusten toteuttamista ennalta määriteltyjen keskeisten tulosindikaattoreiden perusteella ja tekemään säännöllisiä riskinarvioita hankintasopimuksista.

Kykenen soveltamaan sopimusehtoja erilaisissa olosuhteissa ja antamaan neuvoja sopimuksia koskevista muutoksista.

Kykenen valmistelemaan sopimuksen irtisanomisen.

Kykenen soveltamaan korjaavia toimenpiteitä, jos sopimusehdoista on poikettu.

- Kykenen hallinnoimaan tavaroiden, urakoiden ja palvelujen hankintaan liittyviä sopimuksia.

Kykenen ennakoimaan sopimuksen täytäntöönpanoon liittyviä seikkoja jo sopimusta edeltävässä vaiheessa, jotta voidaan minimoida myöhemmät sopimukseen tehtävät muutokset.

Kykenen mukauttamaan hallinnointia koskevia käytäntöjä hankalissa tilanteissa.

Kykenen tekemään päätöksen sopimuksen irtisanomisesta

Kykenen ymmärtämään ja antamaan neuvoja kaikista sopimusoikeuteen ja sopimuksen hallinnointia koskeviin strategioihin liittyvistä näkökohdista.

- Kykenen valvomaan monimutkaisten sopimusten hallinnointia ja antamaan neuvoja sopimukseen liittyvien haasteellisten kysymysten ratkaisemisessa.

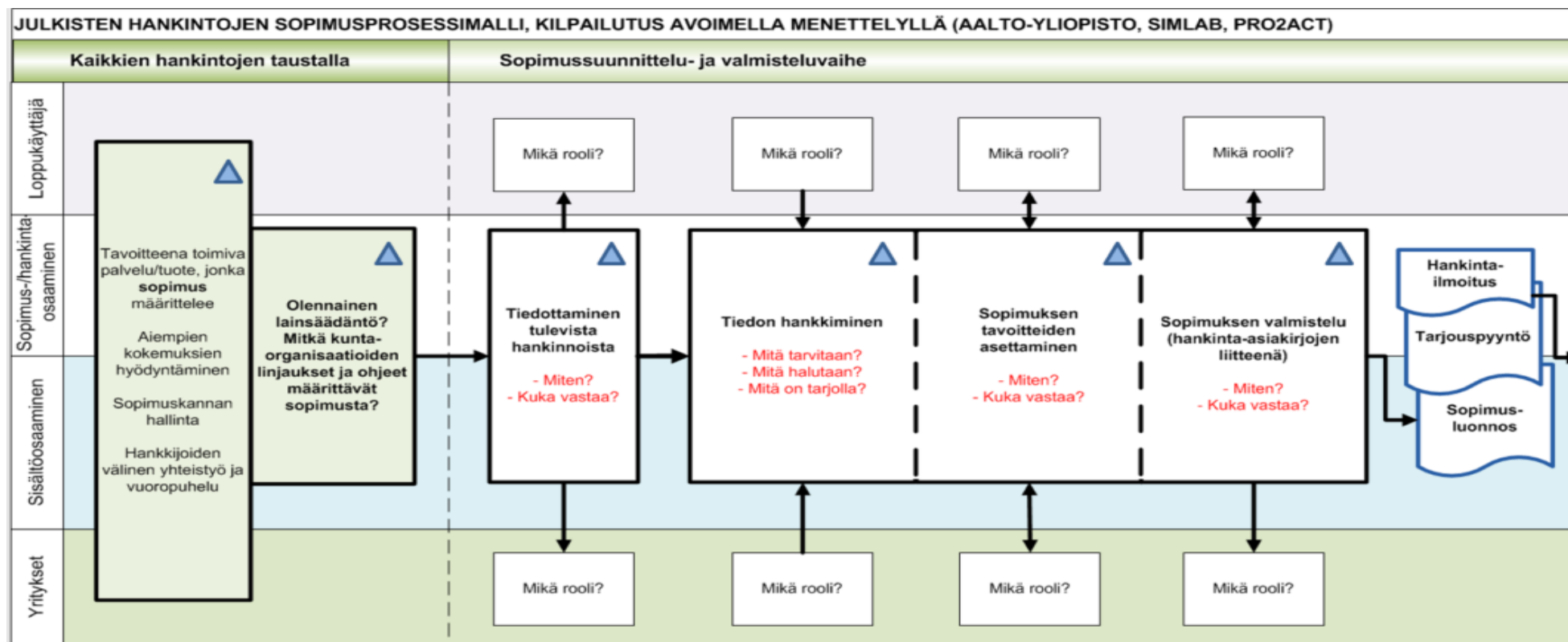
Kykenen muovaamaan sopimusten hallinnointia koskevaa toimintapolitiikkaa organisaation tai kansallisella tasolla.

12. ORGANISAATIO TIETOISUUS - Missä määrin ymmärrät sekä hankintatoimen että organisaation rakenteen ja kulttuurin?

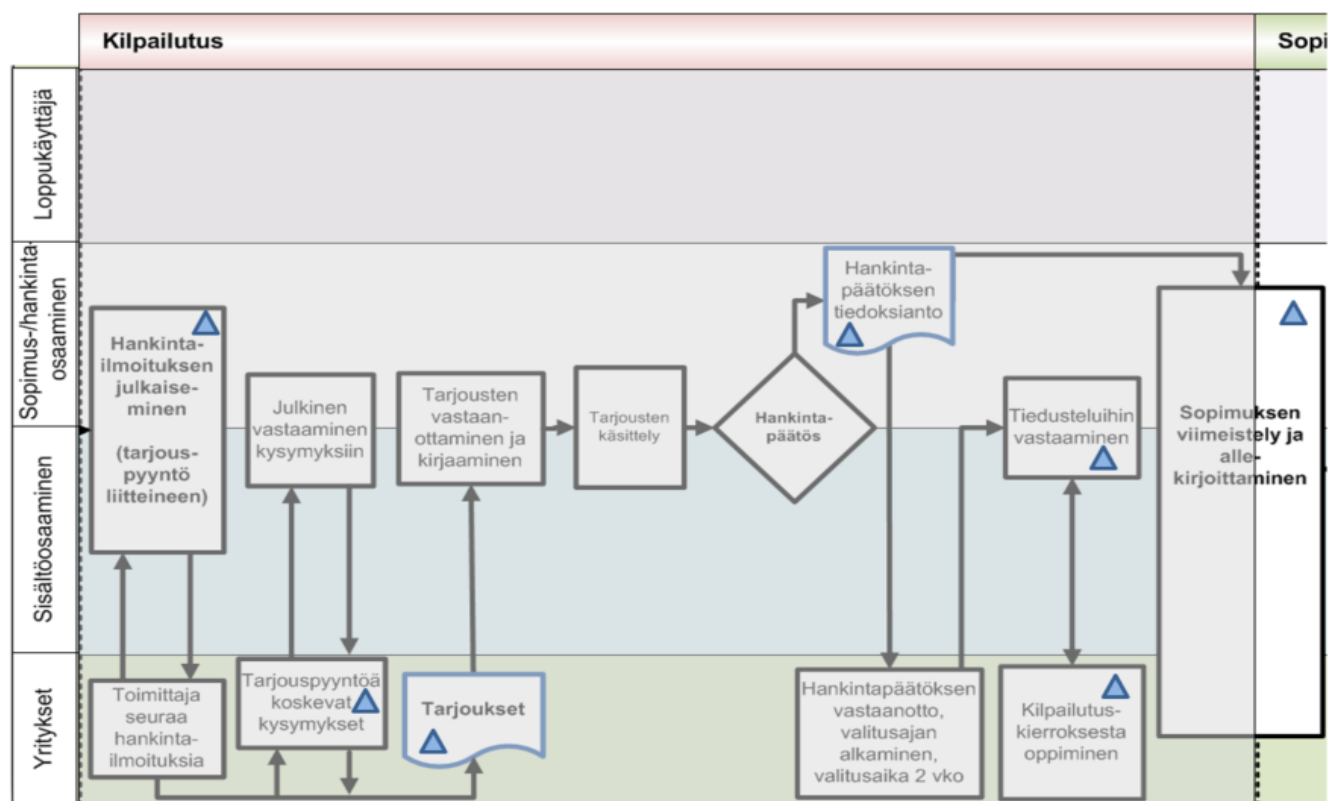
- Minulla ei ole osaamista.
- Kykenen toimimaan organisaation vision, tehtävän ja arvojen mukaisesti.
Kykenen tunnistamaan omaa ammatillista kehitystään tukevat koulutusmahdollisuudet.
Kykenen ymmärtämään organisaation rakenteen ja prosessit sekä sen, miten eri osastot vaikuttavat hankintapäätöksiin.
- Kykenen tunnistamaan sisäisten sidosryhmien edut ja vaikuttimet ja osoittamaan niihin liittyvät riskit.
Kykenen ymmärtämään organisaation oikeudellisen toimintaympäristön ja toimimaan sen puitteissa.
Kykenen pyytämään ohjeita ja neuvoja organisaation asiantuntijoilta ongelmien ratkaisemiseksi.
- Kykenen suunnittelemaan ja antamaan koulutusta organisaation arvoista ja työtavoista.
Kykenen edistämään organisaation arvoja ja sosiaalisia näkökohtia menestyksekkään tiimityön tukemiseksi.
Kykenen tarjoamaan perusteellista tietoa organisaation sisäisistä prosesseista ja menettelyistä sekä järjestelmästä ja työkaluista.
- Kykenen johtamaan ja muovaamaan korkean tason sisäisiä toimintapoliittisia keskusteluja.
Kykenen määrittelemään selkeitä urakehitysmahdollisuuksia ja henkilöstön oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia.
Kykenen ohjaamaan organisaation strategian kustannustehokkuuden saavuttamiseen.

PRO2ACT Sopimusprosessimalli (PRO2ACT, Julkisten hankintojen sopimusprosessimalli.)

Sopimussuunnittelu- ja valmisteluvaihe



Kilpailutusvaihe



Sopimuskausi –vaihe

