

Opinnäytetyö (AMK)

Tradenomi

Liiketoiminnan logistiikka

2016

Timo Mikkonen

# DIGITALISAATIO JULKISISSA HANKINNOISSA

**TURKU AMK**   
TURKU UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikan ko

Marraskuu 2016 | 40

Rauni Jaskari

Timo Mikkonen

## DIGITALISAATIO JULKISISSA HANKINNOISSA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää julkisten hankintojen digitalisaatiosta aiheutuvia osaamistarpeita ammattilaisten erikoistumiskoulutuksen suunnittelua varten. Työ tehtiin osana opetusministeriön rahoittamaa DigiERKO-hanketta ja toimeksiantajana oli Turun ammattikorkeakoulu.

Opinnäytetyön kirjoittamisprosessissa käytettiin apuna varsinkin julkisiin hankintoihin ja digitaaliseen taloushallintoon liittyvää kirjallisuutta sekä sähköisiä julkaisuja. Työn alussa käydään läpi julkisia hankintoja koskevaan lainsäädäntöön ja hankintaprosesseihin liittyvät tärkeimmät asiat. Sähköiseen hankintaan keskittyvän osan jälkeen esitellään DigiERKO-hanke, minkä jälkeen perehdytään tutkimusmenetelmiin ja -tuloksiin sekä johtopäätöksiin.

Tutkimusmenetelminä käytettiin verkkokyselyjä ja asiantuntijahaastattelua. Tärkeimmiksi osaamistarpeiksi määriteltiin seuraavat: ajattelutapojen kehittäminen ja muutosvastarinnan torjuminen, ESPD:n (European Single Procurement Document) eli yhteisen eurooppalaisen hankinta-asiakirjan käyttö, hankintalain riittävä tuntemus, sähköisen huutokaupan käytön osaaminen, HILMA:n käytön osaaminen hankintayksiköissä ja tarjoajayrityksissä, sopimuksen ja hankintaprosessien hallinta, sekä myyjien vuorovaikutustaidot ja heidän kykynsä hahmottaa laajempia kokonaisuuksia markkinoilla.

### ASIASANAT:

digitalisaatio, julkiset hankinnat, osaamistarve, kilpailuttaminen, prosessit, laki julkisista hankinnoista

Timo Mikkonen

## DIGITALIZATION IN PUBLIC PROCUREMENT

The aim of this thesis was to research the competence needs that result from digitalization in public procurement for planning specialized education for professionals working in that line of business. The thesis was carried out as a part of the DigiERKO project funded by the Finnish Ministry of Education and Culture. The Turku University of Applied Sciences commissioned the thesis.

Literature and electronic publications especially on public procurement and digital financial management were utilized in the process of writing the thesis. The thesis first addresses the most important aspects of laws on public procurement, after which the processes of public procurement are described in detail. A section focused on electronic procurement and deployment of electronic tools concludes the literary research. After a further description of the DigiERKO project, the hands-on research methods are covered, followed by the results and conclusion.

Online inquiries and an interview of an expert on public procurement were applied as research methods. The most important competence needs to be covered in future education modules were defined the following: developing the ways of thinking concerning digitalization in public procurement and figuring out ways to prevent opposition of the deployment of new digital tools and processes, the use of ESPD (European Single Procurement Document), the adequate knowledge of laws on public procurement, the use of electronic auction as a procurement procedure, the use of HILMA (free electronic channel for declarations of procurement) by both public procurement departments and suppliers' sales personnel, better control over making contracts and handling all other procurement processes, and social interaction skills for suppliers' sales personnel and their ability to perceive a bigger picture in the public procurement market.

### KEYWORDS:

digitalization, public procurement, competence needs, bidding, processes, law on public procurement

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 JULKISIA HANKINTOJA KOSKEVA LAINSÄÄDÄNTÖ</b>	<b>7</b>
2.1 Hankintalainsäädännön tarkoitus ja periaatteet	7
2.2 Julkisen hankinnan määritelmä	9
2.3 Hankintayksiköt	9
2.4 Kynnysarvot	11
2.5 Tilaajavastuulaki	13
<b>3 JULKISEN HANKINNAN PROSESSIT</b>	<b>15</b>
3.1 Hankinnan suunnittelu	15
3.2 Hankintamenettelyt	15
3.3 Hankinnoista ilmoittaminen	22
3.4 Tarjouspyyntö ja tarjouksen tekeminen	23
3.5 Tarjousten käsittely	24
3.6 Hankintapäätös	24
3.7 Hankintasopimus	25
<b>4 SÄHKÖINEN HANKINTA</b>	<b>27</b>
4.1 Sähköiset työkalut julkisissa hankinnoissa	27
4.2 Digitaalisiin prosesseihin siirtyminen ja muutosvastarinta	29
<b>5 OSAAMISTARPEET</b>	<b>31</b>
5.1 DigiERKO-hanke	31
5.2 Tutkimusmenetelmät	32
5.3 Tutkimustulokset	33
5.4 Johtopäätökset	35
<b>6 POHDINTA</b>	<b>38</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>39</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Raportti ensimmäisestä verkkokyselystä  
Liite 2. Raportti toisesta verkkokyselystä

## KUVAT

Kuva 1. Kansalliset kynnysarvot.	11
Kuva 2. Puolustus- ja turvallisuushankintojen kynnysarvot.	12
Kuva 3. EU-kynnysarvot.	12
Kuva 4. Erityisalojen hankintalain EU-kynnysarvot.	13
Kuva 5. Avoimen menettelyn prosessikaavio.	16
Kuva 6. Rajoitetun menettelyn prosessikaavio.	18
Kuva 7. Neuvottelumenettelyn prosessikaavio.	19
Kuva 8. Kilpailullisen neuvottelumenettelyn prosessikaavio.	20
Kuva 9. Taloushallinnon kehitysprojektin vaiheet.	29

## TAULUKOT

Taulukko 1. Verkkokyselyjen vastaanottajien ja vastausten lukumäärä sekä vastausprosentti.	33
--	----

# 1 JOHDANTO

Turun ammattikorkeakoulu on mukana opetusministeriön rahoittamassa DigiERKO-hankkeessa, johon liittyen etsittiin vuoden 2016 elokuun lopussa opinnäytetyön tekijää. Ensin tutustuttiin itse hankkeeseen ja sen tarkoitukseen, taustaan ja aikatauluun. Opinnäytetyön aihe osoittautui sopivaksi ja työ aloitettiin syyskuun alussa.

Tämän opinnäytetyön aiheena on julkisten hankintojen digitalisaatiosta aiheutuvien osaamistarpeiden selvittäminen. DigiERKO-hankkeen aikatauluun kuului kompetenssi-määrittelyt vuoden 2016 aikana. Tuloksia käytetään vuoden 2017 alussa uusien opetusmoduulien suunnittelussa. Opetusmoduuleja testataan keväällä, ja kesällä haetaan rahoitusta, jotta niitä voitaisiin syksyllä toteuttaa. (Haaga-Helia 2016). Opinnäytetyön tulokset ovat varmasti hyödyllisiä julkisten hankintojen koulutusta suunnitellessa.

Ensin tutkittiin aihetta yleisellä tasolla ja luotiin ensimmäinen verkkokysely. Potentiaalisten vastaajien yhteystietoja etsittiin ja kysely lähetettiin 39 henkilölle. Tutkimusta jatkettiin seuraamalla verkkokyselyn vastauksia, etsimällä lisää yhteystietoja ja tekemällä asiantuntijahaastattelun puhelimitse. Haastattelun ja verkkokyselyn vastausten perusteella luotiin uusi, paranneltu verkkokysely, joka lähetettiin 72 henkilölle. Lopuksi kaikkien vastausten perusteella tehtiin johtopäätöksiä ja muodostettiin konkreettiset julkisten hankintojen digitalisaatiosta aiheutuvat osaamistarpeet koulutuksen suunnittelua varten.

Selosteosa tehtiin enimmäkseen siltä pohjalta, mihin tutkimuksen perusteella kannattaisi julkisten hankintojen koulutuksessa keskittyä. Siinä käsitellään tärkeimmät asiat julkisia hankintoja koskevasta lainsäädännöstä, hankintaprosesseista ja sähköisistä työkaluista sekä niiden käyttöönotosta. Tietolähteinä käytettiin alan kirjallisuutta, koulutusmateriaalia ja verkkojulkaisuja. Selosteosan jälkeen käydään läpi tutkimusmenetelmät ja -tulokset sekä johtopäätökset, joiden yhteydessä määritellään myös konkreettiset osaamistarpeet.

## 2 JULKISIA HANKINTOJA KOSKEVA LAINSÄÄDÄNTÖ

Julkisia hankintoja säännellään hankintalailla eli lailla julkisista hankinnoista (348/2007) ja hankinta-asetuksella (614/2007). Lisäksi erityisaloilla on noudatettava lakia vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista (349/2007). (Suomen Kuntaliitto 2016b). Tämän opinnäytetyön kannalta tärkeitä ovat lain määritelmät seuraavista:

- mitä julkiset hankinnat ovat,
- mitä julkisia hankintoja tekevät hankintayksiköt ovat,
- mitkä kynnsarvot ohjaavat julkisia hankintoja ja
- mikä on tilaajavastuulaki.

Jotta voitaisiin ymmärtää hankintalainsäädäntöä, on ensin perehdyttävä sen tarkoitukseen ja sitä ohjaaviin periaatteisiin. Jokaisen julkisten hankintojen ammattilaisen tulisi tietää ainakin tässä opinnäytetyössä käsitellyt asiat julkisia hankintoja koskevasta lainsäädännöstä.

### 2.1 Hankintalainsäädännön tarkoitus ja periaatteet

Hankintalainsäädännön perimmäinen tarkoitus on taata tavaroiden ja palvelujen vapaa liikkuvuus sekä sijoittautumisvapauden periaatteen toteutuminen. Lainsäädäntöön sisältyy kilpailuttamisvelvoite, eli julkiset hankintayksiköt ovat velvollisia kilpailuttamaan hankintansa. Tällä pyritään parantamaan toimittajayritysten kilpailukykyä tekemällä julkisten hankintayksiköiden kilpailuttamisesta avointa ja tasapuolista. Hankintalainsäädännöllä on siis kaksi päätarkoitusta: taata avoimuus ja syrjimättömyys kilpailuttamisessa sekä lisätä kilpailua ja parantaa yritysten kilpailukykyä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 406; Eskola & Ruohoniemi 2011, 21).

Euroopan yhteisön perustamissopimuksen 12 artiklassa on määritelty syrjintäkielto. Se käsittää kaikenlaisen syrjinnän markkinoilla, eli samanlaisia tilanteita kilpailuttamisessa ei saa kohdella eri tavoin, ellei puolueettomin syin voida perustella erilaista kohtelua. Avoimuus, suhteellisuus sekä tasapuolinen kohtelu ovat periaatteita, jotka on yhteisön oikeuskäytännössä johdettu sijoittautumisvapauden, palveluiden vapaan liikkuvuuden ja

syrjintäkiellon periaatteista. Kaikki nämä ohjaavat julkisten hankintojen sääntelyä. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 21-22).

Lain mukaan julkisen sektorin hankintayksiköt ovat velvollisia hyödyntämään kaikki tarjolla olevat kilpailumahdollisuudet hankinnoissaan. Markkinoilla jo olevaa kilpailua on hyödynnettävä ja hinta-laatu-suhteeltaan parhaiten soveltuvaa ratkaisua on ehdottomasti haettava. Toisin sanoen hankintoja tehtäessä on varmistettava kilpailun syntyminen. Tähän liittyy tasapuolisuuden ja syrjimättömän kohtelun periaate, eli tarjousmenettelyn kaikissa vaiheissa tarjoajia on kohdeltava samalla tavalla. Ulkomaiset tarjoajat on asetettava samaan asemaan kotimaisten kanssa, eikä esimerkiksi oman paikkakunnan alueella olevia yrityksiä saa asettaa ulkopaikkakuntalaisten edelle kilpailuttamisessa. Myöskään hankintayksikön omistamalla laitoksella tai yhteisöllä ei saa olla erityistä etuoikeutta hankintakilpailussa. Ne saavat siis osallistua kilpailuun, mutta niitä on kohdeltava samalla tavalla puolueettomasti kuin muitakin tarjoajia. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 22-23).

Hankintalaissa ei säännellä hankintayksikön vastuulla olevien palvelujen tuottamista. Aikaisemmin omalla työllä tuotetut hankkeet voidaan kilpailuttaa, jolloin on noudatettava hankintalainsäädäntöä. Tässä tapauksessa myös oman yksikön on osallistuttava kilpailuun ja tehtävä tarjous, ja tulla kohdelluksi samalla tavoin kuin muita tarjoajia. Tällaista tarjouskilpailua ei kuitenkaan tulisi järjestää vain hankintayksikön oman yksikön toiminnan tehokkuuden mittaamista varten. Tällöin kyseessä olisi näennäinen tarjouskilpailu, mikä ei vastaa hankintalain tarkoitusta. Järjestetty tarjouskilpailu tulisi viedä aina loppuun, eikä sitä saisi keskeyttää ja sillä tavoin palata hankintayksikön oman yksikön valintaan palvelun tuottamiseen. Oman yksikön toiminnan tehokkuuden arviointi tulee tehdä ennen tarjouskilpailun järjestämistä, sillä se on osa hankintojen suunnittelua. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 24).

Hankintalainsäädännössä noudatetaan myös avoimuuden ja suhteellisuuden periaatteita. Avoimuusperiaatteen mukaisesti hankintailmoitukset on tehtävä julkisiksi ja kaikkien tarjoajien nähtäviksi. Lisäksi kaikki hankintamenettelyä koskevat tiedot ja asiakirjat sekä tarjouskilpailun ratkaisut on tehtävä julkisiksi. Suhteellisuusperiaatteen mukaan on asetettava hankintamenettelyn vaatimukset oikeaan suhteeseen hankinnan päämäärän kanssa. Siten tarjoajien kelpoisuusehdot on päätettävä hankinnan arvon ja laadun perusteella. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 25).



## 2.2 Julkisen hankinnan määritelmä

Hankintalain 5. §:n 1 kohdassa on määritelty hankinnan käsite. Hankinnan määrittämiseen käytetään hankintasopimuksen käsitettä koska hankintadirektiivit koskevat hankintasopimusten tekomenettelyjä. Hankintasopimus tarkoittaa kirjallista sopimusta, jonka yksi tai useampi hankintayksikkö tekee yhden tai useamman toimittajan kanssa. Sen sisältönä on hankintalain tarkoittama tavaran hankinta tai palvelun tai rakennusurakan toteuttaminen taloudellista vastiketta vastaan. Hankintasopimus on määritelty kirjalliseksi asiakirjaksi, ja kaikista hankinnoista on lain mukaan tehtävä sellainen. Lisäksi sopimuksella on oltava taloudellista arvoa, eli siihen sisältyy rahallinen korvaus tai muu hankintayksikön myöntämä taloudellinen vastike. Hankintasopimusta edeltävää kilpailuttamista kutsutaan yleisesti hankinnaksi. Hankinnalla tarkoitetaan siis palveluiden tai tavaroiden ostamista tai vuokraamista tai siihen rinnastettavaa toimintaa. Rakennusurakoiden, tavaroiden ja palveluiden hankinnoilla on omat määritelmänsä laissa. Koska laissa ei yksityiskohtaisesti luetella sen soveltamisalaan kuuluvia erilaisia hankintoja, voidaan hankinnan määritelmän todeta olevan laaja. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 47-49; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 406). Hankintalakia sovelletaan vain kansallisen tai EU-kynnysarvon ylittäviin hankintoihin. (Päivike 2015). Tuotanto- tai työsuoritus, jonka hankintayksikkö toteuttaa omana työnään, ei pidetä hankintana. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 406).

## 2.3 Hankintayksiköt

Lähtökohtaisesti kaikki tahot jotka tekevät verovaroilla tehtäviä hankintoja ovat hankintayksiköitä ja ovat sitä kautta hankintalainsäädännön mukaisen kilpailuttamisveloitteen alaisia. Kun arvioidaan, onko kyseessä hankintalain mukainen hankintayksikkö, keskitytään lähinnä yksikön toiminnallisen luonteen arvioimiseen eikä siihen, mielletäänkö yksikkö muodollisesti kuuluvaksi julkiseen hallintoon. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 27, 32). Hankintalain 6. §:n mukaan hankintayksiköiksi luetaan:

1. kuntien ja valtion viranomaiset;
2. valtion liikelaitoksista annetun lain (1185/2002) määrittelemät liikelaitokset;
3. evankelisluterilainen ja ortodoksinen kirkko seurakuntineen ja viranomaisineen;

4. Julkisoikeudelliset laitokset, mikä tarkoittaa oikeushenkilöitä jotka ovat nimenomaisesti perustettuja vastaamaan yleisen edun mukaisia tarpeita, joilla ei ole kaupallista tai teollista luonnetta ja
  - a. joiden johtoa valvoo jokin 1-4 kohdassa tarkoitettu hankintayksikkö;
  - b. joita rahoittaa pääasiallisesti jokin 1-4 kohdassa tarkoitettu hankintayksikkö;
  - c. joiden johto-, valvonta- tai hallintoelimen jäsenistä 1-4 kohdassa tarkoitettu hankintayksikkö nimeää yli puolet.
5. Sellaisen hankinnan tekijä, jota varten se on saanut tukea yli puolet hankinnan arvosta 1-4 kohdassa tarkoitettulta hankintayksiköltä. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 27-28; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 406; Suomen Kuntaliitto 2012).

Kunnanhallitukset, lautakunnat, johtokunnat, kunnanvaltuustot ja toimikunnat ovat kuntien viranomaisia ja siten lain mukaan hankintayksiköitä. Lisäksi kuntayhtymät (kuten sairaanhoitopiirit) ovat lain alaisia hankintayksiköitä. Kuntayhtymien mahdollisesti muodostamat toimielimet ovat myös laissa tarkoitettuja hankintayksiköitä. Kuntien liikelaitokset kuuluvat kuntien organisaatioon, ja ovat siten hankintayksiköitä. Muun muassa Ilmailulaitos, Varustamoliikelaitos, Senaatti-kiinteistöt, Metsähallitus ja Luotsausliikelaitos ovat liikelaitoslain mukaisia liikelaitoksia. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 28-29)

Valtion viranomaisia ovat lain mukaan valtion alue-, keskus- ja paikallishallintoviranomaiset. Lakia sovelletaan muun muassa eduskuntaan, ministeriöihin ja niiden alaisiin laitoksiin ja virastoihin, lääninhallituksiin, tuomioistuinlaitokseen sekä työ- ja elinkeinokeskuksiin. TEM julkaisee verkkosivuillaan ohjeellisen listan valtion keskushallintoviranomaisista, kuten valtioneuvoston asetus 614/2007 3. § edellyttää. Valtion keskushallintoviranomaisista on säädetty erikseen, koska niiden osalta kynnyksarvot EU:n laajuiselle kilpailuttamiselle ovat alhaisemmat kuin muiden viranomaisten. Se, kuuluuko jokin yhdistys tai säätiö lain tarkoittamiin julkisoikeudellisiin laitoksiin ja hankintayksiköihin, päätetään yleensä valvonnan, rahoituksen ja hallintoelimen jäsenten nimittämisen perusteella. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 28, 46)

## 2.4 Kynnysarvot

Hankintalakia sovelletaan kansalliset tai EU-kynnysarvot ylittäviin hankintoihin. Hankinnat voidaan jaotella kynnysarvojen perusteella EU-hankintoihin ja kansallisiin hankintoihin. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 88).

### Kansalliset kynnysarvot

Hankintalakia sovelletaan vähintään kansalliset kynnysarvot ylittäviin hankintoihin. Kansalliset kynnysarvot ovat alhaisemmat kuin EU-kynnysarvot. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 88-89). Laissa on erikseen määriteltä puolustus- ja turvallisuushankintojen kynnysarvot, jotka ovat kansallisia kynnysarvoja korkeammat. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016a). Nämä sekä kansalliset kynnysarvot näkyvät alla olevissa kuvissa (kuvat 1 ja 2):

#### KANSALLISET KYNNYSARVOT (HANKINTALAIN 15 §)

Hankintalaji	Kynnysarvo (euroa)
Tavara- ja palveluhankinnat	30 000
Käyttöoikeussopimukset	30 000
Liitteen B (ryhmä 25) terveydenhoito- ja sosiaalipalvelut ja koulutuspalvelut yhteishankintana	100 000
Rakennusurakat	150 000
Käyttöoikeusurakat	150 000
Suunnittelukilpailut	30 000

Kuva 1. Kansalliset kynnysarvot. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016a).

**PUOLUSTUS- JA TURVALLISUUSHANKINTOJEN KYNNYSARVOT (LAKI PUOLUSTUS JA TURVALLISUUSHANKINNOISTA 12 §)**

Hankintalaji	Kynnysarvo (euroa)
Tavara- ja palveluhankinnat	418 000
Rakennusurakat	5 225 000

**Puolustus- ja turvallisuushankintojen kansalliset kynnysarvot (laki puolustus ja turvallisuushankinnoista 13 §)**

Hankintalaji	Kynnysarvo (euroa)
Tavara- ja palveluhankinnat	100 000
Rakennusurakat	500 000

Kuva 2. Puolustus- ja turvallisuushankintojen kynnysarvot. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016a).

### EU-kynnysarvot

Maailman kauppajärjestön julkisia hankintoja koskevassa sopimuksessa on määritelty kynnysarvot, joihin EU-kynnysarvot perustuvat. Kynnysarvoille on sopimuksessa ilmaistu myös erityisnosto-oikeudet (SDR), joiden euromääräiset arvot erityisnosto-oikeuksien ja euron keskimääräisen kahden vuoden vaihtokurssin perusteella vahvistetaan kahden vuoden välein Euroopan yhteisöjen komission toimesta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016a). Ne hankinnat, jotka ylittävät EU-kynnysarvot, kilpailutetaan EU-mettelyjen mukaisesti. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 88).

1.1.2016 alkaen voimassa olevat EU-kynnysarvot näkyvät seuraavissa kuvissa (kuvat 3 ja 4):

**EU-KYNNYSARVOT (HANKINTALAIN 16 §)**

Hankintalaji	Kynnysarvo (euroa)	
	Valtion keskushallintoviranomainen	Muut hankintaviranomaiset
Tavarahankinnat ja palveluhankinnat	135 000	209 000
Rakennusurakat	5 225 000	5 225 000
Käyttöoikeusurakat	5 225 000	5 225 000
Suunnittelukilpailut	135 000	209 000

Kuva 3. EU-kynnysarvot. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016a).

## EU-KYNNYSARVOT (ERITYISALOJEN HANKINTALAIN 12 §)

Hankintalaji	Kynnysarvo (euroa)
Tavara- ja palveluhankinnat	418 000
Rakennusurakat	5 225 000
Suunnittelukilpailut	418 000

Kuva 4. Erityisalojen hankintalain EU-kynnysarvot. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016a).

### Hankintojen pilkkomiskielto

Hankintalaissa kielletään se, että hankinnat jaettaisiin eriin, ositettaisiin tai poikkeuksellisin menetelmin laskettaisiin sopimuksen ennakoitua arvoa siinä tarkoituksessa, että välttyttäisiin hankintalain säännösten soveltamiselta. Tavarahankintoja ei saa liittää palveluhankintaan tai rakennusurakkaan, eikä palveluhankintoja saa liittää tavarahankintoihin tai rakennusurakkaan. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 104).

Hankintojen pilkkomiskielto koskee kaikkia, sekä kansalliset että EU-kynnysarvot ylittäviä hankintoja. Hankinnat voidaan jakaa osiin, mutta tällöin hankintayksikön on voitava näyttää toteen, että taustalla ovat tekniset tai taloudelliset seikat, eikä tarkoitus ole kiertää säännöksiä. Laajan hankinnan jakaminen osiin saattaa olla perusteltua kilpailuolosuhteiden tai riskin jakamisen takia. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 104-105).

### 2.5 Tilaajavastuulaki

Tilaajavastuulakia on tunnettava, kun hankinnan kohteena on ulkopuolinen työvoima. Se velvoittaa tilaajan pyytämään alihankkijalta seuraavat laissa luetellut tiedot ja selvitykset toiminnastaan:

- Kaupparekisteriote.
- Onko yritys merkitty ennakkoperintälaissa (1118/1996) määriteltyyn ennakkoperintärekisteriin, työnantajarekisteriin ja arvonlisäverolain (1501/1993) mukaiseen arvonlisäverovelvollisten rekisteriin.
- Tapaturmavakuutustodistus.
- Selvitys työterveyshuollon järjestämisestä.

- Selvitys työehtosopimuksesta tai keskeisistä työehdoista, joita työhön sovelletaan.
- Verovelkatodistus tai todistus verojen maksamisesta, tai selvitys verovelkaa koskevasta maksusuunnitelmasta.
- Eläkevakuutuksen ottamista ja eläkevakuutusmaksujen suorittamista koskevat todistukset, tai selvitys joka osoittaa, että eräänntyneitä eläkevakuutusmaksuja koskeva maksusopimus on tehty. (Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 2006; Rakennusteollisuus RT ry 2016; Simonen 2016).

Nämä selvitykset ja tiedot saavat olla enintään kolme kuukautta vanhoja, kun ne toimitetaan tilaajalle. Tilaajan vastuulla on tarkistaa tietojen paikkansapitävyys ennen kuin hankintasopimus allekirjoitetaan. Tarkistetut selvitykset on säilytettävä kaksi vuotta sovitun työn päättymisestä. Jos alihankkijalla on maksamattomia veroja eikä niiden maksamisesta ole tehty maksusuunnitelmaa, sen kanssa ei pidä tehdä sopimusta. Myös eläkemaksujen maksamatta jättäminen ja yhtiön vastuuhenkilön liiketoimintakielto ovat esteitä sopimuksen tekemiselle. (Rakennusteollisuus RT ry 2016).

Tilaajavastuulain rikkomisesta voidaan määrätä tilaajalle vähintään 2000 ja enintään 20 000 euron laiminlyöntimaksu. Selvitysten puuttuminen tai puutteellisuus voivat johtaa sanktioon. Myös korotettu laiminlyöntimaksu voidaan määrätä, jos sopimusosapuolena on yritys, jonka määräävässä asemassa oleva henkilö on liiketoimintakiellossa. Korotettu laiminlyöntimaksu voidaan määrätä myös, jos voidaan näyttää toteen, että tilaajan on täytynyt tietää toisen osapuolen aikeesta olla täyttämättä lakisääteisiä velvoitteitaan työnantajana ja sopimusosapuolena, ja sopimus on silti tehty. Korotettu laiminlyöntimaksu on vähintään 20 000 ja enintään 65 000 euroa. (Simonen 2016).

## 3 JULKISEN HANKINNAN PROSESSIT

Julkisen hankinnan hankintaprosessi koostuu kilpailuttamisen eri vaiheista, siinä noudatettavista menettelytavoista ja käytännöistä. Hankintamenettelyt alkavat tarjouspyyntöasiakirjojen laatimisella, minkä jälkeen hankinnasta ilmoitetaan. Hankintaprosessi päättyy hankintasopimuksen tekemiseen. Ennen hankintamenettelyjä hankinta on suunniteltava huolellisesti. (Suomen Kuntaliitto 2016a).

### 3.1 Hankinnan suunnittelu

Ensimmäinen prosessi hankinnassa tapahtuu ennen varsinaisia hankintamenettelyjä. Kyseessä on hankinnan suunnittelu, minkä sisällöstä ei ole olemassa varsinaisia säännöksiä. Mitä laajempi ja merkittävämpi hankinta on kyseessä, sitä huolellisemmin se on suunniteltava ennen hankintamenettelyihin ryhtymistä. Hankinnan tekemiseen pitää varata riittävästi aikaa (hankinnan kilpailuttaminen voi vaatia useita kuukausia aikaa) ja hankintatoimi tulisi järjestää niin, että hankinnat voidaan toteuttaa tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina, joissa kiinnitetään huomiota taloudellisuuteen ja ympäristöystävällisyyteen. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 123-124; Suomen Kuntaliitto 2012a)

Yhteishankinnat, puitejärjestelyt ja muut yhteistyömahdollisuudet voivat vähentää hallinnollisia töitä, ja siksi niitä suositellaan hyödyntämään. Hankintoja suunnitellessa tulisi kiinnittää huomiota myös hankintojen toteuttamisesta aiheutuviin transaktiokustannuksiin, ja pyrkiä aina saavuttamaan paras hinta-laatusuhde. Siksi tarjoajien välisestä laatu- ja hintakilpailusta pitäisi myös yrittää hyötyä. Hankinnan budjetoinnissa on huomioitava ainakin, miten hankinta on huomioitu talousarviossa, aiheutuuko vanhojen sopimusten irtisanomisesta kuluja, aiheutuuko hankinnasta huolto- tai ylläpitokuluja, mikä on (tavarahankinnassa) tuotteen käyttöikä ja aiheuttaako tuotteen käyttö poistokuluja. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 124, 137).

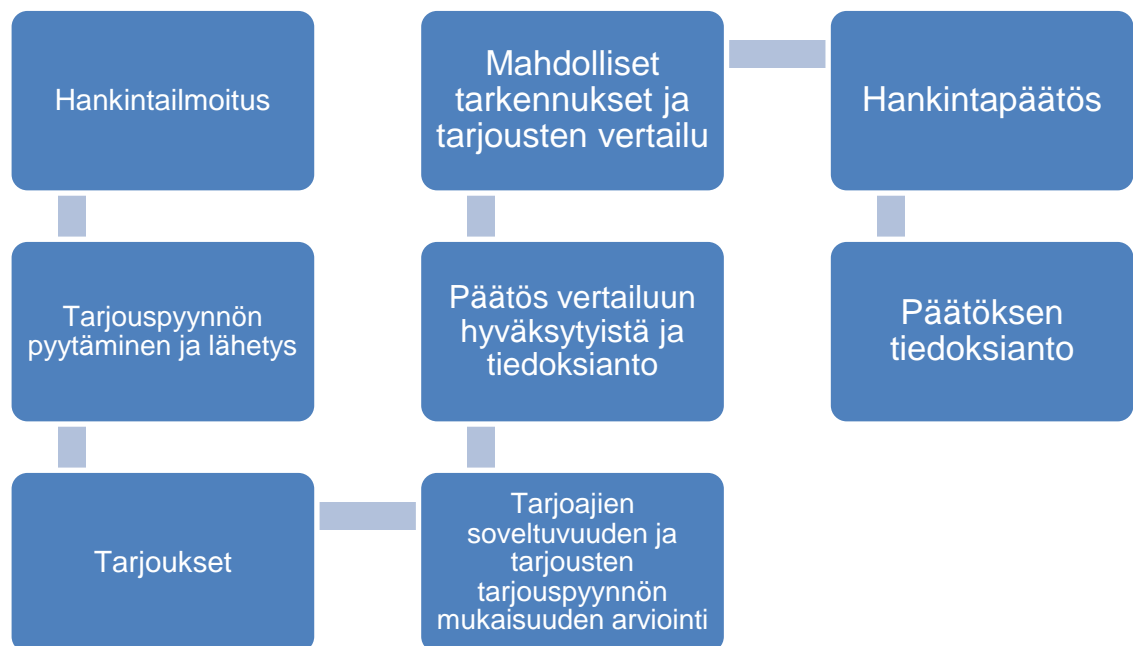
### 3.2 Hankintamenettelyt

Ennen tarjouspyynnön laatimista tulee valita kilpailuttamismenettely, joka sopii tehtävän hankinnan sisältöön, laatuun ja luonteeseen. Menettelytavan valintaan vaikuttaa muun

muassa se, ylittääkö hankinta EU-kynnysarvon. Ensisijaisesti käytetään avointa tai rajoitettua hankintamenettelyä. Lisäksi vaihtoehtoina on neuvottelumenettely, suunnittelukilpailu, kilpailullinen neuvottelumenettely, sähköinen huutokauppa sekä dynaaminen hankintamenettely. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 148; Suomen Kuntaliitto 2012c).

### **Avoin menettely**

Suosituin hankintamenettely on avoin menettely. Sen hyviä puolia ovat eri vaiheiden ja määräaikojen vähäinen määrä. Toista menettelytapaa tulee kuitenkin harkita siinä tapauksessa, kun tarjouksia odotetaan hyvin suurta määrää tai kun tarjousten tekeminen on erityisen työläs prosessi. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 151). Kun käytetään avointa hankintamenettelyä, hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen HILMA-palvelussa. Tällöin kaikki toimittajat voivat nähdä ilmoituksen ja halutessaan tehdä tarjouksen. Sen jälkeen, kun hankintailmoitus on julkaistu HILMA:ssa, hankintayksikkö voi vielä lähettää tarjouspyyntöjä suoraan mahdollisille toimittajille. Ellei niitä ole linkitetty suoraan HILMA:n hankintailmoitukseen, hankinta-asiakirjat voidaan toimittaa niitä pyytäneille suoraan postin välityksellä, tai julkaista ne hankintayksikön verkkosivuilla. Tarjoajien kelpoisuuden tarkistaminen tehdään tarjousten vastaanottamisen jälkeen. (Suomen Kuntaliitto 2012c). Ohessa on avoimen menettelyn prosessikaavio (kuva 5).



Kuva 5. Avoimen menettelyn prosessikaavio. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 151).

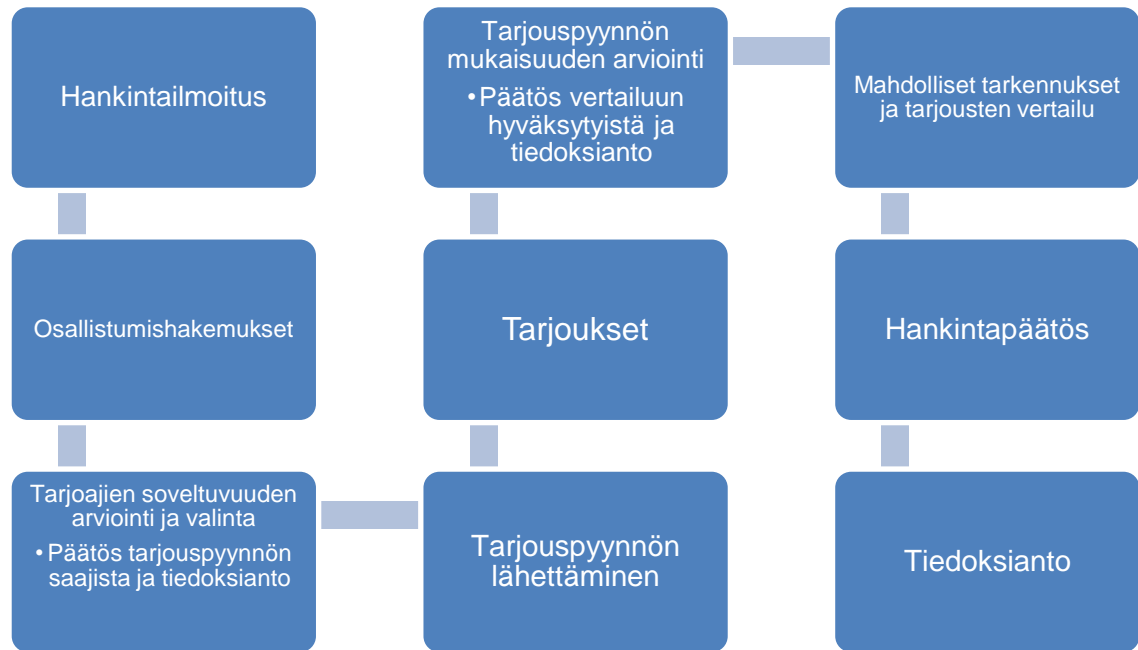


## Rajoitettu menettely

Rajoitetussa menettelyssä hankintayksikkö voi rajoittaa tarjouskilpailuun osallistuvien tarjoajien määrää. Se on avointa menettelyä parempi menettelytapa erityisesti silloin, kun tarjoajien kelpoisuudessa on merkittäviä eroja ja potentiaalisten tarjoajien määrä on hyvin suuri. EU-kynnysarvot ylittävien hankintojen osalta rajoitetun menettelyn huonona puolena on pidetty pidempiä määräaikoja ja useampia vaiheita, mikä tarkoittaa useampia valituskelpoisia päätöksiä. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 155).

Rajoitetussa menettelyssä on kaksi päävaihetta. Ensin hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen HILMA:ssa, minkä jälkeen toimittajat voivat lähettää hankintayksikölle osallistumishakemuksia, jotka ovat käytännössä pyyntöjä saada osallistua varsinaiseen tarjouskilpailuun. Seuraavassa päävaiheessa hankintayksikkö käy läpi osallistumishakemuksen jättäneet tarjoajat ja valitsee niiden joukosta ne, jolle se lähettää tarjouspyynnön. Vain osallistumishakemuksen jättäneet ja kelpoisuusehdot täyttävät tarjoajat voivat olla tarjouspyynnön vastaanottajia. Tarjouskilpailuun kutsuttavia ehdokkaita on oltava vähintään viisi. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 155-156; Suomen Kuntaliitto 2012c).

Hankintailmoituksessa ilmaistaan valittavien tarjoajien lukumäärä, jos sitä halutaan rajoittaa, ja esitetään ehdokkaiden soveltuvuutta koskevia vaatimuksia, joita on käytettävä ehdokkaita valittaessa. Näiden vaatimusten on oltava objektiivisia ja syrjimättömiä. Hankintayksikkö voi edellyttää tarjoajilta tietynlaista taloudellista tilannetta sekä teknistä ja ammatillista suorituskykyä. Hankintalaissa määriteltyihin vakaviin rikoksiin syyllistyneet tarjoajat on jätettävä kilpailun ulkopuolelle. Myös muut rikkomukset ja laiminlyönnit voivat käydä poissulkemisperusteiksi. Osallistumishakemukset tulee tehdä hankintailmoituksen edellyttämällä tavalla, eikä hankintalaissa ole niiden jättämisestä säännöksiä. (Suomen Kuntaliitto 2012c). Alla on rajoitetun menettelyn prosessikaavio (kuva 6).



Kuva 6. Rajoitetun menettelyn prosessikaavio. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 155).

### Neuvottelumenettely

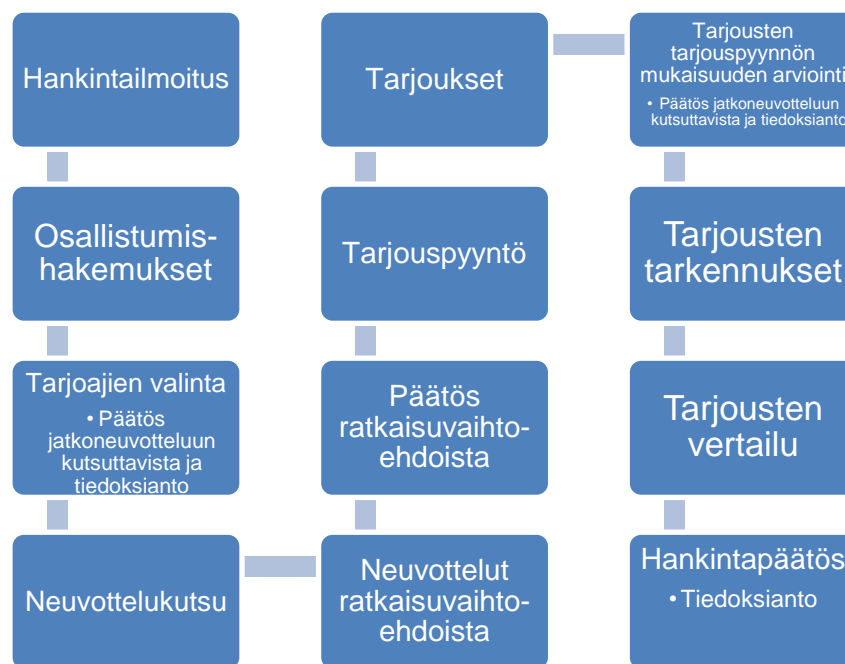
Neuvottelumenettelyä voidaan käyttää vain, kun sen käyttämiselle hankintalaissa määritellyt edellytykset täyttyvät. Se on avointa ja rajattua menettelyä joustavampi tapa, sillä se mahdollistaa vuoropuhelun hankintayksikön ja tarjoajien välillä sekä neuvottelut hankinnan toteutumiseen liittyvistä seikoista hankintaprosessin aikana. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 164). Neuvottelumenettelyssä hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen, ja kuten rajoitetussa hankintamenettelyssä, halukkaat toimittajat voivat lähettää hankintayksikölle osallistumishakemuksen. Hankintayksikkö valitsee sitten osallistumishakemuksen lähettäneistä tarjoajista ne, joiden kanssa se haluaa aloittaa neuvottelut hankintasopimuksen ehdoista. Näitä ehdokkaita on oltava vähintään kolme. (Suomen Kuntaliitto 2012c). Alla on neuvottelumenettelyn prosessikaavio (kuva 7).



Kuva 7. Neuvottelumenettelyn prosessikaavio. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 164).

### Kilpailullinen neuvottelumenettely

Kilpailullinen neuvottelumenettely sopii erityisen monimutkaisiin hankintoihin kuten korkean teknologian hankkeisiin ja suuriin liikenneinfrastruktuurihankkeisiin. Se mahdollistaa hankinnan taloudellisten ja oikeudellisten ehtojen ja yksityiskohtien sekä teknisten keinojen määrittelyn objektiivisesti silloin, kun hankintayksikkö ei yksin pysty siihen. Kun käytetään kilpailullista neuvottelumenettelyä, hankintayksikkö neuvottelee menettelyyn hyväksytyjen tarjoajaehdokkaiden kanssa tarkoituksenaan löytää yksi tai useampi tyydyttävä ratkaisu, jonka perusteella menettelyyn valittuja ehdokkaita pyydetään tekemään tarjouksia. Kilpailullisesta neuvottelumenettelystä julkaistaan hankintailmoitus, joka on kaikille toimittajille avoin. Siinä on ilmoitettava, että aikomuksena on käydä vaiheittain neuvotteluja karsien ratkaisuja. Karsimisperusteet pitää myös sisällyttää hankintailmoitukseen. Tarjouksen valintaperusteena on käytettävä kokonaistaloudellista edullisuutta, ja tarjoajia on kohdeltava menettelyssä tasapuolisesti. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 184-185, 191; Suomen Kuntaliitto 2012c). Alla on kilpailullisen neuvottelumenettelyn prosessikaavio (kuva 8).



Kuva 8. Kilpailullisen neuvottelumenettelyn prosessikaavio. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 184).

### Sähköiset hankintamenettelyt

Sähköisistä hankintamenettelyistä puhuttaessa tarkoitetaan yleensä sähköistä huutokauppaa ja dynaamista hankintajärjestelmää. Sähköisessä huutokaupassa arvioidaan ensin tarjoukset, minkä jälkeen järjestetään erityistä tietojärjestelmää käyttäen huutokauppa, jonka on tarkoitus tuottaa hankintayksikölle edullisin mahdollinen lopputulos. Sitä käytetään siis tarjousten vertailussa. Se on luonteeltaan toistuva menettely, jonka aikana uusia alennettuja hintoja tai muita numeroilla ilmaistavia arvoja esitetään sähköisesti. Rakennusurakat ja palveluhankinnat, joihin sisältyy henkisiä suorituksia, eivät sovellu sähköiseen huutokauppaan. Muuten sitä voidaan käyttää laajasti riippumatta siitä mikä on hankinnan kohteena. Se edellyttää kuitenkin, että kohteen tekniset eritelmät on mahdollista laatia riittävän tarkasti. Sähköinen huutokauppa ei ole yksinään varsinaisesti hankintamenettely, vaan sitä käytetään osana avointa menettelyä, rajoitettua menettelyä, puitejärjestelyä tai neuvottelumenettelyä tarjousten vertailuvaiheessa. Sen käytöstä on ilmoitettava hankintailmoituksessa, eli siitä on päätettävä jo ennen hankintamenettelyn aloittamista. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 220-221, 233; Suomen Kuntaliitto 2012c).

Dynaaminen hankintajärjestelmä on täysin sähköinen hankintamenettely markkinoilla yleisesti saatavilla oleville, tavanomaisille hankinnoille, ja jonka käyttö edellyttää sähköistä järjestelmää. Kyseessä on monivaiheinen hankintamenettely, jonka sisältö on laissa osin täsmentymätön. Ensimmäinen vaihe on joka tapauksessa hankintailmoituksen julkaiseminen. Ilmoituksessa on mainittava kyseessä olevan dynaaminen hankintajärjestelmä, kerrottava sen kesto sekä hankinnan vertailuperusteet. Dynaaminen hankintajärjestelmä on rajoitetun ajan avoin kelpoisuusehtojen mukaisille tarjoajaehdokkailla, jotka ovat esittäneet alustavan tarjouksen joka on tarjouspyynnön mukainen. Myös huonojen alustavien tarjousten tekeminen oikeuttaa tarjoajat otettavaksi mukaan järjestelmään. Ne tarjoajat, jotka on otettu mukaan järjestelmään, voivat koska vain esittää alustavaa tarjoustaan paremman, kunhan uusi tarjous on yhä tarjouspyynnön vaatimusten mukainen. Lain mukaan dynaamisen hankintajärjestelmän keston on oltava enintään neljä vuotta, poikkeuksena asianmukaisesti perustellut erityistapaukset. Sen käyttö ei myöskään saa rajoittaa, vääristää tai estää kilpailua. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 225-228, 232; Suomen Kuntaliitto 2012c).

### **Puitejärjestely**

Puitejärjestely tarkoittaa yhden tai useamman hankintayksikön ja yhden tai useamman toimittajan välistä sopimusta, jonka on tarkoitus vahvistaa sovitun ajan kuluessa tehtäviä hankintasopimuksia koskevat ehdot liittyen hintoihin ja mahdollisesti määrään. Se on hyödyllinen hankintamenettely, kun hankinnan kohteena olevat tuotteet ja hinnat kehittyvät nopeasti eikä kiinteisiin hintoihin ja ehtoihin sitoutuminen ole hankintayksikön kannalta kannattavaa. Melko pitkäkestoisten sopimusten käyttö on puitejärjestelyssä mahdollista: enimmäiskesto on pääsääntöisesti neljä vuotta, ja poikkeustapauksissa kesto voi olla pidempi. Kiireestä johtuva suora hankinnan tai neuvottelumenettelyn kyseenalainen käyttö voidaan joskus välttää käyttämällä puitejärjestelyä ja varautumalla sen avulla. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 200-203; Suomen Kuntaliitto 2012j).

Toimittajat valitaan puitejärjestelyssä yleensä avoimella tai rajoitetulla menettelyllä, mutta myös neuvottelumenettely tai suora hankinta ovat mahdollisia, jos niiden käytön vaatimukset täyttyvät. Puitejärjestelyn käyttö pitää perustella hankintapäätöksessä. Puitejärjestelyyn perustuvat hankintasopimukset saa tehdä vain puitejärjestelyn alkuperäisten osapuolten kesken. Puitejärjestelyn ehtoja ei saa muuttaa huomattavasti, kun se on

voimassa, eikä uusia osapuolia saa ottaa järjestelyyn mukaan kesken hankintamenettelyn. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 202; Suomen Kuntaliitto 2012j).

### **Suorahankinta**

Poikkeuksellinen hankintamenettely muihin verrattuna on suorahankinta, sillä pääsääntöisesti kaikki julkiset hankinnat ovat hankintalain mukaan kilpailutettava. Se on perusteltava hankintapäätöksessä tai siihen liittyvässä muussa asiakirjassa hankintalain perusteella. Suorahankinnassa ei julkaista hankintailmoitusta, vaan hankintayksikkö neuvottelee yhden tai useamman valitsemansa toimittajan kanssa sopimuksen ehdoista järjestämättä tarjouskilpailua. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 208-216; Suomen Kuntaliitto 2012k).

### **3.3 Hankinnoista ilmoittaminen**

Valtion hankinta-asetuksen säännöksissä painotetaan tietoturvallisuuden tärkeyttä julkisten hankintojen viestinnässä. Luottamuksellisuus on ehdottoman tärkeää, eivätkä ulkopuoliset tahot saa päästä käsiksi viesteihin. Tämä on erityisen tärkeää tarjouskilpailun kuluessa kilpailun onnistumisen kannalta. Syrjimättömyyden periaatteen on toteuduttava myös sähköisessä viestinnässä, eli käytettävien järjestelyiden ja välineiden on oltava yleisesti saatavilla. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 236-237). Avoimuuden periaatteen mukaan hankinnoista pitää tiedottaa riittävän laajasti ja avoimesti. (Suomen Kuntaliitto 2012b). Jos hankintailmoituksen ja tarjouspyynnön välillä on ristiriitaa, hankintailmoitus on lain mukaan ensisijainen. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 244).

Hankintayksikkö, joka päättää kansallisessa tai EU-hankinnassa käyttää avointa tai rajoitettua hankintamenettelyä, neuvottelumenettelyä, kilpailullista neuvottelumenettelyä tai puitejärjestelyä, on hankintalain mukaan velvollinen julkaisemaan sähköisen hankintailmoituksen HILMA-kanavassa (osoitteessa [www.hankintailmoitukset.fi](http://www.hankintailmoitukset.fi)). Se on työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä maksuton palvelu suomen- ja ruotsinkielisiä hankintailmoituksia varten. Hankintailmoituksessa on aina ilmoitettava ehdokkaiden ja tarjoajien soveltuvuusvaatimukset, kun on kyse EU-kynnysarvot ylittävästä hankinnasta, tai kansallinen hankinta jossa käytetään rajoitettua menettelyä, neuvottelumenettelyä tai kilpailullista neuvottelumenettelyä. Euroopan komissio on laatinut EU-ilmoituksia varten erityisiä vakiolomakkeita, joista HILMA:ssa on täytettävä seuraavat:

- ennakkoilmoitus,
- EU-hankintailmoitus,
- EU-hankintailmoitus, erityisalat,
- jälki-ilmoitus ja
- jälki-ilmoitus, erityisalat. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 238, 244; Suomen Kuntaliitto 2012b).

Koska kaikista hankinnoista on aina julkaistava hankintailmoitus, tarjouskilpailua ei voi järjestää lähettämällä tarjouspyynnön vain hankintayksikön haluamille, jo tiedossa oleville toimittajille. Poikkeuksena kansalliset kynnyksarvot ylittävistä suorahankinnoista ei tehdä hankintailmoitusta. Sen jälkeen, kun hankintailmoitus on julkaistu HILMA:an, sen voi julkaista myös muualla, ja tarjouspyynnön voi avoimessa menettelyssä lähettää hankintayksikön valitsemille toimittajille. Hankintayksikkö voi neuvottelumenettelyssä, rajoitetussa menettelyssä ja kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä kertoa hankintailmoituksen julkaisemisesta haluamilleen toimittajille. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 244).

#### 3.4 Tarjouspyyntö ja tarjouksen tekeminen

Tarjouspyyntö on asiakirja, jossa ostaja määrittelee hankinnan kohteen ja siihen liittyvät vaatimukset joiden pohjalta tarjouksia voidaan tehdä. Tarjouspyynnöstä on käytävä ilmi, minkä perusteiden mukaan tarjouksia vertaillaan ja minkä ehtojen mukaan niitä käsitellään. Hankintamenettelyn vaiheet ja sisältö tulee ilmoittaa. Riittävän selkeästi laadittu tarjouspyyntö on perusedellytys hankintaprosessin onnistumiselle hankintalainsäädännön edellyttämällä tavalla. Kirjallisella tarjouspyynnöllä ei ole erityisiä muotovaatimuksia, mutta selkeä rakenne helpottaa tarjousten tekemistä ja käsittelyä. Tarjousten on tarkoitus olla yhteismitallisia ja vertailukelpoisia, ja tarjouspyynnön on oltava riittävän selkeä, jotta tämä mahdollistuu. Vain hyvin poikkeuksellisissa tapauksissa tarjouspyyntö voi olla suullinen, sillä yleensä vain kirjallinen tarjouspyyntö voi taata tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden periaatteiden toteutumisen hankinnassa. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 246-249, Suomen Kuntaliitto 2012e). Tarjouspyyntö ei saisi olla liian avoin, koska se tuottaisi keskenään hyvin erilaisia tarjouksia, joita voisi olla vaikea vertailla keskenään. Se ei saisi myöskään olla liian rajattu, sillä se voisi liikaa rajoittaa myös tarjoajien määrää ja siten johtaa hyvien mahdollisuuksien menettämiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 279; Ritvanen ym. 2011, 40).

Tarjousta tehdessään tarjoaja on velvollinen osoittamaan, että sen tarjous hankinnan kohteesta on tarjouspyynnön mukainen. Jos tämä ei toteudu, tarjous voidaan hylätä. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 307-308). Tämä koskee myös tarjoajan itsensä soveltuvuutta. Tarjous on sitova, eli hankintayksikkö on oikeutettu luottamaan kaikkiin siinä ilmoitettuihin tietoihin. Julkisissa hankinnoissa tarjoushinnasta ei voida tinkiä. Tarjouksen toimittaminen perille on tarjouksen tekijän vastuulla, ja se on tehtävä tarjouspyynnössä ilmoitettuun määräaikaan mennessä. Tasapuolisuuden takaamiseksi myöhästyneet tarjoukset tulee hylätä. (Suomen Kuntaliitto 2012f). Jotta osattaisiin tehdä kelvollinen tarjous, on osattava lukea ja ymmärtää tarjouspyyntö pilkuntarkasti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 404).

### 3.5 Tarjousten käsittely

Vastaanotetut tarjoukset otetaan hankintayksikössä käsittelyyn hankintailmoituksessa kerrotun määräajan umpeuduttua. Käsittely tapahtuu suljetusti niin, etteivät ulkopuoliset voi seurata sitä. Kuntien ja valtionhallinnon hankintaohjeissa suositellaan, että tarjousten käsittelytilaisuudesta laaditaan pöytäkirja, josta käy ilmi ainakin sen aika ja paikka, osallistujat, käsiteltävien tarjousten määrä ja luettelo tarjoajista. Hankintalaissa ei ole säädetty tarjousten käsittelytilaisuudesta. Tarjousten käsittelyä ohjaavat tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden periaatteet, ja se on tehtävä hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä mainittujen vertailuperusteiden mukaan. Vain tarjoajien tarjouksissaan ilmoittamat tiedot voi ottaa huomioon tarjousten vertailussa. (Suomen Kuntaliitto 2012g). Tarjousten käsittelyssä on viisi vaihetta:

1. Myöhästyneiden tarjousten hylkääminen.
2. Tarjoajien soveltuvuuden arviointi.
3. Tarjousten tarjouspyynnön mukaisuuden arviointi.
4. Tarjouspyynnön mukaisten tarjousten vertailu.
5. Tarjouskilpailun voittajan valinta. (Suomen Kuntaliitto 2012g).

### 3.6 Hankintapäätös

Hankintapäätös on asiakirja, joka tulee tehdä hankintamenettelyn päättävän ratkaisun pohjalta. Siitä tai siihen liittyvistä muista asiakirjoista pitää käydä ilmi, mikä hankintamenettelyssä vaikutti ratkaisuun ja ilmaista se riittävän tarkasti, että tarjoajat voivat arvioida



menettelyn ja ratkaisun laillisuuden. (Suomen Kuntaliitto 2012h). Hankintapäätöksen tiedoksiannolle ei ole säädetty määräaikaa hankintalaissa. Uudessa säännöksessä on määriteltä ensisijaiseksi tiedoksiannottavaksi sähköinen tiedoksianto, ja toissijaiseksi tavallinen kirje. Sähköinen tiedoksianto perustuu eri osapuolten käytössä oleviin yleisimpiin sähköisiin kanaviin eli sähköpostiin ja telefaksiin. Tulevaisuudessa voidaan käyttää myös muita sähköisiä välineitä. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 374-375). Hankintapäätöstä ei tarvitse tehdä, kun:

1. hankintamenettelynä on puitejärjestely ja sen ehdot on sitovasti vahvistettu sitä perustettaessa,
2. hankintayksikkö tekee uudestaan hankinnan alkuperäisen toimittajan kanssa aiempaa vastaavana uutena hankkeena tai lisätilauksena, tai
3. järjestetään väliaikainen hankinta muutoksenhaun ajaksi. (Suomen Kuntaliitto 2012i).

### 3.7 Hankintasopimus

Kun kirjallinen hankintapäätös on tehty, hankintayksikön on hankintalain mukaan tehtävä hankintasopimus, joka astuu voimaan kirjallisen asiakirjan allekirjoittamisen myötä. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 390; Suomen Kuntaliitto 2012h). Jotta vältettäisiin sopimuksen syntymistä koskevat tulkintatilanteet, hankintayksikön kannattaisi viimeistään hankintapäätöksen tiedoksiannossa ilmoittaa, ettei hankintasopimus synny hankintapäätöksellä, vaan myöhemmin. Samalla kannattaisi ilmoittaa, miten hankintasopimus aiotaan tehdä. EU-kynnysarvon ylittävien hankintojen tapauksessa hankintasopimusta ei edes saa tehdä ennen kuin hankintapäätöksen tiedoksiannosta on kulunut hankintalain mukainen odotusaika, joka on 21 päivää siitä, kun tarjoajan katsotaan saaneen tiedon hankintapäätöksestä ja valitusosoituksen. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 391; Suomen Kuntaliitto 2014).

Kirjallinen sopimus kannattaisi tehdä, mutta jos sitä ei olla tehty ja hankintayksikön tai tarjoajan katsotaan ryhtyneen hankinnan toteuttamiseen tavalla, jota ei enää voida pitää vain valmistelutoimenpiteenä, on yleensä syntynyt hiljainen hankintasopimus. Sen olemassaolon toteaminen ei ole yksiselitteistä. Siinä on ainakin arvioitava, onko hankintayksikön toimesta hankintapäätöksen jälkeen annettu erikseen suostumus varsinaisen hankinnan toteuttamiseen. Tämä olosuhdearviointi ei saa estää hankintayksikön ja tarjoajan yhteistyön aloittamista. Hankintasopimus on oikeussuojakeinojen kannalta merkittävä

asiakirja, sillä ennen sen allekirjoittamista markkinaoikeus voi määrätä hankintamenettelyn aikana tehdyn virheen korjattavaksi. (Suomen Kuntaliitto 2014).

## 4 SÄHKÖINEN HANKINTA

Tämän opinnäytetyön kannalta on tärkeää tietää mitä sähköisiä työkaluja julkisissa hankinnoissa käytetään, minkälaisia ratkaisumalleja ja toteutustapoja prosessien digitalisointiossa on olemassa, ja mitä sähköisten työkalujen käyttöönotossa pitää huomioida.

### 4.1 Sähköiset työkalut julkisissa hankinnoissa

Julkisissa hankinnoissa käytetään useita sähköisiä työkaluja. Niihin kuuluu muun muassa HILMA eli julkisten hankintojen sähköinen ilmoituskanava, tietokoneet ylipäätään käyttöjärjestelmineen ja toimisto-ohjelmistoineen sekä eri palveluntarjoajien tarjoamat taloushallinto- ja hankintaohjelmistot, pilvipalvelut ja verkkosivut. Eri hankintayksiköissä ja toimittajayrityksissä käytetään vaihtelevasti erilaisia ohjelmistoratkaisuja. Tässä opinnäytetyössä ei ole tarkoituksenmukaista syventyä yksittäisten ohjelmistojen ominaisuuksiin ja eroavaisuuksiin keskenään.

#### **Ratkaisumalleja ja toteutustapoja**

Ohjelmistoja on mahdollista hankkia lisenssinä tai palveluna. Lisenssin hankintaan liittyy yleensä tarve investoida palvelimiin ja laitteisiin. Oma IT-osasto tulee tässä tapauksessa usein tarpeeseen. Jos ohjelmisto hankkii palveluna, ostajan ei itse tarvitse hankintavaiheessa tehdä ylimääräisiä laite- tai palvelininvestointeja. Ohjelmistoja on mahdollista hankkia perinteiseen tapaan paikalleen asennettuna, pilvipalveluna tai näiden yhdistelmänä eli hybridimallina. Nämä ratkaisut eivät toiminnallisuudeltaan eroa merkittävästi toisistaan. (Visma Software Oy, 2016).

Käyttäjän näkökulmasta ero on siinä, että pilvipalveluja käytetään yleensä verkkoselaimella ja paikalleen asennettuja ohjelmistoja ei. Yrityksen näkökulmasta pilvipalvelu on sinänsä yksinkertaisempi ratkaisu, sillä käyttöön riittää tietokone ja internet-yhteys, kun taas paikalleen asennettujen ohjelmistojen hankintaan liittyy yleensä laiteinvestointeja. Lisäksi ohjelmiston ylläpito on pilvipalvelussa ulkoistettu palveluntarjoajalle, paikalleen asennettujen ohjelmistojen tapauksessa se on yrityksen omalla vastuulla. Hybridimalli näiden kahden ratkaisun välillä on niin sanottu hosting-palvelu. Siinä ohjelmisto asennetaan yrityksen omalle palvelimelle, josta sitä voidaan käyttää verkkoselaimella.

Tässä tapauksessa ohjelmiston päivitys on palveluntarjoajan vastuulla. Viime vuosina pilvipalvelujen käyttö on jatkuvasti yleistynyt. (Visma Software Oy, 2016).

### **Sähköinen ostolaskuprosessi**

Suurimmat tehostamisella ja automatisoinnilla saavutettavat hyödyt talousosastolla ovat yleensä ostolaskujen käsittelyssä. Manuaalityön poistamiseksi on pyrittävä käyttämään verkkolaskuja niin paljon kuin mahdollista. Monissa organisaatioissa paperimuodossa saapuvat laskut skannataan sähköiseen muotoon, mutta se on paljon työläämpää kuin verkkolaskujen käyttäminen. Varsinkin pienten toimittajien ja ulkomaisten toimittajien kanssa ei kuitenkaan usein ole mahdollista käyttää verkkolaskua. Ostolaskuprosessin sähköistämällä voidaan saada aikaan nopeampi ostolaskujen läpimenoaika. (Lahti & Salminen 2014, 52, 54).

Laskuprosessin näkökulmasta ostoprosessiin kuuluvat seuraavat vaiheet:

1. tilaus- ja toimitusprosessi,
2. ostolaskun vastaanotto,
3. ostolaskun tiliöinti,
4. ostolaskun automaattihyväksyntä sopimukseen perustuen tai ostolaskun tarkistus ja hyväksyntä organisaation toimesta,
5. maksatus,
6. täsmäykset ja jaksotukset sekä
7. arkistointi. (Lahti & Salminen 2014, 53).

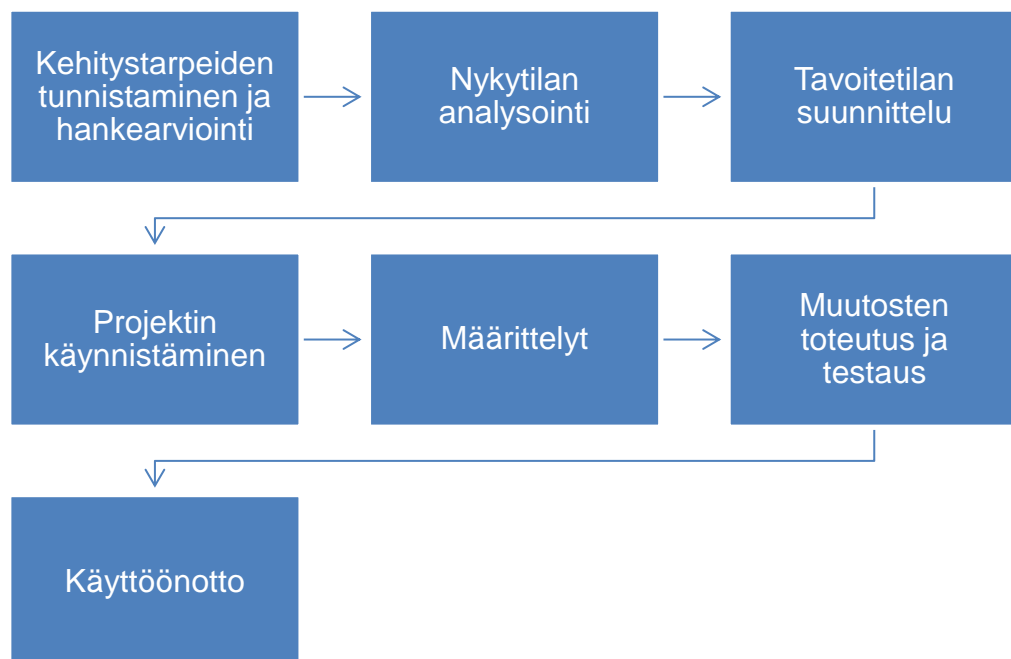
Ilman integrointia ostotilauksiin tai ostosopimuksiin itse sähköisessä ostolaskuprosessissa on seuraavat vaiheet:

1. ostolaskun vastaanotto käsittelyjärjestelmään verkkolaskuna tai skannaamalla paperilta (hyödyntämällä OCR-älyskannausta (Optical Character Recognition) laskun perustiedot tallentuvat automaattisesti),
2. laskun tiliöinti automaattisesti tai manuaalisesti,
3. laskun lähettäminen sähköiseen tarkastus- ja hyväksymiskiertoon manuaalisesti tai automaattisesti erikseen määriteltyjen kierrätysääntöjen mukaan,
4. laskun tarkastaminen ja hyväksyminen,
5. hyväksytyjen laskujen automaattinen kirjaaminen ostoreskontraan ja

6. maksuaineiston muodostaminen ostoreskontrasta ja sen siirtäminen pankkiin. (Lahti & Salminen 2014, 54-55).

#### 4.2 Digitaalisiin prosesseihin siirtyminen ja muutosvastarinta

Digitaalisuus ja automatisointi mahdollistavat tehokkuus-, laatu- ja kustannussäästöhyötyjä taloushallinnossa. Tämä on yleensä sähköisiin prosesseihin siirtymiseen liittyvien kehitysprojektien taustalla. Se vaihtelee mistä aloite kehittämisprojektiin syntyy. Usein se liittyy laajaan organisaatio- tai järjestelmä uudistukseen, kasvaviin volyymeihin tai liiketoiminnan kehittämiseen. Kehitysprojekti voi liittyä yksittäiseen prosessiin tai osaluueeseen tai suurempaan kokonaisuuteen. Digitaaliseen prosessiin siirtymisprojektin toteutusvaiheen suurimmat haasteet ovat yleensä henkilöiden johtamiseen muutoksessa, viestintään tai epäselviin toimeksiantoihin tai vastuisiin liittyviä. (Lahti & Salminen 2014, 220). Alla on prosessikaavio, joka kuvaa kehitysprojektin vaiheet järjestyksessä.



Kuva 9. Taloushallinnon kehitysprojektin vaiheet. (Lahti & Salminen 2014, 220).

Sähköisten työkalujen käyttöönottoon liittyy usein muutosvastarintaa. Muutostilanteessa ihmiselle on ominaista pitää kiinni vanhoista asenteista, tavoista ja käsityksistä: tätä selitetään psykologisella käsitteellä muutosvastarinta. Vanhoihin käytäntöihin takertuminen

voi olla yksilön oman edun vastaista, eikä muutosvastarinta usein objektiivisesti tarkasteltuna vaikuta järkevältä. Oman mukavuusalueen ulkopuolelle astuminen voi kuitenkin aiheuttaa sitä vastustavan reaktion ihmisessä. Uudistukset voidaan kokea enemmän uhkana kuin mahdollisuutena. Ihmiselle onkin luonnollista suhtautua uuteen ja tuntemattomaan skeptisesti ja miettiä ensin siihen liittyviä riskejä ja uhkia. Muutosten synnyttämiä uhkakuvia torjutaan parhaiten faktojen avulla. Jos muutos vaatii yksilöltä uhrauksia kuten lähtötilanteeseen verrattuna enemmän työtä, on asiallisin tiedoin perusteltava hankkeen kannattavuutta. (Järvinen 2016).

## 5 OSAAMISTARPEET

Tässä osassa opinnäytetyötä käydään läpi varsinainen julkisten hankintojen digitalisatiosta aiheutuvien osaamistarpeiden määrittäminen tutkimusmenetelmineen ja -tuloksiineen. Ensin tutustutaan hankkeeseen, jonka osana opinnäytetyö toteutettiin.

### 5.1 DigiERKO-hanke

Tämä opinnäytetyö tehtiin osana Digitaalisen liiketoiminnan erikoistumiskoulutushanketta eli DigiERKO-hanketta. Se on opetusministeriön rahoittama yhteishanke, jossa on mukana 18 ammattikorkeakoulua. Sen on tarkoitus kehittää monialaista, modulaarista sähköisen liiketoiminnan erikoistumiskoulutusta, joka on tarkoitettu jo tutkinnon suorittaneille ja työelämässä töitä tehneille ihmisille syventämään heidän osaamistaan. (Haaga-Helia 2016). Hankkeen taustalla on hallituksen kaksi kärkihanketta:

1. Osaaminen ja koulutus, jolla halutaan lisätä työelämän ja koulutuksen välistä vuorovaikutusta. Tavoitteeksi on asetettu, että Suomi olisi vuonna 2025 kärkimaa osaamisen, koulutuksen ja modernin oppimisen osalta. (Opetusministeriö 2016). Tätä hanketta johtaa opetus- ja kulttuuriministeri. (Valtioneuvosto 2016).
2. Digitaalisen liiketoiminnan kasvuympäristön rakentaminen, jonka on tarkoitus tehdä Suomesta suotuisa toimintaympäristö sähköiselle liiketoiminnalle. Elinkeinoelämän ja kansalaisten luottamus sähköisiin palveluihin ja internetiin halutaan säilyttää, ja kaikessa liiketoiminnassa halutaan hyödyntää digitaalisuuden mahdollisuudet. Tätä hanketta johtaa liikenne- ja viestintäministeri yhteistyössä työ- ja elinkeinoministeriön ja elinkeinoelämän kanssa. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2015).

Hankeaikataulun mukaan vuoden 2016 aikana kunta-, yritys- ja kaupunkiyhteistyökumppanien kanssa yhteistyössä määritetään työelämälähtöisesti sähköisen liiketoimintaosaamisen ja digitaalisten kompetenssien tarve sekä erikoistumiskoulutukselle tavoitteeksi asetettava osaamissisältö. Vuoden 2017 alussa rakennetaan ja määritellään koulutuksen varsinaiset moduulit ja testataan niitä. Saman vuoden kesän aikana haetaan rahoitusta, jotta uudet moduulit saataisiin koulutustarjontaan syksyllä. (Haaga-Helia 2016).

## 5.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelminä verkkokyselyä sekä asiantuntijahaastattelua. Ensin tehtiin Webropol-kysely, jonka linkki lähetettiin sähköpostitse eri hankintayksiköille ja julkisten hankintojen ammattilaisille ympäri Suomea. Vastauksia odotellessa suoritettiin asiantuntijahaastattelu puhelimitse. Haastateltavana oli merkonomi, jolla on hankinta-alan kokemusta vuodesta 1999 ja joka omistaa hankinnan alan konsultointiyrityksen. Haastattelun ja ensimmäisen verkkokyselyn vastausten perusteella luotiin uusi Webropol-kysely, jota lähetettiin vielä useammalle hankintayksikölle ja julkisten hankintojen parissa työtä tekeville ihmisille. Tähän kuului jokainen hankintojen kanssa työskentelevä henkilö, jonka yhteystiedot löytyivät jonkun Suomen kaupungin verkkosivuilta. Jokaisen Suomen kaupungin verkkosivut käytiin läpi. Joukossa oli lisäksi muun muassa evankelisluterilaisen kirkon, sairaanhoitopiirien ja poliisin työntekijöitä. Toinen kysely osoittautui tehokkaammaksi kuin ensimmäinen, ja asiantuntijahaastattelu oli erittäin hyödyllinen.

Ensimmäinen verkkokysely oli hieman liian laaja ja suurpiirteinen (liite 1). Toinen kysely oli tiiviimpi ja tarkempi, ja vastaukset olivat hyödyllisempiä opinnäytetyön kannalta (liite 2). Koska opinnäytetyön tutkimustuloksia tarvittiin nopeasti, työn tekemisessä keskityttiin enimmäkseen etsimään hankintayksiköiden verkkosivuilta oikeiden ihmisten (hankintapäällikköjen tai -vastaavien, kamreerien sekä hankinta-asiantuntijoiden) yhteystietoja, jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman erilaisista hankintayksiköistä eri puolelta Suomea. Tämä johtuu siitä, että DigiERKO-hankkeen on tarkoitus luoda Suomesta suosuisampi ympäristö digitalisaatiolle ja myös estää se, että uusien sähköisten työkalujen käyttöönotto hankaloittaisi julkisia hankintoja.

Verkkokyselyä koskevan sähköpostiviestin vastaanottajia oli yhteensä 111. Ensimmäistä verkkokyselyä koskevan viestin saajia oli 39 ja toista verkkokyselyä koskevan viestin saajia 72. Ensimmäiseen kyselyyn saatiin seitsemän vastausta, ja toiseen 24. Vastausprosentit olivat siis 17,9% ja 33,3%, ja kaikki vastaanottajat yhdistettynä molempien kyselyjen osalta 27,9%. Vastausprosentit olivat siis hyviä. Ohessa on vielä taulukko näistä tuloksista (taulukko 1).



Taulukko 1. Verkkokyselyjen vastaanottajien ja vastausten lukumäärä sekä vastausprosentti.

	Vastaanottajia (kpl)	Vastauksia (kpl)	Vastausprosentti
1. kysely	39	7	17,9%
2. kysely	72	24	33,3%
Kyselyt yhdessä	111	31	27,9%

### 5.3 Tutkimustulokset

Digitalisaatio aiheuttaa uusia osaamistarpeita julkisten hankintojen parissa työskenteleville. Tärkeintä olisi edelleen kehittää hankintojen osaamista yleisellä tasolla. Kilpailuttamisen taidot ja hankintalain tuntemus ovat tärkeimpiä hankinnan alan ammattilaisen osaamisalueita, mutta myös sähköistä osaamista tulisi kehittää. Sähköisiä työkaluja tulisi osata käyttää ainakin niin hyvin, etteivät ne millään tavalla rajoittaisi ostajan pätevyyttä ja hankintojen tekemistä. On vielä mahdotonta ennustaa tarkkaan, mitä ohjelmia ja järjestelmiä julkisissa hankinnoissa tulevaisuudessa käytetään, mutta tälläkin hetkellä suoraan digitalisaatiosta johtuvia osaamistarpeita on olemassa. Koska niin monta erilaista ohjelmistoa käytetään hankintayksiköissä, on mahdotonta järjestää kaikkia niitä kattavaa koulutusta kaikille julkisten hankintojen ammattilaisille. Microsoftin Office-ohjelmien käytön osaamista voidaan jo edellyttää heiltä kaikilta, mutta lisäksi pitäisi osata valmistautua uusien ohjelmistojen käytön opettelemiseen.

Hankintayksiköissä käytetään ainakin toistaiseksi laajaa kirjoa eri ohjelmistoratkaisuja, mutta Cloudia ohjelmistoinen on saavuttanut huomattavan suosion niiden keskuudessa. Se on onnistunut siinä varsinkin olemalla ensimmäinen suomalainen julkisten hankintojen sähköisiä ohjelmistoja ja palveluja tarjoava yritys, joka on vahvasti ollut liikkeellä markkinoinnissa. Se on onnistunut rakentamaan itselleen vetovoimaisen imagon, ja jo pelkästään yrityksen verkkosivuja vilkaisemalla voi saada vaikutelman asiantuntevasta ja modernista ohjelmisto- ja palveluyrityksestä. Vaikka Cloudia saattaa juuri nyt olla suosituin järjestelmä, se ei välttämättä ole kaikilla tavoin paras mahdollinen eikä myöskään tulevaisuuden monopoliaseman saavuttaja. Kuitenkin tällä hetkellä sen ohjelmistot ovat laajasti käytössä eri hankintayksiköissä ja niiden käyttö edellyttää niihin perehtymistä.

Cloudian sijaan joissakin hankintayksiköissä käytetään ainakin seuraavien yritysten ohjelmistoratkaisuja: Qlik, E-hankinnat, Merzell, Tarjova, Innofactor (Dynasty-ohjelmisto), Freshdesk, Rondo, sekä WebMarela. Kaikille näille yrityksille olisi edullista tarjota perehdytystä ohjelmistoihinsa ja niiden käyttöön myös ammattikorkeakoulujen kautta. Myös koulut voisivat kysyä yritysten halukkuutta järjestää ja mahdollisesti rahoittaa perehdytyskursseja tai -tapahtumia. Esimerkiksi WebMarelan käyttö ei välttämättä vaadi syvälistä perehtymistä onnistuakseen, mutta tunnettuuden lisääminen ei varmasti haittaisi sitäkään.

Toiminnanohjausjärjestelmiä (ERP, Enterprise Resource Planning) käytetään monissa hankintayksiköissä. Useimmiten niitä ei kuitenkaan ole integroitu varsinaiseen hankintatoimeen, vaan niillä hoidetaan muita asioita. Oraclen ja Microsoftin toiminnanohjausjärjestelmien lisäksi SAP ERP eri versioineen on suosittu toiminnanohjausjärjestelmä julkisella sektorilla, ja se on myös kohtuullisen haastava käyttää jäykkyytensä takia. Sen käytön osaamisesta voi olla jonkin verran hyötyä julkisen sektorin työntekijöille, mutta julkisten hankintojen koulutuksen suunnittelussa ei tule keskittyä siihen tai muihinkaan toiminnanohjausjärjestelmiin.

Lukuun ottamatta pienhankintoja, julkisten hankintojen hankintailmoitukset täytetään sähköisesti HILMA:ssa. Se on julkisten hankintojen hankintayksiköiden maksuton ilmoituskanava, jota työ- ja elinkeinoministeriö ylläpitää. Yritykset voivat seurata HILMA:ssa hankintamenettelyjä ja saada ennakkotietoa tulevista hankinnoista. Kaikkien julkisten hankintojen parissa työskentelevien tulisi osata käyttää HILMA:a, joten siihen liittyvää koulutusta kannattaa järjestää.

Julkisissa hankinnoissa on tärkeää osata täyttää yhteinen eurooppalainen hankinta-asiakirja eli ESPD (European Single Procurement Document). Hankintayksiköt voivat kysyä neuvoa sen käytöstä Kuntaliiton julkisten hankintojen neuvontayksiköltä. Euroopan komissio on myös luonut palvelun, jossa on ohjeistus kyseisen asiakirjan täytöstä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016b). Se on kuitenkin melko vaikeaselkoinen, ja siihen perehtyminen ilman ohjaavaa opetusta voi viedä paljon aikaa. Siinä puhutaan esimerkiksi ”talouden toimijoista”, mikä voi vaikuttaa monimutkaiselta käsitteeltä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016c, 4). ESPD:n käyttöön keskittyvää koulutusta kannattaisi ehdottomasti järjestää.

Sähköinen huutokauppa ei ole vielä yleistynyt laajasti Suomen julkisten hankintojen hankintayksiköissä, mutta tulevaisuudessa sen käyttö todennäköisesti yleistyy. Se on hyödyllinen menetelmä varsinkin sellaisten tuotteiden kohdalla, joita tilataan hyvin suuria määriä kerralla, esimerkiksi vessa- ja tulostuspaperi. Koska sähköinen huutokauppa todennäköisesti tullaan ottamaan laajemmin käyttöön lähitulevaisuudessa, se kannattaisi sisällyttää julkisten hankintojen koulutukseen.

Ostajat ovat havainneet puutteita myyjien osaamisessa hankintalain suhteen. Lisäksi myyjät usein myyvät omaa palveluaan tai tuotettaan perehtymättä siihen mitä ostajat oikeasti haluavat. Merkittävätkin sopimukset voivat jäädä myyjiltä tekemättä vain siksi, etteivät he ole valmiita joustamaan ostajan tarpeiden suhteen ja kehittämään tarjontaansa. Myyjille ohjattuun koulutukseen kannattaisi sisällyttää vuorovaikutustaitojen kehittämistä ja tarjouspyyntöjen lukutaitoa, sekä pelisilmää markkinoilla. Lisäksi heidän tulisi kehittää ohjelmisto-osaamista siinä missä ostajienkin.

Suurin tarve koulutukselle on sellaisissa hankintayksiköissä, joissa hankintoja tehdään vähemmän ja usein niihin varsinaisesti erikoistumattoman henkilön toimesta, kuten pienemmissä kunnissa. Samalla tavalla mitä pienempi yritys on tekemässä tarjouksia, sen todennäköisemmin myyntiosaaminen, tarjosten tarjouspyynnön mukaisuus ja sopimuksen hallinta ovat heikommalla tasolla. Hankintayksiköissä ja tarjoajayrityksissä, joissa julkisia hankintoja käsitellään enemmän, on yleensä enemmän varsinaista osto- ja myyntiosaamista.

#### 5.4 Johtopäätökset

Julkisten hankintojen koulutusta suunnitellessa pitäisi yrittää löytää niin sanottu kultainen keskitie ohjelmistojen suhteen; ClouDia on suosituin palveluntarjoaja, mutta muitakin merkittäviä toimijoita julkisten hankintojen ohjelmistoratkaisujen tarjoajien markkinoilla on. Koulujen kannattaisi kysellä yritysten halukkuudesta rahoittaa koulutusta ja tiedotustilaisuuksia omien ohjelmistojensa käytöstä ja eduista, mikä osaltaan voisi vahvistaa yritysten omien tuotteiden ja palvelujen suosiota markkinoilla. Se olisi yrityksille itselleen edullista, sillä se voisi mahdollisesti kasvattaa potentiaalisten asiakkaiden määrää. Tämä ei kuitenkaan ole prioriteetti koulujen koulutustarjontaa suunnitellessa. Esimerkkejä näistä yrityksistä ovat ClouDia, Qlik, E-hankinnat, MerCell, Innofactor, Freshdesk, Rondo ja Tarjova. Lisäksi hankintayksiköissä käytetään WebMarelan ja Haahtelan ohjelmistoja.

Tärkeintä julkisten hankintojen koulutuksessa on kehittää yleistä, ei-ohjelmistokohtaista hankintojen osaamista. Raakaa kilpailuttamisosaamista tarvitaan enemmän kuin jonkun tietyn ohjelmiston hallintaa. Koulutuksessa on painotettava, ettei mikään ohjelmisto saa rajoittaa hankintojen tekemistä. Ammatillaisen oma hankintaosaaminen on tärkein, ja se on parhaansa mukaan osattava tuoda esille riippumatta käytettävissä olevista sähköisistä työkaluista, sillä kaikkia hankintayksiköissä käytössä olevia ohjelmistoja kattavaa koulutusta olisi vaikeaa, todennäköisesti käytännössä mahdoton järjestää. Hankintaprosessien ja hankintalain (sekä hankinta-asetuksen) tuntemus on tärkeää saada hyvälle tasolle. Lakia ei tarvitse tuntea perinpohjaisesti, vaan riittävän hyvin, että hankinnat osataan tehdä oikein. Tilaajavastuu on tunnettava. Sopimuksia tulee mahdollisuuksien mukaan tehdä pidemmän aikavälin vaikutus huomioiden, hakemalla pitkällä tähtäimellä kokonaistaloudellisesti kannattavin ratkaisu kaikissa tilanteissa. Markkinoita pitäisi osata analysoida ja nähdä vain yhtä hankintaa suurempia kokonaisuuksia.

Hankinnan ammatillaisen pitää valmistautua avoimin mielin uuden opettelemiseen ohjelmistojen suhteen, sillä toistaiseksi hankintayksiköissä käytetään laajaa kirjoa eri ohjelmistoratkaisuja. Kun uusia sähköisiä työkaluja tai ohjelmistopäivityksiä otetaan käyttöön, törmätään usein muutosvastarintaan. Ne työntekijät, jotka näiden muutosten takia joutuvat tekemään eniten lisää töitä ja uhrauksia, pitäisi saada ymmärtämään uudistusten tarkoitus ja kannattavuus. Uudistuksia on perusteltava faktatiedoilla.

Toiminnanohjausjärjestelmiä ei yleensä ole integroitu julkisten hankintojen prosesseihin, joten niihin keskittyvää koulutusta ei ole välttämätöntä järjestää julkisten hankintojen tekijöille. HILMA on ehdottoman välttämätön kanava julkisten hankintojen ilmoituksille. Jokaisen hankinnan ammatillaisen on osattava käyttää sitä. Käyttöliittymän lisäksi on hallittava itse hankintailmoitusten ja tarjouspyyntöjen laatiminen, jotta saataisiin hyödyllisiä tarjouksia. ESPD voi olla monille hankala asiakirja, mutta sitä pitää osata käyttää. Sen virallinen ohjeistus on vaikeaselkoinen, ja siihen keskittyvälle koulutukselle olisi tarvetta. Sähköinen huutokauppa ei ole vielä laajasti hankintayksiköiden keskuudessa käytössä, mutta melko varmasti yleistyy tulevaisuudessa. Siihen liittyvälle koulutukselle olisi tarvetta.

Myyjiin eli tarjoajarytiksiin spesifisti kohdistuvia osaamistarpeita ovat kehittää vuorovaiikutustaitoja, sopimuksen hallintaa sekä kykyä hahmottaa paremmin markkinoita. Usein hankintasopimukset voivat kokonaan jäädä tekemättä siksi, että myyjät eivät huomioi ostajien tarpeita eivätkä jousta. Sähköisiin kanaviin siirtyminen on tarjoajarytysten osalta

ollut hitaampaa kuin hankintayksiköillä. Kaikkien on ennen pitkää siirryttävä käyttämään sähköisiä kanavia kuten HILMA:a. Tähän liittyen olisi hyvä järjestää koulutusta.

Yhteenveto koulutustarpeista julkisten hankintojen digitalisaatioon liittyen:

- Digitalisaatioon liittyvien ajattelutapojen kehittäminen ja muutosvastarinnan torjuminen.
- ESPD:n käyttö.
- Hankintalain ja hankinta-asetuksen riittävä tuntemus. Tilaajavastuu on tunnettava.
- Sähköisen huutokaupan käyttö.
- HILMA:n käyttö ja miten tehdään parhaat mahdolliset hankintailmoitukset ja tarjouspyynnöt. Myös muiden hankintaprosessien hallinta suunnittelusta hankintasopimukseen.
- Myyjillä vuorovaikutustaidot ja pelisilmä markkinoilla. Lisäksi vain sähköisiin kanaviin keskittyminen.
- Koulujen yhteistyö ohjelmistopalveluja tarjoavien yritysten kanssa (ei prioriteetti).

## 6 POHDINTA

Aloitin työn suunnittelemalla nopeasti verkkokyselyn, jonka avulla voisin saada paremman käsityksen sähköisten työkalujen käyttämisen ja käyttöönoton aiheuttamista osaamistarpeista julkisissa hankinnoissa. Kysymysten laatimiseen meni oma aikansa. Webropol-palvelun käyttäminen oli helppoa, eikä kyselyn luomiseen mennyt kauan. Sen sijaan potentiaalisten vastaajien yhteystietojen etsimiseen meni paljon aikaa. Lähetin kyselyn niin monelle henkilölle kuin katsoin tarpeelliseksi, ja vastauksia odotellessa tein asiantuntijahaastattelun puhelimitse. Kyselyn ja haastattelun pohjalta, ja selvitettyäni itsenäisesti asioita, päätin tehdä uuden verkkokyselyn. Päätin siinäkin luottaa suureen määrään avoimia kysymyksiä, vaikka suljettuja olikin enemmän kuin ensimmäisessä.

Jos opinnäytetyötä varten olisi ollut enemmän aikaa, olisin ainakin tehnyt vielä kolmannen kyselyn, jossa olisi ollut vähemmän avoimia kysymyksiä. Aloitin työn tekemisen vuoden 2016 syyskuun alussa, ja osaamistarpeet piti saada kartoitettua viimeistään marraskuun loppuun mennessä. Minun oli tehtävä valinta, haluanko tehdä suullisia haastatteluja vai käyttää aikani potentiaalisten vastaajien yhteystietojen etsimiseen. Päädyin jälkimmäiseen vaihtoehtoon, sillä mielestäni oli tärkeintä saada vastauksia mahdollisimman erilaisilta julkisten hankintojen parissa työskentelevältä henkilöltä. En myöskään uskonut saavani merkittävästi parempia vastauksia tekemällä suullisia haastatteluja. Otin sähköpostin välityksellä yhteyttä moniin julkisten hankintojen parissa töitä tekeviin ihmisiin, ja painotin viestissäni, että opinnäytetyön tuloksia tullaan hyödyntämään tulevaisuuden koulutustarjontaa suunnitellessa. Olen tyytyväinen lopputulokseen, sillä vastausprosentti oli hyvä ja määrittelemäni konkreettiset osaamistarpeet ovat ajankohtaisia ja todellisia.

## LÄHTEET

Eskola, S & Ruohoniemi, E. 2011. Julkiset hankinnat. Helsinki: WSOYpro Oy.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ritvanen, V.; Inkiläinen, A.; von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Reijo Rautauoman säätiö.

Haaga-Helia. 2016. DigiERKO. Viitattu 15.11.2016. <http://www.haaga-helia.fi/fi/tki-hankkeet/digierko>

Järvinen, P. 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Talouselämä. Viitattu 22.11.2016. <http://www.talouselama.fi/tebatti/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen-6248744>

Laki tilaajan selvitysvastavuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä. 2006. Finlex. Viitattu 27.11.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20061233>

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2015. Digitaalisen liiketoiminnan kasvu ympäristön rakentaminen. Viitattu 15.11.2016. <https://www.lvm.fi/digitalisaatio>

Opetusministeriö. 2016. Osaaminen ja koulutus. Hallituksen kärkihankkeet. Viitattu 15.11.2016. <http://www.minedu.fi/osaaminenjakoulutus/?lang=fi>

Päivike, M. 2015. Julkiset hankinnat pähkinänkuoressa. SOSTEn verkkoluento. Viitattu 15.11.2016. <https://www.youtube.com/watch?v=8j6ODMHKY9A>

Rakennusteollisuus RT ry. 2016. Tilaajavastuulaki. Harmaan talouden torjunta. Viitattu 27.11.2016. <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Harmaan-talouden-torjunta/Tilaajavastuulaki/>

Simonen, A. 2016. Oletko tietoinen tilaajavastuulakiin tulleista muutoksista? Visma Services Oy. Viitattu 27.11.2016. <https://www.visma.fi/blog/tilaajavastuulaki-muutokset>

Suomen Kuntaliitto. 2012a. Hankinnan suunnittelu. Hankinnat.fi-verkkopalvelu. Viitattu 18.11.2016. <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankinnan-suunnittelu/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. 2012b. Hankinnasta ilmoittaminen. Hankinnat.fi-verkkopalvelu. Viitattu 19.11.2016. <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankinnasta-ilmoittaminen/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. 2012c. Hankintamenettelyt. Hankinnat.fi-verkkopalvelu. Viitattu 18.11.2016. <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintamenettelyt/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. 2012d. Hankintayksiköt. Hankinnat.fi-verkkopalvelu. Viitattu 17.11.2016. <http://www.hankinnat.fi/fi/julkinen-hankinta/hankintayksikot/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. 2012e. Tarjouspyynnön laatiminen. Hankinnat.fi-verkkopalvelu. Viitattu 19.11.2016. <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/tarjouspyynnön-laatiminen/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. 2012f. Tarjouksen tekeminen. Hankinnat.fi-verkkopalvelu. Viitattu 19.11.2016. <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/tarjouksen-tekeminen/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. 2012g. Tarjousten käsittely. Hankinnat.fi-verkkopalvelu. Viitattu 19.11.2016. <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/tarjousten-kasittely/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. 2012h. Hankintapäätös ja hankintasopimus. Hankinnat.fi-verkkopalvelu. Viitattu 19.11.2016. <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintapaatos-ja-hankintasopimus/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. 2012i. Hankintapäätös. Hankinnat.fi-verkkopalvelu. Viitattu 19.11.2016. <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintapaatos-ja-hankintasopimus/hankintapaatos/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. 2012j. Puitejärjestely. Hankinnat.fi-verkkopalvelu. Viitattu 25.11.2016. <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintamenettely/puitejarjestely/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. 2012k. Suorahankinta. Hankinnat.fi-verkkopalvelu. Viitattu 25.11.2016. <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintamenettely/suorahankinta/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. 2014. Hankintasopimus. Hankinnat.fi-verkkopalvelu. Viitattu 20.11.2016. <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintapaatos-ja-hankintasopimus/hankintasopimus/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. 2016a. Hankintaprosessi. Hankinnat.fi-verkkopalvelu. Viitattu 17.11.2016. <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. 2016b. Julkinen hankinta. Hankinnat.fi-verkkopalvelu. Viitattu 17.11.2016. <http://www.hankinnat.fi/fi/julkinen-hankinta/Sivut/default.aspx>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016a. Kynnysarvot. HILMA:n verkkosivut. Viitattu 16.11.2016. <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/kynnysarvot/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016b. Ohjeita ESPD-lomakkeen käytöstä. HILMA:n verkkosivut. Viitattu 27.10.2016. [https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/news/esp\\_d\\_ohjeita](https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/news/esp_d_ohjeita)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016c. Ohjeistus yhteisen eurooppalaisen hankinta-asiakirjan sähköisestä täyttämisestä ja käytöstä Euroopan komission luomassa palvelussa. Päivitetty versio. Viitattu 27.10.2016. <http://tem.fi/documents/1410877/2132242/ESPD-v%C3%A4line/248a72a3-8921-4f11-b316-d9df153b784c>

Valtioneuvosto. 2016. Osaaminen ja koulutus. Viitattu 15.11.2016. <http://valtioneuvosto.fi/hallitus-ohjelman-toteutus/osaaminen/karkihanke3>

Visma Software Oy. 2016. Sähköinen taloushallinto. Digitalisoinnin opas. Viitattu 25.11.2016. <http://www.itewiki.fi/opas/taloushallinto/>



## Liite 1. Raportti ensimmäisestä verkkokyselystä

### 1. Miten digitalisaatio muuttaa liiketoimintaanne tällä hetkellä?

Vastaajien määrä: 7

- Hankinnat siirtyvät pikku hiljaa sähköisiksi
- Sähköisiä palveluita lisätään
- Sähköinen kilpailutus on ollut viimeisin suurempi muutos ja se vaatii uudenlaista ajattelua kaikilta, jotka jollain tavoin ovat tekemisissä hankintojen kanssa.
- Se tehostaa toimintaa ja automatisoi ns. rutiinitöitä.
- Paperien käsittely vähenee.  
Ohjelmistoja on kehitettävä.  
Säästöjä kertyy viiveellä.
- Meillä on tuotannossa n. 20 aitoa sähköistä palvelua, joissa asiakkaiden netissä syötämä tieto "ui" suoraan meidän operatiivisiin järjestelmiin. Esimerkkeinä pv-hoitohakemukset, ajanvaraukset, tukihakemukset ym. Olemme tekemässä ns. digitalisaatio-ohjelmaa, johon kirjattu keskeiset kehittämishankkeet kuntalaispalveluihin ja toisaalta oman toiminnan prosessien automatisoimiseksi. Entistä enemmän pystymme tuottamaan palveluja kuntalaisille 24/7 pohjalta ilman että heidän tarvitsee virka-aikana asioida jossakin meidän palvelutoimistossa.
- Hankintaprosessi on sähköistetty hankinnan suunnittelusta sopimushallintaan. Lisäksi asiakaskontaktit käsitellään tukijärjestelmässä.

### 2. Minkälaista digitalisaatioon liittyvää osaamista tarvitsette nyt?

Vastaajien määrä: 7

- Ainakin uusi ohjelma on opeteltava
- Sisällön suunnittelua.
- Sähköiseen kilpailuttamiseen liittyvää osaamista.
- Emme mitään erityistä juuri tällä hetkellä.
- Tietoja kunta-alalle kehitetyistä (ja hyväksi havaituista) sovelluksista.
- Organisaatiolta muutoskyvykkyyttä, kykyä kyseenalaistaa olemassa olevia toimintatapoja, kokeilukulttuurin hyväksymistä. Tämän lisäksi tietysti käsitystä siitä millä ICT:n keinoilla uudistamista tehdään.
- Emme varsinaisesti tarvitse lisää digitalisaatio-osaamista. Enemmänkin tarvitsemme aikaa kehittämiseen.

### 3. Onko teillä lähiaikoina otettu tai ollaanko teillä ottamassa käyttöön uusia ohjelmistoja tai päivityksiä, jotka saattaisivat muodostaa uusia osaamistarpeita? Mitä?

Vastaajien määrä: 7

- Hankintaohjelma tullaan hankkimaan kahden vuoden sisällä
- Ei
- On otettu käyttöön sähköisen kilpailutuksen (Cloudia) lisäksi myös kuluvan vuoden alusta materiaalihallinnon ohjelma (WebMarela). Marelan osalta ei liene juuri nyt koulutustarpeita.
- Ei ole.
- Sähköistä laskutusta laajennetaan manuaalisesti nyt hoidettaviin laskulajeihin.

- Käytössämme on Qlikview raportointi- ja analysointityökalut, jolla työstetään operatiivisten järjestelmien tuottamia tietoja. Qlikview osaamista tarvitsemme lisää.
- Mahdollisesti kyselyjärjestelmä.

#### 4. Mistä ja miten rekrytoitte digitaaliset osaajat nyt?

Vastaajien määrä: 7

- Vanha tekijät opiskelevat
- Avoimilta työmarkkinoilta.
- Digitaalisen osaajat, jos niillä tarkoitetaan lähinnä tietohallintoa, rekrytoidaan lehti-ilmoitusten, verkkosivujemme ja MOL:n kautta.
- Meillä digitaalinen osaaminen on vain osa työnkuvaa.
- Ei mahdollisuutta rekrytointiin.
- Viimeksi haimme sharepoint-osaajaa netin rekrykanavien kautta ja saimme hyvän tuloksen.
- 

#### 5. Millaisia haasteita näkisit tulevaisuudessa koituvan digitalisaatiosta?

Vastaajien määrä: 7

- Kunta pystyy kyllä vastaamaan haasteeseen - pienyrityksen mahdollisuudet on heikot.
- Ehkä hallitsemattomuus asiakasvirroissa.
- Muutokset tulevat aina vaan nopeampaan tahtiin ja niitä näyttää olevan vetämässä läpi yhä iäkkäämmät työntekijät. On löydettävä nopeasti uusia työtapoja ja perattava työprosesseja kaiken tavallisen arkisen kiireen keskellä.
- Lähinnä se, että työntekijöiden on osattava riittävästi ATK:ta ja omaksuttava helposti uusia järjestelmiä.
- Uudet sovellukset vaativat työtä ja rahaa.
- Suurin haaste on henkilökunnan pelot.
- Omalla alalla koen enemmän haasteeksi sen, että digitalisaatio ei kaikin puolin ole pysynyt kehitystarpeiden mukana.

#### 6. Miten osaamistarpeet mielestäsi muuttuvat tulevaisuudessa?

Vastaajien määrä: 7

- Sähköiset menetelmät vaativat niiden osaamista.
- Pitää osata tarjota erilaisia palvelusisältöjä
- Mielestäni on pystyttävä hahmottamaan yhä laajempia kokonaisuuksia, kun edessä hämmöittää uudet sote-kuviot, joiden tarkasta sisällöstä ei tiedä vielä kukaan.
- Ks. edellinen vastaus.
- Digiosaaminen korostuu vaatimuksissa.
- Tulevaisuudessa tarvitaan entistä enemmän ns. moniosaajia, jotka oman substanssi-osaamisen lisäksi hallitsevat hyvien ict:n tarjoamat erilaiset keinot ja välineet
- Laajempaa moniosaajuutta sekä tietovirtojen hankskaamista tarvitaan.

7. Millaisia odotuksia teillä on näihin teemoihin liittyen ammattikorkeakoulujen tarjoamaan työelämän aikaiseen täydennyskoulutukseen?

Vastaajien määrä: 7

- Kokonaisuuksien hahmottaminen saattaa tulevaisuudessa olla hankalampaa.
- -
- Tämä on ylipäätään ensimmäinen kerta, kun ammattikorkeakoulu lähestyy muun kuin hoiva-alan sote-koulutusten merkeissä. Liputan jo siitä huomiosta, että julkiset hankinnat noteerataan muuna kuin pikku-puuhaeluna!
- Ei ole odotuksia. Julkisissa hankinnoissa tarvitaan ennen kaikkea hankinta- ja sopimus-osaamista, siihen ammattikorkeakoulujen tulisi panostaa.
- Mahdollisesti ohjelmistokohtaisia lyhyitä (1 päivä) täsmäkursseja.
- - erityisesti erilaisten bigdata/raportointityökalujen hallintaa
- - prosessi-ajattelun osaamista/ prosessijohtamisen osaamista
- -

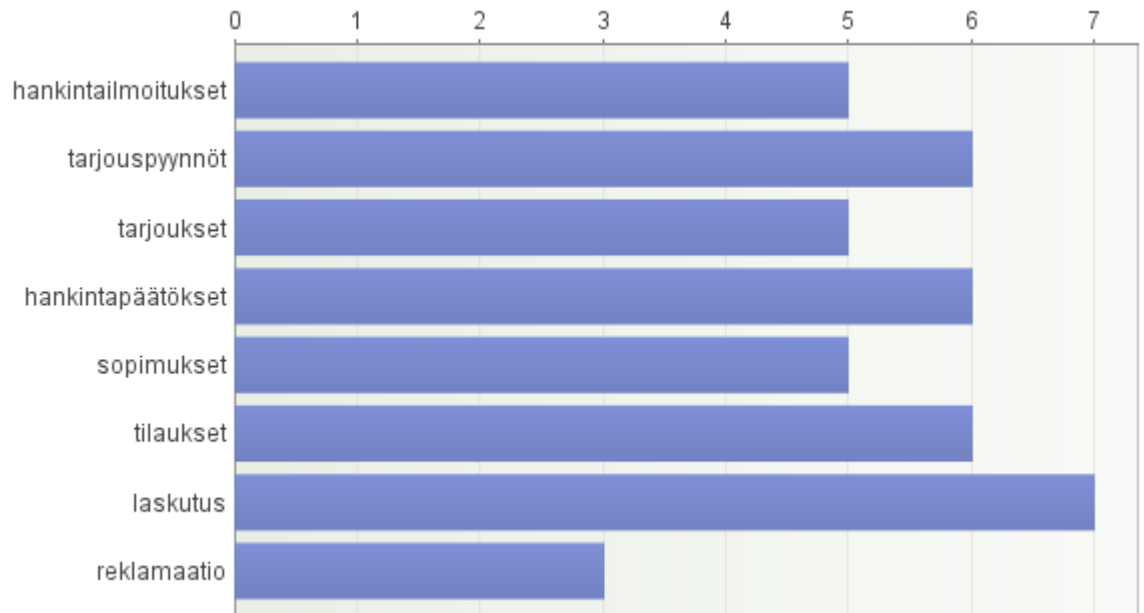
8. Millaista koulutusta haluaisitte olevan tarjolla omalle henkilöstölle?

Vastaajien määrä: 7

- Ohjelmien toimittajat kouluttavat omien ohjelmiansa osaajiksi.
- -
- Julkisiin hankintoihin liittyvää koulutustarjontaa on jo tietysti laidasta laitaan. Ehkä kysyntää olisi sellaiselle "Julkiset hankinnat pähkinäkuoressa" -kokonaisuudelle, joka on tässä ajassa ja voitaisiin suorittaa vaikka etänä oman työpisteen ääreltä.
- Pystymme itse järjestämään tarvittavan koulutuksen.
- Mahdollisesti ohjelmistokohtaisia lyhyitä (1 päivä) täsmäkursseja.
- Qlikview
- Hankintalakikoulutusta

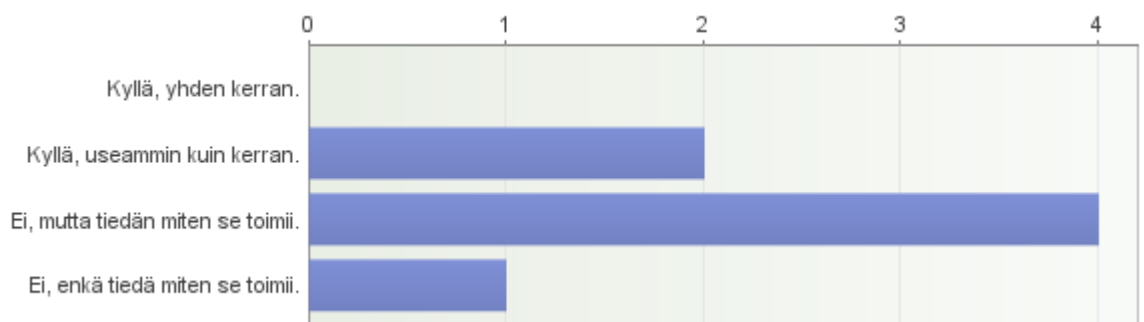
## 9. Valitse seuraavista ne, jotka työpaikallanne käsitellään sähköisillä viestintävälineillä:

Vastaajien määrä: 7



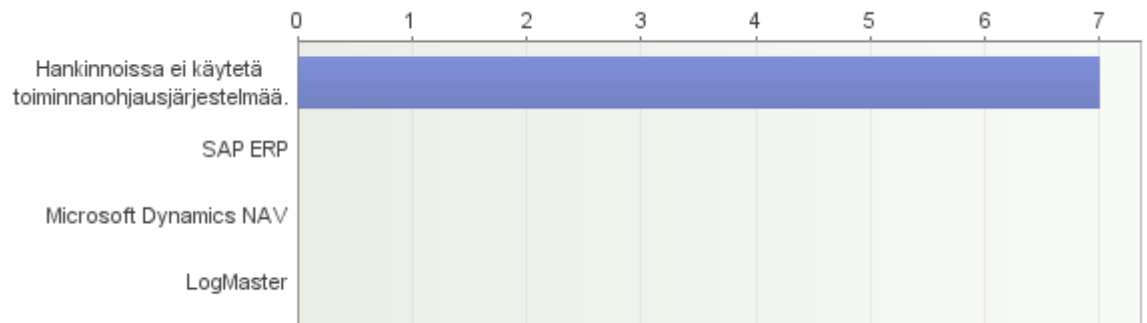
## 10. Oletteko käyttäneet sähköistä huutokauppaa hankintamenettelynä?

Vastaajien määrä: 7



## 11. Käytättekö hankinnoissanne toiminnanohjausjärjestelmää (ERP)? Mitä?

Vastaajien määrä: 7



## 12. Käytössä on muu ERP, mikä? (Jos et tiedä ERP:n nimeä, valmistajan/palveluntarjoajan nimi riittää.)

Vastaajien määrä: 4

- -
- -
- Ei
- Freshdesk, Cloudia, RondoROP

## 13. Hankinnoissa käytetään muuta ohjelmistoa/muita ohjelmistoja, mitä?

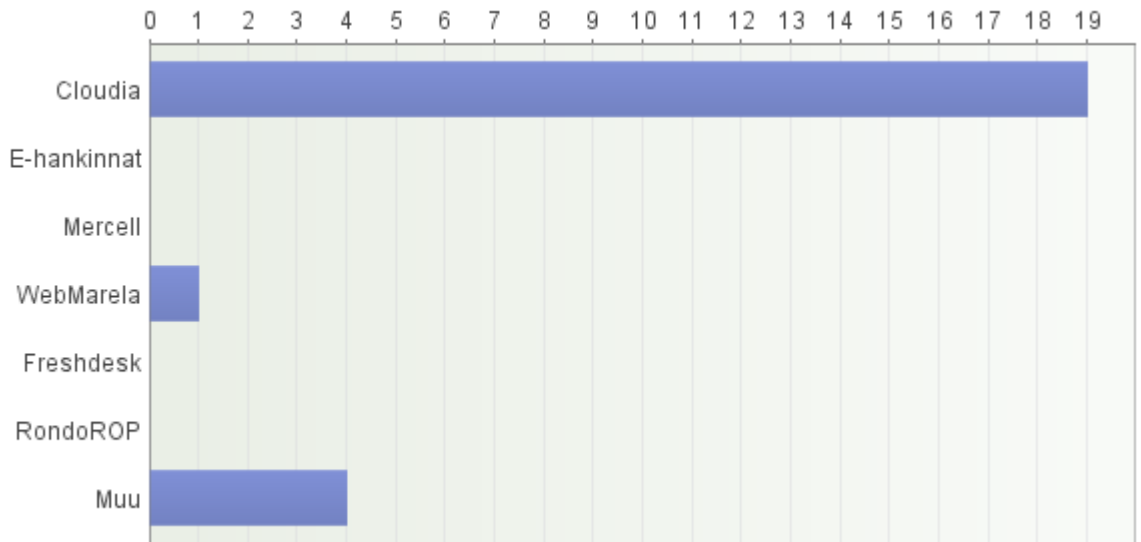
Vastaajien määrä: 6

- -
- -
- Ostot/varastonhallinta WebMarela
- Kilpailuttaminen Cloudia
- Cloudia Kilpailutus ja Cloudia Sopimus.
- Ei
- Freshdesk, Cloudia, RondoROP

## Liite 2. Raportti toisesta verkkokyselystä

### 1. Mitä sähköisiä järjestelmiä (teillä) julkisissa hankinnoissa käytetään?

Vastaajien määrä: 24



### 2. Mitä muita sähköisiä työkaluja julkisissa hankinnoissa pitäisi osata käyttää?

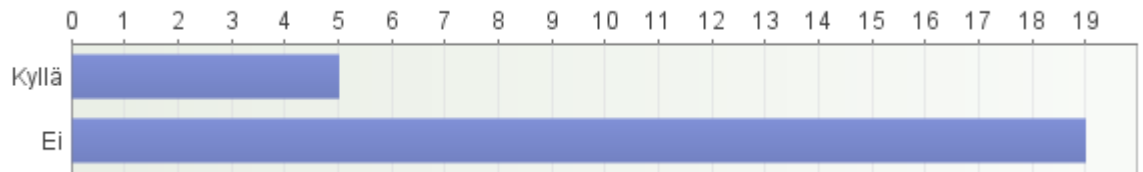
Vastaajien määrä: 13

- Haahtela ja muut perus
- Käytössä Internet ja sähköposti
- Hilma -ilmoitusten tekeminen (HILMA), ESPD -lomakkeen tekeminen (EU)
- arkistointi- ja diaarijärjestelmät, projektipankki tai muut projekinhallintajärjestelmät, tilausjärjestelmä olisi tarpeen, mutta sellaista ei ole, muut normaalit toimisto-ohjelmat
- Dynasty on hyvä.
- Täytyy osata tehdä ilmoituksia Hilmaan, jos se nyt sähköisten työkalujen käytöksi laskeetaan. Ei ole käytössä mitään kohdassa 1. mainittuja järjestelmiä, eikä muitakaan. Pakko oli vastata muu, jotta pääsi eteenpäin. Kyselyn oletus on siis hieman pielessä ottaen huomioon julkisten hankkijoiden tilanteen Suomessa.
- Tilaajavastuu.fi
- Ostotilausjärjestelmä
- Asianhallintajärjestelmä
- Hankintailmoitukset HILMA-kanavaa ja EU:n laajuista TED-kanavaa.
- Taloushallinnon ja toiminnanohjausjärjestelmiä oman historia tiedon hakua varten. Excelin hyvä hallinta myös olennaista osaamista.
- Nähdäkseni ongelma sähköisten työkalujen kanssa ei ole hankintayksikön päässä, koska mm. kaikki ykköskysymyksen sofat ovat periaatteessa ihan helppoja. Ongelma on vaarassa syntyä varsinkin pienten toimittajien/palveluntuottajien puolelle, kun pitäisi tehdä tarjous ja se ei ole ihan jokapäiväistä työtä. Myös isoille toimittajille se voi olla hieman työläämpää, jotta hankintayksikkö selviää sitten (ehkä) vähän helpommalla.
- Uusien EU-direktiivien mukainen ESPD-lomakkeisiin liittyvä "järjestelmä".

- sopimushallintajärjestelmä, tilausjärjestelmä, laskunmaksujärjestelmä, hankintasuunnitelusovellus
- Omassa työssäni on ainakin toistaiseksi riittänyt Cludia.

### 3. Käytetäänkö teillä toiminnanohjausjärjestelmää (ERP)?

Vastaajien määrä: 24



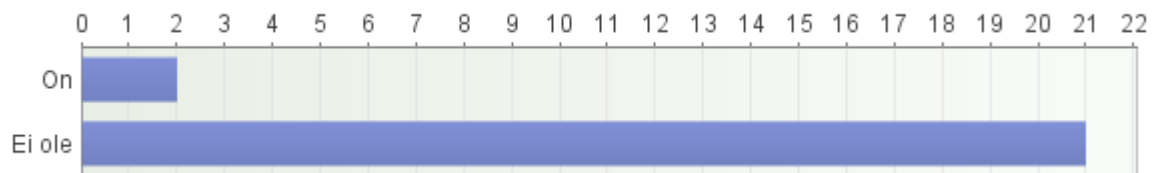
### 4. Jos käytössä on toiminnanohjausjärjestelmä, mikä se on?

Vastaajien määrä: 8

- KuntaERP srm
- Tulossa käyttöön v. 2017 alusta SAP ERP
- kuntaX
- Microsoft AX
- yrityksen oma sovellus
- Siis ei käytetä hankinnoissa.
- Jeeves
- En osaa sanoa.

### 5. Onko toiminnanohjausjärjestelmä jotenkin integroitu hankintatoimeen?

Vastaajien määrä: 23



## 6. Onko tulevaisuudessa julkisiin hankintoihin tulossa uusia järjestelmiä tai sovelluksia mitä pitäisi oppia käyttämään? Mitä?

Vastaajien määrä: 24

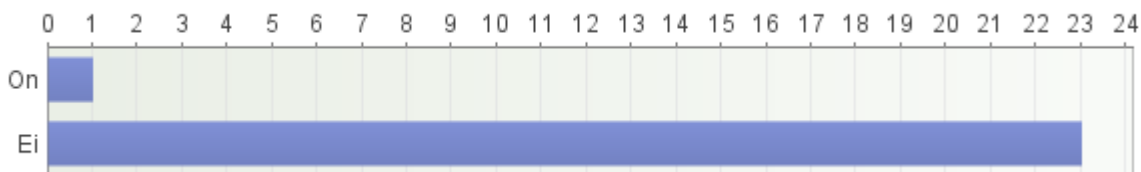
- En osaa sanoa.
- Cloudia sopimushallinta
- Tulossa on, mutta mitä, siitä ei ole vielä tietoa
- Ei näillä näkymin
- sopimuksenhallintajärjestelmä, myös sähköiseen laskutukseen liittyvät järjestelmät
- Ilmeisesti kilpailutusjärjestelmiä kevyempiä hankintamenettelyä koskevia sähköisiä palveluja on tulossa markkinoille.
- Mm. sähköisen huutokaupan järjestelmiä
- Meillä Cloudia juuri otettu, joten sitä ei osaa vielä kukaan käyttää
- Uuden hankintalain mukanaan tuomien velvoitteiden seurantaan todennäköisesti tulee jotain työkaluja.
- ei
- ei ole tulossa lähiaikoina
- Ei ole tietoa.
- Käytössämme ei ole sähköisiä sovelluksia, eli ihan mikä vain on tarpeellinen.
- .
- Eri palveluntuottajien sähköiset hankintajärjestelmät tulevat varmasti lisääntymään sähköisten järjestelmien käytön tullessa pakollisiksi.

Sopimuksenhallinnan työkalujen merkitys tulee varmasti tulevaisuudessa kasvamaan. Painoarvoa tulisi siirtää julkisella puolella kilpailuttamisen sijaan sopimuksen hallintaan. Liian usein asia unohtuu, kun kilpailutus on tehty ja sopimus on solmittu. Ja kuitenkin sopimusvaiheessa onnistuneen kilpailutuksen hedelmät korjataan.

- Ei ole tällä hetkellä tiedossa
- Uuden hankintalain myötä (eduskunnassa käsittelyssä) tullee.
- Vaikea arvioida.
- ei
- en tiedä
- ESPD-lomakkeen täyttäminen
- IS-Hankinta Oy:n Soppari
- En hahmota
- Ei ole tiedossa mitään tällä hetkellä.

## 7. Onko sähköistä huutokauppaa käytetty teillä hankintamenetelmänä?

Vastaajien määrä: 24





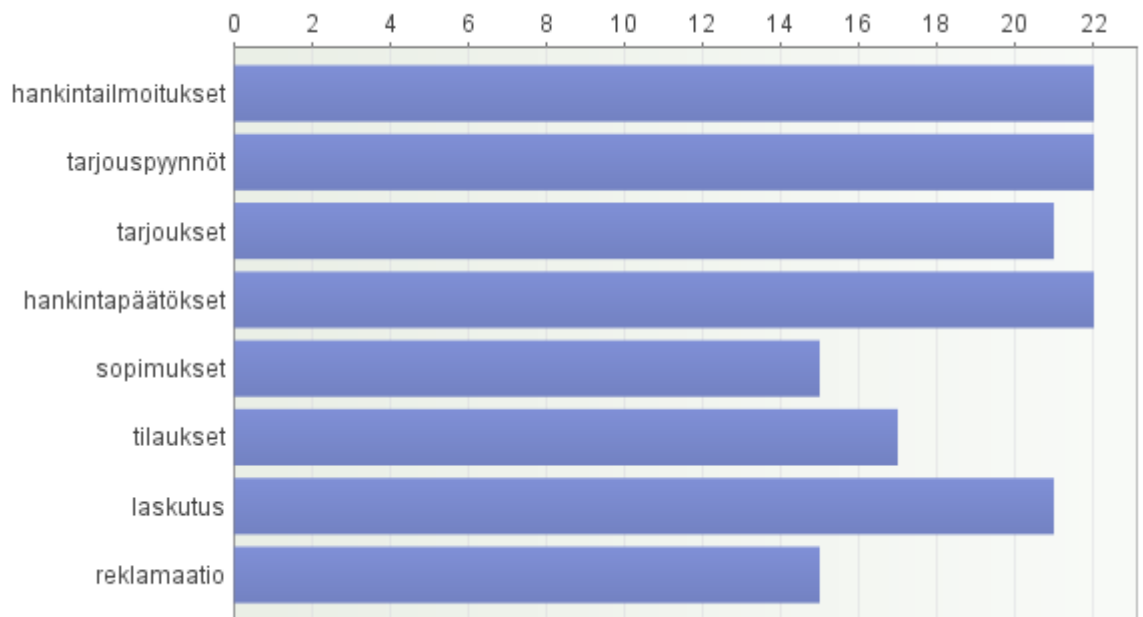
## 8. Minkälaista osaamista sen käyttö edellyttää?

Vastaajien määrä: 10

- ?
- ei ole käytössä, mutta olemme suunnitelleet sen käyttöönottoa
- Organisaation tulee omaksua toimintatapa ja käyttö.
- Ei juuri poikkea normaalin kilpailuttamisen vaatimasta osaamisesta.
- E tiedä.
- Maalaisjärkeä, huutokaupan kohteena olevan tavaran/(toiminnan) tuntemista, jotta osataan ottaa huomioon huutokaupan kannalta olennaiset asiat. Muu on vain tekniikkaa.
- Yleistä perehtymistä asiaan. Sähköinen kilpailutusjärjestelmä mahdollistaa kyllä ko. menetelmän käyttämisen.
- Clouidia-järjestelmän automatisoinnin myötä ei pitäisi olla vaikea käyttää.
- En tiedä.
- Tarvittaessa on tutustuttava tarkemmin ohjeisiin. Olen tietoinen ko. menetelmästä ja lue- nut siitä ja sen periaatteista.

## 9. Valitse seuraavista ne, jotka teillä käsitellään sähköisillä viestintävälineillä:

Vastaajien määrä: 24



## 10. Minkälaista osaamista myyjien pitäisi kehittää?

Vastaajien määrä: 13

- Keskittyä vain sähköisiin järjestelmätarjouksiin.
- Vastata siihen mitä ostaja haluaa. Liian usein myyjät tyrkyttävät vain omaa tuotettaan/palveluaan, tms. eivätkä kuuntele mitä ostaja tarvitsee. Monesti isotkin sopimukset menevät myyjältä ohi, koska eivät ole valmiita joustamaan/kehittämään omia tuotteitaan. Ostaja ei todellakaan osta jotain sinne päin vaan sitä mitä tarvitsee. Myyjät eivät useinkaan tajua, että ostajan on oikeasti pakko ostaa (koska on todellinen tarve), sen sijaan myyjän ei ole pakko myydä...
- Hankintalain osaamista.
- -
- HILMA-kanavan käyttöä.
- Hankintalain tuntemusta
- - Ratkaisujen hakemista
- - Kestitsemisestä kokonaiskustannus ajatteluun
- - Myynti ei enää perustu henkilökohtaisiin suhteisiin
- Tarjouspyyntöön tulee tutustua rauhassa ja jättää riittävästi aikaa siihen vastaamiseen, jotta tarjouksen jättäminen ei keskeydy sen vuoksi, että tarjousten jättöaika menee umpeen.
- Myyjiltä saattaa tulla markkinavuoropuheluissa melko suorakin ehdotus heidän pakettiaan, missä ei ole huomioitu kuinka asiakkaan (hankintayksikön) tarpeet ratkaistaisiin. Usein melko vähällä asiakasrätälöinnillä asia ratkeaa (tai ratkeaisi). Toisena ongelmana mestarilliset myyjät, kun myytävä palvelu ei olekaan samaa tasoa kuin annettu ymmärtää tai voi aikaansaada markkinoiden kaappauksen, mistä aikanaan vaarana hintojen nousu.
- Julkisiin hankintoihin liittyen tärkeintä on tarjouspyyntöasiakirjoihin tutustuminen kokonaisuudessaan ja sen sisäistäminen, että niistä poikkeavia ehtoja ei saa tarjouksissa esittää.
- hankintalain tuntemusta
- hankintalain tuntemus, osallistuminen hankintamenettelyyn sen eri vaiheissa
- Mielestäni pitää osata jättää tarjous nykymenetelmillä. Yleensä ottaen myyjät osaavat hoitaa asiansa hyvin.

## 11. Onko pk-yrityksillä esiintynyt puutteita hankintojen sähköisessä osaamisessa? Mitä?

Vastaajien määrä: 16

- Ei ole.
- Pienhankintajärjestelmän käytössä
- Järjestelmien käytössä, hankintayksikkö on järjestänyt niiden käyttöön koulutusta
- Suurin puute on luetun ymmärtäminen. Tarjoukset eivät vastaa tarjouspyyntöä tai yksinkertaisia (mutta julkisen hankkijan näkökulmasta pakollisia) selvityksiä, tms. jätetään antamatta, jne. Sähköisen tarjouksen jättäminen ei vaadi suurta tietoteknistä osaamista, käytännössä riittää kun on sähköposti ja nettiyhteys.
- Osaamista pitää kehittää tältä osin joka osa-alueella.
- ei
- Tarjouspalvelu.fi käyttäminen pk-yrityksillä ei oikein onnistu. Halutaan välttämättä edelleen toimittaa paperisia tarjouksia.
- En ole huomannut.
- Kynnys käyttää sähköisiä järjestelmiä on vielä korkea, erityisesti "työmies" valtaisilla aloilla. Tässä olisi hyvä paikka esim. alueellisilla kehitysyhtiöillä / kauppakamareilla kouluttaa pk-yrityksiä.
- Tänä päivänä sähköiset järjestelmät alkavat olla tutumpia pk-yrityksille kuin esim. neljä vuotta sitten.

- Tuskaa koettu työläyden vuoksi ja aineistoa ei ole ehkä osattu lukea, kun on alettu vastaamaan. Tarjoukset helposti jäävät myös aika persoonattomiksi (sitä voi miettiä onko hyvä tai paha).
- Hyvin vähän.
- tietokoneen käyttö, järjestelmään kirjautuminen
- jonkun verran. lähinnä tarjouksen jättämisessä ja liitteiden liittämässä.
- Käytetty sähköinen kilpailutusjärjestelmä (Cloudia) ei tuttu toimittajille (Pk-yritykset). Kokevat sen vieraana. Tarjoajia/PK-yrityksiä pitäisi kouluttaa käyttämään Cloudiaa. Me olemme hankintayksikkönä yhden koulutustilaisuuden jo järjestäneet.
- Lähes pääsääntöisesti ovat osanneet sähköiset hankinnat. Ainakaan itselleni ei ole tullut juurikaan kysymyksiä. Mutta tiedän, että esim. alueen hankinta-asiamiehelle on valitettu asiasta.

## 12. Tuleeko jotain vielä mieleen mitä voisi sisällyttää julkisten hankintojen koulutukseen?

Vastaajien määrä: 9

- Korostaa toimijoille yhteistyön käsitettä ja merkitystä!
- Paljonkin. Monesti ongelma on se, että monissa julkisissa hankintayksiköissä hankintoja tehdään ja erityisesti päätetään juridisista lähtökohdista ja liiketaloudellinen osaaminen on vähäistä. Myöskään poliittiset päätökset eivät läheskään aina perustu taloudellisiin seikkoihin, vaan johonkin aivan muuhun.
- ei
- Lain tuntemusta ja tulkintaa.
- Julkisista hankinnoista puhuttaessa asia käsitetään käytännössä oikeastaan vain kilpailuttamiseksi. Painopistettä tulisi kuitenkin olla enemmän sopimuksen hallinnassa. Kilpailuttaminen on "vain" yksi väline/etappi matkalla hyvään sopimukseen.
- Palvelujen hankintaan liittyvän koulutuksen lisääminen.
- Jos edes yksi asia tulisi ymmärtää täydellisesti, niin hankinnan tarpeen määrittely. Harva menee ruokakauppaan sillä mielellä, että kauppias kyllä lappaa ruuat kärryyn. Yleensä käytetään ostoslistaa ja ostetaan mitä katsotaan tarvittavan. Juuri samaa periaatetta tulisi ajatella julkisissa hankinnoissa, eli tulee miettiä tarkkaan mitä aikoo ostaa ja miten eri tuotteista/palveluista voi valita (läpinäkyvästi). Vrt jauhomakkara vai korkea lihapitoisuus.
- Pelkästään hankintalain ja sen pykälien läpikäymisellä koulutukset jäävät väkisinkin liian teoreettiselle tasolle. Käytännön caset ja oikeuskäytäntö antavat huomattavasti selkeämmän kuvan hankintojen sääntelystä ja sen tulkintalinjoista.
- Riippuu ketä kouluttaa. Niille, jotka kunnissa tekevät hankintoja harvemmin oman työnsä ohella, pitäisi saada koulutusta ja paljon. Mikäli ottavat sitä vastaan.