

OPINNÄYTETYÖ

LEENA INKERÖINEN 2013

**SUOSITUS ROVANIEMEN KOULUTUSKUN-
TAYHTYMÄN HANKINTASTRATEGIAN
LAATIMISEEN**



**Rovaniemen
ammattikorkeakoulu**
University of Applied Sciences
LUC

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences
LUC

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU

YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

SUOSITUS ROVANIEMEN KOULUTUSKUNTAYHTY- MÄLLE HANKINTASTRATEGIAN LAATIMISEKSI

Leena Inkeröinen

2013

Toimeksiantaja Rovaniemen koulutuskuntayhtymä

Ohjaaja Eija Turunen

Hyväksytty _____ 2013 _____

Tekijä	Leena Inkeröinen	Vuosi	2013
Toimeksiantaja	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä		
Työn nimi	Suositus Rovaniemen koulutuskuntayhtymän hankintastrategian laatimiseen		
Sivu- ja liitemäärä	57+36		

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää minkälainen hankkija Rovaniemen koulutuskuntayhtymä on ja sitä kautta saada käsitystä siitä, minkälaisia tekijöitä hankintastrategian laatimisprosessissa tulisi ottaa huomioon. Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä kehitetään hallintoa ja johtamista, jonka vuoksi hankintatoimen tarkastelu on ajankohtainen asia.

Opinnäytetyön aluksi perehdytään mitä julkisilla hankinnoilla ja hankintastrategialla tarkoitetaan ja mitä asioita hankintastrategian laatimisessa tulee ottaa huomioon. Taustaksi olen kuvannut Rovaniemen koulutuskuntayhtymän organisaatiota, taloutta ja henkilöstöä muutamalla sanalla.

Tutkimukseni olen toteuttanut laadullisella tutkimusotteella, jossa olen noudattanut monikanavaista aineiston hankintaa Työssäni on piirteitä toiminnallisesta, tutkimuksellisesta ja tapaustutkimuksesta.

Tutkimuksen pohjalta olen laatinut Rovaniemen koulutuskuntayhtymälle suosituksen hankintastrategian laatimisesta. Suosituksessa otan kantaa siihen, mitä asioita vähintäänkin hankintastrategiassa tulisi käsitellä.

Avainsana(t) Julkiset hankinnat, hankintastrategia
Muita tietoja

Author	Leena Inkeröinen	Year	2013
Commissioned by	Rovaniemi Municipal Federation of Education		
Subject of thesis	Recommendation to Rovaniemi Municipal Federation of Education for drafting a Supply Strategy		
Number of pages	57+36		

The goal of this thesis is to find out what kind of supplier Rovaniemi Municipal Federation of Education is. Utilizing this information the factors which must be taken in account in the supply strategy are studied. Development work was recently carried out in administration and management and there for this topic is a current.

For the background of this thesis a framework has been built which gives the reader the basic information about public procurement and supply strategy and what things have to be taken into account while the supply strategy is written. In order for the reader to know what kind of operational environment is in this thesis, the organization, economy and personnel of Rovaniemi Municipal Federation of Education is described.

The study method is qualitative research where the multichannel data procurement has been followed. Research has characteristics from functional research and case study.

From the grounds of research a recommendation has been drawn up for drafting a supply strategy. In the recommendation matters to be dealt with in the supply strategy are discussed.

Key words Public procurement, supply strategy

Special remarks

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
2 JULKISET HANKINNAT	4
2.1 Julkisten hankintojen määritelmä ja hankintayksiköt	4
2.2 Lainsäädäntö julkisista hankinnoista	5
2.3 Kynnysarvot	7
2.4 Hankintaprosessi ja hankinnoista ilmoittaminen	10
3 HANKINTASTRATEGIA	13
3.1 Määrittely	13
3.2 Perustelu	15
3.3 Hankintastrategian laatiminen	19
3.3.1 ABC-analyysi	20
3.3.2 Kokonaiskustannusajattelu	22
3.3.3 Ostosalkkuanalyysi	22
3.3.4 SWOT-analyysi.....	26
3.4 Hankintastrategian sisältö	27
3.5. Hankintastrategian arviointi	29
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
4.1 Tutkimusongelmat	33
4.2 Työmenetelmät	33
4.2.1 Tutkimuksellinen opinnäytetyö	33
4.2.2 Toiminnallinen opinnäytetyö	35
4.2.3 Tapaustudkimus	36
4.3 Tutkimusaineisto ja sen analysointi	36
5 TUTKIMUSTULOKSET	38
5.1 Rovaniemen koulutuskuntayhtymä	38
5.2 Olemassa olevat ohjeistukset hankinnoille	40
5.3 Hankinnat Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä	40
5.3.1 Tehdyt hankinnat	41
5.3.2 Keskittäminen ja hankintarengas	45
5.3.3 Tuki hankintatyössä	47
5.3.4 Hankintojen kehittäminen.....	48
5.4 Julkisten hankintojen määrittely vastaavissa organisaatioissa	50
5.5 Hankintastrategian laatiminen Rovaniemen koulutuskuntayhtymälle ...	51
6 YHTEENVETO	53
LÄHTEET	55
LIITELUETTELO	57
LIITTEET	58

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1 Hinnan jäävuorimalli (Ritvanen—Koivisto 2006, 124.)	4
Kuvio 2 Hankintanormisto (Oksanen, A. 2010, 8.)	6
Kuvio 3 Kynnysarvot (Oksanen, A. 2010, 15.)	8
Kuvio 4 Perinteinen hankintaprosessi on yksisuuntainen asiakkaan tarpeesta lähtevä prosessi (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 134.)	15
Kuvio 5 Uusi ajattelumalli korostaa toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien tarkastelua tarpeisiin nähden (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 135.)	16
Kuvio 6 Hankintaan vaikuttavat sekä strategiset että operatiiviset tekijät (Ylönen 2010, 10.)	17
Kuvio 7 Hankintastrategian luomisen nelikenttämalli (Lehtonen—Tuomela—Puhto 2001, 36.)	18
Kuvio 8 Hankintojen jako ostosalkkuanalyysin mukaisesti. (ProHankintatyöryhmä 2012; Van Weele 2010, 190.)	24
Kuvio 9 Tasapainotetun mittariston osa-alueet (Haapanen ym. 2005, 281; Opetushallitus 2011.)	32
Kuvio 10 Rovaniemen koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2013b.)	38
Kuvio 11 Hankintojen määrä kuukaudessa	41
Kuvio 12 Tehtyjen hankintojen suuruudet	42
Kuvio 13 Hankintojen tekeminen	43
Kuvio 14 Hankintapaikka	44
Kuvio 15 Tarvekartoitus	44
Kuvio 16 Keskittämisen kokeminen	46
Kuvio 17 Hankintarenkaan kokeminen	46
Kuvio 18 Hankintakoulutukseen osallistuminen	47
Kuvio 19 Hankintaohjeiden tunteminen	48
Kuvio 20 Hankintastrategian tarpeen kokeminen	48

Taulukko 1 Kansalliset kynnysarvot (Hankintalain 15 §; Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)	9
Taulukko 2 EU-kynnysarvot (Hankintalaki 16 §; Erityisalojen hankintalaki 12 §; Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)	10
Taulukko 3 Perinteisen ja uuden hankinta-ajattelun lähtökohdat (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 136—138.).....	16
Taulukko 4 Esimerkki kokonaiskustannusten jakautumista hankinnan eri vaiheisiin (ProHankinta-työryhmä 2012.)	22
Taulukko 5 Taloushenkilöstölle suunnatun kyselyn vastaajien jakautuminen	41
Taulukko 6 Kyselyyn osallistuneet kunnat ja koulutuskuntayhtymät	50

MÄÄRITELMIÄ JA KÄSITTEITÄ

Hankinta	Tavaroiden, palveluiden tai urakoiden ostaminen organisaation ulkopuolelta taloudellista vastiketta vastaan.
Hankintamenettely	Tapa, jolla hankinta toteutetaan. Esimerkiksi avoin menettely, rajoitettu menettely, neuvottelumenettely tai puitejärjestely.
Hankintasopimus	Hankintakilpailutuksen jälkeen solmittava kirjallinen sopimus. Jakautuu hankintatyyppin mukaisesti tavarahankinta-, palveluhankinta- ja rakennusurakkasopimuksiksi.
Hankintastrategia	Strategia, jossa määritellään sovitulle aikavälille hankintatoimen yleiset linjaukset ja toimintatavat.
Hankintayksikkö	Hankintalaissa määritelty yksikkö, joka tekee hankintoja ja on velvollinen noudattamaan hankintalakia.
Kynnysarvo	Hankintalaissa mainittu vähimmäismäärä (euroissa), jonka jälkeen hankkijalla on velvollisuus ilmoittaa hankinnastaan. Kynnys arvo voi olla kansallinen kynnysarvo tai EU-kynnysarvo.
Pienhankinta	Kynnysarvojen alle jäävä hankinta. Hankintalaki ei sido. Noudatettava hyvää hallintotapaa ja hankintalain henkeä.

LAKILUETTELO

A. Lait

Hallintolaki (6.6.2003/434)

Kuntalaki (17.3.1995/365)

Laki julkisista hankinnoista (30.3.2007/348)

Laki julkisista puolustus- ja turvallisuushankinnoista (29.12.2011/1531)

Laki sähköisestä huutokaupasta ja dynaamisesta hankintajärjestelmästä (17.6.2011/698)

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käyttäessä (22.12.2006/1233)

Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista (30.3.2007/349)

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (21.5.1999/621)

B. Asetukset

Valtioneuvoston asetus julkisista hankinnoista (24.5.2007/614)

Valtioneuvoston asetus valtionhallinnon yhteishankinnoista (7.9.2006/765)

C Päätökset

Valtiovarainministeriön päätös valtionhallinnon yhteishankinnoista (7.9.2006/766)

1 JOHDANTO

Julkisyhteisöjen toimintaa on pyritty tehostamaan ja tekemään läpinäkyvämmäksi, koska julkisyhteisöjen toimintaa rahoitetaan julkisista varoista. Hankintatoimi on osa-alue, jota on pyritty kehittämään ja selkeyttämään lainsäädännön keinoin ja hankintatoimesta on tullut entistä enemmän strategista toimintaa. Myös monessa organisaatiossa on organisoitu uudelleen hankintatoiminta. Hankintojen teko on keskitetty hankinnoista vastaavalle henkilölle tai tiimille sen sijaan, että jokainen tekisi hankinnat itse. Silti useissa organisaatioissa julkisten hankintojen tekeminen on kaikkien organisaation jäsenten vastuulla, jolloin ohjeistukset, strategiat ja toimenpidesuunnitelmat ohjaa tekemään hankintoja oikealla tavalla.

Hankintastrategiaan liittyvät hankintojen seurannat, arvioinnit ja mittaukset alkoivat korostua 1970—1990-luvuilla, jolloin ostaminen alkoi muuttua passiivisesta asemasta muuta toimintaa tukevammaksi ja ennakoivammaksi toiminnaksi. Ennakoitavuuden ja hankintojen rooli on 2000-luvulla korostunut arvonnisääjänä, sillä organisaatiot ovat yhä enemmän kansainvälisiä ja verkottuneita. (Ritvanen—Koivisto 2006, 139.)

Suomen liittyessä Euroopan Unioniin Suomelle tuli noudatettavaksi erinäinen joukko direktiivejä, joilla pyrittiin avaamaan kansainvälisiä markkinoita. Tämä muutos on ollut muokkaamassa julkisten organisaatioiden toimintaa monesta näkökulmasta, joista yksi on hankintatoimi. Oman osansa kehitykseen on tuonut tietotekninen kehitys, joka on mahdollistanut tiedonkulun laajoillakin alueilla ja tarjoaa yrityksille mahdollisuuden tarjota palveluitaan oman toimintaympäristönsä ulkopuolella.

Julkisten hankintojen säädöksiä tulee noudattaa kaikissa julkisissa organisaatioissa. Valtion ja kuntien toimijoiden lisäksi hankintalain piirissä ovat myös erilaiset kuntayhtymät, jotka vastaavat tyypillisesti alueella tarjottavasta koulutuksesta tai sairaanhoidosta. Kuntayhtymät ovat monen kunnan omistamia organisaatioita, jotka pyrkivät tarjoamaan taloudellisesti ja tehokkaasti palveluita alueelleen.

Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena laatia suositus hankintastrategian laatimista varten. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, joka tuottaa toisen asteen koulutusta ja ammattikorkeakoulutusta Rovaniemen, Kittilän ja Sodankylän toimipisteissä. Rovaniemen koulutuskuntayhtymä on opinnäytetyön tekoaikana suurten muutosten keskellä niin opiskelijajapaikkaleikkausten kuin oppilaitostensakin kautta. Myllerryksen keskellä Rovaniemen koulutuskuntayhtymä on uudistamassa hallintoaan ja yhtenä kehittämisen osa-alueena on koulutuskuntayhtymän hankintatoimi.

Rovaniemen koulutuskuntayhtymän hankintatoimen kehittämisessä ollaan selvillä, minkälainen tarve kehittämiselle on. Opinnäytetyön tekemisen aikaan etsitään välineitä ja tapoja, joilla kehittämistyötä tullaan tekemään. Tässä opinnäytetyössä hahmotellaan minkälaisesta lähtökohdasta hankintatoimen kehittäminen saatetaan liikkeelle ja miten hankintastrategian laatiminen parantaisi hankintatoimen kehittymistä. Opinnäytetyön tuloksena on kuvaus Rovaniemen koulutuskuntayhtymästä hankintayksikkönä ja mitä asioita sen tulisi ottaa huomioon hankintastrategiassaan.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, tutkimukseen liittyvästä kuvauksesta ja tutkimustulosten läpikäynnistä, jonka lopputuloksena on kuvaus hankintastrategian laadinnasta. Rovaniemen koulutuskuntayhtymälle tekemäni suositus on tämän opinnäytetyön liitteenä.

Aluksi opinnäytetyön toisessa luvussa käsittelen julkisia hankintoja yleisellä tasolla ja pyrin kuvaamaan, mitä asioita julkiset hankinnat sisältävät. Kolmannessa luvussa käsittelen hankintastrategiaa. Kolmas luku muodostuu kolmesta osa-alueesta, joita ovat hankintastrategian tarkoitus, laatiminen ja sisältö ja sen arviointi. Neljännessä luvussa kuvaan opinnäytetyön toteuttamiseen liittyviä asioita, kuten tutkimusongelmia ja -menetelmiä. Viidennessä luvussa tutustutaan Rovaniemen koulutuskuntayhtymään, joka toimii tämän opinnäytetyön toimintaympäristönä. Samassa luvussa perehdyn Rovaniemen koulutuskuntayhtymän henkilöstölle tekemääni kyselyn tuloksiin. Kuudennes- sa luvussa tarkastelen vastaavien organisaatioiden julkisten hankintojen organisointia, jonka tarkoituksena on antaa vertailupohjaa tekemäni selvitystyön tuloksiin. Seitsemännessä luvussa pohdin hankintastrategian laatimista

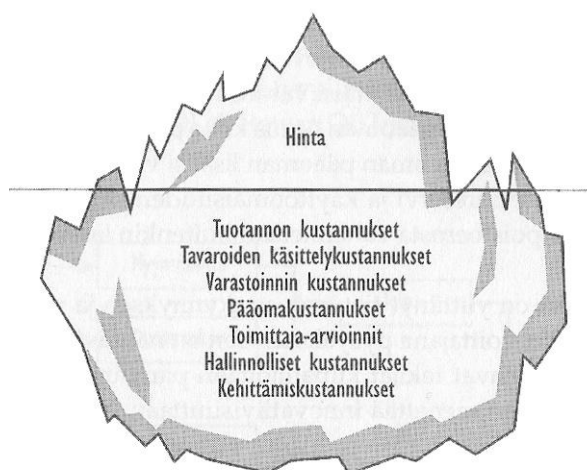
ja mitä asioita laadintaprosessissa tulisi ottaa huomioon. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa vedän yhteen opinnäytetyön sisältöä ja tavoitteiden toteutumista.

2 JULKISET HANKINNAT

2.1 Julkisten hankintojen määritelmä ja hankintayksiköt

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan julkisyhteisöjen tekemiä tavara-, palvelu- ja rakennushankintoja. Julkisyhteisöjen tekemiä hankintoja on katsottu tarpeelliseksi säädellä lailla, koska ne käyttävät hankinnoissaan julkisia varoja. Sääntelyn tarkoituksena on turvata julkisten varojen tehokas ja asianmukainen käyttö sekä hankintojen suorittaminen julkisesti ja avoimesti. (Karinkanta—Kontio—Krakau—Lahtinen—With 2012, 17—18.)

Hankintahinta on vain yksi palvelun tai tuotteen hankinnasta kustannuksia aiheuttava tekijä. Hankintaan sisältyviä kustannuksia ovat esimerkiksi henkilöstökustannukset, toimitiloista ja laitteista syntyvät kustannukset ja tietojärjestelmiin liittyvät kustannukset. Kuviossa 1 kuvataan hankinnan hintaa jäävuoren avulla, joka kuvaa hyvin hankinnan kokonaishinnan määräytymistä. Vain pinnalla oleva jäävuoren huippu on tuotteen tai palvelun ostosta aiheutuva kustannus. Loppuosa hankinnan kokonaiskustannuksista syntyy aivan toisaalla ja se voi olla tuotteen tai palvelun hintaan nähden hyvinkin suuri osuus. Ostajan on syytä tiedostaa miten kokonaishinta muodostuu. (Ritvanen—Koivisto 2006, 123—124; Sakki 2009, 186.)



Kuvio 1. Hinnan jäävuorimalli (Ritvanen—Koivisto 2006, 124)

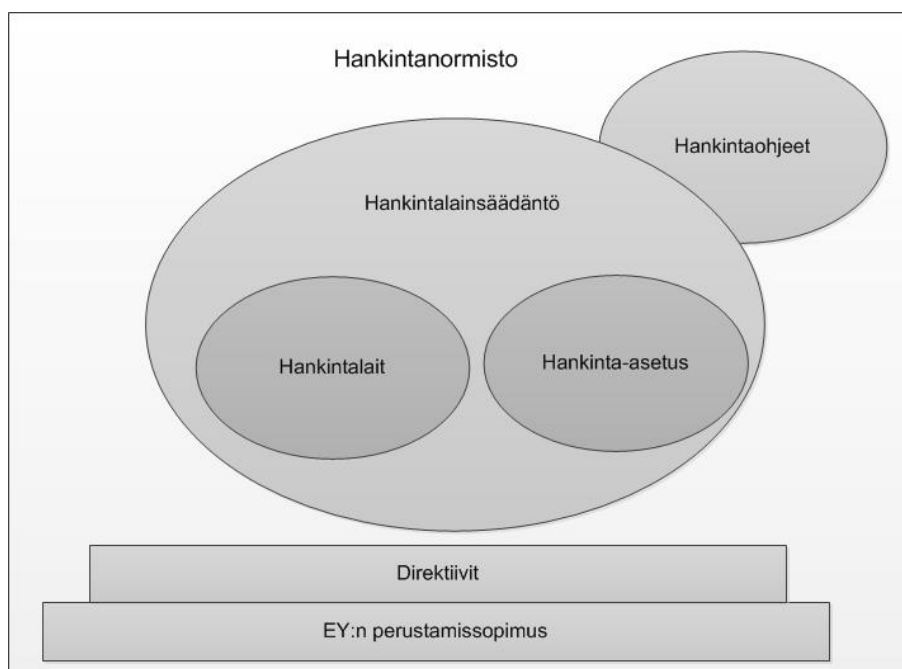
Hankintayksiköt jaetaan viranomaisiin ja julkisoikeudellisiin laitoksiin. Viranomaiset jaetaan valtion ja kunnan viranomaisiin. Valtion viranomaisia ovat muun muassa valtion keskus-, alue- ja paikallishallinnon viranomaiset. Tällai-

sia ovat esimerkiksi ministeriöt, työ- ja elinkeinotoimistot ja tuomioistuimet. Kunnan viranomaisiksi puolestaan katsotaan kunnanvaltuustot ja -hallitukset, johto- ja toimikunnat sekä kuntayhtymät. Kuntayhtymät ovat kuntalakiin perustuvia yhteistyömuotoja, kunnista erillisiä, itsenäisiä oikeushenkilöitä, jotka muodostavat erilliset hankintayksiköt. Hankintayksiköiksi katsotaan sekä valtion että kuntien liikelaitokset. Julkisyhteisöillä tarkoitetaan esimerkiksi valtion ja kuntien toimintayksiköitä sekä näiden liikelaitoksia. Lisäksi sekä evankelisluterilainen että ortodoksinen kirkko muodostavat omat hankintayksikkönsä. (Karinkanta ym. 2012, 17—18; Pekkala—Pohjonen 2010, 51—53.)

Hankintalaki määrittää toimintatapoja hankintayksiköille. Hankintayksiköiden tulee keskittää hankintoja ja hyödyntää silloin kuin on mahdollista yhteishankintoja sekä käyttää erilaisia hankintamenettelyjä parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi. Hankintayksiköiden tulee myös hyödyntää kilpailuolosuhteita siten, että niistä saadaan suurin hyöty. Hankintaa varten hankintayksikön tulee valita soveltuvin hankintamenettely ja huomioida tarjouspyyntöä laatiessa hinta-laatusuhteen eri näkökulmat. (Eskola—Ruohoniemi 2007, 107.)

2.2 Lainsäädäntö julkisista hankinnoista

Julkisten hankintojen toteuttamista säätelee laki julkisista hankinnoista (30.3.2007/348). Lain taustalla on Euroopan Unionin hankintadirektiivit, joita siirretään sovellettavaksi kansalliseen lainsäädäntöön. Eri lakien ja direktiivien suhdetta kuvaa kuvio 2. Euroopan Unionin hankintadirektiiveissä tehtiin kokonaisvaltainen uudistus vuonna 2004, jonka vuoksi suomalaista hankintalainsäädäntöä uudistettiin. Uusi hankintalaki astui voimaan 1.6.2007. Hankintalainsäädäntö asettaa velvoitteita pääasiassa hankintayksiköille, ei tarjoajille. Tarjouskilpailussa menestyminen kuitenkin käytännössä edellyttää hankintaosaamista myös tarjoavalle osapuolelle. (Karinkanta ym. 2012, 20—21.)



Kuvio 2. Hankintanormisto (Oksanen 2010, 8)

Julkisiin hankintoihin liittyvien kansallisen lainsäädännön valmistelusta vastaa työ- ja elinkeinoministeriö. Julkisiin hankintoihin liittyvänä valitusviranomaisena toimii markkinaoikeus. (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 382.)

Suomalaisessa lainsäädännössä hankintojen taustalla on lähtökohtaisesti Laki julkisista hankinnoista (30.3.2007/348). Kyseistä lakia täydentää valtioneuvoston asetus julkisista hankinnoista (24.5.2007/614) sekä erityisalojen hankintalait. Erityisalojen hankintoihin liittyviä lakeja ovat laki vesi- ja energihuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista (30.3.2007/349) sekä laki julkisista puolustus- ja turvallisuushankinnoista (29.12.2011/1531) ja laki sähköisestä huutokaupasta ja dynaamisesta hankintajärjestelmästä (17.6.2011/698). (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 382.)

Hankintoihin liittyviä asioita käsitellään paljon myös muissa laeissa, joiden vaikutus hankintoihin on suuri, vaikka ne eivät suoranaisesti koske hankintoja. Esimerkiksi hallintolaki (6.6.2003/434) määrittelee hallinnon toimintaperiaatteita. Ne ovat hyvin olennaisia toiminnan kannalta, sillä julkisten hankintojen kohdalla puhutaan julkisista toimijoista, joita kuntien ja valtion organisaatiot edustavat. Samalla tavoin laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta

(21.5.1999/621) määrittelee sitä avoimuutta, jonka julkisten hankintojen toteuttamisessa tulisi toteutua. Erityisesti kunnallisia toimijoita säätelee lisäksi kuntalaki (17.3.1995/365) ja valtion toimijoita valtioneuvoston asetus valtionhallinnon yhteishankinnoista (7.9.2006/765) ja valtiovarainministeriön päätös valtionhallinnon yhteishankinnoista (7.9.2006/766). Lisäksi laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käyttäessä (22.12.2006/1233) on esillä hankintoihin liittyvää lainsäädäntöä.

Julkisiin hankintoihin liittyy neljä oikeusperiaatetta, jotka turvaavat hankintojen pelisääntöjä. Periaatteet pohjautuvat Euroopan yhteisön perustamissopimuksen artikloihin, joita ovat syrjimättömyys, tavaroiden vapaa liikkuvuus, liikkeenperustamisoikeus, palvelujen tarjoamisen vapaus, pääomien vapaa liikkuvuus ja kielto vääristää kilpailua sekä kielto antaa laitonta valtiontukea. Hankintoja koskevia oikeusperiaatteita ovat syrjimättömyysperiaate, avoimuusperiaate, yhdenvertaisuusperiaate ja suhteellisuusperiaate. Tavoitteena on, että hankinnat voidaan toteuttaa avoimesti, tasapuolisesti ja siten, että julkisia varoja käytetään mahdollisimman tehokkaasti hyväksi. Suhteellisuusperiaatteella tarkoitetaan, että hankintaan liittyvät vaatimukset tulee olla oikeassa suhteessa hankinnan kohteeseen nähden. (Karinkanta ym. 2012, 21—22; Pekkala—Pohjonen 2010, 34—38.)

2.3 Kynnysarvot

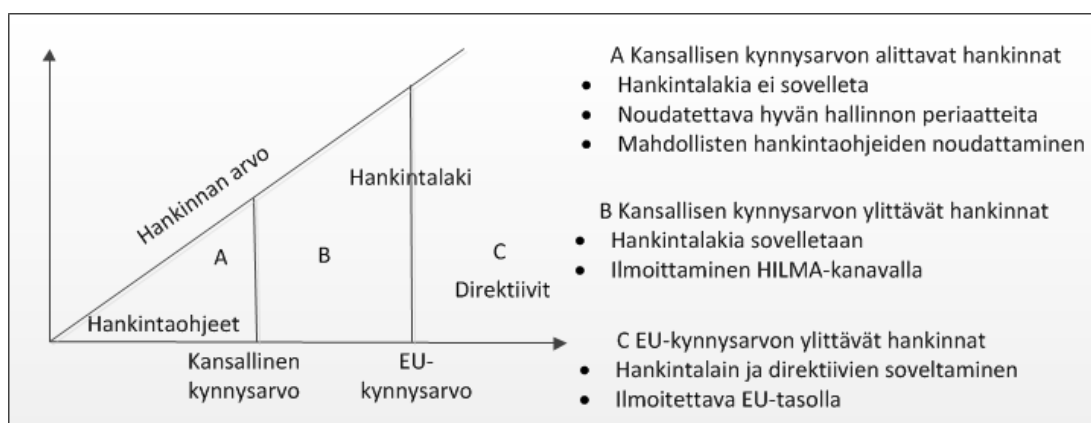
Hankintojen kilpailuttamisveloitteeseen ja sen laajuuteen vaikuttaa, onko kyseessä tavara- vai palveluhankinta vai rakennusurakka sekä hankinnan arvo. Hankintalakia sovelletaan vain EU-kynnysarvon ja kansallisen kynnysarvon ylittäviin hankintoihin. Kynnysarvolla tarkoitetaan yksittäisen hankinnan suurinta mahdollista ennakoitavissa olevaa arvoa. Ennakoitu kokonaisarvo on hankinnasta maksettava suurin korvaus ilman arvonlisäveroä. Arvon laskennassa on huomioitava vaihtoehtoiset toteuttamistavat ja hankintasopimuksen sisältämät mahdolliset optio- ja pidennysehdot sekä tarjoajille mahdollisesti maksettavat palkkiot tai maksut. Ennakoitava arvo määrittelee tuleeko hankintaprosessissa käytettäväksi kansallinen vai EU-menettely.

(Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348, 17§; Karinkanta ym. 2012, 31—32; Pekkala—Pohjonen 2010, 79.)

Kansallisen kynnyksarvon alittavat hankinnat eivät ole hankintalain piirissä olevia hankintoja. Näitä kutsutaan pienhankinnoiksi. Ne ovat vapautettu hankintalain soveltamisesta, koska on haluttu pienentää hallinnollista byrokrati-aa, kustannuksia ja näennäiskilpailutusta, kun huomioidaan hankinnan talou-
dellinen arvo. Pienhankintoja tehtäessä on kuitenkin huomioitava EU:n pe-
rustamissopimuksen yleiset periaatteet tarjoajien tasapuolisuudesta, syrjimät-
tömyydestä ja avoimuudesta. (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 382; Pek-
kala—Pohjonen 2010, 510—512; Lähde—Hannonen 2012, 35.)

Pienhankintoja varten hankintayksiköt tyypillisesti laativat omia hankintaohjei-
ta tai käyttävät esimerkiksi valtiovarainministeriön tekemää hankintaohjeis-
tusta, joka sisältää myös pienhankintoihin liittyvät ohjeet. Pienhankinnat voi-
daan tehdä suorahankintana, mutta kannattava vaihtoehto on myös tehdä ne
kilpailutuksen kautta. Pienhankinnoista voidaan ilmoittaa HILMA-
ilmoitusjärjestelmässä, mutta tuolloin hankintailmoituksessa on käytävä sel-
västi esille, että kyseiseen hankintaan ei sovelleta hankintalakia. Pienhankin-
noista ei voida valittaa markkinaoikeuteen, mutta niistä voidaan tehdä oi-
kaisupyyntö. (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 382; Pekkala—Pohjonen
2010, 510—512; Lähde—Hannonen 2012, 35.)

Kuviossa 3 selvennetään edellä kerrottuja kynnyksarvoja sekä määritetään,
mitkä hankinnat on hankintalain ja kansallisen hankintamenettelyn piirissä ja
mitkä hankinnat on EU-menettelyn mukaisia hankintoja.



Kuvio 3. Kynnyksarvot (Oksanen 2010, 15)

EU-kynnysarvojen taustalla on Maailman kauppajärjestön julkisia hankintoja koskeviin sopimuksiin kirjatut kynnysarvot, jotka ovat kirjattu sopimuksen liitteeksi erityisnosto-oikeuksin. Euroopan yhteisön komissio vahvistaa euro-määräiset kynnysarvot kahden vuoden välein erityisnosto-oikeuksien ja euron keskimääräisen kahden vuoden vaihtokurssin perusteella.

Taulukossa 1 esitetään kansalliset kynnysarvot, jotka on voimassa 1.1.2012-31.12.2013. (Pekkala—Pohjonen 2010, 80—81.)

Taulukko 1 Kansalliset kynnysarvot (Hankintalain 15 §; Työ- ja elinkeinoministeriö 2012)

Hankintalaji	Kansalliset kynnysarvot, euroa
Tavara- ja palveluhankinnat	30 000
Käyttöoikeussopimukset	30 000
Rakennusurakat	150 000
Käyttöoikeusurakat	150 000
Suunnittelukilpailut	30 000
Terveystenhoito- ja sosiaalipalvelut ja koulutuspalvelut yhteishankintana	100 000

Taulukossa 2 esitetään EU-kynnysarvot, jotka on voimassa 1.1.2012-31.12.2013. Työ- ja elinkeinoministeriön vastuulla on, että kynnysarvot julkaistaan viivytyksettä virallisessa lehdessä, joka käytännössä tarkoittaa arvojen julkaisemista hankintoihin liittyvässä HILMA-ilmoitusjärjestelmässä. (Pekkala—Pohjonen 2010, 80—81.)

Taulukko 2 EU-kynnysarvot (Hankintalaki 16 §; Erityisalojen hankintalaki 12 §; Työ- ja elinkeinoministeriö 2012)

	EU-kynnysarvot, euroa (hankintalaki 16 §)		EU- kynnysarvot, euroa (erityis- alojen hankin- talaki 12 §)
	Valtion keskusvi- ranomainen	Muut hankintavi- ranomaiset	
Tavara- ja palve- luhankinnat	130 000	200 000	400 000
Rakennusurakat	5 000 000	5 000 000	5 000 000
Käyttöoikeusura- kat	5 000 000	5 000 000	
Suunnittelukilpai- lut	130 000	200 000	400 000

2.4 Hankintaprosessi ja hankinnoista ilmoittaminen

Hankintaprosessi on prosessi, jota voidaan kuvata eri vaiheiden kautta. Siihen vaikuttaa käytettävä menettelytapa. Yleisimmin käytettävä hankintamenettely on avoin menettely, jossa tehtävästä hankinnasta tehdään hankintailmoitus, jonka perusteella asianmukaisia tarjousasiakirjoja käyttäen yritykset toimittavat tarjouksensa hankintayksikön valintaa varten. (Pekkala—Pohjonen 2010, 191—192.)

Toinen mahdollinen hankintamenettely on rajoitettu menettely, jossa hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen, johon tarjoajat ilmoittavat osallistumishalukkuutensa. Hankintayksikkö valitsee osallistumishalukkuutensa ilmoittaneista varsinaiseen tarjouskilpailuun osallistujat, jotka toimittavat tarjouksensa hankintayksikölle. Toimitettujen tarjousten joukosta hankintayksikkö valitsee hankinnan toteuttajan samalla tavoin kuin avoimessakin menettelyssä. Näiden menettelytapojen lisäksi on myös muita menettelytapoja, kuten puitejärjestely ja kilpailullinen neuvottelumenetelmä. (Pekkala—Pohjonen 2010, 191—192.)

Hankintaprosessin taustalla on hankintastrategia ja -ohjeet, jotka sisältävät sekä yleiset että yksityiskohtaiset toimintatavat hankintaan liittyen. Ennen varsinaista tarjouspyyntöä kartoitetaan hankinnan tarvetta ja suunnitellaan hankinnan toteuttaminen sekä valitaan menettelytapa, jolla hankinta suoritetaan. Tarjouspyyntöä tehtäessä on oltava erityisen huolellinen, sillä sitä ei voida muuttaa hankintailmoituksen julkaisun jälkeen ja kaikki tarjouksien vertailussa käytettävät kriteerit on oltava kirjattuna tarjouspyyntöön. Tarjousajan jälkeen vastaanotetut tarjoukset avataan samaan aikaan ja tarjouksista vertailuun otetaan ne tarjoukset, jotka täyttävät tarjoajille määritetyt kelpoisuusehdot. Ne tarjoukset, jotka eivät täytä tarjouspyynnössä esitettyjä kelpoisuusehtoja tai ovat puutteellisia, voidaan hylätä jo tässä vaiheessa. Tarjouksille tehdään vertailu tarjouspyynnössä olleiden kriteerien mukaan ja pisteytetään, jolloin saadaan selville paremmuusjärjestys. (Pekkala—Pohjonen 2010, 24—26.)

Vertailun jälkeen tehdään hankintapäätös, jonka pohjalta laaditaan hankintasopimus. Hankintasopimuksesta tiedotetaan tarjouskilpailun kaikille osapuolille. EU-kilpailutuksiin liittyy 21 vuorokauden mittainen odotusaika ennen hankintasopimuksen allekirjoittamista ja jälki-ilmoitus, jolla tarkoitetaan hankinnasta tehtävää ilmoitusta, joka julkaistaan 48 vuorokautta hankintasopimuksen allekirjoittamisen jälkeen. Tarkempi vaihekuvaus on liitteenä 1. (Pekkala—Pohjonen 2010, 24—26.)

Hankintayksikön velvollisuus on ilmoittaa julkisesti tehtävistä hankinnoista. Ilmoitus tulee tehdä kaikista kansallisen ja EU-kynnysarvot ylittävistä hankinnoista. Sen sijaan kynnysarvot alittavasta hankinnasta ilmoitusvelvollisuutta ei ole, mutta hankintayksikkö voi tehdä ilmoituksen myös niiden osalta halutessaan. Hankintoihin liittyvät ennakoilmoitukset, hankintailmoitukset ja jälki-ilmoitukset tehdään HILMA-ilmoitusjärjestelmässä. (Pekkala—Pohjonen 2010, 258—259.)

HILMA-ilmoitusjärjestelmä on työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä sähköinen ilmoitusjärjestelmä, jossa hankintayksiköt maksuttomasti ilmoittavat hankinnoistaan sekä kansallisen että EU-kynnysarvon ylittävien hankintojen osalta. EU-kynnysarvojen ylittävien osalta HILMA:ssa tehdään ennako-, hankin-

ta- ja jälki-ilmoitukset, jotka toimitetaan julkaistavaksi Euroopan Unionin virallisen lehden täydennysosassa. Osa EU-kynnysarvojen ylittävien hankintojen ilmoituksista tehdään eNotices-palvelussa, joka on Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimiston ylläpitämä palvelu. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

3 HANKINTASTRATEGIA

3.1 Määrittely

Hankintalain 2 pykälässä käsitellään julkisissa hankinnoissa noudatettavia periaatteita. Kyseisessä pykälässä todetaan, että hankintayksiköiden tulee järjestää hankintatoimensa niin, että hankinnat voidaan toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, suunnitelmallisesti ja tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. Hankintatoimessa voidaan hyödyntää puitejärjestelyjä, yhteishankintoja tai vastaavaa yhteistyötä julkisten hankintayksiköiden kesken. (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348, 2§.)

Hankintalaki pyrkii vähentämään hankintojen aiheuttamia kustannuksia siten, että hankintayksikkö voi organisoida hankintatoimensa parhaaksi katsomallaan tavalla. Hankintayksiköiden strategisella suunnittelulla pyritään kehittämään hankintatoimea siten, että hankintatarpeeseen voidaan vastata soveltuimmalla hankintamenettelyllä. Mitä suuremmasta ja monimutkaisemmasta hankinnasta on kyse, sen suurempi merkitys on hankinnan suunnittelulla hankintaprosessin toteuttamisen näkökulmasta ja hankintaan liittyvien tavoitteiden onnistumisen kannalta. Hankintastrategia korostuu kansallisen kynnysarvon alittavissa hankinnoissa. (Eskola—Ruohoniemi 2007, 106—107; Pekkala—Pohjonen 2010, 45—46.)

Hankintastrategialla tarkoitetaan hankintayksikön yleisiä periaatteita, jotka koskevat hankintayksikön tekemiä tavara- ja palveluhankintoja ja urakoita. Hankintastrategiaan voidaan kirjata suunnitelma hankintatoimen organisoinnista ja hankintojen toteuttamisesta. Myös hankintayksiköiden tarpeet ja niiden toteuttamismahdollisuudet ovat osa hankintojen strategista suunnittelua. (Eskola—Ruohoniemi 2007, 108—107; Pekkala—Pohjonen 2010, 46—47.)

Hankintastrategian avulla pyritään saavuttamaan hankintatoimelle asetettuja tavoitteita. Tunnusmerkkeinä strategiselle hankintatoimelle ovat esimerkiksi asiakaslähtöisyys ja ennakoitavuus. Strategista hankintaintoa parhaiten kuvaava termi kokonaisvaltainen laatuajattelu, joka tarkoittaa sitä, että toiminnasta poistetaan sellaiset elementit, jotka ovat arvoa tuottamattomia. Hankinnan strateginen merkitys näkyy hankintahenkilöstön käyttämän työajan määrästä,

joka kuuluu erilaisiin strategisten asioiden, kuten toiminnan suunnitteluun ja ohjauksen, hoitamiseen. (Ritvanen—Koivisto 2006, 139.)

Hankintastrategian tavoitteena on parantaa koko organisaation toimintaa. Se ei voi olla irrallinen dokumentti, joka ohjaa kapea-alaisesti tiettyä osaa organisaatiossa vaan se on osa koko organisaation strategiaa. Tätä varten johdon on päätöksiä tehdessään määriteltävä suhteensa kolmeen merkittävimpään sidosryhmään eli asiakkaisiin, merkittävimpiin kilpailijoihin ja toimittajiin. Samalla erottautuu van Weelen (2010, 188—199) mukaan hankintastrategialle kolme erilaista näkökulmaa. Kustannusnäkökulma tuo esiin pyrkimyksen kokonaiskustannuksiltaan edullisimman toimittajan etsintään. Asiakaspalvelun näkökulmasta toimittajalta odotetaan kykyä pystyä vastaamaan tarpeisiin, joilla organisaation toimintaa tuetaan. Kolmas näkökulma painottaa tuotteiden ja palveluiden eroavuutta niiden tavanomaisuuden ja erikoisuuden painoarvolla.

Strategia voidaan kirjoittaa koko organisaatiolle tai suuremmissa organisaatioissa yksikkökohtaisesti (Pekkala—Pohjonen 2010, 46—47). Huomattava on kuitenkin se, että hankintatoimesta ei muodostu erillistä toimintoa organisaatiossa. Hankintatoimi toimii usein eri tahojen rajapintana, joten sen ylläpitämisen viestinnän merkitys korostuu. (Ritvanen—Koivisto 2006, 139—140.)

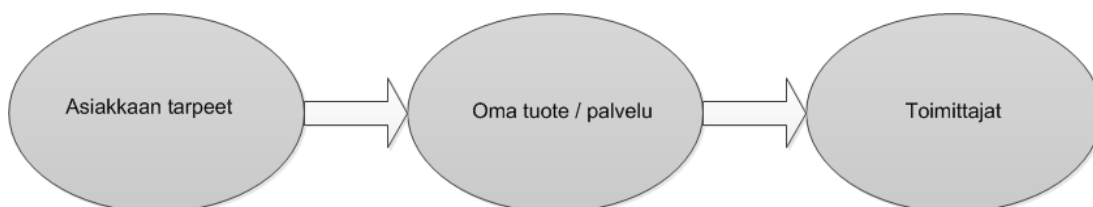
Yksi strateginen valinta onkin se, miten hankintatoimi järjestetään. Hankinta voidaan keskittää tietylle henkilölle tai tiimille, jolloin se hoitaa sekä strategisen että operatiivisen hankintatoimen. Hankinnat voidaan myös jakaa siten, että esimerkiksi johto vastaa strategisista hankinnoista ja sihteeristö operatiivisista hankinnoista. Strategisilla hankinnoilla tarkoitetaan esimerkiksi hankintojen yleisten linjausten tekoa, toimittajien valintaa ja hankintatoimen kehittämistä. Operatiivinen hankinta sisältää päivittäin tehtäviä rutiininluonteisia hankintatehtäviä. Samoin on linjattava tapahtuuko hankinta organisaation ulkopuolelta, tuotetaanko se itse vai vuokrataanko. Tuolloin puhutaan tehdä vai ostaa -päätöksestä. Jotta organisaatio on hyvä ostaja, tulisi sillä olla toimiva tehdä vai ostaa -päätöksentekokulttuuri. Samoin strateginen valinta on, tapahtuuko hankinta kotimaasta, ulkomailta vai molemmista ja hankitaanko

tarpeen mukaisesti vai hintahyötyä tavoitellen. (Ritvanen—Koivisto 2006, 139—140.)

Tärkeää on, että strategiaan saadaan sitoutettua organisaation johto poliittisine päättäjinään, sillä tuolloin päätöksien toteuttaminen voidaan tehdä johdonmukaisesti. Hankintastrategia pitää kirjata sellaisella tarkkuudella, että siinä mainittavat ohjeet voidaan siirtää vaivattomasti käytännön työhön. Myös hankintatoimen laatuun kannattaa kiinnittää huomiota strategiatyössä. (Pekkala—Pohjonen 2010, 46—47.)

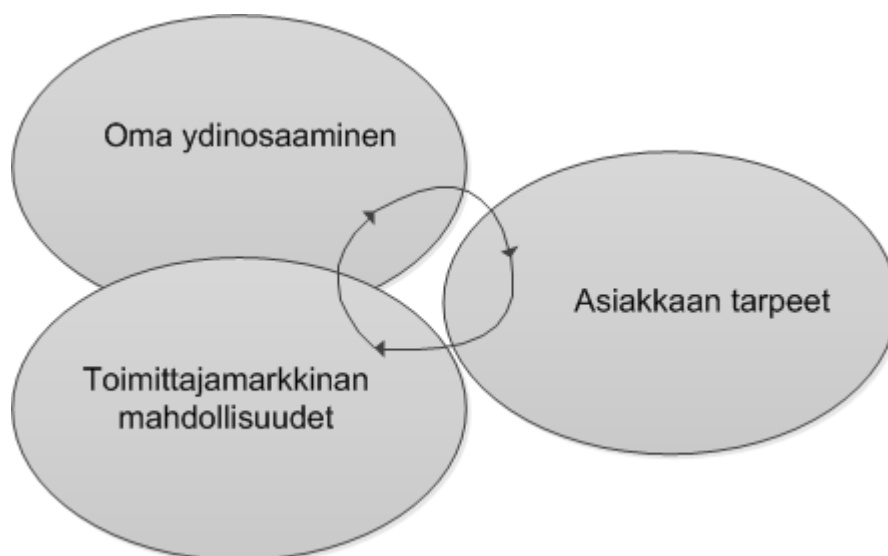
3.2 Perustelu

Perinteinen hankintatoimi on yksisuuntaista toimintaa. Ostaja määrittelee mitä hän haluaa ja etsii toimittajan, joka täyttää kyseisen tarpeen. Perinteistä hankintaa esittää kuvio 4, jossa ostajalla on tiukka visio tarpeesta ja markkinat toimittavat tarpeen mukaisen tuotteen tai palvelun ostajalle. (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 134—135.)



Kuvio 4. Perinteinen hankintaprosessi on yksisuuntainen asiakkaan tarpeesta lähtevä prosessi (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 134)

Uudessa ajattelumallissa pyritään sovittamaan yhteen asiakkaan muuttuvat tarpeet, toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet ja oma ydinsaaminen (kuvio 5). Tuolloin hankintatoimi ja markkinoiden toimijat ovat osittain mukana tuotteen tai palvelun kehitystyössä tuotekehityksen aikana. Pyritään löytämään sopivin, kustannustehokkain ja paras ratkaisu siten, että se tuottaa hyötyä kaikille osapuolille. (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 134—135.)



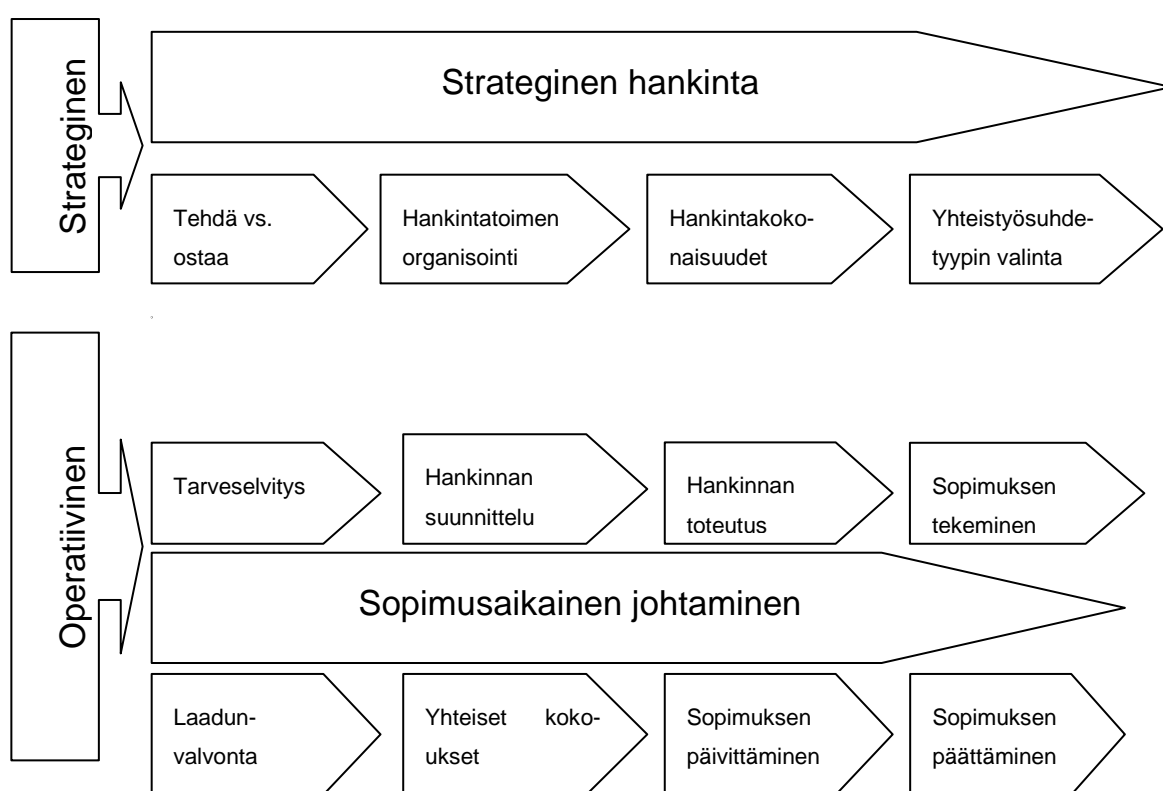
Kuvio 5. Uusi ajattelumalli korostaa toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien tarkastelua tarpeisiin nähden (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 135)

Perinteinen hankinta-ajatus pohjautuu kysymyksille mitä, mistä ja mihin hintaan. Uutta hankinta-ajattelua ei voida kuvata näin lyhyesti ja yksiselitteisesti, sillä se lähtee liikkeelle eri lähtökohdista. Taulukossa 3 kuvataan kysymyksiä, jotka korvaavat perinteisen ajattelumallin kysymykset.

Taulukko 3 Perinteisen ja uuden hankinta-ajattelun lähtökohdat (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 136—138)

Perinteinen hankinta-ajattelu	Uusi hankinta-ajattelu
Mitä tarvitaan?	Miten asiakkaiden tarpeet tyydytetään optimaalisella tavalla? Mikä on omaa ydinosaamista ja missä käytetään ulkopuolista osaamista? Miten parhaiten kohdistetaan omat osaamiset ja toimittajamarkkinan mahdollisuudet asiakkaan valittuihin tarpeisiin?
Mistä ostetaan?	Mistä toimittajat löydetään? Minkälaisia liiketoiminta- ja palvelumalleja on tarjolla? Miten erotetaan hyvät toimittajat huonoista? Miten toimittajaa lähestytään ja rakennetaan liikesuhde?
Paljonko maksaa?	Miten hallitaan palveluiden/tuotteiden kustannusrakenteita ja -tasoja? Miten tunnistetaan kustannusrakenteisiin vaikuttavat tekijät? Miten kustannusrakenteita (omia ja toimittajaverkoston) optimoidaan?

Hankinta ei ole vain yhden tekijän määrittävä asia vaan siihen vaikuttavat monenlaiset seikat. Vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kuvion 6 mukaisesti strategisiin ja operatiivisiin tekijöihin. Operatiiviset voidaan jakaa edelleen hankintaprosessiin ja sopimusaikaiseen johtamiseen, jotka on helppo mieltää hankintatoimen päivittäisiin tehtäviin. Strateginen hankinta jakautuu edelleen osiin, jotka ovat pitkälti johdon tekemiä valintoja ja toimivat hankintatoimen yleisinä linjauksina. (Ylönen 2010, 10.)



Kuvio 6. Hankintaan vaikuttavat sekä strategiset että operatiiviset tekijät (Ylönen 2010, 10)

Muuttuneen ajattelun myötä hankinnoilla on suurempi rooli niin yritystoiminnassa kuin julkishallinnossa. Yritykselle tai organisaatiolle laaditaan yleensä strategia, joka linjaa toimintaa. Erityisesti jos yritys on suuri tai on kyse julkishallinnosta, on paikallaan laatia erillinen hankintastrategia. (ProHankintatyöryhmä 2012.)

Onnistunut hankintastrategia edellyttää, että ymmärretään hankinnan vaikutukset organisaation liiketoiminnalle. Vaikutukset voidaan jakaa hankinnan

muodostaman taloudellisen merkityksen ja strategisen arvon perusteella (kuvio 7). Strategisesti arvokkaat hankinnat vaikuttavat suoraan tulevaisuuden kilpailukykyyn ja ovatkin läheisessä yhteydessä ydinosaamiseen. Matala strateginen arvo kasvattaa hinnan merkitystä valintatilanteessa. Jos strateginen arvo on suuri, ei kustannus ole ensimmäisenä vaikuttamassa valintaan. Strateginen arvo riippuu pitkälti toimittavasta toimialasta. Taloudellinen arvo liittyy siihen, kuinka paljon hankintaan katsotaan järkeväksi käyttää resursseja. Taloudellisesti arvokas on toiminnan kannalta hyvä sijoituskohde, kun vähemmän arvokkaisiin sijoittamisella ei saavuteta vastaavaa hyötyä. (Lehtonen—Tuomela—Puhto 2001, 35—37.)

Strateginen arvo	Korkea	Puitesopimus	Kumppanuus
	Matala	Automatisoitu hankinta	Oikea hinta
		Matala	Korkea

Taloudellinen merkitys

Kuvio 7. Hankintastrategian luomisen nelikenttämalli (Lehtonen—Tuomela—Puhto 2001, 36)

Kuvion 7 nelikenttämallissa automatisoitu hankinta -luokan hankintojen osto-prosessiin käytetään vähän aikaa ja vastuu niiden tekemisestä voidaan antaa määrättyille henkilöille. Hankinnalle tehdään tarveselvitys ja hankinta voi edetä ilman suurempia selvittelyjä. Oikea hinta -luokassa on tärkeintä kilpailutuksella saavutettava kustannustehokas valinta. Hankinnan strateginen arvo on vähäinen, jolloin hinta voi toimia valinnan perusteena. Puitesopimusluokka edellyttää tilaajan ja toimittajan välistä tiivistä yhteistyötä. Molempien

osapuolten kesken tulee vallita yhteisymmärrys tarpeesta ja tarjonnasta, jotta sopimuskauden aikaisilta ongelmilta välttyttäisiin. Kumppanuus-luokassa tavoitteena on riskien pienentäminen ja syvällinen yhteistyö toimittajan kanssa. Tavoitteena on työskennellä yhteistyössä yhteisten päämäärien saavuttamiseen, jolloin tiedon vaihdon avoimuus, molemminpuolinen hyöty, luottamus ja sitoutuminen korostuvat. Kumppanuus-luokka vaatii eniten työtä ja resursseja onnistuakseen, mutta sillä on myös suuri strateginen merkitys hankintojen onnistumiselle. (Lehtonen ym. 2001, 37—38.)

3.3 Hankintastrategian laatiminen

Strategiavaihtoehtoja pohdittaessa kannattaa hyödyntää erilaisia toimintamalleja. Pitää miettiä mitkä asiat ovat organisaation kannalta tärkeitä tehdä itse, mitkä yhteistyössä toisen organisaation kanssa tai voidaanko joitakin hankintoja kokonaan ulkoistaa. Erityisesti palveluhankinnoissa strategiapohdinnat korostuvat, sillä palvelut eroavat suuresti tavarahankinnoista. Palvelua ei voida tarjota kaikille samanlaisena. On huomioitava käyttäjäryhmät ja palvelutyypit. Jotta voidaan tuottaa palvelu oikeanlaisena, kannattaa strategias- sa miettiä mitä palveluja halutaan, miten ne tuotetaan, mitä ne maksavat, mikä on palvelun hinta-laatu-suhde ja niin edelleen. (Pekkala—Pohjonen 2010, 47.)

Hankintastrategian laatimiseen hankintayksikkö tarvitsee monenlaista tietoa. Hankintayksikön on kartoitettava hankintojen tarve ja hankintojen tekemiseen käytettävissä olevat resurssit. Kartoitettavana on myös hankintaprosessin menettelytavat, lakisääteiset vaatimukset ja palveluilta vaadittava laatu sekä kustannustehokkuus. Lisäksi on huomioitava mahdollisuus palvelutarjonnan lisääntymiseen ja uusien toimintatapojen käyttöönottoaminen. (Eskola—Ruohoniemi 2007, 108.)

Hankintatoimen volyymit ja rakenteet tuovat tietoa hankintojen merkityksestä ja hankintatoimen asemasta organisaation sisäisessä hierarkiassa. ProHankinta-työryhmä (2012) toteaa, että hankintatietoa kerätessä tulisi osata vastata esimerkiksi seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- Keneltä ostetaan?
- Mitä ostetaan?

- Kuinka paljon (kg, kpl)?
- Kuinka paljon sitoutuu pääomaa?
- Kuinka helposti hankinta tapahtuu? Miten hankintaa valmistellaan?
- Millaiset ovat toimitusajat?
- Mikä on tuotteiden/palveluiden saatavuus? Mitkä tekijät vaikuttavat?
- Millaisina kokonaisuuksina hankintoja voitaisiin käsitellä (tuoteryhmät ja kategoriat)?

Hankintastrategian laadinnassa on pohdittava muutamia yleisiä linjauksia. Ensinnäkin minkälaiselle aikavälille hankintastrategia rakennetaan. Halutaanko strategian olevan kahden vai viiden vuoden aikajänteelle. Pitää miettiä, kuinka yksityiskohtainen hankintastrategiasta halutaan. Yleistasolla oleva strategia antaa paljon joustovaraa, mutta ei välttämättä tarjoa riittävästi käytännön työkaluja. Liian yksityiskohtaisesti laadittu strategia saattaa sitoa liikaa hankintahenkilöstöä käytännössä eikä anna henkilöstölle pelivaraa muutostilanteissa. Lisäksi on tärkeää jo laadintavaiheessa miettiä missä muodossa hankintastrategia julkaistaan. Perinteisesti asiakirjat julkaistaan paperisessa muodossa, joka on helppo jakaa käyttäjille. Organisaatiot muuttuvat kovalla vauhdilla, samoin kuin ympäröivä yhteiskunta, joten on hyvä miettiä myös vaihtoehtoisia välineitä, jotta helppo päivitettävyys tulee huomioiduksi. (ProHankinta-työryhmä 2012.)

3.3.1 ABC-analyysi

ABC-analyysin avulla saadaan tietoa hankintojen kustannusvaikutusten eroavaisuuksista. ABC-analyysillä on jo vuosikymmenien historia ja erityisesti yritysmaailman puolelta. Se kuitenkin antaa kuvaa myös julkishallinnon hankinnoista. Se auttaa havaitsemaan hankintojen keskinäisiä tärkeysjärjestyksiä ja johtaa eri hankintojen erilaisiin käsittelytapoihin. Vaarana on kuitenkin, että ohjausperiaate muodostuu liian yksinkertaiseksi, sillä se olettaa erilaisten hankintakategorioiden käyttäytyvän samalla tavoin. (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 107.)

ABC-analyysissä tuotteet sijoitetaan kolmeen kategoriaan käyttäen esimerkiksi volyyymia ja hankintariskiä. Kattegoria A sisältää hankinnat, jotka määrältään edustavat kymmentä prosenttia kaikista hankinnoista, mutta joiden kus-

tannusvaikutus on 70-80 prosenttia kaikista hankintakustannuksista. Kategoria B:n hankintamäärä on 10-20 prosenttia kaikista hankinnoista ja 10-15 prosenttia kaikista kustannuksista. Viimeiseen luokkaan C kuuluvat hankinnat, jotka edustavat 70-80 prosenttia hankintojen kokonaismäärästä, mutta kustannukset vain 10-20 prosenttia kokonaiskustannuksista. Analyysi tuo esiin tärkeimmät hankinnat ja toimittajat. Analyysin avulla saadaan esille ostotoiminnan kehittämisen painopisteitä. Ostamisen vaikeus muodostuu tekijöistä, kuten markkinatilanne, tekniset ominaisuudet, halukkaiden toimittajayritysten lukumäärä ja maantieteellinen etäisyys. Mitä vaikeammin saavutettavissa oleva tuote, sitä kauemmaksi se sijoittuu vaaka-akselilla. Riskitekijöinä toimivat myös tuotteen merkitys oman toiminnan kannalta ja korvattavuus. (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 107; Lehtonen ym. 2001, 33; Sakki 2009, 91, 197-198)

ABC-analyysistä nähdään, millä tuotteilla ja palveluilla on suuret käyttövolyymit ja pienet hankintariskit, jolloin tuotteella on paljon vaihtoehtoisia tavaramuotoja ja ostajalla on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa hankintaan. Tuolloin kannattaa korostaa aktiivista ostostrategiaa ja saavuttaa näin edullinen hintataso, edulliset logistiikkakustannukset ja ostoerien optimointi. Tilanne voi kuitenkin muuttua, joten toimittajasuhteeseen kannattaa silti panostaa. Toisaalta nähdään myös tuotteet ja palvelut, joilla on pieni volyyymi ja suuri hankintariski. Niitä joudutaan kenties varastoimaan enemmän ja hankinta vaatii tiukempaa seurantaa. Näiden kahden ääripään väliin asettuvat tuotteet, joissa hankinta joutuu tasapainottamaan riskiä ja panostuksia. Pienen volyymin ja pienen riskin omaavat tuotteet ovat sellaisia, joissa erilaisilla yhteistyömuodoilla saavutetaan tulos, jossa oheiskulujen määrä jää vähäisemmäksi. Suuren volyymin ja hankintariskin omaavat tuotteet ovat strategisesti merkityksellisimpiä tuotteita, joissa hankintamenettely korostuu. Näiden tuotteiden hankinnassa korostuu yhteistyösuhteet toimittajan kanssa. Analyysi kuvastaa aina tilanteen nykyistä ja mennyttä tilannetta. Se ei voi antaa kuvaa tulevastakaan, sillä sen avulla ei voida ennustaa tulevaisuutta. Tulevaisuudessa on paljon muuttuvia tekijöitä, kuten kysyntä ja taloustilanne. (Sakki 2009, 92, 198—200.)

3.3.2 Kokonaiskustannusajattelu

Kokonaiskustannusajattelu on toimintamalli, jossa pyritään tuomaan ostajalle esiin myös muut kustannuserät kuin hankintahinta. Kokonaiskustannusajattelua eli TCO:a (=Total Cost of Ownership) voidaan hyödyntää tuotteiden ja palveluiden hankinnan tehostamisessa. Siinä mitataan kustannuseriä, jotka aiheutuvat tuotteiden hankinnasta ja käytöstä sekä heikkoon laatuun liittyvistä kustannuksista. Kokonaiskustannukset voidaan esimerkiksi jaotella hankinnan eri vaiheiden mukaan, kuten taulukossa 4 esitetään. Lisäksi kustannuksia syntyy muun muassa varastoinnista, tuotekehityksestä ja materiaaliin liittyvistä toiminnoista. (ProHankinta-työryhmä 2012.)

Taulukko 4 Esimerkki kokonaiskustannusten jakautumista hankinnan eri vaiheisiin (ProHankinta-työryhmä 2012)

Ennen hankintaa	Hankinnan yhteydessä	Hankinnan jälkeen
Tarpeen yksilöinti	Hinta	Virheelliset tuotteet ja palautukset
Tarveanalyysi	Tilaaminen	Korjaus, uudelleen muokkaus
Toimittajien etsintä	Osapuolten välinen tiedonsiirto	Kunnossapito, varaosat
Toimittajien arviointi	Toimitusjärjestelyt, varmistukset ja toimitus	Ylläpito, huolto
Toimittajien valinta	Laaduntarkistukset	Tuotetuki, koulutus
Toimittajien kehittäminen	Valvonta ja seuranta	Yhteistyö toimittajien kanssa
	Maksuliikenne	Lisääntyneet myyntituotot
		Menetetty myynnin kustannukset
		Arvonalentumiset ja maine
		Kierrätys, elinkaaren päättyminen

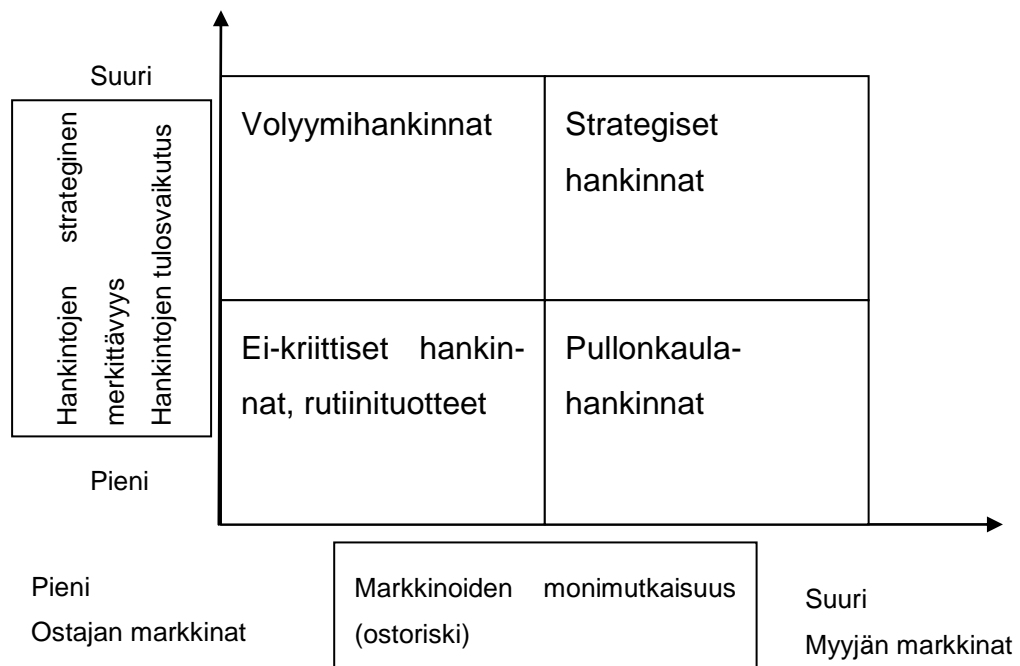
3.3.3 Ostosalkkuanalyysi

Kategoriastراتيجiat syntyvät tiimien avulla, jotka muodostuvat niistä yksiköistä ja toiminnoista, joita hankinnat koskevat. Tavoitteena on sovittaa yhteen hankintoihin liittyvät tarpeet ja toimittajamarkkinoiden piirteet sekä valita strategiaa parhaiten tukevat ratkaisut. Keskeistä tässä työkalussa on kategoria-

strategiaprosessi, joka vaihtelee tapauksen mukaan. Tärkeänä lähtökohtana toimii ajatus, että kaikki hankinnat eivät ole samanarvoisia ja erilaiset tuoteryhmät vaativat omanlaisia toimintamalleja. Kategoriointia kutsutaan myös ostosalkkuanalyysiksi, joka on yksinkertainen analyysityökalu, jonka avulla hankintastrategiaa voidaan kehittää. Tavoitteena on luoda neljä perusstrategiaa, joita voidaan muunnella eri tilanteisiin sopivaksi. (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 146—145; Lehtonen ym. 2001, 34.)

Prosessi lähtee liikkeelle hankintakategorioiden määrittelyllä. Jaottelu voidaan tehdä esimerkiksi taloudellisen merkityksen mukaan, toimittajamarkkinapohjaisesti, kilpailun luonteen ja intensiivisyyden tai hankinnan monimutkaisuuden perusteella. Jaottelussa voidaan käyttää apuna myös Peter Kraljicin muodostamaa matriisia, jota kutsutaan ostoportfolioksi. Siinä hankinnat luokitellaan tuote- ja palveluryhmiin niiden suhteellisen tärkeyden ja toimittajamarkkinan monimutkaisuuden mukaan. Kategorioiden rakentamisessa tärkeää on, että jaottelu ohjaa mahdollisimman voimakkaaseen kilpailuun toimittajien kesken. Jokaiselle portfolion osalle voidaan tehdä oma ohjaukseen, sillä kategorioiden on omat, kategoriakohtaiset piirteensä. (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 147—148.)

Tuotekategoriat jaetaan nelikenttään, jossa hankittavat tuotteet jaotellaan kriittisiin tuotteisiin, strategisiin tuotteisiin, tavallisiin eli rutiinituotteisiin ja volyymituotteisiin (kuvio 8). Hankintojen jaottelussa voidaan käyttää käytettyjä rahamääriä ja saatavuutta. Myös palvelut voidaan luokitella vastaavasti, joskin se on tavaroiden luokittelua vaikeampaa.



Kuvio 8. Hankintojen jako ostosalkkuanalyysin mukaisesti. (ProHankinta-työryhmä 2012; Van Weele 2010, 190)

Ostoportfolion mukaisia strategioita voidaan kuvata seuraavanlaisilla määritelmillä. Volyymihankinnoissa tulee keskittyä hintaan, sillä tarjoajia on paljon ja ostaja voi helposti omilla toimillaan vaikuttaa hintaan. Hankintariski on siitä syystä pieni. Volyymihankinnan perusstrategiana toimii vahva kilpailuttaminen, jossa pyritään hyödyntämään kausisopimuksia, vähentämään toimittajien määrää ja kehittämään logistiikkaa. Rutiiniostot eivät ole toiminnan kannalta kriittisiä vaan niitä pyritään pikemminkin suorittamaan standardoidulla prosessilla kustannuksia säästäen. Rutiinihankinnoissa tärkeää on tehostaa hankintaprosessia operatiivisen tehokkuuden varmistamiseksi. Tuolloin hankintoja on syytä niputtaa, karsia toimittajien määrää ja korostaa sähköisen hankinnan merkitystä. (Ritvanen—Koivisto 2006, 130—131.)

Strategisille hankinnoille on tyypillistä jatkuva kehittäminen, jossa pääsääntöisesti käytetään kahta toimintamallia. Tuotteet jaotellaan pieniin osiin, jolloin vaihtoehtoisia toimittajia on paljon tai vaihtoehtoisesti keskitytään yhteistyön kehittämiseen. Ostaja on usein myös merkittävä toimittajalle, joten yhteistyön sujuvuus tarjoaa etua molemmille osapuolille. Kriittisten eli pullonkaulahankintojen hankintariski on suurempi. Tarjoajia on vähän, jolloin hankkijan on

vaikea vaikuttaa hankintahintaan, sillä tuotteen saatavuus on heikko ja harvojen toimittajien kanssa on päästävä yhteisymmärrykseen. Pullonkaulahankinnoissa tärkeää on varmistaa saatavuus joko yhteistyön kautta tai etsimällä vaihtoehtoisia toimittajia. (Ritvanen—Koivisto 2006, 130—131.)

Edellä mainitut kategoriat kuvaavat samalla yhteistyön määrää ja tiiviyttä tilaajan ja toimittajan kesken. Rutiinituotteiden hankinnassa tilaajan ja toimittajan välinen yhteinen työ on minimissään, kun strategisten tuotteiden hankinnassa korostuu nimenomaan tehtävä yhteistyö. Samoin pullonkaulat tuotteiden hankinnassa on yhteistyöllä merkittävä osuus, sillä se saattaa edellyttää tuotteen räätälöintiä tarpeen mukaiseksi. (Van Weele 2010, 189—190.)

Jotta voidaan kehittää jotakin edelleen, on katsottava taaksepäin. Raporteilta nähdään, mitä ja mistä on hankittu ja mitä niistä on maksettu. Sen jälkeen voidaan luoda silmäys eteenpäin. Voidaan tarkastella olemassa olevaa tarjontaa ja minkälaisella kustannuksella toimittajat palveluita ja tuotteita voivat tuottaa. (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 148—149.)

Tärkeää on määritellä tarve ja ominaisuudet uudelleen. Määrittelystä ei tule tehdä liian ahdasta vaan on annettava toimittajamarkkinoille mahdollisuus täyttää tarve hieman laajemmalla näkökulmalla, siis edellyttäen, että se on mahdollista. Tämän jälkeen on vaihe, jolla voidaan tehdä säästöjä ja saavuttaa suurin kehitystyön hyöty. Vaiheessa tunnistetaan mahdollisuuksia ja innovoinnin avulla pyritään löytämään uusia ratkaisuja, joilla parannetaan toimintaa ja jolla tuotetaan sitä etua, jota hankintatoimella pyritään saavuttamaan. Tässä vaiheessa on tärkeää, että kaikki osapuolet ovat aktiivisesti mukana, sillä vain sen avulla voidaan lieventää muutoksen tuomaa vastarintaa. Kun uudet innovaatiot on saatu heräteltyä, hahmotellaan se uuden toimintamallin muotoon, jonka pohjalta lähdetään tekemään konkreetteja valintoja, kuten toimittajan valintaa. (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 148—149.)

Kategoriastratogia ei koskaan voi olla kiveen hakattu malli vaan sen onnistumisen edellytyksenä on mallin jatkuva arviointi ja kehitystyö. Markkinoita on syytä seurata jatkuvasti ja pyrkiä muun toiminnan ohella tarkkailemaan, löytyykö markkinoilta jotakin uutta, jonka avulla hankintaa voidaan edelleen te-

hostaa. Erityisesti suhdanteiden muuttuessa tapahtuu sellaisia elementtejä, joiden pohjalta on asioita syytä tarkastella uudelleen. (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 149—150.)

3.3.4 SWOT-analyysi

Hankintastrategia voidaan laatia, kun on monipuolista tietoa hankintojen nykytilasta. Volyymien ja hankintarakenteen lisäksi analysoinnissa on hyvä tarkastella nykytilaan liittyvät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat eli nykyinen hankintatoimi kannattaa katsoa SWOT-analyysin näkökulmasta. Analyysia tehtäessä on hyvä muistaa kunkin tekijän tilannesidonnaisuus, muutoksiin reagoinnin mahdollisuus ja oppimisprosessi. (Lehtonen ym. 2001, 31-32.)

SWOT muodostuu neljän sanan alkukirjaimista. Strengths eli vahvuudet, Weaknesses eli heikkoudet, Opportunities eli mahdollisuudet ja Threats eli uhat. SWOT-analyysi on nelikenttäanalyysi, jonka kukin neljännes edustaa organisaation toiminnassa edellä mainittuja neljää osa-aluetta. Toiminnan kuvauksessa tulee huomioida, että ominaisuudet kuvataan niin, että niitä voidaan hyödyntää kehittämistoiminnassa. SWOT-analyysiin kannattaa ottaa mukaan sekä nykytila että tulevaisuus, samoin kuin positiiviset ja negatiiviset asiat. (Lehtonen ym. 2001, 31-32.)

Analyysi koostuu neljästä vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa kuvataan nykyisen ja tulevan markkinatilanteen erityispiirteitä. Toisessa vaiheessa tarkennetaan nykyistä hankintastrategiaa kuvaavat termit. Kolmannessa vaiheessa luetteloidaan ostotoiminnan vahvuudet ja heikkoudet. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan hankintastrategiaa ja oston vahvuuksia sekä heikkouksia jokaisen markkinoita kuvaavan erityispiirteen osalta. Analyysin pohjalta on mahdollista suunnitella, minkälaisia muutoksia on syytä tehdä olemassa olevaan hankintastrategiaan, missä laajuudessa muutoksia on tarve tehdä ja kohdistuuko muutokset hankintastrategian osiin vai kokonaisuuteen. (Lehtonen ym. 2001, 31—32.)

3.4 Hankintastrategian sisältö

Hankintastrategia on osa organisaation yleistä strategiaa. Hankintastrategia ilmaisee hankintatoimelle asetetut päämäärät, keinot päämäärän saavuttamiseksi ja hankintoihin kohdistuvat valinnat sekä sopimusaikaisen valvonnan. Hankintastrategiassa on hyvä määritellä hankitaanko palvelut erillisinä, useana palvelupakettina vai kokonaisina palveluiden paketteina. Samoin voidaan määritellä hankintaprosessissa käytettäviä menetelmiä eli käytetäänkö toimittajien valinnassa tarjouskilpailua, neuvottelua vai näiden yhdistelmää. Samoin voidaan luoda tavoitteita sille, minkälaista yhteistyötä halutaan toimittajien kanssa rakentaa. Halutaanko lyhyitä hankintasopimuksia vai pyritäänkö alusta lähtien pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Samoin kannattaa miettiä voidaananko organisaation sisällä yhdistellä eri yksiköiden hankintoja, jotta saadaan paljousalennusten kautta hyötyä. Hankintavaatimukset ja -käytännöt vaihtelevat tuotteen tai palvelun eri elinkaaren vaiheissa. (Lehtonen ym. 2001, 31—33.)

Hankintastrategiassa on määriteltävä hankintatoiminnan ja hankittavien tuotteiden ja palveluiden tavoitteet ja vaatimukset. Samoin on hyvä linjata, mitkä tuotteet tehdään itse ja mitkä ostetaan. Ulkoistamisen osalta on hyvä tunnistaa tilanteet, joissa ulkoistaminen on kannattavaa. Samoin on hyvä tunnistaa tilanteet, joissa aikaisemmin ulkoistettu kannattaa palauttaa organisaatioon takaisin. Hankintastrategiassa voidaan miettiä toimittajien lukumäärää. Tietyissä tilanteissa on hyvä, että hankinnat ovat keskitetty harvoille toimittajille, ja toisissa tilanteissa hajautettuna useille toimittajille. Tilanteet on hyvä tunnistaa jo suunnitteluvaiheessa, jotta sopivaa toimintatapaa voidaan kehittää. Lisäksi hankintastrategiassa on hyvä ottaa kantaa, tehdäänkö hankinnat kotimaisilta toimittajilta vai onko ulkomaisten markkinoiden hyödyntäminen mahdollista. Kansainvälisten hankintojen osalta kannattaa miettiä, millä perusteella hankinta tehdään ulkomailta ja tehdäänkö hankinnat Euroopan alueella vai laajemmalla sektorilla. (ProHankinta-työryhmä 2012.)

Yksi osa hankintastrategiaa on myös hankintatoimen järjestäminen, sillä siinä selkeytyy hankintoihin liittyvä vastuunjako. On mietittävä mitä etua saavutetaan hankintatehtävien keskittämällä ja toisaalta hankintojen hajauttamisella. Hankintatoimen järjestämiseen vaikuttaa organisaation rakenne. Kun or-

ganisaatiorakenne on selkeä ja helposti johdettava, keskittämällä voidaan saavuttaa volyymietua. Samoin toimintamalleja voidaan tuolloin yhtenäistää, joka vähentää hallinnollista osuutta hankinnassa. Keskittäminen tuo etua seurantaan, muutoksiin reagoimiseen ja samoin hankintaosaamisen tasoon, kun hankinnat kootaan tietyille henkilöstölle, jolle rakennetaan erityisosaamista hankintojen tekoon. Keskittämällä on myös riskinsä, kuten hankintojen teon erkaannuttamisen organisaation varsinaisesta toimesta. (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 142—144.)

Keskittämisen vastakohtana on hajauttaminen. Hajauttaminen on toimiva malli, kun organisaatio muodostuu useista, eri tavalla toimivista ja erilaiset tarpeet omaavista yksiköistä. Hajauttamisessa tulee huomioida yksiköiden suuruus, jotta niillä on riittävän suuri volyymi käytössään neuvotteluissa. Hajauttaminen edesauttaa yleensä paikallisten toimijoiden hyödyntämisessä. (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 142—144.)

Hankintatoimi voi rakentua kahden edellä mainitun yhdistelmänä, joka lienee useimmiten käytössä oleva vaihtoehto. Yhdistelmämallissa korostuu hankintaosaamisen jakaminen eri toimijoiden kesken, hankintaohjeistukset ja yhteistyö eri hankkijoiden kesken. Oli hankinnat järjestetty keskittämällä tai hajauttamalla, on tärkeää, että hankinnat ovat koordinoitu jonkun toimesta. Koordinaattorilla on selkeä kokonaiskuva ja vastuu hankintatoimesta. Jos hankintoja ei kukaan koordinoi tai niitä ei ole ohjeistettu, hankinnat muuntuu helposti villiksi ostamiseksi, jossa kukin hankkii tarvitsemansa mistä haluaa ilman minkäänlaista yhtenäistä käytäntöä. (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 142—144.)

Osa kunnista ja koulutuskuntayhtymistä ovat jo laatineet oman hankintastrategian. Tarkastelen hankintastrategian sisällön rakentumista esimerkin avulla. Esimerkin kautta muodostuu kuva siitä, minkälaisia asioita pidetään niin tärkeinä, että ne on kirjattu hankintastrategiaan. Esimerkkinä käytän Rovaniemen kaupungin hankintastrategiaa, sillä Rovaniemen koulutuskuntayhtymä on yhteistyössä Rovaniemen kaupungin kanssa.

Rovaniemen kaupunkikonsernin hankintastrategia on hyväksytty kaupungin hallituksessa 28.9.2009. Strategia jakautuu kolmeen osaan, joita ovat hankin-

tatoimi, hankintastrategia ja hankintastrategian toimeenpano-ohjelma. Hankintatoimintaosio kuvaa Rovaniemen kaupunkia, hankintastrategian tarkoitusta ja hankintalakiin liittyviä periaatteita. Hankintastrategiaosuudessa pureudutaan hankintatoimen tavoitteisiin huomioiden asukkaiden ja yritysten, talouden, rakenteiden ja prosessien, henkilöstö- ja ympäristönäkökulmat sekä tavoitemittarit. Lisäksi käydään läpi hankintatoiminnassa noudatettavat periaatteet, joita ovat esimerkiksi hankintavastuu ja yhteistyö. Kolmas osio käsittelee hankintastrategian toimeenpano-ohjelmaa, jossa todetaan ne alueet, joissa kaupunkikonsernin hankintatoimintaa pyritään kehittämään. Lopuksi hankintastrategiassa on liitteet, joista selviää, että Rovaniemen kaupungin hankintatoimessa käytetään apuna ABC-analyysia ja ostosalkkuanalyysi. (Rovaniemen kaupunkikonsernin hankintastrategia 2009, 3—12.)

3.5 Hankintastrategian arviointi

Hankinnan rooli on kasvanut ajan myötä ja sen strateginen merkitys asettaa vaatimuksia suorituksen parantamiselle. Hankintatointa pitää kyetä seuraamaan ja mittaamaan. Hankinnan suoritustason arviointi perustuu oikein valittuihin ja asetettuihin mittareihin. Mittarit määritetään halutulle aikavälille sekä määrällisin että laadullisin keinoin. Mittarit kuvastavat kuinka hyvin hankinta on pystynyt auttamaan organisaatiota sen strategisten ja operatiivisten tavoitteiden saavuttamisessa. Arvioinnissa on huomioitava suoritustaso, taloudellisuus ja tehokkuus.

Hankinnan suorituskykyä voidaan mitata viidestä näkökulmasta. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 369—370) ovat luetelleet arviointiin liittyviä näkökulmia ja selkeyttäneet niitä seuraavilla kysymyksillä.

- Toimittajien päivittäinen suoritustaso
 - Miten toimittaja on hoitanut tehtävänsä (tarpeenmukaisuus, laatu, virheettömyys, sujuvuus)?
 - Miten kokonaiskustannukset ovat alentuneet suhteessa hyötyihin ja lisäarvoon?
- Toimittajien avulla saavutetut ja ylläpidetyt strategiset hyödyt
 - Mitä olemme oppineet toimittajan avulla?

- Miten olemme hyötyneet toimittajan teknologiasta ja hankkeista?
- Miten toimittajan osaaminen on vaikuttanut uusiin ja olemassa oleviin asiakkaisiimme?
- Miten toimittajaverkostoa on kehitetty?
- Toimittajien toiminnan jatkuva parantaminen
 - Miten toimintaprosessi on muuttunut?
 - Miten kokonaiskustannukset ovat kehittyneet?
 - Miten lopputuote, asiakkaan palvelu ja asiakkaan kokema lisäarvo on kehittynyt?
- Toimittajien ja oman organisaation luovuus ja innovatiivisuus
 - Mitä uusia ideoita ja toimintamalleja on kehitetty?
 - Mitä yhteistyötä on tehty ja miten se on sujunut?
 - Miten toimittajien kykyjä ja innovaatioita on hyödynnetty?
- Hankintaorganisaation muulle organisaatiolle tarjoama tuki, hyöty ja yhteistyökyky.
 - Mitä hyötyä hankinnasta on ollut tuotekehitykselle, tuotannolle, markkinoinnille, myynnille, taloushallinnolle ja logistiikan hallinnalle?
 - Mitä organisatorista yhteistyötä on tehty? Miten se on sujunut ja mitä sillä on saavutettu?
- Toimittajamarkkinoiden tuntemus ja hyödyntäminen
 - Miten hyvin toimittajamarkkinoiden kustannusrakenteet, kilpailu-logiikka, kehitystrendit ja uudet vaihtoehdot tunnetaan?
 - Miten toimittajamarkkinoiden tuntemusta on hyödynnetty neuvotteluissa ja uusien vaihtoehtojen kehittämisessä?

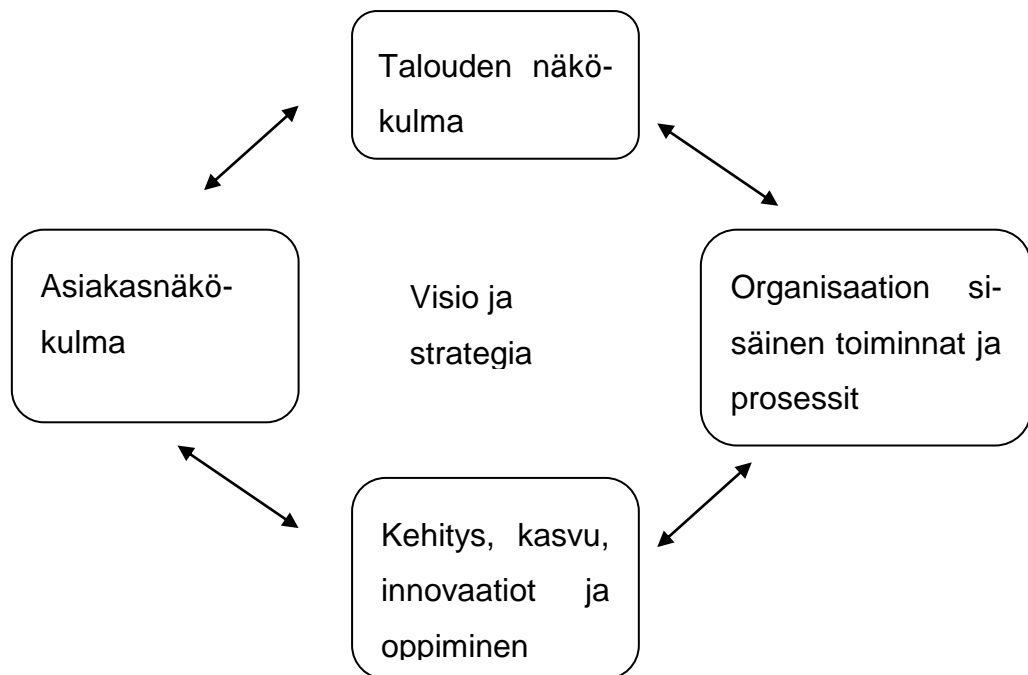
Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 360) listaavat hyvän mittarin ominaisuuksia seuraavasti:

- Mittareilla on selkeä yhteys organisaation tavoitteisiin ja strategiaan.
- Mittarit ovat yksinkertaisia ja helppoja ymmärtää.
- Mittarit ovat tavoitteiden suhteen riittävän laaja-alaisia ja tasapainoisia.
- Mittareita seurataan siellä missä tekemiseen ja tapahtumiin voidaan vaikuttaa.

- Mittareita käytetään jatkuvan kehittämisen välineenä.

Seurattavat mittarit tulee valita tarpeen mukaan. Mittareiden määrä on oltava sopiva, jotta seurattavuus ei kärsi. Mittareiden tulee olla strategisten tavoitteiden mukaisia, selkeitä, yksiselitteisiä ja tulkitsijasta riippumattomia, jotta tulos ei riipu tuloksen lukijasta. Huomiota kannattaa kiinnittää myös ohjeisiin ja yhteisiin pelisääntöihin. Hankintatoimen kannalta olennaisia mitattavia tekijöitä ovat volyymit, hintakehitys, vaihto-omaisuuden hallinta, toimitusvarmuus ja laatu. (ProHankinta-työryhmä 2012.)

Arvioinnissa voidaan käyttää apuna esimerkiksi Kaplanin ja Nortonin kehittämää balanced scorecard eli tasapainotettua suorituskykymittaristoa. (Haapanen—Vepsäläinen—Lindeman 2005, 280-281; Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 373.)



Kuvio 9. Tasapainotetun mittariston osa-alueet (Haapanen ym. 2005, 281; Opetushallitus 2011)

Mittariston tärkeimpiä ominaisuuksia on strategiaan nivoutuminen, mutta myös keskittyminen avainalueisiin ja kriittisiin menestystekijöihin. Kuviossa 9 kuvataan tasapainotetun suorituskykymittariston osa-alueita. Mittaristoa voidaan kehittää huomioimaan erilaisia näkökulmia, jotka voivat olla esimerkiksi omistajien näkökulma, asiakkaiden vaatimukset tai henkilöstön hyvinvointi. Näkökulmaa muokkaamalla voidaan mittaristoa käyttää jokaisen tason apuvälineenä. (Haapanen—Vepsäläinen—Lindeman 2005, 280-281; Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 373.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia suositus Rovaniemen koulutuskuntayhtymälle hankintastrategian laatimisesta. Tarkoituksena on pohtia minkälainen merkitys hankintastrategialla on toimintaa ajatellen ja mitä hankintastrategian tulisi sisältää.

Suosituksen laatimista varten selvitän minkälainen hankintayksikkö Rovaniemen koulutuskuntayhtymä on tällä hetkellä ja miten sen hankintatoimi nykyään toimii. Jotta suosituksella on merkitystä päätöksenteon kannalta, on hyvä ottaa selvää, miten hankintatoimi on järjestetty vastaavissa organisaatioissa ja kunnissa, jotka ovat läheisiä yhteistyökumppaneita koulutuskuntayhtymille.

Tutkimusongelmaa kuvaavat seuraavat kysymysryhmät:

- 1) Minkälainen hankkija Rovaniemen koulutuskuntayhtymä on tällä hetkellä? Mitkä ovat käytetyt hankintatavat? Mikä on hankintojen volyyymi? Mitkä henkilöstöryhmät tekevät hankintoja?
- 2) Miten hankinnat on järjestetty vastaavissa organisaatioissa? Onko vastaavissa organisaatioissa laadittu hankintastrategia? Miten ne eroavat toisistaan?
- 3) Mikä on hankintastrategian merkitys Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kannalta? Mitä asioita hankintastrategian tulisi sisältää? Onko eduksi laatia erikseen hankintastrategia, jonka tueksi laadittaisiin vuosittain päivitettävä hankintojen toiminta suunnitelma?

4.2 Työmenetelmät

4.2.1 Tutkimuksellinen opinnäytetyö

Opinnäytetyöllä pyritään työelämälähtöisyyteen, käytännön läheisyyteen, tutkimuksellisuuteen ja sillä pyritään osoittamaan tekijänsä tietojen ja taitojen riittävän tasoinen hallinta kyseisellä alalla (Vilka— Airaksinen 2004, 10).

Riippuen aiheesta, tavoitteesta tai muista opinnäytetyötä määrittävistä tekijöistä voidaan opinnäytteitä kuvata tutkimuksellisina, toiminnallisina tai taiteellisina opinnäytteinä. Useimmiten opinnäytetyö ei ole rajautunut vain yhteen näistä opinnäytetyötä kuvastavista muodoista. Niinpä tässäkin työssä on elementtejä sekä tutkimuksellisesta että toiminnallisesta opinnäytetyöstä.

Tutkimuksellisessa opinnäytetyössä haetaan vastauksia työelämässä esiintyvään ongelmaan, jota rajataan tutkimuksen teon kannalta olennaisella tavalla. Vastausta haetaan käyttämällä apuna kartoituksia, kyselyjä, mittauksia tai vastaavia työvälineitä, jotka tuovat esiin tietoa aiheesta. Tutkimusote tutkimuksellisessa opinnäytetyössä voi olla määrällinen tai laadullinen riippuen siitä, minkälaista tietoa tarvitaan ja mikä on työn tavoitteena. (Suomen virtuaaliyliopisto 2013.)

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään kuvaamaan todellista elämää muistaen, että todellinen elämä ei ole yksittäisten ilmiöiden sarja vaan yksittäiset tapahtumat muodostavat kokonaisuuden. Se sopiikin menetelmäksi erityisesti jos tavoitteena on ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Aineistoa kerätään yksilö- tai ryhmähaastatteluilla, teema- tai loma-kehaastatteluilla tai esimerkiksi havainnoinnilla, joissa käytetään ihmistä tiedon keruun välineenä. Aineistona voi toimia myös esimerkiksi valokuvat, esseekirjoitelmat tai päiväkirjat. Laadulliseen tutkimukseen vaikuttaa tutkijan oma arvomaailma, josta hän ei voi irtaantua ja vaikuttaa esimerkiksi objektiivisuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu tapausten ainutlaatuisuus ja kohderyhmän valikoituminen tarkoituksenmukaisesti satunnaisuuden sijaan. (Hirsjärvi—Remes—Sajavaara 2004, 161, 164; Vilkkä—Airaksinen 2004, 63.)

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus korostaa yleispätevien syiden ja seurausten lakeja. Tutkimus kuvaa tutkittavaa kohdetta numeeristen aineistojen avulla, jonka tueksi vaaditaan tutkimuksellista viitekehystä. Tutkimuksellinen viitekehys sisältää muun muassa käsitelmäärittelyjä, aiemmista tutkimuksista johdettuja johtopäätöksiä ja teorioita sekä hypoteesin tekeillä olevan tutkimuksen johtopäätöksistä, joiden oikeellisuutta tutkimuksen teon edetessä testataan. Keskiössä on myös koejoukon muodostaminen ja koejärjestelyjen

tekeminen. Aineiston käsittelyssä käytetään erilaisia tilasto-ohjelmia, joilla muokataan aineistoa niin, että saadaan esille ilmiötä kuvaavia jakaumia ja tunnuslukuja. Tilastollisin keinoin saadusta tiedosta tulee arvioida myös siten, kuinka tutkittavasta joukosta saatu tieto voidaan yleistää koskemaan suurempaa joukkoa. (Hirsjärvi ym. 2004, 139-141.)

Laadullinen lähestymistapa tutkimukselliseen kehittämistyöhön voi monikanavaisessa tiedonhankinnassa sisältää myös määrällisiä aineiston hankinnan menetelmiä. Yleisemmin puhutaan triangulaatiosta, jolloin tutkimuksessa yhdistyy erilaiset menetelmät, tutkijat, tietolähteet tai teoriat. Tutkimuksen näkökulma muodostuu siis useammasta näkökulmasta useiden menetelmien ja lähestymistapojen käytöstä johtuen. Triangulaation käytön lähtökohtana on tutkimuksen luotettavuuden lisääminen ja tiedon monipuolistuminen, kun tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan useammasta näkökulmasta. (Saaranen-Kauppinen—Puusniekka 2006.)

4.2.2 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyy käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin. Toiminnallisella opinnäytetyöllä pyritään ammatillisessa kentässä vaikuttamaan käytännön toimintaan. Vaikutusta voidaan hakea esimerkiksi ohjeistamalla, opastamalla tai järkeistämällä käytännön toimintaa. Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena syntyy raportin lisäksi konkreettinen tuotos, joka voi olla esimerkiksi ohjekirja, perehdyttämisopas, kotisivut tai esimerkiksi tapahtuma. Raporttiin puolestaan kootaan lopputuotoksen lisäksi myös tieto siitä, mitä keinoja tuotoksen syntymiseen on käytetty ja perustelut tehdyille valinnoille. (Vilka—Airaksinen 2004, 9, 51, 57.)

Tässä opinnäytteessä on tarkoitus, että lopputuloksena on suositus, johon tiiviisti kuvataan hankintastrategiaan liittyvä tieto, sen laatimisen merkitys ja ohjeellinen sisältö.

Toiminnallinen opinnäytetyö voidaan jakaa neljään tyyppiin. Projektityyppinen opinnäytetyö tehdään useimmiten ryhmässä ja siitä laaditaan projektisuunnitelma, joka sisältää projektin tavoitteet ja aikataulun. Tuotekehityshankkeessa pyritään suunnittelemaan uusi tuote tai tehdään jatkokehitystä olemassa

olevalle tuotteelle. Opinnäytetyönä voi rakentaa myös portfolion, joka muodostuu työnäytteistä sekä refleктоivan tekstiosuuden ja sellaiset dokumentit, joilla voidaan osoittaa asiantuntemus kyseisellä alalla. Ilmaisullinen työ on taiteellisiin aloihin painottuva opinnäytetyö, joka jakautuu taiteellisen tuotannon tuottamiseen ja siitä tehtävään kirjalliseen raporttiin. (Vilkkä 2010.)

4.2.3 Tapaustutkimus

Tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Tutkimusstrategian valintaan vaikuttaa tutkimustehtävä tai tutkimuksen ongelma. Tutkimusmenetelmä on tutkimusstrategian osuus, jolla kuvataan sitä konkreettista tutkimuksen suorittamisessa käytettävää menetelmää. (Hirsjärvi ym. 2009, 132.)

Tutkimusstrategioita on kolme perinteistä tyyppiä. Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan yhden tekijän vaikutusta muihin tekijöihin. Survey-tutkimuksessa kerätään tietoa tietyssä, standardoidussa muodossa valitulta ihmisjoukolta ja pyritään sen avulla kuvaamaan ilmiötä yleisemmälläkin tasolla. Tapaustutkimus kohdistuu yksittäiseen tapaukseen ja pyritään tuottamaan kyseisestä tapauksesta mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 135.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään käsittelemään yhtä organisaatiota eli Rovaniemen koulutuskuntayhtymää. Vertailutietoa haetaan valittavista muista koulutuskuntayhtymistä ja alueella vaikuttavista kunnista, joista saatavaa tietoa verrataan RKK:n tilanteeseen. Voidaankin todeta tämän opinnäytetyön täyttävän tapaustutkimuksen tunnusmerkit.

4.3 Tutkimusaineisto ja sen analysointi

Tutkimusaineisto koostuu kahdesta kyselyaineistosta. Kyselyt suoritettiin webropol-kyselyinä. Ensimmäinen kysely kohdistui Rovaniemen koulutuskuntayhtymän henkilöstölle, joka on tekemisissä talouden kanssa. Kyselyllä oli tarkoitus kartoittaa hankintojen tämän hetkistä tilannetta ja henkilöstön käsityksiä hankintastrategiasta. Sillä haettiin tietoa esimerkiksi siitä, minkälaisia hankintoja tehdään ja miten nykyiset hankintaohjeet ja -käytänteet toimivat. Henkilöstön kyselylomake on liitteenä 2. Toisen kyselyn tarkoituksena oli ha-

kea vertailutietoa miten julkiset hankinnat on järjestetty vastaavissa organisaatioissa. Kysely suoritettiin 12 koulutuskuntayhtymässä ja 5 kunnassa. Kyselylomake on liitteenä 3.

Opinnäytetyöni empiiriseen tiedonhankintaan liittyi kaksi kyselyä, joihin kerättiin vastauksia alkukevästä 2013. Kyselyjen tulokset siirrettiin kyselyajan jälkeen Webropolista Exceliin. Excelissä tulokset muokattiin sellaiseen muotoon, josta tulokset saatiin tulostettua esityskelpoiseen muotoon.

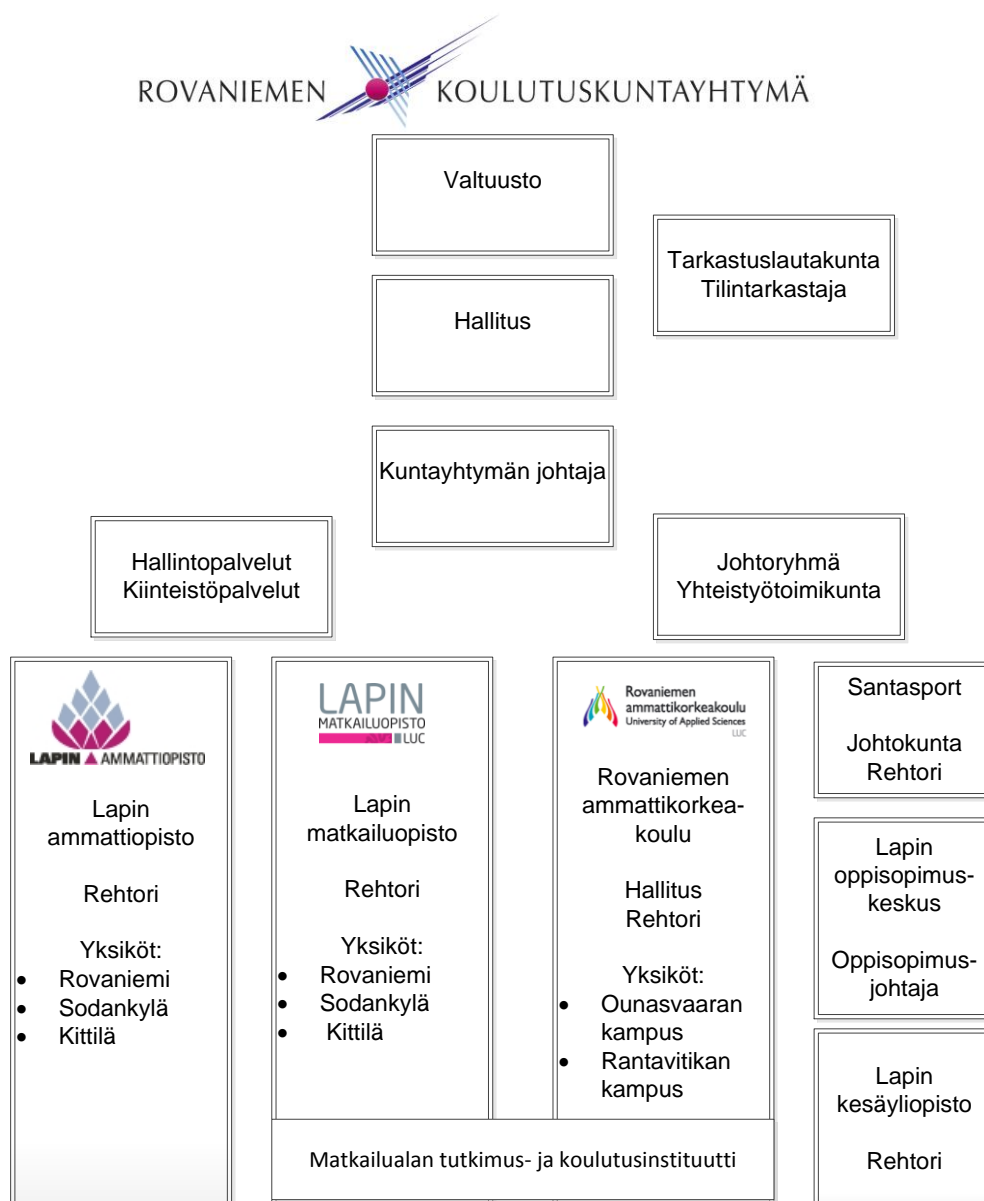
Taloushenkilöstölle suunnattuun kyselyyn osallistui henkilöitä kaikista yksiköistä. Vastauksia lukiessa on huomioitava, että osassa yksiköistä vastaajia oli vain yksittäisiä. Lapin ammatti- ja Lapin matkailuopisto muodostuvat kolmesta eri toimipisteestä. Näissä yksiköissä kaikki eivät olleet merkinneet toimipistettä, jolloin tuloksia ei ollut mahdollista käsitellä toimipistejaolla. Näiden osalta toimipisteiden tulokset yhdistettiin yksikkönsä tuloksiin.

Kunnille ja koulutuskuntayhtymille suunnatun kyselyn analysoinnissa poimin aineistosta olennaisimman tiedon, jota on mahdollista käyttää vertailun pohjana Rovaniemen koulutuskuntayhtymän tilanteeseen.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Rovaniemen koulutuskuntayhtymä

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä määrittelee itsensä monialaiseksi kehittäjäorganisaatioksi, jonka tehtävänä on ammatillisen koulutuksen ja ammattikorkeakoulutuksen järjestäminen jäsenkunnissaan ja tutkimus-, kehitys- ja palvelutoiminta sekä aluekehityksen tukeminen (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2013a).



Kuvio 10. Rovaniemen koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2013b)

Rovaniemen koulutuskuntayhtymän omistajina toimivat Rovaniemi, Ranua, Kittilä ja Sodankylä, jotka käyttävät päätösvaltaansa kuntayhtymän valtuus-

tossa. Rovaniemen koulutuskuntayhtymän hallinto muodostuu oheisen organisaatiokaavion (kuvio 10) mukaisesti. Rovaniemen koulutuskuntayhtymään kuuluvat Lapin ammattiopisto ja Lapin matkailuopisto, jotka toimivat Rovaniemellä, Sodankylässä ja Kittilässä, Rovaniemen ammattikorkeakoulu, SantaSport, Lapin oppisopimuskeskus ja Lapin kesäyliopisto. Oppilaitokset tarjoavat toisen asteen ja ammattikorkeakoulututkintoja, oppisopimuskoulutusta ja kaikille avointa opetusta kesäyliopiston kautta.

Rovaniemen koulutuskuntayhtymän vuoden 2012 tilikauden tulos on 2,92 miljoonaa euroa. Tilikauden tulos on hivenen edellistä vuotta suurempi, joka johtuu osittain vuoden loppupuoliskolle ajoittuneista säästötoimista muun muassa henkilöstön osalta. Rovaniemen koulutuskuntayhtymän talous on vakaalla pohjalla ja maksuvalmiutta kuvataan hyväksi. RKK:n rahoitukseen vaikuttaa opiskelijamäärä, sillä osa rahoituksesta muodostuu opiskelijaa kohden laskettavasta yksikköhinnasta. Vuoden 2012 yksikköhintarahoitteisten, eli ammatillisen, ammattikorkeakoulun ja oppisopimusopiskelijat, opiskelijamäärän tavoitteena oli 6391 opiskelijaa. Tavoite ylittyi siten, että toteutunut määrä oli 6445. Jos näiden lisäksi huomioidaan aikuisopiskelijat, oli Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kokonaisopiskelijamäärä 8252, joka on 63 opiskelijaa enemmän kuin vuonna 2011. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2012, 21.)

Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä työskenteli vuoden 2012 päättyessä 995 henkilöä. Henkilöstöstä 68 prosenttia oli vakinaista ja 32 prosenttia määräaikaista henkilöstöä. Henkilöstöstä 54 prosenttia työskenteli opetustehtävissä, 33 prosenttia erilaissa tukipalvelu- ja hallintotehtävissä, yhdeksän prosenttia projekteissa ja neljä prosenttia johtotehtävissä. RKK muodostuu monesta yksiköstä, joista suurin oli Lapin ammattiopisto, jonka henkilöstö on 45 prosenttia koko henkilöstön määrästä. Toiseksi suurin yksikkö oli Rovaniemen ammattikorkeakoulu 29 prosentin osuudellaan. Urheiluopisto, Lapin matkailuopisto ja Kiinteistöpalvelut omaavat yhteensä 14 prosenttia henkilöstöstä ja selkeästi pienimmät yksiköt olivat hallinto- ja tietohallintopalvelut, Lapin kesäyliopisto ja oppisopimuskeskus. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2012, 12.)

5.2 Olemassa olevat ohjeistukset hankinnoille

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä on hyväksynyt 25.5.2007 Hankintatoimen yleisohjeet. Toimivalta ja hankintavaltuudet jakautuvat kuntayhtymän ja tulosalueen johtajan tai hänen valtuuttamansa henkilön kesken. Kuntayhtymän hallitus päättää hankintapolitiikasta, vahvistaa käytettävät menettelytavat, seuraa ja valvoo materiaalihallintoa yleisellä tasolla ja päättää erillishankinnoista siltä osin, kun ne ylittävät 170 000 euroa. Tulosalueen johtajan tehtäviin kuuluu tulosalueen ohjeiden laatiminen, päättää erillishankinnoista, joiden arvo alittaa 170 000 euroa, päättää hankintavaltuuksista ja henkilökohtaisista hankintarajoista sekä ilmoittaa tulosalueella tehtävistä hankinnoista hallintopäätösohjeiden edellyttämällä tavalla. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2007, 3.)

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä on mukana Rovaniemen kaupungin hankintayhteistyörenkaassa. Hankinnoissa käytetään hankintayhteistyörenkaan keskitetysti kilpailuttamia hankintapaikkoja ja sopimuksia. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2007, 3.)

Hankintatoimen yleisohjeessa todetaan hankintoihin liittyvät kynnyсарvot, hankintaprosessin vaiheet ja menettelytavat. Lisäksi kerrotaan hankintojen ilmoittamiseen liittyvistä välineistä ja kanavista. Tarjouskilpailuohjeiden lisäksi ohjeessa selvennetään, mitä asioita hankinnan toteuttamiseen liittyy. Lisäksi ohjeessa kerrotaan, miten pienhankintojen kanssa tulee toimia, jotta toimitaan hyvän hallintotavan mukaisesti.

Hankintatoimen yleisohjeen lisäksi henkilöstöllä on käytettävissä useita ohjeistuksia. Esimerkiksi hankintayhteistyörenkaan hankintapaikat ovat saatavilla Rovaniemen koulutuskuntayhtymän Intrassa. Lisäksi tarjolla on hankinnan muutoksenhakuohjeet sekä kynnyсарvojen alittavien kuin ylittävien hankintojen osalta. Tarjolla on mallilomakkeita tarjouspyyntöön ja tarjousten avaamis-pöytäkirjaksi.

5.3 Hankinnat Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä

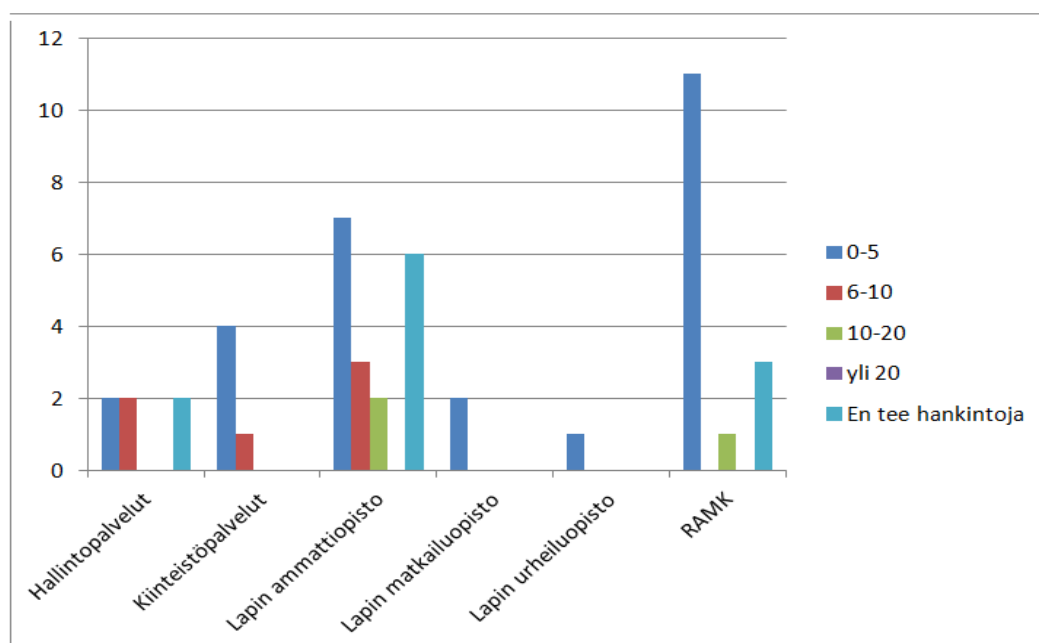
Kyselyyn vastasi 47 henkilöä, jotka jakautuivat taulukon 5 mukaisesti.

Taulukko 5 Taloushenkilöstölle suunnatun kyselyn vastaajien jakautuminen

Toimipiste	Vastaajien määrä
Lapin ammattiopisto	18
Lapin matkailuopisto	2
Rovaniemen ammattikorkeakoulu	15
Lapin urheiluopisto	1
Hallintopalvelut	6
Kiinteistöpalvelut	5

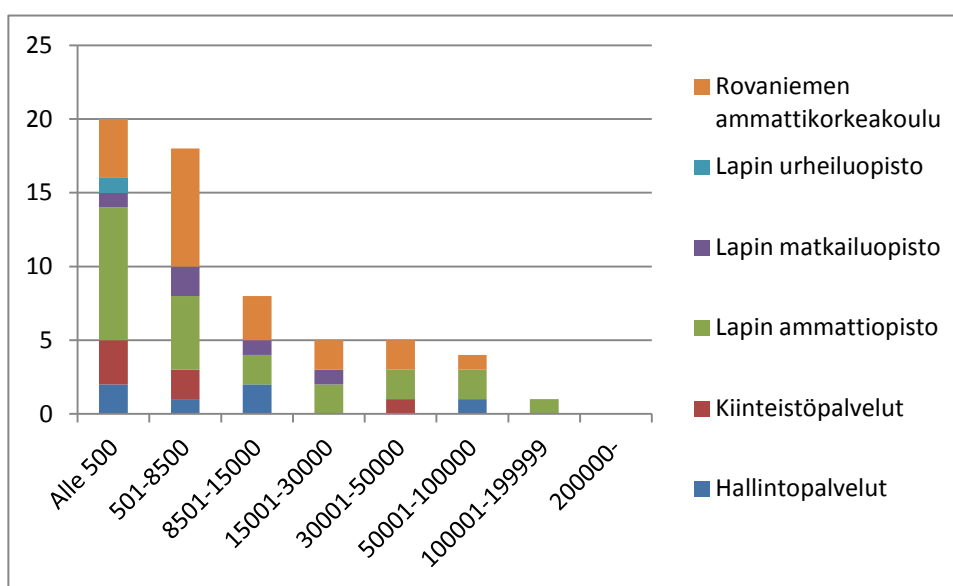
5.3.1 Tehdyt hankinnat

Kuviosta 11. nähdään kuinka paljon hankintoja tehdään kuukauden aikana eri yksiköissä. Hankintojen tekeminen on jakaantunut useammalle henkilölle, sillä useassa yksikössä monet vastaavat hankintojen tekemisestä. Rovaniemen ammattikorkeakoulun kohdalla erityisesti muutamien hankintojen tekijäjoukko on suurin joskin tulee huomata se, että Rovaniemen ammattikorkeakoulu koostuu useammasta toimialasta, jotka toteuttavat toimintaansa itsenäisinä yksikköinä. Toisaalta hankinnat ovat keskittyneet tietyille joukkoille, sillä vastaajista erottuu myös selkeä joukko, joka ei tee työssään hankintoja.



Kuvio 11. Hankintojen määrä kuukaudessa

Kuviosta 12. selviää minkä suuruisia hankintoja Rovaniemen koulutus-
 tayhtymässä tehdään. Valtaosa hankinnoista on pienhankintoja, joiden arvo
 jää alle 8500 euron, mutta suurempiakin hankintoja tehdään. Sen sijaan han-
 kintoja, joista tehdään kilpailutus HILMA-järjestelmässä, tehdään huomatta-
 vasti harvemmin. Vain kuusi vastaajaa ilmoitti tekevänsä HILMA-
 kilpailutuksia kerran tai kaksi vuodessa, kaksi vastaajaa teki saman kolmesta
 neljään kertaa vuodessa.

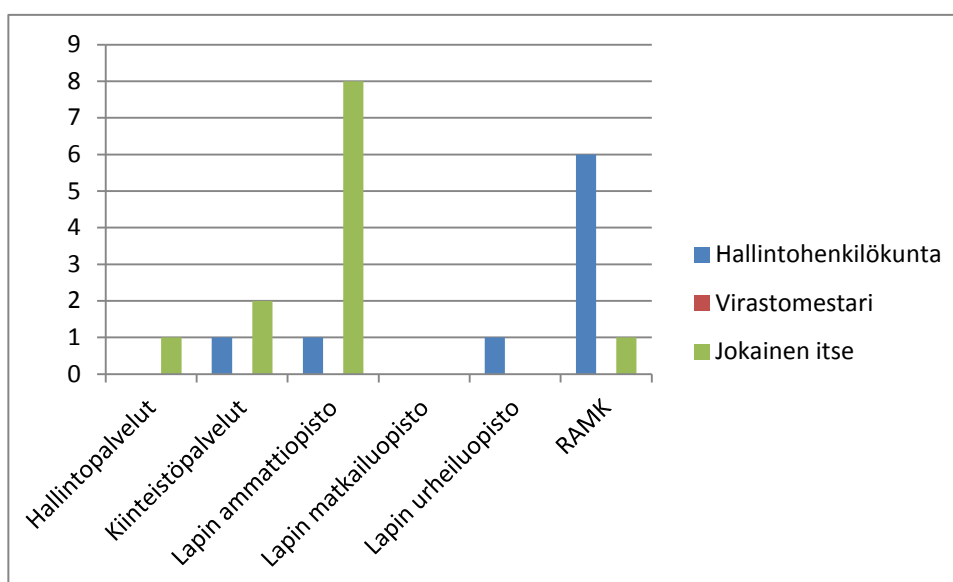


Kuvio 12. Tehtyjen hankintojen suuruudet

Liitteessä 4. on esitetty kuvioiden avulla tarkemmin minkälaisia hankintoja yleisesti tehdään. Toimistotarvikkeita hankintaan jokaisessa yksikössä enemmän tai vähemmän keskitetysti. Vain Rovaniemen ammattikorkeakoulun kohdalla nähdään, kuinka toimistotarvikkeiden hankinnat ovat jakautuneet usealle henkilölle ja niitä tehdään monta kertaa vuoden aikana. Kalusteiden ja ajoneuvojen hankinta sen sijaan on paljon keskitetympää ja harvempaa. Lapin ammattiopisto erottuu erityisesti ajoneuvojen hankkijana, sillä onhan ajoneuvot osa sen opetusvälineistöä. Lapin ammattiopiston osalta hankintoja tehdään enemmän, sillä opetuskäytössä tarvitaan erilaista vaatetusta, ruokatarviketta ja työkonetta. Rovaniemen ammattikorkeakoulu erottuu toimistotarvikkeiden lisäksi myös erilaisten opetushankintojen määrässä. Kiinteistöpalvelussa näkyy erilaisten huoltopalveluiden hankinnat. Lisäksi hankintoja teh-

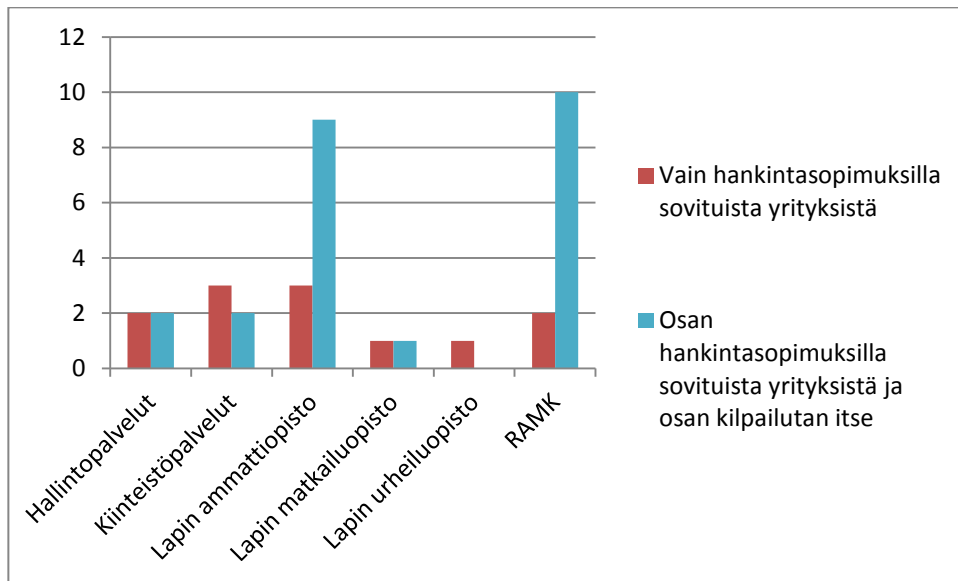
dään IT-laitteiden osalta, kirjallisten aineistojen osalla ja edustustavaroiden kohdalla.

Tärkeää on myös tunnistaa kuka yksiköissä hankintoja tekee. Vastaajista suuri joukko on sitä mieltä, että kukin tekee hankinnat itse. Kysyttäessä kuka muu kuin kuviossa 13. mainitut tahot hankintoja tekee, korostuu johdon merkitys. Hankintoja ilmoitettiin tehtävän johtajan, johtajan delegointipäätöksellä hankinnoista vastaavan tai vähintään johtajalta hankintaluvan saaneen hallinto henkilöstön tai virastomestarin toimesta. IT-puolella on nimetty tietyt henkilöt, joille hankinta-asiat on valtuutettu. Hankepuolella on projektipäälliköillä korostunut rooli, mikä selittyy talousvastuulla.



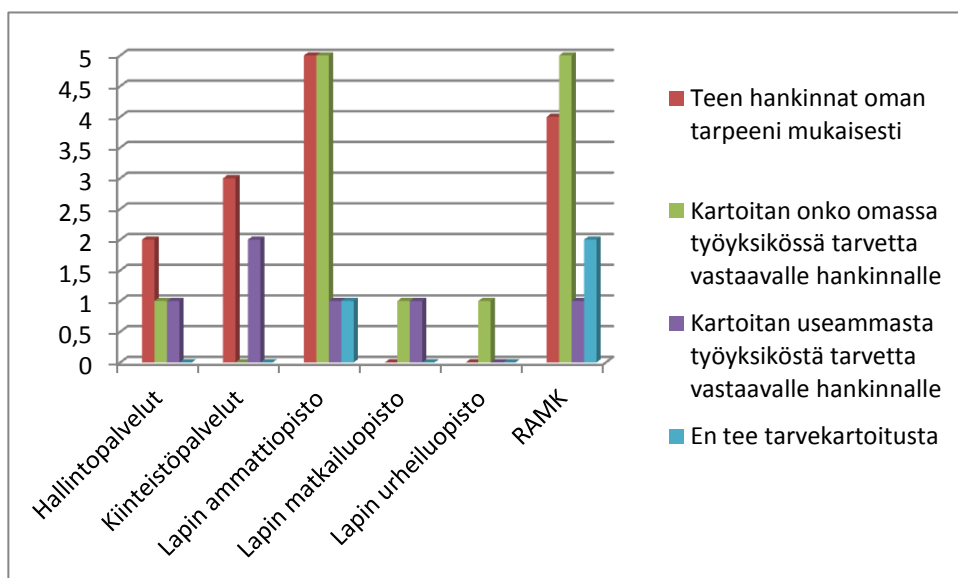
Kuvio 13. Hankintojen tekeminen

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä on osa Rovaniemen hankintarengasta, joka on kilpailuttanut käytettävät hankintapaikat. Kuitenkin vastaajista vain osa toteuttaa hankinnat ainoastaan kilpailutetuista yrityksistä (kuvio 14). Tärkeää on havaita, että tapauksissa, joissa ei syystä tai toisesta käytetä hankintarengaan yrityksiä, suoritetaan kilpailutus hankkijan toimesta. Tässä kohtaa vastaaja saattoi valita myös vaihtoehdot "Kilpailutan kaikki itse" tai "Sieltä mistä helppoiten tarvitsemani saan riippumatta hankintasopimuksista". Vastaajista kukaan ei ilmoittanut toimivan näillä tavoilla, mikä osoittaa sen, että on ymmärretty hintavertailun tärkeys.



Kuvio 14. Hankintapaikka

Ennen hankintaa on suositeltavaa kartoittaa hankinnan tarvetta. Tehdäänkö hankinta vain yksittäisen henkilön tasolla, huomioidaanko oman yksikön tarve tai voidaanko hankinnassa tehdä yhteistyötä eri yksiköiden välillä. Kuvio 15. selviää, että usein hankinnat tehdään omasta lähtökohdasta. Jos tarvekartoitusta tehdään niin se tehdään oman yksikön sisällä. Vain harvoissa tapauksista tarvetta selvitetään eri yksiköiden kesken. Osa jättää tarvekartoituksen jopa kokonaan tekemättä.

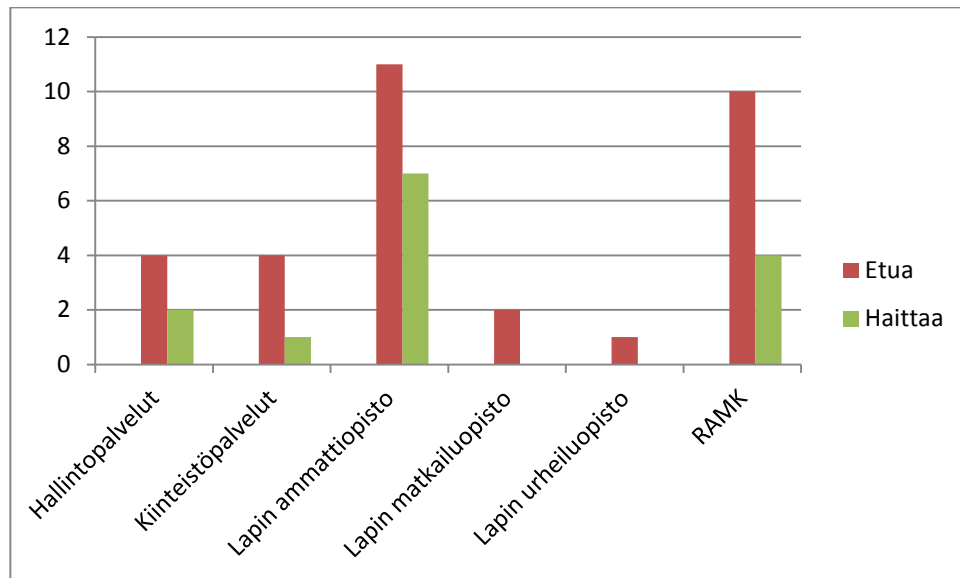


Kuvio 15. Tarvekartoitus

5.3.2 Keskittäminen ja hankintarengas

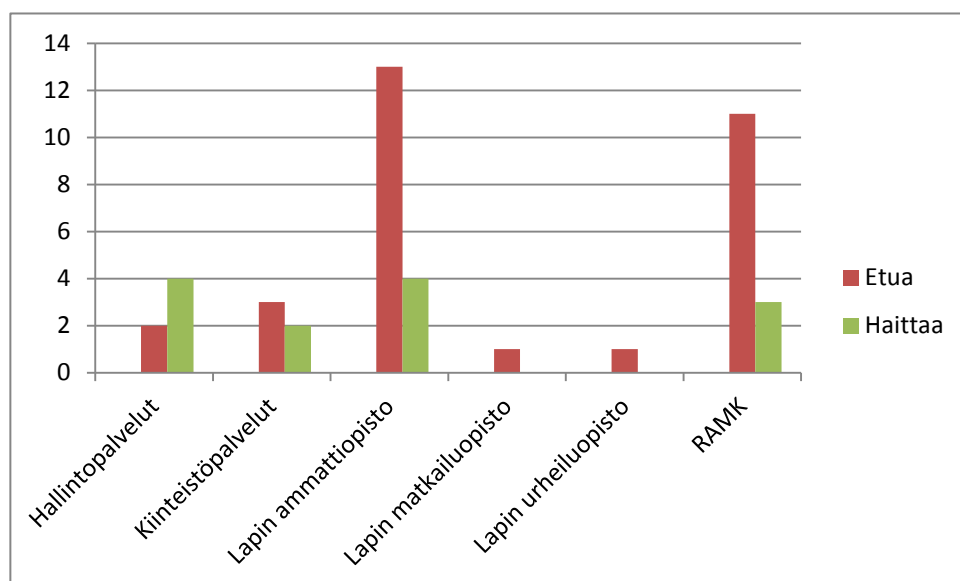
Hankinnoissa käytetään hankintarengaan kilpailuttamia yrityksiä, jotta saavutettaisiin se etu, jota kilpailutuksella pyritään saavuttamaan. Sen vuoksi on tärkeää, että hankintojen yhteydessä tarkastettaisiin, vastaako tilaus ja toimitus toisiaan. Vastaajista 72 prosenttia kertoo, että hankinta tarkistetaan tilauksen saavuttua usein miten tilaajan toimesta. Loput jättävät hankinnan tarkastamatta. Syynä tarkastamattomuuteen pidetään laskutuksen ja toimituksen kulkemista eri reittejä sekä vedotaan siihen, että hankinnat ovat pieniä, jolloin niiden tarkastamista ei pidetä tarkoituksenmukaisena toimenpiteenä. Myös kiire ja tietämättömyys nousee esiin syynä samoin kuin luottamus toimittajaan.

Hankintoja pyritään tekemään esimerkiksi keskittämisen avulla. Vastaajien mielipiteet jakautuvat sen mukaan saavutetaanko keskittämällä enemmän etua vai haittaa (kuvio 16). Keskittämisen haittana koetaan kilpailuttamisen Rovaniemikeskeisyys. Kilpailutettujen hankintapaikkojen käyttäminen aiheuttaa maakunnassa toimiville yksiköille työtä ja kustannuksia kuljetusten muodossa. Lisäksi kritiikkiä saa itse kilpailutus, sillä kilpailutuksen kriteerit rakennetaan yleisellä tuotevalikoimalla, jolloin erikoistuotteiden kohdalla hinta ja saatavuus eivät välttämättä ole parhaimmillaan kilpailutetussa paikassa. Keskittämisen pelätään myös heikentävän laatua, kun hintaa käytetään pääasiallisena hankintakriteerinä. Samoin kyseenalaistetaan kilpailutuksen tekijää siltä osin, kuinka asiantuntemus riittää tietyn alueen kilpailuttamiseen. Kilpailutuksen teon kehittämiseksi esitetään loppukäyttäjän laajempaa osallistumista kilpailutukseen.



Kuvio 16. Keskittämisen kokeminen

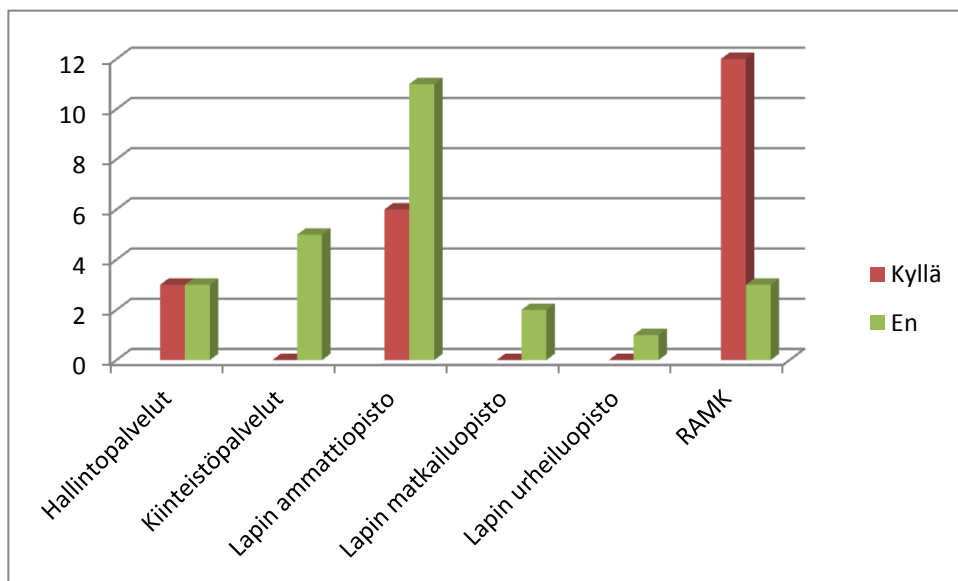
Keskittämisen lisäksi hankinnoissa pyritään käyttämään hankintarenkaan kilpailuttamia yrityksiä. Kuvio 17. nähdään, että hankintarenkaan käyttäminen koetaan saatavan etua. Hankintarenkaan käyttämisen haitat vastaajien mukaan kohdistuu suurimmalta osalta hintaan. Hankintarenkaan hintatasoa pidetään korkeampana ja erityisesti harmitellaan, kun tuotteista toisaalla olevia tarjouksia ei voida hyödyntää. Samoin tuotteiden laatu ja toimitusajat saavat jonkun verran kritiikkiä.



Kuvio 17. Hankintarenkaan kokeminen

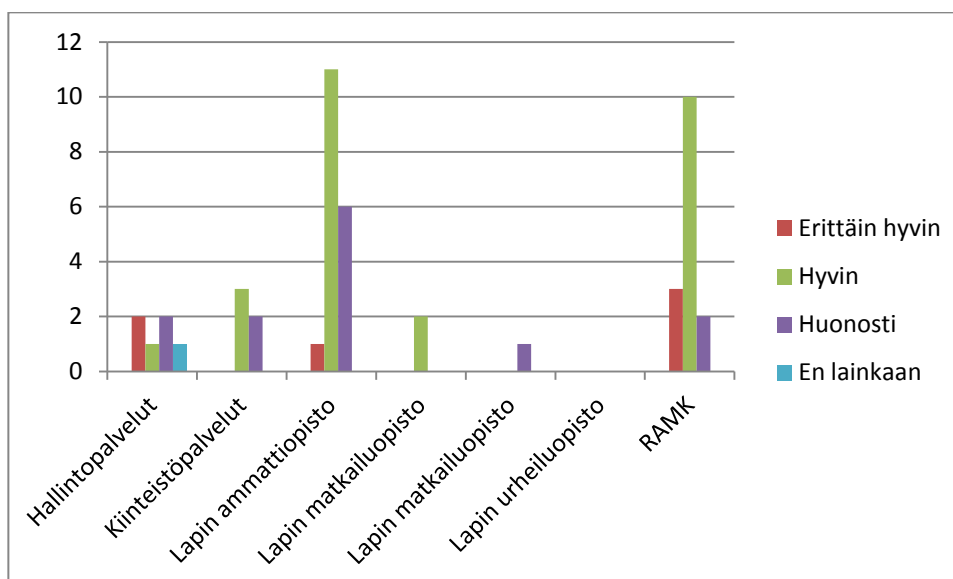
5.3.3 Tuki hankintatyössä

Hankintojen tekeminen julkisessa organisaatiossa on erityistä osaamista vaativa tehtävä. Sen vuoksi on tärkeää, että henkilöstöllä on riittävästi osaamista sen toteuttamiseen. Kyselyyn vastaajista valtaosa kokee saavansa riittävästi tukea hankintojen tekemiseen. Erityisesti Rovaniemen ammattikorkeakoulun ja jonkin verran myös Lapin ammattiopiston henkilöstö on osallistunut hankintakoulutukseen.



Kuvio 18. Hankintakoulutukseen osallistuminen

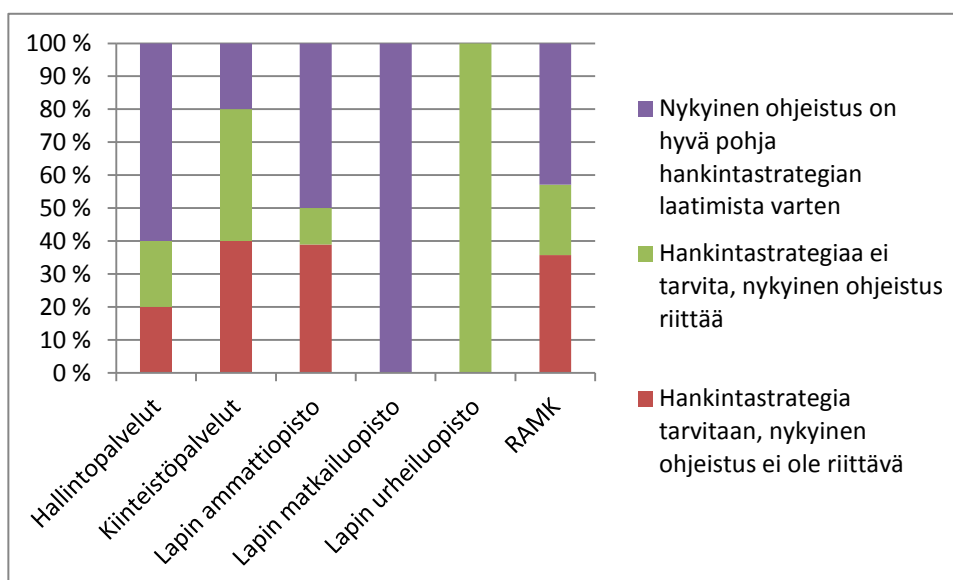
Rovaniemen koulutuskuntayhtymälle on laadittu ohjeet julkisia hankintoja varten. Vastaajista 95 prosenttia tietää kyseisten ohjeiden olemassa olost. Kuitenkaan ohjeita ei välttämättä tunneta parhaimmalla mahdollisella tavalla. Kuviosta 19 selviää millä tavalla ohjeistukset tunnetaan.



Kuvio 19. Hankintaohjeiden tunteminen

5.3.4 Hankintojen kehittäminen

Hankintaohjeistus on tähän asti toiminut evästyksenä yksiköille julkisten hankintojen tekemiseen. Valtaosa vastaajista kokee, että nykyinen hankintaohjeistus toimii hyvänä pohjana hankintastrategian laatimiseen. Hieman pienempi joukko kokee, että nykyinen ohjeistus ei ole riittävä vaan, että sen tueksi tulisi laatia hankintastrategia. Pienin joukko on sitä mieltä, että hankintastrategiaa ei tarvita.



Kuvio 20. Hankintastrategian tarpeen kokeminen

Kysely Rovaniemen koulutuskuntayhtymän taloushenkilöstölle osoittaa, että tarvetta hankintatoimeen kehittämiseen on. Kehittämistoiveista nousee esiin toive hankintojen keskittämisestä, jolloin hankinnoista vastaisi koulutettu asiantuntijajoukko tai hankintavastaava, joka on kaikkien yksiköiden käytettävissä. Koettiin, että hankintoja keskittämällä ei kaikkien tarvitse osata hankintaprosessiin vaan riittää, että osaa määritellä itse substanssin tarpeet. Hankintatoimi koetaan tällä hetkellä haasteelliseksi, koska sille ei ole ketään nimettyä tahoa, jonka puoleen voi kääntyä hankintojen teossa. Hankintoihin on tehty ohjeistus, jota ei kuitenkaan joka tilanteessa osata soveltaa tai ne ei ole riittävän saatavilla.

Hankintarenkaan osalta toivottiin tiiviimpää yhteistyötä Rovaniemen kaupungin hankintatoimen kanssa, koska kyseinen hankintatoimi on laatinut oman hankintastrategian ja pyrkinyt rakentamaan muutenkin hankintatoimensa toimivaksi.

Ongelmalliseksi Rovaniemen koulutuskuntayhtymän hankintatoimessa nähtiin yksiköiden alueellinen jakaantuminen. Tällä hetkellä olevat valmiiksi kilpailutetut yritykset sekä hankintarenkaan hankintapaikat koetaan Rovaniemi-keskeisiksi. Tämä on hankintaa hankaloittava tilanne Kittilässä ja Sodankylässä toimivien yksiköiden kannalta, sillä se tuottaa ylimääräisiä rahtikuljetuksia ja toisaalta kaikkia ennalta kilpailutettua ei voida hyödyntää. Esimerkkinä näistä ongelmista ovat lentoliikenteen sopimukset, jotka koskevat Rovaniemen kautta kulkevaa lentoliikennettä.

Hankinnoista selkeästi haluttiin lisää tietoa. Yksi vastaajista esitti hankintatietopankin rakentamista, jolloin hankintatieto olisi kootusti yhdestä paikasta saatavilla. Vähintäänkin selkeämpää ohjeistusta ja tehokkaampaa tiedonkulkua koettiin tarvittavan. Ohjeistuksia tulisi laatia myös huomioiden enemmän alojen tarpeita sen sijaan, että pidetään ohjeita yleistasolla. Ohjeista toivotaan käytännönläheisempää, joista selkeästi nähdään, kun on tiedossa hankinnan hinta-arvio niin minkälainen hankintaprosessi tulee toteuttaa vai tarvitseeko hankintaa kilpailuttaa.

5.4 Julkisten hankintojen määrittely vastaavissa organisaatioissa

Selvitin hankintatointa 5 kunnassa ja 12 koulutuskuntayhtymässä (taulukko 6). Selvitys suoritettiin webropol-kyselyinä, jossa käytetty lomake on liitteenä 4.

Taulukko 6. Kyselyyn osallistuneet kunnat ja koulutuskuntayhtymät

Kunnat	Koulutuskuntayhtymät
<ul style="list-style-type: none"> • Rovaniemi • Kemi • Tornio • Oulu • Kajaani 	<ul style="list-style-type: none"> • Jyväskylän koulutuskuntayhtymä • Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä • Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä • Oulun seudun koulutuskuntayhtymä • Kalajokilaakson koulutuskuntayhtymä • Seinäjoen koulutuskuntayhtymä • Sastamalan koulutuskuntayhtymä • Keski-Pohjanmaan koulutuskuntayhtymä • Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä • Kemi-Tornion koulutuskuntayhtymä Lappia • Ylä-Savon koulutuskuntayhtymä • Itä-Savon koulutuskuntayhtymä

Kyselyyn vastasi 8 henkilöä koulutuskuntayhtymistä ja 3 kunnista. Hankinta-asioita on vastaajien mukaan käsitelty kaikkien heidän organisaatioissa. Tyypillinen hankintojen organisointitapa on vastaajien mukaan hankintojen keskittäminen hankintavastaavalle tai hankintatiimille. Toisaalta osassa hankinnoista vastasi myös kukin itse tarpeensa mukaan tai hallinto muiden tehtävien ohella.

Hankinnoista on laadittu dokumentaatiota jokaisessa organisaatiossa. Tyypillisimmät dokumentit ovat hankintaohjeet kansalliset ja EU-kynnysarvot ylittävälle hankinnoille sekä pienhankinnoille. Pienessä joukossa organisaatioita oli laadittu hankintastrategia, hankintakäsikirja tai toimenpidesuunnitelma. Hankintaan liittyvä dokumentaatio on pääosin esillä organisaation Intra-sivuilla. Yhdessä koulutuskuntayhtymässä ja yhdessä kaupungissa hankintadokumentaatio on esillä myös julkisilla verkkosivuilla.

5.5 Hankintastrategian laatiminen Rovaniemen koulutuskuntayhtymälle

Hankintastrategian lähtökohtana on mietittävä, mitä varten hankintastrategiaa laaditaan. Toisaalta on mietittävä, mitä lisäarvoa Rovaniemen koulutuskuntayhtymän toimintaan antaa hankintastrategian laatiminen. Samaten pohdittavana on voidaanko hankintatoimi rakentaa erilaisten ohjeistusten varaan.

Rovaniemen koulutuskuntayhtymän taloushenkilöstölle tehdyn kyselyn perusteella voidaan todeta, että tarvetta on hankintatoimen kehittämiseksi. Nykyiset ohjeet ja tiedotus ei ole riittävää kaikkien yksiköiden henkilöstölle. Olemassa oleva hankintatoimi ei myöskään huomioi riittävästi Rovaniemen ulkopuolella toimivia yksiköitä ja eri alojen tarpeita.

Hankintatoimen kehittämiseksi tarvittaisiin analyysi, jolla hankintaan lisätietoa organisaation nykytilasta ja hankintatoimen tarpeista. Tällaisena analyysinä voi toimia esimerkiksi SWOT-analyysi, jossa erotellaan organisaation vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (Lehtonen ym 2001, 31-32). Toinen vaihtoehto on hankkia tietoa organisaation kaikissa yksiköissä tehdyistä hankinnoista jaotteleamalla ne ostosalkkuanalyysin mukaisesti, jolloin tehdyistä hankinnoista erottuu ne hankinnat, joita tehdään runsaasti ja ne mitkä on toiminnan kannalta erittäin merkittäviä, mutta joiden hankinta vie runsaasti työaikaa.

Hankintastrategian lähtökohtana on mietittävä, miten hankintatoimi halutaan järjestää ja millaista yhteistyötä halutaan tehdä esimerkiksi Rovaniemen kaupungin kanssa. Halutaanko, että hankinnoista vastaa kukin yksikkö itsenäisesti vai halutaanko hankintoja keskittää tietyille henkilöille on tärkeä strateginen valinta, joka vaikuttaa myös mikäli päädytään hankintastrategian laatimiseen.

Hankintastrategian rakentaminen lähtee liikkeelle hankintastrategian tarkoituksen ja yleisten periaatteiden määrittelystä. Yleiset periaatteet ovat käytännössä pitkälti hankintalaista nousevia hankintoja sääteleviä toimintaperiaatteita. Tarkoituksessa sen sijaan voi nostaa esiin lisäarvoa, jonka hankintastrategia antaa. Lisäksi hankintatoimelle on syytä määrittellä tavoitteet, jotta hankintatoimi saa selkeämmät raamit osana kokonaisuutta. Tavoitteita voidaan miettiä erilaisista näkökulmista, joista tärkeimpänä taloudellinen näkö-

kulma, mutta näkökulmaksi voidaan ottaa myös yksiköt henkilöstöineen, opiskelijat tai ekologinen näkökulma.

Hankintastrategian keskeisin osuus määrittelee hankintoihin liittyvät toimintatavat. Ensinnäkin määritellään hankintoihin liittyvät vastuut, jolloin jokaisella organisaation jäsenellä on selkeä kuva siitä, kenen vastuulla on mikäkin osa hankinnasta. Tähän liittyy läheisesti hankintatoimen järjestäytyminen, sillä mikäli hankinta keskitetään tietylle joukolle, on tärkeää, että vastuu hankinnoista on myös kyseisellä joukolla. Toimintatapoihin liittyy läheisesti hankintojen tekotavan selventäminen. Erityisesti pienhankintojen tekoon hankintastrategian tulee antaa selkeä linjaus, minkä arvoinen hankinta tulee kilpailuttaa ja minkälaisella tavalla vai kilpailutetaanko automaattisesti kaikki hankinnat hinnasta riippumatta. Myös hankintatoimessa tehtävä yhteistyö vaatii määrittelyä ja selkeää ohjeistusta siitä, mitkä hankinnat kuuluvat yhteistyön piiriin. Rovaniemen kaupungin ja Rovaniemen koulutuskuntayhtymän välinen yhteistyö hankintarenkaassa on järkevää, kunhan siihen liittyvä ohjeistus ja perusteet on selkeästi henkilöstön saatavilla.

Hankintastrategian tärkeänä tekijänä on toiminnan arviointi. Hankinta on toiminnan alue, joka muuttuu jatkuvasti hinta-laatu-suhteessa että näkökulmasta, joka kertoo vastaako hankinta tarvetta. Erilaisille hankintamenettelyille tulisi siis laatia myös mittarit, jotka kertovat toiminnan onnistumisesta ja koska hankintamenettelyä tarvitsee kehittämään vastaamaan paremmin tarkoitustaan.

Hankintastrategia rakennetaan ennalta sovituksi ajanjaksoksi. Se laaditaan yhdellä kertaa useammaksi vuodeksi, jotta hankintatoimelle saadaan riittävän pitkä ajanjakso, jonka aikana sitä voidaan kehittää strategian mukaiseksi. Tarpeen mukaan hankintastrategian ohelle voidaan laatia toimenpidesuunnitelma, joka sisältää selkeät ja yksityiskohtaiset ohjeet kilpailutetuista tuotteista ja hankintapaikoista. Toimeenpanosuunnitelmassa on helpompi huomioida eri paikkakuntien ja toimialojen vaatimukset. Toimeenpanosuunnitelma on luonteeltaan jatkuvasti päivittyvä ja vastuu sen päivittämisestä tulee olla hankintaintoa koordinoivalla.

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selkeyttää tarvetta hankintastrategian laatimiselle Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä. Koulutuskuntayhtymät kuuluvat hankintalain piiriin, sillä ne ovat julkisella rahalla toimivia organisaatioita ja näin ollen niiden tulee pyrkiä tasapuolisuuteen ja avoimuuteen myös hankintojen osalta.

Tarvetta hankintastrategialle kartoitettiin tekemällä webropol-kysely, joka kohdistettiin Rovaniemen koulutuskuntayhtymän talousasioista vastaaville työntekijöille. Olettama tämän joukon valinnalle oli, että he taloutta seuraavina käsittelevät hankintoja ainakin talouden näkökannalta, jolloin heidän tietomääränsä asiassa on todennäköisesti laajin. Vastaavaa hyötyä ei olisi saavutettu ottamalla mukaan esimerkiksi opetushenkilöstö.

Kyselyllä selvitettiin, millä tavoin, kuka, kuinka suuria ja kuinka usein Rovaniemen koulutuskuntayhtymän sisällä eri yksiköissä hankintoja tehdään. Samaten selvitettiin henkilöstön osaamistasoa hankinta-asioissa ja olemassa olevien ohjeistusten ymmärrettävyyttä. Tärkein osa kyselyä oli kuitenkin henkilöstön toiveiden selvittäminen itse hankintastrategian osalta. Osa vastanneista oli sitä mieltä, että nykyinen ohjeistus on riittävä, kun osan mielestä hankintastrategian laatiminen on tarpeellista. Kyselyn päätteeksi vastaajat saivat jättää kehittämisideoita RKK:n hankintatointa varten ja näistä vastauksista merkittävin osa koski nimenomaan ohjeistusten ja tiedonkulun kehittämistä.

Näin ollen näkisin järkeväksi kehittää nykyisten hankintaohjeiden pohjalta hankintastrategiaa, jossa tarkemmin määriteltäisiin hankintojen tavoitteet ja yleiset linjaukset. Koska strategiat ovat yleisellä tasolla olevia ohjeistuksia, jotka laaditaan pitkälle, useamman vuoden ajanjaksolle, olisi sen tueksi syytä kehittää käytännön ohjeistuksia. Tarkempana ohjeena voisi toimia esimerkiksi toimenpidesuunnitelma, johon kirjattaisiin yksityiskohtaiset ohjeet siitä, mistä mitäkin tuotetta hankitaan, minkä hintaluokan tuotteet kilpailutetaan ja tarkka kuvaus siitä, mitä kyseiseen kilpailutukseen sisältyy. Hankintalaissa määriteltyjen kynnysarvojen ylittävien hankintojen osalta kilpailuttamisen

edellytys lienee niin selvä asia, mutta yleinen hankintaprosessi voisi olla myös niiden osalta kirjattuna toimenpidesuunnitelmaan.

Hankintastrategian yksi osatekijä on hankintatoimen järjestäytyminen, joka näkyi myös kyselyyn vastanneista. Selvästikin on ymmärretty, että onnistuneiden hankintojen tekeminen vaatii hankintaosaamista. Tällä hetkellä hankinnat tehdään hajallaan kukin omassa yksikössään, jolloin hankintaosaaminen on hyvin hajanaista ja jäsentymätöntä. Osana hankintastrategiaa kannattaisi pohtia, olisiko hankintoja järkevä keskittää hankintavastaavalle, hankintatiimille tai vähintään kouluttaa jokaiseen yksikköön oma vastuuhenkilö, jolla on selkeästi hankintaosaamista ja jonka kautta kaikki yksikön hankinnat toteutettaisiin.

Hankintastrategian tekoa ja hankintatoimen järjestäytymistä tukee muista koulutuskuntayhtymistä ja kunnista saatu tieto, jossa korostui, että hankinta-asioita on pyritty kehittämään ja hankinnoille on luotu erilaisia työvälineitä. Tehtäessä Rovaniemen koulutuskuntayhtymälle vastaavia työvälineitä, kannattaa pyrkiä tutustumaan olemassa oleviin tekotapoihin ja ottamaan oppia siitä, mikä on paras tapa toimia.

Tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksena on hankintastrategian laatiminen, jolle tämä opinnäytetyö antaa suuntaa. Tässä opinnäytetyössä oli nimenomaisesti tarkoituksena tuoda esiin niitä aihealueita, joita hankintastrategiasa tulisi nousta esille. Hankintastrategian laadinnan yhteydessä kannattaa myös laatia järjestelmää, jolla hankintojen toteutumista ja itse hankintastrategiaa voidaan arvioida. Arviointivälineistön kehittäminen nousee toisena jatkotutkimuksen aiheena tästä opinnäytetyöstä.

LÄHTEET

- Eskola, S.—Ruohoniemi, E. 2007. Julkiset hankinnat. Helsinki: WSOYpro.
- Haapanen, M.—Vepsäläinen, A.P.J.—Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S.—Remes, P.—Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Iloranta, K.—Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Karinkanta, P.—Kontio, A.—Krakau, T.—Lahtinen, T.—With, S. 2012. Yrityksen hankintaopas. Julkiset hankinnat yrityksen näkökulmasta. Helsinki: CC Lakimiesliiton kustannus.
- Lehtonen, T.—Tuomela, A.—Puhto, J. 2001. Toimitilapalvelujen luokittelu hankintastrategian kehittämisen näkökulmasta. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 202. Teknillinen korkeakoulu.
- Lähde, J.—Hannonen, N. 2012. Julkisten hankintojen ilmoittaminen. Käsikirja ilmoitusmenettelystä. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Oksanen, A. 2010. Kuntien yleiset hankintaohjeet. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Opetushallitus 2011. Tulokortin näkökulmat Kaplan & Nortonin mukaan. Osoitteessa http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/kaplan_ja_norton/tulokortin_nakokulmat. 23.4.2013.
- Pekkala, E.—Pohjonen, M. 2010. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. Helsinki: Tietosanoma.
- ProHankinta-työryhmä 2012. Hankintatoimen kehittäminen. [www-dokumenttikirjasto]. Osoitteessa <http://www.hankintatoimi.fi/>. 22.1.2013.
- Ritvanen, V.—Koivisto, E. 2006. Logistiikka PK-yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Rovaniemen kaupunkikonsernin hankintastrategia 2009. Osoitteessa <http://www.rovaniemi.fi/loader.aspx?id=af3d7546-9240-4b13-a3af-c3f35938890a>. 19.4.2013.
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2007. Hankintatoimen yleisohje.
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2012. Tasekirja.
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2013a. Esittely. Osoitteessa <http://www.redu.fi/Suomeksi/Esittely.iw3>. 7.1.2013.
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2013b. Organisaatio. Osoitteessa <http://www.redu.fi/Suomeksi/Esittely/Organisaatio.iw3>. 7.1.2013.

- Saaranen-Kauppinen, A.—Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Osoitteessa Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html. 4.5.2013.
- Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. B2B-Vähemmällä enemmän. Espoo: Jouni Sakki Oy.
- Suomen virtuaaliyliopisto 2013. Miten opinnäytetyön tekeminen kannattaisi aloittaa? Osoitteessa <http://palvelut.virtuaaliyliopisto.fi/palvelut/ovi/sivusto/index.php?kieli=fi&ovisivu=77>. 18.8.2013.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Kynnysarvot. Osoitteessa <http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/kynnysarvot>. 19.4.2013.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Hankintojen ilmoitusmenettely. Osoitteessa <http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/ilmoitusmenettely/>. 15.1.2013.
- Van Weele, A. 2010. Purchasing & Supply Chain Management. Analysis, Straten, Planning and Practice. Andover: Cengage Learning.
- Vilkkä, H. 2010. Toiminnallinen opinnäytetyö. Osoitteessa http://vilkka.fi/hanna/Toiminnallinen_ont.pdf. 18.8.2013.
- Vilkkä, H.—Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ylönen, M. 2010. Strategialla selkeyttä hankintoihin. Tilapalvelujen hankintastrategiakartoitus kuntasektorilla. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu: Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma.

LIITELUETTELO

- Liite 1 . Hankintaprosessin 15 vaihetta
- Liite 2. Kysely Rovaniemen koulutuskuntayhtymän henkilös-
tölle
- Liite 3. Kysely koulutuskuntayhtymille ja kunnille
- Liite 4. Hankintojen lajit määrineen
- Liite 5. Suositus Rovaniemen koulutuskuntayhtymän han-
kintastrategian laatimiseen

LIITTEET

Hankintaprosessin 15 vaihetta.

Liite 1.

1. Hankintastrategia ja hankintaohjeet

Hankintayksikön laatima ohjeistus, johon kirjataan hankintoihin liittyvät periaatteet ja menettelytavat.

2. Hankintatarpeen kartoittaminen ja hankinnan suunnitteleminen

Hankintayksikkö selvittää mitä tuotteita/palveluita tarvitaan, mitä vaihtoehtoja markkinoilla on ja mitä tuotteelta/palvelulta vaaditaan/edellytetään. Hankinta aikataulutetaan.

3. Hankintamenettely

Valitaan käytettävä menettelytapa huomioiden hankinnan suuruuden ja sen vuoksi sitä mahdollisesti koskevat aikarajat.

4. Tarjouspyynnön laatiminen

Tarjouspyynnön vähimmäissisältö on laissa säädetty. Tarjouspyynnössä määritellään selkeästi hankittava tuote/palvelu, määritellään tuotteelta/palvelulta vaadittavat ominaisuudet ja laaditaan niille painotukset, joilla tarjouksia pisteytetään. Mahdollisesti asetetaan tarjoajille kelpoisuusehtoja. Tarjouspyyntö on laadittava erityistä huolellisuutta käyttäen, sillä sen muokkaamista tarjousaikana on rajoitettu.

5. Hankintailmoituksen julkaiseminen

Tulevasta hankinnasta julkaistaan HILMA-järjestelmässä ennakoilmoitus budjettivuoden alussa tai hankintailmoitus vasta ennen aiottua hankintaa. Ilmoituksen perusteella yritykset voivat pyytää tarjousasiakirjat ellei niitä ole liitetty ilmoitukseen.

6. Tarjousasiakirjojen lähettäminen

Tarjousasiakirjat lähetetään riippuen käytettävästä menettelytavasta. Avoinmessä menettelyssä tarjousasiakirjat toimitetaan kaikille niitä pyytävälle ja rajoitetussa menettelyssä ilmoitetaan ensin osallistumishalukkuus ja hankin-

tayksikkö toimittaa tarjousasiakirjat niille yritykselle, jotka se valitsee osallistumaan itse tarjouskilpaan.

7. Tarjouksen laatiminen

Yritys laatii tarjouksen tarjouspyynnön mukaisesti ja toimittaa sen hankintayksikölle määräajassa.

8. Tarjousten vastaanottaminen ja avaaminen

Tarjoukset ovat luottamuksellisia. Kaikki tarjoukset avataan yhtä aikaa tarjousajan päätyttyä.

9. Tarjoajien kelpoisuuden tarkistaminen

Avoimessa menettelyssä tarkastetaan, että tarjoajat täyttävät annetut vähittäisvaatimukset kelpoisuuden osalta. Jos joku tarjoajista ei vaatimuksia täytä, ei sen tarjousta oteta mukaan seuraavaan vaiheeseen. Rajoitetussa menettelyssä tämä vaihe suoritettiin ennen tarjousasiakirjojen lähettämistä, joten sitä ei tarvitse tehdä uudelleen.

10. Tarjousten vertaileminen

Tarkastetaan, että tarjoukset täyttävät kaikki vaaditut ehdot ja tarjous sisältää kaikki pyydetyt asiakirjat. Tarjousten välillä suoritetaan vertailu ennalta ilmoitettujen kriteerien mukaisesti. Ennalta ilmoitettuja vertailuperusteita ei voida enää muuttaa tässä vaiheessa.

11. Hankintapäätöksen tekeminen

Hankintayksikkö tekee hankinnasta päätöksen ja laatii siitä kirjallisen asiakirjan, jossa se toteaa miten tarjoukset on arvioitu, perustelut tehdyille vertailuille joko pistein tai sanallisesti. Tehdyille valinnalle on esitettävä syy. Kyseinen asiakirja on julkinen, joten siitä tulee poistaa kaikki liike- ja ammatillisuuksia koskevat tiedot.

12. Tarjoajien informoiminen

Tarjoajille tiedotetaan tehdystä valinnasta ja annetaan ohjeet muutoksen hakemiseksi.

13. Hankintasopimuksen tekeminen

Hankintasopimuksesta tehdään kirjallinen hankintasopimus. EU-hankinnoissa sopimus tehdään odotusajan jälkeen. Odotusaika alkaa tarjoajan saatua tiedon hankintapäätöksestä ja se on 21 päivän mittainen.

14. Jälki-ilmoituksen julkaiseminen

EU-kynnysarvon ylittävästä hankinnasta julkaistaan ilmoitus 48 päivän kuluessa hankintasopimuksen allekirjoittamisesta.

15. Sopimuksen täytäntöönpano

Sopimuksen toteutumista valvotaan ja tarvittaessa tehdään korjaavia toimenpiteitä.

(Pekkala—Pohjonen 2010, 24—26.)

Kysely Rovaniemen koulutuskuntayhtymän henkilöstölle Liite 2.

Tämän kyselyn avulla selvitetään julkisten hankintojen nykytilaa Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä. Kysely liittyy osaltaan RKK:n talouden kehitystyöhön. Kysely on osa tradenomiopintojen opinnäytetyötä, jossa käsitellään hankintastrategian laatimista Rovaniemen koulutuskuntayhtymälle.

1. Missä työskentelet?

- Lapin ammattiopisto
 - Rovaniemi
 - Sodankylä
 - Kittilä
- Lapin matkailuopisto
 - Rovaniemi
 - Sodankylä
 - Kittilä
- Rovaniemen ammattikorkeakoulu
- Lapin urheiluopisto
- Hallintopalvelut
 - IT-palvelut
 - Muu hallintopalvelu
- Kiinteistöpalvelut

2. Kuinka paljon teet työssäsi hankintoja kuukauden aikana?

- 0-5
- 6-10
- 10-20
- Yli 20
- En tee työssäni hankintoja. Voit siirtyä kysymykseen 12.

3. Kuinka suurien hankintojen tekoon osallistut?

- Alle 500 €

- 501-8 500 €
- 8 501-15 000 €
- 15 001-30 000€
- 30 001-50 000 €
- 50 001-100 000 €
- 100 001-199 999 €
- 200 000-

4. Montako HILMA-kilpailutusta teet vuodessa?

- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7-8
- 9-10
- Yli 10
- En tee HILMA-kilpailutuksia.

5. Kuka pääsääntöisesti vastaa hankinnoista työyksikössäsi?

- Jokainen itse
- Hallintohenkilökunta
- Virastomestari
- Joku muu, kuka?

6. Miten toteutat hankintoja yksikössäsi?

- Vain hankintasopimuksilla sovitusta yrityksistä
- Kilpailutan kaiken itse
- Sieltä mistä helpoiten tarvitsemani saan riippumatta hankintasopimuksista tai kilpailuttamisesta
- Osan hankintasopimuksilla sovitusta yrityksistä ja osan kilpailutan itse

7. Tehdessäsi hankintoja teetkö tarvekartoitusta hankinnasta?

- Teen hankinnat oman tarpeeni mukaisesti
- Kartoitan onko omassa työyksikössä tarvetta vastaavalle hankinnalle
- Kartoitan useammasta työyksiköstä tarvetta vastaavalle hankinnalle
- En tee tarvekartoitusta

8. Kun hankinta suoritetaan esimerkiksi hankintarenkaan kilpailuttamalta yritykseltä, pyritään saavuttamaan etua kilpailutuksessa sovitulla tavalla. Varmistetaanko tehdystä hankinnasta toimituksen ja tilauksen yhtäläisyys?

- Kyllä, kuka varmistuksen tekee ja missä vaiheessa ja miten?
-

- Ei, miksi ei?
-

9. Sisäisen valvonnan tarkoituksena on tunnistaa, ennalta ehkäistä ja hallita riskejä osana johtamista. Riskit voivat liittyä esimerkiksi epätaloudelliseen varojen käyttöön, virheisiin, väärinkäyttöihin tai tuloksettomuuteen. Toimiiko sisäinen valvonta hankinnoissa, tilauksissa ja maksujen hyväksymisessä?

- Kyllä
 - Ei. Kerro osa-alue ja syy toimimattomuudelle.
-

10. Koetko, että sinulla on mahdollista saada tukea hankintojen tekoa varten?

- Kyllä
- Ei

11. Minkälaisia hankintoja teet ja kuinka monta kertaa vuodessa?

	0-5	6-10	10-15	16-20	Yli 20
Toimistotarvikkeet (kynät, kumit)					
Kalustehankinnat (pöydät, tuolit tms.)					
Ajoneuvohankinnat (mukaan lukien tarvikkeet)					
Ruokaan liittyvät					

hankinnat					
Vaatehankinnat					
Työkoneet ja -laitteet					
Opetushankinnat (ulkopuoliset luennoijajat, henkilöstökoulutukset tms.)					
Huoltopalvelut (kalusteet, ajoneuvot tms.)					
Muut hankinnat, mitä?					

12. Oletko osallistunut hankintakoulutukseen?

- Kyllä
- Ei

13. Oletko tietoinen, että Rovaniemen koulutuskuntayhtymällä on ohjeistus hankintoja varten?

- Kyllä
- Ei
- 14. Kuinka hyvin tunnet Rovaniemen koulutuskuntayhtymän hankintaohjeet?
Erittäin hyvin
- Hyvin
- Huonosti
- En lainkaan

15. Laki julkisista hankinnoista antaa hankintayksikölle päätösvallan, miten se haluaa hankintatoimen järjestää. Kuitenkin suositellaan, että hankintatointa varten kirjataan hankintastrategia tai vastaava, johon kirjataan hankintatointi-

men yleiset toimintaperiaatteet ja käytänteet. Koetko, että Rovaniemen koulutuskuntayhtymän hankintatoimi tarvitsee hankintastrategian vai riittääkö nykyinen ohjeistus hankintojen tekoa varten?

- Hankintastrategia tarvitaan, nykyinen ohjeistus ei ole riittävä
- Hankintastrategiaa ei tarvita, nykyinen ohjeistus riittää
- Nykyinen ohjeistus on hyvä pohja hankintastrategian laatimista varten

16. Hankintoja pyritään tekemään muun muassa keskittämisen avulla. Koetko, että hankintojen keskittämisestä on etua vai haittaa?

- Etua
- Haittaa, mitä haittaa?

17. Hankintoja tehdään myös hankintarenkaan avulla. Koetko, että hankintojen tekemisestä hankintarenkaasta on etua vai haittaa?

- Etua
- Haittaa, mitä haittaa?

18. Seuraavaksi voit kertoa omin sanoin terveisiä Rovaniemen koulutuskuntayhtymän hankintastrategiaa tai hankintatoimen kehittämistä varten.

Kiitos osallistumisestanne!

Kysely koulutuskuntayhtymille ja kunnille

Liite 3.

Tämä kysely liittyy opinnäytetyöhöni, jossa selvitän hankintatointa Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä. Pyydän ystävällisesti vastaamaan oheiseen kyselyyn, jotta saisin vertailutietoa vastaavien organisaatioiden hankintatoinnista.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Kiitos.

1. Missä työskentelet?

- Koulutuskuntayhtymässä
- Kunnassa

2. Onko organisaatiossasi käsitelty hankintaprosessiin liittyviä asioita?

- Kyllä
- Ei

3. Kuka vastaa organisaatiossasi hankintoihin liittyvistä asioista?

- Kukin vastaa itse omista hankinnoista
- Hankinnat on keskitetty hankintavastaavalle tai hankintatiimille, joka/jotka pääsääntöisesti työskentelevät hankintojen parissa
- Hankintoja hoitaa tietty hallinto henkilöstö muiden tehtäviensä ohella

4. Onko organisaatiollesi laadittu seuraavia dokumentteja (voit valita useamman vaihtoehdon)?

- Hankintakäsikirja
- Hankintaohjeistus kansalliset ja/tai EU-kynnysarvot ylittävälle hankinnoille
- Hankintaohjeistus pienhankinnoille (kynnysarvot alittaville hankinnoille)
- Hankintastrategia
- Toimenpidesuunnitelma julkisia hankintoja varten
- Muuta, mitä?

5. Miten kysymyksessä 4 mainitut dokumentit ovat esillä?

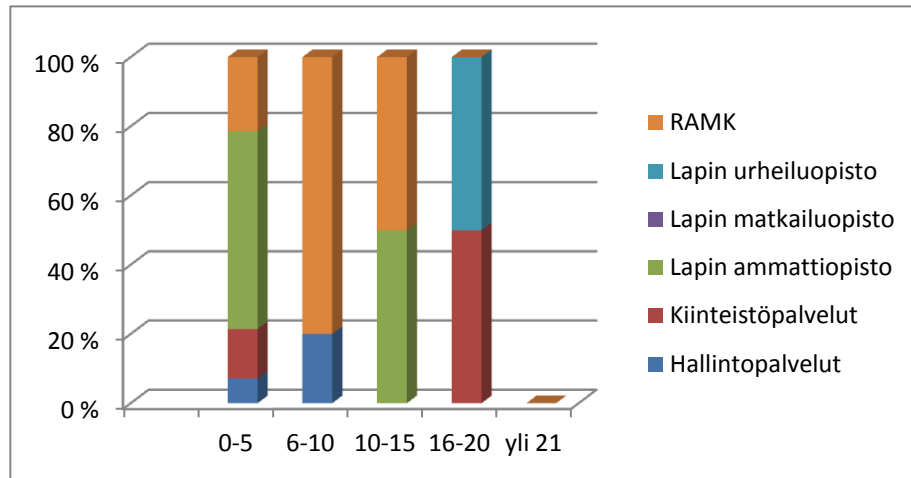
- Organisaation yleisillä verkkosivuilla
- Organisaation Intra-sivuilla
- Vain paperisessa muodossa henkilöstön käyttöön
- Dokumentit eivät ole saatavilla

6. Jos haluat kertoa hankintatoimestanne lisätietoa, ole ystävällinen ja kirjoita alla olevaan tilaan.

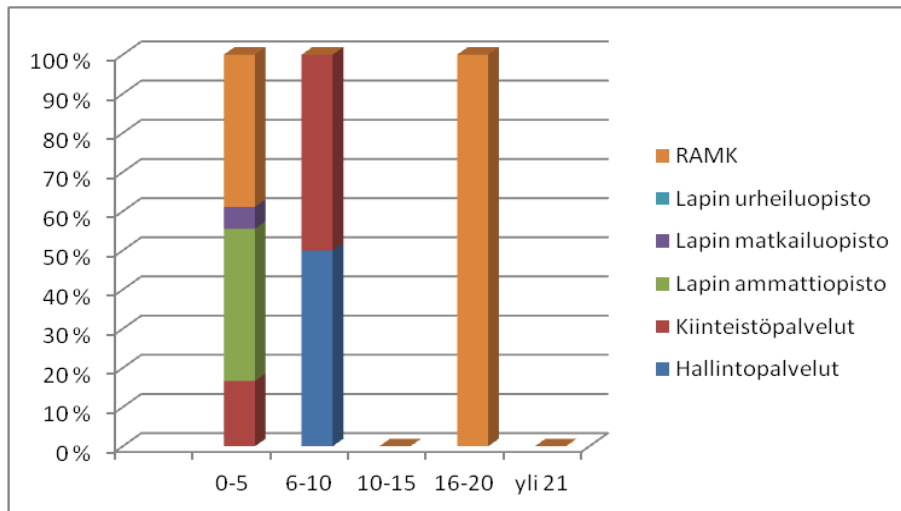
Kiitos osallistumisestanne!

Hankintojen lajit määrineen

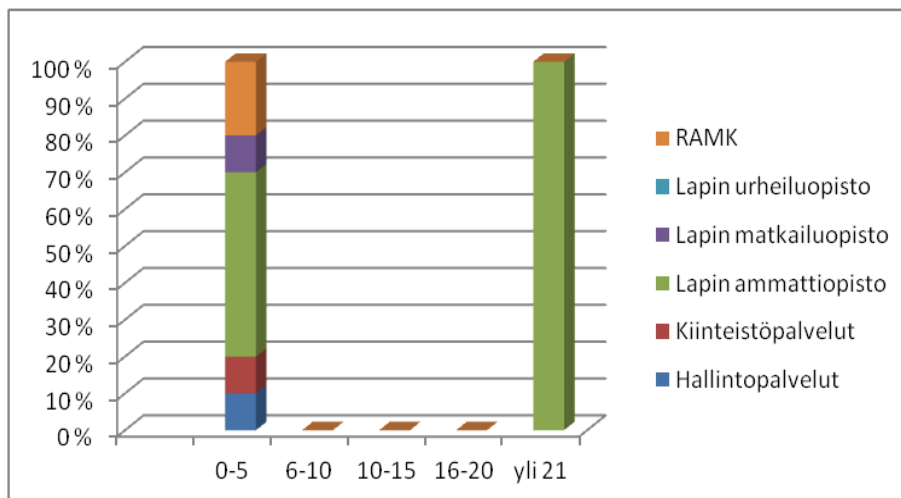
Liite 4.



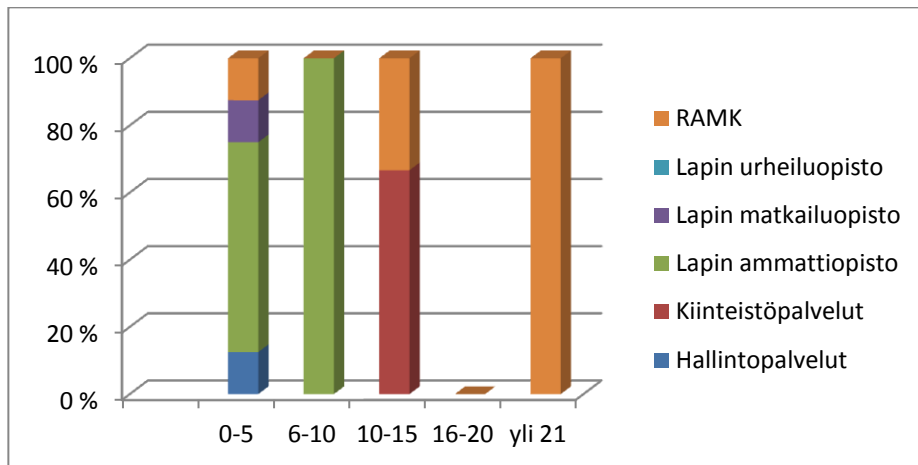
Kuvio 1 Toimistotarvikkeet



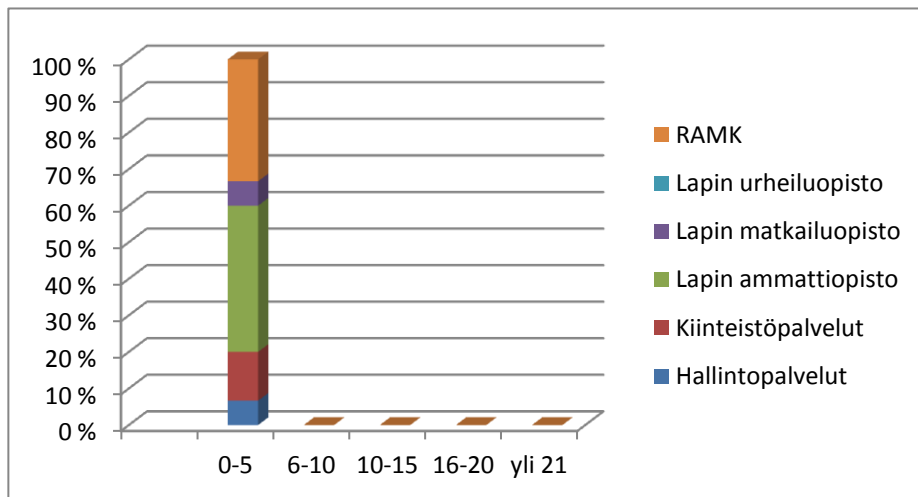
Kuvio 2 Kalusteet



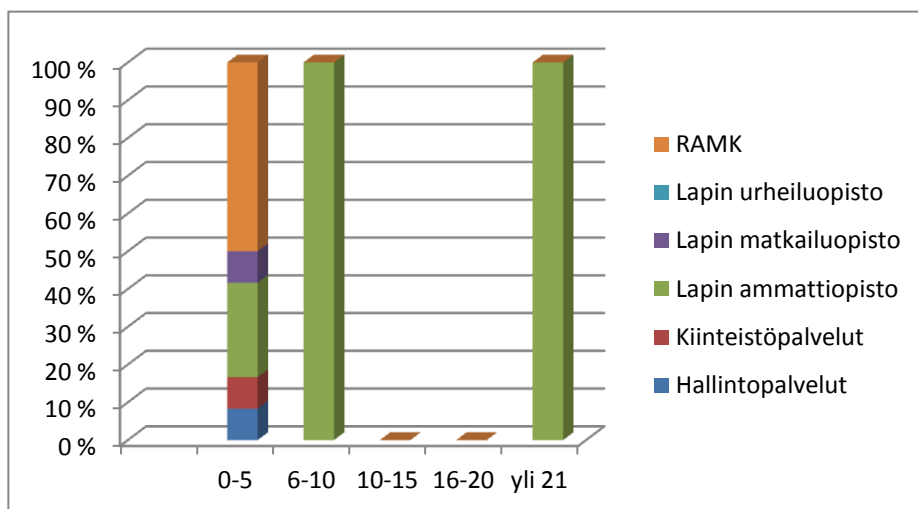
Kuvio 3 Ajoneuvot



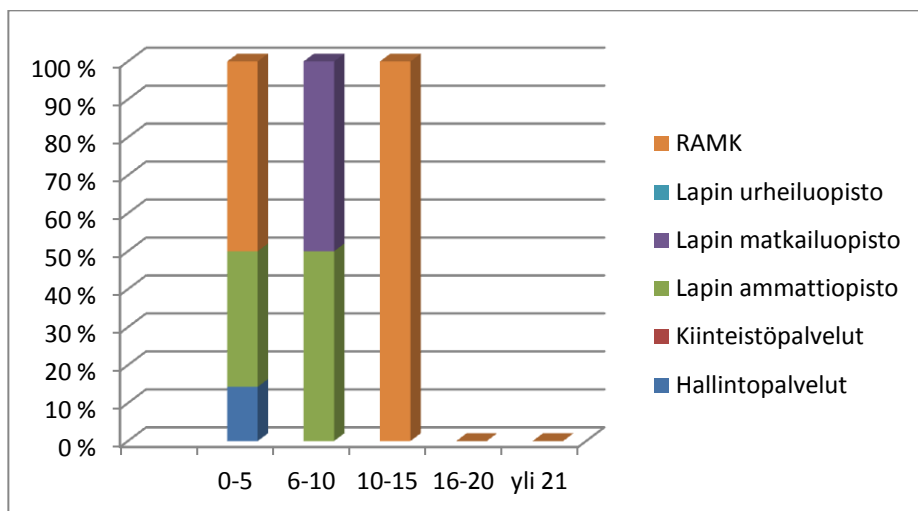
Kuvio 4 Ruoka



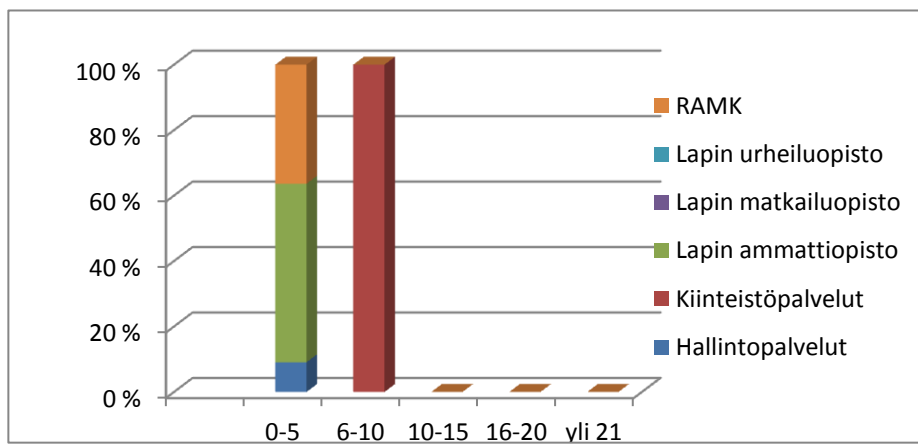
Kuvio 5 Vaatetus



Kuvio 6 Työkoneet ja -laitteet



Kuvio 7 Opetushankinnat (ulkupooliset luennoijat, henkilöstökoulutukset tms.)



Kuvio 8 Huoltopalvelut (kalusteet, ajoneuvot tms.)

Liite 5.

Opinnäytetyö

LEENA INKERÖINEN 2013

**SUOSITUS HANKINTASTRATEGIAN
LAATIMISEEN**

Case: Rovaniemen koulutus kuntayhtymä



**Rovaniemen
ammattikorkeakoulu**
University of Applied Sciences
LUC

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

1 JULKISTEN HANKINTOJEN MÄÄRITELMÄ JA LÄHTÖKOHDAT

Julkisella hankinnalla tarkoitetaan julkisyhteisöjen tekemiä tavara-, palvelu- ja rakennushankintoja. Julkisyhteisöjen tekemiä hankintoja on katsottu tarpeelliseksi säädellä lailla, koska ne käyttävät hankinnoissaan julkisia varoja. Sääntelyn tarkoituksena on turvata julkisten varojen tehokas ja asianmukainen käyttö sekä hankintojen suorittaminen julkisesti ja avoimesti. (Karinkanta—Kontio—Krakau—Lahtinen—With 2012, 17-18.)

Suomalaisessa lainsäädännössä hankintojen taustalla on lähtökohtaisesti laki julkisista hankinnoista (30.3.2007/348). Hankintalaki perustuu EU:n hankintadirektiiveihin ja perustamissopimukseen. Lakia täydentää asetus julkisista hankinnoista (24.5.2007/614) sekä erityisalojen hankintalait. Erityisalojen hankintoihin liittyviä lakeja ovat laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista (30.3.2007/349) sekä laki julkisista puolustus- ja turvallisuushankinnoista (29.12.2011/1531) ja laki sähköisestä huutokaupasta ja dynaamisesta hankintajärjestelmästä (17.6.2011/698). (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 382.)

Hankintojen kilpailuttamisveloitteeseen ja sen laajuuteen vaikuttaa, onko kyseessä tavara-, palvelu- vai rakennusurakka sekä hankinnan arvo. Hankintalakia sovelletaan vain EU-kynnysarvon ja kansallisen kynnysarvon ylittäviin hankintoihin. Kynnysarvolla tarkoitetaan yksittäisen hankinnan suurinta mahdollista ennakoitavissa olevaa arvoa. Ennakoitu kokonaisarvo on hankinnasta maksettava suurin korvaus ilman arvonlisäveroa. Arvon laskennassa on huomioitava vaihtoehtoiset toteuttamistavat ja hankintasopimuksen sisältämät mahdolliset optio- ja pidennysehdot sekä tarjoajille mahdollisesti maksettavat palkkiot tai maksut. Ennakoitava arvo määrittelee tuleeko hankintaprosessissa käytettäväksi kansallinen vai EU-menettely. (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348, 17§; Karinkanta ym. 2012, 31-32; Pekkala—Pohjonen 2010, 79.)

Kansallisen kynnysarvon alittavat hankinnat eivät ole hankintalain piirissä olevia hankintoja. Näitä kutsutaan pienhankinnoiksi. Ne ovat vapautettu hankintalain soveltamisalasta, koska on haluttu pienentää hallinnollista byrokrati-aa, kustannuksia ja näennäiskilpailutusta, kun huomioidaan hankinnan talou-

dellinen arvo. Pienhankintoja tehtäessä on kuitenkin huomioitava Euroopan Unionin perustamissopimuksen yleiset periaatteet tarjoajien tasapuolisuudesta, syrjimättömyydestä ja avoimuudesta. Pienhankintoja varten hankintayksiköt tyypillisesti laativat omia hankintaohjeita tai käyttävät esimerkiksi valtiovarainministeriön tekemää hankintaohjeistusta, joka sisältää myös pienhankintoihin liittyvät ohjeet. Pienhankinnat voidaan tehdä suoraan hankintana, mutta kannattava vaihtoehto on myös tehdä ne kilpailutuksen kautta. Pienhankinnoista voidaan ilmoittaa HILMA:ssa, mutta tuolloin hankintailmoituksessa on käytävä selvästi esiin, että kyseiseen hankintaan ei sovelleta hankintalakia. Pienhankinnoista ei voida valittaa markkinaoikeuteen, mutta niistä voidaan tehdä oikaisupyyntö. (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 382; Lähde—Hannonen 2012, 35; Pekkala—Pohjonen 2010, 510-512.)

2 HANKINTASTRATEGIA

Hankintastrategialla tarkoitetaan hankintayksikön yleisiä periaatteita, jotka koskevat hankintayksikön tekemiä tavara- ja palveluhankintoja ja urakoita. Hankintastrategiaan voidaan kirjata suunnitelman hankintatoimen organisoinnista ja hankintojen toteuttamisesta. Myös hankintayksiköiden tarpeet ja niiden toteuttamismahdollisuudet ovat osa hankintojen strategista suunnittelua. (Eskola—Ruohoniemi 2007, 108—107; Pekkala—Pohjonen 2010, 46—47.)

Hankintastrategian laatimiseen hankintayksikkö tarvitsee monenlaista tietoa. Hankintayksikön on kartoitettava hankintojen tarve ja hankintojen tekemiseen käytettävissä olevat resurssit. Kartoitettavana on myös hankintaprosessin menettelytavat, lakisääteiset vaatimukset ja palveluilta vaadittava laatu sekä kustannustehokkuus. Lisäksi on huomioitava mahdollisuus palvelutarjonnan lisääntymiseen ja uusien toimintatapojen käyttöönottoaminen. (Eskola—Ruohoniemi 2007, 108.)

Hankintatoimen volyymit ja rakenteet tuovat tietoa hankintojen merkityksestä ja hankintatoimen asemasta organisaation sisäisessä hierarkiassa. ProHankinta-työryhmä (2012) toteaa, että hankintatietoa kerätessä tulisi osata vastata esimerkiksi seuraavanlaisiin kysymyksiin:

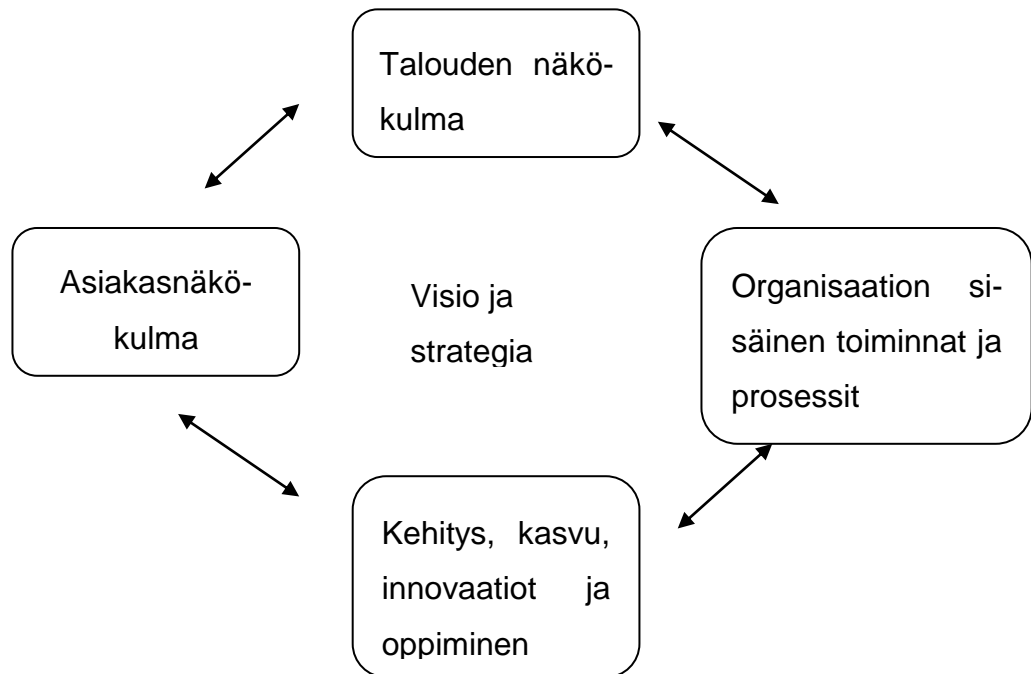
- Keneltä ostetaan?
- Mitä ostetaan?
- Kuinka paljon (kg, kpl)?
- Kuinka paljon sitoutuu pääomaa?
- Kuinka helposti hankinta tapahtuu? Miten hankintaa valmistellaan?
- Millaiset ovat toimitusajat?
- Mikä on tuotteiden/palveluiden saatavuus? Mitkä tekijät vaikuttavat?
- Millaisina kokonaisuuksina hankintoja voitaisiin käsitellä (tuoteryhmät ja kategoriat)?

Hankintastrategian laadinnassa on pohdittava muutamia yleisiä linjauksia. Ensinnäkin minkälaiselle aikavälille hankintastrategia rakennetaan. Halutaanko strategian olevan kahden vai viiden vuoden aikajänteelle. Pitää miettiä, kuinka yksityiskohtainen hankintastrategiasta halutaan. Yleistasolla oleva strategia antaa paljon joustovaraa, mutta ei välttämättä tarjoa riittävästi käytännön työkaluja. Liian yksityiskohtaisesti laadittu strategia saattaa sitoa liikaa hankintahenkilöstöä käytännössä eikä anna henkilöstölle pelivaraa muutoksissa. (ProHankinta-työryhmä 2012.)

Lisäksi on tärkeää jo laadintavaiheessa miettiä missä muodossa hankintastrategia julkaistaan. Perinteisesti asiakirjat julkaistaan paperisessa muodossa, joka on helppo jakaa käyttäjille. Organisaatiot muuttuvat kovalla vauhdilla, samoin kuin ympäröivä yhteiskunta, joten on hyvä miettiä myös vaihtoehtoisia välineitä, jotta helppo päivitettävyyys tulee huomioiduksi. (ProHankinta-työryhmä 2012.)

Hankintatoimen arvioinnissa voidaan käyttää apuna esimerkiksi Kaplanin ja Nortonin kehittämää balanced scorecard eli tasapainotettua suorituskykymittaristoa. Mittariston tärkeimpiä ominaisuuksia on strategiaan nivoutuminen, mutta myös keskittyminen avainalueisiin ja kriittisiin menestystekijöihin. Kuviossa 1 kuvataan tasapainotetun suorituskykymittariston osa-alueita. Mittaristoa voidaan kehittää huomioimaan erilaisia näkökulmia, jotka voivat olla esimerkiksi omistajien näkökulma, asiakkaiden vaatimukset tai henkilöstön hyvinvointi. Näkökulmaa muokkaamalla voidaan mittaristoa käyttää jokaisen

tason apuvälineenä. (Iloranta—Pajunen-Muhonen 2012, 373; Haapanen—Vepsäläinen—Lindeman 2005, 280-281.)



Kuvio 21. Tasapainotetun mittariston osa-alueet (Haapanen ym. 2005, 281; Opetushallitus 2011)

3 ROVANIEMEN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN HANKINTAPROFIILI

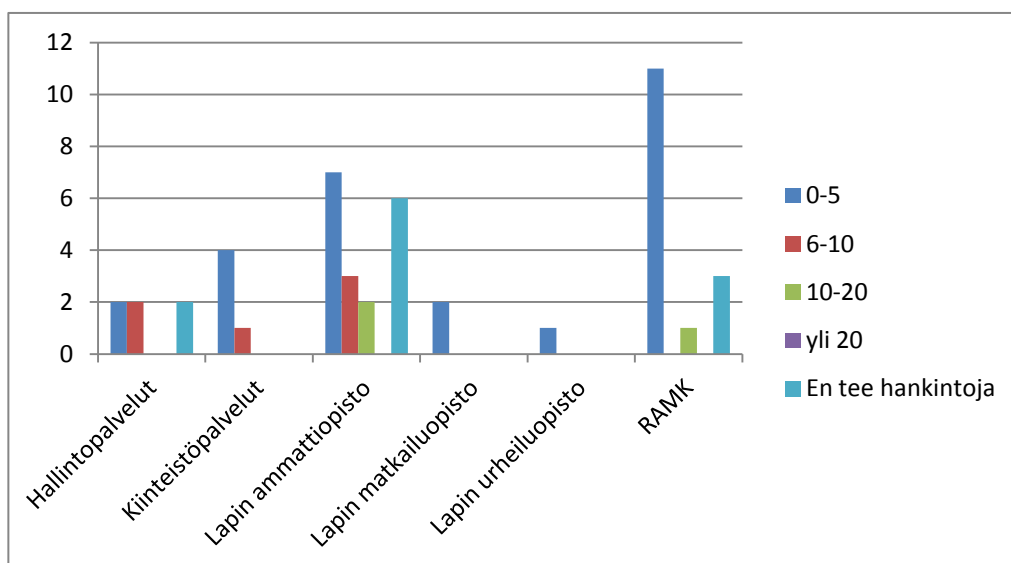
Kyselyyn vastasi 47 henkilöä, jotka jakautuivat taulukon 1. mukaisesti.

Taulukko 7. Vastaajien määrä

Toimipiste	Vastaajien määrä
Lapin ammattiopisto	18
Lapin matkailuopisto	2
Rovaniemen ammattikorkeakoulu	15
Lapin urheiluopisto	1
Hallintopalvelut	6
Kiinteistöpalvelut	5

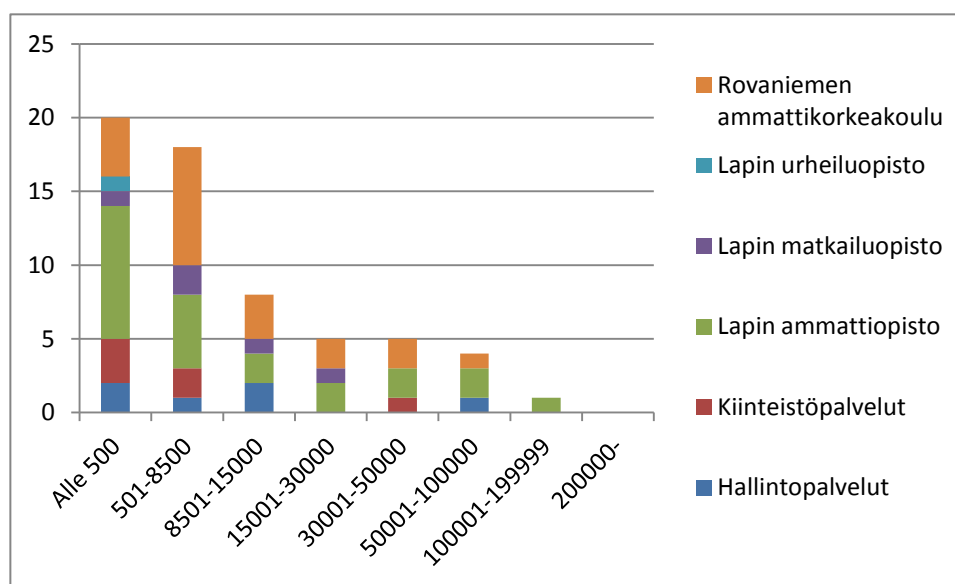
3.1 Tehdyt hankinnat

Kuviosta 2. nähdään kuinka paljon hankintoja tehdään kuukauden aikana eri yksiköissä. Hankintojen tekeminen on jakaantunut useammalle henkilölle, sillä useassa yksikössä monet vastaavat hankintojen tekemisestä. Rovaniemen ammattikorkeakoulun kohdalla erityisesti muutamien hankintojen tekijäjoukko on suurin joskin tulee huomata se, että Rovaniemen ammattikorkeakoulu koostuu useammasta toimialasta, jotka toteuttavat toimintaansa itsenäisinä yksikköinä. Toisaalta hankinnat ovat keskittyneet tietyille joukolle, sillä vastaajista erottuu myös selkeä joukko, joka ei tee työssään hankintoja.



Kuvio 22. Hankintojen määrä kuukaudessa

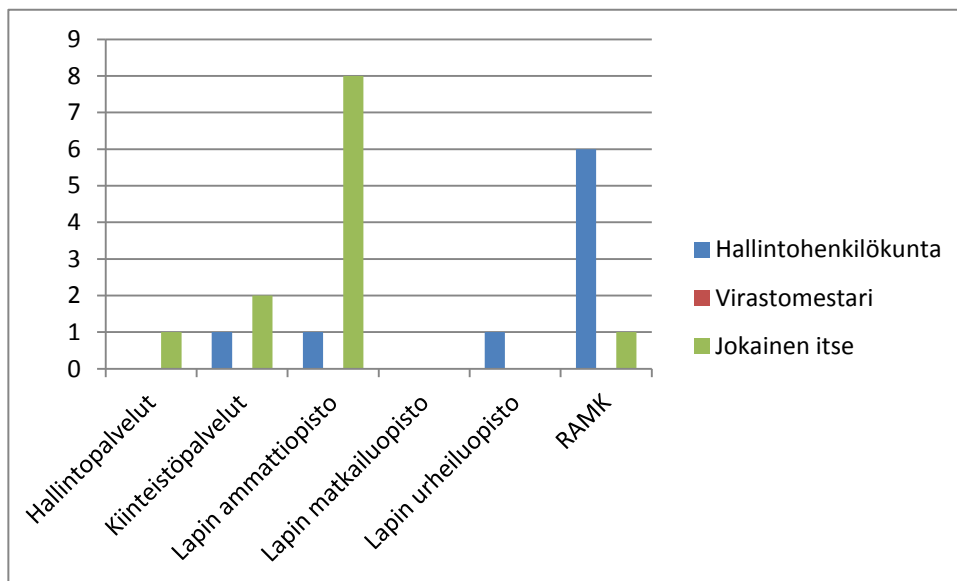
Kuviosta 3. selviää minkä suuruisia hankintoja Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä tehdään. Valtaosa hankinnoista on pienhankintoja, joiden arvo jää alle 8500 euron, mutta suurempiakin hankintoja tehdään. Sen sijaan HILMA-ilmoitusjärjestelmässä kilpailutettavia hankintoja tehdään huomattavasti harvemmin. Vain 6 vastaajaa ilmoitti tekevänsä HILMA-kilpailutuksia kerran tai kaksi vuodessa, 2 vastaajaa teki saman kolmesta neljään kertaa vuodessa.



Kuvio 23. Tehtyjen hankintojen suuruudet

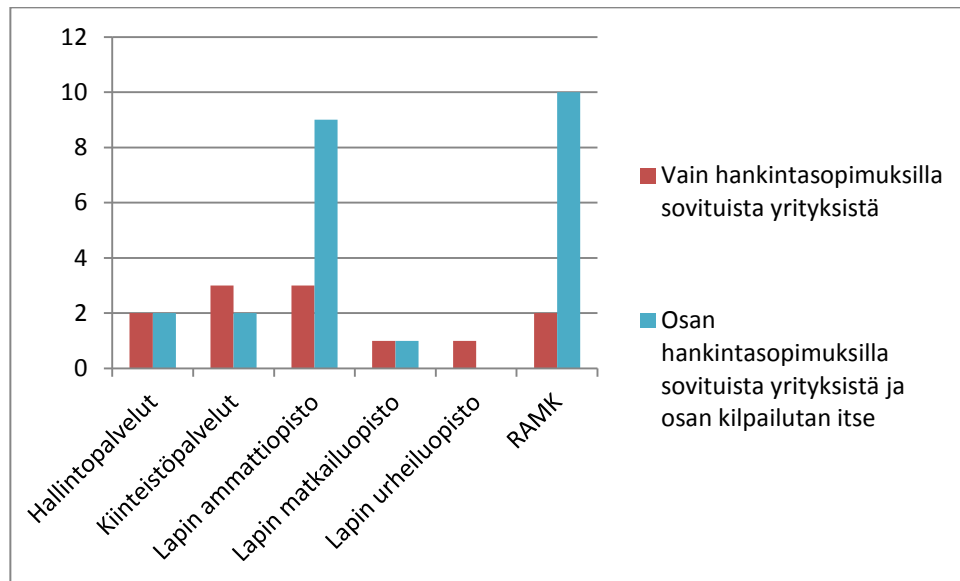
Liitteessä 1. on kuvattu taulukoina tarkemmin minkälaisia hankintoja yleisesti tehdään. Toimistotarvikkeita hankitaan jokaisessa yksikössä enemmän tai vähemmän keskitetysti. Vain Rovaniemen ammattikorkeakoulun kohdalla nähdään, kuinka toimistotarvikkeiden hankinnat ovat jakautuneet usealle henkilölle ja niitä tehdään monta kertaa vuoden aikana. Kalusteiden ja ajoneuvojen hankinta sen sijaan on paljon keskitetympää ja harvempaa. Lapin ammattiopisto erottuu erityisesti ajoneuvojen hankkijana onhan ajoneuvot osana sen opetusvälineistöä. Lapin ammattiopiston osalta hankintoja tehdään enemmän, sillä opetuskäytössä tarvitaan erilaista vaatetusta, ruokatarviketta ja työkonetta. Rovaniemen ammattikorkeakoulu erottuu toimistotarvikkeiden lisäksi myös erilaisten opetushankintojen määrässä. Kiinteistöpalvelussa näkyy erilaisten huoltopalveluiden hankinnat. Lisäksi hankintoja tehdään IT-laitteiden osalta, kirjallisten aineistojen osalla ja edustustavaroiden kohdalla.

Tärkeää on myös tunnistaa kuka yksiköissä hankintoja tekee. Vastaajista suuri joukko on sitä mieltä, että kukin tekee hankinnat itse. Kysyttäessä kuka muu kuin kuviossa 4 mainitut tahot hankintoja tekee, korostuu johdon merkitys. Hankintoja ilmoitettiin tehtävän johtajan, johtajan delegointipäätöksellä hankinnoista vastaavan tai vähintään johtajalta hankintaluvan saaneen hallinto henkilöstön tai virastomestarin toimesta. IT-puolella on nimetty tietyt henkilöt, joille hankinta-asiat on valtuutettu. Hankepuolella on projektipäälliköillä korostunut rooli, mikä selittyy talousvastuulla.



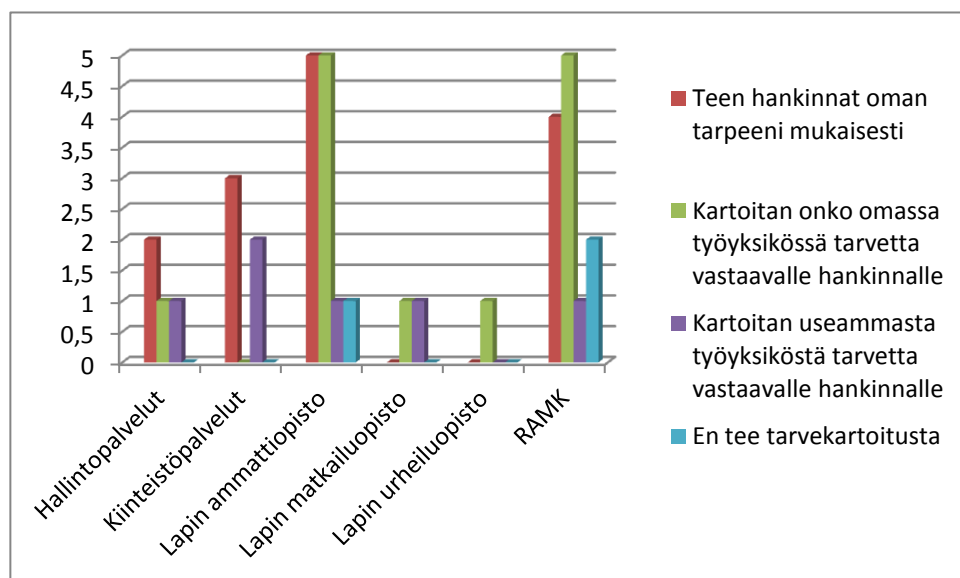
Kuvio 24. Hankintojen tekeminen

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä on osa Rovaniemen hankintarengasta, joka on kilpailuttanut käytettävät hankintapaikat. Kuitenkin vastaajista vain osa toteuttaa hankinnat ainoastaan kilpailutetuista yrityksistä. Tärkeää on havaita, että tapauksissa, joissa ei syystä tai toisesta käytetä hankintarengaan yrityksiä, suoritetaan kilpailutus hankkijan toimesta. Tässä kohtaa vastaaja saattoi valita myös vaihtoehdot "Kilpailutan kaikki itse" tai "Sieltä mistä helpoiten tarvitsemani saan riippumatta hankintasopimuksista". Vastaajista kukaan ei ilmoittanut toimivan näillä tavoilla, mikä osoittaa sen, että on ymmärretty hintavertailun tärkeys.



Kuvio 25. Hankintapaikka

Ennen hankintaa on suositeltavaa kartoittaa hankinnan tarvetta. Tehdäänkö hankinta vain yksittäisen henkilön tasolla, huomioidaanko oman yksikön tarve tai voidaanko hankinnassa tehdä yhteistyötä eri yksiköiden välillä. Kuviosta 6. selviää, että usein hankinnat tehdään omasta lähtökohdasta. Jos tarvekartoitusta tehdään niin se tehdään oman yksikön sisällä. Vain harvoissa tapauksista tarvetta selvitetään eri yksiköiden kesken. Osa jättää tarvekartoituksen jopa kokonaan tekemättä.

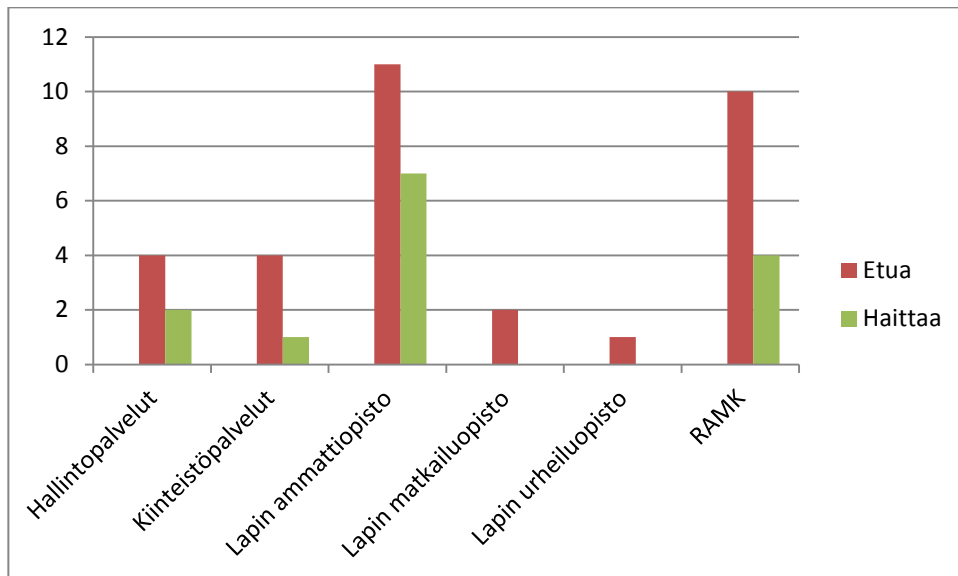


Kuvio 26. Tarvekartoitus

3.2 Keskittäminen ja hankintarengas

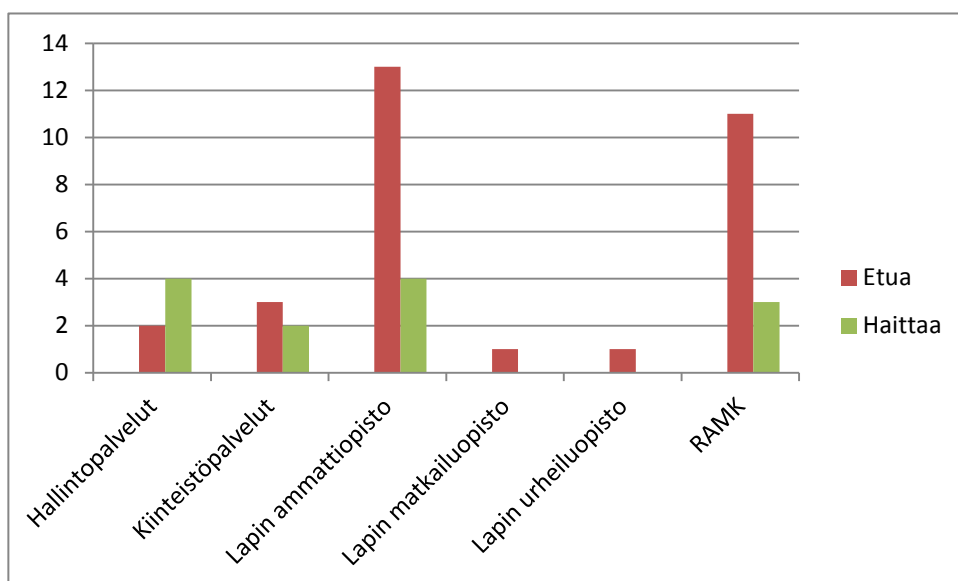
Hankinnoissa käytetään hankintarengaan kilpailuttamia yrityksiä, jotta saavutettaisiin se etu, jota kilpailutuksella pyritään saamaan. Sen vuoksi on tärkeää, että hankintojen yhteydessä tarkastettaisiin, vastaako tilaus ja toimitus toisiaan. 72 prosenttia vastaajista kertoo, että hankinta tarkistetaan tilauksen saavuttua usein miten tilaajan toimesta. Loput jättävät hankinnan tarkastamatta. Syynä tarkastamattomuuteen pidetään laskutuksen ja toimituksen kulkemista eri reittejä sekä vedotaan siihen, että hankinnat ovat pieniä, jolloin niiden tarkastamista ei pidetä tarkoituksenmukaisena toimenpiteenä. Myös kiire ja tietämättömyys nousee esiin syynä samoin kuin luottamus toimittajaan.

Hankintoja pyritään tekemään esimerkiksi keskittämisen avulla. Vastaajien mielipiteet jakautuvat sen mukaan saavutetaanko keskittämisellä enemmän etua vai haittaa (Kuvio 7). Keskittämisen haittana koetaan kilpailuttamisen Rovaniemi keskeisyys. Kilpailutettujen hankintapaikkojen käyttäminen aiheuttaa maakunnassa toimiville yksiköille työtä ja kustannuksia kuljetusten muodossa. Lisäksi kritiikkiä saa itse kilpailutus, sillä kilpailutuksen kriteerit rakennetaan yleisellä tuotevalikoimalla, jolloin erikoistuotteiden kohdalla hinta ja saatavuus eivät välttämättä ole parhaimmillaan kilpailutetussa paikassa. Keskittämisen pelätään myös heikentävän laatua, kun hintaa käytetään pääasiallisena hankintakriteerinä. Samoin kyseenalaistetaan kilpailutuksen tekijään siltä osin, kuinka asiantuntemus riittää tietyn alueen kilpailuttamiseen. Kilpailutuksen teon kehittämiseksi esitetään loppukäyttäjän laajempaa osallistumista kilpailutukseen.



Kuvio 27. Keskittämisen kokeminen

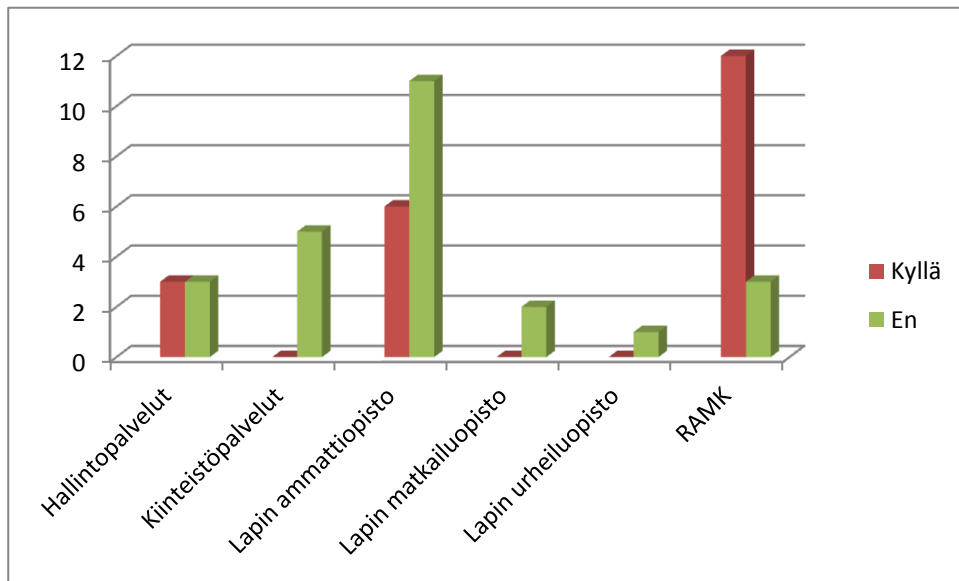
Keskittämisen lisäksi hankinnoissa pyritään käyttämään hankintarenkaan kilpailuttamia yrityksiä. Kuvio 8. nähdään, että hankintarenkaan käyttäminen koetaan saatavan etua. Hankintarenkaan käyttämisen haitat vastaajien mukaan kohdistuu suurimmalta osalta hintaan. Hankintarenkaan hintatasoa pidetään korkeampana ja erityisesti harmitellaan, kun tuotteista toisaalla olevia tarjouksia ei voida hyödyntää. Samoin tuotteiden laatu ja toimitusajat saavat jonkun verran kritiikkiä.



Kuvio 28. Hankintarenkaan kokeminen

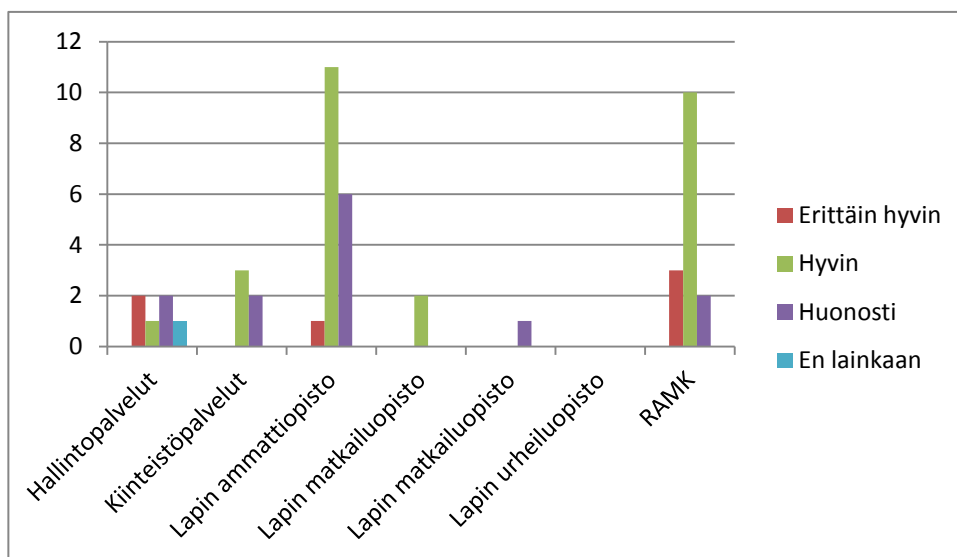
3.3 Tuki hankintatyössä

Hankintojen tekeminen julkisessa organisaatiossa on erityistä osaamista vaativa tehtävä. Sen vuoksi on tärkeää, että henkilöstöllä on riittävästi osaamista sen toteuttamiseen. Kyselyyn vastaajista valtaosa kokee saavansa riittävästi tukea hankintojen tekemiseen. Erityisesti Rovaniemen ammattikorkeakoulun ja jonkin verran myös Lapin ammattiopiston henkilöstö on osallistunut hankintakoulutukseen.



Kuvio 29. Hankintakoulutukseen osallistuminen

Rovaniemen koulutuskuntayhtymälle on laadittu ohjeet julkisia hankintoja varten.

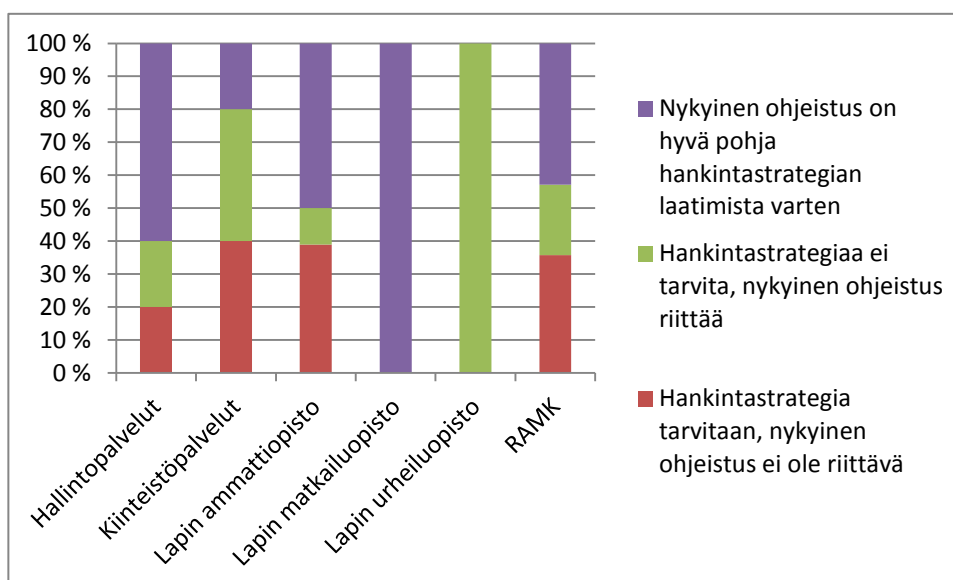


Kuvio 30 Hankintaohjeiden tunteminen

Vastaajista 95 prosenttia tietää kyseisten ohjeiden olemassa olost. Kuitenkaan ohjeita ei välttämättä tunneta parhaimmalla mahdollisella tavalla. Edellä olleesta kuviosta 10. selviää millä tavalla ohjeistukset tunnetaan.

3.4 Hankintojen kehittäminen

Hankintaohjeistus on tähän asti toiminut evästyksenä yksiköille julkisten hankintojen tekemiseen. Valtaosa vastaajista kokee, että nykyinen hankintaohjeistus toimii hyvänä pohjana hankintastrategian laatimiseen. Hieman pienempi joukko kokee, että nykyinen ohjeistus ei ole riittävä vaan, että sen tuksi tulisi laatia hankintastrategia. Pienin joukko on sitä mieltä, että hankintastrategiaa ei tarvita.



Kuvio 31. Hankintastrategian tarpeen kokeminen

Kysely Rovaniemen koulutuskuntayhtymän taloushenkilöstölle osoittaa, että tarvetta hankintatoimeen kehittämiseen on. Kehittämistoiveista nousee esiin toive hankintojen keskittämisestä, jolloin hankinnoista vastaisi koulutettu asiantuntijajoukko tai hankintavastaava, joka on kaikkien yksiköiden käytettävissä. Koettiin, että hankintoja keskittämällä ei kaikkien tarvitse osata hankintaprosessiin liittyviä tekijöitä vaan riittää, että osaa määritellä itse substanssin tarpeet. Hankintatoimi koetaan tällä hetkellä haasteelliseksi, koska sillä ei ole ketään nimettyä tahoa, jonka puoleen voi kääntyä hankintojen teossa. Han-

kintoihin on tehty ohjeistuksia, joita ei kuitenkaan joka tilanteessa osata soveltaa tai ne eivät ole riittävän saatavilla.

Hankintarenkaan osalta toivottiin tiiviimpää yhteistyötä Rovaniemen kaupungin hankintatoimen kanssa, koska kyseinen hankintatoimi on laatinut oman hankintastrategian ja pyrkinyt rakentamaan muutenkin hankintatoimensa toimivaksi.

Ongelmalliseksi Rovaniemen koulutuskuntayhtymän hankintatoimessa nähtiin yksiköiden alueellisen jakaantumisen. Tällä hetkellä olevat valmiiksi kilpailutetut yritykset sekä hankintarenkaan hankintapaikat koetaan Rovaniemi-keskeisiksi. Tämä on hankintaa hankaloittava tilanne Kittilässä ja Sodankylässä toimivien yksiköiden kannalta, sillä se tuottaa ylimääräisiä rahtikustannuksia ja toisaalta kaikkia ennalta kilpailutettua ei voida hyödyntää. Esimerkkinä näistä ongelmista ovat lentoliikenteen sopimukset, jotka koskevat Rovaniemen kautta kulkevaa lentoliikennettä.

Hankinnoista selkeästi haluttiin lisää tietoa. Yksi vastaajista esitti hankintatietopankin rakentamista, jolloin hankintatieto olisi kootusti yhdestä paikasta saatavilla. Vähintäänkin selkeämpää ohjeistusta ja tehokkaampaa tiedonkulkua koettiin tarvittavan. Ohjeistuksia tulisi laatia myös huomioiden enemmän alojen tarpeita sen sijaan, että pidetään ohjeita yleistasolla. Ohjeista toivotaan käytännönläheisempiä, joista selkeästi nähdään, kun on tiedossa hankinnan hinta-arvio niin minkälainen hankintaprosessi tulee toteuttaa vai tarvitseeko hankintaa kilpailuttaa.

4 JULKISTEN HANKINTOJEN MÄÄRITTELY VASTAAVISSA ORGANISAATIOISSA

Selvitin hankintatointa 5 kunnassa ja 12 koulutuskuntayhtymässä (taulukko 2). Kyselyyn vastasi 8 henkilöä koulutuskuntayhtymistä ja 3 kunnista.

Taulukko 8. Kyselyyn osallistuneet kunnat ja koulutuskuntayhtymät

Kunnat	Koulutuskuntayhtymät
<ul style="list-style-type: none"> • Rovaniemi • Kemi • Tornio • Oulu • Kajaani 	<ul style="list-style-type: none"> • Jyväskylän koulutuskuntayhtymä • Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä • Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä • Oulun seudun koulutuskuntayhtymä • Kalajokilaakson koulutuskuntayhtymä • Seinäjoen koulutuskuntayhtymä • Sastamalan koulutuskuntayhtymä • Keski-Pohjanmaan koulutuskuntayhtymä • Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä • Kemi-Tornion koulutuskuntayhtymä Lappia • Ylä-Savon koulutuskuntayhtymä • Itä-Savon koulutuskuntayhtymä

Hankinta-asioita on vastaajien mukaan käsitelty kaikkien heidän organisaatioissa. Tyypillinen hankintojen organisointitapa on vastaajien mukaan hankintojen keskittäminen hankintavastaavalle tai hankintatiimille. Toisaalta osassa hankinnoista vastasi myös kukin itse tarpeensa mukaan tai hallinto muiden tehtävien ohella.

Hankinnoista on laadittu dokumentaatiota jokaisessa organisaatiossa. Tyypillisimmät dokumentit ovat hankintaohjeet kansalliset ja EU-kynnysarvot ylittäville hankinnoille sekä pienhankinnoille. Pienessä joukossa organisaatioita oli laadittu hankintastrategiaa, hankintakäsikirjaa tai toimenpidesuunnitelmaa. Hankintaan liittyvä dokumentaatio on pääosin esillä organisaation Intra-sivuilla. Yhdessä koulutuskuntayhtymässä ja yhdessä kaupungissa hankintadokumentaatio on esillä myös julkisilla verkkosivuilla.

5 HANKINTASTRATEGIAN LAATIMINEN ROVANIEMEN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄLLE

Hankintastrategian lähtökohtana on mietittävä, mitä varten hankintastrategiaa laaditaan. Mitä lisäarvoa Rovaniemen koulutuskuntayhtymän toimintaan antaa hankintastrategian laatiminen? Vai voidaanko hankintatoimi rakentaa erilaisten ohjeistusten varaan?

Rovaniemen koulutuskuntayhtymän taloushenkilöstölle tehdyn kyselyn perusteella voidaan todeta, että tarvetta on hankintatoimen kehittämiseksi. Nykyiset ohjeet ja tiedotus ei ole riittävää kaikkien yksiköiden henkilöstölle. Olemassa oleva hankintatoimi ei myöskään huomioi riittävästi Rovaniemen ulkopuolella toimivia yksiköitä ja eri alojen tarpeita.

Hankintatoimen kehittämiseksi tarvittaisiin analyysi, jolla hankintaan lisätietoa organisaation nykytilasta ja hankintatoimen tarpeista. Tällaisena analyysinä voi toimia esimerkiksi SWOT-analyysi, jossa erotellaan organisaation vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (Lehtonen ym 2001, 31-32). Toinen vaihtoehto on hankkia tietoa organisaation kaikissa yksiköissä tehdyistä hankinnoista jaotteleamalla ne ostosalkkuanalyysin mukaisesti, jolloin tehdyistä hankinnoista erottuu ne hankinnat, joita tehdään runsaasti ja ne mitkä on toiminnan kannalta erittäin merkittäviä, mutta joiden hankinta vie runsaasti työaikaa.

Hankintastrategian lähtökohtana on mietittävä, miten hankintatoimi halutaan järjestää ja millaista yhteistyötä halutaan tehdä esimerkiksi Rovaniemen kaupungin kanssa. Halutaanko, että hankinnoista vastaa kukin yksikkö itsenäisesti vai halutaanko hankintoja keskittää tietyille henkilöille on tärkeä strateginen valinta, joka vaikuttaa myös mikäli päädytään hankintastrategian laatimiseen.

Hankintastrategian rakentaminen lähtee liikkeelle hankintastrategian tarkoituksen ja yleisten periaatteiden määrittelystä. Yleiset periaatteet ovat käytännössä pitkälti hankintalaista nousevia hankintoja sääteleviä toimintaperiaatteita. Tarkoituksessa sen sijaan voi nostaa esiin lisäarvoa, jonka hankintastrategia antaa. Lisäksi hankintatoimelle on syytä määritellä tavoitteet, jotta hankintatoimi saa selkeämmät raamit osana kokonaisuutta. Tavoitteita voi-

daan miettiä erilaisista näkökulmista, joista tärkeimpänä taloudellinen näkökulma, mutta näkökulmaksi voidaan ottaa myös yksiköt henkilöstöineen, opiskelijat tai ekologinen näkökulma.

Hankintastrategian keskeisin osuus määrittelee hankintoihin liittyvät toimintatavat. Ensinnäkin määritellään hankintoihin liittyvät vastuut, jolloin jokaisella organisaation jäsenellä on selkeä kuva siitä, kenen vastuulla on mikäkin osa hankinnasta. Tähän liittyy läheisesti hankintatoimen järjestäytyminen, sillä mikäli hankinta keskitetään tietylle joukolle, on tärkeää, että vastuu hankinnoista on myös kyseisellä joukolla. Toimintatapoihin liittyy läheisesti hankintojen tekotavan selventäminen. Erityisesti pienhankintojen tekoon hankintastrategian tulee antaa selkeä linjaus, minkä arvoinen hankinta tulee kilpailuttaa ja minkälaisella tavalla vai kilpailutetaanko automaattisesti kaikki hankinnat hinnasta riippumatta. Myös hankintatoimessa tehtävä yhteistyö vaatii määrittelyä ja selkeää ohjeistusta siitä, mitkä hankinnat kuuluvat yhteistyön piiriin. Rovaniemen kaupungin ja Rovaniemen koulutuskuntayhtymän välinen yhteistyö hankintarenkaassa on järkevää, kunhan siihen liittyvä ohjeistus ja perusteet on selkeästi henkilöstön saatavilla.

Hankintastrategian tärkeänä tekijänä on toiminnan arviointi. Hankinta on toiminnan alue, joka muuttuu jatkuvasti hinta-laatu-suhteessa että näkökulmasta, joka kertoo vastaako hankinta tarvetta. Erilaisille hankintamenettelyille tulisi siis laatia myös mittarit, jotka kertovat toiminnan onnistumisesta ja koska hankintamenettelyä tarvitsee kehittämään vastaamaan paremmin tarkoitustaan.

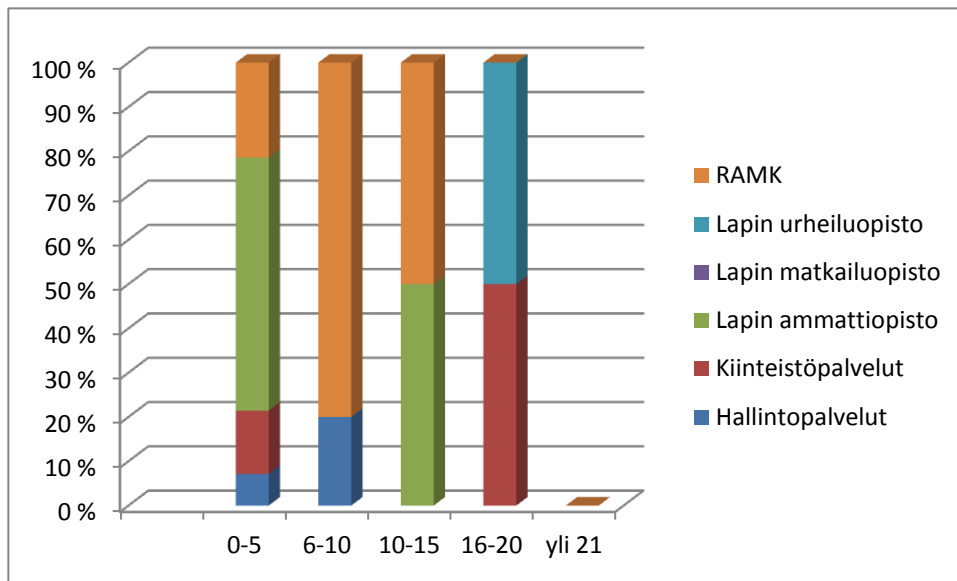
Hankintastrategia rakennetaan ennalta sovituksi ajanjaksoksi. Se laaditaan yhdellä kertaa useammaksi vuodeksi, jotta hankintatoimelle saadaan riittävän pitkä ajanjakso, jonka aikana sitä voidaan kehittää strategian mukaiseksi. Tarpeen mukaan hankintastrategian ohelle voidaan laatia toimenpidesuunnitelma, joka sisältää selkeät ja yksityiskohtaiset ohjeet kilpailutetuista tuotteista ja hankintapaikoista. Toimeenpanosuunnitelmassa on helpompi huomioida eri paikkakuntien ja toimialojen vaatimukset. Toimeenpanosuunnitelma on luonteeltaan jatkuvasti päivittyvä ja vastuu sen päivittämisestä tulee olla hankintaintoa koordinoivalla.

LÄHTEET

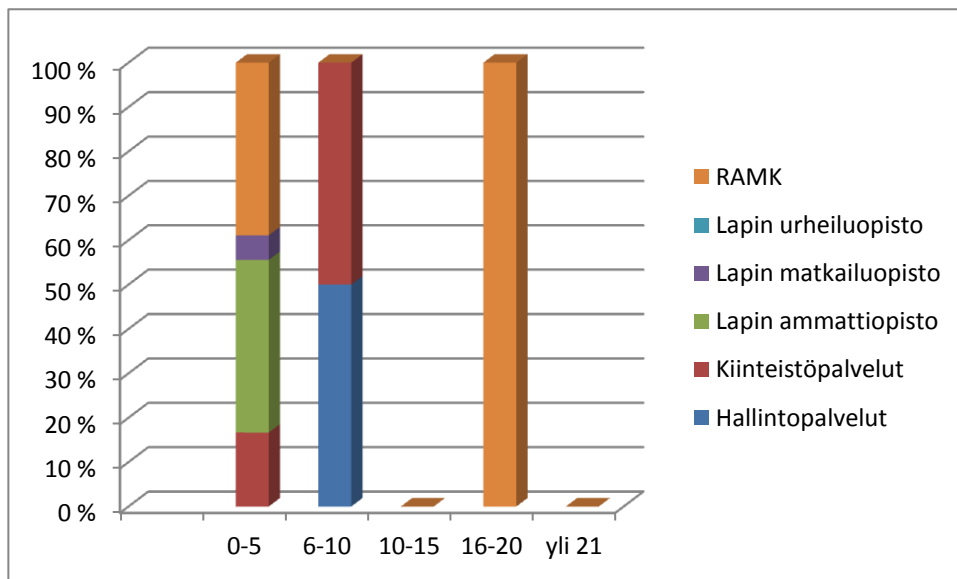
- Eskola, S.—Ruohoniemi, E. 2007. Julkiset hankinnat. Helsinki: WSOYpro.
- Haapanen, M.—Vepsäläinen, A.P.J.—Lindeman, T.. Logistiikka osana strategista johtamista. 2005. Helsinki: WSOY.
- Iloranta, K.—Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Karinkanta, P.—Kontio, A.—Krakau, T.—Lahtinen, T.—With, S. 2012. Yrityksen hankintaopas. Julkiset hankinnat yrityksen näkökulmasta.
- Lehtonen, T.—Tuomela, A.—Puhto, J. 2001. Toimitilapalvelujen luokittelu hankintastrategian kehittämisen näkökulmasta. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 202. Teknillinen korkeakoulu.
- Lähde, J.—Hannonen, N. 2012. Julkisten hankintojen ilmoittaminen. Käsikirja ilmoitusmenettelystä. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Opetushallitus. 2011. Tulokortin näkökulmat Kaplan & Nortonin mukaan. Osoitteessa http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/kaplan_ja_norton/tulokortin_nakokulmat. 23.4.2013.
- Pekkala, E.—Pohjonen, M. 2010. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. Helsinki: Tietosanoma.
- ProHankinta-työryhmä 2012. Hankintatoimen kehittäminen. [www-dokumenttikirjasto]. Osoitteessa <http://www.hankintatoimi.fi/>. 22.1.2013.

Hankintojen lajit määriineen

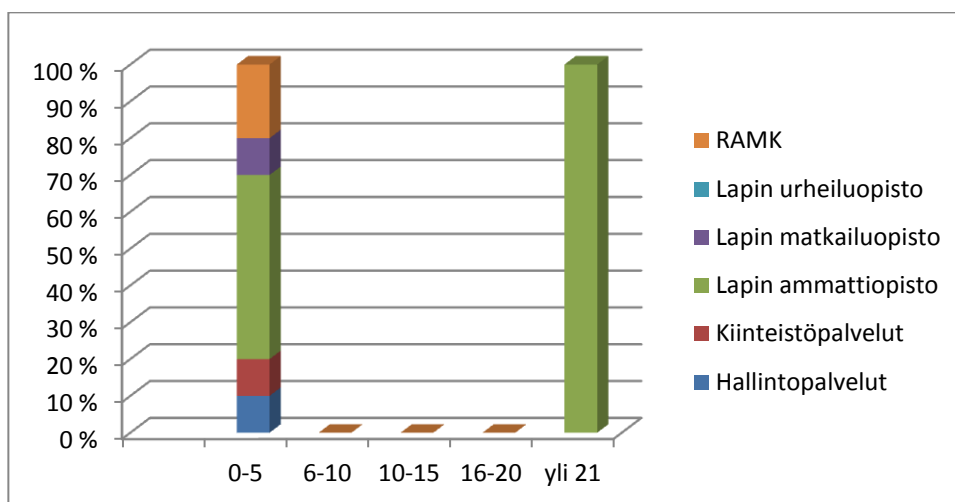
Liite 1.



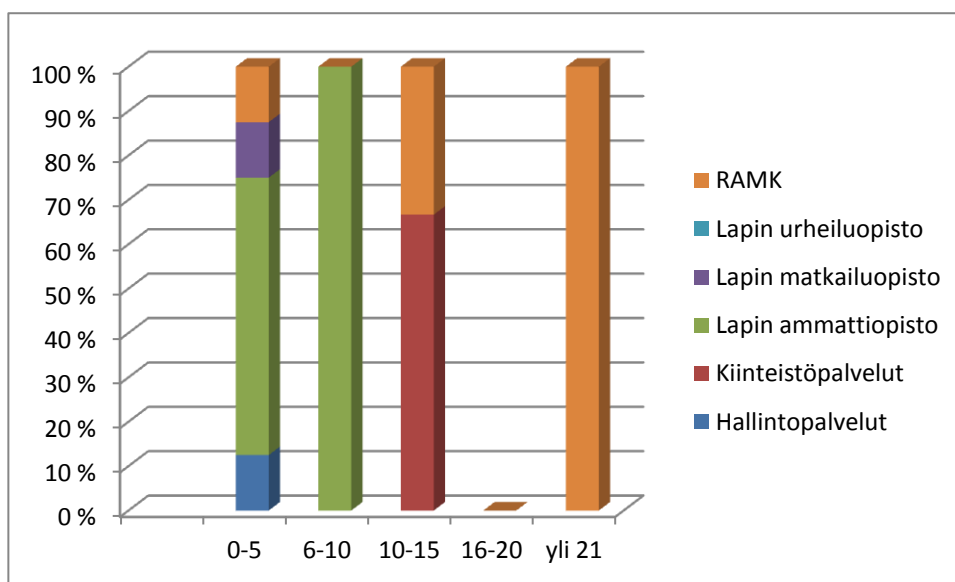
Kuvio 32 Toimistotarvikkeet



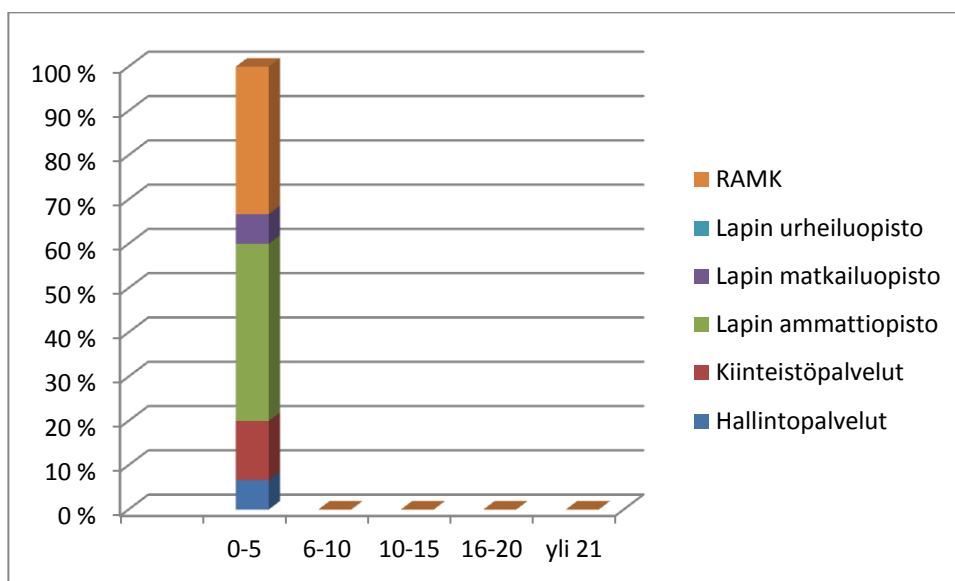
Kuvio 33 Kalusteet



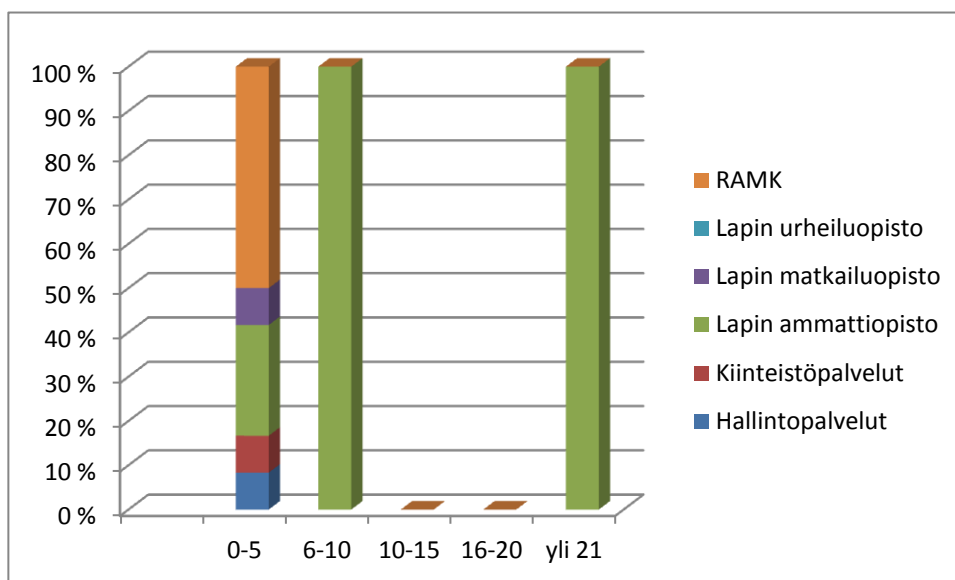
Kuvio 34 Ajoneuvot



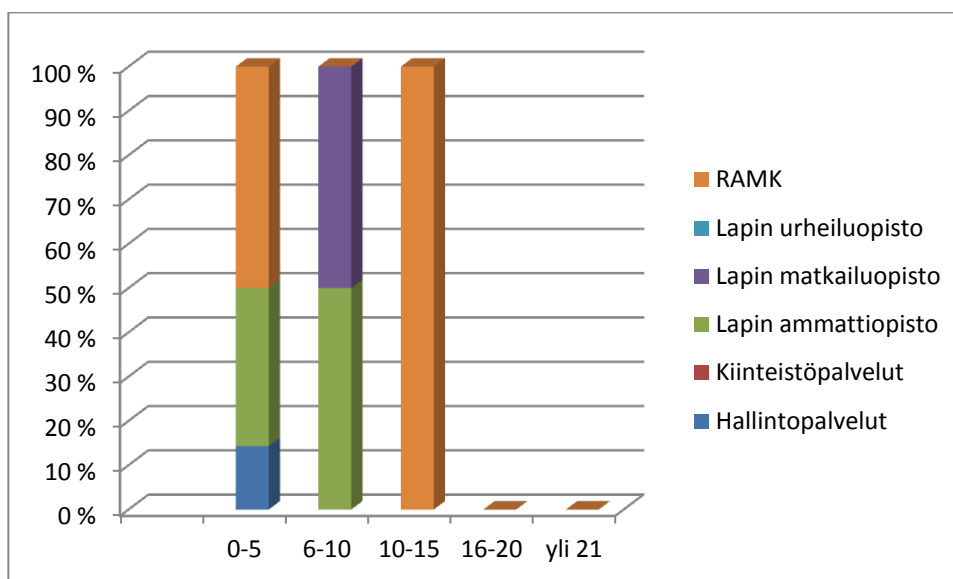
Kuvio 35 Ruokaan liittyvät hankinnat



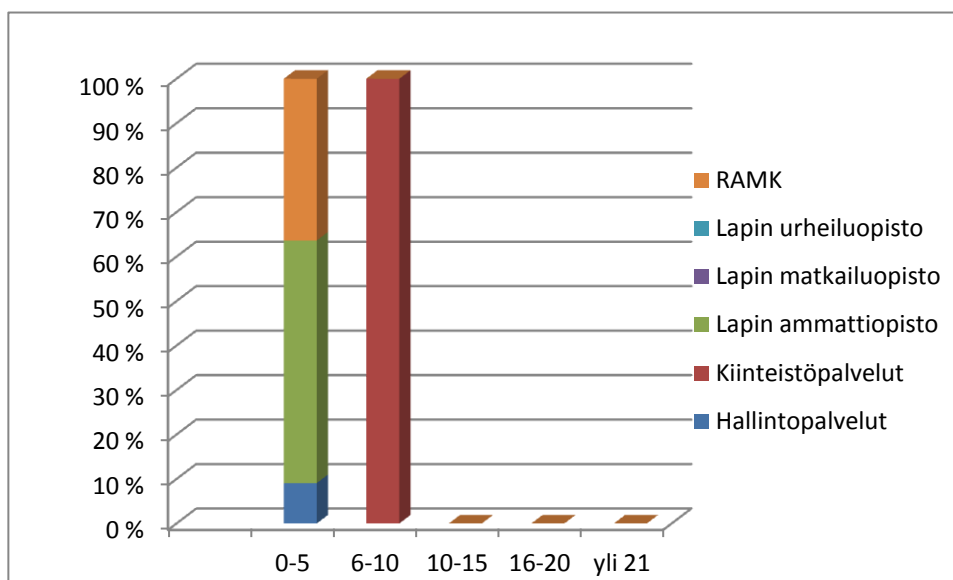
Kuvio 36 Vaadetushankinnat



Kuvio 37 Työkoneet ja -laitteet



Kuvio 38 Opetushankinnat (ulkupooliset luennoitsijat, henkilöstökoulutukset tms.)



Kuvio 39 Huoltopalvelut (kalusteet, ajoneuvot tms.)

