

Tuija Hölttä

## **HYVIN VALMISTELTU – PUOLIKSI TEHTY**

Kirjastojärjestelmän hankinta julkisena hankintana

## **HYVIN VALMISTELTU – PUOLIKSI TEHTY**

Kirjastojärjestelmän hankinta julkisena hankintana

Tuija Hölttä  
Opinnäytetyö  
Syksy 2019  
Kirjasto- ja tietopalvelun tutkinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Kirjasto- ja tietopalvelun tutkinto-ohjelma

---

Tekijä: Tuija Hölttä

Opinnäytetyön nimi: Hyvin valmisteltu – puoliksi tehty: kirjastojärjestelmän hankinta julkisena hankintana

Työn ohjaaja: Ulla Virranniemi

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2019

Sivumäärä: 48

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee kirjastojärjestelmän hankintaprosessiin valmistautumista Oulun seudun ammattiopiston kirjastoissa. Työn toimeksiantaja on Oulun seudun ammattiopiston Kaukovainio Palvelut yksikkö. Nykyisen PrettyLib-kirjastojärjestelmän ylläpito päättyy muutaman vuoden kuluessa. Työn tavoitteena oli kartoittaa uuden kirjastojärjestelmän vaihtoehtoja, tutkia julkisen hankinnan prosessia ja hankinnan vastuullisuutta sekä uuden kirjastojärjestelmän hankinnan vaikutusta työyhteisöön. Amk-opinnäytetyön tavoite on myös opiskelijan asiantuntemuksen lisääminen.

Tutkimusmenetelmä oli tapaustutkimus laadullisen tutkimuksen tutkimusotteella. Tietoperustassa on kerrottu yleisesti kirjastojärjestelmistä, OSAOlle sopivista kirjastojärjestelmän vaihtoehtoista ja järjestelmävaihdon merkityksestä työyhteisöön. Julkisen hankinnan käsite ja hankintojen vastuullisuus ovat osa viitekehystä. Julkisen hankinnan prosessi käydään läpi seuraten lakia julkista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 ja IT-järjestelmien hankinnasta on lyhyt katsaus. Tutkimusaineisto kerättiin dokumenteista, asiantuntijoiden teemahaastatteluilta, sähköpostitse ja organisaation sisäiseen hankintakoulutukseen osallistumalla.

Aineiston analyysistä tehtiin seuraavat johtopäätökset. Hankinnan yksityiskohtainen ja tarkka valmistelutyö on prosessin tärkein ja aikaa vievin vaihe. Hankinnan arvo määrittää hankintamenettelyn ja noudatettavat asetukset ja ohjeet. Hankinnan vastuullisuus järjestelmähankinnassa toteutuu taloudellisena ja sosiaalisena vastuuna. Kirjastojärjestelmän vaatimusmäärittelyissä on arvioitava avoimen tai suljetun koodin järjestelmän sopivuus OSAOn kirjastoille. Liittyminen Oulun seudulla toimiviin muihin kirjastoihin ja kirjastojärjestelmiin ei ole varteenotettava vaihtoehto. Järjestelmän vaihtamisen ei uskota vaikuttavan negatiivisesti henkilösuhteisiin työyhteisössä. Työstä tehdyt johtopäätökset auttavat toimeksiantajaa järjestelmähankinnan valmistelussa. Työstä voi olla hyötyä myös vastaavassa tilanteessa oleville PrettyLib-järjestelmän käyttäjille.

---

Asiasanat: julkiset hankinnat, kirjastojärjestelmät, ammatilliset oppilaitokset

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Library and Information Services

---

Author: Tuija Hölttä

Title of thesis: Well prepared – half done: procurement of the library system as public procurement

Supervisor: Ulla Virranniemi

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2019      Number of pages: 48

---

The topic of this thesis deals with preparing for a library system procurement for the libraries of Oulu Vocational College (OSAO). This thesis was commissioned by OSAO Kaukovainio Services unit. The maintenance of the present PrettyLib library system will end after a few years. The objective of this thesis was to survey the alternatives for the new library system, to study the process of the public procurement and the responsibility of the procurement together with the effect of the procurement of the new library system on the work community. Furthermore, another objective of the thesis is to increase the student's expertise.

This thesis is qualitative study with the case study method applied. The theoretical background of this thesis is consisted of a general account of library systems, suitable library system alternatives for OSAO and the effect of the system exchange to the work community. The concept of the public procurement and the responsibility of procurements are also part of the frame of reference. The process of the public procurement is discussed according to the Act on Public Procurement and Concession Contracts 1397/2016. Moreover, there is a short review on the procurement of IT systems. The research data is gathered from different documents, theme interviews and by participating internal procurement training of the organization.

From the analysis of the material it can be concluded that a detailed and exact preparatory work of the procurement is the most important and most time-consuming stage of the process. The value of the procurement determines the procurement procedure. Further, the responsibility of the procurement manifests itself as economic and social responsibility. In the requirement specifications of the library system the suitability of the system of the open source or closed code must be estimated for the OSAO libraries. Joining other libraries and library systems which operate in the region of Oulu is not a viable option. It is not believed that the changing of the system affects the relations negatively in the work community. The conclusions made will facilitate the preparation process of the system procurement at OSAO. Also those PrettyLib users in a similar type of situation may find the thesis results useful.

---

Keywords: public procurement, library systems, vocational institutions

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TOIMEKSIANTAJA.....	8
2.1	Oulun seudun koulutuskuntayhtymä .....	8
2.2	Oulun seudun ammattiopisto .....	8
2.3	Oulun seudun ammattiopiston kirjasto.....	9
3	KIRJASTON TIETOJÄRJESTELMÄ.....	11
3.1	PrettyLib .....	13
3.2	Axiell-konsernin kirjastojärjestelmät.....	13
3.3	Koha-kirjastojärjestelmä .....	14
3.4	OUTI-kirjastot .....	14
3.5	Tulevaisuus .....	15
4	JULKISET HANKINNAT JA HANKINTAPROSESSI.....	17
4.1	Julkisten hankintojen vastuullisuus.....	18
4.2	Hankintaprosessi.....	20
4.2.1	Suunnittelu ja valmistelu .....	21
4.2.2	Kilpailutus.....	23
4.2.3	Sopimus ja sopimuskausi.....	26
4.3	IT-järjestelmähankinnat .....	27
5	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	30
6	HAASTATTELUT.....	32
6.1	Kirjastohenkilöstö .....	32
6.2	Hankinta-asiantuntijat.....	34
6.3	Toimeksiantaja .....	37
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	39
8	POHDINTA.....	42
	LÄHTEET.....	44

# 1 JOHDANTO

Oulun seudun koulutuskuntayhtymän koulutuspalveluja toteuttaa Oulun seudun ammattiopisto. Opinnäytetyön toimeksiantajan Oulun seudun ammattiopiston tukitoimintoihin kuuluvat myös kirjastopalvelut. Kirjastot toimivat kirjastohenkilöstön ylläpitäminä Haukiputaan ja Kaukovainion yksiköissä. Kirjastot palvelevat käyttösääntöjen mukaan kaikkia OSAOn opiskelijoita ja henkilökuntaa. Ulkopuoliset käyttäjät eivät voi lainata aineistoa.

Kirjastojen aineisto on luetteloitu PrettyLib-kirjastojärjestelmään. Asiakkaat voivat käyttää järjestelmää verkkoversion kautta tiedonhakuun, omien tietojen tarkasteluun ja lainausten uusintaan sekä varausten tekoon. PrettyLib-kirjastojärjestelmän toimittaja PrettyBit Software Oy on siirtynyt kahden liiketoimintakaupan jälkeen suomalaisesta omistuksesta kansainväliselle Axiell-konsernille. Kirjastojärjestelmän kehitystyö on päättynyt ja tuen on ilmoitettu päättyvän muutaman vuoden kuluessa.

Nykyisen kirjastojärjestelmän käyttö ilman tukea teknisesti vanhentuvalla käyttöjärjestelmällä aiheuttaa tietoturvariskin eikä ole tarkoituksenmukaista toimintaa. Uuden kirjastojärjestelmän hankinnan suunnittelu ja valmistelu on syytä aloittaa hyvissä ajoin. Oulun seudun ammattiopiston kirjastoa ylläpidetään julkisin varoin ja kirjastojärjestelmän hankinnassa on kyse julkisesta hankinnasta, jota sääntelevät hankintalainsäädäntö ja organisaation omat ohjeet.

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisella tutkimusotteella case-tutkimuksena, jossa aiheena on kirjastojärjestelmän hankinta julkisena hankintana. Tutkimuksessa perehdytään Oulun seudun ammattiopiston hankintatoimeen, jota toteuttaa Oulun seudun koulutuskuntayhtymä julkisen organisaation hankintayksikkönä. Tutkimus tehdään organisaation luonnollisessa ympäristössä nykyisessä tilanteessa. Tietoperustassa kerrotaan yleisesti kirjastojärjestelmistä ja järjestelmävaihdon merkityksestä työyhteisölle. Kirjastojärjestelmien vaihtoehtoina tutkitaan tiedossa olevia avoimen ja suljetun koodin järjestelmiä. Kirjastokimpat ovat yleisiä ja liittymistä muiden Oulun alueen kirjastojen järjestelmiin selvitetään myös. Julkisen hankinnan menettelytapoihin perehdytään hankintalain (Laki julkista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016) mukaan. Koulutuskuntayhtymän tulee huomioida hankintoja tehdessään myös Hallintolaki, Kuntalaki, Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä, Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta, EU:n tietosuojasetus ja Tietosuojalaki. Näitä tutkimuksessa ei käsitellä. Hankintojen vastuullisuus ja IT-järjestelmien hankinta ovat osa viitekehystä.

Oulun seudun ammattiopiston kirjastohenkilöstöä, Oulun seudun koulutuskuntayhtymän hankinta-asiantuntijoita ja työn toimeksiantajaa haastatteleamalla ja tietoperustan dokumenttien avulla pyritään tekemään johtopäätökset uuden kirjastojärjestelmän hankinnan valmistelusta ja toteuttamisen vaatimista toimenpiteistä. Haastattelut tehdään teemahaastatteluina, jotka litteroidaan analysointia varten. Aineistoa analysoimalla pyritään saamaan vastaus tutkimusongelmaan ja selventäviin tutkimuskysymyksiin. Miten kirjastojärjestelmä hankinta toteutetaan julkisessa organisaatiossa? Mitä vaihtoehtoja on uudeksi järjestelmäksi? Miten järjestelmän vaihto vaikuttaa työyhteisöön? Miten vastuullisuus toteutuu hankinnassa?

Työni aihe on ajankohtainen ja toimeksiantajalle hyödyllinen. Aineistosta tehdyt johtopäätökset edesauttavat hankinnan valmistelua ja vähentävät hankinnan vaatimaa työmäärää. Työstä voi olla hyötyä myös muille PrettyLib-järjestelmää käyttäville kirjastoille. Oulun seudun ammattiopisto on työnantajani. Olen mukana hankinnan valmistelussa sen toteutuessa ja aikanaan toivottavasti onnistuneen hankinnan seurauksena uuden järjestelmän käyttöönotossa ja käytössä. Opinnäytetyötä tehdessäni olen syventänyt tietojani työnantajastani, julkisen organisaation hankinnoista ja edistänyt ammatillista osaamistani.

## **2 TOIMEKSIANTAJA**

Työn toimeksiantaja on Oulun seudun ammattiopisto OSAO, joka toteuttaa Oulun seudun koulutuskuntayhtymän Osekin koulutuspalvelut. Koulutuskuntayhtymän nimi muuttuu omistajakuntien hyväksymisen jälkeen Koulutuskuntayhtymä OSAOksi. Englanninkielinen nimi on Educational Consortium OSAO. (Oulun seudun koulutuskuntayhtymä 2019a, viitattu 3.6.2019.)

### **2.1 Oulun seudun koulutuskuntayhtymä**

Oulun seudun koulutuskuntayhtymä on kahdeksan jäsenkunnan muodostama koulutuskuntayhtymä. Jäsenkuntia ovat Haukipudas, Ii, Kempele, Liminka, Lumijoki, Muhos, Oulu ja Tyrnävä. Osekk järjestää ammatillista koulutusta ja tutkintoja, ylläpitää alueellista liikunnan koulutuskeskusta ja omistaa markkinaehtoista koulutusta tarjoavan OSAO Edu Oy:n. (Oulun seudun koulutuskuntayhtymä 2018, viitattu 3.6.2019.)

Oulun seudun koulutuskuntayhtymän perustehtävä on vastata opiskelijoiden ja työelämän osamistarpeisiin Pohjois-Suomessa. Toiminnan arvot ovat oikeudenmukaisuus, luovuus ja rohkeus sekä vastuullisuus. Ne tarkoittavat avointa, läpinäkyvää ja sovittujen periaatteiden mukaista toimintaa innovatiivisesti ja ennakkoluulottomasti opiskelijoiden, asiakkaiden ja työyhteisön parhaaksi. (Oulun seudun koulutuskuntayhtymä 2014b, viitattu 3.6.2019.)

Oulun seudun koulutuskuntayhtymä tarjoaa perus-, jatko- ja täydennyskoulutusta kaikenikäisille opiskelijoille tavoitteena opintojen läpäisy ja työelämään sijoittuminen. Erilaisilla koulutusmuodoilla ja oppimisympäristöillä vastataan Pohjois-Suomen väestön ja työelämän koulutustarpeisiin kansainvälisyys, kestävä kehitys ja yrittäjyys keskeisinä elementteinä. (Oulun seudun koulutuskuntayhtymä 2014b, viitattu 3.6.2019.)

### **2.2 Oulun seudun ammattiopisto**

Oulun seudun ammattiopisto toimii kahdeksassa yksikössä Haukiputaalla, Kempeleessä, Limingassa, Muhoksella, Oulussa, Pudasjärvellä ja Taivalkoskella. Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy liittyi Oulun seudun ammattiopistoon vuoden 2018 alusta vahvistaen koulutusta laajemmille ikäryhmille.



Vuonna 2018 tutkintoja suoritettiin 3342 henkilöstömäärän ollessa 855. Toiminnan rahoitus perustuu opiskelijavuosiin, joita vuonna 2018 oli 7465. (Oulun seudun ammattiopisto 2019d, viitattu 3.6.2019.)

Oulun seudun ammattiopisto on monialainen oppilaitos. Yksiköt tarjoavat opetusta tekniikan ja liikenteen alalla, sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalla, matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alalla, luonnonvara- ja ympäristöalalla, kulttuurialalla ja luonnontieteiden alalla sekä muuta koulutusta. Koulutustarjonta muodostuu ammatillisista perustutkinnoista, ammattitutkinnoista, erikoisammattitutkinnoista, työvoimakoulutuksista, lyhytkoulutuksista, oppisopimuskoulutuksista, valmentavasta koulutuksesta sekä koulutuksista henkilö- ja yritysasiakkaille ja julkiselle sektorille. (Oulun seudun ammattiopisto 2019d, viitattu 3.6.2019.) Opintoihin voi yhdistää lukio-opinnot kokonaisuudessaan tai osin Ammatillukiossa, joka toimii yhteistyössä Oulun aikuislukion kanssa (Oulun seudun ammattiopisto 2019a, viitattu 3.6.2019). Oulun seudun ammattiopisto tekee yhteistyötä Ouluseutu Urheiluakatemia ja paikallisten urheiluseurojen kanssa mahdollistaen urheilu-uran ja opintojen yhdistämisen (Oulun seudun ammattiopisto 2019d, viitattu 3.6.2019).

Oulun seudun ammattiopisto tarjoaa asiakaspalveluja yli sadan tuotteen tai palvelun muodossa opiskelijoiden tekemänä työnä. Eri tahojen rahoittamia projekteja on käynnissä kymmeniä. Projektien tarkoitus on kehittää oppimisympäristöjä, uudistaa ohjaus- ja opetusmenetelmiä sekä edistää ammattiopiston ja työelämän välistä yhteistyötä niin Suomessa kuin ulkomailla. (Oulun seudun ammattiopisto 2019d, viitattu 3.6.2019.)

### **2.3 Oulun seudun ammattiopiston kirjasto**

Oulun seudun ammattiopisto tarjoaa kirjastopalveluja Haukiputaan ja Kaukovainion yksiköissä kaikille ammattiopiston opiskelijoille ja henkilöstölle. Kaukovainiolla toimivat tekniikan ja palvelujen yksiköt. Kirjasto palvelee molempia yksiköitä. Haukiputaan yksikön kirjasto on avoinna kolmena päivänä viikossa, Kaukovainion yksiköiden kirjasto kaikkina arkipäivinä. Kirjastohenkilökuntaa on Haukiputaalla 1 ja Kaukovainiolla 2. Kontinkankaan yksikössä kirjastopalvelut järjestää Oulun ammattikorkeakoulun kirjasto. Kirjasto toimii Oamk:n kirjaston käytösääntöjen ja aukioloaikojen mukaisesti. (Oulun seudun ammattiopisto 2019c, viitattu 1.9.2019.)

Oulun seudun ammattiopiston kirjaston kokoelma muodostuu kirjoista, kausijulkaisuista, äänitteistä ja sähköisistä aineistoista. Aineisto on luetteloitu PrettyLib-kirjastojärjestelmään, jota asiakkaat voivat käyttää verkkoversion kautta. Tietokannan nimi on Ossi. PrettyLib on otettu käyttöön yksiköiden kirjastoissa eri aikoina 1990-luvun puolivälistä lähtien, jolloin yksiköt olivat vielä erillisiä oppilaitoksia. Vuonna 2010 tietokannat yhdistettiin sitä varten käynnistetyllä projektilla. Tietokantojen yhdistämisen myötä käytösäännöt ja luettelointisäännöt yhtenäistettiin. (Oulun seudun ammattiopisto 2010, viitattu 2.9.19.)

Oulun seudun ammattiopistossa käytössä olevan PrettyLib-kirjastojärjestelmän ylläpidon on ilmoitettu päättyvän muutaman vuoden sisällä. Ylläpidon päättyminen on seurausta liiketoimintakaupoista, jotka ovat tapahtuneet vuosien 2018 – 2019 aikana. Pohjoismaiseen Bibliotekenes IT-senter AS -konserniin kuuluva Open Library Solutions Finland Oy osti PrettyBit Software Oy:n liiketoiminnan 2.1.2018. Kaupan tarkoitus oli turvata ohjelmistojen ylläpito ja asiakkaiden palvelu. (Open Library Solutions Finland Oy 2018, viitattu 3.6.2019.) Lokakuussa 2018 PrettyLib-järjestelmän käyttäjät saivat sähköpostitse tiedon järjestelmän elinkaaren päättymisestä muutaman vuoden sisällä. Samalla markkinoitiin järjestelmän päivitystä Micromarc-järjestelmään. (Kvarnström, sähköposti 25.10.2018.) Tammikuussa 2019 Axiell Finland Oy tiedotti liiketoimintakaupasta, jossa Axiell konserni osti Bibliotekenes IT-senter -yhtiön ja sen Open Library Solutions -tytäryhtiön. Yrityskaupan kerrottiin mahdollistavan investoinnit uusiin ratkaisuihin. Asiakkailla on paremmat edellytykset osallistua ja seurata kirjastomarkkinoiden digitaalista kehitystä saaden nykyisille järjestelmille edelleen käytön tuen ja tuotekehityksen. (Axiell 2019a, viitattu 3.6.2019.)

### 3 KIRJASTON TIETOJÄRJESTELMÄ

Kirjastojärjestelmän tarkoitus on hallita kirjaston kokoelmaa, käyttöoikeuksia ja tiedonhakua tallennetusta aineistosta ja niiden sisällöstä. Tällöin kyseessä on tiedonhallintajärjestelmä, joka palvelee käyttäjiään perinteisessä kirjastoaineistokeskeisessä toimintaympäristössä. Tietotekniikka on kehittynyt vuosikymmeniä. Myös kirjastojärjestelmät ovat muuttuneet palvelujärjestelmiksi lisäpalveluineen, jotka tukevat kirjastojärjestelmän käyttäjiä perinteisen aineiston käytön lisäksi. Palvelukonaisuudet ovat myös johtamisen työkaluja. (Saarti 2012, 9.)

Kirjastojärjestelmän valinta erilaisiin kirjastoihin perustuu ensisijaisesti kyseisen kirjaston asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja niihin vastaamiseen. Teknisten välineiden kehittäminen niiden itsensä vuoksi tai mahdollisten asiakkaiden mahdollisia tarpeita varten on resurssien tuhlaamista ja turhia investointeja. Kirjastojärjestelmän on tarkoitus tehostaa toimintoja palvelun parantamisen lisäksi. (Saarti 2012, 17.) Nykyisissä kirjastojen tietojärjestelmissä on ominaisuuksia, joita ei välttämättä tarvita. Järjestelmien kehittämistyössä pitäisi muistaa välttää turha monimutkaisuus ja korostaa toimivuutta perustoimintaa tukevina työkaluina. (sama, 21.)

Uusiin kirjastojärjestelmiin ollaan usein pettyneitä. Käyttäjien mielestä vanhat järjestelmät toimivat paremmin ja järjestelmien toimittajia moititaan keskeneräisten tuotteiden myymisestä ja kirjastojen käyttämisestä koelaboratorioina. Kirjastonjohtaja Jarmo Saarti toteaa ongelmien johtuvan siitä, että vanha järjestelmä yritetään uudistaa ja järjestelmältä vaaditaan tiedonhakutoimintoja ja palveluviestintäominaisuuksia perinteisten lainausominaisuuksien lisäksi. Kirjastojärjestelmän toimittajaa moititaan huonosta tuotteesta. Syynä pettymyksiin on se, että toimittajalle ei ole osattu kertoa, mitä järjestelmältä halutaan. Toimittajille esitetään tarpeita erilaisista kirjastoista eikä järjestelmiä räätälöidä vain kirjastokohtaisesti. Yhteinen kieli käsitteineen ja määritteineen tuo omat haasteensa onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi. Saartin mielestä hankintaosaamisen puutteet ovat myös syynä tyytymättömyyteen. Organisaatioiden hankintavastaavilla ei ole riittävästi tietoa tietojärjestelmistä ja niiden toimittamisesta. Sopimuksista puuttuvat korvausvaatimukset tilanteisiin, jolloin esimerkiksi tietojärjestelmän toimitus sovittuun aikaan tietyin ominaisuuksin ei toteudu. (Koivu 2012, viitattu 4.6.2019.)

Lähes kaikissa kirjastoissa on olemassa atk-pohjainen kirjastojärjestelmä. Kun kirjastojärjestelmä syystä tai toisesta vaihdetaan, tehdään yleensä versiopäivitys järjestelmätoimittajaa vaihtamatta.

Kilpailuttamista ei silloin tehdä. Kilpailutukset ovat työläitä, aikaa vieviä ja resursseja vaativia hankkeita verrattuna versiopäivitykseen. Kilpailutuksen etuna olisi hankittavan tuotteen tarkka vaatimusmäärittely, jota ei välttämättä saada kehitystoiveita ja palautteita antamalla. Kirjastojärjestelmiä tarjoavat yritykset saavat kehitystoiveita ja kilpailutusten vaatimusmäärittelyjä erilaisista kirjastoista ja eri maista. Vaatimukset vaikuttavat tuotekehitykseen muuttuvissa toimintaympäristöissä. On tärkeää huomioida, että tuotteet ovat kansainvälisiä ja ominaisuudet eivät ehkä palvele oman kirjaston tarpeita kaikilta ominaisuuksiltaan. (Tonteri 2012, 65–66.)

Kirjastojärjestelmän hankinnan suunnittelussa arvioidaan organisaation lähtökohta ja hankkeen tarve. Mikä merkitys on järjestelmänvaihdoilla ja kuinka suuri tarve on? Mitä hyötyä ja haittaa mahdollisesta tai pakollisesta vaihdosta on? Suunnitteluvaiheessa kartoitetaan myös tarjolla olevat vaihtoehdot hyvine ja huonoine ominaisuuksineen. (Tonteri 2012, 69.) Kirjastojärjestelmää valittaessa vaihtoehtona on avoimen lähdekoodin Open source -ohjelmisto tai suljettu eli kaupallinen ohjelmisto. Avoimen lähdekoodin ohjelmisto on vapaasti käytettävissä ja muokattavissa oman osaamisen siihen riittäessä. Sitä jaetaan ja kehitetään yhteisvoimin. Kaupallinen järjestelmä on sitä myyvän yrityksen tuote, jota kehitetään ja tuetaan tukipalveluineen korvausta vastaan. Avoimen lähdekoodin ajatellaan olevan kustannuksiltaan suljettua edullisempi, koska koodi on ilmainen. Asennus ja ylläpito edellyttävät ammattitaitoista henkilöstöä, palvelimia, tietoliikenneyhteyksiä, laitteistoja ja loppukäyttäjien koulutusta, mistä kaupallista järjestelmää käytettäessä maksetaan järjestelmän myyneelle yritykselle. (Mäkiranta 2012, 90, 92.)

Tutkija Nasrine Olson on syventynyt kirjastojärjestelmän hankintaan sosiaalisena prosessina. Hankinnalla on huomattavia taloudellisia, käytännöllisiä ja kirjastotyön luonteeseen liittyviä vaikutuksia. Olson on tutkinut prosessia uutta kirjastojärjestelmää valittaessa päätöksenteon eri vaiheiden näkökulmasta. Vaiheita ovat järjestelmän hankinnan suunnittelu, asetettavien vaatimusten määrittely ja hankittavan järjestelmän valinta. Työyhteisössä esiintyy piiloisia ja avoimia sosiaalisia ja päätöksentekoon liittyviä rakenteita. Lopullisen päätöksentekijän ja aitojen perusteluiden löytäminen on haastavaa. Vallankäyttö organisaatiossa saattaa vaikuttaa henkilövalintoihin päätöstä valmistelemaan työryhmään. Loppukäyttäjää ei välttämättä oteta mukaan. Tietojärjestelmän valinta on kulttuurinen prosessi. Uudesta järjestelmästä tulee työyhteisön osa, joka vaikuttaa toimintakulttuuriin. (Saarti 2010, viitattu 4.6.2019.) Kyse on monimutkaisesta sosiaalisesta prosessista. Työyhteisön ihmissuhteet muuttuvat, ehkä valtarakenteetkin. Muutos tulee tunnistaa ja huomioida henkilöstön ja käyttäjien sitouttamisella ja kouluttamisella, ettei päädytä teknisesti toimivaan lopputulokseen työyhteisön huonon ilmapiirin kustannuksella. (Saarti 2012, 24–25.)

### **3.1 PrettyLib**

PrettyLib on alun perin kotimainen, helppokäyttöinen ja suosittu erikoiskirjastojen käyttämä kirjastojärjestelmä. Se on PrettyBit Software Oy:n kehittämä järjestelmä, joka on palvellut hyvin perinteisen kirjastoaineiston osalta. Vuonna 2018 tapahtuneista liiketoimintakaupoista huolimatta PrettyLib on otettu käyttöön uutena järjestelmänä ainakin muutamissa erikoiskirjastoissa niistä tehtyjen toiminnallisten opinnäytetöiden mukaan. Kirjastojärjestelmän hankinta on huomattava projekti niin työmäärän kuin resurssien suhteen. Hankintapäätökset ovat ymmärrettäviä, koska hankintaprojektit ovat olleet meneillään ennen liiketoimintakaupoista tiedottamista.

PrettyLib-kirjastojärjestelmän käytön tuki ja tuotekehitys on päättymässä. Open Library Solutions Oy ja Axiell Finland Oy ovat järjestäneet PrettyLib-käyttäjille tiedotustilaisuuksia ja mahdollisuuden tutustua vaihtoehtoisin tuotteisiin. Tilaisuuksiin on voinut osallistua paikan päällä tai etäyhteydellä. PrettyLib-järjestelmän käyttäjien tuotetukea on edelleen saatavissa, mutta yleisen teknisen kehityksen edetessä järjestelmän käyttö päättyy ennemmin tai myöhemmin. Järjestelmän lisenssi on ostettu omaksi ja sen käyttö on siten mahdollista.

### **3.2 Axiell-konsernin kirjastojärjestelmät**

Axiell Finland Oy on Axiell Group -konserniin kuuluva suljettuja eli kaupallisia kirjastojärjestelmiä toimittava yritys. Heidän tuotteitaan ovat Aurora-kirjastojärjestelmä ja Arena-verkkokirjasto. (Axiell 2017, viitattu 15.9.2019.) Liiketoimintakauppojen myötä heille ovat siirtyneet MikroMarc-kirjastojärjestelmä ja Opac-verkkokirjasto. Molempia kirjastojärjestelmiä käyttävät lukumääräisesti eniten yleiset kirjastot, mutta MikroMarc-järjestelmää käytetään ja markkinoidaan myös koulu-, erikois- ja tieteellisille kirjastoille. (Axiell 2019b, viitattu 15.9.2019.)

PrettyLib-käyttäjille on tarjottu mahdollisuus päivittää PrettyLib MikroMarc-järjestelmään. Järjestelmää esiteltiin käyttäjille järjestetyssä tilaisuudessa vuoden 2019 tammikuussa. Tarjous sisälsi hintatiedot, järjestelmävaihdon aikataulun, työmäärät, käyttäjäkoulutuksen laajuuden, tiedot asiakkaan toimenpiteistä päivitystä ja toimitusprojektia varten. (Open Library Solutions Finland Oy 2019, viitattu 15.9.2019.) Osekk tai OSAO eivät ole olleet yhteydessä toimittajaan tarjouksen perusteella.

Entisistä PrettyLib-järjestelmän käyttäjistä erikoiskirjastoihin kuuluva Suomen Pankin kirjasto on ottanut käyttöönsä Aurora-järjestelmän. Erikoiskirjastojen neuvoston ja tietopalvelujen verkoston (EriK) jäsenet voivat pyytää apua kilpailutukseen valmistautumisessa. (Kirjastot.fi 2019, viitattu 20.10.2019.) Muita Axiell Finland Oy:n tuotteiden vaihtajia erikoiskirjastoista tai tietopalveluista ei ole tiedossa.

### **3.3 Koha-kirjastojärjestelmä**

Koha on avoimen lähdekoodin kirjastojärjestelmä, joka on yleisten kirjastokimppojen käytössä jo koko Suomessa Vaski-kirjastoja lukuun ottamatta. Koha-Suomi Oy tarjoaa kirjastojärjestelmän käyttöönottoa ilman ohjelmisto-osaamista edellyttäen yhtiön osakkeiden hankkimista ja sitoutumista kehittämistyöhön. (Koha-Suomi 2019, viitattu 8.9.2019.) Koha-Suomi Oy on Koha-kirjastojärjestelmää käyttävien kuntien omistama yhtiö, joka on perustettu vuonna 2016. Osakkeita voivat hankkia kunnat ja kuntayhtymät asukasmäärän perusteella. (Koha-Suomi 2017, viitattu 8.9.2019.)

Osa Suomen ammattikorkeakoulukirjastoista suunnittelee Koha-järjestelmän käyttöönottoa vuoden 2019 aikana. Oulun ammattikorkeakoulu ei ole mukana projektissa. (Redmine – Koha-Suomi 2019, viitattu 8.9.2019.) Oulun ammattikorkeakoulu muuttaa Oulun yliopiston yhteyteen samalle kampukselle ja palveluja yhtenäistetään. Kirjastopalvelut ovat mukana palveluiden uudelleen organisoinnissa. (Oulun ammattikorkeakoulu 2019, viitattu 8.9.2019.)

Avoimen lähdekoodin järjestelmän voi hankkia liiketoimintakauppana, vaikka itse lisenssiä ei voi ostaa. Koodiin perustuva järjestelmä myydään palvelupakettina. Koha-järjestelmän voi ottaa käyttöön hankkimalla järjestelmän asennus- ja ylläpitopalvelun palvelua tarjoavalta toimittajalta. Palveluun kuuluu mm. järjestelmän jatkuva saatavuus, tietoturvasta huolehtiminen, varmuuskopiointi, versiopäivitykset ja verkkoliikenne ja verkkoyhteyksien suojaus. (Hypernova 2019, viitattu 18.10.2019.)

### **3.4 OUTI-kirjastot**

OUTI-kirjastoihin kuuluu 15 kunnan- tai kaupunginkirjastoa. Myös Oulun koulukirjastojen, Byströmin nuorten palveluiden, Oulun Elokuvakeskuksen ja Oulun Sarjakuvakeskuksen kirjastojen aineistot ovat samassa kirjastojärjestelmässä. (Oulun kaupunginkirjasto 2019c, viitattu 15.9.2019;)

Oulun kaupunginkirjasto 2019a, viitattu 15.9.2019.) OUTI-kirjastojen käyttöjärjestelmä vaihdettiin vuonna 2016 kaupallisesta PallasPro-järjestelmästä avoimen lähdekoodin Koha-järjestelmään. Syynä olivat tekniset syyt ja tavoitteena kustannussäästöt. (Oulun kaupunginkirjasto 2019b, viitattu 15.9.2019.)

Oulun kaupunki on suurin omistaja Oulun seudun koulutuskuntayhtymässä. Tältä pohjalta tiedustelin OSAOn kirjastoaineiston liittämisen mahdollisuutta OUTI-kirjastojen aineistotietokantaan. Liittymiselle on sekä juridisia että käytännön esteitä. Koha-Suomi Oy:n sopimusehdot estävät liittymisen. OUTI-kirjastojen Koha on laajin asennus Suomessa, mikä vaikuttaa tekniseen suorituskykyyn esimerkiksi hitautena. Aineiston sijaintipaikkoja on kymmeniä. Laajasti yleisten kirjastojen käyttämä järjestelmä edellyttäisi sopeutumista enemmistöikäikäijien käytäntöihin, mikä ei olisi ihanteellista tai OSAOn kirjaston käytäntöihin sopivaa. (Valkonen, sähköpostiviesti 3.9.2019.)

### **3.5 Tulevaisuus**

Petri Tonteri kertoo Kirjastolehden artikkelissaan avoimen ja suljetun koodin järjestelmien käyttöasteesta Suomen yleisissä kirjastoissa. Axiell Group laajenee yrityskaupoillaan ja Koha-järjestelmän käyttäjät lisääntyvät jatkuvasti. Järjestelmävaihtoa suunnittelevat kirjastot haluavat järjestelmän palvelevan rajapintojen kautta myös muita järjestelmiä ja kuvailutyökaluja. Valmistajien ja kehittäjien työ keskittyykin tulevaisuudessa enenevässä määrin rajapintoihin, mobiilikäyttöön ja pilvipalveluihin. Tulevaisuuden kirjastojärjestelmät ovat web-teknoologiaan rakentuvia kirjastopalvelualustoja. Alustojen modulaarisuus helpottaa toiminnallisuuksien lisäämistä. Datalähtöisyys on kehityksen lähtökohta. Se tarkoittaa ulkopuolella tuotetun tai järjestelmässä tuotetun datan yhdistämistä ja jalostamista. (Tonteri 2017, viitattu 15.9.2019.)

Vuosikymmeniä jatkunut digitalisoituminen ja globalisaatio vaikuttavat ja muuttavat kirjastojen toimintaa koko kirjastoverkostossa. Jarmo Saarti (2018, 447–448) arvioi tiedekirjastojen perustehtävänä edelleen olevan aineiston hankinnan, kokoelman hoidon ja ylläpidon. Aineisto digitalisoituu, julkaisumuodot ja jakelukanavat kehittyvät. Kirjastotilat ovat muuttuneet monipuolisiksi oppimistiloiksi, joissa ihmiset edelleen kohtaavat digitaalisten sovellusten käytön ohella. Toimintaympäristöt digitalisoituvat ja integroituvat fyysisiin ympäristöihin ja dokumentoitua tietoa jaetaan ajasta ja paikasta riippumatta.

Oulun ammattikorkeakoulun ja Oulun yliopiston kirjastot liittyvät yhteen. Ammattikorkeakoulukirjaston kokoelmatyön periaatteiden ja yliopistokirjaston tietoaineistopolitiikan mukaan tiedekorkeakoulukirjastojen palvelut ovat kaikille avoimia painottuen tiedeyhteisöjen käyttäjien tarpeisiin. (Oulun ammattikorkeakoulun kirjasto 2016, viitattu 14.9.2019; Oulun yliopiston kirjasto 2017, viitattu 14.9.2019.)

OSAO on toisen asteen oppilaitos ja kirjastopalvelut ovat OSAOn opiskelijoiden ja henkilökunnan käytettävissä. Opetusta ja oppimista tukevan aineiston lisäksi kokoelmaan hankitaan myös kaunokirjallisuutta, sarjakuvia ja elämäkertoja tavoitteena edistää lukutaitoa ja lukemisen harrastusta. E-aineiston tarjoaminen on tulevaisuutta. Elektronista aineistoa käytetään yleensä toimittajan palvelimelta määräaikaisella käyttöoikeudella. Sopimukset ja hankintaprosessit ovat haastavia ja kustannukset niin korkeat, ettei yksittäinen kirjasto pysty e-kirjoja tarjoamaan. E-kirjatoimittajien ja kirjastojärjestelmätoimittajien yhteistyön kehittymistä seurataan rajapintojen ja aineiston käyttöoikeusien kannalta. Yleisten kirjastojen tilanne onkin huomattavasti parempi valtakunnallisten ratkaisujen vuoksi. (Tonteri 2015, viitattu 20.10.2019.)



## 4 JULKISET HANKINNAT JA HANKINTAPROSESSI

Hankinnasta käytetään mm. suomenkielisiä käsitteitä hankinta, hankintatoimi, osto ja ostotoiminta. Englanninkielisiä käsitteitä ovat purchasing, procurement tai sourcing. Hankintatoimi on osa yritysten ja organisaatioiden välistä liiketoimintaa. Kukin organisaatio keskittyy ydintoimintaansa ja -osaamiseensa. Muut tuotteet tai palvelut ostetaan muilta toimijoilta ja se kaikki on hankintaa. (Nieminen 2016, 10–11.)

Julkinen hankinta tarkoittaa valtion, kuntien, kuntayhtymien, valtion liikelaitosten ja hankintalainsäädännön määrittelemien hankintayksiköiden tekemiä hankintoja oman organisaation ulkopuolelta vastiketta vastaan. Kilpailutuksen seurauksena tehtävät ostot omalta organisaatiolta ovat myös julkisia hankintoja. Laki julkista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 määrittelee menettelytavat, joita on noudatettava hankintoja tehtäessä. (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017, 27.) ”Lain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa” (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöehtosopimuksista 1397/2016 2.1§). Hankintalainsäädännön tarkoittama hankinta on tavaroiden ja palveluiden ostamista tai vuokraamista. Vuokraamiseen rinnastettava toiminta, kuten osamaksu- ja leasingkauppa ja optiosopimukset sekä rakennusurakan teettäminen ovat myös hankintaa. (Kontio ym. 2017, 56.)

Julkisissa hankinnoissa noudatetaan tasapuolisuuden, syrjimättömyyden, avoimuuden ja suhteellisuuden periaatteita. Tasapuolisuus tarkoittaa yhdenvertaista kohtelua kaikkien tarjoajien suhteen asettamatta ketään epätasa-arvoiseen asemaan tarjouspyyntöä laadittaessa. Syrjimättömyys tarkoittaa tarjoajien kohtelua samalla tavalla riippumatta tarjoajien kansallisuudesta tai sijaintipaikasta. Paikallisia, tiettyä aluetta suosivia tai syrjiviä vaatimuksia ei saa asettaa. Avoimuus tarkoittaa, että hankinnasta ilmoitetaan julkisesti, tarjouskilpailun ratkaisu tiedotetaan kaikille osallistujille ja asiakirjat ovat julkisia joitakin lainsäädännön yksilöimiä hankintoja lukuun ottamatta. Suhteellisuus tarkoittaa asetettujen vaatimusten ja tavoiteltavan päämäärän oikeaa suhdetta hankinnan luonne ja arvo huomioiden. (Nieminen 2016, 204–205.)

Hankintalainsäädäntöä on noudatettava julkisten hankintojen kilpailutuksessa. Kilpailutuksella ei selvitetä tuotteiden tai palveluiden hintatasoa tai kartoiteta markkinoita. Tarkoituksena on valita

tarjouskilpailun paras tarjous ja laatia hankintasopimus. Kilpailutuksesta ilmoitetaan hankintailmoituksella avoimesti, riittävän laajasti ilmoituskanavalla ja -tavalla, joka riippuu hankinnan arvosta. Hankinnat jaetaan hankinnan arvon mukaan EU-kynnysarvon ylittäviin hankintoihin (EU-hankinnat), EU-kynnysarvon alittaviin mutta kansallisen kynnysarvon ylittäviin hankintoihin (kansalliset hankinnat) ja kansallisen kynnysarvon alittaviin hankintoihin (ns. pienhankinnat). EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat ilmoitetaan HILMA-ilmoituskanavassa ja sieltä automaattisesti Euroopan unionin virallisen lehden täydennysosassa sekä TED-tietokannassa. EU-kynnysarvon alittavissa hankinnoissa ja pienhankinnoissa toimitaan ostavan organisaation omien hankintaohjeiden mukaan hankintalain periaatteita noudattaen. (Nieminen 2016, 208–209.) Euroopan unionin komissio vahvistaa kynnysarvot kahden vuoden välein. Tällä hetkellä voimassa olevat EU-kynnysarvot on vahvistettu 1.1.2018 alkaen ja kansalliset kynnysarvot 1.1.2017 alkaen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, viitattu 18.8.2019.)

Hankintoja voidaan tehdä myös yhteishankintayksiköiltä. Tällöin kilpailutusta ei tehdä erikseen. Yhteishankintayksikkö on hankintayksikkö, joka tekee tavara- tai palveluhankintoja tai solmii niitä koskevia hankintasopimuksia tai puitejärjestelyjä sen suoraan tai välillisesti omistaville hankintayksiköille. ”Puitejärjestelyllä tarkoitetaan hankintayksikön ja toimittajan välistä sopimusta, jonka tarkoituksena on vahvistaa tietynä ajanjaksona toteutettavia hankintasopimuksia koskevat hinnat ja suunnitellut määrät sekä muut ehdot” (Kontio ym. 2017, 131–132). Yhteishankintayksikköjen käytön etuja ovat hankintojen tehostaminen, kustannussäästöjen saavuttaminen, asiantuntemuksen parantaminen ja hankintayksiköiden resurssien vapauttaminen ydintoimintoihin. Haittana voidaan pitää kilpailun vähentymistä, mikä voi seurata hankintojen keskittämisestä ja kerralla kilpailutettavan volyymin kasvusta. Pienet ja keski-suuret yritykset voivat joutua jättämään osallistumisen tarjouskilpailuihin. (sama, 67.) Suomessa toimivat valtion yhteishankintayksikkö Hansel Oy ja kuntien yhteishankintayksikkö KL Kuntahankinnat Oy liittyivät yhteen ja uusi Hansel on aloittanut toiminnan 1.9.2019 alkaen (Hansel 2019, viitattu 11.9.2019).

#### **4.1 Julkisten hankintojen vastuullisuus**

Vastuullisuus on osa nykypäivän liiketoimintaa. Sen merkitys on vahvistumassa paikallisesti ja globaalisti muun muassa ilmastonmuutoksen ehkäisemiseksi. Vastuullisuus näkyy organisaation arvoissa ja strategioissa kaikilla toiminnan tasoilla. Monet organisaatiot kuvaavat vastuullisuutta John Elkingtonin Triple Bottom Line -mallilla, jossa on kolme näkökulmaa: taloudellinen, ympäristö- ja

sosiaalinen näkökulma. Voidaan puhua myös vastuullisuuden tukipilareista, kolmesta P:stä: people, planet ja profit, suomeksi ihmiset, planeetta ja tuloksen tekeminen. (Nieminen 2016, 144.)

Niemisen (2016, 143–145) mukaan taloudellinen vastuu tarkoittaa organisaation oman kannattavuuden ja kilpailukyvyyn ylläpitämistä ja toiminnan varmistamista pitkällä aikavälillä. Se huomioi myös taloudelliset vaikutukset sidosryhmiin. Ympäristövastuussa organisaatio huomioi toimintansa ympäristövaikutukset ja noudattaa säädettyjä lakeja. Tavoitteena on säästää luonnonvaroja, vähentää jätettä, kierrättää tehokkaasti ja suojella luontoa ja ympäristöä. Sosiaalinen vastuu tarkoittaa organisaation toiminnassa mukana olevien ihmisten ja yhteisöjen huomioimista toiminnan vaikutusten arvioinnissa. Ihmisiin kuuluvat myös paikalliset asukkaat henkilöstön, asiakkaiden ja sidosryhmien lisäksi.

Vastuullisuus hankinnoissa ei koske pelkästään organisaation omaa toimintaa. Vastuullisuuden kolme näkökulmaa huomioidaan myös tulevan sopimuskumppanin valinnassa, arvioinnissa ja tehtävässä yhteistyössä. Organisaation johdon visio ja tuki tai sen puuttuminen ovat merkityksellisiä vastuullisten hankintojen toteutumisessa. Sekä kansallinen että kansainvälinen lainsäädäntö edesauttavat ja edellyttävät vastuullista toimintaa. Esteinä pidetään kustannustekijöitä ja taloudellista epävarmuutta. Organisaatioiden on todettu olevan teoriassa vastuullisempia kuin käytännössä ja erot eri organisaatioiden välillä ovat huomattavia. (Nieminen 2016, 150–151.)

Yhteiskunnan digitalisoitumisen myötä viestintä, tiedon saaminen ja palveluiden käyttäminen tahtuu yhä enemmän verkossa. EU:n saavutettavuusdirektiivi tuli voimaan vuoden 2016 lopussa. Se tarkoittaa, että julkisen sektorin elinten verkkopalvelut ja mobiilisovellukset on oltava kaikkien saavutettavissa riippumatta ihmisen iästä, koosta, kulttuuritaustasta tai toimintakyvystä. (Kuntaliitto 2019, viitattu 10.10.2019.) Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta toteuttaa saavutettavuusdirektiiviä. Lain tavoitteena on edistää digitaalisten palvelujen saatavuutta, laatua, tietoturvallisuutta sekä sisällön saavutettavuutta ja siten parantaa jokaisen mahdollisuuksia käyttää yhdenvertaisesti digitaalisia palveluja. (Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta 306/2019 1.1§).

Julkisia hankintoja tehtäessä hankinnan kohde on lain mukaan määriteltävä siten, että esteettömyys vammaisille käyttäjille ja kaikkien käyttäjien vaatimukset täyttävä suunnittelu on huomioitu. Lain mukaan edellä mainitut määrittelyt voivat olla myös tarjousten hinta-laatusuhteen vertailuperusteita. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöehtosopimuksista 1397/2016 71.1§, 93§.2.)

Esteettömyys yhdistetään fyysiseen ympäristöön, saavutettavuus verkkopalveluihin ja sähköisiin aineistoihin. Saavutettavuus kertoo myös asenteista ja ihmisten moninaisuuden huomioimisesta. Helppokäyttöiset palvelut ja ymmärrettävä teksti palvelee kaikkia ihmisiä, ei vain erityisryhmiä. Saavutettavuus on siis sekä teknistä että sisällöllistä. (Vastuullinen tiede 2019, viitattu 10.10.2019.)

Osekin yhtymähallitus on vahvistanut toukokuussa 2019 hankintaperiaatteet ja pienhankintaohjeen, joka on tullut voimaan 1.7.2019 alkaen. Osekk-konsernin hankinnat ohjeistetaan toteuttamaan ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat huomioiden taloudellisuuden, laadukkuuden ja suunnitelmallisuuden lisäksi. (Oulun seudun koulutuskuntayhtymä 2019c, viitattu 11.9.2019.)

## **4.2 Hankintaprosessi**

Onnistunut julkinen hankinta on prosessi, joka muodostuu hankinnan suunnittelusta, valmistelusta, kilpailutuksesta ja sopimuskaudesta. Hankinnan tavoite määritellään selkeästi. Mitä ollaan hankkimassa, mitkä ovat laatuvaatimukset ja millaista yhteistyötä tavoitellaan? Selkeästi asetettu tavoite varmistaa onnistumisen ja varautumisen ongelmiin. (Nieminen 2016, 205, 208.) Prosessin kokonaisuuden hahmottaminen on olennaista niin ostajan kuin myyjän kannalta. Kaikki prosessin vaiheet suoritetaan lainsäädännön mukaisesti ja niistä laaditaan kirjalliset asiakirjat. Prosessin jatkuvuus on tyypillistä julkisille hankinnoille ja myös tärkeää huomioida. Hankinnat kilpailutetaan uudelleen 4–5 vuoden välein, joskus useamminkin riippuen hankinnan kohteesta. Sopimuskauden viimeisenä vuonna hankintayksikkö alkaa valmistautumaan uuteen prosessiin ja mahdolliseen toimittajan vaihtumiseen. Toimittaja voi vaihtua kilpailutuksen seurauksena. Siitä aiheutuvat toimenpiteet on syytä huomioida jo tarjouskilpailua järjestettäessä ja varsinkin laadittaessa tarjouspyynnön sopimusehtoja. (Kontio ym. 2017, 157.)

Hankintalainsäädäntö koskee kilpailutusta. Muissa hankintaprosessin vaiheissa voidaan toimia vapaammin, mikä edellyttää hankintatoimen hyvää johtamista ja eri asiantuntijoiden yhteistyötä. Julkisiin hankintoihin käytetään julkisia varoja ja siksi kilpailutus on säänneltyä. Hankintojen tulisi olla onnistuneita loppukäyttäjän kannalta. Hankintatoimea voidaan kehittää myös julkisella puolella painottaen hankintojen valmistelua ja sopimuskauden aikaista yhteistyötä ja kehittämistä Markkinaoikeuteen joutumista pelkäämättä. (Nieminen 2016, 215–216.)

Oulun seudun koulutuskuntayhtymän hankinnoissa noudatetaan hankinnasta säädettyjä lakeja ja asetuksia sekä Osekin yhtymähallituksen hyväksymää ohjetta Oulun seudun koulutuskuntayhtymän hankintaperiaatteet ja pienhankintaohje 1.7.2019. alkaen. Ohje koskee hankintayksikön tekemiä julkisia hankintoja oman organisaation ulkopuolelta. Hankerahoituksella tehtävissä hankinnoissa huomioidaan hankkeen rahoittajan ohjeet kilpailuttamisesta. Hankinnat tehdään vahvistetun talousarvion ja käyttösuunnitelman mukaisesti todettuun hankintatarpeeseen perustuen. Hankintatoimesta vasta yhtymähallitus ylimpänä päättävänä toimielimenä. Kuntayhtymän hankintapalvelujen tehtävänä on koordinoida, ohjeistaa ja kehittää hankintayksikön hankintatoimea sekä tiedottaa tulevista kilpailutuksista. Hankintoja tehdään yhdistämällä yksiköistä löytyvä substanssiosaaminen ja hankintapalvelujen asiantuntijoiden hankintalain tuntemus. Hankintoja voidaan tehdä myös muiden yhteistoimintayksiköiden kanssa, mikäli se on kuntayhtymän etujen mukaista. (Oulun seudun koulutuskuntayhtymä 2019c, viitattu 11.9.2019.)

Hankintalakia ei sovelleta kansallisen kynnsarvon alittavissa hankinnoissa eli pienhankinnoissa. Lainsäädäntöä ja hankintalain periaatteita noudatetaan kuitenkin samoin kuin kansallisen kynnsarvon ylittävissä hankinnoissa ja hankinnat kilpailutetaan sähköistä kilpailuttamisjärjestelmää käyttäen. Suorahankinta on selkeä poikkeus hankintakäytännöissä ja mahdollista hankintalain määrittelemien edellytyksin. Tyypillisin lain sallimasta poikkeuskäytännöstä on tilanne, jossa tarjouskilpailu ei tuota yhtään tarjousta. (Oulun seudun koulutuskuntayhtymä 2019c, viitattu 11.9.2019.)

#### **4.2.1 Suunnittelu ja valmistelu**

Hankinnan suunnittelu ja valmistelu tulee aloittaa hyvissä ajoin. Tavoitteena on solmia sopimusuhde toimivasta tuotteesta tai palvelusta parhain mahdollisin ehdoin. Työskentelyä ohjaavat organisaation ohjeet ja strategiat. Myös taloussuunnittelu ja budjetointi vaikuttavat hankinnan aikaan ja koko prosessiin. (Nieminen 2016, 206.) Julkisten varojen käytön tulisi olla suunnitelmallista ja hankintatarpeet tulisi olla määriteltynä hankintayksikön hankintasuunnitelmassa. Hankintasuunnitelman avulla hankintayksikkö varaa riittävät varat budjettiin sekä resurssit hankintojen toteuttamiseen. Arvokkaat hankinnat perustuvat suunnitelmallisuuteen ja hankintatarpeen kartoitukseen hyvissä ajoin ennen tilikauden alkua. Hyvin toimivalla hankintayksiköllä on standardoitu prosessi hankintojen käynnistämiseen ja toteuttamiseen. Hankinnat ovat hankintasuunnitelmassa ja ne on huomioitu budjetissa. Mikäli kyseessä on hankintasuunnitelman ulkopuolinen hankinta, ra-

hoitus on varmistettava ennen hankintaprosessin käynnistämistä ja hankinnalle laaditaan yksilöllinen suunnitelma aikatauluineen. (Kontio ym. 2017, 89.) Budjetoinnissa ulkopuolisiin, äkillisiin hankintoihin voidaan varautua huomioimalla aiempien vuosien kiirehankintojen arvo. Puitesopimuksia voidaan myös kilpailuttaa valmiiksi, kun kyseessä on toistuvat hankinnat. Kiirehankinta voi tulla kysymykseen, kun perusteluna on jonkin asian tai laitteen toimimattomuus ja tarve palauttaa tilanne nopeasti. Nopeutettu menettely on mahdollista hankintalain puitteissa erityisin perustein, vaikka julkisten hankintojen hankintaprosessien ajatellaan yleensä olevan ajallisesti pitkäkestoisia. (sama, 96–97.)

Hankinnan tarpeellisuuden lisäksi erityisen tärkeä on tarkistaa voimassa olevat sopimukset, kuten mahdollinen mukana olo yhteishankintayksiköiden puitesopimuksissa ja voimassa olevat omat sopimukset. Jos valmiiksi kilpailutettua sopimusta ei ole, valitaan hankinnan toteutusvaihtoehto. Vaihtoehtoja ovat oma tuotanto, keskitetty kilpailutus tai oma kilpailutus. (Kontio ym. 2017, 89–90.) Jo valmisteluvaiheessa tulee ottaa huomioon tuleva sopimus, sopimuksenaikainen yhteistyö ja siihen liittyvät menetelmät ja seuranta, jotka sisältyvät sopimusehtoihin. Sopimusosaamista tarvitaan sekä hankintalain noudattamisen mutta myös sisällön osaamisen vuoksi. (Nieminen 2016, 208.)

Sekä sisäinen että ulkoinen tiedottaminen ovat tärkeitä potentiaalisen sopimusosapuolisen löytämiseksi. Pitkän aikavälin suunnitelmien julkistaminen antaa toimittajaehdokkailla mahdollisuuden valmistautua tulevaan investointeilla ja kehittämistyöllä. Tiedottamiseen on monia kanavia kuten keskustelu-, neuvottelu- ja tiedotustilaisuudet, organisaation internetsivut, paikallislehdet ja sähköiset ilmoituskanavat esimerkkinä Hilma. Samalla alueella toimivien organisaatioiden hankintayhteistyö tuottaa hyvän lopputuloksen. Tiedon hankkiminen ja ylläpitäminen ovat tärkeitä. Aiempien sopimuskausien määrittelyiden, palvelukuvauksien ja menettelytapojen dokumentoinnilla hyödynnetään onnistuneet käytänteet ja vältetään virheet. Tietoa ja kokemuksia tulee jakaa avoimesti organisaation sisällä ja eri hankintayksiköiden välillä. Loppukäyttäjien mukana olo ja yhteistyö hankinnan ja asiantuntijoiden kanssa ovat ehdottomia edellytyksiä. (Nieminen 2016, 206–207.)

Toimittajamarkkinoiden kartoittaminen auttaa määrittelemään hankinnan kohteen tarkemmin ja selkeyttämään valinta- ja vertailuperusteita. Vaihtoehtoihin ja tarjontaan voi tutustua käymällä vuoropuhelua toimittajien kanssa. Se lisää edellytyksiä onnistuneelle hankinnalle. Markkinaselvitys on eri asia kuin kilpailutus, joka on tarkoin lainsäädännön sääntelemää. (Nieminen 2016, 207.) Tiedottamisessa käytettäviä tapoja voidaan käyttää myös markkinakartoituksessa. Jos kartoitus ei

anna riittävää tietoa hankinnan kohteen määrittelylle, kartoituksen voi järjestää kilpailutuksen suunnitteluvaiheessa. Hankintailmoitus julkaistaan Hilmassa, jolla potentiaaliset toimittajat kutsutaan kertomaan näkemyksiään, kommenttejaan ja ratkaisumallejaan hankinnan kohteesta tai tarjouspyynnöistä. Kartoituksen avulla toimittajilta voidaan pyytää alustavia, mutta sitomattomia arvioin- teja hankintaan kuluva työmäärästä ja kustannuksista, mikä auttaa hankinnan arvon määritte- lyssä. Kiinnostuneiden toimittajien määrä auttaa myös sopivimman hankintamenettelyn valinnassa. Kartoitus auttaa muodostamaan käsityksen hankinnan kokonaisuudesta ja sen kilpailuttamisesta. Markkinakartoituksessa tulee muistaa julkisen hankinnan periaatteet tasapuolisuudesta ja avoi- muudesta yksittäisen toimittajan yksipuolista huomioimista varoen. (Kontio ym. 2017, 92–93.)

Hankinnan kohde on määriteltävä hankintayksikön toimesta. Määrittelyssä huomioidaan kohteen käyttäjien tarpeiden lisäksi hankintayksikön tarpeet sekä hankintaa rajoittavat reunaehdot. Hankin- nalle asetetaan tavoite ja kartoitetaan hankintakohteen vaihtoehdot. Suunnittelutyö on yhteistyötä, johon tarvitaan hankintatoimen, hankinnan kohteen, talouden ja juridiikan asiantuntijat sekä käyt- täjän/asiakkaan edustajat. Jos hankintayksiköllä ei ole resursseja hankinnan kohteen määrittelyyn, vaihtoehtona voi olla ulkopuolisen asiantuntijan palveluiden ostaminen. Tämä tarkoittaa suunnit- telu- ja toteutusvaiheen erottamista. Tällöin tarpeelliset oikeudet tehtäviin suunnitelmiin pitää saada niin hankintayksikön kuin muiden toteutustyötä tekevien toimijoiden käyttöön. (Kontio ym. 2017, 93–94.)

Hankinnat on tarpeellista aikatauluttaa hankintayksikön toimesta tarkasti ja hyvissä ajoin hanke- suunnitelmien avulla. Suunnitelmiin kirjataan mm. tavoiteaikataulu. Hankinnan arvo vaikuttaa ilmoi- tusmenettelyyn kuluvaan aikaan ja sopimuksen solmimisen odotusaikaan. Tarjosten määrä ja mahdolliset osiin jaettujen tarjouspyyntöjen erikseen vertailut vaikuttavat luonnollisesti niiden käsit- telyyn menevään aikaan. EU-hankintojen yksityiskohtaisilla ennakoilmoituksilla saadaan lyhen- nettyä hankintamenettelyn pakollisia määräaikoja kuten myös sähköisillä menettelyillä. (Kontio ym. 2017, 99.)

#### **4.2.2 Kilpailutus**

Kilpailutuksessa noudatetaan hankintalainsäädäntöä ja organisaation omia ohjeita. Kilpailutus teh- dään määrämuotoisella menettelyllä riippuen hankinnan suurimmasta mahdollisesta ennakoidusta

arvosta eli kynnysarvosta (Karinkanta, Kontio, Krakau, Lahtinen & With 2012, 32). Hankintalainsäädäntö koskee EU-kynnysarvot ja kansalliset kynnysarvot ylittäviä hankintoja. Tarkoituksenmukaisin hankintamenettely valitaan huomioiden hankinnan sisältö, luonne ja laatu. Vaihtoehtoina ovat avoin tai rajoitettu menettely, neuvottelumenettely, kilpailullinen neuvottelumenettely tai innovaatiokumppanuus ja suora hankinta. Dynaaminen hankintajärjestelmä on tavanomaisille ja yleisesti saatavilla oleville hankinnoille tarkoitettu sähköinen hankintamenettely. (Nieminen 2016, 209–210; Kontio ym. 2017, 105.)

EU-kynnysarvot ylittävistä hankinnoista ilmoitetaan Hilmassa, joka on työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä sähköinen ilmoituskanava. Hankinnasta tehdään EU-hankintailmoitus olemassa olevia vakiolomakkeita käyttäen. Hankintailmoitusta ei saa julkaista muualla esimerkiksi kansallisesti ennen kuin Hilma-ilmoitus on tehty eikä ilmoituksen sisältöä saa muuttaa siten, että se aiheuttaisi epätasa-arvoa potentiaalisille tarjoajille. Mahdollinen ennakoilmoitus lyhentää menettelyille säädeltyjä määräaikoja ja antaa tarjoajille valmistautumisaikaa erityisesti suuremmissa hankintakokouksissa. (Kontio ym. 2017, 161–164.) Myös kansalliset kynnysarvot ylittävistä hankinnoista ilmoitetaan Hilmassa kansallisella ilmoituksella. Ilmoitus tehdään sähköisellä lomakkeella, joka on EU-hankintojen lomaketta yksinkertaisempi ja käyttäjäystävällisempi hieman väljemmin muoto määräyksin. (sama, 179–181.)

Hankintailmoitusta seuraa tarjouspyyntö, joka tehdään kirjallisesti hankintaprosessin avoimuusperiaatteen toteutumisen varmistamiseksi. Tarjouspyyntö täydentää hankintailmoitusta. Tarjouspyynnön tarkoitus on saada vertailukelpoisia tarjouksia hankintayksikön tarpeiden täyttämiseksi. Laadukas ja hyvin tehty tarjouspyyntö tuottaa yhteismitallisia tarjouksia. Epäselvällä tarjouspyynnöllä saadaan erisisältöisiä tarjouksia, joiden vertailu ei onnistu ilman tarjousten täsmentämistä. Siitä voi seurata prosessin keskeyttäminen, mikäli tarjoajien tasapuolinen kohtelu vaarantuu. Hankintalainsäädäntö ei määrittele tarjouspyynnön rakennetta. Hankintayksikkö määrittelee rakenteen tarpeidensa mukaan. Selkeä rakenne helpottaa hankintaprosessin etenemistä ja siihen käytettävää työmäärää. Sähköiset kilpailutusjärjestelmät tarjoavat hyvät mallipohjat, mutta jokainen tarjouspyyntö vaatii räätälöintiä hankinnan kohteesta riippuen. (Kontio ym. 2017, 203–205.) Tarjouspyyntö liitteineen julkaistaan sähköisessä muodossa, millä pyritään edistämään sähköisten tieto- ja viestintävälineiden käyttöä ja lisäämään hankinnan tehokkuutta ja avoimuutta. Tieto on kaikkien saatavissa ilmaiseksi ja rajoituksetta sisältäen kaiken tarvittavan tiedon. Hankintalain sallimat tekniset syyt tai asiakirjojen sisältämät luottamukselliset tiedot voivat olla este sähköiselle saavutetta-



vuudelle. Muu tapa ilmoitetaan aikataulun pidennyksineen. Tarjoajilla on oikeus kysymyksiin ja lisätietoihin ja sitä oikeutta kannattaa käyttää, jos tarjouspyyntö on puutteellinen tai epäselvä. (Kontio ym. 2017, 224–225.)

Tarjouspyyntö määrittelee tarjouksen sisällön. Mikäli tarjous ei vastaa tarjouspyyntöä, hankintayksikön on hylättävä tarjous vakiintuneen oikeuskäytännön mukaan. Tarjous on tehtävä tarkasti ja siihen on sisällytettävä kaikki pyydetty selvitykset ja todistukset ilman omia ehtoja. Tarjoavan yrityksen liikesalaisuudet kannattaa kuitenkin sisällyttää, vaikka niitä koskeva ohjeistus puuttuisi tarjouspyynnöstä. Julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa ei ole neuvottelumahdollisuutta ja kaikki tarjouspyynnön ehdot ovat sitovia. Tarjous on tehtävä yksiselitteisesti ja ymmärrettävästi siten, että siitä löytyvät riittävät tiedot jokaisen valintaperusteen vertailun pohjaksi ilman erillisiä asiakirjoja tai todisteita ellei niitä ole erikseen pyydetty. Julkisen hankinnan tarjousta tehdessä tarjoajan ei kannata käyttää oma standardipohjaa, koska siitä voivat puuttua vertailun ja hankintapäätöksen kannalta olennaiset seikat. (Kontio ym. 2017, 229–232.)

Tarjouspyyntö määrittelee tarjousten vastaanoton hankintayksikössä pääsääntönä sähköinen toimitus, määräaikaisuus ja myöhästyneiden tarjousten hylkäys avaamattomana. Tarjoukset avataan suljetussa tilaisuudessa, josta laaditaan pöytäkirja. Pöytäkirjasta selviää tilaisuuden ajankohta, paikka, läsnäolijat, saapuneiden tarjousten lukumäärä ja luettelo. Myös myöhästyneet, virheelliset tai vahingoittuneet tarjoukset kirjataan. Hankintayksikkö tarkistaa, vastaavatko tarjoajien antamat tiedot hankintailmoituksen ja tarjouspyynnön vaatimuksia. Soveltuvien tarjoajien tarjoukset etenevät tarkastusvaiheeseen. Huolellisesti valmisteltu tarkastusvaihe on suunniteltu jo ennen tarjouspyynnön lähettämistä ja helpottaa hankintayksikön työtä. Kaikki vaatimukset täyttävät tarjoukset otetaan tarjousvertailuun. Hylätyt tarjoukset perustellaan päätöksellä, joka on valituskelpoinen. (Kontio ym. 2017, 238–239.)

Tarjouksen valintaperuste on ominaisuus, jolla valitaan paras eli kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous. Se on ilmoitettu jo hankintailmoituksessa. Vertailuperuste tarkoittaa tekijöitä, joiden avulla kokonaistaloudellisuus pystytään arvioimaan. (Karinkanta ym. 2012, 105–106.) Julkisissa hankinnoissa kokonaistaloudellisuuden edullisuuden perusteita ovat halvin hinta, edullisimmat kustannukset tai paras hinta-laatusuhde. Halvin hinta on tarkoituksenmukainen hankinnan kohteen ollessa tuote, jolla on laajat markkinat ja se on helppo määritellä avoimesti yksinkertaisilla teknisillä erittelyillä. Kustannuksiltaan edullisin valintaperuste tarkoittaa hankintahinnan huomioimisen lisäksi esimerkiksi elinkaarikustannusten vertailua. Hinta-laatusuhteen ollessa valintaperuste kyseessä on

useimmiten muu kuin tavarahankinta. Hankintalaissa on esimerkkilista vertailuperusteista, joita hankintayksikkö voi käyttää määritellössään hankintakohtaisia vertailukriteereitä. Laissa on myös lista vaatimuksista, jotka vertailuperusteiden on täytettävä. Hankintailmoituksissa ilmoitetaan sekä vertailuperusteet että vertailuperusteiden painoarvot, jotka auttavat tarjoajia tarjousten laatimisessa. Valinta- ja vertailuperiaatteet ovat lähes samat EU- ja kansallisissa hankinnoissa. Vertailuperusteita ei saa muuttaa vertailuvaiheessa ja eikä ilmoitettuja perusteita saa jättää käyttämättä niiden mahdollisesti osoittautuessa huonoksi. (Kontio ym. 2017, 218–224, 251.)

Tarjousvertailun perusteella hankintayksikkö laatii kirjallisen hankintapäätöksen perusteluineen. Perusteluista tulee käydä ilmi mm. tarjoajan tai tarjouksen hylkäämisen perusteet ja hyväksytyjen tarjoajien vertailun perusteet. Oman tarjouksen sijoittuminen muihin tarjouksiin nähden on tultava selväksi riittävän yksityiskohtaisesti, jotta tarjoaja voi arvioida oikeusturvansa tarpeen ja ymmärtää päätökseen vaikuttaneet tekijät. Hankinnan valmistelija esittelee päätöksen päätösvaltuudet omaavalle henkilölle, joka tarkistaa vielä hankintamenettelyn lainmukaisuuden ja hankinnan kohteen tarpeellisuuden. Hankintapäätös tulee julkiseksi allekirjoituksen tai vastaavan vahvistuksen jälkeen. Päätös, valitusosoitus ja oikaisuohje lähetetään tarjoajille pääsääntöisesti sähköisesti. Hankintapäätös ei ole sopimus, mikä on syytä ilmoittaa voittaneelle tarjoajalle. EU-kynnysarvot ylittävistä hankintamenettelyistä laaditaan hankintakertomus. Se voi olla hankintapäätöstä täydentävä tai perusteellinen selvitys hankintamenettelystä. (Kontio ym. 2017, 257–260.)

Hankintapäätökseen tyytymättömät asianosaiset voivat tehdä hankintalain nojalla valituksen markkinaoikeuteen tai hankintaoikaisuvaatimuksen hankintayksikölle tai vahingonkorvauskanteen virheellisestä menettelystä käräjäoikeudelle, kun kyseessä on EU-hankinta tai kansallisen kynnysarvon ylittävä hankinta. Pienhankinnoissa ei noudateta hankintalakia, joten käytettävissä on vain hankintaoikaisu ja valitus kunta- tai hallintolain perusteella. (Kontio ym. 2017, 274.)

#### **4.2.3 Sopimus ja sopimuskausi**

Julkisista hankinnoista ei käydä varsinaisia sopimusneuvotteluja, koska sopimuksen ehdot on määriteltävä tarjouspyynnössä. Tämä turvaa lain vaatiman tarjoajien tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun. Tarjouspyynnössä voi liitteenä olla sopimusmalli, joka muiden sopimusehtojen lisäksi hyväksytään annettaessa tarjous. Jos sopimusehtoihin halutaan vaikuttaa, se on tehtävä ennen tarjouk-

sen antamista. Tarjouskilpailun voittaja voi pyytää sopimusneuvotteluja edellä mainitusta huolimatta. Sopimuksen läpikäynti yhdessä toimittajan ja hankintayksikön välillä selkeyttää molemmille osapuolille sopimuksen tavoitteen ja tarkoituksen sekä molempien osapuolten vastuut ja velvollisuudet. Osapuolten ymmärtäessä sopimuksen sisällön sopimuskauden alussa vältytään sopimuskauden aikaisilta käytäntöjen selvittämisiltä. (Karinkanta ym. 2012, 137–141.)

Hankintasopimuksen kesto julkisissa hankinnoissa on yleensä 4–5 vuotta. Sopimuksesta toimittajalle aiheutuvat merkittävät investoinnit voivat olla riittävä peruste pidemmälle sopimusajalle. Hankinnan luonne esimerkiksi palveluhankinnoissa antaa myös mahdollisuuden harkita pidempää ajanjaksoa, jos liian usein tapahtuva kilpailuttaminen ja palveluntuottajan vaihtuminen heikentää palvelun laatua. Hankinnoissa käytetään yleisesti lisähankinta- tai optiomallia. Se tarkoittaa perussopimuskauden lisäksi sovittua oikeutta sopimuksen jatkamiseksi esimerkiksi yhdellä vuodella. Lainsäädäntö sallii toistaiseksi voimassa olevia sopimuksien tekemisen, mutta niitä ei suositella tehtäväksi ja ne on kilpailutettava riittävän usein hankinnan kohteesta ja luonteesta riippuen. Sopimuskauden pituudesta ei neuvotella enää hankintapäätöksen jälkeen. Se on ilmoitettu jo tarjouspyynnössä. (Kontio ym. 2017, 207–208.)

EU-kynnysarvot ylittävistä hankinnoista tehdään jälki-ilmoitus Hilmassa olevalle ilmoituspohjalle. Jälki-ilmoituksella kerätään tilastotietoja ja tiedotetaan tarjouskilpailun voittajasta muille alan toimijoille, jotka voivat olla kiinnostuneita liiketoimista voittajayrityksen kanssa. (Kontio ym. 2017, 261.)

Osekin yhtymähallitus on vahvistanut elokuussa 2019 sopimushallinnan ohjeen, joka on tullut voimaan 1.10.2019 alkaen. Ohje on Kuntaliiton sopimussuosituksen mukainen ja sen tavoitteena on kuntayhtymän sopimushallinnan yhtenäistäminen. Ohjeella pyritään yhtenäistämään käytännöt koko kuntayhtymässä sopimusten laatimisessa, seurannassa ja valvonnassa. (Oulun seudun koulutuskuntayhtymä 2019b, viitattu 18.10.2019.)

### **4.3 IT-järjestelmähankinnat**

IT-järjestelmähankinnat toteutetaan useimmiten jollain ohjelmistoprojektille tyypillisellä toteutusmenetelmällä. Yleisimmät menetelmät ovat vesiputousmalli ja erilaiset ketterät menetelmät. Winston W. Roycen vuonna 1970 julkaisema vesiputousmalli on yksinkertainen ja selkeä. Vaiheesta seu-

raavaan edetään järjestelmällisesti takaisin palaamatta. Iterointi eli vaiheiden toistaminen oli Roycen alkuperäisen mallin ominaisuus, joka jäi pois teollisuusalojen käytännöissä ja menetelmää pidettiin huonona. Iteroinnin salliminen tekee menetelmästä kuitenkin toimivan monessa tapauksessa. (Haikala & Mikkonen 2011, 37; Juvonen 2018, 15–16.)

Hankinnan valmisteluvaihe on tärkeimpiä vaiheita. Mitä suurempi hankinnan kohde on, sen vaikeampi prosessia on hallita. Hankinta kannattaa pitää yksittäisenä projektina, mikäli mahdollista. Useammasta projektista koostuva kokonaisuus muodostaa hankkeen. Se vaatii oman organisaation, koska kytkökset projektien välillä aiheuttavat muutoksia kaikkiin projekteihin. Yksittäisen hankinnan toteuttamista projektina saatetaan välttää esimerkiksi liiallisen byrokratian vuoksi tai teknisten asiantuntijoiden työskentelyn riittämiseen luottamalla. (Juvonen 2018, 37, 48.)

Projektin kulmakivinä pidetään aikataulua, kustannuksia ja sisältöä. Projektin käynnistysvaiheessa on määriteltävä näiden tärkeysjärjestys ja niiden merkitys lopputulokselle. Edellä mainituilla mittareilla arvioidaan projektin onnistumista. (Juvonen 2018, 52–53.) Hyvin tehdyt järjestelmän vaatimusmäärittelyt edesauttavat onnistuneen lopputuloksen saavuttamisen. Yksittäisessä hankinta-projektissa se on helpompaa kuin suurissa hankkeissa. Vaatimusten määrittelyyn osallistuu organisaation eri alojen asiantuntijoita sekä järjestelmän loppukäyttäjät. Loppukäyttäjien mukana olo vähentää käyttöönottovaiheen muutosvastarintaa, mikäli sellaista on ollut ilmassa. (sama, 58.) Vaatimus tarkoittaa tuotteen ominaisuutta, jolla jokin asia voidaan toteuttaa. Vaatimukset jaetaan toiminnallisiin, ei-toiminnallisiin vaatimuksiin ja reunaehtoihin. Asiakkaan tarpeista lähtevät vaatimukset ovat asiakasvaatimuksia, jotka toteutetaan ohjelmistovaatimuksilla eli ratkaistaan asiakkaan ongelma. (Haikala & Mikkonen 2011, 61–62.)

Järjestelmähankinnoissa on haasteensa, jotka huomioidaan riskien hallinnalla. Olemassa oleva ongelma voi muuttua riskiksi projektin aikana. Riskien hallinta tarkoittaa riskien tunnistamista, niiden analysoimista, suunnitelman tekemistä niiden hallitsemiseksi ja seuranta. Järjestelmän hankintaprojektissa riskit voidaan luokitella projektiriskeihin, tuoteriskeihin ja liiketoimintariskeihin. Riskit kuten kaikki muutkin hankintaprosessiin kuuluvat asiat dokumentoidaan projektisuunnitelmaan. Suunnitelmasta nähdään, mitä tavoitteen saavuttamiseksi on sovittu. (Haikala & Mikkonen 2011, 164–167.)

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA antaa suosituksia valtion- ja kunnanhallinnon tietohallinnon käyttöön. Suositukset ovat sisällöltään menettelytapoja, määrittelyjä tai ohjeita. (JUHTA 2019a, viitattu 1.9.2019.) Tieto- ja viestintäteknologian ja palvelujen hankinnassa

hankintayksikköjen käytettävissä ovat mm. suositukset JHS 169 Avoimen lähdekoodin ohjelmien käyttö julkisessa hallinnossa ja JHS 166 Julkisen hallinnon IT-hankintojen yleiset sopimusehdot (JIT 2015) sekä 9 hankinnan kohteen mukaista erityisehtoa (JUHTA 2019c, viitattu 20.10.2019; JUHTA 2019b, viitattu 1.9.2019).

Tietojärjestelmän hankintaa valmistellessa pitää selvittää avoimen tai suljetun koodin järjestelmän sopivuus organisaation hankintatarpeeseen. Vertaillaan avoimen ja suljetun järjestelmän hyödyt ja merkitys toiminnalle kokonaisuus huomioon ottaen. Järjestelmän tyyppi voidaan valita jo hankinnan esityötä ja valmistelua tehdessä eli vaatimusmäärittelyä tehtäessä. Jos halutaan tarjouksia molemmista järjestelmätyypeistä, tarjouspyyntö laaditaan koskien itse ohjelmistoa, käyttöönottoa ja integrointia olemassa olevaan tietojärjestelmään. Hankintayksiköillä on yleensä enemmän kokemusta suljettujen ohjelmistojen hankinnasta. Ne eivät suoraan ole sovellettavissa avoimen koodin järjestelmän hankintoihin, mikä tulee huomioida vaatimusmäärittelyä tehtäessä. (JUHTA 2019c, viitattu 20.10.2019.)

Avoimen lähdekoodin ohjelmiston voi asentaa ja hankkia omatoimisesti, mikä edellyttää osaamista ja resursseja. Jos sitä ei ole, on suositeltavaa käyttää ulkopuolista asiantuntijaa. Ohjelmistoa voidaan ylläpitää ja kehittää omin voimin tai käyttää ulkopuolista osaajaa. Ohjelmisto voi sisältää sekä avointa että suljettua koodia ja sitä myydään kaupallisena järjestelmänä tai ohjelmisto voidaan hankkia SaaS-palveluna. Suljetun koodin ohjelmiston hankinta tarkoittaa käyttöoikeuden ostamista ja silloin toimittaja vastaa tuesta ja kehitystyöstä. (JUHTA 2019c, viitattu 20.10.2019.)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämän työn tutkimusongelma oli kirjastojärjestelmän hankinta julkisessa organisaatiossa ja tutkimuksen kohteena Oulun seudun ammattiopisto. Tutkimusongelmaan perehdyttiin erilaisten dokumenttien avulla, joista muodostui tietoperusta. Täsmentävillä tutkimuskysymyksillä selvitettiin uuden kirjastojärjestelmän vaihtoehtoja, järjestelmävaihdon merkitystä työyhteisöön ja hankinnan vastuullisuutta. Vastaukset pyrittiin löytämään teemahaastatteluiden sisällönanalyysillä.

Kyseessä oli case-tutkimus, joka toteutettiin laadullisen tutkimuksen tutkimusotteella keräämällä aineisto käytännöstä teemahaastatteluilla, erilaisia dokumentteja käyttämällä, sähköpostitse saaduista tiedoista sekä kuntayhtymän sisäiseen hankintakoulutukseen osallistumalla. Case-tutkimus on tutkimustapa tai tutkimusstrategia, jolla kuvataan yksityiskohtaisesti tutkimuksen kohteena oleva ilmiö. Tutkimuksen sisällä voidaan käyttää erilaisia tutkimusmenetelmiä ja aineistoja. Tapaustutkimus voi käynnistyä mielenkiintoisesta tapauksesta, analysointiin sopivista käsitteistä ja tutkimuksen kohteen löytämisestä. Tai tutkimuksen kohde on jo olemassa ja siihen etsitään sopiva tapaus tiettyjen käsitteiden käyttämiseksi. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–11.)

Case-tutkimus alkaa tutkijaa kiinnostavasta ilmiöstä tai tapauksesta, josta tutkijalla on aiempaa tietoa. Siitä muotoutuu tutkimusongelma, jota täsmennetään tutkimuskysymyksillä. Tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset empiirisestä aineistosta. Tapaus, tutkimuskohde ja tutkimuskysymykset määrittelevät tarkoituksenmukaisen aineiston ja menetelmien käytön. Case-tutkimuksen tavoite on tehdä tutkittava tapaus ymmärrettäväksi. Tapausta voidaan tutkia esitutkimuksena jatkotutkimukselle tai sitä tutkitaan itsenäisenä tapauksena. (Laine ym. 2007, 26, 31.)

Case-tutkimus toteutetaan nykyhetkessä olevasta ilmiöstä luonnollisessa ympäristössään. Tutkimuskohde on yksi tapaus. Tapaustutkimukset voidaan jaotella tutkimustyyppeihin, joista itsessään arvokas tapaustutkimus sopii tämän opinnäytetyön tyypiksi. Tapauksen syvällinen ymmärtäminen ja perusteellinen kuvaus on tärkeämpää kuin tieteellisen hyödyn tavoittelu, jota yhden tapauksen tutkiminen ei tuota. (Kananen 2013, 54–56.)

Haastattelu on joustava menetelmä, joka sopii moniin tarkoituksiin. Haastatteluun asennoidutaan positiivisesti. Haastateltava tietää sunnilleen, mitä tuleman pitää. Haastatteliija tuntee tutkimusmenetelmän vaatimukset, osaa valmistautua ja toteuttaa käytännön osuuden. (Hirsjärvi & Hurme

2008, 11.) Haastattelun tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavana olevasta asiasta. Onnistuneeseen lopputulokseen päästään antamalla teemat haastateltaville etukäteen samalla, kun sovitaan haastattelun yksityiskohdista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86.)

Teemahaastattelu on yksi käytetyimmistä laadullisen tutkimuksen menetelmistä, jolla kerätään aineistoa. Teema tarkoittaa laaja-alaisia keskustelunaiheita, jotka muodostavat asiakokonaisuuden. Aiheisiin ei voi vastata lyhyesti. Teemoista keskusteltaessa nousee esiin uusia asioita tai kysymyksiä, joista syntyy keskustelupolkuja. Tavoitteena on kasvattaa haastattelijan eli tutkijan ymmärrystä tutkimusongelmaan liittyvistä asioista. (Kananen 2013, 93.) Haastattelun teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkimuksen kohteesta jo tiedettyyn. Teemahaastattelun avulla tehtävissä tutkimuksissa on vaihtelevuutta, esitetäänkö kaikille haastateltaville samat kysymykset samassa järjestyksessä samoin sanamuodoin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.)

Haastateltavaksi valitaan henkilöitä, joita tutkittava ilmiö koskettaa tai jotka tietävät ilmiöstä eniten. Haastattelut tehdään yksilö- tai ryhmähaastatteluina. Yksilöhaastattelulla saadaan yksityiskohtaista tietoa. Aineiston jatkokäsittely on aikaa vievää, mutta sisällöltään luotettavaa. Haastateltavien henkilöiden lukumäärää ei välttämättä tiedetä tutkimuksen käynnistyessä. 12–15 henkilöä pidetään riittävänä määränä. Kun ilmiötä koskettavia henkilöitä on vähän, voidaan kaikki haastatella. Uusia haastateltavia ei enää tarvita, kun ilmiön ymmärtäminen ei lisääny. (Kananen 2013, 94–95.)

Paras tapa haastatteluiden kirjaamiseen on tallentaminen joko ääni- tai videotallenteeksi. Se antaa mahdollisuuden keskittyä haastatteluun kirjaamisen sijaan. Tallenteet litteroidaan eli kirjoitetaan tekstimuotoon tarkoituksenmukaisella tarkkuuden tasolla. Sanatarkka litterointi sisältää puheen lisäksi äänenpainon ja eleiden kirjaamisen erikoismerkkejä käyttäen. Yleiskielinen litterointi tiivistää ydinasiat kirjakielelle ja on usein riittävä. (Kananen 2013, 99–100.)

Kanasen mukaan litterointia seuraa opinnäytetyöntekijän haastavin vaihe. Aineiston sisällönanalyysillä on tarkoitus saada ratkaisu tutkimusongelmaan ja vastaukset tutkimuskysymyksiin. Kerätty aineisto on tulkittava ja tehtävä johtopäätökset ilman tulkintasääntöjä, koska niitä ei kvalitatiivisessa tutkimuksessa ole. Aineiston tulkinnalla tulisi saada hyvä kuva tutkitusta ilmiöstä, ja johtopäätökset tulisi esittää käsitteellisellä ja teoreettisella tasolla irrottaen yksittäisistä henkilöistä ja lausumista. (2013, 106–107.)

## 6 HAASTATTELUT

Valitsin haastateltaviksi kaksi henkilöä OSAOn kirjastoista kirjastojärjestelmän asiantuntijoina, kaksi henkilöä Osekin hallinnosta hankinnan asiantuntijoina ja OSAO Kaukovainio Palvelut yksikönjohtajan työni toimeksiantajana. Haastattelin heidät kesä-syyskuun aikana. Lähestyin henkilöitä hyvissä ajoin sähköpostitse kysymällä lupaa haastatteluun esittelemällä työni tutkimussuunnitelman ja tutkimusluvan. Haastattelun ajankohdan sopimisen jälkeen lähetin haastattelun rungon ja suunnitellun keston sähköpostitse tutustuttavaksi pari päivää ennen haastattelua.

Haastattelujen teemat valitsin tutkimussuunnitelmani ja suorittamani hankinnan opintojakson sisällöistä. Haastattelut tehtiin henkilöiden työpisteissä tai neuvottelutilassa kahden kesken. Kaikki haastatellut antoivat luvan lisätietojen kyselyyn tarvittaessa. Tallensin haastattelut äänitiedostoiksi, jotka litteroin yleiskieliseen tekstimuotoon heti haastattelujen jälkeen. Litterointiin tarkoitettuja sovellusohjelmia en käyttänyt.

Työni ohjausseminaarissa tuli esiin EU:n saavutettavuusdirektiivi ja laki digipalvelujen saavutettavuudesta, mikä voidaan katsoa kuuluvaksi vastuullisuuteen. Lähetin haastateltaville sähköpostitse siitä lisäkysymyksen. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluukin uusien asioiden ja näkökulmien nosto. Haastattelujen lisäksi sain aineistoa sähköpostitiedustelulla OUTI-kirjastojen asiantuntijalta OUTI-kirjastoihin liittymisestä. Lähetin yhden tarkentavan sähköpostikysymyksen haastattelemleni hankinta-asiantuntijoille, ja osallistuin Osekin sisäiseen hankintakoulutukseen, joka vahvisti ymmärrystäni julkisen hankinnan prosessista.

### 6.1 Kirjastohenkilöstö

Kirjastohenkilöstön kanssa keskusteltiin seuraavista aiheista: PrettyLib-kirjastojärjestelmä, uuden järjestelmän vaihtoehdot, hankinnan valmistelu, hankinnan vastuullisuus, järjestelmänvaihdon sosiaalinen prosessi ja kirjaston/kirjastojärjestelmän tulevaisuus. Haastateltavat pitivät nykyistä PrettyLib-kirjastojärjestelmää toimivana ja riittävänä ominaisuuksiltaan OSAOn kirjastoille. Järjestelmä on suomenkielinen, helppokäyttöinen ja nopeasti opittava. E-aineistoa järjestelmään ei voi tallentaa, mutta sen puuttuminen ei ole toistaiseksi ollut ongelma. Toisen asteen maksuttomuuden to-



teutuminen voi vaikuttaa e-aineiston tarjoamisen tarpeeseen. Uudelta järjestelmältä toivotaan vastaavia ominaisuuksia ilman turhia lisäominaisuuksia. PrettyLibin käyttö on mahdollista jatkossakin, koska ohjelman lisenssi on ostettu omaksi. Ohjelmistoa pitäisi käyttää vanhentuvilla käyttöjärjestelmissä, mikä on turvallisuusriski. Teknisen tuen ja kehitystyön päättyessä järjestelmän käyttöä ei kannata pitkittää. Tällä varmistetaan nykyisen aineiston konvertointi uuteen järjestelmään, ettei jouduta tekniikan pettäessä tilanteeseen, jossa koko aineisto on tallennettava uudestaan käsin.

Kirjastojärjestelmän vaihtoehdot ovat avoimen ja suljetun koodin ohjelmistot. Molemmilla on etunsa ja haittansa. Avoin koodi vaatisi meiltä teknistä osaamista, jota ei ole riittävästi tai se vaatisi huomattavaa resurssointia. Lähtökohtina uudelle järjestelmälle ovat vaatimusmäärittelyt eli mitä toimintoja tarvitsemme virkailija- ja asiakaskäytössä. Keskustelimme myös mahdollisuudesta liittyä OUTI-kirjastoihin. Haastateltavien mielestä liittyminen toisi haasteita mm. erilaisten käytösääntöjen vuoksi ja toimintaympäristön muutos olisi huomattava. Yhteistyö ja tekninen tuki olisi liittymisen positiivisia puolia.

Hankinnan kohde ja hankintaprosessi olivat seuraava keskustelun aihe. Nykyistä järjestelmää ei päivitetä, vaan hankitaan uusi järjestelmä kilpailutuksella. Kirjastohenkilökunta on avainasemassa vaatimusmäärittelyjen suhteen. On osattava ilmaista täsmällisesti, mitä ominaisuuksia järjestelmältä halutaan. Kilpailutuksen tarkoituksena on saada tarjouksia meille sopivasta järjestelmästä määrittelyjemme mukaan. Tiedossa olevien kaupallisia järjestelmiä kehitetään useissa eri maissa toimivien kirjastojen tarpeisiin ja järjestelmät ovat tarkoitettu yleisille kirjastoille. Räätelöinti meille sopivaksi järjestelmäksi lisäisi kustannuksia.

Haastateltavien kanssa keskusteltiin hankinnan vastuullisuudesta. Järjestelmähankinnassa vastuullisuutta on vaikea määritellä. Kirjastotoiminta on lähtökohtaisesti kestävä kehityksen mukaista, aineisto kiertää ja asiakkaan tarvitsema aineisto löytyy oikealla haulla. Digitaalisen alakohtaisen aineiston tarjoaminen kirjastojärjestelmän avulla opetukselle ja koko organisaatiolle olisi vastuullista toimintaa. Saavutettavuus ymmärretään OPAC-käyttöliittymän (Online Public Access Catalog) selkeytenä ja helppokäyttöisyytenä. Saavutettavuutta on myös visuaalisesti hyvin suunnitellut nettisivut ja käytettävyys ruudunlukuohjelmilla. Hankintaprosessissa saavutettavuus tarkoittaisi ehtojen asettamista käytettävyydelle.

Järjestelmävaihdon on tutkittu vaikuttavan työyhteisön toimintakulttuuriin ja sosiaalisiin suhteisiin. Organisaatiossamme kirjastohenkilöstöä on vähän ja kaikki ovat mukana tasavertaisesti hankinnan valmistelussa. Yhteinen näkemys löytyy kaikkien osallistumisella ja kuulemisella. Hankintaprosessi etenee organisaation hankintaohjeiden mukaisesti ja hankintapäätös tehdään kilpailutuksen tuloksena. Uusi järjestelmä on merkittävä asia ja iso muutos kirjastohenkilöstölle, mutta sen ei uskota vaikuttavan negatiivisesti sosiaalisiin suhteisiin pienessä työyhteisössä.

Kirjaston ja kirjastojärjestelmän tulevaisuus oli viimeinen teemahaastattelun aihe. OSAOlla on kaksi toimivaa kirjastoa. Haukiputaan yksikössä ovat uudehkot tilat ja kirjasto on toimiva oppimiskeskus. Perinteisiä oppikirjoja ei tulevaisuudessa käytetä vaan opetusmateriaali on opettajien tekemää ja käytettävissä Moodle-oppimisympäristössä tai löydettävissä tietoverkkojen välityksellä. Perinteisen kirjaston rooli kirjallisuuden tarjoajana ja lukemiseen innostajana on kuitenkin tärkeä osa yksikön toimintaa. Kaukovainion kampuksella suunnitellaan uusia tilaratkaisuja. Kirjasto voisi tulevaisuudessa toimia samoissa tiloissa muiden opetuksen tukipalvelujen kanssa. Perinteiset kirjat painettuina tai digitaalisina ovat edelleen käytössä johtuen kampuksella opetettavista aloista ja ovat tärkeä osa opetuksen tukipalveluja. Toimiva kirjastojärjestelmä erilaisille aineistomuodoille on tarpeellinen tulevaisuudessakin.

## **6.2 Hankinta-asiantuntijat**

Hankinta-asiantuntijoiden kanssa keskusteltiin seuraavista teemoista: hankinnan kohde, hankinnan valmistelu, hankintaprosessi ja hankinnan vastuullisuus. Hankinnan kohteena on järjestelmä-hankinta, joka on palveluhankintaa. Kyseessä on kuntayhtymätason hankinta, jonka Osekk hankintayksikkönä toteuttaa. SaaS-palvelun (Software as a Service) hankinta on lisääntyvässä määrin käytetty hankintatapa. Se tarkoittaa, että ohjelmistoa käytetään tietoverkon välityksellä toimittajan palvelimelta tietyn sopimuskauden ajan. Järjestelmän omistajuus säilyy toimittajalla ja käyttäjä saa tuki- ja ylläpitopalvelut sopimuksessa sovittuna ajan. Vaihtoehtoisesti järjestelmä voidaan ostaa omaksi ja tuki- ja ylläpitopalvelut tietyn sopimuskauden ajaksi. Hankintasopimukset ja sopimustyytit ovat monimuotoisia ja niiden ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää.

Haastateltavien kanssa keskusteltiin avoimen ja suljetun lähdekoodin järjestelmistä. Molemmilla on etunsa ja haittansa ja uuden järjestelmän valinnassa on selvitettävä, kumpi on meille sopiva. OUTI-kirjastoissa on käytössä avoimen lähdekoodin Koha-järjestelmä. Liittymistä OUTI-kirjastoihin voi

selvittää. Liittymisen mahdollisuus riippuu sopimuksista, joita mukana olevat kunnat ovat tehneet. Sen ratkaisevat sopimusehdot ja liittymisen kustannukset. Teknisesti liittyminen on todennäköisesti mahdollista palveluna ostamalla. Nykyinen PrettyLib-järjestelmän lisenssi on ostettu omaksi. Järjestelmän kehittämistyön päätyttyä elinkaarta on vaikea tarkasti ennustaa. Käyttöjärjestelmämuutoksista johtuen järjestelmä lakkaa jossain vaiheessa toimimasta. Lisenssin haltijana OSAO voi jatkaa käyttöä vanhalla käyttöjärjestelmällä, mutta se on tietoturvallisuusriski.

Järjestelmän vaatimuksissa täytyy huomioida mahdollisten e-aineistojen käytön tarve ja tarjoaminen. Järjestelmän kautta täytyy päästä e-aineistotoimittajan järjestelmään sallittujen rajapintojen kautta. Tällä hetkellä e-aineistojen hinnoittelu on niin korkea, että ainoa vaihtoehto olisi olla mukana yhteishankinnassa.

Hankinnan valmistelu on haastateltavien mukaan aikaa vievin ja tärkein vaihe. Valmistelutyö on eri asiantuntijoiden tekemää yhteistyötä. Jonkinlainen työryhmä perustetaan isommissa hankinnoissa. Vaatimusmäärittelyt saadaan käyttäjiltä ja järjestelmäasiantuntijoilta, hankintaosaaminen hankinta-asiantuntijoilta. Koko prosessi kannattaa miettiä loppuun asti jo valmisteluvaiheessa: mitä tarvitaan, millä aikataululla, hinnalla sekä resursoinnilla ja mitä kaikkea tapahtuu järjestelmän hankinnan ja käyttöönoton välissä. Niin kilpailutus kuin toteutus on valmisteltava hyvin, molemmat vaativat resursseja. Toimittajan toimitusvalmius on usein parempi kuin ostajan käyttöönottoon resursoitu henkilöstö.

Tarjolla olevia järjestelmiä kannattaa kartoittaa ja vertailla. Toimittajilta voi pyytää lisätietoja ja kertoa suunnitelmista ja tulevasta hankinnasta. Tietoa kannattaa hakea mahdollisesta yhteishankinnasta toisen toimijan kanssa ja siihen on liiyyttävä jo suunnitteluvaiheessa. Jos vastaava hankinta on käynnistymässä, selvitetään ovatko vaatimukset meille sopivia ja käytännöllisiä. Yhteishankintayksiköt Monetra Oy ja Hansel Oy ovat yhteistyökumppaneita, joiden alkavat kilpailutukset kannattaa selvittää. Kilpailutuksista saa tietoa niistä vastaavilta henkilöiltä. Tietoa jaetaan yleensä avoimesti, koska se hyödyttää kaikkia toimijoita. Tiedossa olevilta toimittajilta kannattaa pyytää kilpailutusmateriaalia, mikä auttaa olennaisten asioiden määrittelyssä. Toimittajat myyvät omaa tuotetansa tiedostaen kuitenkin julkisen hankinnan edellyttämän kilpailutuksen. Hyvä ja selkeä kilpailutus on kaikkien etu. Ongelmia voi tulla asioissa, joita ei ymmärrä. Toimittajilta voi kysyä ja kannattaa selvittää tyypilliset tilanteet hankinnan kohteen markkinoilla. Ihmisten välisessä yhteistyössä oppii aina uutta. PrettyLib-järjestelmän käyttäjiä on muitakin ja he ovat samassa tilanteessa järjestelmän suhteen. Yhteydenotolla vastaavaan toimijaan voi selvittää, miten he aikovat jatkossa toimia.

Hankinnan suurin ennakoitu arvo on arvioitava. Markkinoiden tuntemus on tärkeää. Hankinnan arvon arvioimiseksi pitää tietää, mitä hankintaan liittyvät asiat maksavat. Hankinnan arvo määrittelee hankintamenettelyn ja prosessin etenemisen hankintalain edellyttämällä tavalla ja organisaation ohjeiden mukaisesti tai organisaation ohjeiden mukaisesti yleisiä hankintaperiaatteita noudattaen. Hankinnan arvoon lasketaan kaikki tulevaan sopimukseen sisältyvät asiat, myös sopimuskauden toisinto eli optio. Sopimuskausi on julkisissa hankinnoissa yleensä 4–5 vuotta. Hankintaa ei valmistella kymmeneksi vuodeksi. Järjestelmän arvoon vaikuttaa sen hankintatapa. Järjestelmän pystytys on perusinvestointi ja kustannuksiltaan lähes sama hankintatavasta riippumatta. SaaS-palvelut hinnoitellaan käyttömäärän mukaan. Käyttöoikeuden eli lisenssin osto omaksi tarkoittaa omaa ylläpitoa ja sen kustannukset ovat noin 20 % lisenssin hankintahinnasta. Käyttötarve on lähtökohta molemmissa vaihtoehdoissa.

Hankintaprosessi etenee hallintomenettelyn määräämällä tavalla. Toimeksiantaja tekee hankintaesityksen, jota seuraa hyväksymisen jälkeen päätös hankinnan valmistelun aloituksesta. Kirjasto-henkilöstö ja IT-tuen asiantuntijat kokoavat vaatimusmäärittelyt, jotka hankinta-asiantuntija kirjaa työskentelyn edetessä sähköiseen Clouidia-kilpailutusjärjestelmään. Kaikki vaatimukset ja vertailuperusteet pitävät olla tarkkaan harkittuja ja yksiselitteisesti kerrottuja, että saadaan vertailukelpoisia, yhteismitallisia tarjouksia. Hankintalain periaatteet on pidettävä koko ajan mielessä, mikä on automaattista hankinta-asiantuntijoiden työskentelyssä. Kilpailutuksen käynnistymisen jälkeen muutoksia ei enää tehdä. Saadut tarjoukset vertaillaan tarjouspyynnön määrittelyjen mukaisesti ja saadaan selville vertailun voittaja. Hankintapäätös ja -sopimus syntyy hallintomenettelyn mukaisesti hankinnan arvon määrittellessä allekirjoittavan viranhaltijan.

Hankinnan vastuullisuus on mietittävä tarkoin tarjouspyyntöä valmisteltaessa. Hyvä hankintayksikkö toimii vastuullisesti huomioiden hankinnan kohteen ja laajuuden sekä harkitsee, millaisia vastuullisuusasioita voidaan kirjata. Järjestelmähankinnoissa niiden kirjaaminen tarjouspyyntöön on hankalaa. Pitää miettiä, mitä vastuullisuudella tarkoitetaan, miten se ymmärretään ja arvioidaan. Tarjouspyynnön ylettömät vaatimukset tai korulauseet aiheuttavat työmäärän lisääntyessä kustannuksia tarjouksen tekijöille ja tarjous voi jäädä tekemättä. Vastuullisuus on arkipäivää ja vaihtelee hankinnan kohteesta riippuen. Kuhunkin hankintaan kuuluvat asiat huomioidaan tapauskohtaisesti.

Laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta velvoittaa kuntayhtymää pääosin viranomaisen asemassa tekemään verkkopalveluistaan eli verkkosivustoista ja mobiilisovelluksista saavutettavuus-

vaatimusten mukaisia. Saavutettavuuden huomioimista ei ole erikseen dokumentoitu Osekin toimintaa ohjaavissa asiakirjoissa. Kirjastojärjestelmän hankinnassa olisi hyvä huomioida käyttäjät siten, että kenelläkään ei olisi esteitä tai ylivoimaisia haasteita järjestelmän käytössä.

### 6.3 Toimeksiantaja

Toimeksiantajan kanssa keskusteltiin hankintaprosessista, hankinnan vastuullisuudesta ja kirjaston sekä kirjastojärjestelmän tulevaisuudesta. OSAOn kirjastotyöryhmä arvioi kokouksessaan järjestelmävaihdon ajankohtaa ennen kuin nykyinen järjestelmä kaatuu teknisiin ongelmiin ja aiheuttaa tietoturvariskin. Hankinnan ennakoidun arvon ollessa tiedossa toimeksiantaja vie hankintaesityksen Osekin Ylläpitäjäpalveluihin, jossa kaikkien yksiköiden esitykset kootaan yhteen. Jos määrärahat eivät riitä kaikkiin esityksiin, yksikönjohtajat päättävät keskuudessaan, mistä investoinnista voidaan seuraavana vuonna luopua. Kirjastojärjestelmän hankinta koskee kahta yksikköä, joissa kirjastot toimivat. Kirjastohenkilöstön rooli on olennainen hankinnan tarpeen määrittelyssä. Järjestelmän hankinta ei tule kustannuksiltaan olemaan niin suuri, että sen leikkaaminen esitetyn vuoden hankintoihin vaikuttaisi olennaisesti koko kuntayhtymän investointeihin.

Tarjouspyynnön laatimisessa tulee olla tarkkana, koska ehtoja ei voi muuttaa kesken kilpailutuksen. Liian tiukat vaatimukset eivät tuota tarjouksia. Liian löysät tai epäselvät vaatimukset saattavat tuottaa tarjouksia, jotka ovat tarjouspyynnön mukaisia ja siten huomioitavia, mutta voi johtaa huonoon sopimukseen. Hankinnan arvo ei nousse yli kansallisen kynnysarvon, mutta on kuitenkin yli 9000 euron pienhankinnan rajan. Tarjouspyyntö tehdään sähköisessä kilpailutusjärjestelmässä ja lisäksi tarjouspyyntö voidaan lähettää muutamalle tiedetylle/tunnetulle toimittajalle. Yhteishankintamahdollisuus Monetra Oy:n kilpailuttamana on mahdollista, jos muita järjestelmävaihdon toimijoita löytyy.

Keskustelimme avoimen lähdekoodin järjestelmän hankinnan ja käytön edellyttämästä it-osaamisesta ja sen kustannuksista. Toimeksiantajan näkökulmasta tärkeää on saada järjestelmä, jota kehitetään ja tuetaan maailman muuttuessa, ettei olla muutaman vuoden päästä samassa tilanteessa kuin nyt. Uusi järjestelmä tulisi olla yhteensopiva rajapinnoiltaan yhteistyökumppaneiden kanssa, ei liian raskas meille ottaen huomioon kirjastotoimintamme koon verrattuna muihin alueen kirjastoorganisaatioihin.

Vastuullisuuskysymyksen toimeksiantaja määritteli hankinnan taloudellisuuden näkökulmasta. Kilpailutukset ovat avoimia ja yhteiskunnan varoilla toteutettavia. Tavoitteena on saada sopimus-kumppani, joka on itsessään vastuullinen toimija. Kirjastojärjestelmän hankinta on immateriaalipalvelun toimittamista. Sen tuotannossa ei ole sellaista vastuullisuus- ja ekologisuusnäkökulmaa kuin tavarahankinnoissa. IT- ja ohjelmistoyritykset ovat ympäristötietoisia omassa toiminnassaan. Meidän osalta vastuullisuus muodostuu hankinnan taloudellisuudesta ja vaatimuksiimme sopivan järjestelmän lakien ja asetusten mukaisesta hankinnasta.

Nykyinen kirjastojärjestelmämme on asiakkaiden käytettävissä nettisivuilta löytyvän käyttöliittymän kautta. Sitä voi käyttää kaikilla laitteilla ja on siten saavutettava. Käyttäjät ovat tottuneita verkkopalveluiden käyttäjiä eikä sellaisia järjestelmiä myydä, joita ei verkon välityksellä voi käyttää. Järjestelmän toimivuuden arvioiminen on käyttäjäkohtaista. Toisen käyttäjän mielestä järjestelmä voi olla hyvin tehty ja helposti saavutettava, toisen mielestä ei. Kaikkien ihmisten mahdollisen käytön haitta-asteen huomioiminen tulisi erittäin kalliiksi eikä se ole mahdollista eikä tarkoituksenmukaista OSAOn kirjastojärjestelmän teknisissä ratkaisuissa. Kuntayhtymä tulee yhä enenevässä määrin olemaan mukana yhteishankinnoissa Oulun kaupungin kanssa ja järjestelmähankintojen vaatimukset määritellään muiden mukana olevien toimijoiden kanssa.

Toimeksiantaja näkee kirjastojärjestelmän vaatimukset nykyisen kaltaisena järjestelmänä, johon lisätään e-aineistot. Kaikilla opiskelijoilla on käytössään jokin älylaite, jolla niitä pääsee käyttämään. Painettua aineistoa on syytä edelleen olla vaihtoehtona tiedon hakemiseen ja lukuharrastuksen ylläpitämiseen. Painetun tai sähköisen aineiston käytön mieltymys on yksilökohtaista ja molempia tulee olla valittavissa.

Toisen asteen maksuttomuuden toteutuminen tarkoittaa koulutuskuntayhtymässä oppimateriaalien hankkimista. Keskustelua tullaan käymään, ostetaanko ne kirjastoon ja lainataan edelleen opiskelijoille lukukauden ajaksi. Hankintoja ei tehdä vuosittain uudestaan vaan materiaaleja kierrätetään. OSAOssa opetettavista aloista riippuen oppikirjojen käyttö vaihtelee ja niiden hankinta on mietittävä alakohtaisesti.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastattelujen sisällönanalyysin ja tietoperustan perusteella olen tehnyt seuraavat johtopäätökset, joilla saatiin vastaus tutkimusongelmaan ja sitä selventäviin tutkimuskysymyksiin.

PrettyLib-järjestelmän käyttöä ei tule pitkittää. Vanhentuva tekniikka ja tuen loppuminen aiheuttavat liian suuria riskejä järjestelmän käyttöön ja tietoturvaan. Avoimen lähdekoodin järjestelmään vaihtaminen omatoimisesti ja sen ylläpito on mahdollista, mutta se edellyttäisi resursseja IT-tuen puolelta ja vahvempaa tietoteknistä osaamista kirjastohenkilökunnalta. OSAOn kirjastotoiminnan kokonaisuuden huomioon ottaen resurssien lisääminen ei liene taloudellisin vaihtoehto koko kuntayhtymän toiminta huomioiden. Avoimen lähdekoodin Koha-järjestelmää tarjoaa Hypernova Oy SaaS-palveluna pienille kirjastoille. Muita mahdollisia toimijoita kannattaa selvittää. Suljetun lähdekoodin järjestelmän toimittajia ei Axiell Finland Oy:n lisäksi ole ja tarjolla olevien järjestelmien yksilöllinen räätälöinti tarpeisiimme lisää kustannuksia. Kumman tahansa lähdekoodin järjestelmän hankinta ja käyttöönotto vaatii resursseja, jotka on kokonaisuudessaan huomioitava hankintaa suunniteltaessa.

Liittyminen OUTI-kirjastojen Koha-järjestelmään ei ole sopimusehtojen mukaan mahdollista. Erot yleisen ja OSAOn kirjastojen toimintakulttuureissa ja Koha-järjestelmän laajuus ja tekninen toimivuus aiheuttaisivat huomattavia haasteita. Liittymisen mahdollisuuden selvittelyä ei tarvitse jatkaa. Oulun tiedekorkeakoulujen kirjastojärjestelmiin liittymistä käsiteltiin teoreettiselta pohjalta. Eri organisaatiot, aineistohankintapolitiikka, asiakaskunta ja toimintakulttuuri eroavat toisen asteen kirjastotoiminnasta huomattavasti eikä liittyminen olisi luonteva vaihtoehto. Muualla Suomessa toimiviin Koha-käyttäjiin yhteenliittyminen ei myöskään tunnu sopivalta ratkaisulta.

Hankinnan tarve on olemassa ja todettavissa. Hankinnan käynnistämisestä keskustellaan OSAOn kirjastotyöryhmässä. Kirjastohenkilöstö on avainasemassa vaatimusmäärittelyiden laatimisessa. Yhteistyötä tehdään IT- ja hankinta-asiantuntijoiden kanssa ottaen huomioon käytettävissä olevat resurssit asiantuntijoiden muiden työtehtävien lisäksi. Hankinnan arvo on määriteltävä hankintaesitystä varten. Tällä hetkellä on tiedossa PrettyLib-järjestelmän ylläpitäjän Axiell Finland Oy:n tarjoama vaihtoehto järjestelmäksi, jonka perusteella hankinnan arvoa voidaan määritellä. 4–5 vuo-

den sopimusajalla hankinta on arvoltaan alle kansallisen kynnyksarvon. Hankinnassa ei silloin noudateta hankintalakia vaan Osekin hankintaohjetta ja hankinnan yleisiä periaatteita. Hankinnan arvo ylittää kuitenkin 9000 euroa, mikä edellyttää kilpailuttamisen.

Valmistelutyöhön kuuluu olemassa olevien sopimusten tarkistaminen ja yhteishankintamahdollisuuden selvittäminen. Yhteishankintamahdollisuus kannattaa selvittää, koska vastaavassa tilanteessa olevia PrettyLib-käyttäjiä on olemassa. Osekin hankintayksikön kokemukset muiden avoimen koodin tietojärjestelmien hankinnasta kannattaa selvittää, jos sellaisia on tehty.

Vaatimusmäärittelyjen laatimista varten kannattaa pyytää kilpailutusmateriaalia tiedossa olevilta toimittajilta, selvittää mahdollisia alkavia kilpailutuksia ja hankkia tietoa vanhoista kilpailutuksista. Markkinavuoropuhelua kannattaa käydä Axiell Finland Oy:n kanssa heidän suljetun koodin järjestelmistään. Suomen Pankin kirjasto on vaihtanut PrettyLib:n Aurora-järjestelmään, joka on Axiell-konsernin tuote. Heiltä voinee kysyä neuvoa vaatimusmäärittelyistä ja Auroran käyttökokemuksista, vaikka OSAO ei ole Erikoiskirjastojen ja tietopalveluiden verkoston jäsen.

Vaatimusmäärittelyihin liittyy e-aineistojen tarjoaminen, joka ei PrettyLib-järjestelmässä ole ollut mahdollista. Nykyiset kaupalliset ja avoimen koodin järjestelmät mahdollistavat e-aineistojen käytön. Ongelmaksi tulee muodostumaan kustannukset ja sopimustekniset asiat, koska OSAOlla ei ole valtakunnallista tai alueellista taustaorganisaatiota e-aineistojen yhteishankintaan.

Hankinta kokonaisuutena on eri asiantuntijoiden yhteistyötä, johon osallistuvat kirjastohenkilöstö, kirjastohenkilöstön esimiehet, hankinta-asiantuntijat sekä IT-asiantuntijat. Suunnittelu ja valmistelu ovat tärkein ja aikaa vaativin vaihe, johon eri asiantuntijat tuovat oman osuutensa. Tarjouspyyntö valmistuu työn edetessä, jolloin suurin ja tärkein osa työstä on tehty. Saapuneiden tarjousten vertailu, hankintapäätös ja sopimuksen teko etenevät hallintomenettelyn mukaan. Hankintaprosessi on vaativa, mutta ei edellyttäne erillistä projektia. Se lisäisi työmäärää ja kustannuksia.

Uuden kirjastojärjestelmän hankinnan ja valinnan on tutkittu ja todettu voivan vaikuttaa työyhteisön henkilösuhteisiin toimintakulttuurin muuttuessa uuden järjestelmän myötä. OSAOssa kirjastohenkilöstöä on kolme henkilöä, jotka ovat mukana hankintaprosessissa tasavertaisina loppukäyttäjinä. Mielenkiintoiset ja erilaiset näkökulmat tulevat esiin valmisteluvaiheessa avoimessa ja rakentavassa keskusteluilmapöydässä eri asiantuntijoita kuunnellen. Osekillä on hankinnan ja sopimushallinnan asiantuntijat käytettävissä, joten tietoperustassa mainittu hankintaosaamisen puuttuminen ei päde



organisaatiossamme. Julkinen hankintapäätös syntyy kilpailutuksen tuloksena eikä prosessissa olevien henkilöiden henkilökohtaisten mieltymysten mukaan. Työyhteisön ilmapiiriin ei pitäisi näin ollen huonontua.

Hankintojen taloudellinen vastuu toteutuu hankkimalla OSAOn kirjastotoiminnalle tarkoituksenmukainen järjestelmä vastuulliselta toimittajalta hyvin valmistellulla kilpailutuksella hankinnan yleisiä periaatteita ja kuntayhtymän ohjeita ja hankintamenettelyä noudattamalla. Se tarkoittaa toimintavarmaa, elinkaareltaan riittävän pitkää järjestelmää, ettei lyhyellä aikajänteellä olla nykyisessä tilanteessa.

Hankinnan sosiaalinen vastuu toteutuu hankkimalla kirjastojärjestelmä, joka täyttää toisen asteen opiskelijan tarpeet opetus- ja tukihenkilöstöä unohtamatta. Saavutettavuutta koskevat hankintalain pykälät eivät ole pakottavia. Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta on huomioitava ja se tarkoittaa kirjastojärjestelmän OPAC-käyttöliittymän selkeyttä ja helppokäyttöisyyttä kaikilla asiakkaiden käyttämillä laitteilla. Vaatimusmäärittelyt tarjouspyyntöön koskien käytettävyyttä tulee harkita tarkasti. Markkinavuoropuhelun avulla toimittajien valmiudet ja olemassa olevat ominaisuudet selviävät etukäteen.

Nykyisen kaltaista pienehkölle kokoelmalle täysin vastaavaa järjestelmää ei ole saatavilla, joten järjestelmävaihdon tuomaan muutokseen on valmistauduttava. Tulossa oleva järjestelmän vaihto on ollut tiedossa reilun vuoden ja sitä on pohdittu jo vuosia sitten. Suunnittelu ja valmistelu vievät aikaa niin paljon, että muutokseen ehtii sopeutua.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyöni aihe tuli vastaan konkreettisesti omassa työssäni. OSAOn kirjastoissa pitkään käytössä olleen PrettyLib-kirjastojärjestelmän tilalle olisi löydettävä vaihtoehto muutaman vuoden aikana. Aihe oli sopiva, ajankohtainen ja työnantajaa hyödyntävä. Julkinen hankinta oli ennestään tuttua vain valmiiksi kilpailutettujen sopimusten perusteella tehtyjen kirjallisuus- ja lehtihankintojen ja kalustohankintaehdotusten kautta. Aihe oli haastava julkista hankintaa säätelevien, yksityiskohtaisten lakien ja ohjeiden vuoksi, jopa hieman pelottava mahdollisten väärinymmärrysten tai tulkintojen vuoksi. Kirjastojärjestelmien hankinnasta ja valinnasta on tehty useita opinnäytetöitä. Aiheen käsittely julkisen organisaation hankintaprosessin näkökulmasta toisi kenties uutta tutkimustulosta tai ainakin oman osaamisen syventämistä ammattitaitoni ylläpitämiseksi.

Tutkimusmenetelmäksi sopi laadullinen tutkimus case-tutkimuksena. Tapaus oli kirjastojärjestelmän uusiminen OSAOn kirjastossa ja tutkimuksen kohde julkisen hankinnan prosessi. Kohteena oli yksi tapaus, joka kuvaa julkisen hankinnan prosessia ja joka toteutuu samalla tavalla muissakin julkisissa organisaatioissa. Olin päättänyt suorittaa valinnaisissa opinnoissa hankinnan perusteet -opintojakson. Aloittaessani hankinnan opintojaksoa mietin, voisinko hyödyntää sitä opinnäytetyössäni. Minulla oli valmiina tutkimuksen kohde, johon voisi yhdistää tapauksen voidakseni soveltaa oppimiani asioita.

Tietoperustassa käsitelin kirjastojärjestelmän tarkoitusta ja nykytilannetta, julkisen hankinnan prosessia hankintalain mukaan, hankintojen vastuullisuutta ja lyhyesti järjestelmävaihdon merkitystä työyhteisössä. Lisäksi selvitin kirjastojärjestelmien suljetun ja avoimen koodin ohjelmistojen vaihtoehtoja ja liittymistä OUTI-kirjastoihin sekä IT-järjestelmien hankintaa yleisesti.

Teemahaastatteluiden analysoinnin ja teorian yhdistämällä sain vastaukset tutkimuskysymyksiini. Haastateltaviksi valikoituivat henkilöt, joita työni aihe kosketti ja jotka ovat asiantuntijoita työtehtävissään. Henkilömäärä oli pieni, joten yksilöhaastattelu oli perusteltua. Haastatteluiden teemat vaihtelivat osin henkilöiden tehtävästä riippuen, mikä myös puolsi haastattelutavan valintaa. OSAOn kirjastohenkilökunta oli itsestään selvä haastattelun kohde kuten myös kuntayhtymän ja toimeksiantajan puolelta hankintaprosessin parhaiten tuntevat ja käytännössä toteuttavat henkilöt. Monipuolisen käsityksen saamiseksi kirjastohenkilöstön kanssa keskusteltiin esimerkiksi kirjastojärjestelmästä ja vastaavasti hankinta-asiantuntijoiden kanssa syvällisemmin hankintaprosessista.

Haastateltavat henkilöt ovat asemansa puolesta tunnistettavissa. Käsitellyt teemat koskevat organisaation toimintaa eikä henkilöiden yksityisyyttä loukata.

Pohdin lisähaastattelujen tekemistä. Haastattelujen katsotaan riittävän, kun uutta tietoa ei enää tule ilmiön ymmärtämiseksi, ja laadullisen tutkimuksen haastateltavien määrää voi lisätä tutkimuksen aikana. Niin sanottu kylläntyminen ei täysin toteutunut haastateltavien pienen määrän vuoksi. Mahdolliset lisähaastateltavat olisivat olleet IT-tuen asiantuntijoita. Työni painopiste oli hankinnassa eikä järjestelmävaihtoehtojen teknisessä puolessa, joten en jatkanut haastattelujen tekemistä. Tulevien vaatimusmäärittelyjen kannalta haastattelut eivät olisi olleet turhia, mutta jäivät tekemättä.

Haastattelut olivat uusi kokemus minulle. Jännitin niitä etukäteen haastavan aiheeni vuoksi, mutta yhtä lailla tekniikan pettämisen eli tallennuksen mahdollisen epäonnistumisen vuoksi. Kirjastohenkilöstön haastattelut tein peräkkäisinä päivinä. Muiden haastatteluiden välillä oli muutamia viikkoja aikaa, jolloin oli mahdollista analysoida edellisiä haastatteluja kuten laadullisen tutkimuksen tiedonkeruussa tarkoitus onkin. Litteroinnin tasoksi valitsin yleiskielisen litteroinnin, koska olin päättänyt olla käyttämättä suoria lainauksia. Työni aihe oli sellainen, ettei se mielestäni vaatinut sanatarkkaa litterointia äännähdyksineen ja äänenpainoineen.

Opinnäytetyöskentelyni aikana minulle tarjoutui mahdollisuus osallistua oman organisaationi hankintakoulutukseen, jonka piti haastattelemani henkilö. Koulutuksessa sain kerrata teoriassa ja haastatteluissa läpi käymäni asiat julkisen hankinnan monisyisestä prosessista ja sain varmistusta sen ymmärtämiselle.

Opinnäytetyötä tehdessäni opin paljon julkisten hankintojen valmistelusta ja eri asiantuntijoiden yhteistyön ja asiantuntemuksen merkityksestä. Haastatteluja tehdessäni tutustuin uusiin ihmisiin organisaatiossamme, mikä auttaa yhteistyön aloitusta hankinnan valmistelun alkaessa. ”Hyvin valmisteltu – puoliksi tehty” pätee erityisen hyvin julkisiin hankintoihin. Uskon työstäni olevan hyötyä toimeksiantajalle tulevan hankinnan valmistelussa sekä muille samassa tilanteessa oleville Pretty-Lib-järjestelmää käyttäville kirjastoille.

## LÄHTEET

Axiell 2017. Tuotteet/palvelut. Viitattu 15.9.2019, [https://www.axiell.fi/tuotteet\\_palvelut/](https://www.axiell.fi/tuotteet_palvelut/).

Axiell 2019a. Axiell ostaa norjalaisen kirjastoalan yrityksen. Viitattu 3.6.2019, <https://www.axiell.fi/uutiset/#!/pressreleases/axiell-ostaa-norjalaisen-kirjastoalan-yrityksen-2829162>.

Axiell 2019b. Tulevaisuuden kirjastojärjestelmä. Viitattu 15.9.2019, <http://www.mikromarc.fi/1.0.1.0/3/2/>.

Hansel 2019. Julkisten hankintojen osaaminen yhteen yhtiöön. Viitattu 11.9.2019, <https://www.hansel.fi/uutiset/julkisten-hankintojen-osaaminen-yhteen-yhtioon>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hypernova Oy 2019. Kohan ylläpitopalvelu. Viitattu 18.10.2019, <https://www.hypernova.fi/fi/kohan-yllapitopalvelu/>.

JUHTA julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2019a. JHS-suositukset. Viitattu 1.9.2019, <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs>.

JUHTA julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2019b. JHS-suositukset. Viitattu 1.9.2019, <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS166/JHS166.html>.

JUHTA julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2019c. JHS-suositukset. Viitattu 20.10.2019, <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS169/JHS169.html#H9>.

Juvonen, R. 2018. Ohjelmistoprojektin sudenkuopat ja miten ne vältetään. Helsinki: Books on Demand.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karinkanta, P., Kontio, A., Krakau, T., Lahtinen, T. & With, S. 2012. Yrityksen hankintaopas: Julkiset hankinnat yrityksen näkökulmasta. Helsinki: CC Lakimiesliiton kustannus.

Kirjastot.fi 2019. Erikoiskirjastojen ja tietopalveluiden neuvosto. Erikoiskirjastojen ja tietopalveluiden neuvoston kokous 1/2019. Viitattu 20.10.2019, [https://www.kirjastot.fi/sites/default/files/content/ErikN%20%201\\_2019.pdf](https://www.kirjastot.fi/sites/default/files/content/ErikN%20%201_2019.pdf).

Kvarnström, C. 2018. OLSF - Mikromarc käyttäjäpäivät 8.-9.2018. Open Library Solutions Finland Oy. Sähköpostiviesti 25.10.2018.

Koha-Suomi 2017. Varsinainen yhtiökokous. Pöytäkirja 20.6.2017. Viitattu 8.9.2019, <https://koha-suomi.fi/wp-content/uploads/2017/05/Yhti%c3%b6kokouspk.pdf>.

Koha-Suomi 2019. Mikä on Koha? Viitattu 8.9.2019, [https://koha-suomi.fi/?page\\_id=7](https://koha-suomi.fi/?page_id=7).

Koivu, I. 2012. Jotain vikaa kirjastojärjestelmissä? Viitattu 4.6.2019, <http://kirjastolehti.fi/artikkelit/jotain-vikaa-kirjastojarjestelmissa/>.

Kontio, A., Kronström, S., Kumlin, A. & Mäki, L. 2017. Julkiset hankinnat: käsikirja. Helsinki: Edita.

Kuntaliitto 2019. Kuntien saavutettavuusopas: 1. johdanto. Viitattu 10.10.2019, <https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/verkko-opaat/saavutettavuusopas/1-johdanto>.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 9–38.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1397.

Mäkiranta, A. 2012. Avoin vai suljettu lähdekoodi kirjastojärjestelmissä? Teoksessa J. Saarti & P. Tuomi (toim.) Kirjastojärjestelmät vai kirjastot ilman järjestelmää. Helsinki: BTJ Finland Oyj, 90–99.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.

Open Library Solutions Finland Oy 2018. Tiedote. Viitattu 3.6.2019, [https://www.kirjastot.fi/sites/default/files/ancmt/Tiedote-PrettyBit\\_OLSF%20Oy.pdf](https://www.kirjastot.fi/sites/default/files/ancmt/Tiedote-PrettyBit_OLSF%20Oy.pdf).

Open Library Solutions Finland Oy 2019. NEXT STP Mikromarc -aamupäivä. Verkkokokous 15.1.2019. Sisäinen lähde. Viitattu 15.9.2019.

Oulun ammattikorkeakoulu 2019. Oulun yliopisto ja Oulun ammattikorkeakoulu alkavat suunnitella yhteisiä palveluita. Viitattu 8.9.2019, [https://www.oamk.fi/fi/oamk/ajankoh-taista?kieli=&ak\\_osio=uutisjuttu&kid=68&tiedote\\_id=62980](https://www.oamk.fi/fi/oamk/ajankoh-taista?kieli=&ak_osio=uutisjuttu&kid=68&tiedote_id=62980).

Oulun ammattikorkeakoulun kirjasto 2016. Kokoelmatyön periaatteet. Viitattu 14.9.2019, <https://www.oamk.fi/kirjasto/fi/tietoa-kirjastosta/aineiston-hankinnan-periaatteet/>.

Oulun kaupunginkirjasto 2019a. Kirjastojen välinen yhteistyö. Viitattu 15.9.2019, <https://www.ouka.fi/oulu/kirjasto/yhteistyö-kirjastojen-valilla>.

Oulun kaupunginkirjasto 2019b. Koha-kirjastojärjestelmä ja Koha-Suomi Oy, viitattu 15.9.2019, <https://www.ouka.fi/oulu/kirjasto/kohaukk>.

Oulun kaupunginkirjasto 2019c. Oulun koulukirjasto. Viitattu 15.9.2019, <https://www.ouka.fi/oulu/kirjastoreitti/oulu-koulukirjasto>.

Oulun seudun ammattiopisto 2010. Muistio 28.1.2010. Sisäinen lähde. Viitattu 2.9.2019.

Oulun seudun ammattiopisto 2019a. Ammattilukio. Viitattu 3.6.2019, <https://www.osao.fi/hakijalle/ammattilukio.html>.

Oulun seudun ammattiopisto 2019b. Huippu-urheilu ja opiskelu. Viitattu 3.6.2019, <https://www.osao.fi/hakijalle/huippu-urheilu-ja-opiskelu.html>.

Oulun seudun ammattiopisto 2019c. Kirjasto- ja tietopalvelut. Viitattu 1.9.2019, <https://www.osao.fi/opiskelen-osaossa/palvelut-opiskelijalle/kirjasto-ja-tietopalvelut/>.

Oulun seudun ammattiopisto 2019d. OSAOn esittelydiat suomeksi. Viitattu 3.6.2019, [https://www.osao.fi/media/diaesitykset/osao\\_esittelydiat\\_2019\\_fin.ppsx](https://www.osao.fi/media/diaesitykset/osao_esittelydiat_2019_fin.ppsx).

Oulun seudun koulutuskuntayhtymä 2014b. OSEKK 2020. Oulun seudun koulutuskuntayhtymän strategia. Viitattu 3.6.2019, <http://www.osekk.fi/media/suunnitelmat-ja-arvioinnit/osekk-2020ykok100614.pdf>.

Oulun seudun koulutuskuntayhtymä 2018. Oulun seudun koulutuskuntayhtymän perussopimus 1.7.2018. Viitattu 3.6.2019, <http://www.osekk.fi/media/sopimukset/perussopimus2018.pdf>.

Oulun seudun koulutuskuntayhtymä 2019a. Osekin nimimuutos omistajakuntien päätettävänä. Viitattu 3.6.2019, <http://www.osekk.fi/uutishuone/uutiset/2019/04/osekin-nimimuutos-omistajakuntien-paatettavana.html>.

Oulun seudun koulutuskuntayhtymä 2019b. Yhtymähallitus. Pöytäkirjat. Viitattu 18.10.2019, [http://82.128.161.106/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/pk\\_asil\\_tweb.htm?+bid=899](http://82.128.161.106/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/pk_asil_tweb.htm?+bid=899).

Oulun seudun koulutuskuntayhtymä 2019c. Yhtymähallitus. Pöytäkirjat. Viitattu 11.9.2019, [http://82.128.161.106/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/epjattn\\_tweb.htm?+id=73919](http://82.128.161.106/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/epjattn_tweb.htm?+id=73919).

Oulun yliopiston kirjasto 2017. Oulun yliopiston kirjaston tietoaineistopolitiikka, viitattu 14.9.2019, <https://www oulu.fi/sites/default/files/Oulun%20yliopiston%20kirjaston%20tietoaineistopolitiikka.pdf>.

Redmine – Koha-Suomi 2019. Projektit. Korkeakoulujen KOHA käyttöönnotot. Viitattu 8.9.2019, <https://tiketti.koha-suomi.fi/projects>.

Saarti, J. 2010. Onnen kauppaako?: kirjastojärjestelmän hankinta sosiaalisena prosessina. Informaatiotutkimus 29 (4), 1-2. Viitattu 4.6.2019, <https://journal.fi/inf/article/view/3848/3633>.

Saarti, J. 2012. Kirjaston tietojärjestelmät ja niiden projektointi: kirjaston johtamisen ja palvelutuo-  
tannon työkalut. Teoksessa Saarti J. & Tuomi P. (toim.) Kirjastojärjestelmät vai kirjastot ilman jär-  
jestelmää. Helsinki: BTJ Finland Oy, 9–34.

Saarti, J. 2018. Kirjavarastoista digitaalisiksi osaamiskeskuksiksi – tieteellisten kirjastojen kehitys ja niiden tulevaisuus. Teoksessa Ruhanen, T. & Sarvilinna, M. (toim.) Muutoksen tekijät hyvässä seurassa: Suomen tieteellinen kirjastoseura 1970-2010. Helsinki: Suomen tieteellinen kirjasto-seura, 441–449.

Tonteri, P. 2012. Järjestelmä uudistus: kuinka norsu syödään pala palalta. Teoksessa Saarti J. & Tuomi P. (toim.) Kirjastojärjestelmät vai kirjastot ilman järjestelmää. Helsinki: BTJ Finland Oy, 61–89.

Tonteri, P. 2015. Mikä on kirjastojärjestelmien tilanne Suomessa tällä hetkellä? Viitattu 20.10.2019, <http://kirjastolehti.fi/artikkelit/mika-on-kirjastojarjestelmien-tilanne-suomessa-talla-hetkella/>.

Tonteri, P. 2017. Avoin lähdekoodi yleistyy kirjastojen järjestelmissä. Viitattu 15.9.2019, <http://kirjastolehti.fi/artikkelit/avoin-lahdekoodi-yleistyy-kirjastojen-jarjestelmissa/>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Julkiset hankinnat. Kynnysarvot. Viitattu 18.8.2019, <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/kynnysarvot/>.

Valkonen, N. 2019. OAMK-opinnäytetyö. Palvelupäällikkö. Oulun kaupunginkirjasto. Sähköpostiviesti 3.9.2019.

Vastuullinen tiede -toimitus 2019. Vain saavutettava tieto kuuluu kaikille. Viitattu 10.10.2019, <https://www.vastuullinentiede.fi/fi/jatkokäyttö/vain-saavutettava-tieto-kuuluu-kaikille>.