



Syyttäjälaitoksen hankintaprosessien kuvaus

Jenna Jäminki

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Toiminnallinen raportti

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Jenna Jäminki
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Syyttäjälaitoksen hankintaprosessien kuvaus
Sivu- ja liitesivumäärä 28 + 6
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Syyttäjälaitokselle, joka on Oikeusministeriön hallinnonalainen virasto. Syyttäjälaitoksella on vuosien 2021–2022 aikana tehty hankintojen kehittämistyötä valtion ohjauksessa osana TOIMI-projektia, jolla pyritään tukemaan ministeriöitä kansallisen hankintastrategian toimeenpanoa koskevien toimintasuunnitelmien laadinnassa. Yksi virastossa hankintatoimen kehittämiseksi asetetuista tavoitteista oli luoda hankintaprosessien kuvaus, joka on tämän toiminnallisen opinnäytetyön aihe. Tavoitteena oli luoda selkeä kokonaiskuva Syyttäjälaitoksen itsenäisesti toteuttamista hankintaprosessien vaiheista. Täten prosessien kuvauksessa ei ole huomioitu ulkoistettuja tai yhteishankintamenettelyin toteutettuja hankintoja. Prosessien kuvaus tullaan julkaisemaan Intranetiin sekä sitä tullaan hyödyntämään koulutusmateriaalina osana esihenkilöiden ja henkilökunnan perehdytystä.</p> <p>Viitekehyksessä käsitellään julkisten hankintojen erikoispiirteitä, hankintalain säädöksiä sekä erilaisia hankintamenetelmiä. Viitekehyksessä käsitellään myös hankintaprosessin moninaisia vaiheita sekä prosessien mallintamista. Näiden lisäksi päädyttiin käsittelemään kestävän kehityksen eri näkökulmia ja innovatiivisuutta julkisissa hankinnoissa, vaikka ne eivät aiheina suoraan liity opinnäytetyön tuotteeseen. Sekä kestävän kehityksen näkökulmat että innovatiivisuus ovat kuitenkin huomioitu kehityskohteina kansallisessa julkisten hankintojen strategiassa ja siten ovat aiheina ajankohtaisia.</p> <p>Hankintaprosessien kuvaus toteutettiin yhteistyössä muun hankintatiimin kanssa. Tuotteessa on erilliset prosessien kuvaukset hankintalain säätelystä kansallisista ja EU-hankinnoista sekä lain soveltamisen ulkopuolelle jäävistä pienhankinnoista. Hankintaprosessit päädyttiin kuvaamaan niin sanotulla uimaratakaaviolla, jossa prosessi etenee kronologisesti vasemmalta oikealle. Kuvauksissa tavoiteltiin sitä, että niissä on helposti tunnistettavissa prosessin vaiheiden eteneminen sekä prosessien toteutukseen osallistuvien roolit.</p>
Asiasanat Julkiset hankinnat, hankintaprosessi, Syyttäjälaitos, hankintalaki

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet ja tuotos	2
1.2	Rajaukset	2
2	Julkisten hankintojen prosessi	3
2.1	Julkisten hankintojen erityispiirteitä ja periaatteet	3
2.2	Hankintojen kilpailuttaminen	4
2.2.1	Hankintojen kynnysarvot	4
2.2.2	Hankintamenettelyt	6
2.2.3	Suorahankinnat	9
2.2.4	Yhteishankinnat	9
2.3	Hankintojen prosessit ja niiden kuvaaminen	11
2.3.1	Hankinnan valmistelu ja suunnittelu	12
2.3.2	Tarjouspyyntö	13
2.3.3	Tarjousten vertailu ja päätös	14
2.3.4	Hankintasopimus ja sopimushallinta	14
2.3.5	Prosessien mallintaminen / Prosessien kuvaaminen	15
2.3.6	Prosessin vaiheet, roolit ja vastuut (RACI)	16
2.4	Kestävät ja innovatiiviset julkiset hankinnat	16
2.4.1	Ekologisesti kestävät hankinnat	17
2.4.2	Sosiaalisesti kestävä hankinnat	17
2.4.3	Taloudellisesti kestävät hankinnat	18
2.4.4	Innovatiiviset hankinnat	18
2.5	Hankintojen julkisuus ja läpinäkyvyys	19
3	Toiminnallisen osuuden suunnittelu ja toteutus	21
3.1	Kohdeorganisaation kuvaus	21
3.1.1	Syyttäjälaitos	21
3.1.2	Hankinnat Syyttäjälaitoksella	21
3.2	Tutkimusmenetelmä	23
3.3	Tiedonkeruumenetelmät	23
3.4	Toteutus ja tuotos	24
4	Oman ammatillisen osuuden arviointi ja johtopäätökset	27
4.1	Produktin hyödynnettävyys	27
4.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusidea	27
4.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	28
	Lähteet	29

Liitteet	1
Liite 1. Syyttäjälaitoksen hankintaprosessien kuvaus	1

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena on luoda Syyttäjälaitokselle hankintaprosessien kuvaus. Aiheen pariin päädyin korkeakouluharjoittelun ja sen päätyttyä virastossa jatkuneen työsuhteen kautta. Syyttäjälaitoksella on vuosien 2021–2022 aikana tehty hankintojen kehittämistyötä valtion ohjauksessa osana TOIMI-projektia. Projekti on toteutettu kahdessa vaiheessa ja sen tavoitteena on ollut tukea ministeriöitä kansallisen hankintastrategian toimeenpanoa koskevien toimintasuunnitelmien laadinnassa (Valtiovarainministeriö s.a). Syyttäjälaitoksella, joka on Oikeusministeriön hallinnonalainen virasto, on tavoiteltu prosessien selkiyttämistä ja vastuiden tarkempaa määrittelyä. Näiden lisäksi on tavoiteltu hankintojen entistä parempaa ennakointia ja suunnittelua.

Sain Syyttäjälaitokselta toimeksiannon luoda hankintaprosessien kuvauksen, joka oli yksi viraston asettamista merkittävistä tavoitteista hankintatoimen kehittämiseksi osana TOIMI-projektin toista vaihetta eli TOIMI 2-projektia. Ennen hankintaprosessien kuvaamista on virastossa tehty monia konkreettisia kehittämistoimenpiteitä kohti organisoidumpaa hankintatoimea. Syyttäjälaitoksella on muun muassa päivitetty hankintaohje sekä hankintojen mallipohjat, määritellyt vastuut ja roolit sekä otettu käyttöön kategoriajohtamisen malli (Syyttäjälaitos 2023a). Tuotoksessani pyrin luomaan selkeän kokonaiskuvan vaiheista, jotka ottavat osaa Syyttäjälaitoksen hankkiessa ja kilpailuttaessa toimittajia sekä heidän tarjoamiaan tuotteita ja palveluita Syyttäjälaitoksen alueiden käyttöön.

Hankintaprosessin kuvaus ei ole opinnäytetyöaiheena uusi. Opinnäytetöiden lopputuotokset eli toimeksiantoyritykselle tai -organisaatiolle laaditut hankintaprosessien kuvaukset eroavat kuitenkin keskenään toisistaan, sillä jokainen niistä on luotu kohderyhmä ja hankintaorganisaation tarpeet mielessä pitäen. Eroavaisuuksiin vaikuttaa se, onko hankintayksikkö yksityisen sektorin toimija vaiko julkisen sektorin. Julkisten hankintayksiköiden hankintaprosesseja säätelee hankintalaki toisin kuin yksityisen sektorin toimijoiden. Julkisiin hankintaprosesseihin eroja tuo esimerkiksi hankintojen arvot, hankintayksiköiden luonne ja koko sekä hankintayksiköiden sisäiset hankintaohjeet ja vastuunjaot.

Opinnäytetyöni viitekehyksessä käsittelen julkisten hankintojen erityispiirteitä, hankintalain säädöksiä sekä erilaisia hankintamenetelmiä. Viitekehyksessä käsittelen myös hankintaprosessin moninaisia vaiheita sekä prosessien mallintamista. Näiden lisäksi päädyin käsittelemään kestävän kehityksen eri näkökulmia ja innovatiivisuutta julkisissa hankinnoissa, vaikka nämä eivät aiheena suoraan liity opinnäytetyön toiminnalliseen osuuteen. Aiheena kestävät julkiset hankinnat on kuitenkin hyvin ajankohtainen, sillä ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys sisältyvät Kansallisen julkisten hankintojen strategian kehittämisen osa-alueisiin. Myös innovaatiot on sisällytetty kansallisen julkisten hankintojen strategian kehittämisen osa-alueisiin.

1.1 Tavoitteet ja tuotos

Opinnäytetyöni tuotoksena syntyi Syyttäjälaitokselle hankintaprosessien kuvaus, jota voidaan käyttää osana hankintojen suunnittelua ja organisointia virastossa. Hankintaprosessien kuvauksen tavoitteena on yhdenmukaistaa hankintaprosesseja viraston sisällä ja selvittää hankintaprosessia ja sen vaiheita koko henkilöstölle. Etenkin pienhankintaprosessien selvittäminen on nähty tarpeelliseksi, koska arvoltaan vähäisempiä pienhankintoja tehdään keskitetyn hankintatiimin lisäksi myös syyttäjälaitoksella. Hankintojen asiantuntijuus on keskitetty Valtakunnansyyttäjän toimistoon, jossa talous- ja hankintatiimin tehtävänä on ohjata ja neuvoa pienhankintojen toteutusta syyttäjälaitoksella pienhankintaprosessin kuvauksen mukaisesti. Tavoitteena onkin, että pienhankintaprosessi toteutetaan saman prosessin ja ohjeistuksen mukaisesti syyttäjälaitoksesta riippumatta.

Opinnäytetyöni on toiminnallinen. Tuotoksena syntyvä hankintaprosessien kuvaus on hyödyllinen lisä Syyttäjälaitoksen henkilöstön käyttöön. Hankintaprosessit on kuvattu siten, että ne olisivat helposti ymmärrettävissä. Lopputuotoksena syntyi PowerPoint diaesitys, joka julkaistaan koko henkilöstön saataville Intranetiin. Prosessien kuvausta hyödynnetään myös koulutusmateriaalina sekä esihenkilöiden ja henkilökunnan perehdytyksessä. Lopputuotos on tämän opinnäytetyön liitteenä.

1.2 Rajaukset

Hankintaprosessi on kuvattu hankinnoista, jotka Syyttäjälaitos itse toteuttaa alusta loppuun, eikä se siten kuvaa jokaista virastossa tehtävää hankintaa. Osa hankinnoista toteutetaan palveluna sidosryhmiltä kuten esimerkiksi Senaatti-Kiinteistöltä, valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtoriilta tai valtion yhteishankintayksikkö Hansel Oy:ltä. Tällöin hankintaprojektin prosessin johtamisvastuu on kyseisellä organisaatiolla. Tästä huolimatta hankinnan toteutuksen eri vaiheissa vastuuta ja työtä on myös Syyttäjälaitoksella, joka muun muassa vastaa hankintatarpeensa suunnittelusta, kartoituksesta ja määrittelystä, kommentoi omalta osaltaan kaikkia hankintaa koskevia asiakirjoja kuten tarjouspyyntöä ja vastaa omalta osaltaan sopimuseurannasta. Näiden lisäksi hankinnan toteutuksen osalta päätösten ja sopimusasiakirjojen valmistelu organisaation omien asiakirjahallinnon järjestelmissä on kokonaisuudessaan Syyttäjälaitoksessa valtakunnansyyttäjän toimiston talous- ja hankintatiimissä. Syyttäjälaitoksella hyödynnetään myös tämän opinnäytetyön viitekehäyksessä määritellyjä yhteishankintamalleja puutejärjestelyä ja dynaamista hankintajärjestelyä. Yhteishankintoja ja sidosryhmille ulkoistettuja hankintoja ei ole kuvattuna lopputuotoksessa, vaikka Syyttäjälaitos osallistuukin niiden toteuttamiseen.

2 Julkisten hankintojen prosessi

Julkiset hankinnat määritellään tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankinnoiksi, joita julkisen sektorin hankintayksiköt sekä muut hankintalaissa määritellyt hankintayksiköt tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta. Vuonna 2015 EU:n komission tekemän arvioinnin mukaan on uskottu Suomessa julkisten hankintojen vuosittaisen kokonaisvolyymien olevan noin 35 miljardia. Tämä olisi noin viides Suomen BKT:n arvosta. Kuitenkin Valtiovarainministeriön vuonna 2021 tilaaman selvityksen mukaan tuo luku on 47 miljardia, kun huomioon otetaan kilpailuilla markkinoilla tehtyjen hankintojen lisäksi tehdyt pienhankinnat ja julkisyhteisöiden toisiltaan tekemät hankinnat. (Lähde: Elinkeinoelämän keskusliitto s.a; Valtiovarainministeriö 2021a). Oli virallinen luku kumpi tahansa, on julkisilla hankinnoilla kuitenkin suuri kansantaloudellinen merkitys.

Suomessa julkisia hankintoja säätelee kansallinen hankintalainsäädäntö, EU:n hankintadirektiivit sekä Maailman kauppajärjestö WTO:n Government Procurement Agreement (GPA) -sopimus. (Työ- ja elinkeinoministeriö, s.aa). Hankintalain 2 §:ssä lain tavoitteet määritellään seuraavasti: ”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 käyttöoikeussopimuksista 1397/2016).

2.1 Julkisten hankintojen erityispiirteitä ja periaatteet

Hankintalaki säätelee lain soveltamisalaan kuuluvien hankintayksiköiden suorittamissa hankinnoissa noudatettavista toimintavelvoitteista sekä kilpailuttamismenetelmistä. Julkisissa hankinnoissa noudatettavat periaatteet hankintalain 3 § mukaan ovat hankintamenettelyyn osallistuvien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu, hankinnan avoimuus sekä suhteellisuus. Näitä periaatteita tulee noudattaa hankintamenettelyn jokaisessa vaiheessa. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö s.a.).

Tasapuolisuuden periaate tulee huomioida hankinnoissa siten, että tarjouspyyntö sekä muut hankinta-asiakirjat laaditaan niin, ettei hankinnan kohteen määrittely aseta mahdollisia tarjoajia epätasa-arvoiseen asemaan. Tasapuolisuuden periaate edellyttää, että hankinnalle asetetut vaatimukset koskevat jokaista tarjoajaa samalla tavalla. Hankinnan syrjimättömyydellä taas tarkoitetaan, että kaikkia mahdollisia tarjoajia on kohdeltava samalla tavalla riippumatta hankinnan toteuttamiseen liittymättömistä tekijöistä kuten mahdollisten tarjoajien kansallisuudesta tai yrityksen sijoittumisesta jollekin alueelle. Hankintayksikön on kohdeltava eri paikkakunnilta tulevia tarjoajia samoin kuin oman paikkakuntansa tarjoajia. Hankinta on siten toteutettava tavalla, joka mahdollistaa yhdenvertaisen kohtelun syrjimättä tai suosimatta tiettyjä alueita. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö s.aa).

Avoimuusperiaatteen mukaisesti hankinnoista on ilmoitettava julkisesti, tarjouskilpailuun osallistuneita on tiedotettava tarjouskilpailun ratkaisemisesta, hankintamenettelyyn liittyviä tietoja ei salata sekä lähtökohtaisesti hankintaa koskevat asiakirjat ovat julkisia asiakirjoja. Asiakirjojen julkisuutta voi rajata salassapitotarpeet, joista on säädetty viranomaisen toiminnan julkisuutta koskevassa lainsäädännössä. Tarjouspyyntö on oltava kaikkien halukkaiden saatavilla tai jos hankintayksikkö käyttää rajoitettua menettelyä, on tarjouspyyntö saatettava niille, jotka menettelyyn on valittu. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö s.aa).

Suhteellisuuden periaate edellyttää, että hankintamenettelylle asetettujen vaatimusten on oltava oikeassa suhteessa tavoiteltuun päämäärään nähden. Hankinnan luonne ja arvo on otettava huomioon asettaessa esimerkiksi tarjoajien soveltuvuusehtoja, tarjouspyynnön sisältöä tai tarjousmenettelyn ehtoihin liittyviä vaatimuksia. Suhteellisuusperiaatteen vaatimus on mainittu hankintalaisissa muun muassa siten, että hankintayksikön on kiellettyä asettaa tarjouskilpailuun osallistuville toimittajille liian korkeita liikevaihtovaatimuksia. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö s.aa).

2.2 Hankintojen kilpailuttaminen

Julkisten hankintojen kilpailutuksella pyritään tehostamaan julkisten varojen käyttöä sekä turvaamaan tarjoajien tasapuolinen kohtelu. Useiden eri tarjoajien kilpailuttaminen mahdollistaa sen, että hankintayksikkö voi valita hinnaltaan edullisimman toimittajan, kuitenkin huomioiden laatu- ja muut vaatimukset. (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 23–24.)

2.2.1 Hankintojen kynnysarvot

Hankintalaki ei säätele julkisten hankintayksiköiden kaikkia hankintoja. Lainsäädännössä on määritelty hankintojen kynnysarvot, joiden perusteella hankintalakia sovelletaan hankintayksiköstä riippumatta. Hankinnat jaotellaan alle kansallisiin hankintoihin eli pienhankintoihin, kansallisiin hankintoihin ja EU-kynnysarvot ylittäviin hankintoihin. Ennen hankintaprosessin aloitusta on siis hankintayksikön laskettava tai arvioitava hankinnan arvo koko sopimuskaudelle myös mahdolliset optio-kaudet huomioiden, jotta tiedetään, miten hankinta tulee toteuttaa. Arvoa laskettaessa perusteena käytetään suurinta maksettavaa kokonaiskorvausta ilman arvonlisäveroa. Arvon määrittelyyn riittää hankintayksikön oma arvio, joka on selvitettävä asianmukaisesti ja riittävän tarkasti. Arvioidun arvon on hankintamenettelyn aloittamisen hetkellä pidettävää paikkaansa. Hankintamenettelyn aloittamiseksi lasketaan lähtökohtaisesti hankintailmoituksen julkaisu, mutta esimerkiksi suoramankinnan kohdalla se voi olla ensimmäinen yhteydenotto mahdolliseen tarjoajaan. Hankinnasta on julkaistava uusi hankintailmoitus, mikäli hankinnan arvo on laskettu perusteettomasti väärin. Tämä voi ilmetä esimerkiksi siten, että saatujen tarjousten hinnat ylittävät hankintayksikön arvioiman arvon. Tilanteessa, jossa hankittavien hyödykkeiden hinnat nousevat yllättäen hankintaprosessin

aloituksen jälkeen, ei tarvitse julkaista uutta hankintailmoitusta. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö s.ab.; Eskola ym. 2017, 187–190).

Kynnysarvot määrittelevät sen, onko hankinnassa sovellettava hankintalakia. Hankintaa koskeva kynnysarvo riippuu hankinnan lajista Taulukon 1 mukaisesti. Arvoltaan asetetut kansalliset kynnysarvot alittavat hankinnat eli pienhankinnat voidaan siis toteuttaa noudattamatta hankintalain menettelytapavaatimuksia. Pienhankintoihin sovelletaan hankintayksikön omia ohjeita, kuitenkin perustuen EU:n perustamissopimuksen yleisiin periaatteisiin. Hankintayksikkö voi kuitenkin omassa hankintaohjeessaan päättää soveltaa hankintalakia myös kynnysarvot alittaviin hankintoihin. Pienhankinnoille ominaista on se, että niistä ei ole julkaistava hankintailmoitusta. Hankinta voidaan siis suorittaa esimerkiksi siten, että hankintayksikkö lähettää valitsemilleen tarjoajille hintatiedustelun. Näistä hankinnoista ei tarvitse lain mukaan laatia hankintapäätöstä, jolloin niistä ei voida myöskään valittaa markkinaoikeuteen. Pienhankinnasta voidaan kuitenkin tehdä hankintaoikaisu, mikäli on syytä uskoa hankintamenettelyssä tapahtuneen virhe. (Eskola ym. 2017, 177–182).

Taulukko 1. Hankintalain kansalliset kynnysarvot (Hankintalaki 1397/2016 25 §)

Hankinnan laji	Kynnysarvo
Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	60 000 €
Rakennusurakat	150 000 €
Sosiaali- ja terveyspalvelut (Hankintalain liitteen E kohdat 1-4)	400 000 €
Muut erityiset palvelut (Hankintalain liitteen E kohdat 5-15)	300 000 €
Käyttöoikeussopimukset	500 000 €

Koska pienhankinnoissa ei tarvitse noudattaa hankintalakia, on hankintalain 28 §:ssä kielletty hankintojen pilkkominen osiin lain säännösten kiertotarkoituksessa. Kilpailutuksen tarjouspyynnössä voidaan kuitenkin sallia osatarjoukset esimerkiksi maantieteellisesti ja tämä on lain nimissä kehoitettua. Tarkoituksena on mahdollistaa pk-yritysten osallistuminen julkisten hankintojen kilpailutuksiin. Esimerkiksi tilanteessa, jossa hankintayksikkö kilpailuttaa palveluntuottajia koko Suomen alueelle, voidaan osatarjoukset sallimalla päätyä valitsemaan eri toimittaja tuottamaan palvelu Etelä-Suomeen kuin Pohjois-Suomeen. Tällöin siis kilpailutukseen voi osallistua tarjoaja, jonka toiminta ei kata koko Suomea. Hankinnan tekeminen osatarjoukset sallimalla eroaa hankinnan pilkkomisesta siten, että hankinnan ennakoitu arvo on laskettu osien yhteisarvon mukaan. Hankinnan pilkkominen on kyseessä, kun hankinnan ennakoitu arvo lasketaan yksittäisen osan mukaan. Tällöin erillisiä hankintoja tehdään osien lukumäärän verran. Merkittävää hankintojen pilkkomiskiellossa on

kuitenkin syy hankintojen pilkkomiseen. Hankinnan pilkkominen ei aina ole kiellettyä. Pilkkomista voidaan perustella riskin jakaantumisen ja kilpailuolosuhteiden kannalta. Kiellettyä hankintojen pilkkominen on tilanteissa, joissa motiivina toimii hankintalain ja kilpailutusvelvoitteiden kiertäminen. (Eskola ym. 2017, 199–200).

Taulukossa 2 esitellyistä EU-hankintojen kynnysarvoista päättää Euroopan komissio kahden vuoden välein. Ominaista EU:n kynnysarvot ylittävälle hankinnoille on se, että hankinnasta on ilmoitettava EU-laajuisesti. Mikäli hankinnasta ei ilmoiteta asiaankuuluvasti, voidaan hankintapäätös kumota markkinaoikeudessa. EU-hankintojen menettelyistä säädetään EU:n hankintadirektiiveissä sekä kansallisessa hankintalainssa. Niin kuin kansallisissa hankinnoissa, myös EU-hankinnoissa on noudatettava säädettyjä hankintamenettelyjä ja määräaikoja. Erona kuitenkin on se, että hankintapäätöksen jälkeen on odotettava 14 päivää ennen hankintasopimuksen tekoa. (Eskola ym. 2017, 178).

Taulukko 2. EU-hankintojen kynnysarvot 1.1.2022 alkaen (Työ- ja elinkeinoministeriö s.ab.)

Hankinnan laji	Kynnysarvo	Kynnysarvo
	Valtion keskushallintoviranomainen	Muut hankintaviranomaiset
Tavara- ja palveluhankinnat	140 000 €	215 000 €
Rakennusurakat	5 382 000 €	5 382 000 €
Suunnittelukilpailut	140 000 €	215 000 €

2.2.2 Hankintamenettelyt

Hankintayksikkö voi toteuttaa hankinnan kilpailuttamisen monin eri menettelyin, sillä laki ei käytettyä hankintamenettelyä määritä vaan käytetyn menettelyn voi hankintayksikkö tapauskohtaisesti valita. Menettelyn on kuitenkin noudatettava hankintalain yleisiä periaatteita. On siis huomioitava tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu, avoimuus sekä asetettujen vaatimusten suhteellisuus hankintamenettelyn valinnassa. Hankintayksikön on määriteltävä käytetty menettely hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä. Kuvauksen perusteella on tarjoajien kyettävä ennakoimaan sekä hankintamenettelyn luonnetta että heidän omaa rooliaan menettelyssä. Hankintamenettelyn kuvauksesta on saatava käsitys siitä, miten hankintamenettely etenee. Kerrottavia asioita ovat esimerkiksi se, rajoitetaanko tarjoajien määrää menettelyssä, sisältyykö siihen neuvottelukierroksia, milloin tarjoajan kuuluu toimittaa tarjous tai muita vaadittuja dokumentteja ja mitä vaatimuksia menettelyyn liittyy. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. s.ac).

Avoim menettely

Avoim menettely on hankintamenettelyistä käytetyin ja tunnetuin. Käytettäessä avointa menettelyä hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen valtiovarainministeriön ylläpitämässä julkisten hankintojen HILMA nimisessä ilmoituskanavassa. Pienhankintoja ei ole julkaistava HILMA-kanavassa, vaan hankintayksikkö voi päättää julkaista ilmoituksen käyttäen pienhankintaportaaleja. HILMA-kanavan tai pienhankintaportaalin lisäksi hankintailmoitus voidaan julkaista esimerkiksi hankintayksikön omilla verkkosivuilla. Hankintailmoituksen julkaisun jälkeen hankintayksikkö asettaa tarjouspyynnön saataville. Kun hankintailmoitus ja tarjouspyyntö ovat kaikille avoimia ja julkisia, kaikilla halukkailla yrityksillä on mahdollisuus tarjouksen jättämiseen. Hankintayksikön on käsiteltävä kaikki määräaikaan mennessä saapuneet tarjoukset. Tarjoajien soveltuvuus ja saapuneiden tarjousten tarjouksenpyynnön mukaisuus kuitenkin tulee tarkistaa ennen kuin tarjouksia voidaan keskenään vertailla. Tarjouskilpailun voittajaksi valitaan kokonaistaloudellisesti edullisin ja tarjouspyynnössä tai hankintailmoituksessa ilmoitettujen arviointiperusteiden mukainen paras tarjous. (Eskola ym. 2017, 217–219; Julkisten hankintojen neuvontayksikkö s.ae).

Avoim menettely voi olla hankintayksikölle työläs, mikäli tarjouksia saapuu suuri määrä. Tarjousten vertailu keskenään voi olla aikaa vievää, jos laadun määrittämiseen on valittu monta vertailtavaa asiaa. Kuitenkin moni hankintayksikkö päätyy käyttämään avointa menettelyä, koska se on parhaiten tunnettu. ((Eskola ym. 2017, 217).

Rajoitettu menettely

Rajoitettu menettely on toiseksi yleisin hankintamenettely ja se eroaa avoimesta menettelystä siten, että hankintayksikkö voi rajoittaa tarjouskilpailuun osallistuvien yritysten määrää. Rajoitettua menettelyä käytetään erityisesti silloin, kun markkinoilla on tarjoajia paljon ja kun tarjoajien soveltuvuudessa on merkittäviä eroja. Rajaamalla tarjoajien määrää varmistetaan, ettei saapuneiden tarjousten käsittely ole yhtä työlästä kuin avointa menettelyä käytettäessä. Rajoitetussa menettelyssä on kuitenkin avointa menettelyä enemmän vaiheita ja hankinnan määräajat ovat pidempiä. Rajoitetun menettelyn huonona puolena nähdään myös se, että sitä käytettäessä saatetaan tehdä useampia valituskelpoisia päätöksiä kuin avointa menettelyä käytettäessä. (Eskola ym. 2017, 219).

Niin kuin avoin menettely myös rajoitettu menettely käynnistyy hankintailmoituksen julkistamisesta. Ylimääräinen hankintamenettelyn vaihe tulee kun, mahdollisten tarjoajien on ensin hankintailmoituksen perusteella jätettävä osallistumishakemus. Tässä vaiheessa tarjoajia kutsutaan ehdokkaiksi. Osallistumishakemuksen jättäneistä ehdokkaista hankintayksikkö valitsee ne, joille päätehtään lähettää tarjouspyyntö. Hankintailmoituksesta on tultava ilmi tarjoajiksi valittavien yritysten vähimmäismäärä sekä enimmäismäärä, mikäli aiheellista. Kilpailun varmistamiseksi on tarjoajia

valittava riittävä määrä hankinnan kokoon ja laatuun nähden. Tarjouspyyntö on kuitenkin lähetettävä vähintään viidelle tarjoajalle. Mikäli osallistumishakemuksia vastaanotetaan alle viisi, on tarjouspyyntö lähetettävä kaikille soveltuville tarjoajille. (Eskola ym. 2017, 219–220).

Neuvottelumenettely

Neuvottelumenettely on joustava menettely, jota voidaan käyttää vain, mikäli laissa säädetyt edellytykset täyttyvät. Käytettäessä neuvottelumenettelyä hankintayksikkö julkaisee ilmoituksen hankinnasta, johon kaikki halukkaat toimijat voivat pyytää osallistumislupaa. Näistä ilmoittautuneista toimijoista, hankintayksikkö valitsee ne, joiden kanssa se haluaa neuvotella hankintasopimuksen ehdoista. (Eskola ym. 2017, 223–224).

Neuvottelumenettely voidaan valita hankintamenettelyksi mikäli (Eskola ym. 2017, 224–225):

1. olemassa olevilla ratkaisuilla ei voida täyttää hankintayksikön tarpeita
2. hankintaan kuuluu suunnittelua tai innovatiivisia ratkaisuja
3. hankintasopimusta ei voida tehdä ilman edeltäviä neuvotteluja koskien hankinnan luonteen, moninaisuuteen tai oikeudelliseen ja rahoituksen muotoon liittyvistä syistä.
4. hankinnan kohteen kuvausta ei voida laatia riittävän tarkasti viittaamalla standardiin, eurooppalaiseen tekniseen arviointiin, yhteiseen tekniseen eritelmään tai tekniseen viitteeseen tai
5. edeltävään avoimella tai rajoitetulla menettelyllä toteutettuun tarjouspyyntöön on saatu vain tarjouksia, jotka eivät vastaa tarjouspyyntöä, tai tarjouksia ei muusta syystä voida hyväksyä.

Jos hankintayksikkö siirtyy käyttämään neuvottelumenettelyä, koska edellisessä menettelyssä ei saatu tarjouspyynnön mukaisia tarjouksia, ei hankintayksikön tarvitse julkaista uutta tarjouspyyntöä, mikäli neuvottelumenettelyyn otetaan mukaan kaikki edeltävässä menettelyssä tarjousmenettelyn muotovaatimusten mukaisen tarjouksen tehneet toimijat, jotka lisäksi täyttävät menettelyssä asetetut vähimmäisedellytykset. Muotovaatimuksilla viitataan muihin vaatimuksiin, jotka eivät liity hankinnan tai tarjouksen sisältöön. Esimerkkinä muotovaatimuksesta toimii vaatimus tarjouksen allekirjoittamisesta tai vaatimus tarjoukappaleiden määrästä. (Eskola ym. 2017, 225).

Niin kuin muillakin hankintamenettelyillä, myös neuvottelumenettelyllä on hyvät ja huonot puolensa. Neuvottelumenettelyn onnistuessa pystyy hankintayksikkö varmistamaan yhteisymmärryksen toimittajan kanssa koskien hankinnan tavoitteita. Tällöin saadaan varmasti myös vertailukelpoisia tarjouksia. Neuvottelumenettelyn läpivienti on kuitenkin usein hitaampaa kuin avoimen tai rajoitetun menettelyn. Myös hinnaltaan voi neuvottelumenettely olla kalliimpi niin hankintayksikölle kuin tarjoajallekin, sillä prosessi vaatii enemmän aikaa ja työpanosta. (Eskola ym. 2017, 226).

2.2.3 Suorahankinnat

Suorahankinnat ovat poikkeus julkisten hankintojen kilpailutusvelvoitteesta. Suorahankinnalla tarkoitetaan tilannetta, jossa hankintayksikkö valitsee yhden tai useamman menettelyyn osallistuvan toimittajan, joiden kanssa se käy neuvotteluja hankintasopimuksesta. Suorahankintaa ei kuitenkaan voida joka tilanteessa valita hankintamenettelyksi, vaan sille on oltava hankintalaissa asetettu edellytys. Hankintayksiköllä on perustelu- ja näyttövastuu siitä, että suorahankinnan toteutuksen aikana sille on ollut lailliset edellytykset. (Eskola ym. 2017, 243).

Suorahankinta voidaan suorittaa seuraavissa tilanteissa (Eskola ym. 2017, 243–250):

1. Tarjouskilpailussa ei ole saatu joko lainkaan tarjouksia tai saadut tarjoukset eivät ole sopivia.
2. Teknisestä, taiteellisesta tai yksinoikeuden suojaan liittyvästä syystä hankinnan voi toteuttaa vain yksi toimittaja.
3. Hankinnan kohteena on luoda ainutkertainen taideteos tai taiteellinen esitys.
4. Ennalta arvaamattomista syistä aiheutunut äärimmäinen kiire hankinnan toteutuksessa
5. Valmistettava tavara on tutkimusta, tuotekehitystä, kokeilua tai muuta tieteellistä tarkoitusta varten valmistettava.
6. Hankinnan kohteena on perushyödykemarkkinoilla noteerattu tavara.
7. Hankittava tavara voidaan ostaa erityisen edullisin ehdoin esimerkiksi konkurssipesästä tai liiketoimintansa lopettavalta toimijalta.
8. Palveluhankinta tehdään suunnittelukilpailun voittaneen tahon kanssa.

Mikäli kyseessä on EU-hankinta, on hankintayksikön julkaistava suorahankintailmoitus. Hankintayksikkö voi kuitenkin päättää julkaista suorahankintailmoituksen myös EU-kynnysarvot alittavasta hankinnasta. Suorahankintailmoituksesta alkaa 14 päivän odotusaika, jonka aikana hankintayksikkö ei voi vielä tehdä hankintasopimusta. Odotusaikana on hankintapäätöksestä mahdollista tehdä valitus markkinaoikeuteen. (Eskola ym. 2017, 251–252).

2.2.4 Yhteishankinnat

Yhteishankinnalla tarkoitetaan hankintaa, jolla vastataan yhtäaikaisesti useamman tahon tarpeisiin. Yhteishankintoja toteuttamalla tavoitellaan alhaisempia hintoja, laadukkaampia tuotteita ja palveluja, suotuisampia sopimusehtoja sekä joissain tapauksissa säästöjä hankintakustannuksissa ja hallinnollisen taakan vähentymistä. Yhteishankinnat voidaan jakaa kahteen ryhmään, jotka ovat puitejärjestely ja dynaaminen hankintajärjestelmä. Jälkimmäistä kutsutaan myös lyhenteellä DPS, joka tulee englanninkielisestä nimityksestä Dynamic Purchasing System. Yhteishankintojen toteuttajana julkishallinnon asiakkaille toimii Hansel Oy, joka on voittoa tavoittelematon osakeyhtiö. Sen

omistavat valtio ja Suomen Kuntaliitto ja sen toimintaa säädellään hankintalaissa, Hansel Oy:tä koskevassa laissa ja valtion hankintastrategiassa. (Baulia ym. 2023, 2; Hansel 2021).

Puitejärjestely

Puitejärjestelyllä tarkoitetaan sopimusta yhden tai useamman hankintayksikön ja yhden tai useamman toimittajan välillä. Sopimuksen tarkoitus on ennalta vahvistaa tietyn ajan kuluessa tehtäviä hankintasopimuksia koskevat hinnat, hankittavat määrät ja muut ehdot. Puitejärjestely ei suoranaisesti ole hankintamenettely, sillä sitä ei käytetä kilpailutuksen toteutukseen. Kyseessä on enemmänkin sopimustyyppi, joka solmitaan hankintamenettelyn tuotoksena. Erityisesti puitejärjestely sopii sovellettavaksi hankintoihin, joissa odotetaan hintojen ja tuotteiden kehittyvän nopeasti. Tällöin hankintayksikön ei ole kannattavaa sitoutua kiinteisiin sopimusehtoihin koko sopimuskauden ajaksi. (Eskola ym. 2017, 257).

Puitejärjestelyn tavoitteena on hankkia tuotteita ja palveluilla mahdollisimman tehokkaasti. Tehokkuus lisääntyy, kun jokaisen hankintayksikön ei tarvitse erikseen viedä läpi sisällöltään samanlaisia kilpailutuksia. Kun Hansel kilpailuttaa keskitetysti esimerkiksi tietotekniset laitteet sekä toimisto- ja IT-tarvikkeet, säästyy julkisen hallinnon hankintayksiköiltä aikaa ja resursseja. Puitejärjestely lisää myös ostovolyymia, joka mahdollistaa edulliset hinta- ja sopimusehdot. (Hansel s.a).

Puitejärjestely voidaan sopia neljän vuoden ajaksi ja sitä sovelletaan sinä aikana solmittuihin asiakaskohtaisiin sopimuksiin, joiden kesto voi ulottua puitejärjestelyä pidemmäksi ajaksi. Asiakaskohtainen sopimus voidaan myös solmia puitejärjestelyä lyhyemmäksi tai pidemmäksi ajaksi. Puitejärjestelyn avulla on mahdollista varautua tuleviin hankintatarpeisiin ja tällä tavoin voidaan välttää tarpeettomat suorahankinnat. (Eskola ym. 2017, 259–260).

Niin kuin muidenkin hankintojen kohdalla, on puitejärjestelystä julkaistava hankintailmoitus. Hankintamenettelynä voidaan käyttää mitä vain hankintalain mukaista menettelyä, jonka käyttöedellytykset täyttyvät. Puitejärjestelyn kilpailutusta koskee samat hankintalain säädökset kuin minkä tahansa muun julkisen hankinnan kilpailutusta. Hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä on kerrottava valittavien toimittajien lukumäärä sekä kaikki puitejärjestelyyn osallistuvat ostajatahot. Mikäli soveltuvia tarjouksia saadaan ilmoitettua määrää vähemmän, voidaan määrästä poiketa. Tällöin kaikki soveltuneet tarjoajat hyväksytään puitesopimuksen toimittajiksi. (Eskola ym. 2017, 257–258).

Dynaaminen hankintajärjestelmä

Dynaamisella hankintajärjestelmällä tarkoitetaan täysin sähköistä hankintamenettelyä tavanomaisille ja markkinoilla yleisesti saatavilla oleville hankinnoille” (Eskola ym. 2017, 271). Dynaamista hankintajärjestelmää kutsutaan myös lyhennyksellä DPS. Hankintamenettelynä DPS on

samantyylinen kuin puitesopimusmenettely, mutta ne eroavat toisistaan siten, että dynaamiseen hankintajärjestelmään voivat sekä toimittajat, että hankintayksiköt liittyä koko sen keston ajan. Hankintayksikön on hyväksyttävä kaikki osallistumishakemuksen jättäneet ehdokkaat, jotka täyttävät asetetut soveltuvuusvaatimukset. Soveltuvuusvaatimuksia voidaan uudelleen arvioida koko dynaamisen hankintajärjestelmän keston ajan. Järjestelmään hyväksytyjen toimittajien määrää ei saa missään vaiheessa DPS:n kesto rajoittaa. Kesto on kerrottava hankintailmoituksessa ja sitä ei ole laissa rajoitettu. Mikäli kesto muuttuu, on siitä tehtävä uusi hankintailmoitus. Dynaaminen hankintajärjestelmä voidaan jakaa hankittavan tavaran, palvelun tai rakennusurakan mukaisesti luokkiin. (Eskola ym. 2017, 271–274).

Toimittaja hakee mukaan dynaamiseen hankintajärjestelmään lähettämällä osallistumishakemuksen, jonka soveltuvuudesta hankintayksikkö päättää 10 päivän kuluessa hakemuksen vastaanottamisesta. Yksittäisissä tapauksissa perustellusta syystä hankintayksikkö voi pidentää määräaikaan 15 työpäivään. Hankintayksikkö ilmoittaa tarjoajalle osallistumishakemuksen hyväksynnästä tai hylkäämisestä. Niin kuin muutkin hankintoja koskevat ratkaisut, tämäkin ratkaisu on valituskelpoinen. Kuitenkaan odotusaikaa tai täytäntöönpanokieltoa ei sovelleta dynaamisen hankintajärjestelmän kohdalla. (Eskola ym. 2017, 273).

DPS:n pohjalta tehty hankinta on kilpailutettava hankintajärjestelmään hyväksytyjen toimittajien kesken riippumatta hankinnan arvosta. Hankintayksikön on siis pyydettävä jokaista hyväksytyä toimittajaa toimittamaan tarjous määräaikaan mennessä ja tarjouspyyntö on lähetettävä jokaiselle samanaikaisesti tasapuolisuuden ja yhdenvertaisuuden periaatteiden mukaisesti. Hankintajärjestelmä voidaan jaotella luokkiin esimerkiksi maantieteellisesti. Mikäli näin on tehty, on tarjous tällöin lähetettävä kyseiseen luokkaan hyväksytyille toimittajille. (Eskola ym. 2017, 273–274).

2.3 Hankintojen prosessit ja niiden kuvaaminen

Hankintaprosessi on useiden kuukausien kestävä, monivaiheinen ja erilainen riippuen hankintaorganisaatiosta, hankintamenettelystä sekä hankittavasta tuotteesta tai palvelusta. Prosessilla tavoitellaan mahdollisimman soveltuvan toimittajan valintaa ja sopimuksen solmimista. Tyypillisiä hankintaprosessin vaiheita ovat tarpeen ja markkinan kartoitus, tarjouspyynnön julkaisu, tarjousten vertailu sekä sopimuksesta neuvottelu ja sopimuksen solmiminen. Näiden jälkeen voidaan sopimuksen mukaisesti tilata tuotteita tai palveluita sopimusaikana. (Logistiikan maailma s.a.)



Kuvio 1. Hankintaprosessin vaiheet

2.3.1 Hankinnan valmistelu ja suunnittelu

Onnistunut hankintaprosessi alkaa hankinnan huolellisella valmistelulla ja suunnittelulla. Tähän vaiheeseen sisältyy muun muassa hankinnan aikatauluttaminen ja resurssien varmistaminen, tarpeen ja markkinoiden kartoitus sekä tarjouspyynnön ja sen liitteiden valmistelu. Hankinnan valmistelu alkaa, kun huomataan uusi hankintatarve tai huomioidaan sopimusajan päättyvän. Mitä aikaisemmin hankintatarve tunnistetaan, sitä enemmän sen huolelliselle suunnittelulle jää aikaa. Hankintojen aikainen suunnittelu on tärkeää myös talouden suunnittelun vuoksi. (Valtiovarainministeriö 2019).

Tarpeen arvioinnissa on oleellista kuunnella niitä, jolle tuotetta tai palvelua ollaan kilpailuttamassa eli hankinnan loppukäyttäjiä. Näin varmistetaan, että hankinta on perusteltavissa ja että se vastaa käyttäjien tarpeita. Loppukäyttäjien tarpeet myös määrittelevät hankinnan tarkoituksen ja tavoitteet. Näiden perusteella asetetaan hankinnalle vaatimukset, vertailuperusteet ja sopimusehdot. Huolellisella tarpeen määrittelyllä voidaan lisäksi edistää kestävä kehitystä, mikäli huomataan, että hankintaa ei ole tarpeen uudelleen kilpailuttaa vaan voidaan esimerkiksi kiertotaloutta edistäen uudelleen käyttää jo hankittuja tuotteita. (Valtiovarainministeriö 2017, 7; Valtiovarainministeriö 2020, 97).

Sen lisäksi, että hankintayksikkö kuulee loppukäyttäjien toiveita hankinnan kohteesta, hankintayksikkö voi tehdä markkinakartoituksen koskien hankittavia tuotteita tai palveluita sekä markkinatoimijoita. Hankintalaki ei kuitenkaan tätä velvoita. Markkinakartoituksella tarkoitetaan kaikkea sitä

tietoa, jota hankintayksikön on mahdollista markkinoilta saada ja hyödyntää hankinnan suunnitteluun. Siten se siis lisää hankintayksikön tietämystä hankinnan kohteesta ja siten auttaa suunnittelemaan asetettuja kriteereitä ja vertailuperusteita. Markkinakartoitusta varten voi hankintayksikkö käydä keskustelua yhdessä toimittajien kanssa. Hankintayksikkö voi julkaista tietopyynnön HILMA-kanavan kautta, jossa se pyytää toimittajia osallistumaan vapaamuotoiseen kysely-vastaus-prosessiin koskien muun muassa hankinnan kohdetta, sen määrittelyä, hinnoittelua sekä toimittajien halukkuutta ja kykyä osallistua kilpailutukseen ja sille asetettuihin vaatimuksiin. Tietopyynnön lisäksi vuoropuhelua toimittajien kanssa voidaan käydä siten, että hankintayksikkö itse selvittää markkinoilla olevat vaihtoehdot ja kutsuu toimittajat vuoropuheluun joko kaikki yhteisesti tai yksitellen. Tätä kutsutaan markkinavuoropuheluksi tai virallisemmin tekniseksi vuoropuheluksi. Tällöin on kuitenkin huomioitava toimittajien tasapuolinen kohtelu ja syrjimättömyyden periaate. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö s.af; Keino-osaamiskeskus s.a).

2.3.2 Tarjouspyyntö

Kun hankinta on valmisteltu ja siihen liittyvät asiakirjat valmiita, voidaan tarjouspyyntö julkaista HILMA-kanavassa, pienhankintojen kilpailutuskanavassa tai lähettämällä tarjouspyyntö suoraan valituille toimittajille. Hankinnan arvo ja organisaation omat hankintaohjeet määrittelevät kilpailutuksen toteutuksen. Hankintalaki ei tarkkaan määrittele tarjouspyynnön sisältöä. Se määrittää kuitenkin sen, että tarjouspyyntö on tehtävä kirjallisesti ja tarjousten jättämiselle on asetettava määräaika. Tarjouspyynnössä määriteltävä hankinnan kohde on kuvattava siten, että se ei syrji mahdollisia tarjoajia ja siten, että siitä ilmenevät ne tiedot, jotka ovat merkityksellisiä tarjousten laatimiselle. Tällaisia tietoja ovat hankintamenettelyä ja toimittajien soveltuvuutta koskevat tiedot ja ehdot. Mikäli nämä on jo hankintailmoituksessa kuvattu, ei niitä tarvitse uudelleen tarjouspyynnössä kuvata. Mikäli hankintailmoituksessa ja tarjouspyynnössä on eroavaisuuksia, noudatetaan sitä, mitä hankintailmoituksessa on kirjattu. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö s.ag).

Ennen tarjousten jättämisen määräaika on usein toimittajilla mahdollisuus kysyä kysymyksiä tarjouspyyntöön ja sen liitteisiin liittyen. Kysymysten esittämiselle on myös asetettu määräaika, johon mennessä ne on esitettävä hankintayksikölle. Kysymyksillä voidaan selventää tarjouspyynnön sisältöä ja esitettyjä vaatimuksia. Kysymykset ja vastaukset tulevat julkiseksi kaikille osallisille, kuitenkin siten, ettei kysyjän henkilöllisyyttä julkaista. Kysymyksillä ja vastauksilla varmistetaan, että saadut tarjoukset ovat vertailukelpoisia keskenään, kun kaikille osallisille selkeytyy, miten esimerkiksi tiettyä tarjouspyynnön kohtaa tulee tulkita. (Kideve s.a).

2.3.3 Tarjousten vertailu ja päätös

Kun tarjousten jättämisen määräaika on umpeutunut, voi hankintayksikkö aloittaa tarjousten käsittelyn. Tämän on tapahduttava suljettuna ja siten, ettei ulkopuolisille anneta tietoja käsittelyn vaiheista tai hankinnan päätöksen valmistelusta ennen virallisen hankintapäätöksen tekoa. Tarjousten vertailussa on käytettävä tarjouspyynnössä tai hankintailmoituksessa määritellyjä vertailuperusteita. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö s.ah).

Hankintamenettely päättyy kirjallisen hankintapäätöksen laatimiseen. Hankintapäätöksestä on tiedotettava kaikille tarjouskilpailuun osallistuneille. Hankintapäätöksestä tai sen liitteenä olevista muista asiakirjoista on tultava ilmi perustelut niistä seikoista, jotka vaikuttivat hankintapäätökseen. Perusteluista on asianosaisten kyettävä arvioimaan, onko hankintamenettelyssä ja päätöksessä noudatettu hankintalain velvoitteita. Hankintayksikön on päätöksessä perusteltava tarjousvertailu siltä osin, että tarjoajalle ilmenee oman tarjouksen sijoittuminen suhteessa muihin vertailtuihin tarjouksiin. Kuitenkin riittävää on, että hankintayksikkö esittää päätöksessään vain keskeisimmät perusteet, joilla hyväksytyt tarjoukset on vertailtu ja pisteytetty. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö s.ai).

2.3.4 Hankintasopimus ja sopimushallinta

Hankintapäätöksen jälkeen on julkisen hankintayksikön tehtävä hankintasopimus tarjouskilpailun voittaneen tarjoajan kanssa. Hankintalain mukaisesti hankintasopimus syntyy, kun allekirjoitetaan kirjallinen sopimus. Hankintapäätöksen julkaisu ei siis vastaa hankintasopimusta. Mikäli hankinnan ennakoitu arvo ylittää EU-kynnysarvon, ei hankintasopimusta voida tehdä ennen kuin hankintalain säädetty 14 päivän odotusaika, joka alkaa hankintapäätöksen tiedoksiannosta, on päättynyt. Hankintasopimuksen on oltava kilpailutuksen ehtojen mukainen, eikä sen ehtoihin voida tehdä sellaisia muutoksia, jotka eivät olleet tarjoajien tiedossa kilpailutuksen aikana. Ennen sopimuksen allekirjoitusta on suositeltavaa, että hankintayksikkö ja valittu toimittaja käyvät yhdessä sopimuksen sisällön ja ehdot läpi. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö s.aj).

Hankintasopimuksissa määritellään muun muassa sopimuksen kohde sekä asiakkaan ja toimittajan vastuut. Näin molemmat osapuolet ovat tietoisia siitä, mitä heiltä sopimusaikana odotetaan. Sopimuksessa usein sovitaan myös sanktioista, mikäli jompikumpi osapuoli ei täytä asetettuja velvoitteita sovitusasti. Sopimusten allekirjoituksen jälkeen on vuorossa sopimushallinta, jonka tarkoituksena on huolehtia siinä sovittujen sopimusehtojen toteutumisesta. Sopimushallinta ulottuu koko sopimuksen elinkaaren ajalle niin sopimuksen neuvottelusta sopimuksen päättymiseen asti. Osana sopimushallintaa sopimukselle nimetään toimijat roolit ja vastuut. (Eskola 2019).

2.3.5 Prosessien mallintaminen / Prosessien kuvaaminen

Prosessilla tarkoitetaan lopputulokseen johtavien aktiviteettien tai vaiheiden sarjaa sekä niiden tuottamiseen tarvittavia resursseja. Esimerkkejä yrityksen sisäisistä prosesseista ovat hankintaprosessi, tilausprosessi ja rekrytointiprosessi. Oli kyseessä sitten mikä vain prosessi, niille ominaista on se, että ne ovat yrityksen toimintatapoja, jotka toistuvat kerta toisensa jälkeen samanlaisina. Yrityksen sisällä prosesseja on paljon erilaisia ja melkein mikä vain toimintaprosessi voidaan kuvata niin sanallisesti kuin visuaalisestikin. (MCS 2020 & Team Laamanen 2020): Luettu 1.4.2023

Nimensä mukaisesti prosessikuvauksessa kuvataan prosessi ja sen vaiheet sekä siihen liittyvät osaprosessit. Prosessin kuvaamista hyödynnetään osana toiminnan kehittämistä. Vaikka toiminnasta olisi kehittynyt jo henkilöstölle tuttu toimintatapa, on prosessin tarkasteleminen hyödyllistä saattamalla toimintatapa graafiseen muotoon. Tämä helpottaa toimintatavoista viestimistä niin sisäisille kuin ulkoisillekin sidosryhmille. Se myös mahdollistaa toimintatapojen kehittämisen vielä entisestään, sillä kehityskohteiden hahmottaminen näkyvästä muodosta on helpompaa kuin sanallisesta muodosta. (IBM 2021 & Team Laamanen 2020).

Prosesseja voidaan kuvata monin eri tavoin. Valittaessa käytettävää tekniikkaa on huomioitava se, kenelle prosessi on tarkoitus kuvata. Tällä on merkitystä siihen, kuinka tarkasti ja missä muodossa kuvaus tulisi toteuttaa. Sama prosessi voidaan kuvata kirjallisena työ- tai toimintaohjeistuksena tai visuaalisin keinoin prosessikuvaajana tai -karttana. Nämä ovatkin yleisimmät prosessien kuvaustavat. Kuvattaessa esimerkiksi prosessia osana uuden työntekijän perehdytystä voi olla kannattavaa toteuttaa kirjallinen ohjeistus, jonka rinnalla hyödynnetään visuaalista prosessikuvausta. Toisen tavan valinta ei siis automaattisesti tarkoita toisen hylkäämistä. (Saarinen 2021).

Ennen prosessin kuvaamisen aloittamista, on hyvä pohtia sen tarkoitusta, tavoitteita sekä kohderyhmää. Lisäksi on oltava selvillä siitä, mitä prosessin kuvauksella halutaan ratkaista tai kehittää. Nämä seikat vaikuttavat siihen, mitä asioita ja tekijöitä kuvauksessa painotetaan ja miten yksityiskohtainen siitä tehdään. Ellei ole tarpeen, ei prosessin kuvauksessa ole kannattavaa kuvata jostaista pientä yksityiskohtaa, jotta se pysyy selkeänä ja helppolukuisena. Noin 20 objektia mahdollistaa tämän. Liian yksityiskohtainen kuvaaminen lisää myös työmäärää. Tällöin on myös uhkana, että kuvaaminen jää kertaluontoiseksi. Pyrkimyksenä on kuitenkin, että kuvausta käytetään aktiivisesti ja ylläpidetään tarpeen vaatiessa. (Saarinen 2021).

Kuvattaessa prosessia on pidettävä huoli, että se on kohderyhmälle räätälöity. Ei riitä, että vain kuvaajat itse kokevat lopputuotoksen selkeäksi. Kuvaukset on lisäksi oltava kohderyhmän helposti löydettävissä ja nopeasti saatavilla. Jotta pidetään huoli siitä, että kuvaus on tehty huolellisesti, on sen tekemiseen hyvä osallistuttaa laajasti prosessiin osaa ottavia henkilöitä. (Saarinen 2021).

2.3.6 Prosessin vaiheet, roolit ja vastuut (RACI)

Prosessin vaiheiden kuvaaminen ei yksinään riitä. Henkilöstön on oltava tietoisia siitä, miten vastuut ja roolit on jaoteltu. On tiedostettava esimerkiksi, kuka on vastuussa dokumentoinnista ja keneellä on allekirjoitusoikeus. Tähän hyvä työkalu on rooli- ja vastuumatriisi eli RACI-matriisi tai -taulukko. Dokumentointi taulukkoon ei kuitenkaan yksistään riitä, vaan oleellista on se, että määrittely tehdään yhteistyössä siten, että kaikki ovat tietoisia yhdessä päätetystä vastuunjaosta. Kun roolit ovat kaikilla tiedossa, on työskentely ja kommunikointi henkilöstön välillä selkeämpää. (Hautanen 2018; Miranda & Watts 2022).

RACI-taulukossa kuvataan prosessiin sisältyvät vaiheet, roolit ja vastuut. Nimitys RACI-taulukko tulee englanninkielisistä sanoista *responsible*, *accountable*, *consulted* ja *informed*. Näiden sanojen etukirjaimia käyttämällä kuvataan henkilöt ja sidosryhmät, jotka joko toteuttavat itse työn, ovat vastuussa työn lopputuloksesta ja siten hyväksyttävät sen, antavat palautetta ennen hyväksyntää tai on pidettävä informoituina työn edistymisestä ja tehdyistä päätöksistä. Taulukko muotoillaan listamalla kaikki prosessiin kuuluvat työvaiheet allekkain vasempaan sarakkeeseen ja listamalla kaikki prosessin toteutukseen osallistuvat henkilöt ja sidosryhmät taulukon yläriville. Sen jälkeen jokaisen vaiheen riville sijoitetaan kirjaimet R, A, C tai I sen henkilön tai sidosryhmän alle, joka on joko vastuussa toteutuksesta tai hyväksynnästä tai jota konsultoidaan tai informoidaan vaiheesta. Joka rivillä on oltava vähintään yksi R kirjain. (CIO 2022).

Taulukko 3 RACI-taulukon kirjainten määritelmät (CIO 2022)

RACI	
Responsible	Henkilöt tai sidosryhmät, jotka toteuttavat itse työn.
Accountable	Henkilö tai sidosryhmä, joka omistaa työn ja on siten vastuussa sen lopputuloksesta. Hän hyväksyy työn, kun se valmistuu
Consulted	Henkilöt tai sidosryhmät, jotka antavat palautetta ennen kuin työ hyväksytään suoritetuksi.
Informed	Henkilöt tai sidosryhmät, jotka on pidettävä informoituina työn edistymisestä ja tehdyistä päätöksistä.

2.4 Kestävät ja innovatiiviset julkiset hankinnat

Koska julkiset hankinnat ovat taloudellisesti erittäin merkittäviä on niillä mahdollista vaikuttaa yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseen. Pelkkä halpa hinta ei julkisten hankintojen kohdalla riitä hankintaperusteeksi. Sen lisäksi, että hankintayksiköiden on lain mukaan organisoitava hankintatoimintansa mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti sekä suunnitelmallisesti, hankinnan toteutuksessa on myös otettava huomioon ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat. Huomioimalla nämä näkökulmat voidaan tehdä hankintoja, jotka ovat ympäristöystävällisempiä, edistävät

sosiaalista hyvinvointia sekä säästävät kuluja elinkaarensa aikana. (Eskola ym. 2017, 23-24; Keino-osaamiskeskus s.ab).

Suomen ensimmäisessä kansallisessa julkisten hankintojen strategiassa on kahdeksan kehittämisen osa-alueita, jotka ovat keskenään riippuvaisia toisistaan. Osa-alueet ovat strateginen johtaminen, hankintataidot, tietojohtaminen ja vaikuttavuus, innovaatiot, toimivat hankinnat, taloudellinen kestävyys, sosiaalinen kestävyys sekä ekologinen kestävyys. Kestävyyden kolme näkökulmaa huomioimalla pidetään huolta julkisten hankintojen vastuullisuudesta. (Valtiovarainministeriö & Kuntaliitto 2020, 3-4).

Julkisten hankintojen kohdalla hankintayksiköitä kannustetaan lisäksi innovatiivisten hankintojen tekemiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että hankitaan uusia tai merkittävästi parempia tuotteita tai palveluja, joilla tavoitellaan tuottavuuden, laadun, kestävyiden ja vaikuttavuuden paranemista. Innovatiivisilla hankinnoilla vauhditetaan teknologista kehitystä. Näillä uusilla innovaatioilla taas voidaan auttaa ratkaisemaan nykypäivän yhteiskunnallisia ongelmia kuten esimerkiksi ilmastonmuutos. (Keino-osaamiskeskus s.ac).

Kestävän kehityksen näkökulmat voidaan huomioida hankinnalle asetetuissa vaatimuksissa ja vertailuperusteissa. Tarjouspyyntöön ja sen liitteisiin voidaan asettaa soveltuvuusvaatimuksia ja ehtoja, joilla edistetään vastuullisuuden ja innovatiivisuuden tavoitteiden saavuttamista. Näillä ehdoilla voidaan muun muassa edistää kiertotaloutta, heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistymistä ja ihmisoikeuksien toteutumista. (Motiva 2023).

2.4.1 Ekologisesti kestävät hankinnat

Ekologisesti kestävillä hankinnoilla tavoitellaan hiilineutraalisuuden edistämistä, kiertotalouden toteutumista, luonnon moninaisuuden säilymistä sekä kestävä ruokajärjestelmän edistämistä elintarvikkeiden ja ruokapalveluhankinnoissa. Huomioitaessa ekologinen kestävyys hankinnoissa huomioidaan ympäristövaikutukset koko hankinnan elinkaaren ajalta. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. s.ad.; Valtiovarainministeriö & Kuntaliitto 2020).

2.4.2 Sosiaalisesti kestävä hankinnat

Sosiaalisesti kestävillä hankinnoilla tavoitellaan monia eri asioita. Kuitenkin ennen kaikkea pyritään edistämään ihmisoikeuksien ja työelämän perusoikeuksien kunnioittamista, toteutumista ja edistämistä. Tätä varten on Hankinta-Suomi yhteistyössä laadittu hankintayksiköiden käyttöön vastuullisuuden vähimmäisveloitteet eli Code of Conduct hankintasopimukseen lisättäväksi. Vähimmäisveloitteissa edellytetään sopimustoimittajaa sitoutumaan tuotteiden valmistamiseen eettisten toimintaohjeiden mukaisesti ja ne on tarkoitettu käytettäväksi tilanteissa, joissa hankintoja tehdään

riskimaista tai riskitoimialasta. Tällöin on erityinen tarve varmistaa ihmisoikeuksien ja työelämän perusoikeuksien turvaaminen. Tällainen tarve voi esiintyä, kun hankintaan liittyy ulkomainen toimitusketju esimerkiksi raaka-aineiden hankinnassa, komponenttien ja puolivalmisteiden valmistuksessa ja tuotteiden kokonpano-, valmistus- tai viimeistelyvaiheessa. Riskitoimialoja kotimaassa voivat olla esimerkiksi rakennusalalla, maataloudessa tai siivous- ja ravintolapalveluissa. Ennen hankinnan aloittamista on hankintayksikön tehtävä riskiarvio. (Valtiovarainministeriö 2021b; Lehto & Lehtomäki 2021, 2–3).

2.4.3 Taloudellisesti kestävät hankinnat

Taloudellisesti kestäväillä hankinnoilla tähdätään ennen kaikkea saamaan parasta vastinetta veronmaksajien rahoille. Tämä ei kuitenkaan aina merkitse edullisimman tarjoajan tarjouksen valintaa. Valinta voidaankin tehdä kokonaistaloudellisen edullisuuden mukaisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että valitaan ratkaisu, joka täyttää ennalta asetetut vaatimukset kustannustehokkaimmalla tavalla. Tällöin hinnan lisäksi huomioidaan tarjottavan tuotteen tai palvelun laatu, tehokkuus, vaikuttavuus ja tarkoituksenmukaisuus. Taloudellisen kestävyuden linjauksia ovat kokonaistaloudellisuuden huomioinnin lisäksi harmaan talouden torjuntaa, elinkaarikustannusten huomiointi päätöksenteossa sekä kilpailuolosuhteiden ja markkinavuoropuhelun edistäminen. Taloudellisesti kestävässä toiminnassa lisäksi toteutetaan hankintaprosessi tehokkaasti ja suunnitelmallisesti. (Euroopan unioni 2016, 24; Keino-osaamiskeskus s.ad).

2.4.4 Innovatiiviset hankinnat

Innovatiivisilla hankinnoilla voidaan ennalta edistää julkisten hankintojen kestävyttä, kun hankinnat innoittavat uusiin ajattelutapoihin, ideoihin ja teknologioihin. Innovatiivinen hankinta kohdistuu uuteen tai jo olemassa olevasta ratkaisusta merkittävästi paranneltuun tuotteeseen tai palveluun. Oleellista on myös, että uusi innovaatio johtaa hankintayksikölle ennalta parempaan ratkaisuun. Hankinnan innovatiivisuudella ei kuitenkaan aina tarkoiteta itse hankinnan kohdetta. Hankinnan kohteen kuvauksessa hankintayksikkö voi painottaa hankinnan tuloksia ja vaikutuksia tarkkojen kriteerien sijaan, jolloin tarjoajalle jää enemmän vapautta kehittää sopivaa ratkaisua. Tarjoajan vastuulle jää tarjota ratkaisua, jolla toivottu lopputulos saavutetaan. Lopputuloksena voidaan saavuttaa innovatiivinen ja täysin uusi ratkaisu tarpeeseen. Vaikka ratkaisu olisi ollut jo muualla käytössä, voidaan hankinnalla edistää innovaation leviämistä. (Keino-osaamiskeskus s.ac; Keino-osaamiskeskus).

Sen lisäksi, että innovatiivisilla hankinnoilla voidaan kehittää organisaatioiden toimintaa kehittyneiden ratkaisuiden muodossa, myös tarjouskilpailuun osallistuva yritys hyötyy innovoinnista. Yritykselle innovaatioiden kehittäminen mahdollistaa myynnin kasvun ja viennin. Tällä lisätään lisäksi

Suomen tilannetta kilpailuilla maailmanmarkkinoilla. Innovaatioiden kautta syntyvällä lisääntyneellä liiketoiminnalla voidaan kasvattaa myös työllisyyttä. (Valtiovarainministeriö & Kuntaliitto 2020, 9). Parhaassa tapauksessa uusi innovatiivinen hankinta siis aiheuttaa positiivisia kerrannaisvaikutuksia.

2.5 Hankintojen julkisuus ja läpinäkyvyys

Julkista hankintaprosessia koskevat asiakirjat ovat lähtökohtaisesti julkisia. Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999 säätelee viranomaisten toiminnan ja asiakirjojen julkisuudesta ja salassapidosta. Lähtökohtaisesti lakia sovelletaan, mikäli hankintayksikkö on julkisuuslain 4 §:ssä määritelty viranomaisena kuten esimerkiksi valtion hallintoviranomainen tai muu valtion virasto tai laitos, tuomioistuin tai muu lainkäyttöelin, valtion liikelaitos, kunnallinen viranomaisena, itsenäinen julkisoikeudellinen laitos kuten esimerkiksi Suomen Pankki tai kunnallinen liikelaitos. (Silen 2017; Julkisten hankintojen neuvontayksikkö s.ak).

Asiakirjojen julkisuudesta voivat hyötyä esimerkiksi tarjouskilpailuun osallistuneet tarjoajat eli niin sanotusti hankinnan asianosaiset. Kansallisissa hankinnoissa hankintapäätös lähetetäänkin tiedoksi hankintaan osallistuneille ehdokkaille, sillä heillä on oikeus hakea oikaisua tai valittaa päätöksestä markkinaoikeuteen. Tarjoajat voivat myös kehittää omaa toimintaansa, kun he pääsevät tutustumaan päätöksen perusteluihin. Niin sanotun asianosaisjulkisuuden mukaisesti tarjouskilpailuun osallistuneet voivat pyytää saada tietoa muista tarjouskilpailussa annetuista tarjouksista, kun hankintapäätös on tehty. Pyydetäessä tietoa asianosaisena on pyytäjän todistettava henkilöllisyytensä. (Silen 2017).

Kuitenkin myös kansalaisia voi kiinnostaa verorahojen käyttö ja siten tutustuminen viranomaisten toimintaan ja siitä syntyneisiin asiakirjoihin. Tällöin kyseessä on yleisöjulkisuus, jonka mukaan kenen tahansa on oikeus saada tieto viranomaisen asiakirjoista kuten hankinta-asiakirjoista. Tieto tarjouksista luovutetaan kuitenkin vasta, kun hankintapäätös on tehty. Pyydetäessä saada tietoa viranomaisen asiakirjoista yleisöjulkisuuden perusteella, ei pyytäjän tarvitse todistaa henkilöllisyyttään eikä perustella tietopyyntöään. (Silen 2017).

Tarjouskilpailuun osallistuessaan on tarjoajalla oikeus merkitä liike- ja ammattisalaisuutensa salassa pidettäväksi. Julkisuuslain mukaan liikesalaisuudeksi merkityjä tietoja ei tule luovuttaa ulkopuolisille. Tarjous ei kuitenkaan voi kokonaisuudessaan olla liikesalaisuus ja siten salassa pidettävä. Mikäli yksittäinen tieto asiakirjassa on merkitty salassa pidettäväksi, ei koko asiakirja ole silloin salainen. Lopullisen päätöksen siitä, onko salaiseksi merkitty tieto liikesalaisuus, tekee hankintayksikkö, jolta tietoja asiakirjasta pyydetään. Julkisuuslain mukaisesti salassa pidettäviä ovat asiakirjat, jotka sisältävät tietoa, jonka tiedoksianto muun muassa aiheuttaisi elinkeinonharjoittajalle

taloudellista vahinkoa, saattaisi toisen kilpailevaa toimintaa harjoittavan parempaan kilpailuasemaan tai heikentäisi julkisen hankintayksikön mahdollisuuksia edullisiin hankintoihin. (Silen 2017; julkisten hankintojen neuvontayksikkö s.a.).

Julkisia hankintayksiköitä kannustetaan avoimuuteen myös muilla kuin lain määrittelemillä tavoilla. Hankintayksikkö voi viestiä hankinnoistaan myös omilla kanavillaan virallisen kilpailutuskanavan lisäksi. Esimerkiksi Salon kaupunki julkaisee avoimet tarjouspyyntönsä omilla sosiaalisen median kanavilla kuten Facebookissa, Twitterissä ja LinkedIn sivuillaan. (Valtiovarainministeriö 2020, 129).

Avoimuutta lisäävät myös hankintayksiköiden markkinavuoropuhelut yhdessä markkinoilla toimivien yritysten kanssa. Vuoropuhelussa voidaan keskustella hankinnan toteuttamisesta ja markkinoista. Tavoitteena on, että hankintayksikkö lisää tietoisuutta markkinoilla tarjolla olevista tuotteista ja palveluista, toimijoista, mahdollisista tarjouksista vähentävistä sopimusehdoista ja soveltuvuusvaatimuksista. Toinen tarkoitus markkinavuoropuheluun on antaa hankinnasta kiinnostuneille yrityksille mahdollisuus tutustua tulevaan hankintaan ja kysyä hankintaan vaikuttavista asioista. Tyypillisesti kuitenkin vuoropuhelu järjestetään lähellä tarjouspyynnön julkaisua, jolloin keskustelua ei käydä markkinoista pitkällä aikavälillä ja niiden toimivuudesta vaan enemmänkin yksittäisen hankinnan ja siihen liittyvien tarjouspyyntöasiakirjojen yksityiskohdista. Julkisia hankintayksiköitä kannustetaan ennakoivasti käymään markkinavuoropuhelua yritysten kanssa. (Valtiovarainministeriö 2020, 130).

Hankinnoista avoin tiedottaminen lisää yritysten mahdollisuutta ennakoida tulevaa hankintaa ja varautua hankintayksikön tarpeisiin. Tällöin myös yrityksille jää aikaa kehittää tarpeeseen soveltuvia tuotteita ja palveluita. Täten edistetään myös innovaatioiden syntymistä ja markkinoiden toimivuutta. Valtionhallinnossa tulevista hankinnoista viestitään listaamalla tiedossa olevat hankinnat hankintasuunnitelmiin ja Valtion yhteiseen kilpailutuskalenteriin. (Valtiovarainministeriö 2020, 131).

Jo tehdyistä valtion ja kuntien hankinnoista julkaistaan myös dataa Hansel Oy:n ylläpitämään Tutkihankintoja.fi-palveluun, joka on toteutettu osana Valtiovarainministeriön omistamaa Valtion hankintojen digitalisoinnin toteutusohjelmaa. Sivusto lisää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä julkisten varojen käyttöön näyttämällä, keneltä tuotteita ja palveluja julkisella sektorilla hankitaan ja milloin hankinnat on toteutettu. Tietoja voidaan tarkastella hankintayksiköiden ja toimittajien näkökulmasta sekä hankintakategorioittain. Sivustolla voidaan myös tarkastella kansallisen hankintastrategian toteutumista. Sivustolla julkaistaan tietoa kestävästä kehityksestä ja innovatiivisuudesta toteutumisesta hankinnoissa. (Hansel & Valtiovarainministeriö s.a; Valtiovarainministeriö 2023).

3 Toiminnallisen osuuden suunnittelu ja toteutus

Tässä kappaleessa esitellään opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatio Syyttäjälaitos sekä opinnäytetyön tutkimusmenetelmä, tiedonkeruumenetelmät ja lopullinen toteutus.

3.1 Kohdeorganisaation kuvaus

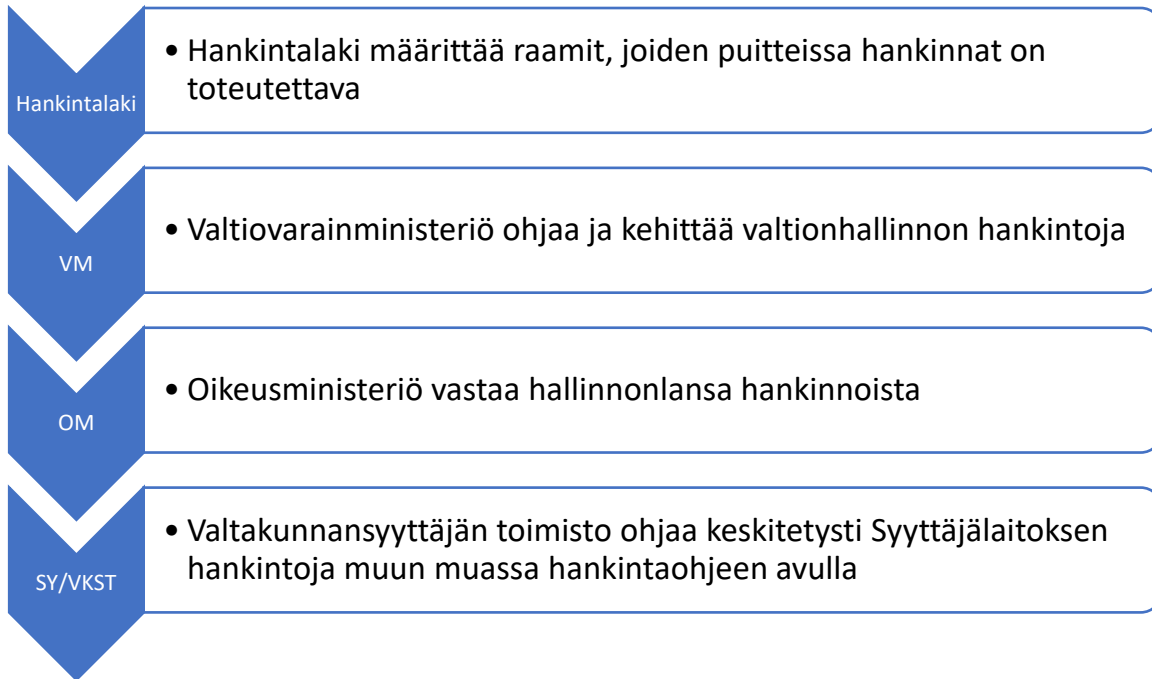
3.1.1 Syyttäjälaitos

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Oikeusministeriön hallinnonalainen virasto, Syyttäjälaitos, jonka vastuulla on huolehtia rikosvastuun toteutumisesta eli siitä, että rikoksista koituu lainmukainen rangaistus. Syyttäjälaitoksen henkilöstö koostui vuoden 2022 lopulla 441 syyttäjistä sekä 176 tuki- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevästä henkilöstöstä. Syyttäjälaitos on jakautunut viiteen syyttäjälueeseen sekä valtakunnansyyttäjän toimistoon, joka toimii keskushallintoyksikkönä ja valtakunnansyyttäjän esikuntana. Syksystä 2022 alkaen Syyttäjälaitoksen johtajana on toiminut valtakunnansyyttäjä Ari-Pekka Koivisto. (Syyttäjälaitos s.aa; Syyttäjälaitos 2023b; Syyttäjälaitos s.ac)

Vuonna 2019 toteutettu organisaation muutos merkitsi syyttäjälueiden sekä valtakunnansyyttäjän toimiston (VKST) yhdistymistä yhdeksi valtakunnalliseksi virastoksi. Samalla viraston hankinnat keskitettiin valtakunnansyyttäjän toimistoon. Valtakunnansyyttäjän toimistossa huolehditaan Syyttäjälaitoksen keskushallinnosta, ohjauksesta, valvonnasta sekä koko viraston toimintaedellytyksistä. Valtakunnansyyttäjän toimistossa on kolme yksikköä, jotka ovat syyttäjäntoiminta, toiminnan tuki sekä johdon tuki. Muun muassa taloushallinto sekä hankintatoimi kuuluvat toiminnan tuen yksikköön. (Syyttäjälaitos s.aa; Syyttäjälaitos s.ab).

3.1.2 Hankinnat Syyttäjälaitoksella

Syyttäjälaitoksen hankintoja ohjaavat hankintalaki, Valtiovarainministeriö, Oikeusministeriö ja Syyttäjälaitoksen oma hankintaohje. Julkisia hankintoja yleisesti ohjaa hankintalaki. Valtiovarainministeriön roolina on ohjata ja kehittää valtionhallinnon hankintoja yleisellä tasolla. Valtiovarainministeriö muun muassa ohjaa hankintoja hankintastrategian kautta, päättämällä keskitetysti yhteishankinnoista, kehittämällä hankintatapoja ja vastaamalla yleisistä hankintojen sopimusehdoista. Ministeriöt vastaavat valtiolla itsenäisesti omista ja hallinnonalaisten virastoidensa hankinnoista. (Valtiovarainministeriö s.ab). Oikeusministeriön tulostavoitteissa on kirjattuna muun muassa tavoitteeksi hallinnonalan hankintojen toteutuvan kustannustehokkaasti ja taloudellisesti sekä huomioidun työvoiman hyväksikäytön ehkäisemisen osana alihankintaketjuja. (Oikeusministeriö 2022).



Kuvio 1. Syyttäjälaitoksen hankintoja ohjaavat tahot hierarkkisessa järjestyksessä kuvattuna

Syyttäjälaitoksen hankintojen arvo vuonna 2022 oli noin 6,1 miljoonaa euroa. Arvoltaan suurin hankintakategoria organisaatiossa on rakennusten ja alueiden ylläpito, joka pitää sisällään rakennusten ja huoneistojen vuokrat, sähkö- ja kaasukulut, puhtauspalvelut, vartiointi- ja turvallisuuspalvelut, kunnossapitopalvelut, lämmityksen, maanvuokrat ja vesikulut. Sen arvo vuonna 2022 oli 4,1 miljoonaa euroa, joka oli noin 67 % viraston hankintojen kokonaisarvosta. Suurin toimittaja Syyttäjälaitoksen hankinnoissa olikin valtiovarainministeriön hallinnonalainen toimija Senaatti-kiinteistöt, joka tuottaa toimitiloja sekä toimitilapalveluita pääasiassa valtionhallinnon asiakkaille. (Hansel & Valtiovarainministeriö 2023).

Oikeusministeriön hallinnonalle kuuluu Syyttäjälaitoksen lisäksi, Oikeusrekisterikeskus, Rikosseuraamuslaitos, Tuomioistuinvirasto, ja Ulosottolaitos. Oikeusministeriön hallinnonlaiseksi hankintayksiköksi lasketaan myös Oikeusministeriö itse. Syyttäjälaitos on hankintojen arvoltaan pienin

näistä hankintayksiköistä. Sen hankinnat muodostivat vuositasolla vain noin 2 % koko ministeriön hallinnonalaisten hankintayksiköiden hankintojen arvosta (Valtiovarainministeriö 2022).



Kuvio 2. Oikeusministeriön hallinnonalaisten hankintayksiköiden hankintojen osuudet koko ministeriön alaisista hankinnoista vuonna 2021

3.2 Tutkimusmenetelmä

Koska kyseessä on konkreettinen tuotos, jonka teen toimeksianto-organisaatiolle Syyttäjävirstolle, on kyseessä toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnallinen opinnäytetyö on kehittämistyö, jossa yhdistyvät opinnäytetyön kirjoittajan ajankohtainen tutkimukseen ja koulutukseen perustuva tieto sekä toimeksiantoyrityksen työnohjaajan kokemus työelämän ympäristöstä sekä toimeksianto-organisaation toiminnasta ja nykytilasta. Tämän yhdistyneen tiedon pohjalta syntyy opinnäytetyön produkti eli tuotos, joka toimii osana organisaation toiminnan kehittämistä ja arjen käytäntöjä. (Koskamo, Airaksinen ja Vilka 2022, 8–12).

3.3 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelminä opinnäytetyön kirjoittamisessa ja lopputuotoksen toteutuksessa hyödynsin tietoperustaan käytetyn kirjallisuuden sekä lakien ja asetusten lisäksi faktanäkökulmalla sekä tulkinnallisella näkökulmalla koottua aineistoa. Faktanäkökulmalla kootulla aineistolla tarkoitetaan aineistoa, jonka alkuperäinen kokoaja ei ole opinnäytetyön kirjoittaja. Tällainen aineisto voi olla jo valmiina olevia asiakirjoja, dokumentteja, tilastoja tai tutkimustietoa. Tämä aineisto kertoo opinnäytetyön aihepiiristä, kohderyhmästä tai toimintaympäristöstä. Tulkinnallisella näkökulmalla kerätty

aineisto taas puolestaan on opinnäytetyön kirjoittajan itse tuotosta varten kokoamaa aineistoa, kuten esimerkiksi haastatteluja, ryhmäkeskusteluja tai osallistuvaa havainnointia ja siitä kertynyttä aineistoa. (Kostamo ym. 2022, 34–35). Tiedonkeruumenetelmät ovat kuvattuna taulukossa 4.

”Toiminnallisessa opinnäytetyössä ammattialan käytäntö on sekä opinnäytetyön aiheen lähtökohta että tutkimuksellisen kehittämisen kohde. Siksi myös ratkaisujen vaatima tieto löytyy alan käytännöistä, ammattilaisilta tai heidän asiakkailtaan sekä heidän tuottamistaan materiaaleista ja tutkimuksista.” (Kostamo ym. 2022, 15). Koska tutkimuksellisen kehittämisen kohteena oli tuottaa kuvaus Syyttäjälaitoksen hankintaprosesseista, oli tärkeää hyödyntää tiedonlähteenä viraston hankintojen parissa työskentelevien asiantuntijoiden tietämystä Syyttäjälaitoksen hankintojen nykytilasta ja määrittelyistä toimintatavoista sekä tuntemusta julkisista hankinnoista ja erilaisista hankintaorganisaatioista ja -yksiköistä.

Tämän opinnäytetyön ohella syntyneen tuotoksen toteuttamiseen hyödynsin johtavan asiantuntijan ja taloushallinnon asiantuntijan vuosien mittaista tuntemusta hankintojen toteuttamisesta sekä Syyttäjälaitoksen hankintaohjetta, jonka päivittämiseen he molemmat osallistuivat vuoden 2022 aikana. Hankintaohjeessa käydään kirjallisesti läpi hankintojen toteuttaminen virastossa. Nyt tuotetun prosessien kuvauksen on tarkoitus kuvata hankintalain säätelemät ja hankintaohjeessa määritellyt toimintatavat visuaalisesti. Lisäksi prosessien kuvauksessa hyödynsin virastossa laadittua vastuunjakotaulukkoa eli RACI-taulukkoa (Taulukko 3). Hankintaprosessia kuvatessa huomasimme päivittämistarpeen RACI-taulukkoon ja päivitimme sen ennen prosessien loppuun kuvaamista, jotta ne eivät ole keskenään ristiriidassa.

Taulukko 4. Opinnäytetyössä hyödynnetyt aineistot

Aineisto	Selite	Fakta/tulkinnallinen aineisto
Henkilöstön kokemukset ja tietämys	Hankintatiimin tuntemus julkisista hankinnoista sekä kokemukset erilaisista hankintaorganisaatioista ja -yksiköistä.	Tulkinnallinen
Asiakirjat, dokumentit	Syyttäjälaitoksen hankintaohje	Fakta
RACI-taulukko	Vastuunjakotaulukko	Fakta
Lait ja asetukset	Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016	Fakta
Osallistuva havainnointi	Aktiivinen osallistuminen hankintaprosessien kuvaamiseen yhdessä muun hankintatiimin kesken	Tulkinnallinen

3.4 Toteutus ja tuotos

Hankintaprosessin kuvaaminen tehtiin yhdessä hankintatiimin kesken. Hankintatiimi koostuu itseni lisäksi johtavasta asiantuntijasta, taloushallinnon asiantuntijoista ja tarkastajasta. Viraston hankinnat on jaettu kategorioihin, joille on määritelty vastuuhenkilöt hankintatiimistä. Määriteltyjen

kategoriavastuiden lisäksi tiimin asiantuntijat vastaavat pienhankinnoista sekä syyttäjälueiden neuvonnasta ja ohjauksesta. Hankintatiimin tukena toimii lisäksi controller.

Aloitin prosessin mallintamisen suunnittelun etsimällä internetistä malliesimerkkejä hankintaprosessien kuvauksista, sillä virastossa ei ole aiemmin kuvattu hankintaprosessia. Tavoitteena oli löytää mahdollisimman selkeä tapa kuvata hankinnan vaiheet ja vaiheisiin osallistuvat roolit. Päätin toteuttaa prosessien mallintamisen niin sanotulla uimaratakaaviolla, jossa prosessin vaiheet etenevät vasemmalta oikealle. Tarkkojen vaihe vaiheittain kuvattujen prosessien lisäksi lopputuotokseen päätettiin lisätä myös yleisellä tasolla kuvattuna hankinnan vaiheet ja eteneminen. Pienahankintojen osalta nähtiin tarpeelliseksi kuvata hankintaprosessia tarkemmalla tasolla, joten produktiin päädyttiin lisäämään myös hintatiedustelun vaiheet. Näin varmistetaan, että prosessi toteutuu syyttäjälueesta riippumatta samalla tavalla. Prosessikuvauksessa on huomioitu myös kategoriavastuu.

Uimaratakaavio on tarkoitus mahduttaa yhdelle A4 sivulle ja siinä on kuvattuna noin 20 prosessin vaihetta. Sivu jaetaan vaakasuunnassa siten, että yhdellä rivillä on yksi rooli, vaiheen suorittaja tai vastuu. Prosessin vaiheet sijoitetaan kronologisessa järjestyksessä siten, että vaihe osuu suorittavan osapuolen vaakasuoralle. Monesti yrityksen hankintaprosessi alkaa sekä päättyy asiakkaaseen. (Arter 2022). Tämän opinnäytetyön tuotoksessa prosessi alkaa ja päättyy syyttäjälueeseen, koska siellä ovat suurin osa viraston hankintojen loppukäyttäjistä. Yhtenä päätepiirteenä prosessille on lisäksi toimittaja- ja sopimushallinta. Sopimushallintaan kuuluu oleellisesti reklamaatioprosessi, josta luotiin henkilöstön käyttöön ja Intranetiin julkaistavaksi oma kuvauksensa.

Lopputuotokseen päätimme yhdessä muun hankintatiimin kanssa tehdä erilliset prosessin kuvaukset hankintalain säätelemistä kansallisten ja EU:n kynnysarvojen ylittävistä hankinnoista ja pienhankinnoista. Nämä päädyttiin myös toteuttamaan keskenään eri tavoin. Tavoitteena oli pitää huoli siitä, että tuotokset olisivat mahdollisimman selkeät ja helppolukuiset kohderyhmälle. Päädyttyäni valitsemaan uimaratakaavion toteutustavaksi, aloitin kansallisten ja EU:n kynnysarvojen ylittävien hankintojen kuvaamisen, koska ne ovat hankintalain säätelemiä hankintoja. Täten näiden hankintojen toteutuksissa ei ole suuria eroja eri hankintayksiköiden välillä, vaan hankintojen vaiheista löytyy paljon tietoa verkosta. Tämä mahdollisti itsenäisen työskentelyn aloituksen, jonka jälkeen prosessin vaiheita ja kuvausta työstettiin yhdessä. Vaikka vaiheet pysyvät pitkälti samoina, on hankintayksikkökohtaista mikä vaiheen suorittaja eli rooli sijoitetaan millekin vaakatasolle. Koska Syyttäjälaitos on pieni hankintayksikkö, sijoitettiin prosessin kuvaukseen vain kolme roolia, jotka ovat syyttäjälueet, VKST/Taha eli Valtakunnansyyttäjän toimistossa työskentelevä talous- ja hankintatiimi sekä viimeisenä palvelun tai tuotteen tarjoaja.

Roolien lisäksi prosessin kuvaukseen päädyttiin lisäämään käytettäviä tietojärjestelmiä kuvaava vaakarivi sekä vaakarivi, jossa on listattuna kaikki dokumentoinnin vaiheet. Tietojärjestelmistä

sähköinen arkistointijärjestelmä Hildaan ei prosessien kuvauksessa ole vedetty vaiheista viivoja. Tämä johtuu siitä, että asiakirjojen arkistointi seuraa mukana melkein jokaisessa hankinnan vaiheessa. Tämä olisi tehnyt kuvauksesta sekavan. Arkistoinnille on lisäksi tuotettu oma viraston sisäinen ohjeistus eikä tässä kuvauksessa ole tarpeellista ottaa arkistointiin enempää kantaa. Prosessin kuvauksen alimmalla rivillä on kuvattuna kaikki hankintaprosessista syntyvät dokumentit ja asiakirjat, joista suurin osa arkistoidaan Hildaan.

Syyttäjälaitoksen hankintaohjeessa pienhankinnat on ennakoidun arvon mukaan jaoteltu kolmeen ryhmään. Niin pienhankintaprosessi kuin kansallinen ja EU-hankinta prosessi tosiasiallisesti alkaa siis arvon määrittelyllä, vaikka sitä ei ole erilliseksi vaiheekseen kuvattu. Arvo määrittää toimintatavan ja vastuut. Vaikka pienhankintaprosessit on jaoteltu kolmelle eri arvolle, päätimme kuitenkin selkeyden vuoksi kuvata kaikki samalla dialla sen sijaan, että jokainen olisi omalla diallaan. Tässä kuvauksessa selkeimmäksi koimme asettaa yhdelle "uimaradalle" yhden hankintaprosessin kaikki vaiheet.

Yhtenä prosessinkuvauksen tavoitteena on ohjata henkilöstöä tekemään tilauksia jo olemassa olevilta sopimustoimittajilta. Sen vuoksi näimme oleelliseksi jakaa jokainen pienhankinnan hankintaprosessi kahteen haaraan; voimassa olevaan sopimukseen ja ei voimassa olevaan sopimukseen. Visuaalisuuden vuoksi haarat merkittiin lisäksi väreillä vihreä ja punainen. Haarat yhdistyvät tilausvaiheessa ja erona on hintatiedustelun toteutus ennen tilausta, mikäli virastolla ei ole hankintaan soveltuvaa sopimustoimittajaa. Jotta prosessi etenee samalla tavalla syyttäjäläydestä riippumatta, päädyimme kuvaamaan lisäksi hintatiedustelun vaiheet omalle dialle. Pienhankintaprosessien kuvauksessa päädyimme myös selkeyden vuoksi jättämään viivat vetämättä hankinnan vaiheissa hyödynnettäviin tietojärjestelmiin.

4 Oman ammatillisen osuuden arviointi ja johtopäätökset

Tässä kappaleessa pohdin omaa ammatillista kehittymistäni opinnäytetyöprosessin aikana. Sen lisäksi pohdin kriittisesti tuotoksen sovellusmahdollisuuksia sekä esitän suosituksiani ja ehdotuksia viraston hankintojen organisoimisen jatkokehittämistä varten.

4.1 Produktin hyödynnettävyys

Opinnäytetyöni aiheena oli luoda selkeä kuvaus hankintaprosessien vaiheista. Aihe on ajankohtainen, sillä se linkittyy suoraan Syyttäjälaitoksella TOIMI2-projektin myötä määriteltyihin tavoitteisiin ja kehittämistoimenpiteisiin. Opinnäytetyön suunnittelun aloitin yhdessä työnohjaajani kanssa. Yhteisessä palaverissa määrittelimme lopputuotoksen tavoitteet, kohderyhmän ja tarpeen. Kuvauksissa tavoiteltiin sitä, että henkilöstö kykenee helposti tunnistamaan omat roolinsa prosessissa ja sen, milloin kuuluu kääntyä talous- ja hankintatiimin asiantuntijoiden puoleen. Kansallisten ja EU-hankintojen prosessikuvauksessa käyttämäni uimaratakaavio vastaa hyvin tähän tarpeeseen, sillä vaiheet sijoittuvat yhdelle tai kahdelle vaakariville eli roolille. Pienhankintaprosessin kuvausta ei ole jaoteltu rooleittain samalla tapaa kuin kansallisten ja EU-hankintojen prosessikuvaus vaan yhdelle uimaradalle sijoitettiin yksi prosessi. Vaikka pienhankintaprosesseja on kuvattuna kolme yhdelle sivulle, on kokonaisuus onnistuttu pitämään selkeänä. Tämän mahdollisti se, että hintatiedustelu kuvattiin omalle sivulleen.

Kuvausten on määrä tulla aktiiviseen käyttöön osaksi hankintaprosessien toteutusta ja neuvontaa. Koska talous- ja hankintatiimin yhtenä tehtävänä on keskitetysti neuvoa ja ohjata syyttäjälaitoksella heidän toteuttamissaan pienhankinnoissa, oli tärkeää hankintaprosessien kuvaukset käsitellä koko ryhmän kesken. Yhdessä talous- ja hankintatiimin kanssa käsiteltäessä tuotosta, ei esille noussut kehitettävää kuvauksiin liittyen. Kun kuvaukset julkaistaan koko henkilöstön nähtävillä Intranetiin sekä käsitellään yhdessä muun henkilöstön kanssa, päästään todellisuudessa seuraamaan, miten ymmärrettävästi kuvaukset on toteutettu ja miten aktiivisesti henkilöstö niitä toiminnassaan hyödyntää. Prosessikuvauksia voidaan hyödyntää myös olennaisesti perehdyttämisen ja kouluttamisen materiaalina. Kevään 2023 aikana järjestetyssä henkilöstön perehdytystapahtumissa materiaalia on jo osin hyödynnettykin. Prosessit on kuvattu PowerPointia käyttäen ja niitä voidaan tarpeen mukaan muokata.

4.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusidea

Suuri osa Syyttäjälaitoksen hankinnoista toteutetaan ulkoistamalla hankinta sidosryhmille tai hyödyntämällä yhteishankintoja. Koen näiden hankintojen kuvaamisen luonnolliseksi seuraavaksi askeleeksi osana hankintojen selkiyttämistä virastossa. Se, että hankinta tuotetaan palveluna

sidosryhmältä ei tarkoita sitä, etteikö tästä kertyisi työtä myös palvelun ulkoistaneelle organisaatiolle. Tässä tapauksessa Syyttäjälaitokselle. Hankintaprosessia ei tosiasiallisesti voida täysin ulkoistaa vaan se vaatii aina osallisuutta hankinnan kohdeorganisaatiolta. Tällä kuvauksella voitaisiin entisestään edistää henkilöstön ymmärrystä hankintayksikön työnkuvasta ja viraston hankintojen toteuttamisesta.

4.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Hankintaprosessien kuvaamisen koin erittäin kiinnostavaksi toimeksiannoksi ja julkiset hankinnat on aiheena osoittautunut mieluisaksi. Korkeakouluharjoittelun myötä olin jo päässyt tutustumaan julkisiin hankintoihin, mutta koin, että vielä oli paljon uutta opittavaa. Viitekehystä kirjoittaessa pääsinkin tarkemmin vielä syventymään hankintalain säännöksiin sekä siihen, miten ne ohjaavat hankintaprosesseja. Koska julkiset hankinnat on aiheena laaja, löytyy Internetistä paljon siitä kirjoitettua tietoa. Tämä teki viitekehysten rajaamisen haasteelliseksi, sillä piti tehdä päätös siitä, mitä on järkevää työhön sisällyttää. Muun muassa kestävän kehityksen näkökulmien sisällyttäminen opinnäytetyön viitekehykseen tuntui vaikealta, sillä aiheesta voisi kirjoittaa oman opinnäytetyönsä. Päädyin pitämään aiheen erittäin tiivistettynä.

Aloitin opinnäytetyön kirjoittamisen viitekehyksestä. Kirjoittaminen oli aluksi haasteellista, sillä edellisestä pitkän raportin kirjoittamisesta oli kulunut yli vuosi. Kuitenkin mitä enemmän kirjoitin, sitä luontevammaksi se osoittautui. Hankintaprosessien kuvauksen eli itse produktin parissa työskentely eteni sujuvammin. Prosessien kuvaaminen visuaalisesti auttoi sisäistämään hankinnoista jo opittua teoriaa sekä ymmärtämään hankintoja kokonaisuutena. Erityisen mieluisan aiheesta teki se, että opinnäytetyön kirjoittamisen aikana pääsin toteuttamaan ensimmäistä itsenäistä kilpailutusprosessiani alusta alkaen. Pääsin siis prosessin kuvaamisen ohella toteuttamaan hankintaprosessin vaiheita ja oppimaan käytännössä. Opinnäytetyöni aihe tukikin näiden kuukausien aikana erittäin hyvin työtehtäviäni ja toisin päin.

Lähteet

Arter. 23.5.2022. Prosessien kuvaaminen kolmisivutekniikalla – Onko organisaatiosi prosessit kuvattu? Luettavissa: <https://www.arter.fi/prosessien-kuvaaminen-kolmisivutekniikalla/>. Luettu: 15.4.2023.

Baulia, S., Halonen, K., Hyytinen, A., Kuusinen, H., Nokso-Koivisto, O., Pousi, M., Puhakainen, E., Siikaniemi, M., Tukiainen, J., Virtanen, J. 25.4.2023. Yhteishankinnat luovat mahdollisuuksia kustannussäästöille. Luettavissa: <https://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=44101>. Luettu: 12.5.2023.

CIO. 14.9.2022. The RACI matrix: Your blueprint for project success. Luettavissa: <https://www.cio.com/article/287088/project-management-how-to-design-a-successful-raci-project-plan.html>. Luettu: 6.4.2023.

Elinkeinoelämän keskusliitto. s.a. Julkiset Hankinnat. Luettavissa: <https://ek.fi/tavoitteemme/yrityslainsaadanto/julkiset-hankinnat/>. Luettu: 3.2.2023.

Eskola, M. 16.4.2019. Hyvän hankintasopimuksen perusteet. Luettavissa: <https://ptcs.fi/hyvan-hankintasopimuksen-perusteet/>. Luettu: 7.5.2023.

Eskola, S., Kiviniemi, E., Krakau, T. & Ruohoniemi, E. 2017. Julkiset hankinnat. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Euroopan unioni. 2016. Ympäristöä säästäviä hankintoja – Käsikirja ympäristönäkökohtien huomiointiin ottamisesta julkisissa hankinnoissa, kolmas laitos. Luettavissa: https://ec.europa.eu/environment/archives/gpp/handbook_summary_2011_fi.pdf. Luettu: 12.5.2023

Hansel. 2021. Hansel – julkishallinnon yhteishankintayksikkö. Luettavissa: <https://vuosikertomus2020.hansel.fi/toiminta-2020/hansel-julkishallinnon-yhteishankintayksikko/>. Luettu: 6.5.2023

Hansel. s.a. Puitejärjestely säästää aikaa ja rahaa. Luettavissa: <https://www.hansel.fi/hankintatieto/puitejarjestely/>. Luettu: 6.5.2023.

Hansel & Valtiovarainministeriö. s.a. Tietoa palvelusta. Luettavissa: <https://tutkihankintoja.fi/tietoa-palvelusta>. Luettu: 3.5.2023.

Hansel & Valtiovarainministeriö. 2023. Syyttäjälaitos. Luettavissa: <https://tutkihankintoja.fi/hankintayksikot/Syytt%C3%A4j%C3%A4laitos?endDate=31.12.2022&startDate=01.01.2022&lang=fi>. Luettu: 27.4.2023.

Hautanen, J. 6.9.2018. Rooli- ja vastuumatriisiin 7 vaihetta. Luettavissa: <https://www.juttahautanen.fi/rooli-ja-vastuumatriisin-7-vaihetta/>. Luettu: 6.5.2023.

IBM. 1.10.2021. What Is Business Process Modeling? Luettavissa: <https://www.ibm.com/cloud/blog/business-process-modeling>. Luettu 1.4.2023.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. s.aa. Mikä on julkinen hankinta? Hankintojen periaatteet. Luettavissa: <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/hankintojen-periaatteet>. Luettu: 10.2.2023.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. s.ab. Ennakoidun arvon laskeminen. Luettavissa: <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/kynnysarvot/ennakoidun-arvon-laskeminen>. Luettu: 20.4.2023.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. s.ac. Kansallinen hankinta. Hankintamenettely. Luettavissa: <https://www.hankinnat.fi/kansallinen-hankinta/hankintamenettely>. Luettu: 1.3.2023.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. s.ad. Ympäristönäkökohdat Luettavissa: <https://www.hankinnat.fi/ymparistonakokohdat>. Luettu: 25.4.2023.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. s.ae. Pienhankintaportalit. Luettavissa: <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/pienhankinnat/pienhankintaportalit>. Luettu: 25.3.2023.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. s.af. Markkinakartoitus. Luettavissa: <https://www.hankinnat.fi/eu-hankinta/suunnittelu-ja-valmistelu/markkinakartoitus>. Luettu: 27.4.2023.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. s.ag. Tarjouspyyntö. Luettavissa: <https://www.hankinnat.fi/kansallinen-hankinta/tarjouspyynto>. Luettu: 29.4.2023

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. s.ah. Tarjousten käsittely. Luettavissa: <https://www.hankinnat.fi/kansallinen-hankinta/tarjousten-kasittely>. Luettu: 29.4.2023.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. s.ai. Hankintapäätös. Luettavissa: <https://www.hankinnat.fi/yhteiset-saannokset/hankintapaatos>. Luettu: 29.4.2023.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. s.aj. Hankintasopimus. Luettavissa: <https://www.hankinnat.fi/yhteiset-saannokset/hankintasopimus>. Luettu: 29.4.2023.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. s.ak. Hankinta-asiakirjojen julkisuus. Luettavissa: <https://www.hankinnat.fi/yhteiset-saannokset/hankinta-asiakirjojen-julkisuus>. Luettu: 3.5.2023.

Keino-osaamiskeskus. s.aa. Tietopyynnön sisältö. Luettavissa: <https://www.hankintakeino.fi/fi/hankinnan-markkinakartoitus/miten-toteuttaa-markkinakartoitus-tai-vuoropuhelu/tiedota-markkinoita-1>.

Luettu: 27.4.2023.

Keino-osaamiskeskus. s.ab. Mikä kestävä hankinta? Luettavissa: <https://www.hankintakeino.fi/fi/kestavat-ja-innovatiiviset-hankinnat/mika-kestava-hankinta>. Luettu: 4.5.2023.

Keino-osaamiskeskus. s.ac. Mikä innovatiivinen hankinta? Luettavissa: <https://www.hankintakeino.fi/fi/kestavat-ja-innovatiiviset-hankinnat/mika-innovatiivinen-hankinta>. Luettu: 12.5.2023.

Keino-osaamiskeskus. s.ad. Taloudellinen kestävyys. Luettavissa: <https://www.hankintakeino.fi/fi/kestavat-ja-innovatiiviset-hankinnat/mika-kestava-hankinta/taloudellinen-kestavyys>. Luettu: 12.5.2023.

Keino-osaamiskeskus. s.ae. Hankinnan suunnittelu: tavoitteena innovatiivisuus. Luettavissa: <https://www.hankintakeino.fi/fi/kestavat-ja-innovatiiviset-hankinnat/miten-tehda-kestava-ja-innovatiivinen-hankinta/hankinnan-2>. Luettu: 15.5.2023.

Kideve. s.a. Käy tarjouspyyntö huolellisesti läpi. Luettavissa: <https://www.kideve.fi/hankinta-opas/tarjoaja/onnistuneen-tarjouksen-sisalto/kay-tarjouspyynto-huolellisesti-lapi/>. Luettu: 29.4.2023.

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi – Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Art House Oy. Helsinki.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1397.

Lehto, K. & Lehtomäki, L. 25.22.2021. Vastuullisuuden vähimmäisveloitteet -liite (Code of Conduct) ja sen käyttäminen julkisissa hankinnoissa. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/documents/10623/102149009/Vastuullisuuden+v%C3%A4himm%C3%A4isveloitteet+-+ohjeistus+word.pdf/62f18bf0-3bad-8941-f515-d3491df40558/Vastuullisuuden+v%C3%A4himm%C3%A4isveloitteet+-+ohjeistus+word.pdf?t=1639573503096>. Luettu: 12.5.2023.

Logistiikan maailma. s.a. Hankintaprosessi. Luettavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/>. Luettu 27.3.2023.

MCS. 1.7.2020. Prosessi – miksi ja miten kehittää? Luettavissa: [Prosessi – miksi ja miten kehittää? – MCS Oy](#). Luettu: 1.4.2023.

Miranda, D & Watts, R. 14.12.2022. What Is A RACI Chart? How This Project Management Tool Can Boost Your Productivity. Luettavissa: <https://www.forbes.com/advisor/business/raci-chart/>. Luettu: 6.5.2023.

Motiva. 31.1.2023. Kestävät julkiset hankinnat. Luettavissa: https://www.motiva.fi/julkinen_sektori/kestavat_julkiset_hankinnat. Luettu: 12.5.2023.

Oikeusministeriö. 28.2.2022. Oikeusministeriön hallinnonalan tulostavoitteet vuosille 2022–2025. Luettavissa: <https://oikeusministerio.fi/documents/1410853/4762335/Oikeusministeri%C3%B6n+hallinnonalan+tulostavoitteet+vuosille+2022%E2%80%932025.pdf/e1a5887d-5846-e93d-2c0a-31fd20dc6463/Oikeusministeri%C3%B6n+hallinnonalan+tulostavoitteet+vuosille+2022%E2%80%932025.pdf?t=1647941190861>. Luettu: 11.5.2023.

Saarinen, T. 12.4.2021. Prosessien kuvaamisen ensiaskeleet – Mitä tehdä enne kuin aloitat kuvaamisen? Luettavissa: <https://www.arter.fi/prosessien-kuvaamisen-ensiaskeleet-mita-tehda-ennen-kuin-aloitat-kuvaamisen/>. Luettu: 1.4.2023.

Silen, M. 19.9.2017. Hankinta-asioiden julkisuus. Luettavissa: <https://helsinki.chamber.fi/hankinta-asioiden-julkisuus/>. Luettu: 3.5.2023.

Syyttäjälaitos. s.aa. Syyttäjälaitos. Luettavissa: <https://syyttajalaitos.fi/syyttajalaitos>. Luettu: 3.2.2023.

Syyttäjälaitos. s.ab. Työjärjestys. Luettavissa: <https://syyttajalaitos.fi/tyojarjestys>. Luettu: 3.2.2023.

Syyttäjälaitos. s.ac. Valtakunnansyyttäjän toimisto. Luettavissa: <https://syyttajalaitos.fi/valtakunnansyyttajan-toimisto>. Luettu: 15.5.2023.

Syyttäjälaitos. 5.5.2023a. Kartoitus Syyttäjälaitoksen hankintatoimen nykytilasta ja kehittämiskoh-teista. 5.5.2023. SY/1183/2023.

Syyttäjälaitos. 2023b. Syyttäjälaitos lukuina. Luettavissa: <https://syyttajalaitos.fi/syyttajalaitos-lukuina>. Luettu 10.2.2023.

Team Laamanen. 25.6.2020. Miten ja miksi prosessit kannattaa kuvata? Luettavissa: <https://team-laamanen.fi/prosessien-kuvaaminen/>. Luettu: 1.4.2023.

Tutki hankintoja. 2023. Syyttäjälaitos. Luettavissa: <https://tutkihankintoja.fi/hankintayksikot/Syytt%C3%A4j%C3%A4laitos?endDate=31.12.2022&startDate=01.01.2022&lang=fi>. Luettu 3.2.2023.

Työ- ja elinkeinoministeriö. s.aa. Julkisten hankintojen lainsäädäntö. Luettavissa: <https://tem.fi/lain-saadanto>. Luettu: 22.2.2023.

Työ- ja elinkeinoministeriö. s.ab. EU- ja kansalliset kynnysarvot. Luettavissa: <https://tem.fi/eu-ja-kansalliset-kynnysarvot>. Luettu: 26.4.2023.

Valtiokonttori. 2022. Hankintojen arvo. Luettavissa: <https://www.tutkihallintoa.fi/julkiset-hankinat/hankintojen-arvo/>. Luettu: 27.4.2023.

Valtiovarainministeriö. 20.6.2017. Valtion hankintakäsikirja 2017 Osa V EU-kynnysarvot ylittävät hankinnat ja käyttöoikeussopimukset. Luettavissa: https://vm.fi/documents/10623/2291459/Osa+V+HANKINTAPROSESSI+20170424+EU_.pdf/3562a0e3-5304-4b45-9a3c-f50c2efb1c6a/Osa+V+HANKINTAPROSESSI+20170424+EU_.pdf?t=1493207305000. Luettu 27.4.2023.

Valtiovarainministeriö. 14.4.2020. Suomen julkisten hankintojen tilannekuva. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-312-0>. Luettu 27.4.2023.

Valtiovarainministeriö. 9.6.2021a. Tutkimus: Hankintoja koskevan datan saatavuudessa ja avaamisessa parannettavaa. Luettavissa: <https://tietokayttoon.fi/-/10616/tutkimus-hankintoja-koskevan-datan-saatavuudessa-ja-avaamisessa-parannettavaa>. Luettu: 19.4.2023.

Valtiovarainministeriö. 16.12.2021b. Hankintayksiköille laaditut vastuullisuuden vähimmäisveloitteet julkaistu – tavoitteena edistää sosiaalista kestävyyttä julkisissa hankinnoissa. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/hankintayksikoille-laaditut-vastuullisuuden-vahimmaisveloitteet-julkaistu-tavoitteena-edistaa-sosiaalista-kestavyytta-julkisissa-hankinnoissa>. Luettu: 12.5.2023.

Valtiovarainministeriö. 17.4.2023. Maakunnissa on kehitetty julkisia hankintoja kestävämpään suuntaan. Luettavissa: <https://vm.fi/-/maakunnissa-on-kehitetty-julkisia-hankintoja-kestavampaan-suuntaan>. Luettu: 15.5.2023.

Valtiovarainministeriö & Kuntaliitto. 2020. Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020090768680>. Luettu: 25.4.2023.

Valtiovarainministeriö. 12.9.2019. Hankintojen suunnittelu – Ohje hankintojen suunnitteluun Luettavissa: <https://vm.fi/documents/10623/2291459/Hankintasuunnitteluohje%202020.pdf/f061c6aba3d9-31aa-151e-6bf8ea271aff>. Luettu 27.4.2023.

Valtiovarainministeriö. s.a. TOIMI-projekti: Kansallisen hankintastrategian tavoitteet ministeriöiden tulosoajaukseen ja toimintasuunnitelmien laatiminen. Luettavissa: <https://vm.fi/toimi-projekti->

[kansallisen-hankintastrategian-tavoitteet-ministerioiden-tulosohjaukseen-ja-toimintasuunnitelmien-laatiminen](#). Luettu: 10.5.2023.

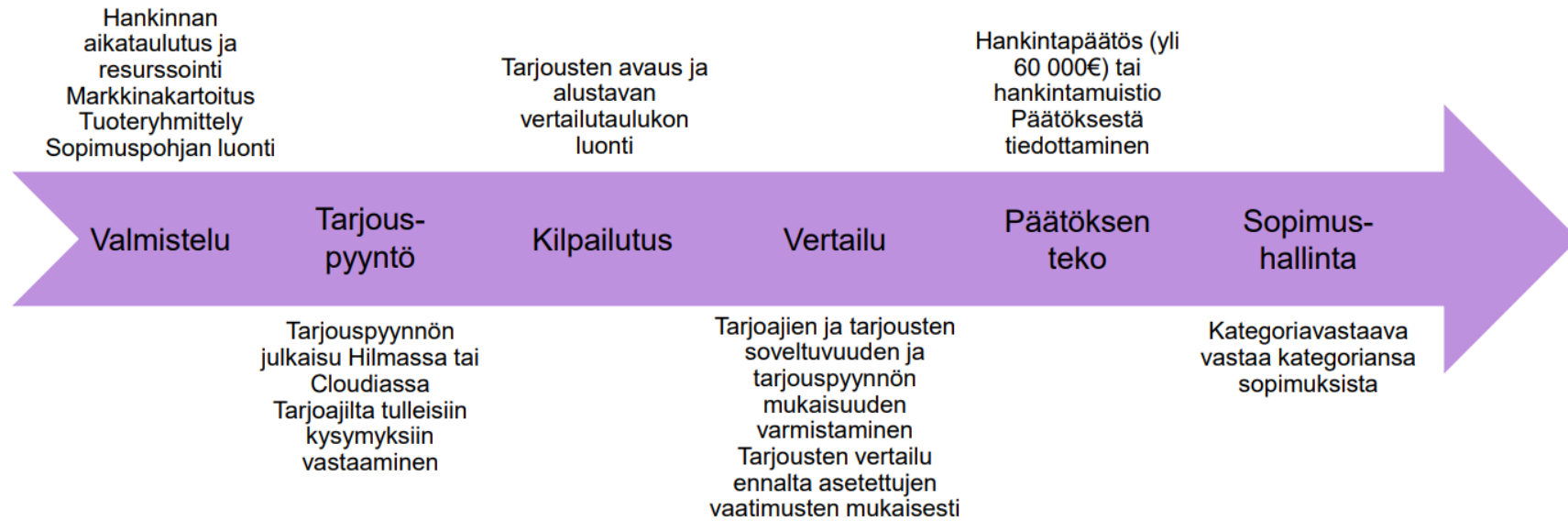
Valtiovarainministeriö s.ab. Valtion hankinnat. Luettavissa: <https://vm.fi/hankinnat>. Luettu: 10.5.2023.

Liitteet

Liite 1. Syyttäjälaitoksen hankintaprosessien kuvaus

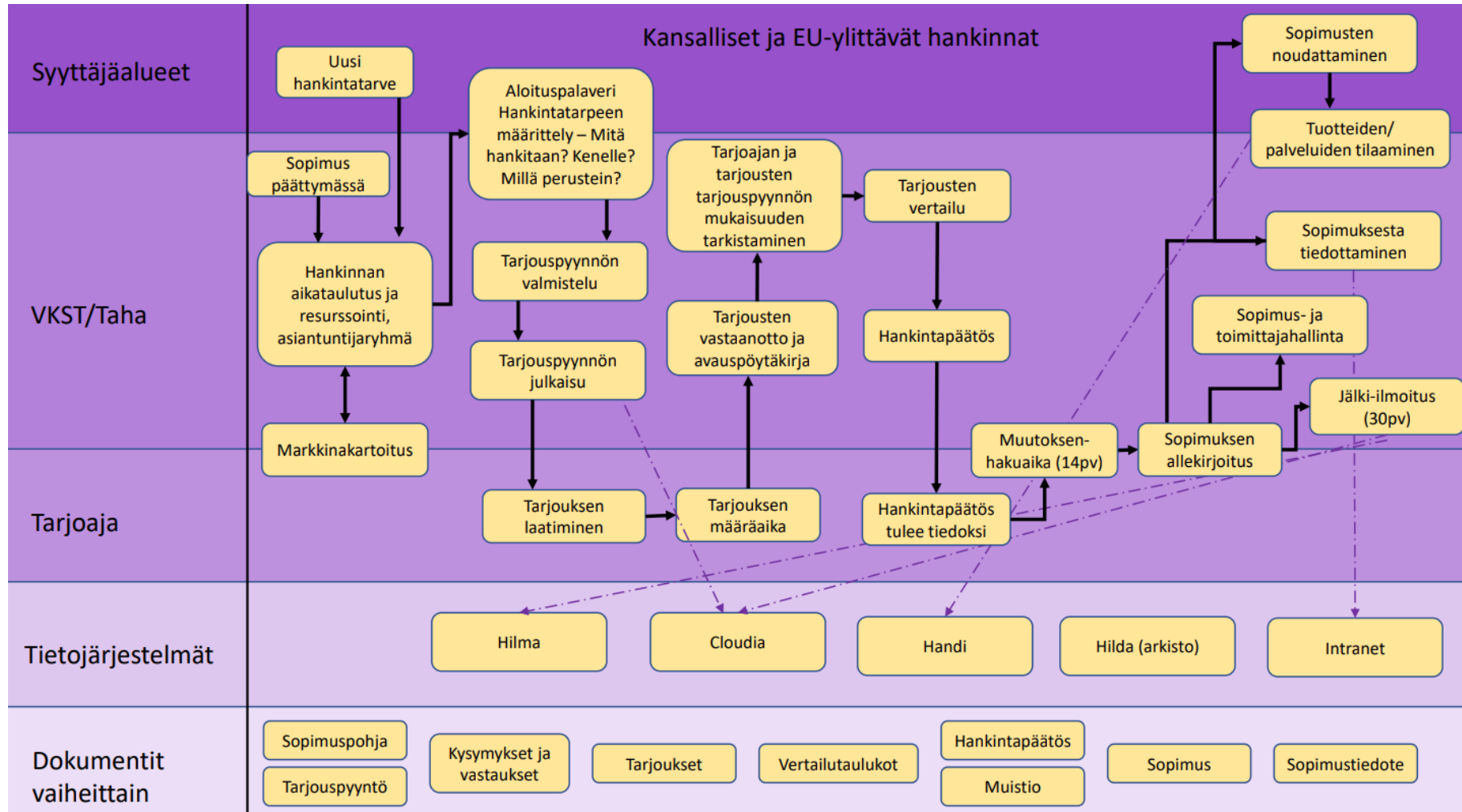


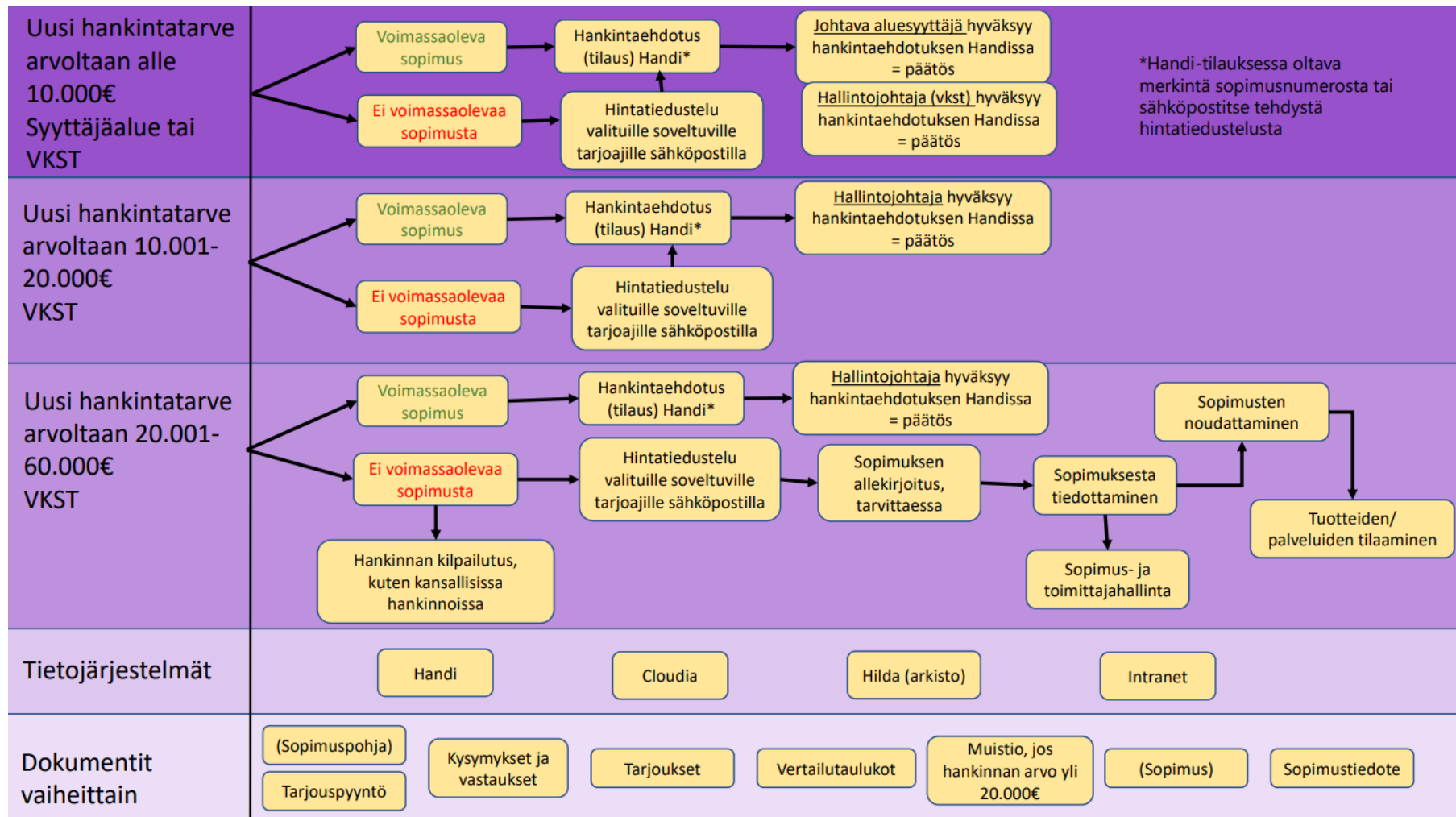
Hankinnan vaiheet



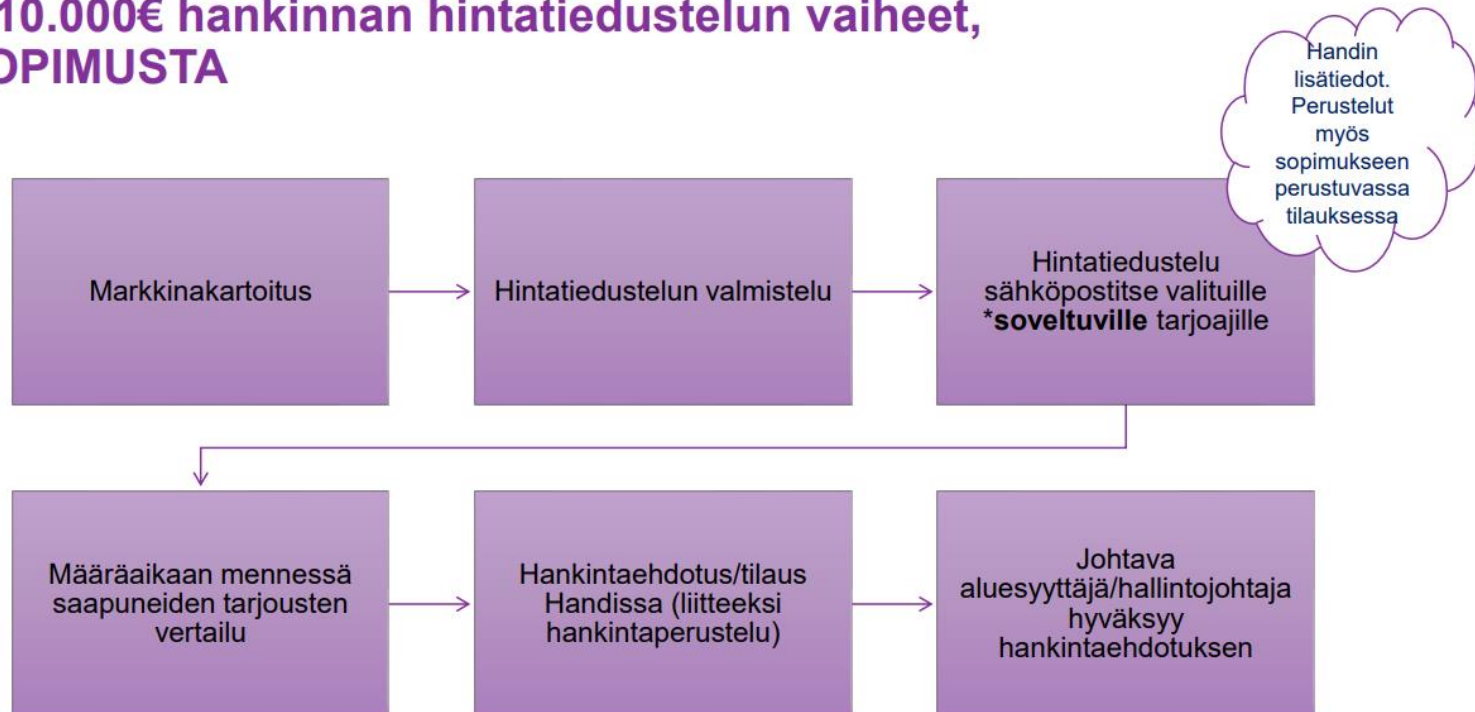
Kategorian rooli hankintaprosessissa







Alle 10.000€ hankinnan hintatiedustelun vaiheet, EI SOPIMUSTA



*Tilaajavastuulain mukaisesti Taha varmistaa Toimittajan lakisääteiset velvoitteet ennen hintatiedustelun lähetystä. (ml. Perustiedot, arvolisäverovelvollisuus, tilaajavastuulainmukaiset selvitykset, ennakkoperintärekisteriin kuuluminen, YEL-vakuutus)

