



# Hankkijasta ihanneostajaksi

VISO-workshopin 17.4.2013 kooste

# Sisältö

<b>Tiivistelmä</b>	<b>3</b>
<b>Julkisten hankintojen nykytila</b>	<b>4</b>
Haasteita	5-8
Hyviä käytäntöjä	9-11
<b>Julkisten hankintojen tavoitetila</b>	<b>12</b>
Avoin vuorovaikutus	14-19
Asiakaslähtöisyys	20-24
Toiminnan hahmottaminen kokonaisuutena	25-27
Joustavuus	28-30
Uudet palvelut ja toimintamallit	31-34

# Tiivistelmä

---

- Yritysten kohtaamat haasteet julkisissa hankinnoissa toimialariippumattomia
- ”Lopputulokset yllätys sekä ostajalle että tarjoajalle”
- Yritykset kokevat omien vaikutusmahdollisuuksiensa olevan heikot: ”Pallo on hankkijalla”
- Kilpailutusprosessiin ja sopimukseen kaivataan joustoa

# Julkisten hankintojen nykytila





# Haasteita

- Hankkijan puutteellinen markkinatuntemus ja substanssiosaaminen johtaa heikkoon tarjouspyyntöön
- Lain puutteellinen tuntemus ja väärintulkinnat (sekä hankkijat että tarjoajat)
- Yritysten mahdollisuudet puuttua epäkohtiin ovat heikot tai niitä ei tunneta
- Suuret kertaostot, pienten yritysten heikot mahdollisuudet
- Tarjouspyyntöjä ei löydetä
- Yksityiskohtaiset tarjouspyynnöt eivät mahdollista vaihtoehtoisia ratkaisuja
- Tarjouksen valmistelun vaatimat resurssit
- (Laatu)pisteytyksen subjektiivisuus
- Tuttujen tarjoajien suosiminen
- Kilpailutuksen lopputulos on yllätys
- Hinnan merkitsevyys
- Design-puolella valmiin työn sisällyttäminen tarjoukseen
- (Pien)yritysten resurssien yliarviointi johtaa haasteisiin toimitusvaiheessa
- Pitkän aikavälin säästöjä ei tunneta/huomioida

# Yritysten heikot mahdollisuudet puuttua epäkohtiin

Yrityksien mahdollisuudet puuttua hankintaprosessin epäkohtiin koetaan heikoiksi.

Etenkin pienyritykset eivät uskalla tai osaa puuttua epäreiluiksi koettuihin seikkoihin. Valituskanavia ei tunneta ja menettelyt koetaan työläiksi.

Lisäksi pelätään vaikutusta maineeseen sekä tulevaisuuden mahdollisuuksiin menestyä kilpailutuksissa.

# Tarjouksen valmistelun vaatimat resurssit

Julkisiin hankintoihin osallistuminen vaatii aikaa ja muita resursseja. Erityisesti juridinen osaaminen on osa-alue, joka ei pienyrityksillä välttämättä ole hallussa.

Julkisella puolella valintaprosessi on tiukempi kuin yksityisellä puolella, ja esimerkiksi virheelliset tarjoukset hylätään usein suoraan.



# Kilpailutuksen lopputulos on yllätys


*”Kilpailutuksen lopputulos on usein yllätys sekä myyjälle että ostajalle.”*

Nykyisten hankintamenettelyjen ei aina koeta takaavan kilpailun avoimuutta ja läpinäkyvyyttä.

Etenkin laadun arviointi on haastavaa ja tapahtuu usein subjektiivisesti. Hankkija ei aina kykene asettamaan kriteeristöä sellaiseksi, joka takaisi parhaan mahdollisen tuloksen.

Tarjoaja ei voi realistisesti arvioida omia menestymismahdollisuuksiaan kilpailussa. Kilpailun lopputuloksen ennakoimattomuus voi johtaa myös haluttomuuteen osallistua julkisiin kilpailutuksiin.





# Hyviä käytäntöjä

- Muotoillut ratkaisut 2012 –projekti toi esille julkisia hankkijoita ja heidän tarpeitaan
- Kumppanuuden tiedostaminen ja esilletuonti
- Pienessä kunnissa pienilläkin toimijoilla mahdollisuus tulla tutuiksi hankkijan kanssa ja menestyä kilpailussa
- Markkinan kartoitus ja tekniset vuoropuhelut ovat yleistymässä, mikä johtaa parempiin tarjouspyyntöihin
- Tarjouspyyntöjen luominen yhteistyössä yritysten kanssa
- Avoin ja läpinäkyvä vuoropuhelu kilpailutuksen aikana (kysymys-vastaus - prosessi)
- Kun kilpailutus on tehty huolella, sopimusaikainen yhteistyö toimii

# Suomen Kulttuurirahaston ja designpääkaupungin Muotoillut ratkaisut 2012 -yhteishanke

Suomen Kulttuurirahaston rahoittaman Muotoillut ratkaisut 2012 –ohjelman tavoitteena on tuoda muotoilua tutuksi julkisella ja kolmannella sektorilla.

Kansallisen kynnyksarvon (30 000 e) ylittävät kolme hanketta kilpailutettiin julkisena hankintana. Kahteen pienempään hankkeeseen valittiin nuoria muotoilijoita ilmoittautumismenettelyn ja markkinointitilaisuuksien avulla.

Ohjelman kautta synnytetään monistettavissa olevia esimerkkejä ja käytäntöjä luovan osaamisen ja muotoilun menetelmien hyödyntämisestä julkisella tai kolmannella sektorilla.

Kaikissa hankkeissa ratkaisut kehitetään henkilöstöä ja asiakkaita osallistaen.

Lähde: [wdchelsinki2012.fi](http://wdchelsinki2012.fi)

# Tarjouspyyntöjen luominen yhteistyössä yritysten kanssa

Yritykset kokivat toimivaksi menettelyn, jossa alustava tarjouspyyntö lähetettiin kommentoitavaksi kaikille kilpailuun ilmoittautuneille toimijoille.

Kukin yritys sai kommentoida pyyntöä. Lopullinen tarjouspyyntö muotoiltiin kommenttien mukaan ja tavoiteltu työtuntimäärä asetettiin kaikkien vastausten perusteella.

Laatuarviointi tehtiin projektin toteutukseen liittyvien kysymyksien perusteella.



# Julkisten hankintojen tavoitetilä

# 5 tavoitetta

1. Avoin vuorovaikutus

2. Asiakaslähtöisyys

3. Toiminnan hahmottaminen  
kokonaisuutena

4. Joustavuus

5. Uudet palvelut ja toimintamallit

# 1. Avoin vuorovaikutus

Kommunikoivampi  
tarjouspyynnön  
valmistelu

Tavoitelähtöinen  
hankinnan määrittely

Kommunikointi  
kilpailutuksen aikana

Pitkän tähtäimen  
tiedottaminen julkisen  
hankkijan tarpeista ja  
strategiasta

Vuorovaikutuksen  
sisällyttäminen  
sopimukseen

# Kommunikoivampi tarjouspyynnön valmistelu

- Tarjouspyynnön valmistelu yhteistyössä yritysten kanssa
  - Yrityksille mahdollisuus kommentoida alustavaa tarjouspyyntöä, pyynnön muokkaus kommenttien perusteella



# Tavoitelähtöinen hankinnan määrittely

- Ei pyydetä tiettyä lopputulosta vaan ratkaisu johonkin ongelmaan
  - Tarjoajat saavat itse määritellä tarkemman toteutuksen
  - Uudet, vaihtoehtoiset ratkaisut

# Kommunikointi kilpailutuksen aikana

- Tarjoajilla mahdollisuus esittää kysymyksiä tarjouspyyntöön liittyen
- Vastaukset julkisesti kaikille tarjoajille esim. verkkosivuilla

# Pitkän aikavälin tiedottaminen julkisen hankkijan tarpeista ja strategiasta

- Tiedottamalla pitkän aikavälin tarpeista mahdollistetaan yritysten toiminnansuunnittelua sekä voidaan synnyttää uutta liiketoimintaa uusien yritysten tai verkostojen muodossa

# Vuorovaikutuksen sisällyttäminen sopimukseen

- Sopimuskauden aikaisen vuorovaikutuksen lisääminen
  - Mahdollistaa toiminnan kehittämisen
- Vuorovaikutuksen luominen tarjouspyynnön ja sopimuksen avulla
  - Esim. säännöllisten tapaamisten sisällyttäminen sopimusehtoihin

## 2. Asiakaslähtöisyys

Hankinnan määrittely  
loppukäyttäjän  
tarpeiden mukaan

Takaisinkytkentä

Hyvien käytäntöjen  
omaksuminen  
yksityiseltä puolelta

Palvelusetelin laajempi  
hyödyntäminen

# Hankinnan määrittely loppukäyttäjän tarpeiden mukaan

- Loppukäyttäjän osallistaminen hankinnan määrittelyyn
  - Mitkä foorumit soveltuvat tähän?
- Vastaaminen todelliseen tarpeeseen

# Takaisinkytkentä

- Elinkaariajattelu
  - Mitä seurauksia ja kustannuksia hankinnalla on pitkällä aikavälillä?
  - Myös muiden kuin taloudellisten tekijöiden huomiointi (sosiaaliset, terveydelliset ym.)
- Palaute loppukäyttäjältä
  - Mikä kanava sopii tähän?



# Hyvien käytäntöjen omaksuminen yksityiseltä puolelta

- Miksi käyttäjä valitsee esimerkiksi yksityisen terveydenhuollon julkisen sijaan?
- Mitä käytäntöjä voidaan omaksua julkiselle puolelle?
- Voiko julkisen ja yksityisen tahon yhteistyötä syventää?

# Palvelusetelin laajempi hyödyntäminen

- Päätäntävalta loppukäyttäjille
  - Käyttäjä voi itse valita toimijan, joka parhaiten vastaa tarpeeseen
  - Asiakaslähtöisyyden toteutuminen
- Pienyrittäjien mahdollisuudet menestyä

# 3. Toiminnan hahmottaminen kokonaisuutena

Hyötyjen ja  
kustannusten  
kokonaisvaltainen  
tarkastelu

Hankinnan määrittely ja  
rahoitus erillään

# Hyötyjen ja kustannusten kokonaisvaltainen tarkastelu

- On muitakin arvoa määrittäviä tekijöitä kuin hinta
- Hankintahinta ei välttämättä vastaa kokonaiskustannuksia pitkällä aikavälillä
  - Mahdolliset lisäkustannukset
  - Onko edullinen hankinta lopulta edullisin?

# Hankinnan määrittely ja rahoitus erillään

- Motiivien mahdollinen vääristyminen saman tahon vastatessa sekä hankinnan määrittelystä että rahoituksesta
- Hyviä esimerkkejä Tekes, Sitra jne.

# 4. Joustavuus

Jouston luominen  
tarjouspyynnössä ja  
sopimusehdoissa

Mahdollisuus muuttaa  
ja kehittää toimintaa  
sopimuskaudella

# Jouston luominen tarjouspyynnössä ja sopimusehdoissa

- Ei liian tiukkoja määrittelyjä ja ehtoja, sopimus luo vain raamit toiminnalle
- Uusien ratkaisujen ja toimintamallien mahdollistaminen



# Mahdollisuus muuttaa ja kehittää toimintaa sopimuskaudella

- Edellyttää joustoa sopimukseen
  - Esim. sopimus saa muuttua X prosenttia ilman uutta kilpailutusta
- Toiminnan kehittäminen yhdessä paremmaksi kaikkien osapuolten kannalta

# 5. Uudet palvelut ja toimintamallit

Sähköisen asiointin  
kehittäminen

Hankintojen  
standardointi

Toimivan markkinan  
mahdollistavat  
kilpailutusmekanismit

# Sähköisen asioinnin kehittäminen

- Sähköiset tarjoukset
  - Työmäärän vähentäminen, virheiden minimointi
  - Kenen vastuulla kehittää?
- Sopimuksen luonti sähköisen tarjouksen pohjalta
  - Sopimusvalvonnan ”check-listin” luominen

# Hankintojen standardointi

- Hankkijoiden välisen yhteistyön tiivistäminen
- Kansalliset yhteiset toimintamallit
  - Kilpailutusprosessin yhdenmukaistaminen, helpottaminen ja selkeyttäminen
  - Yhteiset sopimusehdot toimialoittain

# Toimivan markkinan mahdollistavat kilpailutusmekanismit

- Eri kilpailutusmenettelyiden käyttö
- Johtaako hintakriteerin käyttö markkinan vinoutumiseen ja lopulta epäedulliseen lopputulokseen?
- Suosivatko tietyt menettelytavat isoja yrityksiä?
  - Esim. suuret hankintakokonaisuudet