

JYVÄSKYLÄ
~

”Mitali rintaan”

JYVÄSKYLÄN KAUPUNGIN HANKINTAKESKUKSEN JA SIMLAB-
TUTKIMUSYKSIKÖN YHTEINEN KEHITTÄMIS- JA TUTKIMUS-
PROJEKTI 2011

LOPPURAPORTTI 13.6.2011



Soile Pohjonen, Kerttuli Boucht, Petri Klemelä, Katja Koskelainen



Tiivistelmä

Jyväskylän kaupungin hankintakeskuksen aloitteesta käynnistetty hankintatoimen tutkimus- ja kehittämisprojekti toteutettiin kevättalvella 2011 Aalto-yliopiston SimLab-yksikön PRO2ACT-hankeen kanssa. Tutkimus tehtiin haastattelu- ja toimintatutkimuksena, jonka aikana haastateltiin 23 henkilöä. Näistä kolme oli toimittajia, muut haastateltavat edustivat Jyväskylän kaupunkia.

Noin puolen vuoden aikana mallinnettiin kolme toteutunutta tavarahankintaprosessia:

- Jyväskylän ja sen lähikuntien muodostaman hankintarenkaan leipomotuotteiden kilpailutus,
- suun terveydenhuollon toimialan hammasteknisten laboratoriotöiden kilpailutus ja
- Jyväskylän Puistokoulun teknisen työn koneiden kilpailutus, joka kuului sivistyspalveluiden toimialaan.

Tutkimuksen päätavoitteena oli yhteistyön kehittäminen hankintakeskuksen ja sen sidosryhmien ja toimialojen kesken. Mallinnettujen prosessien avulla pystyttiin paikallistamaan olemassa olevia hyviä yhteistyökäytänteitä sekä osoittamaan keskeisimpiä kehittämiskohteita. Esimerkkejä raportin keskeisimmistä teemoista:

- Hankintaprosessin onnistumisen keskeisin kriteeri on, miten hyvin hankinta täyttää käyttäjien tarpeet.
- Useiden ja tarkoitustaan vastaavien tarjousten saamisen keskeisiä edellytyksiä on onnistunut tuotemääritys. Markkinavuoropuhelun sekä hankintakeskuksen ja toimialojen välisen yhteistyön kehittäminen edesauttavat sen onnistumista.
- Sopimusten täytäntöönpanon seurannalla ja sopimushallinnalla on tärkeä rooli hankinnan tavoitteiden mukaisen toteutumisen varmistamisessa.
- Kilpailutusprosessi on raskas ja työnjaoltaan jäsentymätön, lisäksi osapuolilla on erilaisia käsityksiä hankintalain vaatimuksista. Yhteistyön kehittämisen suurimpia esteitä on ajanpuute. Prosessin ja sen sisältämien asiakirjojen käytettävyydellä, helppoudella ja toimivuudella on välillisesti merkittävä vaikutus onnistuneiden lopputulosten saamiseen, samoin kuin viestinnällä ja tiedonsiirrolla.
- Kilpailutuksen voittaneet toimittajat arvostavat kaupunkia tilaajana ja ovat valmiita työskentelemään molemminpuolisesti tyydyttävän kumppanuussuhteen aikaansaamiseksi.

Sisällys

Tiivistelmä	1
Loppuraportin lukuohje ja alkusanat	4
1 Tutkimuksen tehtäväksiänto ja tavoitteet	5
1.1 Tausta	5
1.2 Jyväskylän hankintakeskuksen tavoitteet	5
1.3 SimLabin tutkijoiden tavoitteet	8
1.4 Rajaukset	9
2 Tutkimuksen toteutus ja eteneminen	10
2.1 SimLab™-prosessisimulointimenetelmä	10
2.2 Aikataulu, prosessimallinnukset ja haastattelut	10
2.3 Dokumentit ja materiaalit	12
2.4 Simulointipäivä 6.4.2011	12
2.5 Tulosten esittely ja tiedottaminen	14
2.6 Tutkimuksen jatko	15
3 Kohdeorganisaation ja esimerkkitapausten kuvaukset	15
3.1 Hankintakeskus	15
3.2 Jyväskylän kaupungin organisaatio sidosryhmineen ja lähikunnat ...	17
3.3 Leipomotuotteiden hankinta	18
3.4 Hammasteknisten laboratoriotöiden hankinta	19
3.5 Teknisen työn koneiden hankinta	20
3.6 Esimerkkiprozessien yhteneväisyyksiä ja eroja	21
4 Riskit ja niiden hallinta	22
5 Kohdeorganisaation tilanne tällä hetkellä	24
6. Tulokset	25
6.1 Johdanto	25
6.2 Työnjako HK:n ja toimi-/palveluulojen välillä	26
6.2.1 HK:n ja toimialojen yhteistyön muodot	28
6.2.2 Resurssit ja koulutus	30
6.3 Viestintä	33
6.4 Markkinavuoropuhelu – kunnan ja yritysten edut hankintatoimessa	35
6.4.1 Hankkija	35
6.4.2 Yritykset	36

6.4.3 Työnjako.....	38
6.5 Tarjouspyyntö	40
6.5.1 Tarjouspyynnön tarkoitus	40
6.5.2 Tarjousten saaminen.....	41
6.5.3 Tuotemäärittely	42
6.5.4 Hankintakokonaisuuden määrittely.....	44
6.5.5 Sopimuksen muoto ja kesto.....	46
6.5.6 Tarjouspyynnön laatiminen	47
6.6 Sopimuksen täytäntöönpanon seuranta	49
6.7 Hankintatoimi osana kunnan organisaatiota, strategiaa ja vastuuta	53
6.8 Lopputulokset, joita hankintaprosessi on tuottanut	58
7 Lopuksi	61
7 Lopuksi	61
Liitteet.....	66

Loppuraportin lukuohje ja alkusanat

Loppuraportin kirjoittaminen on taiteilua yleisyyden ja yksityiskohtaisuuden, näkökulman ja sen vaihdon kanssa. Kun tutkimusmateriaali on laaja ja runsas, oikeita näkökulmia on yhtä monta kuin haastateltaviakin. Samanaikaisesti keskeisimmät teemat ja lähes kaikkia mietityttävät asiat nousevat esiin kerta toisensa jälkeen.

Uusia mielenkiintoisia kysymyksiä ja teemoja nousee esiin koko tutkimuksen tekemisen ajan. Tutkijoiden ajatukset ja pohdinnat kiertyvät toisiinsa alkaen ensimmäiseksi saaduista tiedoista ja päättyen tuoreimpiin, palmikoituen yhä tiukemmaksi ja paksummaksi köydeksi, jonka säikeitä erilaiset päänäkökulmat edustavat. Näkökulmia ei voi erottaa toisistaan köyttä purkamatta, eikä köysi ehjänäkään koskaan näytä täsmälleen samanlaiselta eri puolilta katsottuna.

Olemme pyrkineet kuvaamaan köyden säikeitä eri puolilta - unohtamatta köyden kohoumia ja painanteita. Raportti on kirjoitettu kohdeorganisaation eli Jyväskylän kaupungin näkökulmaa ja tarpeita ajatellen. Pääpaino on haastattelujen perusteella syntyneellä nykytilanteen kuvauksella. Jyväskylässä esiin nousseita tilanteita ja ilmiöitä on – aina kun se on ollut mahdollista - peilattu eri tavoin muissa julkisorganisaatioissa esiintyviin vastaavatyyppeihin tilanteisiin, teemoista käytävään yleiseen keskusteluun julkiseen hankintatoimeen liittyen sekä julkisia hankintoja kuvaavaan nykykirjallisuuteen.

Tutkijat ovat laatineet raportin käyttäen kohdeorganisaatiota kuvaavana lähdeaineistonaan tehtyjä haastatteluja ja keskusteluja, asioita tarkentavia sähköpostikeskusteluja, erilaisia taustadokumentteja sekä simulointipäivän (6.4.2011) ja tulosten esittelyn (3.5.2011) aikana käytyjä keskusteluja. Kirjoittajat vastaavat mahdollisista asia- ja tulkintavirheistä. Palaute on aina tervetullutta!

Raporttiin on tarkoituksella sisällytetty runsaasti autenttisia haastattelusitaatteja. Ne on johdonmukaisesti erotettu muusta tekstistä sitaattimerkein tai muulla selvällä tavalla. Sitaattien tarkoituksena on tuoda esiin haastatteluhetkellä vallinneita käsityksiä, tulkintoja ja mielipiteitä esillä olleista teemoista. Sitaatit on valittu niin, että ne mahdollisimman monipuolisesti kuvaisivat vallitsevien käsitysten vaihtelevaa tai jopa täysin vastakkaisia näkemyksiä edustavaa kirjoa.

Haluamme lämpimästi kiittää kaikkia tutkimukseen osallistuneita. Ilman teidän panostanne tutkimusta ei olisi ollut mahdollista toteuttaa. Olemme arvostaneet ja ihailleet sitä sitoutuneisuutta ja yksityiskohtaisuutta, laajakatseisuutta ja kokemuksen tuomaa näkemystä ja varmuutta, joka työskentelystänne on välittynyt. On ollut ilo voida elää tämä yhteistyö kanssanne.

Espoossa 20.5.2011

Soile Pohjonen, Kerttuli Boucht, Petri Klemelä ja Katja Koskelainen

1 Tutkimuksen tehtäväksiänto ja tavoitteet

Tämä on PRO2ACT - Proaktiiviset sopimusprosessit julkisissa hankinnoissa – tutkimushankkeen ja Jyväskylän kaupungin hankintakeskuksen yhdessä toteuttaman kehittämis- ja tutkimusprojektin loppuraportti. Projektin tavoitteena oli kehittää kaupungin hankintoihin liittyviä sopimuskäytänteitä toimintatutkimuksen keinoin.

PRO2ACT on Aalto-yliopiston SimLab-tutkimusyksikön 2,5-vuotinen, pääasiassa Tekes-rahoitteinen tutkimushanke, joka käynnistyi vuonna 2010 ja jatkuu helmikuuhun 2013 saakka. Hankkeessa tutkitaan ja kehitetään kuntien hankintojen prosesseja, erityisesti kuntien ja niiden sidosryhmien ja kumppaneiden välisiä hankintojen sopimusprosesseja.

PRO2ACT-hankkeessa on tämän tutkimuksen tekohetkellä ollut kohdeorganisaatioina **Jyväskylän kaupungin hankintakeskus (jatkossa tässä raportissa usein lyhennettynä HK)** sidosryhmineen, Espoon kaupungin palveluliiketoiminnan tulosityksikkö sidosryhmineen ja Kuntaliitto.

1.1 Tausta

Jyväskylän kaupungin hankintakeskuksen tavoitteena PRO2ACT-hankkeeseen osallistumisessa oli yhtenäistää ja kehittää hankintatoimen, hankintoihin liittyvien kilpailutusten ja hankintojen valmisteluun liittyviä käytänteitä ja sopimusprosesseja. Eri toimialoilla ja HK:n erilaisissa hankinnoissa käytetyt hankintakäytänteet eivät ole yhteneväisiä erityisesti hankinnan valmisteluvaiheen osalta. Myös sopimusten voimassaolon aikana käytetyt menettelytavat ovat vaihtelevia: erilaisissa sopimuksissa, erilaisten toimittajien kanssa ja eri palvelualueilla ja hankintarenkaan osapuolilla toimitaan eri tavoin.

Tutkimus- ja kehittämissyhteistyö aloitettiin lokakuussa 2010, jolloin suunniteltiin alustavasti projektin tavoitteita ja aikataulua sekä arvioitiin tarvittavien resurssien määriä.

1.2 Jyväskylän hankintakeskuksen tavoitteet

Tutkimukseen otettiin esimerkkitapauksiksi kolme erilaista hankinnan prosessia, jotka olivat

- hammasteknisten laboratoriotöiden hankinta vuonna 2010,
- leipomotuotteiden hankinta vuonna 2010 ja
- Puistokoulun teknisen työn koneiden hankinta vuonna 2010.

Kaikkia esimerkkitapauksia yhdistivät muutamat yleiset tavoitteet. Keskeisin tavoite oli **yhteistyön parantaminen ja kehittäminen eri toimijoiden välillä.**

Tutkimus päätettiin kohdistaa ensisijaisesti **hankintojen valmisteluun**, mutta kuitenkin niin, että mitään hankintaan liittyvää vaihetta ei kokonaan suljettu pois tarkastelusta. Alla on kuvattu tutkimuksen tavoitteet ja se, miten niiden saavuttamisessa onnistuttiin tutkijoiden näkökulmasta.

- **Hankintojen valmisteluun liittyvien käytänteiden tarkistaminen hankintalain viimeisimpien (vuosien 2007 ja 2010) muutosten valossa.**

Jyväskylässä käytössä olevia hankintaprosesseja pystyttiin hyvin peilaamaan ja vertaamaan voimassa olevaan lainsäädäntöön ja vallitsevaan oikeuskäytäntöön. Hankinnoissa mukana oleville tarjoutui mahdollisuus päivittää tietonsa uusimmasta laista.

- **Yhteistyökäytännöt hankinnan valmisteluvaiheessa tilaajan, hankintakeskuksen, muiden mahdollisten osapuolien ja toimittajayritysten välillä.**

Haastatteluissa teema nousi esiin useasti. Tarkempi kuvaus asiasta on luvussa 6.

- **Hankinnoissa huomioidaan yhtenäisellä tavalla ja kaupungin strategian mukaisesti esimerkiksi ympäristöarvot, lähi- ja luomuruoka yms.**

Teemaa sivuttiin ja siitä keskusteltiin useissa haastatteluissa ja keskusteluissa. Laajempi tutkimus ja analyysi olisivat edellyttäneet, että asiasta olisi keskusteltu myös kaupungin johtavan operatiivisen johdon ja luottamushenkilöjohdon kanssa. Teemaa on käsitelty tarkemmin luvussa 6.8.

- **Yhtenäisten tarjouspyyntö- ja sopimiskäytänteiden (=sopimisprosessi ja itse sopimus) luominen eri toimialoilla tehtäviin hankintoihin.**

Asiasta keskusteltiin mm. simulointipäivän aikana, jolloin läsnäolijoilla oli mahdollisuus kuulla muiden yksiköiden toimintatavoista ja verrata niitä oman yksikön toimintatapoihin. HK on toiminnassaan pyrkinyt jo pidempään siihen, että hankintoja toteutetaan ainakin tiettyyn rajaan saakka yhtenäisellä tavalla. Teemaa on käsitelty tarkemmin luvussa 6.

- **Organisaation sisäisen tiedonkulun parantaminen hankintoihin liittyvissä asioissa.**

Projektin puitteissa on ollut mahdollista tuoda esiin ja paikallistaa organisaation ja sen sidosryhmien välisiä ja keskinäisiä kohtia, joissa haastateltavien mielestä kommunikaatio voisi toimia nykyistä paremmin. Asiaa on käsitelty tarkemmin luvussa 6.

- **Tiedonkulun parantaminen ulkoisten sopimuskumppaneiden, kuten toimittajayritysten ja seudun muiden ympäristökuntien, kanssa.**

Teema nousi esiin kaikissa keskusteluissa. Tutkimuksessa haastateltiin kolmea toimittajayrityksen edustajaa, yhtä kustakin esimerkkihankinnasta. Tutkijat arvostavat paljon tätä mahdollisuutta ja toivovat, että sen kautta kuva vallitsevasta tilanteesta on monipuolistunut kaikkien osapuolten kannalta. Tiedonkulkuun liittyviä asioita on kuvattu tarkemmin luvussa 6.

- **Vastuisiin, sisäiseen päätöksentekoon liittyvien käytänteiden ja toimintaohjeiden selkeyttäminen.**

Teema nousi esiin käytännössä kaikissa haastatteluissa ja keskusteluissa, joten asiasta pystyttiin muodostamaan kattava ja monipuolinen kuva. Asiaa on käsitelty tarkemmin luvussa 6.

- **Eri sidosryhmien intressien ja näkökulmien huomioiminen riittävässä, mutta kuitenkin kohtuullisessa määrin hankinnan valmistelussa (esimerkiksi kuntalaisten mielipide).**

Haastateltavat sitoutuivat tutkimuksessa mukana olemiseen erinomaisesti. Tutkijoilla oli mahdollisuus keskustella kattavasti eri palvelualoja ja näkökulmia edustavia henkilöitä. Tässä mielessä tutkimuksen haastattelujen edustavuutta voidaan pitää hyvänä tai jopa erinomaisena.

Tutkimusta olisi voinut harkita laajennettavaksi siten, että olisi haastateltu niitä toimittajayrityksiä, jotka jäivät kussakin tarjouskilpailuissa toiseksi tai kolmanneksi, jotka eivät jostain syystä tarjonneet lainkaan, vaikka heillä olisi ollut sopiva tuote, tai joiden jättämät tarjoukset syystä tai toisesta hylättiin. Myös aikaisempien sopimuskausien aikana käytettyjä toimittajia olisi voinut haastatella. Nämä toimittajahaastattelut olisivat saattaneet tuoda Jyväskylän kaupungille lisätietoa siitä, miten toimittajat näkevät kaupungin kilpailutukset nykyisin verrattuna aikaisempiin kilpailutuksiin ja miltä sopimuksenaikainen toiminta on toimittajien kannalta näyttänyt.

Todellisia loppukäyttäjiä (koululaisia, kuntalaisia, hammashoidon potilaita jne.) ei myöskään haastateltu tai tavattu. Sen sijaan haastateltavien joukossa oli useita

operatiivisia loppukäyttäjiä, mikä antanee riittävän hyvän kuvan ainakin Jyväskylän kaupungin organisaation vaikutuspiirissä olevasta tilanteesta.

Jyväskylän kaupunki osallistuu seudulliseen hankintayhteistyöhön. Seudullisessa hankintayhteistyössä ovat Jyväskylän lisäksi mukana Keski-Suomen sairaanhoitopiiri, Jyväskylän Koulutuskuntayhtymä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Muurame, Laukaa, Petäjävesi, Uurainen, Hankasalmi, Toivakka ja Jyväskylän kaupunkikonserniin kuuluvat yhteisöt. Hankintarenkaan kokoonpano vaihtelee hankinnasta riippuen.

Lähikuntien operatiivisten käyttäjien tai loppukäyttäjien ääni ei päässyt esiin, mutta valittu rajausta oli järkevä paitsi tutkimuksen varsinaisen fokuksen – Jyväskylän kaupungin ja sen hankintakeskuksen toiminta sekä hankintojen ohjaus ja ohjeistaminen kaupungissa – ja käytettävissä olleen ajan ja henkilöresurssien puitteissa.

Haastateltavia oli 3-6 per esimerkkihankinta tai ryhmä, jota haastateltava edusti. Esimerkkitapauksista ja erilaisista sidosryhmistä saatiin näin melko monipuolinen kuva. Haastatteluja olisi voinut seuraavaksi laajentaa organisatorisesti pystysuorassa suunnassa ylös- ja alaspäin esimiehiin ja mahdollisiin muihin alaisiin. Näin olisi täydennetty niitä osaluokkia, joita kunnallishallinnon kautta hankintatoimeen kohdistuu. Yksityiskohtaisemmat tiedot haastateltavista löytyvät liitteistä.

- **Yhteistyön tuloksena tavoitteena oli synnyttää kuvaukset siitä, miten hankintojen valmistelu tällä hetkellä on tapahtunut (nk. as is –prosessimallit).**

Kaikista kolmesta esimerkkihankinnasta laadittiin prosessikuvaukset, jotka esiteltiin simulointipäivässä. Päivän aikana tulleiden kommenttien perusteella malleihin tehtiin joitakin korjauksia ja täydennyksiä. Korjatut prosessimallit ovat tämän dokumentin liitteenä.

- **Toisena tavoitteena oli laatia malli siitä, miten hankintojen valmistelun toivottiin jatkossa tapahtuvan (nk. to be –prosessimalli).**

Konkreettisen to be -prosessimallin sijaan tutkijat päätyivät esittämään vastaavan asian kuvaamalla **Ideapankkeja**. Ideapankilla tarkoitetaan tässä raportissa niitä **eri vaihtoehtoja, joita kussakin tilanteessa erilaisissa hankinnoissa voidaan käyttää**. Ideapankit on esitetty luvussa 6 alalukujen lopussa otsikoiden 'Ideapankki...' alla.

1.3 SimLabin tutkijoiden tavoitteet

SimLabin tutkijoiden tavoitteena oli synnyttää hedelmällinen ja luottamuksellisen vuorovaikutteinen keskustelu-, tiedonvaihto- ja kehittämisilmasto haastattelu- ja

mallinnustilanteisiin, yhteiskeskusteluihin ja simulointipäivään Jyväskylän kaupungin edustajien, heidän sidosryhmiensä ja toimittajien sekä tutkijoiden välille.

Tavoitteessa onnistuttiin tutkijoiden mielestä hyvin. Koko HK:n henkilökunta osallistui projektiin sitoutuneesti, motivoituneesti ja projektin etenemistä edesauttaen. HK:n johtajan päätös lähteä mukaan projektiin koko HK:n henkilökunnan voimin osoittaa jo sinänsä sitoutumista projektiin ja sen tavoitteisiin.

Projektissa haastateltiin muutamia henkilöitä, jotka eivät suoranaisesti olleet olleet mukana esimerkkihankinnoissa, mutta jotka auttoivat laajentamaan näkemystä Jyväskylän kaupungin hankinnoista esimerkkitapausten ulkopuolelta.

Tutkijoiden tavoitteena oli myös kerätä haastattelu- ym. aineistoa käytettäväksi tieteellisen uuden tiedon luomisessa ja julkaisemisessa. Myös tämä tavoite saavutettiin hyvin.

1.4 Rajaukset

Tarkastelu päätettiin aluksi kohdistaa koskemaan ensisijaisesti ajanjaksoa ja toimenpiteitä, jotka toteutetaan **ennen hankintailmoituksen julkaisemista ja päättyen siihen, että hankintailmoitus ja tarjouspyyntö on saatettu julkiseksi** kaupungin verkkosivujen ja Hilma-järjestelmän kautta. Käytännössä näin tarkka rajaus ei olisi ollut hyödyllinen. Sen vuoksi myös **sopimuksen aikainen toiminta** oli keskeisesti mukana tutkimuksen fokuksessa. Pääpaino kohdistettiin kaikkiin niihin hankintaprosessin vaiheisiin, joissa ostajaorganisaatiolla on mahdollisuus itse omilla toimintatavoillaan aktiivisesti vaikuttaa prosessin kulkuun ja seurantaan. Tämän vuoksi esimerkiksi ne prosessin vaiheet, joiden muotoa hankintalaki jo sinänsä tarkasti määrittää, on jätetty vähemmälle huomiolle.

Yllä mainittuun painopisteiden valintaan päädyttiin sen vuoksi, että esimerkkitapauksiin saatiin yhteismitallisuutta. Myös sopimuskäytänteiden kannalta yllä kuvatut hankinnan valmisteluun liittyvät vaiheet ovat keskeisiä ja riittäviä, mutta myös välttämättömiä hankintasopimuksen kohteen, sisällön ja laajuuden määrittelemiseksi.

Kaikki käsitellyt esimerkkiprosessit edustivat **avointa hankintamenettelyä**, minkä vuoksi tarkastelu rajattiin vain tähän menettelyyn. Muut hankintalaissa kuvatut menettelytavat on jätetty tarkastelusta kokonaan pois. Valituissa esimerkkihankinnoissa ja käytännössä myös useimmissa muissakin kaupungin hankinnoissa käytetään juuri avointa kilpailumenettelyä. Muiden menettelytapojen ottaminen mukaan tarkasteluun ja vertailu nykyisiin käytänteisiin ei olisi tuottanut lisähyötyä tai relevantteja uusia kehitysehdotuksia kyseisten tai vastaavien hankintojen tapauksessa. Mikäli tutkimusta jatketaan seurantatutkimuksen muodossa myöhemmin, asiaa voidaan harkita uudelleen.

2 Tutkimuksen toteutus ja eteneminen

2.1 SimLab™-prosessisimulointimenetelmä

Projektissa käytettiin kehittämismenetelmänä SimLab™-prosessisimulointimenetelmää. Menetelmälle on tyypillistä, että suurin osa projektien aikana työstetystä materiaalista ja ajattelusta syntyy kohdeorganisaation ja sen sidosryhmien edustajien ja tutkijoiden tekemässä yhteistyössä. Näin kävi myös tässä tutkimuksessa.

Yhteinen työskentely toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka osana olivat monivaiheiset keskustelut kohdeorganisaation edustajien ja tutkijoiden kesken, kehitettäväksi valitun prosessin kuvaaminen prosessikaaviona ja nk. prosessisimulointi, jonka yhteydessä kaikilla prosessin vaikutuspiirissä olevilla tahoilla oli mahdollisuus tuoda esiin prosessiin liittyviä kehittämistarpeita ja –ideoita.

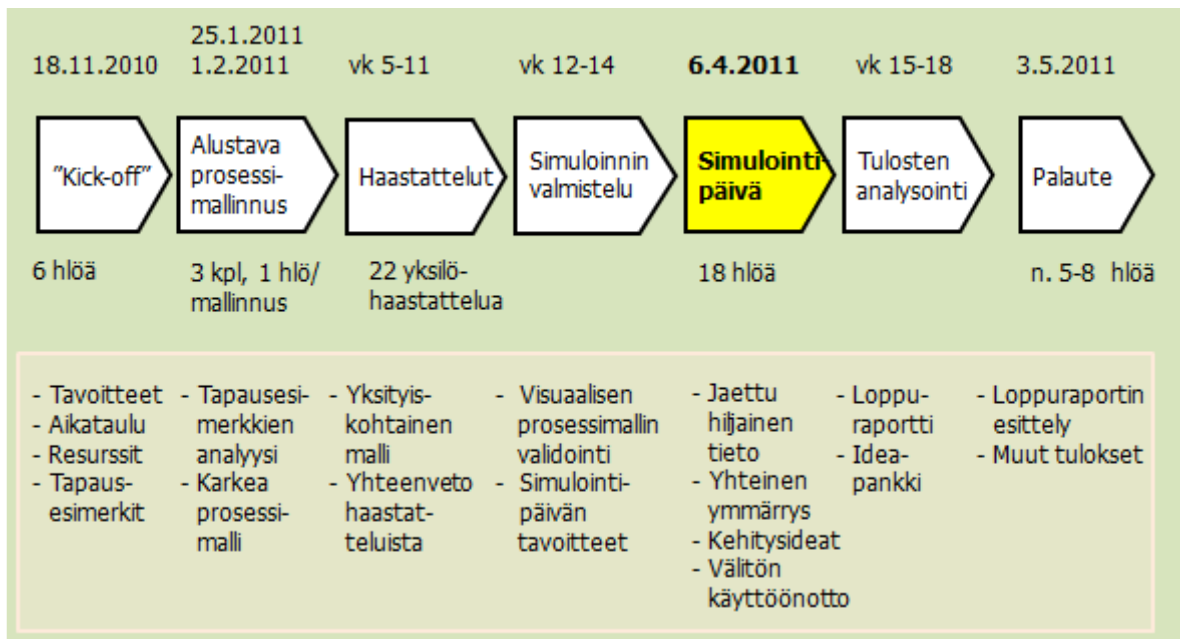
2.2 Aikataulu, prosessimallinnukset ja haastattelut

Projektin ajallinen kulku eri vaiheineen ja aikatauluineen on kuvattu alla. Vaiheet vastaavat SimLab™-prosessinkehitysmenetelmän vaiheita.

Projekti alkoi tavoitteiden asettamisella ja esimerkkitapausten valinnalla, joista keskusteltiin kahdessa yhteisessä palaverissa Espoossa 29.9.2010 ja Jyväskylässä 18.11.2010 (vaihe 1, kick-off).

Koko projektin tavoiteaikataulu oli noin puoli vuotta. Yhteinen simulointipäivä päätettiin järjestää 6.4.2011 eli noin puoli vuotta projektin alkamisen jälkeen. Lisäksi sovittiin, että kaikkien kolmen esimerkkitapausten loppuanalyysi ja tulosten kokonaisuus valmistuu kesään 2011 mennessä. Tässä aikataulussa pysyttiin hyvin.

Talven 2011 aikana päätettiin, että noin vuosi projektin ensimmäisen vaiheen päättymisen jälkeen järjestetään jatkohaastatteluja ja –seurantaa, joka ajoittuu talveen ja kevääseen 2012.



Kuva 1. Projektin eteneminen

Haastateltavia oli 23. Heistä 3 edusti toimittajia, 20 Jyväskylän kaupunkia tai muita sidosryhmiä.

Jyväskylän kaupungin hankintakeskuksesta hankkeeseen osallistuivat **Marjo Laine**, hankintajohtaja, **Katri Löytty**, hankintasuunnittelija, **Merja Syväoro**, hankintasuunnittelija, **Jari Jaatinen**, hankintasuunnittelija, **Antti Tuukkanen**, hankintasuunnittelija, ja **Kari Oksanen**, hankintasuunnittelija.

Projektiin osallistuvat tutkijat SimLabissa olivat **Katja Koskelainen**, tutkija, PRO2ACT-hankkeen hankejohtaja, **Soile Pohjonen**, vanhempi tutkija, **Petri Klemelä**, tutkimusapulainen, sekä **Kerttuli Boucht**, tutkija ja Jyväskylän osaprojektin vastuuhenkilö.

Prosessimallinnustilaisuuksia pidettiin kolme, yksi kustakin esimerkkihankinnasta. Mallinnustilaisuuden kesto oli noin 2 h per tilaisuus. Kussakin mallinnuksessa oli mukana ko. hankintaa operatiivisesti toteuttanut hankintasuunnittelija ja 2-4 tutkijaa. Mallinnusten jälkeen tutkijat laativat alustavat prosessimallikuvat, joita täydennettiin ja korjattiin tarvittaessa muiden haastateltavien kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen. Valtaosa korjaustarpeista aiheutui siitä, että tutkijat olivat käyttäneet harhaanjohtavia ja väärinä termejä ja kuvauksia tai ymmärtäneet asian aluksi väärin.

Varsinaisia haastatteluja tehtiin 22 kpl. Haastattelujen kesto vaihteli 35 minuutista 2 h 30 minuuttiin. Suurin osa haastatteluista järjestettiin HK:n tiloissa, loput haastateltavien omissa työhuoneissa tai toivomissa paikoissa.

Haastattelut ja prosessimallinnukset **nauhoitettiin**, ja niistä kaikista laadittiin haastattelun aikana alustavat **muistiinpanot**. Yhden haastattelun nauhoitus epäonnistui,

mutta tutkijat kävivät heti haastattelun jälkeen yhdessä läpi haastattelusta tehdyt muistiinpanot ja täydensivät ne niin tarkoiksi kuin mahdollista. Kaikki haastattelut tehtiin 2 tutkijan yhteishaastatteluina. Mallinnustilaisuudet, simulointipäivän keskustelut ja haastatteluita tai niiden osia myös litteroitiin sanatarkasti jälkikäteen. Kaikkien haastattelujen muistiinpanoja täydennettiin jälkikäteen kuuntelemalla haastattelunauhoja tutkijoiden virheellisten muistijälkien vähentämiseksi.

Prosessimallinnuskartat laadittiin valmiiksi simulointipäivään mennessä, jotta päivän läsnäolijat saattoivat kommentoida ja pyytää tarvittavia korjauksia ja muutoksia karttoihin. Lopulliset versiot kaavioista ovat tämän loppuraportin liitteenä.

2.3 Dokumentit ja materiaalit

Tutkijoilla oli käytettävissään kaikkien kolmen esimerkkihankinnan hankintailmoitukset ja niihin liittyneet julkiset dokumentit liitteineen. Lisäksi käytettiin päätöspöytäkirjoja ja viranhaltijapäätöksiä, hammasteknisten laboratoriotöiden hankinnan jälkeisiä varsinaisia sopimuksia ja sekä kaupungin että toimittajien web-sivuja, joiden kautta tutustuttiin mm. toimittajien tuotevalikoimiin ja kaupungin sääntökokoelmaan ja organisaatioon.

Projektista laadittiin tammikuussa 2011 kirjallinen projektisuunnitelma ja tehtäväkohtainen tavoiteaikataulu, jotka ovat liitteenä.

Lisäksi PRO2ACT-tutkimushankkeesta on laadittu rahoittajien (Tekes ja hankkeeseen osallistuvat organisaatiot) hyväksymä tutkimussuunnitelma, joka kuvaa PRO2ACT-hanketta sekä käytännön että tutkimuksen näkökulmista.

2.4 Simulointipäivä 6.4.2011

Prosessisimulointi järjestettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun tiloissa 6.4.2011. Kutsut tilaisuuteen lähetettiin noin 2 viikkoa aikaisemmin, mutta päivämäärästä oli tiedotettu kaikkia haastateltavia jo haastattelujen yhteydessä. Haastateltavien lisäksi tilaisuuteen kutsuttiin Jyväskylästä kolme henkilöä, joita ei haastateltu mutta joiden työtehtävät muuten tavalla tai toisella liittyivät mallinnettuihin prosesseihin. Lisäksi tilaisuuteen kutsuttiin Tekesistä yksi henkilö, Kuntaliitosta kaksi henkilöä, Espoon kaupungista kaksi henkilöä ja työ- ja elinkeinoministeriöstä yksi henkilö.

Simulointipäivä on ennen kaikkea uusia ajatuksia herättävä mahdollisuus nähdä ja hahmottaa tarkasteltava prosessi kokonaisuudessaan myös muiden kuin oman organisaation osan näkökulmasta. Näin se auttaa tekemään yhteistoimintaprosessista aikaisempaa sujuvampaa. Käytännön hyötynä projekti lisää yhteisymmärrystä

toimijoiden verkostossa. Tätä ymmärrystä voidaan käyttää hyvien nykyisten käytänteiden vahvistamiseen ja ylläpitämiseen sekä uusien kehittämissideoiden pohjaksi.



Kuva 2. Simulointipäivä

Simulointipäivään osallistui 18 henkilöä ja 4 tutkijaa. Päivän osallistujalista, ohjelma, ryhmäjaot ja yhteenveto palautteesta ovat liitteenä. Kahdesta esimerkkihankinnasta oli läsnä myös toimittajan edustaja ja kaikista 1-3 tilaajan tai hankintakeskuksen edustajaa.

Osallistujamäärä oli näinkin riittävä, mutta optimitapauksessa kaikki haastatellut henkilöt ovat mukana myös simulointipäivässä. Päivä antaa osallistujille mahdollisuuden oppia käsiteltävästä asiasta uusia ulottuvuuksia tutkittavien käytännön esimerkkitapausten kautta. Simulointi auttaa ymmärtämään eri toimijoiden ja osapuolten tarpeita ja tavoitteita. Prosessikuvauksesta näkyvät eri toimijoiden tehtävät prosessin eri vaiheissa, mikä yleensä poistaa ennakkoluuloja ja selkiyttää rooleja osaksi prosessin kokonaisuutta.

Simulointipäivän aikana esimerkkiprojektit käytiin läpi prosessikartan avulla keskustellen. Lisäksi pohdittiin **tulevaisuuden muistelu –menetelmää** käyttäen hankintojen valmistelua ja sopimusseuranta tulevaisuudessa. Menetelmän kulku on kuvattu liitteissä.

Päivän alustukset, keskustelut ja ryhmätyöt videoitiin ja/tai nauhoitettiin, minkä lisäksi tilaisuudesta otettiin valokuvia.

Yhteenveto päivän palautteesta on liitteenä. Palaute oli pääsääntöisesti positiivista. Suurin osa negatiivisävyisestä palautteesta liittyi siihen, että osallistujat olisivat toivoneet, että useampi olisi tullut mukaan päivään. Tilaisuutta olisi voinut käyttää myös sisäisen koulutustilaisuuden luonteisena tapahtumana.

Simulointipäivän aikana osallistujille syntyneitä uusia ajatuksia kirjattiin fläppipapereille, joista tehdyt muistiinpanot ovat tämän raportin liitteenä.

Tutkijat litteroivat simulointipäivän nauhoituksia ja kirjoittivat nauhojen avulla muistiinpanoja käydyistä keskusteluista.

Prosessisimuloinnit on aikaisemmin yleensä järjestetty Aalto-yliopiston SimLabin tiloissa Espoossa, jossa oleva tila on nimenomaisesti suunniteltu tällaisia tilaisuuksia varten. Tässä projektissa päädyttiin kuitenkin varsin pian siihen, että tilaisuus on parempi järjestää Jyväskylässä, jotta mahdollisimman monelle olisi helppoa osallistua päivään. Menetelmän toimivuuden kannalta valittu tila täytti tehtävänsä hyvin.

2.5 Tulosten esittely ja tiedottaminen

Tulokset esiteltiin hankintakeskukselle 3.5.2011 puolen päivän mittaisessa keskusteleavassa tilaisuudessa.

Tutkijat laativat 3.5.-päivän tapaamiseen mennessä loppuraportin ensimmäisen version, joka sisällöllisesti oli jo melko valmis. Yhteisen keskustelun tarkoituksena oli käydä läpi projektin tuloksia ja keskustella vielä tarkemmin loppuraportin niistä kohdista, joihin tutkijat toivoivat vielä HK:n edustajien näkemyksiä ja selvennyksiä. Tutkijat työstivät raportin tämän jälkeen lopulliseen muotoonsa.

Alkukeväällä 2011 suunniteltiin myös laajemman, organisaatiolle ja mahdollisesti myös luottamushenkilöille yleisesti suunnatun loppuraportin esittelytilaisuuden järjestämistä. Ajatukseen on tarkoitus palata syksyllä 2011.

Simulointipäivän ja haastatteluissa esiin tulleiden ajatusten, ideoiden ja tutkijoiden oman työskentelyn pohjalta tutkijat ovat keränneet loppuraporttiin **joukon työkaluja ja ehdotuksia keinoista, joista voi löytyä ideoita organisaation toivomaan hankintaprosessien jatkokehittelyyn**. Idealistoja ei ole tarkoitettu implementoitavaksi sellaisenaan eli niin, että kaikki esitetyt työkalut tulisi ottaa organisaatiossa laajamittaiseen käyttöön. Ideat on esitelty luvussa 6 otsikoiden 'Ideapankki' alla.

2.6 Tutkimuksen jatko

Tutkimus- ja kehittämissyhteistyötä on suunniteltu jatkettavaksi vuosina 2011-2012 mm. yhteisten keskustelujen ja muutamien jatkohaastattelujen muodossa. Kiirettä päätöksellä ei vielä ole. Ensin on tarkoituksenmukaisempaa nähdä, mitkä nyt läpiviedyn hankkeen aikana syntyneet ideat ovat käytännössä lähteneet elämään ja osoittautuneet toimivaksi. Organisaation kannalta on hyvä, että projektin jatkumisesta tiedotetaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta hankkeessa nyt mukana olevat henkilöt kokevat, että heidän panostuksellaan on myös vaikutusta asioihin.

3 Kohdeorganisaation ja esimerkkitapausten kuvaukset

Tässä luvussa kuvataan kustakin osa-alueesta vain perusasiat, koska projektin tuloksia käsittelevä luku 6 pureutuu tarkemmin kohdeorganisaatioon ja esimerkkitapauksiin, organisatorisiin kysymyksiin ja toimintatapoihin.

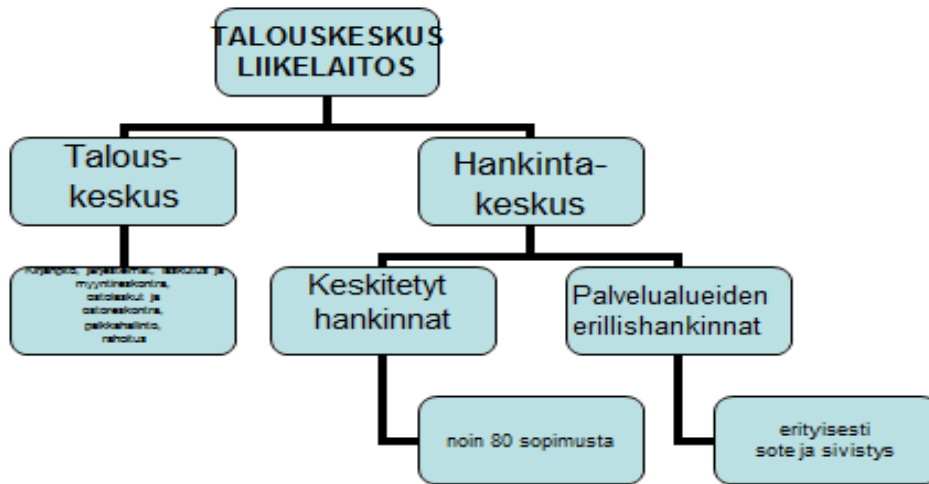
3.1 Hankintakeskus

Jyväskylän hankintakeskuksen toimenkuva on monien muiden kaupunkien tilanteeseen ja hankintakeskuksiin verrattuna ainutlaatuinen. HK on puhtaasti kilpailutukseen ja sopimusseurantaan keskittynyt asiantuntijaelin. Hankintakeskuksessa työskentelee viisi hankintasuunnittelijaa ja hankintajohtaja. Hankintojen tekemistä ohjaa hankintaohje, joka ei kaikilta osin vastaa tämänhetkisiä tarpeita ja vaatimuksia. Hankintajohtajalle ei ohjeissa ole määritelty euromääräistä hankintakohtaista ylärajaa.

Jyväskylän kaupungin hankintakeskus toimii osana Jyväskylän kaupungin Talouskeskus liikelaitosta. Hankintakeskus vastaa Jyväskylän kaupungin yhteisistä tavara- ja palveluhankinnoista. Yhteishankintojen sopimusvolyymi on vuositasolla noin 80 milj. euroa. Hankintakeskus hallinnoi koko hankintaprosessia kilpailutuksesta sopimusseurantaan saakka.

Hankintakeskus on tähän saakka kilpailuttanut myös eri palvelualueiden ja liikelaitosten tavara- ja palveluhankintoja. Näiden hankintojen sopimusvolyymi on vuositasolla noin 40 milj. euroa. Vuoden 2011 toukokuussa asiaan on tullut muutos, jota on kuvattu tarkemmin luvussa 5.

TALOUSKESKUS LIKELAITOS



TOIMINTAYMPÄRISTÖ

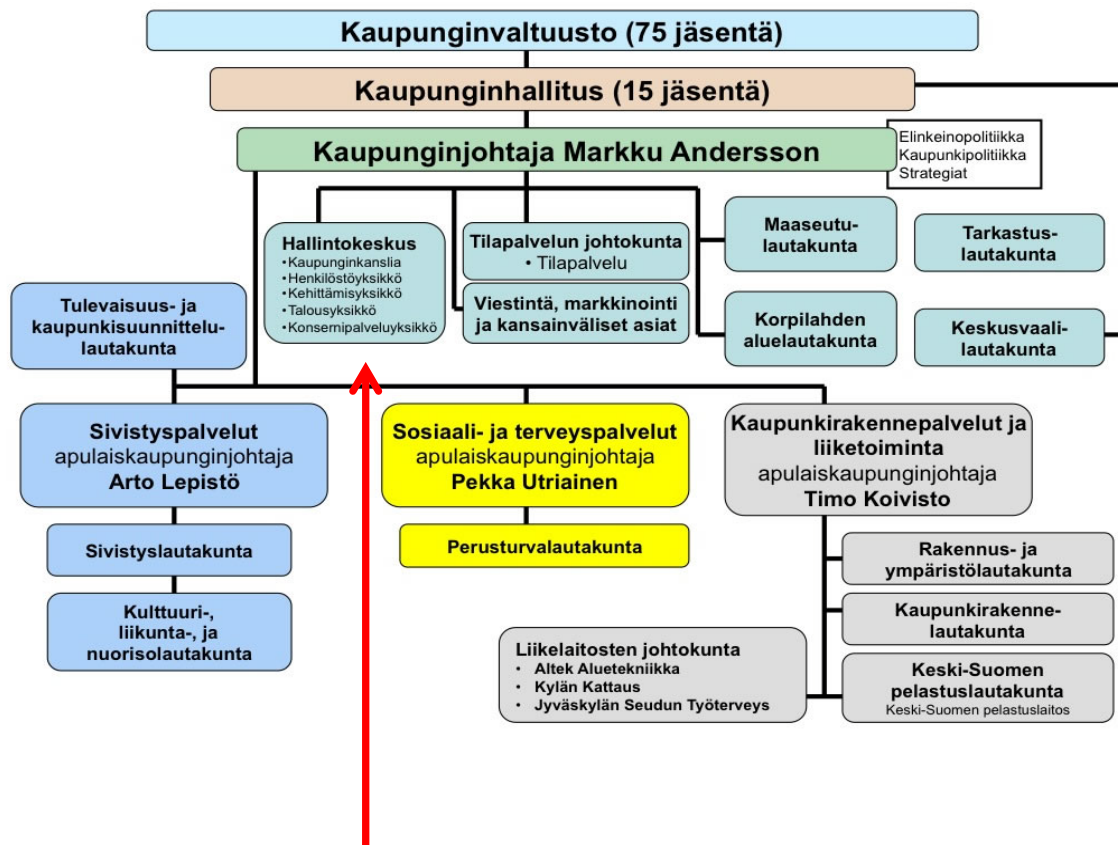


Kuva 3. Hankintakeskuksen organisaatio ja toimintaympäristö

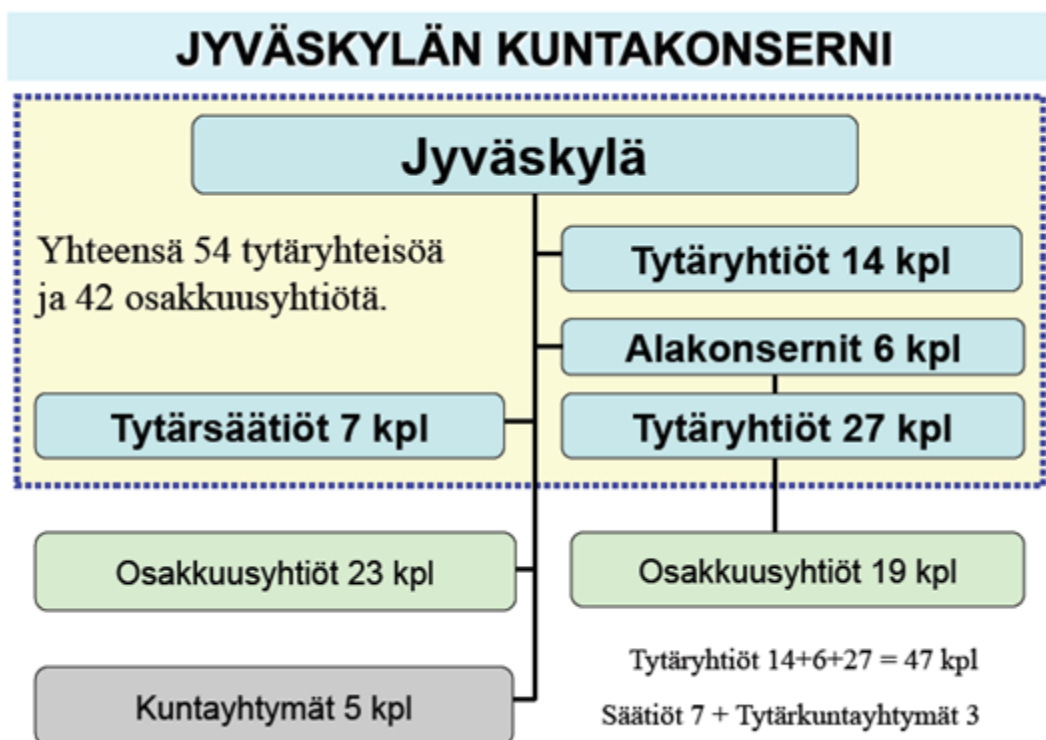
Kuvaus hankintakeskuksen toimintatavoista on sijoitettu luvun 6 sisään. Työmäärät ovat suuria, minkä lisäksi osa jo toteutuneista hankinnoista on aiheuttanut paljon lisätyötä mediahuomion vuoksi.

3.2 Jyväskylän kaupungin organisaatio sidosryhmineen ja lähikunnat

Kaupungin organisaatio tutkimuksen tekemisen aikana on esitetty kuvassa 3. Jyväskylän kuntakonserni on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Jyväskylän kaupungin organisaatio vuoden 2010 lopussa. Hankintakeskus kuuluu organisatorisesti Talouskeskus liikelaitokseen, joka puolestaan kuuluu hallintokeskukseen. Talouskeskus on kunnallinen liikelaitos, jonka toimintaa ohjaa liikelaitosten johtosäännöstö.



Kuva 5. Jyväskylän kuntakonserni vuonna 2011

Jyväskylän kaupungin ja Jyväskylän maalaiskunnan hallinnon ja palveluiden järjestämissopimus sekä Jyväskylän kaupungin ja Korpilahden kunnan liittymissopimus määrittelevät puitteet mm. kunnalliselle hankintayhteistyölle.

3.3 Leipomotuotteiden hankinta

Esimerkkitapauksen tilaajana toimii pysyväisluonteinen hankintarengas, johon kuuluvat ja jossa edustettuina ovat Jyväskylän kaupungin lisäksi Keski-Suomen sairaanhoitopiirin ky, Jyväskylän koulutuskuntayhtymä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu Oy, Muurame, Laukaa, Petäjävesi ja Uurainen.

Sopimuskausi edellisen toimittajan kanssa päättyi 30.6.2010. Kilpailutuksen valmistelu aloitettiin loppukevästä 2010. Tilanne edellytti ensin jatkosopimuksen laatimista siirtymäkauden ja kilpailutuksen läpiviemisen ajaksi. Hankintailmoitus julkaistiin syyskuussa ja hankintapäätös tehtiin lokakuussa. Valmistelusta ja kilpailutuksesta vastasi HK:n hankintasuunnittelija. Hankinta oli jaettu kahteen osatarjoukseen. Kilpailutuksen päättymisen jälkeinen sopimus uuden toimittajan kanssa astui voimaan 1.12.2010.

Lähtötilanteessa leipomotuotteiden hankintaan liittyviksi haasteiksi todettiin:

- vastuut ja tehtävät hankintarenkaan jäsenten ja hankintakeskuksen välillä ovat epäselviä renkaaseen kuuluvien jäsenten mielestä
- markkinatutkimuksen koetaan jäävän vähäiseksi
- tiedonkulku on hajanaista ja epämääräistä
- hankinnat ja kilpailutukset on totuttu tekemään 'niin kuin ennenkin', jolloin uusia innovaatioita tai toimintatapoja ei synny eikä hankinnassa huomioida muuttuvia ja uusia vaatimuksia ja tarpeita.

Tavoitetilan osalta toivottiin seuraavia muutoksia ja lopputulemia tulevaisuutta ajatellen:

- hankintarenkaan toimijoiden osalta vastuut, tehtäväjako ja tehtävät ovat selkeät
- tiedonkulku on asianmukaista ja oikea-aikaista
- markkinatilanteen tuntemus on hyvä
- hankittavat tuotteet täyttävät ajanmukaiset vaatimukset ja tarpeet siten, että kaikki hankintarenkaan osapuolet ovat sopimukseen ja lopputulokseen eli tuotteiden laatuun, tarjontaan ja valikoimaan tyytyväisiä.

3.4 Hammasteknisten laboratoriotöiden hankinta

Esimerkkitapauksen tilaajana toimi sosiaali- ja terveystieteiden suun terveydenhuollon yksikkö.

Hammastekniset laboratoriotyöt –kilpailutus aloitettiin tilanteesta, jossa aikaisemmat sopimukset kahden toimittajan kanssa olivat umpeutumassa vuoden vaihteessa 2009-10. HK:n hankintasuunnittelija kilpailutti hankinnan suun terveydenhuollon yksikön henkilöiden toimiessa prosessissa asiantuntijoina. Kilpailutuksen käynnistymisen viivästyminen ja prosessin moninaisuus aiheuttivat tilanteen, että operatiivisen toiminnan jatkuvuuden varmistamisen vuoksi oli tehtävä aikaisemman toimittajan kanssa useita jatkosopimuksia, kunnes kilpailutus lopulta oli saatu kaikilta osin päätökseen. Kilpailutus oli jaettu kolmeen osatarjoukseen. Uudet sopimukset astuivat voimaan vuoden 2011 helmikuussa ja toukokuussa 2011.

Lähtötilanteessa haasteiksi todettiin:

- vastuut ja tehtävät sote-palvelualueen ja hankintakeskuksen välillä ovat epäselvät

- hankintaan sitoutumisen taso vaihtelee
- tiedonkulku sekä palvelualueen sisällä että hankintakeskuksen ja palvelualueen välillä ei ole tyydyttävää
- markkinatutkimusta ei ehditä tai nähdä tarpeelliseksi tehdä
- innovaatioita/uusia tapoja hankkia ei ole syntynyt yhteistyön puuttumisen vuoksi.

Tavoitetilan osalta todettiin tulevaisuuden tavoitteiksi, että

- vastuut ja tehtävät ovat selkeät hankintakeskuksen ja toimialan toimijoiden välillä
- toimialalla on vahva sitoutuminen omaan hankintaan
- tiedonkulku on sujuvaa ja kunkin sopimuksen kannalta tarkoituksenmukaista ja riittävää
- palvelualueella perehdytään ja varataan aikaa markkinatutkimuksen tekemiseen ja tutustutaan uusiin tapoihin kilpailuttaa hankintoja.

3.5 Teknisen työn koneiden hankinta

Esimerkkitapauksen hankinta liittyi kaupunginvaltuuston hyväksymään laajaan investointihankkeeseen, jossa ala-asteen tontille rakennettiin päiväkotikoulun yhteyteen. Samalla koulun tiloja laajennettiin, niin että mm. teknisen työn luokka siirtyi rakennuksen uuteen osaan ja kalustettiin uusilla kalusteilla ja työkoneilla. Hankinta kuului sivistystoimen palvelualueelle ja edelleen kyseiselle koululle.

Kilpailutuksen toteutti sivistystoimen taloussuunnittelija keväällä 2010. Koulurakennuksen laajennus toteutettiin käytännössä kesällä 2010, niin että uudet luokahuoneet ja uudet teknisen työn koneet olivat valmiina oppilaita varten syksyllä 2010 koulun alkaessa.

Lähtötilanteessa haasteiksi todettiin:

- vastuut ja tehtävät sivistystoimen palvelualueen, HK:n ja tilapalveluiden kesken ovat välillä epäselvät
- tiedonkulku ei ole tyydyttävää
- sitoutumisen taso on vaihtelevaa
- markkinatutkimuksen tekeminen jää usein vähäiseksi
- uusiin tapoihin kilpailuttaa/uusiin tuotteisiin/palveluihin ei ehditä paneutua.

Tavoitetilan osalta toivottiin, että

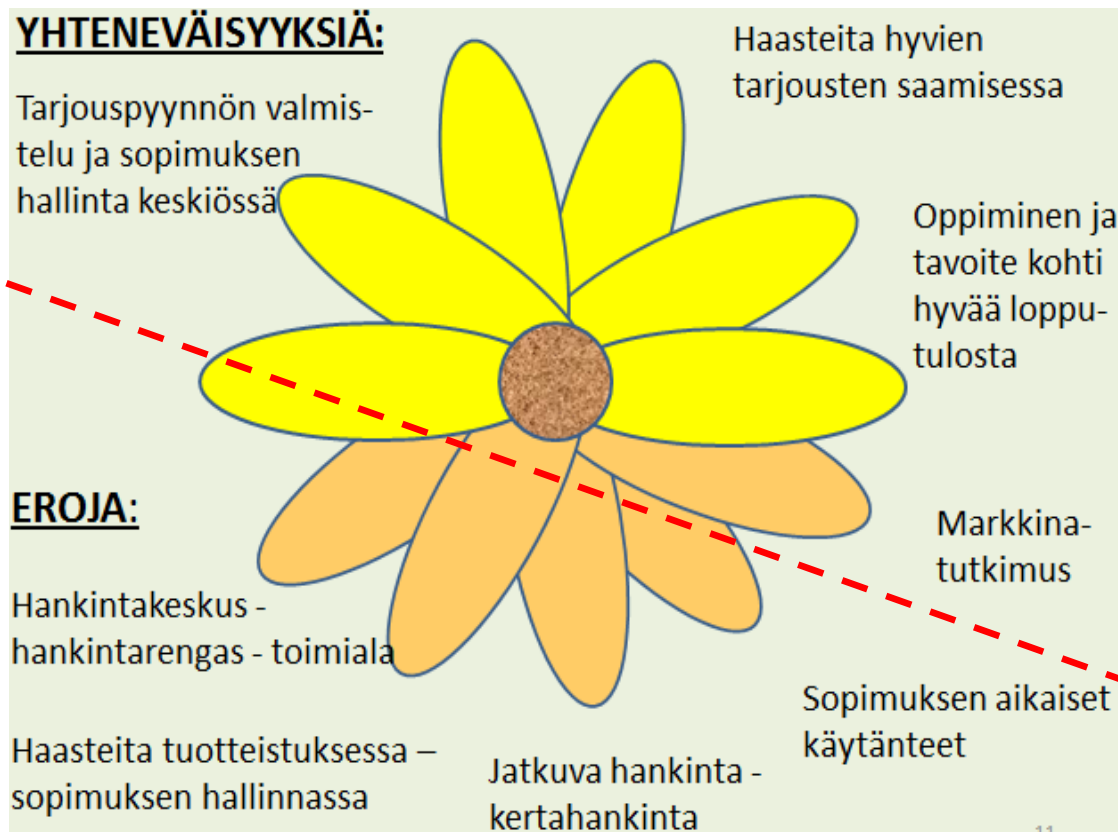
- vastuut ja tehtäväjako ovat selkeät
- tiedonkulku on oikea-aikaista ja asianmukaista
- toimialalla on vahva sitoutuminen omaan hankintaan
- toimialalla on aikaa ja motivaatiota markkinatutkimuksen tekemiseen ja uusiin innovaatioihin hankintojen yhteydessä.

3.6 Esimerkkiprosessien yhteneväisyyksiä ja eroja

Prosessit erosivat toisistaan hankinnan ja tulevan sopimuksen omistajuuden suhteen, sopimusten aikana sovellettavien käytäntöjen suhteen ja siten, että kaksi hankinnosta tähtäsi pysyvään määrämittaiseen tai toistaiseksi voimassa olevaan yhteistyösopimukseen, kun kolmannessa prosessissa oli kyse kertaluontoisesta hankinnasta.

Kaikki käsitellyt hankinnat oli luokiteltu tavara- eikä palveluhankinnoiksi. Vaikka tuotteiden valmistaminen edellytti toimittajalta työtä, työtä sinänsä ei oltu määritelty mukaan tuotteen kilpailutukseen tai sopimus kiteereihin. Kyse ei siis ollut palvelusta tai palvelujen kilpailutuksesta.

Kaikissa esimerkiprosesseissa oli haasteita markkinatutkimuksen tekemisessä, tarjouspyynnön valmistelussa, hyvien tarjousten saamisessa ja sopimusten hallinnassa. Yhteistä kaikille kolmelle hankinnalle oli, että niissä mukana olleet henkilöt kertoivat oppineensa paljon prosessin aikana.



Kuva 6. Esimerkkiprosessien välisiä yhteneväisyyksiä ja eroja

4 Riskit ja niiden hallinta

Projektin onnistumisen kannalta potentiaalisimmiksi riskeiksi nimettiin projektin alussa kuusi erilaista tilannetta tai tapahtumaketjua. Kunkin riskin kuvaus ja toteutuminen käytännössä on kuvattu alla. Osaa teemoista sivuttiin jo hieman luvussa 2.

Kuinka hyvin avainhenkilöt ja heidän nimeämänsä työryhmät pystyvät irrottautumaan arkityöstään projektia varten ja varaamaan sen eri vaiheissa riittävästi aikaa projektiin osallistumiseen.

Onnistui suorastaan erinomaisesti ja yli odotusten. HK:n henkilökunta oli motivoitunut, avuliasta, ystävällistä ja osallistui kaikin toivotuin (ja sen ylikin) tavoin projektin etenemisen edesauttamiseen, eli tutkijat saattoivat edetä täysin suunnitellussa aikataulussa. Näin siitäkin huolimatta, että hankintakeskus toimi osan ajasta vajaalla miehityksellä.

Kuinka hyvin osallistujien motivointi projektiin osallistumiseksi ja projektin tavoitteiden saavuttamiseksi onnistuu.

Onnistui hyvin. Potentiaalisista ja tutkimuksen kannalta tarpeellisista haastateltavista saatiin todellisuudessa haastateltua käytännössä lähes kaikki keskeiset henkilöt, myös yksi toimittaja kustakin esimerkkitapauksesta. Lisäksi haastateltiin muutamia henkilöitä, joiden työhön liittyi myös hankintoihin tavalla tai toisella liittyviä osia. He eivät olleet kuitenkaan henkilökohtaisesti mukana valituissa esimerkkihankinnoissa.

Miten toimitaan, jos joku keskeinen toimija jää pois projektista; esimerkiksi toimittajaryitykse(t) ei(vät) halua tai ehdi osallistua esimerkkitapausten kuvaamiseen tai analysointiin, tai jos päätöksentekijät, toimialojen edustajat, seutukuntayhteistyössä mukana olevien muiden kuntien edustajien jättäytyvät pois työskentelystä.

Riski ei toteutunut yllä kuvatussa muodossa eikä laajuudessa.

Miten toimitaan, jos avainhenkilöt vaihtuvat.

Projektin aikana ei tapahtunut henkilöstömuutoksia.

Miten toimitaan, jos kesken projektia osoittautuu, että projektin tai esimerkkitapausten tavoitteet on määritelty liian laajaksi suhteessa käytettävissä olevaan aikaan.

Tutkijoiden näkökulmasta katsottuna näin ei päässyt käymään. Vaikka esimerkkihankintaprosesseja oli kolme, ne kytkeytyivät toisiinsa monella tavoin ja antoivat hankintatoimen kokonaisuudesta monipuolisen ja todennäköisesti myös melko todenmukaisen kuvan. Työmäärältään kolmen prosessin käsittely onnistui, vaikkakaan yksittäisten prosessien yksityiskohtaiseen käsittelyyn ei simulointipäivässä ollut mahdollisuutta.

Jos simulointipäivään pääsee osallistumaan vain pieni osa kunkin prosessin kannalta keskeisistä henkilöistä, jolloin he eivät pääse näkemään kokonaisuutta ja kehittämisehdotuksia muiden kanssa yhtenäisellä tavalla.

Riski toteutui osittain sekä tutkijoiden että kohdeorganisaation henkilöstön näkökulmasta arvioituna. Simulointipäivän palautelomakkeiden mukaan tilaisuudessa olisi ollut hyvä olla läsnä enemmän hankinnoista vastaavaa tai hankintoihin tavalla tai toisella liittyvää henkilöstöä eri puolilta organisaatiota.

5 Kohdeorganisaation tilanne tällä hetkellä

Haastattelujen tekemisen ja varsinaisen tutkimusaineiston keräämisvaiheen jälkeen kohdeorganisaation tilanne on muuttunut luvussa 6 kuvatusta. Huhtikuun loppupuolella HK:n hankintajohtaja joutui keskuksen kestävämmäksi kasvaneen työpaineen vuoksi tekemään päätöksen, ettei HK tämän vuoden 2011 loppuun asti enää hoida toimialojen omia hankintoja eikä konsultointia toistaiseksi lainkaan, vaan keskittyy vain sääntökokoelmassa kuvattuihin HK:n tehtäviin eli yhteishankintoihin. HK:n johtaja on myös rekrytoinut noin puolen vuoden mittaiseen määräaikaiseen työsuhteeseen kaksi hankintasuunnittelijaa akuuttia kilpailutusruuhkaa purkamaan.

Tätä raporttia kirjoitettaessa kaupungin organisaation muiden yksiköiden reaktiot päätökseen eivät ole vielä tiedossa. Hankintakeskuksessa tilanne arvioidaan uudelleen vuoden vaihteeseen mennessä.

6. Tulokset

6.1 Johdanto

Julkisia hankintoja säätelevällä lainsäädännöllä tavoitellaan kunnalle hintalaatusuhteeltaan hyviä hankintoja ja yrityksille tasapuolisia kilpailumahdollisuuksia. Lainsäädäntöä tulkitaan sen periaatteiden valossa: hankinnan tulee olla syrjimätöntä, tasapuolista, avointa ja suhteellista (vaatimukset kohtuullisia suhteessa tavoitteisiin). Hankintalainsäädäntö koskee vain kilpailutusmenettelyä.

Hankintalainsäädäntö on tuonut uudenlaisia haasteita julkiseen hankintaan, minkä lisäksi monissa julkisissa organisaatioissa virheelliset oletukset lainsäädännön sisällöstä ovat tuottaneet itseään rajoittavaa toimintatapaa. **Osaamisen kehittymisen esteitä löytyy yleisistä taustamielikuvista: hankintalainsäädäntö ja sopimukset herättävät molemmat mielikuvan välttämättömästä pahasta, jolla vain vaikeutetaan toimintaa eikä hankintaa ole nähty korkeaa osaamista vaativana toimintana.** Ostamisosaaminen on myymisosaamiseen verrattuna ollut liiketoiminnassa huomattavasti vähäisemmän huomion ja kiinnostuksen kohteena. Jopa isot yritykset ovat vasta heräämässä ostamis-/hankintaosaamisen taloudelliseen merkitykseen.

Jyväskylässä on hankintakeskuksessa (HK) uuden johtajan myötä lähdetty vahvasti kehittämään osaamista ja toimintatapoja. Jyväskylässä on meneillään toimintakulttuurin murrosvaihe, joka asettaa omat haasteensa kaikille toimijoille. Haastattelututkimuksen tulokset tuovat näkyviksi toimijoiden käsityksiä ja kokemuksia. Tietoisuus vallitsevasta tilanteesta on edellytys toiminnan kehittämiseksi.

6.2 Työnjako HK:n ja toimi-/palvelualojen välillä

”Mä en itsekään oikein tiedä että mitä mulle kuuluu ja mitä ei”

Pääperiaatteena on, että **hankintakeskukselle** kuuluvat (keskitetyt) kaupungin sisäiset **yhteishankinnat** ja yhteishankinnat, joissa on seudullista hankintayhteistyötä. Tämän lisäksi hankintasuunnittelijat hoitavat **palvelualojen ja liikelaitosten suurempia ja vaikeampia hankintoja**. Asiasta on määrätty liikelaitosten johtosäännössä. Keskitetyllä hankinnalla tarkoitetaan kaupungin hankintaohjeen mukaan *’sellaista merkittävää tavarain tai palvelun hankintaa, joko koskee useita toimialoja’*. Alle raja-arvojen jääviä toimialojen pienthankintoja HK ei hoida lainkaan.

HK:n asiantuntemus on kilpailutuksessa ja sopimuseurannassa, **substanssiosaaminen on toimialoilla, joiden hankinnoista on kyse**. Periaatteessa myös esimerkiksi juridinen asiantuntemus on toimialojen vastuulla. Aina ei ole selvää, miten laajaa ja syvällistä kilpailutusasiantuntemuksen tulisi olla. Aiemmin kilpailutus nähtiin HK:ssa irrallisena toimintona, nyt se nähdään sopimusvalmisteluna. Työnjakokysymys liittyy myös seuraavissa luvuissa käsiteltäviin markkinavuoropuheluun, tarjouspyyntöön ja seurantaan.

Työnjako HK:n ja toimialojen välillä on asianosaisille usein **jäsentymätön**. Hankintasuunnittelijat eivät aina itsekään tiedä, mitä heidän tehtävänsä kuuluu ja mitä ei. Prosessien toivotaan olevan selkeämpiä, läpikulultaan nopeampia ja ennustettavampia. Organisaatiomuutokset ovat vielä lisänneet työnjaon epäselvyyttä. Jyväskylä, Jyväskylän maalaiskunta ja Korpilahden kunta yhdistyivät uudeksi Jyväskylän kunnaksi 1.1.2009. Uuden sukupolven organisaatio on valmisteluvaiheessa ja valmistunee vuonna 2013. Hankintasuunnittelija kiteytti hankintailmoitusta edeltävän vaiheen työnjaon kaipaavan lisäselvyyttä erityisesti seuraavissa kysymyksissä: kuka potkaisee hankinnan liikkeelle, kuka auttaa ketä, kenen hankinnasta on kyse, tuotemäärittelyn tekeminen. Nämä kysymykset liittyvät sopimuksen omistamiseen. Tietoisuus sopimuksen omistamisesta on sopimusprosessin onnistumisen kannalta tärkeää, mutta sen hämäryys on sopimustoiminnassa yleisesti esiintyvä piirre. Yhteishankinnoissa sopimuksen omistaja on HK (allekirjoittajana hankintajohtaja), mutta palvelualojen hankinnoissa tilanne on periaatetasollakin osittain hahmottomaton.

HAASTATTELUISTA:

”On se työnjako ihan selvä.”

”Ei varmaan oo se roolitus selvä.”

”Ehkä sitä ei mielletä siellä, että olis mulla täällä muutakin työtä.”

”... että olis selkeä roolitus ja että meidän roolia kavennettais...”

”Sitä ei ole missään dokumentissa auki kirjoitettu sitä työnjakoa.”

”Prosessi – pitäisi saada yksinkertaisemmaksi.”

Kun kyse on jatkuvasta tarpeesta, hankinta lähtee pääsääntöisesti **liikkeelle** siitä, että edellinen sopimuskausi päättyy. Kertaluonteisempien hankintojen tarve pyritään saamaan tietoon palvelualueille lähetettävällä vuosikyselyllä. Palvelualueiden on tarkoitus ilmoittaa, mitä hankintatarpeita heillä on seuraavana vuonna tulossa, jotta hankintasuunnittelija voi suunnitella työpanoksensa jakamisen. Palvelualueiden tehtävänä on priorisoida omat hankintansa ja laatia hankintakeskukselle lista, jonka kärjestä suunnittelijat ottavat hoitaakseen hankintoja sen verran kuin pystyvät hoitamaan. Näiden ilmoitusten pohjalta laaditaan hankintaohjelma, joka lähetetään palvelualueille. Palvelualueiden sisällä hankintoja ei koordinoita vaan jokainen vastuualue listaa vain omia toiveitaan. Jos vastuualue ei ole ilmoittanut hankintatarpeitaan määrättyyn ajankohtaan mennessä, sen hankintoja ei periaatteessa enää oteta hoidettavaksi. HK:ssa ei tiedetä, kuinka jäljelle jääneet hankinnat kilpailutetaan. Niihin käytetään mahdollisesti konsulttiapua toimialojen omien hankintahenkilöiden ohella tai toimiala tekee yhteistyötä jonkun muun hankintayksikön kanssa. Kertaluonteisissa hankinnoissa on alettu ainakin enenevässä määrin pyytää selkeä toimeksianto, mitä ei ennen ole tehty. Menettelytavat ovat aiemmin olleet määrittelemättömämpiä ja hankintoja on ilmeisesti hoidettu vähän sen mukaan kun niitä on sattunut tulemaan. Eryteisesti sote-hankinnoissa käytäntö on ollut sekava ja on ollut tarvetta menettelytapojen tiukentamiseen. Nykyiset menettelytavat antavat hankintasuunnittelijalle paremmat mahdollisuudet työnsä onnistuneeseen hallintaan. Hankinnan ennakkoinnin ja suunnittelun kehittämiseksi HK:n yhtenä visiona on tehdä sopimukset palvelualueiden vastuualueiden kanssa siitä, mitä seuraavana vuonna kilpailutetaan.

HAASTATTELUISTA:

"Kyllä meidän pitäis sitoutua... sitoutua, mutta kun tässä maailmassa on niin miljoona muutakin asiaa... sehän tässä harmittaakin!"

"Jos mä pyytäisin näitä tarjouksia, mä tekisin sen ihan eri tavalla."

"... ja sit ne vaan ja aina vaan sano, että miks sä vielä kysyt ja kysyt... no enkä mä nyt enää kysy... ja sitten sanotaankin, että menee vähän mönkään".

Tuotemäärittelyä on hyvin vaikea tehdä ilman toimialan substanssiasiantuntijoiden ja käyttäjien työpanosta. Toiveiden jäsentäminen voi olla asiaa tuntemattomalle vaikeaa: mistä on kyse, mikä on tärkeää, mistä milloinkin puhutaan ja niin edelleen. Hankintasuunnittelijat kokevat, että kyseleminen toimialan asiantuntijoilta on monesti vaikeaa ja heitä on vaikea saada sitoutuman yhteistyöhön. Substanssiasiantuntijat tiedostavat itsekin, etteivät he aina ehdi riittävästi osallistua hankintatyöhön, vaikka pyrkisivät siihen ja mieltäisivät sen tarpeelliseksi. Joiltakin asiantuntijoilta tietoa saa hyvin. Suunnittelijat kokevat, että heidän tulisi osata kysellä tarpeeksi laajasti, jotta eivät saa liian niukkoja vastauksia. Toimialallakaan ei aina ole riittävästi asiantuntemusta saatavilla eikä tiedetä, mitä halutaan ja voidaan esittää toiveita, jotka eivät ole relevantteja tai ko. hankinnassa tarpeellisia elementtejä. Varsinkin isommissa hankinnoissa hankintasuunnittelijan ja tilaajan aikataulut eivät aina painotu samalla tavoin. Tilaaja ei tiedä, milloin hänen pitää olla aktiivinen vaatimustensa ja toivomustensa esittämisessä. Liian yksityiskohtaista tietoa – esimerkiksi huoneen irtokalusteiden kangaskuositietoja - ei

haluta ottaa vastaan liian aikaisessa vaiheessa. Erityisesti henkilöiden vaihtuessa tai pidempien poissaolojen yhteydessä hankintaprosessin aikana syntyy helposti tietokatkoksia, jos toisiaan tuuraavat henkilöt eivät ehdi keskustella asiasta keskenään.

Hankintakeskuksella ei ole valtaa puuttua toisen yksikön tai toimialan tekijän työtehtävien suorittamisen priorisointeihin mutta ei myöskään aikaa odottaa loputtomiin. Jos toimialalta tarvitaan useiden asiantuntijoiden panosta, yksi voi toimia ripeästi ja annetun aikataulun puitteissa kun taas toinen voi omalla kiireellään tai välinpitämättömyydellään viivästyttää koko hankintaa. Prosessin vetäminen on raskasta eikä tuotteistukseen aina pystytä kiinnittämään riittävästi huomiota. Kiireessä virheitä tulee helpommin ja voidaan tyytyä riittämättömästi määriteltyyn tarjouspyyntöön. Palvelualojen edustajat ja toimittajat eivät aina hahmota, kuinka julkiset hankinnat eroavat normaalista sopimusprosessista. Asenne 'kyllä se siitä, tarkennetaan määrittelyä ja tuotekuvauksia sitten lisää myöhemmin' ei toimi julkisten hankintojen tarjouspyynnöissä (joita tarjousten on vastattava voidakseen tulla valituiksi), koska niitä ei voida enää juurikaan muuttaa ja kehittää sopimusneuvotteluissa.

Kilpailutusasiantuntijan ja sisältöasiantuntijan välisessä yhteistyössä **yhteisen kielen löytäminen** voi olla haasteellista. Yhdessä tutkitussa tapauksessa uuden hankintasuunnittelijan aloittaessa yhteistyötä palvelualan edustajien kanssa, osapuolet eivät ymmärtäneet toisiaan "ollenkaan". Palvelualalla koettiin hankintasuunnittelijan noudattamat HK:n uudet toimintatavat vieraina ja ne pyrittiin torjumaan. Suunnittelija puolestaan luotti kilpailutuksen pelisääntöjen olevan palvelualalla tutumpia kuin ne olivat. Esimerkiksi tuotemäärittelyn periaatteista ei käyty kovin syvällistä keskustelua. Yhteistyö parani koko ajan palvelualan arvostuksen hankintasuunnittelijan ammattitaitoa kohtaan lisääntyessä.

6.2.1 HK:n ja toimialojen yhteistyön muodot

HK:n ja toimialojen **yhteistyön muodot** ovat 1) työryhmä, 2) vierihoidettu ja -hoidettava toimialan yhteyshenkilö, 3) yhteyshenkilö ja 4) tilannekohtaisesti kehittyvä.

Lähtökohtaisesti hankinnoissa muodostetaan **työryhmä**, jossa tilaajien edustajat ovat jäseninä. Kertahankinnoissa työryhmäkin on kertaluontoisesti koottu eivätkä pienemmät jäsenet, kuten pienten

HAASTATTELUISTA:

"Kun yhteistyö lähti sujumaan, hioutui sitten loppua kohti todellakin hyvin. Luottamuksellisesti ja helposti lähestyen. Se oli hyvin vuorovaikutteista ja positiivista ja minulle jäi hyvin hyvä kuva siitä. Siitä jäi oikein hyvä maku. Ensin me ei ymmärretty toisiamme ollenkaan."

"Yhteisen kielen ymmärtäminen oli vaikeaa, mutta x oppi hyvin ja nopeasti. ... Oli mielenkiintoista katsoa asiaa eri näkökulmista. Se toi siihen keskusteluun monia hyviä Aspekteja."

"Konsultointi sinne ja konsultointi tänne - ja sitten tullaan mun luokse."

"... että vaikka he siitä maksaa, niin heidän pitää silti sanoa, mitä he haluaa..."

"...että meidän pitäis kommentoida tai että tulee edes jokunen vastaus tai jos kukaan ei kommentoi ... koska muuten x ei pääse eteenpäin ..."

Jyväskylän naapurikuntien edustajat, välttämättä osallistu ryhmän työhön kuin alussa. Renkaissa työryhmä saattaa olla toiminut hyvinkin pitkään samalla tai lähes samalla kokoonpanolla. Tutkitun tapauksen työryhmä on toiminut jo vuosikymmeniä, tosin jäsenistö ei ole koko ajan ollut sama. Siitä on joidenkin haastateltavien kokemusten mukaan muodostunut nyttemmin liian suuri ja tarpeiltaan liian heterogeeninen. Seudullisen yhteistyön periaatteiden mukaan pienillä kunnilla on edustajansa myös työryhmässä. Ryhmän jäsenorganisaatiot ovat erikokoisia ja toimenkuvaltaan erilaisia. Isot yksiköt kokevat olevansa toimittajalle kustannustehokkaampia asiakkaita kuin pienet yksiköt, joiden vuoksi toimittaja joutuu käyttämään enemmän työresursseja ja hinnoittelemaan palvelunsa sen mukaisesti. Ne kokevat myös tekevänsä ryhmässä suurimman työn. Joillain yksiköillä olisi halua liittoutua nykyisen työryhmän sijaan intresseiltään samankaltaisten yksiköiden kanssa. Erikoissairaanhoidon yksi ehdotus oli koko maan laajuinen sairaaloiden hankintaryhmä. Jäsenorganisaatio saattaa kokea tuottavansa yli oman osuutensa asiantuntemusta, esimerkiksi ravitsemusterapeutin työaikaa. Pääperiaatteena kuitenkin on, että jäsenet toimittavat ryhmään kaiken substanssiasiantuntemuksen.

Työryhmätyöskentely koetaan yleensä työmäärältään suureksi. Ryhmän jäsenet kritisoivat itseään siitä, etteivät ehdi antaa ryhmätyöskentelylle riittävää panostusta, mikä lisää hankintasuunnittelijan turhaakin työtä tämän joutuessa esimerkiksi kyselemään asioita useaan kertaan. Tarkastellun työryhmän jäsenet kokevat työskentelynsä osittain jäsentymättömäksi. Työskentelytavat kaipaivat järkeväntoimittamista, asioita voitaisiin valmistella pidemmälle sovitun työnjaon mukaan kukin tahoillaan eikä keskustella työryhmässä kaikista yksityiskohdista. Kommenttikierroksia voisi olla vähemmän ja päätöksiä voitaisiin tehdä nopeammin. Haastatteluista ei ilmene, kuinka vakioituja ryhmän työskentelytavat ylipäättään ovat. HK:n suuntauksena on työryhmän selkeytetyn käyttö tuotteistamisen asiantuntijaalimenä, jolloin jäsenten ei enää oletettaisi esimerkiksi tutustuvan kaikkiin kilpailutusprosessin asiakirjoihin. Uudet menettelytavat ovat aiheuttaneet joitain väärinymmärryksiä. Aikaisemmin ei painotettu kesken olevan sopimusprosessin luottamuksellisuutta. Kun sitä alettiin painottaa, heräsi ryhmässä huoli siitä, ettei uudesta sopimuksesta saisi tietoa ennen sen allekirjoittamista, vaikka tuotelistoja tarvitaan toiminnan suunnittelussa. Nämä ovat kuitenkin saatavilla jo tarjousasiakirjoissa.

HAASTATTELUISTA:

"Kyllä me selkeästi tarvitaan tämäntyyppistä resurssia, joka asiaan perehtyneenä on prosessin pääkuljettaja ... se on osoittautunut nyt kullaan arvoiseksi."

"On ihmeellistä, että ei oo varattu yhtäkään resurssia hankintoja varten."

"Kun heillä ei sitä lakimiestäkään ole – mä oon niille toiseksi paras vaihtoehto."

"Se on tehnyt tähän sen väkikäyksen... sehän ei kuinkaan itse ole se hankintojen ammattilainen."

"... ollaan että 'aha', vähän pitkin hampain ja että he niin kuin auttelee meitä ja että 'kun mulla menee tätä aikaa tähän' ... että se on heidän hankinta ja mitä autan heitä, mun mielestä se on niin!"

Sivistyspalvelualalle on koulutettu yhteyshenkilöksi alan hankintoihin ”vierihoidossa” alan oma henkilö. HK:ssa valmennetun ”vierihoidetun” yhteyshenkilön tehtävänä on toimia tiedon ja ymmärryksen välittäjänä palvelualan ja HK:n välillä. Hänen tehtävänsä on hankkia HK:lle tarvittava tieto, välittää se oikeassa muodossa ja hankkia tarvittavat substanssiosaajat. Vastaavasti hän jakaa perustietoa hankinnoista ja tuotemäärittelyn periaatteista palvelualallaan. ”Vierihoidokki” tekee tätä työtä oman toimensa ohella, joten hänen ei ole tarkoitus varsinaisesti tehdä hankinnoista kuin korkeintaan joitain pieniä kertaluonteisia. Tutkitussa tapauksessa vierihoidokin tehtävät olivat laajentuneet alkuperäisen ajatuksen vastaisesti kun hän oli itsenäisesti vastannut koko hankinnasta. ”Vierihoidokin” asiantuntemuksen tason tulisi antaa edellytykset mahdollisimman itsenäiseen ajatteluun, jottei hän omaksu liian rajoitettuja, muodollisia käsityksiä. Pystyäkseen neuvomaan oman palvelualansa toimijoita hänen tulee osata vastata myös käytännönläheisiin, tietoa soveltaviin kysymyksiin. Vastaavanlaiselle järjestelylle olisi tarvetta etenkin sosiaali- ja terveystalvelujen puolella. Mikäli vierihoidokkeja olisi useampia, se toisi mukanaan mahdollisuuden vertaistukeen.

Toisinaan hankintasuunnittelijan voi olla vaikea löytää ketään toimialan edustajaa, joka osaisi selvittää ja tarkentaa kyseistä hankintatarvetta. Vähimmäisvaatimuksena voi pitää sitä, että kaikille toimialojen ilmoittamille hankintatarpeille on nimetty myös vastuullinen **yhteyshenkilö**. Myös toimialan sisällä on tuotu esille asiantuntijaverkoston tarve, sieltäkin voi olla vaikeaa löytää tietyn asian asiantuntijaa tuotemäärittelyn avuksi.

6.2.2 Resurssit ja koulutus

”Ei ole aikaa. Ei yksinkertaisesti ole aikaa. Ei ole annettu aikaa, eikä ole aikaa eikä mahdollisuuksia. Ne tehdään kaikki tässä työn ohessa.”

Molemminpuolinen resurssiongelma:

HK:lla on liian pienet resurssit tehtäviensä hoitamiseen, myös toimialojen mielestä. Keskus on hakenut lisää henkilökuntaa ja pyrkinyt kaventamaan omaa rooliaan toimialojen omissa hankinnoissa (kts. myös luku 5). Toimialoilla ei hankinnan asiantuntijana toimimiselle ole yleensä työntekijöiden toimenkuvassa varattu työaika. Toimialoilla arvostettiin suuresti HK:n työpanosta hankintojen kilpailuttamisessa.

Hankintaprosessissa yksi ongelma on erilaisen tietämyksen kapea henkilöityminen. Jos tietty asiantuntija on liian kiireinen, sairastuu tai jää virkavapaalle pidemmäksi ajaksi, tehtävät seisovat tai ne hoitaa joku, jolla ei ole riittävää tietämystä asiasta. Kummastakin

HAASTATTELUISTA:

”Lähinnä se vaatis, että olis aikaa.”

”Kun niillä ei oikein ole aikaa eikä oikeen ole mihinkään ylimääräiseen aikaan ... tällaiseen paperinpyörittelyyn... ja kun ihmiset vielä vaihtuu ...”

”Tää on se suurin ongelma – aikaa ei ole.”

”Ei yksinkertaisesti ole aikaa ja siksi niitä virheitä tulee.”

”Nyt kun tuntuu, että kenelläkään ei ole aikaa mihinkään.”

tapauksesta oli esimerkki aineistoissa. Toisessa tapauksessa veistoluokan kone- ja tilamäärittelyjen täytäntöönpano lankesi rehtorin poissaolon aikana vararehtorille, joka ei ehtinyt tai osannut paneutua siihen riittävässä määrin. Toisessa tapauksessa odotettiin hankintasuunnittelijan työtilanteen paranemista, mutta tilaajat kokivat odotuksen hankalana ja tapauksessa jouduttiin turvautumaan väliaikaiseen sopimuskauden pidentämiseen akuutin tarpeen täyttämiseksi.

HK:n sisällä hankintasuunnittelijoilla on omat hankintavastuualueet. Nykyään pyritään yhtenäistämään sisäistä toimintakulttuuria kun aiemmin jokainen hankintasuunnittelija teki kilpailutuksia ja sopimuksia omalla tavallaan. Sisäinen yhteistyö ja toisiltaan oppiminen koetaan hyväksi. Toimistolla on kollegoille avoimet ovet koko ajan. Suunnittelijat neuvovat toisiaan ja kertovat pyytämättäkin toisilleen esimerkiksi uusista oikeustapauksista. Perjantaipalaverihin valmistellaan muun muassa tietoiskuja. Sisäistä koulutusta voisi laajentaa koskemaan muita kunnan hankinta-asiantuntijoita kuten vierihoidettuja, jotka saattavat muuten jäädä HK:n hankintasuunnittelijoita yksinäisemmin kehittämään ja ylläpitämään asiantuntemustaan. Perjantaipalaverien ohella mahdollisuutena esitettiin kuukausitapahtuma hankinnasta vastaaville. Kaikilla palvelualueiden hankintoja tekevillä on tiedontarvetta. Esimerkiksi koulusaneerauksia yhden rehtorin kohdalle osuu pääsääntöisesti vain kerran elämässä. Eräs haastateltu toivoi muun muassa ohjekirjaa ”itsestänselvyyksistä”, mitä tulee ottaa huomioon, mikä kuuluu kellekin, kokonaisprosessin käyttäjälähtöiseksi tekemistä sekä kollegojen vertaistukea: kokemusten vaihtoa hyvistä ja huonoista käytännöistä.

Uudet hankinnat ovat hankintasuunnittelijoiden mielestä aina mielenkiintoisesti ainutkertaisia ja erilaisia, haastavia laajuudeltaan, aikavaikutuksiltaan ja sisällöltään. Lainsäädäntö muuttuu koko ajan ja tulee uutta oikeuskäytäntöä. Jos prosessi kulkisi hyvin, kaikkea tätä ehtisi seurata paremmin sekä kehittää ja kokeilla uudenlaisia menettelytapoja.

HAASTATTELUISTA:

”Lähtökohtaisesti teen tätä siis ihan vain työkseni.”

”Kaikkihan ne antais tänne mielellään tehtäväks, kuin vain otettais.”

”Ei se ole hankintatoimiston asia pitää huolta meidän asioista – se on justiin minun asiani.”

”Nää on sellaisia asioita, joita ei pistetä mihinkään toimenkuvaan eikä mihinkään.”

Ideapankki työnjaon selkeyttämisen ja resurssien jakamisen pohdintaan

Tehtävien ja vastuun jaon sekä menettelytapojen luominen, selkiyttäminen ja tiedottaminen yhdessä palvelualueiden kanssa.

Vierihoidon laajentaminen ja vierihoidettujen asiantuntemuksen ylläpito.

Koulutusta ja helposti ymmärrettävät toimintaohjeet / ohjekirjaset hankinnasta omalla toimialallaan vastuussa oleville.

Määritellyt yhteyshenkilöt.

6.3 Viestintä

”En mä oikeen ymmärrä, mistä tuollainen käsitys on tullut.”

Hankintakeskukselle aiheutuu paljon lisätyötä yleisestä kilpailutustietämättömyydestä HK:n ulkopuolella: satunnaisesti työllistävistä mediakohuista jokapäiväisen hankinnan hoitamiseen. Mitä paremmin kunnan toimialojen tilaajat ja asiantuntijat sekä tarjoavat yritykset ymmärtävät hankintalain logiikkaa sitä helpompaa tarjouspyyntöjen laadinta ja tarjousten vertailu on. Hankintakoulutusta on tarkoitus lisätä kunnan sisällä kaikille hankintaa tekeville samoin kuin markkinavuoropuhelua yritysten kanssa. Ajatuksena on ollut järjestää myös toimialojen ja toimittajayritysten yhteistä koulutusta. Viestintää voidaan tehostaa myös hankintasopimusasiakirjojen avulla kun niiden muotoilussa otetaan huomioon niiden viestintätehtävä.

Kunnallisena päätöksentekona hankinnoille voidaan asettaa odotuksia, joita se ei hankintalain vuoksi voi täyttää kuten paikallisten yrittäjien suosiminen. Kunnan elimissä ja mediassa voidaan ymmärtää hankintapäätöksien perusteita väärin, esimerkiksi hintaperusteinen vertailu ei nimestään huolimatta tarkoita sitä, että valittaisiin halvin tarjous vaan määritellyt kriteerit täyttävistä tarjouksista halvin. Jyväskylän HK:n tavoitteena on viestinnän tehostaminen ja viestintästrategian kehittäminen. Kun muun muassa julkista huomiota herättävät hankinnat osataan ennakoita, voidaan niistä laatia viestintäjohtajan kanssa oma tiedote, jossa hankinnan perusteet on selitetty. HK:n toivelistalla on oma viestintävastaava, jolloin ammattimainen ja ajantasainen tiedottaminen varmistuu.

HAASTATTELUISTA:

”Hirveen paljon työtä yhden x euron hankintaan; ja sä voit yksityishenkilönä mennä – jos sull’ on rahaa – niin ostaa sen heti.”

”Pakottaa meitä analysoimaan, mitä todella tarvitaan.”

”Tuntuu äärimmäisen raskaalta...”

”Kyllä tämä se oikea tie on, mutta pitää vain vähän virtaviivaistaa.”

”Ei ehkä oo hirveesti tehtävissä, kun on noin laaja hankintapinta...”

”Osalla ei oo mitään väliä, osalle on erittäin tärkeää, että se on just oikean kokoinen...”

”Myöskään nämä tarjoajat eivät osaa kaikki sitä menettelyä, pyytävät vääriä oikaisutoimenpiteitä eli menevät vääriä reittejä.”

Ideapankki viestinnän selkeyttämisen pohdintaan

Viestintäosaaminen.

Roolit, vastuut ja toimivaltamäärittelyt ulkoisessa ja sisäisessä viestinnässä.

Kriisiviestintäsuunnitelma ja viestintäohje yllättäviä ulkoisia ja sisäisiä viestintätilanteita varten.

Säännölliset yhteistyöpalaverit kaupungin viestintäyksikön kanssa.

Viestinnän ulkoistaminen kaupungin omalle sisäiselle viestintäyksikölle.

Verkkoviestinnän kehittäminen ja hankintayksikön verkkosivujen käyttäminen viestintäkanavana akuuteissa mediatilanteissa.

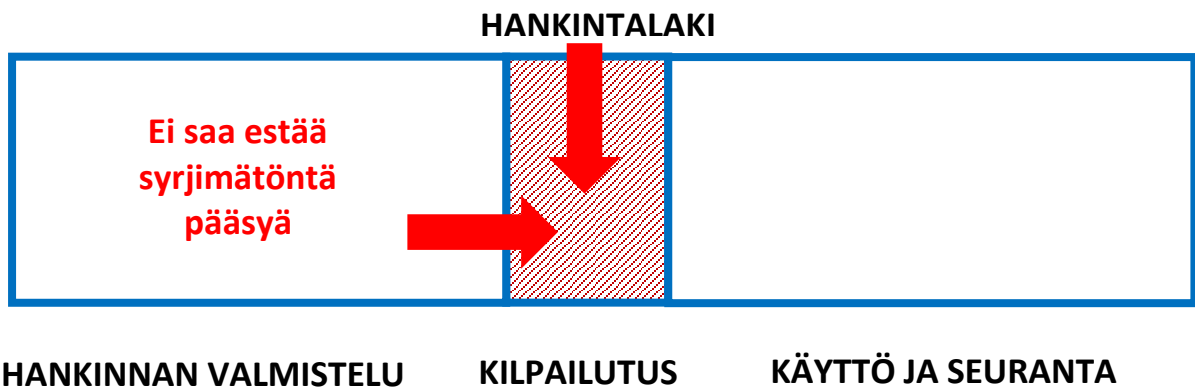
Esiintymistaitojen vahvistaminen.

Aktiivinen oma-aloitteinen tiedottaminen suurista hankinnoista ja hankintapäätösten lopputuloksista.

6.4 Markkinavuoropuhelu – kunnan ja yritysten edut hankintatoimessa

”Joskus mä ajattelen, että on se hitto mitä te tuossa pyydätte”

Vastoin yleisiä käsityksiä hankintalaki ei säätele koko hankintaprosessia, vaan vain osaa siitä. Laki rajoittaa ja koskee vain kilpailutuksen aikana toteutettuja toimenpiteitä. **Kilpailutusta edeltävää ja hankintapäätöksen jälkeistä toimintaa se ei varsinaisesti määritä.**



Kuva 7. Hankintalaki säätelee vain hankinnan kilpailutusvaihetta.

6.4.1 Hankkija

Hankintalain vuoksi julkisen ostajan on jo hankintailmoitus/tarjouspyyntövaiheessa osattava määritellä tuote lopullisessa muodossaan. Normaaleissa sopimusprosesseissa sopimuksen lopullisesta sisällöstä voidaan neuvotella allekirjoittamiseen asti. Muutoksista voidaan usein neuvotella senkin jälkeen. Tämä ei ole hankintasopimuksissa mahdollista kuin hyvin rajoitetusti. Markkinatietämys on siten kokonaan hankittava ennen hankintailmoitusta/tarjouspyyntöä, mikä lisää etupainotteisuutta. Tuotemäärittelyn vaikeutta voidaan markkinatietämyksen ohella helpottaa sopimusosaamisella. **Markkinavuoropuhelun kehittämistä ovat julkisissa hankinnoissa haitanneet virheelliset oletukset siitä, ettei markkinavuoropuhelu yritysten kanssa ole ylipäätään sallittua.** Kiellettyä on kuitenkin vain

HAASTATTELUISTA:

”Meillehän tulee paljon mainoksia ... mutta ei ymmärretä, ettei voida vain ostaa tuosta vaan...”

”Mutta sitten hän hinnoittelee sen tuotteen ihan uudella hinnalla, uudella katteella ja hyvällä hinnalla. Sehän vie meiltä maton alta.”

syrjiminen.

Hankintaosaaminen edellyttää tietoa markkinoista, minkälaisia mahdollisuuksia on olemassa ja kehitettävissä. Hankinnassa ostetaan myös asiantuntemusta etenkin kehitettäessä tuotetta yhdessä. Julkisen toimijan kannattaa myös tiedottaa markkinoille omista tarpeistaan edistääkseen tarjonnan syntymistä. Hyvät, kokeneet toimittajat osaavat kommentoida, minkälaisina suunnitelmat ja tarjouspyyntöluonnokset näyttäytyvät toimittajan näkökulmasta ja minkälaisia lopputuloksia ne edesauttavat tai estävät. Markkinavuoropuhelun tarve mielletään haastatteluissa, mutta sen toteutus ei ole kovin jäsentynyttä. Tarjouspyyntöä edeltävää vuoropuhelua potentiaalisten tarjoajien kanssa ei juuri ole, toimialoilla jotkut kokevat sen ehkä jopa kielleyksi.

HK on järjestänyt haastattelutilaisuuksia, jotka joskus ovat toimineet hyvin mutta joskus menneet lähestulkoon kokonaan mainostamiseksi. Edustajien käynnit ovat tärkeitä markkinoista oppimiseksi. Joskus on ollut vaikeaa saada toimittajia kiinnostumaan tulemaan haastatteluihin kaukaa. Videohaastatteluja on pohdittu tähän yhtenä ratkaisuna. On tehty myös sähköpostikyselyjä. Ennakkoilmoituksessa on pyydetty tietoa siitä, minkälaisia palveluja olisi tarjottavina. Mutta usein ennakkoilmoituksen lähettämisen motiivi on lähinnä ollut saada tarjouspyyntöaika lyhennettyä EU-hankinnoissa eikä vuoropuhelupyntöä ole laitettu mukaan. Yleensä kilpailutukseen osallistuneet ovat kiinnostuneita kuulemaan, miksi hävisivät kilpailutuksen ja missä kohdissa heidän tarjouksensa ei ollut yhtä hyvä kuin voittaneella yrityksellä. Kilpailutuksessa hävinneille tarjoajille on järjestetty oma henkilökohtainen keskustelutilaisuus, jos he ovat tällaista toivoneet. Kilpailutuksissa, joihin on tullut vähän tarjouksia, on pyritty selvittämään syytä kiinnostuksen puutteeseen. Eräissä kilpailutuksissa tarjoamatta jättäneiden palaute oli, että speksit olivat aika tiukat, jotkut vaatimukset olivat turhia ja viivästyssakko tiukka. HK:ssa on pohdittu myös yleisiä tiettyyn teemaan liittyviä tilaisuuksia potentiaalisille tarjoajille. Etenkin pienet toimittajat kokevat usein tarjousten tekemisen raskaaksi ja vaikeaksi. Yritykset eivät välttämättä kovin hyvin tunne hankintalain vaatimuksia. Erilaisten keskustelu- ja tiedotustilaisuuksien järjestäminen avaa mahdollisuuden saada enemmän ja parempia tarjouksia.

6.4.2 Yritykset

”Jos se poikkeaa vähänkin, niin silloin meillä on oikeus oman hinnastomme mukaan hinnoitella se tuote.”

Hankintalain keskeisiä tarkoituksia on eurooppalaisten yritysten kilpailukyvyyn edistäminen. Markkinavuoropuhelulla on mahdollisuus edistää yritysten tarjoamien hyvien ratkaisujen esille tuloa.

Tarkoituksenmukaisimman hankintakokonaisuuden ja tuotemäärittelyn luominen on myös toimittajien intressissä. Haastateltu toimittaja korosti sitä, että haluaisi keskustella siitä, minkälaiset ratkaisut ko. tilanteessa olisivat tarkoituksenmukaisia ja mitä heillä on tarjota, tehdä oman ehdotuksen tilaajan tosiasiallisten tarpeiden pohjalta. Myös muista sopimuksen ehdoista olisi tarvetta keskustella: esimerkiksi takuehdot voivat tuntua kohtuuttomilta, jos tilaaja vaatii laitteille 3 vuoden takuun, mutta valmistaja antaa toimittajalle jälleenmyyjänä vain vuoden takuun. Toimittaja koki tuote-esittelyt ja referenssikohteiden esittelyn tärkeinä. Hän on esimerkiksi järjestänyt alan opettajien iltakokouksen jälkeen saunan ja ruokailua, pienen näyttelyn, kertonut uutuuksista, jakanut esitteitä, kertonut uusista työsuojeluvälineistä ja niin edelleen. Hän panee myös heti tuoteluettelon ja yritysesittelyn menemään, kun näkee Hilmasta, että HK:ssa on oman alan hankinta tulossa. Osa hänen alansa hankinnoista tilaa urakoitsija, joten hän on aktiivinen myös siihen suuntaan ja tarjoaa muun muassa suunnitteluapua.

Sähköpostikysymykset ja -vastaukset tarjouspyynnön julkaisemisen jälkeen eivät mahdollista syvällistä vuoropuhelua, etenkin kun muutosmahdollisuuksia ei tässä vaiheessa enää juuri ole. Toimittaja koki sähköpostikeskustelun kylmäksi ja riittämättömäksi. Kilpailutus on hänestä tehnyt toiminnasta tällä tavoin kylmempää, mutta toisaalta avoin kilpailutus helpottaa uusien toimittajien markkinoille pääsyä. Toinen toimittaja pohti, olisiko hyvä, jos kysymysvastaus -kierroksia olisi kaksi. Yhden kysymysvastaus kierroksen puitteissa keskustelua ei voi jatkaa, vaikka vastaus ei ehkä ole ollut tyhjentävä tai johtaisi lisäkysymyksiin. Hankintasuunnittelija pohti, tuottaisivatko suljetut kysymykset perusteellisempia tuloksia kuin kaikkien nähtävillä olevat.

HAASTATELUISTA:

"Ja toisissa paikoissa se hyväksytään se tällainen karvalakkimalli."

"Tää on hurjaa sekamelskaa ... se on meille hirmu vaikeaa.... tää on tällaista lottoamista aina."

"Täällä Jyväskylässä homma on hanskassa, täällä on hyvä porukka."

Toimittajat saavat tiedon tarjouspyynnöistä yleensä Hilmasta, joskus suoraan HK:sta. Haastateltu toimittaja kertoi, että he olivat vähällä menettää tarjousmahdollisuutensa, koska eivät olleet vielä silloin yrityksessä nimenneet henkilöä seuraamaan jatkuvasti Hilmaan tulevia tarjouspyyntöjä. Hän piti alueellisena toimijana Hilmaa raskaana seurattavana. Jyväskylän hankinnoista on kyllä tieto myös HK:n omilla sivuilla, sieltä löytyvät sekä tarjouspyynnöt että alustavaa tietoa tulevista hankinnoista. Markkinoilla on tarjolla sähköisiä tarjousseurantapalveluja, joilla saa tilata haluamansa rajatun haun. Yleisesti ottaen toimittajat eivät tunne Hilmaa kovin hyvin.

Yritysten mielenkiintoa markkinavuoropuheluun voi vähentää yrityssalaisuuksien esille tulo prosessissa. Liian vahva panostus hankinnan suunnitteluun voi myös johtaa itse kilpailutuksesta pois sulkemiseen. Näistä ei ole esimerkkejä haastatteluissa, mutta nämä näkökohdat joudutaan yleisesti ottamaan huomioon.

6.4.3 Työnjako

Markkinatuntemuksen parantamisessa kohdataan konkreettinen kysymys, kuka pitää markkina-asiantuntemuksensa ajan tasalla ja kuinka.

Yhteishankinnoissa HK vastaa markkinatutkimuksen tekemisestä. Hankintasuunnittelijan hoitamissa palvelualueiden hankinnoissa markkinatutkimus tehdään yhdessä palvelualan edustajien kanssa hankintasuunnittelijan koordinoitavasti. Markkinoiden tuntemus liittyy substanssiasiantuntemukseen, joten palvelualan osajien mukanaolo on olennaista. Markkinatuntemus saattaa tosin olla puutteellista työryhmien jäsenenä toimivilla asiantuntijoillakin, siihen ei aina ole tietopohjaa, intressiä tai aikaa. Markkinatietoutta saa yrityksiltä helposti sopimuspalavereissa, mutta siten tietoa saadaan vain sopimustoimittajilta eikä heidän kilpailijoiltaan. Toiveena on markkinatietouden jatkuva saanti ja työkaluja sen hankkimiseen.

Toimialalla voi olla vaikeampi mieltää markkinatutkimus osaksi toimenkuvaa. Joillain toimialoilla kuten IT:ssä markkinoiden muuntumisnopeus on niin suuri, että tuote- ja palveluvalikoimien seuraamisesta muodostuu helposti osa kyseisen toimintayksikön tehtäväkuvaa toisin kuin monilla muilla aloilla. Niillä markkinoiden seuraaminen vaatii paljon oma-aloitteista ammatillista aktiivisuutta ja esihenkilön tukea esimerkiksi messuille osallistumiseen. Hankinnan ollessa jo käsillä ei todennäköisesti enää ole aikaa ryhtyä laajasti selvittämään eri markkinavaihtoehtoja. Elintarvikealalla tilaajat kokivat menettävänsä tuntumaa markkinoiden muuhun kenttään pitkän sopimuskauden aikana.

HAASTATTELUISTA:

"Sielläkin verkostoissa pitäisi aina jaksaa olla, koska aina kaverilta oppii..."

"Kyl mä aina juttelen x:n kanssa että kaverit haluais ostaa ja nyt niillä ois rahaa ... et mitä mieltä oot. kannattaako rueta tarjoamaan."

"Siihen on jokaisella toimittajalla mahdollisuus, jos sitä vaan halua."

Ideapankki markkinavuoropuhelun kehittämisen pohdintaan

Yleinen tiedottaminen, jotta kaikki osapuolet ovat tietoisia pelin säännöistä, mahdollisuuksista (markkinavuoropuhelu ei vain sallittua vaan kannustettavaa) ja ongelmakohdista (syrjintä, yrityssalaisuudet).

Tarjouspyynnön laatimisen neuvontatilaisuudet, joissa saa esittää kysymyksiä.

Tiedon kerääminen internetissä, alanjulkaisuissa, messuilla, informaatiotilaisuuksissa ja toimittajilta.

Keskustelu-, haastattelu- ja esittelytilaisuuksien järjestäminen, videohaastattelut, sähköpostikyselyt, kilpailutuksessa hävinneiden kanssa keskustelut, niiden haastattelu, jotka eivät tarjonneet, vaikka olisi niin olettanut.

Hankintatietoiskutilaisuudet.

Tietopyyntö toimittajille, kuinka hankinta tulisi toteuttaa.

Tarjouspyyntöluonnoksen lähettäminen kommentoitavaksi.

HK:n ja toimialojen työnjaon ja resurssien selkiyttäminen.

Toimittajat voivat lähettää tietoja tuotteistaan, tulla keskustelemaan, järjestää informaatiotilaisuuksia.

Tarjouspyyntöjen rajattu haku –palvelut.

HK:n ja toimialojen työn- ja vastuunjaon selkeytys markkinavuoropuhelun hoitamisessa.

Markkinavuoropuhelu sähköisellä alustalla.

Kuntien yhteinen markkinavuoropuhelua hoitava elin.

6.5 Tarjouspyyntö

”Olis paljon helpompi mennä vaan kauppaan ja ostaa suoraan.”

6.5.1 Tarjouspyynnön tarkoitus

Hankintaprosessissa tarjouspyyntöä edeltää hankintailmoitus, jonka mukainen tarjouspyynnön tulee olla. Hankintailmoituksen sanamuoto on tarjouspyyntöön verrattuna ratkaiseva. **Tässä raportissa käytetään muuhun sopimustoimintaan rinnastettavuuden vuoksi vain sanaa tarjouspyyntö.**

Normaalissa sopimustoiminnassa tarjouspyynnöllä tavoitellaan hyvien tarjousten saamista. Se on osa sopimusvalmistelua, jonka lopullinen päämäärä tulisi olla hyvä yhteistyö tai molempia osapuolia tyydyttävä kauppa. Sopimuksen kohteen tulisi olla riittävän selkeästi ilmaistu, jottei väärinymmärryksiä syntyisi tai niitä jäisi mahdollisimman vähän. Myös oman oikeusturvansa vuoksi tulee myös pyrkiä pitämään huolta siitä, että sopimuksessa määritellyt velvollisuudet ja vastuut vastaavat sitä, mitä on tarkoitettu.

Yleinen ongelma on, että sopimusta valmistellaan enemmänkin erillisenä juridisena asiakirjana eikä tarkoituksensa mukaisesti käytännön työn onnistumista edistävänä työkaluna. Julkisissa hankinnoissa tämä ongelma korostuu. Sopimuksen lopullinen sisältö on hyvin pitkälle lyötävä lukkoon jo tarjouspyyntövaiheessa ennen kuin yhtään tarjousta on saatu. Tarjousten on tiukasti vastattava tarjouspyyntöä tullakseen hyväksytyiksi. Jos tarjouspyyntö ei ole ollut epäselvä, tarjouspyyntöä vastaamaton tarjous on pääsääntöisesti hylättävä. Täsmennyksiä on niin haluttaessa mahdollista joissain tapauksissa pyytää. Kun tarjouspyyntöä tehdään kilpailutuksen osana, huomio sen tekemisessä kohdistuu hankintalain vaatimusten täyttämiseen.

Vastaavasti toimittajan tulee voittaakseen kilpailutuksen pyrkiä tekemään tarjouspyyntöä täysin vastaava tarjous eikä pohtia, mikä ratkaisu parhaiten edistäisi käytännön tavoitteita, tulevaisuuden yhteistyötä ja asiakastyytyväisyyttä. Toimittaja ei pääse tässä vaiheessa enää esittämään mielestään tarkoituksenmukaisempaa tuotetta tai tuotevalikoimaa. Toinen ratkaiseva seikka on hinta eli toimittajan on sopimuksen saadakseen pyrittävä asettamaan hinta niin alas kuin mahdollista, koska siitä ei voi myöhemmin neuvotella.

HAASTATTELUISTA:

”Että on saanut edes yhden ihmisen innostettua tähän asiaan. Silloin on hauskaa, jos joku ihan oikeasti lähtee mukaan.”

”hirveen paljon työtä yhden x euron hankintaan, ja sä voit yksityishenkilönä mennä – jos sulla on rahaa – niin ostaa sen heti... ”tuntuu maallikosta hirveen hankalalta ja työläältä”.

”Ikävintä olisi, jos tulisi joku tällöinen muutoksenhaku tai semmoinen – minkä tasoinen tahansa.”

Kun HK:n vastuulla ja intressissä on kilpailutus ja toimialojen intressissä on hankinnan lopputulos, jonka kanssa toimiminen on toimialan vastuulla, näkökulma prosessiin helposti eriytyy tämän mukaisesti. Kilpailutuksesta vastaava saattaa nähdä kilpailutuksen onnistuneen, kun kilpailutusprosessi sujui hyvin ennalta suunnitellussa aikataulussa eikä hankintaoikaisua tai valitusta markkinaoikeudelle tehty. Käyttäjä tarkastelee kilpailutuksen onnistumista lopputuloksen näkökulmasta: saatiinko käytännön toimintaan hyvä tuote, vähintäänkin hintalaatusuhteeltaan.

6.5.2 Tarjousten saaminen

”Kun on pilkku väärässä paikassa, niin se on sitten näkemiin.”

Julkisten hankintojen tarjouspyynnöllä ei aina saada hyviä eikä varsinkaan useita tarjouksia. 1) Prosessin hankaluus voi karsia osan toimittajista. Osa ei koe mielekkääksi tarjota tarjouksen vaatiman työmäärän vuoksi, osa ei koe pystyvänsä tarjoamaan tarjouspyynnön mukaisesti ja osa ei onnistu tarjoamaan niiden vaatimusten mukaisesti ja tulee hylätyksi. 2) Kun tarjouksen on oltava täysin tarjouspyynnön mukainen ja asiakirjojen muodollisesti oikein täytettyjä, ratkaiseva valintaperuste ei välttämättä ole, mikä tarjous on paras ja tarkoituksenmukaisin tarjous. Prosessi voi olla turhauttava sekä hankintasuunnittelijalle että toimittajalle. Kumpikin on tehnyt paljon töitä, mutta lopputuloksena voi olla, ettei tarjouksia juuri saada tai toimittaja täytyy hylätä tarjouksessa olleen pienen virheen tai puutteen vuoksi.

Leipomotuotteita käsittelevässä hankinnassa saatiin kaksi tarjousta (käsitti kaksi osatarjousta), joihin kumpaankin pyydettiin lisäselvityksiä. Molemmat toimittivat lisäselvityksiä, mutta toisen kelpoisuuden vähimmäismääräykset eivät senkään jälkeen täyttyneet ja tarjous hylättiin. Hammasteknisiä töitä koskevassa hankinnassa, joka käsitti kolme osatarjousta (1) protetiikan tuotteet, 2) erikoishammasteknikon itsenäisenä tekemät tuotteet, 3) oikomishoidon tuotteet, saatiin viisi tarjousta, joista kaksi hylättiin tarjouspyyntöä vastaamattomana, yksi toimittaja valittiin 1-2 osatarjouksien voittajaksi. Osatarjous 3 keskeytettiin, koska sen tuotemäärittely oli epäonnistunut niin, ettei vertailukelpoisia tarjouksia voitu saada. Teknisten töiden koneiden hankinnassa tarjouksia saatiin kolme, joista yksi hylättiin, koska se ei sisältänyt kelpoisuusehtoihin liittyviä liitteitä. Osatarjouksessa 1 molemmat jäljelle jääneet tarjoukset hylättiin tarjouspyyntöä vastaamattomina,

HAASTATTELUISTA:

”Se ei voi olla oikein, että hänen kaikki aikansa menee siihen, että hän tarkistaa tarjousten juridista oikeellisuutta.”

”On ihan sama, että ostetaanko me se (juridinen) konsultointi ulkopuolelta vai tehdäänkö se itse ... että tarkistaako joku virkamiehen paperin, ennen kuin se laittaa nimen alle, jos siinä ihan oikeasti on vahvaa juridiikkaa ... vai tarkistetaanko se jossain kaupungin paikassa vai tarkistetaanko se sähköisesti ... tai jossain muualla.”

osatarjoukseen 2 jätetty tarjous hyväksyttiin. Osatarjous 1 suorahankittiin myöhemmin. Vaihtoehtoisia tarjouksia ei ilmoituksen mukaan hyväksytty yhdessäkään tutkitussa hankkeessa (se ei olisi hintaperusteisissa hankinnoissa ollut mahdollistakaan).

6.5.3 Tuotemäärittely

Tuotemäärittely on sopimusprosessin ratkaisevimpia ja vaikeimpia osia. Substanssiasiantuntemus on määrittelyssä ja sen toteutumisen arvioinnissa olennaista. Toimittajat ovat painottaneet, että tarjouksien arvioinnissa tulisi olla mukana asiantuntija, joka kykenee arvioimaan tarjousten lupausten tosiasiallisuuden. Miten tuote tulisi määritellä, jotta se vastaa haluttua? Tässä tehtävässä sopimusosaamisen kehittäminen on keskeistä. Joskus tarjouspyynnössä ei ole riittävän hyvin määrittelyä haluttua tuotetta, mutta myös liiallinen määrittely ja liialliset ehdottomat vaatimukset voivat johtaa huonoon lopputulokseen ja pudottaa kilpailusta pois hyviä toimittajia. Suuret vaatimukset voivat lopulta johtaa monopoliin ja hintojen nousuun. Hankintasuunnittelija totesi, että tuotemäärittely on toimialoilla kokonaisuudessaan epäselvä. Aina ei ymmärretä, että jos jotain tuotteen ominaisuutta ei ole tarjouspyynnössä mainittu valintaperusteena, sitä ei voida sellaisenaan käyttää. Normaaliin sopimukseenkaan kuuluvia vaatimuksia ei usein ole sisäistetty. Sopimuksessa on mainittava, mitä on sovittu tehtäväksi, miksi ja milloin. Esimerkiksi toimitusaajan määrittelyn tarpeellisuutta ei ole tiedostettu: toimitusaika on määritettävä, jotta tuote voidaan vaatia toimitettavaksi siihen mennessä.

Erytyisesti hammasteknisiä töitä koskevassa hankinnassa tuli esille prosessin kokeminen raskaaksi, kun tuotenimikkeitä ei

HAASTATTELUISTA:

"Se on niin kuin ymmärrettävä, että kaikki se mitä me vaaditaan, se on kirjattava ylös."

"Kauhean tärkeää olis, että tosiaankin paneuduttais siihen ... ja että me pystyttäis määrittelemään niitä kriteeristöjä niille tuotteille..."

"Kun se tarjouspyyntö tulee, niin siellä on usein jotain hyvinkin vaikeaselkoista."

"Luekaa tarkasti se paperi loppuun saakka. Toi viimeinen rivi sieltä alhaalta."

"...joskus sitä vaan on niin sinisilmäinen ja tyhmä."

"Se on muuttunut ihan oikeesti – niin että – ei me ennen ... ei tarvinnut määritellä että 'teepussi', siinä pitää olla naru- ja että sen pitää olla yksittäispakattu."

"Sunhan on uskottava mitä siinä sanotaan, luottamukseenhan tätä perustuu."

"... se on vaan ruvettava määrittelemään niin kuin kompastuskiven kautta niitä rajapintoja..."

"Oikeesti uskon siihen, että maailmassa on vielä niitä sellaisia kumppaneita, että vaikka he ei luottais siihen, että he toimivat vielä ensi vuonnakin meidän kumppanina, niin silti he toimivat hyvällä moraalilla eivätkä halua hujata."

saanut käyttää. Hankinta oli määritelty tavarahankinnaksi. Palveluhankinnaksi määrittelykin olisi ollut harkittavissa. Kilpailutuksessa valinnan kohteena oli työn tekevä hammasteknikko. Hammasteknikot käyttävät kilpailutettavien tuotteiden valmistukseen tuotteita, joiden taso osaltaan määrittää tarjouksen hintaa. Käytettäväksi tulevat tuotteet ovat tuotemäärittelyä tehneen ylihammaslääkärin mukaan koostumukseltaan erilaisia ja niiden täsmällinen kuvaaminen on lähes mahdotonta, jos nimikkeitä ei saa käyttää. Niille ei useinkaan ylihammaslääkärin mukaan ole olemassa vastinetta. Hankintasuunnittelija kertoi, ettei asiasta oltu keskusteltu perusteellisesti vaan hän oli antanut yleisenä ohjeena, ettei tuotenimikkeitä saa käyttää. Hänen käsityksensä joka tapauksessa oli, että tässäkin tapauksessa oli kyse tottumisesta tiettyihin tuotteisiin eikä tapauksesta, jossa tuotetta ei ole mahdollista määritellä muulla tavoin, jolloin saisi käyttää ilmaisua ”tuote X tai vastaava”.

Elintarvikkeita koskevissa hankinnoissa tuotemäärittelyn ongelmat tulivat samoin vahvasti esille. Tilattaessa teepusseja niitä oli saatu ilman narua. Toimitettu makaroni ja jauhot eivät soveltuneet laitospöytäkäyttöön. Julkisten hankintojen yleisissä sopimusehdoissa tavarahankinnoista (5.2, 2009) on todettu, että tavaran tulee soveltua siihen erityiseen tarkoitukseen, johon sitä oli tarkoitus käyttää. Näissä tapauksissa tuotteet voitaneen katsoa sopimuksen vastaisiksi. Joskus määrittely on helposti opittavissa: kahvin laatuun vaikuttavat siihen käytetyt pavut, joita tilaajat ovat oppineet vaatimaan. Joissain tapauksissa voisi olla yksinkertaisinta pyytää näyte tarjottavista tavaroista, jolloin edellä mainitun kaltaiset vain muodollisesti tarjouspyyntöä vastaavat tuotteet eivät tulisi hyväksytyiksi. Yleisesti ottaen sitä ei HK:ssa katsottu mahdolliseksi suurien määrien vuoksi. Määrittely on keskeistä sopimusasiakirjoissa, joiden tehtävänä on selventää, mistä on kyse. Kun vaatimus ei selviä tarjouksesta, aiheutuu vilpittömiä väärinymmärryksiä. Leipomotuotteiden hankinnassa pakkauskokotoiveiden laajuus tuli toimittajalle yllätyksenä. Vanhojen kumppaneiden kanssa ei tarkka määrittely ole aina ollut tarpeen, koska toimittaja on tiennyt, mitä ostaja haluaa. HK:ssa halutaan panostaa sopimusmäärittelyyn. Reklamointia ja sopimusrikkomusten toteennäyttämistä pidetään hankalana.

Leipomotuotteiden tarjouspyyntöä laatiessaan hankintasuunnittelija pyrki varmistamaan tarjousten saamisen tutustumalla potentiaalisten tarjoajien tuotevalikoimaan, jotta mahdollisimman monella olisi mahdollisuus tarjota. Toimittajat kokevat toisinaan, että tuotteistuksessa näkyy tottuminen edelliseen toimittajaan. Tässä hankinnassa toimittaja oli yhden

HAASTATTELUISTA:

”Jos jonkun mielestä meidän kohtuuttomissa vaatimuksissa on jotain liikaa, niin entäs sitten, jos ei saadakaan tarpeeksi tarjouksia?”

”Näihin hankintasummiin suhteutettuna tää on liian raskas.”

”Siinähan se on välillä äärimmäisen vaikeaa se tarjousten vertailu.”

”No kun sitä (tuotetta) pääsis esittää! Ois kiva soittaa ja kysyy, että onks se tosiaan näin. Mut kun ei saa soittaa.”

”Jos käyttäjä muuttuu, niin mielteet voi muuttua. Ja aika tekee tehtävänsä – ajatukset muuttuvat.”

tuotenimikkeen (ruispuikulat) kohdalla joutunut pohtimaan, onko heillä vastaavaa.

Tuotemäärittelyn taustalla voi olla muita määrittelyjä, joita voidaan säädellä lainsäädännössä joko yksiselitteisesti tai harkintaan perustuen. Toimittajapuolella on esitetty epäily, onko lain vaatimusten toteutuminen valituissa tuotteissa aina tosiasiallisesti varmistettu. Tarjouspyynnöstä ei välttämättä yksiselitteisesti ilmene esimerkiksi laitteiden työsuojeluvaatimustaso. Eri kohteissa voi olla erilaisia käytäntöjä eivätkä ne aina tule selvästi esille tarjouspyynnöissä. Ne vaikuttavat hintaan, joten tarjouksen hyväksytyksi tuleminen voi ratkaisevasti riippua niistä. Jos tiettyjen koneiden työsuojeluvaatimusten tason linja olisi yhtenäinen kautta maan, ongelmaa ei näiltä osin tulisi. Haastatteluissa esitettiin toiveita toistuvasti hankittavien tuotteiden vaatimustasojen määrittelystä myös Jyväskylän tasolla. Tällöin kaikkea ei tarvitsisi pohtia ja määrittellä joka kerta erikseen. Erytyypisille luokkahuoneille ja niiden varustelulle voitaisiin muun muassa luoda vakioitu määrittely. Riittävää kiinnostusta luokkahuoneiden määrittelytyön aloittamiseen ei ole vielä ollut.

HK:ssakin on pohdittu vähimmäistasojen ja standardien vakiointeja samoin kuin käsitelmäärittelyjä jopa valtakunnallisella tasolla. Vakioidut määrittelyt olisivat yrityksillekin helpompia ja niille voitaisiin antaa mahdollisuus kommentoida määrittelyjä. Vakioinnissa piilee yksipuolistumisen ja monopolisoitumisen vaara ja se vaatii jatkuvaa päivitystä. Jyväskylän sairaanhoitopiirin nimikkeistöä on kehitetty jo 20 vuotta. Kymmenen suurimman kuntahankkijan hankintajohtajien 10-kerhossa, joka kokoontuu kaksi kertaa vuodessa, vertaillaan myös tarjouspyyntöjä ja määrittelyjä.

6.5.4 Hankintakokonaisuuden määrittely

”Mun mielestä tää hankintatoiminta on hyvin selkeä.”

Minkä suuruisina kokonaisuuksina milloinkin kannattaa kilpailuttaa? Isoilla kokonaisuuksilla saadaan volyymietuja, mutta samalla pienennetään potentiaalisten tarjoajien määrää ja vähennetään kilpailua. Pk-yritysten asemaan julkisissa hankinnoissa on keskusteluissa EU-tasoa myöten kiinnitetty jatkuvasti huomiota. Kaikilla toimittajilla ei myöskään ole tarjota kaikkea, jolloin ratkaisuna voivat olla osatarjoukset ja alihankinnat. Leipomotuotteet on nyt kokonaisuudessaan tilattu yhdeltä toimittajalta. Niiden kohdalla on tullut esille mahdollisuus

HAASTATTELUISTA:

”Tää oli tosi pitkä – aivan liian pitkä prosessi... ei oo millään mahdollista, että pidetään esim. 5 kokousta hankinnan valmistelun yhteydessä.”

”Mutta se on kumma juttu, että sähköpostilla ei niitä voi kommentoida niitä asioita.”

”Se meni pikkasen liian verkkaisesti se toiminta.”

”... mutta tällähän karsitaan epäterveet yritykset pois.”

”Jos ne vaan osaa lukee Hilmaa, niin siellä ne on ne kaikki paikalliset tarjoamassa – kaikki jotka kynnelle kykenee.”

”Ja sattuu vielä olee englanninkieliset esitteet.... kukaan ei tajuu mitään...”

”...ostetaan jotain samaa tuotetta tai tuoteryhmää peräkkäin ...ne pitäis laskee yhteen tilikaudelta...”

kyllästyä samoihin tuotteisiin, jos niitä syö koko ajan samoin kuin makukysymykset, yksi pitää tietyn toimittajan tuotteista, toinen toisen. Toimittaja on puolestaan todennut, että heillä on tuotevalikoimassaan myös muita tuotteita kuin ne, joita nyt tilataan, minkä lisäksi uusia tuotteita tulee koko ajan.

Hankinnan kannalta tarkasteltuna järkevä kokonaisuus voi olla erilainen kuin käyttäjien kannalta tarkasteltuna. Hammasteknisten laboratoriotöiden hankinnassa toimialalla oli esitetty mahdollisuutta valita laboratoriotöiden suorittaja useista vaihtoehdoista. Hankintasuunnittelija perusteli ajatuksen hylkäämistä sillä, että kyse on liian pienestä hankinnasta, jotta se kannattaisi jakaa kolmeen eri sopimukseen, joissa jokaisessa olisi kolme valinnanvaraista toimittajaa, kun yksikin pystyy kaikki hoitamaan. Hammaslääkärin työskennellessä tiiviisti toimittajan kanssa he valitsivat mielellään mieleisensä yhteistyökumppanin. Julkisissa hankinnoissa hyväksyttävä valintaperuste useiden valittujen toimittajien välillä ei kuitenkaan ole omat mieltymykset. Valinta on hankintasuunnittelijan mukaan järkevämpää perustella tarjouspyynnön yhteydessä. Kolmeen osatarjoukseen päädyttiin siksi, että pienemmilläänkin toimittajilla olisi mahdollisuus osallistua kilpailutukseen.

Hammasteknisten laboratoriotöiden kilpailutuksessa rajattiin kilpailutus koskemaan vain niitä laboratoriotöitä, jotka Jyväskylän kaupunki maksaa. Tämän rajauksen sallittavuudesta ei vallinnut aivan selvää yksimielisyyttä, mutta ratkaisevana pidettiin sitä, ettei itse maksavia asiakkaita voi velvoittaa käyttämään tiettyä palveluntarjoajaa. Toimittaja joutuu nyt omalla riskillään perimään maksut itse maksavilta potilailta. Aikaisemmin riskin kantoi kaupunki, jolle aiheutui lisäksi paljon lisätyötä läpilaskutuksesta.

Koulujen teknisten töiden koneiden hankinnassa tulee esille kuntahankintojen monikerroksisuus, mikä entisestään lisää koordinoinnin etupainotteisuuden tarvetta. Koulujen saneeraus on pitkäkestoinen prosessi, jossa päätökset tehdään usean vuoden aikana kunnallisissa elimissä. Tekniset koneet ja irtaimisto ovat ennen yleensä olleet osa urakkaa, mutta nykyään niistä päätetään koulutasolla. Tällöin päätösvalta, mutta myös hankintatyö ja kustannukset ovat koulutasolla. Tilaratkaisut olisi tullut tehdä tietoisena koneiden koosta ja toimintatavoista. Käytännössä näin ei aina ole. Ongelmia on ollut myös siinä, mikä kuuluu urakkaan ja mikä ei, mitkä koneet esimerkiksi luokitellaan kiintokalusteiksi.

HAASTATTELUISTA:

"... pyrkiminen pitkäkestoisempiin sopimuksiin – silloin meidän ei tarvitsisi niin usein kilpailuttaa."

"Jos on kovin yksinkertainen tai tavallinen hankinta, niin siihen ei kyllä kovin kummoista sopimusta tarvita."

"Tää hankinta on siis murto-osa, siis pilkusta murto-osa kokonaisuudesta."

"Joskus ollaan törmätty siihen, että x on saanu vaihtaa sen y:n eli mitä on tarjonnun.... Ne oli sanonu, että kun niillä ei ollu sitä hyllyssä niin ne tarjos muuta tilalle."

Toimialoilla ei aina mielletä, että silloinkin kun siellä hankitaan omilla määrärahoilla pienempiä hankintoja, ne pitäisi kilpailuttaa koko palvelualalle, jos samaa tuotetta tarvitaan muissakin toimipisteissä. Joskus hankintoja pilkotaan hankintalain vastaisesti niin että ostetaan monta kertaa peräkkäin samaa tuotetta, jolloin kertaostos ei nouse kilpailutettavan suuruiseksi. On tuotu esille, että vaikka yhteishankinnoista on massaetuja, tuotteita ostetaan tällöin usein enemmän ja suuremmalla budjetilla kuin silloin, kun yksiköt joutuvat tekemään hankinnat omilla määrärahoillaan.

6.5.5 Sopimuksen muoto ja kesto

Hintaperusteisessa hankinnassa laatukriteerit on määritelty ja ne täyttävistä tarjouksista valitaan halvin. Perusteen ollessa kokonaistaloudellinen edullisuus tarjouspyynnössä on ilmoitettava valintaperusteet ja arviointi tapahtuu tarjousvertailuvaiheessa. Jos hintaperusteisissa tuotemäärittely on tehty hyvin, laadun varmistus voi niissä olla hyvin tehokasta. Jos kokonaistaloudellisessa hinnan prosenttiosuus on suuri muihin vaatimuksiin verrattuna, on hinta kuitenkin käytännössä ratkaiseva tekijä. Suurin osa tarjouspyynnöistä on hintaperusteisia (kuten leipomotuotteet), minkä lisäksi valintaperusteena käytetään myös kokonaistaloudellisuutta (hammastekniset laboratoriotyöt, hinta 85 %, toimitusaika 15 %, teknisen työn koneet, tarjoushinta 70 %, takuu 15 %, takuuajainen huolto ja korjaus 7,5 %, varaosien saatavuus 7,5 %, muita esimerkkejä hinta ja ympäristö sekä lisäominaisuudet).

HAASTATTELUISTA:

"Menee liian pitkään näitä asioita harjoitellessa, pitäisi parissa kuukaudessa saada nämä asiat kuntoon."

"Se on aika huolestuttavaa, että pienyrittäjille alkaa tulla mahdottomaksi edes osallistua kilpailuun."

"Jos yrittäjä menettää mahdollisuuden osallistua kilpailuun pienen muotovirheen vuoksi, se on aika raakaa."

Tarjousten hylkääminen johtuu ehkä useimmiten huolimattomuudesta. Rasti ruutuun -menettely on helppo vertailla (tarkastelluissa hankinnoissa tämän tyyppinen menettely oli kaikissa käytössä), mutta edellyttää luottamusta siihen, että rasti pitää paikkansa. Rasti on helppo laittaa "huolettomasti" ja joskus ehkä ymmärtämättömyyttäkkin väärin. Kuvas voi olla totuudenmukaisempi, mutta sitä vaadittaessa kasvaa riski siitä, että tarjous tulee hylätyksi, koska se ei vastaa tarjouspyyntöä. Toimittaja voi haluta laatia lyhyen selosteen, koska kaikkea ei aina ole osattu kysyä. Tarjouksen valintaperusteiden tulee kyllä olla pyynnössä määritelty, joten lisätietoselosteella ei ole merkitystä kuin sellaisissa tapauksissa, että siinä tulee esille tarjouspyynnössä ollut virhe, joka voidaan korjata. Tämä toive lienee jälleen yksi esimerkki siitä, että toimittajat eivät miellä julkisten hankintojen valintakriteerien erityisyyttä. Tärkeintä on, että tarjous vastaa tarjouspyyntöä eikä parhaan mahdollisen tarjouksen laatiminen, mikä muussa liiketoiminnassa on olennaista.

Sopimuksen kestolla on merkitystä yhteistyön kehittämisessä ja toimittajan sitoutumismotivoinnissa. Toimittajan vaihtaminen on myös tilaajille aikaa vievä ja työläs prosessi. Leipomotuotetarjouspyynnössä ”Sopimus on voimassa toistaiseksi ja se voidaan irtisanoa kuuden (6) kuukauden irtisanomisajalla.” Käytännössä tämä tarkoittaa kolme, neljää vuotta. Hammasteknisten laboratoriotöiden tarjouspyynnössä ”Sopimuskausi on yksi (1) vuosi ...Sopimukseen sisältyy sopimuskauden lisäksi kolme (3) yhden vuoden optiokautta. Optiokausien käyttöönotto on Tilaajan päätettävissä. Tilaaja ilmoittaa optiovuosien käyttöönotosta viimeistään kolme (3) kuukautta ennen kulloinkin meneillään olevan sopimus- tai optiokauden päättymistä.” Puistokoulun teknisen työn koneet olivat kertahankinta.

Sopimusasiakirjojen muotoilulla ja visuaalisella ilmeellä voidaan edistää tiedon välitystä ja sopimuksen toimeenpanon toteutumista. Sopimusasiakirjojen sanamuotoihin ja muotoiluun on HK:ssa jo kiinnitetty huomiota, mutta työtä on tarkoitus jatkaa.

6.5.6 Tarjouspyynnön laatiminen

Uudet hankintasuunnittelijat kertoivat lähtevänsä liikkeelle siitä, että selvittävät, miten aiemmin on toimittu. Suunnittelija koki alussa luottaneensa liikaa siihen, että toimialalla osataan tuotemääritys eikä aina uskaltanut kyseenalaistaa eikä kysyä lisää, kun vastaaja alkoi jo ilmiselvästi hermostua hänen kyselemiseensä. Nyt kun omat työtavat ovat jäsentyneet, hän aloittaa kysymällä sopimuksista vastaavilta ostomäärät, mitä ongelmia on ollut, mitä on huomioitava, lukee vanhoja sopimuksia nähdäkseen, ketkä kuuluvat mukaan, jonka jälkeen hän vasta pohtii tuotetta ja laatii asiantuntijoille listan mietittäviä asioita kuten kuka on yhteyshenkilö, mikä on aikataulukaus. Hän tutustuu aiheeseen lukemalla ja katsomalla netistä, alkaa kirjoittaa tarjouspyyntötekstiä jo aika vähäisillä tiedoilla ja kysyy havaitsemistaan epäselvyyksistä. Asiantuntijoita ei hyödytä tavata ennen kuin tietää jo asiasta jotain. Kun ala ei ole ennestään tuttu, vaatii aikaa perehtyä voidakseen olla tasapuolinen. Toinen suunnittelija totesi osaavansa jo sanktiot, muttei olevansa vielä niin hyvä luomaan kannustimia.

HAASTATTELUISTA:

”Mutta jos on saanut sopimuksen – mun mielestä vähän arveluttavilla keinoilla ja moraalittomilla periaatteilla. ... Ja sitten kun miettii, mitä lopulta on se kokonaisedullisuus tässä nykykaupanteossa.”

”Me jätetään mieluummin väliin kuin lähdetään mukaan kilpailuun, johon meillä ei oo tuotetta.”

”Paras vaihe on se, kun tarjouksenjättöaika päättyy ja tarjousten vertailu alkaa.”

”Ja sen jälkeen se on pelkkää matematiikkaa (tarjousten vertailu).”

Ideapankki tarjouspyynnön kehittämisen pohdintaan

Näytteiden pyytäminen.

Laitteiden testaaminen.

Tietoisuus kilpailutus- ja käyttäjänäkökulmien eroista ja niiden yhdistäminen.

Tietoisuus yrittäjien näkökulmista.

Käyttäjystävällisyysnäkökulma, sopimusasiakirjojen muotoilu, sopimus viestinnän välineenä.

Joidenkin tuotemääritysten vakiointi.

Laatukriteerien kehittäminen esimerkiksi tutustumalla tuottajaryhmien laatukriteereihin.

Sopimussakko pelottimena, jottei tarjota tahallisesti sopimusta vastaamattomia tuotteita.

Käsitemäärittelypankkeja.

Sähköinen supermarketti.

6.6 Sopimuksen täytäntöönpanon seuranta

Julkisissa hankinnoissa sopimuseurannan on katsottu kunnissa olevan sopimusprosessin vähiten huomiota saanut osio. Kunnat eivät tiettävästi ole olleet kovin aktiivisia sopimusten itselleen takaamien oikeuksien peräämisessä. Sopimuseurannan kehittäminen on Jyväskylän HK:ssakin vielä aika uutta. Perinteisesti käytetty menettelytapa on seurantakokoukset. Reklamaatioihin ja seurantaan on luotu ja ollaan luomassa uusia käytänteitä.

Sopimuslukutaito on sopimuseurannassa olennaista: ollaanko tietoisia sopimuksen itselle takaamista eduista, onko toimitettu tuote esimerkiksi käyttötarkoitukseensa sopivaa. Käyttäjät eivät ehkä yleensä tiedä sopimuksesta kuin hinnat. Erilaiset pistokokeet sopimuksen toteutumisesta, myös laskutuksesta, voisivat olla paikallaan.

Simulaatiopäivän keskusteluissa sähköisten sopimusten hallinta- ja seurantaohjelmien käyttöönotto tuli vahvana toiveena esille. Niiden avulla helpottuisi myös sopimusten jalkautus niin että jokainen sopimuksen toteuttaja saisi helposti tiedon vastattavistaan tehtävistä. Tällä hetkellä yhteishankintasopimukset löytyvät intranetistä, mutta mitään menettelytapoja sopimuksen jalkautumisen aktivoimiseksi eri toimijoiden työhön ei ole olemassa. Jyväskylän kaupungilla on tarkoitus saada kaikki kaupungin sopimukset yhteiseen sopimushallintajärjestelmään.

Työnjako HK:n ja toimialojen välillä tulee seurannan kohdalla esille erityisesti kysymyksenä **sopimuksen omistajuudesta**: Kuka on vastuussa sopimuksen hallinnoimisesta (contract management) ja siihen sisältyvästä seurannasta? Pääperiaatteena on, että HK huolehtii yhteishankinnoista sopimuseurantaa myöten ja avustaa toimialoja heidän sopimustensa seurannassa tarvittaessa.

HAASTATTELUISTA:

"Nykyisellä toimittajalla on sellainen tilausjärjestelmä, että mä itken katkeria kyyneliä joka kerta kun mä käytän sitä. Se työllistää mua niin hirveesti. Se on niin raivostuttavaa!"

"Se oli meille yllätys, kuinka millimetrin tarkkaa oli se leveys ja muoto."

"Hirmuisen hyviä nykyään nämä tapaamiset. ... Niissä puolin ja toisin ihan selkeästi ja avoimesti ja rehellisesti annetaan sitä palautetta ja pyritään niin kuin siihen kumppanuuteen."

Sopimuseurantakokouksia on 1-2, joissain sopimussuhteissa jopa 4, kertaa vuodessa. Ongelmat, jotka ovat aiheuttaneet tyytymättömyyttä, on yleensä saatu seurantakokouksien avulla hoidettua. Leipomotoimittaja piti puolen vuoden väliä pitkänä ja oli ehdottanut useammin kokoontuvaa, pienempää kehitysryhmää, mutta sellaisesta ei ainakaan vielä ole päätetty. Toimittaja piti hyvin tärkeänä, että he saavat mahdollisimman pian ja avoimesti tiedon ongelmista, jotta ne voidaan hoitaa kuntoon. Tarkastellun leipomotuotteiden hankintasopimuksen ensimmäisessä seurantakokouksessa oli käsitelty

kaikki siihen mennessä tulleet reklamaatiot. Sopimus tuli voimaan joulukuun alusta ja reklamaatioita alkoi tulla tammikuussa. Toimittajan mukaan osa asioista oli hoidettu kuntoon jo ennen kokousta: epäsäännölliset viipaleet on saatu korjattua uudella koneella. Loputkin ongelmat hoidetaan, osittain yhteistyöllä: Leivän homeisuus johtui liian nopeasta pakkaamisesta, mikä puolestaan johtui kiireestä. Jos leivän kulutuspiikeistä saadaan ennakkotieto ajoissa, voidaan niihin varautua eikä kiirettä synny. Tilausjärjestelmässä on reklamaatiokohta ja yhteyshenkilötiedot, joten reklamaatiot tulevat kyllä perille tapaamisten välilläkin ja kiireellisissä tilanteissa saa aina jonkun kiinni. Yksi haastatelluista tilaajista koki valitun toimittajan leivät mauttomiksi ja huonosti säilyviksi. Toimittaja kertoi käyttävänsä muita vähemmän lisäaineita, joten leipä on säilytettävä sen mukaisesti.

Seurantakokouksissa rakennetaan myös kumppanuutta tilaajien ja toimittajan välille. Niissä voidaan puolin ja toisin tuoda esille ongelmia, kehittää yhteistyötä ja tuotevalikoimaa sekä esitellä tuoteuutuuksia. Keittiöt pyytävät myös toimittajalta palautetta, jotta eivät vaikeuta omalla huonolla tai epätarkoituksenmukaisella toiminnallaan sen prosesseja ja osaavat tilata taloudellisesti esimerkiksi kokonaisia laatikoita eikä yksittäisiä käsin eroteltavia pakkauksia, jolloin myös virheiden mahdollisuus pienenee. Kokouksissa käydään läpi laskutusta, tavaran toimitusta, järjestelmiä ja niin edelleen. Elintarviketyöryhmä seuraa toimittajan tilastoja siitä, mitä siltä on ostettu. Pistokokeen omaisesti seurataan myös tilaajien ostoja, jolloin nähdään muun muassa ohioistot. Tilastojen avulla seurataan ovatko sopimuksessa hinnoitellut tuotteet yhä ne relevanteimmat. Sopimuksessa on sovittu hinnanmuutosmekanismit ja milloin hinnoista voidaan neuvotella. Tämän on todettu olevan tärkeää, jotteivät hintaneuvottelut ala heti sopimuksen voimaantulon jälkeen ja ole jatkuvia. Myöskään kiinteitä hintoja ei pidetä ongelmattomina, koska ne voivat nostaa hintatasoa jo alusta alkaen.

HK:ssa on kehitetty sähköisessä muodossa olevia **reklamaatiolomakkeita** ja ohjeistettu palvelualojen yksiköitä. Lomake lähetetään täytettynä toimittajalle ja hankintasuunnittelijalle. Tarkoitus on, että vastaavasti toimittaja lähettää kopion vastauksestaan HK:lle. Jotkut toimittajat lähettävät itsekin tyytyväisyyskyselyjä asiakkaille. Hankintasuunnittelija voi kutsua osapuolet koolle ja olla mukana pohtimassa, mitä tehdään, jos hankintasopimussuhteessa ilmenee suurempia ongelmia. HK antaa ensin toimittajalle ajan korjata ko. asia. Jos sopimussuhde ei toimi tarkoitettusti, se voidaan purkaa. Loppukäyttäjät

HAASTATTELUISTA:

"Kumppanille on tärkeintä vaan, että hankitaan se sopimus – hinnalla millä hyvänsä."

"Kenties – silloin kun sitä maksaa, niin silloin se kirpaisee, mutta silloin saadaan hyvät ja luotettavat koneet."

"Joskus kun kysyy x:ltä, että minkälaiset koneet: se sanoo, että halvimmat."

"Joskus onnistutaan tekemään halpoja ja hyviä sopimuksia – ihan totta."

"Se ei ole halpa se sopimus siellä viivan alla kuitenkaan."

"Kyllä mä tiesin, että se oli kallis sopimus. Että kyllä mä rahalla saan sitä laatua."

"Edellinen oli kallis, mutta ei tullut hävikkiä."

"Minua kiinnostais tietää, että minkälainen kuva heillä on, että mitä me tehdään. Onko heillä sellaista kuvaa, että nää sopimukset edes jollain tavoin koskettais heitä."

eivät aina reklamoi vaan asiat jäävät ”purnaustasolle”, jolloin puutteista ei tule tietoa.

Suun terveydenhuollossa valvotaan ja seurataan niin laatua kuin laskutusta ja se tuodaan toimittajille vahvasti esille. He ovat tarkastellussa hammasteknisten töiden hankinnassa ottaneet uutuutena käyttöön edellä mainitunlaisen reklamaatiolomakkeen, jolloin reklamaatioista jää jälki ja voidaan seurata, onko puutteet korjattu. Palautteen avulla toimittaja voi parantaa palveluaan. Toimittajan oikeusturvan mukaista on, että hän voi korjata puutteet ja toisaalta vedota siihen, ettei reklamaatioita ole ollut, jos hän saa perusteetonta kritiikkiä. Hankintasuunnittelija ei löytänyt aiemmasta sopimussuhteesta yhtään reklamaatiota, vaikka ongelmia oli ollut.

Seurannan apuvälineeksi HK:ssa on kehitetty exel-pohjainen tilasto, johon sisältyy muun muassa kilpailutuksen aloittamislaskuri. Tilastosta näkee muun muassa sopimuksen vastuuhenkilön, arvon, sen alkamis- ja loppumispäivän ja hankintatyyppin.

Hankintasuunnittelija ei juuri saa tietoa siitä, mitä hankinnalla on kentällä saatu, mitä hyötyä siitä on ollut. Yleensä vain negatiivinen palaute tulee tietoon, jolloin onnistumisista oppiminen jää vähemmälle.

Ideapankki sopimuksen seurannan kehittämisen pohdintaan

Seurantaryhmän vetämisvastuiden, tehtävien ja työskentelytapojen selkiyttäminen.

Reklamaatiomenettely.

Työnjako HK:n ja toimialojen välillä reklamaatioiden keräämisessä ja niistä oppimisessa.

Positiivisen palautteen kerääminen.

Vastuu seurannasta / omistuksesta, kuka missäkin tilanteessa vastaa siitä, että sopimus toteutuu sovitusti ja että tyytymättömyyteen reagoidaan?

Ovatko kaikki sopimuksen toteuttamisesta vastuussa olevat tietoisia omasta osuudestaan?

Sopimussanktiot sopimusrikkomuksista.

Sopimuksen täytäntöönpanon valvonta ja tarkastukset.

6.7 Hankintatoimi osana kunnan organisaatiota, strategiaa ja vastuuta

”Toivon, että tää työ olis selkeytyneempää sekä sisäisesti että ulkoisesti.”

Kunnalla on tavoitteita ja strategioita niiden saavuttamiseksi. Hankintatoimella on liittyviä moniin näistä. Julkisia hankintoja koskeva lainsäädäntö asettaa omat rajoituksensa kunnan hankintatoimelle, mitä ei aina mielletä. Esimerkiksi kunnan intressissä voi olla paikallisten yritysten tukeminen, mutta hankintalaki ei salli tällaista kilpailun rajoittamista ja vieraspaikkakuntalaisten yritysten syrjintää. Paikallisten yritysten suosiminen on mahdollista ainoastaan objektiivisista syistä, kuten tuore-elintarvikkeiden nopea käyttö. Paikallisten yritysten tukeminen on pääasiallisesti hoidettava toisin, esimerkiksi välillisin keinoin. Hankintatoimen puitteissa voidaan pk-yritysten mahdollisuuksia tarjoamiseen edistää lisäämällä osatarjouksia volyymietujen kustannuksella.

Kunnilla olisi syytä olla **hankintastrategia osana kunnan strategiaa**. Näitä laadittaessa voidaan kokonaisnäkökulmasta pohtia, mitkä tavoitteet on saavutettavissa milläkin keinoilla. Tietämys hankintatoimesta on usein puutteellista niin kunnan päättäjillä, elimillä kuin mediallakin. Tämä hankaloittaa keskustelua. Tietämättömyyden ja hankintastrategian puutteen vuoksi hankintatoimi jää helposti ilman päättäjien tukea pyrkiessään toimimaan lain vaatimusten mukaisesti. Kunnan hankintastrategiassa on hahmotettava kunnan suunnitelmista aiheutuvat hankintatarpeet ja niiden tavoiteltu taso sekä resurssit, joilla ne hoidetaan ja kuinka. Hankintaosaamisen jatkuva kehittäminen on keskeinen strateginen tavoite.

Hankintatoimen tavoitteiden suhdetta kunnan muiden käytäntöjen tuottamiin tavoitteisiin on vastaavasti syytä tarkastella. Yhtenä kuntia yleisesti koskevana esimerkkinä voi mainita kunnan yksiköille budjetoidut määrärahat. Jos yksikkö ei kuluta vuosittaisia määrärahojaan kokonaisuudessaan, niitä yleensä pienennetään seuraavana vuonna. Tämä ei kannusta kustannussäästöihin, mitä hankintatoimella tavoitellaan.

HAASTATTELUISTA:

”Siellähän niitä rahoja sitten valvotaan, että ne säästyy.”

”Uutta kaupunkia koskien meillä ei oikeastaan ole ollenkaan voimassaolevaa (ohjesääntöä).”

”Saattaa edelleen olla ihan hyvä tapa olla mukana tässä kumppanuudessa sitten myöhemminkin”

”Kyllä mulle mun puolesta sopii kymmenenkin vuoden päästä tämä hankintaprosessi.”

”Olen aina arvostanut hankintatoimiston työtä. He ovat palveluorganisaatio, joka palvelee minua.”

”Hallinnossa on se ongelma, että kun toisesta päästä leikataan, toiseen päähän tarvitaan lisää.”

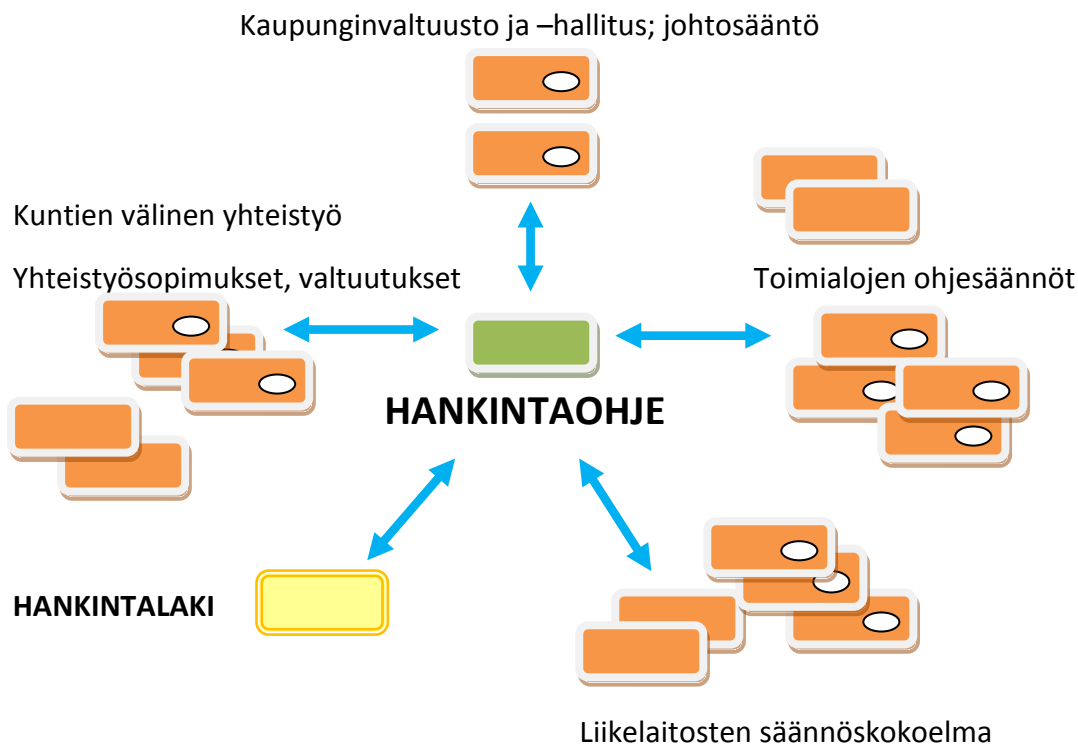
”Suunta on tavallaan oikea, mutta viisarilla on tapana heilahtaa vähän liikaa inhimillisessä elämässä. – Niin on nyt heilahtanut vähän liikaa.”

Hankintaa koskevat kunnalliset ohjeistukset näyttävät Jyväskylässä olevan osin avoimia ja jättävän tilaa tulkinnoille. Sääntökokoelman sisältöä ja yksittäisten sääntöjen soveltamisjärjestystä sekä suhteessa kaupungin omiin sääntöihin että myös suhteessa hankintalakiin tunnetaan ainakin osin puutteellisesti. Haastateltavista osan mielestä kokonaisuus ja valtuudet ovat aivan selviä, osan mielestä eivät. Tämä liittyy sekä prosessiin, kokonaiskuvan ymmärrykseen että strategian jalkautumiseen. Tekeillä on uudet hankintaohjeet ja ohjeistusta vastuulinjauksiin ja hankintapolitiikkaan. Nykyisissä hankintaohjeissa mainittu hankintojen ohjausryhmä on jäänyt kuolleeksi kirjaimeksi. Myös ohjesäännöissä ja muissa hankintoja ohjaavissa dokumenteissa on käytetty osin epä johdonmukaista kieltä ja terminologiaa.

Johto- ja ohjesäännöt näyttäisivät kuvaavan viranhaltijoiden toimivaltuudet yhdenmukaisesti tietohallintopäällikköä ja hankintajohtajaa lukuun ottamatta. Viranhaltijoiden hankintakohtaiset toimivaltuudet noudattelevat kynnyksarvoja (mm. 10 000 e, 20 000 e, 30 000 e, 200 000 e ja 1 000 000 e). Tietohallintopäällikön virkakohtainen yläraja hankinnoissa (100 000 e) on suhteessa korkeampi kuin muilla vastaavilla viranhaltijoilla. Hankintajohtajalle ei ole määritelty virkakohtaista ylärajaa lainkaan.

Tulkinnanvaraisuuksia nykyisissä säännöstössä voivat aiheuttaa mm. tytäryhteisöjen hankintoja sääntelevät kohdat (Yleinen konserniohje / keskitetyt konsernitoiminnot), jonka mukaan *"Tytäryhteisöt ovat mukana kaupungin hankintasopimuksissa ja noudattavat kaupungin hankintaperiaatteita sekä hankinnoista erikseen annettuja ohjeita. Kaupungin hankintavastuullisten kanssa neuvotellaan ja sovitaan tarkoituksenmukaisesta yhteistyöstä taloudellisten hyötyjen aikaansaamiseksi."* Kuten lähikunnilla, myös tytäryhteisöillä on ilmaisun avoimuuden vuoksi mahdollisuus tehdä hankintayhteistyötä myös muiden kuin HK:n kanssa. Eriävät tytäryhteisökohtaiset tavoitteet voivat jopa ruokkia tämänsuuntaisia toiveita, mikäli kokonaistaloudellisen edullisuuden kriteeristöstä ja merkityksestä ei päästä kaikkia osapuolia tyydyttävään yhteisymmärrykseen tai kompromissiin.

Muita potentiaalisia tulkinnanvaraisuuksien lähteitä ovat lähikuntien ja Jyväskylän kaupungin välisten hankintayhteistyösopimusten ja Jyväskylän kaupungin säännöstön, menettelytapaohjeiden ja toimintamallien väliset suhteet. Säännöstön ja toimintaohjeiden tulisi olla ristiriidattomia, johdonmukaisia ja riittävän yksityiskohtaisia. Voimassaolevan hankintaohjeen mukaan *"Hankinnat pyritään tekemään siten, että valituksilta ja hankintojen täytäntöönpanon viivästymisiltä vältytään."* Hyvään hallintotapaan kuuluu, että organisaatio reflektoi itse omaa toimintaansa ulkoa päin tulevan valvonnan lisäksi. Ohjeistuksen uudistamisen tulisi lähteä organisaation sisäisistä toimintatavoista, jotta ohjeistus istuisi luontevasti käytännön työhön ja prosesseihin.



Kuva 8. Hankintoja sivuavia ja säänteleviä sääntöjä (ruskeat suorakulmiot) ja ohjeistusta (valkoinen soikio) useilla organisaation tasolla ripoteltuna useaan eri dokumenttiin tai ohjesääntöön. Osa säännöistä ohjaa toimintaa ottamatta kantaa hankintojen toteuttamiseen.

Hankintaohje (vihreä suorakulmio) on operatiivisella tasolla keskeinen toimintaa ohjaava dokumentti. Se määrittelee HK:n ja toimialan väliset vastuut ja tehtäväjaon markkinavuoropuhelusta sopimuksen seurantaan. Mitä yksikäsitteisempi ja selkeämpi se on, sen parempi hankintaprosessin sujuvuuden kannalta. Juuri konkreettisuuden vuoksi hankintaohje on hyvä työväline myös toimittajayritysten, päättäjien ja jopa median suuntaan tarkoitettuun viestintään. Ohje on sen vuoksi piirretty yllä olevaan kuvion keskelle, vaikka se on eri dokumenttien sovellettavuusjärjestyksessä vasta muiden jälkeen.

Haastatteluissa ovat välillisesti tulleet esille Jyväskylän HK:n mediaongelmat. Lehdissä on ankarasti arvosteltu hankintaa, jonka voitti virolainen yritys (pesula). Työn laatu ei ole ollut huonompaa kuin aiemmilla toimittajilla, pikemminkin päinvastoin. Jyväskylän kunnanjohtajan strateginen viestintä on tutkijoiden saaman käsityksen mukaan hankintojen paikallisuutta rohkaisevaa, jolloin hankintalain mukainen menettely näyttäytyy kunnan toimintaperiaatteiden vastaisena, kun sen perusteita ei tiedosteta. Virolaisen pesulan toiminnan laillisuutta on epäilty. Kunnilta on julkisessa keskustelussa vaadittu **yhteiskuntavastuun** tosiasiallista toteuttamista, mikä hankinnoissa tarkoittaa muun muassa yritysten taustojen, työntekijöiden tosiasiallisten työolosuhteiden ja

aliurakoitsijoiden toimintatapojen selvittämisestä kulloinkin tarpeellisessa mittakaavassa. Jos tämän tehtävän katsotaan kuuluvan HK:lle, sillä on oltava riittävät resurssit tehtävästä suoriutumiseen. Jyväskylässä HK:lta on mennyt mediakohuun hyvin paljon työaikaa ja energiaa. Tilanne olisi vaatinut suunnitelmallista **medianhallintaa** ja viestintäsuunnitelmaa, mutta siihen ei saatu tukea, vaikka sitä pyydettiin.

HK:n oma visio on, että kaupungin kaikki hankinnat olisivat sen mandaatilla ja hoidettaisiin sen keskitetyn ohjeistuksen mukaisesti sen sijaan kun nyt suuri osa hankinnoista hoidetaan oman työn ohella ilman riittäviä mahdollisuuksia hankinta-ammattitaidon kehittämiseen. HK:ssa toivottaisiin, että siellä olisi jo nyt tieto kaikista kaupungin hankinnoista.

Ideapankki strategisten kysymysten hallintaan

Hankintastrategia osana kunnan strategiaa, mitä tavoitteita julkisilla hankinnoilla on ja mitä mahdollisuuksia niitä on toteuttaa hankinta- ja kuntalainsäädännön sekä kuntaorganisaation menettelytapojen puitteissa.

Toimialojen hankintatarpeet ja -suunnitelmat, laatu- ja hintataso.

HK:n hoidettavien hankintojen määrä ja niiden vaatima työ versus käytettävissä olevat resurssit.

Hankintatoimen menettelytavat, eri toimijoiden yhteistyö (kunnan päättäjät, toimialojen tilaajat, kunnan asukkaat, yritykset).

Kunnan elimien ja HK:n välinen vastuunjako.

Hankintaohjeiden ja eri tasoisten ohjesääntöjen yhteensopivuus.

6.8 Lopputulokset, joita hankintaprosessi on tuottanut

”Ei se nyt ihan kiville menny mut paremminkin ois voinu vetää”

Proaktiivisen sopimusprosessin keskeinen onnistumisen kriteeri on sillä saavutettu lopputulos. Onnistumisen tai epäonnistumisen syitä voidaan tarkastella prosessin näkökulmasta, edistykö nimenomaan prosessi onnistumista tai epäonnistumista vai aiheutuiko se jostain muusta tekijästä. Prosessia onnistumisen edistäjänä voidaan arvioida tuotteen laadun näkökulman ohella sen perusteella mikä sen vaikutus on hyvien tarjousten saamiseen, valinnanvara ja toimivaan yhteistyöhön eli kumppanuuteen. Tarkastelluista hankinnoista leipomotuotteita koskevasta sopimuksesta on jo saatu palautetta. Julkisten hankintojen prosessissa on lakiin perustuvia elementtejä, joita yksittäiset toimijat eivät voi muuttaa. Niiden ei-toivottujen vaikutuksien vähentämiseen tarvitaan esimerkiksi sopimusosaamista. Prosessin ja sen sisältämien asiakirjojen käytettävyydellä, helppoudella ja toimivuudella on välillisesti merkittävä vaikutus onnistuneiden lopputulosten saamiseen.

Tuotteen laatu: Leipomotuotteiden laatuongelmien ei voi sanoa juontuvan prosessista, mutta niiden korjauksen kylläkin. Työryhmässä sovitaan ongelmien ratkaisusta. Prosessista johtuisi, jos olisi hinnan tai hyväksyttävien tarjousten vähyyden vuoksi jouduttu valitsemaan huono ja halpa tuottaja, jolloin lopputulos ei välttämättä olisi käytännössä halpa, jos jouduttaisiin ostamaan kalliimmalla korvaavia tuotteita, käyttämään aikaa reklamaatioihin ja hävikki olisi suuri. Leivän kohdalla suurin ”ikuisuusongelma” näyttää olevan saman tuottajan leipään kyllästyminen vuosien kuluessa. Tähän hankintalaista juontuvaan ongelmaan ei ole nähty toteuttamiskelpoista ulospääsyä, koska rinnakkaisia toimittajia ei saa olla.

Hyvien tarjousten saaminen ja valinnanvara: Jyväskylässä tarjouksia on saatu, mutta ei useinkaan kovin monta. Syyt juontavat prosessista: speksien tiukkuus, ei pystytä täysin täyttämään tarjouspyyntöä, prosessin hankaluus ja työläisyys, määrien suuruus, kelpoisuuden osoittamisen puutteet, tarjouspyyntöä vastaamattomuus. Tarjouksia joudutaan hylkäämään paljon tarjouspyyntöä vastaamattomina. Valinnanvaraa ei aina ole

HAASTATELUISTA:

”Käytän yleensä yhden päivän joka viikko näihin asioihin - kyllä siihen valitettavasti se päivä menee.”

”Henkilöt on niin ylikuormitettuja, että en tiedä, onko sitä edes tiedostettu kaupungissa ja organisatorisesti huomattu, että pitäis tähän hankintaakin panostaa aikaa, jotta sitten saadaan niitä tuotteita ja palveluita.”

”Nää sopimuksethan punnitaan noin vuoden päästä suunnilleen, että mikä hyöty niistä on saatu.”

”Kaikki ne kustannukset ja kaikki ne harmit. Mutta sille on hirveän vaikea laskea sitä arvoa ... se on oikeasti merkittävä asia, mutta sitä on hirveän vaikea konkretisoida.”

lainkaan vaan jäljelle on voinut jäädä vain yksi tarjoaja. Hankintalain mukainen hankintaprosessi ei välttämättä tuota tarkoituksenmukaisimpia ratkaisuja, kun tarjoajan tulee panostaa tarjouspyynnön vastaavuuteen, ei tosiasialliseen toimivuuteen pitkällä tähtäyksellä. Voittaneen tuotteen hyvydestä on ollut eriäviä mielipiteitä eikä etenään palveluiden onnistuneisuutta voida sinänsä tutkia tällä aikajänteellä. Leipomotuotteiden hankinnassa ei toimittajissa ollut valinnan varaa, koska jäljelle jäi vain yksi. Tarjouksiakin oli tullut vain kaksi ja toinen eli edellinen toimittaja hylättiin (teki hankintaoikaisun, jossa katsoi täyttäneensä kelpoisuusvaatimukset, mutta sekin hylättiin). Prosessi rajasi valintaa. Valinta olisi joka tapauksessa saattanut kohdistua tähän toimittajaan, koska välillä on haluttu sen leipää, välillä edellisen toimittajan. Varsinainen prosessin tuotos on se, että valinnanvaraa jäi vain yksi. Teknisten töiden koneissa tilanne oli sama, jäljelle jäi vain yksi tarjous.

Hankintarenkaassa voi olla toiveiden ja tarpeiden kirjoa, jolloin toisaalta yksittäinen käyttäjä ei voi saada juuri tarvitsemaansa ja toisaalta toimittaja voi kokea olevansa ristiriitaisten tai liian vaativien toiveiden kohteena, esimerkiksi pienet erityiserät ovat kalliita tehdä. Hankintarenkaan jäsenet ovat hyvin sisäistäneet, etteivät omat toiveet voi aina täytyä, jotta saataisiin riittävästi tarjouksia. Tämä ymmärrys ei silti estä tosiasiallista tyytymättömyyttä, kun tuote ei vastaa sitä, mitä haluttiin ja sen käytössä on ongelmia.

Kumppanuus: Yhteistyön jatkamisen keskeinen motiivi on molemminpuolinen kokemus suhteen tuottamasta lisäarvosta. Normaalissa sopimussuhteessa kannattaa panostaa siihen, että tarjous ja sen pohjalta tehtävä sopimus tuottaa lopputuloksen, johon asiakas on tyytyväinen. Asiakas, joka kokee saaneensa omia tarpeitaan parhaiten palveleita tuotteita, ostaa niitä tuottaneelta toimittajalta jatkossakin. Julkisissa hankinnoissa valintakriteerit ovat muodolliset ja vain ne täyttämällä pääsee mukaan tarjouskilpailuun. Voittaneen tarjouksen täytyy olla tarjouspyynnön mukainen, vaikka toimittajalla olisi hyviä ajatuksia tilaajalle paremmin soveltuvista ratkaisuista. Ehdotuksia on siten päästävä esittämään ennen kuin tarjouspyyntö on lopullinen, mikä edellyttää markkinavuoropuhelun mahdollistamista.

Kumppanuuden kehittyminen edellyttää yhteistyöltä jonkinasteista jatkuvuutta. Toimittajan vaihtaminen kilpailutuksessa tuottaa paljon työtä (transaktiokustannukset), on opeteltava ja otettava käyttöön uudet systeemit ja tuotteet, esimerkiksi keittiöt voivat joutua vaihtamaan reseptejään. Haastateltava tilaaja esitti toiveen pitkäaikaisesta yhteistyöstä luotettavan kumppanin kanssa, mikä mahdollistaisi yhteistyön yhdessä kehittämisen molempia tyydyttävään suuntaan eikä tarvitsisi käyttää aikaa määrittelyyn.

HAASTATTELUISTA:

"Sitten kun rupee tulemaan näitä hankintaryhmiä, niin sitten ruetaan puhumaan ristiin."

"Olis hirmu tärkeää, että se ostoryhmä olis yhtenäinen."

"Se ehkä mikä muuttuu, on että etsin paremman kumppanin itselleni."

Henkilötasolla hyvin toimiva yhteistyö ei ole julkisissa hankinnoissa valintaperuste. Tämä on siinäkin mielessä ymmärrettävää, että julkissektorilla toimijat ja heidän mukanaan mieltymykset voivat vaihtua, mutta käytännössä tällä on suuri merkitys toiminnan onnistumiseen. Joskus kyse voi olla myös yrittäjästä, jonka kanssa oikein kukaan ei tule toimeen, mutta tämäkään ei ole valintaa estävä peruste. Tästä ei ole esimerkkejä aineistossa.

Prosessin toimivuus: Prosessi on muodollisuudessaan raskas ja etenkin työnjaoltaan jäsentymätön. Se jää helposti aloittamatta tarpeeksi ajoissa, jolloin joudutaan jatkamaan edellistä sopimuskautta eli tekemään turhaa muodollista lisätyötä. Etenkin tuotemääritys on yleensä työlästä. Toimialoilla ei siihen ole varattu työaikaa, joten sisältöasiantuntemuksen saaminen voi olla vaikeaa. Oletukset ovat vaikeuttaneet prosessia entisestään, muun muassa lähes kielletyksi oletettua markkinavuoropuhelua ei ole käytetty kovin paljon hyväksi.

Toimittajat ja toimialan käyttäjät eivät yleisesti ottaen ole sisäistäneet kilpailutuksen tuomia erityispiirteitä vaan toimivat yksityissektorin sopimustoiminnan tai spontaanin yhteistyön rakentamisen logiikalla. Yksityissektorilla on vastaavasti yleinen ongelma, ettei sopimusten vaikutuksia ymmärretä eikä sopimusta työkaluna osata käyttää.

HK:ssa on havaittu tarve viestintäosaamiseen ja kilpailutusasiakirjojen selkiyttämiseen, mitä on jo tehty. Monipuolisella viestinnällä, jonka yhden osan muodostaa asiakirjojen muotoilu viestintätyökaluna, voidaan lisätä tietoutta kilpailutusprosessista ja yhteisymmärrystä yhteistyön rakentamiseen.

7 Lopuksi

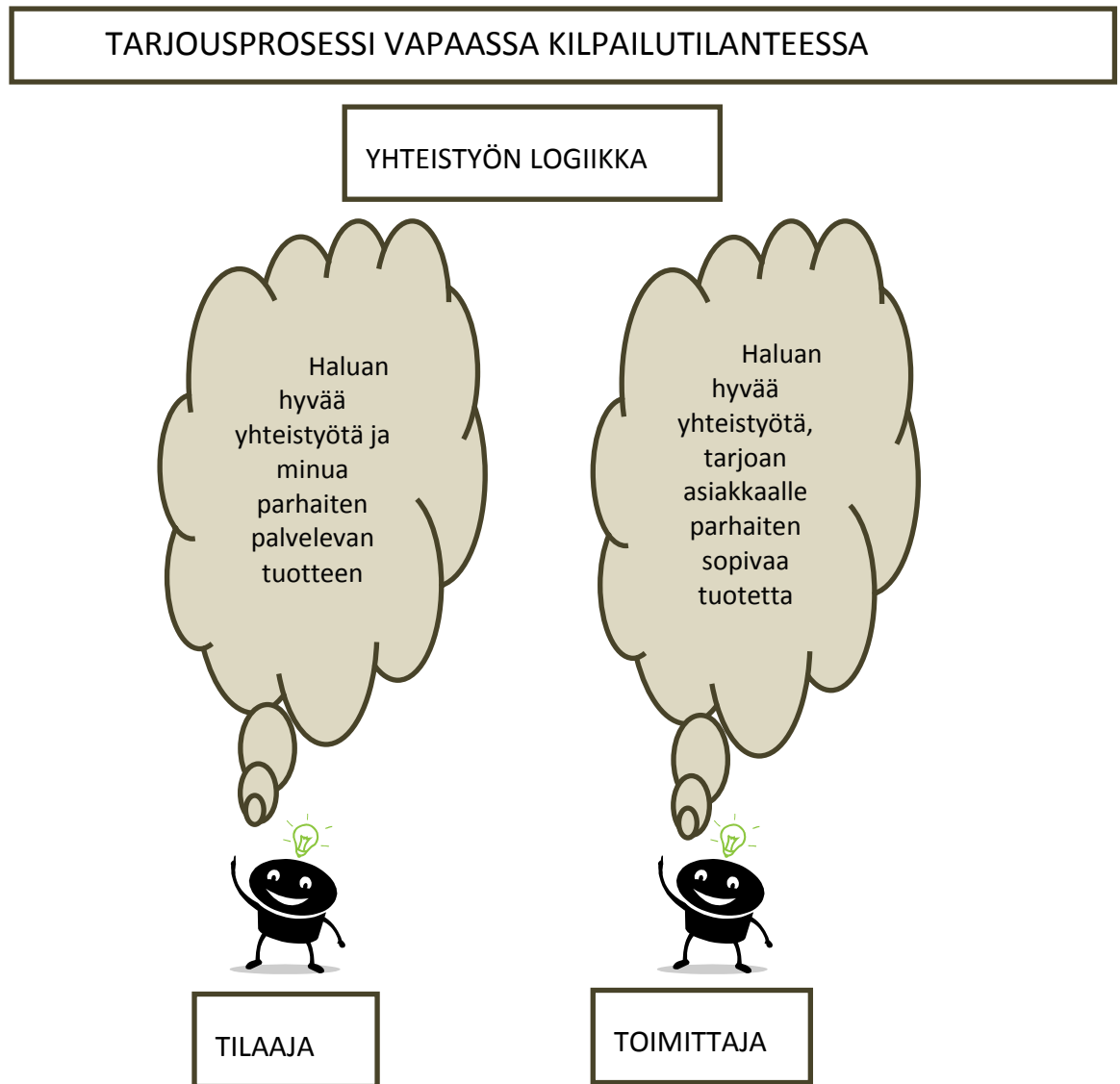
Tässä raportissa on tarkasteltu Jyväskylän hankintakeskuksen toimintaa sen kehittämisen näkökulmasta. Jotta toimintaa voidaan kehittää, on oltava selvillä sen toimijoiden tämän hetkisistä käsityksistä siitä, mitä he ovat tekemässä ja millä perusteilla. Raportissa on runsaasti sitaatteja, jotta taustakäsitysten kirjo pääsee esille. Raporttiin on kerätty sekä haastatteluista että muista lähteistä ideoita toiminnan kehittämiseksi. Kaikki näistä eivät välttämättä ole toteutettavissa, vaan niiden on tarkoitus edistää uusien ideoiden kehittämistä.

Jyväskylän hankintakeskus vastaa Jyväskylän yhteishankintojen kilpailutuksesta ja sopimusseurannasta. Sen ohella se on hoitanut kunnan toimialojen suurimpia hankintoja. Esimerkiksi vuonna 2011 hankintakeskus kilpailuttaa noin 30 tuote- ja palvelukokonaisuutta. Uuden johtajan myötä HK on alkanut aktiivisesti kehittää hankinta- ja sopimusosaamistaan. Kilpailutusta ei enää nähdä sopimustoiminnasta erillisenä osiona vaan sopimusvalmisteluna. Keskuksessa on pyritty luomaan yhtenäisiä toimintatapoja, ylläpidetty sisäistä koulutusta, selkiytetty kilpailutusasiakirjoja, suunniteltu reklamaatiokaavakkeita ja seurantaa sekä lähdetty kehittämään markkinavuoropuhelua.

Hankintojen substanssiosaaminen on palvelualoilla, joten yhteistyö niiden kanssa on HK:lle tärkeää. Tarjouspyyntöjen haastavin osa tuotemäärittely pohjautuu substanssiosaamiseen. Työnjako HK:n ja palvelualojen välillä on ollut melko jäsentymätöntä ja sen selkiyttäminen on yksi haaste. Hankinnoissa on hankintasuunnittelijan tukena perinteisesti ollut palvelualojen ja jäsenorganisaatioiden edustajien muodostama työryhmä. Uutena työnjakomuotona on kehitetty ns. vierihoito: hankintasuunnittelija kouluttaa toimialalta oman työnsä ohella hankintatoimen yhteyshenkilönä toimivan asiantuntijan. Kunnassa hankintatyötä tekevien koulutus on laajemminkin HK:n suunnitelmissa. Tulevaisuuden visiona on vastata kunnan kaikkien hankintojen ammattimaisesta hoidosta. Viestintäosaamisen lisääminen on HK:ssa keskeisenä tavoitteena.

Hankintaosaaminen on kasvavan kiinnostuksen kohteena niin julkis- kuin yksityissektorilla. Tämän raportin kirjoittajien näkökulma tähän moniammatilliseen ja monisyiseen osaamiseen on sopimusosaaminen. Sopimusosaaminen on vastaavasti kasvavan kiinnostuksen kohde. Sen kehittymisen esteenä on ollut suhtautuminen sopimukseen juridisinä dokumentteina, joilla ei ole yhteyttä sopimuksen kohteena olevaan toimintaan. Kun sopimus nähdään yhteistyön ja viestinnän välineenä, se on yksi työkalu yhteistyö- eli sopimusprosessissa. Tällöin sopimusneuvottelut ovat vain sopimuksen yksi – usein jatkuva - vaihe. Sopimussuhteen valmistelu ja sopimuksen täytäntöönpano ovat toiminnan kannalta merkittäviä vaiheita. Perinteinen suhtautuminen on ollut nähdä sopimusten päätarkoituksena juridisiin riskeihin varautumisen. Proaktiivisessa, ennakoivassa sopimisessa sopimuksen tavoitteiden

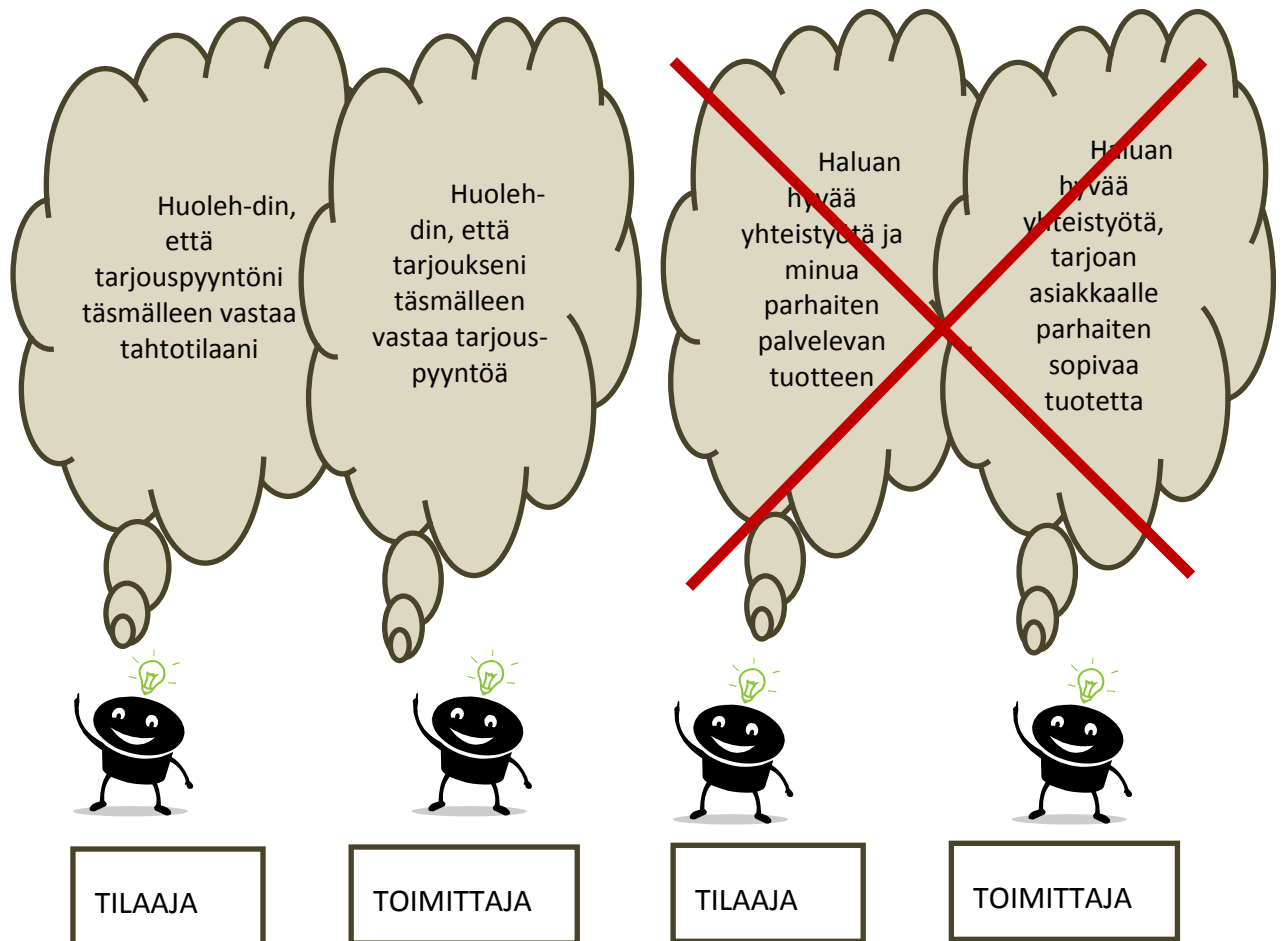
saavuttamisen edistäminen on keskeisin tavoite. Julkisissa hankinnoissa riski, jonka välttämiseen päähuomio helposti kiinnittyy, on hankinnan viivästyminen toimittajan markkinaoikeuteen valittamisen vuoksi. Tätä riskiä pyritään hallitsemaan hankintalain huolellisella noudattamisella.



Kuva9. Kun tavoitteen saavuttaminen on pääasia.

HANKINTALAIN MUKAINEN TARJOUSPROSESSI

HANKINTALAIN LOGIIKKA



Kuva 10. Hankintalaki vaikeuttaa yhteistyön logiikan mukaista tarjousprosessia

Hankintalaki tuo julkisten hankintojen sopimusosaamiselle useita lisähaasteita. Ihmisten välinen yhteistyö rakentuu yleensä vaiheittain ja vähitellen. Asioista saavutetaan yhteisymmärrystä jatkuvasti muotoutuvassa vuorovaikutuksessa. Tarjouspyynnöt ja tarjoukset eivät välttämättä ole vielä kuin sopimussuhteen ensimmäisiä vaiheita, joiden pohjalta neuvotteluja voidaan jatkaa. Julkisissa hankinnoissa tämä ei avoimissa hankinnoissa, joita tässä tutkimuksessa on tarkasteltu, ole mahdollista. Koska potentiaalisten tarjoajien täytyy jo tarjouspyyntövaiheessa voida lopullisesti tietää, onko heillä mahdollisuuksia tarjota, pyyntöjä ei saa myöhemmin muokata. Vastaavasti tarjoajan on tarjottava täsmälleen sitä mitä pyydetään. Muussa tapauksessa tarjous täytyy hylätä. Muissa sopimussuhteissa tarjoajan ehdotukset paremmista ratkaisuksista toisivat sille yleensä tilaajan silmissä kilpailuetua ja lisäarvoa muihin tarjoajiin verrattuna. Julkisissa hankinnoissa tämä ei ole mahdollista. Hinnasta ei myöskään voida jatkaa keskusteluja vaan tarjoukset vertaillaan hintoja myöten sellaisina kuin ne on tarjouksessa esitetty. Nämä hankintalain mukanaan tuomat erot eivät näytä aina olevan selviä yritysten ja palvelualojen edustajille. Vastaavasti sopimusoikeuden merkitys ei yksityisessä liiketoiminnassa useinkaan ole toimijoille selvää. Kilpailutus- tai sopimusasiantuntijat ja sopimuksen kohteesta vastaavat eivät aina puhu samaa kieltä ja heidän taustakäsityksensä siitä, mitä ollaan tekemässä, poikkeavat toisistaan.

Edellä mainituista syistä sopimusvalmistelun tärkeys korostuu julkisten hankintojen prosessissa. Tilaajan on perehdyttävä normaalia huolellisemmin siihen, mitä se pyytää. Markkinavuoropuhelun kehittämisellä on tässä keskeinen rooli niin kuntatilaajan markkinatietämyksen kuin tarjoajien osaamisen edistämiseksi. Yrittäjien kasvava tietämys julkisten hankintojen erityisvaatimuksista tuottaa julkisille hankkijoille enemmän ja parempia tarjouksia.

Sopimuksen täytäntöönpanon seuranta on kaikissa sopimussuhteissa tärkeää. Sovitut edut voivat jäädä saamatta ja sovitut velvollisuudet täyttämättä, jos niiden toteutumista ei valvota. Suurissa organisaatioissa tai verkostoissa sovitun toiminnan suunnittelijoita ja toteuttajia on yleensä hyvin paljon ja he ovat hajaantuneina organisaation eri osiin. Tämän lisäksi loppukäyttäjillä ja muilla sidosryhmillä on intressi toiminnan tarkoituksen toteutumiseen. Kokonaisuuden onnistumisen kannalta on keskeistä, että joku vastaa sopimuksen hallinnasta.

Kilpailutusosaamisessa on yleisesti ottaen Suomessa niin ostaja- kuin myyjäpuolellakin paljon parannettavaa. Kokonaisuuden kannalta on tärkeää, etteivät valmisteluvaihe markkinavuoropuheluineen ja sopimuksen täytäntöönpanon seuranta jää huomioissa kilpailutuksen varjoon. Kunnan kannalta tärkeintä on proaktiivisen, ennakoivan hankintaosaamisen tuottamat onnistuneet hankinnat, joita hankintasopimustoiminnan tulisi tukea. Sopimusosaamisen sujuessa voidaan keskittyä sisällöllisen hankintaosaamisen kehittämiseen. Hankintalain muodollisuuksiin keskittymisen on yleisesti ottaen epäilty heikentäneen sopimus- ja ostamisosaamista.

Suurin ongelma sekä HK:ssa että toimialoilla näyttää olevan resurssipula. HK:ssa ei ole riittävästi hankintasuunnittelijoita ja toimialoilla ihmisten toimenkuvaa

suunniteltaessa hankinnoille ei yleensä ole varattu työaikaa, joten ihmiset kokevat sen varsinaista työtään häiritsevänä tehtävänä.

Hankinnoilla on kunnille suuri taloudellinen merkitys ja niillä on liittymiä kunnan moniin tavoitteisiin (visiot) ja näiden toteuttamiseen (strategiat). Hankintalaki asettaa omat rajoituksensa hankintatoimelle, esimerkiksi paikallisia elinkeinonharjoittajia ei saa suosia muiden kustannuksella. Kuntien virkamies- ja luottamuselimissä ei aina olla laajasti tietoisia hankintalain asettamista vaatimuksista. Kuntien yhteiskuntavastuu käyttämiensä toimittajien laillisuus- ja eettisten kriteerien täyttämistä on tämän ajan keskeisiä puheenaiheita. Kunnan tehtävänä on pohtia strategiansa kokonaisuutena: millä keinoin se voi edistää haluamiaan tavoitteita ja millä resursseilla se täyttää kaikki velvollisuutensa, mikä on HK:n ja hankintojen rooli tässä kokonaisuudessa.

Tämä raportti perustuu pääasiallisesti hankintatoimijoiden haastatteluihin ja keskusteluihin heidän kanssaan. Haastatteluaineisto on monipuolinen ja sen löydösten voidaan olettaa olevan monilta osin laajemminkin yleistettäviä.

Olemme valinneet tämän loppuraportin päätössanoiksi Jyväskylän hankintakeskuksen itse itselleen asettamat tavoitteet:

”Tavoitteemme on kehittää yhdessä asiakkaidemme ja sopimuskumppaniemme kanssa uusia ja parempia toimintatapoja. Tavoitteenamme on tarjota laadukkaita ja kustannustehokkaita hankintoja.”

Paremmiin asioihin ei voisi ilmaista. Juuri tästä kehitystyössä on kysymys.

Liitteet

Haastatteluihin ja prosessimallinnuksiin osallistuneet henkilöt

Simulointipäivään osallistuneet henkilöt

Simulointipäivän ohjelma

Simulointipäivän aikana 'Ideaparkkiin' kertyneet ajatukset ja ideat

Simulointipäivän ryhmätyöt; menetelmä ja tehtävät

Simulointipäivästä annettuja kommentteja

Yhteenveto simulointipäivän palautteesta

Prosessikaaviot

Leipomotuotteiden hankinta

Hammasteknisten laboratoriotöiden hankinta

Puistokoulun teknisen työn luokan koneiden hankinta

Haastatteluihin ja prosessimallinnuksiin osallistuneet henkilöt

Ekberg Anne	ostolaskupäällikkö
Jaatinen Jari	hankintasuunnittelija
Karjalainen Kari	myyntipäällikkö
Koivisto Marjut	projektipäällikkö
Kurki Jarkko	tietohallintopäällikkö
Laine Marjo	hankintajohtaja
Lehto Anja	palvelupäällikkö
Leisimo Eino	opetusjohtaja
Lindroos Ari	myyntijohtaja
Löytty Katri	hankintasuunnittelija
Nissinen Sari	ravitsemispalvelupäällikkö
Oksanen Kari	hankintasuunnittelija
Paavola Pirkko	suun terveydenhuollon johtaja
Poikolainen Jari	työsuojeluvaltuutettu
Puikkonen Paula	palvelupäällikkö
Ruppa Jani	erikoishammasteknikko
Salonheimo Olli	ylihammaslääkäri
Sinisalo Tuija	liikelaitosjohtaja
Suortamo Markku	rehtori
Syvänoro Merja	hankintasuunnittelija
Tuukkanen Antti	hankintasuunnittelija
Ukkonen Jukka	taloussuunnittelija
Viitanen Ilmo	projektipäällikkö

Boucht Kerttuli	tutkija
Klemelä Petri	tutkimusapulainen
Koskelainen Katja	tutkija, hankejohtaja
Pohjonen Soile	vanhempi tutkija

Simulointipäivään osallistuneet henkilöt

Ekberg Anne	ostolaskupäällikkö
Hoppu-Mäenpää Leena	lakimies
Jaatinen Jari	hankintasuunnittelija
Jokinen Johanna	laatupäällikkö
Karjalainen Kari	myyntipäällikkö
Laine Marjo	hankintajohtaja
Lehto Anja	palvelupäällikkö
Nissinen Sari	ravitsemispalvelupäällikkö
Oksanen Kari	hankintasuunnittelija
Paavola Pirkko	suun terveydenhuollon johtaja
Pirinen Pekka	tarkastuspäällikkö
Puikkonen Paula	palvelupäällikkö
Pynnönen Pirkko	ruokapalvelupäällikkö
Salonheimo Olli	ylihammaslääkäri
Suortamo Markku	rehtori
Tuukkanen Antti	hankintasuunnittelija
Ukkonen Jukka	taloussuunnittelija
Viitanen Ilmo	projektipäällikkö

Boucht Kerttuli	tutkija
Klemelä Petri	tutkimusapulainen
Koskelainen Katja	tutkija, hankejohtaja
Pohjonen Soile	vanhempi tutkija

Simulointipäivän kutsu (osa) ja ohjelma

TERVETULO A SIMULOINTIPÄIVÄÄN!

6.4.2011 klo 8.30 - 16

Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Dynamo, Piippukatu 2, 40100 Jyväskylä (Lutakko), luokka D505, 5. krs.

Päivän aikana keskustellaan talvella 2011 tehdyissä haastatteluissa esiin nousseista teemoista. Tilaisuuden järjestävät Jyväskylän kaupungin hankintakeskus ja Aalto-yliopiston PRO2ACT-hanke.

Käytännön järjestelyjen vuoksi pyydämme ilmoittautumaan 1.4.2011 mennessä. Ilmoita samalla mahdollinen erityisruokavaliosi. Lisätiedot ja ilmoittautumiset:

Kerttuli Boucht, kerttuli.boucht@tkk.fi, puh. 050 384 1637, Aalto-yliopisto

OHJELMA

- 8.30 – 9 Ilmoittautuminen ja aamukahvi
- 9 – 9.30 Tilaisuuden avaus, päivän tavoitteet ja esittäytyminen
hankintajohtaja Marjo Laine, Jyväskylän kaupunki ja hankejohtaja Katja Koskelainen, PRO2ACT
- 9.30 – 12 Prosessisimuloinnit
tutkijat Kerttuli Boucht, Petri Klemelä ja Soile Pohjonen, PRO2ACT
- hammasteknisten laboratoriotöiden hankinta
 - Puistokoulun teknisen työn koneiden hankinta
 - leipomotuotteiden hankinta
- 12 – 13 Lounas
- 13 – 15.30 Uusien toimintatapojen kehittämistä pienryhmissä, kahvi
- 15.30 – 16 Yhteenveto ja jatkotoimenpiteistä sopiminen
- 16 Simulointipäivä päättyy

Prosessisimuloinnissa käydään valittujen esimerkkien valossa läpi hankinta-prosessien kulkua ja onnistumista. Samalla työstetään haastatteluissa esiin tulleita kehityskohteita tulevaa toimintaa varten. Tavoitteena on, että osallistujille muodostuu kokonais käsitys hankinta-prosesseista ja että kaikilla läsnä olevilla on mahdollisuus vaikuttaa toiminnan kehittämiseen.

Simulointipäivän aikana fläppipaperille 'Ideaparkkiin' kertyneet ajatukset ja ideat

Sisäinen tehtävänjako

- Oikeiden asiantuntijoiden löytäminen on haasteellista
- Kaupungin vapaaehtoinen resurssipooli? "ilmoittautuminen kaupungin asiantuntijaksi"
- Työryhmyöskentely
- Mikäli työryhmyöskentely koetaan taakaksi, tulisiko siirtyä kevyempiin toimintatapoihin? Mikä tämä kevyempi tapa olisi? Sähköpostikyselyihin ei toisaalta saada vastauksia.
- Kuka seuraa sopimusta? ...onko sama taho, joka tuntee hankinnan = osallistunut tarjouksen laatimiseen
- Prosessien eteenpäin vieminen on erittäin haavoittuvaa vähäisten henkilöresurssien vuoksi. Tämä käy ilmi myös muissa yksiköissä kuin hankintakeskuksessa. Esim. lomat ja sairastumiset keskeyttävät helposti prosessin.

Markkinavuoropuhelu

- Ovatko markkinatoimijat tottuneet markkinavuoropuheluun? Ettei sitä sekoiteta tarjouspyyntöön. Mikä olisi syrjimätön ja toimiva tapa markkinoiden kartoittamiseen?

Sopimusajan yhteistyö ja seuranta

- Miten on käytännössä toteutettu? Mitä asiasta on sopimuksessa? Millaisia menetelmiä? Vastuu?
- Onko tarjoaja tutustunut JYSE-ehtojen sisältöön?

Tarjouspyynnön laatiminen

- Osatarjoukset. Useampi toimittaja:
 - o lähiruoka → lähituottajat
 - o hankintarenkain koko esteenä pienemmille toimijoille
- HILMA: Tarjouspyyntöjen saavuttaminen yrittäjille? Voiko tarjousten näkyvyyttä parantaa?
- Tunteeko tarjouspyynnön laatija JYSE-ehtojen sisällön?
- Takuu-aika
- Tuotteistaminen.

Simulointipäivän ryhmätyöt; menetelmä ja tehtävät

Menetelmä

Tulevaisuuden muistelu (Tulmu) (viite: esim. Riitta-Liisa Kokko, Stakes, 2006)

- Tulmu eli tulevaisuuden muistelu –menetelmä:
- Ratkaisukeskeinen vuoropuhelumenetelmä, jossa osallistujat irrottautuvat nykyhetkestä
- Soveltuu hyvin moniammatillisen yhteistyön ja verkostojen kehittämiseen
- Vapaudutaan nykyhetken rajoitteista ja mietitään ”matkan” avulla tulevaisuuden ratkaisuja ja ennakoidaan realistista, hyvää tulevaisuutta

Ryhmätyöaihe A: Julkisten hankintojen valmistelu

Miten julkisia hankintoja valmistellaan vuonna 2020?

- Kuka vastaa mistäkin? Miten työnjako hankintakeskuksen ja toimialojen välillä on hoidettu?
- Miten markkinavuoropuhelu toteutetaan?
- Pohtikaa erityisesti tuotemäärittelyä, hankintakokonaisuutta ja sopimusten kestoja.

Ryhmätyöaihe B: Sopimusseuranta

Miten sopimusseuranta hoidetaan vuonna 2020?

- Kuka vastaa mistäkin: toisaalta ostajapuolella (hankintakeskus ja toimialat) ja toisaalta ostajan ja myyjän välillä?
- Miten sopimuksen toteutumisen seuranta järjestetään?
- Miten ostajan ja myyjän välistä yhteistyötä kehitetään?

Simulointipäivän palautelomakkeeseen annettuja vastauksia

Saitko tarpeeksi tietoa kehittämispäivästä etukäteen? Jos vastasit ei, mistä asioista sait liian vähän tietoa?

- Siitä, kuinka tärkeää oma osallistuminen olisi.
- Siitä, kuinka suuren panostuksen Jyväskylä on tehnyt / tekemässä.
- Siitä, kuinka suurta hyötyä tästä on.

Mitä omaan työhösi liittyviä ideoita sait päivästä?

- Työryhmän muodostamiseen ja toimintaan tuli lisää ideoita. Kaiken kaikkiaan oli mielenkiintoista kuulla eri tahojen näkemyksiä hankinnoista.
- Vien kehittämistoiveita organisaatiossa eteenpäin.
- Meillä ostajina isompi vastuu koko prosessissa.
- Asioiden auki purkaminen ja sanoittaminen on erittäin hyödyllistä yhteisen ymmärryksen luomiseksi ja asioiden kehittämiseksi.
- Prosessin kokonaisuus.
- Tietoa sekä vinkkejä siitä, miten nykyisiä hankintaprosessin käytänteitä voi kehittää.
- Prosessikaavion käyttö symboleina.

Miten aiot ottaa ideat käyttöön työssäsi?

- Kilpailutettavien tuotteiden speksaus aloitettava ajoissa tiiviillä asiantuntijaryhmällä.
- Odotan ohjeita.
- Infota eteenpäin.
- Koulun aloittamisesta (7 v) prosessikokonaisuus.
- Tavoitteellista vuorovaikutusta keskeisten sidosryhmien kanssa lisää.

Yleisjärjestelyistä:

- Autojen parkkeeraamisesta voisi olla infoa kutsussa.

Yhteenveto simulointipäivän palautteesta 6.4.2011 asteikolla 1-5

Päivän ohjaaminen	<i>heikkoa</i>	4,8	<i>erinomaista</i>
Päivän tunnelma	<i>jännittynyt</i>	4,7	<i>rento</i>
Pystyin ilmaisemaan näkemykseni vapaasti	<i>ei lainkaan</i>	4,7	<i>täysin</i>
Ensivaikutelma päivästä	<i>negatiivinen</i>	4,7	<i>positiivinen</i>
Päivän aikana tulleet kehitysideoita	<i>epäolennaisia</i>	4,5	<i>olennaisia</i>
Ryhmätöiden aiheet	<i>epäolennaisia</i>	4,4	<i>olennaisia</i>
Prosessimallin läpikäynti edisti ymmärrystäni	<i>ei lainkaan</i>	4,4	<i>paljon</i>
Vuorovaikutus ryhmätöissä	<i>passiivinen</i>	4,3	<i>aktiivinen</i>
Päivä hyödytti omaa työtäni	<i>ei lainkaan</i>	4,2	<i>paljon</i>
Päivä vastasi odotuksia	<i>ei lainkaan</i>	4,1	<i>yli odotusten</i>
Oma panokseni päivään	<i>passiivinen</i>	3,8	<i>aktiivinen</i>
Ryhmätöiden edistivät ymmärrystäni	<i>ei lainkaan</i>	3,7	<i>paljon</i>
Osallistujien kokoonpano	<i>huono</i>	3,6	<i>hyvä</i>
Päivän kesto	<i>liian pitkä</i>	3,2	<i>liian lyhyt</i>
Prosessimallien käyttö keskustelun tukena	<i>liian pieni</i>	3,1	<i>liian suuri</i>
Prosessimalleihin käytetty aika	<i>liian lyhyt</i>	3,1	<i>liian pitkä</i>
Ryhmätöihin käytetty aika	<i>liian lyhyt</i>	2,8	<i>liian pitkä</i>
Osallistujien lukumäärä	<i>liian pieni</i>	2,5	<i>liian suuri</i>