



PRO2ACT

*Proactive contracting processes  
in public procurement*

*Promoters for partnership  
and co-innovation*

# Julkisten hankintojen sopimusprosessimalli (kilpailutus avoimella menettelyllä)

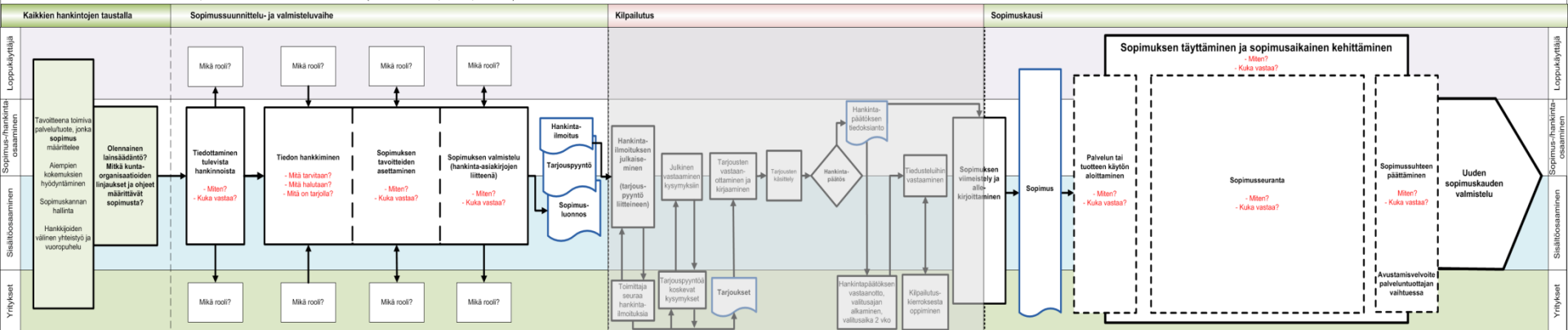
PRO2ACT

Proaktiiviset sopimusprosessit julkisissa hankinnoissa –  
kumppanuuden ja yhteisinnovoinnin edistäjinä  
(2010-2013)

[http://simlab.aalto.fi/en/research/pro2act/in\\_finnish/](http://simlab.aalto.fi/en/research/pro2act/in_finnish/)

# Sopimusprosessimalli

JULKISTEN HANKINTOJEN SOPIMUSPROSESSIMALLI, KILPAILUTUS AVOIMELLA MENETTELYLLÄ (AALTO-YLIOPISTO, SIMLAB, PROZACT)




# Mallissa käytetty lähestymistapa

- Mallin tarkoituksena on selkiyttää julkisten hankintojen sopimusprosessin kokonaiskuvaa **yhteistyön** ja **tiedonkulun** näkökulmasta.
- Malli nojautuu **proaktiiviseen sopimiseen**, jossa päähuomio on tavoitteiden tosiasiallisessa saavuttamisessa sopimusosasaamista kehittämällä.
  - Sopiminen ymmärretään kokonaisvaltaisena moniammatillisena prosessina suunnitteluvaiheesta käytännön toteutukseen.
  - Käytäntöön sovellettuna ja tosielämän yhteistyösuhteissa proaktiivinen sopiminen tarkoittaa yhteistyön suunnittelua, rakentamista ja ylläpitoa sekä ongelmien ennalta ehkäisyä ja riskienhallintaa.
- **Sopimusprosessilla** tarkoitetaan toimintojen ketjua suunnittelusta (kilpailutuksen kautta) sopimusaikaiseen toimintaan ja sopimuksen toteutumisen seurantaan.

# Käyttötarkoitus

- Toimii:
  - Muistilistana
  - Lisätietopankkina, jota voi hyödyntää soveltuvin osin
  - Koulutuksessa ja perehdytyksessä
  - Suunnittelun ja tiedonjaon välineenä
  - Hankinta-asiantuntijan välineenä selventää hankintasopimusprosessia esim. toimialoille ja kuntapäätäjille
- Vaikka mallia voi käyttää sellaisenaan, parhaimman hyödyn siitä saa räätälöimällä sen oman organisaation tarpeisiin lisäämällä esim.
  - Kuntakohtaiset strategiat ja ohjeet (esim. hankintaohjeet)
  - Sopimus-, tarjouspyyntö- ja reklamaatiopohjat
  - Työnkuvat ja -valtuudet yhteystietoineen

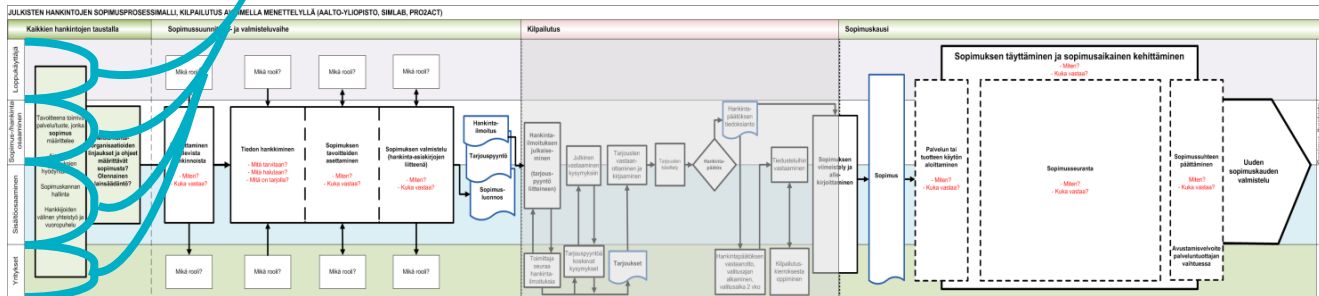
# Käyttöohje

- Prosessimallissa olevat linkit (▲) toimivat **vain diaesitystilassa** (Diaesitys/Aloita diaesitys). Linkejä klikkaamalla saat auki kyseisestä prosessin vaiheesta lisätietoja antavat diat.
- Jokaisen lisätietodian lopussa on -linkki, jota klikkaamalla pääset takaisin prosessimalliin.
- ■-merkki ilmaisee, että lisätieto kyseisestä aiheesta päättyy.
- Organisaatiokohtaisien lisätietodiojen lisäämiseksi katso ohjevideo <http://www.dreambroker.fi/w/8be673bba>
- Itse prosessi on tässä versiossa kuvana, joten sitä ei voi muokata.

# Prosessimallinen lukuohje

Uimaradat edustavat prosessin eri toimijoita.

Hankinnasta riippuen yhdessä henkilössä voi yhdistyä esimerkiksi sisältö- ja hankintaosaaminen.



Tarjoukset

Sinireunaiset "lainelaatikot" kuvaavat asiakirjoja

Tiedottaminen tulevista hankinnoista

- Miten?  
- Kuka vastaa?

Prosessin eri vaiheissa on punaisella korostettu apukysymyksiä, joita tulisi kyseisessä kohtaa pohtia

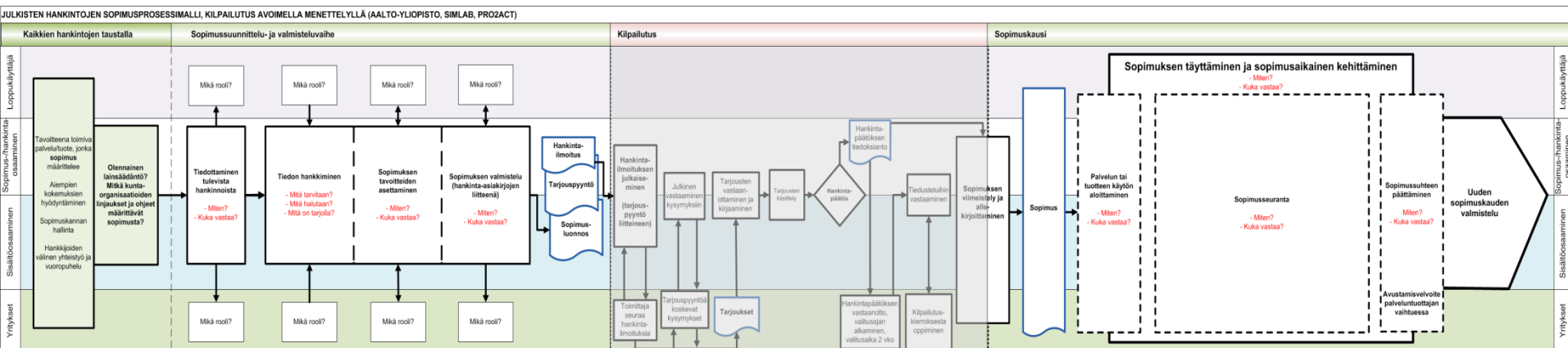
Mikä rooli?

"Mikä rooli?" -laatikoiden on tarkoitus on herättää miettimään, millainen rooli yrityksellä/loppukäyttäjällä kyseisessä vaiheessa on – vai onko roolia ollenkaan

Hankintapäätös

"Salmiakkiruutu" kuvaa päätöstä

# Sopimusprosessimalli

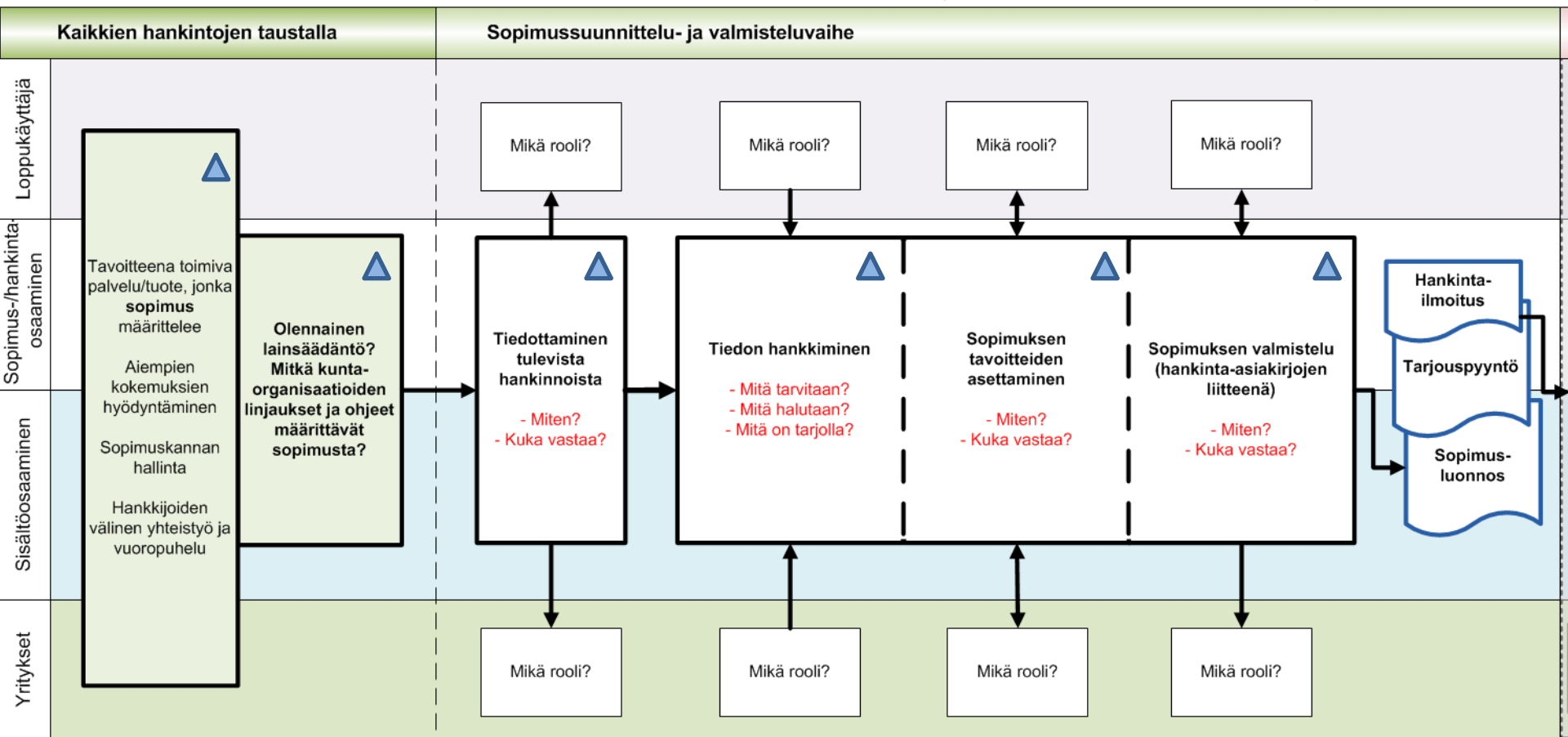


Käytettävyyden vuoksi prosessimalli on jäljempänä jaettu kolmeen osaan

1. Suunnittelu- ja valmistelu (taustalla yleinen strateginen suunnittelu)
2. Kilpailutus (painopiste tiedonkulussa, ei kilpailutusjuridiikassa)
3. Sopimuskausi

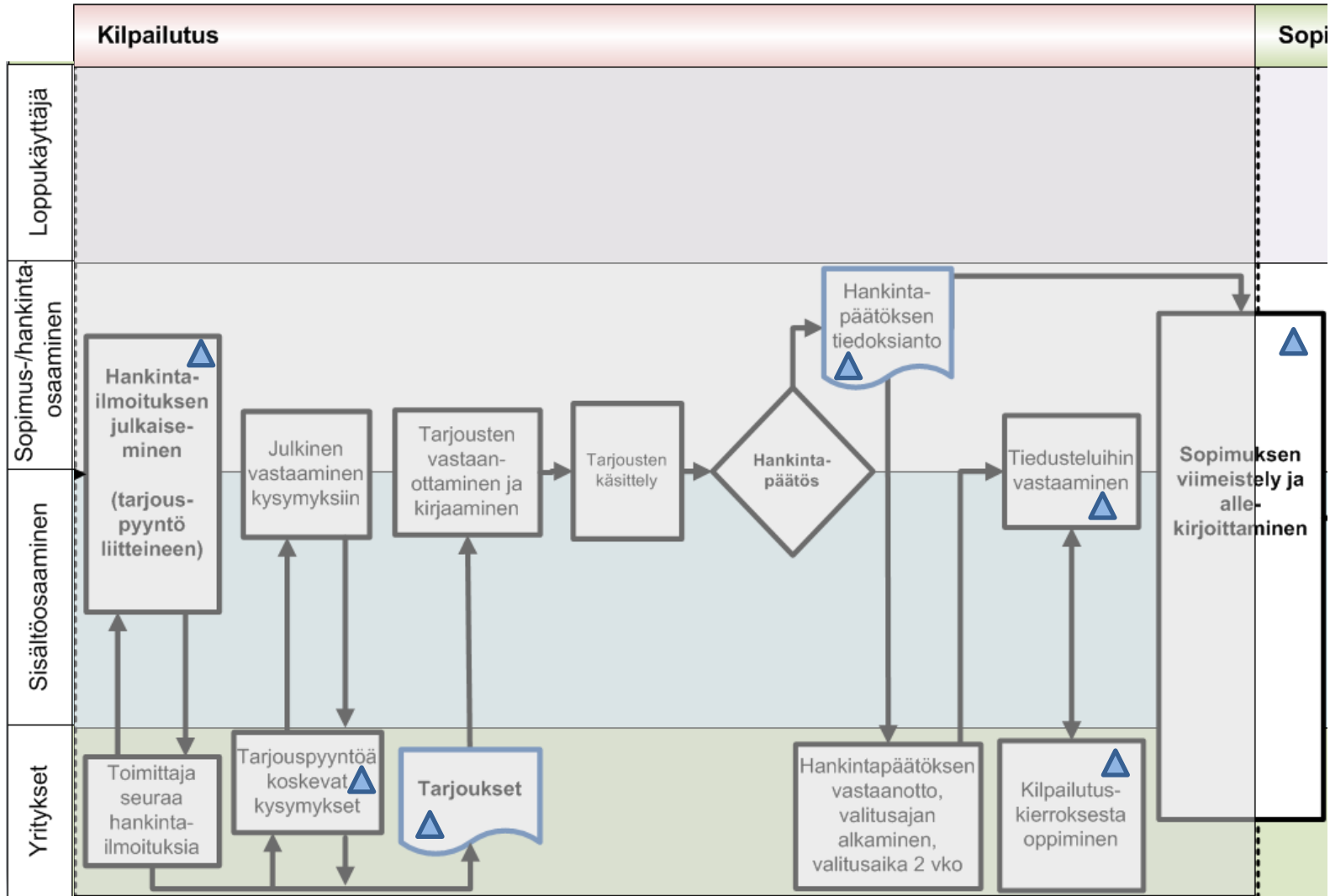
# 1. Sopimussuunnittelu ja valmistelu

JULKISTEN HANKINTOJEN SOPIMUSPROSESSIMALLI, KILPAILUTUS AVOIMELLA MENETTELYLLÄ (AALTO-YLIOPISTO, SIMLAB, PRO2ACT)

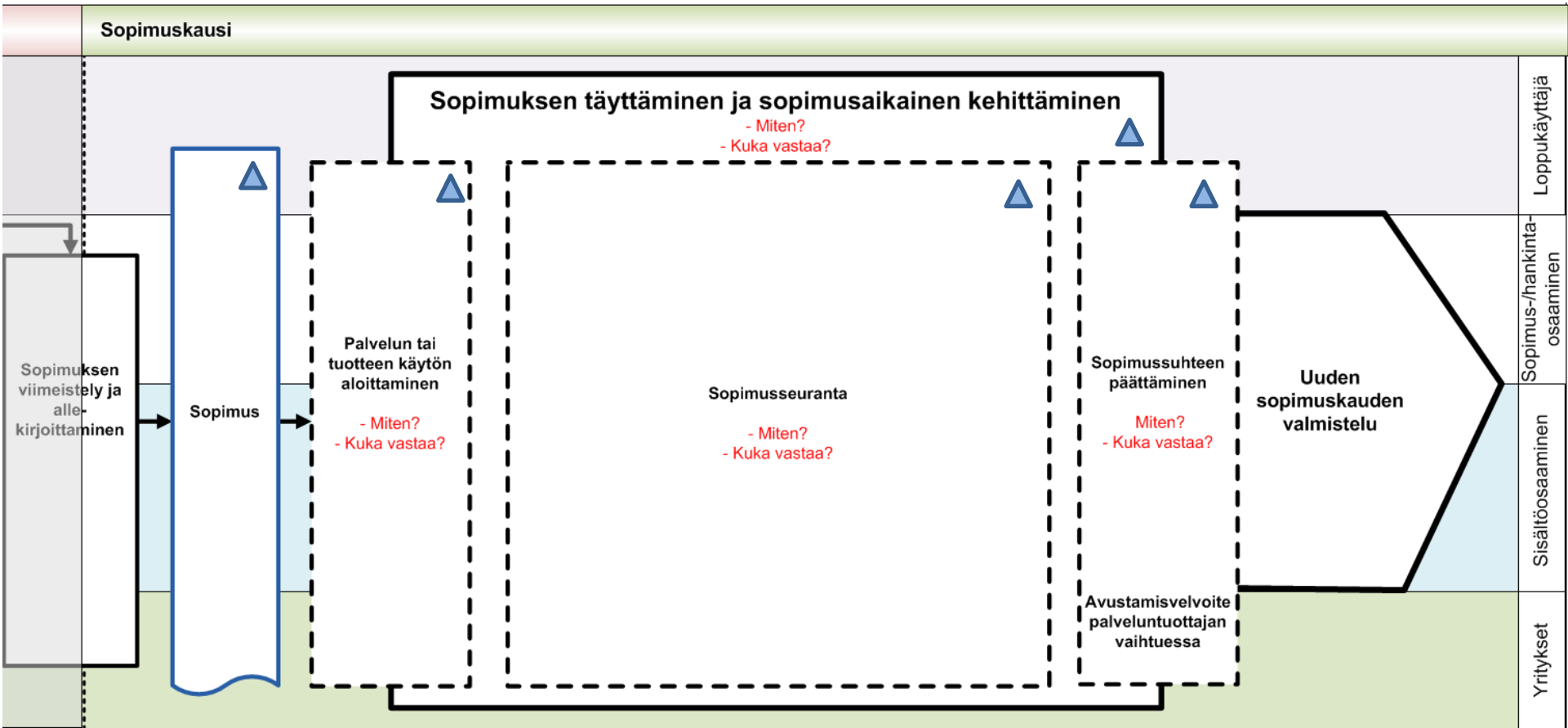




# 2. Kilpailutus



# 3. Sopimuskausi





# LISÄTIETODIAT

Hankkijan näkökulma

YRITYSNÄKÖKULMA



## Onnistuneen sopimustoiminnan edellytykset 1/2

- Mitä hankintasopimuksilla tavoitellaan?
  - Sopimussuhteen tavoitteena toimiva palvelu/tuote
- Sopimustoiminnan yleisiä edellytyksiä
  - Selkeät ohjeet ja yhtenäiset toimintatavat hankintasopimusprosessille
  - Selkeästi määritellyt ja tiedostetut vastuut prosessin eri vaiheissa
  - Tieto toimivaltuuksista
- Sopimuskannan hallinta
  - Sopimushallintajärjestelmä
- Tavoitteiden saavuttamista parhaiten tukevan hankintamenettelyn valinta
  - HUOM! Tämä prosessimalli seuraa avointa menettelyä

Paluu  
SUUNNITTELU



## Onnistuneen sopimustoiminnan edellytykset 2/2

Hankkijoiden välinen yhteistyö (parempien) tarjouksien saamiseksi:

- Aikataulut
  - Esim. jos kaikki tietyn alueen hankkijat kilpailuttavat saman tuotteen/palvelun yhtä aikaa, hyviä tarjoajia ei välttämättä riitä kaikille
- Tarjouspyynnöt
  - Pohditaan mahdollisuuksia
    - Luoda muodoltaan yhtenäisempiä tarjousasiakirjoja
    - Käyttää yhtenäisempiä sisällöllisiä vaatimuksia (esim. työsuojelumääräyksistä johtuvat) ■

Paluu  
SUUNNITTELU



## Olennainen lainsäädäntö? Mitkä kuntaorganisaatioiden linjaukset ja ohjeet määrittävät sopimusta?

- Kuntalain säännökset sisäisestä tarkastuksesta ja riskienhallinnasta koskevat myös sopimuksia ja niiden hallintaa
- Toiminnassa huomioitava julkisissa hankinnoissa noudatettavat periaatteet (HankL 2 §)
  - Syrjimättömyys, yhdenvertaisuus, avoimuus ja suhteellisuus
- Mitä lainsäädäntöä yksittäisissä hankinnoissa on otettava huomioon?
- Muodostavatko kunnan strategiat, palvelustrategia, hankintastrategia, konserniohje, hankintaohjeet yms. johdonmukaisen kokonaisuuden?
- Onko myös strategioiden toimeenpano selvää organisaatiossa?
- Taloussuunnittelu ja budjetti vaikuttavat hankinta-aikatauluihin ja -kokonaisuuksiin ■

Paluu  
SUUNNITTELU



## Tiedottaminen tulevista hankinnoista 1/2

- Tavoitteena pohjustaa maaperää hyvien sopimuskumppanien löytymiselle
- Kunnan sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen
  - Ulkoisen tiedottamisen kohteina yritysten lisäksi myös kuntalaiset ja muut hankkijat
    - Esim. lähikuntien aikataulukoordinointi samanlaisissa hankinnoissa
- Sekä lyhyen että pitkän aikavälin hankintasuunnitelmista ja -tarpeista tiedottaminen
  - Lyhyellä aikavälillä tietyt tulossa olevat hankinnat
  - Pitkän aikavälin tarpeista tiedottamisella vaikutusta yritysten investointeihin ja kehitystyöhön

Paluu  
SUUNNITTELU



## Tiedottaminen tulevista hankinnoista 2/2

- Keinoja
  - Tiedotustilaisuudet kunnan sisäisesti sekä yrityksille
  - Keskustelu- ja neuvontatilaisuudet yrityksille
  - Yksilöllinen tiedottaminen potentiaalisille tarjoajille (puhelin, e-mail, e-mail-listat)
  - Internet-sivut
    - Yleistä tietoa hankinta-aikatauluista, -suunnitelmista, -käytännöistä, vastuuhenkilöistä jne.
    - Voimassa olevia sopimuksia esimerkkinä kunnasta sopimuskumppanina
  - Paikallislehdet
  - HILMA, TED
    - Ennakkoilmoitus, ennakkokysely ■

Paluu  
SUUNNITTELU





## Tiedon hankkiminen 1/2

- Organisoidaan tiedon kerääminen ja ylläpitäminen
  - Onnistuneista tuotemäärittelyistä, palvelukuvauksista, yhteistyömenettelytavoista
  - Esim. sopimushallintajärjestelmää hyödyntäen
- Jaetaan tietoa ja kokemuksia
  - Hankkijaorganisaation sisällä (esim. substanssiosaamisen hyödyntäminen)
  - Hankkijoiden kesken
- Kartoitetaan loppukäyttäjien tarpeet
  - Asiakaspalautejärjestelmä
  - Kysyminen loppukäyttäjältä
  - Uusien osallistavampien tiedonhankintatapojen kehittäminen

Paluu  
SUUNNITTELU



## Tiedon hankkiminen 2/2

- Kartoitetaan markkinoiden tarjontaa
  - Kenen vastuulla kerätä tietoa markkinoilta?
  - Hankkijan sisäinen tiedonkulku substanssiosaajien ja hankintaosaajien välillä
    - Substanssiosaajilla paras tieto omasta alastaan
  - Tiedon kerääminen internetistä, messuilta, julkaisuista
  - Suoraan yrityksiltä:
    - Sähköpostikyselyt
    - Haastattelutilaisuudet (huomioidaan liikesalaisuuksien turvaaminen)
    - Keskustelutilaisuudet, teemaillat ja workshopit (järjestäjänä hankkija- ja/tai yrityspuoli)
  - Tarjonnan hahmottaminen ennakoilmoituksella
  - Testien ja näyttöiden tms. hyödyntäminen ■

Paluu  
SUUNNITTELU



# Sopimuksen tavoitteiden asettaminen

- Koko hankintasopimuksen tavoite eli mitä halutaan
  - Varmistetaan, että hankinta on linjassa kunnallisten strategioiden kanssa
  - Minkä tasoista laatua ollaan hankkimassa?
    - Vaatimukset vaikuttavat hintaan ja saatavien tarjousten määrään
    - Ei kannata vaatia enempää kuin tarvitsee, kykenee käyttämään ja pystyy valvomaan
  - Minkälaista kumppanuutta tavoitellaan?
    - Mitä kumppanuudella tarkoitetaan?
    - Arvioidaan sopimusaikaisen kehittämisen tarpeellisuus
    - Määritetään kehittämisen tavoitteet ja menettelytavat ■

Paluu  
SUUNNITTELU



# Sopimuksen, tarjouspyynnön ja hankintailmoituksen valmistelu 1/4

**Määritellään, mitä ollaan ostamassa, mitkä ovat osapuolten oikeudet ja velvollisuudet, miten varmistetaan onnistuminen ja varaudutaan ongelmiin**

- Esim. tuotemäärittely (mm. tekniset määrittelyt), palvelukuvaus, hankekuvaus, toiminnalliset vaatimukset
- Sopimuksen kestosta ja sopimuskokonaisuudesta päättäminen
  - Määräaikainen, toistaiseksi voimassaoleva, näiden yhdistelmä, optiovuosien käyttö jne.
- Hankinnan todennäköisen arvon arvioiminen
  - Toimivaltuudet
  - Menettelytapojen valinta

Paluu  
SUUNNITTELU



# Sopimuksen, tarjouspyynnön ja hankintailmoituksen valmistelu 2/4

## Sopimusaikaisten yhteistyö- ja valvontamenetelmien luominen ja kirjaaminen sopimusehtoihin

- Sopimuksen sisäisten muutosmekanismien luominen
  - Mahdollistaa joustavuuden muuttamatta hankinnan kohdetta
- Kannustin- ja sanktiomekanismien luominen tarpeen mukaan, hankinnan kohde ja arvo huomioiden
  - Liian tiukat sanktiot voivat rajoittaa tarjousten määrää ja vaikuttaa korottavasti hintaan
- Sopimuksen ja laadun seurantamenettelyistä sopiminen
  - Miten loppukäyttäjän kokemuksia hyödynnetään sopimusaikana?
- Sopimuksen aikaisista reklamointimenettelyistä sopiminen
- Irtisanomismenettelyistä sopiminen
- Avustamisvelvollisuudesta sopiminen palveluntuottajan vaihtuessa
- Riidanratkaisumenettelyistä päättäminen

Paluu  
SUUNNITTELU



# Sopimuksen, tarjouspyynnön ja hankintailmoituksen valmistelu 3/4

## Sopimusosaaminen

- Sopimuksen tulee ilmaista selkeästi mistä on sovittu
  - Layout, käytetty kieli, visualisointi jne.
- Onko hankkijalla omia sopimusmalleja käytössä?
- Yleisten sopimusehtojen osaava käyttö (esim. JYSE, JIT, YSE)
  - Pohditaan, mitkä ehtokohdat sopivat kyseiseen hankintaan ja mistä on syytä sopia toisin
- Sopimusoikeuden merkityksen tiedostaminen
- Vastuuriskien tunnistaminen ja arviointi
- Vakuuksien ja vakuutusten käyttö
- Maksuehtojen määrittely

Paluu  
SUUNNITTELU



# Sopimuksen, tarjouspyynnön ja hankintailmoituksen valmistelu 4/4

## Hankintalainsäädännön vaikutuksien huomioiminen

- Kilpailutuskokonaisuudesta ja osatarjouksien hyväksymisestä päättäminen
- Hankintakohtaisen kilpailutusmenettelyn lopullinen valinta
- Tarjoajan soveltuvuusvaatimusten määrittely
  - Tarjoajien soveltuvuutta tarkistettaessa voidaan annettuja tietoja todistavat asiakirjat pyytää haluttaessa vain voittajilta
- Tarjousten valinta- ja vertailuperusteiden määrittely
  - Hinta tai kokonaistaloudellinen edullisuus
  - Ostetaan tarvittaessa toiminnallisuutta, laatua ja/tai tavoitteita määrittelemättä toteuttamistapaa
- Hankintailmoituksen ja tarjouspyynnön laatiminen
  - Sopimusluonnos tarjouspyynnön liitteenä
- Onko tarpeen lähettää sopimusluonnos/tarjouspyyntö kommentoitavaksi?
- Pyydetään tarjoukset helposti käytettävässä muodossa
  - Tarjouspyynnössä voidaan edellyttää, että tarjoaja merkitsee selvästi mitä haluaa pidettävän liikesalaisuutena (tarjous lähtökohtaisesti julkinen asiakirja) ■

Paluu  
SUUNNITTELU



# Hankintailmoituksen julkaiseminen

- Tiedottaminen
  - HILMA/TED
  - Hankkijan omilla nettisivuilla
  - Hankintailmoituksen julkaisemisen jälkeen yksilöllisesti potentiaalisille tarjoajille (e-mail, puhelin, e-mail listat)
- Tarjouspyynnössä ilmoitetaan missä ja milloin tarjouspyyntöä koskeviin kysymyksiin vastataan. ■

Paluu  
KILPAILUTUS





# YRITYKSET: TARJOUSPYYNTÖÄ KOSKEVAT KYSYMYKSET

- Tarjoaja voi varmistaa hankkijalta, että on ymmärtänyt vaatimukset oikein
- Hankkija voi kysymysten johdosta täsmentää tarjouspyyntöä
  - Merkittävämmät muutokset edellyttävät korjausilmoitusta tai voivat johtaa siihen, että hankkija päättää keskeyttää hankinnan ■

Paluu  
KILPAILUTUS



# YRITYKSET: TARJOUS

- Tarjouksen laatiminen
  - Tarjoajan tulee tarjota täsmällisesti sitä, mitä pyydetään!
  - Kaikki vaatimukset on täytettävä
  - Myynnin ja käytännön toteuttajien on hyvä tehdä yhteistyötä tarjousta laadittaessa
- Liikesalaisuuksien merkitseminen tarjoukseen
  - Pääsääntöisesti tarjoukset ovat julkisia asiakirjoja
  - Tarjoajan tulee varmistaa, mikä on liikesalaisuus, esim. kokonaishinta tai vertailuperusteena käytetty hinta ei ole.
  - Liikesalaisuudet on yksilöidysti ja huolellisesti merkittävä tarjousasiakirjoihin.
  - Viime kädessä hankintayksikkö arvioi, mitkä liikesalaisuuksiksi merkityt tiedot ovat lain mukaan salassa pidettäviä. ■

Paluu  
KILPAILUTUS



# Hankintapäätöksen tiedoksianto

- Asianosaisille
  - Tarjouskilpailuun osallistuneille
- Yleinen
  - Laajempi hankintapäätöksestä tiedottaminen sisäisesti ja ulkoisesti
  - Esim. internet- tai intranetsivuilla ja virallisella ilmoitustaululla. ■

Paluu  
KILPAILUTUS



# YRITYKSET: KILPAILUTUSKIERROKSESTA OPPIMINEN

- Jos tarjousta ei ole hyväksytty, tarjoajan kannattaa tiedustella mahdollisuutta mennä keskustelemaan syistä
- Voittaneista tarjouksista kannattaa ottaa oppia ■

Paluu  
KILPAILUTUS



# Tiedusteluihin vastaaminen ja oppiminen

- Vastataan yritysten kysymyksiin
  - Yritykselle mahdollisuus tulla keskustelemaan miksi ei tullut valituksi
  - Asiakirjoihin tutustuminen helpoksi
- Kokemusten kerääminen
  - Selvitetään tarvittaessa miksi jokin potentiaalinen yritys ei tarjonnut.
  - Laajempi palautekysely. ■

Paluu  
KILPAILUTUS



## Sopimuksen viimeistely ja allekirjoittaminen

**Laaditaan lopullinen sopimus sopimusluonnoksen pohjalta (ei olennaisia muutoksia eikä vaikutusta hintoihin):**

- Sovitaan käytännön yksityiskohdista (toteuttaminen ja seuranta)
  - Määritellään vastuuhenkilöt yhteystietoineen ja heidän tehtävänsä/vastuunsa
  - Määritellään yhteistyötavat
  - Tehdään mahdolliset muutokset ja lisäykset/poistot
  - Varmistetaan yhteinen ymmärrys sopimuksen sisällöstä ennen allekirjoittamista
    - Kuinka yleiset sopimusehdot (esim. JYSE) vaikuttavat?
    - Kuinka lainsäädäntö täydentää sopimusaukkoja?
  - Allekirjoitetaan sopimus
- SOPIMUS ASTUU VOIMAAN ■**

Paluu  
KILPAILUTUS



# Sopimus

**SOPIMUS ON TOIMINTAOHJE  
MITEN SOPIMUSKAUDELLA TOIMITAAN ■**





# Palvelun tai tuotteen käytön aloittaminen ja siitä tiedottaminen

- Käynnistyspalaverissa käydään yhdessä läpi sopimuksen:
  - Ydinsisältö
  - Yhteistyökäytänteet
  - Kokousjärjestelyt ja osallisten sitouttaminen
  - Reklamointikäytäntö
  - Mahdolliset käyttäjäkoulutukset ja sopimusaikaisen kehittämisen menettelytavat
  - Sovitaan loppukäyttäjien informoisesta, kuulemista ja sitouttamisesta
- Vastaavat asiat käydään sisäisesti jokaisessa organisaatiossa läpi
- Tiedotus loppukäyttäjille
  - Uusi sopimus
  - Uudet käytännöt ■







# Sopimuksen täyttäminen ja sopimusaikainen kehittäminen

- Sopimusvelvollisuudet täytetään molemminpuolisesti
- Huolehditaan avoimesta tiedonkulusta sopimussuhteen aikana
  - Sopimuksen toteuttamisen varmistamiseksi (esim. uudet ideat, huomiot)
  - Väärinymmärrysten välttämiseksi
  - Aiheettoman tyytymättömyyden vähentämiseksi
- Jaetaan kokemuksia ja toteutetaan yhteiskehittämistä (työryhmät, kehityspalaverit, keskustelukanavat)
- Kuullaan loppukäyttäjiä sopimusaikana (luodaan neutraali väylä palautteelle)
- Käydään mahdolliset sopimuskaudenaikaiset hintaneuvottelut ■





## Sopimusseuranta 1/2

- Vastuhenkilö tai työryhmä vastaa sopimusseurannasta
- Sopimusseurantajärjestelmä ja arkistointi
- Seurantakokoukset, tarkistuskäynnit, laaturaportit, reissuvihot ym. keskustelukanavat
- Molemminpuolinen laadunseuranta ja tarkastus, laskutuksen seuranta ja tarkastus
- Kannustin- ja sanktiojärjestelmien toteuttaminen
- Asiakaspalautekyselyjen hyödyntäminen





## Sopimusseuranta 2/2

- Positiivinen palaute
  - Rohkaistaan palautteen antamiseen sopimuskumppanille
  - Kannustava ja ohjaava vaikutus
- Reklamointi
  - Tehdään kirjallisesti (lomakkeet) ongelman ilmettyä
  - Ymmärretään tiedoksiantona palveluntuottajalle/toimittajalle
  - Selvitetään ongelman syy ja korjataan se yhdessä
  - Kirjataan seurannan perusteella systemaattisesti tietoa
- Reklamointi on edellytyksenä
  - hinnanalennukselle ja muille sopimuksessa määritellyille seuraamuksille
  - sopimuksen purkamiseen tai poissuljentaan tulevista hankinnoista
  - edellyttää huolellisesti dokumentoitua reklamointihistoriaa
- Erimielisyyksien ratkaiseminen ■

Paluu  
SOPIMUSKAUSI



# Sopimussuhteen päättäminen

- Sopimussuhde lopetetaan yhdessä
  - Tehdään sopimussuhteen ”tilinpäätös” eli käydään yhdessä läpi sopimussuhteen päättymisen
- Toimittajan/palveluntuottajan mahdollinen avustamisvelvoite sopimuskumppanin vaihtuessa
  - Erikseen sovittu tai valmiissa sopimusehdoissa (esim. JYSE)
- Kaikki sopimusvelvoitteet eivät pääty sopimuksen päättymiseen
  - Käyttökausi voi jatkua sopimuskauden jälkeenkin
  - Takuut
  - Salassapitovelvoite
  - Mahdolliset myöhemmät vahingonkorvausvastuut
  - Muita jatkuvia velvoitteita? ■

