



# ÄÄNEKOSKI

Tulevaisuus asuu täällä

Hankintaohjelma  
2019 - 2023

## Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	2
2. Yhteys kaupunkistrategiaan .....	2
3. Nykytila .....	2
4. Tavoitetila .....	6
4.1 Tehtävä (missio).....	6
4.2 Tavoitteet (visio) .....	6
4.3 Painopistealueet .....	7
4.3.1 Tehdäänkö itse vai ostetaanko ulkopuolelta .....	7
4.3.2 Yhteis- ja keskitetyt hankinnat.....	7
4.3.3 Paikallisten toimittajien huomiointi hankinnoissa.....	8
4.3.4 Vastuullisuus, innovaatiot ja vaikuttavuus.....	8
5. Toimenpiteet.....	9
5.1 Hankintatoimen organisointi, toimivalta ja vastuut .....	9
5.2 Hankintaosaamisen kehittäminen .....	10
5.3 Hankintojen seuranta ja valvonta .....	11
5.4 Hankintatoimea tukevat tietojärjestelmät .....	12
5.5 Toimenpiteet.....	14
6. Hankintaohjelman toteutus, seuranta, viestintä ja tiedotus .....	16
Muutoshistoria.....	16
Liitteet .....	17

## 1. Johdanto

Tämä hankintaohjelma on päivitys vuosille 2014-2017 laadittuun hankintaohjelmaan ja on voimassa valtuustokausina 2019 - 2023. Hankintaohjelma päivitetään valtuustokausittain. Hankintaohjelman sisältöä ohjaavat laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016), Äänekosken kaupungin hankintaohje ja siihen liittyvä hankintaprosessi, hallintosääntö, talousohje, konserniohje, kaupunkistrategia sekä sisäisestä valvonnasta ja riskien hallinnasta annetut ohjeet.

Hankintaohjelmassa luodaan yhtenäinen perusta kaupungin hankintatoiminnan johtamis- ja ohjaus- sekä kehittämistoimenpiteille. Ohjelmassa määritetään myös ne osa-alueet ja toimenpiteet, joihin hankintatoiminnan kehittämisessä lähivuosina keskitytään. Hankintaohjelman avulla pyritään paremmin tunnistamaan ja määrittelemään hankintatarpeita ja hankintoihin liittyviä mahdollisuuksia sekä hahmottamaan koko hankinnan elinkaaren.

Tässä hankintaohjelmassa hankinnoilla tarkoitetaan kaikkia yli 10 000 euron (ALV 0 %) arvoisia hankintoja. Kaikki yli 10 000 € hankinnat tulee kaupungin hankintaohjeen mukaisesti kilpailuttaa. Tämä hankintaohjelma koskee Äänekosken kaupunkia ja soveltuvin osin sen niitä tytäryhtiöitä, jotka ovat myös hankintalain tarkoittamia, kaupungista erillisiä, itsenäisiä hankintayksiköitä.

## 2. Yhteys kaupunkistrategiaan

Kaupungin hankintaohjelman päämääränä on edistää Äänekosken kaupungin kaupunkistrategian 2016-2021 (Kaupunginvaltuusto 7.12.2015, liite nro 6) mukaisia kaupungin kehittämisen päämääriä sekä niitä toteuttavia toimintaohjelmia. Kaupunkistrategiassa on neljä strategista päämäärää:

- vetovoimainen, uudistuva ja kehittyvä Äänekoski
- tasapainoinen ja kasvua tukeva talous
- laadukkaat ja kustannustehokkaat palveluprosessit
- osaava ja hyvinvoiva henkilöstö.

Hankintaohjelma tukee lisäksi osaltaan kaupungin tulosoajasta ja kaupungin eri toimialojen ja niiden hallintokuntien tulostavoitteiden saavuttamista sekä parantaa hankintatoiminnan osaamista ja toteutuksen tehokkuutta koko kaupunkikonsernissa.

## 3. Nykytila

Hankintatoiminnan organisointi voi olla toteutettu joko hajautetusti tai keskitetysti tai hajakeskitetysti (ns. hybridimalli) siten, että osa toiminnoista toteutetaan keskitetysti asiantuntijayksiköiden toimesta ja osa hajautetusti. Keskitetyssä toimintamallissa on yleensä paremmat edellytykset varmistaa toiminnan vaatima asiantuntijuuden laatu sekä kehittämisen edellytykset ja välttää päällekkäisyyksiä. Hankintatoiminnan hajauttaminen laskee yleensä organisaation tehokkuutta sekä heikentää toiminnan johtamis-, yhteistyö- ja kehittämismahdollisuuksia.

Äänekosken kaupungissa hankinnat toteutetaan hajakeskitetyllä mallilla. Hajakeskitetty malli mahdollistaa jakaa eritasoiset hankinnan tehtävät useamman yksikön organisaatiossa. Lisäksi hajakeskitetyn mallin avulla voidaan hyödyntää hankintojen synergiaetuja ilman, että rajoitetaan toimialojen ydintoimintaan kuuluvien hankintojen joustavaa toteuttamista. Hajakeskitetyn mallin haaste on hankintojen ohjauksen hajanaisuus ja kokonaiskuvan pirstaloituminen.

Äänekosken kaupungin hankintojen toimintamallissa toteutuu hajakeskitetyn mallin haasteet. Kokonaiskuvaa kaupungin hankinnoista ei ole ja ohjaus on hajanaista. Esimerkiksi tietoa siitä, keillä kaikilla henkilöillä on oikeus tehdä hankintoja, kuka on tehnyt hankinnan, miten tuote tai palvelu on hankittu, mitä on hankittu, onko hankinnassa noudatettu hankintalakia tai kaupungin hankintaohjetta, tai muuta tietoa tehdyistä hankinnoista ei keskitetysti ole lainkaan tai se on vaikeasti saatavilla.

Vaikka käyttöön on otettu edellisen hankintaohjelman mukaisena toimenpiteenä sähköinen sopimushallintajärjestelmä *Therefore*, tehtyjä ja voimassa olevia sopimuksia ei välttämättä ole viety sinne. *Yhtenäisten sopimuskäytäntöjen kehittäminen ja ohjeistaminen* on tärkeä kehittämiskohde, samoin kuin *sopimusosaamisen kehittäminen*.

Edellisen hankintaohjelman mukaisena toimenpiteenä kaupungissa otettiin myös käyttöön sähköinen kilpailutusjärjestelmä *Cloudia*, mutta senkään käyttöä ei ole saatu jalkautettua toimialojen hallintokuntiin siten, että hankintaohjeen mukaisesti yli 10 000 euron hankinnat tehtäisiin aina kilpailutusjärjestelmällä. *Sähköisen kilpailutusjärjestelmän käyttöä tulee tehostaa* ja velvoittaa sen käyttämiseen hankintaohjeen ja -prosessin mukaisesti.

Kokonaiskuvan hahmottamista vaikeuttaa lisäksi se, että kaupungissa ei laadita talousarviovuosittain keskitettyä *hankintasuunnitelmaa* muista kuin investoinneista. Myöskään kaupungin Internet-sivuilla yrittäjille tiedoksi julkaistavaa ja hankintojen suunnittelun apuvälineenä toimivaa tulevien *hankintojen kilpailutuskalenteria* varten ei saada toimialoilta tarvittavia tietoja. Kilpailutuskalenterin julkaisu on myös ollut epäsäännöllistä. Tämä aiheuttaa paitsi sen, että yrittäjät eivät välttämättä huomaa seurata kilpailutukseen tulevien hankintojen ilmoituksia HILMA-ilmoituskanavasta, Pienhankintapalvelu.fi:stä tai Tarjouspalvelu.fi:stä, aiheuttaa myös ruuhkaa hankinta-asiantuntijalle, kun monta merkittävää ja suuritöistä hankintaa saattaa tulla yhtä aikaa työn alle.

Kilpailutuskalenterin lisäksi yrittäjille järjestettävät tiedotustilaisuudet kaupungin tulevista hankinnoista, eli ns. *yrittäjien hankintaillat* ovat jääneet satunnaisiksi. Myös niiden säännönmukaisuutta ja hankintailtojen sisältöä tulee kehittää.

*Hankintatoiminnan resursointiin ja hankintaosaamisen kehittämiseen ei ole panostettu* riittävästi. Hankintatoimeen ja hankintalainsäädäntöön liittyvä osaaminen sekä tieto ovat keskushallinnossa. Selkeä osaamisvaje ja suurin neuvonnan tarve on toimialojen hallintokunnissa, jotka kilpailuttavat harvoin vaikkakin toteuttavat muuten aktiivisesti ostoja esim. sopimukseen liittyen tai tekevät paljon euromääräisesti pieniä hankintoja. Toimialoilla ja niiden hallintokunnilla ei ole erikseen nimettyjä henkilöitä, jotka *kilpailuttaisivat* hankintalain mukaisten kynnysarvojen alittavia hankintoja ja osaltaan opastaisivat hankintoja jo suunnitteluvaiheessa niin, että hallintokuntien hankinnat tehtäisiin varmasti hankintaohjeen mukaisesti. Aiemman hankintaohjelman toimenpiteenä nimetyt *hankintatyöryhmän jäsenet ja heidän roolinsa pitää miettiä uudelleen operatiivisemmaksi*.

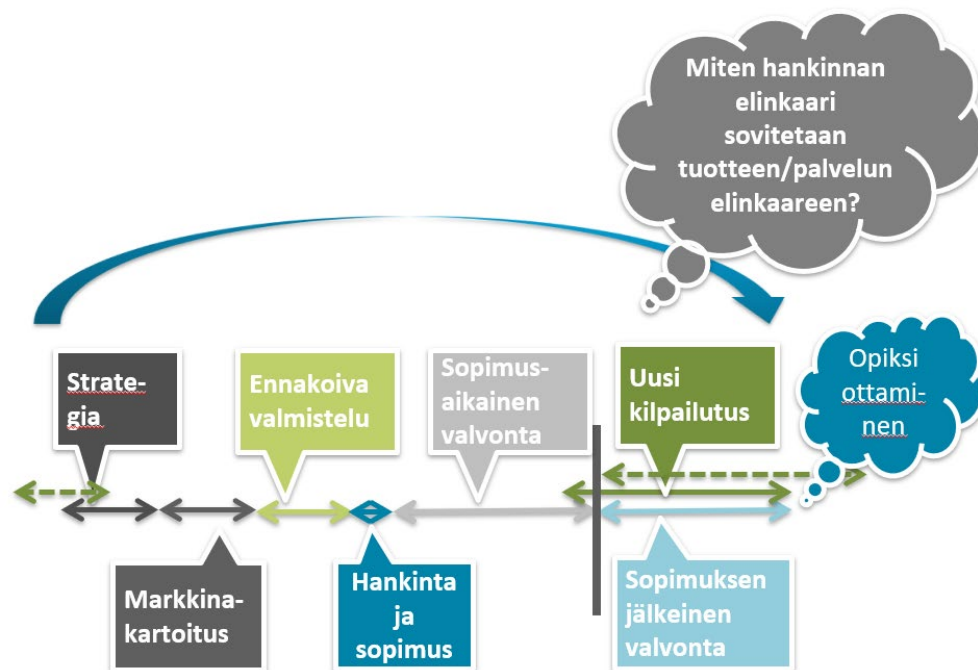
Joillakin toimialoilla hankintojen tekeminen on usein ulkoistettu konsultin tehtäväksi, koska toimialalla ei itsellään ole tarvittavaa hankintaosaamista. Myös näissä on ollut ongelmia. Joillakin konsulteilla on ollut huomattavan puutteellinen osaamistaso esimerkiksi hankintalain mukaisiin säännöksiin nähden. Vaikka kilpailutus ulkoistettaisiin konsultille, tulee ottaa huomioon, että kaupunki on viime kädessä vastuussa hankinnasta ja siitä, miten se on kilpailutettu. Myös konsulttien käyttö pitää kilpailuttaa, mikäli heidän työnsä osuus ylittää sisäisen kilpailutusrajan, 10 000 €. Konsulttien kanssa tulee laatia myös selkeät sopimukset siitä, mitä konsultointi pitää sisällään ja missä menevät konsulttien vastuut ja hankintayksikön vastuut. Sama pätee myös asiantuntijakonsulttien käyttöön, ei pelkästään hankintakonsulttien käyttöön. *Konsulttien käytölle pitää laatia selkeät pelisäännöt ja reunaehdot.*

Hankintoihin liittyvistä vastuista, päätöksentekomenettelystä ja sallituista euromääristä määrätään Äänekosken kaupungin hallintosäännössä. Nämä seikat ovat kuitenkin epäselviä henkilöstölle ja tämä voi johtaa hallintosäännön vastaiseen toimintaan tehtäessä hankintoja. Onkin havaittu selkeä *tarve selkeyttää hankintatoimeen liittyvät roolit ja vastuut* koko hankinnan elinkaaren ajalta. Tässä yhteydessä tulee harkita myös hallintosääntöön tehtäviä selkeytyksiä ja päivityksiä vastuiden osalta.

Äänekosken kaupungin edellinen hankinta-asiantuntija lähti organisaatiosta vuoden 2017 aikana. Uusi hankinta-asiantuntija saatiin useiden rekrytointien jälkeen vasta tammikuussa 2019. Uuden hankinta-asiantuntijan tammi-toukokuu 2019 on mennyt siihen, että hän on kilpailuttanut ja konsultoinut kiireellisiä kilpailutuksia, eikä aikaa toiminnan suunnitteluun tai hankinnoista vastaavien henkilöiden kouluttamiseen ole juuri ollut. Hankintaprosessi (liite 1) ja toimintakäsikirjan mukaiset hankintoihin liittyvät ohjeet on kuitenkin kuvattu toukokuussa 2019 laatujärjestelmään. Lisäksi tulee *päivittää hankintaohje sekä laatia muuta hankintoja koskevaa ohjeistusta.*

Hankinnoista puuttuu suunnitelmallisuus, joka ilmenee paitsi hankintasuunnitelmaan ja hankintakalenteriin liittyen, mutta myös siinä, että tehdyistä hankinnoista tulee usein tieto vasta siinä vaiheessa, kun hankinnasta saapuu lasku. Tässä vaiheessa on myöhäistä puuttua asiaan. Aina ei ole myöskään selvää, onko lupa lähteä toteuttamaan hankintaa ja onko sille budjetoitu rahat. Hankinnoista pitää pyrkiä tekemään nykyistä huomattavasti etupainotteisempia siten, että ne pitää *hyväksyttää ja varmistaa niiden rahoitus jo ennen kuin ne tehdään.* Samoin kuin jo ennen hankinnan suunnittelua tulee tehdä päätös siitä, *toteutetaanko hankinta omana työnä kaupunkikonsernin sisällä vai ostetaanko se ulkopuolelta.* Tämä päätös on tehtävä ennen kuin kilpailutus aloitetaan, sillä päätöstä omana työnä toteuttamisesta ei saa tehdä vasta kilpailutuksen ja saatujen tarjousten jälkeen. Hankintojen etupainottamiseksi on osana toukokuussa 2019 hyväksyttyä hankintaprosessia laadittu hankintaesityslomake ja suora hankintaperustelulomake, jotka otetaan käyttöön elokuussa 2019.

Nykytilan perusteella Äänekosken kaupungissa on edelleen aikaisemmassakin hankintaohjelmassa tunnistettu *tarve selkeyttää hankintatoimen päämäärät, tehtävät, toimivalta ja vastuut sekä valvonta ja kehittää järjestelmällistä hankintaosaamista, hankinnan suoritusarviointia sekä hankintatoimen muita mittareita.* Lisäksi hankintatoimeen tulee *kehittää kohti strategisempaa toimintatapaa.* On huomattavaa, että tavoitteet ja kehittämistoimenpiteet kohdistuvat koko hankinnan elinkaareen. Kilpailuttaminen on vain yksi osa hankinnan elinkaarta, joka on kuvattu kuviossa 1. Hankinnan kustannuksia on myös syytä arvioida ja seurata koko hankinnan elinkaaren ajalta.



Kuvio 1. Hankintaprosessin elinkaari (Hoppu-Mäenpää 2011, muokattu)

Hankintatoimen strategisessa kehittämisessä voidaan soveltaa esim. kuviossa 2 esitettyä Keough'n vuonna 1993 laatimaa hankinnan kehityskaaren käsitelmää, josta ilmenevät hankintatoimen asteittaiset kehitysvaiheet ja sen suunta passiivisesta tukitoiminnasta kohti strategista toimintatapaa. Hankintayksikön kypsyydestä ja kehittymishalusta riippuen kehityskaaren eri vaiheiden välillä voi kulua jopa kymmeniä vuosia. Alemmalta askelmalta ei voi nousta liian paljon ylöspäin kerralla, sillä organisaatiolla ei yleensä ole siihen vielä valmiuksia tai kyvykkyyksiä. Kaikki kehitysvaiheet eivät ole kuitenkaan välttämättä oleellisia kaikille organisaatioille ja mallia tuleekin soveltaa tapauskohtaisesti. Kuviossa on esitetty myös Äänekosken kaupungin nykytilan mukainen sijoittuminen kehitysvaiheisiin.



Kuvio 2. Hankintatoimen kehitysvaiheet (Keough 1993, van Weele 2005)

## 4. Tavoitetila

### 4.1 Tehtävä (missio)

Äänekosken kaupungin hankintatoiminnan tehtävänä on tukea kaupunkia tehtävässään, lisätä äänekoskelaisten hyvinvointia ja yhteisten verovarojen tarkoituksenmukaista käyttöä tekemällä ammattimaisia, riittävän laadukkaita ja suunnitelmallisia hankintoja ottaen huomioon ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat, tuntien toimittajamarkkinat ja luoden myös paikallisille yrityksille tasapuoliset mahdollisuudet osallistua hankintoihin siten kuin hankintalaki sen sallii. Tällä hankintaohjelmalla toteutetaan hankintatoimen tehtävää.

### 4.2 Tavoitteet (visio)

Äänekosken kaupungin tavoitteena on olla toimittajien arvostama kumppani, joka toimii seuraavasti:

1. Äänekosken kaupungin hankintatoiminta on organisoitu selkeäksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi.
2. Äänekosken kaupungin hankintatoimen osaaminen on hyvää ja sitä kehitetään jatkuvasti.
3. Hankinnat toteutetaan lainsäädännön vaatimusten mukaan.
4. Hankinnat toteutetaan vastuullisesti, ottaen huomioon ympäristö- ja sosiaalinen vastuullisuus sekä harmaan talouden syntymisen ehkäiseminen.

5. Hankinnat toteutetaan suunnitelmallisesti ja tehokkaasti, kokonaistaloudellisesti edullisimmalla tavalla ottaen huomioon laadulle asetetut vaatimukset.
6. Hankintoja ja sopimuksia seurataan ja valvotaan.
7. Hankintatoiminnalle asetetaan selkeät tavoitteet ja mittarit, joita seurataan aktiivisesti.
8. Toimittajaehdokkaiden kanssa käydään ennen hankintaa markkinavuoropuhelua ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseksi.
9. Tulevista hankinnoista tiedotetaan yrittäjiä vuosittaisen hankintakalenterin kautta ja hankintailloissa.
10. Hankinnoissa ja sopimushallinnassa hyödynnetään sähköisiä järjestelmiä ja niiden antamia mahdollisuuksia.

## 4.3 Painopistealueet

### 4.3.1 Tehdäänkö itse vai ostetaanko ulkopuolelta

Palvelun toteuttaminen omana tuotantona kaupungin tai kaupunkikonsernin sisällä on lähtökohta useimmissa kaupungin tarvitsemissa palveluissa. Kaupunkikonserniohjeen mukaan hankinnoissa tulee kilpailulainsäädännön ja hankintaohjeiden puitteissa huomioida konserniyhteisöjen tarjoamat palvelut. Hankinnoissa tulee aina selvittää ensin, voidaanko hankittava palvelu tai esim. rakennustyö tms. toteuttaa omana työnä ja vasta sen jälkeen, kun on todettu, että näin ei voida tehdä, käynnistetään kilpailutus.

Oikeuskäytännön ja hankintoja valvovan Kilpailu- ja kuluttajaviraston päätöksen mukaan hankintayksikön tulee tehdä päätös omana työnä teettämisen ja kilpailuttamisen välillä jo ennen hankintamenettelyn käynnistämistä Hankintaprosessin käynnistäminen markkinakartoitusta varten ja esim. sen selvittämiseksi, saadaanko kilpailuttamisella kustannussäästöjä omana työnä teettämiseen verrattuna, on kiellettyä.

### 4.3.2 Yhteis- ja keskitetyt hankinnat

Hankintalain 2 § määrittelee, että hankintatoimintaan liittyvien hallinnollisten tehtävien vähentämiseksi hankintayksiköt voivat käyttää puitejärjestelyjä sekä tehdä yhteishankintoja tai hyödyntää muita yhteistyömahdollisuuksia julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa. Äänekosken kaupunki käyttää aktiivisesti hyödykseen KL Kuntahankintojen yhteishankintoja. KL Kuntahankinnat ja valtion yhteishankintayksikkö Hansel Oy yhdistyvät syyskuussa 2019, joten jatkossa Äänekosken kaupungilla on mahdollisuus osallistua kansallisesti merkittäviin yhteishankintoihin, joista saadaan isojen kilpailutusten volyymietut.

Kaupunkikonserniohje kehottaa kaupungin ja sen tytäryhtiöitä hankintoja koskevan säännösten puitteissa huomioimaan kokonaistaloudellisuus koko konsernin kannalta ja pyrkiä yhteishankintoihin ja keskitettyihin hankintoihin seuraavissa hankinnoissa:

- hankinnat vuosihankintasopimusten puitteissa (nämä tulee tällöin myös kilpailuttaa niin, että ne ovat koko kaupunkikonsernin käytettävissä)
- tietotekniikkalaitteet, -palvelut ja -järjestelmät
- puhelinjärjestelmät



- vakuutuspalvelut
- toimitilajärjestelyt.

#### 4.3.3 Paikallisten toimittajien huomiointi hankinnoissa

Julkisiin hankintoihin osallistumisella on PK-yrityksille tärkeä merkitys. Ne mahdollistavat liikevaihdon kasvamisen lisäksi kokemuksen, kasvun, kehityksen ja referenssit, joita tarvitaan osallistuttaessa julkisten hankintojen kilpailutuksiin.

Ennen laajuudeltaan ja arvoltaan merkittävään yhteishankintaan liittymistä tulee aina tehdä selvitys siitä, onko paikkakunnalla tai lähialueella toimittajia, jotka voisivat tarjota yhteishankinnan piiriin kuuluvia tuotteita. Lisäksi tulee arvioida hankintojen vaikutukset paikallisiin yrityksiin käyttämällä tähän tarkoitukseen laadittua omaa kaupunginhallituksen kokouksessaan 3/2018 hyväksymää EVA-lomaketta.

Hankinnat tulee toteuttaa hankintalain 2 §:n mukaisesti tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina siten, että pienet ja keskisuuret yritykset ja muut yhteisöt pääsevät tasapuolisesti muiden tarjoajien kanssa osallistumaan tarjouskilpailuihin, huomioiden hankinnan kokoon ja laajuuteen nähden riittävä avoimuus, syrjimättömyys ja tasapuolisuus.

Myös markkinavuoropuheluilla ja yrittäjille tarkoitettujen hankintailtojen ja hankintakalenterin ajantasaisella tiedolla on suuri merkitys PK-yrittäjille, sillä heillä ei ole useinkaan resursseja seurata hankintailmoituksia muista ilmoituskanavista. Yrittäjillä ei myöskään usein ole resursseja tarjouskilpailuissa vaadittujen laajojen tarjousasiakirjojen laatimiseen, joten mikäli hankinnan kohde sen mahdollistaa, tulee hankintatoimen pyrkiä laatimaan tarjouspyyntöasiakirjat yksinkertaisiksi ja tarjouksen jättäminen ja siihen liittyvien dokumenttien laatiminen mahdollisimman vähän työllistäväksi. Hankinnan kohteesta riippuen tulee harkita myös sitä, voidaanko väljentää tarjouskilpailuun osallistumiseen ehtoja, kuitenkin laiminlyömättä lainsäädännöstä tulevia pakollisia vaatimuksia, kuten Tilajavastuulain edellyttämät selvitykset.

#### 4.3.4 Vastuullisuus, innovaatiot ja vaikuttavuus

Keski-Suomen liitto on myöntänyt Äänekosken kaupungille EAKR-rahoitusta Vihreä uusiutuva Äänekoski -hankkeen toteutukseen vuosien 2019-2021 aikana. Hankkeen tavoitteena on edistää kaupunkikonsernin vähähiilisyttä, resurssiviisautta ja ekologisuutta kehittämällä uusia toimintamalleja, joilla edistetään kaupunkikonsernin myönteisiä ympäristövaikutuksia. Julkisissa hankinnoissa on suuri mahdollisuus vaikuttaa juuri näihin asioihin ja hankintalaki myös mahdollistaa sen. Ympäristövastuullisuuteen ja resurssiviisauteen liittyviä seikkoja tulee pyrkiä huomioimaan hankinnoissa, mikäli hankinnan kohde sen mahdollistaa.

Ympäristövastuullisuuden lisäksi sosiaalinen vastuullisuus tulee huomioida hankinnoissa. Hankintalaki mahdollistaa hankkijoita ottamaan huomioon työllisyyteen, työoloihin, heikommassa asemassa olevien henkilöiden asemaan tai yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyviä tekijöitä. Sosiaalisia kriteerejä tuleekin huomioida hankinnoissa soveltuvin osin hankinnan kohteesta riippuen.

Vastuullisuuteen kuuluu myös olennaisena osana harmaan talouden, korruption ja muun sopimattoman hankintamenettelyn torjunta. Kaupungin hankinnoissa tulee toimia niin, että yleinen luottamus kaupungin toimintaan ei vaarannu ja hankinnoissa tulee varmistaa, että tarjoajatkaan eivät syyllisty näihin.

Koska julkisten hankintojen arvo Suomessa on vuodessa noin 35 miljardia euroa, ovat ne huomattava markkinoiden toimintaan vaikuttava tekijä. Äänekosken kaupungin hankinnoissa tulisi mahdollisuuksien mukaan pyrkiä kehittämään hankintojen toimintamalleja siten, että innostetaan yrityksiä kehittämään uutta.

Hankinnan kohde voidaan määritellä haluttuina tuloksina tietyn toteutustavan sijaan. Tällöin kilpailutetaan vaikuttavuutta ja voidaan arvioida sitä, miten arvokkaita saavutetut tulokset ovat, eikä sitä, mitä tulos on maksanut. Hyvillä hankinnoilla voidaan parantaa paitsi hankintojen laatua, vastuullisuutta, palvelujen tehokkuutta ja vaikuttavuutta paitsi kaupungin, myös yhteiskunnan osalta.

## 5. Toimenpiteet

### 5.1 Hankintatoimen organisointi, toimivalta ja vastuut

Hankintaohjelman toteuttamista ja hankintatoimen kehittämistä varten tulee aktivoida aiemman hankintaohjelman toimenpiteenä perustettu hankintatyöryhmä, joka on viimeksi kokoontunut vuonna 2017. Hankintatyöryhmän jäsenet tulee kuitenkin harkita ja nimetä uudelleen. Hankintatyöryhmän tarkoituksena on toimia käytännön operatiivisena toimijana ja hankintaosaamisen jalkauttajana. Hankintatyöryhmän toiminnan tavoitteena on tehokas tiedonvaihto, poikkiorganisatorinen yhteistyö ja koko kaupungin hankintojen koordinointi.

Hankintatyöryhmää johtaa hankinta-asiantuntija ja hankintatyöryhmään kuuluvat toimialojen hallintokuntien erikseen tehtävään nimeämät hankintavastaavat. Hankintatyöryhmä kokoontuu tarvittaessa, kuitenkin vähintään 2 - 3 kertaa vuodessa. Talousjohtaja raportoi hankintatyöryhmän toiminnasta johtoryhmälle. Talousjohtaja vastaa hankintojen johtamisesta, kehittämisestä ja kytkemisestä kaupungin talouden suunnitteluun sekä koordinoi ja tukee hankintaohjelman toteutusta.

Kukin toimiala vastaa omista hankinnoistaan, määrittää hankintojen tarpeet ja sisällön, huolehtii hankintojen sisällön suunnittelusta ja seuraa sopimuksen toteutumista. Toimialat sitoutuvat toimimaan hankintaohjelman tavoitteiden mukaisesti ja nimeämään toimiala- tai tuloksikkokohtaiset hankintavastaavat ja antavat heille riittävät resurssit hankintatoimen toteuttamiseksi.

Kaupungin hankinta-asiantuntija valmistelee yhdessä toimialan edustajan/edustajien sekä toimialan hankintavastaavan kanssa kaupallisesti vaativat/kaupungin kannalta merkittävät hankinnat sekä niihin liittyvät hankintapäätökset ja -sopimukset. Hankinta-asiantuntijan tulee olla mukana kaikilla toimialoilla tehtävissä, hankintalain kulloinkin voimassaolevat kansalliset kynnyksarvot<sup>1</sup> ylittävissä hankinnoissa. Hankinta-asiantuntija

---

<sup>1</sup> Kansalliset kynnyksarvot:

- 60 000 € tavarat ja palvelut
- 150.000 € rakennusurakat
- 300.000 € hankintalain liitteen E 5 - 15 kohdissa tarkoitettut muut erityiset palvelut
- 400.000 € hankintalain liitteen E 1 - 4 kohdissa tarkoitettut sosiaali- ja terveystaloudelliset palvelut

toimii yhteyshenkilönä kaupungin yhteishankinnoissa ja avustaa toimialoja niiden erillishankinnoissa. Hankinta-asiantuntija tarkistaa kaikki yli 10 000 euron arvoiset tarjouspyynnöt, joita toimialoilla tehdään, ennen kuin ne julkaistaan.

Kansalliset kynnsarvot alittavat hankinnat toteutetaan pääsääntöisesti hajautetusti toimialoilla hankintavastaavien toimesta. Toimialan tai sen hallintokunnan hankintavastaava suorittaa toimialan erillishankintoja ja avustaa toimialansa hankintoja valmistelevia henkilöitä.

Jokaisella hankinnalla tulee olla nimetty vastuuhenkilö, joka vastaa hankinnan valmistelusta, hankintaa toteuttamaan valitun työryhmän kokoonpanosta, hankinnan toteutuksesta, aikataulutuksesta sekä muista hankinnan edellyttämistä toimista. Sama henkilö toimii sopimuksen omistajana, joka vastaa sopimuksen toteutumisen seurannasta samoin kuin hankinnan tavoitteiden toteutumisen seurannasta. Taulukossa 1 on esitetty vastuut.

Jokainen Äänekosken kaupungin hankintoja toteuttava henkilö on omalta osaltaan vastuussa siitä, että hankinnoissa noudatetaan hankintalainsäädäntöä sekä muuta lainsäädäntöä, joka koskee välillisestikin hankintoja. Tällaisia ovat mm. tietosuojalaki, tietosuoja-asetus, tilaajavastuulaki, laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta, oikeustoimilaki ja kuntalaki. Lisäksi noudatetaan Äänekosken kaupungin hankintaohjetta, toimintakäsikirjassa kuvattua hankintaprosessia (liite 1) ja kaupungin hankinta-asiantuntijan tai hankintatyöryhmän antamaa muuta hankintaohjeistusta.

TAULUKKO 1. Hankintojen vastuut.

Toimija	Hankinnan käynnistäminen	Hankinnan sisällön suunnittelu ja määrittely	Kilpailutus, hankinta-asiakirjojen laatiminen	Hankinnasta päättäminen	Sopimuksen mukainen toiminta
Hankinnan tarvitsija	Esittää hankintaa	Avustaa	Avustaa		Avustaa
Toimivaltainen viranhaltija tai toimielin	Päätää (antaa luvan alkaa toteuttaa hankintaa)			Päätää (tekee hankinta-päätöksen)	Vastaa
Hankintaa toteuttamaan valittu työryhmä, jolla asiantuntemus hankinnan sisällöstä		Vastaa	Avustaa		
Hankinta-asiantuntija ja/tai hankintavastaavat (hankintatyöryhmä)		Avustaa	Vastaa	Avustaa	Avustaa
Hankinnan kohteen käyttäjä					Avustaa
Tarjoaja/Toimittaja/Urakoitsija					Vastaa

## 5.2 Hankintaosaamisen kehittäminen

Hankintoja valmisteleville ja tarjouskilpailujen sisältöjä määrittelevälle henkilöstölle ja hankintavastaaville tulee kouluttaa julkisten hankintojen perusteita ja sopimushallintaa. Sopimushallinta tulee kytkeä kiinteäksi osaksi jo kilpailutuksen suunnittelua. Sopimushallinnalla pyritään hyviin sopimuksiin, toimivaan yhteistyöhön sekä sopimuksen aikana että sopimuksen päättyessä ja hallitsemaan ennalta sopimusaikaisia riskejä. Jokaiselle sopimukselle tulee määritellä sopimuksen omistaja, joka vastaa sopimuksesta ja sen mukaisesta toiminnasta, reklamoinnista, sopimuksesta tiedottamisesta ja sopimusta koskevien tietojen päivittämisestä.

Hankintavastaaville tulee kouluttaa lisäksi myös sähköisen kilpailutusjärjestelmän käyttöä ja sen eri mahdollisuuksia. Koulutuksen tulee olla jatkuvaa.

Koulutusta voidaan järjestää paitsi hankinta-asiantuntijan toimesta, myös mahdollisuutena osallistua työtehtävien kannalta oleellisimpiin hankinta- ja sopimuskoulutuksiin sekä sähköisen kilpailutusjärjestelmän koulutuksiin, joita järjestävät eri tahot. Koulutuksia järjestetään paljon myös maksuttomina webinaareina, mutta koulutuksen maksullisuus ei saa olla esteenä hankintaosaamisen kehittämiseksi. Hankinta-asiantuntija voi myös kartoittaa ja kilpailuttaa soveltuvia koulutuskokonaisuuksia isommalle osallistujajoukolle, jolloin koulutukset järjestettäisiin paikan päällä Äänekoskella. Hankintaosaamisen kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja järjestelmällistä.

### 5.3 Hankintojen seuranta ja valvonta

Hankintatoimea ja tehtyjä hankintoja tulee seurata ja mitata. Seurannan ja mittaamisen päätavoite on antaa tietoa hankintatoimen tilasta ja sen kehittymistä sekä auttaa havaitsemaan hankintaprosessissa olevia ongelmia ja parantamisen kohteita. Seuranta auttaa havaitsemaan trendit ja muutokset ja mahdollistaa tarvittavien ohjausmenetelmien rakentamisen ja käyttöönoton.

Hankinnan mittareiden tulee olla sellaisia, että niitä varten on saatavilla numeraalista, mitattavaa dataa. Lisäksi mittareilla tulee olla selkeä yhteys tavoitteisiin ja strategiaan ja niiden tulee olla helposti ymmärrettäviä ja yksinkertaisia. Mittareita tulee myös seurata siellä, missä mitattavaan tekemiseen ja niihin vaikuttaviin tapahtumiin voidaan vaikuttaa, jotta mittaria voidaan käyttää jatkuvan kehittämisen välineenä.

Äänekosken hankintatoimen nykytilanne on mittareiden muodostamisen kannalta haastava. Niin kauan kuin käytössä ei ole tietojärjestelmiä, joiden kautta mitattavia tietoja saataisiin helposti tai edes kohtalaisella työmäärällä, tai sellaisia organisaatorakenteita, joissa mittareita seurattaisiin, on mittareita vaikea määritellä. Ei ole olemassa yleispätevää hankinnan onnistumisen mittaristoa, jota voitaisiin soveltaa jokaisessa organisaatiossa. Jokainen mittaristo on mietittävä tapauskohtaisesti. Mittariston laatiminen on tärkeä, mutta aikaa vievä kehittämistoimenpide. Mikäli tähän hankintaohjelmaan nyt vain nopeasti keksittäisiin mittareita, voidaan joutua tilanteeseen, että mitataan väriä asioita, ei saavuteta haluttuja tuloksia tai mittareilla voi olla jopa ei-toivottuja vaikutuksia.

Hankintojen valvonnalla varmistetaan, että sekä toimittaja että tilaaja noudattavat tehtyjä hankintasopimuksia. Hankintojen valvonnalla pyritään mm. ehkäisemään ohioistot eli ostot muilta kuin sopimustoimittajilta. Olemassa olevien sopimusten käyttäöstä nostetaan parantamalla hallintokuntien tietoutta olemassa olevista

sopimuksista sekä lisäämällä niiden helppokäyttöisyyttä. Sopimusten järjestelmälliseen hallintaan ja valvontaan on hankittu *Therefore*-sopimustenhallintajärjestelmä, jonne kaikki tehdyt sopimukset tulee viedä. Thereforen käyttöä tulee lisätä ja hyödyntää paremmin sen ominaisuuksia.

Valvontaa tukemaan on laadittu poikkeamaprosessi ja tullaan laatimaan poikkeamien ilmoituslomake, jotka otetaan käyttöön osana hankintatoimen kehittämistoimenpiteitä. Poikkeamaprosessia ja -lomaketta voidaan hyödyntää myös muissa kaupungin prosesseissa kuin hankintaprosessissa.

## 5.4 Hankintatoimea tukevat tietojärjestelmät

Äänekosken kaupungilla on käytössään sähköinen kilpailutusjärjestelmä. Sähköisen kilpailutusjärjestelmän systemaattisella käytöllä saavutetaan mm. seuraavat hyödyt:

- digitaalisuus ja ympäristöystävällisyys
- organisaatio näkee aina reaaliaikaisen kokonaiskuvan siitä, mitä ollaan kilpailuttamassa tai kilpailutettu
- aiempia kilpailutuksia voidaan käyttää uusien kilpailutusten pohjana
- hankinta-asiakirjat pysyvät hallinnassa selkeinä kokonaisuuksina
- hankintaprosessiin liittyvät riskit pienenevät, sillä järjestelmä ohjaa käyttäjiä ja tarjoajia koko ajan kilpailutusprosessin eri vaiheissa hankintalainsäädännön mukaan
- järjestelmä vertailee osittain automaattisesti saapuneita tarjouksia
- järjestelmän kautta voidaan laatia kaikki hankinta-asiakirjat
- soveltuu kaikenlaisille kilpailutuksille, ja sitä voidaan käyttää missä ja milloin tahansa.

Järjestelmä vähentää huomattavasti hankintaprosesseissa tapahtuvia virheitä, helpottaa työtä ja vapauttaa resursseja. On siis tärkeää, että *järjestelmää* myös *käytetään* ja sen *käyttöasteen lisääminen* on tärkeä kehittämiskohde, etenkin koska EU-laajuisissa hankinnoissa ei ole enää lokakuun 2018 jälkeen ole ollut sallittua vastaanottaa tarjouksia kuin tekniset vaatimukset täyttävän sähköisen järjestelmän kautta.

Sähköinen kilpailutusjärjestelmä helpottaa kuitenkin vain kilpailuttamisprosessia. Tulevaisuudessa Äänekosken kaupungin tulisi ottaa askeleita kohti sähköisiä tilausjärjestelmiä ja laskujen automaattista täsmäytystä tehtyyn tilaukseen nähden. Tällöin alettaisiin saada dataa ja raportoitua tietoa siitä, mitä kaupunkiin ostetaan, paljonko on sopimustoimittajia, minkälaisia euromääriä liikkuu sopimustoimittajilta tehtävissä ostoissa ja paljonko on ohioistoja (l. ostoja muilta kuin sopimustoimittajilta), jolloin selviäisi myös se, miltä aloilta vielä puuttuvat kattavat, kilpailutetut sopimukset. Hankintoja voitaisiin tällöin johtaa todelliseen tietoon perustuen. Tällä hetkellä näiden tietojen saaminen on käytännössä osin mahdotonta ja mikäli näitä haluttaisiin seurata, se vaatisi valtavan määrän manuaalista työtä – ja resursseja sen tekemiseen.

Kun dataa aletaan kerätä ja saadaan tietoa siitä, mitä hankitaan, päästään uuteen ulottuvuuteen sen suhteen, miten hankintoihin voitaisiin suhtautua strategisemmin, saataisiin tehtyä analyysejä tehdyistä hankinnoista sekä laadittua erilaisista hankinnoista kategorioita, joille laatia kategoriakohtaisia hankintastrategioita.

Hankinnat rakentuvat hyvin erilaisista ja eri tavoin merkityksellisistä tuote- ja palveluryhmistä, joita hankitaan erilaisiin tarpeisiin, erilaisilta toimittajamarkkinoilta ja erilaisin hankintarytmeihin. Kaikki tuotteet ja palvelut eivät ole strategisesti samanarvoisia ja niiden markkinat toimivat eri tavalla. Kategorisoinnin ideana on miettiä jokaisen tällaisen ryhmän kohdalla viisain hankintamalli, jolloin päästään ohjaamaan hankintoja proaktiivisesti ja luomaan samalla pohja strategisesti tärkeimpien toimittajasuhteiden hallinnalle. Kuviossa 3 on esimerkki hankintastrategioiden määrittelystä ja siitä, miten hankintastrategioilla voidaan hallita toimittajamarkkinoita, eli ns. Kraljic'n matriisi. Taulukossa 2 esitetään sama asia tarkemmin.

Kuten sekä kuviosta että taulukosta huomataan, strategialla pyritään myös jo hankinnan suunnitteluvaiheessa vaikuttamaan hankinnan riskienhallintaan ja hallittuihin toimittajavaihdoksiin. Riskienhallinnan tulisikin olla systemaattinen osa jokaista hankintaa. Hankintaan liittyvä riski on esimerkiksi se, että jäädään riippuvaiseksi tietyistä toimittajasta pitkällä aikavälillä.



Kuvio 3. Hankintastrategioiden luominen osana toimittajamarkkinoiden hallittavuutta. (Pajunen-Muhonen 2010)

TAULUKKO 2. Hankintastrategioiden hiominen (vanWeele 2005)

Strategia	Kumppanuus	Aggressiivinen Kilpailuttaminen	Saatavuuden varmistaminen	Operatiivinen tehokkuus
Tavoite	Yhteinen sitoutuminen pitkäaikaisiin toimitussuhteisiin.	Pyritään parhaaseen lyhytaikaiseen sopimukseen.	Pienennetään hankintaan liittyviä riskejä, turvallinen toimittajasuhde.	Parannetaan operatiivista tehokkuutta.
Sopivuus	Strategiset tuotteet	Volyymituotteet	Pullonkaulat tuotteet	Rutiinituotteet
Toiminnot	Tulevien tarpeiden ennustaminen, riskien analysointi, huolelliset toimittajavalinnat, toimittajien arviointi.	Tuote/markkina-tuntemuksen parantaminen, vaihtoehtoisten tuotteiden/toimittajien etsiminen, tilausmäärien optimointi.	Tulevien tarpeiden ennustaminen, riskien analysointi, oman aseman arviointi, vaihtoehtoisten tuotteiden/toimittajien etsiminen.	Tuotevalikoiman standardointi, toimittajalukumäärän pienentäminen, hankinnat tuoteryhmittäin, tehokkaiden hankintamenetelmien kehittäminen.

Kategorisointia voidaan viedä vielä pidemmälle miettimällä useita eri tuotekategorioita. Eri tuotekategoriat ovat helpommin hallittavia, johdettavia ja kehitettäviä kokonaisuuksia. Jokaisella kategoriolla olisivat omat vastuuhenkilönsä, jotka erikoistuisivat kyseisen kategorian mukaisten tuotteiden ja palveluiden hankintaan. Kategoriakohtaiset hankintatiimit voisivat olla tulevaisuuden tapa organisoida hankintatoimi Äänekosken kaupungissa.

## 5.5 Toimenpiteet

Alla on esitetty taulukkomuodossa toimenpiteet toteutusaikatauluineen sekä niiden valmiuskategoriat:

- A= aloittamatta tai ei ole toteutunut
- K= Aloitettu, kesken
- T= Toteutettu, valmis

TAULUKKO 3. Edellisen hankintaohjelman mukaiset toimenpiteet

Kehittämiskohde	Toimenpide	Valmius
Hankintatoimen organisointi	Hankintatyöryhmän perustaminen	T
Hankintojen suunnitelmallisuus	Laaditaan kaupungin hankintasuunnitelma	K
	Laaditaan kilpailutuskalenteri	K
Hankintatoimen osaamisen kehittäminen	Hankintatyöryhmän jäsenten koulutus	K
	Hankintatointa toteuttavien henkilöiden sisäinen/ulkoisen koulutus	K
Yhteis- ja keskitetyt hankinnat	Tarkennetaan keskitettyjen hankintojen tuoteryhmiä	K
	Liitytään yhteishankintayksiköiden kilpailutuksiin suunnitelmallisesti ja harkitusti, paikallinen elinkeinoelämä, kokonaistaloudellisuus ja hankintalainsäädäntö huomioiden	T
Hankintojen seuranta ja valvonta	Luodaan mittaristo ja raportointijärjestelmä hankintaprosessin seurantaan	A
	Luodaan sopimustenhallintajärjestelmä	K

Tietotekniikan hyödyntäminen	Sähköinen kilpailutusjärjestelmä	T
	Sähköinen sopimustenhallintajärjestelmä	T
	Sähköinen ostotilausjärjestelmä	A

TAULUKKO 4. Tämän hankintaohjelman mukaiset toimenpiteet

Kehittämiskohde	Toimenpide	Valmius
Hankintatoimen organisointi	Hankintatyöryhmän uudelleen muodostaminen	A
	Hankintoja koskevien roolien ja vastuiden uudelleen määrittelemine ja selkeyttäminen, ml. päätöksenteon selkeyttäminen (hallintosääntö)	K
Hankintojen suunnitelmallisuus	Laaditaan hankintasuunnitelma kaikista tiedossa olevista hankinnoista vuosittain talousarvion laatimisen yhteydessä	K
	Laaditaan kilpailutuskalenteri 2 kertaa vuodessa	K
	Hankintaesityslomakkeen ja suora hankintaperustelulomakkeen käyttöönotto	A
Hankintatoimen osaamisen kehittäminen	Hankintaohjeen ja muun hankintaohjeistuksen päivittäminen, hankintasivuston päivittäminen intraan tärkeimmäksi hankintoja koskevaksi tiedotuskanavaksi	K
	Hankintatyöryhmän jäsenten sisäinen/ulkoisen koulutus	K
	Hankintoja määrittelevien ja hankinnoista päättävien henkilöiden koulutus	K
	Yhtenäisten sopimuskäytäntöjen kehittäminen, sopimusosaamisen lisääminen ja ohjeistaminen	K
Omana työnä tehtävien hankintojen päättäminen	Selvitetään, lasketaan ja päätetään ennen hankinnan kilpailutuksen aloittamista, toteutetaanko hankinta omana työnä kaupunkikonsernin sisällä vai kilpailutetaanko se.	K
Paikallisten yrittäjien huomiointi	Ennen kilpailutusta selvitetään mahdolliset paikalliset tarjoajat.	K
	Lisätään Äänekosken kaupungin Internet-sivuille hankintakalenteri-näkymä, jota pidetään ajan tasalla.	A
	Lisätään vuoropuhelua paikallisten yrittäjien kanssa.	K
Yhteis- ja keskitetyt hankinnat	Tarkennetaan keskitettyjen hankintojen tuoteryhmiä	K
	Liitytään yhteishankintayksiköiden kilpailutuksiin suunnitelmallisesti ja harkitusti, paikallinen elinkeinoelämä, kokonaistaloudellisuus ja hankintalainsäädäntö huomioiden	K
Hankintojen vastuullisuuden kehittäminen	Hankintaohjeeseen tarkennetaan ohjeet ympäristöasioiden huomiseksi hankinnoissa.	K
	Hankintaohjeeseen tarkennetaan ohjeet sosiaalisten vastuiden huomioimiseksi hankinnoissa	K
Hankintojen seuranta ja valvonta	Suunnitellaan mittaristoa ja raportointijärjestelmää hankintaprosessin seurantaan. Mittariston laatimista varten perustetaan erillinen projekti, johon määritellään osallistujat.	A
	Sopimusten omistajuus ja sopimukseen liittyvien valvontavastuiden määrittely	K



	Konsulttien käytön pelisääntöjen ja reunaehtojen määrittely, konsulttien käytön seuranta	K
	Poikkeamaprosessin ja -lomakkeen käyttöönotto	A
	Esimiehillä on valvontavastuu siitä, että hankintatoimessa ei synny vaarallisia työyhdistelmiä.	K
Tietotekniikan hyödyntäminen	Sähköisen kilpailutusjärjestelmän käytön lisääminen	K
	Sähköinen sopimustenhallintajärjestelmän käytön lisääminen	K
	Sähköisen ostotilausjärjestelmän selvittelytyö. Tätä varten perustetaan erillinen projekti, johon määritellään osallistujat.	A

## 6. Hankintaohjelman toteutus, seuranta, viestintä ja tiedotus

Hankintaohjelmaa toteuttaa operatiivisesti, seuraa ja arvioi hankintatyöryhmä. Hankintatyöryhmällä on paras käsitys omien toimialojensa ja niiden hallintokuntien toiminnasta.

Kaupunginhallitukselle raportoiden hankintaohjelman toteutumisesta vuosittain ja kaupunginvaltuustolle valtuustokausittain. Hankintaohjelma myös päivitetään valtuustokausittain.

Hankintaohjelman mukaisesta toiminnasta ja hankintoihin liittyvästä ohjeistuksesta ja muusta aiheeseen liittyvästä tiedottaa hankinta-asiantuntija yhteistyössä hankintaryhmän jäsenten kanssa. *Äänekosken kaupungin intranetissä oleva Hankinnat-sivusto tulee päivittää ajantasaiseksi tiedotuskanavaksi, josta löytyvät kaikki ajantasaiset hankintatoimea koskevat ohjeet ja tiedotteet sekä linkit hankintaprosesseihin ja sen lomakkeisiin.*

Hankinta-asiantuntija ja hankintaryhmän jäsenet käyvät lisäksi toimialojen hallintokuntien henkilöstökokouksissa tiedottamassa hankintoihin ja kilpailutuksiin liittyvistä seikoista. Lisäksi he esittelevät tarvittaessa hankinta-asioita toimielinten kokouksissa, mikäli niistä ollaan tekemässä päätöksiä.

## Muutoshistoria

Muutos-pvm	Mitä muutettu/tehty	Muutoksen tekijä(t)
2014	Luotu ensimmäinen hyväksytty versio hankintaohjelmasta vuosille 2014-2017	Matti Tuononen
31.5.2019	Päivitetty vuosien 2014-2017 hankintaohjelma, luotu ensimmäinen versio päivityksestä.	Kati Miettinen
5.7.2019	Luotu toinen versio päivitetystä hankintaohjelmasta kaupunginjohtajan ja	Kati Miettinen

	talousjohtajan kommenttien perusteella.	
13.8.2019	Luotu kolmas versio päivitetystä hankintaohjelmasta, korjattu kaavioita.	Kati Miettinen
11.10.2019	Muokattu sisältöä ja lisätty toimenpiteitä Äänekosken Yrittäjät ry:n lausunto huomioon ottaen.	Kati Miettinen

## Liitteet

Liite 1: Hankintaprosessi

Liite 2: Hankintaesityslomake

Liite 3: Suorahankintaperustelulomake