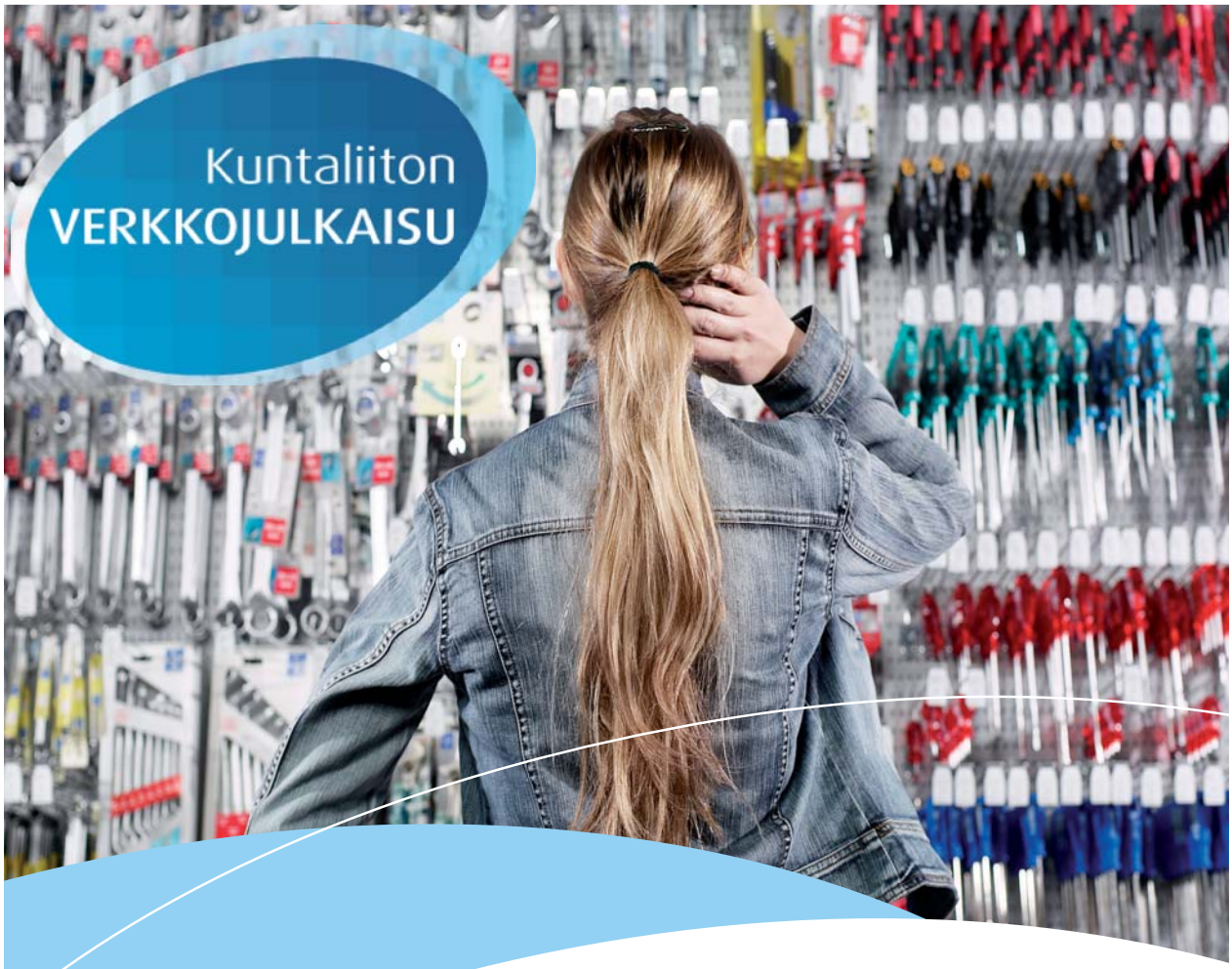

Kuntaliiton
VERKKOJULKAISU

MERJA OLARI-SINTONEN
JARI SEPPÄLÄ, SIRPA PALO, TEIJA JÄRVELÄ, PÄIVI RAINIO

Kunta viestintäostoksilla

Opas viestintä- ja markkinointipalvelujen hankintaan

Kuntaliitto
Kommunförbundet

Kirjoittajat:
Merja Olari-Sintonen, FM, Suomen Kuntaliiton markkinointipäällikkö

Jari Seppälä, YTM, Suomen Kuntaliiton viestintäjohtaja
Sirpa Palo, OTM, Julkisten hankintojen neuvontayksikön lakimies, Suomen Kuntaliitto
Teija Järvelä, YTM, HUK, Salon kaupungin viestintäpäällikkö
Päivi Rainio, tradenomi, Vantaan kaupungin henkilöstökeskuksen viestintäpäällikkö

1. painos
ISBN 978-952-213-476-9 (nid.)
ISBN 978-952-213-487-5 (pdf)
© Suomen Kuntaliitto
Painopaikka: Hakapaino Oy
Helsinki 2009

Myynti:
Suomen Kuntaliiton julkaisumyynti
www.kunnat.net/kirjakauppa
Faksi (09) 771 2331
Tilausnumero 509271

Suomen Kuntaliitto
Toinen linja 14
PL 200
00101 Helsinki
Puh. (09) 7711
Faksi (09) 771 2291
www.kunnat.net

Sisältö

1 JOHDANTO 5

2 KUNTA VIESTINTÄ- JA MARKKINOINTIPALVELUJEN HANKKIJANA 7
2.1 Kaikki kunnat hankkivat viestintä- ja markkinointipalveluja 8
2.2 Kilpailuttamisen osaamista kannattaa kehittää 8
2.3 Miksi kilpailuttaa markkinoinnin ja viestinnän hankintoja? 9
2.4 Eettiset ja ympäristöystävälliset hankinnat 10
2.5 Viestintäammattilainen vai hankinta-ammattilainen ostamassa? 11
2.6 Itse vai ostopalveluna? 12
2.7 Yleisiä kuntien viestintä- ja markkinointihankintoja 14

3 MARKKINOINTIVIESTINTÄTOIMISTO TARJOAJANA 24
3.1 Miten löydän sopivan kumppanin? 26
3.2 Markkinointiviestintätoimiston valinta 27
3.3 Kilpailuun osallistuminen tarjoajan näkökulmasta 29

4 HANKINTALAKI OHJAA JULKISIA HANKINTOJA 30
4.1 Tavoitteena laadukkaat hankinnat 30
4.2 Hankintaohjeessa yleiset hyvät toimintatavat 31
4.3 Kynnysarvot määrittävät hankintaprosessia 31

5 HANKINTA PROSESSINA 33
5.1 Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty 33
5.2 Hankinnoista on ilmoitettava 37
5.3 Hankinnan menettelytavan valinta 38
5.4 Tarjouspyyntöön tarvittavat asiakirjat 42
5.5 Valinta- ja vertailuperusteiden asettaminen 44
5.6 Ehdokkaiden ja tarjoajien valinta 50
5.7 Tarjousten vastaanotto, avaaminen ja hylkääminen 53
5.8 Tarjouksen valinta 54
5.9 Hankintapäätös ja hankintasopimus 55
5.10 Muutoksenhaku 56

6 ONNISTUNUT YHTEISTYÖ 57
6.1 Ostajan tarpeet – tarjoajan ratkaisut 57
6.2 Yhteistyön aloittaminen valitun markkinointiviestintätoimiston kanssa 58
6.3 Suunnittelusta toteutukseen 61
6.4 Yhteistyön arviointi ja kehittäminen 61
6.5 Markkinointiviestintätoimiston vaihtaminen 63
6.6 Palkkio menestymisestä ja tehdystä työstä 64
6.7 Sopimuksella sinetöidään kahdenvälinen yhteistyö 65

7 USEIN KYSYTTYJÄ KYSYMYKSIÄ & VASTAUKSIA 68

8 ESIMERKKEJÄ JA KOKEMUKSIA KUNNISTA 77
8.1 Kilpailutus uuden Salon kaupungin viestintä- ja markkinointipalvelujen tuottamisesta 77
8.2 Mainio Metropoli -kampanja pääkaupunkiseudun yhteisenä hankintana 80

LÄHDELUETTELO 82

LIITTEET 83

1 Johdanto

Tämä opas on laadittu kunta-alan markkinointi- ja viestintätoimijoiden avuksi arjen pulmatilanteisiin. Oppaan toivotaan antavan näkökulmaa myös kunta-alan hankintayksikköjen ja kunta-alan tarjouskilpailuihin osallistuvien viestintätoimistojen työhön.

Oppaassa tarjotaan vinkkejä kunta-alan viestintä- ja markkinointipalvelujen hankkimiseen. Oppaassa selvitetään, miten hankinta ja kilpailutus prosesseina etenevät ja miten kunnan ja markkinointi- tai viestintätoimiston välinen yhteistyö saadaan toimimaan.

Minkä tahansa markkinointi- tai viestintäosaamisen ostamisen lähtökohtana on tarpeiden määrittely – pitää tietää mitä ostetaan. Ennen hankinta-asiakirjojen laatimista on hyvä miettiä, minkälaisiin tarpeisiin osaamista tarvitaan. Minkälaisen palveluntarjoajan puoleen voidaan kääntyä? Ymmärtävätkö palveluntarjoajat mitä tavoittelemme? Miten tarjouspyynnöstä saa riittävän selkeän, jotta sillä saa laadukkaita tarjouksia?

Kunta-alan hankinnat poikkeavat merkittävästi yksityisten yritysten toteuttamasta kilpailuttamisesta. Eroja löytyy myös valtion kilpailuttamiseen. Laki julkisista hankinnoista velvoittaa kunnat ja useimmiten myös kuntien omistamat yhtiöt kilpailuttamaan kaikki hankinnat. Velvoite koskee myös viestintä- ja markkinointipalvelujen hankintaa. Lisäksi kuntien toiminta ja asiakirjat ovat lähtökohtaisesti avoimia. Siksi kuntatoimijoiden, mutta myös kunta-alalle tarjoavien toimistojen on hyvä perehtyä juuri kunta-alan markkinointi- ja viestintäpalveluhankinnan erityishaasteisiin.

Myös markkinointi- ja viestintätoimistojen ala on murroksessa. Perinteisiä mainostoimistoja on yhä vähemmän ja tiettyihin osa-alueisiin erikoistuneet mediatoimistot, uusmediatoimistot, markkinointitoimistot ja viestintätoimistot valtaavat alaa. Erilaisten toimijoiden tehtävänkuvia käsitellään tarkemmin oppaan luvussa kolme. Tässä oppaassa puhutaan yleisesti markkinointiviestintätoimistosta, joka käsitteenä kattaa kaikki alan toimijat.

Kunnissa kilpailutus voi aiheuttaa päänvaivaa. Useissa kunnissa pohditaan, milloin hankinta pitää kilpailuttaa ja milloin hankintaan riittää tarjouspyyntö. Oppaassa pohditaan erityisesti kysymyksiä, joita markkinointi- ja viestintäpalvelujen ostaminen herättää. Keneltä voi ostaa? Mikä on kynnysarvon ylittävä hankinta? Milloin hankinnasta pitää ilmoittaa HILMA:ssa? Mitä menettelyä voidaan käyttää ja mitä hankintaprosessissa on erityisesti huomioitava?

Käsitteistä kilpailuttaminen, tarjouskilpailu, hankinta, tarjouspyyntö, suorahan-

kinta, hankintamenettelyt, arviointi- ja vertailukriteerit ovat oppaassa keskeisimpiä.

Erilaisia hankintaohjeistuksia, oppaita ja suosituksia on jo ilmestynyt useita. Moni kaipaa kuitenkin ohjeisiin päivitystä vuoden 2007 hankintalakiuudistuksen jälkeen. Nyt käsillä oleva opas esittelee hankintalain yleisesti. Tarkemmin kuntien hankintaohjeisiin voi tutustua esimerkiksi Kuntaliiton Kuntien yleiset hankintaohjeet 2007 -julkaisusta tai tutustumalla Kuntaliiton julkisten hankintojen neuvontayksikön varsin kattaviin verkkosivuihin osoitteessa www.hankinnat.fi.

Kun hankintojen käytännöt ovat selkeitä ja yhteneväisiä koko kunta-alalla, kilpailutuksen ja hankintojen laatu säilyy tulevaisuudessakin hyvänä. Epäselvät tai turhan järeät tarjouskilpailut karkottavat osaavia osallistujia. Tarjouskilpailutusten selkeys varmistaa kuntaorganisaatioille pätevät ja sopivimmat markkinointiviestinnän kumppanit. Huolellisesti mietitty ja toteutettu tarjouskilpailu pohjustaa onnistunutta yhteistyötä tulevien kumppanien kanssa.

2 Kunta viestintä- ja markkinointipalvelujen hankkijana

Kuntien hankinnat muodostavat merkittävän taloudellisen vaihdannan. Suomessa kunnat, valtio ja seurakunnat hankkivat vuosittain yli 22 miljardin arvosta tavaraa, palveluja ja rakennusurakoita. Suomen hankintalaki ja EU-alueen hankintadirektiivit säätelevät kaikkia julkisia hankintoja, myös markkinoinnin ja viestinnän palvelujen hankintoja.

Kunta-alan organisaatiot ovat yhä aktiivisempia viestinnän ja markkinoinnin toimijoita. Suurissa kaupungeissa on kokonaisia viestintäyksikköjä, jotka hoitavat laaja-alaisesti viestinnän eri tehtäviä. Pienissä kunnissa viestintää saattaa hoitaa esimerkiksi kunnansihteeri oman toimensa ohella. Markkinointia hoidetaan usein osana viestintää. Vaihtoehtoisesti se on vastuutettu kunnan tai seudun omistamalle elinkeinoyhtiölle, joka pyrkii edistämään alueen elinvoimaisuutta ja kilpailukykyä myös markkinointiviestinnän keinoin.

Kuntien markkinointi- ja viestintätoimijoista muodostuu varsin suuri joukko, joka hankkii merkittäviä määriä ulkopuolista osaamista ja toteutusta lähes päivittäin. Kuntien viestintä- ja markkinointipalvelujen hankintojen kokonaisarvoa on vaikea laskea, mutta hankintojen suuruus vaihtelee isojen kaupunkien satojen tuhansien arvoisista yksittäisistä hankinnoista pienten kuntien muutamien tuhansien eurojen vuosittaisiin kokonaishankintoihin. Monimutkaiseksi laskemisen tekee myös se, että on vaikea määritellä, mitä viestinnän ja markkinoinnin hankinnoilla tarkoitetaan. Lasketaanko mukaan vain markkinointikampanjat vai myös kaikki kunnan vaakunalla varustetut painetut lomakkeet? Useimmiten hankinnat jaotellaan viestintävastaavien tekemien erillisten hankintojen ja kunnan yleisen käyttömateriaalin välille.

Vuosituhannen vaihteen jälkeiset vuodet ovat tuoneet valtavasti muutoksia kuntien viestintään ja markkinointiin. Muutostilanne vaatii muutosviestintää, mikä on kasvattanut viestinnän roolia ja merkitystä. Kunta- ja palvelurakenneuudistus, kuntaliitokset ja yhteistoiminta-alueet ovat tuoneet uudenlaisen muutosviestinnän tarvetta kuntakentälle. Esimerkiksi kuntaliitosten myötä syntyy uusia kuntia, joiden on rakennettava viestintä ja markkinointi lähes kokonaan alusta. Maailmanlaajuinen taloustilanteen vaihtelu vaikuttaa myös viestinnän sävyihin, sanomiin ja määrään. Viestinnällä on lakisääteisiä tehtäviä, mutta markkinoinnista voidaan melko helposti supistaa määrärahoja vaikeina aikoina.

Selkeänä trendinä kuntaviestinnän ja -markkinoinnin kentässä on jo useamman vuoden ajan ollut yhteistyö ja markkinointi erilaisten toimijoiden kanssa. Yhteistyö tiivistyy, sillä se on kaikkien etu. On huomattavasti helpompaa yhdistää resursseja ja

osaamista ja saada näin lisää volyymiä kuin yrittää pienillä resursseilla yksin. Elinkeino- ja matkailumarkkinoinnissa monella kunnalla on jo pitkät yhteistyön juuret paikallisten toimijoiden kanssa, mutta esimerkiksi peruspalvelujen viestintään ja osaajien houkuttelemiseen on yhteistyö tullut mukaan palvelurakenneuudistuksen myötä.

Kuntien on mietittävä palvelujen tuotantotapoja uudelleen. Jo nyt kunnat ostavat monenlaisten palvelujen tuottamisen yrityksiltä tai kolmannelta sektorilta. Kuntien oma henkilöstö ikääntyy ja kunnissa mietitään, mistä kunta-alalle saadaan osaajia tulevaisuudessa. Työvoiman saatavuuden ja osaamisen varmistamisen yhdeksi muodoksi muotoutuu palvelun ostaminen. On mietittävä, mitä kunnan kannattaa tuottaa itse ja mitä voi ostaa. Kuntien on valmistauduttava siihen, että uudenlaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa yhä enemmän. Esimerkiksi juuri hankintaosaamista ja prosessi- sekä projektijohtamisen osaamista tarvitaan koko ajan enemmän.

2.1 Kaikki kunnat hankkivat viestintä- ja markkinointipalveluja

Suomen Kuntaliiton teettämän Kuntien markkinointitutkimus 2009 -selvityksen mukaan lähes kaikki kunnat hankkivat viestintä- ja markkinointipalveluja, mutta hankintojen taso ja yleisyys vaihtelevat. Kaikkien Suomen kuntien markkinoinnista vastaaville lähetettiin maaliskuussa 2009 kysely kunnan markkinointitoimista. Tutkimuksen mukaan 38 prosenttia kunnista käytti säännöllisesti mainos- tai viestintätoimistojen palveluja. Silloin tällöin ilmoitti käyttävänsä 40 prosenttia, harvoin 17 prosenttia ja ei lainkaan viisi prosenttia vastanneista.

Valitessaan mainos- ja/tai viestintätoimistoa kunnat arvostivat eniten toimiston luovuutta ja innovatiivisuutta, ammattitaitoa ja joustavuutta.

Kyselyn perusteella vain viidesosa kunnista on kilpailuttanut toimiston ja tehnyt palveluntarjoajan kanssa useampaa vuotta koskevan puitesopimuksen. Yli puolella vastaajista tarpeet ovat pienet ja tarjouksia pyydetään tarvittaessa. Vastaajakunnista 15 prosenttia kilpailuttaa toimistoja kampanja- tai työkohtaisesti.

Valtaosalla vastaajista toimiston valintaan hintaa enemmän vaikuttivat laadulliset kriteerit. Vain vajaa 30 prosenttia ilmoitti hinnan määrääväksi tekijäksi toimistoa valittaessa.

Viestintä- tai markkinointikampanjoita oli toteuttanut viimeisen kolmen vuoden aikana 42 prosenttia vastaajakunnista ja noin 20 prosentilla kampanja oli suunnitteilla.

2.2 Kilpailuttamisen osaamista kannattaa kehittää

Mainostoimistojen kilpailuttamisen haasteiksi koettiin tutkimuksen mukaan hankintaosaamisen puuttuminen ja kilpailuttamismenetelmien hankaluus. Tarjouspyynnön laatiminen koettiin työlääksi. Toimistojen tarjoukset koettiin kirjaviksi, mikä hankaloitti niiden vertailtavuutta. Vaikeaksi koettiin myös ”kauneuden” tai ”miellyttävyyden” pisteyttäminen. Osa koki tämän vuoksi ostavansa usein ”sikaa säkissä”.

Myös mainostoimistojen ammattitaito ja hinta-laatu -suhde koettiin haastavaksi. Kunta-alan määrärahat ovat useimmiten sen verran pieniä, että monet kokivat mainostoimistojen karsastavan kuntien pienten budjettien töitä. Miten saada halvalla hyvää, oli avoimissa kysymyksissä esiin noussut haaste. Lisäksi mainostoimiston yhteistyön laatu koettiin haastavaksi. Monet toivoivat mainostoimistolta pitempiaikaista yhteistyösuhdetta.

Kunnallisalan kehittämissäätiön (KAKS) mukaan kuntien hankintaosaaminen on edelleen hyvin kirjavaa. KAKS:n tutkimuksen (Kuntapalvelujen kilpailuttamisen taloudelliset vaikutukset I ja II, 2008) mukaan kuntapalvelujen ulkoistamiskehitys on edennyt toistaiseksi maltillisesti, mutta systemaattisesti. Kuntien kasvanut kiinnostus ulkoistettujen palvelujen käyttämiseen liittyy siihen, että väestön ikääntyminen lisää kuntalaisten palvelutarpeita samaan aikaan kun kuntien omaa henkilöstöä siirtyy runsaasti eläkkeelle. Aktiivisimpia palvelujen ostajia ovat isoimmat kaupungit. Aiemmin suljetuille kansallisille kuntapalvelujen markkinoille on tullut myös lisää palvelutuottajia sekä kotimaasta että ulkomailta. KAKS:n mukaan yksityinen palvelutuotanto on yleensä edullisempaa kuin julkinen palvelutuotanto ja kuntapalvelujen kilpailuttaminen on tuottanut selviä säästöjä kunnille. Kilpailutussäästöjen suuruus on ollut keskimäärin 10–30 prosenttia.

Kehittämissäätiön kuntapalvelujen kilpailuttamistutkimus osoittaa, että kuntien hankintoja toteutetaan edelleen virheellisesti, mutta vain pieni osa hankintavirheistä päätyy markkinaoikeuden tutkittaviksi. Tyypillisesti hankintatoimen virheet liittyvät kunnan kilpailutusvelvollisuuden tulkintaan, tarjoajan kelpoisuuden toteamiseen, tarjouksen ja tarjouspyynnön yhdenmukaisuuden arviointiin, tarjousvertailun tekemiseen tarjouspyynnössä määrätyillä kriteereillä sekä hankintapäätösten perustelemiseen.

2.3 Miksi kilpailuttaa markkinoinnin ja viestinnän hankintoja?

Laki julkisista hankinnoista velvoittaa kunnat ja useimmiten myös kuntien omistamat yhtiöt kilpailuttamaan kaikki hankinnat. Velvoite koskee myös viestintä- ja markkinointipalvelujen hankintaa.

Myös viestintä- ja markkinointipalvelujen hankintoihin ja hankintaosaamiseen kannattaa kiinnittää huomiota. Hyvin toteutettu hankinta säästää rahaa, tehostaa ostoprosessia ja mahdollistaa valvomaan hankinnan laatua entistä paremmin. Samalla kunnan omalle henkilöstölle jää aikaa keskittyä muuhun markkinointiin ja viestintään.

Hankintalain pääperiaatteena on saada aikaan kilpailua. Lailla pyritään varmistamaan, että kaikkia tarjoajia kohdellaan tasapuolisesti eikä ketään syrjitä. Hankintalain lisäksi kuntien hankintoja säätelevät julkisuus- ja julkisten asiakirjojen avoimuuspykälät. Laki varmistaa myös avoimet ja toimivat markkinat sekä reilun kilpailun.

Julkinen hankinta voidaan tehdä ilman tarjouskilpailua vain erityisistä syistä. Kilpailua ei tarvita, jos hankinnan kokonaisarvo ei ylitä kansallista kynnysarvoa tai

jos suoran neuvottelumenettelyn käytön ehdot täyttyvät.

Kilpailuttamisella tavoitellaan luonnollisesti kustannussäästöjä, mutta ennen kaikkea myös laatua ja toimitusvarmuutta. Kilpailuttamisen monipuolisuutta kuvaa se, että hankinnalle voidaan asettaa valintakriteerit, joiden perusteella saatuja tarjouksia vertaillaan keskenään. Osaamispalveluissa kuten markkinointi- ja viestintäpalveluissa pelkän hinnan käyttäminen arviointikriteerinä saattaa heikentää laatua ja johtaa huonoon lopputulokseen.

Hankinnoissa tulee käyttää ensisijaisena valintaperusteena ”kokonaistaloudellisesti edullisinta”, jolloin määräävänä arviointikriteerinä on laatu. Hinta arviointikriteerinä ei ole painoarvoltaan merkittävin tekijä.

Pitsaus vs. julkinen hankintakilpailutus

Markkinointiviestintätoimistojen kilpailutusta kutsutaan yksityisillä toimialoilla pitsaukseksi, joka on vakiintunut englanninkielisestä termistä pitch (Laakso 2008, 16). Yksityisten alojen minkä tahansa tuotteen tai palvelun kilpailuttaminen poikkeaa julkisista hankinnoista merkittävästi. Merkittävin ero on laki, joka säätelee julkisia hankintoja. Kunta-alalla toimivan on noudatettava lain pykäliä toiminnassaan.

Vastaavasti julkiseen hankintakilpailuun mukaan lähtevien markkinointiviestintätoimistojen on huomioitava eri pelisäännöt kuin yksityisten alojen kilpailutuksissa. Siksi kunta-alan markkinointi- tai viestintäpalvelujen hankintojen kilpailuttamista ei yleensä kutsuta pitsaukseksi. Julkisia hankintoja ja niitä säätelevää lakia on kuvattu tarkemmin luvussa 4.

2.4 Eettiset ja ympäristöystävälliset hankinnat

Kuntien kestävän kehityksen toiminta tähtää ihmisen, luonnon ja talouden huomioimiseen kaikessa päätöksenteossa. Kestävän kehityksen tavoite on tulevaisuudessa: pyrimme toimimaan niin, että säästämme luonnonvaroja myös tuleville sukupolville. Kestävään kehitykseen kuuluvat ekologinen, sosiaalinen ja kulttuurinen sekä taloudellinen kestävyys. Siten myös julkiset hankinnat ovat väistämättä osa kuntien kestävän kehityksen toimintaa. Julkisten hankintojen myötä voidaan lisätä sekä ekologista että taloudellista kestävyyttä sekä varmistaa osaltaan tiettyjen luonnonvarojen riittävyyttä tuleville sukupolville. Kuntien kestävän kehityksen toiminnan keskeisin muoto on ollut niin kutsuttu paikallisagenda eli jokaisen kunnan oma kestävän kehityksen ohjelma. Esimerkiksi kuntien ilmastokampanjat voivat olla osa paikallista ohjelmaa.

Julkisten hankintojen säännösten tarkoituksena on toimia hyvän tavan mukaisesti mahdollisimman tasapuolisesti ja avoimesti. Näin ollen hankkijan oma toiminta voi vaikuttaa suoraan kestävän kehityksen toimintaan. Hankintaprosessissa on mahdollista tehdä monia valintoja, joilla on eettinen vaikutus. Vastaavasti materiaalien, palvelujen ja hyödykkeiden hankinnoissa voidaan tarjoajilta edellyttää ympäristöystävällisiä tuotantotapoja ja materiaaleja, jotka osaltaan vaikuttavat ekologiseen kes-

tävyyteen. Ihmisen, talouden ja luonnon huomioon ottaminen on melko vaivatonta materiaalivalintojen lisäksi myös esimerkiksi eettisissä tuotantotavoissa: minkälaisissa olosuhteissa ja ketkä tuotannossa toimivat.

VINKKI
Voit osaltasi toimia eettisesti noudattamalla yleisiä hankintaohjeita, jotka tähtäävät tarjoajien tasavertaiseen kohtelemiseen. Lisäksi voit osaltasi torjua ilmastonmuutosta edellyttämällä painotöiltä ympäristöystävällistä tuotantotapaa ja valitsemalla ympäristöystävällisiä materiaaleja.

2.5 Viestintäammattilainen vai hankinta-ammattilainen ostamassa?

Kunnan hankintayksikkö tai hankinnan ammattilainen kilpailuttaa työkseen kunnan käyttämiä tuotteita, tarvikkeita, materiaaleja ja palveluja kuten taloushallinnon, tietohallinnon tai vaikkapa kotipalvelujen tuotantotapoja. Miksei näin ollen hankinnan ammattilaisella olisi annettavaa myös viestintä- ja markkinointipalvelujen hankintaan? Hankinta-ammattilaisella on tietotaito ja osaaminen soveltaa hankintalakia erilaisiin hankintoihin, ja hän pystyy tukemaan esimerkiksi erilaisten kerta- ja vuosisopimusten tekemisessä.

Hankintayksikön on hyvä olla mukana tai ainakin tietoinen etenkin isommista kilpailutuksista. Pitkäaikaisissa sopimuksissa tilaaja ja toimittaja ovat paljon tekemisissä keskenään ja yhteistyössä vuorovaikutus muuttuu usein varsin tuttavalliseksi. Kilpailutusten ja erillisten toimeksiantojen tarjouspyyntöjen tai kustannusarviopyyntöjen osalta voi olla hyväkin, että ulkopuolinen taho eli tilaajan hankintayksikkö hoitaa kilpailutusprosessin. Näin viestinnästä vastaavalle ei synny kiusallisia tilanteita. Tarjoajalla voi lisäksi olla useita yksiköitä tai vaikkapa alihankkijoita, joita tilaajan tulee perehdyttää toimeksiannosta, toimialasta ja kyseisestä palvelusopimuksesta. Tällöin hankintayksikön työpanos helpottaa viestintäammattilaisen työtä. Viestintäammattilainen voi itse keskittyä siihen, minkä hän osaa parhaiten, kun hankinta-ammattilainen puolestaan voi keskittyä hankintojen tekemiseen. Hankinta-ammattilainen ei kuitenkaan todennäköisesti tunne hankinnankohteen ominaisuuksia ja ominaispiirteitä, joten kilpailutusta ei kannata jättää kokonaan hankintayksikön tehtäväksi.

VINKKI
Jos hankintayksikkö kilpailuttaa painotyöt keskustelematta viestinnän kanssa, ollaan helposti kiinni yhdessä tarjoajassa, joka ei välttämättä pysty toimittamaan eri materiaaleja. Vastaavasti jos viestintäyksikkö kilpailuttaa hankinnan ilman hankintayksikköä, jää helposti jotain lainsäädännöllisesti tärkeää huomaamatta. Yhteistyöllä saadaan aikaan kustannustehokkuutta ja säästetään ennen kaikkea aikaa, mutta vältetään myös mahdollisia väärinkäsityksiä ja vääränlaista kilpailuttamista.

Hankinnan tuloksellinen toteuttaminen edellyttää tekijöiltä saumatonta sisäistä yhteistyötä, mikäli hankinnassa on mukana useampi tekijä, esimerkiksi viestintäyksikkö ja hankintayksikkö.

Jos kuntaorganisaatiossa on erikseen hankintayksikkö, tulee sen päättää mitkä hankinnat suoritetaan hajautetusti ja mitkä keskitetysti. Hankintatoimen tehostamiseksi voi olla myös tarkoituksenmukaista pyrkiä alueelliseen tai seudulliseen yhteistyöhön naapurikuntien, kuntayhtymien tai mahdollisten muiden julkisten hankintayksikköjen kanssa.

2.6 Itse vai ostopalveluna?

Tulisiko viestintää ja markkinointia tehdä itse vai hankkia osaamista ulkopuolelta? Tähän tuskin löytyy yhtä oikeaa vastausta. Maalaisjärki sanoo, että ammattilaisen on hyvä tehdä sitä, missä on hyvä ja hankkia apua niissä asioissa, missä itsellä ei ole osaamista. Esimerkiksi lehdenteossa on järkevää miettiä mitä voimme lehdestä tehdä itse ja mitä kannattaa antaa eri osaamisalojen ammattilaisten tehdä. Nykyään moni viestintäammattilainen on moniosaaja: kirjoittaminen, koordinointi, valokuvaus, kuvankäsittely, taitto ja painotekniset valmistelut luonnistuvat monelta huiman teknologisen kehityksen ansiosta. Kuitenkin esimerkiksi sidosryhmälehti on vain yksi tuotos monista, joiden tekemiseen pitäisi viestinnän ammattilaiselle jäädä aikaa. Lehden tekeminen edellyttää jo useamman henkilön työpanoksen. Monessa kunnassa ja kaupungissa tehdään lehtiä itse alusta aina painoon asti, mutta useamman henkilön voimin.

On siis järkevää miettiä mitä osaamme ja kuinka paljon meillä on aikaa panostaa kyseisen tuotoksen tekemiseen.

Ansioituneen viestinnän moniottelijan Anssi Siukosaaren (2002) mukaan muiden muassa viestinnän toivottu vaikutus ja organisaation koko ovat merkittäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat viestinnän ja markkinoinnin palvelujen hankintaan.

Työyhteisössä tulisi aina määritellä, kuka vastaa organisaatiossa viestinnästä. Siukosaaren mukaan päivittäisestä viestintätyöstä 30–50 prosenttia on yhtäkkistä puhelimitse tai ovesta tulevaa suunnitelmien ulkopuolista viestintään kuuluvaa työtä. Jo tämän vuoksi on tärkeää, että organisaatiossa on vähintään oman toimen ohella viestintätyöstä vastaava henkilö. Kuntaorganisaatiossa perimmäinen viestintävastuu on aina kunnanjohtajalla. Kunnassa tulisi tämän lisäksi olla määritelty henkilö, joka vastaa viestinnästä käytännössä.

Kokonaisvastuu toteutuksista on aina kuitenkin kunta-organisaation viestintävastuullisella. Yksittäisten hankkeiden toteuttamisvastuita voidaan siirtää ulkopuolisille ammattilaisille. Suunnitteluun, sparraukseen ja viestinnän budjetin laadintaan voidaan hyvin ottaa mukaan ulkopuolinen asiantuntija antamaan näkökulmaa.

Mitä hankitaan ja mitä kannattaa tehdä itse?

Organisaation viestintä johdetaan koko organisaation strategiasta. Viestintä tukee strategian tavoitteiden toteutumista. Viestintä on johtamista ja johtaminen viestintää.

Siksi viestinnän strateginen suunnittelu ja johtaminen on tehtävä organisaatiossa itse. Suunnittelu- ja konsultointiapua voi olla hyvä hankkia ulkopuoliselta toimijalta.

Perusjako voidaan tehdä esimerkiksi näin: silloin, kun kunta esiintyy suullisesti ulospäin esimerkiksi tapahtumassa tai erityisesti mediassa, on suositeltavaa, että esiintyjät ovat kuntaorganisaation edustajia. Viestinnän onnistuminen perustuu vuorovaikutukseen ja vahvimmin juuri suullisissa tilanteissa. Silloin puolestaan kun kunta esiintyy kirjallisesti, kuvallisesti tai verkossa, voi materiaalin ja aineiston tuottamisen takana olla ulkopuolinen ammattilainen. Erilaiset painotuotteet ja verkkosivuston ulkoasu ovat tästä hyvä esimerkki.

VINKKI

Silloin, kun kuntaorganisaatio esiintyy suullisesti ulospäin, tehdään se itse. Vastaavasti silloin, kun esiinnytään kirjallisessa muodossa, voidaan tuotanto hankkia talon ulkopuolelta – valvottuna.

Myös tuotteen kohderyhmä määrittää työntekijöiden valintaa: henkilöstölehti on luontevaa tehdä itse, koska asiat ja ilmapiiri tunnetaan paremmin organisaation sisällä. Sen sijaan sidosryhmälehti voi olla viisaampaa teettää ulkona, jolloin siihen saadaan enemmän kohderyhmän näkökulmaa.

Seuraavassa on lueteltu viestinnän tehtäviä, joita on parempi tehdä itse, ja vastaavasti tehtäviä, joita voidaan hyvin hankkia talon ulkopuolelta.

Nämä on hyvä tehdä itse

- sisäinen viestintä
- vierailujen järjestäminen
- mediasuhteet
- yhteystoiminta
- sponsorointi ja tuet
- sisäinen luotaus

Nämä voidaan hyvin ostaa

- toimintakertomus, strategian taitto
- asiakaslehdet
- esitteet
- multimediaesitykset ja esittelyvideot
- merkkipäivätapahtumat (käytännön järjestelyt)
- www-sivujen rakentaminen ja päivitys, ulkoinen luotaus
- viestinnän valmennus ja koulutus
- selvitykset, arvioinnit ja kehittämissuunnitelmat

Yritysten viestinnän työnjako: Siukosaari 2002 mukaillen

Edellä mainituista lähes kaikki pätevät myös kunta-organisaation viestintään. Joitakin viestinnän ja markkinoinnin keinoja sekä tehtäviä listasta puuttuu jo viestintä-

teknologian nopean kehityksen myötä, mutta erityisesti kunta-alan tarpeita on hyvä tarkastella vielä tarkemmin.

2.7 Yleisiä kuntien viestintä- ja markkinointihankintoja

Kaikki kunnan ja kuntaorganisaation hankinnat tulee lain mukaan kilpailuttaa. Lakisääteisiä viestinnän hankintoja on kuitenkin vähän – käytännössä vain virallisiin ilmoituksiin ja kuulemiseen liittyvä kilpailuttaminen. Kaikki muu yleinen viestinnän ja markkinoinnin palvelujen hankkiminen on vapaaehtoista ja kunnan tekijöiden aktiivisuudesta tai resursseista kiinni.

Ilmoituskanavien kilpailuttaminen

Kuntalaki määrää, että kunnan ilmoitukset saatetaan tiedoksi julkaisemalla ne julkisten kuulutusten ilmoitustaululla sekä tarpeen vaatiessa muulla kunnan päättämällä tavalla.

Laki ei siis erottele kunnan virallisia ja epävirallisia ilmoituksia, vaan kaikkia ilmoituksia koskevat samat periaatteet. Erityislainsäädännössä on määräyksiä tiettyjen asioiden ilmoittamisesta julkisesti. Tällöin jää pois harkinta siitä, julkaistaanko ilmoitus vai ei – se julkaistaan, mutta julkaisupaikka voidaan harkita kuntalakia noudattaen.

Ilmoituksia ei kuitenkaan ole pakko julkaista maksullisissa ilmoitusvälineissä, vaan päätöksentekoon liittyvään julkiseen ilmoittamiseen riittää kuntalain mukaan virallinen ilmoitustaulu. Se ei tietenkään ole tehokkaan viestinnän kannalta riittävä viestintäkeino. Tehokas viestintä edellyttää kaikkien kanavien ja keinojen miettimistä tapauskohtaisesti: esimerkiksi mediatiedote, kunnan oma lehti, esite ja yleisötilaisuus ovat tiedottamisen kannalta useimmiten tehokkaampia keinoja kuin maksullinen ilmoitus.

Jos tarve vaatii muuta ilmoituksen julkaisemisen kanavaa, kannattaa ensin selvittää kunnan omien kanavien esimerkiksi internetin, oman tiedotuslehden ja asiakastilojen ilmoitustaulujen mahdollisuudet. Moni kunta on päättänyt julkaista ilmoitukset virallisen ilmoitustaulun ohella internetsivuillaan, mistä asioita seuraavat kuntalaiset voivat ne helposti löytää. Kuitenkaan edes internet ei ole tehokas ja aktiivinen viestintäkanava, sillä kuntalaisen ja asiakkaan täytyy omatoimisesti hakeutua etsimään tietoa verkosta.

Jos ja kun on tarpeen julkaista ilmoituksia muualla kuin kunnan omissa välineissä, ilmoitusvälineet on kilpailutettava. Yksittäisen ilmoituksen hinta ei välttämättä nouse kilpailutusta edellyttävän kynnysarvon yli, mutta toistuessaan ilmoittelu täyttää kilpailuttamisen vaatimukset. Yksittäisetkin ilmoitukset voidaan kilpailuttaa, samoin ilmoituskampanjat tai erilaiset ilmoitustyypit. Järkevintä on kuitenkin kilpailuttaa ja tehdä yleissopimus kaikesta toistuvasta ilmoittelusta, mieluiten useaksi vuodeksi mahdollisella vuosittaisella tarkistuspykälällä.

Laki ei määrittele, kenen vastuulla on päättää, missä välineissä ilmoitukset jul-

kaistaan. Yleistä kuitenkin on, että ilmoitusvälineiden kilpailutuksen jälkeen päätös tehdään kunnanvaltuustossa esimerkiksi valtuustokaudeksi kerrallaan. Valtuustoakin sitovat kuitenkin kilpailutuksen kriteerit, joilla täytyy pystyä määrittelemään kokonaistaloudellisesti edullisimmat hankintamuodot.

Valtuusto voi luonnollisesti vapaasti päättää, kuinka monta ilmoitusvälinettä valitaan kilpailutuksessa kustannustehokkaimmiksi todetuista tarjouksista. Tämä päätös on syytä tehdä ennen kilpailutusta, jotta vältytään ilmoitusvälineiden poliittisten tai muiden kustannustehokkuudesta riippumattomien tekijöiden vaikutukselta valintaan.

Ilmoitusvälineiden kilpailutuksessa tulee huomioida kaikki välineet, jotka ovat halukkaita osallistumaan kilpailuun. Näin ollen ilmoituksen huomioarvoa pitää pystyä vertaamaan niin radion, television kuin erilaisilla jakeluilla leviävien lehtienkin kesken. Kontaktihinta kunnan alueella tulee pystyä todistamaan riippumattomasti esimerkiksi ulkopuolisen levikin/jakelun tarkastuksen tai kuulijatutkimuksen avulla. Edelleen tulisi pystyä arvioimaan ilmoitusten luonnetta suhteessa eri viestintävälineiden välitysmuotoon: tarkkaavaisuutta edellyttävä ilmoitus on varmemmin omaksuttavissa luettuna kun taas tapahtumamainonta ehkä toimii paremmin äänimainoksena. Kaksikielisissä kunnissa täytyy ottaa huomioon viestintävälineet molemmilla kielillä. Kuntalaisten tasapuolisen kohtelun takaamiseksi on huomioitava myös esimerkiksi vammaisten mahdollisuudet tiedon vastaanottamiseen. Monesti liikutaan makuasioissa, jolloin kilpailutus pitäisi pystyä tekemään tapauskohtaisesti.

Käytännöllisistä syistä kunnan voi olla houkuttelevaa ulkoistaa ilmoittelunsa omistamalleen yhtiölle tai ulkopuoliselle viestintätoimistolle. Tällöinkin on kuitenkin noudatettava samoja kilpailutuksen perusperiaatteita, paitsi ilmoittelun hoitajan valinnassa, myös lopullisen ilmoittelun valinnoissa. Kunta ei vältä hankintalain määräämää vastuuta ulkoistamalla hankintansa.

Kilpailutus voi olla työlästä, mutta lain noudattamisen ohella sen hyötynä on tehokkuus: eri välineet saadaan ainakin tiettyyn mittaan asti todelliseen kilpailutilanteeseen, minkä pitäisi näkyä hinnoissa ja palvelun tehokkuudessa. Pitkäaikaiset ja kattavat sopimukset tuottavat usein myös paljousalennuksia.

Visuaalinen ilme ja graafinen ohjeisto

Kunnan markkinointiviestinnän perustyökaluina toimivat kunnan visuaalinen ilme ja viestit. Visuaalisen ilmeen avulla rakennetaan kuntakuvaa. Visuaalinen ilme sisältää kaiken sen, mitä kunnasta näkyy ulospäin painotuotteista ja sähköisistä välineistä arkkitehtuuriin ja ympäristön hoitoon, todetaan Kunnan viestintä -oppaassa (2004). Visuaalisella ilmeellä viestinnälle luodaan ulkoinen yhtenäisyys ja tunnistettavuus.

Kunnalla on käytössään vaakuna sekä yhä yleisemmin myös liikemerkki, tunnus tai logo. Vaakunan käyttöä säätelee ja ohjaa kunnanhallitus. Viestinnällisen tunnuksen käyttöä ohjaa useimmiten viestintävastaava. Vaakunan ja viestinnällisen tunnuksen käytöstä erilaisissa tilanteissa on hyvä olla selkeät ohjeet. Useimmat kunnat käyttävät vaakunaa nk. virallisissa asiakirjoissa ja viestinnällistä tunnusta vapaamuotoisemmissa

tilanteissa.

Graafinen ohjeisto on kirjallinen dokumentti organisaation tunnuksen ja logon käytöstä. Kunnan tapauksessa graafinen ohjeisto myös määrittelee vaakunan käytön. Kunnan graafinen ohjeisto antaa perusohjeet sille, miten tunnusta ja vaakunaa erilaisissa käyttötilanteissa ja –tarkoituksissa voi käyttää. Ohjeessa määritellään painotuotteiden, verkkoviestinnän, kylttien ja opasteiden sekä mainonnan yhteiset linjat. Ohjeiston tarkoituksena on vahvistaa ja yhtenäistää sovittua visuaalista ilmettä ja sitä kautta luoda organisaation identiteettiä.

Hankinnan kohteina visuaalinen ilme ja graafinen ohjeisto ovat usein ilmoituskanavien kilpailuttamisen jälkeen seuraavat kilpailutettavat. Lisäksi ilme on usein strategisen viestinnän suunnittelun jälkeen ensimmäinen, mihin missä tahansa organisaatiossa ryhdytään silloin, kun halutaan uudistaa viestintää. Visuaalinen ilme on paljolti makuasia, mutta kilpailun arvioinnissa laatu, käytettävyys ja kustannukset pitää pystyä pisteyttämään perusteltavissa olevana kokonaisuutena.

Viestinnän kokonaisuus tai viestintästrategia

Moni kuntaorganisaatio on hankkinut viestinnän kokonaisuuden tai viestintästrategian suunnittelun alaan erikoistuneelta asiantuntijalta. Etenkin muutostilanteessa, kuten vaikkapa uuden kunnan viestinnän rakentamisessa, voi olla hyvä tukeutua ammattilaiseen, joka osaa hahmottaa hyvin viestinnän kokonaisuuden tai tarvittavat strategian elementit, mutta antaa perspektiiviä toimintaan.

Ulkopuolinen konsultti voi antaa kokonaan uudenlaista näkemystä vanhoihin ajattelutapoihin ja käytäntöihin. Tekijä tulee helposti itse sokeaksi sille, mitä talossa jo on ja pitää asioita itsestään selvinä. Siksi ulkopuolisen näkemystä kannattaa aika ajoin kuunnella.

Viestintä- ja markkinointistrategian tulee pohjautua tosiasioihin ja kuntaorganisaation aitoihin vahvuuksiin. Strategian pohjaksi on hyvä tilata nykytilan ja tarpeiden kartoitus sekä tutkimus viestinnän kohderyhmien näkemyksistä.

Suunnittelu-, koulutus-, sparraus- ja konsultointipalvelut

Viestinnän kokonaisuuden ja strategisen suunnittelun lisäksi moni kuntaorganisaatio hankkii eriasteista viestinnän ja markkinoinnin suunnittelu-, sparraus- ja konsultointiapua yksittäisiinkin ongelmiin. Usein strategian suunnitteluun ja valmisteluun liitetään sparrausapua ja sisäistä konsultointia tai koulutusta, järjestetään workshoppeja tai suunnitellaan strategian eri osa-alueita ulkopuolisen vetäjän avulla. Itse hankkimiseen voi ostaa suunnitteluapua, jos kyseessä on vaikkapa iso viestinnän kokonaisuuden hankinta.

Tyypillistä viestinnän ja markkinoinnin ostettua koulutusta on toimijoiden osallistuminen erilaisille kursseille, mutta myös räätälöidyn koulutuspaketin hankkiminen sisäistä koulutusta varten. Luottamushenkilöitä koulutetaan viestintäajatteluun tai esimerkiksi mainetyöhön. Viestintää oman toimen ohella tekeviä voidaan koulut-

taa vaikkapa verkkoviestinnän toteuttamiseen ja päivityksiin, kuvankäsittelyyn, taitto-ohjelmien käyttöön tai esimerkiksi messuosallistumiseen. Esimiehille ja asiantuntijoille järjestetään useinkin esiintymis- ja ilmaisutaidon koulutusta.

Tiettyyn rajattuun koulutus- tai konsultointitarpeeseen hankittavaa palvelua voi olla vaikea kilpailuttaa. Palvelu voidaan tilata myös suoraan yhdeltä tarjoajalta, jonka erityistaidot soveltuvat tarpeeseen eikä muita vastaavia toimittajia ole saatavilla. Palvelun ei kuitenkaan pidä olla jatkuvaa ja laajentua ilman tasapuolista kilpailua.

Kampanja voi olla kunnan isoimpia viestintähankintoja

Moni kunta on kampanjoinut näyttävästi eri kuntamarkkinoinnin osa-alueilla ja houkutellut yrityksiä, osaajia, matkailijoita tai asukkaita paikkakunnalleen. Markkinointiviestintäkampanja voi olla yksi merkittävimmistä kunnan isoista hankintakokonaisuuksista, joka voidaan kuitenkin katsoa yksittäiseksi hankinnaksi. Kampanjointia on olemassa kolmenlaista: kaupallista, yhteiskunnallista ja poliittista. Kuntien kampanjointi on sekä yhteiskunnallista että kaupallista kampanjan tavoitteista riippuen. Yksittäiset kunnallispoliitikot puolestaan tekevät poliittista kampanjointia yksin tai ryhmässä kuntavaalien aikaan.

Kampanja mielletään usein mittavaksi ja kalliiksi mediamainonnan näkyvyydeksi. Kampanja on mahdollista toteuttaa kuitenkin myös pienellä budjetilla. Jos tavoitteena on vaikkapa kunnan tonttien myynti, kannattaa kampanjointi kohdistaa vain kaikkein potentiaalisimpaan ryhmään ja sinne, missä tämän rajatun kohderyhmän tavoittaa. Kasvokkaisviestintä tai face-to-face -markkinointi ja henkilökohtainen myyntityö ovat useimmiten tehokkaimpia. Muutaman tontin myynnistä tekee kampanjan se, että myynnille asetetaan tavoitteet, valitaan kohderyhmä, määritetään aikaväli, käytettävät keinot ja budjetti.

Kampanjassa on useimmiten kysymys markkinoinnin ja mainonnan toimenpiteiden yhteissummasta tietylle aikavälille suunniteltuna ja toteutettuna. Kampanjan suunnitelmassa asetetaan markkinoinnin tavoitteet niin, että ne tukevat organisaation kokonaisstrategiaa ja markkinointisuunnitelmaa. Lisäksi määritellään mainonnan osa markkinointitavoitteiden saavuttamisessa. Tavoitteina voi olla esimerkiksi myynnin lisääminen, uusien käyttäjäryhmien löytäminen, tuote- tai yrityskuvaan vaikuttaminen tai uusien käyttötapojen löytäminen.

Kampanjalle suunnitellaan nk. markkinointimix, eli määritellään minkälainen tuote tai palvelu on kyseessä, mikä on hintataso, miten tuotteen tai palvelun voi saavuttaa ja miten edistetään myyntiä erilaisilla markkinointiviestinnän keinoilla. Kampanjalle määritellään sekä markkinoinnin että mainonnan kohderyhmät, lopulliset käyttäjät ja erilaiset sidosryhmät, jotka tulisi huomioida toimenpiteissä.

Kampanjan sisältöön vaikuttavat näkemykset mainonnan sisällöstä ja sanomasta: mitä tuotteesta tai palvelusta halutaan sanoa. Lisäksi pohditaan mitä muita elementtejä kuten esimerkiksi kunnan tunnus tai vaakuna on mainonnassa huomioitava.

Markkinoinnin ja mainonnan kanavavalintoja suunnitellessa on hyvä perehtyä erilaisiin mediatutkimuksiin. Aikataulun ja budjetin määrittäminen on myös keskei-

nen osa kampanjan suunnittelua.

Jos kampanjaan päädytään valitsemaan käytettäviksi kanaviksi tv- ja radioaikaa, on ostaminen helpoin antaa mediatoimiston tehtäväksi. Toinen vaihtoehto on sopia mainostoimiston kanssa kokonaisuudesta niin, että myös mediatoimiston osuus kuuluu osaksi kokonaisuutta – silloin tilaajan ei itse tarvitse huolehtia mediatoimistoyhteyksistä. Mediatoimistoilla on tuoreimmat tiedot eri kanavien käytöstä.

Verkkoviestinnän, www-sivuston ja digimarkkinoinnin hankinta

Tyypillinen esimerkki kuntaorganisaation viestinnän ja tietohallinnon yhteishankinnasta on kunnan verkkopalvelujärjestelmän hankinta. Julkaisujärjestelmän hankinta, palvelun rakentaminen ja laadunvalvonta ovat tänä päivänä erityisen tärkeitä, sillä suuri osa kuntalaisista hakee palveluja ja tietoja verkosta. Kuntien verkkosivut ovatkin yksi käytetyimmistä verkkopalveluista koko maassa. Verkkopalveluja tulee myös jatkuvasti uudistaa, sillä kuntalaiset ovat jo kokeneita verkonkäyttäjiä ja edellyttävät yhä enemmän esimerkiksi sähköisiä asiointipalveluja.

Harvoilla kunnilla on verkkoviestintäalustojen rakentamisen edellyttämää teknistä osaamista, vaan tekninen osaaminen ostetaan alan asiantuntijalta. Hankinta on käytännössä arvoltaan sen verran suuri, että se tulee kilpailuttaa hankintalain mukaisesti. Hankintaan kannattaa yhdistää riittävän teknisen päivitysvalmiuden kouluttaminen.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (JUHTA) on julkaissut Julkishallinnon verkkopalvelun suunnittelun ja toteuttamisen periaatteet (JHS 129), joissa on lueteltu myös palvelun hankintaan liittyviä yleisiä ominaisuuksia. Periaatteiden liitteinä on lisäksi suosituksen perusteella koottuja teknisiä ominaisuuksia, joita palvelulta voidaan edellyttää. Lista ei ole sellaisenaan käytettävissä esimerkiksi tarjouspyynnön liitteenä, mutta luetteloa voidaan käyttää esimerkiksi vertailtaessa vaihtoehtoisia ratkaisuja keskenään.

Kuntaliitto on koonnut verkkosivulleen kuntien verkkopalvelujen suunnittelijan ohjeita sekä yleisiä ohjeita linkkeineen kuntien verkkopalveluista. Lisätietoja löydät osoitteesta www.kunnat.net/viestinta.

Perusverkkopalvelun lisäksi yhä useampi kuntaorganisaatio hankkii myös digitaalisen markkinoinnin osaamista ja teknistä toteutusta. Digimarkkinointia ja verkkoviestintää hankitaan tukemaan omaa verkkopalvelua tai esimerkiksi meneillään olevaa markkinointikampanjaa. Digimarkkinointi on kokonaisuudessaan Suomessa kasvava ala, vaikka se koko mediapanostuksista on vuoden 2008 tilastojen mukaan vasta noin 10 prosenttia.

Mediaviestinnässä päävastuu kunnalla

Esimerkiksi tiedotteen ja sen jakelun sekä tiedotustilaisuuden käytännön järjestelyt voi hoitaa kokonaan kunnan ulkopuolinen ammattilainen, mutta tiedotustilaisuudessa ja lisätietojen antajana on kunnan edustajien ehdottomasti esiinnyttävä itse.

Myös kutsut medialle on kunnan syytä lähettää itse, sillä se herättää enemmän luottamusta kuin viestintä- tai mainostoimiston lähettämä kutsu.

Erityistilanteissa kuten esimerkiksi kriisin kohdatessa ammattiviestijöiden apua voi olla tarpeen ostaa, mutta vastuuta asiantuntijatiedon välittämisestä ja ikävien asioiden viestimisestä ei voi ulkoistaa. Kriisin hoito ja päätöksenteko tarvitsevat julkisuuteen kasvot ja nimet, jotka ovat asioista vastuussa ja ottavat tilanteen haltuunsa.

Mediaseuranta on tyypillinen esimerkki mediaviestinnän osasta, jonka voi hankkia talon ulkopuolelta. Itse voidaan kerätä vaikkapa lehtileikkeitä ja niin monet tekevätkin, mutta seuranta ja varsinainen analysointi on järkevää antaa ammattilaisen tehtäväksi. Mediaseurantaa tarjoavat useat tahot eri tavoin toteutettuna. Kilpailutuksessa keskeistä on, että hankinta on kustannustehokas ja kunnan omat tarpeet täyttyvät.

Painotuotteiden hankinta

Kunta tuottaa lukuisia painotuotteita joka vuosi. Suurin osa on monistettavia pöytäkirjoja, asia- ja esityslistoja liitteineen, raportteja, selvityksiä jne. Merkittävimmät ja laajemman huomion sekä jakelun saavat tuotokset usein suunnitellaan visuaalisesti näyttävämmiksi ja painetaan.

Kun julkaisun painosäärä on merkittävä, kannattaa työ tehdä offset- tai rotaatiopainossa. Digitaalisesta painosta saa pienempiä määriä helposti ja nopeasti. Monella kunnalla on jo oma digipainokone tai järeämmät tulostimet käytettävissä. Tulostamisen, kopioinnin ja painattamisen kustannuksia on kuitenkin seurattava ja vertailtava.

Painotuotteiden hankinnan kehittäminen on yksi merkittävimmistä säästömahdollisuuksista. Säännöllisellä kilpailuttamisella, oikeiden painojen valinnalla erilaisille painotöille ja pitkäaikaisilla sopimuksilla voidaan saada merkittäviä kustannushyötyjä.

Tutkimukset ja muu tiedon hankinta

Tutkimuksilla haetaan varmuutta päätösten tueksi. Luotettavilla tutkimustuloksilla saadaan joko hyväksyntää valitulle suunnalle tai vahvistus siitä, että päätöstä pitää muuttaa. Kunnan tulee tutkia, arvioida ja analysoida omaa markkinointiaan, kohderyhmiä ja niiden tarpeita, markkinoinnin toteutusta jne. Ennen markkinoinnin tai viestinnän suunnittelua tulisi selvittää kohderyhmän taustoja sekä heidän tarpeitaan ja käyttäytymistottumuksistaan.

Kunnan ei välttämättä kannata tehdä tutkimusta itse. Tutkimuksen voi ostaa kokonaisuutena raportointia myöten markkinointi- ja markkinatutkimuksia tekevältä yritykseltä. Jotkin mainostoimistotkin tekevät tai teettävät yhteistyökumppaneillaan tutkimuksia asiakkaidensa puolesta. Toinen hyvä keino on tehdä yhteistyötä paikallisten oppilaitosten kanssa. Opiskelijat tarvitsevat aina hyviä tutkimusongelmia ja -kohteita. Hyöty on tällöin molemminpuolinen.

Hyvä esimerkki tämän päivän kuntaviestinnän tai -markkinoinnin tutkimuksesta

on mainetutkimus. Tutkimuksella selvitetään, minkälainen kunnan maine on ennalta valittujen kohderyhmien mielissä. Muuttaja-, yritys-, matkailijamielikuvatutkimukset ja sidosryhmätutkimukset ovat monelle kunnalle jo säännöllistä arkipäivää.

Osallistuminen messuille

Monet kunnat ja kunta-alan organisaatiot osallistuvat vuosittain erilaisille messuille ja esittelevät omalla osastollaan esimerkiksi tonttitarjontaa, matkailukohteita, työpaikkoja ja kulttuuritarjontaa. Messut ovat hyvä tapahtumapaikka, jossa kuntaorganisaation edustaja voi henkilökohtaisesti tavata paikkakunnasta kiinnostuneita ihmisiä. Eri alojen messuilla kävijät ovat jo valmiiksi vastaanottavaisessa tilassa, sillä he ovat tulleet messuille hakemaan tietoa. Siksi kontaktien luominen messuilla on usein helppoa.

Messuille osallistuminen edellyttää kunnilta kuitenkin rahallista ja henkilöresurssien panostusta. Näyttelyosastopaikat ovat suuremmissa messutapahtumissa melko hintavat. Osastolle on otettava mukaan haluttu varustus ja rekrytoitava sopivat asiantuntijat kertomaan paikkakunnan tarjonnasta. Henkilöitä on saatava riittävästi mukaan, sillä messupäivät ovat pitkiä ja ihmiset tarvitsevat riittävästi taukoja ollakseen tehokkaita ja aktiivisia.

Messuvarustuksessa tulee huomioida osaston rakenne, somistus ja tarvittavat kalusteet esite- tai muun jaettavan materiaalin lisäksi. Usein osastolle hankitaan myös esimerkiksi jokin toiminnallinen osa, kuten arvonta, peli tai testi, jonka avulla ihmisiä houkutellaan käymään osastolla.

Messuosaston suunnittelun ja rakentamisen voi hankkia esimerkiksi mainostoimistolta. Monet toimistot ovat erikoistuneet erityisesti messu- ja tapahtumasuunnitteluun ja heillä on itsellään tai alihankkijansa kautta käytettävissä laaja valikoima rakenteita ja kalusteita. Moni kuntaorganisaatio on vaihtoehtoisesti teettänyt omat visuaaliseen ilmeeseen soveltuvat rakenteet ja kalusteet, jotka kuljetetaan ja pystytetään osaston koon mukaan eri messuille. Suunnitellut rakenteet ovat usein persoonallisempia kuin messujärjestäjältä vuokrattavat kalusteet. Omien rakenteiden ja kalusteiden pystyttäminen ja kuljetus vaatii kuitenkin kunnan omia tai erikseen tilattuja kuljettajia ja rakentajia.

Kuntaorganisaation eri asiantuntijoiden olisi hyvä hoitaa itse varsinainen esiintyminen messuilla, eli päivystää osastolla. Ulkopuolisia ja kausityöntekijöitä voi vuokrata tai palkata messuille, mutta he eivät useimmiten tunne organisaation tarjontaa niin hyvin, että voisivat vakuuttavasti markkinoida paikkakunnan tuotteita ja palveluja. Niin sanotut osaston sisäänheittäjät voivat hyvinkin olla kausityöntekijöitä, mutta osaston asiantuntijoiden tulisi olla kuntaorganisaation omia vakituisia työntekijöitä.

Tapahtumien järjestelyt

Erilaisten tapahtumien käytännön järjestelyt muistuttavat messuihin osallistumista. Tapahtumien suunnittelussa ja järjestelyssä voidaan käyttää apuna ulkopuolista asiantuntijaa. Riippuen tapahtuman luonteesta ja koosta, tapahtumaan tarvitaan erilaisia

toimijoita sekä paikan päälle hoitamaan erilaisia tehtäviä. Tapahtuman suunnitteluun voidaan ottaa ulkopuolinen toimija mukaan jo heti alkuvaiheessa, mutta esimerkiksi tapahtuman tavoitteiden tai tahtotilan määrittelyn pitäisi kuntaorganisaation edustajan tehdä itse. Suunnittelun lisäksi kaiken käytännön järjestelyjen selvittämisen, organisoinnin ja toteutuksen voi ulkoistaa.

Moni organisaatio palkkaa esimerkiksi projektipäällikön vastaamaan organisoinnista. Projektipäällikkö hoitaa tarvittavat alihankintatyöt ja lisätyövoiman tarpeen. Vetovastuussa oleva hyväksyttää kaiken tekemänsä organisaation edustajalla. Itse tapahtumassa kuntaorganisaation nimellä esiintyvien henkilöiden tulisi kuitenkin olla oikeita kunnan edustajia. Erityisesti juhlallisten ja protokollaan liittyviä muodollisuuksia vaativien tapahtumien ja tilaisuuksien isäntäväki tulee olla kuntaorganisaation edustajia – yleensä korkeimmasta johtotasosta lähtien. Useat kuntaorganisaatiot järjestävät myös erilaisia yleisötapahtumia, joissa tarvitaan henkilökuntaa rakentamisesta valvontaan ja purkuun. Tällaisissa tapahtumissa moni kunta hankkii henkilöresursseja vaikkapa paikallisen urheiluseuran jäsenistä toteuttamaan järjestelyjä oman seuratoimintansa rahoittamiseksi.

Toimitettu sidosryhmälehti

Useat kunnat julkaisevat erilaisia sidosryhmälehtiä henkilöstölleen, kuntalaisille, alueen elinkeinoelämälle tai vaikkapa kansainvälisille sidosryhmille. Lehti on hyvä ja perinteinen kanava kertoa kunnan ajankohtaisista asioista sekä antaa niille myös lehtien sivuilla kasvot.

Kunnan oman lehden toteuttaminen on täysin vastaavaa työtä kuin minkä tahansa muun lehden tuottaminen. Lehden teon voi varsin hyvin antaa lähes kokonaan ulkopuolisen lehtien toteuttamiseen erikoistuneen mainos- tai viestintätoimiston tehtäväksi. Lehden päätoimittajana tulee olla kuntaorganisaation oma vastuullinen edustaja, yleensä viestintäpäällikkö. Lisäksi lehden tulee puhua kuntaorganisaation eli julkaisijan nimellä ja äänellä. Juttujen toimittaminen, valokuvaukset, taitto ja reprotyöt voidaan puolestaan ulkoistaa kokonaan.

Usein voi olla jopa taloudellisesti ja ajallisesti järkevämpää hankkia lehdenteko talon ulkopuolelta, kuin alkaa itse työstää lehteä muun työn ohella. Ammattitoimittaja osaa antaa myös uudenlaista näkökulmaa juttuihin.

Yhteistyö kuntien, elinkeinoelämän ja muiden toimijoiden kanssa

Seudullinen yhteistyö tarkoittaa tänä päivänä useamman kunnan yhteistoimintaa yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja koko alueen hyväksi. Monelle kunnalle seudullinen yhteistyö on jo arkipäivää myös viestintä- ja markkinointitoimien osalta. Erityisesti kuntien yhteistyötä tehdään vetovoimaisuuden edistämiseksi järjestämällä yhteisiä kampanjoita tai markkinoinnin kokonaisuuksia vaikkapa matkailijoiden, työvoiman tai yritysten houkuttelemiseksi alueelle. Yhteiset kampanjat organisoidaan usein yhteistyöryhmän toimesta ja yhdellä taholla. Usein esimerkiksi

seudullisella organisaatiolla on vetovastuu. Määrärahat kerätään kunnista yhteiseen pottiin ja ryhmäpäätöksillä suunnitellaan toiminta sekä kilpailutetaan toimijat ja toteutus.

Naapurikuntien yhteismarkkinointia yleisempää on yhteismarkkinointi paikkakunnan elinkeinoelämän ja muiden toimijoiden kanssa. Vuoden 2009 lopulla tehdyn kuntien markkinointitutkimuksen mukaan kunnat osallistuivat alueen yhteismarkkinointiin elinkeino- ja yritysmarkkinoinnissa (76 %), asukasmarkkinoinnissa (35 %) ja kansainvälisessä markkinoinnissa (29 %). Matkailumarkkinoinnissa yhteistyötä teki 88 prosenttia kunnista.

Kuntien ja muiden alueella toimivien tahojen välinen yhteistyö kasvaa entisestään. Julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus (public-private-partnership) on jo arkipäivää monella seudulla myös yhteismarkkinoinnin osalta. Erityishaasteita asettaa markkinoinnin hankkiminen: kuuluuko kunnan kilpailuttaa koko yhteismarkkinointi julkista hankintalakia noudattaen vai voiko hankinnan tehdä esimerkiksi mukana oleva yritys? Julkista kunnan rahaa joka tapauksessa käytetään markkinoinnin toteuttamiseen. Taloudellinen tilanne nähdään kunnissa yhteistyön taustalla: usein kunnissa koetaan, että ilman yhteistyötä ei pitkälle pötkitä. Kunnissa ymmärretään, että yhdistämällä osaamista ja voimavaroja saadaan aikaan suurempaa volyymia ja vaikutusta kuin mihin kuntaorganisaatio yksin pystyisi. Yhteistyöstä ja erityisesti julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuudesta on tullut monelle paikkakunnalle menestystekijä ja kilpailuvaltti.

Yhteismarkkinoinnissa elinkeinoelämän ja muiden toimijoiden kanssa monesti haasteelliseksi voidaan kokea toimijoiden roolit ja vastuut. Kuka on päävastuullinen toimija, kuka eri tahojen yhteen kokoaja? Miten tehdään yhteisten markkinointiprojektien hankinnat, eli minkä toimijan mukaan kilpailutus tehdään kun yhteistyössä on mukana julkinen toimija ja yksityisiä tahoja? Yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa kunnan tulee toimia tasapuolisesti. Lähtökohtana tulee olla yhteinen etu, jota jokainen osapuoli rakentaa omalla panoksellaan.

Yritykset eivät voi käyttää kunnan nimeä, foorumeja ja resursseja vain omaksi hyödykseen. Esimerkiksi paikkakunnan yritysten näkyminen kunnan verkkosivuilla tulee harkita tarkkaan. Linkit ovat luontevia matkailijoiden ja muiden palveluntarvitsijoiden palveluja, mutta näkyvämpi mainonta voi viedä harhaan kunnan varsinaisesta toiminnasta.

Kun kunta investoi yhteistyöhön rahaa, on kyseessä julkisten varojen käyttö. Näin ollen myös hankinnat ovat julkisia ja kunnan tulisi kilpailuttaa tarvittavat hankinnat. Usein kunta toimiikin koordinoijana, joka myös tekee sopimuksen markkinointiviestintätoimiston kanssa. Tämä asettaa myös kaikki mukana olevat yksityiset tahot tasa-arvoisempaan asemaan. Usein elinkeinoelämä jopa odottaa kunnan toimivan neutraalina tahona ja kokoavana voimana.

Tavoitteena pitkäaikainen kumppani

Järkevää olisi pyrkiä pitempiaikaiseen kumppanuuteen viestintätoimiston kanssa. Yhteistyökumppanin vaihtaminen usein on työlästä, kallista ja aikaa vievää. Perehdyttäminen ja prosessit ovat hitaita. Jos yhteistyö kumppanin kanssa sujuu ja väliarviointeja voidaan toteuttaa objektiivisesti, kumpikin osapuoli saa kumppanuudesta mielestään rahoillensa vastinetta, on keskitetty sopimus järkevämpi.

Sopimus yhden toimiston kanssa voi tarkoittaa sitä, että yhden kumppanin kautta kulkee kaikki tarvittava suunnittelu ja materiaalitoteutus. Tässä tapauksessa yksi kumppani hoitaa yhteydet tarvittaviin alihankkijoihinsa, jotka toimittavat eri osaamisalueiden tuotteita ja palveluja. Toinen tapa on tehdä sopimus, joka jättää tilaajalle mahdollisuuden hankkia itse myös suoraan erilaisilta palvelu- ja tuotetoimittajilta yksittäisiä toimeksiantoja.

3 Markkinointiviestintätoimisto tarjoajana

Tässä luvussa määritellään millainen viestinnän ja markkinoinnin ala on, millaisia tahoja alalla toimii ja miten sopiva markkinointiviestintäkumppani valitaan.

Tarjoajia eli markkinointiviestintätoimistoja on Suomessa runsaasti. Toimistojen koko vaihtelee: on isoja ja keskikokoisia toimistoja sekä pieniä 1–2 hengen toimistoja. Kaikkiaan toimistoja on Suomessa pari tuhatta. Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitolla on suuria ja keskisuuria jäsenyrityksiä noin runsaat sata, jotka edustavat noin 60 prosenttia alan liikevaihdosta.

Pienet yhden tai kahden hengen toimistot saattavat tehdä hyvin edullisia tarjouksia, mutta vastaavasti saattavat olla alalla vain vähän aikaa. Pieniä toimistoja on jopa pari tuhatta. MTL:n jäsenyritykset ovat isoja, joissa on keskimäärin 50–200 henkilöä tai keskikokoisia 10–30 henkilön yrityksiä. Markkinointiviestintätoimistojen koko ja laatu eivät korreloi suoraan keskenään.

Merkkitavara- tai brändimarkkinointiin liittyy usein eri osa-alueisiin erikoistuneiden yhteistyökumppaneiden toteutuksia. Mediatoimistot, mediatalot, viestintätoimistot, markkinointitutkimuksia tekevät toimistot, messurakentajat, graafiseen suunnitteluun erikoistuneet, suoramarkkinointiin, myynninedistämiseen, ulkomainontaan ja opasteisiin tai digitaaliseen ja verkkoviestintään erikoistuneet toimistot sekä erilaiset tuotantoyhtiöt, reprot ja painotalot voivat kytkeytyä mielikuvamarkkinoinnin toteutukseen.

Alan toimistot on perinteisesti jaettu esimerkiksi mainos-, viestintä- ja mediatoimistoihin. Nykyisin on kuitenkin luontevampaa puhua yleisesti markkinointiviestintätoimistoista. Lauri Sipilä (2008) kuvaa markkinointiviestintätoimistojen laajaa tarjontaa niiden osaamisen mukaan: esimerkiksi mainostoimiston ja viestintätoimiston tehtävät ovat erilaiset. Monet mainostoimistot kutsuvat nykyään Sipilän mukaan itseään markkinointitoimistoiksi, jotta ostajalle ja asiakkaalle ei tule mielikuvaa, että mainostoimiston tehtävänä on ”vain kirjoittaa ja piirtää”. He haluavat korostaa, että asiakkaan tarve voidaan ratkaista paremmin hyvin suunnitellulla markkinoinnillisella toimenpiteellä kuin pelkällä mainonnalla.

Mainos- ja markkinointiviestintätoimisto on asiantuntijaorganisaatio ja palvelualan toimija, jonka tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa markkinointiviestinnällisiä toimenpiteitä asiakkaan tarpeisiin. Toimijan tulee ymmärtää asiakkaan markkinointia strategisella tasolla ja ottaa siihen kantaa. Markkinointia suunnittelevan tulee siis antaa näkemystä, luovuutta ja rohkeutta asiakkaan erottumiseen ja ainutlaatuisuuden parantamiseen. Toimijalla tulee siten olla rohkeutta sanoa myös ”ei” ostajan esittä-

miin toiveisiin.

Mainostoimistot haluavat mukaan syvälle asiakkaan markkinoinnin suunnitteluun. Kunnalle tämä voi olla hyvinkin hyödyllistä, sillä yleensä tämä tarkoittaa parempaa ja tehokkaampaa markkinointiviestintää. Jos toimija tuntee kunnan tarpeet ja lähtökohdat myös strategisella tasolla, syntyy luovassa suunnittelussa paremmin täsmennettyä ja kohdistettua markkinointiviestintää. Mainostoimistosta voi saada myös johtoa tukevan konsultointikumppanin pitkäjänteiseen työhön. Mainostoimiston kannalta pitkäjänteisemmät asiakassuhteet ovat toivottavia, sillä irrallisten ja satunnaisten toimeksiantojen varassa on vaikea kattaa toimiston kiinteitä kustannuksia (Sipilä 2008.)

Teknologisten murrosten aikakaudella on vaikeaa vetää rajaa siihen, mihin loppuu mainostoimiston työ ja mistä alkaa uusmedia- tai digitoimiston työ. Mainostoimiston tehtävänä on luoda toimivaa markkinointiviestintää asiakkaan kohderyhmille niissä kanavissa, missä kohderyhmä parhaiten tavoitetaan. Internet ja muut sähköiset kanavat ovat yhä useammin tärkeä kanavavalinta. Siksi mainostoimistolla on usein joko omaa digiosaamista tai kiinteä kumppanuus alihankkijatoimijaan. Mainostoimistossa useimmiten asiakkaan työssä ovat mukana copywriter, AD, digi-AD, graafinen suunnittelija, tuotanto-AD, asiakkuusjohtaja, yhteysjohtaja ja esimerkiksi projektipäällikkö, joilla jokaisella on oma roolinsa markkinointiviestinnän toimeksiannon toteuttamisessa.

Viestintätoimiston palveluihin puolestaan kuuluvat esimerkiksi neuvonanto erilaisissa viestinnän kysymyksissä, viestinnän vuosisuunnitelmien ja lyhyempien suunnitelmien laatiminen, tiedottaminen, tiedotustilaisuuksien järjestäminen, mediasuhteiden hoitaminen, uusien kanavien ja toimintamallien rakentaminen asiakkaan tiedottamiselle sekä viestintäkoulutus. Viestintätoimisto voi olla asiakasorganisaatiolle avuksi käytännön järjestelijänä, joka huolehtii tiedottamiseen liittyvistä käytännön asioista kuten tiedotustilaisuuden järjestelyistä.

Viestintätoimisto voi olla myös asiakasorganisaation ajattelun ja strategisen viestinnän suunnitteluapuna. Ulkopuolinen toimisto voi antaa hyvää näkökulmaa organisaation toiminnan suunnitteluun, sillä ulkopuolinen tarkastelee asiaa toisesta perspektiivistä – enemmän asiakasnäkökulmasta. Monesti itse voi tulla jopa hieman sokeaksi omalle toiminnalle ja pitää asioita itsestään selvinä.

Mediatoimisto huolehtii asiakasorganisaation mediasuunnittelusta ja mediatilan tai –ajan ostamisesta. Mediasuunnittelun tarkoituksena on auttaa markkinointiviestinnän toimenpiteitä tavoittamaan oikea kohderyhmä oikeaan aikaan, oikealla määrällä ja toistokerralla sekä oikealla kanavavalikoimalla. Kokenut mediasuunnittelija pystyy hyvässä yhteistyössä viestin sisällön suunnittelijan kanssa löytämään parhaat yhdistelmät halutun kohderyhmän tavoittamiseksi eri kanavista ja välineistä kustannustehokkaasti. Mediasuunnittelijan on hyvä olla mukana markkinointiviestinnän suunnitteluprosessissa alusta lähtien, mikäli suunnitelmissa on erilaisten viestintävälineiden käyttö.

Digituottaja vastaa digitaalisen tuotannon toteuttamisesta sisällöllisesti, laadullisesti ja aikataulun puitteissa. Digituottaja toteuttaa esimerkiksi animaatioita interne-

tiin, televisioon tai muuta liikkuvaa kuvaa varten, internetin sisältöjä tai multimedia-aineistoja. Viestintäteknologisen kehityksen vauhdissa digituottajan palvelut laajenevat ja kehittyvät jatkuvasti. Vain mielikuvitus on rajana. Tärkeää on, että digituottaja toteuttaa sisältöä tämän päivän tarpeisiin. Digituottaja voi olla esimerkiksi yksi osaaja mainostoimistossa tai toimia freelance-pohjalta. Monikanavaisessa markkinointiviestinnässä digituottaja on hyvä ottaa myös jo alkuvaiheessa suunnitteluun mukaan.

Av- ja filmituotantoyhtiö puolestaan toteuttaa audiovisuaalista sisältöä esimerkiksi internetiin ja mainoselokuvia televisioon. Toimija on audiovisuaalisen esitystavan ammattilainen, jonka asiantuntijuutta voi olla järkevää hankkia esimerkiksi mainostoimiston kautta. Mainostoimistoilla on useimmiten kokemusta av- ja filmituotantoyhtiöiden kanssa työskentelystä. Erityisen tärkeää tuotantoyhtiöyhteistyössä on, että kunta määrittää itse, miksi tuotantoa tehdään, mihin sitä tarvitaan ja mitä sillä halutaan saada aikaan. Tuotantobudjetit voivat vaihdella muutamasta tuhannesta eurosta satoihin tuhansiin riippuen lopputuotoksen käyttötarkoituksesta ja laadusta.

Muita markkinointiviestinnän yhteistyökumppaneita ovat esimerkiksi tapahtumamarkkinointitoimistot, jotka suunnittelevat ja hoitavat käytännön järjestelyt asiakasorganisaation tavoitteiden ja toiveiden mukaisesti. Markkinatutkimusyritykset puolestaan suunnittelevat ja toteuttavat erilaisia tutkimuksia. Muita yhteistyökumppaneita ovat esimerkiksi valokuvaajat, stylistit, mallitoimistot, äänistudiot, muusikot, musiikintuottajat ja levy-yhtiöt. Toimijoita voi yhdessä markkinointiviestintäkokonaisuudessa, esimerkiksi kampanjassa, olla lukuisia ja siksi vastuu- ja yhteyshenkilöt on syytä määritellä tarkoin suunnittelun alkuvaiheessa.

3.1 Miten löydän sopivan kumppanin?

Mistä hankintaa suunnitteleva tietää, minkälaista kumppania tai toimittajaa kannattaa lähteä etsimään? Mistä sellaisen löytää? Se minkälaista kumppania etsii, riippuu täysin omasta tarpeesta. Monen markkinointiviestintätoimiston kautta on saatavissa erikoispalveluja alihankintana. Jos oma tarve on kuitenkin esimerkiksi opas- tai mainoskyltin uusiminen ja aineisto on itsellä valmiina, ei välttämättä hankintaa kannata kierrättää markkinointiviestintätoimiston kautta, vaan tilata suoraan kyltti toimittajalta. Vastaavasti taas monikanavaisen kampanjan hankintaa kannattaa lähteä alusta asti suunnittelemaan yhdessä valitun mainostoimiston kanssa. Suunnitteluavun voi kilpailuttaa jopa erikseen. Ostajan onkin hyvä miettiä kannattaako palvelujen osto keskittää yhteen mainostoimistoon vai olisiko hyödyllisempää rakentaa monien erilaisten osaajien verkosto. Kertakilpailutuksena markkinointiviestintätoimistokumppani hoitaa suhteet omiin alihankkijoihinsa, mikä vähentää ostajan työmäärää. Yhteistyösopimuksessa sovitaan alihankkijoiden käytöstä.

Olennaisinta on se, että budjettivastuu on selkeästi yhdellä henkilöllä. Budjetista vastaavalla on myös oltava riittävä mahdollisuus vaikuttaa kulujen kurissapitämiseen. Useimmiten sopimuksissa tämä henkilö on asiakasorganisaation yhteyshenkilö ja markkinointiviestintätoimiston puolella vastaavasti määritelty yhteyshenkilö.

VINKKI

Pohdi tarpeesi huolella ja suunnittele hyvin etukäteen. Mitä oikeasti tarvitset? Onko sinulla jo kaikki tarvittavat aineistot valmiina? Voitko tilata suoraan esimerkiksi jonkin tuotteen toimittajalta? Vai tarvitsetko luovaa suunnitteluapua?

3.2 Markkinointiviestintätoimiston valinta

Monet toimistot ja toimittajat tarjoavat aktiivisesti palvelujaan. Niille tulee antaa mahdollisuus osallistua tarjouskilpailuun, mutta tarpeet pitää määrätä itse ja valinta tehdä puolueettomasti. Markkinointiviestintätoimiston valinta käynnistyy oman tarvemäärittelyn jälkeen mahdollisten ehdokkaiden etsinnällä. Ehdokkaista on hyvä selvittää taustatietoja ja kokemuksia, vaikka hankinta olisikin avoin. Erityisesti pitkäaikaisissa kumppanuuksissa rakennetaan kahden osapuolen välisiä ihmissuhteita, joissa henkilökemiat ratkaisevat osaamisen ja hinnan lisäksi. Usein pitkään markkinointia tai viestintää tehneille on syntynyt valmiiksi kokemusta ja kontakteja erilaisista toimijoista. Hyväkin yhteistyö on silti aika ajoin kilpailutettava.

Täysin uusi toimijakaan ei kuitenkaan joudu etsimään kumppania yksin. Esimerkiksi Mainostajien liitto kokoaa vuosittain Mainostajan kansion erilaisista markkinointiviestintätoimistoista. Yhteystietoja ja erikoistumisalan tietoa löytää tänä päivänä kätevästi myös verkosta alan keskusjärjestöjen ja markkinointiviestintätoimistojen verkkosivuilta.

Hannu Laakso (2008) vertaa mainostoimiston valintaa minkä tahansa ammattilaisen rekrytointiprosessiin. Ensin mietitään, minkälaista osaamista kyseessä olevaan tehtävään tarvitaan. Sen jälkeen selvitetään mahdolliset ehdokkaat, tarkistetaan taustat, haastatellaan potentiaaliset hakijat ja lopuksi muutama kandidaatti testataan. Lopulta valittu osaaja perehdytetään talon toimintatapoihin ja tehtävään.

Ensivaikutelmaa markkinointiviestintätoimijasta luo toimiston maine. Alan julkaisuissa esitellään vuosittain tehtävien mainostoimistotutkimusten tuloksia, joissa markkinointiviestintätoimistoja ovat arvioineet asiakkaat. Tutkimukset antavat arvokasta tietoa toimistojen yleisestä maineesta. Maine on sinänsä markkinointiviestintätoimistolle itselleenkin tärkeä, sillä toimiston keskeisintä osaamista pitäisi olla juuri erottautuvan mielikuvan luominen asiakkaan tarpeisiin. Jos toimiston oma maine ei ole kunnossa, onko sillä kykyä asiakkaan brändin tai erottautuvan mielikuvan rakentamiseen?

Niistä markkinointiviestintätoimistoista, joita haluaisi lähestyä, on hyvä selvittää perustiedot kuten taloudellinen tilanne ja henkilöstön lukumäärä. Toimiston yleinen hintataso on myös tärkeä perustieto. Myös mainostoimiston omistajuus ja johdon organisaatio voi olla hyvä selvittää. Toimiston historiatietoja voi olla hankala selvittää kysymättä suoraan, mutta aiempi toimintakokemus voi antaa arvokasta tietoa – samoin tulevaisuuden näkymät. Kapasiteettiin ja henkilöresursseihin liittyvät perustiedot käsittävät myös toimiston alihankkija- ja kumppaniverkostot kotimaassa ja mahdollisesti ulkomailla. Erityisesti kansainvälisen markkinoinnin osalta ulkomaiset

kumppanuudet voivat osoittautua elintärkeiksi.

Toimiston osaaminen on tärkein selvitettävä asia. Omasta tarpeesta riippuen etsitään mahdollisesti erikoisosaamista tai yleisosaamista. Toimiston ydinosaaminen on hyvä selvittää: millä osa-alueilla toimisto on alansa parhaita tai mitä toimisto itse sanoo osaavansa parhaiten? Onko toimisto profiloitunut esimerkiksi jonkin tietyn toimialan osaajaksi? Usein kunnallinen toimija etsii kumppanikseen toimistoa, jolla on julkishallinnon markkinoinnin tai viestinnän osaamista, mutta joissain tapauksissa, esimerkiksi kampanjoissa, voi olla jopa virkistävää ottaa kumppaniksi toimisto, joka on erikoistunut kuluttaja- tai yritysmarkkinointiin.

Kuntien markkinointiviestintäkilpailutuksissa suuren painoarvon saavat useimmiten markkinointiviestintätoimiston aiemmat kokemukset ja referenssit kunta-alalta tai julkishallinnosta. Tämä on loogista, sillä kunta-ala ja sen markkinointi poikkeavat toimintatavoiltaan merkittävästi perinteisestä kuluttaja- tai yritysmarkkinoinnista. Tarpeet, tavoitteet ja kohderyhmien käyttäytyminen ovat erilaisia. Siksi yhteistyön aloittamista useimmiten helpottaa ja nopeuttaa se, että markkinointiviestintätoimistolla on valmiiksi ymmärrys asiakkaansa toiminnasta.

Kunta-alalla saatetaan arvostaa lisäksi toimiston paikallistuntemusta. Paikallinen toimija tuntee paikallisen ympäristön ja kunta-alan kohderyhmiä todennäköisesti paremmin kuin toisaalla toimiva toimisto. Toisaalta paikalliselta toimijalta voi puuttua erikoisosaamista tai resursseja laajemman työn toteuttamiseen. Hintataso on usein paikallisella ja pienellä toimijalla edullisempi kuin valtakunnallisella markkinointiviestintätoimistolla. Usein kunta-alalla on toiveita suosia paikallisia toimijoita paikallisen elinkeinotoiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi. Hankintalain mukaan paikallisia toimittajia ei kuitenkaan saa suosia, vaan tarjoajia on kohdeltava tasavertaisesti.

Asiakkaiden kokemukset voivat antaa markkinointitoimistosta toisenlaisen kuvan kuin toimisto itse. Useimmilla toimistoilla on esimerkiksi verkkosivuillaan listaus asiakkuuksista tai referensseistä. Mikään ei estä ottamasta yhteyttä kyseisen toimiston olemassa olevaan tai aiempaan asiakkaaseen. Asiakkaiden lausunnoista voi saada arvokkaita suosituksia tai tietoja puutteista esimerkiksi erikoisosaamisessa. Yksityiset toimijat usein karttavat kilpailijoidensa markkinointiviestintätoimistoja olemassa olevien sopimusten ja kovan kilpailun vuoksi, mutta kunta-alalla näin ei useimmiten ole. Vaikka kunnat ja alueet kilpailevatkin keskenään asukkaista, investoinneista, matkailijoista ja osaajista, ei kilpailu estä kuntien välistä yhteistyötä tai tiedonvaihtoa. Myös muiden julkisten toimijoiden edustajat antavat usein mielellään mielipiteitään yhteistyöstä markkinointiviestintätoimiston kanssa.

Perustietojen, maineen, asiakkuuksien ja referenssien lisäksi markkinointiviestintätoimiston valintaan saattavat vaikuttaa esimerkiksi toimiston voittamat palkinnot menestyneistä ja tuloksekkaista kampanjoista. Myös toimiston nimekkäät suunnittelijat vetävät puoleensa asiakkuuksia. Yksittäisen suunnittelijan hyvä maine voi rakentaa koko toimiston mainetta.

3.3 Kilpailuun osallistuminen tarjoajan näkökulmasta

Moni julkisen alan kilpailuttaja saattaa kummastella, miksei avoimeen tarjouspyyntöön saada runsaasti tarjouksia, vaikka kilpailutettava työ olisi mielekäs. Tarjoajan näkökulmasta tarjouskilpailuun osallistuminen ei ole aina kannattavaa. Tarjouspyynnössä saatetaan pyytää kohtuutonta työmäärää, esimerkiksi lähes valmista työtä hyvin pienellä budjetilla.

Tarjousvaihe teettää tarjoajalle usein runsaasti työtä, vaikka valituksi tuleminen ei ole varmaa. Yksityisellä sektorilla tarjouskilpailuun kutsutuille markkinointiviestintätoimistoille maksetaan usein palkkio jo pelkästään tarjouskilpailuun osallistumisesta, vaikka sijoitusta kilpailussa ei tulisikaan. Yksityisellä toimijalla onkin vapaammat kädet järjestää kutsukilpailu isoistakin töistä – hankintalain kynnysarvot eivät velvoita yksityistä yritystä järjestämään avointa tarjouskilpailua.

VINKKI

Ajattele hankintaasi tarjoajan näkökulmasta: miten tarjous olisi järkevä muodostaa? Vaatiiko tarjousten pyytäjä markkinointiviestintätoimistolta kohtuuttomasti työtä? Kannattaako heidän edes osallistua tarjouskilpailuun?

4 Hankintalaki ohjaa julkisia hankintoja

Tässä luvussa käsitellään yleisesti julkisia hankintoja, niitä koskevaa lainsäädäntöä sekä hyvää hankintatapaa.

Suomessa kuntien ja kuntayhtymien hankinnat muodostavat taloudellisesti merkittävän kokonaisuuden. Hankintojen tarkoituksenmukainen järjestäminen, riittävän yhtenäinen hankintamenettely ja oikeudenmukainen kilpailuttaminen ovat kuntatalouden ja palvelujen toteuttamisen kannalta tärkeitä. Markkinointi- ja viestintäpalvelujen hankinta on kasvava osa hankintojen kokonaisuutta siinä missä muidenkin palvelujen hankinnat. Samat yleiset hankintaperiaatteet ja lainsäädäntö säätelevät myös markkinointi- ja viestintäpalvelujen hankintoja.

Euroopan talousalueen perustamista koskevan sopimuksen (ETA-sopimus) myötä julkiset hankinnat avautuivat vapaalle kilpailulle. Laki julkisista hankinnoista tuli Suomessa voimaan vuonna 1994. Hankintalain mukaisella hankinnalla tarkoitetaan organisaation eli kunnan tai kuntakonserniin kuuluvan organisaation ulkopuolelta tapahtuvaa tavaroiden ja palvelujen ostamista, vuokraamista tai siihen rinnastettavaa toimintaa. Myös rakennusurakat kuuluvat hankintalain piiriin. Kuntakonsernin sisäisissä hankinnoissa ei ole kilpailuttamisvelvollisuutta. Kuitenkin esimerkiksi tilaaja-tuottaja -mallissa voidaan soveltuvin osin noudattaa kunnan yleisiä hankintaohjeita.

1.6.2007 astui voimaan uusi hankintalaki (348/2007), jota kuntien ja kuntayhtymien tulee noudattaa hankinnoissaan.

VINKKI

Hankintalain löydät kokonaisuudessaan internetistä osoitteesta http://www.finlex.fi.

4.1 Tavoitteena laadukkaat hankinnat

Ehdokkaiden ja tarjoajien soveltuvuudelle eli kelpoisuudelle asetettavista edellytyksistä on säädetty nyt aiempaa selkeämmin. Asetetuilla kelpoisuusehdoilla hankkija pyrkii varmistamaan, että valittu tavarantoimittaja, palveluntuottaja tai urakoitsija kykenee suoriutumaan toimeksiannosta antamansa tarjouksen mukaisesti. Soveltuvuutta arvioidaan suhteessa tehtävään hankintaan. Soveltuvuudella pyritään arvioimaan sitä, onko valittu toimittaja riittävän laadukas juuri kyseessä olevaan hankintaan. Perusteena voidaan käyttää rahoitukselliseen ja taloudelliseen tilanteeseen, tekniseen suoritus-

kykyyn ja ammatilliseen pätevyyteen liittyviä syrjimättömiä arviointiperusteita.

Kaikkia hankintamenettelyyn osallistuvia ehdokkaita ja tarjoajia on kohdeltava tasapuolisesti ja syrjimättömästi koko hankintaprosessin ajan.

Hankintojen tekeminen on vaikutuksiltaan liiketoiminnan kaltaista. Hankinnoissa tulee pyrkiä mahdollisimman edulliseen, mutta laadukkaaseen lopputulokseen. Laadun huomioiminen ja määrittely on erityisen tärkeää hankinnan onnistumiseksi.

VINKKI

Usein kuntien viestintä- ja markkinointipalvelujen hankkimisessa on kiire, etenkin jos kyseessä on pienemmät hankinnat. Pienetkin kannattaa kuitenkin suunnitella huolella, jotta hankittu palvelu tai tuote saavuttaa halutun laatutason. On hankkijan itsensä vastuulla määritellä minkä tasoista laatua palvelulta tai tuotteelta odottaa.

4.2 Hankintaohjeessa yleiset hyvät toimintatavat

Suomen Kuntaliitto uudisti suosituksensa kunnan yleisiksi hankintaohjeiksi hankintalain uudistukseen liittyen vuonna 2007. Kunnan yleisiä hankintaohjeita sovelletaan kaikkiin kunnan ja kuntayhtymän hankintoihin, myös markkinointi- ja viestintäpalvelujen ostamiseen. Hankintaohjeiden merkitys korostuu erityisesti pienten kansallisen kynnysarvon alittavien hankintojen osalta. Kynnysarvon alittaviin hankintoihin ei sovelleta hankintalain velvoitteita, nämä ns. pienhankinnat tulee kuitenkin toteuttaa hyvän hallinnon periaatteiden mukaisesti.

Hankintalaissa on yksityiskohtaiset menettelytapaohjeet kynnysarvon ylittävien hankintojen kilpailutukseen. Hankintaohje on pelkistetty ja selkeytetty toimintaohje hankintojen kilpailuttamiseen. Ohje sisältää keskeiset käsitteet ja periaatteet selkokielellä. Ohjeessa kuvatut perusperiaatteet soveltuvat sekä hankintalain kansallisen kynnysarvon alittaviin että ylittäviin hankintoihin. Hankintaohje sisältää ohjeiden lisäksi joitakin määräyksiksi katsottavia normeja.

VINKKI

Hankintaohjeet löydät verkosta osoitteesta www.hankinnat.fi.

Pienetkin hankinnat kannattaa tehdä menettelytapaohjeiden mukaisesti – prosessia on helpompi seurata ja varmistat paremmin tarjoajien tasapuolisen kohtelun.

4.3 Kynnysarvot määrittävät hankintaprosessia

Uusi hankintalaki sisältää aiemman hankintalain tarkoittaman kynnysarvon lisäksi uuden kansallisen kynnysarvon. Julkiset hankinnat voidaan jakaa niiden taloudellisen arvon perusteella kolmeen eri ryhmään:

1) hankintalaissa tarkoitettujen kansallisen kynnysarvon alittaviin,
2) kansallisen kynnysarvon ylittäviin ja
3) EU-kynnysarvon ylittäviin hankintoihin.

Kansallinen kynnysarvo on tavara- ja palveluhankinnoissa 15 000 euroa, sosiaali- ja terveydenhuollon palveluhankinnoissa 50 000 euroa ja rakennusurakoissa 100 000 euroa.

Kansalliset kynnysarvot alittaviin hankintoihin ei sovelleta hankintalakia vaan niiden kohdalla noudatetaan hyvää hankintamenettelyä. Kansallisen ja EU-kynnysarvon ylittävien hankintojen osalta noudatetaan hankintalakia.

EU-kynnysarvon ylittäviä hankintoja ovat kunnallishallinnon tyypillisissä hankinnoissa 206 000 euroa ylittävät tavara- ja palveluhankinnat ja 5 150 000 euroa ylittävät rakennusurakat. Lisäksi erityisalojen hankintalain tarkoittamat kynnysarvot ovat tavara- ja palveluhankinnoissa 412 000 euroa ja urakoissa 5 150 000 euroa. EU-komissio vahvistaa kahden vuoden välein hankintadirektiivien tarkoittamien Euroopan unionin alueella julkaistavien hankintojen kynnysarvot.

VINKKI

Markkinointi- ja viestintäpalvelut ovat tavara- ja palveluhankintoja, joissa noudatetaan kansallista kynnysarvoa eli 15 000 euroa tai EU-kynnysarvoa eli 206 000 euroa.

5 Hankinta prosessina

Tässä luvussa käsitellään hankintaprosessia ja erilaisia menettelytapoja huomioiden markkinointi- ja viestintäpalvelujen hankintojen erityispiirteet ja -haasteet. Luvun lähteenä on käytetty kuntien yleisiä hankintaohjeita (2007).

Hankinta on monivaiheinen ja vaativa työ, joka aloitetaan huolellisella suunnittelulla. Hankintaprosessilla tarkoitetaan julkisen eli esimerkiksi kunnan tai kuntaorganisaation tekemän hankinnan kilpailuttamisen eri vaiheita ja siinä noudatettavia säännöksiä sekä menettelytapoja. Hankintaprosessin eri vaiheiden ja menettelytapasäännösten tunteminen auttaa prosessin läpivientiä. Usein kuitenkin on mahdotonta itse tuntea ja opetella kaikkia säännöksiä. Silloin kannattaa tukeutua hankinta-ammattilaisten apuun.

Hankintaosaaminen koostuu ennen kaikkea markkinatuntemuksesta ja -tiedosta.

Hankintaprosessin ongelmat johtuvatkin usein markkinatuntemuksen puutteesta tai heikosta ennakkovalmistelusta. Prosessin menestyksekäs läpivieminen edellyttää sekä lainsäädännön tuntemusta että ostajan monipuolista ammattitaitoa kyseisen hankinnan luonteesta.

Hankintaprosessin vaiheet ovat pienissä ja suurissa hankinnoissa samankaltaiset. Arvoltaan suuremmat hankinnat edellyttävät tarkempia lisävaiheita ja muun muassa huomioitavia määräaikoja, mutta arvoltaan pienetkin hankinnat kannattaa suunnitella prosessin vaiheiden mukaisesti hyvän hankintatavan noudattamiseksi.

HANKINTAPROSESSIN VAIHEET

hankinnan suunnittelu ➡ menettelytavan valinta ➡ tarjouspyynnön laatiminen ➡ hankintailmoituksen tekeminen ja julkaiseminen ➡ tarjousten vastaanotto ja avaaminen ➡ tarjousten käsittely ➡ vertailu ja kelpoisuuden toteaminen ➡ mahdolliset neuvottelu- tai esittelykierrokset ja lisätietojen pyyntökierros ➡ arviointi ja pisteytys ➡ toimittajan valinta ➡ hankintapäätöksen tekeminen ➡ valinnasta ilmoittaminen ➡ yhteistyön aloittaminen määräaikojen umpeuduttua

5.1 Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty

Hyvän hankinnan taustalla on huolellinen suunnittelu. Vanha sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” pätee hyvin julkisissa hankinnoissa. Julkisen hankinnan te-

kemiseen tulee varata riittävästi aikaa. Hankintayksiköstä johtuva kiire ei ole peruste jättää hankintaa kilpailuttamatta. Hankintojen kilpailuttamisen perusedellytyksenä on, että hankintaa tekevä on selvittänyt itselleen tulevan hankinnan sisällön ja sen vaikutuksen eri toimintoihin.

Hankinnan sisällön määrittämisen lisäksi on varmistettava, että kaikki hankinnan keskeiset osatekijät, kuten hankintamenettely, sopimusehdot ja valintaperusteet on suunniteltu tarkoin. Kun hankintakilpailu on käynnissä, ei hankinnan sisältöä voida enää muuttaa. Kilpailullinen neuvottelumenettely on tästä poikkeuksena. Jos hankinta keskeytetään, se peruuntuu joko toistaiseksi tai kokonaan.

Hankintaa suunnittelevalla on oikeus määrätä itse hankinnan sisältö, määrä ja laatu. Tehtävän sisällön määrittely on erilainen eri toimialojen hankintojen luonteesta johtuen. Selkeintä ja yksinkertaisinta määrittely on yleensä tavaroiden hankinnoissa. Hankalinta määrittely voi olla juuri luovan työn ostamisessa, koska tällöin suunnitellaan hankintaa, jonka luovaa ideaa ei ole olemassa. Myös palvelun tuottaja voi kokea tällaisen tarjouksen laatimisen vaikeaksi. Tarjouspyynnön pitäisikin olla niin selkeä, että tarjoaja saa jo pyynnöstä ahaa-elämyksen tai oivalluksen luovaan ideaan.

Merkittävä osa alkuvalmisteluja on määrittää tulevalle hankinnalle budjetti. Vaikka budjettia ei ilmoitettaisi hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä, tulisi hankkijalla itsellään olla rajattu määräraha hankkeeseen.

Budjetin lisäksi hankkijan tulisi määritellä se laatutaso, jota hankinnalta odotetaan. Jos hankkija ei ole määrittänyt vaadittavaa laatutasoa, ei hän osaa sitä kirjata myöskään tarjouspyyntöön eikä se välity tarjoajalle. Laatutason määrittely auttaa myös arviointikriteerien asettamista.

VINKKI

- Suunnittele huolella tuleva hankinta – mitä tarvitsemme, milloin, miksi, miten, missä?
- Selvitä ja määrittele mitä tarkalleen ottaen olet hankkimassa. Mikä on se perimmäinen tarve, jonka vuoksi hankintaa tehdään?
- Aseta tarpeen saavuttamiselle budjetti
- Budjetti määrittelee menettelytavan: avoin vai rajoitettu?
- Määrittele haluamasi laatutaso jo ennakkoon – siitä saat kilpailutuksellesi arviointikriteerit

Markkinointiviestintätoimistojen Liitto MTL suosittelee hankintojen suunnitteluun pitkäjänteisyyttä. Liiton suosituksiin sisältyy useamman vuoden kattavan puitesopimuksen tekeminen ja myös option kirjaaminen mahdollisesta tulevasta hankinnasta suoralla neuvottelumenettelyllä. Usein alkuperäiseen sopimukseen lisätään palvelu, joka ennalta arvaamattomista syistä osoittautuu välttämättömäksi, eikä lisäpalvelua voida erottaa pääsopimuksesta.

VINKKI

Kilpailutetun hankinnan lisäpalveluhankinnan kokonaisarvo saa olla korkeintaan puolet alkuperäisen hankinnan arvosta.

Suunnittelukilpailu ennen varsinaista hankintaa

Ennen varsinaista hankintaa voi olla kannattavaa kilpailuttaa erikseen hankinnan suunnittelu. Melko yleinen esimerkki suunnittelukilpailusta ovat kuntien järjestämät arkkitehtikilpailut, joissa kilpailun aiheena on tietyn alueen rakentamissuunnitelma. Yksityisillä toimialoilla myös markkinoinnin ja viestinnän laajojen hankintojen suunnittelua kilpailutetaan. Alalla toimii markkinointiviestintään erikoistuneita konsulttitoimistoja, jotka voivat auttaa hankinnan suunnittelussa ja auttaa ostajaa löytämään sopiva mainostoimistokumppani ja vaikkapa sparrausapua kehittämiseen.

Kunta-alalle erikoistuneita markkinointiviestinnän konsultteja on melko vähän, mutta niitäkin löytyy. Kuntaorganisaatiot kilpailuttavat toistaiseksi melko vähän hankintasuunnittelun konsulttiapua. Kuntaliitosten aalto on mahdollistanut konsulttiavun käytön, kun uuteen kuntaan suunnitellaan laajoja viestinnän kokonaisuuksia. Monessa uudessa kunnassa tähän on jopa varattu erillisiä määrärahoja. Konsultoinnin hankintaa rajoittavat kuitenkin markkinointiviestinnän nopeat tarpeet. Kuitenkin pitkän tähtäimen hankintoihin on hyvä hankkia suunnitteluapua. Monet tarpeet tulevat vastaan melko kiireisellä aikataululla, vaikka toimintasuunnitelmaa tehtäisiin jo edellisvuoden talousarviosuunnittelua varten.

VINKKI

Ulkopuolinen toimija, esimerkiksi konsultti, voi antaa täysin uudenlaista näkökulmaa hankinnan tarpeisiin. Tekijä tulee helposti itse sokeaksi omalle jokapäiväiselle työlleen, eikä välttämättä osaa nähdä kaikkea hankinnassa huomioitavaa. Konsultti voi auttaa jopa estämään virheellisen tai vääränlaisen hankinnan.

Hankintalakia sovelletaan sekä sellaiseen suunnittelukilpailuun, joka järjestetään osana palveluhankintasopimuksen kilpailutusta että sellaiseen erilliseen suunnittelukilpailuun, jossa osallistujille maksetaan osallistumispalkkioita tai maksuja. Ensin mainituissa tapauksissa noudatetaan tavanomaisia palvelujen kilpailuttamissääntöjä.

Varsinaisiin suunnittelukilpailuihin sovelletaan hankintalain 33–34 §:ssä määriteltyjä kilpailuttamissääntöjä. Hankinnan määritelmä ja muut lain soveltamisalaan liittyvät säännökset sekä oikeusturvakeinot ovat samoja kuin muissakin hankintamenettelyissä. Suunnittelijan valinta voidaan kuitenkin tehdä vapaamuotoisemmin. Ehtona on, ettei kilpailuun osallistumista kielletä alueellisella perusteella tai suunnittelijan yritysmuodon perusteella.

Varsinaista suunnittelukilpailua on syytä käyttää aina, kun kyseessä on arvoltaan merkittävä työ. Hankintalain perusteluissa suunnittelukilpailua suositellaan pääsään-

töiseksi kilpailuttamismuodoksi erityisesti sellaisissa hankinnoissa, joiden kohteena on jo kilpailuttamisvaiheessa luovan työn tulos, kuten arkkitehtisuunnitelma tai taideteosta koskeva suunnitelma.

Suunnittelukilpailussa on hankintalain 34 §:n mukaan oltava tuomaristo, jonka jäsenten on oltava kilpailuun osallistuvista riippumattomia luonnollisia henkilöitä.

Suunnittelukilpailun perusteella tehtävä palveluhankinta hankkeen jatkosuunnittelemiseksi tai toteuttamiseksi voidaan tehdä hankintalain 27 §:n 7 kohdan mukaisesti suorahankintana.

VINKKI

Suunnittelukilpailun järjestämisestä löydät lisätietoja verkosta osoitteesta www.hankinnat.fi

Hankinnan arvon ennakoiminen

Onko kilpailutus kannattavaa, jos kyseessä on kynnysarvon alittava hankinta? Jos tilaaja tietää etukäteen, että kyseessä on arvoltaan pieni hankinta, ei kaikkea byrokratiaa välttämättä kannata käydä läpi. Toisaalta on hyvän hankintatavan mukaista kilpailuttaa kaikki – jopa freelance-toimittajien työpanos. Hankintalain ja -ohjeiden pääsääntö on, että kaikki hankinnat on tehtävä kilpailutuksen kautta. Julkisia hankintoja säätelee myös nk. pilkkomiskielto. Luontevasti samanaikaisesti kilpailutettavien samantyyppisten hankintojen tulisi katsoa kuuluvan samaan hankintakokonaisuuteen.

Pilkkomiskielto ei luonnollisesti estä hankinnan jakamista eriin sellaisissa tapauksissa, joissa kunkin erän hankinta kilpailutetaan kokonaisuuden mukaan määräytyvän kynnysarvon edellyttämällä tavalla.

Kilpailutuksen edellyttämä työmäärä on melkoinen ja arvoltaan vähäisenkin hankinnan toteuttamiseen saattaa kulua kohtuuttomasti työaikaa. Kokenut ja ammattitaitoinen markkinoinnin tai viestinnän tekijä osaa ennalta arvioida kilpailutuksen vaativaa aikaa. Hän osaa myös arvioida aiempien kokemusten perusteella erilaisten kokonaisuuksien rahallista arvoa. Oman alan aktiivinen seuraaminen kannattaa, koska tällöin kykenee arvioimaan melko tarkasti markkinoilla vallitsevan keskimääräisen suuntaa antavan erilaisten palvelukokonaisuuksien hintatason.

Hankinnalle voi asettaa jo suunnitteluvaiheessa budjetin, joka kirjataan myös tarjouspyyntöasiakirjaan. Tässä tapauksessa laadullisten arviointikriteerien merkitys korostuu. Hankkijan on kyettävä asettamaan riittävän selkeät kriteerit arvioinnille ja vertailulle. Luovan työn hankinnassa tämä voi olla jopa mielekkäämpi tapa toimia. Näin toimijalle annetaan selkeä budjetti ja katsotaan mitä luova suunnittelija sillä saa aikaan. Eri tarjouksia vertailtaessa voi olla selviäkin eroja mitä eri tarjoajat samalla budjetilla saisivat aikaan. Aina ei kallein vaihtoehto markkinoinnissa ja viestinnässä ole välttämättä paras vaihtoehto. Luovimmilla ja innovatiivisimmilla ratkaisuilla voidaan asetetut tavoitteet saavuttaa edullisesti.

VINKKI

Jos sinulla ei ole käsitystä hankinnan arvosta, kysy reilusti kollegalta vaikkapa naapurikunnasta tai isommasta kaupungista. Markkinointia ja viestintää tekevät jakavat mielellään tietoa keskenään. Suuntaa antavaa summaa voit kysyä myös ilman velvoitteita markkinointiviestintätoimistosta.

5.2 Hankinnoista on ilmoitettava

Hankintayksikön keskeinen velvollisuus on ilmoittaa julkisesti tehtävistä hankinnoista. Hankintailmoituksen tarkoituksena on avoimesti tiedottaa käynnissä olevasta tarjouskilpailusta. Ilmoittamisvelvollisuus koskee kaikkia kynnysarvot ylittäviä hankintoja. EU-kynnysarvon ylittävistä hankinnoista ja kansallisista hankinnoista on julkaistava ilmoitus sähköisessä HILMA-järjestelmässä (www.hankintailmoitukset.fi). Suomessa ilmoitusjärjestelmää ylläpitää Edita Publishing Oy. EU-kynnysarvot ylittäviä hankintoja koskevat hankintailmoitukset Edita lähettää edelleen Euroopan unionin virallisten julkaisujen toimistoon ja merkitsee ilmoituksiin lähettämispäivän.

Pieniä, alle 15 000 euron arvoisia hankintoja ei tarvitse ilmoittaa kansallisesti, mutta se on mahdollista myös HILMAssa. Yleisimmin pienhankinnoista ilmoitetaan paikallis- tai maakuntalehdissä taikka kunnan omilla nettisivuilla. Pienhankinnoissa ilmoittamistapa jää hankinnan tekijän harkinnan varaan. HILMAn hankintailmoituksessa on mahdollista valita sähköisestä lomakkeesta kohta ”Hankinta ei ylitä kansallista kynnysarvoa”, mikäli hankintaa tekevä tietää etukäteen arvon olevan kynnysarvoa alhaisempi.

Hankintailmoitukseen tulee sisällyttää kaikki hankinta-asetuksessa mainitut tiedot, mikä onnistuu käytännössä helposti vastaamalla valmiin hankintailmoituslomakkeen esitettyihin kysymyksiin. Hankinnasta voidaan ilmoittaa lisäksi muilla yleisillä tavoilla, kuten lehdessä, mutta vastaava ilmoitus on ensin julkaistava HILMA-kanavalla ennen muita vapaamuotoisempia ilmoituksia.

EU-kynnysarvot ylittävistä hankinnoista on ilmoitettava EU-alueella todellisten sisämarkkinoiden tavoitteiden saavuttamiseksi. EU-kynnysarvot ylittävistä hankinnoista laaditaan ja julkaistaan ensin mahdollisesti ennakkoilmoitus, sitten varsinainen hankintailmoitus ja lopuksi vielä jälki-ilmoitus sen mukaan kuin hankintalaissa ja -asetuksessa on säädetty. Ennakkoilmoitus kertoo suunnitelluista hankinnoista. Hankintayksikön kannalta ennakkoilmoituksen käyttämisen suurin etu on se, että ennakkoilmoituksen julkaiseminen oikeuttaa hankintayksikön lyhentämään tarjousaikoja. Hankintailmoitus yksilöi hankinnan ja käynnistää varsinaisen tarjouskilpailun. Hankintaa koskevat yksityiskohdat ilmenevät hankintaa koskevista tarjouspyyntöasiakirjasta. Jälki-ilmoitus on julkaistava lain edellyttämässä määräajassa ja sen perusteella EU:n kilpailuviranomaiset voivat seurata sisämarkkinoiden toimivuutta.

Ilmoitukset tehdään vahvistettuja vakiolomakkeita ja viitenimikkeitä käyttäen HILMAssa. Ilmoitusaikoja ja niiden laskemistapoja on kuvattu tarkemmin Kunta-

liiton Kuntien yleiset hankintaohjeet -oppaassa ja esimerkiksi julkisten hankintojen neuvontayksikön verkkopalvelussa osoitteessa www.hankinnat.fi.

VINKKI

Hankintailmoitus kannattaa julkaista HILMAn lisäksi myös esimerkiksi kunnan omassa verkkopalvelussa. Verkkopalveluun voi melko helposti rakentaa oman kohdan kunnan tai kuntaorganisaation käynnissä oleville hankinnoille. Monelle pienyritykselle on huomattavasti helpompi seurata kunnan verkkosivua kuin valtakunnallista HILMA-palvelua.

5.3 Hankinnan menettelytavan valinta

Huolellisen suunnittelun jälkeen valitaan hankinnan luonteeseen soveltuva menettelytapa.

Kansallisen kynnysarvon alittavat hankinnat, sen ylittävät hankinnat ja EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat on kuvattu tarkemmin seuraavassa.

Menettelytavat pienhankinnoissa

Menettelytavan valinta kansallisen kynnysarvon alittavissa hankinnoissa jää hankinnan tekijän harkinnan varaan. Pienhankinnoissa on kuitenkin suositeltavaa ja yleensä perusteltua noudattaa vastaavankaltaista hankintamenettelyä kuin suuremmissa hankinnoissa. Hankinnat suoritetaan pääosin joko avointa tai rajoitettua menettelyä käyttäen ja saatuihin tarjouksiin perustuen. Neuvottelumenettelyä ja suorahankintaa voidaan käyttää erityistapauksissa.

Avoin menettely tarkoittaa sitä, että hankinnasta ilmoitetaan julkisesti hankinnan tekijän parhaaksi katsomalla tavalla. Ilmoitukseen on kaikkien halukkaiden tarjoajien mahdollisuus reagoida pyytämällä tarjouspyyntöasiakirjat ja jättämällä tarjouksen määräaikaan mennessä. Avoin menettely on perusteltu valinta erityisesti silloin, kun hankittavat tuotteet tai palvelut ovat selkeästi määriteltävissä tai hankinta vain hinnan perusteella ratkaistavissa. Hankintapäätös ja tarjoajan valinta tehdään määräaikaan mennessä toimitettujen kelpoisuusehdot täyttävien tarjousten perusteella.

Rajoitettua menettelyä voi avoimen menettelyn tapaan käyttää kaikissa hankinnoissa. Rajoitetulla menettelyllä tarkoitetaan kaksivaiheista hankintamenettelyä, jossa hankintayksikkö julkaisee hankinnasta ilmoituksen ja johon toimittajat voivat pyytää saada osallistua. Hankintayksikkö valitsee osallistumishakemuksen jättäneiden joukosta ne toimittajat, joille se toimittaa tarjouspyyntöasiakirjat ja jotka voivat antaa tarjouksen. Eli ainoastaan hankintayksikön valitsemat toimittajat voivat tehdä tarjouksen. Tarjoajia on kutsuttava rajoitetussa menettelyssä vähintään viisi, jos soveliaita on riittävästi.

Pienhankintojen osalta sekä avoin että rajoitettu menettely mahdollistaa tarjoajien kanssa käytävät neuvottelut, mikäli hankinnan tekijä katsoo ne tarpeelliseksi

tarjouksen sisällön täsmentämisen tai selventämisen vuoksi. Kaikkia tarjoajia tulee tässä tapauksessa kohdella tasapuolisesti. Neuvotteluja ei tule käydä yksinomaan tarjoushinnan tarkistamiseksi, eli niin sanottu tinkaaminen on kiellettyä. Hankintaa tekevä voi myös pyytää tasapuolisesti kaikilta tarjouksen jättäneiltä ennalta määrättyjä lisätietoja.

Neuvottelumenettelyä ja suorahankintaa voidaan puolestaan käyttää ilman tarjouskilpailua silloin, kun tavanmukainen kilpailuttaminen ei ole hankinnan erityisen laadun tai vähäisyyden vuoksi perusteltavia. Esimerkiksi kilpailuttamisesta johtuvat kustannukset tai siihen kuluva aika voivat olla neuvottelumenettelyn ja suorahankinnan perusteluja. Pienhankinnoissa voidaan käyttää neuvottelumenettelyä esimerkiksi usean eri toimittajalta saadun tarjouksen perusteella tai neuvotellen heidän kanssaan ilman tarjousmenettelyä.

Suorahankinta eli hankinta ilman kilpailuttamista on hankintalaissa mainittujen perusteiden lisäksi mahdollista pienhankinnoissa, jos hankinnan arvo on vähäinen tai kilpailuttaminen ei muutoin ole tarkoituksenmukaista. Suorahankintaa voidaan käyttää esimerkiksi silloin, jos tarjouskilpailussa saavutettavat edut jäisivät vähäisemmiksi kuin kilpailun järjestämisestä aiheutuvat kustannukset ovat. Vastaavasti suorahankinta voidaan tehdä silloin, kun tavaran tai palvelun laatu ja hintataso ovat hankinnan tekijällä tiedossa, tai kun tavaraa tai palvelua ei ole muualta saatavissa. Poikkeuksellisen kiireinen hankinta toimii myös suorahankinnan perusteena. Suorahankinnassa hankinnan tekijä tekee tilauksen ilman tarjouspyyntöä tai tekee hankintapäätöksen järjestämättä tarjouskilpailua vain yhdeltä toimittajalta pyydetyn tarjouksen perusteella. Tavarahankintaa voidaan pitää arvoltaan vähäisenä, jos se on alle 5 000 euron suuruinen. Palveluhankinnoissa vastaavasti alle 7 000 euron suuruisia hankintoja voidaan pitää vähäisinä, mutta palveluhankintojen kilpailuttamisen tarve tulee aina arvioida tapauskohtaisesti. Suorahankintaa ei lasketa osaksi niitä tilauksia, joita hankintoja tekevät kilpailutettujen sopimusten puitteissa, vaan ovat erillisiä ja itsenäisiä toimeksiantoja.

Tarjouskilpailua ei tarvitse järjestää myöskään yhteishankinnassa tai jos hankinta tehdään sellaiselta hankintalain (§ 11) tarkoittamalta yhteishankintayksiköltä, joka on jo kilpailuttanut kyseessä olevat hankinnat.

Menettelytavat suuremmissa hankinnoissa

Hankinnoissa, jotka ylittävät kansallisen kynnysarvon noudatetaan aina hankintalakia. Pääasiallinen hankintamenettely tavanomaisessa kynnysarvon ylittävässä hankinnassa (sekä kansallisessa että EU-hankinnassa) on avoin tai rajoitettu menettely. Neuvottelumenettelyä, kilpailullista neuvottelumenettelyä ja suorahankintaa ilman tarjouskilpailua voidaan käyttää vain hankintalaista ilmenevin erityisin perustein.

Kansallisen kynnysarvon mukaisia menettelysäännöksiä noudattaen kilpailutetaan myös nk. toissijaiset palveluhankinnat, vaikka niiden ennakoitu kokonaisarvo ylittäisikin EU-kynnysarvon. Esimerkkeinä kyseisistä palveluista ovat hotelli- ja ravintolapalvelut, koulutuspalvelut sekä virkistys-, kulttuuri- ja urheilupalvelut.

Avoimessa menettelyssä kaikki halukkaat voivat tehdä tarjouksen hankintailmoituksen perusteella. Avointa menettelyä käytetään erityisesti silloin, kun hankittavat tavarat tai palvelut ovat selkeästi määriteltäviä. Tarjousten valintaperusteena voi olla joko halvin hinta tai kokonaistaloudellinen edullisuus. Kun valintaperusteena käytetään kokonaistaloudellista edullisuutta, vertailuperusteita tulisi olla vain kohtuullinen määrä.

Rajoitetussa menettelyssä hankintayksikkö valitsee rahoitukselliseen ja taloudelliseen tilanteeseen, tekniseen suorituskykyyn ja ammatilliseen pätevyyteen liittyviä arviointiperusteita käyttäen ne ehdokkaat, jotka se ottaa mukaan tarjouskilpailuun. Vain näille ehdokkaille lähetetään tarjouspyyntö tai kutsutaan neuvotteluun. Ne ehdokkaat, jotka eivät täytä hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä asetettuja vähimmäisvaatimuksia on suljettava tarjouskilpailusta. Tarjoajiksi hyväksyttävät ehdokkaat on siten valittava noudattamalla hankintailmoituksessa esitettyjä ehdokkaiden soveltuvuutta koskevia vähimmäisvaatimuksia sekä objektiivisia ja syrjimättömiä perusteita.

Hankintayksikön on ilmoitettava hankintailmoituksessa myös ehdokkaiden vähimmäismäärä ja, kun se on aiheellista, myös enimmäismäärä. Mikäli hankintayksikkö aikoo rajoittaa ehdokkaiden enimmäismäärää, sen on jo hankintailmoituksessa ilmoitettava vähimmäisvaatimusten lisäksi myös sellaiset perusteet, joita se aikoo käyttää ehdokkaiden valinnassa. Vaatimukset ja perusteet voivat liittyä esimerkiksi ehdokkaiden tai tarjoajien vakavaraisuuteen, ammattipätevyyteen tai kokemukseen. Hankintayksikön ei kuitenkaan tarvitse ilmoittaa perusteiden painotuksia.

Mikäli vähimmäisvaatimukset täyttäviä ehdokkaita on enemmän kuin hankintayksikön ilmoittama enimmäismäärä, hankintayksikkö valitsee vähimmäisvaatimukset täyttävistä ehdokkaista menettelyyn mukaan otettavat ehdokkaat hankintailmoituksessa ilmoittamiensa valinnassa käytettävien perusteiden perusteella. Jos taas ehdokkaiden enimmäismäärää ei ole rajoitettu, mukaan on otettava kaikki vähimmäisvaatimukset täyttäneet tarjoajat.

Neuvottelumenettelyllä tarkoitetaan hankintamenettelyä, jossa hankintayksikkö julkaisee hankinnasta ilmoituksen ja, johon kaikki halukkaat toimittajat voivat tehdä osallistumishakemuksen. Hankintayksikkö valitsee ehdokkaat, joiden kanssa se neuvottelee hankintasopimuksen ehdoista.

Neuvottelumenettelyn käyttö edellyttää aina hankintalaissa olevaa perustetta sen käytölle. Perusteluvelvollisuus edellytysten täyttymisestä on hankintayksiköllä.

Neuvottelumenettelyssä ehdokkaita tulee kutsua vähintään kolme, edellyttäen että soveltuvia ehdokkaita on riittävä määrä.

Kilpailullisella neuvottelumenettelyllä tarkoitetaan sellaista hankintamenettelyä, jossa hankintayksikkö neuvottelee menettelyyn hyväksyttyjen ehdokkaiden kanssa löytääkseen yhden tai usean ratkaisun, joka vastaa sen tarpeita ja jonka ratkaisun perusteella menettelyyn valittuja ehdokkaita pyydetään tekemään tarjouksensa. Kilpailullisesta neuvottelumenettelystä julkaistaan ilmoitus, johon kaikki toimittajat voivat pyytää saada osallistua. Kilpailullista neuvottelumenettelyä koskevia hankintalain säännöksiä sovelletaan sekä EU-kynnysarvot ylittäviin että kansallisiin hankintoihin.

Kilpailullista neuvottelumenettelyä voidaan käyttää sellaisessa erityisen monimutkaisessa hankinnassa jossa, hankintayksikkö ei pysty objektiivisesti ennakolta määrittelemään hankinnan oikeudellisia, rahoituksellisia tai taloudellisia ehtoja ja yksityiskohtia taikka teknisiä keinoja tarpeidensa tai tavoitteidensa toteuttamiseksi. Määrittelyn täytyy olla objektiivisesti arvioiden vaikeaa, joten hankintayksikön resurssiongelmiin liittyvät syyt eivät ole säännöksessä tarkoitettu peruste menettelyn käytölle.

Suorahankinnalla tarkoitetaan hankintamenettelyä, jossa hankintayksikkö julkaisematta hankintailmoitusta valitsee menettelyyn mukaan yhden tai usean toimittajan, jonka kanssa neuvottelee sopimuksen ehdoista. Käytännössä hankintayksikkö suorittaa tilauksen ilman tarjouspyyntöä tai tekee hankintapäätöksen tarjouskilpailua järjestämättä vain yhdeltä tai usealta toimittajalta pyydetyn tarjouksen perusteella. Suorahankinta on kuitenkin erotettava tilauksista, joita hankintayksiköt tai niiden alaiset organisaatioon kuuluvat toimivaltaiset viranhaltijat ja työntekijät tekevät kilpailutettujen puitesopimusten ja -järjestelyjen puitteissa. Tilaukset ovat tällöin jo kilpailutettujen sopimusten täytäntöön panemista eikä itsenäisiä muutoksenhakukelpoisia hallintopäätöksiä.

Suorahankinnan käyttäminen on poikkeus tästä pääsäännöstä. Tämän vuoksi syy suorahankinnan käyttämiseen on aina todettava ennalta, ja se on perusteltava hankintapäätöksessä tai siihen liittyvässä muussa asiakirjassa hankintalain perusteella. Lisäksi hankintalain sisältämiä tyhjentäviä käyttöedellytyksiä suorahankinnalle on tulkittava suppeasti.

Suorahankinta on mahdollista mm. silloin, kun vain tietty toimittaja pystyy toteuttamaan hankinnan tai kun ennalta arvaamattoman syyn aiheuttaman kiireen johdosta hankintaa ei ehditä kilpailuttaa. Vastaavasti aikaisempaa hankintaa täydentävä lisähankinta on laissa mainituin edellytyksin mahdollista ilman kilpailutusta.

Vähimmäismääräajat ja määräaikojen laskeminen

EU-kynnysarvot ylittävien hankintojen kohdalla hankintalaissa on säädetty ehdottomasti noudatettavat määräajat hankintailmoituksen julkaisemiselle sekä osallistumishakemuksen jättämiselle ja tarjousajalle. Tarjousaika on hankintalaissa säädetyn mukaisesti avoimessa menettelyssä 45 päivää, kun hankintailmoitus lähetetään sähköisesti HILMA-järjestelmään. Jos hankkija on julkaissut HILMA:ssa myös ennakkoilmoituksen viimeistään 52 päivää ja aikaisintaan 12 kuukautta ennen hankintailmoituksen julkaisemista, voidaan tarjousaikaa lyhentää 22 päivään.

Rajoitetussa menettelyssä, neuvottelumenettelyssä ja kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä osallistumishakemuksen tekemiselle on varattava vähintään 30 päivää hankintailmoituksen lähettämispäivää seuraavasta päivästä. Tarjousaika on kyseisissä hankintamenettelyissä oltava vähintään 40 päivää.

Toisin kuin EU-kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa, ei kansallisiin hankintoihin ole säädetty erityisiä tarjousaikoja, aikaa osallistumishakemuksen lähettämiseen eikä muitakaan tällaisia määräaikoja. Määräaikojen tulee kuitenkin olla hankinnan

laajuuden ja lajin mukaan kohtuullinen, jotta ehdokkailla tai tarjoajilla on riittävä aika tutustua hankkeeseen ja laatia osallistumishakemus tai tarjous. Määräaikoja asetettaessa hankintayksikön tulee ottaa huomioon riittävän kilpailun ja tasapuolisuuden vaatimukset.

Hankintalaissa säädetyt vähimmäismääräajat ovat usein liian lyhyitä kunnollisten ja pohdittujen tarjousten laadintaa varten. Ainakin suuremmissa EU-kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa olisi hyvä käyttää ennakkoilmoitusta tai ainakin informoida tarjoajia avoimesti tulevasta hankinnasta. Suositeltavaa on myös käyttää ns. teknistä vuoropuhelua ”kentän” kansa eli markkinoiden tarjoamien vaihtoehtojen kartoitusta.

Määräaikoja voidaan tarvittaessa pidentää, jotta tarjoajat pystyvät perehtymään tarjousten laatimisessa tarvittaviin tietoihin. Määräajan pidentämiselle ei ole asetettu hankintalaissa tarkempia määräaikoja, mutta huomioitava olisi ainakin tarjoajien tasapuoliseen kohteluun ja suhteellisuuteen liittyvät vaatimukset.

VINKKI

Kun suunnittelet hankintaa, huomioi määräajat hankinnan kokonaisuuden aikataulussa. Hankintaan on usein varattava yllättävänkin paljon aikaa, ennen kuin varsinaista hankintaa voidaan lähteä tilaamaan.

5.4 Tarjouspyyntöön tarvittavat asiakirjat

Tarjouspyyntöasiakirja on ratkaiseva osa hankintaa ja koko prosessin tärkein asiakirja. Hyvän tarjouspyynnön laatiminen edellyttää, että laatija tietää mitä halutaan ostaa ja mitä markkinoilla on tarjolla. Mitä selkeämpi ja tarkoituksenmukaisempi tarjouspyyntö on, sen helpompaa tarjoajan on laatia tarjous ja tilaajan vertailla saapuneita tarjouksia – ja lopulta tehdä hankintapäätös.

Tarjouspyyntöasiakirjat tulee aina laatia siten, että niistä käy yksiselitteisesti ilmi hankittavan kohteen sisältö, laatu, laajuus, keskeiset ehdot ja hankintamenettely sekä sen vaiheet. Tarjoajien on pystyttävä arvioimaan omaa kiinnostustaan osallistua tarjouskilpailuun tarjouspyyntöasiakirjojen perusteella. Asiakirjat on laadittava kirjallisena ja niistä tulee käydä ilmi tarjoajien kelpoisuusehdot sekä valinta- ja vertailuperusteet. Tarjouspyynnön tulee siis olla niin selkeä, että sen perusteella on mahdollista saada vertailukelpoisia ja yhteismitallisia tarjouksia. Tarjouspyyntö on lähtökohtaisesti lopullinen, eikä siinä esitetyistä ehdoista voi poiketa.

Tarjouspyyntö täydentää hankintailmoitusta. Käytännössä hankintailmoituksen täydennettävä tila on melko suppea, eli tarjouspyyntödokumentti täsmentää hankintailmoituksen tietoja. Mikäli tarjouspyynnön ja hankintailmoituksen sisällöt vaihtelevat, noudatetaan hankintailmoituksessa ilmoitettuja sisältöjä. Tarjouspyyntöasiakirjaan voidaan liittää erilaisia täsmentäviä ja selittäviä dokumentteja, kuten tarjousten vertailussa käytettävän vertailutaulukon.

Tarjouspyynnön standardimallia ei ole kuitenkaan hyvä käyttää sellaisenaan, vaan muotoilla tarjouspyyntö oman tarpeen mukaisesti. Tarjouspyyntömallit antavat suuntaa siitä, mitä tarjouspyynnössä olisi hyvä huomioida, mutta tilaajan tulee aina itse määritellä tarkasti hankinnan kohde ja arviointikriteerit.

VINKKI

Mitään vakiomallia tarjouspyynnöstä ei voi käyttää sellaisenaan, vaan jokainen tarjouspyyntö tulee muotoilla oman tarpeen mukaisesti. Hankkija itse määrittelee kohteen ja erityisen tarkasti vertailukriteerit, minkä perusteella hankinta suoritetaan (ellei valintakriteerinä ole pelkkä hinta).

Mitä hyvä tarjouspyyntö sisältää?

Avoimessa menettelyssä tarjouspyynnössä tulee ilmoittaa kaikki hankinnan kohteeseen ja toteuttamiseen edellytettävät vaatimukset, myös tarjoajiin liittyvät edellytykset. Rajoitetussa menettelyssä tarjoajien kelpoisuusehdot ja vaatimukset on jo esitetty hankintailmoituksessa, joten niitä ei tarvitse enää toistaa tarjouspyynnössä.

Tarjouspyyntöön tulee sisällyttää hankittavan kohteen määrittely. Lisäksi tarjouspyyntöön on sisällytettävä hankinnan kohteen laatuvaatimukset. Tarjousten vertailukelpoisuus ja tarjoajien syrjimättömän kohtelun vaatimus edellyttää, että kaikki suorituskykyyn ja teknisiin ominaisuuksiin liittyvät vaatimukset on esitetty riittävän selkeästi tarjouspyynnössä. Tekniset eritelmät voidaan osoittaa viittaamalla standardeihin, mikä markkinointi- ja viestintäpalveluja hankittaessa on usein kuitenkin mahdotonta.

Yleisiä tarjouspyyntöön sisällytettäviä tietoja ovat viittaus hankintailmoitukseen, eli missä ja milloin hankintailmoitus on julkaistu, määräaika tarjousten tekemiselle sekä osoite, johon tarjoukset tulee toimittaa. Lisäksi ilmoitetaan tapa, jolla tarjoukset tulee määräaikaan mennessä toimittaa. Tarjousten voimassaoloaika ja hankintamenettelyn kannalta muut olennaiset tiedot ovat myös yleisiä sisällytettäviä tietoja.

Tarjouspyyntö voidaan laatia millä tahansa EU:n virallisella kielellä. Tarjouspyynnössä on myös ilmoitettava millä kielellä tarjoukset liitteineen tulee toimittaa. Tarjousten kielivalinta on täysin hankkijan päätettävissä.

Tarjouspyyntöön tai hankintailmoitukseen tulee sisällyttää selvitykset potentiaalisten tarjoajien taloudellisesta ja rahoituksellisesta tilanteesta, teknisestä kelpoisuudesta ja ammatillisesta pätevyydestä. Lisäksi tarjouspyynnössä tulee mainita luettelo niistä asiakirjoista, joita tarjoajan on tätä varten toimitettava. Tyypillisiä toimitettavia asiakirjoja ovat selvitykset maksetuista veroista ja työnantajavelvoitteista.

Yksi erittäin keskeinen osa tarjouspyyntöä on hankinnan valintaperusteen ja vertailuperusteiden ilmoittaminen. Tarjouspyynnöstä tulee käydä selkeästi ilmi onko kyseessä hintaan (halvin hinta) vain kokonaistaloudelliseen edullisuuteen perustuva tarjoajan valinta. Mikäli kyseessä on kokonaistaloudellinen edullisuus, tulee tarjouspyynnössä selvittää myös ne vertailuperusteet ja painoarvot, joiden perusteella hyväk-

sytyt tarjoukset vertaillaan keskenään. Valintaperusteista ja vertailuperusteiden asettamisesta sekä luovan työn arviointia on pohdittu seuraavissa luvuissa tarkemmin.

VINKKI

Mitä selkeämmän tarjouspyynnöstä saat, sitä selkeämpiä tarjouksia saat. Markkinointi- ja viestintäpalveluja hankittaessa on jo tarjouspyyntöön hyvä laittaa maininta siitä, miten hankittavan luovan työn omistusoikeudet määräytyvät hankinnan myötä. Luovan työn tekijänoikeudelliset ja kaupalliset omistusoikeudelliset seikat on hyvä olla selkeästi esillä jo tarjouspyyntövaiheessa, jotta tarjoajat voivat huomioida tämän tarjousta laatiessaan.

5.5 Valinta- ja vertailuperusteiden asettaminen

Tarjouksen valintaperusteena voi olla joko pelkästään halvin hinta tai kokonaistaloudellinen edullisuus. Tarjouspyynnössä on ilmoitettava, millä perusteella tarjoukset valitaan. Jos valintaperusteesta ei mainita mitään vertailuperusteista, on tarjouksista valittava hinnaltaan halvin. Kuntien hankintaohjeiden (2007) mukaan tarjouspyynnössä on mainittava hankintapäätöstä tehtäessä sovellettava valintaperuste, joko kokonaistaloudellinen edullisuus tai tarjouksen hinta. Mikäli valintaperusteena on tarjousten kokonaistaloudellinen edullisuus, tarjouspyynnössä on yksilöitävä asiaa osoittavat arviointiperusteet eli -kriteerit. Valintaperustetta tai arviointikriteerejä ei voi muuttaa tai lisätä käynnistetyn hankintaprosessin aikana.

Kokonaistaloudellisen edullisuuden vertailuperusteena voidaan huomioida mitä tahansa syrjimättömiä ja tasapuolisia hankinnan kohteeseen liittyviä vertailuperusteita. Arviointiperusteiden tulee siis liittyä hankinnan kohteeseen ja olla luonteeltaan syrjimättömiä. Arviointiperusteet eivät saa myöskään antaa hankintayksikölle rajoittamatonta vapautta tarjousten vertailun toteuttamisessa.

Tarjouspyynnössä on ilmoitettava vertailuperusteet riittävän yksilöidysti. Samalla ilmoitetaan niiden suhteellinen painotus eli niin sanotut painoarvot tai niiden vaihteluväli. Mikäli kyseessä on EU-kynnysarvon alittava kansallinen hankinta, vertailuperusteita ei tarvitse painottaa ennakolta, mutta ne on ilmoitettava tärkeysjärjestyksessä.

Hankintayksikön on sovellettava etukäteen ilmoittamiaan arviointiperusteita kaikkiin tarjouksiin tasapuolisesti ja syrjimättömästi. Etukäteen ilmoitetuista vertailuperusteista ei siis saa poiketa, eikä niitä saa lisätä tai jättää soveltamatta.

Vertailuperusteena ei voi sellaisenaan käyttää ”laatua” tai ”kokonaislaatua”, vaan määritelmät on pyrittävä selittämään esimerkiksi liiteasiakirjoissa. Ostajan kannalta onkin oleellista tuntea ostettava palvelu niin, että laatuvaatimukset osataan riittävästi yksilöidä ja asettaa tarjontaan nähden oikein.

Kokonaistaloudellisiksi arviointiperusteiksi voidaan asettaa esimerkiksi tuotteen tai palvelun hinta, sen toimitusaika, valmistumisaikataulu, käyttökustannukset ja ympäristöystävällisyys. Viestinnän ja markkinoinnin hankinnoissa on harvoin kysymys selkeästä tuotteesta, ja siksi arviointiperusteeksi riittää harvoin vain hinta, toimitusai-

ka ja valmistumispäivä. Palvelua ja erityisesti osaamista ostettaessa arviointikriteereiksi nousevat usein laatuun liittyvät seikat. Kuntien markkinointitutkimuksessa (2009) markkinointitoimijoista kolmasosa ilmoitti yhteistyökumppanin valintakriteereiksi osaamisen, asiantuntemuksen ja ammattitaidon. Neljännekselle tärkeitä olivat innovatiivisuus ja joustavuus. Kunta-alan ja kuntien toiminnan tuntemus ei noussut kyselyssä erityisesti esille. Valintaperusteissa ei myöskään noussut esille toimiston referenssit.

Tärkeimmät yhteistyökumppanin valintakriteerit Kuntien markkinointitutkimuksen mukaan (2009):

- Osaaminen, asiantuntemus ja ammattitaito (1/3 vastaajista)
- Innovatiivisuus, luovuus (1/4)
- Joustavuus (1/4)
- Luotettavuus (1/5)
- Hinta, hinta-laatu-suhde (1/5)
- Nopeus
- Strateginen ymmärrys

Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto määrittelee markkinointiviestinnän ja mainonnan alueella merkittäviksi valintaperusteiksi toimijan suorituskyvyn (kapasiteetti = henkilökunnan minimimäärä), referenssit (esimerkiksi työnäytteet), suosittelijat, joille voi soittaa, osaamisen laatu (osallistujatiimin tai avaintekijöiden ansioluettelot) ja yhteiskuntavastuun (toimisto osoittaa tietonsa sopimuskäytännöstä, mainonnan säännöistä sekä alaan liittyvästä yhteiskunnallisesta toiminnasta). Näiden lisäksi merkittäväksi MTL:n mukaan nousevat näytöt työn tuloksellisuudesta, toimiston toiminnan vakaus ja taloudellinen luotettavuus, sekä tarvittaessa kielitaito ja kansainväliset yhteydet.

Tarjouspyyntöasiakirjaan voidaan liittää tarjousten arvioinnissa käytettävän vertailutaulukon pohja, josta ilmenevät myös arviointikriteerit ja niiden suhteellinen painotus. Näin tarjousten tekijät saavat hyvän kuvan siitä, mitä tilaaja tarkoittaa ja hankinnalla hakee. Samalla se helpottaa tilaajan arviointityötä sekä valintaa koskevan pöytäkirjan laadintaa.

Mikäli arviointikriteerit on ilmoitettu tarjouspyynnössä virheellisesti, eli tarjouspyynnössä on ilmoitettu hankintaan soveltumaton kriteeri, on koko tarjouskilpailu toimitettava uudelleen. Virheellisen arviointikriteerin huomioimatta jättäminen saattaa vääristää hankintamenettelyä. Painotukset voivat muuttua ja olla näin myös joitakin tarjouksia syrjiviä.

Luovan työn arviointi

Viestintä- ja markkinointipalvelujen hankinnoissa on useimmiten kysymys luovasta työstä. Luovan työn arviointi ei ole helppoa. Usein se perustuu intuitioon ja subjektiivisiin näkemyksiin. Luovan työn tarkoitus on herättää tuntemuksia. Niinpä mieli-

piteitä on yhtä monta kuin työn vastaanottajia.

Voiko luovaa työtä kuitenkaan arvioida subjektiivisesti? Miten tarkastelusta saa riittävän objektiivisen? Arviointitilanteessa on tärkeää muistaa, että tilaaja ei ole todennäköisimmin juuri sitä kohderyhmää, jolle luova työ on suunniteltu. Siksi tilaajan tulisi pyrkiä mahdollisimman objektiiviseen arviointiin tilattavan työn tarpeen vaatimusten perusteella.

Tärkeintä on palata hankinnan kuvaukseen, joka tarjouspyyntöön on kirjattu. Tämä kuvaus on sopimuksen teon jälkeen niin kutsuttu briiffi eli toimeksianto markkinointiviestintätoimistolle. Kuvauksesta tai markkinointiviestintätoimistolle annetusta kirjallisesta toimeksiannon kuvauksesta tulisi löytyä kriteerit, vaatimukset ja lähtökohta, jolla luovaa työtä on lähdetty tarjoukseen suunnittelemaan. Näitä asetettuja muuttujia vasten luovaa työtä tulisi peilata.

Luova työ voidaan jakaa luovaan konseptiin ja luovaan toteutukseen. Konsepti on ajatus siitä, miten tilattavan työn idea ja sen tavoitteet (esimerkiksi kampanjan tavoitteet) voidaan saavuttaa. Tärkeää ajatuksessa on myös se, miten konsepti tai koko ajattelumalli istuu organisaation kokonaisviestintä- tai markkinointistrategiaan. Tämän vuoksi toimeksiannossa tulisi olla määritelty yhteys organisaation strategiaan. Luovien suunnittelijoiden tehtävänä on suunnitella, miten konsepti auttaa strategian toteuttamisessa. Suunnittelijan on siten myös rajattava omaa luovaa suunnittelutyötään, sillä lähtökohdat suunnittelulle saadaan strategiasta. Joskus tämä voi tuntua siltä, että luovaa työtä latistetaan. Siitä ei kuitenkaan ole kyse, vaan strategian toteuttamisesta.

Luova toteutus on luovan konseptin käytäntöön viemistä visuaalisina ja verbaalisina viesteinä. Luovan toteutuksen ehdotus käsittää ne keinot, välineet ja kanavat, joiden kautta luovien suunnittelijoiden mielestä sanoma tavoittaisi parhaiten ennalta määritellyn kohderyhmän. Jotta luova toteutus on menestyksekäs, tulisi toteutuksen olla tuotteen tai organisaation lupauksen ja saatavan hyödyn mukainen. Toteutuksen tulee vaikuttaa ja vedota valittuun kohderyhmään. Siksi tilaajalla tulisi olla hyvä käsitys kohderyhmän tavoista, tottumuksista ja mieltymyksistä. Toteutuksen muistettavuus helpottaa työn eli sanoman toistoa.

VINKKI

Tärkeimmät seikat luovan työn arvioinnissa:

1. Käykö luovasta ehdotuksesta ilmi viestitettävä tuote/palvelu/kokonaisuus ja sen tarjoama lupaus tai saatava hyöty?
2. Tuoko luova ehdotus esille tuotelupauksen ja tarjottavan hyödyn selkeästi ja tiiviisti?
3. Onko luova ehdotus riittävän houkutteleva ja vastustamaton kohderyhmään kuuluville?
4. Onko luovalla ehdotuksella mahdollista tavoittaa ja puhutella haluttua kohdejoukkoa myös määrällisesti? Mitä halutun kohderyhmän tavoittaminen maksaa? Onko ehdotus luovasta toteutuksesta kustannustehokas ratkaisu, eli saako sillä rahoille vastinetta?

Seuraavista pohdinnoista voi olla apua luovan työn arvioinnissa.

- Vastaako luova työ toimeksiannossa asetettuihin tavoitteisiin?
- Mikä on ehdotettu luova viesti ja sanoma?
- Mikä on hyvää ja mikä huonoa luovaa työtä?
- Onko ehdotus kokonaisuudessaan selkeä ja kiteytetty, mutta samalla kattava ja vakuuttava?
- Onko ehdotuksessa keskeisempää tyyli vai sisältö? Vai onko molemmat saatu yhdistettyä?
- Onko ehdotus ainutlaatuinen ja tuore? Muistuttaako se jotakin toista luovaa työtä? Onko siitä haittaa jos muistuttaa?
- Onko luova toteutus kohderyhmään vetoava? Oleellista on vain se, minkälaisen vastaanoton toteutus saa valitun kohderyhmän mielessä – ei se, pidätkö itse toteutuksesta.
- Saako toteutus kohderyhmän huomion? Onko viesti ja toteutus riittävän huomiota herättävä kohderyhmällesi? Kohderyhmäsi vastaanottaa joka päivä tuhansia viestejä, joilla yritetään vaikuttaa heidän mielipiteisiinsä tai toimintaansa. Luovan toteutuksen yksi merkittävin tehtävä on päästä tuon viestimassan läpi ja erottua massasta kohderyhmän silmissä.
- Ovatko luovan toteutuksen viestit kirjoitettu kohderyhmän vai viestijän näkökulmasta? Viestien tulisi ilmentää niitä hyötyjä tai etuja, joita kohderyhmä esittämästäsi ideasta saa.
- Onko pääviesti esillä kirkkaana ehdotetuissa toteutustavoissa? Toteutustapa ei saisi hukuttaa viestiä, eli viesti on tärkeämpi kuin toteutustapa. Hyvä toteutus tuo viestin esille niin, että huomio kiinnittyy viestiin.
- Ovatko viesti ja toteutus uskottavia? Vahvistavatko viestin väittämät sen todeksi? =onko väittämiä tuettu faktoilla, todisteilla tai takuulla?
- Jos luovan toteutuksen ehdotuksessa on useita osia tai mediavalinnat ovat monikanavaisia, toimivatko ne hyvin yhteen? Eri osien ja välineiden tulisi välittää samaa viestiä johdonmukaisesti.
- Mikä on luovan toteutuksen kustannus? Saadaanko ehdotetulla toteutusmallilla aikaan haluttu vaikutus tai muutos riittävän hyvin? Onko vaikutus tai muutos esitetyn kustannuksen arvoinen? Tätä asiaa olisi hyvä miettiä jo ennen tarjouspyynnön laatimista: määritä itsellesi enimmäiskustannus per tavoitettu kohderyhmän jäsen. Sen perusteella saat laadittua myös budjettisi raamit.

Arvioinnin kriteerit

Robert Harrisin (2009) mukaan luovien ratkaisujen arvioinnille voidaan määrittää kriteerit. Idean arvoa voidaan yrittää laskea selvittämällä miten hyvin idea täyttää kriteerit ja kuinka merkittävä ehdotus on alkuperäisen tarpeen kannalta. Harris jakaa kriteerit neljään tekijään, menestyksekkyyteen, tehokkuuteen, uutuuteen ja johdon-

mukaisuuteen.

Jotta luova konsepti olisi menestyksekäs, sen tulee ratkaista alkuperäinen tarve tehokkaasti. Konsepti ja toteutus voivat saavuttaa asetetut tavoitteet kokonaan tai vain osittain. Yleensä yhteen tarpeeseen on useita eri ratkaisuvaihtoehtoja. Tilaajan tulee arvioida, mikä ehdotus on parempi kuin muut, eli mikä ehdotuksista saavuttaa parhaiten tavoitteet. Samalla kannattaa miettiä, voiko ratkaisusta olla sivu- tai haittavaikutuksia ja mitkä niiden kustannukset ovat.

Menestyksekkyys edellyttää myös, että ratkaisuehdotus on suunniteltu annettujen rajoitusten puitteissa. Selkeimmät rajoitukset ovat aika, budjetti ja kohderyhmän tai tarpeen erityispiirteet. Lisäksi menestyksekkyys edellyttää, että luova konsepti ja toteutus ovat kohderyhmäläisten mielestä hyväksyttäviä. Ratkaisuehdotusta tulee aina tarkastella esitetyn teknisen toteutuksen läpi – voivatko kohderyhmäläiset hyväksyä ja omaksua esitetyn ehdotuksen? Jos eivät voi, ei ratkaisuehdotuskaan voi menestyä.

Tehokkuuteen liittyy aina myös raha. Mikä on esitetyn mallin panos-hyöty -suhde? Onko esitetty ratkaisu kustannustehokas ja esitetyn hinnan arvoinen? Onko ratkaisussa haettu uusia ja edullisempia keinoja tai vaihtoehtoja? Maksaako se itsensä takaisin nopeasti tai ollenkaan? Määrärahat ovat rajalliset, joten käytetyille rahoille tulisi saada vastinetta. Tavoiteasetanta ja tavoitteita vasten saavutettavat tulokset arvottavat rahan käyttöä. Tehokkuuteen liittyy myös käytännöllisyys. Jotta luova ratkaisu olisi tehokas, olisi sen oltava myös looginen, käyttökelpoinen, ymmärrettävä, toimiva eikä liian monimutkainen. Yksinkertainen ja mahdollisimman mutkaton ratkaisu on useimmiten avain haluttuun tulokseen. Tehokkuuteen liittyy lisäksi uskottavuus. Uskottava luova ratkaisu toimii pitkän ajan jälkeenkin, mikäli se on esitetty johdonmukaisesti.

Uutuuden arvoa mittaavat ainutlaatuisuus, yllätyksellisyys ja innovatiivisuus. Rikkooko ratkaisu ennen koskematonta pintaa? Ainutlaatuisuus saa vastaanottajan kysymään: mitä ne keksivät seuraavaksi? Uusi ja yllätyksellinen ratkaisu on muusta poikkeava ja epätavallinen. Se avaa uusia näkökulmia jatkokehitykseen.

Johdonmukaisuus tarkoittaa järjestelmällistä, organisoitua, saumatonta kokonaisuutta. Johdonmukaisuus luovassa ratkaisussa tarkoittaa myös jatkuvuutta ja esteettisyyttä: taiteellisuutta, houkuttelevuutta, kestävää, ajatonta ja pidettävää. On tärkeä tietää, mikä on kohderyhmän mielestä houkuttelevaa.

Luovan osaamisen vertailu ja pisteytys

Tarjousten vertailussa tarjotut ratkaisut laitetaan paremmuusjärjestykseen. Tavoitteena on päätyä parhaaseen mahdolliseen valintaan tarkan pohdinnan ja tarjouksiin perehtymisen jälkeen. Saatuja tarjouksia vertaillaan ja ne pisteytetään etukäteen päätettyjen eli tarjouspyynnössä mainittujen kriteerien mukaan.

Tarjousten vertailuun on hyvä varata tarpeeksi aikaa, sillä vertailu on tehtävä ennen tarjousten voimassaoloajan päättymistä. Kun tarjouksista on karsittu pois puutteelliset tai selkeästi sopimattomat tarjoukset, jotka eivät täytä ennalta asetettuja kelpoisuusehtoja, voidaan loput tarjoukset arvioida pisteyttäen. Tarjoajia voi olla useita

tai vain muutama.

Pisteytyksen mallin päättää hankinnan toteuttaja tai kunnan hankintayksikkö. Kullekin arviointikriteerille annetaan pisteitä ennalta asetetulla asteikolla, esimerkiksi 4–10 tai 1–10. Eri kriteereille luodaan painotus niiden tärkeyden suhteen. Painotuskerroin voi olla esimerkiksi 1–5. Pisteytyksen tuloksesta ei kuitenkaan kannata tehdä hätiköityjä johtopäätöksiä, sillä eri painotusten muuttaminen muuttaa helposti lopputulosta. Painokertoimia vaihdellen voidaan kuitenkin saada selkeämmin esille vahvat tarjoajat.

Pisteytyksistä on hyvä tehdä taulukko, jonka avulla jokaista tarjoajaa arvioidaan samojen kriteerien perusteella. Taulukko on pyydettäessä toimitettava nähtäväksi tarjoajille, kun asiakirjat ovat julkisia eli hankintapäätöksen jälkeen. Taulukkoon on hyvä lisätä otsakkeiden lisäksi selitteet pisteiden laskutavalle.

Koska pisteytys ei ole ainoa arviointikeino, useimmiten sen perusteella ei voi suoraan tehdä hankintapäätöstä. Pisteytystaulukko tukee päätöksentekoa yhtenä tietolähteenä. Tarjoajiin kannattaa myös tutustua lähemmin ja antaa heille mahdollisuus esitellä omaa ehdotelmaansa.

Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL suosittelee, että markkinointiviestinnän asiantuntija- ja osaamispalveluissa osaamiskriteereillä tulisi olla huomattava (80%) painoarvo ja hinta ratkaisisi vähäisessä määrin (20%). Valintaperusteena voi olla kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous seuraavin valintakriteerein, joille kullekin on määrätty painoarvonsa niin, että yhteispisteet ovat maksimissaan 100:

- tehtävään ajateltujen henkilöiden pätevyys, painoarvo 10
- tehtävään ajatellun työntekijätiimin kokoonpano, painoarvo 10
- toimintamalli, painoarvo 10
- tehtäväalueeseen liittyvät referenssit kahden viime vuoden ajalta ja osaamisen laatu, osallistujatiimin CV, painoarvo 20
- suorituskyky (kapasiteetti = henkilökunnan määrä 3 tai enemmän), painoarvo 10
- yhteiskuntavastuu: onko MTL:n jäsenyritys? Jos ei, tulee muuten osoittaa yrityksen ja sen henkilökunnan tieto sopimuskäytännöstä, mainonnan säännöistä sekä alaan liittyvästä yhteiskunnallisesta toiminnasta, painoarvo 10
- näytöt työn tuloksellisuudesta, painoarvo 10
- toiminnan vakaus, taloudellinen luotettavuus, painoarvo 10
- hinnoitteluperiaatteet, painoarvo 10

(Lähde: MTL)

Luovan työn hintojen vertailu

Yksi suuri haaste tarjousten käsittelyssä on luovan työn hintojen vertailu. Monet markkinointiviestintätoimistot ilmoittavat tarjouksessaan kokonaishinnan hankinnan kohteelle sekä etenkin pyydettäessä tuntihinnat eri osaamisalojen ammattilaisille.

Tarjouspyynnössä on hyvä ilmoittaa, miten tarjoajan tulee ilmoittaa hinnat. Muuten hintoja voi olla lähes mahdoton vertailla keskenään. Hankittavan kohteen eri osa-alueista on hyvä pyytää arvioidut kokonaiskustannukset sekä pyytää ilmoittamaan tuntihinnoittelu mahdollisia lisätöitä varten.

Markkinointi- ja viestintäpalveluiden hankinnoissa on usein mukana myös alihankintaa, eli esimerkiksi painotöitä. Mahdollisia alihankintana tehtäviä töitä ja niiden kustannuksia pitäisi myös pystyä vertailemaan keskenään, joten ne on hyvä pyytää ilmoittamaan jo tarjousvaiheessa. Laajemmissa yhteistyökumppanuuksissa erillisistä toimeksiannoista ja lisätyökokonaisuuksista on aina järkevä pyytää erillinen projekti- tai toimeksiantokohtainen hinta-arvio.

Kuka arvioi luovaa työtä – yksin vai yhdessä?

Hyväksyttyjen tarjousten vertailu ja arviointi voi olla yksin tehtynä hankalaa ja viedä liikaa aikaa. Moni näkökulma saattaa jäädä huomioimatta, jos vain yksi henkilö paneutuu hankittavan palvelun arviointiin. Mitä isompi hankinta on kyseessä, sitä useampi henkilö on hyvä ottaa mukaan luovan työn arviointiin. Useasti kunnassa hankintaprosessin eri vaiheet toteuttaa eri henkilö kuin se, joka varsinaisen hankintapäätöksen tekee. Esimerkiksi markkinointia tekevä voi valmistella ja toteuttaa kaikki prosessin vaiheet, mutta hänellä ei välttämättä ole hankintaoikeutta hankintaan. Tällöin esimerkiksi markkinointitoimijan esimies tai virallinen toimielin on varsinaisena hankkijana. Hankkija ei välttämättä ole itse markkinoinnin tai viestinnän ammattilainen eikä ehkä tunne hankintaprosessin yksityiskohtia.

Suurempi kysymys onkin markkinointi- ja viestintäpalvelujen luovan työn arviointi: miten ja kuka voi riittävän objektiivisesti arvioida hankittavaa luovaa työtä? Ja kenen mielipiteellä ylipäätään on väliä?

Jos valintaa on tekemässä useampi henkilö, toimikunta tai raati, on tämä taho tai henkilöt hyvä mainita jo tarjouspyynnössä. Tarjouksia voi lisäksi arvioida useampi henkilö, mutta varsinaisen hankintapäätöksen saattaa esimerkiksi valintaryhmän ehdotuksen perusteella tehdä toinen viranhaltija tai kunnan toimielin.

5.6 Ehdokkaiden ja tarjoajien valinta

Hankinnan kohteen määrittämisen ohella hankintayksikkö voi asettaa vaatimuksia ehdokkaiden ja tarjoajien rahoitukselliselle ja taloudelliselle tilanteelle, tekniselle suorituskyvylle ja ammatilliselle pätevyydelle. Edellä mainittujen vaatimusten täyttymisen osoitukseksi hankintayksikkö voi pyytää ehdokkaita toimittamaan erilaisia selvityksiä. Mikäli tarjoajat ja ehdokkaat eivät täytä asetettuja vaatimuksia, on ne suljettava tarjouskilpailun ulkopuolelle.

Tarjoajien soveltuvuuden arviointi tarkoittaa sen selvittämistä, onko tarjoajalla taloudelliset, luovat, tekniset tai muut edellytykset toteuttaa hankinta. Käytännössä selvitetään onko tarjoajalla kykyä ja kapasiteettia toteuttaa kyseessä oleva hankinta. Soveltuvuuden arvioinnin yksityiskohtaiset perusteet on määritelty hankintalaissa.

Hankintayksiköllä on harkintavaltaa ehdokkaiden ja tarjoajien ominaisuuksiin liittyvien vaatimusten asettamisessa. Hankintayksikkö voi halutessaan edellyttää esimerkiksi lakisääteistä ammatillista pätevyyttä korkeampaa pätevyyttä. Asetettujen vaatimusten tulee liittyä ehdokkaan ja tarjoajan edellytyksiin toteuttaa hankinta, ja ne on suhteutettava hankinnan luonteeseen, käyttötarkoitukseen ja laajuuteen. Erilaiset hankinnat voivat edellyttää hyvinkin erilaisia ominaisuuksia toimittajalta. Esimerkiksi asiakaskontaktia edellyttävissä palveluhankinnoissa voidaan yleensä vaatia tiukempia luotettavuuteen ja uskottavuuteen liittyviä näyttöjä kuin tavanomaisissa tavarahankinnoissa.

Soveltuvuusvaatimusten tulee olla puolueettomia eivätkä ne saa vaarantaa ehdokkaiden tai tarjoajien tasapuolista kohtelua. Hankintayksikön tulee hankinnan luonteen ja laajuuden perusteella harkita vaatimusten tasoa, sillä soveltumattomat tai liian ankarat vaatimukset voivat rajoittaa tarpeettomalla tavalla kilpailua. Vaadittavien selvitysten osalta tulee myös harkita niiden laatimisen ja toimittamisen edellyttämää, ehdokkaille tai tarjoajille koituvaa työmäärää ja kustannuksia.

Vähimmäisvaatimuksista ja niiden täyttymisen todistamiseksi vaadittavista selvityksistä on EU-kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa ilmoitettava hankintailmoituksessa. Kansallisissa hankinnoissa käytettäessä rajoitettua menettelyä, neuvottelumenettelyä tai kilpailullista neuvottelumenettelyä riittää, että hankintailmoituksessa mainitaan mistä tiedot mahdollisista vähimmäisvaatimuksista sekä niiden todistamiseksi vaadittavista selvityksistä löytyvät. Näin toimittajat voivat ottaa vaatimukset huomioon harkitessaan tarjouksen tekemistä sekä sen sisältöä.

Luovaa ja teknistä suorituskykyä voidaan arvioida esimerkiksi tarjoajan toimittaman referenssiluettelon tai työnäytteiden perusteella. Usein markkinoinnin ja viestinnän tarjouspyynnöissä pyydetäänkin nähtäväksi aiempia vastaavia referenssejä. Usein tärkeäksi nousee myös tarjoajan tuntemus kunta-alasta. Hankinnan koosta riippuen tarjoajaa saatetaan pyytää myös nimeämään yhteyshenkilöt ja toteuttavat henkilöt, eli varaamaan henkilöresurssit kyseisen hankinnan toteuttamiseen. Henkilöresurssien nimeämisen lisäksi tarjoajaa voidaan pyytää liittämään tarjoukseen kyseisten henkilöiden ansioluettelot. Muita vastaavia suorituskykyä arvioivia selvityksiä voivat olla tarjoajan selvitys laadunvalvonnasta, esimerkiksi esitys kyseisen tarjoajan projektinhallintatavasta tai materiaalin laadunvarmistustavoista.

VINKKI

Referenssiluettelo ja työnäytteet helpottavat kelpoisuuden arviointia. Onko tarjoajalla kokemusta vastaavista kunta-alan töistä? Luovan työn toteuttamisessa voi olla myös hyvä, ettei tekijällä ole kokemusta vastaavista töistä. Toisaalta asioihin perehtymiseen ja opetteluun menee paljon aikaa. Kohderyhmän tuntemus on erityisen tärkeää jo suunnitteluvaiheessa.

Hankintalaissa on sekä harkinnanvaraisia että pakollisia poissulkemisperusteita, jotka on lueteltu laissa.

EU-kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa tulee jo hankintailmoituksessa todeta tarjoajien soveltuvuutta koskevat harkinnanvaraiset vähimmäisvaatimukset, joita tarjoajilta edellytetään. EU-kynnysarvot alittavissa hankinnoissa soveltuvuuden vähimmäisvaatimukset voidaan ilmoittaa vasta tarjouspyynnössä. Hankintayksikkö voi lain mukaan pyytää ehdokkailta ja tarjoajilta todistuksia ja selvityksiä sen tutkimiseksi, koskeeko ehdokasta tai tarjoajaa pakollinen tai harkinnanvarainen poissulkemisperuste. Mikäli hankintayksikkö ilmoittaa jo hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä ne selvitykset, joita ehdokkaiden tai tarjoajien on toimitettava, on vaadittujen selvitysten liittäminen osallistumishakemukseen tai tarjouspyyntöön yksi tarjouksen muotovaatimuksista. Hankintayksiköllä on kuitenkin oikeus vaatia selvitysten esittämistä myös tarvittaessa myöhemmin hankintamenettelyn aikana.

EU-hankinnassa hankintayksikön on päätöksellään suljettava (ja kansallisessa hankinnassa hankintayksikkö voi päätöksellään sulkea) ehdokas tai tarjoaja tarjouskilpailun ulkopuolelle, jos hankintayksikön tiedossa on, että ehdokas tai tarjoaja taikka sen johtohenkilö tai edustus-, päätös- tai valvontavaltaa käyttävä henkilö on rikosrekisteristä ilmenevällä lainvoimaisella tuomiolla tuomittu hankintalaissa erikseen mainitusta rikoksesta (lahjuksen antaminen, törkeä veropetos ym).

Tarjoajan sulkeminen pois kilpailusta voi harkinnanvaraisena perustua esimerkiksi:

- tarjoajan konkurssiin,
- tarjoaja on asetettu selvitystilaan,
- tarjoaja on tuomittu ammattinsa harjoittamiseen liittyvästä laittomasta teosta,
- tarjoaja on syyllistynyt vakavaan virheeseen ammattitoiminnassaan,
- tarjoaja on laiminlyönyt verojen ja lakisääteisten sosiaalimaksujen (esimerkiksi eläkevakuutusmaksujen) suorittamisen tai
- tarjoaja on osoittautunut epäluotettavaksi antamalla hankkijalle vääriä tietoja luotettavuutensa arvioimiseksi.

Ehdokkaiden ja tarjoajien soveltuvuuden arviointi on tehtävä hankintalain mukaisesti jo ennen varsinaista tarjousten arviointia ja se tulee myös selkeästi erottaa tarjousten arvioinnista. Tarjousten vertailuun tulee ottaa vain sellaiset tarjoajat, joilla voidaan katsoa olevan edellytykset hankinnan toteuttamiseen ja jotka täyttävät ostajan asettamat vaatimukset.

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä eli niin sanottu tilaajavastuulaki (1233/2006) tuli voimaan 1. tammikuuta 2007. Lain tarkoituksena on edistää tasavertaista kilpailua ja työehtojen noudattamista sekä luoda yrityksille edellytyksiä varmistaa, että niiden kanssa sopimuksia tekevät yritykset täyttävät sopimuspuolina ja työnantajina lakisääteiset velvollisuutensa.

Tilaajavastuulaki koskee kaikkia toimijoita, yksityisiä ja julkisia, jotka tekevät sopimuksia vuokratyövoiman käytöstä tai käyttävät alihankkijoita. Kun hankintalain alaisissa hankinnoissa on monesti kyse siitä, että hankitaan palveluja ja urakkasuorituksia ulkopuolisilta yrityksiltä ja yhdistyksiltä, tulee tilaajavastuulain noudattami-

nen usein ajankohtaiseksi. Tilaajavastuulaki sääntelee sinänsä vain sopimusosapuolen taustojen selvittämistä eikä vaikuta hankintamenettelyyn. Osa tilaajavastuulain selvitysvelvollisuuden piiriin kuuluvista selvityksistä on kuitenkin sellaisia, joita voidaan pyytää tarjoajan soveltuvuuden selvittämiseksi.

Tilaajavastuulain mukaan tilaajan tulee selvittää sopimusosapuolen taustat ennen vuokratyövoiman käyttöä koskevan sopimuksen tai alihankintasopimuksen tekemistä. Selvitysvelvollisuus kattaa selvityksen siitä, onko yritys merkitty ennakkoperintärekisteriin ja työnantajarekisteriin sekä arvonlisävelvollisten rekisteriin. Siihen kuuluu myös kaupparekisteriote ja todistus tai selvitys verojen maksamisesta. Lisäksi selvitysvelvollisuus kattaa todistukset eläkevakuutusten ottamisesta sekä selvityksen työhön sovellettavasta työehtosopimuksesta tai keskeisistä työehdoista. Tiedot eivät saa olla kolmea kuukautta vanhempia. Tilaajavastuulain mukaan tilaajan ei kuitenkaan tarvitse pyytää tietoja, jos hän voi luottaa siihen, että sopimusosapuoli täyttää lakisääteiset velvollisuutensa. Selvitysvelvollisuuden laiminlyönnistä voi seurata laiminlyöntimaksu.

Jos hankkija sulkee tarjoajan pois kilpailusta, on siitä tehtävä hallinnollinen päätös heti tai lopullisen valintapäätöksen yhteydessä. Ratkaisu tulee ilmetä siten viimeistään hankintapäätöksessä. Poissuljetulla tarjoajalla on mahdollisuus hakea muutosta päätökseen.

5.7 Tarjousten vastaanotto, avaaminen ja hylkääminen

Kaikki saapuneet tarjoukset kirjataan tai niihin merkitään saapumisaika ja vastaanottajan nimi. Sähköisten tarjousten vastaanottamisessa on erityisesti huomioitava salassapidettävyys. Tarjoukset säilytetään avaamattomina niiden avaamistilaisuuteen saakka. Myös avaamistilaisuuden jälkeen on huolehdittava, että tarjoukset kaikkine liitteineen säilytetään huolellisesti.

Avaustilaisuus järjestetään ns. virkamiestyönä. Tilaisuudesta laaditaan avauspöytäkirja, jonka liitteeksi lisätään kaikki saadut tarjoukset liitteineen. Pienissä hankinnoissa menettely voi olla joustavampi. Avaustilaisuus ei ole julkinen, kuten eivät tarjousasiakirjatkaan ennen lopullisen hankintapäätöksen tekemistä. Avaamisen jälkeen on hyvä huomioida mahdollinen tarjousten jatkokäsittely ja välttämättömät täydentävät neuvottelut sekä niihin varattava aika. Sen vuoksi vaihe ei ole vielä julkinen.

Avatut tarjoukset varmistetaan päivämäärällä ja avaustilaisuudessa läsnä olevien henkilöiden allekirjoituksella tai esimerkiksi toimielimen ja sihteerin allekirjoituksella.

Tarjoajan tulee hankintalain mukaisesti osoittaa, että tarjottu tuote, palvelu tai urakka on tarjouspyynnön mukainen. Hankintayksikön tulee hylätä sellaiset tarjoukset, jotka eivät vastaa tarjouspyynnön vaatimuksia. Niinpä esimerkiksi sellaiset tarjoukset, jotka eivät vastaa tarjouspyynnössä esitettyjä hankinnan kohdetta koskevia vähimmäisvaatimuksia, on suljettava ulos tarjouskilpailusta. Tarjous on hylättävä, jos

vaihtoehtojen esittämistä ei ole hankintailmoituksessa sallittu, vaikka tarjoaja esittäisi jonkin erinomaisenkin vaihtoehtoisen toteutustavan. Myös joskus melko vähäisiltä tuntuvat yksityiskohdat on tarkistettava huolellisesti. Tarjoajien tasapuolinen kohtelu edellyttää, ettei hankintayksikkö tulkitse huolimattomasti tehtyä tarjousta sen laatijan eduksi.

Mikäli kilpailun jälkeen käy ilmi, että tarjouspyyntö on ollut puutteellinen tai tulkinnanvarainen, hankintayksikön on syytä pyytää kaikkia tarjoajia täsmentämään tarjoustaan.

Tarjous tulee hylätä myös, jos se on saapunut määräajan päättymisen jälkeen. Myöhästyneet tarjoukset on hylättävä, jotta kaikilla tarjoajilla olisi sama aika tarjouksen tekemiseen. Samalla turvataan tarjousten sisällön salassapito tarjousaikana. Vastuu tarjouksen perilletulosta on lähtökohtaisesti aina tarjoajalla. Vain, jos tarjoaja voi esittää myöhästymisen johtuneen hankintayksiköstä johtuvasta syystä, myöhästymistä ei huomioida.

Pienissä hankinnoissa myöhästynyt, mutta ennen avaustilaisuutta saapunut tarjous voidaan ottaa huomioon.

VINKKI

Jos saadut tarjoukset poikkeavat merkittävästi toisistaan, on tarjouspyyntö saattanut olla liian epäselvä. Tässä tapauksessa voisi olla hyvä selvittää tarjoajilta, miksi tarjoukset ovat niin erilaisia tai hinnaltaan erisuuruisia. Selvittäminen on osa oppimisprosessia ja auttaa tilaajaa seuraavan hankinnan tarjouspyynnön täsmentämisessä.

5.8 Tarjouksen valinta

Tarjousten vertailuun otetaan mukaan vain tarjouspyynnön mukaiset tarjoukset. Tarjousten vertailu tehdään ennalta ilmoitettujen perusteiden mukaisesti. Kaikki ilmoitetut vertailuperusteet on tarkistettava tarjouksista ja niitä on vertailtava. Hankintayksikkö ei saa enää huomioida sellaisia vertailuperusteita, joita se ei ole yksilöinyt hankintailmoituksessa tai tarjousasiakirjoissa. Hankintayksikön on otettava huomioon vain sellaiset seikat, jotka käyvät ilmi tarjouksesta. Tarjoukset tulee käsitellä niin hyvissä ajoin, että hankintapäätös ja siitä tiedottaminen kaikille tarjonneille voi tapahtua ennen tarjousten voimassaoloajan umpeutumista.

Tarjousten vertailu voi olla pelkästään sanallinen. Jos pisteytystä kuitenkin käytetään, on annetut pisteet perusteltava sanallisesti. Tavanomainen virhe tarjousten vertailussa onkin, että tarjousten ominaisuudet esitetään kattavasti taulukkomuodossa, mutta mittaamista ja tarjousten keskinäistä paremmuutta ei perustella sanallisesti.

Jos tarjousten käsittely lykkääntyy, tarjousten tekijöiltä on hyvissä ajoin tiedusteltava halukkuudesta jatkaa tarjouksen voimassaoloaikaa.

5.9 Hankintapäätös ja hankintasopimus

Hankintapäätöksen voi tehdä toimielin tai viranhaltija, jolle on annettu päätösvalta kyseisissä hankinta-asioissa. Hankintapäätöksestä laaditaan pöytäkirja, jonka tulee noudattaa hyvän hallinnon periaatteita. Pöytäkirjasta tulee ilmetä hankintatapahtuman keskeiset vaiheet. Hankintoja tekevät saavat pöytäkirjoista selkeän käsityksen ja kuvan hankinnan kokonaisuudesta. Hyvä pöytäkirja liitteineen antaa lisäksi tarjousten tekijöille tietoa hankintatapahtuman kokonaisuudesta. Hankintapäätös perusteluineen on tarjouksen tekijöille keskeinen tieto myös oman kehittymisensä vuoksi. Jos hankinnasta haetaan muutosta, antaa pöytäkirja myös hankintalain mukaisille muutoksenhakuelimille, eli käytännössä markkinaoikeudelle, selkeän kuvan hankinnasta.

Pöytäkirjaan on hyvä sisällyttää yleiskuvaus hankintatapahtumasta. Tarjouskilpailuun osallistuneille tarjoajille toimitettavasta pöytäkirjasta tulisi ilmetä seuraavat asiat tarvittavin perusteluin:

- hankinnan yleiskuvaus
- hankinnan kohde eli tavara, palvelu tai työsuorite
- käytetty hankintamenettely
- miltä tahoilta tarjouksia on pyydetty (jos ei avoin menettely)
- ketkä ovat antaneet tarjouksen
- tarjousten avaustilaisuuden luonne
- tarjoajien kelpoisuus
- tarjoajien mahdollinen sulkeminen ulos kilpailusta
- tarjousten tarjouspyynnön mukaisuus tai mahdollinen hylkääminen
- mahdolliset tarjouksia koskevat tarkistusneuvottelut
- tarjousten vertailu mahdollisine vertailutaulukoineen
- voittaneen tarjouksen valinta perusteluineen tarjouspyynnössä esitetyin arviointiperustein
- mahdolliset muut perustelut
- maininta sopimuksen syntymisajankohdasta
- muutoksenhakuohjeet.

Hankintapäätös on annettava tiedoksi kaikille tarjouskilpailuun osallistuneille. Tiedoksianto on syytä tehdä mahdollisimman pian hankintapäätöksen tekemisen jälkeen. Päätös perusteluineen on lähetettävä kirjallisesti postitse ja päätökseen on liitettävä hakemusosoitus markkinaoikeudelle sekä kunnallinen oikaisuvaatimusosoitus. Hankintapäätös lähetetään kaikille tarjoajille samanaikaisesti kirjeellä, joka yleensä merkitään lähetystietoineen hankintayksikön diaariin. Voittajalle lähettävässä kirjeessä on syytä mainita, että sopimus osapuolten välille syntyy vasta, kun osapuolet ovat allekirjoittaneet hankintasopimuksen.

Hankintayksikön on tehtävä hankintalain mukaisesti hankinnasta kirjallinen sopimus voittajan kanssa. Jos kyseessä on EU-kynnysarvot ylittävä hankinta, sopimus

voidaan tehdä ja päätös panna täytäntöön aikaisintaan 21 päivän kuluessa siitä, kun tarjoaja on saanut tai hänen katsotaan saaneen päätöksen ja hakemusosoituksen tiedoksi.

VINKKI

Hankintapäätökseen kannattaa sisällyttää valinnan tekijän tai ryhmän perustelut. Hankintapäätöksen ja pöytäkirjauksen tekeminen kannattaa myös pienemmissä hankinnoissa. Ne ovat osa koko prosessin dokumentaatiota ja helpottavat vastaavan hankinnan tekemistä myöhemmin.

5.10 Muutoksenhaku

Jos kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa toimitaan hankintalain vastaisesti, on kilpailuun osallistuneella ehdokkaalla tai tarjoajalla mahdollisuus hakea muutosta markkinaoikeudelle tehtävällä hakemuksella. Hakemus on tehtävä 14 päivän kuluessa siitä, kun asianosainen on saanut tiedon päätöksestä perusteluineen ja hakemusosoituksineen. Hakijana voi myös olla sellainen yrittäjä, joka ei ole hankintayksikön menettelyn vuoksi päässyt osallistumaan lainkaan tarjouskilpailuun. Markkinaoikeudella on mahdollisuus kumota tehty hankintapäätös tai velvoittaa hankkija suorittamaan hyvitystä kilpailussa hävinneelle yritykselle.

Kunnan, kuntayhtymän tai seurakunnan hankintapäätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen hankinnasta.

Kunnan tekemästä hankintapäätöksestä oikaisuvaatimus tehdään kunnanhallituksen ja lautakunnan päätöksestä näille toimielimille itselleen sekä niiden alaisten toimielinten, jaostojen ja viranhaltijoiden päätöksistä kunnanhallitukselle tai asianomaiselle lautakunnalle.

Oikaisuvaatimuksen tekemiselle varattu 14 vrk määräaika kuluu samanaikaisesti markkinaoikeudelle tehtävän valitusajan kanssa. Oikaisuvaatimuksen jälkeen tehtävän kunnallisvalituksen tekeminen sillä perusteella, että päätös on ollut hankintalainsäädännön vastainen, on kuitenkin kielletty.

6 Onnistunut yhteistyö

Tässä luvussa kuvataan erityisesti kuntaorganisaatiota edustavan hankkijan ja kilpailutuksella valitun markkinointiviestintätoimiston yhteistyön käynnistämistä ja toteutusta. Yhteistyön vaiheet soveltuvat varsin hyvin myös viestintätoimiston, kouluttajan tai vaikkapa tuotantoyhtiön kanssa aloitettavaan yhteistyöhön.

Tuloksellinen ja onnistunut yhteistyö edellyttää molempien kumppaneiden sitoutumista ja panostamista yhteisten tavoitteiden hyväksi. Yhteistyö tarkoittaa molempien osapuolten jatkuvaa kommunikointia ja yhteisten toimintatapojen etsimistä.

Palvelun tarjoajan ammattitaitoon kuuluu kyky tuottaa lisäarvoa hankkijan toimintaan. Tämä puolestaan edellyttää, että hankkija tietää mitä palvelun tuottajalta haluaa. Molempien osapuolten odotukset ja vaatimukset ovat yhteistyön onnistumisen kannalta keskeiset. Ennen yhteistyön aloittamista onkin järkevää käydä selkeä keskustelu ja kirjata paperille osapuolten odotukset. Etenkin hankkijan odotukset laskun maksajana on hyvä selventää palveluntuottajalle jo ennen yhteistyön aloittamista.

6.1 Ostajan tarpeet – tarjoajan ratkaisut

Ihanteellisessa tapauksessa hankintakilpailutuksen jälkeen yhteistyön alettua tarjoajan ratkaisumalli on juuri sitä, mitä hankkija tarvitsikin ja yhteistyö on alusta asti hedelmällistä ja mutkatonta. Selkeällä ja hyvin määritellyllä tarjouspyynnöllä saadaan tarjoaja tarjoamaan juuri oikeanlainen luova ratkaisu kyseessä olevaan tarpeeseen. Oikeanlaisen luovan ratkaisun löytäminen edellyttää oikeanlaista tarjouspyynnön tulkintaa ja hankkijan kohderyhmiin perehtymistä. Eri toimialoilta tulevat toimijat (hankkija ja tarjoaja) tulkitsevat tarjouspyyntöä omalta kantiltaan.

Tulkintaa vaativissa tilanteissa on aina olemassa väärinymmärryksen riski. Aina hankkijan tarpeet ja tarjoajan ratkaisumallit eivät kuitenkaan kohtaa toisiaan selkeänkään kilpailutuksen ja arvioinnin jälkeen. Sopimuksella molemmat osapuolet sitoutuvat toimimaan hankinnan mukaisesti.

Molempien osapuolten olisi hyvä tuntea toista edes vähän. Tarjoajan tulisi perehtyä asiakkaansa toimintaan vielä hiukan enemmän ymmärtääkseen tarjouspyynnössä esitettyjä tarpeita ja menettelytapoja. Markkinointiviestintätoimiston toimintatavat eroavat kuntaorganisaation menettelytavoista. Alan tuntemus auttaa ymmärtämään kumppania.

Ostajan ja tarjoajan kielimuuri ja eroavat näkemykset käsitteistä voivat vaikeuttaa kilpailutusta. Esimerkiksi molempien osapuolten toiminnassa vakiintuneet termit saattavat aiheuttaa tulkinnanvaraisuutta ja väärinymmärryksiä. Kuntaorganisaation edustaja ostajana ei välttämättä ymmärrä markkinointiviestintäalan eli tarjoajan toimintatapoja. Myöskään tarjoaja ei välttämättä ymmärrä tai tunne kunta-alaa riittävästi.

VINKKI

Kuntaorganisaatiossa markkinointia ja viestintää hankkivien on hyvä perehtyä markkinointiviestintätoimistojen toimintatapoihin vaikkapa tapaamalla toimistojen väkeä ja reilusti kysymällä menetelmistä. Monet kursseja ja pieniä seminaareja tarjoavat tahot voivat myös perehdyttää toimistojen toimintatapoihin. Myös alan kirjallisuutta kannattaa seurata.

6.2 Yhteistyön aloittaminen valitun markkinointiviestintätoimiston kanssa

Yhteistyötä tahdittavat selkeät vaiheet, joissa molemmat osapuolet tuovat osaamistaan ja tietotaitoaan pöytään. Yhteistyö aloitetaan toimeksiannolla eli briefillä, jonka jälkeen markkinointiviestintätoimisto tekee vastabriefin. Tällä varmistetaan, että toimisto on ymmärtänyt saamansa toimeksiannon. Sen jälkeen toimisto esittelee luovan ratkaisuehdotuksensa, johon mainostaja esittää mahdolliset toivomansa muutosehdotukset. Muutosten jälkeen siirrytään tuotannolliseen toteutukseen. Toteutuksen jälkeen seurataan tuloksia ja arvioidaan jatkotoimenpiteiden tarve.

VINKKI

Aikaa yhteistyöhön kannattaa varata useita viikkoja sopimuksen allekirjoittamisesta. Kokonaisuudessaan prosessi aloituspalaverista valmiiseen tuotantoon vie helposti noin kuudesta viikosta jopa kolmeen kuukauteen.

brief-palaveri / 1–2 viikkoa
vastabrief-palaveri / 1–2 viikkoa
mahdolliset muutokset tehty / 2–4 viikkoa
esittelytapaaminen / 1–2 viikkoa
mahdolliset muutokset tehty / 2–4 viikkoa
tuotanto valmis

Toimeksianto eli brief sekä vastabrief

Yhteistyön aloittamisen keskeinen vaihe on hankintaa tekevän laatima toimeksianto eli brief.

Hyvä toimeksianto on dokumentoitu kirjallisesti ja selkeästi ja siihen on kirjattu myös selkeät tavoitteet tulevalle toimeksiannolle (Laakso 2008, 37). Onnistunut brief

vastaa kysymyksiin minne, mistä, milloin, kenelle ja millä resursseilla. Brief kertoo markkinointiviestintätoimistolle mitä sen tulisi saada aikaan. Siten brief määrittelee markkinointiviestintätoimistoon kohdistetut odotukset. Englanninkielinen termi kuvaa hyvin briefin ideaa: se on lyhyt kuvaus. Toimeksianto mahtuu hyvin yhdelle paperiarkille, johon voi halutessaan liittää tarkempia liitteitä.

Toimeksianto kertoo tavoiteltavasta suunnasta eli tilanteesta, johon hankkija haluaa päästä. Markkinointiviestintätoimiston on vaikea toimia, jos briefistä puuttuu selkeä suunta mihin hankkija haluaa mennä. Tavoitteen tulee olla realistinen ja se on tarvittaessa lohkottu pienempiin osiin. Realistinen ei ole sama kuin helppo saavuttaa: toimeksiannossa tulisi olla haastetta, jotta hankintaprosessi on kannattava. Useimmiten kunta-alan tavoitteet ovat joko mielikuvallisia tai toiminnallisia. Myyntitavoitteet voivat olla esimerkiksi tonttimyyntiä, palvelukäyttöastetavoitteita asiakaspalveluun sekä kävijämäärätavoitteita kulttuuripalveluihin ja verkkoviestintään. Markkinaosuustavoitteita ei niinkään aseteta kunta-alalla, mutta vastaavasti esimerkiksi muuttoliiketavoitteita voidaan asettaa uusien ja vanhojen asukkaiden osalta.

Mitä tarkemmin tavoitteet on määritelty, sen kohdistetumpia luovia ratkaisuja markkinointiviestintä- tai mediatoimistot voivat esittää. Viestintätoimistojen osalta tavoitteet voivat olla esimerkiksi viestintästrategian laatiminen kunnan strategian pohjalta tai vaikkapa tiedotteiden läpimeno halutuissa medioissa.

Usein tavoitteet kuitenkin jäävät kovin yleisiksi: kuntaan halutaan esimerkiksi lisää asukkaita, mutta ei ole määritelty tarkemmin mistä heitä maantieteellisesti tavoitellaan, mille alueelle, minkä ikäisiä, mistä koulutustaustoista, perhekokoja, tulotasoja yms. Toimeksiannossa tulisi myös mahdollisimman selkeästi kuvata kohderyhmät, joille toimeksiantoa tulee suunnitella. Kohderyhmien määritys voidaan tehdä niin sanottujen psykografisten muuttujien pohjalta, jolloin määritellään ryhmäläisten asenteita ja arvomaailmaa.

Brief kuvaa myös lähtötilanteen eli mistä lähdetään liikkeelle. Jotta markkinointiviestintätoimisto voi suunnitella toimivan ratkaisun tavoitteiden saavuttamiseksi, sen on tiedettävä mistä pisteestä muutosta lähdetään hakemaan. Toimeksiannon tulisi sisältää lisäksi selkeät mittarit siitä, miltä saavutettu tavoite tai tilanne näyttää. Tulosmittarit kertovat saadaanko hankinnasta rahoille haluttu vastine ja päästiinkö tavoitteisiin – saatiinko toivottu muutos aikaan.

Toimeksiannon tulisi ottaa kantaa myös kysymyksiin mitä, milloin ja millä resursseilla. Se mitä halutaan, osoittaa toimeksiannon istuvuuden hankkijan kokonaisviestintä- tai markkinointistrategiaan. Milloin toimeksiannon tulisi tapahtua, on myös hankkijan määriteltävä. Tosin liian tarkat aikataulut esimerkiksi median suhteen voivat rajoittaa luovaa ratkaisua. Aikaväli on kuitenkin asetettava mittaamisen ja seurannankin vuoksi: halutulle muutokselle on annettava realistinen aikaväli, jossa sen on mahdollista tapahtua. Toimeksiannon tulisi määrittää myös budjetti, millä toivottua muutosta voidaan lähteä hakemaan. Jo sen vuoksi tavoitteiden on oltava riittävän realistiset.

Se miten muutokseen päästään, jää toimeksisaaneen markkinointiviestintätoimiston tehtäväksi ideoida.

Hankkijan laatiman kirjallisen toimeksiannon eli briefin jälkeen yhteistyökumppani eli markkinointiviestintätoimisto laatii oman kirjallisen tulkintansa hankkijan toimeksiannosta. Niin kutsutun vastabriefin tehtävänä on todeta, ovatko osapuolet ymmärtäneet ja osanneet tulkita toistensa odotuksia. Vastabriefillä markkinointiviestintätoimisto esittelee oman näkemyksensä hankkijan tarpeesta ja odotuksista. Jos markkinointiviestintätoimisto on hankkijan mielestä ymmärtänyt toimeksiannon väärin tai esimerkiksi sävyltään poikkeavana omista toiveistaan, tekee markkinointiviestintätoimisto vastabriefiin tarvittavat muutokset.

Hankkija hyväksyy vastabriefin sellaisenaan tai mahdollisten muutosten jälkeen. Jos hankkija edellyttää vastabriefiin muutoksia, tulee muutosten toteuttamiselle varata pari viikkoa aikaa. Tämän jälkeen käydään vielä viimeisimmät versiot yhdessä läpi.

Hankkijan hyväksynnän jälkeen markkinointiviestintätoimisto laatii vielä esityksen eli presentaation toimeksiannon kokonaisuudesta sekä esittämästään ratkaisumallista.

Yhteistyön tavoitteet ja tehtävien määrittely

Kun toimeksianto ja esitetty ratkaisumalli on molemmin puolin hyväksytty, asetetaan käynnistyvälle yhteistyölle tarkemmat tavoitteet ja määritellään molempien osapuolten tehtävät. Kun yhteistyö käynnistyy, alkaa arkinen työ. Päivittäiseen tai viikoittaiseen kanssakäymiseen liittyy paljon yhteistyön sujuvuuden kannalta oleellisia toimintatapoihin liittyviä asioita, joista on hyvä sopia yhdessä etukäteen. Käytännön yhteistyön sujuvuuteen liittyvät esimerkiksi aikataulujen pitävyys, kustannusarvioiden täsmällisyys, kokousten sujuvuus ja niiden dokumentointi, tiedonkulun toimivuus, henkilöiden saavutettavuus ja yhteistyön ilmapiiri.

Keskeinen yhdessä sovittava asia ovat tulostavoitteet, jotka johdetaan hankkijan laatimasta toimeksiannosta. Tavoitteet ja mittarit, joilla tuloksia mitataan, on syytä käydä läpi kaikkien yhteistyössä mukana olevien henkilöiden kanssa. Tulosten mittaamisesta kannattaa tehdä mahdollisimman konkreettista, jotta tuloksia voidaan oikeasti nähdä. Tätä voi helpottaa, jos tulostavoitteet jäsennellään pienempiin osakokonaisuuksiin.

Päivittäisen työskentelyn helpottamiseksi on tärkeää määritellä myös molempien osapuolten ja heidän keskeisten henkilöidensä tehtävät, roolit ja vastuut. Lisäksi on hyvä käytännön tasolla sopia, kuka ja miten tapaamisista tai tehtävien etenemisestä pitää kirjaa, miten muistioita jaetaan, kuinka usein ja miten yhteistyön etenemistä tarkastellaan ja esimerkiksi miten yhteistyötä arvioidaan ja kehitetään.

Perehdytys

Kun toimeksiannosta ja yhteistyön tavoitteista sekä toimintatavoista on sovittu, on markkinointiviestintätoimiston väki tärkeää perehdyttää hankkijan erityistarpeisiin ja toimialaan. Yhteistyötä aloittaessa perehdytään alaan, organisaatioon, kohderyh-

mään, tavoitteisiin, toimintatapoihin ja kuntaorganisaation tapauksessa myös kunnalliseen päätöksentekoon niiltä osin, kuin se yhteistyön kannalta on oleellista. Pitkiä perehdytyskoulutuksia ei välttämättä tarvitse järjestää, mutta lyhyt katsaus kunnalliseen toimintaan on tärkeää, jotta markkinointiviestintätoimisto ymmärtää hankkijan toimintatapoja ja toiminnan lähtökohtia paremmin. Perehdytyksellä pyritään välttämään mahdollisia kohtaanto- ja esimerkiksi ammattikieliongelmia.

Suunnittelun osalta yhteistyö on hyvä aloittaa puhtaalta pöydältä. Kumppaneiden on hyvä tutustua toisiinsa kasvotusten varta vasten järjestetyssä tapaamisessa. Mukaan tutustumiseen kannattaa ottaa keskeiset toimijat kummastakin osapuolesta.

Mikäli valittu markkinointiviestintätoimisto on jo ennestään tuttu eli yhteistyötä on tehty aiemminkin, on perehdytysvaihe huomattavasti lyhyempi. Tässä tapauksessa riittää, että hankkija perehdyttää hankkijaorganisaatiossa, asiakkaissa tai toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin ja niiden merkityksiin toimeksiannon suhteen.

6.3 Suunnittelusta toteutukseen

Yhteistyön käynnistyttyä perehdytyksen ja toimeksiannon hyväksymisen jälkeen siirrytään suunnitteluvaiheesta toteutukseen ja käytännön arkiseen yhteistyöhön. Toteutus- ja tuotantovaiheessa hankkijan tehtävät vähentyvät ja markkinointiviestintätoimisto tekee suurimman osan työstä. Toteuttajalle on tärkeää antaa työrauha. Hankkijan tehtävänä on lähinnä hyväksyä esitettäviä luonnoksia ja tehdä esimerkiksi muutostoiveita markkinointiviestintätoimiston esittämiin toteutuksiin. Toisaalta esimerkiksi videotuotannossa hankkija voi halutessaan hyvinkin olla mukana ohjaamassa sisältöä markkinointiviestintätoimiston kanssa.

Tuotanto on valmis muutamassa viikossa riippuen työn laajuudesta. Tuotantovaiheelle kohtuullinen aika noin 2-4 viikkoa, minkä lisäksi on huomioitava esimerkiksi kampanjoissa mahdolliset media-ajat, esimerkiksi lehtien ilmestymiset. Laajemmissa tuotannoissa tuotantovaihe voi kestää huomattavasti kauemminkin. Toisaalta pienissä hankinnoissa aikaa ei välttämättä kulu kahtakaan viikkoa. Hankkijan tulee kuitenkin muistaa, että markkinointiviestintätoimistolla on todennäköisesti paljon muitakin toimeksiantoja työn alla. Siksi kohtuullisen työrauhan antaminen on ensiarvoisen tärkeää. Useimmiten markkinointiviestintätoimiston yhteyshenkilönä on yhteys- tai asiakkuuspäällikkö, jonka kanssa hankkija valvoo työn etenemistä. Toisaalta jos tuotantovaihe venyy kohtuuttomasti, on hankkijan tehtävä myös huolehtia työn etenemisen seuraamisesta, etenkin jos tuotantoa tehdään jotakin tiettyä ajankohtaan sidottua tapahtumaa varten.

6.4 Yhteistyön arviointi ja kehittäminen

Kun kunta-alan organisaatio ja markkinointiviestintätoimisto ovat saaneet yhteistyön käyntiin ja toteutusvaiheen jälkeen on seurattu saavutettuja tuloksia, on yhteistyön arvioinnin ja kehittämiskohteiden tunnistamisen aika.

Markkinointiviestintätoimiston näkökulmasta yhteistyö on asiakassuhde, ja säi-

lyttääkseen suhteen sekä oman maineensa on toimiston osattava pyytää yhteistyönarviointia. Mikäli yhteistyö jatkuu, sitä myös pyritään kehittämään. On tärkeää, että molemmat osapuolet tuntevat oman roolinsa tärkeäksi ja että he haluavat yhdessä kehittää tulevaa yhteistyötä.

Yhteistyön arviointi voi yksinkertaisimmillaan olla sitä, että kunta-alan hankkija antaa palautetta toteutetusta toimeksiannosta: mikä meni hyvin, minkä olisi pitänyt mennä toisin, saavutettiinko halutut tulokset. Tärkeää lyhyessäkin arvioinnissa kuitenkin on, että myös markkinointiviestintätoimisto antaa hankkijalle palautetta tai toiveita tulevaa yhteistyötä varten, vaikka toimistolle onkin kyseessä asiakassuhde. Tavoitteena on pyrkiä mahdollisimman avoimeen keskusteluyhteyteen ja mielipiteiden vaihtoon.

Jos kyseessä on pitkäaikaisempi yhteistyökumppanuus, esimerkiksi useamman vuoden sopimus, on tärkeää, että yhteistyön arvioinnille ja kehittämiselle luodaan järjestelmällinen käytäntö. Tähän on tarjolla hyviä malleja esimerkiksi Mainostajien liitolla. Yhteistyön arviointia voidaan toteuttaa säännöllisesti ja systemaattisesti valmiin mallin pohjalta. Mainostajien liitto on laatinut mainostoimistoyhteistyön arviointilomakkeen, jossa arvioidaan kouluarvosanoilla:

- yhteistyön sujuvuutta,
- menettelytapoja,
- luovuutta ja oppimista,
- toiminnan tehokkuutta ja mediasuunnittelua sekä
- tukipalveluja.

Esimerkiksi vuosittaisella yhteistyön arvioinnilla voidaan päästä parempiin tuloksiin luovissa ratkaisuissa ja vähentää mahdollista kitkaa osapuolten yhteyshenkilöiden välillä. Arvioinnin tärkein periaate on molempien osapuolten vilpitön pyrkimys parempaan yhteistyöhön. Arvioinnissa on myös tärkeää, että molemmat osapuolet valmistautuvat huolellisesti kirjallisen arvioinnin tekemiseen. Mainostajien liiton mallin tavoitteena on, että molemmat osapuolet laativat ensin itsekseen kirjallisen ennakkoarvioinnin. Sen jälkeen järjestetään yhteinen arviointikokous, jossa käydään läpi ennakkoarvioinnin yhteenveto.

Yhteistyön päivittäiseen kehittämiseen kuuluu puolestaan arkisten askareiden pientenkin epäkohtien tai sujuvuuden esteiden tunnistaminen ja poistaminen. Tärkeää päivittäisessäkin kehittämisessä on aikainen puuttuminen ja puhuminen: mitä aiemmin hiertävät yhteistyön epäkohdat saadaan korjattua, sen parempiin tuloksiin on molempien osapuolten mahdollisuus päästä. Ja sitä paremmin vältytään suhteettomiin mittoihin paisuvilta ongelmilta.

Tyypillisiä ongelmia aiheuttavia tilanteita markkinointiviestintätoimiston ja hankkijan edustajien välillä Laakson (2008) mukaan ovat muun muassa kustannusarvioiden toistuva ontuminen, uuden yhteistyön ”kuherruskuukauden” alkaminen ja päättyminen, aikataulujen ontuminen, vastuuhenkilöiden tavoitettavuus tai vaihtuminen, markkinatutkimusten ja tulosten erilainen tulkinta, halutaan muutosta muu-

toksen vuoksi tai vaikkapa se, että hankkija käyttää useampaa markkinointiviestintätoimistoa erilaisiin toimeksiantoihin.

VINKKI

Pienissä ja yksittäisissäkin hankinnoissa molempien osapuolten kannattaa arvioida toteutunutta yhteistyötä seuraavia mahdollisia yhteisiä projekteja varten. Yhteistyön arviointi on osa molempien osapuolten oppimisprosessia sekä hankkijana että palveluntuottajana.

6.5 Markkinointiviestintätoimiston vaihtaminen

Markkinointiviestintätoimiston vaihtaminen ei aina johdu yhteistyön sujumattomuudesta tai tavoiteltujen tulosten saavuttamattomuudesta. Joskus yhteistyökumppanin vaihto tai eri markkinointiviestintätoimiston käyttö projekteihin tuo kaivattua vaihtelua ja uusia näkökulmia tekemiseen. Markkinointiviestintätoimiston vaihdolle ei siis tarvita välttämättä huonoja tuloksia, vaan uusien ideoiden ja näkökulmien hakeminen voi olla yhtä hyvä syy. Ehkä siksi monet kunta-alan toimijat eivät haluakaan solmia pitkäaikaisia sopimuksia yhden toimijan kanssa. Toisaalta moni kunta-alan toimija kuitenkin käyttää yksittäisiin toimeksiantoihin yhtä hyväksi havaittua yhteistyökumppania. Joskus on myös ihan tervettä todeta, että yhteistyökumppanuus ei vain yksinkertaisesti toimi ja yhteistyö on järkevää lopettaa ennen ongelmien paisumista liian suuriksi.

Jos hankinnan kohteena ei ole ensimmäistä kertaa hankittava palvelu, vaan pitkäaikaisemman sopimustoimiston vaihto, on tarvemäärittelyyn hyvä sisällyttää aiemman yhteistyön arviointi. Kun kokonaisuutta kilpailutetaan uudelleen, voidaan kerrata aiemman yhteistyön onnistumista ja haasteita. Tässä tapauksessa on kohteliasta ja hyvän tavan mukaista ilmoittaa aiemmalle sopimuskumppanille, että palvelu kilpailutetaan uudelleen. Kunta-alalla syntyy varmasti vähemmän kiusallisia tilanteita, sillä hankintalaki velvoittaa kilpailuttamaan hankinnat aina. Jos pitempiaikainen sopimus on päättymässä, on uusi sopimuskumppani kilpailutettava joka tapauksessa. Lisähankintahan saa olla arvoltaan vain puolet alkuperäishankinnan arvosta.

Sopimuskumppanin kanssa on kuitenkin hyvä käydä yhteinen vuoropuhelu arvioinnista ja sopimuskauden tuloksista. Arviointi ja yhteinen keskustelu on osa kummankin osapuolen oppimisprosessia: sekä ostaja että tarjoaja pystyvät huomioimaan mahdolliset kehittämiskohteet seuraavissa haasteissaan.

Mainostoimiston kanssa tuotetun materiaalin käyttöoikeudet tulee sopia siirtymään tilaajalle, jotta mahdollinen uusi mainostoimisto voi jatkaa saman perusilmeen ja idean työstämistä. Kunta ei voi muuttaa brändiään mainostoimiston mukaan, eikä uuden toimijan pidä aina lähteä puhtaalta pöydältä omilla ideoillaan.

VINKKI

Yhteistyökumppanin vaihto etenkin suuremmissa projekteissa on työlästä. Vaikka kuinka toivoisi vaihtelua toteutukseen, kannattaa punnita tarkasti vaihtamisprosessin vaiheisiin kuluva aika ja vaiva. Vai saisiko nykyistä yhteistyökumppanuutta kehitettyä niin, että molemmat osapuolet pystyisivät saamaan vaihtelua nykyiseen kumppanuuteen?

6.6 Palkkio menestymisestä ja tehdystä työstä

Hankkijan ja tarjoajan on ennen sopimuksen allekirjoittamista sovittava yhteisesti, minkälainen korvaus tehdystä työstä maksetaan. Useimmiten markkinointiviestintätoimisto on jo tarjouksessaan tuonut esiin toiveet palkkionmaksusta. Palkkio tai korvaus tehdystä työstä on sopimuksen tekemisen perustana. Tavasta tai palkkionmaksumuodosta sovitaan erikseen kirjallisella sopimuksella. Palkkionmaksun muodosta sovittaessa kannattaa sopia myös mahdollisista muista markkinointiviestintätoimistolle aiheutuvista kuluista ja siitä, miten niitä korvataan.

Markkinointiviestinnän palveluissa yleisimmin käytettävät palkkionmaksumuodot ovat kiinteä palkkio, aikaveloitus, palvelupalkkio, tulospalkkio, ylimääräinen bonus ja konseptipalkkio (Laakso 2008). Näistä yleisimmät kaikkien suomalaisten mainostajien käyttämät palkkiomuodot ovat kiinteä palkkio ja aikaveloitus.

Kiinteä palkkio on työstä maksettu ennalta sovittu kokonaispalkkio. Se voi olla toimeksiantokohtainen tai määritelty esimerkiksi vuositasolla pitemmissä sopimuksissa. Markkinointiviestintätoimisto laskuttaa kiinteän summan toimeksiannon toteuduttua tai esimerkiksi kuukausittain ennalta sovitulla tavalla. Sovittaessa kiinteästä palkkiosta olisi hyvä tarkentaa yhteisellä sopimuksella, mitä kokonaispalkkio sisältää ja mitä ei. Lisäksi tulisi pohtia, miten suhtaudutaan palkkion ja tehdyn työmäärän ylityksiin tai alituksiin sekä miten mahdollisten alihankkijoiden laskut hoidetaan. Vastaavasti myös seurannasta on hyvä sopia etukäteen: miten ja kuinka usein tarkistetaan toteutuman suhde kiinteään kokonaispalkkioon.

Aikaveloitusta käytetään Suomessa edelleen melko laajasti, vaikka alan muutokset edellyttävätkin markkinointiviestintätoimistoilta uudenlaisten aikaan sitomattomien ratkaisumallien hakemista. Aikaveloitusmuodon mukaan markkinointiviestintätoimisto veloittaa hankkijalta toimeksiantoon tai työhön käytetystä ajasta ennalta sovittujen aikaveloitushintojen esimerkiksi tunti- tai päivähintojen mukaan. Tarjoajan on osattava ennakoida ja toimittaa hankkijalle kustannusarvio työmäärästä ja siihen käytettävästä ajasta ennen toimeksiannon aloittamista. Markkinointiviestintätoimistoissa työskentelevien eri asiantuntijoiden tuntiveloitushinnat saattavat vaihdella hyvinkin paljon esimerkiksi assistentin ja luovan johtajan välillä.

Palvelupalkkiota maksetaan useimmiten markkinointiviestintätoimistolle korvauksena ennalta sovitun suuruisena osuutena mainosvälineiden (medioiden) ja alihankkijoiden laskutuksesta. Tässä tapauksessa alihankintavastuu on markkinointiviestintätoimistolla. Palvelupalkkiota käytettäessä korostuu kaikkien kolmansien

osapuolten laskutuksen läpinäkyvyys. Hankkijan ja tarjoajan tulee sopia ennalta, mitä palkkionsaajan työ sisältää ja saako samasta työstä aina saman palkkion, vaikka työ toistuisi medioissa useamman kerran.

Tulospalkkio on yhteistyön tuloksiin perustuva palkkiomalli ja palkitsemistavoista vaativin. Tulospalkkiomallissa hankkija maksaa markkinointiviestintätoimistolle sen mukaan, miten toimisto kykenee saavuttamaan yhteisesti asetetut tavoitteet. Palkkion maksu perustuu yhdessä määriteltyjen laadullisiin ja/tai määrällisiin avaintuloskriteereihin, kuten esimerkiksi myyntitavoitteisiin.

Ylimääräistä bonusta voidaan maksaa muun sovitun palkkiomallin lisäksi. Bonuksella palkitaan markkinointiviestintätoimistoa tavoitteen ylittävästä hyvästä suorituksesta. Kunta-alalla bonuksia voi olla hankala sitoa esimerkiksi myynnin kasvuun, johon se usein sidotaan: kun mainostajan myynti kasvaa tietyllä prosenttiosuudella, kasvaa myös markkinointiviestintätoimiston palkkio samalla prosenttimäärällä.

Konseptipalkkiomallia käytetään useimmiten tilanteissa, joissa hankkija ei sitoudu pitkäaikaiseen yhteistyöhön, vaan kyseessä on yksittäisen markkinointikonseptin tuottaminen hankkijan tarpeisiin. Mallin mukaan hankkija sitoutuu käyttämään konseptia yhteisesti sovituissa rajoissa, mutta esimerkiksi tekijänoikeudet eivät siirry hankkijalle samoin, kuin perinteisessä yhteistyössä markkinointiviestintätoimiston kanssa. Jos hankkija laajentaa konseptin käyttöä muihin tarkoituksiin, on hankkijan maksettava lisäkorvaus laajennuksesta.

VINKKI

Hyvä palkkiomalli on reilu. Palkkiomalli kannattaa viimeistellä ja vahvistaa kirjallisesti ennen yhteistyön aloittamista. Hyvä palkkiomalli sisältää yhdessä sovitun seuranta-aikataulun ja sallii myös muutosten tekemisen tarpeen vaatiessa.

6.7 Sopimuksella sinetöidään kahdenvälinen yhteistyö

Hankintalaki edellyttää, että hankintapäätöksen tekemisen jälkeen laaditaan kirjallinen yhteistyö- tai hankintasopimus. Hankinnasta tehtävä sopimus tehdään noudattaen voimassa olevia sopimuksen tekemistä koskevia yksityisoikeudellisia säännöksiä, kuten oikeustoimilakia. Hankintojen sopimuksen laatimisen helpottamiseksi voidaan käyttää alan yleisiä sopimusehtoja, kuten julkisten hankintojen yleisiä sopimusehtoja (JYSE 1994).

Valittavan markkinointiviestintätoimiston kanssa laaditaan molempia osapuolia sitova sopimus yhteistyöstä. Sopimuksessa määritellään mitä työ koskee ja millä ehdoilla yhteistyötä tehdään. Sopimuksella määritellään siten tarkoitus ja laajuus. Hankkijan vastuulla on huolehtia, että toimeksiantojen toteuttamiseen varataan riittävästi aikaa, henkilöresursseja ja määrärahoja. Markkinointiviestintätoimiston vastuulla puolestaan on toimittaa hankkijalle sovitun mukaiset tuotteet tai palvelut sovitussa budjetissa ja aikataulussa. Aikataulujen viivästymisistä ja sen aiheuttamista

toimista sovitaan sopimuksessa kirjallisesti.

Molempien osapuolten yhteyshenkilöt on hyvä kirjata sopimukseen. Usein hankintaprosessin neuvottelu- tai esittelyvaiheessa on jo tutustuttu valitun toimiston esitteleviin henkilöihin, jotka ovat jo perehtyneet hankkijan toimeksiantoon. Sopimuksella varmistetaan, että samat henkilöt ovat käytettävissä toimeksiannon toteuttamiseen myös yhteistyön käynnistyessä. Etenkin pitkäaikaisissa sopimuksissa on hyvä sitoa ihmisiä toimiston puolelta yhteiseen hankkeeseen, etteivät henkilöt vaihdu toimeksiannon aikana monta kertaa.

Kirjallisessa sopimuksessa otetaan kantaa myös tilauksen tai erillisen toimeksiannon tekemistapaan, palkkioihin ja maksueriin, sekä ennakoihin ja vakuuksiin. Sopimus määrittelee myös, miten palvelu tai materiaali merkitään vastaanotetuksi ja hyväksytyksi. Erityisesti laatutason tarkistaminen on hankkijan vastuulla palvelua tai materiaalia vastaanotettaessa. Hankkijan tulee itse huolehtia siitä, että sopimuksessa sovittuja mahdollisia maksueriä ei makseta ennen sovittujen velvoitteiden täyttämistä. Toimituksen viivästyessä tai sopimuksen vastaisen toimituksen tapahtuessa hankkijan tulisi viipymättä tehdä kirjallinen reklamaatio tai huomautus sovitun toimituksen poikkeavuudesta. Reklamaatiotapauksissa noudatetaan yleisten sopimusehtojen määräyksiä.

Sopimuksessa sovitaan lisäksi miten ja missä mahdolliset erimielisyydet hoidetaan, reklamaatiotavoista, sopimuskauden pituudesta, kilpailukiellosta, vahingonvastuista ja materiaalin säilyttämisestä. Lisäksi sopimuksessa otetaan kantaa tekijän- ja muihin oikeuksiin sekä esimerkiksi kolmansien osapuolten osallisuuteen ja omistusoikeuksien siirtymiseen. Toimeksiannon peruuttaminen, palkkion veloitusperusteet, kulujen jakautuminen sekä laskutus ja mahdolliset alennukset kirjataan myös yhteistyösopimukseen.

Julkisten hankintojen hankintasopimusta koskevat määräykset liittyvät esteellisyyteen ja kilpailuneutraalisuuteen, sekä asiakirjojen julkisuuteen ja salassapitoon. Kuntalaissa ja hallintolaissa on erikseen säädetty esteellisyydestä, joka on voimassa hankinta-asioissa. Henkilön, joka osallistuu tarjouksen tai hankintaa koskevan sopimuksen käsittelyyn sekä tavaran tai palvelun tarkistamiseen, tulee olla esteetön. Kilpailuneutraalisuuden varmistaminen on sekä hankintayksikön että hankintaan osallistuvien toimittajien velvollisuus. Tarjoajien keskinäinen objektiivinen kilpailuasetelma ei saa vaarantua. Näin ollen esimerkiksi yritys, jolla on ennakkoon erityistietoa hankinnan kohteesta, ei voi osallistua tarjouskilpailuun.

Asiakirjojen julkisuus riippuu hankinnan käsittelyvaiheesta. Asiakirjojen julkisuudessa noudatetaan viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999) eli julkisuuslain säännöksiä.

Julkisuuslain mukaan viranomaiselle toimitetut hankinta-, urakka- ja muut tarjouskilpailun perusteella ratkaistavat oikeustointa koskevat tarjoukset tulevat julkisiksi, kun sopimus on tehty, ellei erikseen muuta ole säädetty. Tarjousten osalta on huomattava, että hankintamenettelyssä asianosaisena olevalla tulee kuitenkin olla oikeus saada tietoa tarjousasiakirjoista esimerkiksi muutoksenhakua varten jo ennen näiden tuloa yleisesti julkiseksi.

Hankintapäätös tulee julkisuuslain mukaisesti julkiseksi päätöksen allekirjoittamisella tai varmentamisella muulla vastaavalla tavalla. Sama koskee päätöstä tarjoajan tai ehdokkaan poissulkemisesta tarjouskilpailusta sekä päätöstä hankinnan keskeyttämisestä.

Tarjouskilpailuun osallistuneen tarjoajan antama tarjouksen kokonaishinta on päätöksenteon jälkeen julkinen tieto. Hankintakilpailuun osallistuneilla tarjoajilla on oikeus saada tieto myös muista tarjousten vertailuun ja päätöksen tekemiseen vaikuttaneista keskeisistä seikoista.

Hankkija ei kuitenkaan saa ilman asianosaisten suostumista luovuttaa tarjouksen tehneen yrityksen liike-tai ammattisalaisuuteen liittyviä tietoja. Julkisuuslain mukaan salassa pidettäviä ovat asiakirjat, jotka sisältävät tietoja yksityisestä liike- ja ammattisalaisuudesta, samoin kuin sellaiset asiakirjat, jotka sisältävät tietoja yksityisen elinkeinotoimintaa koskevasta seikasta, mikäli tiedon antaminen aiheuttaisi elinkeinonharjoittajalle taloudellista vahinkoa. Tavallisesti liike- ja ammattisalaisuudelta on edellytetty, että tieto osaamisesta tai teknisestä ratkaisusta sisältää jotakin uutta. Liikesalaisuuksien salassapitointressi liittyy useimmiten suojaan kilpailijoita kohtaan.

VINKKI

Yhteistyösopimuksen tekeminen pienissäkin hankinnoissa kannattaa: mikäli eteen tulee ristiriitatilanne, ovat molemmat osapuolet sopineet menettelytavoista jo etukäteen. Sopimuksen allekirjoittaminen pienissäkin hankinnoissa on myös henkinen yhteistyön lupaus: oma allekirjoitus paperissa on painavampi kuin suullinen lupaus. Pienissä hankinnoissa sopimuksen ei tarvitse olla laaja ja usein kirjallinen tilaus sekä tilausvahvistus toimivat hankintasopimuksena.

7 Usein kysyttyjä kysymyksiä & vastauksia

Tässä luvussa esitetään usein kysyttyjä kysymyksiä kuntien viestintä- ja markkinointipalvelujen hankinnoista. Vastaajana on Sirpa Palo Kuntaliiton julkisten hankintojen neuvontayksiköstä.

1. Mikä on hankintayksikkö?

Hankintayksiköitä ovat valtion keskus-, alue ja paikallishallinnon viranomaiset sekä valtion liikelaitokset, kunnat toimielimineen, kuntayhtymät ja muut ylikunnalliset toimielimet, evankelisluterilainen kirkko viranomaisineen sekä seurakunnat, ortodoksinen kirkko seurakuntineen, julkisoikeudelliset laitokset, esim. kunnalliset osakeyhtiöt.

Julkisoikeudellisilla laitoksilla tarkoitetaan oikeushenkilöä, joka on nimenomaisesti perustettu tyydyttämään sellaisia yleisen edun tarpeita, joilla ei ole teollista tai kaupallista luonnetta ja joita rahoittaa pääasiallisesti muu hankintayksikkö, jonka johto on hankintayksikön valvonnan alainen tai jonka hallinto-, johto- tai valvontaelimen jäsenistä yli puolet on hankintayksikön nimeämiä.

Lisäksi mikä tahansa hankinnan tekijä on hankintayksikkö silloin, kun se on saanut hankinnan tekemistä varten tukea yli puolet hankinnan arvosta edellä mainitulta hankintayksiköltä.

2. Milloin hankintalakia on noudatettava?

Hankintalakia pitää noudattaa aina, kun hankintalain mukainen hankintayksikkö tekee kansallisen kynnysarvon ylittävän hankinnan.

3. Mikä on kansallinen kynnysarvo?

Kansalliset kynnysarvot ovat hankintalaissa erityyppisille hankinnoille säädetyt hankintalain noudattamisen alarajat. Kansalliset kynnysarvot ovat tavara- ja palveluhankinnoissa 15 000 euroa, sosiaali- ja terveyspalveluissa ja eräissä yhteishankintana tehtävissä työvoimahallinnon koulutuspalveluissa 50 000 euroa sekä rakennusurakoissa 100 000 euroa.

4. Pitääkö kansallisen kynnysarvon alittava hankinta kilpailuttaa?

Kansallisen kynnysarvon alittavissa pienhankinnoissa hankintamenettelyn valinta ja kilpailuttamismenettelyn kulku ovat hankintayksiköiden omassa harkinnassa.

Pienhankintoja koskevat tietysti myös perusperiaatteet kilpailusta ja tasapuolisesta kohtelusta. Pienhankintoja suunniteltaessa ja hankintayksikköjen hankintaohjeita tehtäessä on varmistettava hankintojen avoimuus, markkinoiden hyödyntäminen ja ostotoiminnan tehokkuus.

5. Milloin on mahdollista tehdä suorahankinta?

Suorahankinnalla tarkoitetaan hankintamenettelyä, jossa hankintayksikkö julkaisematta hankintailmoitusta valitsee menettelyyn mukaan yhden tai usean toimittajan, jonka kanssa hankintayksikkö neuvottelee sopimuksen ehdoista.

Koska pääsääntönä on kaikkien hankintojen kilpailuttaminen, suorahankinnan käyttäminen on poikkeus tästä pääsäännöstä. Syy suorahankinnan käyttämiseen onkin aina todettava ennalta, ja se on perusteltava hankintapäätöksessä tai siihen liittyvässä muussa asiakirjassa hankintalain perusteella. Hankintalain sisältämiä tyhjentäviä käyttöedellytyksiä suorahankinnalle tulkitaan aina suppeasti.

Suorahankinta on mahdollista mm. silloin, kun vain tietty toimittaja pystyy toteuttamaan hankinnan tai kun ennalta arvaamattoman syyn aiheuttaman kiireen johdosta hankintaa ei ehditä kilpailuttaa. Vastaavasti aikaisempaa hankintaa täydentävä lisähankinta on laissa mainituin edellytyksin mahdollista ilman kilpailutusta. Jos alkuperäisen hankinnan kilpailutus on tehty ns. optioehdoin, voi suora jatkohankintasopimus olla mahdollinen tällä perustella.

6. Mitä hankinnan suunnittelussa on huomioitava?

Hankintojen suunnittelun tulee olla osa hankintayksikön toiminnan ja talouden suunnittelua. Hankintayksikön olisi pyrittävä riittävän aikaisessa vaiheessa ennakoimaan, millaisia hankintoja suunniteltu toiminta edellyttää. Hankintojen suunnittelun yhteydessä on harkittava, onko hankinta edullisinta toteuttaa omana työnä tai ulkoistamalla palvelun tuottaminen. Keskitetyissä hankintajärjestelmissä hankinnoista vastaava yksikkö voi koordinoida ainakin strategisesti tärkeiden hankintojen ja erityisiä toimenpiteitä edellyttävien hankintojen toteuttamista. Tarvittaessa kilpailutus voidaan antaa tietyn toimijan tehtäväksi (esim. hankinnan substanssiosaajan) tai hankinnan kilpailuttaminen voidaan ulkoistaa alan konsulteille.

7. Jos markkinointi toteutetaan osana EU-projektia, sovelletaanko hankintalakia myös projektin nimissä tehtäviin hankintoihin?

Mikäli hankinnan ennakoitu kokonaisarvo ylittää kansallisen kynnysarvon, tulee hankintayksikön noudattaa hankintalakia.

8. Onko tarjouspyyntö ilmoitettava HILMA:ssa vai riittääkö, että valitaan viisi tarjoajaehdokasta, joille lähetetään suoraan tarjouspyyntö?

Hankinnasta ilmoittaminen on hankintalain mukaan pakollista myös kansallisen kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa (poikkeuksena suorahankinta). Ilmoitusvelvol-

lisuus on ehdoton muotovaatimus, eikä ilmoittamista voi paikata muilla menettelyillä, vaikka hankintayksikkö voisikin osoittaa, että tarjouspyyntö on lähetetty suoraan kaikille mahdollisille potentiaalisille tarjoajille. Hankintailmoitus julkaistaan sähköisessä Hilma-järjestelmässä (www.hankintailmoitukset.fi).

9. Voiko suosia vain paikallisia toimijoita?

Hankintalain perusperiaate tarjoajien yhdenvertaisesta ja syrjimättömästä kohtelusta edellyttää, että eri paikkakunnilta olevia tarjoajia kohdellaan samalla tavoin kuin oman alueen toimijoita. Paikallisten toimijoiden suosiminen on siis hankintalain vastaista ja kiellettyä.

10. Kun tarjouskilpailutuksesta on ilmoitettu HILMA:ssa, voiko käynnissä olevasta kilpailutuksesta ilmoittaa myös suoraan tiedossa oleville mainostoimistolle?

Hankinnasta on aina kansallisen kynnysarvon ylittyessä tehtävä hankintailmoitus (poikkeuksena suorahankinta). Tarjouspyyntöjä voi ja kannattaakin avoimessa menettelyssä lähettää ilmoittamisen lisäksi hyväksi havaitsemilleen ehdokkaille – mutta niitä ei saa lähettää ennen hankintailmoituksen julkaisemista.

11. Voiko antaa tarkan budjetin, jota tarjoajien tulee noudattaa?

Tarjouspyynnössä voidaan asettaa ns. hintakatto. Tosin hankintalain ”henki” kilpailuolosuhteiden hyödyntämisestä ei välttämättä onnistu tällöin parhaalla mahdollisella tavalla. Eli todellista kilpailua ei välttämättä onnistuta näin luomaan.

12. Jos budjetti on annettu, millä perusteella silloin valitaan tarjoaja?

Tarjoukset vertaillaan muiden vertailuperusteiden kuin hinnan perusteella.

13. Tarjouksen valintaperusteet?

Hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä on ilmoitettava tarjouksen valintaperuste eli käytetäänkö valinnassa halvinta hintaa vai kokonaistaloudellista edullisuutta. Jos valintaperuste on kokonaistaloudellinen edullisuus, on kaikki sen vertailuperusteet mainittava joko hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä. Ellei vertailuperusteita ole viimeistään tarjouspyynnössä ilmoitettu, oletetaan, että valinta suoritetaan halvimman hinnan perusteella.

14. Mitä vertailuperusteita voi käyttää, jos valintaperusteena on kokonaistaloudellinen edullisuus?

Kokonaistaloudellisen edullisuuden vertailuperusteiden asettaminen on hankintayksikön harkinnassa, eikä hankintayksikön harkintavaltaan voida puuttua, ellei valintaperusteen tai vertailuperusteiden asettamisessa ole syyllistytty syrjintään. Vertailuperusteiden on liityttävä hankinnan kohteeseen, oltava objektiivisia ja syrjimättömiä

eivätkä ne saa antaa hankintayksikölle rajoittamatonta valinnanvapautta.

Tarjoajien ja ehdokkaiden soveltuvuusehdot tulee lähtökohtaisesti erottaa hankinnan kohteeseen liittyvistä tarjousten vertailuperusteista. Kansallisissa hankinnoissa voidaan erityistä asiantuntemusta, ammattitaitoa ja henkilökohtaista palvelusuoritusta tai rakennustyötä edellyttävissä hankinnoissa tarjousten valinnassa ottaa huomioon hankinnan toteuttamiseen liittyvä palveluntarjoamisesta tai rakennustyön suorittamisesta vastaavan henkilöstön kelpoisuuden vähimmäisvaatimukset ylittävä laadunhallintajärjestelmä, pätevyys, kokemus ja ammattitaito.

15. Vertailuperusteiden painottaminen?

Hankintayksikkö saa painottaa ja pisteyttää vertailuperusteet haluamallaan tavalla. Vertailuperusteet ja niiden suhteellinen painotus on ilmoitettava hankintailmoituksessa tai tarjouspyyntöasiakirjoissa. Pisteytyksen ilmoittaminen on myös suositeltavaa, koska se antaa tarjoajille kuvan siitä, mitä hankintayksikkö haluaa, ja se lisää hankinnan läpinäkyvyyttä.

16. Miten luovaa osaamista voi pisteyttää?

Hankintalaissa ei anneta ohjeita siitä, kuinka mahdollinen pisteytys tulisi suorittaa. Pisteytys on periaatteessa tekninen toimenpide, jossa tarjouksia arvioidaan ennalta asetettujen kriteerien mukaisesti. Varsinkin palveluhankinnoissa pisteytykseen liittyy usein arvioelementtejä, koska kaikkia vaikuttavia yksityiskohtia ei voi etukäteen täysin aukottomasti mitoittaa. Vaikeasti arvioitavissa olevien seikkojen arvioinnin puolueettomuutta voi lisätä käyttämällä ulkopuolista arvioijaa tai useasta henkilöstä koostuvaa arviointiryhmää.

17. Hinnan painoarvo?

Hinnan painoarvo riippuu hankinnan kohteesta ja hankinnan luonteesta. Mitä tärkeämpää hankinnassa on tietyn laatutason ja toimintavarmuuden ylläpitäminen, sitä vähemmälle hinnan painoarvo voi jäädä. Hinnalle annettuun painoarvoon voidaan puuttua vain, jos menettely on hankittavan tuotteen tai palvelun luonne huomioon ottaen syrjivää. Hankintayksiköllä on oikeus valita valinnan perusteet.

18. Mikä on vähimmäismääräaika tarjousten tekemiselle?

Jos kyseessä on kansallisen kynnysarvon ylittävä hankinta (tavara- ja palveluhankinnoissa yli 15 000 euroa) eivät hankintalaissa säädetyt ehdottomat määräajat koske kilpailutusta. Tällöin tarjousajan tulee hankintalain mukaisesti olla kohtuullinen, huomioon ottaen hankinnan laatu ja laajuus. Tarjousajan kohtuullisuutta arvioitaessa on tällöin otettava huomioon riittävän kilpailun ja tasapuolisuuden vaatimukset.

Mikäli kyseessä on EY-kynnysarvon ylittävä hankinta (tavara- ja palveluhankinnoissa kynnysarvo 206 000 euroa), hankintayksikön on noudatettava hankintalaissa säädettyjä ehdottomia vähimmäismääräaikoja. Avoimessa menettelyssä tarjousaika on

45 päivää ja mikäli tarjousasiakirjat ovat myös sähköisesti saatavilla (eli hankintailmoitus tehdään sähköisesti sekä myös tarjouspyyntöasiakirjat ja liiteasiakirjat ovat sähköisesti ja täydellisesti kaikkien saatavilla sekä ilmoituksessa on mainittu internetosoite ko. asiakirjoihin), voidaan tarjousaikaa lyhentää 40 päivään.

19. Mitä tietoja tarjouskilpailuun osallistuville voi antaa kilpailutuksen aikana?

Tarjouspyynnössä voi tarpeen mukaan olla mahdollisuus kysyä lisätietoja hankintayksiköltä tiettyyn päivämäärään asti ennen tarjousajan umpeutumista. Esitetyt lisäkysymykset kootaan keskitetysti ja vastaukset toimitetaan kaikille tarjoajille samanaikaisesti.

20. Voiko antaa lisätietoja vain yhdelle tarjoajalle?

Lisätietojen antamisessa on noudatettava vastaavaa syrjimättömyyttä ja tasapuolisuutta kuin muussakin tarjoajien kohtelussa. Samat lisätiedot on siis annettava kaikille tarjouskilpailuun osallistuville.

21. Ovatko tarjousasiakirjat julkisia?

Tarjouskilpailun tiedot ovat lähtökohtaisesti julkisia, lukuun ottamatta liike- ja ammattisalaisuuksia. Kokonaishinta ei ole koskaan liikesalaisuus. Jokaisella on oikeus saada tieto viranomaisen asiakirjasta, joka on julkinen. Henkilötietojen julkisuus ratkeaa viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (julkisuuslain) mukaan. Myös henkilötiedot ovat siten lähtökohtaisesti julkisia. Niiden antamistapaa on kuitenkin lailla erikseen rajoitettu.

22. Mikä on liike- tai ammattisalaisuus?

Julkisuuslain mukaan salassa pidettäviä ovat asiakirjat, jotka sisältävät tietoja yksityisestä liike- ja ammattisalaisuudesta, samoin kuin sellaiset asiakirjat, jotka sisältävät tietoja yksityisen elinkeinotoimintaa koskevasta seikasta, mikäli tiedon antaminen aiheuttaisi elinkeinonharjoittajalle taloudellista vahinkoa. Liikesalaisuuksien salassapitointressi liittyy useimmiten suojaan kilpailijoita kohtaan. Liikesalaisuudet ovat yleensä luonteeltaan teknisiä tai kaupallisia. Tavallisesti liike- ja ammattisalaisuudelta on edellytetty, että tieto osaamisesta tai teknisestä ratkaisusta sisältää jotakin uutta. Liike- ja ammattisalaisuutena ei voida pitää tietoa, joka on yleisesti tunnettu tai saatavilla julkisista lähteistä.

23. Missä vaiheessa hankintaprosessia hankinta-asiakirjat ovat julkisia?

Julkisuuslain mukaan viranomaiselle toimitetut hankinta-, urakka- ja muut tarjouskilpailun perusteella ratkaistavat oikeustointa koskevat tarjoukset tulevat julkisiksi viimeistään, kun sopimus on tehty, ellei erikseen muuta ole säädetty. Tarjousten osalta on huomattava, että hankintamenettelyssä asianosaisena olevalla tulee kuitenkin olla

oikeus saada tietoa tarjousasiakirjoista esimerkiksi muutoksenhakua varten jo ennen näiden tuloa yleisesti julkiseksi.

24. Maksetaanko tarjouskilpailuun osallistuville tarjoajille korvaus osallistumisesta?

Lähtökohtaisesti tarjouskilpailuun osallistuville tarjoajille ei makseta korvausta tehdystä tarjouksesta.

25. Mitä ja kuinka valmista työtä voi edellyttää tarjoukseen?

Hankintayksiköllä on oikeus asettaa haluamansa ehdot ja niillä on vastuu niiden kohtuullisuudesta. Hankintayksikön on vältettävä teettämästä tarjoajilla ilmaista työtä osana tarjouskilpailua.

26. Missä vaiheessa tekijänoikeudet, muut immateriaalioikeudet ja omistusoikeudet siirtyvät hankkijalle ja miten laajasti?

Immateriaalioikeudet ovat omistusoikeuden ja sopimusoikeuden läheinen aineettomiin omistuksiin liittyvä oikeudenala, joka koostuu lukuisista eri osa-alueista. Yleisimmin immateriaalioikeudet jaetaan tekijänoikeuksiin ja teollisoikeuksiin.

Tekijänoikeus on teoksen tekijällä oleva oikeus, joka antaa tekijälle yksinomaisen oikeuden määrätä teoksestaan. Tekijä saa muun muassa itse päättää, julkistetaanko hänen teoksensa yleisölle. Tekijällä on oikeus myös ansaita teoksellaan. Hän voi esimerkiksi painattaa kirjallisen teoksensa kirjana tai myydä sitä ilman, että kukaan muu saa painattaa teosta. Käytännössä tekijä usein tekee kustannussopimuksen, joka rajoittaa hänen omia oikeuksiaan kustantajan hyväksi.

Immateriaali- ja käyttöoikeudet määräytyvät soveltuvien erityisehtojen mukaan. Pääsääntöisesti immateriaalioikeudet kuuluvat toimittajalle (eli palvelun tuottajalle) tai kolmannelle osapuolelle. Poikkeuksena on JIT 2007 konsultointi, jossa asiantuntijaresurssin luovuttaminen siirtää oikeudet tilaajalle.

27. Mitä hankintayksikön on kilpailutuksen jälkeen oikeus tehdä hankintakohteelle? Voiko esimerkiksi muuttaa visuaalisen ulkoasun elementtejä?

Ratkaisevaa on, miten kyseinen asia on tarjouspyynnössä/hankintasopimuksessa määritelty.

28. Onko mahdollista jakaa hankinta eri osiin ja kilpailuttaa kukin osa erikseen?

Hankintalaissa on nimenomainen kielto jakaa hankinta eriin, osiin, yhdistellä tai laskea poikkeuksellisin menetelmin tai muuten järjestää hankintaa siten, että esimerkiksi kynnysarvojen laskentasääntöjä voitaisiin kiertää. Hankinnan jakamisen osiin tulee perustua todellisiin taloudellisiin tai teknisiin seikkoihin, jotka hankintayksikön

tulee pystyä näyttämään tarvittaessa toteen. Lähtökohtana arvioinnissa on luontevan hankintakokonaisuuden määrittely. Luontevasti samanaikaisesti kilpailutettavien samantyyppisten hankintojen tulee katsoa kuuluvan samaan hankintakokonaisuuteen.

29. Mainostoimisto on voittanut hankintayksikön järjestämän kilpailutuksen logon, visuaalisen ilmeen ja esitteen hankinnasta. Voiko hankkia samalta toimistolta kilpailuttamatta esimerkiksi verkkosivuston suunnittelun ja toteutuksen?

Kysymyksessä esitetyssä tilanteessa ei liene mahdollista tehdä suorahankintaa. Suorahankinta olisi mahdollinen, jos kyseessä on alkuperäiseen hankintasopimukseen sisältymätön lisäpalvelu, joka hankitaan alkuperäiseltä toimittajalta ja joka on ennalta arvaamattomista syistä osoittautunut välttämättömäksi palvelun toteuttamiselle sellaisena kuin se on alun perin määritelty.

Tällaisen lisätilauksen edellytyksenä on, että hankinnan toteuttaminen on ennalta arvaamattomista syistä osoittautunut välttämättömäksi alkuperäisen urakan tai palveluhankinnan suorittamiselle tai, että sitä ei voida teknisistä tai taloudellisista syistä erottaa pääsopimuksesta ilman huomattavaa haittaa. Suorahankinta on mahdollinen myös tilanteissa, joissa hankinta voidaan erottaa alkuperäisen sopimuksen toteuttamisesta, mutta se on ehdottoman välttämätön alkuperäisen sopimuksen loppuun saattamiseksi.

Lisäksi edellytyksenä on, että lisäpalvelujen kokonaisarvo on enintään 50 prosenttia alkuperäisen hankinnan arvosta.

30. Onko kaikki viestintä- ja markkinointipalvelut hankittava sopimuskumppanilta?

Hankintasopimus sitoo osapuolia eli hankintasopimuksen kattamat hankinnat on tilattava hankintasopimuskauden ajan sopimuskumppanilta.

31. Voiko hankintaa jatkaa suoraan aikaisemman palveluntuottajan kanssa?

Aikaisemmalla sopimussuhteella ei voida perustella suorahankinnan käyttöä.

32. Voiko hankintayksikkö sallia tarjouspyynnössä osatarjoukset?

Osatarjouksien tekeminen kannattaa sallia aina, kun se on hankinnan kannalta järkevää. Osatarjousten pyytämistä harkittaessa on kuitenkin otettava huomioon mm. saatujen osatarjousten ja kokonaistarjousten vertailukelpoisuus, eri osatarjousten yhdistäminen ja vaikutus tarjoushintaan. Osatarjoukset mahdollistavat myös pienyritysten osallistumisen kilpailuun. Jos osatarjousten hyväksymisestä ei hankintailmoituksessa ole ilmoitettu, osatarjouksia ei voi hyväksyä.

33. Kunnan hankintayksikkö on kilpailuttanut kunnan painotuotteiden painotyön erikseen. Onko kunnan käyttämän mainostoimiston käytettävä kilpailussa valittua painotaloa, vai voiko se käyttää esimerkiksi hankkimaamme esitteeseen omaa sopimuskumppanipainotaloa? Voiko siis edellyttää mainostoimiston käyttävän kunnan hankintakilpailussa valittua painotaloa?

Lähtökohtaisesti tällainen vaatimus on mahdollista esittää tarjouspyynnössä. Hankintayksikön kyseisen hankinnan kilpailuttamiselle asettaman seikan on siis ilmettävä selkeästi tarjouspyynnöstä ja tätä koskeva ehto on otettava hankintasopimukseen.

34. Kunnan markkinoinnin määrärahat annetaan vain vuodeksi kerrallaan, miten hankintayksikkö voi tehdä pidempiaikaisen sopimuksen?

Hankinnat tulee toteuttaa suunnitelmallisesti ja taloudellisina kokonaisuuksina. Sitoumukset tehdään yleensä useammaksi vuodeksi. Tämä pitää ottaa huomioon kunnan talouden ja toiminnan suunnittelussa.

35. Miten hankintaan liittyvistä päätöksistä tiedotetaan osallistujille?

Hankinnasta on tehtävä kirjallinen päätös. Hankintapäätöksestä tulee ilmetä, mihin seikkoihin hankintapäätös ja voittajan valinta perustuu. Jos valintaperusteena on käytetty kokonaistaloudellista edullisuutta, tulee hankintapäätöksestä ilmetä myös miten vertailuperusteita on sovellettu.

Myös hankinnan keskeyttämisestä on tehtävä hankintapäätös, joka annetaan tiedoksi hakemusosoituksineen.

Tiedot hankintapäätöksestä perusteluineen tai muusta ratkaisusta muutoksenhakuohjeineen on toimitettava asianosaisille kirjeitse tai muutoin todistettavalla tavalla. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksen tiedokseen, jollei muuta näytetä, viimeistään 7 päivän kuluttua siitä, kun ilmoitus on jätetty postin kuljetettavaksi. Päätökseen tai kirjalliseen ilmoitukseen muusta ratkaisusta tulee liittää hakemusosoitus eli ohjeet siitä, miten asia voidaan saattaa markkinaoikeuden tutkittavaksi. Lisäksi, jos hankintayksikkönä on kunta tai seurakunta, tulee päätökseen liittää ohjeet oikaisuvaatimuksen tekemiseen.

36. Mihin ja miten voi valittaa julkisesta hankinnasta?

Kaikki kansallisen kynnysarvon ylittävät hankinnat voi hakemuksesta käsitellä markkinaoikeudessa. Hakemus on lähetettävä markkinaoikeudelle 14 päivän kuluessa siitä, kun tarjoaja on saanut kirjallisen tiedon päätöksestä ja sen perusteluista sekä ohjeen asian saattamisesta markkinaoikeuden käsiteltäväksi.

Tarjoajan katsotaan saaneen tiedon päätöksestä ja oikaisuvaatimusohjeen tiedoksi, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua niiden lähettämisestä.

Hankintaan liittyvä oikaisuvaatimus voidaan tehdä mikäli hankintayksikkö on kunta, kuntayhtymä tai seurakunta. Oikaisuvaatimus on tehtävä kirjallisesti 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista.

37. Voiko hankintayksikkö arvioida yhteistyön tuloksellisuutta?

Suunnitelmallisten hankintojen tekeminen edellyttää myös hankintasopimusten toteutumisen valvontaa erityisesti kustannuksiin ja laatuun liittyvien näkökohtien huomioimiseksi. Hankintasopimusten toteuttamiseen liittyvien kokemusten ja esimerkiksi asiakaspalautteen tulisi heijastua hankintojen tulevaan suunnitteluun.

8 Esimerkkejä ja kokemuksia kunnista

Tässä luvussa esitellään kaksi esimerkkiä viestintä- ja markkinointipalvelujen kilpailuttamisesta.

8.1 Kilpailutus uuden Salon kaupungin viestintä- ja markkinointipalvelujen tuottamisesta

Kirjoittaja: Teija Järvelä, viestintäpäällikkö, Salon kaupunki

Päätös uuden Salon kaupungin perustamisesta toi mukanaan monia muutoksia ja kokonaan uusia toimintatapoja viestinnän ja markkinoinnin alueella. Vuoden 2007 kesällä valtuustojen hyväksymässä hallinnon- ja palvelujen järjestämissopimuksessa korostetaan tehokkaan sisäisen ja ulkoisen viestinnän merkitystä uuden kaupungin luomisprosessissa ja varsinaisessa toiminnassa.

Yhdistyvien kuntien viestintää ja markkinointia oli toteutettu omien toimien ohella, joten valmista viestinnän ja markkinoinnin organisaatiota tai tavoitteellisia ohjelmia ei ollut.

Koska valtaosa viestinnälle ja markkinoinnille osoitetuista henkilöresursseista saatiin käyttöön vasta uuden kaupungin synnyttyä vuoden 2009 alussa, järkevimmäksi vaihtoehdoksi tuli kokonaisvaltainen viestintä- ja markkinointipalvelujen hankinta kilpailutuksen kautta. Kilpailutuksella haluttiin ensinnäkin hankkia sellaisia palveluita, joihin oma osaaminen ei yksinkertaisesti olisi riittänyt eli esimerkiksi visuaalista suunnittelua. Lisäksi haluttiin tehokkuutta teettämällä tietyt toimet ulkopuolisella. Näin voitiin itse keskittyä tehtäviin, joita ei olisi voinut ulkopuolisella teettää. Samalla haluttiin aito kumppani, sparraaja ja kätilö, joka katsoisi uuden Salon viestintää ja markkinointia kokonaisuutena sekä auttaisi uuden kaupungin alkuun pitkäjänteisen viestinnän ja markkinoinnin mutkaisella ja mäkisellä tiellä.

Tarjouspyyntöä valmisteli neljän hengen työryhmä, johon kuului kaksi hankintatoimen edustajaa ja kaksi viestinnän edustajaa. Sama ryhmä myös haastatteli toimittajat, pisteytti tarjoukset ja teki asiasta päätösehdotuksen.

Tarjouspyyntö koski vuoden 2008–2009 viestintä- ja markkinointipalveluja sekä sisälsi mahdollisuuden jatkaa sopimusta kahtena erillisenä optiovuotena 2010 ja 2011. Tarjouspyyntö sisälsi seuraavat osa-alueet:

1. Viestintäohjelman suunnittelu ja toteutus
2. Visuaaliset ilmeet ja elementit
3. Viestintä- ja markkinointivälineiden suunnittelu ja toteutus vuosille 2008–2009 (esim. esitteet, oppaat, www-sivut)
4. Kampanjoiden, tapahtumien ja viestintävalmennuksien suunnittelu ja toteutus vuosille 2008–2009
5. Viestinnän ja markkinoinnin seuranta sekä tulosten mittaus
6. Elinkeinoyhtiön viestintä ja markkinointi

EU-kynnysarvon ylittävän tarjouspyynnön valmisteluun käytettiin runsaasti aikaa, jolla haluttiin ennen kaikkea varmistaa se, että missään vaiheessa prosessia ei syntyisi aihetta valituksiin. Eniten päänvaivaa aiheutti pisteytys ja siinä laadullinen arviointi. Työryhmä pohti paljon luovan työn pisteytystä ja mietti jopa haastattelujen videointia, jotta jäisi todistusaineistoa mahdollisen valituksen varalle. Lopulta kaikki hyväksyttävän tarjouksen jättäneet päätettiin haastatella, mutta videointi jätettiin pois.

Toinen pohdintaa aiheuttava asia olivat työnäytteet, joissa toimittajilta pyydettiin alustavia ideoita uuden kaupungin perusviesteistä sekä aihioita logoista ja sloganeista. Tiedossa oli, että kaikkia toimistoja tällainen menettely ei miellytä ja mielessä oli myös syytä pitää toimiston oikeudet töihinsä eli oli varmistettava, että nämä työnäytteet jäivät vain työryhmän tietoon. Tarjouspyynnössä annettiin myös mahdollisuus kuvailla sanallisesti visuaaliset ehdotukset. Lopulta työryhmä päätyi seuraavanlaiseen pisteytykseen:

- laatu 70 %
  - toimiston kokemus ja asiakkuudet 25 p
  - henkilöstön kokemus, erityisosaaminen ja pätevyys 15 p
  - työnäytteet (alustavat ideat + muut työnäytteet) 15 p
  - yrityksen esittely tilaajille (haastattelut) 15 p
- hinta 30 %

Tarjouspyynnön voimassaolon aikana tuli muutamia kyselyjä ja kommentteja, jotka liittyivät joko yleisesti meneillään olevaan prosessiin tai joissa haluttiin tarkentaa tiettyjä tarjouspyyntöön liittyviä seikkoja. Yleiset kommentit liittyivät tarjouspyynnön laajuuteen. Kommentteja oli sekä puolesta että vastaan – joidenkin mielestä tarjouspyyntö oli liian laaja ja sitä kautta mahdoton vastattavaksi. Toisten mielestä taas tarjouspyyntö oli erinomainen juuri yksityiskohtaisuutensa vuoksi.

Tarjouksia tuli kaiken kaikkiaan 11, joista kaksi jouduttiin hylkäämään puutteellisina. Yhdeksälle toimittajalle sovittiin tunnin mittaiset haastatteluajat ja haastattelujen jälkeen tehtiin lopullinen pisteytys perusteluineen. Päätöksen hankinnasta teki järjestelytoimikunta eikä päätöksestä tehty valitusta, joten tässä suhteessa työryhmä katsoi onnistuneensa prosessissa hyvin.

Näin jälkiviisaana hankintaprosessista voisi todeta, että tiettyjen toimenpiteiden kirjaaminen tarjouspyyntöön voi myöhemmin teettää ylimääräistä työtä, kun tietyt

asiat eivät toteudukaan sellaisina kuin on ennakoitu. Aikataulut venyvät usein ja koko liitosprosessi on niin monen tekijän summa, että parhaimmillaankin suunnitelmat ovat vain arvioita tulevasta.

Toinen asia johon on hyvä kiinnittää huomiota, on yhteisistä työskentelytavoista sopiminen. Tämä ei varsinaisesti ole tarjouspyyntöön liittyvä asia, mutta sitäkin tärkeämpää valintapäätöksen jälkeen. Kannattaa ehdottomasti käydä läpi koko työskentelyprosessi ja sen vastuuhenkilöt. Pikakurssi kunnallisen päätöksenteon saloihin on hyvä pitää toimittajan kanssa ja sopia miten erillisten toimeksiantojen kanssa edetään.

Kolmas ”viisaus” liittyy toimistoihin yleensä. Toimistoja on monenlaisia, eivätkä kaikki ole vahvoja kaikilla osa-alueilla. Korkean tason designtoimisto ei välttämättä ole kotonaan operatiivisessa toiminnassa, joten tätä asiaa kannattaa miettiä jo tarjouspyyntöä tehtäessä ja varmistaa, että jos kilpailutetaan sekä suunnittelua että toteutusta, niin molemmille löytyy sopiva tekijä.

8.2 Mainio Metropoli -kampanja pääkaupunkiseudun yhteisenä hankintana

Kirjoittaja: Päivi Rainio, viestintäpäällikkö, Vantaan kaupungin henkilöstökeskus

Pääkaupunkiseudun kaupungit Helsinki, Espoo, Vantaa ja Kauniainen käynnistivät vuoden 2007 lopussa viestintä- ja mainostoimistoille suunnatun tarjouskilpailun kaupunkien työnantajamaineen kehittämisestä. Kaupungit tavoittelivat kampanjaa, jolla tehdään kunta-alan ammatteja tutuksi ja varmistetaan työvoiman saatavuus kaupungeissa.

Helsingin kaupungin hankintakeskus järjesti tarjouskilpailun kaikkien kaupunkien puolesta. Hankintaa käsitteli työryhmä, jossa oli edustaja kaikista kaupungeista sekä kaupunkien omistamasta Seure Henkilöstöpalvelut Oy:stä. Kaupunkien hankintatoimet ovat tehneet tiivistä yhteistyötä jo useita vuosia. Henkilöstöyksiköt olivat aikaisemmin kilpailuttaneet yhdessä muun muassa työnantajakuvatutkimuksen.

Markkinointikampanjan hankinnassa korostuvat laadulliset ja sisällölliset tekijät. Ne asettavat sekä valintakriteereille että tarjousten pisteytykselle omat haasteensa. Monijäseniseen arviointiraatiin mahtuu monta mielipidettä ja näkemyseroa. Vertailussa tarjouksen hinta ja innovatiivisuus saivat saman painoarvo, 35 prosenttia. Toteutuskelpoisuus sai painoarvokseen 30 prosenttia.

Tarjouksen jätti vain viisi toimistoa, joista yhden tarjous hylättiin tarjoajan huomattavan verovelkamäärän vuoksi. Kokonaistaloudellisesti edullisimman ja kattavimman tarjouksen perusteella valituksi tuli Spokesman Oy ja Mainio Metropoli -kampanja. Alkuperäinen kampanja käsitti tv- ja radiomainontaa, ulkotila- ja lehti-ilmoituksia sekä kampanjan verkkosivut suunnitteluineen ja toteutuksineen. Kampanja toteutettiin vuoden 2008 alkupuoliskolla. Myöhemmin hankintaa täydennettiin Mainio Metropoli -lehden tuottamisella sekä verkkosivujen laajennuksella. Hankinnan arvo oli kaikkiaan noin 265 000 euroa. Kaupungit jakoivat kustannukset henkilöstömäärän suhteessa.

Sitä saa mitä tilaa?

Saatuja kilpailuehdotuksia leimasi rohkeuden puute. Ehdotukset olivat melko perinteisiä ja arviointiraadin toivomaa erottuvuutta ei juurikaan ilmennyt. Osa ehdotuksista oli kaupunkien yleistä mainetta käsitteleviä ja työnantajakuva jäi vähälle huomiolle. Heräsi epäilys tarjouksen jättäneiden yritysten vähäisestä perehtymisestä kuntatyönantajaan ja sen vetovoimatekijöihin. Siitäkin huolimatta, että tarjouspyynnössä oli annettu vinkkejä taustatiedoista.

Tarjouskilpailu oli myös ideakilpailu siitä, mille kohderyhmille ja mitä kanavia käyttäen kaupunkien työnantajamainetta tuodaan esille. Kohderyhmä olisi ehkä ollut syytä rajata tarjouspyyntövaiheessa tarkemmin ja keskittyä vain esimerkiksi nuoriin ja/tai nuoriin aikuisiin. Laajalle kohderyhmälle suunnatut esitykset saattoivat vaikuttaa sisällön perinteisyyteen. Tarjousten vertailu ehdotettujen kanavien määrän ja

laajuuden vuoksi oli myös hankalaa, koska eri medioiden hinnat poikkeavat huomattavasti toisistaan. Tv- ja radiomainosten osalta vaikuttavuutta on vaikea etukäteen arvioida, kun mainosten esitysaikoja ja toistomääriä ei ole tarkasti määritelty.

Kriittisimpiä kohtia yhteishankinnassa

Organisaatioiden sisällä ja välillä on sovittava vastuista: kuka käyttää kunkin kaupungin äänivaltaa ja kuka vastaa koko hankintaprosessin eri vaiheista. Tässä hankinnassa vastuut jaettiin selkeästi eri henkilöiden ja työryhmien kesken. Helsinki otti vastuun varsinaisesta kilpailuttamisesta, muut antoivat vankan panoksensa esimerkiksi arviointikriteerien määrittelyyn ja itse kampanjan toteutukseen.

Hankintaprosessin aikataulun suunnittelu ja siinä pysyminen on vieläkin vaikeampaa kuin yhden toimijan hankintakilpailussa. Kiire ei vähene, kun ihmisiä on mukana enemmän. Pelisäännöksi on sovittava, että poissaolevat tyytyvät läsnäolijoiden päätöksiin. Myös sähköpostikommentointia käytettiin ahkerasti ja sen avulla säästettiin aikaa palavereilta ja matkustamiselta.

Mielikuva konservatiivisesta hankinnan tekijästä rajoitti tarjousten innovatiivisuutta. Tarjouspyynnössä on vaikea välittää tavoitetta rohkeasta ja poikkeavasta kampanjasta, kun kilpailutus on niin tiukasti säädeltyä. Byrokratian kieli vaikuttaa. Aiheen laajuus ja rajausten puute saattoivat myös vaikuttaa ehdotusten pidättyväiseen tyyliin. Hankintaa olisi ehkä voinut kilpailuttaa osissa: ideakilpailu ja toteutusosa erikseen. Lisäksi sisällön innovatiivisuutta olisi saattanut lisätä kohderyhmän tarkempi määrittely. Nuorille kun myydään asioita eri tavoin kuin varttuneemmille kansalaisille.

Mainio Metropoli -kampanjan toteutusvaiheessa tehtiin paljon sellaista työtä, joka olisi voitu tehdä kaupunkien omana työnä ennen tarjouskilpailua. Tosin Spokesman Oy ryhditti tätä työskentelyä ja veti tehokkaasti ja ammattitaitoisesti esiin kaupunkien yhteiset vetovoimatekijät.

Suurissa kaupungeissa on paljon omaa osaamista niin viestinnässä kuin markkinoinnissakin. Hankinnan olisi voinut järjestää myös niin, että omaa osaamista olisi käytetty enemmän hyödyksi.

Lähdeluettelo

Lisätietoja julkisista hankinnoista ja markkinoinnin sekä viestinnän palveluista

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö: www.hankinnat.fi

Kuntaliiton verkkopalvelu: www.kunnat.net

Laki Julkisista hankinnoista: http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348

Hilma: http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/

Markkinaoikeus: http://www.oikeus.fi/markkinaoikeus/

Markkinaoikeuden päätöksiä hankinta-asioissa: http://www.oikeus.fi/markkinaoikeus/13986.htm

Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL: www. mtl.fi

Mainostajien liitto: www.mainostajat.fi

Kirjallisuus

Kuntien markkinointitutkimus. 2009. Suomen Kuntaliitto.

Kuntien yleiset hankintaohjeet. 2009. Suomen Kuntaliitto.

Laakso, H. 2008. Pitkä onni – tuloksellinen mainostoimistoyhteistyö. Mainostajien liitto: Vaasa.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Tietosanoma: Helsinki.

Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Infor: Keuruu.

Valkama, P., Kallio, O., Haatainen, J., Laurila, H. & Siitonen, P. 2008. Kuntapalvelujen kilpailuttamisen taloudelliset vaikutukset 1. Kunnallisalan kehittämissäätiö KAKS.

Kunnan viestintä -opas. 2004. Suomen Kuntaliitto.

Verkkolähteet

http://www.finlex.fi

http://www.hankinnat.fi

http://www.kunnat.net

http://www.mainostajat.fi

http://www.mtl.fi

Harris Robert: Criteria for evaluating creative solutions (2009) (http://www.virtualsalt.com/creative.htm)

Liite 1. Lomake kuntien verkkopalvelujen kilpailutukseen

Suomen Kuntaliitto, Hasan Dohogu

Kuntien verkkopalvelujen hankinnoissa voidaan kilpailutuksen tukena käyttää esimerkiksi seuraavanlaista arviointikriteeristöä. Asiakas (esim. kunta) arvioi tarjouksia tässä lomakkeessa annettujen kriteereiden mukaan.

Tarjoajat saavat lomakkeen käyttöönsä tarjouspyyntövaiheessa. Tarjoajien tulee täydentää lomakkeessaa vaaditut tiedot niihin varattuihin kenttiin (merkitty valkoisella).

Kohdassa 3.3. ”Aiemmin toteutuneet toimitukset” on tärkeää, että ennen hankintakierrosta täsmennetään millaisia referenssejä halutaan toimittajalta. Jos kilpailutetaan esim. intranet-hanketta, pyydetään referensseiksi juuri intranet-toteutuksia, ei muita toteutuksia. Kun toimittaja on ilmoittanut referenssit, hankinnasta vastaava henkilö/henkilöt ottavat yhteyttä referensseinä mainittuihin asiakkaisiin. Kaikki referensseille asetetut kysymyket käsitellään kohta kohdalta jokaisen referenssin antajan kanssa ja referenssien antamat pisteytykset toimittajan toimintatavoista kirjataan taulukkoon.

Kriteeristöpohjaa on hyvä muokata hankittavan verkkopalvelutoimitukseen soveltuvaksi. Tärkeintä on, että kaikkia tarjoajia kohdellaan tasapuolisesti.

Tarjouspyyntökierroksen jälkeen tarjoukseen osallistuneille tahoille välitetään tieto siitä, mikä on voittaneen tarjouksen sekä kyseisen tarjoajan oma kokonaispistemäärä.

Tarjoajan taustatiedot

Vaatimus	Tarjoajan kommentit
Nimi	
Yhteystiedot	
Kaupallinen yhteyshenkilö	
Tekninen yhteyshenkilö	
Perustiedot	Tarjoajan perustiedoista pyydetään kuvaus ja toimintahistoria, yrityksen omistusrakenne, omavaraisuusaste, henkilöstömäärä sekä näistä asiakkaalle toimitettavan teknologian parissa työskentelevien henkilöiden osuus, liikevaihto ja voitto. Tarjouksesta on käytävä ilmi yrityksen markkinatilanne: asiakasmäärät, markkinaosuus Suomen markkinoilla, asiakkaat, tärkeimmät toimitukset, asiakkaalle toimitettavalla teknologialla toteutettujen määrittelyiden tai toteutusten määrä sekä muiden määrittelyiden tai toteutusten määrä. Perustiedot voidaan antaa myös erillisenä liitteenä.
Paikallinen edustus ja resurssit	Tarjoajan projektihenkilöiden tulee fyysisesti toimia _____. Tarjouksessa tulee kuvata alihankkijoiden käyttö ja alihankkijoita koskevat samat vaatimukset kuin tarjoajaa. Alihankintana tilatut suoritteet tulee sisältyä tarjouksessa esitettyihin hintoihin.
Liikesalaisuudet	Selvityksestä on käytävä ilmi, sisältääkö jokin kohta tarjouksessa tarjoajan liikesalaisuuksia. Tällaiset kohdat tulee selkeästi eritellä, ja jokaisesta kohdasta tulisi antaa perustelu, millä tapaa kyseinen kohta on liikesalaisuus. Tarjoaja ei voi merkitä koko tarjoustaan liike- tai ammattisalaisuudeksi. Tuotteen/palvelun hintaa ei pidetä liike- tai ammattisalaisuutena (JulkL 621/1999, 11 §). Kilpailun voittaneen hankinta-asiakirjat tulevat julkisiksi, lukuun ottamatta liike- ja ammattisalaisuuksia, kun hankintaa koskeva sopimus tehty. Selvitys tulee tehdä tarjouksessa erillisenä liitteenä.

1 Tarjoajan arviointi

Tarjouskilpailusta voidaan sulkea pois ennen tarjousten vertailua tarjoaja, jolla ei ole taloudellisia, teknisiä tai muita edellytyksiä hankinnan toteuttamiseen. Tarjouksen on läpäistävä tämä vaihe edetäkseen seuraavaan vaiheeseen.

Vaatimus	Tarjoajan kommentit	Arviointi*
Kelpoisuus	Tarjouskilpailusta voidaan sulkea pois tarjoaja, joka on laiminlyönyt verojen ja lakisääteisten sosiaalimaksujen suorittamisen tai muilla hankintalain 54§ mainituilla perusteilla. Yrityksen on oltava ALV-velvollinen, ennakkoperintärekisterissä ja työnantajarekisterissä Yrityksellä ei saa olla maksuhäiriöitä.	
Referenssit	Tarjoajan tulee esittää kolme referenssiä, joissa tarjoaja on suorittanut projektin määrittelyosuuden seuraavin edellytyksin: 1) Referenssiprojektin tulee pohjautua asiakkaalle toimitettavaan teknologiaan 2) Referenssiprojektin käyttöympäristön on vastattava asiakkaan projektin käyttöympäristöä (esim. intranet- / ekstranet- / internet-palvelu) 3) Referenssiprojektin on oltava työmäärältään samaa luokkaa kuin asiakkaalle toimitettavan kokonaisuuden. Referensseistä tarjoajan tulee kuvata työosuutensa toimitusprojektin määrittely- ja suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Ilmoitetusta kolmesta referenssistä tulee antaa yhteyshenkilön nimi ja yhteystiedot.	
Työkieli	Projektin työkielenä tulee olla suomi.	
Työskentelyehto	Projektin asiakkaan ja toimittajan yhteisten kokousten tilana on xxx.	

*) Arviointi: Hyväksytty / Hylätty

2 Tarjouksen tarjouspyynnön mukaisuus

Tarjouksen on läpäistävä tämä vaihe edetäkseen seuraavaan vaiheeseen.

Vaatimus	Tarjoajan kommentit		Tarkistus*
Tarjouksen jättö	Tarjouksen tulee olla voimassa xx.xx.xxxx saakka. Tarjous on toimitettava kirjallisesti tai sähköisesti viimeistään xx.xx.xxxx klo xx.xx. Sähköpostiosoite: xxx Postiosoite: xxx Kuoreen tai sähköpostin otsikkoon tulee merkitä ”xxx tarjouskilpailu”.		
Vaaditut liitteet	Tarjoajan tulee liittää kaikki alla listatut asiakirjat tarjoukseensa.		
	Kaupparekisteriote		
	Ennakkoperintärekisteriote		
	Todistus ALV-velvollisuudesta		
	Luottotieto-ote (asiakastieto.fi)		
	Verovelkatodistus		
	Projektipäällikön ansioluettelo		
	Muiden projektihenkilöiden ansioluettelot		
	Projektisuunnitelma		
	Sopimusluonnos		
Maksuehdot	Maksuehto on xx pv hyväksytystä vastaanotosta, viivästyskorko korkolain mukaan.		
Aikataulu	Määrittely voidaan aloittaa xx.xx.xxxx. Määrittelytyön kaikkine asiakirjoineen tulee olla valmis xx kalenterikuukauden kuluessa. Projektin valmistumisen tavoiteaika on xx.xx.xxxx.		
Oikeudet tuloksiin	Asiakkaalla on kaikki oikeudet määrittelyprojektin aikana syntyvään dokumentaatioon ja immateriaalisiin tietoihin. Asiakkaalla on oikeus käyttää määrittelyn kaikkia asiakirjoja ja taustatietoja toteutusvaiheen tarjouspyyntöä varten.		

*) Tarkistus: Hyväksytty / Hylätty

3 Tarjouksen arviointi

Tarjousten kokonaistaloudellinen edullisuus arvioidaan tarjouksen ja sen liitteiden sekä referenssitarkistusten avulla. Eri osa-alueiden painoarvot on ilmoitettu tarjouspyynnössä.

3.1 Kustannukset (30 %)

Vaatimus	Tarjoajan kommentit	Pisteet
Työmääräarvio	Työmääräarvio tulee antaa päivinä. Työpäivä vastaa 7,5 tunnin työtä. Tarjouksen työmäärä pisteytetään kaikkien tarjousten keskimääräisen työmääräarvion perusteella. Tarjoaja menettää pisteen jokaisesta keskiarvon yli menevästä päivästä. Työmääräarvion maksimipistemäärä on 15. Minimipistemäärä on 0.	
Yksikköhinta	Yksikköhinta tulee antaa euromääräisenä päivähintana (ALV 0 %). Arvioinnissa tästä muodostetaan tuntihinta jakamalla yksikköhinta 7,5 tunnilla. Tarjouksen tuntihinta pisteytetään kaikkien tarjousten keskimääräisen tuntihinnan perusteella. Tarjoaja menettää pisteen jokaisesta keskiarvon yli menevää euroa kohden. Mikäli tarjouksessa on esitetty useita yksikköhintoja, laskennassa käytetään niiden suhteellinen keskiarvo. Työmääräarvion maksimipistemäärä on 15. Minimipistemäärä on 0.	

3.2 Projektisuunnitelma (25 %)

Asia	Tarjoajan arviointi	Pisteet
Projektisuunnitelma ja aikataulu	Tarjous/neuvottelukierroksen aikana käsitellyt projektisuunnitelman ja aikatauluun liittyvät asiat ja tarkennetut asiakirjat huomioidaan pisteytyksessä. Arvosteluun vaikuttavat asiat on projektisuunnitelma kokonaisuutena, projektin vaiheistus, tarjoajan ja asiakkaan resurssien huomioiminen sekä mahdollisten neuvottelujen yhteydessä saatu kokonaiskuva. Pisteytyksestä päättää asiakkaan projektiryhmä asteikolla 0-10. **Projektisuunnitelman kokonaispisteet (XX/80 * 25 % = XX)**	**XX**

Arvioitava kokonaisuus	0-10
Projektisuunnitelman selkeys ja valmiusaste	
Aikataulu ja vaiheistus	
Organisoituminen, työjaot ja vastuut - tarjoajan työmäärän erittely - asiakkaan työn osuus	
Workshopit ja niiden agendat	
Nimetyt projektihenkilöt	
Riskienhallinta	
Muutosten hallinta	
Dokumenttimallit tai kuvaus määrittelyn lopputuloksena	

<table>
<tr><th>Asia</th><th>Tarjoajan arviointi</th><th>Pisteet</th></tr>
<tr><td></td><td>
<table>
<tr><td>saatavista dokumenteista:
- Sisältömäärittely / konseptisuunnitelma
- Käyttöliittymän toiminnallinen määrittely
- Visuaalinen määrittely
- Tekninen määrittely</td><td></td></tr>
<tr><td>Tarjoajan pisteet / maksimipisteet</td><td>XX / 80</td></tr>
</table>
Kommentit:
</td><td></td></tr>
</table>

3.3 Aiemmin toteutetut toimitukset (30 %)

<table>
<tr><th>Asia</th><th>Tarjoajan arviointi</th><th>Pisteet</th></tr>
<tr><td>Toteutettujen toimitusten tarkistus</td><td>
Asiakas pyytää tarjoajalta kolmen aiemman asiakastoimituksen yhteystiedot. Asiakkaan projektiryhmä tarkistaa tarjoajan ja toimitetun projektin taustat ja asiakasarviot. Mikäli kaikkiin referensseihin ei saada yhteyttä, kunkin tarjoajan osalta huomioidaan kaksi ensimmäisenä tavoiteltua asiakasta. Tarjoajan ilmoittama yhteyshenkilö arvioi alla olevassa taulukossa olevia kohtia asteikolla 0-10.
Toimittajan referenssit:
<table>
<tr><th></th><th>Referenssi yhteyshenkilöineen</th></tr>
<tr><td>T1</td><td></td></tr>
<tr><td>T2</td><td></td></tr>
<tr><td>T3</td><td></td></tr>
</table>
Toteutettujen palveluiden kokonaispisteet (XXX/300 * 30 % = XX %)
<table>
<tr><th>Arvioitava kokonaisuus</th><th>T1</th><th>T2</th><th>T3</th></tr>
<tr><td>Tarjoajan tekninen asiantuntemus</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Tarjoajan hallinnollinen asiantuntemus</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Ongelmien ja ongelmatilanteiden hoito</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Projektin aikataulun pitäminen</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Projektihenkilöiden toiminta</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Projektin kustannukset ja niiden ylittäminen</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Projektin jälkihoito</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Asiakkaan tyytyväisyys järjestelmään</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Tukipalveluiden toimivuus</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Jatkoyhteistyö tarjoajan kanssa</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Tarjoajan pisteet / maksimipisteet</td><td>XX/100</td><td>XX/100</td><td>XX/100</td></tr>
</table>
Kommentit
-
</td><td>XX</td></tr>
</table>

3.4 Sopimusluonnos / malli (15%)

Asia	Tarjoajan tilanne	Pisteet
Sopimusluonnos	**Sopimusluonnos kokonaispisteet (XX/40 * 15 % = XX %)** Arvioitava kokonaisuus: 0-10 Sopimuksen toimituskokonaisuus ja selkeys: Asiakkaan ohjauskeinot ja sanktiot tarjoajalle: Ylläpito ja tukiehdot (tuki määrittelyvaiheen jälkeen myös siinä tapauksessa, että valitaan joku toinen tarjoaja toteuttamaan projekti): Sopimuksen liitteet ja pätemisjärjestys: Tarjoajan pisteet / maksimipisteet: XX / 40 ***Kommentit***:	**XX**

3.5 3. vaiheen pisteytys

Kriteeri		Pisteet
1.	**Kustannukset (30%)**	**XX/30**
2.	**Projektisuunnitelma (25 %)**	**XX/25**
3.	**Aiemmin toteutetut toimitukset (30 %)**	**XX/30**
4.	**Sopimusluonnos / malli (15 %)**	**XX/15**
Pisteet yhteensä		**XX/100**

Arvioinnissa parhaan pistemäärän saaneen tarjouksen tarjoaja valitaan toimittajaksi.

Arvioinnin yhteenveto

Tarjoajan tilanne		Perustelut
Vaihe 1	**Hyväksytty** **Hylätty**	
Vaihe 2	**Hyväksytty** **Hylätty**	
Vaihe 3	**XX / 100**	

Liite 2. Tarjousten avauspöytäkirja

Diaaritunnus

Hankintayksikkö
Hankinta Tarjousten jättöajan päättyminen
Tarjousten avaustilaisuus Paikka Aika
Läsnä
Saadut tarjoukset Tarjoajat - - - - - - - - - - - - - - - Mahdolliset huomiot (esim. myöhässä saapuneet tarjoukset)
Tarjouspyyntö toimitettu myös seuraaville tarjoajille
Huomautuksia
Allekirjoitukset _____ _____ Nimi Nimi Virka-asema Virka-asema

Liite 3. Malli hankintapäätöksestä

Tarjouspyynnön hankinnan kohteena oli .....

Tarjouspyynnössä edellytettiin, että mainostoimisto nimeää kampanjaan riittävät resurssit ja referenssejä vastaavista toteutuksista. Tarjouspyynnössä edellytettiin myös todistusten liittämisestä verojen maksamisesta tai verovelkatodistus sekä todistus työnantajan lakisääteisten sosiaalivakuutusmaksujen maksamisesta.

Valinnassa vaikuttavat tarjouspyynnön mukaisesti arviointikriteerit ja niiden painoarvot (max 100 p) ovat:

- hinta (xx p)
- kokonaislaatu (xx p)
- esitetyn ratkaisun muunneltavuus (xx p)
-

Tarjoukseen tuli liittää selvitys hankittavan palvelun kokonaissummasta, palvelun sisällöstä sekä laskutusperusteet materiaalin toteutuksesta ja yhteydenpidosta tilaajan ja toimittajan välillä sekä mahdollisesta lisätyöstä.

Tarjouspyyntö ja hankintailmoitus julkaistiin HILMAssa (julkiset hankintailmoitukset) 00.00.0000. Hankintailmoituksessa ilmoitettiin, ettei hankinta ylitä kansallista kynnysarvoa (15 000 €).

Tarjouksia saatiin määräaikaan mennessä (pe 00.00.0000 klo 16) kirjallisena nollanolla (00) kappaletta.

(Organisaatio) on päättänyt hankkia tarjouspyynnön 00.00.0000 mukaisesti
.... mainostoimisto XX Oy:ltä.

Hankintapäätös perustuu liitteenä 1 olevaan tarjousten pisteytykseen.

Sopimus ei synny tällä päätöksellä vaan myöhemmin tehtävällä hankintasopimuksella. Annamme mielellämme lisätietoja.

Helsingissä 00.00.0000

nimi	nimi
asema	asema
organisaatio	organisaatio

LIITTEET 1 Tarjousten pisteytys
2 Hakemusosoitus

1 Tarjousten pisteytys

Tarjoajat (1–16) ovat tarjousten avausjärjestyksessä.

Tarjoaja	Hinta (max 00 p.)	Kokonaislaatu (max 00 p.)	Muunneltavuus (max 00 p.)		Kokonaispisteet
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

2 Hakemusosoitus (yleinen)

Asian saattaminen markkinaoikeuden käsiteltäväksi

Jos hankinnassa on menetelty julkisista hankinnoista annetun lain (348/2007) tai sen nojalla annettujen säännösten vastaisesti, voi se, jota asia koskee, tai muu laissa mainittu taho saattaa asian markkinaoikeuden käsiteltäväksi. Asia voidaan saattaa markkinaoikeuden käsiteltäväksi myös, jos hankinnassa on menetelty Euroopan yhteisön lainsäädännön taikka Maailman kauppajärjestön julkisia hankintoja koskevan sopimuksen vastaisesti. Käsittely tapahtuu hakemuksen perusteella.

Hakemus on tehtävä kirjallisesti 14 päivän kuluessa siitä, kun ehdokas tai tarjoaja on saanut kirjallisen päätöksen asemaansa vaikuttavasta ratkaisusta tai tarjousmenettelyn ratkaisusta perusteluineen sekä kirjallisen ohjeen asian saattamisesta markkinaoikeuden käsiteltäväksi (hakemusosoituksen). Hankintasopimuksen tekeminen ei estä asian käsittelyä. Asiakirja katsotaan saaduksi tiedoksi, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua sen lähettämisestä.

Hakemus ja sen toimittaminen

Hakemuksessa on ilmoitettava hankinta-asia, jota hakemus koskee, sekä hakijan vaatimukset ja niiden perusteet. Hakemuksessa on ilmoitettava hakijan nimi ja kotikunta. Jos hakijan puhevaltaa käyttää hänen laillinen edustajansa tai asiamiehensä tai jos hakemuksen laatija on joku muu henkilö, hakemuksessa on ilmoitettava myös tämän nimi ja kotikunta. Lisäksi on ilmoitettava postiosoite ja puhelinnumero, joihin asiaa koskevat ilmoitukset hakijalle voidaan toimittaa.

Hakijan, laillisen edustajan tai asiamiehen on allekirjoitettava hakemus. Hakemukseen on liitettävä päätös, jota vaaditaan muutettavaksi, alkuperäisenä tai jäljennöksenä sekä todistus siitä, minä päivänä päätös on annettu tiedoksi tai muu selvitys vireillepanoajan alkamisen ajankohdasta. Hakemukseen on liitettävä asiakirjat, joihin hakija vetoaa vaatimuksensa tueksi. Asiamiehen on liitettävä valtakirja sen mukaan kuin hallintolainkäyttölain 21 §:ssä säädetään.

Hakemus on toimitettava markkinaoikeudelle 14 päivän hakemusajan kuluessa siitä, kun hakija on saanut kirjallisen päätöksen asemaansa vaikuttavasta ratkaisusta tai tarjousmenettelyn ratkaisusta perusteluineen. Hakemuksen tulee olla perillä hakemusajan viimeisenä päivänä ennen markkinaoikeuden virkaajan päättymistä. Itse tiedoksisaantipäivää ei lasketa mukaan. Hakemuksen voi toimittaa markkinaoikeuden kansliaan henkilökohtaisesti, asiamiestä käyttäen, lähetin välityksellä, postitse, telekopiona tai sähköpostin avulla kuten laissa sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa (13/2003) säädetään. Jos vireillepanon viimeinen päivä on pyhäpäivä, itsenäisyyspäivä, vapunpäivä, joulu- tai juhannusaatto tai arkilauantai, saa asiakirjat toimittaa markkinaoikeudelle ensiksi seuraavana arkipäivänä.

Markkinaoikeuden osoite ja muut yhteystiedot

Markkinaoikeus, PL 118, 00131 HELSINKI
Käyntiosoite: Erottajankatu 1–3, puh. 010 364 3300
faksi 010 364 3314, sähköposti: markkinaoikeus@om.fi

Liite 4. Malli tarjouspyynnöstä, esimerkkinä Salon viestintä- ja markkinointipalvelujen hankinta

Salo2009

Dnro	2008-00171
Sivu	1 (9)
Päiväys	12.2.2008

TARJOUSPYYNTÖ

TARJOUSPYYNTÖ UUDEN SALON KAUPUNGIN VIESTINTÄ- JA MARKKINOINTIPALVELUJEN TUOTTAMISESTA

Uuden Salon kaupungin valmistelutyöstä vastaava järjestelytoimikunta pyytää tarjoustanne viestintä- ja markkinointipalveluista vuosille 2008 - 2009 sekä kahdelle erilliselle optiovuodelle 2010 ja 2011 tämän tarjouspyynnön ja sen liitteiden mukaisesti.

Vuosien 2010 ja 2011 optiolla tarkoitetaan mahdollisuutta sopimuksen jatkamiseen alkuperäisin ehdoin ja mahdollisesti muiden kuin tässä tarjouspyynnössä mainittujen palvelujen tuottamiseen. Option käytöstä päätetään erikseen.

Hankintamenettely

Hankinta ylittää tavara- ja palveluhankintojen EU-kynnysarvon. Hankintamenettely on avoin menettely. Tarjouspyynnöstä on julkaistu hankintailmoitus Hilmassa, www.hankintailmoitukset.fi -sivustolla, Euroopan unionin virallisen lehden täydennysosassa (S-sarja), TED-tietokannassa sekä Julkiset Hankinnat - lehdessä.

Taustaa ja tavoitteet

Suomen suurin monikuntaliitos toteutuu Salon seudulla 1.1.2009. Seudun kymmenen kuntaa, Halikko, Kiikala, Kisko, Kuusjoki, Muurla, Perniö, Pertteli, Salo, Suomusjärvi ja Särkisalo, päättivät 11.6.2007 hyväksyä kuntajakoselvittäjä Arto Kosken tekemän esityksen kuntien liitoksesta. Uuden 55 000 asukkaan kunnan nimeksi tulee Salo ja se ottaa käyttöön kaupunki-nimityksen. Henkilöstöä uudessa kaupungissa tulee olemaan 3 800.

Kuntien yhdistymisen taustalla on valtion keväällä 2005 käynnistämä Paras-hanke eli kunta- ja palvelurakenneuudistus, jonka tavoitteena on turvata asukkaille kuntien vastuulla olevat hyvinvointipalvelut myös tulevaisuudessa. Uudistuksella pyritään kuntarakenteeseen, joka on elinvoimainen, toimintakykyinen ja eheä.

Kuntien hallinnon ja palvelujen järjestämissopimuksessa uuden Salon visioksi on hyväksytty:
Salo on 2010-luvulla kymmenen kunnan taitavasti yhdistynyt, kehittyvä viherkaupunki, jossa luova teknologia, rikas kulttuuri ja vireä maaseutu kohtaavat ja jossa eri-ikäisten ihmisten on hyvä elää, opiskella, tehdä työtä ja harrastaa.

Salon kaupunki
Tekninen virasto
Tehdaskatu 6 / PL 77
24101 Salo

Puh. (02) 7781
Fax (02) 778 5002

Sähköposti:
etunimi.sukunimi@salo.fi
www.salo.fi

Laskutusosoite:
PL 140, 24101 Salo
Y-tunnus:
0139533-1

Hallinnon ja palvelujen järjestämissopimukseen (liite 1) on kirjattu uuden kunnan kehittämisen tavoitteet, ja tavoitteiden pohjalta on tehty uuden kunnan strategia (liite 2). Järjestämissopimuksessa on korostettu viestinnän merkitystä liitosprosessin onnistumisessa, ja tämä on pyritty huomiomaan strategian viestintäosiossa.

Hankinnan kohde

Pyydämme toimistoltanne tarjousta seuraavista viestinnän ja markkinoinnin osa-alueista. Osatarjouksia ei hyväksytä.

1. Viestintäohjelman suunnittelu ja toteutus

Ohjelman tulee sisältää uuden kaupungin viestinnän ja markkinoinnin perusviestit, jotka perustuvat uuden kaupungin visioon ja strategiaan sekä toimeksiantajan kanssa käytäviin yksityiskohtaisempiin neuvotteluihin. Tavoitteena on luoda uskottava ja kestävä pohja uuden kaupungin, sen asukkaiden ja työntekijöiden identiteetille sekä edistää myönteisen Salo-mielikuvan syntymistä ja aloittaa uuden kaupungin mainepääoman kasvattaminen. Pitkän tähtäimen tavoitteena on luoda uudesta Salosta brändi.

Ohjelmassa analysoidaan kuntaliitoksen kautta syntyvän uuden kaupungin viestinnälliset haasteet ja mahdollisuudet sekä määritellään viestinnän kohderyhmät ja painopisteet vuosille 2008 – 2011.

2. Visuaaliset elementit ja ilme

Uuden Salon kaupungin visuaalisten elementtien ja ilmeen suunnittelu ja toteutus.

a) Uuden kaupungin logo ja slogan. Logoista omat versiot toimialoille (hallinto, kehittämis- ja elinkeinotoimi, sivistystoimi, sosiaali- ja terveystoimi, tekninen toimi) sekä kaupungin liikelaitoksille (kaukolämpö ja vesihuolto).

b) Graafinen ohjeistus, jossa huomioidaan myös kaupungin vaakunan käyttö suhteessa muihin visuaalisiin elementteihin:
   - typografia, tunnusvärit
   - pohjat kirjeille, lomakkeille, ilmoituksille, kuulutuksille, powerpoint-esityksille, saatteille
   - kirjekuoret, kansiot, käyntikortit
   - henkilöstö-/asukas-/tiedotuslehden ulkoasu
   - toimialakohtaiseen käyttöön tarkoitetun palveluoppaan peruspohja. Pohja on toteutettava siten, että se on suoraan viestintä- ja markkinointihenkilöstön käytettävissä.

3. Viestintä- ja markkinointivälineiden suunnittelu ja toteutus vuosille 2008 – 2009

Salo 2009 / Järjestelytoimikunta
c/o Salon kaupunki
Tehdaskatu 1/ PL 77
24100 Salo

Puh. (02) 778 2060
Fax (02) 778 2014

Sähköposti:
salo2009@salo.fi
www.salo2009.fi

Laskutusosoite:
PL 140, 24101 Salo
Y-tunnus:
0139533-1

a) Uuden kaupungin yleisesitteen suunnittelu ja toteutus kieliversioineen. Esitteen koko ja laajuus toimiston ehdotuksen mukaan, painosmäärät kieliversioittain suomi 8 000 kpl, englanti 2 000 kpl, ruotsi 1 000 kpl, saksa 500 kpl ja venäjä 1 000 kpl.
b) Palveluoppaiden ja käsikirjojen suunnittelu ja toteutus. Uuden kaupungin palveluopas asukkaille (25.000 kpl, koko A5, 48 s.), uuden kaupungin käsikirja henkilöstölle (4.000 kpl, koko A5, 36 s.) ja uuden kaupungin käsikirja luottamushenkilöille (300 kpl, koko A5, 36 s.). Palveluopas ja käsikirjat jaetaan 11 / 2008.
c) Julkisen www-sivuston sisällön, rakenteen ja ulkoasun suunnittelu. Suunnittelussa on erityisesti huomioitava käytettävyys ja mahdollisuus vuorovaikutukseen, esimerkiksi kuntalaisdemokratian toteuttamiseen. Julkaisujärjestelmän toimitus, tekninen toteutus ja sisällöntuotanto eivät kuulu toimeksiantoon.

OPTIOHANKINTA: Lisäksi pyydämme tarjoustanne seuraavista mahdollisesti hankittavien välineiden suunnittelusta ja toteutuksesta uudelle Salon kaupungille. Kaikkia optiolistassa olevia välineitä ei välttämättä tulla hankkimaan ja siksi haluamme toimistonne myös ottavan kantaa listassa olevien välineiden tarpeellisuuteen sekä tekevän ehdotuksia muista mahdollisista välineistä.

d) liike- ja give away –lahjojen ideointi ja suunnittelu
e) muu painettu materiaali
f) liikuteltava messuosasto
g) muu sähköinen materiaali (esim. valmiit Powerpoint-esitykset, DVD:t, sosiaalisen median hyödyntäminen)

4. Kampanjoiden, tapahtumien ja viestintävalmennuksien suunnittelu ja toteutus vuosille 2008 – 2009

Ohessa on listaus niistä toimenpiteistä, joille jo tiedämme olevan tarvetta:

a) Kampanjat ja tapahtumat:
   - Uuden Salon kaupungin näkyvyys E18-moottoritien avauksen yhteydessä 15.11.2008
   - Uuden Salon kaupungin varsinainen lanseerauskampanja

b) Viestintävalmennukset:
   - Sisäisen viestintävalmennuksen ensimmäinen vaihe. Henkilöstölle kerrotaan uuden kaupungin keskeiset viestintäasiat 11- 12 / 2008. Lisäksi suunnitelma henkilöstön jatkokoulutuksesta vuonna 2009.
   - Lokakuussa 2008 valittavien uusien luottamushenkilöiden viestintävalmennus 12 / 2008
   - ylimmän johdon kriisiviestintävalmennus 12 / 2008

Salo 2009 / Järjestelytoimikunta
c/o Salon kaupunki
Tehdaskatu 1/ PL 77
24100 Salo

Puh. (02) 778 2060
Fax (02) 778 2014

Sähköposti:
salo2009@salo.fi
www.salo2009.fi

Laskutusosoite:
PL 140, 24101 Salo
Y-tunnus:
0139533-1

OPTIOHANKINTA: Lisäksi pyydämme tarjoustanne seuraavista mahdollisesti hankittavista viestinnän ja markkinoinnin toimenpiteiden suunnittelusta ja toteutuksesta.

c) muut kampanjat (esim. elinkeinomarkkinointi, matkailumarkkinointi, asukashankinta) ja tapahtumat (esim. asukastapahtumat, messut) Tässä yhteydessä on erityisesti kiinnitettävä huomio yhdistyvien kuntien jo olemassa oleviin asukastapahtumiin, niiden merkitykseen "pitäjäidentiteetin" kannalta ja hyödyntämiseen uuden kaupungin asukastapahtumia suunniteltaessa

5. Viestinnän ja markkinoinnin seuranta sekä tulosten mittaus

Toimiston ehdotus seurannan ja tulosten mittaamisen toteutuksesta. Pyydämme toimittajaa esittämään tarjouksessa, miten he ovat mitanneet omien kampanjoiden ja vastaavien töiden tuloksia. Toimiston oman seurannan ja mittausten lisäksi kaupunki tulee teettämään myös ulkopuolisen arvion toteutettujen toimenpiteiden vaikutuksesta.

6. Elinkeinoyhtiön viestintä ja markkinointi

Uuden kaupungin yrityspalvelujen tuottajaksi perustetaan elinkeinoyhtiö, joka aloittaa toimintansa 1.1.2009 (toimintasuunnitelma liite 4). Viestinnän ja markkinoinnin linja tukee uuden Salon kaupungin viestinnällistä ilmettä, mutta on kuitenkin oma kokonaisuutensa. Elinkeinoyhtiön viestinnän ja markkinoinnin toteuttamiseksi pyydämme tarjoukset seuraavista osa-alueista:

a. viestinnän visuaaliset elementit
   i. logo ja slogan
   ii. graafinen ohjeistus
b. viestintä- ja markkinointivälineet vuosille 2008 – 2009
   i. yhtiön esite, koko ja laajuus toimiston ehdotuksen mukaan, 2 000 kpl
   ii. julkisen www-sivuston sisällön, rakenteen ja ulkoasun suunnittelu. Julkaisujärjestelmän toimitus, tekninen toteutus ja sisällöntuotanto eivät kuulu toimeksiantoon.
c. lanseerauskampanja

Hinnat

Tarjoajan tulee antaa kustakin osa-alueesta arvioidut kokonaiskustannukset sekä mahdollisia lisätöitä varten tuntihinnoittelu. Pyydämme myös erittelemään tarjouksessa tai tarjouksen liitteissä mahdollisesti alihankintana tehtävän työn kustannukset (esim. painotyö). Lisäksi tarjouksessa tulee ilmetä toimittajan antama arvio jokaisen osa-alueen työmäärästä tunteina.

Suuremmista lisätyökokonaisuuksista tullaan pyytämään tarjous/hinta-arvio projektikohtaisesti. Tarjouksen ja siinä ilmoitetun kokonaiskustannuksen tulee sisältää kunkin osa-alueen kustannukset kokonaisuudessaan, sisältäen suunnittelun, toteutuksen, siihen liit-

Salo 2009 / Järjestelytoimikunta
c/o Salon kaupunki
Tehdaskatu 1/ PL 77
24100 Salo

Puh. (02) 778 2060
Fax (02) 778 2014

Sähköposti:
salo2009@salo.fi
www.salo2009.fi

Laskutusosoite:
PL 140, 24101 Salo
Y-tunnus:
0139533-1

tyvät mahdolliset yhteistyöpalaverit, workshopit sekä projektin valvonta kaikkine henkilöstökuluineen.

Tarjouksen hinnat pyydetään ilmoittamaan arvonlisäverottomina. Tarjouksen hinnat tulee ilmoittaa hintaerittelytaulukossa määritellyin kokonaisuuksin. Laskutus-, toimitus-, yms. lisiä ei hyväksytä.

Tarjottujen markkinointi- ja viestintäpalveluiden tuntihintoja voidaan tarkistaa ensimmäisen kerran 1.1.2010. Mahdolliset hinnanmuutosperusteet tulee esittää tarjouksessa (esim. palkka-, materiaali- tms. kulujen nousu). Mikäli toimittaja haluaa muuttaa tarjoamiensa palveluiden hintoja, on siitä esitettävä neuvottelupyyntö kaksi kuukautta ennen muutosta tilaajalle, joka joko hyväksyy tai hylkää esityksen. Hinnanmuutosvaatimukset tulee perustella tarjouspyynnössä ja tarjouksessa mainittujen hinnanmuutosperusteiden mukaisesti.

Valinta- ja vertailuperusteet

Tarjous tulee tehdä tarjouspyyntöä vastaavassa muodossa sisältäen vähintään tässä tarjouspyynnössä vaaditut tiedot. Tarjouksen laatimiskielen tulee olla suomi. Järjestelytoimikunta ei maksa korvausta tarjouksen tekemisestä.

Tarjousten valintaperusteena on hinnaltaan kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous. Kokonaistaloudellista edullisuutta arvioidaan seuraavasti:
Laatu 70 %
Hinta 30 %

Laatua arvioitaessa painotetaan toimittajan yhteistyökykyä, joustavuutta ja proaktiivisuutta sekä kykyä sitoutua pitkäjänteiseen kumppanuuteen. Työskentely kaikissa eri hankinnan kohteissa tapahtuu projekteittain tiiviissä yhteistyössä tilaajan edustajien kanssa, jotka määritellään tarkemmin sopimusvaiheessa.

Laadun arvioinnin valintaperusteet ja painoarvot ovat seuraavat:

1. Toimiston kokemus ja asiakkuudet, 25 pistettä.

- Toimittajan kokemus uuden Salon kaupunkiin verrattavien organisaatioiden vastaavanlaisista ja kokoisista viestinnällisistä uudistushankkeista (suunnittelu, toteutus, projektinjohto)
- Toimittajan kokemus muutosviestinnästä esim. yhtiöiden tai organisaatioiden fuusiotilanteessa, sisäisen viestinnän kehittämisprojekteista ja julkisen sektorin lanseerauskampanjoista sekä kunta-alan asiantuntemus
- Toimiston mahdolliset laatu- ja ympäristösertifikaatit sekä työskentelyssä noudatettavat kestävän kehityksen periaatteet

- Toimittajan asiakkuudet, niiden vakuuttavuus ja vaativuus, asiakassuhteiden pituus ja kumppanuuspainotteisuus. Tilaaja voi ottaa yhteyttä asiakkaisiin laadun, palvelukyvyn, ammattitaidon, työnäytteiden ja toimeksiantojen vastaavuuden sekä toimintavarmuuden toteamiseksi.

2. Henkilöstön kokemus, erityisosaaminen ja pätevyys, 15 pistettä.

- Suunnitteluun ja toteutukseen osallistuvan henkilöstön työkokemus, erityisosaaminen ja pätevyys
- Tiimihenkilöt tulee nimetä jo tarjouksen jättövaiheessa, jotta ammattitaito ja erityisosaaminen ovat arvioitavissa kokemuksen ja alalla toimittujen vuosien kautta.
- Toimittajan on osoitettava, että käytettävissä on riittävä määrä toimittajan omia henkilöresursseja asiantuntijatehtävissä, vähintään 3 henkilöä
- Toimittajan käytettävissä olevat erityisosaajat (ei välttämättä itse tiimiin kuuluvina), joita voidaan tarvittaessa käyttää alihankinta- ja konsulttitehtävissä
- Tarjouksen antaja kykenee antamaan riittävästi resursseja kaupungin käyttöön kiireisimpinäkin aikoina

3. Työnäytteet, 15 pistettä.

- Pyydämme alustavaa ideaa uuden kaupungin perusviestistä /-viesteistä, sekä aihiot logosta ja sloganista. Ideat esitellään tarkemmin yrityksen esittelyssä tilaajalle (kohta 4.)
- Pyydämme liittämään tarjoukseen seuraavia työnäytteitä: 1 kpl graafinen ohjeistus, 1 kpl yrityksen/muun organisaation yleisesite, 3 www-sivustoa. Lisäksi pyydämme esittelemään isomman viestintäkokonaisuuden/kampanjaesimerkin mediavalintoineen sekä jollekin organisaatiolle tehdyn viestintästrategian/viestintäohjelman/viestintäsuunnitelman. Pyydämme myös ilmoittamaan työnäytteiden toteutuneet kustannukset. Työnäytteitä esitellään tarkemmin yrityksen esittelyssä tilaajalle (kohta 4.)
- Työnäytteiden avulla arvioidaan toimiston kykyä ennakkoluulottomiin ja positiivisesti erottuviin mutta kuitenkin tarkoituksenmukaisiin viestintäratkaisuihin, työnjäljen laatua sekä töiden hinta-laatu -suhdetta.
- Tarjoukseen voi liittää myös toimiston mahdolliset alan tunnustukset

4. Yrityksen esittely tilaajalle, 15 pistettä.

Pyydämme toimittajalta suullista esittelyä Salossa tilaajan edustajille. Pyydämme toimittajaa varaamaan esittelyajan tarjousajan päättymisen jälkeen. Esittelytilaisuus saa kestää enintään yhden tunnin. Tilaisuuden runko on myös tarjouspyynnön liitteenä (liite 5).

- toimittajan lyhyt yritysesittely ja toimiston toimintafilosofia
- asiakkuudet ja kokemus vastaavista hankkeista
- toimittaja esittelee kohdassa 3 pyydettyjä työnäytteitä, niiden ideoita ja toteutusta.
- toimittajan näkemys uuden kaupungin viestinnän keskeisistä haasteista ja mahdollisuuksista

Salo 2009 / Järjestelytoimikunta
c/o Salon kaupunki
Tehdaskatu 1/ PL 77
24100 Salo

Puh. (02) 778 2060
Fax (02) 778 2014

Sähköposti:
salo2009@salo.fi
www.salo2009.fi

Laskutusosoite:
PL 140, 24101 Salo
Y-tunnus:
0139533-1

- toimittaja esittelee alustavan idean uuden kaupungin perusviestiksi / perusviesteiksi sekä logo- ja slogan -aihiot
- Esittelyssä tulisi olla mukana niitä henkilöitä, jotka tulevat mahdollisesti tekemään uuden kaupungin viestintää ja markkinointia
- Toimittaja maksaa esittelystä aiheutuneet kulut

Korostamme, että **yritysesittelyssä ei neuvotella tarjouksen sisällöstä tai sen hinnoista**. Yritysesittelyssä kuullaan ainoastaan kohdassa 4 mainitut asiat. Esittelystä laaditaan muistiot. Esittely pisteytetään osana tarjousta.

5. Tarjouksen hinta. 30 pistettä

Vertailussa tarjouksen hintaa arvioidaan koko hankittavan palvelun kokonaishintana (20 pistettä) ja annettujen tuntihintojen keskiarvona (10 pistettä).

Tarjoajan kelpoisuus

Tarjoajan tulee ilmoittaa tarjouksessaan Y-tunnus sekä hänen tulee kuulua ennakkoperintärekisteriin. Tarjoaja, jolla ei voida katsoa olevan teknisiä, taloudellisia tai muita edellytyksiä hankinnan toteuttamiseksi tai joka on laiminlyönyt verojen, lakisääteisten sosiaalimaksujen suorittamisen Suomessa tai siinä maassa, jossa toimittajan päätoimipaikka sijaitsee (sijoittautumismaa) voidaan sulkea pois tarjouskilpailusta. **Tarjoajan on esitettävä tarjouksen yhteydessä seuraavat asiakirjat:** verovelkatodistus ja todistus lakisääteisten sosiaalimaksujen suorittamisesta. Todistukset eivät saa olla kahta kuukautta vanhempia. Hankintayksikkö voi pyytää täydentämään tai toimittamaan kyseisiä asiakirjoja.

Toimittajan oman alan ehdot

Toimittajan omien toimitusehtojen tai alan yleisten ehtojen liittäminen tarjoukseen saattaa johtaa tarjouksen hylkäämiseen niissä olevien tarjouspyynnön vastaisten ehtojen (esim. hintavaraumien ja poikkeavien maksuehtojen) vuoksi. Mikäli tarjoaja ilmoittaa tarjouksessaan käyttävänsä omia toimitusehtoja ja oman alansa ehtoja, tarjouksesta on selkeästi käytävä ilmi, miltä osin niitä sovelletaan.

Tarjouksen voimassaoloaika

Tarjouksen tulee olla voimassa 30.6.2008 saakka.

Laskutus Laskutusta toivotaan verkkolaskutuksena. Maksuehtona on käyttää 21 pv/netto, kun palvelu on hyväksytysti suoritettu ja lasku on saapunut. Laskutuseristä ja seurannasta sovitaan tarkemmin tehtävässä hankintasopimuksessa.

Salo 2009 / Järjestelytoimikunta
c/o Salon kaupunki
Tehdaskatu 1/ PL 77
24100 Salo

Puh. (02) 778 2060
Fax (02) 778 2014

Sähköposti:
salo2009@salo.fi
www.salo2009.fi

Laskutusosoite:
PL 140, 24101 Salo
Y-tunnus:
0139533-1

Valinta Tarjousten vertailun ja kokonaistaloudellisen edullisuuden arvioinnin suorittaa hankinnan valintaryhmä (Irma Nieminen, Teija Järvelä, Päivi Kohvakka, Johanna Larsson). Uuden Salon kaupungin järjestelytoimikunta tekee päätöksen valittavasta toimittajasta.

Alihankinta

Alihankintakumppanit ja sovitut vastuusuhteet on ilmoitettava tarjouksessa tai sen liitteissä. Toimittaja vastaa alihankkijan töistä kuin omastaan.

Lisähankintaoikeudet

Kaupunki varaa mahdollisuuden lisähankintaoikeuteen eli optioihin tehdä tähän hankkeeseen liittyviä uusia projektisopimuksia suoraa neuvottelumenettelyä käyttäen.

Hylkäämisperusteet

Tarjous hylätään, jos tarjouspyynnössä esitetyt vaatimukset eivät täyty, tarjous ei vastaa tarjouspyyntöä tai tarjous saapuu myöhässä. Myöhässä saapuneet tarjoukset palautetaan avaamattomana.

Sopimus

Hankintapäätös voidaan panna täytäntöön ja hankintasopimus tehdä aikaisintaan 21 päivän kuluttua siitä, kun ehdokas tai tarjoaja on saanut tai hänen katsotaan saaneen päätöksen ja hakemusosoituksen tiedoksi.

Hankinnassa noudatettavat asiakirjat tärkeysjärjestyksessä:

1. Sopimus
2. Hankintapäätös
3. Tämä tarjouspyyntö liitteineen
4. Toimittajan tarjous liitteineen
5. Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot, JYSE 1994.

Muut ehdot

Tilaajalle eli uudelle Salon kaupungille siirtyy täydelliset omistus- ja käyttöoikeudet tilattuihin tuloksiin. Salon kaupungilla on kaikki oikeudet toimeksiantojensa perusteella valmistettuun aineistoon, kun työ on kokonaan maksettu. Tilaajalla on tuolloin oikeus muokata toimeksiantotyön tuloksia sekä tehdä niihin haluamiaan muutoksia. Lisäksi aineisto voidaan luovuttaa myös kolmannen osapuolen käyttöön ilman eri korvausta toimeksiantajan sitä halutessa. Toimittaja vastaa, että toimeksiannon perusteella valmistetun aineiston tekijänoikeuksiin ei kohdistu vaateita kolmansilta osapuolilta.
Toimeksiannoissa käytettyjen valokuvien hinnoista ja oikeuksista neuvotellaan projektikohtaisesti. Tarjouksessa esitetään arvio valokuvakustannuksista.

Hankinta suoritetaan projekteittain ja optioittain. Kaupunki pidättää itsellään oikeuden toteuttaa vain harkitsemansa määrän projekteja ja optioita. Toimittajan tulee ilmoittaa

Salo 2009 / Järjestelytoimikunta
c/o Salon kaupunki
Tehdaskatu 1/ PL 77
24100 Salo

Puh. (02) 778 2060
Fax (02) 778 2014

Sähköposti:
salo2009@salo.fi
www.salo2009.fi

Laskutusosoite:
PL 140, 24101 Salo
Y-tunnus:
0139533-1

hyvityskäytännöt, joita sovelletaan, kun sovitut toteutukset tai tilaukset eivät ole käytettävissä, ovat myöhässä tai eivät vastaa laatuvaatimuksia tilaajasta riippumattomista syistä.

Tilaaja pidättää itsellään oikeuden mahdollisesti käyttää paikallista toimijaa nopeisiin ja yksittäisiin toimeksiantoihin.

Asiakirjojen julkisuus ja salassapito

Viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain mukaan tarjoukset ovat yleisesti julkisia sopimuksenteon jälkeen. Tarjouskilpailussa mukana olleet tarjoukset ovat päätöksenteon jälkeen nähtävillä teknisen viraston hallintotoimistossa. Tarjous on siten pyrittävä laatimaan niin, että se ei sisällä liike- tai ammattisalaisuuksia. Mikäli liike- ja ammattisalaisuuksia on tarjoukseen sisällytettävä, tulee liike- ja ammattisalaisuuksiksi määritellyt tiedot ilmoittaa erillisellä liitteellä tai ne tulee olla selkeästi merkitty. Tarjouksen hinta tai yksikköhinnat eivät ole liike- tai ammattisalaisuuksia.

Tarjousten jättäminen

Kirjallinen tarjous liitteineen tulee olla perillä tai jättää suljetussa kuoressa **31.3.2008 kello 12.00 mennessä** osoitteeseen: Salo2009 / Järjestelytoimikunta, c/o Salon kaupunki, Tehdaskatu 1, 24100 Salo. Kuoreen tulee laittaa merkintä **"Salo2009 viestintä ja markkinointi"**

Lisätiedot

Mahdolliset tarjouksen laadintaa koskevat kysymykset on esitettävä 4.3.2008 mennessä Teija Järvelälle, sähköpostitse osoitteella: teija.jarvela@sypk.fi. Sähköpostin otsikkona tulee olla ehdottomasti "Lisätietopyyntö: Salo2009 viestintä ja markkinointi". Vastaukset ovat luettavissa 11.3.2008 mennessä osoitteessa http://www.salo2009.fi .

Lisätietoja antavat Tommi Tuominen, puh. 02-778 2060, tommi.tuominen@salo.fi tai Teija Järvelä, puh. 02-778 2151, teija.jarvela@sypk.fi

_____

Tommi Tuominen
Pääsihteeri

LIITTEET
Liite 1: Hallinnon ja palveluiden järjestämissopimus
Liite 2: Uuden Salon kaupungin strategia
Liite 3: Hintaerittelytaulukko
Liite 4: Elinkeinoyhtiön toimintasuunnitelma
Liite 5: Runko toimittajan esittelytilaisuuden kulusta ja sisällöstä

Salo 2009 / Järjestelytoimikunta
c/o Salon kaupunki
Tehdaskatu 1/ PL 77
24100 Salo

Puh. (02) 778 2060
Fax (02) 778 2014

Sähköposti:
salo2009@salo.fi
www.salo2009.fi

Laskutusosoite:
PL 140, 24101 Salo
Y-tunnus:
0139533-1