



Kunta viestintäostoksilla

Opas viestintä- ja markkinointipalvelujen hankintaan

Helsinki 2018

Sisältö

1	Johdanto.....	3
2	Kunta viestintä- ja markkinointipalvelujen hankkijana	4
3	Markkinointiviestintätoimisto tarjoajana	13
4	Hankintalaki ohjaa julkisia hankintoja.....	16
5	Esimerkkejä ja kokemuksia kunnista	29
	Porvoo: Kolmelle kokonaisuudelle omat toimittajat	29
	Mikkeli: Kaksi toimistoa ja minikilpailutukset	32
	Vantaa: Kolme kokonaisuutta, jokaisessa kolme toimittajaa.....	34
	Oulu: Esittelyvideon kilpailutus ja dynaaminen hankinta.....	36
	Raahе: Brändiuudistuksen kilpailuun aiemman yhteistyön perusteella	41
6	Lisätietoja	43

Kirjoittajat:

Aino-Marja Kontio, viestintäpäällikkö, Porvoon kaupunki

Emmi Eronen, markkinointisuunnittelija, Mikkelin kaupunki

Päivi Rainio, viestintäjohtaja, Vantaan kaupunki

Sari Valppu, viestintäpäällikkö, Oulun kaupunki

Leena Harju, viestintäpäällikkö, Raahen kaupunki

Jari Seppälä, erityisasiantuntija, Suomen Kuntaliitto

Olli Jylhä, hankinta-asiantuntija, Julkisten hankintojen neuvontayksikkö

ISBN 978-952-293-610-3 (pdf)

2. uudistettu painos

Päivitetty vuoden 2009 julkaisusta

© Suomen Kuntaliitto

Helsinki 2018

Suomen Kuntaliitto

Toinen linja 14, 00530 Helsinki

PL 200, 00101 Helsinki

Puh. 09 7711

www.kuntaliitto.fi

1 Johdanto

Viestintä on kunnan menestyksen strateginen tekijä. Elinvoiman kehittäminen painottuu tulevaisuuden kunnan tehtävissä. Julkisen hallinnon vastuiden uudet roolit ja käytännön palvelujen jakautuminen yhä useammalle taholle edellyttävät hyvää yhteistyötä, selkeää viestintää ja vahvaa markkinointia, jotta kansalaiset löytävät tarvitsemansa palvelut, osaavat tehdä valintoja ja ottaa osaa yhteisten asioiden kehittämiseen.

Kunta-alan viestintä- ja markkinointiosaaminen on vahvistunut viime vuosina, mutta kaikkea ei voi eikä kannata tehdä itse. Tarvitaan hankintaosaamista. Tarvitaan välineitä hyvien tarjousten vertailemiseen alueella, jossa metrimitta ei auta ja laatukin näyttää usein makuasialta.

Tämä opas on päivitetty vuonna 2009 ilmestyneestä ”Kunta viestintäostoksilla” -kirjasta. Suurkiitokset sekä alkuperäisen kirjan että uusien tekstien kirjoittajille ja muilla tavoin työhön osallistuneille. Opas ilmestyy nyt sähköisesti, jotta ohjeita voidaan päivittää ja linkit tarjoavat reittejä ajantasaiseen hankintatietoon.

Opas soveltuu paitsi kuntien ja kuntayhtymien, myös kuntakonsernien yhtiöiden käyttöön. Tulevat maakunnat seuraavat kunta-alan lainsäädäntöä, joten myös hankintojen periaatteet ovat samat. Ehdottoman tärkeitä on myös, että julkiselle hallinnolle tarjouksia ja töitä tekevät viestintä- ja mainostoimistot tuntevat julkisten hankintojen pelisäännöt ja toimeksiantajien pelikentän.

Laki julkisista hankinnoista (www.finlex.fi) uudistui vuoden 2017 alusta. Paras apu sen soveltamiseen löytyy Kuntaliiton ja TEM:n ylläpitämästä Julkisten hankintojen neuvontayksiköstä ja sen tuottamalta hankinnat.fi -sivustolta. Hankintayksikkö ottaa mielellään vastaan kysymyksiä, palautetta ja kokemuksia myös viestintä- ja markkinointihankinnoista.

Kenttä uudistuu nyt voimakkaasti sekä julkisen hallinnon että viestinnän tekijöiden puolella. Vahvaa osaamista tarvitaan, jotta luovuus ja ketteruus pääsevät esiin selkeiden ja täsmällisten menettelytapojen pohjalta. Oivaltavat sisällöt ratkaisevat menestyksen.

2 Kunta viestintä- ja markkinointi- palvelujen hankkijana

Kuntien viestintä- ja markkinointivastaaville tehtyjen kyselyjen ([markkinointikysely 2016](#) ja [viestintäkysely 2017](#)) perusteella noin 70 prosenttia kunnista käyttää ostopalveluja viestinnän ja markkinoinnin hoitamisessa. Tyypillisiä ulkoa ostettavia palveluita ovat graafinen suunnittelu, painotyöt, valokuvat ja videot, verkkosivuprojektit, markkinointikampanjat, mediaseuranta sekä viestintäkoulutus. (www.kuntaliitto.fi/viestinta)

Usein tarpeet ovat pieniä ja yksittäisiä, jolloin käytetään mielellään nopeita ja kiintuneita palvelujen hankinnan tapoja: saman työn aiemminkin tehnyt yksittäinen freelance-toimittaja, -valokuvaaja tai -graafikko, mainos- tai viestintätoimisto voi tehdä työn joustavasti. Kuitenkin myös tässä tapauksessa on syytä kilpailuttaa teki- jöitä säännöllisesti ja tehdä sopimukset yhteistyön puitteista. Joka tapauksessa laajat ulkoa ostettavat työt ja kampanjat pitää kilpailuttaa tarkkojen kriteerien ja säädösten vaatimusten perusteella. Vuoden 2016 kartoituksen perusteella noin viidennes kunnista on kilpailuttanut viestintä- ja markkinointipalvelujen tuottajia säännöllisesti ja tehnyt pitempiaikaisia puitesopimuksia.

Lakia ja harkintaa

Laki julkisista hankinnoista (1397/2016) ja Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1398/2016) säätelevät julkisia hankintoja, myös markkinoinnin ja viestinnän palvelujen hankintoja.

Kunnan markkinointi on saatettu vastuuttaa kunnan tai seudun omistamalle elinkeinoyhtiölle, joka pyrkii edistämään alueen elinvoimaisuutta ja kilpailukykyä myös markkinointiviestinnän keinoin. Markkinointivastuun ulkoistaminen ei poista hankintalain piirissä olevien hankintojen kilpailutusveloitetta.

Selkeänä trendinä kuntaviestinnän ja -markkinoinnin kentässä on jo pitkään ollut yhteistyö ja markkinointi erilaisten toimijoiden kanssa. Myös osaamisen varmistamiseksi palvelun ostaminen on välttämätöntä. On mietittävä, mitä kunnan kannattaa tuottaa itse ja mitä voi ostaa. Kuntien on valmistauduttava siihen, että uudenlaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa yhä enemmän.

Kuntaliiton kyselyjen perusteella (markkinointikyselyt 2009 ja 2016) kunnat arvostavat valitessaan mainos- ja/tai viestintätoimistoa eniten toimiston luovuutta ja innovatiivisuutta, ammattitaitoa ja joustavuutta. Hintaa enemmän painotetaan laadullisia kriteereitä. Luovan työn laatuksien laatiminen ja pisteytys ovat haastava osa kilpailutusta. Kun määrärahat ovat pienet, haetaan laadun ja hinnan tasapainoa.

Hankintaprosessin säädösten ja tehokkuuden vuoksi hankintaosaamiseen kannattaa kiinnittää huomiota ja käyttää mahdollisuuksien mukaan hankinta-ammatti-

laisten apua. Hyvin toteutettu hankinta säästää rahaa, tehostaa ostoprosessia ja mahdollistaa valvomaan hankinnan laatua entistä paremmin. Samalla viestinnän omalle henkilöstölle jää aikaa keskittyä sisältöihin.

Hankintalain pääperiaatteena on saada aikaan kilpailua. Lailla pyritään varmistamaan, että kaikkia tarjoajia kohdellaan tasapuolisesti. Laki varmistaa myös avoimet ja toimivat markkinat sekä reilun kilpailun. Hankintalain lisäksi kuntien hankintoja säätelee julkisuuslainsäädäntö.

Kilpailuttamisvelvollisuus

Pääsääntöisesti yli 60 000 euron palveluhankinnat tulee kilpailuttaa hankintalain mukaisesti. Alle 60 000 euron hankintojen osalta hankintayksikkö tai rahoittaja määrittelee kilpailuttamisrajan. Hankintayksikkö määrittelee hankintoja koskevia yleisiä periaatteita ja oikeusturvakeinoja lukuun ottamatta itse pienhankintojen kilpailuttamista koskevat ohjeet ja säännöt. Kilpailuttamisella tavoitellaan laatua, toimitusvarmuutta ja kustannustehokkuutta. Hankinnoissa tulee käyttää ensisijaisena valintaperusteena ”kokonaistaloudellisesti edullisinta”, joka tarkoittaa, että valintaperusteena käytettään hintaa, hinnan ja laadun yhdistelmää tai kiinteää hintaa kilpailutettaessa pelkkää laatua. Hinnan ja laadun yhdistelmää käytettäessä arviointikriteerinä ei välttämättä ole painoarvoltaan merkittävin tekijä.

Kunnan hankintastrategiassa voi olla viestintä- ja markkinointikilpailutukseen vaikuttavia kestävä kehityksen, sosiaalisten perusteiden ja työllistämisen tavoitteita.

Jos kuntaorganisaatiossa on erikseen hankintayksikkö, se määrittelee, mitkä hankinnat tehdään hajautetusti ja mitkä keskitetysti. Hankintatoimen tehostamiseksi voi olla myös tarkoituksenmukaista pyrkiä alueelliseen tai seudulliseen yhteistyöhön naapurikuntien, kuntayhtymien tai mahdollisten muiden julkisten hankintayksikköjen kanssa. Hankinnan tuloksellinen toteuttaminen edellyttää tekijöiltä saumatonta sisäistä yhteistyötä, mikäli hankinnassa on mukana useampi tekijä, esimerkiksi viestintäyksikkö ja hankintayksikkö.

Mitä kannattaa kilpailuttaa?

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. Tämän päivän viestintäammattilainen on moniosaaja: kirjoittaminen, valokuvaus, kuvankäsittely, taitto, painotekniset valmistelut ja nettijulkaiseminen luonnistuvat viestinnän ammattilaisilta. 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.

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. Kun tiedetään, mitä viestinnältä ja markkinoinnilta halutaan ja millaisia kohderyhmiä tavoittelemme, on syytä miettiä käytännön töiden toteuttamista kustannustehokkaimmalla tavalla.

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.

Visuaalinen ilme

Kunnan oma visuaalinen ilme on tunnistettavuuden, kuntakuvan ja markkinointiviestinnän perustyökalu. Visuaalisella ilmeellä luodaan kunnan toiminnalle ja viestinnälle yhtenäisyyttä ja huomioarvoa.

Kunnalla on käytössään vaakuna sekä yhä yleisemmin myös liikemerkki, tunnus tai logo. Kunnan graafinen ohjeisto antaa perusohjeet sille, miten tunnusta ja vaakunaa erilaisissa käyttötilanteissa ja -tarkoituksissa voi käyttää.

Hankinnan kohteina visuaalinen ilme ja graafinen ohjeisto ovat usein strategisen viestinnän suunnittelun jälkeen ensimmäisiä perushankintoja. Visuaalinen ilme on paljolti makuasia, mutta kilpailun arvioinnissa laatu, käytettävyys ja kustannukset pitää pystyä pisteyttämään perusteltavissa olevana kokonaisuutena.

Myös kunnilla on brändejä ja tuotemerkkejä, jotka ovat tunnistettavia ja luotettavia. Hankintayksikön on suositeltavaa arvioida onko brändi tarpeen suojata.

Ilmoitukset

Kuntalaki (410/2015) määrää, että kunnan ilmoitukset saatetaan tiedoksi julkaisemalla ne yleisessä tietoverkossa eli internetissä. Laki ei siis erottele kunnan virallisia ja epävirallisia ilmoituksia eikä määrittele muita ilmoituskanavia kuin kunnan omat

verkkosivut. Erityislainsäädännössä on määräyksiä tiettyjen asioiden ilmoittamisesta julkisesti. Tällöin jää pois harkinta siitä, julkaistaanko ilmoitus vai ei – se julkaistaan, mutta julkaisupaikka voidaan harkita kuntalakia noudattaen.

Tehokas viestintä edellyttää kaikkien kanavien ja keinojen miettimistä tapauskohtaisesti: esimerkiksi mediatiedote, kunnan oma lehti tai yleisötilaisuus saattavat usein olla tehokkaampia tiedottamisen keinoja kuin verkkosivut, esitteet tai maksulliset ilmoitukset.

Jos ja kun on tarpeen julkaista ilmoituksia muualla kuin kunnan omissa välineissä, on selvítettävä kilpailutuksen ehdot. Yksittäisen ilmoituksen hinta ei välttämättä nouse kilpailutusta edellyttävän kynnyksarvon yli, mutta toistuessaan ilmoittelu täyttää kilpailuttamisen vaatimukset. Yksittäisetkin ilmoitukset voidaan kilpailuttaa, samoin ilmoituskampanjat tai erilaiset ilmoitustyypit.

Järkevintä on kilpailuttaa ja tehdä yleissopimus kaikesta toistuvasta, määrämuotoisesta ilmoittelusta, mieluiten useaksi vuodeksi mahdollisella vuosittaisella tarkistuspykälällä. Vapaamuotoinen ilmoittaminen pitää aina harkita kohderyhmän mukaan ja käyttää tilanteeseen sopivia välineitä.

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.

Viestinnän suunnittelu ja koulutus

Moni kuntaorganisaatio hankkii apua viestinnän kokonaisuuden suunnitteluun, brändin rakentamiseen, strategian jalkauttamiseen tai viestinnän ja markkinoinnin konsernitason sparraukseen ja alueellisen yhteistyön rakentamiseen. Mitä suurempi ja strategisempi tehtävä on kyseessä, sitä tärkeämpää on pitää keskeinen sanoma ja kokonaisuuden hallinta perusorganisaation ohjauksessa ja toteutuksen langat oman henkilöstön käsissä.

Erilaisella sparrauksella, konsultoinnilla ja työpajatyöskentelyllä pitää olla yhteydet arkityöhön sekä jatkuvuutta ulkoa hankittavan vaiheen yli. Mitä paremmin oma organisaatio on työstänyt prosessin lähtökohtia, sitä tehokkaammin ja edullisemmin päästään eteenpäin ostettavan konsultoinnin vaiheessa.

Tyypillistä viestinnän ja markkinoinnin ostettua koulutusta on vastuuhenkilöiden osallistuminen erilaisille kurseille, mutta myös räätälöidyn koulutuspaketin hankkiminen sisäistä koulutusta varten on mielekästä. Luottamushenkilöitä koulutetaan viestintäajatteluun tai esimerkiksi maineyöhön. Viestintää oman toimen ohella tekeviä voidaan kouluttaa vaikkapa verkkoviestinnän toteuttamiseen ja päivityksiin, kuvankäsittelyyn, taitto-ohjelmien käyttöön tai esimerkiksi messuosallistumiseen. Johdolle ja esimiehille järjestetään usein esiintymis- ja ilmaisutaidon koulutusta.

Markkinointikampanjat

Kaikki toiminta on markkinointia, mutta myös ostettua julkisuutta tarvitaan yksittäisten tapahtumien ja palvelujen tai yleisen vetovoiman markkinoimiseksi. Kun-

tamarkkinoinnissa on oleellista nähdä kohderyhmä ja muodostaa perusviesti, joka perustuu olemassa olevaan vahvuuteen. Sisältöjen muotoilussa on hyvä luottaa ammattimaiseen, ulkopuoliseen näkemykseen, joka kuitenkin nojaa kunnan peruslähdekohtiin. Markkinointiviestintäkampanja voi olla hyvinkin mittava kokonaisuus, joka voidaan kuitenkin katsoa yksittäiseksi hankinnaksi. Kustannusten, välineiden ja sisällön kesken pitää löytää kustannustehokkain vaihtoehto.

Kuntamarkkinointi voi kohdistua yleisesti yritysten, opiskelijoiden ja osaajien, matkailijoiden tai asukkaiden houkutteluun paikkakunnalle – tai sitten suppeamman kohdejoukon informointiin.

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 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 tietyllä aikavälillä 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.

Kampanjasuunnitelmassa valitaan välineet sekä kampanjaa tukeva muu viestintä. Maksullinen kampanja ei koskaan ole irrallaan arjesta, vaan arkityön tulee tukea kampanjaa niin palvelutiskeillä kuin esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Markkinoinnin ja mainonnan kanavavalintoja suunniteltaessa on hyvä perehtyä erilaisiin mediatutkimuksiin. Aikataulun ja budjetin määrittäminen on myös keskeinen osa kampanjan suunnittelua.

Jos kampanjaan päädytään valitsemaan käytettäväksi 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. Verkkopalveluja tulee myös jatkuvasti uudistaa sekä visuaalisesti, sisällöllisesti että teknisesti.

Verkkoviestintäalustojen rakentamisen edellyttämää teknistä osaamista ei yleensä

ole omasta takaa, vaan se ostetaan alan asiantuntijalta. Hankinta on käytännössä arvoltaan sen verran suuri, että se tulee kilpailuttaa hankintalain mukaisesti. Hankintaan kannattaa yhdistää päivitysvalmiuden kouluttaminen ja menettelyt teknisissä vikatilanteissa.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (JUHTA) on julkaissut suosituksen ”[Julkisten verkkopalvelujen suunnittelu ja kehittäminen](#)” (JHS 190), jossa on lueteltu myös palvelun hankintaan liittyviä yleisiä ominaisuuksia.

Kuntaliitto on koonnut verkkosivulleen kuntien verkkopalvelujen suunnittelijan ohjeita sekä yleisiä ohjeita linkkeineen kuntien verkkopalveluista. Lisätietoja löydät osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/demokratia-ja-hallinto/viestinta-ja-markkinointi/kuntien-verkkoviestinta>.

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 kasvaa ja keinot monipuolistuvat vauhdilla, joten ajantasaista osaamista tarvitaan hankintaa tehtäessä ja vaihtoehtoja punnitessa.

Mediaviestinnän vastuujako

Mediaviestinnässä on monia vaiheita, joissa voi käyttää ulkopuolista apua. Esimerkiksi tiedotteen ja liiteaineiston työstäminen, tiedotustilaisuuden käytännön järjestelyt tai mediaseuranta voidaan hankkia viestintätoimistolta tai freelance-tiedottajalta. Päävastuu mediaviestinnästä ja sen näkyvät osat täytyy kuitenkin säilyttää tiedottavan organisaation omissa käsissä.

Kutsut medialle on kunnan syytä lähettää itse, sillä se antaa asialle uskottavuutta. Tiedotustilaisuudessa ja lisätietojen antajana on kunnan edustajien ehdottomasti esiinnyttävä itse. Jopa tiedotustilaisuuden paikan on luontevinta olla omissa tiloissa, lähellä tiedotettavaa asiaa ja toimintaa.

Erityistilanteissa kuten esimerkiksi kriisin kohdatessa kokeneiden 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, mutta laajempi seuranta ja varsinainen analysointi on järkevää antaa tehtäväksi niille, joilla on siihen välineet ja kokemusta. Mediaseurantaa tarjoavat useat tahot eri tavoin toteutettuna. Kilpailutuksessa keskeistä on, että hankinta on kustannustehokas ja kunnan omat tarpeet täyttyvät.

Painotuotteiden hankinta

Hallintoon liittyvien tuotteiden painaminen on tyypillisimpiä ulkoa hankittavia töitä heti, kun painosmäärät kasvavat. Myös visuaaliseen suunnitteluun on hyvä kiinnittää

huomiota ja käyttää ammattiapua.

Painotuotteiden hankinnan kehittäminen on yksi merkittävimmistä säästämähdollisuuksista. Säännöllisellä kilpailuttamisella, erilaisiin tarkoituksiin sopivien painopaikkojen valinnalla ja pitkäaikaisilla sopimuksilla voidaan saada merkittäviä kustannushyötyjä.

Yhä enemmän erilaisia julkaisuja tehdään vain sähköisessä muodossa, jolloin säästetään paino- ja jakelukuluissa. Visuaalisuuteen pitää myös sähköisessä muodossa kiinnittää huomiota, jopa enemmän kuin painetussa tuotteessa. Luettavuus ja houkuttelevuus sähköisessä julkaisussa luodaan monipuolista visuaalista ja teknistä taitoa vaativilla keinoilla, jotka asiaan koulututtuneet ammattilaiset hallitsevat. Sähköisten tuotteiden julkaisemiseen voidaan hankkia ohjelmat ja pohjatyö, joiden avulla seuraavien vastaavien töiden tekeminen onnistuu itsenäisesti.

Tutkimukset ja muu tiedon hankinta

Tutkimuksilla haetaan varmuutta päätösten tueksi. Myös viestinnän ja markkinoinnin perustaksi tarvitaan tietoa kohderyhmien tarpeista ja viestintävalmiuksista. Varsinkaan merkittävästi kustannuksia aiheuttavaa markkinointia ei kannata tehdä ilman huolellista paneutumista ajateltuun kohderyhmään ja panos-tuotos-analyysiin. Viestintää ja markkinointia tulee seurata ja analysoida, parhaimmillaan tarkoilla haastatteluilla, jotka sinällään myös lisäävät viestinnän huomioarvoa.

Tutkimusta voi ostaa osina tai 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

Erilaiset messut ja tapahtumat ovat hyviä paikkoja henkilökohtaisiin kontakteihin. Eri alojen messuilla kävijät ovat jo valmiiksi vastaanottavaisessa tilassa, sillä he ovat tulleet messuille hakemaan tietoa.

Messuille osallistuminen edellyttää rahallista ja henkilöressurssien panostusta. Näyttelyosastopaikat, oman osaston varustus, jaettava materiaali ja asiantuntijapanos on syytä selvittää ja suunnitella etukäteen ajankäytön ja budjetoinnin suhteen. Ulkopuolista apua tarvitaan, mutta uskottava messuesiintyminen edellyttää asioista tietävien omaa osallistumista vieraiden kohtaamiseen. Niin sanotut osaston sisäänheittäjät voivat hyvinkin olla kausityöntekijöitä, mutta osaston asiantuntijoiden tulisi olla organisaation omaa henkilöstöä.

Messuosaston suunnittelun ja rakentamisen voi hankkia esimerkiksi mainostoi-

mistolta. Monet toimistot ovat erikoistuneet erityisesti messujen 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 vaativat kuitenkin kunnan omia tai erikseen tilattuja kuljettajia ja rakentajia.

Tapahtumien järjestelyt

Erilaisten tapahtumien suunnittelussa ja järjestelyssä voidaan käyttää apuna ulkopuolista asiantuntijaa. Tapahtuman suunnitteluun voidaan ottaa ulkopuolinen toimija mukaan jo heti alkuvaiheessa, mutta esimerkiksi tapahtuman tavoitteiden tai tahtotilan määrittelyn pitäisi kuntaorganisaation edustajan tehdä itse.

Messuja ja tapahtumia varten on syytä nimetä tai jopa palkata erikseen projektipäällikkö vastaamaan organisoinnista. Projektipäällikkö hoitaa tarvittavat alihankintatyöt ja lisätyövoiman hankinnan. Itse tapahtumassa esiintyvien henkilöiden tulisi kuitenkin olla järjestävän tahon omia edustajia. Erityisesti juhlallisten ja protokollaan liittyviä muodollisuuksia vaativien tilaisuuksien isäntäväen tulee olla organisaation korkeinta johtoa.

Erilaisissa yleisötapahtumissa tarvitaan paljon henkilökuntaa rakentamisesta valvontaan ja purkuun. Apuvoimia voidaan hankkia vaikkapa paikallisen urheiluseuran jäsenistä.

Toimitettu sidosryhmälehti

Lehti on hyvä ja perinteinen kanava kertoa ajankohtaisista asioista henkilöstölle, kuntalaisille, elinkeinoelämälle tai muille sidosryhmille. Oma lehti tai esimerkiksi paikallislehden osa on tehokasta kohderyhmän tavoitettavaa viestintää. Lehden teon voi varsin hyvin antaa lähes kokonaan ulkopuolisen 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 tekniset työvaiheet voidaan puolestaan ulkoistaa kokonaan.

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

Yhteistyö kuntien, elinkeinoelämän ja muiden toimijoiden kanssa

Monella alueella seudullinen yhteistyö on jo arkipäivää myös viestintä- ja markkinointiasioissa. Kuntien yhteistyötä tehdään esimerkiksi vetovoimaisuuden edistämiseksi

järjestämällä yhteisiä kampanjoita tai markkinoinnin kokonaisuuksia vaikkapa matkailijoiden, työvoiman tai yritysten houkuttelemiseksi alueelle. Yhteiset kampanjat organisoit useimmiten yhteistyöryhmä ja käytännön vetovastuu on yhden tahon vastuulla. Määrärahat kerätään kunnista yhteiseen pottiin ja ryhmäpäätöksillä suunnitellaan toiminta sekä kilpailutetaan toimijat ja toteutus.

Kuntien ja muiden alueella toimivien tahojen välinen yhteistyö kasvaa entisestään, myös yhteinen markkinointi. 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.

Yhdistämällä seudun osaamista ja voimavaroja saadaan aikaan suurempaa volyyymia ja vaikutusta kuin mihin kuntaorganisaatio yksin pystyisi. Yhteistyöstä ja erityisesti julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuudesta on tullut monelle paikkakunnalle menestystekijä ja kilpailuvaltti.

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.

Tavoitteena pitkäaikainen kumppani

On järkevää pyrkiä pitempiäaikaiseen kumppanuuteen viestintätoimiston kanssa. Yhteistyökumppanin vaihtaminen usein on työlästä, kallista ja aikaa vievää. Perehdyttäminen ja prosessit ovat hitaita. Keskitetty ja pitkäaikainen sopimus on onnistunut ratkaisu, jos yhteistyö sujuu ja väliarviointeja voidaan toteuttaa objektiivisesti, ja kumpikin osapuoli saa kumppanuudesta mielestään rahoillensa vastinetta.

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

Markkinoinnin, teknologian ja luovuuden liitto MTL (mtl.fi) 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. Kilpailutetun hankinnan lisäpalveluhankinnan kokonaisarvo saa olla korkeintaan puolet alkuperäisen hankinnan arvosta.

3 Markkinointiviestintätoimisto tarjoajana

Mitä vinkkejä markkinointi- ja viestintätoimistoilla on kunnille kilpailutukseen, palvelujen hankintaan ja yhteistyöhön toimistojen kanssa? Katso keskustelu: <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/viestinta-ja-markkinointi/markkinointi-viestintatoimisto-tarjoajana>

Keskustelijat:

- Viestinnän suunnittelija, partneri Tero Kekki, Viestintä Oy Drum, tero.kekki@drum.fi
- Luova johtaja Juuso Kemi, Staart Oy, Helsinki ja Pori, juuso.kemi@staart.fi
- Projektijohtaja Kimmo Levonen, Mainostoimisto SMOY Oy, kimmo.levonen@smoy.com
- Toimitusjohtaja Markku Vierula, Markku Vierula Consulting Oy, markku@vierula.com
- Toiminnanjohtaja Sanna Laakkio, MARK Suomen Markkinointiliitto ry, sanna.laakkio@mark.fi
- Toimitusjohtaja Riikka-Maria Lemminki, Mainostajien Liitto, riikka-maria.lemminki@mainostajat.fi

Missä tilanteessa kannattaa etsiä apua ulkopuoliselta toimistolta tai viestinnän ja markkinoinnin ammattilaiselta?

- Kunnat osaavat tehdä paljon itse, mutta kun kaivataan ulkopuolista ajattelua ja luovia ratkaisuja, näkökulmia kannattaa etsiä ulkoa. Mitä isommat tai erityisemmät kohderyhmät ja kampanjat ovat tavoitteena, sitä enemmän alan toimistoista on apua.
- Ennen kuin päästää itse viestintään, on syytä miettiä tavoitteet, perusviestit, konseptit ja tuotteet. Brändin ja viestinnän lähtökohtien määrittelyssä ulkopuolinen toimija auttaa herättelemään ja näkemään, kokoamaan ajatuksia, kokoamaan ehkä isojaakin yhteistyöryhmiä yhteisten ydinasioden taakse.
- Kun brändin ja markkinoinnin alusta ja elementit on luotu, kunta voi toteuttaa yksittäisiä viestintä- ja markkinointitoimia itsenäisesti tai muiden toimijoiden kanssa. Työ on tehokkainta isojen kokonaisuuksien kautta, luottamuksen ja pitkäjänteisen yhteistyön avulla.

Mistä apua kannattaa etsiä? Mitä merkitystä on paikallistuntemuksella?

- Yhä enemmän on alueellisia toimijoita, jotka tuntevat alueensa paremmin kuin ehkä perinteiset valtakunnalliset toimistot. Isot toimistot ovat täyden palvelun

taloja, mutta myös pienillä on verkostoja eri ammattialojen osajiin. Strategisia bränditoimistoja ehkä ei ole kovin paljon, mutta käytännön tuotannon tekijöitä riittää.

- Paikallistuntemus on eduksi, mutta on hyvä olla myös ulkopuolista näkemystä.
- Tilanteen mukaan ja avoimesti keskustellen löytyvät oikeat kumppanit.

Onko kunta-ala jotenkin erilainen toimiston näkökulmasta?

- Markkinointiviestintä on nykyään aina hyvin ihmisläheistä, ja myös kunnat ovat ihmisiä varten. Markkinointia lähdetään rakentamaan asiakaskokemuksen kautta. Kunnan tuotteet ovat kokonaisvaltaisia, ja yhteistyötahoja on paljon.
- Kaupallisten toimijoiden kanssa työ on ehkä suoraviivaisempaa myyntityötä. Toimiston on hyväksyttävä kunnallisen päätöksenteon reunaehdot, ja syvempi kumppanuus tuo tehoa ja varmuutta molemmiin puolin. Esimerkiksi tietynlaisen vuokramarkkinointipäällikön pestäminen organisaation sisään joksikin aikaa helpottaa varmasti paneutumista ja yhteistyötä.

Miten oikea kumppani löytyy eri tarpeisiin?

- Ensin täytyy tietää, mitä halutaan ja mikä on tavoitteena. Myös lähtökohtien ja kokonaisuuden suunnitteluun on hyvä etsiä apua, ja sen jälkeen kokonaisuuden johtaminen on tärkeitä, joko omin voimin tai konsultin avulla.
- Kun lähtökohdat ja tavoitteet ovat selvillä, kilpailutukseen voidaan ottaa erilaisia osia. Strateginen kumppani voi myös etsiä eri osa-alueiden tekijöitä. Markkinoinnin koko paketti on kuitenkin syytä hahmottaa työn pohjaksi; kenenkään etu ei ole kilpailuttaa aina uusia, erillisiä tehtäviä. Verkostot ovat olennaisen tärkeitä, ja henkilöiden välinen yhteispeli.
- Kilpailuihin voidaan kutsua rajallinen määrä toimistoja. Niitä voi etsiä muiden kokemusten ja referenssien avulla.

Mitä toimisto odottaa tarjouspyynnöltä?

- Tärkein tieto on, mitä haastetta kunta on ratkaisemassa, miksi tilattava työ tehdään. Briiffi ja keskustelut ovat tärkeitä, ei vain täsmällinen tarjouspyyntöloMAKE. Tarjouskilpailussa tarvitaan avoimuutta kaikkia kiinnostuneita kohtaan, jotta lopputulos osuu kohdalleen. Myös henkilökemiat avautuvat ennakkokeskusteluissa.
- Käytettävissä olevan rahoituksen raamit ovat oleellinen tieto, jotta tarjous voidaan rakentaa realistiseksi. Kokonaisuus on syytä selvittää tarjouspyynnössä, vaikka pyydettäisiin tarjoamaan vain jotain osaa kokonaisuudesta.

Miten yhteistyö kannattaa aloittaa?

- Silmiä avaava työpaja kaikkien markkinointiviestinnän tekijöiden kesken on paikallaan. Siinä etsitään yhteiset arvot ja ydinviestit, ja kaikki sitoutuvat ja

motivoituvat yhteiseen työhön.

- Toimisto valmistelee aloitustilaisuutta, kokoaa sen tulokset ja pääsee keskustelujen kautta sisälle aloitettavaan työhön. Sähköiset välineet ja yhtä lailla avoimet keskustelut ovat tarpeen. Taustatyöhön ja ennakkotehtäviin tarvitaan aikaa ja siitä pitää maksaa, mutta käytännön tuotokset syntyvät sitten varmemmin ja osuvammin. Myös epäilevät näkökulmat ja vasta-argumentit täytyy käydä tässä vaiheessa läpi.

Voiko tilaaja luottaa työn hinnoitteluun ja työn tekijöiden pysyvyyteen?

- Hinnoittelu ei ole ongelma, kun raamit ovat tiedossa ja tarjouksessa on eritelty eri ammattialueiden tuntihinnat ja työmäärät. Rahasta pitää pystyä puhumaan ja myös siitä, jos tehtyyn työhön ei olla tyytyväisiä.
- Tarjouksessa esitelty tiimi pitää olla käytettävissä, voiton jälkeen ei marssiteta harjoittelijoita töihin. Vaihtuvuutta tietysti on, mutta koskaan työ ei ole toimistossa yhden ihmisen varassa – toisin kuin ehkä kunnassa voi olla.
- Pitää myös uskaltaa vaihtaa henkilöitä, jos työn kuluessa henkilökemiat eivät kohtaa. Tilatusta työstä vastaa aina toimisto, ei yksittäinen henkilö.
- Projektin johtaminen on myös työtä, joka hinnoitellaan. Osaoptimointi vähenee, kun on joku johtamassa kokonaisuutta.
- Kustannustehokkuus riippuu siitä, miten valmiita ollaan lähtemään kumppanuuteen.

Miten rohkaisette julkisen hallinnon ja palvelujen markkinoijia?

- Tarvitaan yhteistyötä, luottamusta ja rohkeutta – ei kuitenkaan tyhmänrohkeutta.
- Rakentakaa paikkakunnalla yhteistä näkemystä asemastanne, tulevaisuudestanne ja yhteistyöstänne. Jotta kaikki viestivät samansuuntaisesti, tarvitaan keskustelua ja luottamusta. Tällaiseen ilmapiiriin on ulkopuolisenkin markkinointiammattilaisen ilo tulla yhteiseen työhön.
- Kunnan pitää osata ostaa myös viestintää ja markkinointia. Koulutusta tähän löytyy. Koulutus auttaa tekemään itse ja ainakin ymmärtämään alaa, kun apua pitää ostaa.
- Ajatelkaa isosti, ja kun yhteinen missio on olemassa, miettikää millaisia yhteistyökuvioita voidaan rakentaa ja kuka voi siinä auttaa.

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.

Hankintalain mukaisella hankinnalla tarkoitetaan organisaation eli kunnan tai kuntakonserniin kuuluvan organisaation ulkopuolelta tapahtuvaa tavaroiden ja palvelujen ostamista, vuokraamista tai siihen rinnastettavaa toimintaa. Kuntakonsernin sisäisissä hankinnoissa ei ole kilpailuttamisvelvollisuutta.

Hankintalain (1397/2016) löydät kokonaisuudessaan osoitteesta www.finlex.fi.

Ajantasaista perustietoa hankintalain soveltamisesta löydät Julkisten hankintojen neuvontayksikön sivuilta www.hankinnat.fi.

Tavoitteena laadukkaat hankinnat

Ehdokkaiden ja tarjoajien soveltuvuudelle eli kelpoisuudelle asetettavista vaatimuksista voidaan asettaa kelpoisuusehtoja. 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 suorituskykyyn ja ammatilliseen pätevyyyteen 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.

Kynnysarvot määrittävät hankintaprosessia

Julkiset hankinnat voidaan jakaa niiden taloudellisen arvon perusteella kolmeen eri kynnysarvoon:

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

Useimmissa palveluhankinnoissa kansallinen kynnsarvo on 60 000 euroa (alv 0 %).

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

Markkinointi- ja viestintäpalvelut ovat suurelta osin tavara- ja palveluhankintoja, joissa noudatetaan kansallista kynnsarvoa eli 60 000 euroa (alv 0 %) ja EU-kynnsarvoa joka on kunnille 221 000 euroa (alv 0 %). Osa viestintäpalveluista kuuluu hankintalain luvun 12 liitteen mukaisesti hankintoihin, tällöin kilpailuttamisen kynnsarvo on 400 000 euroa (alv 0 %). Tällaisia erityispalveluja ovat esimerkiksi mainosvideoiden tuotanto, urheilutapahtuminen mainostuspalvelut ja messujen ja näyttelyiden järjestäminen. EU-kynnsarvoon tehdään inflaatiotarkistus kahden vuoden välein.

Kynnsarvoista tarkemmin: <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/kynnsarvot>

Hankinta prosessina

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 johtuvat usein markkinatuntemuksen puutteesta tai heikosta ennakoivasta valmistelusta. Prosessin menestyksellä 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.

Hyvän hankinnan taustalla on huolellinen suunnittelu. Julkisen hankinnan tekemiseen 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 määrittellä 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.

Hankintoja voidaan kilpailuttaa myös hankintayksikön tarjouspyynnössä määrittämään kiinteään hintaan. Tällöin toteuttaja valitaan pelkästään laatuperusteilla.

- 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.

Hankinnan arvon ennakoiminen

Onko kilpailutus kannattavaa, jos kyseessä on kynnyсарvon 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 kynnyсарvon edellyttämällä tavalla.

Kilpailutuksen edellyttämä työmäärä on melkoinen ja arvoltaan vähäisenkin hankinnan toteuttamiseen saattaa kuluja paljon työaika. Kokenut ja ammattitaitoinen

markkinoinnin tai viestinnän tekijä osaa arvioida ennalta kilpailutuksen vaatimaa aikaa. Hän osaa myös arvioida aiempien kokemusten perusteella erilaisten kokonaisuuksien rahallista arvoa. Oman alan aktiivinen seuraaminen kannattaa, koska tällöin kykenee arvioimaan markkinoilla vallitsevan erilaisten palvelukokonaisuuksien hintatason.

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.

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 siinä, 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.

Apua ennakoidun työn arvon laskemiseen löytyy [täältä](#) (hankinnat.fi).

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. Kynnysarvot ylittävistä hankinnoista hankinnoista on julkaistava ilmoitus sähköisessä [HILMA-järjestelmässä](#) (www.hankintailmoitukset.fi).

Hankinnasta voidaan ilmoittaa lisäksi muilla yleisillä tavoilla, kuten lehdessä, mutta vastaava ilmoitus on ensin oltava julkaistuna HILMA-kanavalla ennen muita vapaamuotoisempia ilmoituksia.

Pienhankinnoissa ilmoittamistapa jää hankinnan tekijän harkinnan varaan. Hyvä käytäntö on ilmoittaa pienkilpailutuksista avoimesti kunnan nettisivuilla tai sähköisessä pienkilpailutusportaalissa.

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. Pienhankintoja ohjaavat hankintalain yleiset periaatteet:

tasapuolisuus, avoimuus, suhteellisuus ja syrjimättömyys sekä hyvän hallinnon periaatteet. Hankintayksikön oma ohjeistus pienhankintojen kilpailuttamisesta ohjeistaa, minkä kokoiset hankinnat tulee kilpailuttaa ja kuinka pienhankinta tulee kilpailuttaa.

Menettelytavat kynnyksarvon ylittävissä hankinnoissa

Hankinnoissa, jotka ylittävät kansallisen kynnyksarvon, noudatetaan hankintalakia. Pääasiallinen hankintamenettely tavanomaisessa kynnyksarvon ylittävissä hankinnassa on avoin menettely. Hankintalain perusteella kansallisen kynnyksarvon mukaisissa hankinnoissa hankintayksikkö voi käyttää mitä tahansa menettelyä, myös itse määrittelemäänsä. Käytännössä kansallisissa hankinnoissa suurelta osin edetty EU-menettelyjen mukaisesti.

Hankintalain mukaisista menettelyistä joiden käyttö on pakollista EU-kynnyksarvot ylittävien hankintojen kohdalla voit lukea tarkemmin [hankinnat.fi](https://www.hankinnat.fi):ssä.

Vähimmäismääräajat ja määräaikojen laskeminen

EU-kynnyksarvot ylittävien hankintojen kohdalla hankintalaissa on säädetty ehdottomasti noudatettavat määräajat hankintailmoituksen julkaisemiselle sekä osallistumishakemuksen jättämiselle ja tarjousajalle. EU-kynnyksarvon mukaisiin hankintoihin sovellettavat määräajat löytyvät [täältä](https://www.hankinnat.fi/eu-hankinta/vahimmaismaaraajat-ja-maaraaikojen-laskeminen/maaraaikataulukko) (https://www.hankinnat.fi/eu-hankinta/vahimmaismaaraajat-ja-maaraaikojen-laskeminen/maaraaikataulukko).

Toisin kuin EU-kynnyksarvot ylittävissä hankinnoissa, kansallisiin hankintoihin ei 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 säädettyt vähimmäismääräajat ovat usein liian lyhyitä kunnollisten ja pohdittujen tarjousten laadintaa varten. Ainakin suuremmissa EU-kynnyksarvot ylittävissä hankinnoissa olisi hyvä käyttää ennakoilmoitusta. Suositeltavaa on myös käydä markkinavuoropuhelua ”kentän” kansa eli kartoittaa markkinoiden tarjontaa ennen kilpailutuksen avaamista. EU-kynnyksarvot ylittävissä hankinnoissa suositeltava tapa ilmoittaa markkinakartoituksesta on Hilmaan tehtävä ennakoilmoitus.

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

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, sitä 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. Hankintayksikön tulee varmistaa, että tarjouspyyntödokumenttien ja Hilma-ilmoituksen sisällöt vastaavat toisiaan.

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.

Mitä hyvä tarjouspyyntö sisältää?

Yksivaiheisissa menettelyissä tarjouspyynnössä tulee ilmoittaa kaikki hankinnan kohteeseen ja toteuttamiseen edellytettävät vaatimukset, myös tarjoajiin liittyvät edellytykset. Kaksivaiheisissa menettelyissä tarjoajien kelpoisuusehdot ja vaatimukset asetetaan ensimmäisessä vaiheessa, vain kelpoiset ehdokkaat valitaan mukaan tarjousvaiheeseen.

Hyvä tarjouspyyntö on sisältönsä puolesta yksiselitteinen. Potentiaalinen tarjoaja pystyy hyvän tarjouspyynnön pohjalta päättelemään mikä on hankinnan tavoite, mitä tekijöitä tarjouskilpailussa arvostetaan, mitä vaatimuksia tarjoajan tulee täyttää ja kuinka tarjouskilpailu prosessina etenee. Mitä selkeämmän tarjouspyynnöstä saat, sitä selkeämpiä tarjouksia saat.

Yksi erittäin keskeinen osa tarjouspyyntöä on hankinnan valintaperusteiden ja vertailuperusteiden ilmoittaminen. Vertailuperusteet tulee ilmoittaa yksiselitteisesti.

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.

Valinta- ja vertailuperusteiden asettaminen

Tarjouspyynnössä on ilmoitettava, millä perusteella tarjoukset valitaan. Valintaperustetta tai arviointikriteerejä ei voi muuttaa tai lisätä käynnistetyin hankintaprosessin aikana. Käytetyt arviointiperusteet eivät saa 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.

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 avattava tarjouspyyntöasiakirjoissa. 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, toimitusaika ja valmistumispäivä. Palvelua ja erityisesti osaamista ostettaessa arviointikriteereiksi nousevat usein laatuun ja tarjoajan tarjoaman henkilöstön aikaisempaan kokemukseen liittyvät seikat.

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 mielipiteitä on yhtä monta kuin työn vastaanottajia.

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 annettusta 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 viestintä- 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 verbalisina 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 menestyksellinen, 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.

Tärkeimmät seikat luovan työn arvioinnissa:

- Käykö luovasta ehdotuksesta ilmi viestitettävä tuote/palvelu/kokonaisuus ja sen tarjoama lupaus tai saatava hyöty?
- Tuoko luova ehdotus esille tuotelupauksen ja tarjottavan hyödyn selkeästi ja tiiviisti?
- Onko luova ehdotus riittävän houkutteleva ja vastustamaton kohderyhmään kuuluville?
- 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.
- Onko luovan toteutuksen viestit kirjoitettu kohderyhmän vai viestijän näkökulmasta? Viestien tulisi ilmentää niitä hyötyjä tai etuja, joita kohderyhmä esittämstäsi 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 to-

deksi? 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

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. Kriteerit voidaan jakaa neljään tekijään: menestyksekkäisyys, tehokkuus, uutuus ja johdonmukaisuus.

Jotta luova konsepti olisi menestysekäs, 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 haittavaihtoehtoja ja mitkä niiden kustannukset ovat.

Menestyksekkäisyys edellyttää myös, että ratkaisuehdotus on suunniteltu annettujen rajoitusten puitteissa. Selkeimmät rajoitukset ovat aika, budjetti ja kohderyhmän tai tarpeen erityispiirteet. Lisäksi menestyksekkäisyys 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 ratkaisuehdotukseen voi menestyä.

Tehokkuuteen liittyy aina myös raha. Mikä on esitetyn mallin panos-hyötysuhde? 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. Rikooko ratkaisu ennen koskemattomaa 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 kokonai-

suutta. 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 tarjouspyyntöasiakirjoissa mainittujen kriteerien mukaan.

Kun tarjouksista on karsittu pois puutteelliset tai selkeästi sopimattomat tarjoukset, jotka eivät täytä ennalta asetettuja kelpoisuusehtoja, voidaan loput tarjoukset arvioida pisteyttäen.

Markkinoinnin, teknologian ja luovuuden 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 valintakriteerein, joille kullekin on määrätty painoarvonsa niin, että yhteispisteet ovat maksimissaan 100. (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 pyydettyä tuntihinnat eri osaamisalojen ammattilaisille.

Tarjouspyynnössä tulee ilmoittaa, miten tarjoajan tulee ilmoittaa hinnat. Hankittavan kohteen eri osa-alueista on hyvä pyytää arvioidut kokonaiskustannukset sekä pyytää ilmoittamaan tuntihinnoittelu mahdollisia lisätöitä varten. Yleinen käytäntö on että hinnat pyydetään muodossa “alv 0 %” eli arvonlisävero tulee vielä tarjouksen päälle.

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 lisätökokonaisuuksista on aina järkevä pyytää erillinen projektiai toimeksiantokohtainen hinta-arvio.

Kuka arvioi luovaa työtä – yksin vai yhdessä?

Hyväksytyjen 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 hankinta-

päätöksen 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.

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.

Hankintayksiköllä on harkintavaltaa ehdokkaiden ja tarjoajien ominaisuuksiin liittyvien vaatimusten asettamisessa. Hankintayksikkö voi halutessaan edellyttää esimerkiksi lakisäateistä 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.

Luovaa ja teknistä suorituskkyä voidaan arvioida esimerkiksi tarjoajan toimitetun referenssiluettelon tai työnäytteiden perusteella. Usein markkinoinnin ja viestinnän tarjouspyynnöissä pyydetäänkin nähtäväksi aiempia vastaavia referenssejä. Hankinnan koosta riippuen tarjoajaa saatetaan pyytää myös nimeämään yhteyshen-

kilöt 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.

Referenssiluettelo ja työnäytteet helpottavat kelpoisuuden arviointia. Luovan työn toteuttamisessa voi olla myös hyvä, että tekijällä ei ole kokemusta vastaavista töistä. Toisaalta asioihin perehtymiseen ja opetteluun menee paljon aikaa. Kohderyhmän tuntemus on erityisen tärkeää jo suunnitteluvaiheessa.

Tarjousten vastaanotto, avaaminen ja hylkääminen

Tarjousten käsittelyn tulee tapahtua suljettuna eikä tietoja käsittelyn vaiheista tai hankinnan päätösesityksen valmistelusta tule antaa ulkopuolisille ennen hankintapäätöksen tekoa.

Tarjous tulee hylätä, 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.

Tarjoukset avataan tarjouksien tekemiselle varatun määräajan umpeuduttua. Tarjousten avaamisesta tai avaustilaisuudesta ei ole erityissäännöksiä hankintalaissa. Tarjousten avauspöytäkirjaa ei ole hankintalain perusteella pakko laatia. Tarjousten käsittelyssä ehdoton vaatimus on tarjoajien syrjimätön ja tasapuolinen kohtelu. Tarjousten vertailu on tehtävä hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä ilmoitettujen vertailuperusteiden mukaisesti.

Jos saadut tarjoukset poikkeavat merkittävästi toisistaan, on tarjouspyyntö saatanut 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.

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 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.

Hankintapäätös ja hankintasopimus

Hankintamenettelyn päättävästä ratkaisusta tulee aina tehdä kirjallinen hankintapäätös. Hankintayksikön tulee joko hankintapäätöksessä tai siihen liittyvissä muissa asiakirjoissa kertoa ratkaisuun vaikuttaneet seikat sellaisella tarkkuudella, että ehdokas tai tarjoaja voi päätöksen ja sen perustelujen nojalla arvioida, onko hankintamenetelyssä noudatettu lain velvoitteita.

Hankintayksikön tulee lähettää tarjoajille tiedoksi muutoksenhakuohjeistus.

Muutoksenhaun mallipohjat löytyvät [täältä](https://www.hankinnat.fi/yhteiset-saannokset/muutoksenhaku) (https://www.hankinnat.fi/yhteiset-saannokset/muutoksenhaku).

Muutoksenhaku

Kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa muutoksenhaku tapahtuu hankintalain mukaisella hankintaoikaisuvaatimuksella tai valituksella markkinaoikeuteen. Muutoksenhakukeinot ovat rinnakkaiset eivätkä sulje toisiaan pois. Myös muutoksenhakuaikea alkaa kulua niissä samanaikaisesti.

Kansalliset kynnysarvot alittavissa hankinnoissa eli pienhankinnoissa voidaan tehdä hankintaoikaisuvaatimus. Pienhankinnoissa on hankintaoikaisuvaatimuksen lisäksi mahdollisuus tehdä kuntien hankintojen osalta kuntalain mukainen oikaisuvaatimus. Pienhankinnoissa ei ole mahdollista valittaa markkinaoikeuteen. [Tarkemmin muutoksenhausta](https://www.hankinnat.fi/yhteiset-saannokset/muutoksenhaku/muutoksenhausta) (https://www.hankinnat.fi/yhteiset-saannokset/muutoksenhaku/muutoksenhakukeinot).

5 Esimerkkejä ja kokemuksia kunnista

Porvoo: Kolmelle kokonaisuudelle omat toimittajat



Viestintäpäällikkö Aino-Marja Kontio

Lähestyvä markkinointi- ja viestintäpalveluiden kilpailutus nostaa helposti hikikarpaloita otsalle. Mistä ihmeestä löytyy aikaa ja osaamista kilpailutuksen läpiviemiseen? Onneksi pyörää ei tarvitse aina keksiä uudelleen, vaan voi kilauttaa kaverille – kuntien viestintä- ja markkinointiammattilaisilla on hauskat ja hyödylliset yhteistyöverkostot. Kuntaviestijöiden verkoston vinkeistä on ollut paljon hyötyä, kun Porvoo on suunnitellut mainos- ja viestintätoimistojen kilpailutusta.

Olemme kilpailuttaneet markkinointi- ja viestintäpalvelut kaksi kertaa, vuonna 2013 ja vuonna 2016. Onnistuimme molemmilla kerroilla löytämään hyvät puitesopimuskumppanit, ja tällä hetkellä meillä on toimiva yhteistyösuhde neljän toimiston kanssa.

Mitä olemme kilpailutuksistamme oppineet? Tässä tärkeimmät asiat:

- sovi työnjaosta, kun kilpailutuksen valmistelu alkaa
- mieti tarkkaan minkälaisia kokonaisuuksia kilpailutat
- jätä tilaa myös toimistojen luovuudelle ja innovatiivisuudelle.

Toimivaa työnjakoa kannattaa miettiä, kun kilpailutuksen valmistelu on käynnistymässä. Onneksi meidän viestintä- ja markkinointiammattilaisten ei tarvitse osata kaikkea. Saimme viimeisimmässä kilpailutuksessamme keskittyä niihin kolmeen asiaan, jotka parhaiten osaamme: määrittelemään mitä hankitaan, minkälaista osaamista tarjoajilta vaaditaan sekä pohtimaan, kuinka tarjouksia voidaan vertailla. Hankinta-asiantuntijamme vastasivat kaikista muista kilpailutuksen kiemuroista. Yhteistyö toimi hienosti, emmekä olisi ilman hankinta-asiantuntijoidemme apua kilpailutusprosessissa onnistuneet.

On tärkeää, että löydämme kilpailutuksessa oikeanlaiset, tarpeitamme vastaavat ja osaavat yhteistyökumppanit. Toisaalta kilpailutusprosessi ei voi olla kohtuuttoman raskas toimistoille, emmekä voi vaatia kilpailutuksessa tarjoajilta liian suurta työpanosta.

Toimistot ovat hyvin erikokoisia, ja niiden osaamisen ja palvelujen kirjo on laaja. Ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista kilpailuttaa yhtä mainostoimistokumppania, vaan miettiä, minkälaisia palvelukokonaisuuksia tarvitsee, ja etsiä näille kokonaisuuksille parhaat kumppanit. Palvelukokonaisuuden laatu määrittelee myös sen, miten tarjouksia kannattaa vertailla. Esimerkiksi brändityö- tai kampanjasuunnittelukumppanin kilpailutuksessa palvelua ei kannata määritellä tarjouspyynnössä liian yksityiskohtaisesti, vaan jättää tilaa myös toimistojen innovatiivisille ja luoville ratkaisuille.

Päädyimme Porvoossa siihen, että emme halua liian monta puitesopimuskumppania, koska haluamme brändin ja visuaalisen ilmeen pysyvän ”kasassa”, ja haluamme myös kehittää brändiä pitkäjänteisesti. Päätimme kilpailuttaa kolme palvelukokonaisuutta:

- markkinoinnin strateginen suunnittelu ja toteutus (esimerkiksi brändityö ja kampanjat)
- viestinnän strateginen suunnittelu ja toteutus
- visuaalinen toteutus ja taitto valmiiden mallien avulla (arkiviestinnässä ja markkinoinnissa tarvittavat flyerit, julisteet ym.)

Strategisiksi kumppaneiksi valitsimme vain yhden viestintätoimiston ja yhden mainostoimiston – näin linja säilyy mielestämme parhaiten. Graafista suunnittelua ja taitotöitä tekemään valitsimme kaksi toimistoa, jotta palvelua on saatavilla myös ruuhkahuippujen aikana.

Kilpailutus oli kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa emme pyytäneet toimistoja vielä tekemään mitään kilpailutukseemme liittyvää työnäytettä. Valitsimme jokaisesta palvelukokonaisuudesta kolme toimistoa jatkoon vertailemalla hintoja, asiakaspalautetta ja referenssitoteutuksia.

Nostimme asiakaspalautteen vertailukriteeriksi, koska halusimme selvittää puitesopimuskumppaniksemme haluavien toimistojen nykyisten asiakkaiden kokemuksia toimistosta yhteistyökumppanina. Toimistot liittivät tarjoukseen kolmen referenssi-asiakkaan täyttämän arviointilomakkeen. Referenssiasiakkaat arvioivat niitä asioita, joita pidämme itse asiakkaana kaikkein tärkeimpinä: yhteistyön sujuvuutta, toimiston

ideointikykyä ja innovatiivisuutta, aikataulujen pitämistä, asiakkaan kuuntelemista, ohjeistusten noudattamista ja toimintaa muutostilanteissa.

Pyysimme lisäksi tarjoajia liittämään tarjoukseen kuvauksen kolmesta referenssitoteutuksesta ja arvioimme niiden innovatiivisuutta ja vaikuttavuutta (strategiset yhteistyökumppanit) tai visuaalista tasapainoisuutta (graafinen suunnittelu ja taittotyöt).

Toimitimme toiseen vaiheeseen päässeille mainostoimistoille tausta-aineistoa mm. kaupungin brändistä, kampanjoista ja graafisesta ohjeistuksesta. Strategiseksi kumppaniksi pyrkineet toimistot tekivät kampanjasuunnitelman aiheesta ”Panosta Porvooseen, kuluta eurot omassa kaupungissa”. Suunnitelmaan liitettiin yksi visuaalinen esimerkkitoteutus. Työnäyte lähetettiin kaupungille kirjallisena ja esiteltiin lisäksi erillisessä tapaamisessa. Valitsimme kumppanin vertailemalla suunnitelmien innovatiivisuutta, vaikuttavuutta ja luovuutta sekä soveltuvuutta Porvoon brändin ja markkinoinnin kokonaisuuteen – jotta brändityön ja markkinoinnin linjakkuus säilyvät.

Graafisen suunnittelun ja taittotyön kilpailutukseen osallistuneet toimistot tekivät kulttuuri- ja kongressikeskus Taidetehtaan tapahtumajulisteen Taidetehtaan graafisen ohjeistuksen mukaisesti. Taittotyökumppanin valinnassa emme siis painottaneet luovuutta ja innovatiivisuutta vaan kykyä noudattaa olemassa olevaa graafista ohjeistusta ja ilmettä. Vertailimme lisäksi työn hintaa huomioiden työhön käytetty aika.

Hinnalla oli suurempi painoarvo valittaessa graafisen suunnittelun ja taittotyön kumppania kuin valittaessa strategisen suunnittelun kumppania. Arkiviestintään ja markkinointiin liittyvää graafista suunnittelua ei kannata välttämättä teettää bränditoimistoilla, joiden vahvuus on luova ja innovatiivinen työ. Graafisessa suunnittelussa ja taittotöissä on tärkeää, että työ on laadukasta ja linjakasta ja että graafikko osaa soveltaa kekseliäästi olemassa olevaa ohjeistusta. Jokaisessa taittotyössä ei ole tarkoitus kehittää täysin uudentyyppisiä visuaalisia ratkaisuja.

Mikkeli: Kaksi toimistoa ja minikilpailutukset



Markkinointisuunnittelija Emmi Eronen

Mikkelin kaupungilla oli vuosina 2016–2018 puitesopimus kahdeksan mainostoimiston kanssa. Näin monen mainostoimiston kanssa toimiessa oli kuitenkin haasteena markkinoinnin yhtenäisyys ja tuotetun materiaalin tasalaatuisuus. Tämän vuoksi keväällä 2018 ei otettu käyttöön mahdollista optiovuotta, vaan toteutettiin uusi mainostoimistokilpailutus.

Ennen kilpailutuksen aloittamista kyseltiin muilta kunnilta toimivia vinkkejä mainostoimistoyhteistyöhön. Kartoituksen jälkeen todettiin, että kahden toimiston puitesopimus voisi olla Mikkelin kaupungille toimivin ratkaisu. Tällöin materiaalien yhtenäisyys ja tasalaatuisuus voitaisiin taata entistä paremmin.

Ennen kilpailutusta suoritettiin myös markkinakartoitusta pyytämällä kommentteja alustavaan tarjouspyyntöluonnokseen. Markkinakartoituksen tarkoitus oli saada tarkempi käsitys siitä, miten hankinnan kohde kannattaisi tarjouspyynnössä määrittellä ja selvittää tarkemmin hankintaan liittyviä näkökohtia sekä vaihtoehtoja.

Tarjoajia pyydettiin tarjouspyynnössä suunnittelemaan tarjousta varten työnäytteeksi somekampanja kaupungin päätöksenteosta eli siitä, kuinka asukkaita kannustettaisiin seuraamaan päätöksentekoa ja osallistumaan päätöksentekoon. Presentaation tarkoituksena oli antaa tilaajalle näyte tarjottujen palveluiden laadusta. Presentaatio sai olla enintään kolmen A4-sivun laajuinen. Työnäytteessä arvioitiin visuaalisuus, selkeys, innovatiivisuus ja kokonaisuuden hallinta.

Markkinakartoitusta tehdessä suurin osa yrityksistä ei pitänyt maksimissaan kolmen sivun presentaatiota ongelmallisena. Työnäytteen arvioinnilla pyrittiin saamaan kuvaus yrityksen osaamisesta. Referenssien perusteella valinnat kohdistuvat usein vain tiettyihin isoihin toimijoihin ja uudet, innovatiivisemmat markkinoille

tulleet toimijat saattavat näissä tapauksissa jäädä ulos hankinnoista. Tarjouksen tekeminen maksaa aina yritykselle jossakin määrin työpanosta, mutta tässä tapauksessa työmäärä ei ollut kohtuuton ottaen huomioon sopimuksen kokonaiskesto.

Mainostoimistopalveluiksi tarjouspyynnössä määriteltiin mm. graafinen suunnittelu sekä erilaisten painotuotteiden taittotyöt kaupungin graafisen ohjeiston ja visuaalisen ilmeen pohjalta. Hankinta sisältää erilaisia markkinointitoimenpiteiden (sis. tapahtumat) sekä -kampanjoiden kokonaissuunnittelua, tekstin ja visuaalista suunnittelua, taittotyötä, konseptisuunnittelua ja digitaalista markkinointia.

Mikkelin kaupunki pyysi tarjoukset mainostoimistopalveluista HILMA-ilmoituskanavan ja tarjouspalvelun kautta. Hankintamenettely oli avoin. Määräaikaan saatiin Cloudia -kilpailutusjärjestelmään sähköisesti seitsemän tarjousta. Tarjouspyynnön perusteella muodostettiin kahden toimittajan puitejärjestely.

Päätöksenteon perusteet olivat seuraavat:

- 1) Suunnittelutyön hinta €/h, max. 40 p
- 2) Laatuvertailuna kolmen A4-sivun presentaatio, yht. max. 60 p
 - a) Työnäytteen visuaalisuuden arviointi, max. 12 p
 - b) Työnäytteen selkeyden arviointi, max. 12 p
 - c) Työnäytteen innovatiivisuuden arviointi, max. 16 p
 - d) Työnäytteen kokonaisuuden hallinnan arviointiarviointi, max. 20 p

Puitesopimus tehtiin parhaimmat kokonaispisteet saaneiden yritysten kanssa mainostoimistopalveluista ajalle 1.5.2018–30.4.2020. Lisäksi sopimus sisältää optiomahdollisuuden ajalle 1.5.2020–30.4.2021.

Hankinnan tilaaminen kahdelta eri toimijalta ratkaistaan jatkossa edullisuusjärjestyksen ja minikilpailutuksen avulla. Alle 5000 euron kertahankinnat hankitaan siltä toimittajalta, joka pystyy toteuttamaan työn tilaajan tarpeiden ja aikataulun mukaisesti. Yli 5000 euron mainostoimistopalvelut kilpailutetaan sopimustoimittajien kesken minikilpailutuksella Cloudia-pienhankintatyökalun kautta. Minikilpailutuksessa valinta tehdään hinta-laatu -arviointia käyttäen seuraavia kriteerien mukaisesti:

- 1) Hinta 40 % (tuntihinta ja arvio käytettävistä tunneista)
- 2) Laatuarviointi 60 % (tehtävään esitetty tiimi, koulutus, työkokemus, ansiot vastaavista töistä, alustava työohjelma ja/tai toteutussuunnitelma, toimitusvarmuus – tiimin tehtävänjako ja varahenkilöjärjestelyt)

Mikkelin kaupungilla on oikeus kilpailuttaa halutessaan myös alle 5000 euron hankinnat ja oikeus viedä loppuun aiempien sopimuskumppaneiden kanssa sellaiset toimeksiannot, jotka on käynnistetty jo aiemmin ja joiden loppuun vieminen uusien sopimuskumppaneiden kanssa ei ole tarkoituksenmukaista.

Valitsemalla kaksi toimistoa pyritään yhtenäistämään Mikkelin brändin mukaista ilmettä ja hallitsemaan paremmin viestien ja ilmeen yhtenäisyys.

Vantaa: Kolme kokonaisuutta, jokaisessa kolme toimittajaa



Viestintäjohtaja Päivi Rainio

Vantaan kaupunki kilpailutti vuonna 2017 ensimmäistä kertaa laajasti konsernitasoiset viestintä- ja markkinointipalvelut. Tarjouspyyntö jaettiin kolmeen asiakokonaisuuteen: viestintä- ja mainostoimistopalvelut, graafiset työt sekä kuvauspalvelut. Jokaiseen kokonaisuuteen valittiin kolme puitesopimustoimittajaa.

Puitejärjestelyssä kunkin kokonaisuuden sisällä alle kuuden tuhannen euron hankinnat voi tehdä suoraan kilpailun voittaneelta. Mikäli tämä ei pysty ottamaan työtä vastaan, voidaan työ ostaa etusijajärjestyksessä muilta valituilta toimittajilta.

Yli kuuden tuhannen euron hankinnoissa järjestetään kevennetty kilpailutus kolmen asiakokonaisuuteen valikoituneen toimittajan kesken. Kevennetty kilpailutus tehdään yksinkertaisella sähköpostitiedustelulla, eikä siinä tarvitse noudattaa erityisiä määräaikoja.

Kevennetyssä kilpailutuksessa tarjouksen tekeminen ja kohteen ennakkosuunnittelu kuuluvat aina hintaan, eikä siitä voi veloittaa erillistä korvausta. Kevennetyssä kilpailutuksessa voi käyttää muun muassa seuraavia vertailuperusteita yhdessä: kokemus, erikoisosaaminen, toimitusaika, toimituksen sisältö, työnäyte, työmäärä tai muu kokonaistaloudellinen edullisuus.

Vantaa piti tärkeänä saada luotettava, pitkäaikainen kumppani, joka tuntee kaupungin toiminnan mahdollisimman hyvin. Puitesopimuskumppanit valittiin kah-

deksi vuodeksi ja sopimus sisältää option kahden vuoden jatkoajasta.

Hankintoja voivat tehdä kaikki Vantaan kaupungin toimialat, liikelaitokset sekä enemmistöosuudella omistamat osakeyhtiöt ja säätiöt. Sopimuksessa ei sitouduttu siihen, että kaikki viestintä- ja markkinointipalvelut ostettaisiin valituilta toimittajilta, vaikka se käytännössä on todennäköistä. Varaus jätettiin yllättäviä tilanteita varten.

Ongelmallista oli hankinnan laajuuden määrittely, koska toimialat ovat hyvin itseenäisiä palvelujen ostossaan ja tulevien vuosien ostoista ei ollut tarkkaa tietoa.

Laatukriteereitä ja niiden mitattavuutta harkittiin ja muotoiltiin pitkään. Se osaltaan vaikutti siihen, että hankintaprosessi kesti kauan. Pääkaupunkiseudulla vaikuttaa myös hankintaosaajien puute.

Lyhyen kokemuksen perusteella voi jo todeta, että pitkäaikainen kumppanuus on hyvä ratkaisu. Vantaalle tärkeiden alueiden markkinointiin on jo valikoitunut hyvät toimittajat, jotka innolla tutustuvat toiminta-alueisiin ja tuottavat niiden markkinointiin sisältöä.

Laajemmissa toimeksiannoissa on järjestetty yhteistapaamisia toimittajien kanssa. Tapaamisessa annettiin toimittajille tilaisuus kommentoida tarjouspyyntöä sekä antaa muutos- ja parannusehdotuksia.

Pitkäaikaiset kumppanuudet auttavat brändinhallinnassa. Brändistrategia on kaikkia toimittajia sitova ja heillä on velvollisuus ilmoittaa yrityksistä poiketa siitä.

Heti sopimuskauden alussa ilmeni, että toimittajat voivat tarjota tukea enemmän kuin tarjouspyynnössä osattiin kysyä. Tästä saattaa seurata sopimusten rohkeaa tulkintaa.

Oulu: Esittelyvideon kilpailutus ja dynaaminen hankinta



Viestintäpäällikkö Sari Valppu

Oulu-esittelyvideon kilpailutuksessa käytettiin neuvottelumenettelyä. Päätös tehtiin siten, että hinnan osuus oli 60 % ja laadun osuus 40 %.

Tarjouspyyntö

Esittelyvideon tulee olla noin puolentoista minuutin mittainen video Oulusta. Videon sisältö tulee sen mukaisesti, mitä näkökulmia Oulusta korostuu kaupunkiseudun perusviesteissä, joihin voi tutustua täällä: www.ouka.fi/brandi. Uusi tuleva kaupunkistrategia tarkentaa asiaa syksyllä 2017.

Videon tulee toimia sekä suomalaisille että kansainvälisille katsojille. Osoitteessa www.ouka.fi/brandi olevat graafiset elementit ovat myös käytettävissä.

Videossa tulee olla tunnistettavaa Oulua ja tunnelmaa mm. näiden teemojen mukaisesti:

- Oulun nuori ikärakenne, ihmisiä, asennetta, Oulun ilmapiiri, onnellisuus
- Oulun tarjoamat monipuoliset vaihtoehdot; omaperäinen kulttuuri, elinympäristö, merellisyys
- osaaminen, koulutus, yrittäjäyys, huipputeknologia
- maantieteellinen sijainti, arktisuus, kansainvälisyys
- persoonallisia kuvakulmia

Esittelyvideon käsikirjoitusta hiotaan yhteistyössä tilaajan ja valitun tarjoajan kanssa. Esittelyvideosta tarvitaan korkealaatuinen esitysversio ja internet-versiot. Esittelyvi-

deon tulisi olla valmis viimeistään loppuvuodesta 2017.

Tarjouksen laatuosio

Tarjouksen laatuosiossa pyydämme kuvaamaan lyhyesti:

- esittelyvideon punainen lanka, pieni tarina tai kantava ajatus, jolla nivotaan yhteen edellä mainitut näkökulmat (muutamalla lauseella)
- äänimaailman suunnittelu ja toteutus (onko musiikkia, luonnon ääniä tms.)

Tarjouksen hintatiedot tulee laittaa eri kuoreen kuin laatutiedot.

Hankinnan sisältö, laajuus ja aikataulu

Hankinta sisältää käsikirjoitusluonnoksen ja esittelyvideon idean, kuvauksen, leikkauksen, äänimaailman suunnittelun ja toteutuksen, graafiset asiat ja kokonaisuuden saattamisen täysin valmiiksi ja lataukset kaupungin youtube-kanavalle sekä alkuperäisversiot teoksesta. Oulun kaupunki saa täydet oikeudet kaikkiin tilaamiinsa ja maksamiinsa töihin sekä niihin sisältyviin elementteihin, esim. piirroksiin tai äänimateriaaliin. Oulun kaupunki voi muuntaa niitä tarpeidensa ja kulloisenkin käyttötarkoituksen mukaan. Esittelyvideon valmistumisen tavoiteaikataulu on vuoden 2017 loppuun mennessä.

Oulun kaupunki haluaa varata option sille, että samasta materiaalista voidaan myöhemmin teettää erilaisia versioita kaupungin eri näkökulmia varten.

Laatutaso

Laatu arvioidaan Päätöksentekoperusteet-kohdan mukaisesti (sivulla 4).

Tilaja ja tarjoaja sopivat yhdessä mahdollisen ulkopuolisen asiantuntijan tai alihankkijan käytöstä.

Hinnat

Tarjoushinnat on esitettävä arvonlisäverottomina (alv 0 %) kiinteinä euromääräisinä nettohintoina, joista kaikki myönnettävät alennukset on vähennetty. Hinta sisältää kaikki palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset (mm. matkakulut, palaverikulut, palvelut/tunti, materiaalit jne.).

Tarjoushinta esitetään erillisessä, suljetussa hintakuoressa.

Tarjouksessa ilmoitetut hinnat ovat sitovia koko sopimuskauden.

Tarjouksenne pyydämme maksuehdolla 30 päivää netto.

Laskun maksamisen edellytyksenä on, että palvelu tai sen osa on hyväksytysti suoritettu ja tilaaja on vastaanottanut laskun.

Laskutusosoite:
Oulun kaupunki

Konsernihallinto
Viestintä
Sarjanumero 16804577
PL 861
00019 SSC
viite: Tuula Junttari
Verkkolaskuoperaattori: Basware Oyj
Välittäjän tunnus: BAWCFI22
Verkkolaskuosoite OVT-tunnus: 003701876901110

Oulun kaupunki (y-tunnus 0187690-1, VAT-tunnus FI01876901) ottaa vastaan vain verkkolaskuja (KH:n päätös 24.5.2010 §35).

Laskutuslisää ei hyväksytä. Mahdollinen viivästyskorkeohto tulee mainita tarjouksessa ja rajoittaa kulloinkin voimassa olevaan Suomen Pankin vahvistamaan viivästyskorkoon.

Tarjouksen voimassaolo

Tarjouksen tulee olla voimassa vähintään 31.5.2017 saakka.

PÄÄTÖKSENTEKOPERUSTEET

Päätös tehdään siten, että arvioinnissa tarjouksen hinnan osuus on 60 pistettä ja laadun osuus 40 pistettä.

Hintapisteet lasketaan kaavalla: vertailuperusteen painoarvo x halvin hinta/tarjottu hinta.

Laatuarvioinnissa otetaan huomioon seuraavat sanalliset kuvaukset:

- esittelyvideon punainen lanka, pieni tarina tai kantava ajatus siitä, miten nivotaan yhteen edellä mainitut näkökulmat, 20 pistettä
- äänimaailman suunnittelu ja toteutus (onko musiikkia, luonnon ääniä tms., muutamalla lauseella), 15 pistettä
- kolme referenssiä mahdollisista aiemmista vastaaventyyppisistä tuotannoista, videoiden linkit osoitteeseen eila.vahakuopus@ouka.fi, 5 pistettä.

Laatu vertaillaan kaavalla: vertailuperusteen painoarvo x tarjotun laadun pistearvo/ parhaan laadun pistearvo.

Arviointiryhmän jäsenet pisteuttävät yllä olevat valintaan vaikuttavat tekijät. Hyväksyttävistä tarjouksista valituksi tulee tarjous, jonka yhteispistemäärä on korkein.

Oulun kaupunki pidättää oikeuden hylätä kaikki tarjoukset.

Tarjousasiakirjojen julkisuus

Tarjousasiakirjat siltä osin, kuin ne eivät lain mukaan ole salassa pidettäviä, tulevat julkisiksi sopimuksen tekemisen jälkeen. Mikäli tarjouksen tekijä katsoo, että joku osa tarjouksesta on liike- tai ammatillisuuden luonteisena salassa pidettävä, tulee tästä erikseen mainita tarjouksessa. Hintatiedot ovat kuitenkin julkisia.

.....

Lisätiedot ja kysymykset: Viestintäpäällikkö Eila Vähäkuopus, p. 044 703 1141, eila.vahakuopus@ouka.fi

Tarjousten toimittaminen

Tarjoukset on toimitettava suljetussa kirjekuoressa ma 27.3. kello 16.15 mennessä osoitteella:

Oulun kaupungin kirjaamo
PL 27 (Torikatu 10 A)
90015 OULUN KAUPUNKI

Tarjous annetaan kahdessa kirjekuoressa: laatukuori ja hintakuori. Laatukuori sisältää kaikki laadun arviointia ja vertailua varten tarvittavat tiedot. Laatukuori ei saa sisältää mitään hintatietoja. Hintakuori sisältää hintatarjouksen.

Hintakuoret avataan laatupisteiden antamisen ja vahvistamisen jälkeen.

Tarjouskuoriin on merkittävä tunnus ”Oulu-esittelyvideo”. Hintakuoreen lisäksi merkintä ”hintakuori” ja laatukuoreen merkintä ”laatukuori”. Myös diaarinumero (diaarinumero OUKA/1874/02.08.01/2017) tulee laittaa kuoreen!

Ennen sopimuksen tekoa edellytetään valitulta tarjoajalta seuraavat selonteot ja muut selvitykset

- veroviraston todistus maksetuista veroista ja sosiaaliturvamaksuista sekä
- työeläkekassan/eläkevakuutusyhtiön todistus maksetuista eläkevakuutusmaksuista.

Todistukset veroista ja maksuista eivät saa olla kahta (2) kuukautta vanhempia lasketuna tarjouksen jättöpäivästä.

- palveluntarjoajan kaupparekisteriote
- selvitys palveluntarjoajan luottokelpoisuudesta
- palveluntarjoajan tilinpäätöstiedot viimeksi päättyneeltä täydeltä tilikaudelta

Oulussa 14.3.2017
Oulun kaupunki / konsernipalvelut / viestintä
Sirkka Keränen
viestintäjohtaja

Tämä video kilpailutettiin vielä kokonaan erillisenä työnä, mutta jatkossa kaikki on yhdessä sopimuksessa. Maaliskuun alusta 2018 alkaen Oulun kaupungilla on ollut voimassa keskitetty viestintä- ja markkinointipalveluiden hankintasopimus. Tämä on konsernitason puitesopimus, kuten Vantaallakin.

Puitesopimuksen kilpailutustapana on dynaaminen hankinta. Se tarkoittaa, että

kilpailutus on ”auki” koko sopimuskauden ja uudet tarjoajat voivat liittyä siihen milloin tahansa kuhan täyttävät asetetut kriteerit. Hyvänä puolena tässä on, että sopimuskauden aikana perustetut uudetkin yritykset voivat osallistua.

Olemme aiempien puitesopimusten myötä kokeneet, että pitkäaikainen kumppanuus on hyvä ratkaisu. Pitkäaikaiset kumppanit ovat hyvin perehtyneitä Ouluun ja kuntaorganisaatioon. Se helpottaa brändihallintaa ja vahvistaa osaltaan Oulu-brändiä.

Dynaaminen hankintajärjestelmä on jaettu viiteen eri ryhmään sekä ryhmien sisällä pienempiin osa-alueisiin. Tarjoajan ei tarvitse voida tuottaa koko ryhmän sisälle kuvattua palvelua. Ryhmien sisällä dynaamisen hankintajärjestelmän aikana voidaan kilpailuttaa myös ryhmän kuvausta suppeampaa palvelua, johon tarjoaja pystyy osallistumaan. Koreissa voi olla useita tarjoajia, ylärajaa ei ole.

1. Audiovisuaaliset palvelut
2. Strategiset kumppanuudet / brändityö
3. Viestintätoimistot / kansalliset ja kansainväliset viestintäpalvelut
4. Markkinointiviestintäpalvelut
5. Sosiaalinen media: suunnittelu, sisällöntuotanto, kampanjat

Kun kilpailuttaminen tulee ajankohtaiseksi, tehdään tarjouspyyntö valitusta korista. Eli käytännössä tehdään koko kilpailutusprosessi hyväksytyjen toimittajien välillä. Tämä on lisännyt viestinnän asiantuntijoiden työtä kilpailuttamisessa, koska laatukriteeritkin määritellään vasta tässä vaiheessa.

Raahe: Brändiuudistuksen kilpailuun aiemman yhteistyön perusteella



Viestintäpäällikkö Leena Harju

Raahen kaupungin edellinen brändityö oli onnistunut sisällöltään mainiosti päätellen siitä, kuinka kauan brändin ilme ja viesti olivat hyvin tehtävässään palvelleet. Pienillä täydennyksillä ja päivityksillä brändi ja graafinen ohjeistus olivat käytössä yli kymmenen vuotta. Tuona aikana kuitenkin ehti moni asia muuttua ja tarve kaupungin luonteen ja hengen uudelleen määrittelylle kävi väistämättömäksi. Brändityöhön ei ryhdytty vaihtelunhalusta eikä tekemisen ilosta, vaan aikansa palveltuaan vanha kokonaisuus alkoi murentua, sisällöt muuttuivat eivätkä graafiset työkalut enää vastanneet tämän hetken viestinnällisiä tarpeita.

Tarve oli kokonaisuudistukselle, joten uuden brändin myötä remonttiin menisivät niin logo, slogan kuin verkkosivutkin. Vastaavanlainen hankinta on keskikokoiselle kunnalle ainutlaatuinen ja merkittävä ponnistus eikä sen valmistelua ja suunnittelua voi tehdä liian hyvin. Kuntaliiton Kunta viestintäostoksilla -julkaisun varhaisempi versio oli suureksi avuksi tarjouspyynnön laatimisessa.

Kunnan brändin työstäminen on iso kokonaisuus, jolla on vaikutusta kunta- ja asukasmarkkinoinnin onnistumiseen, kuntaorganisaation ja kuntalaisten me-hengen syntyyn ja peräti yksilön minäkuvaan osana kotiseutuaan. Brändistä halutaan kuntaa ja kuntalaisia yhdistävä henkinen pelipaita, joka tekee asukkaista ja kuntatoimijoista

yhtenäisen joukkueen sekä sisällöllisesti että ulkoisesti. Hankinnan ainutlaatuisuus vaikutti hankintaa suunnittelevaan työryhmään siten, että kilpailutusta haluttiin selkiyttää ja hallita kohdentamalla tarjouspyyntö toimijoille, joiden kanssa yhteistyötä oli tehty jo aiemminkin. Tarjouspyynnön pisteytys päätettiin laskea suhteessa 40/60, jossa 40 pistettä oli hinnan osuus ja 60 pistettä sisälsi sekä tekijäreferenssit että sisällön laadullisen arvioinnin.

Viestintäpalvelujen hankinta eroaa merkittävästi muista kuntahankinnan osa-alueista. Ostaa halutaan sisältö, jota ei osata nimetä ja jota ei pystytä juurikaan määrittelemään, vaan tavallaan ostetaan unelma ideasta. Näyttö siitä, että toimittaja pystyy tällaisen palvelun tuottamaan, on vaikea kilpailutuksen keinoin saada aikaiseksi.

Todennäköisyyttä idean löytymisen mahdollisuudesta pyrittiin varmistamaan pyytämällä tarjoajilta vapaamuotoinen esitys laadullisen arvioinnin pohjaksi.

”Minkä Raahelle ominaisen asian nostaisit esille vetovoimaisuutta lisäävänä tekijänä ja miten. Esityksen tavoitteena on luoda erottuva mielikuva Raahesta. Esityksiä käytetään tarjousten laadun vertailussa.” Siinä jämäkkää tarjouspyyntötekstiä eli brändityön alkulause pähkinänkuoressa. Esityksen kooksi rajattiin yksi A4, joten kovin laajaa esityötä toimittajilta ei odotettu, mutta toivottiin erikoisesti niitä uusia nostoja ja näkemyksiä, joita ulkopuolista toimijaa käytettäessä etsitään.

Esitysten merkitys ja vaikutus arviointiin osoittautui ratkaisevaksi. Valittujen toimistojen laadulliset referenssit olivat kunnossa eikä niiden kautta tullut pisteytyksiin juurikaan hajontaa, mutta toimistojen laatimat esitykset vaihtelivat yhden kappaleen toteamuksista pdf-tiedostoon, jossa marginaalienkin tila oli otettu sisällön käyttöön. Kuitenkaan esitysten pisteytystä ei tehty merkkimäärän perusteella vaan tekstistä haettiin niitä erottuvia ja erikseen pisteytettäviä yksityiskohtia, joiden perusteella lopullinen pisteytys syntyi. Laadullinen arviointi suoritettiin työryhmässä siten, ettei ryhmällä ollut tietoa arvioitavan työn tekijästä eikä myöskään hintatietojen pisteytykseen oltu vielä tutustuttu. Laadulliseen pisteytykseen tuli näin selkeät erot ja hintapisteiden kanssa valinta tapahtui yksiselitteisesti.

6 Lisätietoja

[Julkisten hankintojen neuvontayksikkö](#) (hankinnat.fi)

[Mainostajien Liitto](#) (mainostajat.fi)

Kuntaopas (syksy 2018)

[Mainostajan hakemisto](#) (mainostajanhakemisto.fi)

[Markkinoinnin, teknologian ja luovuuden liitto MTL](#) (mtl.fi)

Kilpailutusohjeet ja brief-pohjat

[MARK Suomen Markkinointiliitto](#) (mark.fi)

[Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 2016](#) (finlex.fi)

[Hilma, hankintailmoitukset](#) (hankintailmoitukset.fi)

[Markkinaoikeus](#) (markkinaoikeus.fi)

[Suomen Kuntaliitto](#) (kuntaliitto.fi/viestinta)

Kuntaviestinnän opas 2016

Kuntien markkinointitutkimus 2016

[Kuntamarkkinoinnin Piiri-verkosto](#) (kuntaliitto.fi/piiri)