



# Suunnittelupalvelujen hankintaopas 2007

Matti Tauriainen

# Suunnittelupalvelujen hankintaopas 2007

Matti Tauriainen

Rakennustieto Oy  
www.rakennustieto.fi  
PL 1004 (Runeberginkatu 5)  
00101 Helsinki  
puh. 0207 476 400

© Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry ja Rakennustieto Oy  
Kustantaja: Rakennustieto Oy  
Kirjapaino: Tammer-Paino Oy, Tampere 2007  
ISBN 978-951-682-845-2

## Lukijalle

Kädessäsi oleva Suunnittelupalvelujen hankintaopas 2007 on jatkoa vuonna 2002 julkaistuille Suunnittelupalvelujen hankintaoppaalle ja Suunnittelupalvelujen hankinta -kirjalle. Hankintavaihe muodostaa niin tilaajan kuin tarjoajankin kannalta vaiheen, jossa vaikutetaan keskeisesti tilaajan tavoitteiden toteuttamisedellytyksiin. Hyvä hankintavaiheen hallinta luo edellytykset laadukkaalle palvelun toteuttamiselle.

Tilaajat soveltavat käytäntöön olemassa olevia, tunnettuja, hankinta- ja arviointimenetelmiä. Saamani palautteen perusteella palveluhankinta tarvitsee edelleenkin yleisellä tasolla olevia hankintavaiheen toimintaohjeita ja työkaluja. Niitä tarvitaan sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Ohjeistusta ja työkaluja tarvitaan lisäksi yksityiskohtaisella tasolla esimerkiksi laadun ja hinnan arvioinnin ja pisteytyksen alueella. Uusia hankinta- ja arviointimenetelmiä tulee kehittää ja testata tunnettujen menetelmien rinnalla.

Oppaassa on otettu huomioon kesällä 2007 voimaan tulevan hankintalain keskeiset kohdat. Hankintalaki koskee julkisen sektorin hankintoja. Julkisella sektorilla hankintoja suunniteltaessa on oppaan ohjeiden lisäksi tutustuttava hankintalain säädöksiin.

Toivon, että Suunnittelupalvelujen hankintaopas 2007 ohjaa alan hankintoja laajasti laadukkaita suunnitteluratkaisuja synnyttävään suuntaan. Kiitokset kaikille niille henkilöille, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet tämän oppaan syntymiseen.

Espoossa 20.3.2007

Matti Tauriainen

# Sisällysluettelo

<b>Lukijalle</b>	3
<b>1 Suunnittelupalvelujen hankintastrategia ja -prosessi</b>	5
1.1 Johdanto	5
1.2 Hankintastrategia	5
1.3 Hankintaprosessi	5
<b>2 Määritelmiä</b>	7
<b>3 Suunnittelupalvelun hankinnan perusta</b>	8
3.1 Yksityinen sektori	8
3.2 Julkinen sektori	8
3.3 Huolehtimisvelvollisuus	9
3.4 Suunnittelutavoitteiden ja -tehtävän määrittely	10
3.5 Suunnittelun organisointi	10
3.6 Suunnittelun aikataulu	10
3.7 Suunnittelun maksuperusteet ja palkkiomuodon valinta	11
<b>4 Hankintamenettelyt ja niiden käyttö</b>	14
4.1 SKOLin suosituksia	14
4.2 Rajoitettu menettely	14
4.3 Neuvottelumenettely	15
4.4 Kilpailullinen neuvottelumenettely	16
4.5 Suorahankinta	17
4.6 Avoin menettely	17
4.7 Suunnittelukilpailu	17
4.8 Puitejärjestely ja vuosisopimus	18
<b>5 Arviointimenetelmät ja arviointi</b>	20
5.1 Suunnittelupalvelun laatuun perustuva arviointi	20
5.2 Suunnittelupalvelun laatuun ja hintaan perustuva arviointi	20
5.3 Suunnittelupalvelun hintaan perustuva arviointi	21
5.4 Kokonaistaloudellinen edullisuus	21
5.5 Laadun arviointi ja pisteytys	21
5.6 Hinnan arviointi ja pisteytys	23
<b>6 Ehdokkaiden soveltuvuuden arviointi ja arviointikriteerit</b>	24
6.1 Soveltuvuuden arviointi, arvioinnin tavoitteet ja arviointikriteerit	24
6.2 Ehdokkaiden arviointi ja tarjoajien valinta	25
<b>7 Tarjouspyyntö ja tarjous</b>	27
7.1 Tarjouspyyntö	27
7.2 Tarjous	29
<b>8 Tarjousten arviointi, arviointikriteerit ja valinta</b>	32
8.1 Tarjousten arviointi	32
8.2 Arviointikriteerit	32
8.3 Arviointiprosessi ja tarjouksen valinta	33
<b>9 Suunnittelusopimukset ja konsulttitoiminnan sopimusehdot KSE 1995</b>	35
9.1 Suunnittelusopimus	35
9.2 Hankekohtainen sopimus ja vuosisopimus, puitesopimus ja kumppanuussopimus	35
9.3 Tilaaajan vastuu (KSE)	36
9.4 Suunnittelijan vastuu (KSE)	37
<b>10 Suunnittelun laatu ja asiakastyytyväisyys</b>	39
10.1 Laatu ja asiakassuhteen johtaminen	39
10.2 Laatu- ja toimintajärjestelmät	40
<b>Liite 1. Suunnittelualan lomakkeita, tehtäväluetteloita ja yhteystietoja</b>	42
<b>Liite 2. Arviointitaulukko.</b>	43

# 1 Suunnittelupalvelujen hankintastrategia ja -prosessi

## 1.1 Johdanto

Tämän oppaan tavoitteena on antaa ohjeita suunnittelun hankintaan ja lisätä sekä hankintatehtävistä vastaavien henkilöiden että suunnittelijoiden tietoisuutta hankintaperiaatteista ja –meneteltyistä. Opas on tarkoitettu sekä tilaajan että tarjoajan käyttöön alan erilaisiin hankintatilanteisiin.

Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry:n jäsenyrityksien laskutustilaston mukaan kolme neljäsosaa alan suunnitteluyritysten laskutuksesta muodostuu yksityisen sektorin ja neljäsosa julkisen sektorin hankinnoista. Edellä olevan lähtökohdan huomioon ottaen, opas on kirjoitettu sekä yksityisen että julkisen sektorin ohjeeksi. Oppaan kaikki hankintaperiaatteet ovat sovellettavissa sellaisenaan yksityisen sektorin hankintatapauksissa. Julkisen sektorin hankintatapauksissa joudutaan noudattamaan hankintalainsäädäntöä. Säädöksiä ei ole käsitelty kokonaisuudessaan tässä oppaassa. Julkisen sektorin hankintoja suunniteltaessa on tämän oppaan lisäksi tutustuttava hankintalainsäädäntöön.

Suunnittelun hankintaan liittyvät oleellisesti erilaiset sopimuslomakkeet, tehtäväluettelot ja alan yleiset sopimusehdot. Oppaan loppuun on kerätty lista olemassa olevista luetteloista ja malleista.

## 1.2 Hankintastrategia

Tilaajan erilaisten tarpeiden ja tavoitteiden tyydyttäminen ja toteuttaminen palveluhankinnoin vaatii erilaisten hankintastrategioiden, hankinta- ja valintamenetelmien käyttämistä. **Hankintastrategia** johdetaan tilaajan toimintastrategiasta, ja se tukee tilaajan toimintastrategian toteutumista. Eri organisaatioissa, yksityisellä ja julkisella sektorilla, hankintastrategian tavoitteet voivat painottua hankekohtaisesti eri tavalla. Tilaaja voi käyttää hyväkseen olemassa olevat kilpailumahdollisuudet ja pyrkiä yksittäisissä hankinnoissa parhaaseen laatuun, kokonaistaloudellisesti edullisimpaan lopputulokseen tai halvimpaan hintaan. Tilaaja ottaa huomioon mm. seuraavia näkökohtia:

- suunnittelupalvelun toteuttaminen omana työnä, suunnittelupalvelun ulkoistaminen ja palvelujen ostaminen
- tilaajan ja suunnittelijoiden välisten asiakassuhteiden ja yhteistyön kehittäminen ja syventäminen kumppanuudeksi
- asiakassuhteiden laajentaminen, supistaminen ja ylläpito
- suunnittelijoiden välisen laatukilpailun sekä suunnittelun kysynnän ja tarjonnan hyödyntäminen.

Pitämällä kiinni valitusta hankintastrategiastaan ja sitoutumalla siihen tilaaja näyttää hyvää esimerkkiä tavoitteellisesta toiminnasta muille alan toimijoille.

Hankintastrategia konkretisoituu käytettävissä hankinta- ja valintamenetelmissä. **Käyttämällä erilaisia hankinta- ja valintamenetelmiä tilaaja varmistaa, että hankkeen tavoitteiden näkökulmasta paras toteuttaja tulee valituksi.** Keskeiset päätökset kohdistuvat hankkeen ja hankinnan tavoitteiden asettamiseen, tavoitteiden saavuttamista tukevan hankintamenettelyn, arviointimenetelmän ja -kriteerien valintaan.

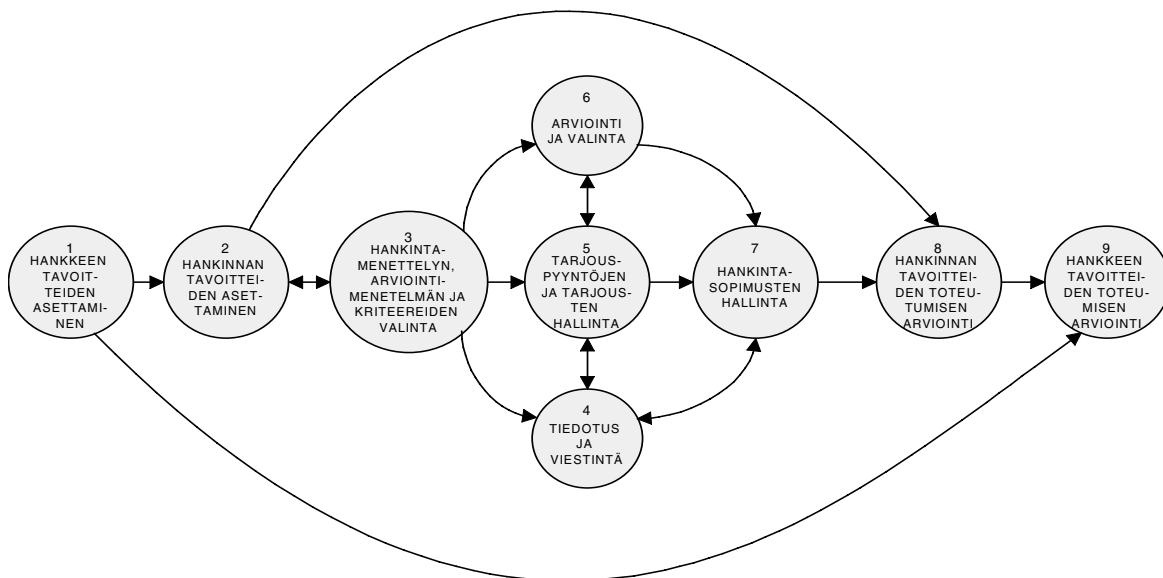
## 1.3 Hankintaprosessi

**Hankintaprosessin**, joka on esitetty seuraavan sivun kuvassa, **omistaa ja toteuttaa tilaaja**. Tilaaja, joka on yleensä myös rakennushankkeeseen ryhtyvä, kantaa kokonaisvastuun rakennushankkeesta. Tilaaja tekee suunnittelun tarjouksen ja toteuttajan valinnan.

**Hankintaprosessilla on myös asiakas tai asiakkaat.** Palvelun toteuttamisen kannalta **merkittävin asiakassuhde muodostuu tilaajan, tilaajan hankintaorganisaation ja suunnittelijan välille.** Mikäli tilaajan ja suunnittelijan välillä ei ole aikaisempaa asiakassuhdetta tai muuta yhteydenottoa, asiakassuhteen rakentaminen alkaa esitarjouksessa tai tarjouksessa annettujen tietojen perusteella.

Suunnittelupalvelun hankintaprosessiin liittyvät, elleivät suoranaisesti niin ainakin välillisesti, myös **viranomaiset, urakoitsijat ja tuoteosa- ja materiaalitoimittajat.** He **käyttävät suunnittelupalvelun välittömiä lopputuotteita**, ts. piirustuksia, tuoteosakaaviota, työselostuksia ja erilaisia laskelmia, lopputuotteen toteuttamiseksi. Urakoitsijat, tuoteosa- ja materiaalitoimittajat toimivat rakentamisvaiheen aikana joko epäsuorassa tai suorassa asiakassuhteessa tilaajan valitsemien suunnittelijoiden kanssa ja **arvioivat ja antavat palautetta omalta osaltaan suunnittelijoiden välittömistä lopputuotteista ja palveluista.** Suunnittelijoiden, urakoitsijoiden ja tuotesatoimittajien suorat kontaktit ja asiakassuhteet ovat välttämättömiä mm. design-build -mallilla ja projektijohtomallilla toteutettavissa hankkeissa.

**Hankintaprosessissa** toistuvat, hankinnan sisällöstä riippumatta, muutamat keskeiset vaiheet. **Hankinnan tavoitteiden asettamiseksi** määritellään hankinnan sisältö, lopputuotteen ominaisuudet, lopputuotteen tuottamiseksi tarvittavan palvelun ominaisuudet ja hankintaorganisaatio hankkeen tavoitteiden toteutumista tukevalla tavalla.



**Hankintamenettely ja sen valinta** on tilaajan tavoitteiden toteutumisen kannalta keskeisessä asemassa. Siinä päätetään hankintatapa, ehdokkaiden ja tarjousten valintamenettely ja sovellettavat arviointikriteerit. **Tarjouspyyntöjen ja tarjousten hallinnassa** valitaan tarjoajat tilaajan toimittajarekisteristä, julkisista suunnittelijarekistereistä tai tarjouskilpailuun ilmoittautuneista ehdokkaista. Tarjouspyyntöasiakirjat kootaan ja toimitetaan valituille tarjoajille. Tarjousten saavuttua kootaan tarjoukset arviointia ja toteuttajan valintaa varten.

**Arvioinnissa ja valinnassa** tilaaja ja/tai arviointiryhmä arvioi tarjoukset, ja sen jälkeen tilaaja valitsee suunnittelijan. **Hankinnan tavoitteiden toteutumista arvioidessaan** tilaaja arvioi yhdessä eri osapuolien kanssa hankinnalle asetettujen tavoitteiden, erityisesti palvelutavoitteiden, toteutumista hankinnan toteutusaikana tilaajan ja suunnittelijan näkökulmasta.

## 2 Määritelmiä

Alla olevat määritelmät ovat julkisia hankintoja koskevan lain (5 §) mukaisia paitsi alihintainen tarjous.

**Alihintainen tarjous.** Tarjous, joka on hinnaltaan sellainen, ettei tarjoaja pysty toteuttamaan tilaajan tavoitteita kyseisellä hinnalla. Alihintaisten tarjouksina pidetään yleensä tarjouksia, jotka poikkeavat merkittävästi alaspäin muista kilpailevista tarjouksista tai tilaajan omasta hinta-arviosta eikä tarjoaja pysty perustelemaan hintaa esimerkiksi edullisilla tuotantomenetelmillä tai teknisillä ratkaisuilla. (vrt. hankintalain 63 § Poikkeuksellisen alhaiset tarjoukset).

**Avoim menettely.** Hankintamenettely, jossa ilmoituksen julkaisemisen jälkeen kaikilla toimittajilla on oikeus saada tarjouspyyntöasiakirjat ja tehdä tarjous. Hankintailmoituksen ohella tilaaja voi lähettää tarjouspyyntöjä soveliaiksi katsomilleen toimittajille.

**Ehdokas.** Toimittaja, joka on ilmoittanut halukkuutensa osallistua rajoitetun menettelyn, neuvottelumenettelyn tai kilpailullisen neuvottelumenettelyn mukaiseen tarjouskilpailuun.

**Hankintayksikkö.** Julkisten hankintojen laissa tarkoitettu palvelun tilaaja. Vrt. tilaaja.

**Kilpailullinen neuvottelumenettely.** Hankintamenettely, josta julkaistaan ilmoitus ja, johon kaikki halukkaat toimittajat voivat pyytää saada osallistua. Tilaaja neuvottelee menettelyyn hyväksytyjen kanssa ratkaisuehdotuksista, jotka vastaavat sen tarpeita ja joihin perustuvaan tarjouspyyntöön tarjoajat tekevät tarjouksen.

**Neuvottelumenettely.** Hankintamenettely, josta julkaistaan ilmoitus ja, johon kaikki halukkaat toimittajat voivat pyytää saada osallistua. Tilaaja neuvottelee menettelyyn hyväksytyjen kanssa hankintasopimuksen ehdoista.

**Palveluhankintasopimus.** Sopimuksella tarkoitetaan hankintaa, jonka kohteena on palvelujen suorittaminen. Hankintaan voi sisältyä myös tavarahankintoja tai rakennustöitä. Tällöin hankintaa pidetään palveluhankintana, jos palveluiden arvo on suurempi kuin tavaroiden arvo.

**Puitejärjestely, -sopimus.** Yhden tai useamman hankintayksikön ja yhden tai useamman toimittajan välinen sopimus, jonka tarkoituksena on vahvistaa tietyn ajan kuluessa tehtäviä hankintasopimuksia koskevat ehdot kuten hinnat ja määrät.

**Rajoitettu menettely.** Hankintamenettely, josta julkaistaan ilmoitus ja, johon kaikki halukkaat toimittajat voivat pyytää saada osallistua. Tilaaja valitsee ilmoittautuneiden joukosta ne toimittajat, joille tarjouspyyntö lähetetään ja jotka voivat tehdä tarjouksen.

**Suorahankinta.** Hankintamenettely, jossa tilaaja julkaisematta ilmoitusta valitsee menettelyyn mukaan yhden tai useamman toimittajan, joiden kanssa se neuvottelee sopimuksen ehdoista.

**Suunnittelukilpailu.** Hankintamenettely, jossa tilaaja hankkii kaavoituksen, kaupunkisuunnittelun, arkkitehtuurin, teknisen suunnittelun tai tietojenkäsittelyn suunnitelman, jonka voittajan tuomaristo valitsee kilpailulla.

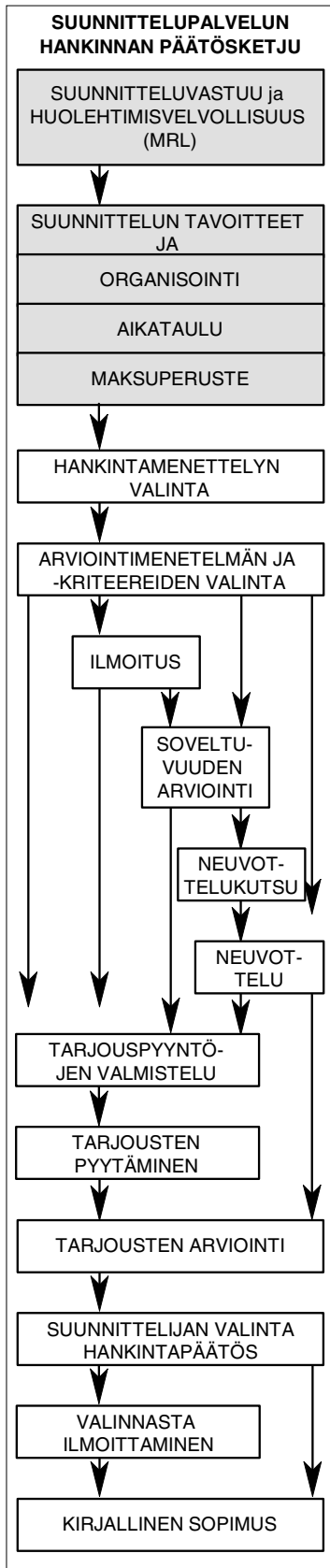
**Tarjoaja.** Tarjoajalla tarkoitetaan toimittajaa, joka on tehnyt tai jättänyt tarjouksen. Tarjoajalla tarkoitetaan myös toimittajaa, jolta on pyydetty tarjousta.

**Tilaaja.** Tilaajalla tarkoitetaan tässä oppaassa rakennushankkeessa palveluja hankkivaa ja hankkeesta viime kädessä vastuussa olevaa tahoja. Vrt. hankintayksikkö.

**Toimittaja.** Toimittaja on luonnollinen henkilö, oikeushenkilö tai julkinen taho taikka edellä mainittujen tahojen ryhmittymä, joka tarjoaa markkinoilla tavaroita tai palveluja, rakennustyötä tai rakennusurakoita.



### 3 Suunnittelupalvelun hankinnan perusta



#### 3.1 Yksityinen sektori

Yksityisen yrityksen tai yhteisön ollessa rakennuttajana suunnittelupalvelun hankinta voidaan järjestää rakennuttajan haluamalla tavalla, sillä yksityisen yrityksen järjestämää hankintaa suoraan koskevaa lainsäädäntöä ei ole. Hankintaprosessi ja siihen kuuluvat perustehtävät ovat kuitenkin hyvin samanlaisia sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Hankintaa ohjaa alalla vallitseva yleinen kauppatapa: tarjouspyyntö- ja tarjousmenettely, tarjouksen hyväksyminen ja sopimusmenettely sekä sopimusehdot. Yksityisen henkilön, kuluttajan, kanssa hankinnassa, sopimuksen tekemisessä ja siinä sovellettavissa sopimusehdoissa, joudutaan soveltamaan kuluttajansuojalainsäädännön lähtökohtia.

Yksityisen sektorin eniten käyttämät hankintamenetelmät ovat vuosisopimukseen perustuvat hankinnat ja neuvottelutilaukset yhden tai useamman tarjoajan kanssa. Hintakilpailua ja laatu-hinta –arviointimenettelyyn perustuvaa tarjouskilpailua käytetään myös suunnittelupalvelun ostossa.

Suunnittelupalvelun hankintaa ja suunnittelijaa valittaessa on aina otettava huomioon, että maankäyttö- ja rakennuslain sekä sopimusoikeuden lähtökohdat toteutuvat.

#### 3.2 Julkinen sektori

Julkisella sektorilla suunnittelupalvelujen hankintaa ohjaa hankintalainsäädäntö. Laissa annetut säädökset on otettava huomioon palveluhankintoja tehtäessä.

Yleisiä ohjeita julkisen hankintaprosessin toteuttamisesta löytyy muun muassa Kauppa- ja teollisuusministeriön nettisivuilta ([www.ktm.fi/julkisethankinnat](http://www.ktm.fi/julkisethankinnat)) sekä Suomen kuntaliiton ylläpitämillä ([www.kunnat.net](http://www.kunnat.net)) sivuilta. Lainsäädäntöön ja oikeuskäytäntöön liittyviä dokumentteja löytyy puolestaan valtion säädös-tietopankista ([www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)).

**Laki julkisista hankinnoista** antaa peruseriaatteen hankinnoille. Lain mukaan tilaajan on käytettävä hyväksi olemassa olevat kilpailuolosuhteet, kohdeltava tarjousmenettelyn ehdokkaita ja tarjoajia tasapuolisesti ja syrjimättä sekä toimittava avoimesti ja suhteellisuuden vaatimukset huomioiden (2 § 2 mom.) Laissa määritellyt kynnsarvot ja hankintamenettelyt sekä niiden käyttöedellytykset ovat esitetty alla olevassa taulukossa.

Laki koskee kaikkia kansallisen kynnsarvon tai EU-kynnsarvon ylittäviä hankintoja. Lakia ei sovelleta kansallisen kynnsarvon alittaviin hankintoihin. Kansallisen kynnsarvon alittavissa hankinnoissa sovelletaan hallintolain ja kuntalain tasapuolisuus-, avoimuus ja menettelytapavelvoitteita. Kynnsarvon ylittyminen arvioidaan käyttäen hankintasopimuksen suurinta maksettavaa

kokonaiskorvausta ilman arvonlisäveroa. Kokonaiskorvaukseen lasketaan mukaan mm. optio- ja pidennys ehdot sekä hankintamenettelyn kuluessa maksettavat palkkiot ja maksut.

**Kynnysarvon ylittävästä hankinnasta, suora hankintamenettelyä lukuun ottamatta, on aina julkisesti ilmoitettava ennen hankintaan ryhtymistä.** EU-kynnysarvon alittavat hankinnat ilmoitetaan HILMAssa ([www.hankintailmoitukset.fi/hilma/etusivu.jsp](http://www.hankintailmoitukset.fi/hilma/etusivu.jsp)). Tieto hankinnasta voidaan lähettää myös suoraan tilaajan soveliaaksi arvioimilleen toimittajille. EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat ilmoitetaan Creditassa ([www.creditafi.fi](http://www.creditafi.fi)).

Alla olevassa taulukossa on esitetty lainsäädännön mukaiset hankintamenettelyt ja vastaavat lain kohdat kynnysarvojen mukaan.

HANKINTAMENETTELY	HANKINNAN ARVO			
	< 15000 €, kansallinen kynnysarvo	...50000 €	...211000 €, EU-kynnysarvo (v. 2007)	> EU-kynnysarvo
<b>Avoin menettely</b>	Kilpailuttaminen tilaajan omien hankintaohjeiden mukaan.	5 § 1 mom. kohta 10	5 § 1 mom. kohta 10	5 § 1 mom. kohta 10
<b>Rajoitettu menettely</b>		5 § 1 mom. kohta 11	5 § 1 mom. kohta 11	5 § 1 mom. kohta 11
<b>Neuvottelumenettely</b>		66 § 1 ja 3 mom.	66 § 2 ja 3 mom., 25 § 1 mom.	25–26 §
<b>Suorahankinta</b>		67 §, 27–28 §	67 §, 27–28 §	27–28 §
<b>Kilpailullinen neuvottelumenettely</b>		29–30 §	29–30 §	29–30 §
<b>Suunnittelukilpailu</b>		22 §, 33–34 §	22 §, 33–34 §	22 §, 33–34 §

Lain mukaan tilaaja tekee tarjouskilpailun **ratkaisusta erillisen kirjallisen hankintapäätöksen**. Päätös sisältää olennaiset tiedot ratkaisemisesta sekä siihen vaikuttaneista keskeisistä seikoista kuten voittaneen tarjoajan nimi, ehdokkaan, tarjoajan ja tarjouksen valintaperusteet, kriteerit ja pisteytys sekä niiden soveltamistapa. Päätöksestä tulee käydä myös ilmi perustelut neuvottelumenettelyn, puitejärjestelyn tai suorahankinnan käytölle. Päätös muutoksenhakuohjeineen lähetetään tiedoksi hankinnassa mukana olleille.

### 3.3 Huolehtimisvelvollisuus

Maankäyttö- ja rakennuslain mukaan rakennushankkeeseen ryhtyvällä on velvollisuus huolehtia siitä, että rakennus suunnitellaan ja rakennetaan rakentamista koskevien säännösten ja määräysten sekä myönnetyn rakennusluvan mukaisesti. Rakennushankkeeseen ryhtyvällä tulee olla, hankkeen vaatimus huomioon ottaen, riittävät edellytykset rakennushankkeen toteuttamiseen sekä käytettävissään pätevä henkilöstö.

Rakennushankkeen suunnittelijoiksi valittavien henkilöiden tulee täyttää suunnittelutehtävän vaatimusten mukaiset kelpoisuusehdot. Suunnittelussa pitää olla mukana suunnittelun kokonaisuudesta ja laadusta vastaava pätevä henkilö (pääsuunnittelija), joka huolehtii siitä, että rakennus suunnitelma ja erityissuunnitelmat muodostavat asetetut vaatimukset täyttävän kokonaisuuden.

### **3.4 Suunnittelutavoitteiden ja -tehtävän määrittely**

Suunnittelutavoitteet ja -ohjeet ovat suunnittelijoiden työn lähtökohtana. Määrittelyn voi tehdä tilaaja yksin tai yhdessä suunnittelijan kanssa seuraavin vaihtoehtoin:

- Tilaaja määrittelee suunnittelun toimeksiannon valmiiksi tarjouspyyntöön. Tämä on suositeltava menettely, jos tehtävä on riittävän selkeä ja tilaajan ammattitaito riittää sen määrittelyyn.
- Tilaaja ja suunnittelija määrittelevät tehtävät yhdessä tilaajan ja tarjoajan välisissä neuvotteluissa.
- Tarjoajista riippumaton suunnittelija, pääsuunnittelija tai muu asiantuntija tekee ehdotuksen, jonka tilaaja hyväksyy.
- Suunnittelija määrittelee tehtävän tarjoukseensa tilaajan antaessa suunnittelutyölle tavoitteet ja karkean rajauksen.
- Suunnittelijalla teetetään esiselvitys tehtävän määrittelyn edellyttäessä runsaasti selvittelytyötä, jolloin selvityksen tuloksena syntyy tehtävän määrittely.

Ennen varsinaisen suunnittelusopimuksen tekoa pidetään sopimuskatselmus, jossa tilaaja ja suunnittelija yhdessä hyväksyvät hankkeen tavoitteet ja lähtötiedot yksiselitteisesti.

### **3.5 Suunnittelun organisointi**

Suunnittelua organisoitaessa suunnittelu jaetaan suunnittelualakohtaisesti tarkoituksenmukaisiin osiin, järjestetään suunnittelutyön johtaminen ja sovitaan tilaajan ja suunnittelijoiden ja tarvittaessa suunnittelijoiden, urakoitsijoiden sekä tuoteosatoimittajien keskinäiset sopimus- ja raportointisuhteet.

Organisaatio kootaan siten, että tavoitteiden mukainen johtaminen, kuten yhteistyö ja viestintä, suunnittelun ohjaus, laadunhallinta, raportointi ja päätöksenteko ovat mahdollisia. Valitun organisaation ja suunnittelusopimusten tulee suunnittelun käynnistyttyä mahdollistaa suunnitteluvastuun siirtymisen pääsuunnittelijalle ja vastaaville erityissuunnittelijoille. Sopimuksellisella tasolla tämän ratkaisemiseksi on kehitetty erilaisia suunnitteluryhmän toimintamalleja. Suunnittelun toimintamalleja ovat esimerkiksi jaettu suunnittelu, pääsuunnittelu ja sille alistettu erityisalojen suunnittelu, kokonaissuunnittelu ja kokonaisvastuusuunnittelu (ks. tarkemmin esim. Salonen. 2000. Rakennushankkeen suunnittelu-, yhteistyö- ja sopimusmenettelyt).

### **3.6 Suunnittelun aikataulu**

Suunnittelu-aikataulun pitävyys on merkittävä tilaajan kokemaan suunnittelun onnistumiseen ja laatuun vaikuttava yksittäinen tekijä. Suunnittelun kokonaisaika tulee mitoittaa tehtävän laajuus huomioon ottaen riittävän pitkäksi. Suunnittelu-aikataulu sovitetaan yhteen hankinta- ja rakennusaikataulun kanssa. Aikatauluun varataan suunnittelulle riittävän pitkät, suunnittelutehtävän ja siihen liittyvän päätöksenteon vaatimat, tehtäväkestit. Suunnittelun johtamiseen ja ohjaukseen on panostettava erityisesti aikataulun toteutumisen kannalta kriittisellä polulla olevissa tehtävissä.

Perinteisissä pääurakkamuotoisissa hankkeissa yleissuunnittelu (esi- ja luonnossuunnittelu) sekä toteutussuunnittelu, rakentamisen valmistelu ja rakentaminen seuraavat toisiaan peräkkäin ketjutettuna. Suunnittelu tehdään pääosin valmiiksi ennen rakentamisvaiheen aloittamista. Näin etenevässä hankkeessa eri suunnitteluvaiheiden välille varataan riittävästi aikaa suunnitteluvaihtoehtojen arviointiin, riskianalyysojen tekoon, vaihtoehtojen vertailuun ja valintoihin sekä päätöksentekoon.

Projektitoteutusmuotoisen hankkeen vaiheet voidaan toteuttaa perinteisen pääurakkamuodon mukaan peräkkäisesti ketjutettuina (ks. edellinen kappale) tai rinnakkain etenevinä. Rinnakkain etenevässä mallissa yleissuunnittelun jälkeen toteutussuunnittelu, hankinnat ja rakentaminen ovat

limitetyt keskenään. Toteutussuunnittelu etenee suunnittelulohkoittain ja/tai suunnitelmapaketeittain. Suunnittelun yleissuunnitteluosuus ja lohkojako ja/tai suunnitelmapaketit selvitetään alustavasti suunnittelun tarjouspyyntö- ja tarjousvaiheessa siten, että suunnittelija voi ottaa tarjouksessaan huomioon henkilöresurssien jakaantumisen suunnittelun etenemisen mukaisesti.

### **3.7 Suunnittelun maksuperusteet ja palkkiomuodon valinta**

**Palkkiomuodon valinnalla voidaan pienentää tai jakaa sekä tilaajan että suunnittelijan tavoitteenasetteluun, suunnitteluun ja suunnittelun johtamiseen ja ohjaukseen liittyvää epävarmuutta ja riskejä.**

Palkkiomuodon valinnassa tulee ottaa huomioon mm.

- hankkeen ja hankinnan tavoitteet ja niihin liittyvät suunnittelun kannalta merkittävimmät tehtävät ja riskit
- tilaajan organisaation resurssit suunnittelun ohjaamiseksi
- tilaajan organisaation kokemus suunnittelun ohjaamisesta
- suunnittelun organisointi
- hankkeen aikataulu ja toteutusmuoto.

Nykyisen käytännön mukaan konsultin veloitus koostuu Konsulttitoiminnan yleisten sopimusehtojen KSE 1995 mukaan palkkioista, erityisistä korvauksista ja kuluista, tai veloitus perustuu kokonais- tai yksikköhintaan.

**Palkkio** on tilaajan konsultille maksama korvaus, joka koostuu työhön liittyvistä suoranaisista palkkakustannuksista ja konsultin sosiaali- ja yleiskustannuksista. KSE:n mukaan toiminnan tuotto sisältyy yleiskustannuksiin.

KSE:n mukaan palkkio koko toimeksiannosta tai sen eri osista voi perustua seuraaviin palkkiomuotoihin:

- a) prosenttipalkkio
- b) kokonaispalkkio
- c) yksikköpalkkio
- d) aikapalkkio henkilöryhmittäin
- e) aikapalkkio konsultin kustannusten mukaan
- f) tavoitepalkkio
- g) muu sovittu palkkio.

Sovellettaessa edellä mainittuja palkkiomuotoja suunnittelija saa veloittaa tilaajalta lisäksi **erityiset korvaukset** erikseen niin sovittaessa ja **kulut**. Erityisillä korvauksilla ymmärretään suunnittelijan saamaa korvausta omien kojeiden ja laitteiden, alikonsulttien sekä aputyövoiman käytöstä. Kuluilla tarkoitetaan suunnittelijan matka-, majoitus- ja päivärahakorvauksia sekä työhön liittyviä suunnittelijan ulkopuolisille suorittamia maksuja. Erityisten korvausten ja merkittävien tai poikkeuksellisten kulujen korvausperusteista sovitaan suunnittelusopimuksessa tai viimeistään ennen töiden aloittamista.

**Aikapalkkiot** soveltuvat käytettäväksi erityisesti monimuotoisissa, innovatiivisuutta ja poikkitieteellistä lähestymistä vaativissa suunnittelutehtävissä ja suunnittelutavoitteiltaan vielä täsmentymättömissä hankkeissa. Tällaisia tehtäviä ovat erilaiset esiselvitykset, kaavoitukseen liittyvät tehtävät, esisuunnitelmat ja hankesuunnittelutehtävät. Aikapalkkio soveltuu käytettäväksi myös vaativissa korjausrakentamisen suunnittelutehtävissä. Henkilöryhmittäin sovittua aikapalkkiota käytetään alkuperäisen suunnittelutehtävän lisä- ja muutostöiden veloituksessa, mikäli tilaaja ja suunnittelija eivät ole sopineet muista lisä- ja muutostöiden veloituserusteista. Aikapalkkioon

perustuva laskutus voidaan rajoittaa tehtävään varatulla kokonais- tai ”kattohinnalla”. Tilaaja asettaa aikapalkkion käytölle kokonaispalkkiomäärää koskevan ylärajan. Suunnittelija ei saa laskuttaa työstä yli sovitun ylärajaa ilman tilaajan suostumusta.

**Henkilöryhmittäin maksettavassa aikapalkkiossa** palkkio veloitetaan käyttäen henkilöryhmittäin sovittuja tunti- tai muita aikaveloituksia, joihin sisältyvät palkat sekä sosiaali- ja yleiskustannukset. Suunnittelija veloittaa kunkin henkilön tekemät työtunnit henkilöryhmittäin tehtävään suoraan käytettyjen ja kirjattujen tuntimäärien mukaisesti. SKOL, ATL ja SAFA ovat sopineet henkilöryhmittelystä ja ne julkaisevat vuosittain yhteisen palkkatilastojen, kustannusrakenneselvityksen sekä sosiaali- ja suunnittelukustannusten seurantaan perustuvan suunnittelutyön tuntihintataulukon. Taulukko osoittaa henkilötyön henkilöryhmittelyn mukaisen tuntiveloitusalueen, jonka puitteissa yritykset tekevät insinööri- ja arkkitehtisuunnittelua kotimaassa.

**Konsultin kustannusten mukaan maksettavassa aikapalkkiossa** palkkio perustuu konsultin omiin kustannuksiin aikayksikköä kohden. Suunnittelija veloittaa tehtävää suorittavien henkilöiden palkat lisättynä sosiaali- ja yleiskustannuksilla tehtävään suoraan käytettyjen ja kirjattujen tuntimäärien mukaan. Yleiskustannukset lasketaan palkka- ja sosiaalikulujen määrästä suunnittelijan ilmoittaman yleiskustannusprosentin mukaisesti.

**Prosenttipalkkiossa** palkkio määritellään määräprosenttina sopimuksessa mainittujen tai osapuolten muutoin hyväksymien laskentaperusteiden mukaisista kustannuksista. Palkkioprocenttia määriteltäessä otetaan kustannusten lisäksi huomioon tehtävän vaativuus sekä suunniteltaviin yksiköihin sisältyvä toistuvuus. Jos prosenttipalkkion perusteena ovat lopulliset toteuttamiskustannukset, tilaajan on esitettävä ne välittömästi sen jälkeen, kun lopulliset toteuttamiskustannukset voidaan määrittää.

Palkkioprocentti sovitaan yleensä kokemuseräisesti ja perinteisesti tilaaja on kytkenyt palkkiomuodon hankkeen tai osahankkeen tavoite- tai toteutuskustannuksiin. Palkkiomuoto ei välttämättä tue suunnittelijan aktiivista ratkaisuvaihtoehtojen kehittelyä kustannustehokkaaseen suuntaan, jolloin tilaajan kannalta suunnittelun ohjaamiseen sisältyvät riskit voivat toteutua.

**Kokonaispalkkio** käsittää etukäteen sovitun kokonaispalkkion tehtävän suorittamisesta. Siinä sovitaan ”suunnittelu-urakasta”, joka voi johtaa jo lähtökohdiltaan suunnittelumäärästä ja -laadusta tinkimiseen. Kokonaispalkkion käyttäminen edellyttää tilaajalta selvää hankkeen ja hankinnan tavoitteenasettelua sekä tilaajan omien suunnittelun ohjausmahdollisuuksien tunnistamista. Palkkio soveltuu käytettäväksi suunnittelutavoitteiltaan täsmentyneissä suunnittelutehtävissä. Mitä heikommien määritellyt tavoitteet ja pidempi suunnittelu- ja hankeaikataulu sitä epäedullisempaa on suunnittelun hankinta kokonaispalkkiota käyttäen. Palkkio voidaan jakaa tarjouksessa tai sopimusneuvotteluissa esitettyihin osapalkkioihin (maksueriin) työn etenemisen tai suunnitteluvaiheiden mukaan.

**Yksikköpalkkiossa** palkkio määritetään sovittua työsuoriteyksikköä kohden. Työsuoriteyksiköt ja niiden määrä tulee olla suunnittelijan tiedossa tarjoustaan hinnoiteltaessa. Yksikköpalkkiota käytettäessä suunnittelun tavoitteet ja esimerkiksi tuoteominaisuudet ovat yksiselitteisesti selvillä ja suunnittelun ohjaaminen kohdistuu pääasiallisesti suunnitteluajataulun ja henkilöresurssien ohjaamiseen ja yhteensovittamiseen suunnitteluyrityksen sisällä. Palkkio soveltuu käytettäväksi toteutusvaiheessa, toistuvassa rutiiniluonteisessa suunnittelussa.

Prosentti-, kokonais- ja yksikköpalkkiota käytettäessä suunnittelusopimuksessa mainitaan palkkioon sisältyvät tehtävät. Prosenttipalkkiota käytettäessä sopimuksessa mainitaan myös perusteet palkkioon sisällyttämättömien tehtävien osalta.

**Tavoitepalkkiossa** pyritään optimoimaan suunnittelutyön määrä ja suunnittelun ohjaus. Tavoitepalkkio tarjoaa tilaajalle hyvät suunnittelun ohjausmahdollisuudet. Tilaaja ja suunnittelija sopivat yhdessä tavoitepalkkion suuruuden ja laskutusperusteet sekä lopullisen palkkion määrittelyn, mikäli tavoitepalkkio ylitetään tai alitetaan. Yleisimmin palkkiotavoitteen alittumisesta hyvitetään

suunnittelijalle puolet alituksesta ja ylittymisen osalta suunnittelutyöstä maksetaan puolet sovitusta aikapalkkiosta.

**Kannustepalkkion**, jota ei ole mainittu KSE:ssä, avulla tilaaja voi saada suunnittelijan ja urakoitsijan tuomaan huomattavaa lisäarvoa hankkeeseen. Palkkion tulee olla saavutettuun lisäarvoon verrattuna määrältään riittävän suuri. Kannustepalkkion käyttämisessä on tärkeää, että koko suunnitteluryhmä saadaan toimimaan kannustetavoitteiden toteutumista tukevalla tavalla. Tämä edellyttää, että kannustepalkkiota maksetaan kaikille suunnittelijoille ja palkkion jakoperusteet on sovittu tilaajan ja suunnittelijoiden (ja urakoitsijoiden) kanssa yhdessä. Palkkio painotetaan siten, että palkkion määrä on suurin sillä suunnittelijalla tai suunnittelutiimillä (ja/tai urakoitsijalla), jolla on suurin vaikutusmahdollisuus tavoitteiden toteuttamiseksi.

**Kokonaishinta ja yksikköhinta** sisältävät palkkion ja kaikki sovitut erityiset korvaukset ja kulut. Kokonaishinnan ja yksikköhinnan soveltuminen erilaisiin suunnittelutehtäviin vrt. kokonaispalkkio ja yksikköpalkkio.

## 4 Hankintamenettelyt ja niiden käyttö

### 4.1 SKOLin suosituksia

Suunnittelu- ja konsulttipalveluja voidaan tilata suoraan valituilta yrityksiltä tai hankkia neuvottelumenettelyllä, rajoitetulla tarjouspyyntömenettelyllä, suunnittelukilpailulla tai tilaus voi pohjautua puite- tai vuosisopimukseen.

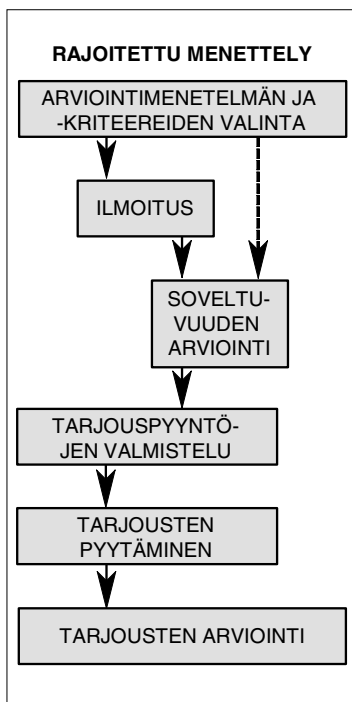
Suorahankinta soveltuu hyvin pieniin ja kiireellisiin töihin. Se voi perustua kiinteään kumpanuuteen tai työn erityisluonteeseen. Suorahankintaa käytetään myös vuosi- ja puitesopimuksiin perustuvassa hankinnassa, kun sopimus on tehty yhden yrityksen kanssa. Useamman yrityksen puitesopimusmallissa voidaan suorahankinnan lisäksi käyttää neuvottelu- tai tarjouspyyntömenettelyä, jossa hinnat on sidottu puitesopimukseen.

Neuvottelumenettelyä käyttäen tilaaja voi varmistaa parhaiten tärkeiden tavoitteiden esilletuomisen ja huomioimisen tarjouksissa yhdessä tarjoajan kanssa. Neuvottelumenettelyn käyttömahdollisuuksia on lisätty uudessa hankintalaissa. Neuvottelumenettelyä voi lain mukaan käyttää EU-kynnysarvon alittavissa suunnitteluhankinnoissa, joissa edellytetään vastaavien henkilöiden asiantuntemuksen ja pätevyyden arviointia.

Rajoitettu tarjouspyyntömenettely soveltuu käytettäväksi useimmissa suunnittelupalvelujen selkeissä ja tavanomaisissa hankintatilanteissa. Se on yleisimmin käytetty hankintamenettely julkisella sektorilla.

Suunnittelukilpailu soveltuu hankintatapauksiin, joissa tilaaja haluaa käytettäväkseen ratkaisuehdotuksen tai idealuonnoksia päätöksenteon tai hankkeen jatkokehittelyä varten.

### 4.2 Rajoitettu menettely



Rajoitetussa menettelyssä ainoastaan hankintayksikön valitsemat tarjoajat voivat tehdä tarjouksen. **Hankinnassa edetään vaiheittain. Yksityinen tilaaja** valitsee (menettely merkitty kuvaan katkoviivalla) tarjoajat omista tai julkisista suunnittelijarekistereistä:

- [www.skolry.fi/](http://www.skolry.fi/)
- [www.atl.fi/](http://www.atl.fi/)
- [www.safa.fi/](http://www.safa.fi/)
- [www.fise.fi/](http://www.fise.fi/)

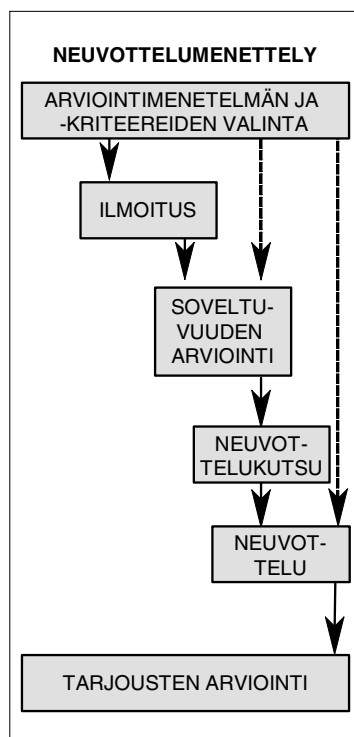
**Julkisessa hankinnassa** tilaaja antaa ilmoituksen suunnittelu- palvelun hankinnasta. Ilmoituksessa pyydetään kiinnostuneita yrityksiä jättämään osallistumishakemuksensa sekä ilmoitetaan valinnassa sovellettavat kriteerit ja vaatimukset sekä menettelyyn kutsuttavien ehdokkaiden vähimmäismäärä (vähintään 5 ehdokasta) ja tarvittaessa enimmäismäärä.

Tämän jälkeen tilaajan tehtävänä on **ehdokkaiden soveltuvuuden arviointi** siten, että **kriteerien perusteella** parhaat mahdolliset yritykset voidaan valita tarjoajiksi. Kun suunnitteluyritys valitaan tarjoajaksi, tilaaja on arvioinut sillä olevan realistiset mahdollisuudet menestyä tarjouskilpailussa, mikäli tarjoaja panostaa tarjouksen laadintaan.

**Tarjoajalle lähetään tarjouspyyntö**, jossa täsmennetään suunnittelutehtävä, tarjouksen sisältö ja tarjouksen valintaperuste sekä arviointikriteerit vähintään tärkeysjärjestyksessä. Julkista hankintaa koskevan tarjouspyynnön minimisisältö on ilmoitettu laissa. Hankintapäätös tehdään saatujen tarjousten perusteella.

**Rajoitetun menettelyn mukainen hankinta soveltuu käytettäväksi** useimmissa suunnittelu- palvelujen hankintatilanteissa. Hankintamenettely antaa tilaajalle mahdollisuuden soveltaa omaa hankintastrategiaansa. Suhdannevaihtelut eivät lisää tai vähennä tarjousten määrää. Esikarsinta mahdollistaa hankinnan tavoitteiden kannalta sopivimpien ehdokkaiden kilpailuttamisen. Huolellisesti suoritettu soveltuvuuden arviointi tai esivalinta pienentää tilaajan työpanosta tarjousten arviointi- ja valintavaiheessa.

### 4.3 Neuvottelumenettely



**Kun yksityinen tilaaja** käyttää neuvottelumenettelyä, se valitsee tarjoajat omista tai julkisista suunnittelijarekistereistä. Tämän jälkeen tilaaja kutsuu valitsemansa tarjoajat neuvotteluun hankkeesta (menettely merkitty kuvaan katkoviivalla). Tarjoaja saa etukäteen hankekuvauksen tai se esitetään neuvottelujen alussa.

**Julkisessa hankinnassa** tilaaja antaa ilmoituksen suunnittelu- palvelun hankinnasta. Saatuaan osallistumishakemukset tilaaja arvioi ehdokkaiden soveltuvuuden hankinnan tavoitteiden mukaan asetettujen **kriteerien perusteella** ja valitsee tarjoajat (vähintään 3 tarjoajaa), joille lähetetään neuvottelukutsu.

Neuvottelukutsussa ilmoitetaan neuvottelujen aloittamisesta ja neuvotteluajataulusta. Se sisältää hankekuvauksen ja menettelysäännöt neuvottelujen aikana.

Neuvottelut pitää nähdä tapahtumana, jonka aikana tehdään tarjouksia ja vastatarjouksia. **Koska neuvottelujen tarkoituksena on täsmentää toimeksiannon sisältöä ja tarjoajan antamaa tarjousta, hankekuvauksen perusteella voidaan laatia ennakkotarjous, jossa ilmoitettuja tietoja neuvotteluissa täsmennetään ja täydennetään suhteessa tehtävään.**

Menettelysäännöissä kerrotaan asiat, joista tilaaja haluaa neuvotella tarjoajien kanssa. Tällaisia voivat olla mm.

- toimeksiannon hankekuvauksessa olevat täsmennyksettävät sisältökohdat
- tarvittavan erityisasiantuntemuksen määrittely ja henkilöstöjärjestelyt (mm. projektipäällikkö ja muu projektihenkilöstö)
- tilaajan ja toteuttajan välinen työnjako ja sen vaikutus tehtäväsisältöön
- työn tekniset toteutusvaatimukset
- luovutettavat mallit, dokumentit ja muut projektin aikana syntyvät tulokset
- projektille asetettavien kehitystavoitteiden tavoitetasojen määrittely, arviointi, todentaminen ja mittaaminen
- projektin organisointiin liittyvät asiat, sopimusperusteiset ja/tai rakenteelliset järjestelyt
- toteutusvaatimuksista johtuvat aikataulutäydennykset
- projektiriskin jako eri osapuolille ja vaikutukset suunnittelupalkkioon
- suunnittelupalkkion suuruus ja sen jakautuminen hankkeen eri vaiheille
- projektin menestyksen mukaan maksettavat kannustepalkkiot, määrittely, arviointi, todentaminen ja mittaaminen.



Menettelyohjeissa kerrotaan myös tiedot vaadittavista ennakkotarjousasiakirjoista ja niiden jättämisestä, neuvottelujen säännöistä (mm. tasapuolinen kohtelu, luottamuksellisuus, neuvottelujen dokumentointi), varsinaisista tarjousasiakirjoista ja niiden jättämisestä sekä tarjouksen valintaperusteista, arvioinnista, valinnasta ja hankintapäätöksen perustelemisesta.

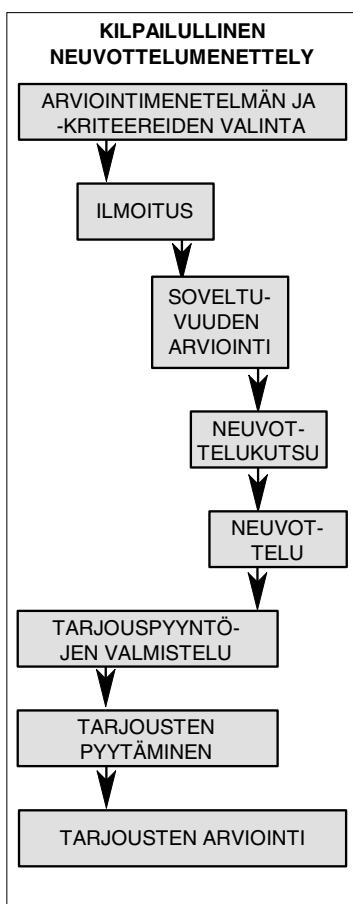
**Neuvottelumenettely soveltuu käytettäväksi** sekä vaativien, monialaisten ja vaikeasti määriteltävissä olevien suunnittelutehtävien hankinnassa. Menettely sopii hyvin yksityisen sektorin suunnittelupalvelujen hankintamenettelyksi.

**Julkisen sektorin** suunnittelupalvelun hankinnassa neuvottelumenettelyn käyttö on **sallittua aina** sellaisissa palveluhankinnoissa, joiden **kokonaisarvo on alle 50 000 euroa**. Käyttö on sallittua ja perusteltua myös seuraavissa hankintatilanteissa, kun hankkeen arvo on **alle 211 000 euroa**:

- Tutkimus-, selvitys-, suunnittelu-, arviointi- ja koulutushankinnoissa, jotka edellyttävät palvelun tarjoamisesta vastaavien henkilöiden asiantuntemuksen ja pätevyyden erityistä arviointia.

Neuvottelumenettelyä voidaan käyttää julkisissa hankinnoissa lisäksi aina, kun:

- Palvelun luonne tai asiaan liittyvät riskit eivät salli tai mahdollista kokonaishintatarjousta.
- Tarjouspyyntöä tai tehtävämäärittelyä ei voida laatia niin tarkasti, että paras tarjous voitaisiin valita jotakin muuta menettelyä käyttäen.



Julkisella sektorilla neuvottelumenettelyn käyttö on tilaajan kannalta perusteltua erityisesti esim. esiselvitys- ja hanke- suunnitteluvaiheessa.

#### 4.4 Kilpailullinen neuvottelumenettely

Kilpailullinen neuvottelumenettely on julkisen sektorin hankintamenettely. Siinä on yksityisen sektorin suurissa rakennushankkeissa käytettyjä hankekehityksen piirteitä. Menettelyä voidaan käyttää EU:n kynnyksarvon ylittävissä hankinnoissa. Tarjouksen valintaperusteena on aina kokonaistaloudellinen edullisuus.

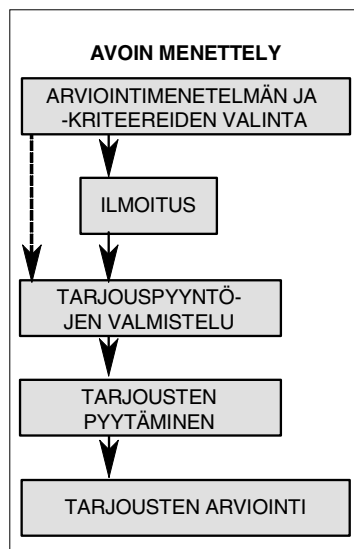
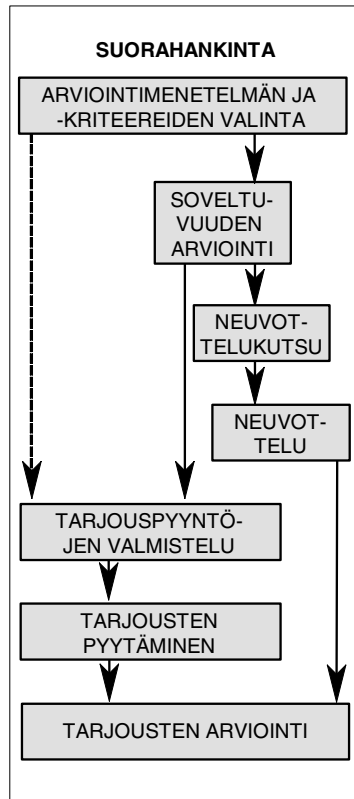
Hankinnalle, jossa menettelyä käytetään, on tyypillistä, että hankintayksikkö ei pysty määrittelemään etukäteen hankinnan oikeudellisia, rahoituksellisia tai teknisiä yksityiskohtia. Menettelyn käyttökohteita voisivat olla mm. korkean teknologian hankkeet ja hankkeet, joissa parhaan rahoituskeinon tai riskinjakomallin valintaa ei ole tarkoituksenmukaista tehdä ennakolta.

Hankintayksikkö aloittaa soveltuvuuden arvioinnin kautta valittujen ehdokkaiden kanssa neuvottelut, joiden tarkoituksena on määritellä hankinnan toteuttamista koskeva yksi tai useampia ratkaisuehdotuksia. Neuvottelut voivat koskea kaikkia sopimukseen liittyviä näkökohtia ja erilaisiin teknisiin, oikeudellisiin ja rahoituksellisiin tekijöihin liittyviä vaihtoehtoja.

Neuvotteluja tarjoajien kanssa käydään niin kauan, kunnes hankintayksikkö pystyy tekemään päätöksen ratkaisumallista, johon tarjouspyyntö tulee perustumaan. Tämän jälkeen tarjoukset pyydetään kaikilta menettelyn tässä vaiheessa mukana olevilta yrityksiltä.

Tarjouksen valinnan ja hankintapäätöksen tekemisen jälkeen hankintayksikkö voi käydä voittaneen tarjoajan kanssa vielä täsmentäviä neuvotteluja hankintasopimuksen yksityiskohdista.

## 4.5 Suorahankinta



talotekniikkaa, korjausrakentamista, liikenne- ja infrajärjestelyjä, maankäyttöä, maisemasuunnittelua, sisustussuunnittelua tai erilaisten kokonaisuuksien suunnittelua. Kilpailun järjestäjänä on yleensä kohteen tilaaja.

Suunnittelukilpailu soveltuu käytettäväksi sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Suunnittelukilpailun käyttö hankintamenettelynä antaa tilaajalle mahdollisuuden tutkia tavoitteiden toteutumista useissa erilaisissa ratkaisuvaihtoehdoissa. Kilpailulla löydetään tilaajan tarpeet mahdollisimman hyvin täyttävä ratkaisu hankkeeseen liittyvän päätöksenteon ja hankkeen jatkosuunnittelun pohjaksi, sekä valitaan hankkeen suunnittelija. Kilpailun avulla voidaan myös arvioida hankkeen kokonaistaloudellisuutta.

**Suorahankinnassa** tilaaja hankkii suunnittelupalvelun yhdeltä toimittajalta tarjouksen tai aikaisemman sopimuksen perusteella.

**Yksityisellä sektorilla** (menettely kuvattu katkoviiivalla) suorahankintaa käytetään esimerkiksi tilanteissa, joissa tilaaja ja palvelun toimittaja ovat tehneet suunnittelupalvelun **puite- tai vuosisopimuksen**. Tällöin tilaaja ohjaa hankinnan palvelun tarjoajalle ja neuvottelee toteutusmahdollisuuksista suoraan palvelun tarjoajan kanssa. Suunnittelun suorahankinta toteutuu usein myös tuoteosakaupoissa, jolloin tuoteosatoimittaja vastaa lopullisten suunnitelmien tuottamisesta, tilaajan viitesuunnitelmien antamien lähtötietojen perusteella.

**Julkisella sektorilla** suorahankinta on sallittu kynnsarvon ylittävissä hankinnoissa vain erityisin perustein, ja sen käyttö tulee perustella kirjallisesti. Kynnsarvon (15000 euroa) alittavissa hankinnoissa suorahankinta on sallittu tilaajan muun hankintaohjeistuksen mukaisesti.

## 4.6 Avoin menettely

**Avoimessa menettelyssä** kaikki tarjouskilpailuun halukkaat osallistujat voivat tehdä tarjouksen. Sekä yksityisellä että julkisella sektorilla avointa menettelyä käytetään erittäin harvoin palvelun, ja erityisen harvoin asiantuntijapalvelun, kuten suunnittelun tai erityisasiantuntemukseen perustuvan konsultoinnin hankkimiseen.

**Nykyiseen käytäntöön ja kokemuksiin perustuen voidaan todeta, että avointa menettelyä ei sovelleta suunnittelupalvelun hankintaan.**

Avointa menettelyä käytettäessä tilaaja voi saada suuren määrän tarjouksia, jolloin tarjousten käsittelyssä voidaan menettää tarjouskilpailusta saatavat taloudelliset ja laadulliset hyödyt. Se soveltuu ominaisuuksiltaan selvästi vertailtavissa ja mitattavissa olevien aineellisten tuotteiden ja tavaroiden hankintaan.

## 4.7 Suunnittelukilpailu

**Suunnittelukilpailu** on hankintamenettely, jossa tilaaja pyytää samanaikaisesti vähintään kahdelta suunnittelijalta suunnitelman, ehdotuksen tai idealuonnoksen samaa kilpailuohjelmaa käyttäen. Suunnittelukilpailu voi koskea rakennuksia, insinöörirakenteita,

Suunnittelija voi kilpailussa osoittaa taitonsa suunnittelutehtävän ratkaisemisessa ja samanaikaisesti lisätä tunnettuuttaan suunnittelijana. Voittaessaan suunnittelukilpailun suunnittelija saa tilauksen ja kohtuullisen palkkion hyvästä suunnitteluratkaisusta.

Rakennusalan suunnittelukilpailut jaetaan hankkeen tai kilpailutehtävän mukaan joko **laajaan tai suppeaan suunnittelukilpailuun**. Laaja suunnittelukilpailu edellyttää tehtävän asetteluun tai kohteen vaativuuden johdosta perusteellista ratkaisuvaihtoehtojen tutkimista ja laajaa tulostusaineistoa. Suppeassa kilpailussa tehtävän asettelu ja kohteen laajuus on rajattu, ja kilpailu ei edellytä laajoja kilpailuasiakirjoja ja tulostusaineistoa. Laajan suunnittelukilpailun kesto on n. 6 kk, suppean kesto on n. 3 kk.

Kilpailu voidaan järjestää joko **yleisenä tai kutsukilpailuna**. Yleiseen kilpailuun osallistuminen on avoin kaikille kilpailuohjelmassa esitetyin rajauksin. Kutsukilpailussa järjestäjä valitsee osallistujat joko suoraan tai kilpailuun ilmoittautuneiden joukosta.

Kilpailun järjestäjä nimeää **palkintolautakunnan sekä sihteerin**. Lautakunnan tehtävänä on kilpailuohjelman hyväksyminen, kilpailukysymyksiin vastaaminen, ehdotusten arvostelu, arvostelu-pöytäkirjan laatiminen ja kilpailun tuloksesta päättäminen. Lautakunnan jäsenistä kolmasosalla tulee olla sama tai vastaava ammatillinen pätevyys, jota kilpailuun osallistuvilta edellytetään. Palkintolautakunta voi käyttää apunaan asiantuntijoita.

**Kilpailuohjelmassa** esitetään kilpailun järjestäjä ja kilpailun kulku, osallistumisoikeus sekä palkintolautakunnan kokoonpano ja sen päätösvalta. Lisäksi esitetään selkeästi kilpailun tavoitteet, lähtötiedot, sitovat ja ohjeelliset suunnitteluohjeet, kilpailun arvosteluperusteet, ehdotusten käyttö- ja omistusoikeudet, ehdotusten laadintaohjeet sekä käytettävä kieli. Ohjelmassa annetaan tiedot jaettavista palkinnoista tai palkkioista, ehdotusten laadinnasta maksettavista korvauksista ja lunastushinnoista sekä niihin sisältyvistä arvonlisäveroista.

Palkintolautakunta valitsee palkintosijoille ne ehdotukset, joissa tehtävä on arviointiperusteiden mukaan parhaiten ratkaistu. Arvioinnista pidetään pöytäkirjaa, johon kirjataan mm. kilpailun yleisarvostelu, kilpailuehdotusten yksilöllinen arvostelu, päätökset palkintojen jakamisesta perusteluineen, suositukset kilpailun jatkotoimenpiteiksi, eriävät mielipiteet ja asiantuntijalausunnat.

Palkintosumma ja palkinnot määritellään kilpailuohjelmassa kilpailuehdotuksen tekemiseen tarvittavan arvioidun työmäärän ja edellytettävien asiakirjojen mukaan. Jos kilpailuohjelmassa pyydetään hintatarjoukset kilpailua seuraavasta suunnittelutyöstä, avataan hintatarjoukset pöytäkirjaan hyväksytysti kirjatun arvostelun ja nimikuorten avaamisen jälkeen.

**Julkisella sektorilla** on noudatettava kilpailun toteuttamisessa hankintalakia. Sovellettavat säännökset on esitetty lain 22 pykälässä. Kilpailusta on aina julkisesti ilmoitettava. **Suunnittelukilpailun perusteella tehtävä hankkeen jatkosuunnittelua tai toteuttamista koskeva palveluhankinta voidaan tehdä suoraan hankintana**. Edellytyksenä on, että hankinta tehdään **suunnittelukilpailun voittajan tai useamman voittajan kanssa**. Hankinnan yhteydessä voidaan neuvotella sisällöstä ja muista hankinnan ehdoista kuitenkin siten, että hankinta ei voi koskea sisällöltään laajempaa hankintaa, kuin mikä on ollut suunnittelukilpailun kohteena.

## **4.8 Puitejärjestely ja vuosisopimus**

Puitejärjestely on julkisen ja vuosisopimus on yksityisen sektorin hankintamenettely, jossa hankintayksikkö ja palvelun toimittaja tai toimittajat vahvistavat tietyn ajan kuluessa tehtäviä hankintasopimuksia koskevat ehdot kuten hinnat ja määrät.

Puitejärjestelyyn perustuvat hankintasopimukset on tehtävä puitejärjestelyssä mukana olevien alkuperäisten osapuolien kesken. Ehtoihin ei saa tehdä huomattavia muutoksia järjestelyn voimassaoloaikana. Järjestelyä ei saa käyttää kilpailua vääristävällä, rajoittavalla tai estävällä tavalla.

Puitejärjestely voidaan tehdä yhden toimittajan kanssa. Tällöin hankinnat on tehtävä järjestelyssä vahvistettujen ehtojen mukaan. Usean toimittajan kanssa tehtävään puitejärjestelyyn on hankintalain mukaan valittava vähintään kolme toimittajaa. Puitesopimuksen voimassaolo ei saa kuin poikkeustapauksessa ylittää neljää vuotta.

Puitejärjestelyä käyttäen tilaaja voi rationalisoida kilpailuttamista. Puitejärjestelyssä mukana olevien toimittajien kanssa tehtävät hankinnat voidaan tehdä ilman hankekohtaista kilpailuttamista, jos kaikki järjestelyn ehdot on vahvistettu etukäteen. Jos osa puitejärjestelyn ehdoista on jätetty avoimeksi, hankintayksikkö joutuu kilpailuttamaan puitejärjestelyssä olevat hankinnat järjestelyssä mukana olevilla toimittajilla.

Vuosisopimuksesta ja sen ehdoista neuvotellaan tilaajan ja palvelun toimittajan välillä. Molempien sopimusosapuolien tavoitteena on jatkuva asiakassuhteen ylläpito. Tilaaja tavoitteena on myös saada palvelu luotettavasti, joustavasti ja nopeasti käyttöön ilman erillisiä hankintoja ja kilpailutusta markkinoilta. Tarjoajan tavoitteena on pyrkimys pitkäaikaisiin toimitussopimuksiin, joilla turvataan yrityksen resurssien käyttö projektikohtaisia sopimuksia paremmin. Sopimusehdot ovat voimassa määräajan. Hankinnat tehdään ehtoja noudattaen. Tilaaja tarkistaa ennen palvelun tilausta toimittajan toimituskyvyn palvelun suorittamiseksi.

## 5 Arviointimenetelmät ja arviointi

### 5.1 Suunnittelupalvelun laatuun perustuva arviointi

Suunnittelupalvelun laatuun perustuvassa valinnassa tilaaja arvioi ja valitsee suunnittelijoita ainoastaan laadullisin kriteerein.

Tilaaja voi halutessaan aina määrittää palvelun hinnan jo tarjouspyynnössä. Tämä soveltuu hyvin suunnittelutehtäviin, joissa suunnittelubudjetti on etukäteen määrätty. Menettelyä voidaan käyttää myös hankkeissa, joihin liittyy suuri taloudellinen intressi, samoin kuin tehtävissä, joiden sisältöä on vaikea hahmottaa yksiselitteisesti. Kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous valitaan tällöin ainoastaan laadullisin kriteerein.

Suunnittelukilpailun voittaja valitaan yleensä ainoastaan laadullisin perustein. Tilaaja hakee suunnittelukilpailuun sellaisia suunnittelijoita, joilla on tehtävän vaatima osaaminen ja kokemus ja arvioi suunnittelukilpailussa jätetyt ehdotukset laatukriteerejä käyttäen. Suunnittelukustannuksia ei oteta ehdotusten arvioinnissa huomioon. Kilpailun jälkeinen jatkotyö tilataan suorahankintana suunnittelukilpailun voittajalta.

### 5.2 Suunnittelupalvelun laatuun ja hintaan perustuva arviointi

Tilaaja voi käyttää laatuun ja hintaan perustuvaa arviointimenetelmää sekä neuvottelu- että rajoitetun menettelyn yhteydessä tehtäväsissällöltään tavanomaisissa ja myös yksinkertaisissa palveluhankinnoissa.

Tarjousmenettelyn avoimuuden ja tarjoajien tasapuolisen kohtelun varmistamiseksi tilaajan tulee ilmoittaa tarjoajille tarjouksen arvioinnissa käytettävät arviointikriteerit, niiden painoarvot tai niiden tärkeysjärjestys, laadun ja hinnan painosuhte sekä hinnan pisteytystapa. Laatu- ja hintapisteytys voidaan tehdä useilla eri menetelmillä ja eri tavoin.

TEHTÄVÄN PÄÄSISÄLTÖ	LAATU/HINTA –PAINOSUHDE
Hankesuunnittelu, -ohjelmointi, selvitykset	85/15...80/20
Luovuutta ja innovatiivisuutta luovat hankkeet	80/20
Selviin tavoitteisiin perustuva luonnossuunnittelu	70/30
Monimutkainen, pulmallinen toteutussuunnittelu	70/30...60/40
Normaali ja yksinkertainen toteutussuunnittelu	60/40...50/50
Toistuva rutiinisuunnittelu	...20/80

Laadun ja hinnan painosuhte otetaan kokonaisarvioissa huomioon painoarvoilla. Käytettäessä arvioinnissa kahta arviointialuetta, siis laatukriteerejä ja hintaa, on jokaisessa arviointitapauksessa molempia arviointialueita käsiteltävä tasapuolisesti.

Varsinaisessa arvioinnissa painosuhte valitaan toimeksiannon luonteen ja tehtäväsissällön mukaan esimerkiksi oheisessa kuvassa esitetyn mukaisesti.

Valittu painosuhte toteutuu vain niissä tapauksissa, joissa laadun ja hinnan arvosanojen keskihajonta on ”yhteismitallinen”. Yhteismitallisuuteen päästään kun, tarjousten arvioinnissa käytetään sekä laadun että hinnan pisteytyksessä molemmissa samaa arvosteluasteikkoa pienimmästä arvostanasta suurimpaan arvostanaan saakka.

Arvioinnissa tai pisteytyksessä joudutaan usein tilanteeseen, jossa joko laadun tai hinnan tai molempien arvosteluasteikosta käytetään vain osa. Tällöin laadun ja hinnan keskihajonnoista tulee hyvin erilaisia ja niiden painosuhte vääristyy voimakkaasti. Keskihajonnan vaikutus laadun ja hinnan arvostanoihin voidaan poistaa arvostanosten standardoinnilla. (Risto Hiltunen. 2007. Keskihajonta hinta-laatu-suhteen laskussa. Pro gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto. Matematiikan ja tilastotieteen laitos.)

Laadun ja hinnan arvioinnissa tulee noudattaa ns. ”kahden kuoren periaatetta”. Periaatteen mukaan laatuominaisuudet arvioidaan ennen hinnan arviointia. Tällä menettelyllä voidaan estää hintatiedon tiedostamaton vaikutus annettaviin laatuarvosanoihin. Menettely tukee osaltaan laatua korostavan toiminnan arvostamista.

### **5.3 Suunnittelupalvelun hintaan perustuva arviointi**

Suunnittelupalvelun hintaan perustuvassa valinnassa **tilaaja arvioi ja valitsee** suunnittelijoita ainoastaan **tarjouspyynnössä ja tarjouksissa ilmoitettujen veloituserusteiden perusteella**. Tällaisia veloituserusteita ovat erilaiset palkkiot (prosentti-, kokonais-, yksikkö- ja aikapalkkiot) sekä erityiset korvaukset ja kulut, joiden perusteella arviointi ja valinta tehdään.

Jos julkisen sektorin hankinnassa käytetään valintaperusteena halvinta hintaa, tarjouksista tulee valita se tarjous, joka on kokonaishinnaltaan halvin ja täyttää tarjouspyynnössä esitetyt hankinnan toteuttamiseen ja tarjoajien ominaisuuksiin liittyvät vaatimukset.

### **5.4 Kokonaistaloudellinen edullisuus**

Suunnittelupalvelun laatuun ja hintaan perustuvassa arviointi- ja valintamenettelyssä tilaaja arvioi ja valitsee suunnittelijan laatu- ja hintakriteeriä käyttäen. **Arvioinnin avulla pyritään löytämään tilaajan kannalta kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous hankinnan toteuttamiseksi.**

Tilaajan kannalta kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen tulee mahdollistaa mm.:

- suunnittelijan aito sitoutuminen tilaajan tavoitteiden toteuttamiseen
- useiden hyvien suunnitteluratkaisujen tuottaminen
- suunnitteluprosessin aikainen hyvä laadunhallinta
- tehtävän suorittamista varten varatun suunnittelu- ja päätöksentekoaajan riittävyys
- tilaajaa tyydyttävä suunnittelijan vastuunotto suunnittelutyön ja ratkaisujen taloudellisuudesta sekä turvallisuudesta
- ratkaisujen kokonaistaloudellinen edullisuus toteutuksen, käytön ja ylläpidon aikana
- hankkeen toteutuskustannusten ja toteutusaikataulun pysyminen tarjouspyynnössä esitetyissä kehyksissä.

Kokonaisedullisesti edullisen hankinnan näkökulmasta sekä tilaajan että tarjoajan tulee muistaa, että suunnittelupalvelun toteuttamisessa minimivaatimustason täyttävä resurssien käyttö ja palvelun halvin sopimushinta mahdollistavat erittäin harvoin sellaisia suunnitteluratkaisuja, jotka ovat kokonaistaloudellisesti edullisia vielä käytön ja ylläpidon aikana.

### **5.5 Laadun arviointi ja pisteytys**

Tarjoukset arvioidaan laadullisessa vertailussa käyttäen

1. minimivaatimusluonteisia, välittömästi poissulkevia kriteereitä
2. pisteytystä määrä- ja laatuominaisuuksin arvioitavien kriteerien osalla.

Minimivaatimusluonteisen, välittömästi poissulkevan kriteerin kohdalla tarjous joko täyttää tai ei täytä asetettua vaatimusta. Täyttämättä jäävän vaatimuksen perusteella tarjous hylätään, vaikka muilla kriteereillä mitattuna tarjous olisi kuinka hyvä tahansa.

Määrä- ja laatuominaisuuksiin perustuvien kriteerien mitta-asteikko voi muodostua esimerkiksi seuraavan taulukon mukaan.

SANALLINEN ARVOSANA	NUMEERINEN ARVOSANA
Hylätty	0
Välttävä	1 – 3
Tyydyttävä	3 – 5
Hyvä	5 – 7
Erittäin hyvä	7 – 9
Kiitettävä	9 – 10

Määräominaisuuksiin (ts. kriteerin lukuarvoihin) perustuva mitta-asteikon luonti on yksinkertaista: paras kriteerin lukuarvo saa suurimman arvo-sanana ja heikoin saa pienimmän käytettävän arvo-sanana ja väliin jäävät kriteerin lukuarvot suhteutetaan jonkin mallin mukaan, usein kuitenkin suoravii-  
vaisesti, mitta-asteikolle.

Laatuominaisuuksiin perustuva valintakriteeri menettää merkityksensä, jos kaikki tarjoukset saavat kriteeristä saman arvosanan. Laatukriteeriä koskeva mitta-asteikko on muodostettava siten, että kriteerillä saadaan arvosanahajonta aikaan, ja mitta-asteikko sekä arvosanoihin kytketyt laatuominaisuudet ovat relevantisti kriteeriä kuvaavia sekä perusteltavissa että käytettävissä saatujen tarjousten arvioinnissa.

Laatuominaisuuksiin perustuvan mitta-asteikon muodostaminen etukäteen, tuntematta kriteerin osalta tarjousten sisältöä, on kriteerin muodostamisen vaikein tehtävä — joskus jopa mahdoton. Kriteerikohtaisen yleiskuvan muodostaminen tarjouksista helpottaa asteikkojen laatimista. Menetelytapa mitta-asteikon luomiseksi voi olla esimerkiksi seuraava:

1. Luetaan kriteerin alustavien laatuominaisuuksien (= mittarit) lähtökohdista kaikki tarjoukset lävitse.
2. Päätetään käytettävistä laatuominaisuuksista (= mittarit).
3. Valitaan laatuominaisuuksien mukaan tarjousten keskitasoa edustava tarjous ja kuvataan sanallisesti keskitason mukaiset laatuominaisuudet (= mitta-asteikon kiinnitys). Annetaan keskitason edustajalle arvosana hyvä.
4. Valitaan kriteerin laatuominaisuuksien mukaan tarjousjoukon paras ja huonoin tarjous ja kuvataan niiden laatuominaisuudet (= mitta-asteikon ”kalibrointi”). Annetaan vastaavat arvosanat huipputaso ja välttävä.
5. Kehitetään ja kuvataan kriteerille vielä muut puuttuvat arvosanat ja arvosanakuvaukset.

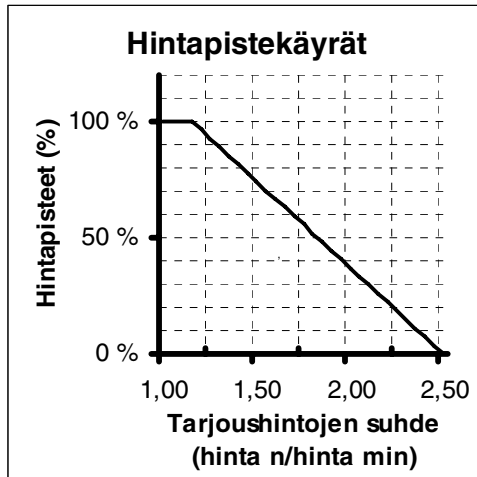
Arvosana-asteikko muodostuu edellä olevan mukaan seuraavasti:

- **hylätty:** tarjouksessa ei ilmoiteta kriteeristä mitään,
- **välttävä:** tarjous on kriteerin suhteen selvästi tarjousjoukon keskitason alapuolella ja/tai ei täytä minimivaatimustasoa,
- **tyydyttävä:** tarjous on kriteerin suhteen tarjousjoukon keskitason alapuolella ja/tai ylittää minimivaatimustasolle,
- **hyvä:** tarjous edustaa kriteerin suhteen tarjousjoukon keskitasoa,
- **erittäin hyvä:** tarjous on kriteerin suhteen tarjousjoukon keskitason yläpuolella mutta ei ole tarjousjoukon paras ja/tai huipputasoa,
- **huipputaso:** tarjous ylittää kriteerin suhteen keskitason huomattavasti ja on tarjousjoukon paras ja huipputasoa.

Huipputaso-arvosana edustaa tarjousten joukossa suunnittelun kärkitietämystä, osaamista ja toimintatapojen soveltamista ja arvosana annetaan vain yhdelle yrityselle.

## 5.6 Hinnan arviointi ja pisteytys

Hintapisteytyksessä voidaan käyttää **erilaisia laskentatapoja ja hintapistekäyriä**. Usein lähtökohtana on, että halvin hyväksyttävä tarjoushinta saa suurimmat hintapisteet ja kallein ei saa hintapisteitä lainkaan (saa arvosanan 0). Laatukilpailua tukevana periaatteena voidaan pitää menettelyä, jossa maksimihintapisteet annetaan halvinta hintaa kalliimmalle tarjoushinnalle (esim. 1,1 – 1,2 kertaa kalliimmalla) tai keskiarvohinnalle. Tällöin hinnan merkitys valinnassa vähenee ja laadun merkitys kasvaa. Osaltaan menettely pienentää mahdollisen alihinnoittelun seurauksista johtuvaa tilaajan riskiä.



Kuvassa esitetyssä esimerkkikäyrässä maksimihintapisteet annetaan vielä 1,2 kertaa halvinta tarjousta kalliimmalle tarjoukselle. Tarjouksista, jotka saavat samat hintapisteet, tulee valituksi se, jonka laatupisteet ovat paremmat. Esimerkissä kalleimman tarjouksen hinta on 2,5 kertaa halvimman tarjouksen hinta ja tarjous saa nolla (0) hintapistettä.

**Vuonna 1994 julkaistussa** ja Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLIn, Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOLin ja Arkkitehtitoimistojen liitto ATL:n hyväksymässä ”**Arviointimenettelyyn perustuva konsultin valinta**” -ohjeessa suunnittelukustannuksille tai -hinnoille määritellään pistemäärä vertailua varten.

Ohjeen mukaan ”pistemäärät voidaan määritellä useilla eri menetelmillä, esimerkiksi seuraavasti:

1. Lasketaan hyväksytyjen tarjoushintojen keskiarvo ja annetaan keskiarvohinnalle 5 pistettä.
2. Pistemäärää korotetaan yhdellä jokaista keskiarvohinnan alittavaa 10 %:a kohti ja lasketaan yhdellä keskiarvohinnan ylittävältä 10 %:lta.
3. Yhden desimaalin tarkkuudella laskettu pistemäärä kerrotaan valitulla painokertoimella. Vertailun tuloksena saatavien kaikkien pistemäärien tulee olla välillä 0-10.”

Konsulttipalvelujen hankinnassa **EU:n ja Maailman Pankin projekteissa sovellettava laatu- ja hintapisteytyskäytännön** mukaan:

1. Vertailuhintana (VH) käytetään halvinta hyväksyttyä tarjoushintaa.
2. Hintapisteet lasketaan kaavalla  $10 \cdot VH / (VH + \text{poikkeama } VH:sta)$ .

Käytettäessä laadun ja hinnan arvioinnissa vuoden 1994 Rakli-SKOL-ATL ja EU:n ja Maailman Pankin pisteytystä, voidaan sekä laadun että hinnan arvosanat standardoida (katso luku 5.2).



## 6 Ehdokkaiden soveltuvuuden arviointi ja arviointikriteerit

### 6.1 Soveltuvuuden arviointi, arvioinnin tavoitteet ja arviointikriteerit

Soveltuvuuden arviointi on erityisesti julkisen hankintalainsäädännön termi. Soveltuvuuden arvioinnista on hankintatoiminnassa käytetty perinteisesti termejä **tarjoajien esivalinta ja karsinta**. Esivalinnassa tilaaja valitsee varsinaiseen valinta- ja tarjousvaiheeseen kelpuutettavat ehdokkaat. Tämän jälkeen tilaaja tekee ehdokkaiden karsinnan, jolloin tilaaja rajaa ehdokasjoukkoa usein hanke- ja ehdokaskohtaisiin perusteisiin sopivien tarjoajien löytämiseksi.

**Soveltuvuuden arvioinnin tavoitteena on löytää vähimmäisvaatimukset täyttävien ehdokkaiden joukosta hankintakohtaisesti määriteltujen kriteerien perusteella ne ehdokkaat, joita pidetään pätevinä ja sopivina kilpailemaan toteutettavasta hankinnasta.**

Julkisella sektorilla kynnysarvon ylittävissä rajoitetun menettelyn, neuvottelumenettelyn ja kilpailullisen neuvottelumenettelyn mukaisissa hankinnoissa sekä suunnittelukilpailuissa tilaaja voi ennalta rajata niiden ehdokkaiden määrää, jotka kutsutaan varsinaiseen tarjousmenettelyyn. Ehdokkaiden vähimmäismäärä ja tarvittaessa enimmäismäärä sekä ehdokkaiden soveltuvuutta koskevat vähimmäisvaatimukset ja muut valintaperusteet kerrotaan hankintailmoituksessa. Ilmoitukseen perustuen ehdokas jättää tilaajalle osallistumishakemuksen ja toimittaa tarvittavat asiakirjat ja tiedot tilaajan käyttöön soveltuvuuden arviointia varten.

Yksityisen sektorin ja julkisen sektorin kansallisen kynnysarvon (15 000 euroa) alittavissa suunnittelupalvelun hankinnoissa valitaan toimittajat suoraan tilaajan suunnittelijarekistereistä tai käyttäen hyväksi suunnittelualan järjestöjen rekistereitä.

#### YRITYKSEN KRITTEERIT

1. Johtaminen
2. Toimintatavat, -menetelmät
3. Osaaminen
4. Resurssit
  - 4.1 Henkilöstö
  - 4.2 Tekniset resurssit
  - 4.3 Taloudelliset resurssit
5. Saavutetut tulokset ja asiakaspalaute

**Arviointi suoritetaan poissulkevia sekä yrityskohtaisia kriteerejä käyttäen.** Oppaassa esitettävät poissulkevat kriteerit perustuvat suoraan hankintalainsäädännön säädöksiin ja ne on käsitelty kappaleessa 6.2. Yrityskohtaiset kriteerit, kuten hankintalainsäädännön mukaiset ehdokkaan rahoituksellinen ja taloudellinen tilanne, tekninen suorituskyky, ammatillinen pätevyys sekä laatua koskevat vaatimukset, jättävät tilaajalle soveltuvuuden arviointiin laadullista tulkintavaraa. Kriteerit voidaan laadullisen arvioinnin periaatteita noudattaen pisteyttää parhaiten soveltuvien tarjoajien löytämiseksi. Arviointiin soveltuvia yrityskohtaisia kriteerejä on esitetty viereisessä taulukossa.

Soveltuvuuden arvioinnissa tavoitteena tulee olla, että ehdokas pystyy osoittamaan, että se voi toteuttaa tilaajan tavoitteet ja sillä on tehtävän edellyttämää riittävää osaamista ja ammatillista pätevyyttä niin yritys- kuin henkilötasolla. **Osaaminen ja ammatillinen pätevyys** jaetaan toimialan yleis- ja erityisosaamiseen. Hyvä yleisosaaminen antaa yritykselle mahdollisuuden toimia useilla eri toimialoilla ja tarjota erilaisia palvelukonsepteja projektien toteuttamiseksi. Mikäli suunnittelutehtävä vaatii huomattavaa erikoisosaamista, on sen kuuluttava yrityksen päätoimialan piiriin. Osaamisen arvioinnissa tilaajan tulee olla kriittinen, ja mikäli palvelun tarjoajalla ei ole osoittaa riittävää alan osaamista, ehdokasta ei tule valita tarjoajaksi.

Suunnitteluyrityksen resurssit muodostuvat **henkilöstöresursseista, tuotantoteknisistä ja taloudellisista resursseista**. Osaamiseen kohdistuvat vaatimukset ovat niin suuria, että kaikkea tarvitta-

vaa osaamista on harvoin yhdellä henkilöllä. Soveltuvuuden arvioinnissa joudutaan tarkastelemaan henkilöresursseja erilaisina kokonaisuuksina kuten yrityksen sisäisinä suunnittelutiimeinä, osaamisalueina ja –keskuksina. Ehdokkaan tulee osoittaa tehtävään henkilöresurssit niin, että niiden riittävyys voidaan soveltuvuuden arvioinnin yhteydessä.

Suunnitteluyrityksellä tulee olla riittävät (tuotanto)**tekniset resurssit** suunnittelutehtävän suorittamiseen. Suunnittelu ja suunnitelmien tuottaminen toteutetaan pääsääntöisesti tietoteknisiä järjestelmiä hyödyntäen. Suunnitteluyrityksen **taloudellisten resurssien** tulee olla siinä kunnossa, että yritys pystyy omalta osaltaan kantamaan taloudellisen vastuun suunnittelutehtävän suorittamisesta sopimuksen edellyttämin ehdoin.

Soveltuvuuden arvioinnin yhteydessä arvioidaan myös yrityksen **toimintatapojen merkitystä** myöhemmin tilattavan hankkeen näkökulmasta. Asiakaslähtöinen liiketoiminta, organisoitu suunnittelun laadun- ja tiedonhallinta, kehittyneiden suunnittelun ohjaus- ja valvontamenetelmien käyttö sekä osapuolien välisen vuorovaikutteisuuden lisääminen suunnitteluprosessin aikana parantavat tilaajan mahdollisuuksia vaikuttaa suunnittelun laatuun. Kehittyneiden toimintatapojen tulokset ovat nähtävissä mm. korkeana asiakastyytyvyytenä ja hyvänä taloudellisena tuloksena.

## **6.2 Ehdokkaiden arviointi ja tarjoajien valinta**

**Tarjoajat valitaan poissulkevia, yritystä ja yrityksen johtoa koskevia kriteerejä käyttäen.** Soveltuvuuden arvioinnissa kriteerit ovat tyypillisesti muotoa ”**ehdokas täyttää/ei täytä kriteerijä**”. Mikäli kriteeri ei täyty, ehdokas suljetaan pois tarjoajien joukosta.

Soveltuvuuden arvioinnissa voidaan edetä seuraavasti:

1. Arvioidaan **ehdottomasti tarjouskilpailusta poissulkevat perusteet**. Tällaisia ovat ehdokkaan tai tarjoajan johtohenkilön, edustus-, päätös- tai valvontavaltaa käyttävän henkilön tuomio:
  - osallistumisesta järjestäytyneen rikollisjärjestön toimintaan
  - lahjuksen tai törkeän antamisesta tai lahjomisesta elinkeinotoiminnassa
  - veropetoksesta tai törkeästä veropetoksesta
  - avustuspetoksesta tai törkeästä avustuspetoksesta
  - rahanpesusta tai törkeästä rahanpesusta
  - kiskonnantapaisesta työsyrynnästä.
2. Arvioidaan **muut poissulkemisperusteet**, joiden perusteella voidaan ehdokas tai tarjoaja sulkea pois tarjouskilpailusta. Tällaisia ovat:
  - Ehdokas on konkurssissa tai purettavana, liiketoiminta on keskeytetty, ehdokkaalle on vahvistettu akordi, velkajärjestely- tai velkasaneerausohjelma tai niitä koskeva hakeamus on vireillä.
  - Ehdokas on tuomittu lainvoimaisella päätöksellä ammattinsa harjoittamiseen liittyvästä lainvastaisesta teosta.
  - Ehdokas on syyllistynyt ammattinsa harjoittamisessa vakavaan virheeseen, jonka tilaaja tai hankintayksikkö voi näyttää toteen.
  - Ehdokas on laiminlyönyt verojen tai lakisääteisten sosiaalimaksujen suorittamisen Suomessa tai maassa, jossa toimittajan päätoimipaikka sijaitsee.
  - Ehdokas on syyllistynyt olennaisesti väärin tietojen antamiseen ilmoittaessaan tilaajalle yritystään koskevia tietoja.

- Tilaaja edellyttää toimittajaehdokkaan rekisteröitymistä ammatti- tai elinkeinorekisteriin sijoittumisensa lainsäädännön mukaisesti.
- Edellä olevien todistamiseksi tarvittava viranomaistodistus puuttuu.

Tämän jälkeen käytetään esimerkiksi seuraavia yrityksen arvioinnin kriteerejä ehdokkaiden soveltuvuuden arvioimiseksi.

3. Arvioidaan yrityksen **taloudellisten resurssien riittävyys** suhteessa suunnittelutehtävään:

- luottokelpoisuus
- liikevaihto (toiminnan volyyymi), rahoituksellinen asema
- vastuuvakuutus.

4. Arvioidaan yrityksen **osaaminen ja ammatillinen pätevyys, henkilöstö- ja teknisten resurssien riittävyys** suhteessa suunnittelutehtävään:

- yrityksen yleis- ja erityisosaaminen
- aikaisempi kokemus samankaltaisista tehtävistä
- henkilöstömäärä ydinosamisalueittain
- tietotekniset järjestelmät.

5. Arvioidaan tarvittaessa **muut soveltuvuuden arviointiin asetetut kriteerit**:

- yrityksen toimintatavat ja -menetelmät
- johtaminen
- arvot ja yrityskulttuuri
- yrityksen saavuttamat tulokset ja asiakastyytyväisyys.

Kun suunnitteluyritys tulee valituksi tarjoajaksi, tilaaja on arvioinut sillä olevan mahdollisuudet menestyä tarjouskilpailussa, mikäli se panostaa tarjouksen laadintaan.

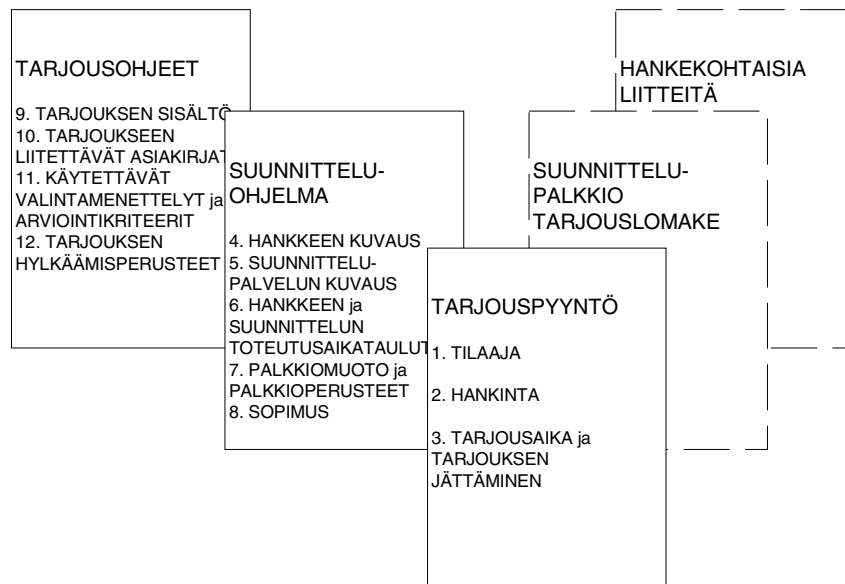
## 7 Tarjouspyyntö ja tarjous

### 7.1 Tarjouspyyntö

Tarjouspyyntö on laadittava siten, että siinä annetaan tarjoajan käyttöön riittävät tiedot hankinnasta (tavoitteet ja sisältö), sitä koskevista palkkiomuodoista ja sopimusehdoista, tarjouksen jättämiseen liittyvistä määräajoista sekä tarjouksen sisältöön ja liiteasiakirjoihin, valintamenettelyyn ja arviointikriteereihin liittyvistä seikoista. Tällöin tilaaja voi olettaa, että saadut tarjoukset ovat keskenään vertailukelpoisia ja että niiden perusteella suunnittelija voidaan valita.

Tilaaja vastaa tarjouspyynnössä esittämistään asioista ja lähtötiedoista. Tilaajan tavoitteiden täsmäntäminen tarjouspyyntöön on hankintaorganisaation tehtävä. Se kokoaa yhteen lopputuotteelta ja suunnittelurytityksen palvelulta vaadittavat ominaisuudet, keskeiset tehtävät ja niiden todentamisen suunnittelupalvelun tilaajalle. Tarjouspyyntöä laadittaessa otetaan huomioon valittu hankintamenettely, tarjoajan ja tarjousten arviointimenetelmä ja arviointikriteerit. Tarjouspyyntöasiakirjat tai ilmoitus, mistä asiakirjat ovat saatavissa, lähetetään tarjoajille samanaikaisesti. Tarjouspyynnön tulee sisältää tarjousten arviointiperusteet tarjoajien tasapuolisen kohtelun varmistamiseksi.

Julkisissa hankinnoissa tarjouspyyntö ja siinä ilmoitetut tiedot ovat merkittävässä asemassa. Tarjouspyynnölle on määritelty hankintalainsäädännössä mm. minimisisältö. Tarjouspyyntö voi koostua esimerkiksi kuvassa esitetyistä dokumenteista ja niissä esitetyistä keskeisistä asioista.



#### 1. Tilaaja

Esitetään tilaajan nimi, yhteyshenkilöt yhteystietoineen ja osoite, mistä tarjouspyyntöön liittyviä täydennysasiakirjoja voidaan pyytää sekä tällaisen pyynnön viimeinen esittämisspäivä asiakirjoista perittävine maksuineen ja maksutapoineen.

#### 2. Hankinta

Esitetään hankintamenettely ja hankinta, jota tarjouspyyntö koskee sekä viittaus julkaistuun hankintailmoitukseen.

### 3. Tarjousaika ja tarjouksen jättäminen sekä tarjoukselta vaadittava voimassaoloaika

Ilmoitetaan tarjouksen jättämispäivä ja mahdollinen kellonaika, tarjousten toimitusosoite ja laatumiskieli tai vaihtoehtoiset kielet sekä tarjoukselta vaadittava voimassaoloaika.

### 4. Hankkeen kuvaus

Hankkeen kuvaus antaa kokonaiskuvan hankkeesta, johon hankinta liittyy.

Hankkeen kuvauksessa esitetään

- hankkeen nimi
- sijainti
- hankkeen keskeiset tavoitteet
- käyttötarkoitus (vuokratalo, laboratorio, konttitarvike liikenneterminaali jne.)
- hanketyyppi (uudisrakennus, laajennus, peruskorjaus jne.)
- hankkeen suunnittelun ja toteutuksen aikainen organisointi ja toteutusmuoto.

### 5. Suunnittelupalvelun kuvaus

Hankittavan suunnittelupalvelun kuvaus antaa mahdollisimman yksityiskohtaisen kuvauksen suunnittelupalvelun päätehtävistä, lopputuotteelle asetettavista tavoitteista ja ominaisuuksista sekä palvelulle asetettavista tavoitteista.

Kuvauksessa esitetään

- suunnittelupalvelun hankinnan keskeiset tilaajan tavoitteet lopputuotteen ja konsulttipalvelun osalta
- vaadittavat keskeiset ratkaisut ja niiden todentaminen, keskeinen tehtäväsisältö, tehtäväluettelo(t).

Tilaja voi esittää lisäksi vaatimuksia mm.

- suunnittelumenettelyn ja -työn järjestämisestä suunnitteluyrityksessä ja eri suunnittelijoiden välillä
- alustavasta projektisuunnitelmasta
- tilaajan ja suunnittelijan välisestä tehtäväjaosta
- suunnittelijan laadunvarmistusmenettelystä ja tarjoajan saamasta asiakaspalautteesta
- suunnittelutyössä käytettävistä ohjelmistoista ja tiedonsiirtomenetelyistä.

### 6. Hankkeen ja suunnittelun toteutusaikataulu(t)

Hankkeen ja ostettavan suunnittelupalvelun toteutusaikataulu esitetään tarvittaessa suunnittelupalvelun päätehtävien mukaan vaiheistettuna aikatauluna.

### 7. Palkkiomuoto ja palkkioperusteet

Ilmoitetaan palvelun maksuperusteena käytettävä palkkiomuoto ja palkkioperusteet sekä tarjouksessa tarvittava palkkioerittely. Tarvittaessa täsmennetään ainakin

- kulujen korvauserusteet
- erikseen korvattavat suoritukset.

### 8. Sopimus

Ilmoitetaan sopimuksen syntymisen edellytykset, käytettävät sopimusehdot ja sopimuslomakkeet.

#### 9. Tarjouksen sisältö

Ilmoitetaan, miten ja mitä tietoja tarjouksessa esitetään. Erityisesti on kiinnitettävä huomiota niihin tietoihin, joiden mukaan tarjoajan ja tarjouksen arviointi suoritetaan.

10. Tarjoukseen liitettävät asiakirjat ellei niitä ole pyydetty jo soveltuvuuden arvioinnin yhteydessä Eritellään tarjoukseen liitettävät asiakirjat, joita ovat mm.

- tilaajan toimittama tarjouslomake suunnittelupalkkion yksilöimistä varten
- todistus vastuuvakuutuksesta
- yrityksen tilinpäätöstiedot
- viranomaisten antamat todistukset verojen ja lakisääteisten maksujen suorittamisesta
- alustava projektisuunnitelma
- projektiin osallistuvan avainhenkilöstön CV:t nyt tarjottavaa projektia vastaavin referenssitiedoin rajattuna esim. viimeiseltä 3-5 vuodelta.
- kuvaus yrityksen resursseista, toiminnasta ja menetelmistä, laadunvarmistuksesta, tietoteknisistä valmiuksista sekä referensseistä ja asiakaspalautteesta.

11. Tiedot valintamenettelystä ja valinnassa käytettävistä keskeisistä arviointikriteereistä painoarvoineen

Käytettäessä tarjoajaan ja tarjoukseen liittyviä laadullisia kriteerejä tilaajan on jo tarjousvaiheessa arvioitava sitä, millaisen mittarin kriteeri vaatii (mitä mitataan) ja millaista mittausasteikkoa sekä arvosanoja käytetään (miten saadaan arvosanahajonta aikaan).

Julkisen sektorin hankinnoissa on muistettava, että:

- ilmoitetaan valinnan arviointiperuste: kokonaistaloudellinen edullisuus (tarjoajan ja tarjouksen laadun sekä hinnan arviointi) tai tarjoushinta
- käytettävät arviointikriteerit ja niiden suhteellinen painotus tai kohtuullinen vaihteluväli tai vähintään niiden tärkeysjärjestys

12. Tarjouksen hylkäämisperusteet

Tarjouksen hylkäämisperusteita ovat mm:

- vaaditun tarjouspyyntöasiakirjan puuttuminen
- tarjous ei ole tarjouspyynnön mukainen
- tarjouksen myöhästyminen.

13. Muut liiteasiakirjat

Tarjouspyynnön mukaan liitetään tarvittaessa muita hanketta selvittäviä lähtötietoja ja liiteasiakirjoja, kuten hankesuunnitelma, rakennuspaikan kaavaote, erilaiset esiselvitykset, luonnospiirustukset jne.

## 7.2 Tarjous

**Tarjouksen tulee vastata tarjouspyyntöä.** Tällöin tarjoajalla on mahdollisuudet menestyä tarjouskilpailussa. Tarjous tulee hylätä, mikäli se ei vastaa tarjouspyyntöä.

Yleisten sopimusoikeudellisten periaatteiden mukaan suunnittelutarjous on tekijäänsä sitova tarjouksen saavuttua vastaanottajalle. Tarjouskilpailussa kuitenkin tarjous on sitova vasta tarjousajan päättymisestä lähtien. Tarjouksen sitovuus lakkaa tarjouksen hylkäämisellä, kilpailevan tarjouksen hyväksymisellä tai tarjouksen voimassaoloajan päätyttyä. Tarjoaja voi myös peruuttaa tarjouksensa tai muuttaa sitä ennen tarjousajan päättymistä. Peruuttaminen tulee suorittaa viimeistään samaan aikaan kun tilaaja on ottamassa selkoa tarjouksesta.

1. Tarjoaja

Esitetään tarjoajan nimi ja osoite sekä yhteyshenkilöt yhteystietoineen.

2. Tarjottavan suunnittelupalvelun sisältö ja tarjoukseen sisältyvät tehtävät

Tarjottavan suunnittelupalvelun sisältö ja tehtävät eritellään tarjouspyynnön mukaan. Vaihtoehtoja tehtäväsisällöksi ja hankinnan organisoimiseksi esitetään vain tilaajan niitä erikseen pyytäessä.

3. Projektiin nimettävät avainhenkilöt ja ehdotus suunnittelutiimiksi/ryhmäksi

Nimetään projektin vastuu- ja avainhenkilöt ja esitetään heidän osallistumisensa varsinaiseen suunnittelutyöhön:

- pääsuunnittelija
- muut suunnittelijat
- erityissuunnittelijat.

Henkilöt eritellään tarvittaessa tehtävien ja osaamisalueiden mukaan siten, että tilaajan on helppo arvioida henkilöiden riittävyys ja osaamisalueet suhteessa hankinnan tavoitteisiin.

4. Suunnittelupalkkio

Suunnittelupalkkio ilmoitetaan tarjouspyynnössä esitetyn erittelyn mukaisena. Tarvittaessa käytetään tilaajan toimittamaa tarjouslomaketta. Tilaajan käyttäessä ns. ”kahden kuoren periaatetta” tarjoaja ilmoittaa suunnittelupalkkiota koskevat tiedot tarjouksen liitteessä. Tarjoaja päivää ja allekirjoittaa tarjouspalkkiota koskevan liitteen ja panee sen erilliseen tarjouksen mukana toimitettavaan suljettuun kirjekuoreen. Kirjekuori varustetaan esimerkiksi merkinnällä ”Liite 1. Suunnittelupalkkio”.

5. Tarjouksen voimassaoloaika

Ilmoitetaan, kuinka pitkään tarjous on voimassa.

6. Tarjouksen päiväys ja allekirjoitus

7. Kuvaus yrityksestä ja yrityksen toiminnoista tarjouspyynnön mukaan

Kuvaus yrityksestä voi sisältää mm.

- yrityksen vuosittaisen kokonaisliikevaihdon ja keskimääräisen henkilömäärän kolmen (3) viimeisen tilikauden ajalta koko yrityksen osalta ja suunnittelupalvelua tarjoavan toimipisteen osalta
- selvitys vastuuvakuutuksesta
- tiedot jäsenyyksistä esim. alan järjestöissä
- lyhyen kuvauksen yrityksen johtamis- ja toimintaperiaatteista
- tiedot sovellettavista laatujärjestelmistä tms.
- yrityksen päätoimialat ja erikoisosaaminen
- henkilöstömäärä ja jakautuminen
- yrityksen kehityshankkeet ja kehityspanostukset esim. toimivuosisitasolla
- yrityksen tietotekniset järjestelmät ja -valmiudet
- tarjottavaa suunnittelukohdetta vastaavat referenssit esimerkiksi viimeisten 5 vuoden ajalta
- asiakaspalaute.

8. Kuvaus avainhenkilöiden koulutuksesta ja erityisosaamisesta tarjouspyynnön mukaan

Tarjoukseen liitetään mukaan avainhenkilöiden CV:t, joista käy ilmi ainakin

- tutkinnot ja lisäkoulutustiedot ja erilaiset pätevyudet
- henkilökohtaiset tietotekniset valmiudet
- työkokemus

- suunnittelijan ja avainhenkilöiden viimeisiltä viideltä (5) vuodelta tarjottavaa suunnittelukohdetta vastaavat referenssityöt tilaajayhteystietoineen.

#### 9. Alustava projektisuunnitelma

Alustava projektisuunnitelma esitetään, mikäli tilaaja sitä vaatii. Projektisuunnitelmassa ei esitetä ratkaisua suunnittelutehtävään. Projektisuunnitelmassa esitetään lyhyesti keskeiset tiedot suunnittelutehtävän aikatauluttamiseksi ja organisoimiseksi tarjoavassa yrityksessä. Projektisuunnitelmassa voidaan esittää mm.

- kuvaus tilaajan tavoitteista
- tehtävä- ja työmääräarvio kokonaistyömäärästä suunnitteluvaiheittain
- esitys suunnitteluajatauluksi
- ohjaus- ja valvontajärjestelmät ja niiden soveltaminen tarjottavassa hankkeessa (suunnitelma suunnitteluprosessin ja lopputuotteen laadun, aikataulun, kustannuksen ohjaamiseksi, valvomiseksi ja raportoimiseksi suunnittelun ja toteutuksen aikana).

#### 10. Muut vaadittavat tiedot tarjouspyynnön mukaan

Esitetään tarjouspyynnössä edellytetyt viranomaistodistukset. Tarjoajan oma ilmoitus viranomaistodistuksessa vaadituista tiedoista ei korvaa viranomaistodistusta. Tarjous voidaan hylätä viranomaistodistuksen puuttumisen perusteella. Tällaisia vaadittavia viranomaistodistuksia ovat mm.

- työeläkekassan ilmoitus eläkemaksuvelvoitteiden täyttämisestä
- veroviranomaisen ilmoitus verovelvollisuuksien hoitamisesta.

Tilaajan niin vaatiessa esitetään selvitys vastuuvakuutuksesta, sen määrästä ja voimassaolosta. Lisäksi tarjoaja voi esittää liitteinä muita itse tarpeelliseksi näkemiään selvityksiä ja tietoja.



## 8 Tarjousten arviointi, arviointikriteerit ja valinta

### 8.1 Tarjousten arviointi

Tarjousten vertailussa käytetään painotettujen pisteiden menetelmää. Muitakin menetelmiä on olemassa (ks. Lahdenperä, Sulankivi. 2002. Rakennushankkeen toteuttajien valintamenettelyt. Kansainvälinen kartoitus ja menetelmäperusta).

Painotettujen pisteiden menetelmässä tarjoukselta edellytettävät ominaisuudet ja niiden tärkeys ilmaistaan painottamalla arviointialueita ja kriteerejä eri painokertoimilla. Tärkeitä arviointialueita ja kriteereitä painotetaan suuremmalla painokertoimella kuin vähemmän tärkeitä.

Vertailtavien tarjousten kokonaispisteet saadaan laskemalla yhteen painokertoimilla kerrotut kriteerikohtaiset pisteet (arvosanat). Näin saadaan vaihtoehtoiset tarjoukset kokonaispisteiden mukaiseen paremmuusjärjestykseen. Tarjouksen valinta suoritetaan paremmuusjärjestykseen perusteella.

### 8.2 Arviointikriteerit

#### TARJOUKSEN KRITERIT

##### I. PROJEKTIN JOHTO

1. Tiedot ja taidot
2. Kokemus
3. Kontaktit, verkostot
4. Henkilökohtainen panos
5. Asiakaspalaute

##### II. PROJEKTIN HENKILÖSTÖ, TIIMI

1. Tiedot ja taidot
  - 1.1 Ammatillinen osaaminen
  - 1.2 Toimintatavat
2. Kokemus
3. Kontaktit, verkostot
4. Resurssit
  - 4.1 Henkilöstö
  - 4.2 Tekniset resurssit
5. Asiakaspalaute

##### III. PROJEKTISUUNNITELMA ja/tai TARJOUS

1. Lähestymistapa
2. Projektisuunnitelma
3. Resurssien määrä ja käyttö
2. Tarjous

##### IV HINTA

Hankintalainsäädännön mukaan tarjousten arviointi suoritetaan hankinnan kohteeseen, ts. suunnitteluun ja suunnittelutyöhön, liittyvien vertailuperusteiden eli kriteerien mukaan. Vertailuperusteiden tulee olla yleensä arvioitavissa kirjallisesta tarjouksesta tai neuvottelumenettelyssä käydystä keskustelusta ja sitä vastaavasta neuvottelupöytäkirjan merkinnästä.

Hankintalainsäädännön mukaiset, kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen vertailuperusteena esimerkkinä mainitut (62 §), kriteerit kuten laatu, hinta, tekniset ansiot, esteettiset ja toiminnalliset ominaisuudet, ympäristöystävällisyys, käyttökustannukset, kustannustehokkuus, myynnin jälkeinen palvelu jne. kohdistuvat huonosti suunnittelun ja suunnittelutyön tarjousarviointiin ja valintaan. Suunnittelutarjousten arviointiin paremmin sopivat kriteerit, joista löytyy vastaavuus myös hankintalain mukaisiin valintaperusteisiin, on esitetty viereisessä taulukossa. Kriteereinä voidaan käyttää myös kappaleessa 6.1 esitettyjä kriteerejä niiltä osin kuin niitä ei ole käytetty soveltuvuuden arvioinnissa.

**Suunnittelutehtävän** eri vaiheissa **projektinjohtajalta**, pääsuunnittelijalta ja eri suunnittelualaisten vastaavilta suunnittelijoilta edellytetään

niin strategista kuin operatiivista **johtamisosaamista**. Siirtyminen suunnittelijasta suunnitteluhankkeen johtajaksi edellyttää valmiuksia kokonaisuuksien hallintaan sekä vastuunottamista tilaajan asettamien tavoitteiden ja yrityksen omien tavoitteiden toteuttamisesta. Johtamiseen liittyvän osaamisen lisäksi tarvitaan varsinaiseen suunnitteluun liittyvää tiedollista ja taidollista osaamista, jonka tulee kattaa minimissään lakien, asetusten ja määräysten suunnittelijalle asettamat vaatimukset.

Johdon ja henkilöstön tietoja ja taitoja voidaan arvioida mm.

- henkilön perus- ja jatkokoulutuksen laajuuden, syvyyden ja jatkuvuuden perusteella
- henkilön toimialan erikoisosaamista vaativan koulutuksen laajuuden, syvyyden ja jatkuvuuden perusteella
- julkaistujen artikkeleiden ja tutkimusten määrän ja laadun perusteella.

**Tiedot ja taidot eivät yksin riitä osaamisen varmistamiseksi.** Kokemus on tärkeä osa kokonaisuudesta, koska se auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja tilanteita. Kokemuksen kautta pystyy hahmottamaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja ratkaisuja, ja kokemus muodostaa viitekehysten, jonka sisällä tietojen ja taitojen soveltaminen ja uuden oppiminen tapahtuu.

**Ammatillinen pätevyys** kuvaa yksilön kokonaisuudesta. Siinä yhdistyvät yksilön tiedot, taidot ja kokemus.

**Suunnitteluprojektin johdon henkilökohtainen panos** projektin johtamisessa ja ohjauksessa on keskeisiä projektin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Vaikka projektin johtajaksi onnistuttaisiin saamaan tiedoiltaan, taidoiltaan ja kokemuksiltaan arvioituna erinomainen projektipäällikkö, hänen nykyinen ja ennustettu työkuormituksensa, keskeneräisten projektien ja ylitöiden määrä, rajoittaa tai mahdollistaa osallistumisen kyseisen projektin johtamiseen. Tilaajan tehtävänä on selvittää projektin johtohenkilöiden työkuormitus suhteessa suunnittelutehtävän vaatimaan johdon panokseen.

Tilaaaja voi pyytää palvelun tarjoajaa esittämään lyhyesti kirjallisessa muodossa alustavan projektisuunnitelman siitä, kuinka tarjottavana oleva tehtävä tullaan toteuttamaan käytännössä.

**Projektisuunnitelma** voi sisältää kuvauksen

- suunnittelun johto-organisaatiosta
- tilaajan keskeisistä tavoitteista ja ratkaisumahdollisuuksista
- työkuormituksesta ja tehtävämääräarviosta esim. henkilöryhmittäin
- suunnittelun ohjauksesta ja valvomisesta.

**Suunnittelutarjouksen** tulee vastata tarjouspyyntöä. Tilaaja arvioi, vastaako tarjous kokonaisuutena tarjouspyyntöä asiasisällöltään ja yksityiskohtaisuudeltaan. Vastaako tarjoajan ilmoittamat tehtävien sisällöt ja työmäärät tilaajan käsitystä tehtävistä ja niiden työmääristä? Poikkeavatko tarjous ja siinä mahdollisesti esitetyt innovaatiot ja ideat edukseen kilpailijoiden tarjouksiin verrattuna? Arvioinnissa on kiinnitettävä huomiota mm. siihen,

- esittääkö palvelun tarjoaja käytettäväksi uusia ja luovia ideoita vai perinteisiä ja käytännössä toimiviksi koettuja ratkaisuja
- esittääkö palvelun tarjoaja tilaajalle palvelun osalta menettelytapoja, jotka ovat ylivoimaisia muiden tarjoajien esittämiin verrattuna?

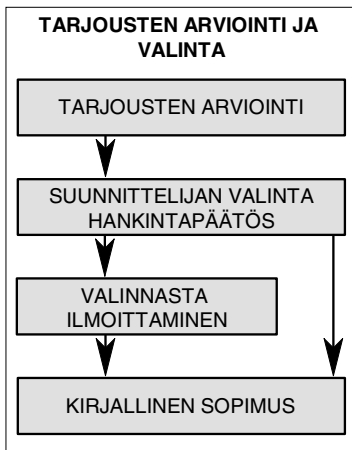
**Suunnittelupalvelun hinta** muodostuu aina tarjouksen perusteella. Tarjoaja on tarjouksessaan ottanut palkkiomuodosta riippuen huomioon työstä aiheutuvat välittömät ja välilliset kustannukset sekä yritysvoiton. Kun tilaaja arvioi eri suunnittelijoiden tarjouksien välisiä eroja ja hintarakennetta työn välittömien kustannusten selvittämiseksi, tulee arviointiin ottaa mukaan resurssien käytön yksikkökustannukset ja suoritämäärät.

### **8.3 Arviointiprosessi ja tarjouksen valinta**

Tarjousten arvioinnissa ja valinnassa noudatetaan alan hyvää toimintatapaa. Tilaajalle saapuneet tarjoukset kirjataan, tai kirjekuoreen merkitään tarjouksen saapumisaika ja vastaanottajan nimi. Tarjoukset säilytetään avaamattomina avaustilaisuuteen saakka. Tarjousten avaustilaisuudessa

tilaaja ja mahdollinen arviointiryhmä avaavat tarjoukset ja laativat avauspöytäkirjan, johon kirjaan kaikki saapuneet tarjoukset saapumisaikatietoineen.

Mikäli tarjoavat yritykset on valittu soveltuvuuden arvioinnin kautta, arviointi kohdistuu tarjottavan projektin johdon, projektihenkilöstön ja tiimin sekä projektisuunnitelman ja tarjouksen sekä hinnan arviointiin. Mikäli suunnittelupalvelun hankintamenettelynä on käytetty avointa menettelyä, kokonaistyömäärän vähentämiseksi joudutaan ensin suorittamaan soveltuvuuden arviointi välittömästi hylättävien tarjousten löytämiseksi.



Tarjousten arvioinnissa voidaan edetä seuraavasti:

1. **Tilaaja** ja suurissa hankkeissa tilaajan hankintaorganisaatio **laatii tarjouksista** ja niiden laadullisista ominaisuuksista **yhteenvedon**. Tarjouksista kerätään arviointikriteerien mittaamiseksi tarvittavat tiedot. Yhteenvetoon täsmennetään hyväksyttävät, riittämättömät sekä hylättäväksi esitettävät tarjoukset. Tilaaja pyytää tarvittaessa tarjoajaa täydentämään tarjoustaan, erityisesti kriteereitä koskevien, vähäisessä määrin puutteellisten tietojen osalta. Mikäli tarjoushinnan ilmoittamisessa käytetään kahden kuoren menetelmää, tarjoushintatiedot pidetään vielä salaisina ja hintakuoret avataan vasta laadullisen arvioinnin jälkeen.
2. **Tilaaja arvioi tarjoukset**. Tarjoukset arvioidaan ja pisteytetään ensiksi laatukriteerejä käyttäen. Laadullisen arvioinnin jälkeen suoritetaan tarjoushinnan arviointi ja pisteytys. Laatu- ja hintapisteet yhdistetään tarjouspyynnössä ilmoitetulla tavalla edullisimman tarjouksen valitsemiseksi. Tilaaja voi hylätä hankinnan laatuun ja laajuuteen nähden hinnaltaan poikkeuksellisen alhaisen tarjouksen. Julkisissa hankinnoissa ennen tarjouksen hylkäämistä tilaajan tai hänen edustajansa (hankintaorganisaatio, arviointiryhmä) on pyydettävä tarjoajalta selvitystä tarjoushintaan ja –hintarakenteeseen alihinnoittelun syyn selvittämiseksi. **Arviointi- ja valintatulokset** perusteluineen ja kriteereille käytetyt mittarit ja niiden soveltaminen **kirjataan** tarjousten arviointipöytäkirjaan.
3. **Tilaaja tekee hankintapäätöksen** suunnittelun toteuttajasta. Julkisessa hankinnassa hankintapäätös sisältää päätöksen perustelut ja tiedot muutoksenhakumenettelystä. Perustellusta syystä tilaaja voi pidättää oikeuden olla toteuttamatta hankintaa keneltäkään tarjoajalta, mitä tulee kuitenkin pyrkiä välttämään.
4. **Hankintapäätös** perusteluineen **ilmoitetaan kaikille** tarjousmenettelyssä mukana olleille **tarjoajille**. Hankintamenettelyn avoimuuden ja luotettavuuden sekä tarjoajien tasapuolisen kohtelun mukaista on, että tarjoajalle ilmoitetaan tiedot käytetystä arviointimenetelmästä ja tarjoajan saamat laatu- ja hintapisteet sekä valitun toteuttajan nimi, tarjoushinta ja tarvittaessa tarjouksen laatu- ja hintapisteet. Julkisissa hankinnoissa ilmoitukseen liitetään mukaan valitusosoitus.

## 9 Suunnittelusopimukset ja konsulttitoiminnan sopimusehdot KSE 1995

### 9.1 Suunnittelusopimus

**Suunnittelusopimus syntyy tarjouksesta ja siihen annetusta hyväksyvästä vastauksesta.** Hyväksymisen täytyy vastata täysin tarjousta ja siihen ei saa liittää mitään lisäyksiä, rajoituksia tai ehtoja, joita tarjouksessa ei ole mainittu. Lisäysten ja muutosten liittäminen aiheuttaa sen, että sopimusta ei synny tarjouksen perusteella. Näin muotoiltu hyväksyminen katsotaan tilaajan tekemäksi tarjoukseksi alkuperäiselle tarjoajalle ja sopimuksen hyväksyminen siirtyy tarjoajalle.

Suunnittelusopimus tehdään alan toimintatavan mukaan kirjallisena. Sopimusta laatiessaan tilaajan hankintaorganisaatio kokoaa yhteen tarjouspyyntö- ja tarjousasiakirjat ja liittää ne varsinaiseen sopimusasiakirjaan. Sopimusasiakirjat muodostuvat varsinaisesta sopimuksesta (pääsopimus), sopimuksessa eritellyistä liitteistä ja yleisistä sopimusehdoista. Sopimusasiakirjat täydentävät toisiaan. Yhdessä asiakirjassa ilmoitettu määräys on pätevä, vaikka se puuttuisikin muista sopimukseen liitetyistä asiakirjoista. Sopimuksen pohjana, **pääsopimuksena**, käytetään sopimuslomaketta **RT 80252 Konsulttisopimus**. Pienissä suunnittelutehtävissä sopimus pohjana voidaan käyttää sopimuslomaketta **RT 80254 Konsulttitoimeksiannon tilaus/tilausvahvistus/sopimus**. Pääsopimus määrittelee sopimusosapuolet, suunnittelutehtävän, sopimusasiakirjat, suoritusorganisaation, suunnittelu-aikataulun ja suunnittelupalkkion.

Pääsopimuksessa määriteltäviä liiteasiakirjoja ovat mm.

- sopimusneuvottelumuistio(t) tai –pöytäkirja(t)
- tarjous liitteineen
- tarjouspyyntö liitteineen.

Sopimukseen otetaan mukaan **yleiset sopimusehdot**, Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot KSE 1995 RT 13-10574, jossa määritellään mm. tilaajan ja suunnittelijan vastuut, veloitusperusteet, aikataulu, viivästyminen ja töiden keskeytyminen sekä menettelyt riitakysymysten ratkaisemiseksi.

### 9.2 Hankekohtainen sopimus ja vuosisopimus, puitesopimus ja kumppanuussopimus

Perinteisesti suunnittelusopimukset on tehty hankekohtaisesti. **Hankekohtaisessa sopimuksessa** tilaaja tekee yhden tai useamman suunnittelupalvelun toimittajan kanssa sopimuksen yhteen hankkeeseen kohdistuvasta suunnittelusta. **Vuosisopimuksessa** tilaaja ja suunnittelija tekevät pidempiaikaisen sopimuksen palvelun jatkuvan saatavuuden varmistamiseksi.

**Puitejärjestelyä ja siihen liittyvää sopimusta** käytetään mm. julkisen sektorin hankinnoissa usean saman alan toimittajan valitsemiseksi palvelun toteuttajiksi. Puitesopimus tarjoaa tilaajalle ja suunnittelijalle hankekohtaista sopimusta paremmat mahdollisuudet kehittää toimintojaan yhdessä. Puitesopimus tulee laatia niin, että se mahdollistaa molempien osapuolten liiketaloudellisten tavoitteiden toteutumisen. Puitesopimus voi, mikäli se aiheuttaa kaupallisen tai taloudellisen riippuvuuden vain yhdestä tilaajasta, vaarantaa suunnitteluryityksen puolueettomuuden ja riippumattomuuden.

Yksityisen sektorin **kumppanuussopimukset** perustuvat sekä palvelun tilaajan että toimittajan yhteiseen intressiin 1) palvelun tuottamisesta ja 2) palvelun kehittämisestä nykyistä suurempien hyötyjen saavuttamiseksi tulevaisuudessa. Palvelun tilaaja saavuttaa hyötyjä esimerkiksi palvelun

toimitusvarmuuden lisääntymisestä ja toimittaja saavuttaa hyötyjä samanaikaisesti tilaajan tarjoamista kasvumahdollisuudesta ja tasaisesta palvelujen kysynnästä. Tilaaja voi edellyttää toiminnan laajentumisesta ja jatkuvuudesta saatavien hyötyjen vastapainoksi yksikkökustannusten pienene- mistä. Tämä edellyttää toimijoilta ns. open books –periaatteen soveltamista, jossa molemmat toimi- jat näyttävät toisilleen toiminnasta saadut tuotot ja syntyneet kustannukset. Syvässä kumppa- nuudessa liiketoiminnasta saatu tulos jakautuu kaikille toimijoille etukäteen sovitun periaatteen mukaan. Kumppanuus perustuu toimijoiden liiketoiminnan ja organisaatioiden välisiin suhteisiin.

Kumppanuussopimuksista ei ole saatavilla yleisiä sopimusehtoja ja -malleja. Yksityisellä sekto- rilla sopimukset ovat yleensä suullisia ja perustuvat toimijoiden luottamuksen varaan. Julkinen hankintayksikkö joutuu noudattamaan kumppanuussopimuksissa hankintalainsäädäntöä. Julkisella sektorilla sopimus laaditaan kirjallisesti.

### 9.3 Tilaajan vastuu (KSE)

Tilaajalla on suunnittelusopimuksen perusteella normaali sopimusoikeudellinen vastuu. Tilaajan velvollisuuksista ja vastuusta voidaan ottaa määräyksiä suunnittelusopimukseen. Keskeiset määrä- ykset ovat esitetty Konsulttitoiminnan yleisissä sopimusehdoissa KSE 1995 kohdassa 2. (RT 13- 10574).

Vastuu jakaantuu **täyttämisvastuuseen** ja **vahingonkorvausvastuuseen**. Lisäksi tilaajaa koskee ns. lojaalisuusvelvollisuus eli velvollisuus ottaa huomioon kohtuullisessa määrin myös toisen sopijapuolen edut sopimussuhteessa ja myötävaikutusvelvollisuus sopimuksen toteuttamisessa.

Täyttämisvastuu tarkoittaa sitä, että tilaajan on hoidettava ne asiat, joihin se on sitoutunut. Tilaa- jan täyttämisvastuu ja myötävaikutusvelvollisuus on esitetty KSE:n kohdassa 2.1. Sopimusehtojen kohta 2.1.1 velvoittaa tilaajaa luovuttamaan konsultille tämän suorituksessa tarvitsemat asiakirjat ja kohteen käyttötarkoitusta koskevat tiedot. Kohta 2.1.2 velvoittaa tilaajaa hoitamaan erinäisiä toi- meksiintoon liittyviä tehtäviä, kuten

- toimeksiintoon liittyvien lakien ja viranomaismääräysten edellyttämät tehtävät
- viralliset yhteydenpidot ulkopuolisiin laitoksiin, viranomaisiin ja maanomistajiin
- erilaisten lupien hankinta.

Edellä olevat tehtävät voidaan sopimuksella siirtää suunnittelijan tehtäviksi. Tilaajan velvollisuu- tena on myös johtaa hanketta tai järjestää se esim. palkkaamalla rakennuttajakonsultti. Tämän laiminlyönnillä saattaa olla merkitystä tilaajan vastuun kannalta. Kohdassa 2.1.3 todetaan, että tilaajalla on oikeus valvoa toimeksiannon suorittamista ja antaa konsultille työn suoritusohjeita.

Tilaajan myötävaikutusvelvollisuutta kuvastaa kohta 2.1.4, jonka mukaan tilaajan tulee osaltaan huolehtia siitä, etteivät edellä mainitut toimenpiteet, suunnittelutyön tarkastukset eivätkä päätök- senteko viivästyä sovitun aikataulun mukaista tehtävän suorittamista ja valmistumista.

Vahingonkorvausvastuu tarkoittaa sitä, että tilaajan suunnittelijalle aiheuttama vahinko on kor- vattava. Vahingonkorvausvastuu on esitetty Konsulttitoiminnan yleisten sopimusehtojen kohdassa 2.2. Tilaajan vastuuta koskeva perusajatus on, että tilaaja on vastuussa konsultille aiheutetuista vahingoista, jotka johtuvat tilaajan tekemistä virheistä tai laiminlyönneistä. Tilaajan on myös reagoitava syntymässä olevaan tai jo syntyneeseen vahinkoon ilmoittamalla siitä välittömästi konsultille, jotta vahinko voidaan joko estää tai ainakin sitä voidaan rajoittaa. Tilaaja vastaa myös antamistaan perustiedoista ja sitovista määräyksistä, joita hän on konsultille antanut.

Jos toimeksiannon suorittaminen edellyttää sellaisia tutkimuksia, jotka aiheuttavat väistämättö- miä haittoja tai vahinkoja, tilaaja vastaa näistä vahingoista. Tällaisia voivat olla esim. maastotutki- muksista naapurikiinteistölle ja rakenteiden kuntotutkimuksista rakenteille aiheutuvat vahingot.

## 9.4 Suunnittelijan vastuu (KSE)

Edellä olevat tilaajaa koskevat sopimusoikeudelliset periaatteet koskevat myös suunnittelijaa. **Täyttämismvastuu** merkitsee, että suunnittelijan on toteutettava kaikki sopimuksessa ja sopimusasiakirjoissa asetetut velvoitteet. Vastuu perustuu sopimuksen sisältöön ja yleisissä sopimusehdoissa esitetyt vastuut muodostavat näistä vain osan. Sopimuksen täyttämismvastuu on riippumaton suunnittelijan tuottamuksesta. Vastuun toteutumiseen riittää, että suoritus ei vastaa sopimusta. Jos suoritus jää joko kokonaan tai osittain täyttämättä, suunnittelija ei saa palkkiota ollenkaan tai sitä alennetaan. Jos suorituksen puutteellisuus johtuu suunnittelijasta itsestään tai jostain ulkopuolisesta seikasta, saa suunnittelija palkkion siltä osin kuin suoritetusta työstä on hyötyä tilaajalle.

Täyttämismvastuusta on määräyksiä KSE 1995:n kohdassa 3.1. ja 3.2. Suunnittelijan tulee asiantuntijana suorittaa saamansa tehtävä sen edellyttämällä ammattitaidolla objektiivisesti ja hyvää teknistä tapaa noudattaen sekä ottaen huomioon yhteisesti asetetut tavoitteet (3.1.1), ja konsultin tulee huolehtia siitä, että tehtävän suorittamiseen käytetään pätevyydeltään sopivaa henkilökuntaa (3.1.4).

Selkeimmin täyttämismvastuu ilmenee kohdassa 3.2.1, jonka mukaan suunnittelija vastaa siitä, että hänen luovuttamansa suunnitelma on sopimuksen mukainen ja täyttää voimassa olevien lakien, asetusten ja viranomaismääräysten vaatimukset. Suunnittelijalla on myös oikeus ja velvollisuus korjata laatimissaan suunnitelmissa ja muissa asiakirjoissa havaitut virheet ja puutteet. Ellei konsultti tilaajan kirjallisesta kehotuksesta huolimatta korjaa edellä mainituissa suunnitelmissa tai asiakirjoissa esiintyviä virheitä tai puutteita kohtuullisessa ajassa, tilaajalla on oikeus korjauttaa ne konsultin kustannuksella. Näiden kustannusten lisäksi konsultti on velvollinen korvaamaan aiheuttamansa vahingon.

**Vahingonkorvausvastuu** perustuu tuottamukseen (= huolimattomuus, varomattomuus). Konsulttitoiminnan yleisten sopimusehtojen kohdan 3.2.2 mukaan suunnittelija on vastuussa tilaajalle aiheutuneista vahingoista, jotka johtuvat suunnittelijan tekemistä virheistä tai laiminlyönneistä. Lähtökohta sopimuskumppanille tai ulkopuoliselle aiheutetun vahingon korvaamisessa on, että aiheutettu vahinko on korvattava kokonaisuudessaan. Tästä periaatteesta voidaan tehdä poikkeuksia sopimuksessa, mutta sivullisen vahingonkorvausoikeutta ei voida rajoittaa konsultin ja tilaajan välisellä sopimuksella. Poikkeusmääräyksistä voidaan sopia itse suunnittelusopimuksessa tai viittaamalla yleisiin sopimusehtoihin ja sitä kautta vahingonkorvausvastuuta koskeviin määräyksiin.

Suunnittelijan vahingonkorvauksen yläraja määrätään sopimuksessa. Ellei suunnittelijan vahingonkorvauksen ylärajaa ole määrätty sopimuksessa, on vahingonkorvaus enintään sopijaosapuolen kokonaispalkkion suuruinen. Tästä poikkeavan vastuun vaikutuksista suunnittelijan saamaan korvaukseen ja vastuun kattamisesta vakuutuksella määrätään sopimuksessa. Edelleen sopimusehdoissa rajataan välilliset vahingot suunnittelijan vastuun ulkopuolelle. Nämä rajoitukset eivät kuitenkaan koske tapauksia, joissa on kyseessä tahallisuus tai törkeä tuottamus.

Lähtökohtana konsultin vastuun rajoittamisessa on, että normaalilla palkkioitasolla katetaan kokonaispalkkion suuruinen vastuu. Suunnittelija voi kattaa tämän vastuun mahdollisesti konsulttivistuvakuutuksella, jonka kustannukset kuuluvat sopimusehtojen mukaan yleiskustannuksiin. Tilaajan vaatiessa kokonaispalkkiota suurempaa vastuuta konsultilta, voidaan sopimusehdoistakin päätellä, että tällöin tulisi palkkiota nostaa tai ottaa ylimenevän vastuun kattamiseksi vakuutus, jonka kustannukset tulisi tilaajan korvata. Jos tilaaja havaitsee, että suunnittelijan toiminnasta aiheutuu vahinkoa, on tilaaja velvollinen ilmoittamaan siitä välittömästi suunnittelijalle, jotta vahinko voidaan välttää tai rajoittaa. Tämä on jokaisen sellaisen yleinen velvollisuus, jota vahinko kohtaa.

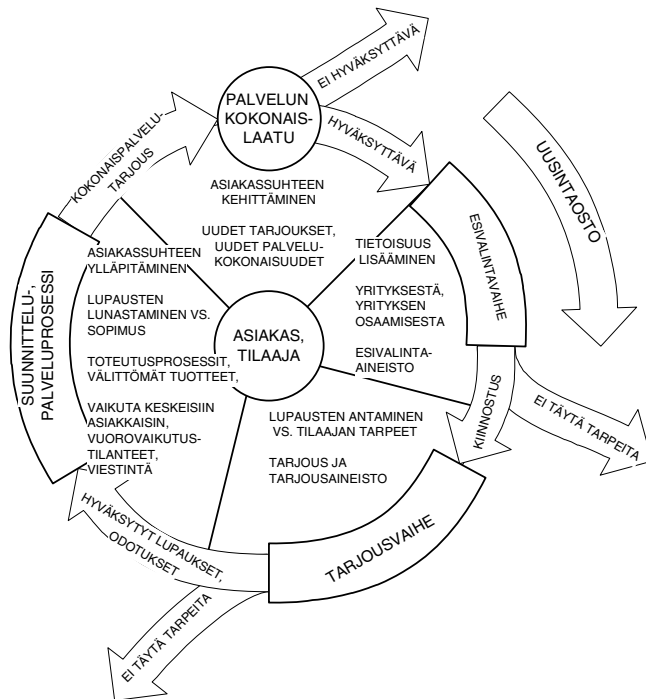
Suunnittelijan vastuu on voimassa, kunnes hänen suorittamansa suunnittelutehtävän perusteella toteutettu työ on hyväksytty työn suorittajan takuuajan vakuuden vapauttavan tai sitä vastaavan

tarkastuksen perusteella. Ellei tällaista takuuaikaa ole määrätty, vastuu päättyy yhden vuoden kuluttua suunnittelukohteen valmistumisesta.

Suunnittelija vastaa kuitenkin mainitun ajan jälkeenkin sellaisista vioista ja puutteista, joiden tilaaja näyttää aiheutuneen suunnittelijan tahallisesta tai törkeästä laiminlyönnistä tai täyttämättä jääneestä suorituksesta ja joita tilaaja ei ole kohtuuden mukaan voinut havaita ennen edellä mainitun vastuuajan päättymistä. Tästäkin vastuustaan suunnittelija on vapaa, kun 10 vuotta on kulunut toimeksiannon päättymisestä, kuitenkin viimeistään 10 vuoden kuluttua kohteen valmistumisesta. Mikäli suunnitelmaa ei välittömästi toteuteta, vastuu on voimassa enintään 5 vuotta siitä, kun suunnitelma on kokonaisuudessaan valmistunut (KSE 1995, kohta 3.2.5). Erityisesti on kiinnitettävä huomiota siihen, että suunnittelijan tilaajalta saama hyväksyminen suunnitelmilleen ja toimenpiteilleen ei vapauta häntä vastuusta (KSE 1995, kohta 3.2.6).

Tilaaja saattaa vaatia käytettäväksi uusia rakenteita tai menetelmiä taikka vaatia muutoksia suunnitelmiin. Suunnittelijalla on tällöin mahdollisuus vapautua vastuusta ilmoittamalla kirjallisesti etukäteen, ettei hän halua vastata lisäriskeistä mahdollisesti aikanaan syntyvistä vahingoista. Mikäli suunnitteluperusteet muuttuvat tai osoittautuvat virheellisiksi, on suunnittelija vastuussa suunnitelmista vain, jos hän on voinut tarkistaa suunnitelmat uusia perusteita vastaaviksi.

## 10 Suunnittelun laatu ja asiakastyytyväisyys



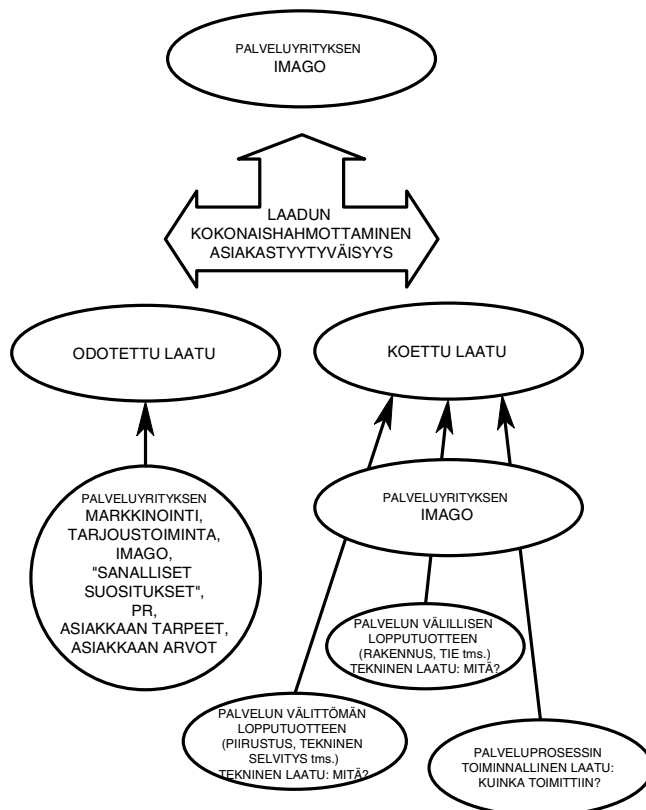
### 10.1 Laatu ja asiakassuhteen johtaminen

Hyvä asiakassuhteen johtaminen edellyttää suunnitelmallisia toimenpiteitä koko tarjous- ja suunnitteluprosessin ajan. Suunnitteluyrityksen tulee nähdä tilaajan suunnittelupalvelun hankinta ja esivalinta- ja tarjousvaiheeseen osallistuminen hyvin merkittävänä suunnittelupalvelun markkinointiin liittyvänä asiana. Pyrkimyksenä on koko esivalinta- ja tarjousvaiheen ajan lisätä tilaajan tietoisuutta yrityksen vahvuuksista ja osaamisesta. Kuvassa on esitetty keskeisiä elementtejä asiakassuhteen johtamiseksi suunnittelupalvelun hankintavaiheen ja varsinaisen suunnitteluvaiheen aikana. Merkittävää on lupauksen antaminen suhteessa tilaajan tarpeisiin. Lupausten joudutaan lunastamaan suunnitteluprosessin aikana, ja lupauksen pitäminen vaikuttaa merkittävästi koko asiakassuhteeseen.

Viereisessä kuvassa on esitetty malli palvelun kokonaislaadun hahmottamiseksi. Malli antaa lähtökohtia suunnittelu-yrityksen palvelun laadun keskeisten dimensioiden arvioimiseksi ja kehittämiseksi.

Suunnitteluhankkeen aikana tilaaja ja keskeiset sidosryhmät tekevät havaintoja palvelun eri laatu dimensioiden (välittömien ja välillisten lopputuotteiden teknisestä laadusta ja palveluprosessien toiminnallisesta laadusta) ja yhdistävät koetun laadun yrityksen antamiin odotuksiin.

Hahmotettuaan kokonaislaadun tilaaja muodostaa käsityksen yrityksen imagosta ja asiakastyytyvyydestä tai tyytymättömyydestä.





## 10.2 Laatu- ja toimintajärjestelmät

Suunnitteluyrityksillä on käytössään erilaisia laatujärjestelmiä. Laatujärjestelmiä ja yrityksen laaduntuottokykyä arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota ainakin seuraaviin seikkoihin:

- Onko yritys vasta kehittämässä laadunhallintajärjestelmää, vai onko yrityksellä dokumentoitu laadunhallintajärjestelmä, vai onko yrityksellä hyväksytty auditoitu laatujärjestelmä?
- Kenen hyväksymä laadunhallintajärjestelmä on?
- Mitä toimintoja ja prosesseja järjestelmä kattaa?
- Onko laatujärjestelmää kehitetty ja ylläpidetty säännöllisesti?

Suunnittelun laadunvarmistamiseksi voi yrityksellä ja sen toimistolla olla käytössään laatukäsikirja, prosessikuvaukset ja menettelyohjeet sekä työohjeet, lomakkeet, viitetiedostot ja –aineistot. Suunnittelun toteuttamista varten voidaan laatia hanke- tai projektikohtaisen laatusuunnitelma.

### 1. Laatukäsikirja

Laatukäsikirja kertoo yritysorganisaation johtamiskäytännöt, laatujärjestelmärakenteen, resurssien varmistuksen ja kehittämisen, ydin- ja tukiprosessit tai –toiminnot sekä palautejärjestelmän. Johtamisen osalla tarkastellaan laatupolitiikan kattavuutta ja ajanmukaisuutta, tavoitteiden asettamista eri organisaatiotasolle ja toiminnoille, suunnitelmat ja toimenpiteet tavoitteiden toteuttamiseksi, sisäisen tiedottamisen menettelyä. Lisäksi laatukäsikirjassa kerrotaan johdon edustajan tehtävät ja sisältö sekä johdon katselmusten sisältö, toteutus ja kirjaukset.

Resurssienhallinnan osuudessa arvioidaan nykyisten resurssien soveltuvuutta, riittävyyttä ja pätevyyttä suhteessa asiakas- ja muihin vaatimuksiin. Esille tuodaan organisaation tehtävistä vastaavat henkilöt. Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi, henkilöstön tietoisuuden varmistaminen samoin kuin fyysisiin tiloihin, laitteisiin ja välineisiin sekä työympäristöön liittyvien minimivaatimusten täyttäminen tulevat tarkasteluun tässä yhteydessä.

### 2. Prosessikuvaukset ja menettelyohjeet

Toiminnan kuvaus voidaan tehdä joko toimintolähtöisenä tai prosessilähtöisenä kuvauksena. Yrityksen toiminnoista kuvataan keskeisimmät, prosesseista kuvataan ydinprosessit ja tukiprosessit. Tarkastelu voidaan tehdä joko osastojen sisäisinä tai liiketoimintaprosesseina. Kuvaukset kertovat prosesseille ja järjestelmälle yhteiset asiat. Tällaisia asioita ovat mm. dokumenttien tarkastaminen, tallentaminen ja arkistointi, tarjouksen laadinta, sopimuksen tekeminen jne.

### 3. Tehtäväkuvaukset ja työohjeet, lomakkeet ja viiteaineistot

Tehtäväkuvaukset ja työohjeet, lomakkeet ja viiteaineistot liittyvät prosessikuvauksiin lisätietoja antavina lähteinä. Työohjeet voivat muodostua mm. laissa ja asetuksissa, RakMK ja RT-korteissa annetuista määräyksistä ja sovellettavista ohjeista. Erilaiset lomakkeet ja tarkastuslistat ohjaavat tekijää tekemään ja kirjaamaan asiat halutulla tavalla. Muita viiteaineistoja muodostavat esimerkiksi pöytäkirjat, kokousmuistiot, raportit ja erilaiset todistukset sekä mallipiirustukset.

### 4. Hanke- tai projektitason suunnittelun laatusuunnitelma

Hanke- tai projektitasolla voidaan laatia suunnittelun laatusuunnitelma joko tilaajan antamien ohjeiden mukaan tai suunnittelijan laatukäsikirjassa määritellyn periaatteen mukaan. Tilaajan antamien ohjeiden mukaan toimittaessa eri suunnittelijoiden laatusuunnitelmat ovat helpommin sovitettavissa yhteen kuin tapauksessa, jossa kukin suunnittelija laatii laatusuunnitelman itsenäisesti oman käytäntönsä mukaisesti. Projektikohtaisessa suunnittelun laatusuunnitelmassa sovitaan tilaajan, rakennuttajan ja suunnitteluryhmän kesken mm. periaatteista, vastuista ja velvollisuuksista

- suunnittelun johtamisessa ja organisoinnissa
- suunnitteluaikataulun kokoamisessa ja ylläpitämisessä

- lähtötietojen kokoamisessa
- suunnitteluriskien tunnistamisessa ja analysoinnissa
- suunnitelmien tarkastamisessa, tavoitteiden toteutumisen todentamisessa ja hyväksyttämässä
  - suunnitelmakatselmukset
  - suunnitelmien suunnitteluyrityksen sisäinen tarkastusmenettely
  - pääsuunnittelijan velvollisuudet
  - ulkopuolisen tarkastuksen käyttö
  - tuoteosasuunnittelun tarkastamisesta ja yhteensovittamisesta muun suunnittelun kanssa
- suunnitelmien muuttamisessa ja lisätyön tilaamisessa
- suunnittelutyön etenemisen seurannasta ja raportoinnissa
- asiakirjaluettelon muodostamisesta ja ylläpidosta
- dokumenttien sisällöstä, tiedonsiirrosta, tulostuksesta, kopioinnista, jakelusta ja arkistoinnista työn aikana
- suunnitteluryhmän kokouskäytännöstä
- suunnitteluvalvonnan toteuttamisesta työmaalla
- loppudokumenttien luovutuksesta ja arkistoinnista projektin päättyessä
- palautteen annosta ja vastaanottamisesta projektin aikana ja sen päättyessä.

Suunnittelun laatusuunnitelman huolellisella valmistelulla voidaan poistaa jo ennakolta suunnittelun laatuun ja suunnitteluprosessiin ja palveluun liittyviä ongelmia.

## Liite 1. Suunnittelualan lomakkeita, tehtäväluetteloita ja yhteystietoja

Arviointilomakkeita:

- ARVI-laskentataulukko, [www.skolry.fi/hankinta/](http://www.skolry.fi/hankinta/)

Julkiset hankinnat:

- Julkiset hankinnat tiedotus, [www.ktm.fi/julkisethankinnat/](http://www.ktm.fi/julkisethankinnat/)

Sopimusehdot ja -lomakkeita:

- Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot KSE 95 RT 13-10574
- Konsulttisopimus RT 80252
- Konsulttitoimeksiannon lisä- ja muutostyösopimus RT 80253
- Konsulttitoimeksiannon tilaus/tilausvahvistus/sopimus RT 80254
- Alikonsulttisopimus ja konsulttiryhmän keskinäinen sopimus
- Asuntokohteiden suunnittelusopimusten laatiminen RT 10-10828
- Asuntokohteiden suunnittelusopimus. Pääsuunnittelu, arkkitehtisuunnittelu RT 80290
- Asuntokohteiden geosuunnittelusopimus RT 80291
- Asuntokohteiden rakennesuunnittelusopimus RT 80292
- Asuntokohteiden LVIA-suunnittelusopimus RT 80293
- Asuntokohteiden sähkö- ja telesuunnittelusopimus RT 80294

Suunnitteluyrityksrekistereitä:

- Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry, [www.skolry.fi/](http://www.skolry.fi/)
- Arkkitehtitoimistojen liitto ATL ry, [www.atl.fi/](http://www.atl.fi/)
- Suomen Arkkitehtiiliitto - Finlands Arkitektförbund ry. SAFA, [www.safa.fi/](http://www.safa.fi/)
- Fise Oy, [www.fise.fi/](http://www.fise.fi/)

Suunnittelutyön tuntihintaseuranta ja henkilöryhmittely:

- THS 2006 Suunnittelutyön tuntihintaseuranta

Suunnittelun johtaminen:

- Suunnittelun johtaminen rakennushankkeessa RT 13-10860

Tehtäväluetteloita:

- RAP 95 Rakennuttamisen tehtäväluettelo RT 10-10575
- ARK 95 Arkkitehtisuunnittelun tehtäväluettelo RT 10-10576
- RAK 95 Rakennesuunnittelun tehtäväluettelo RT 10-10577
- TATE 95 Talotekniikan suunnittelun tehtäväluettelo RT 10-10579 + lisälehti
- GEO 95 Geosuunnittelun tehtäväluettelo RT 10-10580
- SIS 95 Sisustussuunnittelun tehtäväluettelo RT 10-10581
- PS 01 Pääsuunnittelijan tehtäväluettelo RT 10-10764
- MARK 94 Maisema-arkkitehdin tehtäväluettelo
- KMS-GEO 93 Maankäytön geoteknisen suunnittelun tehtäväluettelo
- KAT 95 Kalliorakennussuunnittelun tehtäväluettelo
- TMV 89 Rakennustyön työmaavalvonnan tehtäväluettelo

## Liite 2. Arviointitaulukko.

SUUNNITTELUPALVELUJEN HANKINTA: Esimerkki As Oy Vehmaanpuisto  
ARVIINTIALUEET

	Paino-%	Tarjous 1		Tarjous 2		Tarjous 3	
		Arvosana	Painotetut pisteet	Arvosana	Painotetut pisteet	Arvosana	Painotetut pisteet
<b>I. YRITYS</b>							
1. Johtaminen	10 %	5	0,5	7	0,7	7	0,7
2. Toimintatavat, -menetelmät							
3. Osaaminen	10 %	7	0,7	7	0,7	5	0,5
4. Resurssit							
5. Saavutetut tulokset ja asiakaspalaute	10 %	4	0,4	4	0,4	0	0
<b>II. PROJEKTIN JOHTO</b>							
1. Tiedot ja taidot	10 %	7	0,7	8	0,8	8	0,8
2. Kokemus tai ammatillinen pätevyys	10 %	6	0,6	6	0,6	7	0,7
3. Kontaktit, verkostot							
4. Henkilökohtainen panos	10 %	5	0,5	7	0,7	5	0,5
5. Asiakaspalaute							
<b>III. PROJEKTIN HENKILÖSTÖ, TIIMI</b>							
1. Tiedot ja taidot	10 %	7	0,7	7	0,7	8	0,8
2. Kokemus tai ammatillinen pätevyys	10 %	6	0,6	8	0,8	8	0,8
3. Kontaktit, verkostot							
4. Resurssit							
5. Asiakaspalaute							
<b>IV. PROJEKTISUUNNITELMA ja/tai TARJOUS</b>							
1. Lähestymistapa	15 %	8	1,2	8	1,2	6	0,9
2. Projektsuunnitelma							
3. Resurssien määrä ja käyttö							
4. Tarjous	5 %	8	0,4	8	0,4	8	0,4
<b>LAATUPISTEET YHTEENSÄ</b>							
SUhteelliset LAATUPISTEET	100 %	6,3		7		6,1	
	100 %	9,0		10,0		8,7	
<b>TARJOSHINNAT, 1000 €</b>							
HINTAPISTEET YHTEENSÄ	100 %	310		345		375	
	100 %	10,0		9,0		8,3	
<b>PAINOTETUT SUHTEELLISET LAATUPISTEET</b>							
PAINOTETUT SUHTEELLISET HINTAPISTEET	70 %	6,3		7		6,1	
<b>KOKONAISPISTEET YHTEENSÄ</b>	30 %	3,0		2,7		2,5	
		<b>9,3</b>		<b>9,7</b>		<b>8,6</b>	

### Arviointi

Tilaa laatii ennen arviointia tarjouksista ja niiden laadullisista ominaisuuksista yhteenvedon. Yhteenvedon täsmennetään hyväksyttävät tarjoukset, tiedollisesti riittämättömät sekä hylättäväksi esitettävät tarjoukset.

#### Laatukriteerien pisteytys

Laatukriteerit valitaan taulukkoon painoarvoineen. Tarjoukset arvioidaan valittuja kriteerejä käyttäen ja kriteerit pisteytetään käyttämällä asteikkoa 0-10. Suhteelliset laatupisteet ja painotetut suhteelliset laatupisteet voidaan laskea esimerkiksi seuraavasti:

$$L_s = 10 \times \frac{L_n}{L_{vert}}, \text{ jossa}$$

$$L_s = \text{suhteelliset laatupisteet}$$

$$L_n = \text{tarjouksen } n \text{ laatupisteet}$$

$$L_{vert} = \text{tarjousten vertailulaatupisteet.}$$

$$L_{ps} = L_p \times L_s, \text{ jossa}$$

$$L_{ps} = \text{painotetut suhteelliset laatupisteet}$$

$$L_p = \text{laatukriteerin painoarvo}(\%).$$

#### Standardointi

Keskijajonnan vaikutus laadun ja hinnan arviointiin, kun tarjouksia on vähintään 4, voidaan poistaa esimerkiksi seuraavasti:

$$z = \frac{x - \mu}{\sigma}, \text{ jossa}$$

$$z = \text{standardoitu arvo}$$

$$x = \text{alkuperäinen arvo}$$

$$\mu = \text{keskiarvo}$$

$$\sigma = \text{keskihajonta}$$

#### Tarjoushintojen pisteytys

Pisteytys voidaan määrittellä useilla eri menetelmillä, esimerkiksi seuraavasti:

$$H_s = 10 \times \frac{H_{vert}}{H_{vert} + |H_{vert} - H_n|}, \text{ jossa}$$

$$H_s = \text{suhteelliset hintapisteet}$$

$$H_n = \text{tarjouksen } n \text{ hinta}$$

$$H_{vert} = \text{tarjousten vertailuhinta.}$$

$$H_{ps} = H_p \times H_s, \text{ jossa}$$

$$H_{ps} = \text{painotetut suhteelliset hintapisteet}$$

$$H_p = \text{hintakriteerin painoarvo}(\%).$$

SUUNNITTELUPALVELUJEN HANKINTA:  
ARVIOINTIALUEET

	Paino-%	Tarjous 1		Tarjous 2		Tarjous 3	
		Arvosana	Painotetut pisteet	Arvosana	Painotetut pisteet	Arvosana	Painotetut pisteet
<b>I. YRITYS</b>							
1. Johtaminen							
2. Toimintatavat, -menetelmät							
3. Osaaminen							
4. Resurssit							
5. Saavutetut tulokset ja asiakaspalaute							
<b>II. PROJEKTIN JOHTO</b>							
1. Tiedot ja taidot							
2. Kokemus tai ammatillinen pätevyys							
3. Kontaktit, verkostot							
4. Henkilökohtainen panos							
5. Asiakaspalaute							
<b>III. PROJEKTIN HENKILÖSTÖ, TIIMI</b>							
1. Tiedot ja taidot							
2. Kokemus tai ammatillinen pätevyys							
3. Kontaktit, verkostot							
4. Resurssit							
5. Asiakaspalaute							
<b>IV. PROJEKTISUUNNITELMA ja/tai TARJOUS</b>							
1. Lähestymistapa							
2. Projekstisuunnitelma							
3. Resurssien määrä ja käyttö							
4. Tarjous							
LAATUPISTEET YHTEENSÄ							
SUhteelliset LAATUPISTEET							
TARJOUSSHINNAT, 1000 €							
HINTAPISTEET YHTEENSÄ							
PAINOTETUT SUhteelliset LAATUPISTEET							
PAINOTETUT SUhteelliset HINTAPISTEET							
<b>KOKONAISPISTEET YHTEENSÄ</b>							

**Arviointi**

Tilaaaja laatii ennen arviointia tarjouksista ja niiden laadullisista ominaisuuksista yhteenvedon. Yhteenvedon täsmennetään hyväksyttävät tarjoukset, tiedollisesti riittämättömät sekä hylättäväksi esitettävät tarjoukset.

**Laatukriteerien pisteytys**

Laatukriteerit valitaan taulukkoon painoarvoineen. Tarjoukset arvioidaan valittuja kriteerejä käyttäen ja kriteerit pisteytetään käyttämällä asteikkoa 0-10. Suhteelliset laatupisteet ja painotetut suhteelliset laatupisteet voidaan laskea esimerkiksi seuraavasti:

$$L_s = 10 \times \frac{L_n}{L_{vert}}, \text{ jossa}$$

$L_s$  = suhteelliset laatupisteet  
 $L_n$  = tarjouksen n laatupisteet  
 $L_{vert}$  = tarjousten vertailulaatupisteet.

$$L_{ps} = L_p \times L_s, \text{ jossa}$$

$L_{ps}$  = painotetut suhteelliset laatupisteet  
 $L_p$  = laatukriteerien painoarvo(%).

**Standardointi**

Keskijahonnan vaikutus laadun ja hinnan arvointiin, kun tarjouksia on vähintään 4, voidaan poistaa esimerkiksi seuraavasti:

$$z = \frac{x - \mu}{\sigma}, \text{ jossa}$$

$z$  = standardoitu arvo  
 $x$  = alkuperäinen arvo  
 $\mu$  = keskiarvo  
 $\sigma$  = keskihajonta

**Tarjoushintojen pisteytys**

Pisteytys voidaan määrittellä useilla eri menetelmillä, esimerkiksi seuraavasti:

$$H_s = 10 \times \frac{H_{vert}}{H_{vert} + |H_{vert} - H_n|}, \text{ jossa}$$

$H_s$  = suhteelliset hintapisteet  
 $H_n$  = tarjouksen n hinta  
 $H_{vert}$  = tarjousten vertailuhinta.

$$H_{ps} = H_p \times H_s, \text{ jossa}$$

$H_{ps}$  = painotetut suhteelliset hintapisteet  
 $H_p$  = hintakriteerin painoarvo (%).

## Suunnittelupalvelujen hankintaopas 2007

Tämä opas antaa tiivistetysti tietoa suunnittelupalvelujen nykyisestä hankintakäytännöstä ja -mahdollisuuksista niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Oppaan tavoitteena on perehdyttää niin tilaajat kuin tarjoajatkin nopeasti ja selkeästi hankintakäytäntöjen peruseriaatteisiin ja hankintamenetelmiin.

Oppaassa on otettu huomioon kesällä 2007 voimaan tulevan hankintalain keskeiset kohdat. Hankintalaki koskee julkisen sektorin hankintoja. Julkisella sektorilla hankintoja suunniteltaessa on oppaan ohjeiden lisäksi tutustuttava hankintalain säädöksiin.

Tämä opas ei aina anna yksiselitteisiä vastauksia vaikeisiin ja ennalta arvaamattomiin hankintatilanteisiin. Näiltä osin lukijan on turvauduttava omaan ajatteluun ja kehitettävä uusia toimintatapoja ja menetelmiä täydentämään olemassa olevaa hankintakäytäntöä.

