



**LUT School of Business and Management**

**SIDOSYKSIKKÖHANKINNOISTA SYNTYVIEN ETUJEN TUNNISTAMINEN JA  
TARKASTELU KUNNISSA**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Hankintojen johtaminen

2022

Juuso Tuimala

Tarkastaja: Elina Karttunen

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Juuso Tuimala

### **Sidosyksikköhankinnoista syntyvien etujen tunnistaminen ja tarkastelu kunnissa**

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

2022

29 sivua, 6 kuvaa, 1 taulukko ja 1 liite

Tarkastaja: Elina Karttunen

Avainsanat: Sidosyksikköhankinnat, in-house-yhtiö, kuntahankinnat, julkiset hankinnat

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee sidosyksikköhankintojen ja in-house-yhtiöiden merkitystä kuntien hankintatoimessa. Työn tarkoituksena on selvittää, miksi kunnat valitsevat tietyille hankinnoille toimenpiteeksi sidosyksikköhankinnat. Samalla työssä pyritään määrittelemään sidosyksikköhankinnat ja in-house-yhtiöt, sekä niiden tilanteellisuus. Sidosyksikköhankintojen etuja ja ongelmia määritellään hankintojen onnistumisen ja epäonnistumisen mittareilla. Työhön käytetyt lähteet ovat kunta-, hankinta- ja yhtiömuotoja käsittelevää kirjallisuutta, lainsäädäntöjä ja tieteellisiä artikkeleja. Myös erilaisia lakiesityksiä ja markkinaoikeuden ratkaisuja on käytetty. Kirjallisten lähteiden tueksi sidosyksikköhankintojen piirteistä on suoritettu haastattelun muodossa oleva kvantitatiivinen tutkimus kuntahankinnan johtohenkilön kanssa.

Suoritetusta tutkimuksesta selvisi, että sidosyksikköhankinnat toimivat pakollisena voimavarana kuntahankinnoille. Markkinoiden puutteellisen tarjonnan vuoksi kunnan on tuotettava itselleen vaadittava hankinta. Kunnan tullessa markkinoille sen on muodostettava erillinen osakeyhtiö. Kunnan suorittama suora hankinta vaatii osakeyhtiön toiminnan rajoittamista pääasiallisesti osakkaille. Sidosyksikköhankinnoista muodostettavat mallin edut painottuvat säännöllisyyteen ja suunnitelmallisuuteen kuntahankinnoille. In-house-yhtiöt painottuvat suurilla hankintoja vaativille aloille, mutta niiden muodostaminen riippuu tarjoajamarkkinoiden tilanteesta.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Juuso Tuimala

### **Recognizing the benefits of using affiliate purchases in municipalities' procurement process**

Bachelor's thesis

2022

29 pages, 6 figures, 1 table and 1 appendix

Examiner: Elina Karttunen

Keywords: In-house-organizations, affiliate purchases, municipalities' procurement, public procurement

This bachelor's thesis deals with the use of affiliate purchases and in-house-organizations in Finnish municipalities and public procurement processes in general. The basis of this thesis is to achieve knowledge in the subject of affiliate purchases and to understand the reasoning and circumstances to use in-house-organizations. The advantages and disadvantages for the use of affiliate purchases in municipalities' procurement process have been observed with the help of theory frameworks on the factors of achieving success in the public procurement. Theoretical sources are literature, articles, and statutes of Finnish municipalities, procurement, and business entities. Decisions of the Market Court and the proposals for the change of the active law have been taken into account in the thesis. To support the written theoretical sources the thesis involves a qualitative study done by a semi-structured interview of a Finnish municipality's procurement management personnel.

The results of the research show that the affiliate purchases and the use of in-house-organizations in the municipalities procurement process can be seen as a necessity. The lack of necessary supply for the municipalities actions has resulted for the use of affiliate purchases on some departments. The municipality must form an independent enterprise if the entered field has an open market. To obtain and uphold the position of the enterprise as an in-house-organization is the enterprise faced with certain restrictions of trade outside of the enterprise's stockholders. The benefits of the affiliate purchases can be linked towards the consistency of the corporate relations and administrative factors of procurement process. In-house-organizations cannot be linked with a certain branch of industry. Similarities of industries' size and requirement for a considerable amount of effort from the possible supplier can be linked with the use of in-house-organizations in municipalities procurement process.

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1.	Johdanto .....	7
1.1.	Aihe ja tavoitteet .....	8
1.2.	Tutkimuskysymykset .....	8
1.3.	Tutkimuksen rajaukset .....	9
1.4.	Teoreettinen viitekehys .....	10
1.5.	Tutkimuksen rakenne .....	10
2.	Hankinta .....	11
2.1.	Hankinnan käsite ja hankintaprosessi .....	11
2.2.	Portfoliomatriisi .....	12
2.3.	Make or Buy .....	13
3.	Julkiset hankinnat .....	15
3.1.	Hankintayksikkö .....	15
3.2.	Avoin ja rajoitettu menettely .....	15
3.3.	Neuvottelumenettely .....	16
3.4.	Suorahankinnat .....	16
3.5.	Yhteishankinnat .....	16
3.6.	Sidosyksikköhankinnat .....	17
4.	Sidosyksikkö yhtiömuotona .....	18
4.1.	Kunnan tehtävät ja yhtiöittäminen .....	18
4.2.	Kuntayhtiö .....	18
4.3.	Hybridiorganisaatio .....	19
4.4.	In-House-yhtiö .....	20
4.5.	Sidosyksikköaseman ehdot .....	21
4.6.	Sidosyksikköhankintojen ongelmatilanteet ja oikeuskäytännöt .....	22
5.	Hankintatoimessa esiintyvät onnistumisen mittarit .....	24
5.1.	Yleinen hankinnan onnistuminen .....	24
5.2.	Julkisen hankinnan onnistumisen piirteitä .....	25

5.3.	Hankintojen tehokkuus.....	26
5.4.	Hankintojen epäonnistuminen.....	27
6.	Hankintahenkilökunnan haastattelu .....	28
6.1.	Haastattelusta .....	28
6.2.	Haastattelukysymysten tavoitteet.....	29
6.3.	Haastateltavan vastaukset.....	29
7.	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	31
7.1.	Yhteenveto .....	31
7.2.	Johtopäätökset .....	33
8.	Jatkotutkimusaiheet .....	35
	Lähdeluettelo: .....	36
	Liitteet: .....	39

## Liitteet:

Liite 1. Haastattelukysymykset

## Kuvioluettelo:

Kuvio 1. – Hankintaprosessi .....	12
Kuvio 2. Hankintaportfolio .....	13
Kuvio 3. Make or buy-prosessi .....	14
Kuvio 4. – Hybridiorganisaatioiden sektoriyhdistelmät .....	20
Kuvio 5. - Hankintojen onnistuminen. ....	25
Kuvio 6. – Hankintojen onnistuminen .....	26

## Taulukkoluetelo:

Taulukko 1 – Ideaalisektorit .....	19
------------------------------------	----

## 1. Johdanto

Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi aloittavat kirjansa (2017, 1) lauseella: ”Julkisten hankintojen lainsäädännön keskeisenä tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä kilpailua lisäämällä sekä avata julkisten hankintojen sisämarkkinat kaikille eurooppalaisille yrityksille”. Bovis puolestaan kuvailee julkisten hankintojen lainsäädäntöä ylläpitävänä tekijänä, jolla mahdollistetaan paras käytäntö valtion ja sen toimielinten toimenpiteisiin samalla varmistuen julkisen pääoman vastuullisen käytön, korruption estämisen ja poliittisen manipuloinnin minimoinnin (Bovis 2012, 1). Julkisten hankintojen lainsäädännön tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman reilu ja tehokas ympäristö, jolla saavutetaan mahdollisimman suuri taloudellinen ja toiminnallinen etu. Myös valtiovarainministeriön dokumentissa: Suomen julkisten hankintojen tilannekuvassa painotetaan kilpailutilanteen hyödyntämistä markkinoilla, jotta voidaan saavuttaa kokonaistaloudellisesti edullisin vaihtoehto hankintayksikön tarpeeseen (Valtiovarainministeriö, 2020b)

Kuntahankinnoille on annettu vaihtoehto suorittaa hankintojansa kunnasta erillisen osakeyhtiön kautta kilpailuttamatta, jos se nähdään olevan määräysvallassa yhtiön toimintaan. Näiden in-house-yhtiöiden kautta suoritettavien hankintojen, eli sidosyksikköhankintojen määrä on kasvava kuntien hankintatoimessa, ja sitä koskeva lainsäädäntö on kokenut muutoksia viimeisien vuosien aikana. Yhtiöiden määrrien kasvaessa, kasvavat myös markkinaoikeuden käsittelyt, joissa esiintyvät ulkoisten yritysten tekemät valitukset hankinnan lainmukaisuudesta. In-house-yhtiön asema, joka mahdollistaa kilpailuttamattomat hankinnat, omaa tarkat rajoitteet, joiden mukaisesti kuntayhtiöiden on toimittava.

Sidosyksikköhankinnat ovat selvästi poikkeava tapa suorittaa kuntahankintoja, mutta niiden toiminta ja syyt eivät ole yksiselitteisesti selvät. Mikä ajaa kunnan hankintayksikön suorittamaan hankintoja in-house-yhtiön kautta? Mikä tekee sidosyksikköhankinnoista varteenotettavan menetelmän kunnan hankinnoille?

### 1.1. Aihe ja tavoitteet

Työn tuloksilla pyritään saavuttamaan yhtenäinen kuva sidosyksikköhankintojen eduista, haitoista, sen toimialoista ja käytön syistä. Työllä pyritään myös tarjoamaan kyseisestä hankinnan osa-alueesta tietoa, jonka avulla voidaan muodostaa mielipiteitä ja herättää ajatuksia siitä. In-house-yhtiöiden kuitenkin ollessa tarkasti kunta- ja hankintalain määrittämiä, voidaan työn tiedoilla myös muodostaa alustavia mielipiteitä nykyisestä lainsäädännöstä, ja ovatko siinä esitetyt säädökset reiluja niin julkiselle kuin yksityiselle sektorille.

Työn pääasiallisena tarkoituksena on kuitenkin tarjota kuntahankinnoista kiinnostuneelle tietoa, jonka avulla voidaan saavuttaa laajempi ymmärrys kasvavasta ilmiöstä kuntien toiminnassa. Erilaisten säädösten ehdoilla toimivan kuntien toimintatavan etujen, haittojen ja syiden esiin nostaminen ja yhdistely tarjoaa lukijalle mahdollisuuden tutustua aiheeseen ja ymmärtää sitä.

### 1.2. Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena toimii kartoittaa erilaisia syitä, miksi kunta on päättänyt suorittaa tiettyjä hankintoja in-house yhtiön kautta muiden hankintamenetelmien sijasta. Tämän selvittämiseksi on muodostettu päätutkimuskysymys: ”Mikä tekee sidosyksikköhankinnoista valitun menetelmän tietyille kunnan hankinnoille?”. Päätutkimuskysymys on kooste sidosyksikköhankintojen eduista, haitoista ja toimenpiteeseen johtavista pakottavista syistä. Tärkeiksi alakysymyksiksi tutkimukselle voidaankin muodostaa seuraavat: ”Mitä etuja sidosyksikköhankinnoista on kunnille?” ja ”Mitä haittoja sidosyksikköhankinnoista on kunnille?”. Myös erilaisten syiden ja mahdollisten sidosyksikköhankintoja hyödyntävien toimialojen kartoittaminen on tarpeellista selvittää päätutkimuskysymyksen tueksi alakysymyksillä: ”Mitkä tilanteet johtavat sidosyksikköhankintoihin?” ja ”Mille toimialoille sidosyksikköhankinnat painottuvat?”



Päätutkimuskysymys:

”Mikä tekee sidosyksikköhankinnoista valitun menetelmän tietyille kunnan hankinnoille?”

Alakysymykset:

”Mitä etuja sidosyksikköhankinnoista on kunnille?”

”Mitä haittoja sidosyksikköhankinnoista on kunnille?”

”Mitkä tilanteet johtavat sidosyksikköhankintoihin?”

”Mille toimialoille sidosyksikköhankinnat painottuvat?”

### 1.3. Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus on suoritettu kvalitatiivisena tutkimuksena kunnan x hankintatoimen henkilökunnan jäsenen kanssa järjestetyllä teemahaastattelulla. Haastateltava henkilö on valittu tutkimukseen hänen edustamansa aseman, ei kunnan perusteella, joten kunnan toiminnan tuomaa vaikutusta ei ole otettu huomioon tutkimuksessa. Haastattelusta johdetut vastaukset voivat oletettavasti riippua, jossain määrin haastateltavan edustetun kunnan suhtautumiseen sidosyksikköhankintoihin tai vastanneen yksilön mielipiteistä johtuen. Saatujen vastauksien avulla pyritään ymmärtämään kuntahankintojen kanssa työskentelevän henkilön näkemystä liittyen sidosyksikköhankintoihin ja in-house yhtiöihin.

#### 1.4. Teoreettinen viitekehys

Työn teoriaosuudessa käytetään kunta- ja hankinta-alan aineistoa, kirjallisuuden, tutkimusten, oikeuskäsittelyiden ja lainsäädännön muodossa. Käsiteltävinä aiheina toimivat hankinnat, julkiset hankinnat, kuntayhtiöt ja hankintojen onnistuminen sekä epäonnistuminen. Hankintoja käsitellessä pyritään avaamaan hieman hankinnan käsitettä ja sen prosesseja. Myös erilaisia malleja on tuotu työhön, koska niistä on johdettavissa syitä sidosyksikköhankinnoille. Julkisista hankinnoista ja kuntayhtiöistä pyritään käsittelemään yleisiä toimenpiteitä ja raja-arvoja, joiden voidaan nähdä syinä in-house yhtiön muodostamiselle tai sidosyksikköhankintojen hyödyntämiselle kunnan hankintatoimelle. Hankintojen onnistumista ja epäonnistumista on käsitelty useasta eri näkökulmasta, koska niiden avulla voidaan saada karotettua kuva eri eduista tai haitoista, joita sidosyksikköhankinnat voivat tuoda kunnan hankintatoimelle.

#### 1.5. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu kahdeksan pääluvun ympärille, jotka ovat johdanto, Hankinta, julkiset hankinnat, sidosyksikkö yhtiömuotona, hankintatoimessa esiintyvät onnistumisen mittarit, hankintahenkilökunnan haastattelu, yhteenveto ja johtopäätökset, sekä jatkotutkimusaiheet. Työn teoriaosuus rakentuu neljästä pääotsikosta, jotka koostuvat yhdeksästätoista alaotsikosta. Työn empiriaosuus rakentuu yhdestä pääotsikosta ja kolmesta alaotsikosta. Teoriaosuuden ja empiriaosuuden jälkeen kappaleessa ”yhteenveto ja johtopäätökset” tiivistetään esitetyt teoria, empiria ja muodostetaan niiden pohjalta vastauksia tutkimuskysymyksiin. Työn viimeisessä kappaleessa pyritään muodostamaan tämän tutkimuksen pohjalta ehdotuksia jatkotutkimuksiin.

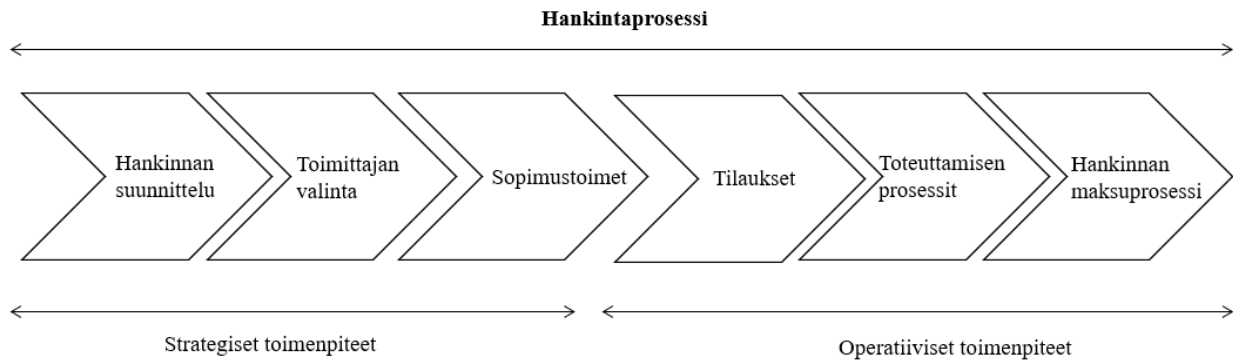
## 2. Hankinta

Tämän kappaleen tarkoituksena on avata hankintaan liittyviä käsitteitä, prosesseja ja työkaluja. Näiden prosessien ja työkalujen avulla pyritään ymmärtämään hankintayksikön läpikäymiä toimintoja ja osa-alueita, joiden avulla voidaan ymmärtää paremmin tilanteita, jotka johtavat sidosyksikköhankintoihin ja in-house-yhtiöiden käyttöön.

### 2.1. Hankinnan käsite ja hankintaprosessi

Tässä työssä käsitellään hankintaa samalla määritelmällä, kuin valtioneuvoston (2017, 17) esittämässä hankintakäsikirjassa: ”Hankinta tarkoittaa tavaroiden tai palveluiden ostamista, vuokraamista, urakalla teettämistä näihin liittyvine suunnittelu-, valmistelu-, päätöksentekojen ja seurantatoimintoinen”. Termillä ”hankinta” siis käsitellään kaikkea ulkoisen yhtiön kautta suoritettavia ostoja, joista hankintaa suorittava taho vastaanottaa tuotetta tai palvelua.

Hankintaprosessilla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla yhtiö suorittaa hankintojaan ulkoiselta yhtiöltä. Prosessi voidaan jakaa hankinnan strategiseen prosessiin ja operatiiviseen toimintaan (Kuvio 1). Nämä prosessit muodostavat kokonaisuudessaan hankintaprosessin. Hankintaprosessin strategiset toimet koostavat hankinnan suunnittelun, toimittajavalinnan ja toimittajan kanssa muodostettavat sopimustoimet. Operatiiviset toimet sisältävät itse palvelun tai materiaalin tilauksen, hankinnan toteuttamisen vaativat prosessit ja sen maksamisen. Prosessin ensimmäiset vaiheet eli sen strategiset toimenpiteet vievät todennäköisesti enemmän aikaa, kuin itse ostoprosessin operatiiviset toimet. (Zijm, Klumpp., Regattieri, & Heragu 2019, 45-49).



Kuvio 1 Hankintaprosessi, (Zjim et al. 2019, 48)

## 2.2. Portfoliomatriisi

Hankittavat tuotteet tai palvelut voidaan jakaa Kraljicin portfoliomatriisin mukaisesti hankinnan riskin ja sen tärkeyden mukaisesti. Hankinnan riski voidaan jakaa kolmeen riskitekijään, jotka ovat: Markkinoiden riskitekijöihin, suorituskyvyn riskitekijöihin ja hankinnan monimutkaisuuteen. Ryhmän tärkeydellä hankintayksikölle tarkoitetaan hankinnan vaikutusta yhtiön tuottoon, sen tärkeyttä yhtiön toiminnalle ja sen tuomaa arvoa yhtiölle. (Wagner, Padhi & Bode. 2013, 36)

Hankinnat jaetaan sen riskin ja tärkeyden mukaisesti Kraljicin portfoliomatriisissa neljään kategoriaan. Nämä neljä kategoriaa ovat massatuotteet, rutiinituotteet, pullonkaulat tuotteet ja strategiset tuotteet. Selvennyksen vuoksi jatkossa tässä työssä käytetään termien lopussa sanan: ”tuote” tilalla sanaa: ”hankinta”. Kraljicin portfoliomatriisin perusteena toimii se, että kategorian mukaisesti hankinnalle pyritään luomaan optimaalinen toimintatapa sen luonteen mukaisesti. (Wagner, Padhi & Bode. 2013, 36)

Massahankintojen eli suuren tärkeyden ja optimaalisen markkinan omaavien hankintojen kohdalla hankintayksikön on tärkeää keskittyä skaalaetuihin ja toimittajien kilpailutukseen. Rutiinihankintojen eli pienen tärkeyden ja optimaalisen markkinan omaavien hankintojen kohdalla hankintayksikön on tavoiteltava hankintaprosessin yksinkertaistamista. Strategisten hankintojen eli riskialttiimpien, mutta tärkeiden hankintojen kohdalla hankintayksikön kannattaa tavoitella yhteistyöstä saavutettavia etuja hankintasuhteessa. Pullonkaulahankintojen eli suuren riskin ja pienen merkityksen omaavien hankintojen kohdalla toimijan on pyrittävä karsimaan tarvetta, jota hankinnalla pyritään täyttämään tai löytämään toisenlaisia

ratkaisuja sen täyttämiseen. Hankintaportfolio esitetty kuviossa 2. (Wagner, Padhi & Bode. 2013, 36)



Kuvio 2 Hankintaportfolio, (Wagner et al. 2013, 36)

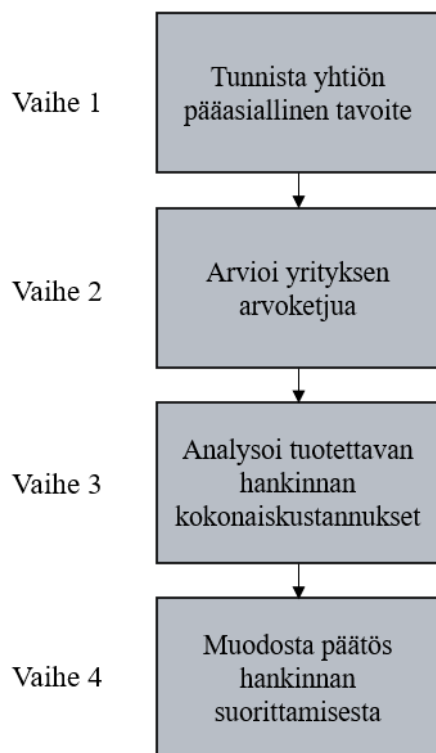
### 2.3. Make or Buy

Käsitteellä ”Make or Buy” tarkoitetaan tarpeen omistavan osapuolen päätöstä siitä, että täyttääkö se tarpeensa markkinoilla olevilta ulkoisilta tahoilta vai tuottaa vaadittavan hankinnan omatoimisesti. Teoria mainitusta päätöksenteosta perustuu ns. transaktiokustannuksiin. Nämä transaktiokustannukset rakentuvat toimittajavalinnan kuluista, hintaneuvottelukulusta, sopimusneuvottelukuluista, tehokkuuden seurannasta aiheutuvista kuluista ja opportunistisista mahdollisuuksista, joita voidaan yhteistyöstä saavuttaa. (Sillanpää, 2015, 218–220)

Make or buy-prosessi voidaan jakaa nelivaiheiseen prosessiin. Prosessin tarkoituksena on muodostaa päätös markkinoilta ostamisesta tai itse tuottamisesta. Prosessin ensimmäinen vaihe on tunnistaa yhtiön pääasiallinen tavoite ja omaako itse tuottaminen jonkinlaisia ristiriitoja yhtiön suunnan kanssa. Toinen vaihe rakentuu yhtiön arvoketjun arvioinnista, jonka perusteella voidaan. Kolmas vaihe on analysoida kokonaiskustannuksien puolesta

hankinnan itse täyttämisen vaatimuksia. Prosessin viimeisessä vaiheessa itse tuottamisen kokonaiskustannuksia verrataan suoritettavan hankinnan kokonaiskustannuksiin, jolloin saavutetaan täydellinen tieto siitä, onko hankinta kannattavaa suorittaa markkinoiden vai oman tuotannon avulla. Prosessin vaiheet kuvattuna kuviossa 3. (Sillanpää, 2015, 218–220)

### Make or buy-prosessi



Kuvio 3 Make or buy-prosessi, (Sillanpää, 2015. 219)

### 3. Julkiset hankinnat

Seuraavassa kappaleessa pyritään käymään läpi julkisen hankinnan yleisiä keinoja ja termejä. Erilaisten hankintamallien tiedostaminen sidosyksikköhankintojen ohella on hyvä ymmärtää, koska sen avulla voidaan ymmärtää, minkälaisen mallien tilalle sidosyksikköhankintoja suoritetaan. Muiden hankintamallien eroavista piirteistä ja ongelmatilanteista voidaan myös, johtaa mahdollisia ennakkosyytä, miksi sidosyksikköhankintoja käytetään.

#### 3.1. Hankintayksikkö

Hankintayksiköllä tarkoitetaan julkisen hankintalain alaista yksikköä, joita ovat: Valtion, hyvinvointialueiden, hyvinvointiyhtymien, kuntien ja kuntayhtymien viranomaiset, evankelisluterilainen kirkko ja ortodoksinen kirkko sekä niiden seurakunnat ja muut viranomaiset, valtion liikelaitokset, julkisoikeudelliset laitokset ja mikä tahansa hankinnan tekijä, kun se on saanut hankinnan tekemistä varten tukea yli puolet hankinnan arvosta edellä mainituilta hankintayksiköiltä. Julkisoikeudellisella laitoksella tarkoitetaan oikeushenkilöä, joka on nimennomaisesti perustettu tyydyttämään sellaisia yleisen edun mukaisia tarpeita, joilla ei ole teollista tai kaupallista luonnetta ja jota rahoittaa pääasiallisesti hankintayksikkö, jonka johto on hankintayksikön valvonnan alainen tai jonka hallinto-, johto tai valvontaelimen jäsenistä hankintayksikkö nimeää yli puolet. (Hankintalaki 1397/2016)

#### 3.2. Avoin ja rajoitettu menettely

Yleisimmät julkisen hankinnan menetelmät jakaantuvat avoimen ja rajoitetun menettelyn ympärille. Näiden mallien viitekehykset rakentuvat julkisen tarjouskilpailun ympärille. Tarjouskilpailun tarkoituksena on julkaista hankintailmoitukset, joissa ilmoitetaan vaatimukset ja valintaperusteet. Erottava tekijä näiden kahden välillä on tarjouspyynnön vastaanottavien yrityksen valikointi rajoitetussa menettelyssä. Menettelyjen hankintailmoitukset on julkaisettava HILMA-ilmoituskanavassa. (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2021, 218–220)

### 3.3. Neuvottelumenettely

Neuvottelumenettely on hankintalaista poikkeava tilanne, johon voidaan siirtyä, kun yksikään tarjous ei ole suoraan hyväksyttävässä muodossa tai tyydyttävää tulosta ei ole mahdollista saavuttaa tarjouksista ilman erillisiä neuvotteluja. Tätä tapaa ei voida kuitenkaan pitää poikkeavana aidosta kilpailusta tai tasapuolisesta käsittelystä, koska sen lopputuloksena on markkinoiden oikeudella tapahtuva paras ratkaisu. Neuvottelumenettely voi toimia pitkäkestoisena vaihtoehtona suorittaa hankintoja tietyille alalle, jos nähdään sitä koskevan hankinnan olevan sen luonteinen, että tarjoajien vertailu on mahdotonta pelkällä tarjousvertailulla. (Oksanen 2010, 33–34)

### 3.4. Suorahankinnat

Neljäs tässä työssä käsiteltävä julkinen hankintamenetelmä on suorahankinnat, joita voidaan suorittaa tiettyjen säännösten ja tilanteiden voimassaollessa. Suorahankinnalla tarkoitetaan tilannetta, jossa hankintayksikkö valitsee itse toimittajansa ja sopii toimitusehdoista niiden kanssa. Merkittävimmät piirteet suorahankintojen suorittamiselle käsittelevät annetun hankintailmoituksen saatujen tarjousten vaatimuksien täyttämättömyyttä tai tarjouksien kokonaan puuttumista. Myös itse aiheuttamattoman äärimmäisen kiireen mahdollisuus voi toimia edellytyksenä suorahankinnalle. (Eskola et al. 2017, 244–248)

### 3.5. Yhteishankinnat

Kuntahankinnoille tyypillinen huomioitava toimenpide on yhteishankinnat eli hankinnat, jotka suoritetaan erillisen yrityksen kautta, joka kilpailuttaa erillisiä hankintoja useille eri asiakkaille, kuten kunnille, korkeakouluille tai seurakunnille (Hansel, 2021). Hankintayksikkö voi hankkia tavaroita ja palveluita yhteishankintayksiköltä taikka tehdä tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja käyttäen yhteishankintayksikön tekemää hankintasopimusta 42 §:ssä tarkoitettua puitejärjestelyä eli yhden tai useamman hankintayksikön tai toimittajan välistä sopimusta, jonka tarkoituksena on vahvistaa tietyn ajan kuluessa tehtäviä



hankintasopimuksia koskevat hinnat ja suunnitellut määrät sekä muut ehdot, taikka dynaamista hankintajärjestelmää eli täysin sähköistä hankintamenettelyä tavanomaisille ja markkinoilla yleisesti oleville hankinnoille (Hankintalaki 1397/2016) Yhteishankinnoissa ulkoinen yritys käyttää samankaltaisia kilpailutuskeinoja, kuin yksityisyritys, mutta neuvottelee ja kilpailuttaa hankinnan osallistuneille tahoille. Yhteishankintayritysten käyttö vähentää kunnilta suoraan kilpailutusprosessin aiheuttamia toimenpiteitä. Valtiovarainministeriön mukaan yhteishankinnoilla tavoitellaan kustannushyödyn ja ammattimaistamisen lisäksi myös tarjoavien yritysten kiinnostusta kasvattamalla hankinnan volyymiä ja arvoa (Valtiovarainministeriö, 2020b).

Yhteishankintojen eduiksi voidaan erilaisen käytäntökulujen säästämiseksi korostaa skaala- edut eli suurempien tilauksien halvemmat hinnat, jotka saavutetaan, kun useamman hankintayksikön tarpeita täytetään yhdellä tilauksella. Siikavirta listaa yhteishankintojen haittapuoliksi mahdolliset tehokkuustappiot ja markkinoiden kilpailun yhteistyön ja yleisen kilpailun heikkenemisen. Markkinoilla heikkenevä asema yhteishankintojen käytössä syntyy, kun yhteishankintayksikön tavoittelemat skaalaedut ylittävät pienempien tuottajien tuottokapasiteetin, joka saa heidät jättäytymään ulos tarjouskilpailusta. (Siikavirta 2015, 120–121)

### 3.6. Sidosyksikköhankinnat

Sidosyksikköhankinnalla tarkoitetaan hankintaa, joka suoritetaan suoraan tietyltä kuntayhtiöltä ilman erillistä kilpailutusta, sen täyttäessä sidosyksikön eli in-house-yhtiön määritelmät (Kuntaliitto, 2016). Tätä hankintatapaa voidaan ajatella näistä vaihtoehtoista kaikista vapaamuotoisempana ratkaisuna, koska itse hankinnalle ja sitä koskeville osa-alueille ei ole asetettu erilaisia määräyksiä, vaan rajoitukset ovat asetettuina vain tämän kuntayhtiön toiminnalle, joka mahdollistaa sidosyksikköaseman.

## 4. Sidosyksikkö yhtiömuotona

Seuraavissa kappaleissa käsitellään ja esitellään sidosyksikköjä eli in-house-yhtiöitä erillisenä yhtiömuotona. Kappaleissa määritellään hybridiorganisaation ja kuntayhtiön käsitteet, yhtiöittäminen, in-house-yhtiön määritelmä ja rajaehdot ja sen olemassaoloon liittyviä oleellisia kiistatilanteita, niiden toimiessa oleellisena osana sidosyksikköhankintojen olemassaololle.

### 4.1. Kunnan tehtävät ja yhtiöittäminen

Kunnalle on määritetty erilliset tehtävät, joita se suorittaa. Se on myös lain mukaan oikeutettu ottamaan muita tehtäviä itse suoritettavaksi. ”Kunnan hoitaessa sille tarkoitettua tehtävää markkinatilanteessa, sen on annettava tehtävä osakeyhtiön, osuuskunnan, yhdistyksen tai säätiön hoidettavaksi” (Kuntalaki 410/2015). Tällä toimenpiteellä kuvataan yhtiöittämisvelvollisuutta eli velvollisuutta muodostaa erillinen yhtiömuoto, joka on erillinen kunnan toiminnasta. Lopputuloksena yhtiöittämisestä jää erillinen kuntayhtiö, jonka määräysvalta on välittömästi tai välillisesti kunnalla tai kuntayhtymällä (Ruohonen, Vahtera & Penttilä 2021, 1). Kuitenkin kunta saa tuottaa palveluita omana toimintanaan, jos sen kohteena toimii vain kunnan tai kuntayhtymän asukkaille, joille se on lainmukaisesti velvoitettu järjestämään palveluita (Kuntalaki 410/2015).

### 4.2. Kuntayhtiö

Ruohonen, Vahtera & Penttilä (2017, 2) jaottelevat kuntayhtiöt tavoitteen mukaisesti kolmeen eri kuntayhtiötyyppiin. Kuntayhtiö voi olla itsenäistyneempi ja markkinoilla voittoa tavoitteleva. Toisena kuntayhtiötyyppinä tutkijat kuvaavat kuntayhtiöitä, jotka tuottavat kunnalle palveluita. Näitä yrityksiä voi verrata voittoa tavoitteleviin yrityksiin, koska ne tavoittelevat voittoa, mutta niiden kohdehankkijoina toimivat pääasiallisesti kunnat tai muut kuntayhtiöt. Kolmantena kuntayhtiömallina toimivat yhtiöt, joiden pääasiallisena tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa tai välillisesti muuta taloudellista hyötyä omalla toiminnallaan.

Toinen tapa, jolla kuntayhtiöt voidaan jaotella ovat niiden omistajanäkökulma. Kuntayhtiön, ja tarkennettuna osakeyhtiön, voi omistaa kokonaan yksi kunta tai kuntayhtymä, useat kunnat yhdessä tai kuntaomistaja/kuntaomistajien ja muun toimijan yhdessä omistama osakeyhtiö. (Ruohonen, Vahtera & Penttilä: 2017, 165–167)

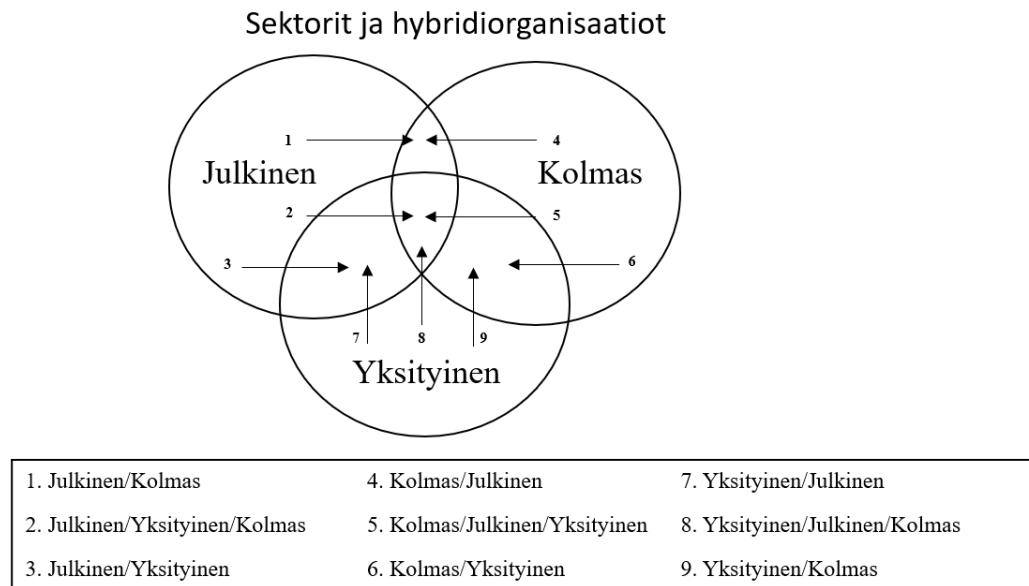
#### 4.3. Hybridioorganisaatio

Hybridioorganisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka omistaa useiden eri sektoreiden viitteitä. Tällöin sitä ei voida luokitella täydellisesti tietyn sektorin alle. Organisaatiot voidaan määritellä sektoreittain yksityisen, julkisen ja kolmanteen piiriin. Billis suorittaa jaon viisi-kohtaisella määritelmällä: omistajuuden, hallinnon, toiminnan, henkilöstön ja muiden resurssien perusteella. Ideaalitapauksen esimerkkinä Billis tarjoaa havainnollistavan kuvan erilaisten sektoreiden toiminnasta viisi-kohtaisella määritelmällään. Yksityisen sektorin organisaatiolla tarkoitetaan osakkaiden muodostamaa osakeomistuksella ohjattavaa, markkinoita seuraavaa, palkattua henkilöstöä ja itse hankituilla resursseilla toimivaa yhtiötä. Julkisen sektorin organisaatioiden omistus jakautuu kansalaisille, hallinto päätetään julkisilla toimilla, kuten vaaleilla, organisaation tavoitteellisuus on julkista kokonaisuutta palveleva ja sen kulut katetaan julkisilla toimilla kuten verotuksella kerätyillä varoilla. Kolmas sektori on pienin ja harvinaisin ja sen tarkoituksena on olla voittoa tavoittelematon yhteisohjattu järjestö, jonka päätökset ja rahoitukset hoitavat vain sen jäsenet. Malli esitetty taulukossa 1. (Billis 2010, 4–11)

Taulukko 1 ideaalisektorit: (Billis 2010, 9–10)

Sektoreiden perusteet	Yksityinen sektori	Julkinen sektori	Kolmas sektori
1. Omistajuus	Osakkeenomistajat	Asukkaat	Jäsenet
2. Hallinto	Omistajuuden koko	Julkiset vaalit	Yksityiset vaalit
3. Toiminta ja tavoitteet	Markkinavoimat ja yksityinen päätös	Julkinen palvelu ja kollektiivinen päätös	Sitoutuminen erilliseen tehtävään
4. Henkilöstö	Palkatut työntekijät, joita kontrolloi yritys	Palkatut työntekijät, joita kontrolloi julkinen virasto	Jäsenet ja vapaaehtoiset
5. Muut resurssit	Myynti ja maksut	Verotus	Jäsenmaksut ja lahjoitukset

Billis ehdottaa seuraavasti erilaisten sektoriyhdistelmien piirteiden mukaisesti määrittelyjä hybridiorganisaatioille: (Kuvio 4)



Kuvio 4 Hybridiorganisaatioiden sektoriyhdistelmät (Billis 2010, 12)

#### 4.4. In-House-yhtiö

Kuntayhtiölle oleellinen asema, jota tässä työssä tarkkaillaan, on sen saavuttama sidosyksikköasema eli in-house-yhtiön asema. Ruohonen et al. Kuvaavat sidosyksikköä hankintayksiköstä muodollisesti erillistettyä ja päätöksenteon kannalta itsenäistä yksikköä, johon tarkasteltava hankintayksikkö omaa yksin tai yhdessä muiden hankintayksiköiden kanssa määräysvaltaa samalla tavalla kuin omiin yhtiöihinsä (Ruohonen, Vahtera & Penttilä 2021, 23–24). Hankintalain mukaan hankintayksiköiden katsotaan käyttävän yhdessä määräysvaltaa, jos sidosyksikön toimielimet koostuvat kaikkien hankintayksiköiden edustajista ja hankintayksiköt voivat yhdessä käyttää ratkaisevaa päätösvaltaa sidosyksikön strategisiin tavoitteisiin ja tärkeisiin päätöksiin. Lisäedellytyksenä hankintalaissa on myös määrätty, että sidosyksikkö toimii määräysvaltaa käyttävien hankintayksiköiden etujen mukaisesti. Edellä käsiteltyä hankintalain pykälää 15§ ei sovelleta tilanteissa, joissa sidosyksikkö, joka on

hankintayksikkö suorittaa hankinnan siihen määräysvaltaa käyttävältä hankintayksiköltä. (Hankintalaki 1397/2016)

Sidosyksikön ollessa päätäntävaltaisesti erillinen yksikkö kunnan toiminnasta, on sen toiminnasta päätettävä erillisissä yhtiökokouksissa osakkeenomistajien kanssa, kuten normaalisti toimivan osakeyhtiön tapauksissa. In-house-yhtiöiden ollessa usein yhden kunnan päätösvallan alla, sen omistaessa kaikki yrityksen osakkeet, on päätöksentekokin yksimielistä. Tapauksissa, jossa in-house-yhtiö toimii usean eri kunnan hankintayksikön osakkeenomistuksen alla, suoritetaan päätöksenteko yhtiökokouksissa. Päätökset suoritetaan ennalta määrätyillä periaatteilla, jotka ovat joko enemmistöperiaate tai määräenemmistöperiaate. Osallistumatta jättäminen yhtiön päätöksentekoon on myös sallittua, jos se asia ei kosketa osaketta omistavaa hankintayksikköä. Osallistumatta jättäminen voidaan oletetusti nähdä yleisenä toimitapana in-house-yhtiöiden päätöksenteoissa, joissa useampi kunta osallistuu toimintaan. Päätöksenteossa on kuitenkin huomioitava se, että määräysvaltaa käyttävän oikeushenkilön on ajettava edustavansa hankintayksikön etuja. Päätösvaltaisen yhtiökokouksen edellytyksenä toimii, että vähintään yksi osakkeenomistaja on paikalla. Kuntayhtiöiden yhtiökokouksissa ei ole erikseen määritelty tiettyä vaadittavaa osallistujamäärää, mutta yhtiö voi sen itselleen asettaa. (Ruohonen, Vahtera & Penttilä, 2017, 47)

Sidosyksikköjen voidaan katsoa muiden kuntayhtiöiden kanssa olevan tietynlaisia edellä mainittuja hybridiyhtiöitä muodossa yksityinen/julkinen, koska se omistaa sekä yksityisen että julkisen sektorin piirteitä. Omistajanäkökulmasta sidosyksikön ollessa osakkaiden omistuksessa, mutta osakkeet omistava taho on julkinen. Toimintaa suoritetaan julkiselle taholle ja sen tarkoituksena on tuottaa jossain määrin voittoa, mutta pääasiallisesti tuottaa omistaville hankintayksiköille. Yhtiön pääoma rakentuu ainoastaan julkisten hankintayksiköiden pääomasta.

#### 4.5. Sidosyksikköaseman ehdot

Sidosyksikköasemansa säilyttämiseksi kuntayhtiöt omaavat rajoitteita. Merkittävin rajoite aseman ylläpitämiseksi on yhtiön liiketoiminnasta käytävän hankintayksiköiden ulkopuolisten tahojen kanssa olevan osuuden rajoitus alle viiteen prosenttiin. Ruohonen, Vahtera & Penttilä tarkentavat viiden prosentin rajoituksen lisäksi asetetun liiketoiminnan summan

katon pysyvän alle 500 000 eurossa (Ruohonen, Vahtera & Penttilä 2021, 23). Prosenttirajoite ei itsessään ole riittävä, koska prosentti suuren yrityksen liikevaihdosta, voi kasvaa huomattavan suureksi. Myös hallituksen esityksessä (HE 108/2016) on painotettu sidosyksiköiden ja muiden tahojen välisen kaupankäynnin vahingoittavuudesta markkinoille. Viimeisimmän lakimuutoksen mukana tietyille suurille toimialoille on asetettu poikkeuksia siirtymään nykysäännöksiin. Kaikkien muiden sektoreiden siirtyessä yhtiön liiketoiminnasta 10 %:sta 5 %:iin on jätehuoltosektorille ja sosiaali- ja terveydenhuoltosektorille annettu pidentetty aikamääre. Sosiaali- ja terveydenhuoltosektorin on määrätty siirtyvän 500 000 euron ja 5 %:in rajoitukseen vuoteen 2022 mennessä, kun taas jätesektori on määrätty siirtyä 5 %:in rajoitukseen vuoteen 2030 mennessä (Kuntaliitto, 2016). Jätesektori ei vuoden 2030 jälkeenkään omaa erillistä raha-arvoista rajoitusta hankintayksiköiden ulkopuolisen toiminnan määrässä mitattaessa raha-arvolla (Jätelaki 646/2011).

#### 4.6. Sidosyksikköhankintojen ongelmatilanteet ja oikeuskäytännöt

Suurimmat ongelmat ns. sidosyksikköhankintojen käyttöön kunnilla painottuvat yhtiömuodon määrittelemisen raja-arvoihin ja niiden perusteella oikeutetun in-house-yhtiön aseman säilyttämiseen. Onko kunta määräysoikeudellinen osakeyhtiönsä toimintaan, vai onko yhteistyö siinä muodossaan lainvastaista. Tarjouskilpailua hyödyntävässä hankintatoiminnassa olevat saman toimialan yritykset ottavat usein kantaa ja tekevät valituksia, joissa vaaditaan kaupan purkua, koska näkevät että hankinnan suorittanut yritys ei täytä sidosyksikön määritelmää ja kyseessä on laitton hankinta. Markkinaoikeuden käsittelyt (MAO:146/17, MAO:559/18, MAO:867/17) lähiaikoina tapahtuneista erimielisyyksistä ovat kuitenkin päätyneet kunnan tai sidosyksikön puolelle ja ulkopuolisen yrityksen vaatimukset ovat hylätty. Kuitenkin on myös tilanteita, joissa markkinaoikeus hyväksyy vaatimukset ainakin osittain ja asettaa kunnalle sakkorangaistuksen uhalla hankinnan nykytilanteen jatkumisesta päätöksen (MAO:339/19, MAO:20/14).

Valtiovarainministeriön julkisten hankintojen strategiassa esitetään tavoitteita koskien taloudellista ja sosiaalista kestävyyttä, sekä markkinoiden elinvoimaisuutta. Valtiovarainministeriö tarkentaa ja korostaa markkinoiden hyödyntämistä julkisessa hankintatoimessa (Valtiovarainministeriö, 2020a). Sidosyksikköhankinnan toimiessa kilpailuttamatta voidaan sen nähdä olevan ristiriidassa avointa kilpailua vastaan. Kuitenkin taloudellisen kestävyys-

strategian mukaisesti asetettu tavoite minimoida julkisten hankinta- ja prosessikustannukset voidaan nähdä syynä suorittaa sidosyksikköhankintoja, sen minimoidessa prosessikustannukset syrjäyttämällä toimittajavalinnan ja täyttämällä vaadittavan tarpeen.

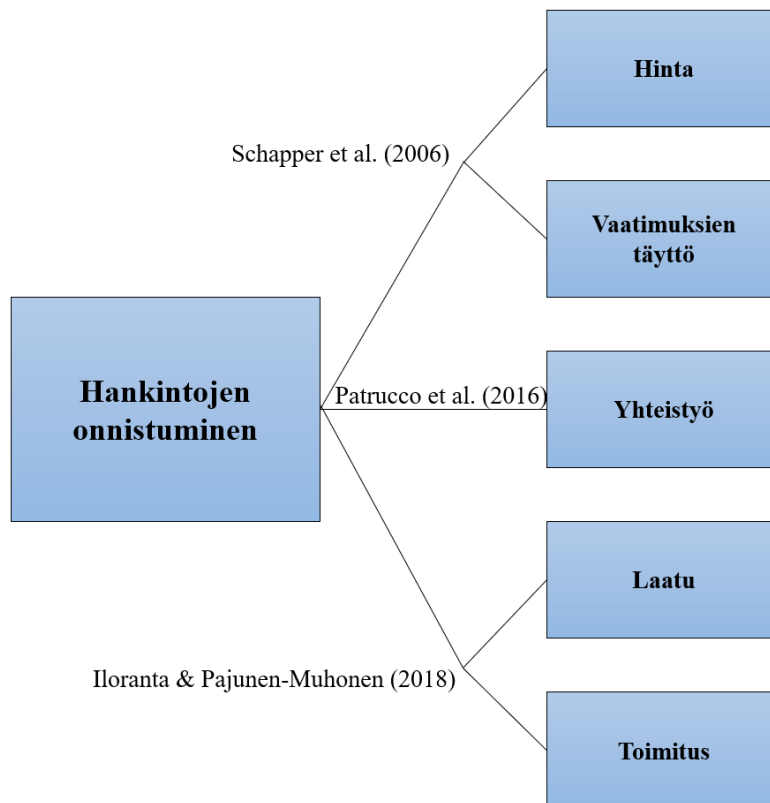
## 5. Hankintatoimessa esiintyvät onnistumisen mittarit

Julkisen hankinnan onnistuminen on moniulotteista ja vaikeaa, koska erilaisia onnistumisen ja epäonnistumisen osa-alueita voidaan kartoittaa hankintojen ympärille. Esimerkiksi itse hankinnan konkreettiset ja helposti mitattavissa olevat piirteet, kuten siihen käytetyt varat ja siitä saatava tavara tai palvelu, ovat vain yksinkertaistettu onnistumisen kuva hankinnasta. Onnistumisen piirteiden tarkastelulla, voidaan saada tietoon erilaisia osa-alueita, joissa hankinnalla voidaan saavuttaa etuja tai haittoja.

### 5.1. Yleinen hankinnan onnistuminen

Schapper, Malta & Gilbert (2006) kertovat hankintojen onnistumisen mittaamisen painottuvan pintapuoliseen käsittelyyn vaatimuskriteerien täyttämällä ja siihen käytetyllä budjetilla. Julkisen hankintatoimen suorittaminen pääasiallisesti erilaisissa tarjoilukilpailutilanteissa, voidaankin nähdä Schapper Malta & Gilbert mainitsemana pintapuolisena käsitteilynä, koska hankinnan hinta on pääasiallisesti määrittävä tekijä, jos valittavat yritykset pystyvät täyttämään hankinnan vaatimukset. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, 162–163) lisäävät tutkijoiden edellä mainittuihin piirteisiin toimittajasta riippuvat tarkkaillaan toimitetun tavaran laatua tai toimituksen aikaa. Patrucco, Luzzini & Ronchi (2016, 5–6). Tutkijat korostavat myös hankinnoista muodostetun yrityssuhteen mahdollistavan etuuksia, kuten innovatiivisen piirteen kehityksen hankintayrityksen kanssa. Piirteet koostettu kuvioon 5.





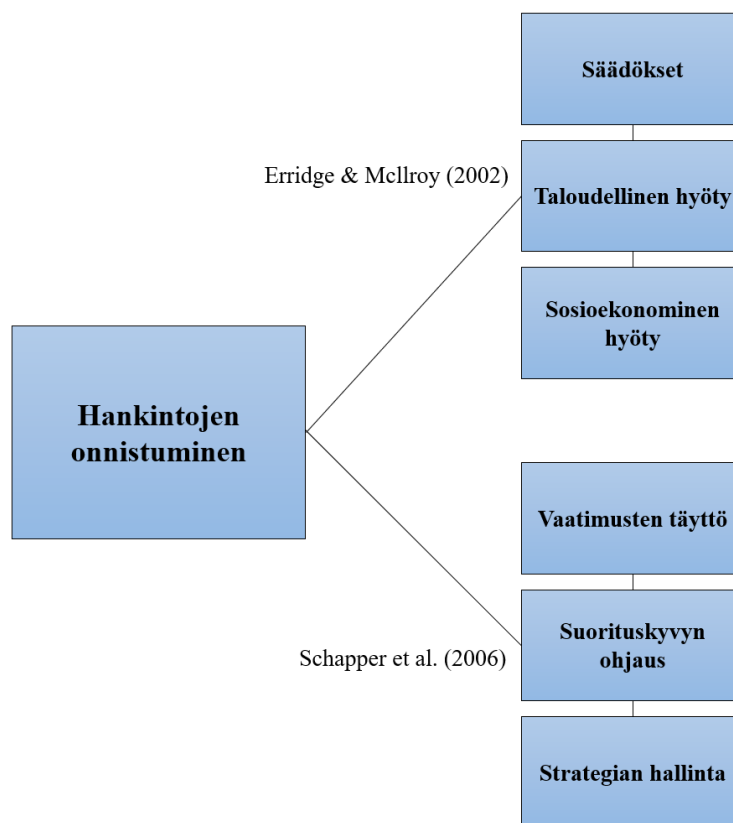
Kuvio 5. Hankintojen onnistuminen. (Muodostettu lähteistä: Schapper et al. 2006, Patrucco et al, 2016. Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018)

Hankinnan tapauskohtaisuuden merkitystä sen onnistumisen mittareilla käsittelevät Iloranta & Pajunen (2018) määritellesään pienempien ja isompien hankintojen tavoiteltavia onnistumisia. Isommissa hankinnoissa pyritään saavuttamaan maksimaalinen hyöty sen hinnasta ja saadusta tuotteesta, kun taas pienemmissä hankinnoissa korostuu hankinnan ja toiminnan sujuvuus. Pienemmän skaalan hankinnoissa pyritäänkin vain minimoimaan ongelmatilanteita aiheuttavia tekijöitä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, 163)

## 5.2. Julkisen hankinnan onnistumisen piirteitä

Schapper, Veiga Malta & Gilbert (2006) luokittelevat kaikkien julkisten hankintojen strategian käsittelevän hankinnan vaatimusten täyttymistä, suorituskyvyn ohjausta ja strategian hallintaa. Essig, Amann, Börner, Glas & Kleeman. lisäävät Schapper, Veiga Malta & Gilbert

(2006) määrittämiseen, osa-alueiden tärkeyden olevan tapaus- ja tilannekohtaista (Essig, et al. 2010). Erridgen ja Mclloy (2002) määritelmä julkisen hankinnan tavoitteille myötäilevät Schapper, Veiga Malta & Gilbert tutkimusta, mutta ne on jaoteltu kolmen erilaisen osa-alueen täyttämisen tavoitteluun, jotka ovat: annettujen säädösten noudattaminen, taloudellisen hyödyn maksimointi ja sosioekonomisten eli laajemman hallituksen asettaman politiikan noudattamista (Glas, Schaupp & Essig, 2017). Piirteet koostettu kuvioon 6.



Kuvio 6 Hankintojen onnistuminen muodostettu: Erridge & Mclloy (2002), Schapper et al. (2006)

### 5.3. Hankintojen tehokkuus

”Hankinnan voidaan toivoa olevan tehokkaita, tai johtavan ainakin tehokkaasti toimiviin hankintamenetelmiin”. Hankintalaissa ei ole kuitenkaan erikseen ohjeistettu hankintojen tehokkuuteen ja mitä tehokas hankinta käsitteenä voisi tarkoittaa. Hankintojen tehokkuutta on kuitenkin itsessään vaikeaa mitata, koska sen voidaan ajatella rakentuvan kustannustehokkuuden käsitteestä, joka on moniulotteinen. Siikavirta jakaa julkisen hankinnan

kustannustehokkuuden: tuotannon tehokkuuteen, markkinoiden tehokkuuteen, dynaamiseen tehokkuuteen, tehokkaaseen resurssien allokaatioon ja julkisten varojen tehokkaaseen käyttöön. (Siikavirta 2015, 40–43)

#### 5.4. Hankintojen epäonnistuminen

Siikavirta (2015, 169) kertoo kirjassaan hankintamenettelystä lauseella: ”Hankintamenettelyn tavoitteena on laadultaan ja hinnaltaan parhaan mahdollisimman sopimuksen solmiminen parhaan mahdollisen toimittajan kanssa edullisimmalla hinnalla”. Jos tätä ei pystytä suorittamaan on hankinta epäonnistunut taloudellisesti tai sisällöllisesti. Kolmanneksi osa-alueeksi, jonka Siikavirta määrittelee hankintamenettelyn epäonnistumisen määrittäjäksi, on oikeudellinen epäonnistuminen, jolla epäonnistutaan lainsäädännöllisestä näkökulmasta, rikkomalla erilaisia hankintaa koskevia lainsäädäntöjä tai direktiivejä, jotka tekevät hankinnasta laittoman. Kun hankinta nähdään lakia rikkovana, on virheellisen hankintamenettelyn oikaisuun hallinto-oikeuteen kuuluneen päätökseen kohdistuvien seuraamuksien ja vahingon korvaamisen lisäksi lisätty suorita sanktioita ja muita tapoja, joilla pyritään korvaamaan hankintamenettelyyn osallistuneen yrityksen menetyksiä laittomasta hankinnasta. Tällä viitataan tarjoajien oikeusturvaan, jonka avulla tarjoajayrityksiä vertaillen, julkinen hankintayksikkö valitsee parhaan tarjouksen. Oikeusturvan tarkoituksena on myös rohkaista kaikkia yrityksiä osallistumaan julkisen hankinnan tarjouskilpailuihin. (Siikavirta 2015, 169–173)

Edellisen Siikavirran määrittelyn mukaisesti laadultaan ja hinnaltaan paras tarjous merkkää onnistunutta hankintaa. Samalla tavalla voidaan soveltaa edellä käytyjä hankinnan onnistumisen mittareita mittaamaan parasta hankintaa. Onnistumisen moniulotteisuuden ja sen monien osa-alueiden määrän vuoksi, voidaan olettaa parhaan hankinnan valitsemisen olevan vaikeaa. Jokaiselle osa-alueelle on asetettava painoarvo, joka myötäilee hankintayksikön prioriteetteja ja saavuttaa samalla mahdollisimman edullisen lopputuloksen. Hankinnan vaikutusten kokonaiskuvan kartoitus on kuitenkin lähes mahdotonta, joten yleinen pintapuolinen hinnan mukainen käsittely tarve- ja lainsäädännöllisten vaatimuksien täytyessä.

## 6. Hankintahenkilökunnan haastattelu

Tämän luvun tarkoituksena on käsitellä haastateltavalle esitettävät kysymykset ja käsitellä, mihin tutkimuskysymyksiin ja tarkoituseriin niiden vastauksia voidaan yhdistää. Luvussa myös kerrotaan ja käsitellään haastateltavan vastaukset esitettyihin kysymyksiin.

### 6.1. Haastattelusta

Tutkimus on suoritettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Työhön on otettu yhden kunnan hankintatoimen henkilökunnan jäsen, jonka asema ja työnkuva voidaan nähdä käsittelevän valittua aihetta. Haastattelu on suoritettu teemahaastatteluna, koska kysymykset on esitetty tiettyyn aihealueeseen liittyen, mutta vastaajalle on annettu johdattaa vastauksensa vapaammin valitsemastaan näkökulmasta (Alsaawi, 2014, 151). Haastateltavan henkilön voidaan nähdä edustavan kuntahankintojen näkökulmaa sidosyksikköhankinnoista, sen eduista ja haitoista. Annetut vastaukset voivat erotakin hyvin paljon, jos aihealuetta tarkkailtaisiin esimerkiksi yksityisen sektorin edustajan näkökulmasta.

Kunnan hankintahenkilö ja hänen edustamansa kunta toimivat työssä nimettömänä, koska tässä työssä ei tarkkailla tiettyä kuntaa, vaan pyritään saavuttamaan yleinen käsitys sidosyksikköhankinnoista ja in-house-yhtiöistä. Myös kysymyksiin annetut vastaukset on muotoiltu niin, että haastateltavan henkilön ja edustaman kunnan anonymiteetti säilyy. Haastateltavalta saatavista vastauksista voidaan saada ymmärrystä kuntahankintahenkilökunnan mieltä kyseistä toimintaa kohtaan. Saatujen vastausten voidaan kuitenkin ajatella olevan henkilökohtaisia ja edustamastaan kunnasta riippuvaisia, koska eri henkilöt, asemat ja kunnat voivat kohdata erilaisia hyötyjä ja haittoja sidosyksikköhankinnoista ja in-house-yhtiöistä.

Haastattelun tuloksista on otettava huomioon se, että se on suoritettu viestien välityksellä. Viestien välillä suoritettava haastattelu voi luoda suppeampia vastauksia, jolloin haastattelusta voidaan olla saamatta maksimaalista hyötyä. Haastateltavan vastauksia ei voida tällä haastattelumenetelmällä myöskään suoraan kyseenalaistaa haastattelutilanteessa tai esittää

tarkentavia kysymyksiä. Vastauksista voidaan kuitenkin tiedostaa ja havaita suurimpia teemoja ja asioita, joita työnkuvassaan näitä asioita käyttävä henkilö näkee oleellisena.

## 6.2. Haastattelukysymysten tavoitteet

Haastattelu suoritettiin viidentoista kysymyksen avulla, joiden avulla pyritään saamaan tukevia ja selventäviä vastauksia pää- ja alatutkimuskysymyksiin (Liite 1). Vastaukset kysymykseen on haastateltavan ja haastattelijan välillä suoritettu kirjallisesti. Kysymyksien 1–2 avulla pyritään kartoittamaan vastaavan henkilön tausta ja tietämisen taso kunta- ja sidosyksikköhankintojen kanssa. Kysymyksillä 3–4 pyritään selvittämään sidosyksikköhankintojen ja in-house-yhtiöiden merkitystä haastateltavan työtehtäville. Kysymysten 5–6 avulla pyritään hankkimaan vastauksia alatutkimuskysymyksiin ”Mitkä tilanteet johtavat sidosyksikköhankintoihin?” ja ”Mille toimialoille sidosyksikköhankinnat painottuvat?”. Kysymysten 7–9 avulla pyritään saamaan tarkentavia ja eroavia toimenpiteitä, joita sidosyksikköhankinnat tuovat mukanaan kunnan hankintatoimelle. Kysymysten 10–13 avulla pyritään saamaan vastauksia alatutkimuskysymyksiin ”Mitä etuja sidosyksikköhankinnoista on kunnille?” ja ”Mitä haittoja sidosyksikköhankinnoista on kunnille?”. Kysymys 14: ”Mikä tekee sidosyksikköhankinnoista valitun menetelmän tietyille kunnan hankinnoille?” on työn päätutkimuskysymys, jolloin haastateltavalle annetaan mahdollisuus antaa suora vastaus koko työlle. Kysymyksellä 15 annetaan haastateltavalle mahdollisuus vastata vapaasanaisesti liittyen sidosyksikköhankintoihin ja in-house-yhtiöihin.

## 6.3. Haastateltavan vastaukset

Kysymykseen 1 ja 2 saadut vastaukset kertovat haastateltavasta henkilöstä, että hän on työkuvaltaan, asemaltaan ja kokemukseltaan pätevä vastaamaan kysymyksiin sidosyksikköhankinnoista, in-house-yhtiöistä ja niiden nykytilasta kuntahankinnoissa.

Edustamansa kunnan hankintatoimessa ja hänen työkuvassaan esiintyviä in-house-yhtiöiden määrä on suhteellisen vähäinen (alle 10), kun sitä suhteutetaan suoritettavien hankintojen määrään. Hän kuitenkin tarkentaa kysymyksen ”Kuinka merkittäväksi näet sidosyksikköhankinnat kunnan hankinnan nykytilanteelle?” vastauksellaan, että ne ovat merkittäviä ja

tarpeellisia, koska markkinoilla ei ole tarpeeksi suuria toimijoita toteuttamaan vaadittuja hankintoja.

Toimialapainotteisuuteen liittyvään kysymykseen: ”Mille eri toimialoille nämä yhtiöt sijoituvat ja omaavatko alat jotain tiettyjä piirteitä, jonka vuoksi niissä käytetään sidosyksikköhankintoja?” haastateltava vastasi, että tiettyä painotusta toimialalle ei ole. Sidosyksikköjä kuitenkin yhdistää alakohtaisuuden suuren kokonaisuuden vaatimus. Haastateltava listaa erillisiä aloja, kuten kunnossapito, energia, ruoka-puhtauspalvelu ja talous- ja tietohallintopalvelut. Sidosyksikköhankintojen siirtymiseen syyksi haastateltava asettaa aikaisemmat kaupungin omaan tehtävään kuuluneet asiat, jotka ovat siirtyneet osakeyhtiöksi palvelemaan kunnan tarpeita.

Sidosyksikköhankintojen toimenpiteet ja käytännön erot hankintasuhteista sisälsivät palveluneuvotteluita, joissa määritellään budjetit ja palvelun taso ilman kilpailutusta. Haastateltava lisää, että sidosyksikön täytyy seurata emäkunnan antamaa omistajaohjausta. Vastauksien perusteella hankintaa voidaan suorittaa joustavammin neuvotellen ja yhteistyön toteuttaminen on muita julkisen hankinnan malleja parempaa. Käytännössä sidosyksikön ohjausta koskevat toimenpiteet suorittavat tietylle yhtiölle määrätty erillinen edustus sidosyksikön hallituksessa.

In-house-yhtiöiden käytön ongelmat painottuvat haastateltavan mukaisesti sen rajoitettuun mahdollisuuteen kasvaa markkinoilla, joissa on kysyntää, muttei tarjontaa. Yritys ei voi suorittaa toimenpiteitä osakkaiden ulkopuolelle toimintaa, ilman, että se menettää in-house aseman. Sidosyksikköhankinnoista saataviksi hyödyiksi haastateltava kertoo kilpailutuksien määrän vähenemisen, koska kunnan yrittäessä täyttää vaatimaansa tarvetta, kasvaisi tarjoajajaritysten määrä mahdottoman suureksi. Kunnan taloudelle hyödyllisiä tekijöitä, joita sidosyksiköiden käyttö tarjoaa liittyvät hankintojen kulujen ja kustannuskehityksen tarkempaan kaavoitukseen ja suunnitteluun. Haastateltava tarkentaa, että kunnat kilpailuttavat hankintoja vain, jos se on taloudellisesti järkevää.

## 7. Yhteenveto ja johtopäätökset

Kappaleen tarkoituksena on tiivistää annettua teoriaa sidosyksikköhankinnoista ja pohtia ja vastata teoria- ja empiriaosuuden perusteella tutkimuskysymyksiin. Johtopäätöksissä esitetään tiivistetty lopputulos vastauksena päätutkimuskysymykseen ja lisätä pohdintaa sidosyksikköhankinnoista ja in-house-yhtiöistä.

### 7.1. Yhteenveto

Tutkielmassa tutkittiin sidosyksikköhankintojen ja in-house-yhtiöiden merkitystä ja käyttötapoja kuntahankinnoille. Työssä käytetyllä teoreettisella taustalla, lainsäädännöllä ja markkinaoikeuden ratkaisulla pyrittiin muodostamaan yleiskäsitys hankintamallista, sen käyttötavoista, ehdoista, saavutettavista eduista ja haitoista ja ongelmatilanteista. Aiheen ymmärtämisen avulla lukija voi muodostaa erilaisia mielipiteitä nykyisestä hankintamallista. Tutkielman päätutkimuskysymyksellä selvitetään hankintamallin käytön syitä: ”Mikä tekee sidosyksikköhankinnoista valitun menetelmän tietyille kunnan hankinnoille?”. Alatutkimuskysymyksillä ”Mitä etuja sidosyksikköhankinnoista on kunnille?”, ”Mitä haittoja sidosyksikköhankinnoista on kunnille?”, ”Mitkä tilanteet johtavat sidosyksikköhankintoihin?” ja ”Mille toimialoille sidosyksikköhankinnat painottuvat?” selvitetään tarkempia piirteitä, joilla voidaan luoda tukevia pointteja päätutkimuskysymykseen vastatessa.

In-house-yhtiöt ovat yhtiömuodoltaan yleisimmin kunnan tai kuntayhtymän omistamia kunnasta erillisiä osakeyhtiöitä, joiden päätöksentekoon kunta osallistuu erillisesti määrättyllä edustuksellaan. Yhtiönä in-house-yhtiöt ovat kuntaomisteisia, joiden tarkoituksena on tuottaa omistajilleen tuotteita/palveluita. Yhtiöllä on mahdollisuus kuitenkin mahdollisuus tuottaa liikevaihdostaan osuutta osakkaiden ulkopuolella tapahtuvalla toiminnalla, mutta sen määrä on rajoitettua toimialasta riippuen raha- tai/ja prosenttimääräisesti (yleisesti 5 % ja 500 000 €). Yhtiön ollessa yhdistettynä niin julkisen sektorin toimintaan rahoituksella ja tavoitteellisuudella, kuin yksityisen osakeyhtiön piirteisiin markkinoiden ohjaa, voidaan sen ajatella noudattavan tietynlaista julkisen/yksityisen-hybridio rganisaation mallia. In-house-yhtiön ja kunnan väliset neuvottelut ovat tarjouskilpailutusta vaativien hankintoihin

verrattuna joustavampia ja niissä on neuvotteluvaraa. Yhtiömallille annetut rajoitukset ulkoisten toimijoiden kanssa käytävistä liiketoimista aiheuttavat suurimmat ulkoiset suunnitelut, yhtiöiden ollessa kykeneväinen täyttämään puutteellisia markkinoita. Ylittäessään annetut rajat, kunnan hankintayksikkö rikkoisi hankintalakia, sen suorittaessa laittoman suorahankinnan.

Sidosyksikköhankinnoilla on moniulotteisia etuja kunnan hankintatoimelle. In-house yhtiöiden käytöllä voidaan saavuttaa etuja hankintojen onnistumisen mittarilla jokaisessa osaluueessa, kuten esimerkiksi yhteistyöllisiä etuja ja sosioekonomista hyötyä. Hankinnan pintapuolisen onnistumisen perusteiden ja oikeastaan kaikkien hankintojen elinehdon, eli hinnan ja tarpeen täyttämisen vaatimukset ovat in-house-yhtiöiden olemassaolon syynä.

Koska markkinat eivät ole suotuisat ja suuren mittakaavan hankinnat eivät ole mahdollista tai järkevää toteuttaa sen tarjoamalla resursseilla, siirtyy kunta hoitamaan hankintaa erillisen osakeyhtiön kautta. Koska yhteistyö tuottajan kanssa on pitkäaikaista, hyötyy kunta erilaisista pitkäaikaishankintasuhteiden hyödyistä, kuten tarkemmasta kustannussuunnittelusta tai kehitysmahdollisuuksista. Hankintojen ongelmatilanteita aiheuttavat epäkohdat, kuten hankinnan huono laatu tai toimituksesta aiheutuvat viivästykset, myös ovat tiedossa tai helpommin ennustettavissa säännöllisellä hankintasuhteella. Tämä kappale toimii osaksi vastauksena alakysymykselle: ”Mitä etuja sidosyksikköhankinnoista on kunnille?”.

Julkisen sektorin hankintojen etuja, joita sidosyksikköhankinnoilla voidaan saavuttaa liittyvät hankintaprosessin varmuuteen ja siitä saavutettaviin etuuksiin. Säännöllinen hankintasuhte varmistaa tarkemman suorituskyvyn ohjauksen, strategian hallinnan ja mahdollisen taloudellisen hyödyn kunnalle. Sidosyksikköhankintojen voidaan ajatella myös kasvattavan hankinnan yleistä kustannustehokkuutta, sen vastatessa markkinoiden tehottomuuteen ja tehostamalla julkisten varojen tehokasta käyttöä, saavuttamalla edullisimman ratkaisun. Tämä kappale toimii osaksi vastauksena alakysymykselle: ”Mitä etuja sidosyksikköhankinnoista on kunnille?”.

Sidosyksikköhankintojen haittapuoliin voidaan nähdä lisääntynyt tarkastelu yrityksen kaupankäynnille ja erillisten julkisten säädöksiä noudattamisen tarkkaavaisuus, jotta in-house-asema yhtiölle jää voimaan. Haittavaikutusta yleiselle kunnan hankintatoimelle voidaan myös laskea mahdolliset tappiot, joita sille voi syntyä, sen valitessa sidosyksikköhankinnat esimerkiksi tarjouskilpailulla suoritettavan hankinnan sijasta. Kilpailutuksen poisjättäminen voidaan myös nähdä haittana yleisesti koko kunnan taloudelle, sen sulkiessa



mahdollisuuksia pois ympäröiviltä yrityksiltä. Tämä kappale toimii osaksi vastauksena alakysymykselle: ”Mitä haittoja sidosyksikköhankinnoista on kunnille?”.

In-house yhtiöt eivät painotu välttämättä tietyille toimialoille, mutta alojen voidaan ajatella omaavan samankaltaisia piirteitä. Haastattelussa selvinneet toimialat, kuten talous- ja tietohallintopalvelut, kunnossapito yms., ovat kaikki suuria kokonaisuuksia, jotka vaativat tarjoajalta paljon resursseja, yhteistyötä ja säännöllisyyttä. Alakysymyksen ”Mille toimialoille sidosyksikköhankinnat painottuvat?” vastaukseksi voidaan esimerkiksi esittää sidosyksikköhankintojen olevan tilannekohtaisia riippuen vallitsevan markkinan mahdollisuuksista täyttää vaadittava tarve. Yleisesti sidosyksikköhankintoja hyödyntävän hankinta-alan voidaan olettaa olevan suuria hankintoja vaativa. Krajlicin matriisiin verrattaessa sidosyksikköhankinnat voitaisiin yhdistää kuntahankinnoissa strategiaan tuotteisiin, sen toimiessa kunnalle tärkeänä ja markkinoiden ollessa tilanteessa, joissa se ei voi hyödyntää kilpailua. Strategisten hankintojen piirteisiin kuuluva yhteistyöllisyys on myös korostuva piirre hankintayksikön ja in-house-yhtiön välillä.

Päätutkimuskysymykseen: ”Mikä tekee sidosyksikköhankinnoista valitun menetelmän tietyille kunnan hankinnoille?” vastaukseksi voidaan ehdottaa teoria- ja empiirisellä osuudella perustellen markkinoiden kykenemättömyyttä vastata kunnan hankintayksikön tarpeeseen. Silloin kun hankintaa ei pystytä toteuttamaan hyvin ja toimitus pilkkoutuisi liian monelle toimittajalle, nähdään, että toimialan hankintoja on järkevämpää suorittaa sidosyksikköjen kautta. Kokonaiskustannuksilla mitattaessa sidosyksikön kautta suoritettava tarpeen täyttäminen on oletettavasti edullisempaa, kuin annetuilla markkinoilla. In-house-yhtiöiden käyttöä voikin perustella siten kunnan tekemän make or buy-prosessin lopputuloksena.

## 7.2. Johtopäätökset

Kunnan hankintatoimen henkilökunnan jäsenen haastattelusta saatujen tietojen mukaan, sidosyksikköhankinnat ovat vaadittava osa kunnan hankintatoimelle. Sitä käytetään vain, kun se on markkinoiden osalta vaadittaessa. Silti aihetta käsitellessä täytyy säilyttää tietynlainen skeptisyys parhaasta tavasta suorittaa hankintaa tietyllä alalla. Jos markkinoilla ei

ole yrityksiä, jotka pystyvät täyttämään tarjontaa, miksi oikeuskäsittelyjä sidosyksikköhankinnan lainmukaisuudesta on olemassa?

Tutkimuksen käsitellessä vain kunnan hankintahenkilökunnan näkökulmaa sidosyksikköhankinnoista on näillä tiedoilla vaikea ymmärtää kaikenlaisia etuja ja haittoja, joita sen käytöstä voi aiheutua. Myös huomioitavaa on se, että tutkimukseen käytettiin vain yhden kunnan hankintahenkilökunnan haastattelua, joten mielipiteet sidosyksikköhankinnoista ja in-house-yhtiöistä voivat vaihdella, yksilön mielipiteestä tai edustetun kunnan kohtaamista tilanteista johtuen.

Sidosyksikköhankinnat voivat olla tietyille kuntahankinnoille vaihtoehto, mutta kuinka pitkäkestoista ovat siitä saatavat hyödyt ja ovatko ne hyödyt siinä mittakaavassa, että tätä hankintamallia kannattaa ylläpitää? Voisiko tiettyjen puutteellisten alojen toimittajille luoda kannustimia siinä määrin, että kilpailu voisi vapautua ja kaikki osapuolet hyötyä toiminnasta? Sidosyksikköhankintojen käyttämisellä täytetty kunnan tarve voi myös toimia esteenä yrityksille kehittyä ja kilpailla täyttää tarvetta. Oikeusturvan tuoman kannustimen mukaisesti yritysten rohkaistuminen osallistua tarjouskilpailuun on nykytoiminnalla evätty, kun hankinta järjestetään kilpailuttamatta.

Kaikesta huolimatta sidosyksikköhankinnat ja in-house-yhtiöt ovat tällä hetkellä kuntahankinnoissa oleellinen toimenpide, jolla pystytään oletettavasti saavuttamaan tarpeelle kaikista käytännöllisin ja paras hankinta.

## 8. Jatkotutkimusaiheet

Työssä tarkasteltavat hyödyt ja haitat sidosyksikköhankinnoista eivät kerro hankintamallista saatavista hyödyistä konkreettisella taloudellisella tasolla. Hankintamallin ja in-house-yhtiön käyttöön vaadittavien toimien kokonaiskustannuksellinen vaikutus voitaisiin yrittää mitata erillisellä tutkimuksella.

Muutenkin hankintamallin taloudellisen kokonaisvaikutuksen pohtiminen ja kartoittaminen, voisi toimia hyödyllisenä kunnan ja koko valtion hankintatoimelle. Paljonko markkinoiden puutteellisuus tulee maksamaan kunnalle. Tätä voitaisiinkin siis havainnoida vertaamalla tarpeita täyttävän markkinan hankintayksikön kustannuksia, sidosyksikköhankintoja hyödyntävään hankintayksikköön.

Työ ei myöskään käsittele tarkemmin useiden eri kuntien muodostamien osakeyhtiöiden hyötyjä kunnan hankintatoimelle tarkemmin. Tutkittavana aiheena kiinnostava, koska omistajaohjauksellisesta ja päätäntävällän jakautuneisuuden vuoksi, panostus itse yrityksen toimintaan huomattavasti pienempi yksittäisellä kunnalla, kuin yhden kunnan omistuksen alla olevissa in-house-yhtiöissä. Tutkimuksessa voitaisiinkin siis kaavoittaa omistajien määrästä syntyviä etuuksia, haittilanteita ja niistä syntyvää taloudellista vaikutusta.

## Lähdeluettelo

- ALSAAWI, A. 2014. A critical review of qualitative interviews. *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 4, pp 149-156 July 2014
- BILLIS, D. 2010. *Hybrid organizations and the third sector: challenges for practice, theory and policy*. Basingstoke, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan. Pp. 46-69
- BOVIS, C., 2012. *EU public procurement law*. Edward Elgar Publishing.
- ESKOLA, S., KIVINIEMI, E., KRAKAU, T. and RUOHONIEMI, E., 2017. *Julkiset hankinnat*. 3 edn. Helsinki: Alma Talent.
- ESSIG, M., AMANN, M., BÖRNER, R., GLAS, A. and KLEEMANN, F., 2010. *Objectives and Performance in Public Procurement: Conceptual Basics and Explorative Findings*.
- GLAS, A.H., SCHAUPP, M. and ESSIG, M., 2017. An organizational perspective on the implementation of strategic goals in public procurement. *Journal of public procurement*, .
- HANSEL, 2021. *Yhteishankinnat. Tietoa meistä*. Viitattu: 7.11.2021. Yrityksen verkkosivut: <https://www.hansel.fi/tietoa-meista/yhteishankinnat/>
- ILORANTA, K. PAJUNEN-MUHONEN, 2018. *Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Viides, tarkistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma
- KUNTALIITTO, 2016. *Sidosyksikköhankinnat*. *Julkisten hankintojen neuvontayksikkö*. Verkkodokumentti: <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/soveltamisala/sidosyksikkohankinnat>
- PATRUCCO, A.S., LUZZINI, D. and RONCHI, S., 2016. Evaluating the effectiveness of public procurement performance management systems in local governments. *Local Government Studies*, 42(5), pp. 739-761.
- RUOHONEN, J., VAHTERA, V. and PENTTILÄ, S., 2021. *Kuntayhtiö*. 2 edn. Helsinki: Alma Talent.
- RUOHONEN, J., VAHTERA, V. and PENTTILÄ, S., 2017. *Kuntayhtiö*. 1 edn. Helsinki: Alma Talent Oy.

OKSANEN, A, 2010. Kuntien yleiset hankintaohjeet. 3uud. Painos.. Helsinki: Suomen Kuntaliitto

SCHAPPER, P.R., MALTA, J.N.V. and GILBERT, D.L., 2006. An analytical framework for the management and reform of public procurement. Journal of public procurement. Vol. 6, No 1/2, pp 1-26, 2006.

SIKAVIRTA, K. 2015. Julkisten hankintojen perusteet. Helsinki: Edita

SILLANPÄÄ, I. 2015. Strategic decision making model for make or buy decisions. Int. J. Logistics Economics and Globalisation, Vol. 6, No.3, 2015.

VALTIOVARAINMINISTERIÖ, 2017. Valtion hankintakäsikirja 2017. Valtiovarainministeriön julkaisu – 29/2017. Helsinki

VALTIOVARAINMINISTERIÖ, 2020a. Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020. Valtiovarainministeriön julkaisu. Helsinki.

VALTIOVARAINMINISTERIÖ, 2020b., Hallintopolitiikka. Valtiovarainministeriön julkaisu. Helsinki.

WAGNER, S., PADHI, S., BODE, C., 2013 The procurement process: Refining inputs for Kraljic matrix yields objective purchasing portfolios and strategies. Industrial Engineer. Vol. 45, No.2, pp 34-39, 2013.

ZIJM, H., KLUMPP, M., REGATTIERI, A. & HERAGU, S. 2019. Operations, logistics and supply chain management. Berlin: Springer.

### **Hallituksen esitykset:**

HE: 108/2016

### **Markkinaoikeuskäsittelyt:**

MAO: 146/17

MAO: 559/18

MAO: 867/17

MAO: 339/19

MAO: 20/14

**Kuntalaki:** 410/2015

**Hankintalaki:** 1396/2016

**Jätelaki:** 646/11

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset:

#### Kysymys 1:

Mikä on virallinen työnimikkeesi ja historiasi julkisen hankintatoimen kanssa?

#### Kysymys 2:

Mikä on työnkuvasi suhde sidosyksikköhankintoihin ja kuinka kauan olet työskennellyt niiden parissa?

#### Kysymys 3:

Kuinka merkittäväksi näet sidosyksikköhankinnat kunnan hankinnan nykytilanteelle?

#### Kysymys 4:

Kuinka monta in-house yhtiötä toimii tällä hetkellä yhteistyössä kuntasi hankintatoimessa? (arvio)

#### Kysymys 5:

Mille eri toimialoille nämä yhtiöt sijoittuvat ja omaavatko alat jotain tiettyjä piirteitä, jonka vuoksi niissä käytetään sidosyksikköhankintoja?

#### Kysymys 6:

Onko sidosyksikköhankintoihin siirtymiseen jotain yleistä tilannetta tai perustetta, joka toimii motivaattorina siirtymälle?

#### Kysymys 7:

Millaisia erilaisia toimenpiteitä sidosyksikköhankintoihin liittyy?

#### Kysymys 8:

Miten työskentelytapa näiden yhtiöiden kanssa eroaa muista hankintasuhteista esimerkiksi avoimen tarjouskilpailun menettelyn yritysten kanssa?

#### Kysymys 9:

Miten kuntanne käytännössä osallistuu sidosyksikön toimintaan ja päätöstentekoon? Eroavatko toimintatavat yhtiöstä riippuen? Miten?

#### Kysymys 10:

Onko sidosyksikköhankintojen käytössä ilmennyt erityisesti joitain ongelmatilanteita tai epäkohtia? Voidaanko jotkut hankintojen ongelmakohdat yhdistää vain sidosyksikköhankintoihin?

#### Kysymys 11:

Missä määrin muuttuva lainsäädäntö (kuntalaki, hankintalaki yms.) koskien sidosyksikkö-hankintoja aiheuttaa erilaisia toimenpiteitä?

Kysymys 12:

Mitä hyötyjä näet, että in-house yhtiöillä on kunnan hankintatoimelle?

Kysymys 13:

Millaisia vaikutuksia sidosyksikköhankintojen käyttämisellä on kunnan taloudelle ja hankintaprosessille?

Kysymys 14:

Mikä tekee sidosyksikköhankinnoista valitun menetelmän tietyille kunnan hankinnoille? (Tutkimuskysymys)

Kysymys 15:

Kuntani ja sidosyksikköhankinnat. (Vapaamuotoinen vastaus: Esimerkiksi: Asioita mitä haluan tuoda esille, korostaa tai korjattavia väärinkäsityksiä)