

Kumppanuus konsulttitoiminnassa

ISBN 952-213-021-4

Kumppanuus konsulttitoiminnassa

SUOMEN KUNTALIITTO
HELSINKI
2005

Alkusanat

Kunnallistekniikalle on tyypillistä hankkeiden suuri lukumäärä ja enimmäkseen melko pieni koko. Konsultin valinta hankekohtaisesti julkisten hankintojen lainsäädännön säännöt täyttävällä tavalla on aikaa vievää, työlästä ja suhteellisen kallistakin. Jos konsultti vielä kilpailun tuloksena hankkeittain vaihtuu, lisää uuden suunnittelijan perehdyttäminen tehtävään ja toimintaympäristöön tilaajan omaa työpanosta ja kustannuksia.

Monet kunnat ovat järkeistäneet konsulttipalvelujen hankintaa tekemällä ns. vuosisopimuksia kilpailun perusteella valitun yhden tai useamman konsultin kanssa. Menettelyä on pyritty edelleen kehittämään tässä julkaisussa kuvatulla tavalla pitkäjänteisemmän kumppanuuden suuntaan. Kehitystyön kohteena on ollut konsulttipalvelujen hankkiminen kunnallistekniikan suunnitteluun. Esitetty menettely on kuitenkin helposti sovellettavissa monen muunkin palvelun hankintaan.

Menettelyn ideana on valita tarjouskilpailun kautta yksi tai useampi konsultti, jonka kanssa tehdään useamman vuoden pituinen kumppanuussopimus. Erilliset toimeksiannot tilataan kumppanuussopimuksessa määritellyin ehdoin suoraan hankekohtaisen tarjouksen perusteella. Tavoitteena on, että pidempi kestoinen sopimus mahdollistaa hyvän luottamuksellisen yhteistyön syntyvän, joka eri tavoin hyödyttää molempia osapuolia.

Julkaisussa on esitetty esimerkit kumppanuussopimuksesta, tarjouskilpailussa tarvittavista asiakirjoista sekä hankekohtaisesta tilauksesta. Kuvattu menettely ja asiakirjat on pyritty laatimaan niin, että ne täyttävät julkisia hankintoja koskevat säännökset. Malleja omaan käyttöön sovellettaessa on aiheellista olla huolellinen ja ottaa huomioon myös vuoden 2006 aikana tuleva uusi hankintalaki, joka tätä julkaisua tehtäessä on valmisteltavana.

Julkaisun laatimista on ohjannut työryhmä, jossa on ollut edustajat Espoon, Helsingin, Jyväskylän, Järvenpään, Oulun ja Vantaan kaupungeista, Suomen Kuntaliitosta, Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitosta, Tieliikelaitoksesta ja Suomen maa- rakentajien keskusliitosta. Julkaisun kirjoittamisesta on vastannut Suunnittelukeskus Oy.

Sisällysluettelo

1	Lähtökohdat	4
1.1	Kumppanuus perinteisenä käsitteenä	4
1.2	Yritysten välisestä kilpailusta verkostojen väliseksi kilpailuksi	4
1.3	Kumppanuuden edellytykset	5
1.4	Kumppanuudesta saavutettavat hyödyt ja kumppanuuden riskit	5
1.5	Kumppanuus kunnan organisaation ja konsulttiyrityksen välillä	7
1.6	Kumppanuusmallin soveltaminen kuntatekniikan suunnittelupalvelujen hankinnassa	8
2	Lainsäädännön ja kuntien hankintasääntöjen reunaehdot kumppanuussopimukselle	10
2.1	Hankintalainsäädäntö	10
2.2	Hankintalainsäädännön muutoksista	11
2.3	Kuntien hankintasäännöt	11
2.4	Kumppanuussopimuksen sisältö	11
3	Kumppanin valintaprosessi	13
3.1	Kumppanuustarjouspyyntö ja tarjousten vertailu	13
3.2	Sopimuskumppaneiden lukumäärä	14
3.3	Kynnysarvot vuosihankinnoissa	14
4	Kumppanuussopimuksen yleinen rakenne ja erityispiirteet	15
4.1	Rakenne	15
4.2	Toiminnan kehittämisenäkökulma	15
4.3	Jatkuvuus	15
5	Hankekohtaisten konsulttitoimeksiantojen läpivienti	17
	Lähteet	18
	Liitteet	18
	Liite 1. Tarjouspyyntö	19
	Liite 2. Tehtävän kuvaus	22
	Liite 3. Arviointiperusteet	23
	Liite 4. Henkilöluettelo	26
	Liite 5. Kumppanuussopimus	37
	Liite 6. Hankekohtainen tilaus	32
	Liite 7. Tilausvahvistus	33

1 Lähtökohdat

Kumppanuus- ja verkostotyyppisten toimintamallien lisääntyminen aiheuttaa paineita kehittää menettelytapoja ja osaamista. Tämän työn tavoitteena on ollut konsulttitoiminnan kumppanuuksien kilpailuttamista ja kumppanuussopimuksien laadintaa koskevan asiakirjamalliston kehittäminen.

1.1 Kumppanuus perinteisenä käsitteenä

Kumppanuus (partnership, partnering) on yhteistoimintaa harjoittavien yritysten käyttämä termi, jolla kuvataan yhteistoiminnan luonnetta ja sen läheisyyttä. Tilaaajat, toimittajat, pää- ja alihankkijat pitävät kumppanuudelle perustuvaa yhteistoimintaa tavoiteltavana tulevaisuuden toimintamallina, joka osaltaan korvaa perinteistä alihankintatoimintaa.

Kumppanuus merkitsee yrityksen koko organisaatiolta ja jokaiselta asianosaiselta sitoutumista pitkäjänteiseen, syvälliseen yhteistyöhön yhteisten tavoitteiden ja siitä syntyvän lisäarvon saavuttamiseksi. Kumppanuus ei ole vain sopimuksella synnyttävä suhde, vaan ajan mittaan syntyvä olotila, luottamuksellisuuteen ja avoimuuteen perustuva toimintatapa. Kumppanuus on tietoinen strateginen valinta.

1.2 Yritysten välisestä kilpailusta verkostojen väliseksi kilpailuksi

Organisaatioiden väliset verkostot voidaan jakaa kolmeen rakenteeseen: vertikaaliseen, horisontaaliseen ja diagonaaliseen verkostoon. Vertikaalinen tarkoittaa alihankintaan perustuvaa liittoutumaa, horisontaalisella rakenteella käsitetään samalla alalla toistensa kanssa kilpailevien organisaatioiden yhteistyötä ja diagonaalinen rakenne merkitsee toimialarajat ylittävää yhteistyötä.

Verkostotaidot ovat pääasiassa organisaation jäsenten henkilökohtaista osaamista ja aktiivisuutta toimia kahden- ja monenvälisissä suhteissa organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkostotaidot ovat myös organisaation osaamista: taitoa valita mahdollisimman kyvykkäät henkilöt verkostosuhteisiin toimijoiksi.

Kun tilaaja tilaa rakentamisen yhtenä kokonaisuutena (esim. tiehanke suunniteltoteuta -urakkana), muodostuu toimittajayritysten välille keskinäisten toimittajasuhteiden verkosto. Menestyminen verkottuneessa toimintamallissa edellyttää kaikkien partnereiden menestymistä, joten kumppanuus on olennaista toteuttaa läpi koko verkoston. Kilpailu kehittyy yritysten välisestä kilpailusta kumppaneiden ja verkostojen väliseksi kilpailuksi.

1.3 Kumppanuuden edellytykset

Kumppanuuden perustana on osapuolien vahva osaaminen, kumppanuudella saavutettava molemminpuolinen lisäarvo ja luottamus toiseen osapuoleen. Luottamus rakentuu aluksi yrityksissä toimivien ihmisten välille ja kehittyy ajan kuluessa yritysten väliseksi luottamukseksi.

Osapuolet ovat kumppanuudessa tasavertaisia, vapaaehtoisesti riippuvaisia toisistaan ja hyöty kumppanuussuhteesta on molemminpuolista. Kumppanuusstrategian kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa, jossa huomioidaan mm. kumppanuuden avulla tavoiteltavat hyödyt, kumppanuusetiikka, säännöt ja periaatteet, järjestelmät, prosessit ja työkalut sekä menetelmät ja mittarit. Yritysten välisessä kumppanuudessa on näiden lisäksi syytä kirjata myös kumppanuudesta aiheutuvat mahdolliset kilpailukiellot ja rajoitukset toiminnasta muiden kanssa. Strategia voidaan kirjata kumppanuussopimukseen, jonka sisältöä on selostettu jäljempänä kappaleessa 2.4.

Luottamuksen rakentuminen organisaatioiden välisessä kumppanuussuhteessa voidaan esittää nelivaiheisena tarkasteluna:

1. **Kumppanuuden valmistelu.** Luottamus perustuu kumppanin vetovoimaan, hankittuihin ennakkotietoihin ja syntyneeseen mielikuvaan kumppanista.
2. **Kumppanusten henkilökohtaiset kohtaamiset ja vuorovaikutustilanteet.** Luottamus perustuu tunteisiin, kokemuksiin ja faktoihin.
3. **Konkreettinen toiminta ja yhteistyö.** Luottamus perustuu kokemuksiin kumppanin toimintatavasta.
4. **Tulosten arviointi.** Luottamus perustuu faktoihin.

1.4 Kumppanuudesta saavutettavat hyödyt ja kumppanuuden riskit

Kumppanuussuhteelle on ominaista win-win -periaate eli kumpikin osapuoli hyötyy kumppanin tekemästä työstä. Tilaajan saavuttamien kustannushyötyjen lisäksi tulisi kumppanuuden tuloksena syntyä mm. konsulttien kasvavaa osaamista ja kehittymistä suunnittelun kokonaisvastuun kantajana. Palveluntoimittajan näkökulmasta olennaisia asioita ovat tasaisen kysynnän aikaansaaminen, joka luo mahdollisuuksia palvelun pitkäjänteiseen kehittämiseen. Näillä asioilla on vaikutusta kilpailukyvyyn säilyttämiseen tulevaisuudessa. Olennainen yhteistyökohde kumppanuudessa on tuotekehitys, joka osoittaa erityisen toimivaa suhdetta kumppanien kesken.

Loppukäyttäjän eli veronmaksajan näkökulmasta kumppanuusperiaatteella tuotetun palvelun tulee olla kustannustehokasta, jotta kumppanuusmallin käyttämisen perustelut ovat pitävät.

Riskillä tarkoitetaan usein osapuolten tahdon ja kontrollin ulkopuolella olevien seikkojen vaikutuksesta syntyviä haitallisia seurauksia. Myös toiseen osapuolen saattaa liittyä riskiksi luokiteltavia asioita. Keinoja riskien hallitsemiseksi ja riskin kantajaosapuolen osoittamiseksi tai suojaamiseksi ovat sopimustekniset ratkaisut, vakuutukset, vakuudet ja takuut. Kumppanuudella saavutettavia etuja ja kumppanuuden riskitekijöitä on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Kumppanuuden edut ja riskit tilaajalle ja konsultille.

	EDUT	RISKIT
YHTEISET	<ul style="list-style-type: none"> • vuorovaikutteinen ja pitkäjänteinen yhteistyö luotettavan ja ammattitaitoisen kumppanin kanssa • avoin ja innovatiivinen ilmapiiri • yhteinen kumppanuutta koskeva visio ja strategia • parempi kustannuskontrolli • osaamisen hyödyntäminen ja jakaminen • riskien jakaminen • toimivat yhteistyörutiinit (kokoukset, toimintatavat, normit ym.) • mahdollisuus pitkäjänteiseen kehitystyöhön 	<ul style="list-style-type: none"> • henkilövaihdokset • kumppaneiden epätasavarvoisuus neuvottelutilanteessa
TILAAJA	<ul style="list-style-type: none"> • syntyy vahvoja toimittajia • toimitusaikojen lyheneminen • hankintaprosessi helpottuu • voi keskittyä paremmin omaan osaamiseen • kustannustehokkuus 	<ul style="list-style-type: none"> • huonon kumppanin valinta • liiallinen riippuvuus • hintatietoisuuden heikkeneminen
KONSULTTI	<ul style="list-style-type: none"> • konsultin osaaminen kasvaa • voi kehittää tuotantomenetelmiään ja tietovarastojen hyödyntämistä yhdessä tilaajan kanssa • kasvu- ja kehittymismahdollisuudet • yrityksen vahvuuden kasvaminen • hankkeiden yllätyksellisyys vähenee yhteisen toimintamallin ja tavoitteiden johdosta • liialliset kasvuvaatimukset • lisääntyvä investointitarve • kilpailukyvyyn yksipuolistuminen 	

Epäonnistumisen syitä kumppanuushankkeissa voivat olla mm.:

- soveltumaton kilpailutusprosessi kumppanuusyritystä valittaessa
- valintaprosessin arviointivaiheen puutteellisuus tai muutoseikat
- puutteellinen sopimusrakenne (jota yhteinen tahtotila ei korjaa)
- rimanalitukset toiminnassa (riittämätön ammattitaito)
- organisaatioiden innovaatiokyvyn puute
- riittämätön panostus kehittämiseen (lyhyen tähtäimen talouspaineet).

Kumppanuussopimuksella tähdätään jatkuvaan kehittymiseen ja vastakkainasettelun korvaamiseen yhteisellä edulla. Kustannushyödyt syntyvät kumppanuussuhteesta usein epäsuorasti. Kilpailukykyisen kustannustason saavuttaminen tapahtuu kumppanuudessa molempien osapuolten yhteisin ponnistuksin ja molempien osapuolten hyödyksi.

1.5 Kumppanuus kunnan organisaation ja konsulttiyrityksen välillä

Ennakoitavissa oleva työvoimapula johtaa myös kunnissa lisääntyvään ulkopuolisten palvelujen käyttöön. Kumppanuus saattaa tarjota hyvän toimintamallin kunnan oman työn täydentämiseen laadukkailla ulkopuolisilla palveluilla.

Tilaaajan ja palveluntuottajan välinen kumppanuus voi yksinkertaisimmillaan olla luonteeltaan ns. operatiivista kumppanuutta, jolloin kumppanuuden keskeiset päämäärät ovat pyrkimys kustannussäästöihin ja toiminnan systematisointiin. Toiminnan perustana on sopimus.

Strategisessa tai taktisessa kumppanuudessa kumppanuuden toimintakehys määritellään yhdessä. Kumppanuuteen sisältyy tällöin operatiivisen toiminnan lisäksi mm. tietopääoman integrointia, jolloin hyödynnetään suoraan esim. tilaaajan hallussa olevia tietovarastoja ja päivitetään tulokset suoraan järjestelmiin. Tämäntapainen kumppanuus vaatii yhteisesti hyväksytyjä arvoja ja toimintaperiaatteita. Lisäarvon tuottamiseen liittyy suuria mahdollisuuksia, joiden toteutuminen riippuu paljolti keskinäisestä luottamuksesta.

Haasteina kumppanuussuhteiden luomisessa ovat mm.:

- ostettavien palvelujen elinkaarikysymykset ja laatu
- alihankintamenettelyjen käyttäminen osana palvelukokonaisuutta
- kumppanuussopimusten rajat ja hankintalainsäädäntö
- avoimuuden ja luottamuksen rakentaminen organisaatio- ja henkilötasolla
- riippuvuus kumppanuuksista: huono kumppani täytyy voida vaihtaa
- kilpailuasetelman säilyminen pitkissä sopimuksissa
- riskien hallinta

Kumppanuusperiaatteella toimivaa yhteistyötä kunnan tilaajaorganisaatioiden ja konsulttiyrityksen välille voi syntyä, jos tavoitteet ovat yhteensopivia ja olosuhteet keskinäisen luottamuksen kehittymiselle ovat hyvät.

Operatiivisessa kumppanuudessa pyritään kustannustehokkuuteen keskittymällä puolin ja toisin omaan ydinosaamiseen. Operatiivinen kumppanuus voi olla esimerkiksi tietyllä aikajaksolla uusittavaan kumppanuussopimukseen perustuvaa tilaaajan ja palveluntuottajan yhteistyötä. Tällöin molempien on mahdollista kehittää esimerkiksi ohjelmistoympäristöä ja tiedonsiirron rajapintoja mahdollisimman virtaviivaisiksi. Operatiivisen kumppanuuden periaatteella hoidettavia tehtäviä voisivat olla esimerkiksi liikennesuunnittelu, katujen ja vesihuollon suunnittelu, ympäristösuunnittelu ja kaavojen laadinta.

Taktisessa kumppanuudessa kumppanuuden toimintakehystä ja prosesseja määritellään yhdessä, päällekkäisyyksiä pyritään poistamaan ja siihen voi liittyä pyrkimystä toimintakulttuurien yhtenäistämiseen. Tämä tarkoittaisi laajempia pitkäkestoisia palveluhankintoja kunnan ja konsulttiyrityksen välillä. Esimerkkinä voisivat olla kartta-aineistojen, liikennetietoaineistojen, katu-, maaperä- ym. rekisterien ylläpito- ja operointitehtävät. Tämäntapaisessa kumppanuudessa sopimuskausien pitänee olla useiden vuosien pituisia. Kilpailuttamisvelvoite asettaa suuria haasteita jatkuvuuden säilyttämiselle ja toimivan kumppanuuden luomiselle pitkällä aikavälillä.

Strategiseen kumppanuuteen sisältyy tietopääoman integrointia ja yhteistä informaation hallintaa. Strateginen kumppanuus voisi olla toimintaa, jossa konsulttiyri-

tys ottaa vastatakseen jostakin laajemmasta tehtäväkokonaisuudesta. Näiden sisältöä voitaisiin pyrkiä määrittelemään toimivuusvaatimuksin. Esimerkkeinä voisivat olla kokonaisvaltainen yhdyskuntasuunnittelu maankäytön suunnittelusta rakentamiseen tai vaikkapa palvelutason ylläpito liikenneverkolla. Tällöin kumppanuus merkitsisi pitkän aikavälin yhteistyötä liikenteen ja kadunpidon suunnittelussa kaavoituksesta rakentamisen ja kunnossapidon suunnitteluun ja urakoinnin hankintaan.

1.6 Kumppanuusmallin soveltaminen kuntatekniikan suunnittelupalvelujen hankinnassa

Kuntatekniikalla tarkoitetaan tässä katuja ja muita kunnan toteutettavaksi tulevia liikennealueita, vesihuoltoa sekä puistoja ja muita viheralueita. Maankäytön suunnittelun sisältö ja vaiheet on pääkohdittain määritelty maankäyttö- ja rakennuslaissa. Siinä ja vastaavassa asetuksessa on säädetty myös kadunpidosta. Kadunpito käsittää myös suunnittelun. Vesihuoltoa säätelee vesihuoltolaki. Tärkeitä viheralueita käsitellään laissa kuten katuja. Kumppanuussopimusten piiriin ei tule sisällyttää viranomaistehtäviä, vaan ne kuuluvat tilaajalle. Asukas yhteistyöstä ja muusta sidosryhmätyöskentelystä on kumppanuussopimuksissa sovittava.

Kuntatekniikan palvelutarpeelle on tyypillistä, että uudisrakentaminen ja saneeraus on vuosittain toistuvaa – kohteet vaihtuvat, mutta perustoiminta on pitkäjänteistä. Toisaalta toiminta on lyhytjänteistä sikäli, että kunnan talousarvio vahvistetaan aina vuodeksi kerrallaan – investointikohteiden rahoitus on varmaa vain talousarviovuoden osalta. Kohteiden suunnitteluvalmiutta tulee kuitenkin ylläpitää ja suunnitelmat laatia taloussuunnitelman tarpeiden mukaan eli yleensä 2-3 vuotta eteenpäin. Pitkäkestoiisiin kumppanuussopimuksiin tulee ottaa varaus työkannan riippuvuudesta kunnan investointiohjelmasta.

Kuntatekniikan palvelutarve on jatkuvaa. Kunnan tulee osaltaan vaikuttaa siihen, että palvelujen tarjontamarkkinat kehittyvät. Markkina-alueella on oltava riittävästi palvelujen tarjoajia. Tietotekninen kehitys laajentaa markkina-aluetta, mutta suunnittelussa myös paikallistuntemus ja paikallisen toimintaympäristön hallinta ovat tärkeitä.

Kuntatekniikan suunnittelu alkaa tarveselvityksillä ja yleissuunnittelulla eriasteisen kaavoituksen yhteydessä. Asemakaavoituksen loppuvaiheessa tai sen valmistuttua jatketaan katusuunnittelulla ja teknisellä suunnittelulla. Suunnitteluratkaisujen kustannusvaikutukset ovat suurimmat suunnittelun alkuvaiheessa, joten suunnittelun innovatiivisimman osan painopisteen tulee olla prosessin alussa. Teoriassa olisi eduksi, jos sama suunnitteluryhmä tekisi suunnittelun alusta loppuun. Tällöin tiedonsiirto olisi tehokkainta ja päällekkäisyyksiltä välttyttäisiin. Toisaalta laatujärjestelmillä tulee varmistaa, että ratkaisut ovat oikeita kaikissa vaiheissa. Käytännössä tämän ns. jatkuvan suunnittelun toteuttaminen kariutuu usein siihen, että kaavoitusprosessit ovat huomattavan pitkiä eikä investointikohteiden toteuttaminen ole varmaa lähivuosien ohjelmissa.

Kuntatekniikan suunnittelu on monipuolista osaamista vaativa kokonaistehtävä. Useinkin suunnitteluryhmään tai verkostoon tarvitaan katusuunnittelija (samalla vesihuoltosuunnittelija), geosuunnittelija, vihersuunnittelija, liikenteenohjaussuunnittelija, valaistussuunnittelija ja erikoistapauksissa muita asiantuntijoita. Suunnittelijakumppania valittaessa on arvioitava tarvitaanko monialainen kumppani vai jonkun erikoisalan kumppani. Prosessin hallinnan kannalta on kumppanin monialaisuudella etuja. Selvimmin eri kumppaneita voivat olla vaikkapa siltasuunnittelija (rakennesuunnittelija) ja liikennevalojen suunnittelija.

Kuntatekniikan suunnittelun perustehtäviä ohjaavat yleiset ohjeet ja vakiintuneet käytännöt. Toisaalta luovuudelle tulee antaa tilaa. Nykyaikana korostuvat elinkaaritalous, ratkaisujen käytettävyys ja tarkoituksenmukainen laatutaso. Kumppanuusmalli tarjoaa hyviä mahdollisuuksia ohjata suunnitteluresurssien painotusta edellä olevan tavoitteen mukaan.

2 Lainsäädännön ja kuntien hankintasääntöjen reunaehdot kumppanuussopimukselle

2.1 Hankintalainsäädäntö

Yksityisen henkilön tai yhteisön ollessa suunnittelupalvelun tilaajana hankinta voidaan järjestää tilaajan haluamalla tavalla, sillä yksityisen järjestämää hankintaa suoranaisesti koskevaa lainsäädäntöä ei ole. Julkisella sektorilla suunnittelupalvelujen hankintaa ohjaa hankintalainsäädäntö. Suomen hankintalainsäädäntö perustuu Euroopan yhteisön lainsäädäntöön. Hankintalain soveltamisalaan kuuluvien hankintayksiköiden on kilpailutettava hankintansa.

Hankintalain tarkoituksena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukaiden hankintojen tekemistä sekä edistää yritysten tasapuolisia mahdollisuuksia tarjota tavaroita, palveluja ja rakennustyötä julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa.

Käytännössä julkisen hankintayksikön suunnittelupalvelujen hankintaa ohjaa mm. laki julkisista hankinnoista ja asetus kynnysarvon ylittävistä tavara- ja palveluhankinnoista ja rakennusurakoista. Julkisten hankintayksiköiden on hankintoja tehdessään noudatettava annettuja määräyksiä. Julkisia hankintayksiköitä ovat:

1. valtion, kuntien ja kuntainliittojen viranomaiset sekä evankelisuterilainen kirkko ja ortodoksinen kirkkokunta ja niiden seurakunnat
2. oikeushenkilöt, joiden katsotaan kuuluvan julkishallintoon
3. yksiköt, joiden toimialaan kuuluu vesihuolto, energiahuolto, liikenteen harjoittaminen tai teletoiminta, siinä laajuudessa kuin asetuksella säädetään Euroopan talousalueesta tehdyn sopimuksen mukaisesti
4. valtion liikelaitoksista annetun lain (627/87) mukaiset liikelaitokset, jollei asetuksella toisin säädetä
5. mikä tahansa hankinnan tekijä silloin, kun 1, 2 tai 4 kohdassa mainitut yksiköt rahoittavat yli puolet hankinnan arvosta.

Asetusta kynnysarvot ylittävistä tavara- ja palveluhankinnoista sekä rakennusurakoista sovelletaan hankintayksikön sellaiseen tavara- tai palveluhankintaan, jonka ennakoitu arvo ylittää kynnysarvon. Kauppa- ja teollisuusministeriö ilmoittaa vuosittain, mitkä kynnysarvojen euromäärät ovat. Kynnysarvot valtion viranomaisten (ei valtion keskushallinto), alue- ja paikallishallinnon viranomaisten (mm. kunnat), muun julkishallinnon oikeushenkilöiden hankkeisiin ovat 1.1.2004 lähtien tavara- ja palveluhankinnoissa 236 945 euroa ja rakennusurakoissa 5 923 624 euroa.

Hankintalakiin on 1.2.2005 lisätty uusi 7 a § ja kumottu päällekkäisyyden vuoksi hankintalain 9 b §:n 3 momentti, koska uuteen 7 a §:ään sisältyy päätöksen ja muutoksenhakuosoituksen tiedoksiantoa koskevat säännökset. Hankintayksikön on tehtävä tarjousmenettelyn ratkaisusta kirjallinen päätös, joka on perusteltava. Pää-

tökseen tulee liittää osoitus asian saattamisesta markkinaoikeuteen (hakemusosoitus). Päätös hakemusosoituksineen on annettava tiedoksi kirjallisesti niille, joita asia koskee. Hankintapäätöksen tekemisen jälkeen hankintayksikön on tehtävä hankintaa koskeva kirjallinen sopimus. Uutta 7 a §:ssä on, että hankintasopimus voidaan tehdä ja päätös panna täytäntöön aikaisintaan 21 päivän kuluttua siitä, kun ehdokas tai tarjoaja on saanut tai hänen katsotaan saaneen päätöksen ja hakemusosoituksen tiedoksi.

2.2 Hankintalainsäädännön uudistus

Julkisia hankintoja koskevan lainsäädännön uudistus on parhaillaan vireillä. Kauppa- ja teollisuusministeriö valmistelee EY:n julkisia hankintoja koskevien direktiivien uudistamiseen ja yhteensovittamiseen liittyvää hankintalain kokonaisuudistusta. Määräaika saattaa direktiivit kansallisesti voimaan on 31 päivänä tammikuuta 2006. Uusi hankintalaki tulee sisältämään yli 100 pykälää.

Hankintalainsäädännön uudistuksen luonnosvaiheessa on nähtävissä parannuksia laatunäkökohtien huomioon ottamiseksi hankinnoissa. Muun muassa neuvottelumenettelyn tai kilpailullisen neuvottelumenettelyn asema on selkiytymässä etsittäessä sellaisia uusia innovatiivisia ratkaisuja, joita tarjousvaiheessa ei voida selkeästi yksilöidä. Puitesopimusmenettelyä koskeva pykälä ja kansallisen kynnsarvon käsite ovat myös mukana luonnoksessa.

2.3 Kuntien hankintasäännöt

Hankintasäännöt ovat kuntakohtaisia ja täydentävät julkisia hankintoja koskevaa lainsäädäntöä. Hankintasääntöä noudatetaan kunnan omissa töissä ja sisäisissä toimituksissa silloin, kun hankinta perustuu kilpailuttamiseen, johon osallistuu kunnan ulkopuolinen toimittaja. Hankintasääntöjen lisäksi noudatetaan hankintalajista riippuen kunnan yleisiä hankintaehtoja, rakennusurakan yleisiä sopimusehtoja sekä muita tarjouspyyntöasiakirjoissa mainittuja sopimusehtoja.

Kunnan on käytettävä kilpailuttamismahdollisuuksia hyväkseen. Hankinta on suoritettava tilanteen mukaan kertaostoin tai pitkäaikaisin sopimuksin siten, että aikaansaadaan kunnan kannalta edullisin kokonaistulos. Hankintoja suunniteltaessa on pyrittävä ottamaan huomioon kestävä kehityksen periaatteen toteutuminen ja koko elinkaaren aikaiset vaikutukset. Kuntien hankinnat voidaan suorittaa avoimella menettelyllä, rajoitetulla tarjouskilpailulla tai neuvottelumenettelyllä. Hankinta voidaan suorittaa myös ilman tarjouskilpailua suoralla neuvottelumenettelyllä, mutta vain mikäli kynnsarvot ylittävistä tavara- ja palveluhankinnoista sekä rakennusurakoista annetun asetuksen 14 §:ssä mainitut edellytykset täyttyvät. Kynnsarvon alittavissa hankinnoissa käytetään pääsääntöisesti avointa tai rajoitettua menettelyä.

2.4 Kumppanuussopimuksen sisältö

Kumppanuussopimuksen laadintaan ei ole ollut yleistä mallia tai ohjeistoa. Kumppanuussopimukseen sovellettava lainsäädäntö on yleistä yritysten väliseen toimintaan sovellettavaa säännöstöä. Taustalla vaikuttaa vakiintunut sopimuskäytäntö, joka konsulttitoiminnassa tarkoittaa konsulttitoiminnan yleisiä sopimusehtoja KSE 1995.

Mallien ja ohjeistojen vaikeus johtuu asian uutuudesta ja siitä, että kumppanuuden muodot poikkeavat osittain toisistaan. Kumppanuussopimuksen ehdot voivat koostua useammasta eri kumppanuuden tasosta. Käytännössä kaikki sopimusasiat voi-

vat sisältyä samaan asiakirjaan, josta kumppanuuden eri kerrostumia koskevat kohdat ovat löydettävissä. Kumppanuussopimusta voidaan tarkastella kolmen kerrostuman sopimuksena (taulukko 2).

Taulukko 2. Kumppanuuden kerrostumat.

	YHTEISET TEHTÄVÄT	TILAAJAN TEHTÄVÄT	KONSULTIN TEHTÄVÄT
TOIMITUS- EHDOT	<ul style="list-style-type: none"> • sopimus • yleiset sopimusehdot 	<ul style="list-style-type: none"> • maksuvelvoite • päätöksenteko 	<ul style="list-style-type: none"> • määräajat • toimitusten sisältö
OPERATIIVINEN KUMPPANUUS	<ul style="list-style-type: none"> • yhteys- ja vastuuhenkilöt • yhteydenpito • riskien jako • palvelut tuotetaan kustannustehokkaasti 	<ul style="list-style-type: none"> • hankintojen volyymit 	<ul style="list-style-type: none"> • tuotanto-kapasiteetti • tuotekehitys
TAKTINEN KUMPPANUUS	<ul style="list-style-type: none"> • kumppanuuden toimintakehyksen määrittely yhdessä • tietopääoman integrointi ja informaation hallinta • rajapinnat ylittävä työnteko • yhteisten mittareiden ja laatuksiteerien käyttö • palvelut tuotettava kustannustehokkaasti 		
STRATEGINEN KUMPPANUUS	<ul style="list-style-type: none"> • yhteistyön strategia ja tavoitteet • vaatii yhteisesti hyväksytyjä toimintaperiaatteita • valmius tietopääoman luovuttamiseen ja suojaamiseen • palvelut tuotettava kustannustehokkaasti • suuria mahdollisuuksia ja riskejä • toteuma riippuu paljolti keskinäisestä luottamuksesta 		

Kumppanuussopimuksessa sovitaan yhteistyön strategia ja yhteiset tavoitteet ja siinä määritetään, mihin sopimuksella pyritään. Kumppanuussopimus on pitkän aikavälin tavoitteellinen sopimus, jossa määritetään osapuolten yhteiset tavoitteet ja menettelyjen täsmennetyt muodot ja käytännön tapahtumat. Sopimus sisältää määräyksiä mm. yhteydenpidosta, määräajoista, tuotannon ja hankintojen volyymeistä sekä yhteis- ja vastuuhenkilöistä ja heidän valtuuksistaan. Tähän liittyvät myös tuotekehitystä koskevista asioista ja hankekohtaisista menettelyistä ja toimitusehdoista sopiminen.

Kumppanuussopimukselle on luonteenomaista pyrkimys palvelutuotannon kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Yksittäisissä hankkeissa voidaan keskittyä palvelun laadun ja sen kustannusten seurantaan. Laatua koskevat asiat on kirjattava kumppanuussopimukseen. Nämä voivat liittyä esim. toimitusvarmuuteen, palvelun tekniseen laatuun ja asiakirjojen virheettömyyteen sekä käytettäviin järjestelmiin ja tiedonsiirtoon.

3 Kumppanin valintaprosessi

3.1 Kumppanuustarjouspyyntö ja tarjousten vertailu

Tarjouspyynnön laatiminen on koko hankintaprosessin tärkein vaihe. Tarjouspyynnön tulee sisältää niin selkeät tiedot hankinnan kohteesta, että sen perusteella tarjoajat pystyvät tekemään vertailukelpoisia tarjouksia. Toimittajien taloudellisten resurssien riittävyys kannattaa selvittää mahdollisimman hyvin jo sopimuskumppanin valintavaiheessa. Näin kannattaa tehdä varsinkin useampivuotisten sopimusten tapauksissa. Toimittajalta vaadittavat selvitykset on kuitenkin suhteutettava hankinnan kohteeseen. Raportin liitteenä on esimerkki tarjouspyynnöstä.

Suunnittelu- ja rakentamispalveluita hankittaessa valintakriteereinä käytetään hinnan lisäksi myös muita komponentteja kuten laatua, ympäristövaikutuksia ja elinkaarikustannuksia. Tämän tulisi johtaa laaduntuottokyvyltään parhaiden yritysten valintaan hankkeissa. Hinta-, laatu-, kestävyys-, ym. erilaisten valintakriteerien ja kokonaistaloudellisuuden analysointiin on olemassa kohtuullisen vakiintuneita menettelytapoja. Näiden lisäksi kumppanuuden kannalta merkittävä tekijä on yrityksen innovaatiokyky, jonka arviointiin on myös vakiintumassa menetelmiä.

Tarjouspyynnössä on ilmoitettava, millä perusteilla kumppanin valinta tullaan tekemään. Valinta voidaan tehdä joko kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteella tai halvimman hinnan perusteella. Tämä tulee selkeästi ilmoittaa tarjouspyynnössä. Kumppanuushankinnoissa on perusteltua käyttää valintaperusteena kokonaistaloudellista edullisuutta. Hankintailmoituksessa ja tarjouspyynnössä on mainittava kaikki tarjousten arviointiperusteet, mielellään tärkeysjärjestyksessä. On myös suotavaa ilmoittaa arviointiperusteissa käytettävät painoarvot.

Kynnysarvot ylittävien hankintasopimusten tekemisessä noudatetaan EU:n hankintasäännöksiä. Jos viranomainen on tavanomaisten direktiivien soveltamisalalla toimiva hankintaviranomainen, sen on yleensä käytettävä yksityisen kumppanin valinnassa avointa tai rajoitettua tarjouspyyntömenettelyä. Neuvottelumenettely on tietyin edellytyksin mahdollinen hankintamenettely. Neuvottelumenettelyn käyttömahdollisuudet ovat tulevan lainsäädännön myötä mahdollisesti laajenemassa.

Tarjouksen kustannusosassa annetaan veloitusperusteita koskevat tiedot. Tilaaja voi ilmoittaa tarjouspyynnössä konsultin antamien aikaveloitushintojen painotusprosentteista. Konsultti saa tällöin edullisimmasta painotettujen aikaveloitushintojen summasta parhaat hintapisteet.

Konsultin valinnassa käytetään arviointikriteerien painotuksia, joiden avulla konsulttien tarjoukset pisteytetään.

Valinnasta ja sen perusteista ilmoitetaan kaikille tarjoajille kirjallisesti. Annetut pisteet on selkeästi perusteltava.

3.2 Sopimuskumppaneiden lukumäärä

Aidoin kumppanuus syntyy yhden toimijan kanssa, jolloin valittu konsultti suorittaa kaikki toimeksiannot sopimusaikana. Mallin haittapuolena on riippuvuus vain yhden toimijan kapasiteetista.

Monissa tapauksissa voi olla perusteltua solmia sopimus usean konsultin kanssa. Tällöin tulee huolehtia siitä, että yksittäisten hankkeiden hankinnoissa toteutuu alkuperäisen kilpailuttamisen ajatus. Konsulttien valintajärjestys voi määräytyä tarjousvertailun edullisuusjärjestyksen mukaisesti, jolloin ensimmäiseksi sijoittunut konsultti saa toimeksiannoista kyselyn aina ensimmäisenä. Ne työt, joita ensimmäinen ei ehdi hoitaa, jakautuvat edelleen muille konsulteille edullisuusjärjestyksessä.

Tehtäväkokonaisuuksia voidaan jakaa esim. erikoisosaamisen perusteella. Joskus voi olla perusteltua käyttää kohteiden sijaintiin perustuvaa aluejakoa.

3.3 Kynnysarvot vuosihankinnoissa

Määräaikaisen palveluhankintasopimuksen kynnysarvoon verrattava arvo lasketaan sopimuksen koko kestoajan mukaan, mikäli sopimus on enintään neljän vuoden mittainen. Tätä pidemmän määräaikaisen sopimuksen ja toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen kynnysarvo lasketaan kertomalla sopimuksen kuukausiarvo luvulla 48. Kuntien hankkeiden vuoden 2004 euromääräiset kynnysarvot on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 3: Palveluhankinnan keston suhde kynnysarvoihin 2004.

Sopimuksen kesto	Vuositason maksimihankinta ilman EU-menettelyä
1 vuosi	237 000 euroa
2 vuotta	118 000 euroa
3 vuotta	79 000 euroa
4 vuotta	59 000 euroa
yli 4 vuotta	59 000 euroa

4 Kumppanuussopimuksen yleinen rakenne ja erityispiirteet

4.1 Rakenne

Kumppanuussopimuksella määritellään toimeksiantojen yleiset periaatteet, tavoitteet, toimintatavat ja yhteistyön keskeiset periaatteet, joita noudatetaan sopijaosapuolten välillä konsulttipalvelujen tuottamisessa, kehittämisessä ja hinnoittelussa. Sopimukseen kirjattuja periaatteita noudattaen sopijaosapuolet käynnistävät hankekohtaisia toimeksiantoja tarjous-tilaus-menettelyllä. Sopimuksen rakenne voi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

- 1 Yleistä
- 2 Määritelmät
- 3 Sopimuksen tarkoitus ja soveltamisala
- 4 Sopimusehdot
- 5 Yhteistoiminnan organisointi
- 6 Kumppanuuden kehittämisen periaatteita
- 7 Palvelun laatu
- 8 Immateriaalioikeudet
- 9 Konsultin vastuu
- 10 Veloitusperusteet
- 11 Maksusuoritukset
- 12 Luottamuksellisuus
- 13 Asiakirjojen pätevyysjärjestys
- 14 Vakuudet
- 15 Erimielisyyksien ratkaiseminen
- 16 Sopimuksen voimassaolo
- 17 Allekirjoitukset

Raportin liitteenä on esimerkki kumppanuussopimuksesta.

4.2 Toiminnan kehittämisenäkökulma

Kumppanuusosapuolet kokoontuvat määräajoin yhdessä jakamaan ideoita, ajatuksia sekä tarkastamaan ja kehittämään toimintaansa. Käsiteltäviä kehittämissaiheita voivat olla esimerkiksi lähtötietojen ja valmiiden suunnitelmatietojen siirtäminen sähköisesti, suunnitelmien esitystapa, kokouskäytännöt ja niin edelleen. Mitä useammalla tasolla tai useammassa toiminnossa kumppanuusosapuolien välillä on jatkuvaa yhteydenpitoa, sitä kiinteämpää yhteistyö on.

4.3 Jatkuvuus

Kumppanuusosapuolet voivat muodostaa samankaltaisia järjestelmiä tai integroitua osittain. Yhteiset järjestelmät ovat kumppanuusosapuolilta panostus jatkuvaan ja

alati kehittyvään yhteistyöhön. Maksimaalisessa yhteistyössä kumppanuusosapuolet ovat saman järjestelmän sisällä samalla tavalla kuin yhden yrityksen eri osastot tai konsernin tytäryhtiöt. Yhteistyön sidoksellisuutta voidaan tarkastella asteittain:

1. Kumppanuusosapuolten tietojärjestelmät ovat osittain integroituvat siten, että toimittajalla on pääsy asiakkaan järjestelmään ohjatakseen omaa tuotantoaan.
2. Osapuolten tietojärjestelmät ovat osittain integroituvia siten, että tilaajalla on pääsy toimittaja tietojärjestelmään seuratakseen tilaustensa etenemistä.
3. Osapuolilla on sama teknisen suunnittelun järjestelmä, jolloin suunnittelua voidaan tehdä tiedostoihin, joihin kummallakin osapuolella on luku- ja kirjoitusoikeuksia.
4. Osapuolilla on samantapaiset tai samat ympäristö- ja laatujärjestelmät ja niitä ylläpidetään yhteistoimin.
5. Osapuolilla on käytössä yhteisen toiminnan tehokkuutta kuvaavat mittarit (laatu, toimitusvarmuus, nopeus, joustavuus ym.).

Kumppanuuden jatkuvuus on pyrittävä turvaamaan, jotta tavoitellut hyödyt saavutettaisiin. Sopimusteknisesti tämä tarkoittaisi sitä, että on tähdättävä vähintään 3 vuoden sopimukseen, joihin voidaan vielä liittää optiovuosia. Pitkäkestoisen sopimuksen kannustimet on suunniteltava siten, että kumppani säilyttää riittävän motivaation toimintansa kehittämiseen. Aidon kumppanuuden kilpailuttamisen on tapahduttava mahdollisimman avoimesti ja sopimus on laadittava siten, että se motivoi esimerkiksi yhteiseen tuotekehitykseen.

5 Hankekohtaisten konsulttitoimeksiantojen läpivienti

Palveluhankinnasta solmitaan kirjallinen kumppanuussopimus. Projektikohtaiset hankinnat käynnistyvät siten, että tilaaja toimittaa tarjouspyynnön ja tehtävän kuvauksen joko kirjallisesti tai suullisesti ja konsultti laatii kuvauksen pohjalta työohjelman ja tarjouksen. Tarkennusten jälkeen tilaaja käsittelee hankinnan ja tekee tilauksen oman ohjeistonsa mukaisesti. Pienet toimeksiannot voivat joissakin tapauksissa käynnistyä esim. puhelinkeskustelulla ja konsultin lähettämällä kirjallisella tilausvahvistuksella. Konsultin hankekohtainen tarjous ja tilausvahvistus ovat aina kirjallisia. Tarvittaessa laaditaan hankekohtainen suunnittelusopimus.

Projektien onnistuneen läpiviennin kannalta keskeisiä asioita ovat mm. seuraavat:

- projektipäällikön ja suunnittelijoiden riittävä kokemus vastaavista tehtävistä
- konsultin ja tilaajan riittävät resurssit kulloiseenkin toimeksiantoon
- projektien työohjelmat laaditaan siten, että on riittävällä tarkkuudella kirjattu mm. käytettävät lähtötiedot, projektin kulku välipäätöksineen ja työn lopputulosten sisältö
- vaihtoehtovertailut dokumentoidaan siten, että vertailuvaiheen lopputuloksena syntyy selkeä päätös jatkosta
- päätöksenteko valmistellaan hyvissä ajoin siten, että tilaajalla on mahdollisuus tehdä harkittuja ja hallittuja päätöksiä, jotka lähinnä kirjataan kokouksissa
- tilaajan vastuulla on mm. lähtötietojen saatavuuden varmistaminen ja oman selustan (taustaorganisaatio) hoitaminen siten, että tehtyihin päätöksiin ei enää tarvitse myöhemmin palata

Lähteet

- Kortekangas M, Spolander M. (2001). Kumppanuusopas. MET-raportti 2/2001.
- Yliherva J. (2004). Organisaation innovaatiokyvyn johtamismalli (www.innovaatiomittaus.fi). Tuotantotalouden osasto. Oulun yliopisto.
- Stähle P, Laento K. (2000). Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY. Porvoo, Helsinki, Juva.
- Kurkela M. (2003). Kumppanuussopimukset elinkaarimallissa. Rakentaminen, rahoittaminen ja palvelutuotanto. Rakennusteollisuuden Kustannus RTK Oy.
- Laapio S, Liivala R, Morange H, Taipale P, Valkama P ja Åhlgren H (2001). Käyttöoikeussopimukset kuntien teknisessä palvelutuotannossa. Tekpa-kehittämissyhteyshönsön julkaisu nro 47. Efektia Oy, Helsinki.
- Tauriainen M. (2002). Suunnittelupalvelujen hankintaopas. Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry ja Rakennustieto Oy.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö. Hankintalainsäädäntö. http://www.ktm.fi/index.phtml?menu_id=423&lang=1. 18.11.2004.
- Laki julkisista hankinnoista (1992).
- Asetus kynnysarvot ylittävistä tavara- ja palveluhankinnoista sekä rakennusurakoista (1998).
- Kauppa- ja teollisuusministeriö. Kynnysarvot 1.1.2004 alkaen. http://www.ktm.fi/index.phtml?menu_id=104&lang=1&fs=10. 18.11.2004.
- Helsingin kaupungin hankintasäätö. <http://www.hel.fi/hank/has-02.pdf>. 11.18.2004.
- Oulun kaupungin hankintasäätö. <http://www.ouka.fi/johtosaannot/hankintasaanto.htm>. 18.11.2004.
- Oulun kaupunki. Hankintasäätöä täydentävät ohjeet (2004). http://www.ouka.fi/johtosaannot/Hankintasaannon_taydent.pdf. 18.11.2004.
- Julkisten hankintojen hankintaprosessi. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Tarja Arla 30.9.2003.
- Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot KSE 1995. RT 13-10574. Rakennustieto Oy.
- Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi julkisista hankinnoista annetun lain muuttamisesta HE 237/2004 12.11.2004.

Liitteet

- Liite 1. Tarjouspyyntö
- Liite 2. Tehtävän kuvaus
- Liite 3. Arviointiperusteet
- Liite 4. Henkilöluettelo
- Liite 5. Kumppanuussopimus
- Liite 6. Hankekohtainen tilaus
- Liite 7. Tilausvahvistus

Tarjouspyyntö, *esimerkki*

1 Yleistä

X (Tarjouksen pyytäjän nimi) pyytää tarjoustanne yksilöimättömistä konsulttipalveluista. Sopimuksen kesto on *X* vuotta alkaen sopimuksen solmimisesta. Lisäksi sopimukseen kirjataan mahdollisuus kahteen optiovuoteen, joista sovitaan erikseen molempien osapuolten suostumuksella. Hankinta koskee toimeksiantoja, joita ei kilpailuteta erikseen.

Tällä tarjouskilpailulla valitaan *X* konsulttitoimistoa. Yritysten kanssa solmitaan tarjouspyynnön ja tarjouksen pohjalta kumppanuussopimus, joka on liitteenä olevan mallin mukainen. Sopimuksen perusteella voidaan myöhemmin tehdä hankekohtaisia tilauksia. *Arvio sopimuksen puitteissa tilattavien hankkeiden lukumäärästä vuositasolla on X kpl ja/tai arvio kokonaisarvosta vuositasolla yhteensä noin X euroa.*

Kumppanuussopimuksessa määritellään palvelujen tuottamiseen liittyvät palkkioperiaatteet, kehittämiseen liittyvät periaatteet ja kannustimet.

Tarjouksia pyydetään seuraavista tehtäväalueista (*luetteloa voidaan muokata haluttunlaiseksi*):

- *kunnallistekniikan suunnittelu*
- *rakennuttamisen tukipalvelut*
- *maastomittaukset ja pohjatutkimukset.*

Tehtäväalueiden tarkempi kuvaus on tarjouspyynnön liitteessä 1. Tarjouksen voi antaa yhdestä tai useammasta tehtäväalueesta. Tarjouksessa on ilmoitettava, mitä tehtäväalueita tarjous koskee. Tarjousvertailu tehdään tehtäväalueittain.

Tarjousvertailun tuloksena tehdystä valinnasta perusteineen ilmoitetaan kirjallisesti kaikille tarjouksen jättäneille konsulteille. Tilajalla on oikeus hylätä kaikki tarjoukset.

2 Alikonsultit

Alikonsulttien käyttäminen tarjouksessa on mahdollista, mikäli alikonsulttien osalta on esitetty kaikki pääkonsultilta pyydetty tiedot. Alikonsulttien käyttö on hankekohtaisesti hyväksyttävä tilajalla. Pääkonsultti vastaa alikonsultin työstä kuin omastaan.

3 Tarjouksen sisältö

Tarjouksessa tulee esittää (*esimerkiksi*) seuraavat tiedot:

Henkilöstö

- Tehtäviin tarjottu henkilöstö henkilöryhmittäin (*esimerkiksi liitteen 3 mukaisena luettelona*)
- Avainhenkilöiden (E-04) referenssit vastaavista hankkeista (*mahdollisimman tiiviit henkilöesitteet*)

Tiedot yrityksestä sisältäen (*esimerkiksi*):

- Yrityksen johtamistapa ja organisointi
- Yrityksen referenssit ja tekniset valmiudet
- Yrityksen innovaatiokyky
- Selvitys laadunvarmistusjärjestelmästä
- Todistus verojen maksamisesta tai muu vastaava luotettava selvitys
- Ilmoitus työeläkevakuutusmaksujen suorittamisesta tai muu vastaava luotettava selvitys

Kumppanuuden toimintamallin lyhyt (*x-sivuinen*) kuvaus sisältäen mm.:

- toiminnan organisointi ja vastuut
- kumppanuuden kehittäminen
- resurssien hallinta, ongelmatilanteiden ratkaisu
- muut tarjoajan oleellisiksi katsomat asiat

Hintatiedot erillisessä suljetussa kirjekuoressa:

- Tuntiveloitushinnat henkilöryhmittäin
- Maastotöiden hinnasto
- Laboratoriotutkimusten hinnasto
- Kulujen ja erityisten korvausten veloitusperusteet

4 Konsultin valinta

Tarjousten arvioinnin suorittaa tilaajan henkilöistä muodostettu arviointiryhmä.

Konsultin valinta tehdään kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteella. Tarjousten laatutekijät arvioidaan erikseen. Tämän jälkeen avataan hyväksytyn laatupistemäärän saaneiden tarjousten hintakuoret ja annetaan hintapisteeet. Konsultin valinta tehdään yhteenlaskettujen laatu- ja hintapisteiden perusteella. Konsultin valinnassa sovellettavan pisteytyksen perusteet ja valintakriteerien painoarvot on tarkemmin kuvattu liitteessä 2.

Tilaaaja ilmoittaa tarjouksen jättäneille valitut sopimuskumppanit, kaikkien tarjousten hinnat, hintapisteeet ja yhdistetyt laatupisteet.

5 Hankintapäätös ja kumppanuussopimus

Tehtyään hankintapäätöksen tilaaja ilmoittaa valitulle tarjoajalle tarjouksen hyväksymisestä ehdolla, että lopullinen tilaajaa sitova kumppanuussopimus syntyy vasta varsinaisen sopimusasiakirjan allekirjoittamisella.

Kumppanuussopimuksen allekirjoittamisen jälkeen lähetetään tieto siitä muille tarjoajille. Ilmoitus vapauttaa heidän tarjoustensa sitovuuden.

6 Tarjoustietojen julkisuus

Kaikki tarjoukset ovat *hankintapäätöksen tekemisen / kumppanuussopimuksen allekirjoittamisen* jälkeen pääsääntöisesti julkisia asiakirjoja, ellei niihin sisälly liike- ja ammattisalaisuuksia tai muuta sellaista toimittajan elinkeinoa koskevaa tietoa, jonka ilmaisemisesta voisi aiheutua taloudellista vahinkoa.

Tarjoajaa pyydetään yksilöimään tarjouksestaan tällaiset tiedot, mikäli haluaa ne pidettävän salassa. Salassa pidettäväksi esitetyt tiedot tulee esittää erillisillä liitteillä. Päätöksen em. asioiden salassapidosta tekee tilaaja.

7 Sopimusehdot ja veloitusperusteet

Työssä noudatetaan konsulttitoiminnan yleisiä sopimusehtoja KSE 1995. Veloitusperusteena toimeksiannoissa käytetään KSE 1995 kohdan 5.2.4 mukaista aikapalkkiota henkilöryhmittäin. Erityiset korvaukset ja kulut veloitetaan KSE 1995 kohdan 5.3. ja 5.4 mukaisesti. Veloitushintojen tarkistukset tehdään KSE 1995:n mukaisesti.

8 Tarjousten jättäminen

Tarjous on toimitettava kirjallisena (*määräaikaan*) mennessä osoitteella:

Tarjouskuoreen on kirjoitettava teksti:

KONSULTTIPALVELUJEN KUMPPANUUSSOPIMUS 2006

Tarjousten on oltava voimassa *dd.mm.yyyy* saakka (*esim. 2 kk viimeisestä jättöpäivästä*).

9 Lisätiedot

Tilaajan yhteystiedot lisätiedusteluja varten

Allekirjoitukset

Liitteet

1. Tehtäväalueiden kuvaus (*malli: kunnallistekniikan suunnittelu*)
2. Valintaperusteet: laatu- ja hintatekijöiden pisteytys
3. Henkilöluettelon pohja
4. Kumppanuussopimus

Tehtäväalueiden kuvaus, *esimerkki*

Kunnallistekniikan suunnittelu

Suunnittelutehtävät ovat pääasiassa katujen ja niihin liittyvien tai erillisten vesihuoltolinjojen yleis-, katu- ja rakennussuunnittelua. Kumppanuussopimuksen perusteella tilattavat työt ovat pääasiassa pienehköjä tehtäviä, joita ei ole tarkoituksenmukaista kilpailuttaa erikseen (*tai hankintamenettelystä riippuen myös suurempia hankkeita*).

Yleissuunnittelua tehdään pääasiassa asemakaavoituksen yhteydessä kaavan tilava-
rauksen määrittämiseksi. Tehtäviin voi liittyä geosuunnittelua, liikenneteknistä suunnittelua, katu ympäristösuunnittelua ja muita asiantuntijatehtäviä.

Katu- ja rakennussuunnitelmia laaditaan voimassa olevien asemakaavojen ja liikennejärjestelysuunnitelmien perusteella ja niissä määritetään katujen mitoitus, luonne ja liikenteelliset ratkaisut. Katusuunnitelman yhteydessä laaditaan kadun rakentamista palvelevat suunnitelma-asiakirjat.

Suunnitelmat laaditaan tilaajan ohjeistuksen mukaista esitystapaa noudattaen. Sähköinen aineisto toimitetaan XXX-muodossa.

Tarjousten arviointiperusteet, *esimerkki*

Yleistä

Konsultin valinta tehdään kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteella. Tarjousten laatutekijät arvioidaan erikseen. Tämän jälkeen avataan hyväksytyin laatupistemäärän saaneiden tarjousten hintakuoret ja annetaan hintapisteet. Konsultin valinta tehdään yhteenlaskettujen laatu- ja hintapisteiden perusteella.

Konsultin valinnassa voidaan soveltaa esimerkiksi SKOL:in julkaisemaa valintamenettelyä (Suunnittelijan ja konsultin valinta arviointimenettelyllä).

Tässä on esimerkkinä kuvattu yksinkertaistettu menetelmä konsultin valintaan. Pisteytyksen perusteet ja valintakriteerien painoarvot on ratkaistava tapauskohtaisesti.

1. Laatutekijät 40 % ... 80 %

a) Henkilöstö X %

Jokaiseen tarjottuun tehtäväalueeseen on nimettävä riittävän kokenut asiantuntija projektinvetäjäksi. Lisäksi nimetään tarvittava määrä muuta projektihenkilöstöä. Pisteytys on seuraava:

Projektipäällikkö (X %)

Arvioinnissa painotetaan kokemusta vastaavien hankkeiden johtamisesta viimeisten vuosien aikana. Mikäli tarjotulla henkilöllä ei ole kokemusta alan hankkeista, henkilön referenssitiedot puuttuvat tai projektipäällikkö on kokonaan nimeämättä, annetaan arviointikohdasta nolla (0) pistettä.

Muu henkilöstö (X %)

Arvioinnissa painotetaan kokemusta vastaaventyypisten hankkeiden vaativista asiantuntijatehtävistä viime vuosilta. Mikäli tarjotulla henkilöstöllä on vähäinen tai olematon kokemus alan hankkeista tai oleellinen osa asiantuntijoista on nimeämättä, annetaan arviointikohdasta nolla (0) pistettä.

b) Yritys X %

Toimitettujen asiakirjojen ja aikaisempien kokemusten perusteella arvioidaan (*esimerkiksi*):

- yrityksen erityisosaaminen ja referenssit
- laatujärjestelmä ja sitoutuminen siihen
- tekniset valmiudet
- toimintaympäristön tuntemus
- organisaation innovaatiokyky

Mikäli yritys ei ole huolehtinut yhteiskunnallisista velvoitteistaan, tarjous hylätään.

c) Toimintamalli (toimintatavan kuvaus) X %

Tarjoukseen liitetyn toimintatavan kuvauksen perusteella arvioidaan konsulttitoimiston valmiuksia suoriutua tarjouspyynnön mukaisista tehtävistä tilaajaorganisaation toivomalla tavalla ja kumppanuuden tavoitteisiin sitoutuen.

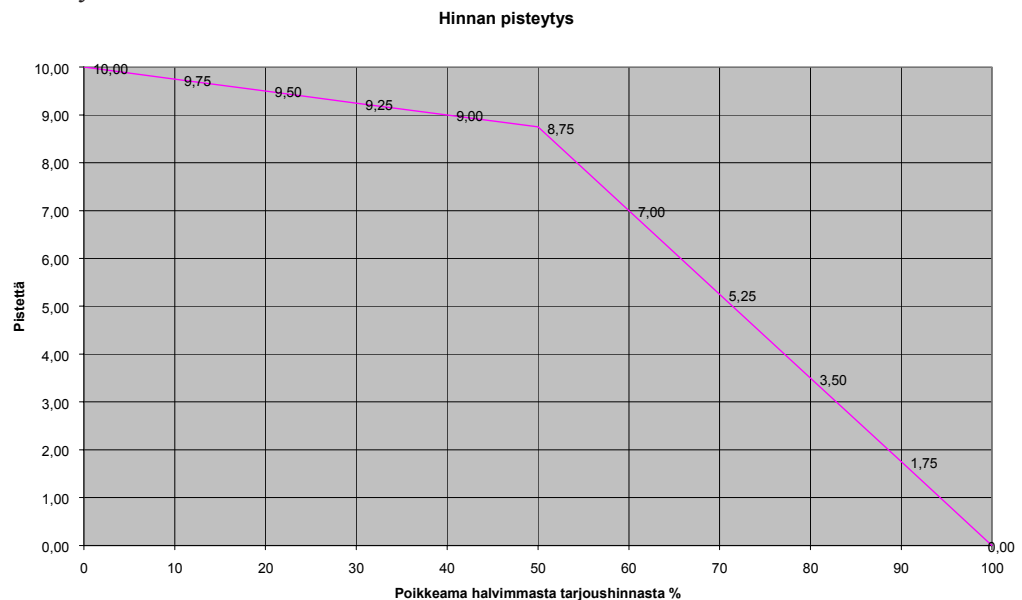
2. Veloitusperusteet 20 % ... 60 %

Mikäli tarjous ei saa edellä mainituista kohdista vähintään X laatupistettä (max Y), tarjous hylätään, eikä sitä huomioida hintavertailussa.

Tarjouksessa annetut henkilöryhmittäiset tuntiveloitushinnat painotetaan seuraavasti:

Ryhmä 01	10 %
Ryhmä 02	20 %
Ryhmä 03	20 %
Ryhmä 04	20 %
Ryhmä 05	20 %
Ryhmä 06	10 %

Painotusten avulla lasketaan vertailuhinta, joka muutetaan pisteiksi siten, että edullisimmasta painotettujen aikaveloitushintojen summasta saa parhaat hintapisteet ja muiden tarjousten hintapisteitä vähennetään *esimerkiksi* seuraavassa kaaviossa esitetyllä tavalla.



3. Kokonaispisteet

Seuraavassa on esimerkinomainen pisteytystaulukko, johon on koottu edellä mainitut arviointitekijät ja annettu niille painotuksia siten, että laadun painoksi on muodostunut 80 % ja hinnan painoksi 20 %.

Arviointikriteeri	Painotus	Tarjous 1	Tarjous 2	Tarjous 3	Tarjous 4
1. Laatutekijät	80 %	8,00	7,20	6,40	5,60
a) Henkilöstö (välisumma)	40 %	4,00	3,60	3,20	2,80
Projektipäällikkö	15 %	10,00	9,00	8,00	7,00
Muu henkilöstö	25 %	10,00	9,00	8,00	7,00
b) Yritys (välisumma)	20 %	2,00	1,80	1,60	1,40
Yrityksen erityisosaaminen ja referenssit	5 %	10,00	9,00	8,00	7,00
Tekniset valmiudet ja laatujärjestelmä	5 %	10,00	9,00	8,00	7,00
Toimintaympäristön tuntemus	5 %	10,00	9,00	8,00	7,00
Organisaation innovaatiokyky	5 %	10,00	9,00	8,00	7,00
c) Toimintamalli (välisumma)	20 %	2,00	1,80	1,60	1,40
Toimintatavan kuvaus	20 %	10,00	9,00	8,00	7,00
Muut toimintamallitekijät	0 %				
2. Veloitusperusteet	20 %	1,47	1,80	1,85	2,00
Tuntiveloitushinnat		7,35	9,00	9,25	10,00
	20 %				
Yhteensä	100 %	9,47	9,00	8,25	7,60
Sijoitus		1	2	3	4

Suunnitteluhenkilöstö veloitusluokittain, *esimerkki*

Kumppanuussopimuksen täytäntöönpanoon osallistuva henkilöstö ja heidän vastualueensa pyydetään ilmoittamaan kootusti tällä kaavakkeella. Lisäksi tarjoajan tulee liittää tarjoukseen avainhenkilöiden referenssitiedot. Halutessaan tarjoaja voi vapaamuotoisesti esittää kumppanuuden organisointiin liittyviä muita tietoja.

pp = projektipäällikkö
s = asiantuntija tai suunnittelija
cv = CV tarjouksen liitteenä

Tehtävä T1. Kunnallistekniikan suunnittelu
Tehtävä T2. Suunnitteluttamisen ja rakennuttamisen tukipalvelut
Tehtävä T3. Maastomittaukset ja pohjatutkimukset

HUOM! Kaikkiin tarjottuihin tehtäviin on nimettävä projektipäällikkö.

cv	Henkilöt veloitusluokittain	T1	T2	T3
cv	SKOL 01: NN	pp		
cv	NN	s	pp	
cv	NN	s		pp
	SKOL 02:			
	SKOL 03:			
	SKOL 04:			
	SKOL 05:			
	SKOL 06:			

Konsulttipalvelujen kumppanuussopimus, *esimerkki*

1 Yleistä

Kumppanuus on yhteistyötä joka vaatii molemmilta osapuolilta käytännön tasolla ansaittua luottamusta, paneutumista toisen toimintaan, tehokkaan kontaktiverkon rakentamista ja avointa tiedon vaihtoa. Toimiala- ja asiakastuntemuksen parantamisella konsultti pyrkii aktiivisesti löytämään uusia ja parempia tilaajan toimintaa tukevia ratkaisuja. Yhteistyön tavoitteena on kehittää molemmille osapuolille hyötyjä tuottavaa, taloudellista ja tehokasta toimintamallia.

Tähän kumppanuussopimukseen on kirjattu ne yhteistoiminnan periaatteet, velvoitteet ja oikeudet joita sovelletaan sopijaosapuolten välillä koko kumppanuustoiminnan keston ajan.

Tällä kumppanuussopimuksella on sovittu konsulttipalvelujen tuottamisesta ja kehittämisestä. Sopimuksen tavoitteena on parantaa tilaajan ja konsultin välistä, innovatiivista yhteistoimintaa. Sopijaosapuolet ovat:

Tilaaaja Osoite Puhelin Telekopio	Konsultti Osoite Puhelin Telekopio
Laskutusosoite	
Tilaaajan edustaja sopimusasioissa Puhelin Sähköpostiosoite	Tilaaajan edustaja teknisissä asioissa Puhelin Sähköpostiosoite
Konsultin edustaja sopimusasioissa Puhelin Sähköpostiosoite	Konsultin edustaja teknisissä asioissa Puhelin Sähköpostiosoite

2 Määritelmät

Tässä sopimuksessa on käytetty seuraavia peruskäsitteitä:

- 1. Kumppanuussopimus:** tarkoittaa tätä tilaajan ja konsultin välistä sopimusta.
- 2. Palvelu:** tarkoittaa tässä suunnittelu- ja muita konsulttipalveluja niihin liittyvine maasto- ja laboratoriotutkimustoineen

3. **Toimitus:** tarkoittaa kaikkia konsultin tilaajalle tämän sopimuksen perusteella toimittamia palveluita.
4. **Hanke:** tarkoittaa yhden tilauksen puitteissa suoritettavaa toimeksiantoa.

3 Sopimuksen tarkoitus ja soveltamisala

Tällä kumppanuussopimuksella määritellään toimeksiantojen yleiset periaatteet, tavoitteet, toimintatavat ja yhteistyön keskeiset periaatteet, joita noudatetaan sopijaosapuolten välillä konsulttipalvelujen tuottamisessa, kehittämisessä ja hinnoittelussa.

Tähän sopimukseen kirjattuja periaatteita noudattaen sopijaosapuolet käynnistävät hankekohtaisia toimeksiantoja tarjous-tilaus-menettelyllä.

Sopimus koskee alla mainittuja tehtäväalueita yksilöimättömissä suunnittelukohteissa.

Tehtäväalue	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>kunnallistekniikan suunnittelu</i> 2. <i>rakennuttamisen tukipalvelut</i> 3. <i>maastomittaukset ja pohjatutkimukset</i>
Arvio kumppanuussopimusten puitteissa tilattavien hankkeiden lukumäärästä / kokonaisarvosta	<i>Jaksolla dd-mm-yyyy ... dd-mm-yyyy N kpl / yht. XX euroa</i> <i>Jaksolla dd-mm-yyyy ... dd-mm-yyyy N kpl / yht. XX euroa</i>

4 Hankekohtaiset toimeksiannot

Hankekohtaiset toimeksiannot käynnistyvät siten, että tilaaja toimittaa tarjouspyynnön ja tehtävän kuvauksen joko kirjallisesti tai suullisesti ja konsultti laatii kuvauksen pohjalta työohjelman ja tarjouksen. Tarkennusten jälkeen tilaaja käsittelee hankinnan ja tekee tilauksen. Pienet toimeksiannot voivat käynnistyä esim. puhelinkeskustelulla ja konsultin lähettämällä kirjallisella tilausvahvistuksella. Konsultin hankekohtainen tarjous ja tilausvahvistus ovat aina kirjallisia. Tarvittaessa työstä laaditaan hankekohtainen suunnittelusopimus.

5 Yhteistoiminnan organisointi

Palvelujen häiriöttömän toiminnan varmistamiseksi ja sopijaosapuolten yhteistoiminnan kehittämiseksi sekä tämän sopimuksen tarkoituksen toteuttamiseksi sopijaosapuolet perustavat kumppanuussopimuksen ohjausryhmän.

Sopijaosapuolet nimeävät yhdyshenkilöt kuhunkin hankkeeseen.

Ohjausryhmän tai yhdyshenkilöiden kokouksista pidetään pöytäkirjaa, johon sovitut toimenpiteet kirjataan.

Sopijaosapuolet vastaavat edellä mainittujen työryhmien kokouksista aiheutuneista omista kustannuksistaan.

Osapuolten edustajien vaihdoksista edellä mainituissa työryhmissä ilmoitetaan kirjallisesti toiselle osapuolelle ja asiasta sovitaan osapuolten kesken.

6 Kumppanuuden kehittämisen periaatteita

6.1 Kehittäminen

Kumppanuuden tavoitteena on kehittää palvelun tuottamisen toimintamallia siten, että se on mahdollisimman tehokas ja hyödyllinen molemmille sopijaosapuolille.

Tilaaaja ja konsultti sitoutuvat yhteistyössä jatkuvan kehittämisen periaatteeseen. Konsultti pyrkii toimialatuntemuksensa perusteella kehittämään toimintoja ja omaa osaamistaan niin, että palvelun laatu ja taloudellisuus kokonaisuutena paranevat sopimuskauden aikana.

Kehittämistoimenpiteitä käsitellään kumppanuussopimuksen seuranta- ja ohjausta varten perustetuissa työryhmissä.

6.2 Innovaatiokannusteet

Tuottavuuden kehitystä vauhdittaakseen tilaaja voi maksaa onnistuneesta kehitystyöstä palkkion. Palkkion suuruus on $X\%$ (voi olla esimerkiksi 5 %) tilaajan yhden budjettivuoden aikana kehitystyön tuloksena saamasta ja toteennäytetystä taloudellisesta hyödystä. Laadullisista parannuksista kannusteita voidaan maksaa harkinnan mukaan koettuun hyötyyn suhteutettuna.

Näiden innovaatiokannusteiden käyttöönotosta keskustellaan vuosittain ohjausryhmässä. Molemmilla osapuolilla on oikeus ottaa asia esille. Tilaaaja päättää lisäkannusteiden käyttöönotosta.

6.3 Alihankinnat

Konsultti on velvollinen ilmoittamaan ja hyväksyttämään tilaajalla käyttämänsä alihankinnat aina kun näiden käyttämiseen ilmenee tarvetta. Alihankintoina toteutetut palvelut veloitetaan pääsopimuksen veloitusperusteilla.

7 Palvelun laatu

Palvelun teknistä laatua seurataan konsultin laatujärjestelmän mukaisesti. Kumppanuuden kehittymistä seurataan ohjausryhmän kokouksissa joissa käsitellään myös laadun seuranta. Laadunseurantaan liittyvistä täsmennyksistä voidaan sopia erikseen hankekohtaisesti.

Molemmilla sopijaosapuolilla on oikeus kutsua ohjausryhmän kokous koolle välittömästi, jos palvelun laatu tai vastaava syy kutsujan käsityksen mukaan sitä vaatii.

Tilaaaja arvioi erikseen oman tyytyväisyytensä sopimuksensa toimivuuteen. Konsultin toimintaan kohdistuva kriittinen palaute annetaan välittömästi toiminnan korjaamista varten.

7.1 Laatusanktiot ja bonukset

Viivästyssakko on KSE 1995:n mukainen.

8 Tekijänoikeudet, aineiston luovuttaminen ja oikeus keksintöön

Noudatetaan konsulttitoiminnan yleisiä sopimusehtoja (KSE 1995).

9 Konsultin vastuu

Vahingonkorvausten osalta noudatetaan konsulttitoiminnan yleisiä sopimusehtoja (KSE 1995).

Konsultilla on yleinen konsulttivastuuvakuutus.

10 Yleiset sopimusehdot ja veloituserusteet

Tässä kumppanuussopimuksessa ja sen perusteella tehtävissä hankekohtaisissa toimeksiannoissa noudatetaan konsulttitoiminnan yleisiä sopimusehtoja KSE 1995.

Veloituserusteena toimeksiannoissa käytetään KSE 1995 kohdan 5.2.4 mukaista aikapalkkiota henkilöryhmittäin. Erityiset korvaukset ja kulut veloitetaan KSE 1995 kohtien 5.3. ja 5.4 mukaisesti. Veloituserusteet ovat voimassa *dd-mm-yyyy* saakka, minkä jälkeen niiden tarkistamisessa noudatetaan KSE 1995 periaatteita.

11 Maksusuoritukset

Työ laskutetaan kuukausittain *kukin hanke omalla laskullaan (tai: yhdellä laskulla, johon eritellään kustannukset kohteittain)*.

Laskutuksen yhteydessä tilaajalle toimitetaan kumulatiivinen kustannuserittely käynnissä olevista hankkeista.

12 Tiedottaminen

Konsultin on käsiteltävä kaikkea tilaajan konsultille luovuttamaa ja konsultin tilaajalle keräämää aineistoa luottamuksellisena.

Tiedottaminen hankkeista kuuluu tilaajan tehtäviin, ellei asiasta ole erikseen toisin sovittu.

13 Asiakirjojen pätevyysjärjestys

Sopimusasiakirjoja noudatetaan ja/tai tulkitaan seuraavassa etusijajärjestyksessä:

1. Kumppanuussopimus
2. Kumppanuustarjouspyyntö ja siitä annetut lisäselvitykset
3. Konsultin tarjous
4. Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot KSE 1995

Hankekohtaiset tilaukset saattavat tarkentaa asiakirjojen pätevyysjärjestystä.

14 Vakuudet

Vakuuksia ei vaadita.

15 Sopimuksen voimassaolo

Tämä kumppanuussopimus tulee voimaan kummankin sopijaosapuolen asianmukaisesti allekirjoitettua tämän asiakirjan ja se on voimassa *dd-mm-yyyy* saakka. Mikäli sopijaosapuolet yhteisesti kirjallisesti niin sopivat, voidaan tämän kumppanuussopimuksen voimassaoloa jatkaa kahdella vuodella *dd-mm-yyyy* saakka. Optiovuosien käyttämisestä on sovittava sopijaosapuolten kesken vähintään *X kuukautta* ennen sopimuksen voimassaolon päättymistä.

Sopijaosapuolen on toimitettava toiselle osapuolelle kirjallinen reklamaatio, jos sopimuksen täytäntöönpanossa on tapahtunut vakava laiminlyönti, jota ei normaalein toimenpitein ole saatu korjattua. Reklamaatio voi koskea esimerkiksi toimitusten vakavia laatupuutteita, laiminlyöntejä kumppanuuden kehittämistoimenpiteissä tai maksusuoritusten laiminlyöntiä. Jos reklamaatio ei johda korjaavien toimenpiteiden käynnistämiseen 2 viikon kuluessa reklamaation vastaanottamisesta, reklamoinut osapuoli voi purkaa kumppanuussopimuksen 1 kuukauden irtisanomisajalla. Tällöin purkautuvat myös hankekohtaiset tilaukset. Hankkeiden alasajossa noudatetaan KSE 1995:n mukaista menettelyä.

16 Erimielisyyksien ratkaiseminen

Tästä sopimuksesta aiheutuvat erimielisyydet pyritään ratkaisemaan sopijaosapuolten välillä neuvottelemalla. Ellei neuvottelemalla päästä sopimukseen, ratkaistaan erimielisyydet *XX käräjäoikeudessa*.

17 Allekirjoitukset

Tämä sopimus on allekirjoitettu kahtena (2) samasanaisena kappaleena, yksi kummallekin sopijaosapuolelle.

XXX_ssä ___kuun __päivänä yyyy

Tilaaaja

Konsultti

*nimi
asema*

*nimi
asema*

*nimi
asema*

*nimi
asema*

Liitteet

1. Tarjouspyyntö *dd-mm-yyyy*
2. Tarjous *dd-mm-yyyy*
3. Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot KSE 1995
- 4.

Hankekohtainen tilaus, *esimerkki*

Kumppanuussopimus PVM / DNRO

*Konsulttiyritys Oy
Katuosoite
Postinro ja -toimipaikka*

TILAUS

Tilausnumero:	<i>nnnn</i>
Pvm:	<i>dd-mm-yyyy</i>
Viite:	<i>Tarjouksenne dd-mm-yyyy</i>
Toimitusosoite:	<i>Tilaaajan yhteystiedot</i>
Laskutusosoite:	<i>Tilaaajan yhteyshenkilö</i>
Tilaaajan laskutusyhteystiedot:	<i>NN, puhelin, telefax</i>
Toimitusehdot:	<i>Työn tulee olla valmis dd-mm-yyyy.</i>
Päätös:	<i>Viittaus päätöksen päivämäärään ja esim. lautakunnan pöytäkirjapykälään.</i>

Esimerkkikadun varustaminen kevyen liikenteen väylällä, katusuunnitelma

Tilaaaja tilaa yllä mainitun työn tarjouksenne mukaisesti. Työn kokonaiskustannukset eivät saa ylittää XX euroa + alv.

Työssä noudatetaan seuraavia sopimusasiakirjoja pätevyysjärjestyksessä:

1. Kumppanuussopimus, pvm
2. Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot KSE 1995
3. Hankekohtainen tarjouspyyntö ja siitä annetut lisäselvitykset
4. Hankekohtainen tarjous

Laskutus tapahtuu kuukausittain toteutuman mukaan.
(*Mahdolliset muut ohjeet; kopiointi ym.*)

Tilaaaja

*nimi
asema*

*nimi
asema*

Tilausvahvistus, *esimerkki*

Yritys / Laatija

Pvm

Hankenro

Esimerkkikadun varustaminen kevyen liikenteen väylällä, katusuunnitelma

Kiitämme tilauksestanne ja sitoudumme suorittamaan edellä mainitun tehtävän.

Viite	<i>Tilauksenne dd-mm-yyyy</i>
Tilaaaja	<i>Organisaatio</i>
Tilaaajan yhteyshenkilö	<i>Henkilön nimi</i>
Tehtävä	<i>Projektin nimi</i>
Tilausnumero	<i>Tilaaajan antama tilausnumero</i>
Aikataulu	<i>Työn suoritusaika ja mahd. välitavoitteet</i>
Tehtävän kuvaus	<i>Työn sisältö, viittaukset tarjouspyyntöön ja tarjoukseen</i>
Sopimusehdot	Työssä noudatetaan konsulttitoiminnan yleisiä sopimusehtoja KSE 1995.
Veloitusperusteet	<i>KSE 1995 kohtien 5.2, 5.3, 5.4 mukaan</i> <i>Palkkio, alv-%</i> Eryistien korvausten veloitus, <i>arvio, alv-%</i> Kulujen veloitus, <i>arvio, alv-%</i>
Maksuehdot	14 vrk netto laskun päiväyksestä.
Konsultin projektipäällikkö	<i>Projektipäällikön nimi</i>
Muut yhteyshenkilöt	<i>Muiden yhteyshenkilöiden nimet</i>

Paikka dd-mm-yyyy

KONSULTTIYRITYS OY

nimi
asema

nimi
asema