



TAVOITTEENA KANSAINVÄLISET HANKINNAT

Opas suomalaisille yrityksille kansainvälisten
järjestöjen ja kehitysrahoituslaitosten julkisiin
hankintoihin

© Ulkoasiainministeriö / Manketti Oy

Tavoitteena kansainväliset hankinnat -Opas suomalaisille yrityksille kansainvälisten järjestöjen ja kehitysrahoituslaitosten julkisiin hankintoihin. 2017.

Tehty osana Ulkoministeriön rahoittamaa toimeksiantoa: ”Selvitys suomalaisyritysten osallistumisesta kansainvälisten järjestöjen ja rahoituslaitosten hankintoihin ja yhteistoimintamahdollisuuksista näiden kanssa”.

Kannen kuva: WPCOM/Heb

Takakannen kuva: Emilia Mustajärvi

Sisäsivujen kuvat ja taulukot: Kaarina Suominen, Manketti Oy

Julkaisu on saatavissa myös internetistä: www.formin.finland.fi

ISBN (978-952-93-8507-2) (nid.)

ISBN (978-952-93-8508-9) (PDF)

Sisälllys

Lyhenteitä ja sanastoa

Yhteenveto

1. Kansainvälisten kehitysrahoitustoimijoiden lähes 100 miljardin dollarin markkinat

1.1 Mistä tässä oppaassa on kyse?.....	1
--	---

2. Kansainvälisten kehitysrahoittajien hankintavolyymeja

2.1 Rahoittajien kokonaishankintavolyymi.....	3
2.2 Pohjoismaiset hankintavolyymit.....	4
2.3 Suomen monenkeskinen kehitysyhteistyö luo pohjaa kumppanuuksille....	5

3. Katsaus kehitysrahoittajiin ja niiden hankintamenetelmiin

3.1 Hankintaprosessien taustaa	6
3.2 Maailmanpankkiryhmä.....	9
3.3 Aasian kehityspankkiryhmä.....	13
3.4 Afrikan kehityspankkiryhmä	15
3.5 Latinalaisen Amerikan ja Karibian alueen kehityspankkiryhmä.....	17
3.6 YK-järjestöjen hankinnat.....	19
3.7 Euroopan unionin kehitysrahoitusmahdollisuudet.....	22
3.8 Euroopan kehitysrahasto	24
3.9 Euroopan investointipankki.....	25
3.10 Euroopan jälleenrakennus- ja kehityspankki EBRD	26
3.11 Kriisiliiketoiminta	27
3.12 Muita hankintamahdollisuuksia ja hyviä tapoja saada referenssejä.....	28

4. Suomalaisyrittäjien vahvuuksia

4.1 Millä volyymilla ja sektoreilla suomalaiset yritykset ovat menestyneet?....	31
4.2 Mitä vahvuuksia tuoda esille?.....	32

5. Kuinka päästä mukaan kansainvälisiin hankintoihin ja voittaa tarjouskilpailuja?

5.1 Miten yritys voi päästä hankintoihin mukaan ja mistä kannattaa aloittaa?	34
5.2 To do -lista yrityksille	38
5.3 Team Finland -verkosto tukena.....	39

Lähteitä ja tausta-aineistoa

Liitteet

Liite 1 – Haastatellut henkilöt	42
Liite 2 – Hankintasanastoa	43
Liite 3 – Tehtäväkuvaus ja selvityksen tausta ja tavoitteet.....	45
Liite 4 – Listoja eri organisaatioille toimittaneista suomalaisyrityksistä	46
Liite 5 – YK:n kokonaishankinnat.....	48
Liite 6 – Tarkemmin YK-järjestöistä.....	49
Liite 7 – Strategia ja mitä kannattaa miettiä ennen tarjouskilpaa	51
Liite 8 – Tarjouskilpailusta.....	52
Liite 9 – Tiivistelmä hankevalmistelusyklin vaiheista.....	53
Liite 10 – Hyödyllisiä linkkejä	54

Lyhenteitä ja sanastoa

ADB – Aasian kehityspankkiryhmä (Asian Development Bank)

AfDB – Afrikan kehityspankkiryhmä (African Development Bank Group)

Bilateraalit toimijat – Kahdenväliset kehystoimijat, jotka toimivat yleensä kansallisvaltioiden välillä.

Corporate Procurement – Hankinnat, joita rahoittajat tekevät omiin sisäisiin tarpeisiinsa.

Direct Contracting – Suorahankinnat ilman kilpailua erityistilanteissa, esim. kriisin sattuessa tai kun hankinnan arvo on alhainen ja alittaa toimijan suorahankintarajat. Mahdollisuus esim. pilotointivaiheessa.

EA – Toimeenpaneva taho (Executing Agency)

EBRD – Euroopan jälleenrakennus- ja kehityspankki (European Bank for Reconstruction and Development)

EIB – Euroopan investointipankki (European Investment Bank)

EKR – Euroopan unionin kehitysrachasto (EDF)

EKKR – Euroopan kestävän kehityksen rachasto

EOI – kiinnostuksenilmaisu (Expressions of Interest)

Esivalinta (Initial Selection/Pre-qualification) – Tavarahankintojen kohdalla tehtävä prosessi, jossa valitaan ne tarjoajat, joille tarjouspyyntö (request for proposal, RPF) lähetetään.

EU – Euroopan unioni

GPN – General Procurement Notice; tarjoaa yleistä tietoa siitä, millaisia tarvikkeita, laitteistoa ja palveluita hankitaan projektin aikana.

ICB – International competitive bidding; yleisin hankintamuoto, kun hankinnat ovat rahallisesti suuria tai monimutkaisia. Ennen hankintaa on hyvä tutustua rahoittajan hankintasääntöihin (policies and procedures), jotka määrittävät rahoittajan ja rahan saajan roolit.

IFB – Tarjouspyyntö (Invitation For Bids)

IFI – Kansainvälinen kehitysrachotuslaitos (International Financial Institution)

IDB/IADB – Latinalaisen Amerikan kehityspankki (Inter-American Development Bank)

IsDB – Islamilainen kehityspankki (Islamic Development Bank)

Julkiset hankinnat – Valtioiden tai julkisten organisaatioiden ostamiin palveluihin ja tavaroihin.

Kepa – Kehitysyhteistyön kattojärjestö

LIB – Rajoitettua tarjouskilpailua (Limited International Bidding) käytetään rahoittajan hankintasäännösten puitteissa, kun toimittajia on rajallinen määrä ja ICB ei ole käytännöllinen. Hankinnasta ei siis ilmoiteta julkisesti, vaan yritykset saavat suoraan kutsun.

Maastrategiat – Country Assistance Strategies/Papers (CAS/P) – Rahoittaja ja rahoitettava maa tekevät yhdessä. Näissä mainitaan strategiset prioriteetit, joita rahoittajat tukevat seuraavan strategisen kauden aikana.

MOS – The Monthly Operational Summary; kuvataan projekteja, joita rahoittaja harkitsee rahoittavansa

MDB – Monenkeskinen kehityspankki (Multilateral Development Bank). Näihin kuuluvat mm. Maailmanpankki sekä alueellisesti keskittyneet pankit: mm. Aasian kehityspankki, Afrikan kehityspankki, Latinalaisen Amerikan kehityspankki, jotka käyttävät ns. **monenkeskisiä varoja**, eli keräävät rahoitusta jäsenmaiden valtioilta sekä muista lähteistä tarjotakseen lainoja ja lahjarahaa ”lainaajille” (borrowers) eli usein kehittyville jäsenmaille kehityspankkien toteuttamiseen.

NCB – Kansallinen tarjouskilpailu (National Competitive Bidding) on myös yleinen hankintamuoto. NCB:tä käytetään esimerkiksi, kun ei uskota että projekti houkuttelee ulkomaisia tarjoajia. Tällöin kilpailu saatetaan julkaista kotimaisissa lähteissä, mutta ulkomaiset yritykset voivat silti tarjota.

NDF – Pohjoismainen kehitysrachasto (Nordic Development Fund)

ODA – Virallinen julkinen kehitysapu (Official Development Assistance)

PAD – Project Appraisal Document (PAD). Nämä tarjoavat kuvauksen projekteista.

PID – Project Information Documents – kirjoitetaan identifikaatiovaiheen lopussa. Niissä kuvaillaan projektin päätavoite, osat, rahoitus ja riskit.

PRSP – Poverty Reduction Strategy Papers – Lainaava maa kirjoittaa, näistä saadaan tietoa siitä, mitä lainaava maa priorisoi kehitystavoitteissaan.

QCBS – Konsulttipalveluiden yleisin arviointi- ja hankintamuoto. Tehdään palvelujen laadun perusteella (Quality and Cost-Based Selection). Tällöin avioinnissa painotetaan yleensä laatua ja kokemusta (80%) ja vähemmän hintaa (n. 20 %).

QBS – Quality-Based Selection. Konsulttipalveluiden hankintamuoto, mikäli kysessä on hyvin spesifi tai vaikea tehtävä, jolloin tekninen ehdotus lähetetään ennen taloudellista tarjousta.

REI – Pyyntö kiinnostuksenilmaisuun. Request for Expressions of Interest.

TA – Tekninen asiantuntija-apu (Technical Assistance)

Tavarahankinnat (goods, works and non-consulting services) – Hankintakategoria, johon sisältyvät mm. erilaiset tuotteet, raakamateriaalit ja laitteet kiinteässä, nestemäisessä tai kaasumuodossa) sekä mm. asennus-, huolto- ja ylläpitopalvelut.

Shopping – Hankintamuoto, jossa vertaillaan eri toimittajien tai urakoitsijoiden kustannusarvioita (vähintään kolme) kilpailukykyisen hinnan varmistamiseksi. Voidaan käyttää standardihyödykkeiden hankintaan.

Services – hankintakategoria, johon sisältyvät mm. palvelut ja konsulttipalvelut. Esim. turvallisuuspalvelut, siivous, tapahtumien ja matkojen hallinnointi, IT-palvelut, koulutus jne.

UM – Ulkoasiainministeriö

UNDP – YK:n kehitysohjelma

UNHCR – YK:n pakolaisjärjestö

UNICEF – YK:n lastenrachasto

UNOPS – YK:n projektipalveluiden osasto

UN/PD – YK-sihteeristö

WB – Maailmanpankki (World Bank)

YK – Yhdistyneet Kansakunnat. YK:n järjestöt ja rachastot toteuttavat monia eri projekteja ja ohjelmia. YK:ssa on lähes 50 eri toimijaa.

Lisää hankintasanastoa löytyy [liitteestä 2](#).

Yhteenvedo

Miksi suomalaisyritysten kannattaa pitää mielessä kehittyvät markkinat osana kansainvälistymisstrategiaansa?

Hankinnoilla on suuri rooli kansainvälisessä kehityksessä ja ne myös tarjoavat yrityksille paljon liiketoimintamahdollisuuksia. Rahoittavat organisaatiot solmivat vuosittain kymmeniä tuhansia hankintasopimuksia yhteensä miljardien dollarien arvosta.

Toisaalta kyseessä on myös hyvin monimutkainen liiketoimintamarkkina. Jopa kokeneille yrityksille erilaisten hankintaprosessien läpi navigointi voi olla vaikeaa, vaikka kv. järjestöt noudattavat julkisia hankintamenettelyjä. Siispä näissä hankinnoissa menestyäkseen on tiedettävä hyvin toimintaperiaatteet sekä esimerkiksi kehitysrahoittajien suosimat hankintatrendit, jotta oma myynti- ja markkinointistrategia voidaan kohdentaa oikein. Kaikkiin rahoittajiin pätevää yhtä mallia ei kuitenkaan ole.

Toiminnan tulee olla pitkäjänteistä ja tavoitteellista. Lisäksi kova kilpailu nostaa laatukriteerit korkealle. Myös oman roolin ymmärtäminen globaalissa toimitusketjussa on olennaista. Onnistuessaan hankinnoissa kerran voi pienikin yritys päästä esimerkiksi YK:n tai Maailmanpankin kontaktoitavien yritysten joukkoon ja toimittajaksi maailmanlaajuisiin projekteihin Namibiasta Tadžikistaniin. Tämä opas auttaa ymmärtämään, kuinka projekteja kehitetään ja toimeenpannaan, mistä voi löytää lisätietoa ja kuinka aloittaa liiketoimintamahdollisuuksien identifiointi näiltä markkinoilta.

Miten Team Finland ja UM erityisesti voivat tukea yrityksiä pääsemään osaksi julkisia hankintoja?

Kansainvälisten kehitysrahoittajien hankintojen seuraaminen ja osallistuminen on pääasias-
sa yritysten omalla vastuulla, mutta myös julkisilla palveluilla ja poliittisen tason päätöksillä voi olla suuri rooli suomalaisyritysten menestymisessä kansainvälisten järjestöjen ja rahoituslaitosten hankinnoissa. Tässä hankintaoppaassa luodaan laajempaa kuvaa siitä, kuinka aktiivisia suomalaisyritykset ovat tällä vuosikymmenellä olleet kv. hankinnoissa.

Oppaassa myös pyritään selvittämään, kuinka Team Finland -palvelut voisivat paremmin tukea yrityksiä. Esimerkiksi suositellaan resursien kohdentamista muutamaa potentiaalisimpaan kehitysrahoittajaan ja aktiivista verkostojen ylläpitoa näiden organisaatioiden päämajojen hankintamäärittelyistä vastaavien asiantuntijoiden kanssa. Yhteenvetona voidaan todeta ettei yritysten tukemiseksi tarvita suuria rahallisia lisäpanostuksia, vaan pieniä muutoksia toimintatavoissa, varojen jakamisessa sekä yhteistyön ja tiedonkulun selkeyttämisessä.

Hankintaoppaaseen haastateltujen yritysten ja asiantuntijoiden sekä laajan lähdemateriaalin tutkimisen perusteella suositellaan uusia toimintamalleja sekä osittaisia resurssimuutoksia kestävästä kehityksestä tukevan liiketoiminnan varmistamiseksi. Ennen kaikkea pk-yritysten kansainvälistymistä tukevia palveluja voivat olla muun muassa lisäresurssit pilotointihankkeiden tukemiseen, suomalaisten mobilisointi avainorganisaatioihin, tavoitteiden julkilausuminen osaksi Team Finland -henkilöstön työnkuvaa sekä rahoitus-instrumenttien joustavoittaminen.

Sammanfattning

Varför ska finländska företag tänka på utvecklingsmarknaderna som en del av sin internationella strategi?

Ackquisitioner har en stor roll i den internationella utvecklingen och de erbjuder även många affärsmöjligheter för företagen. Finansierande organisationer ingår årligen tiotusentals ackvisionsavtal till ett sammanlagt värde av miljardtals dollar.

Å andra sidan är det även fråga om en mycket komplex affärsmarknad. Även etablerade företag kan uppleva svårigheter med olika ackvisionsprocesser, trots att internationella organisationer följer allmänna procedurer för ackquisitioner. För att lyckas med dessa ackquisitioner måste man känna väl till arbetsprinciper och till exempel utvecklingsfinansiärernas ackquisitionstrender, så att man kan justera sin egen försäljnings- och marknadsföringsstrategi. Dock finns det ingen modell som kan tillämpas på alla finansiärer.

Processen måste vara långsiktig och målinriktad. Dessutom leder den hårda konkurrensen till höga kvalitetskrav. Det är även väsentligt att förstå sin egen roll i den globala exportkedjan. En lyckad ackquisition kan leda till att även ett litet företag kan räkna sig bland de företag FN eller Världsbanken kontakter, och bli exportör för världsomspännande projekt från Namibia till Tadzjikistan. Denna guide hjälper dig förstå hur projekt utvecklas och genomförs, var man hittar mer information och hur man börjar identifiera affärsmöjligheter på dessa marknader.

Hur kan Team Finland och UM stöda företag så att de ta del av offentliga projekt?

Det är huvudsakligen företagets eget ansvar att följa och delta i ackquisitionen av internationella utvecklingsfinansiärer, men även offentlig förvaltning och beslut på politisk nivå kan spela en stor roll för ett finländskt företags framgångar i ackquisitionen av internationella organisationer och finansinstitut. I denna ackvisionsguide skapas en bredare bild av finländska företags aktivitet inom internationella ackquisitioner under det senaste årtiondet.

I guiden strävar man även efter att utreda hur Team Finlands tjänster bättre kan stöda företag. Till exempel rekommenderas att resurserna koncentreras till några få, mer potentiella utvecklingsfinansiärer och att upprätthålla ett aktivt nätverk med experter som ansvarar för ackvisionsdefinitioner vid dessa organisationers högkvarter. Sammantaget kan konstateras att det inte behövs stora finansiella extrainvesteringar för att stöda företagen, utan små förändringar i tillvägagångssätten, fördelningen av resurser och ett tydliggörande av samarbetet och informationsflödet.

På basis av forskning kring det breda källmaterialet och intervjuerna med företag och experter i denna guide rekommenderas nya handlingsmodeller och partiella resursförändringar för att värna om ett näringsliv som främjar hållbar utveckling. Tjänster som främjar små och medelstora företags internationalisering kan vara bland annat extra resurser till stöd för pilotprojekt, mobilisering av finländarna i nyckelorganisationer, att kungöra målen som en del av arbetsbilden för Team Finlands personal och att göra finansieringsinstrumenten mer flexibla.

1. Kansainvälisten kehitysrahoitustoimijoiden lähes 100 miljardin dollarin markkinat

Kehitysyhteistyö- ja humanitaarisen avun toimijat käyttävät kymmeniä miljardeja dollareita vuosittain erilaisiin kehitys- ja humanitaarisiin projekteihin ympäri maailmaa. Nämä projektit vaihtelevat maataloudesta telekommunikaatioon, ja niiden pääasiallisena tavoitteena on köyhyyden vähentäminen sekä kohdealueiden taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristön kannalta kestävä kehitys. Näiden projektien puitteissa tehdään myös paljon hankintoja, jotka avaavat yrityksille muun muassa konsultointi-, urakoitsija- ja alihankintamahdollisuuksia.

1.1 Mistä tässä oppaassa on kyse?

Kehitysrahoitustoimijat, kuten Maailmanpankki ja YK, rahoittavat kehittyvien maiden hankkeita miljardeilla dollareilla vuosittain. Tästä rahoituksesta suuri osa menee erilaisten hyödykkeiden, laitteiden ja palveluiden hankintoihin. Jos lasketaan yhteen kansainvälisten kehityspankkien (Maailmanpankki, Aasian kehityspankki, Afrikan kehityspankki, Latinalaisen Amerikan kehityspankki) sekä YK-järjestöjen hankinnat, on kyse noin 50 miljardin dollarin markkinoista. Kun tähän lisätään vielä muiden kansainvälisten kehitysrahoitustoimijoiden hankinnat, kuten Euroopan unionin hankinnat, muut kv-järjestöt, pohjoismaiset kehitysrahastot jne., voidaan kansainvälisistä hankinnoista puhuttaessa **viitata yhteensä n. 100 miljardin dollarin ”globaaleihin kehitysrahoitusmarkkinoihin”**.

Näillä markkinoilla on erityyppisiä rahoitusmahdollisuuksia yksityisen sektorin toimijoille. Tämä opas keskittyy erityisesti organisaatioiden [julkisiin hankintoihin](#) eli valtioiden tai julkisten organisaatioiden ostamiin palveluihin ja tavaroihin.

Nämä hankinnat tehdään sekä kansallisilta että kansainvälisiltä yrityksiltä. Hankinnat vaihtelevat erittäin suurista infrastruktuuriurakoista (esim. metron rakentaminen) yksittäisen konsultin toimeksiantoihin. Kehitysmaiden markkinoilla on tarvetta etenkin kestäville ratkaisuille. Yritykset voivat tarjota toimijoille esimerkiksi vedenpuhdistimia, sähkönsiirtolinjojen rakentamista, ratapölkkyjä, laboratoriopipettejä, ohjelmistoja tai oppimiskursseja. Kysyntää on hyvillä ja luotettavilla urakoitsijoilla, laitetoimittajilla, suunnittelu- ja palveluntarjoajilla sekä kaikelle tästä välistä, mutta mahdollisuuksien tunnistamiseksi tarvitaan yhtä lailla yksityisen sektorin aktiivisuutta kuin julkisen sektorin tukea.

YK:n jäsenvaltiot ovat sitoutuneet kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamiseen syksyllä 2015 hyväksytyn Agenda 2030-ohjelman pohjalta. Agenda 2030 ja tätä aiemmin hyväksytty, kehitysrahoitusta koskeva Addis Abeba Agenda for Action sekä vuoden 2015 lopussa Pariisissa hyväksytty ilmastopöytäkirja painottavat yksityisen sektorin roolia kehityksessä, sekä toimijoina että resurssilähteenä. Suomen hallituksen kehityspolitiikka tähtää köyhyyden vähentämiseen mm. kestävän talouskasvun ja työpaikkojen luomisen myötä.

Valtioneuvoston kanslian kehityspoliittisen selonteon mukaan yritysten kykyä tarjota osaamistaan kansainvälisten järjestöjen, kehitysrahoituslaitosten ja EU:n hankinnoissa ja ohjelmissa tuetaan entistä järjestelmällisemmin ja tiedon keruuta käynnistävistä kehityshankkeista ja hankinnoista tehostetaan Team Finland -toiminnan kautta. (Valtioneuvoston selonteko 4.2.2016 ”Suomen kehityspolitiikka”, s. 40).

Hallituksen kilpailukyvyyn vahvistamista koskevan kärkihankkeen tavoitteena on tehostaa Team Finlandin kansainvälistymispalveluita mm. vauhdittamalla yritysten kansainvälistä kasvua esim. vahvistamalla kauppaa ja kehitystä tukevaa toimintaa kehitysmaiden kasvumarkkinoilla ja edistämällä kehitysmaiden liiketoimintamahdollisuuksiin tarttumista. Myös elinkeinoministeri Olli Rehnin asettaman Team Finland -toimintaa kehittävän työryhmän väliraportissa mainitaan suomalaisyritysten aseman parantaminen kansainvälisten järjestöjen hankinnoissa. Raportissa suositellaan luomaan palvelumalli, joka edesauttaa suomalaisyrityksiä menestymään nykyistä paremman kansainvälisten järjestöjen hankinnoissa. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu: ”Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittäminen. Työryhmän väliraportti” 22.11.2016, s. 4, 22).

Suomi on viime vuosina pyrkinyt aktiivisesti lisäämään Suomesta tehtäviä kansainvälisiä hankintoja ja lisäämään suomalaisyritysten kiinnostusta ja ymmärrystä rahoituslaitosten ja järjestöjen tarjoamia mahdollisuuksia kohtaan.

Selvityksen tarkoituksena on osaltaan edistää yllämainittuja hallituksen tavoitteita tuottamalla tietopaketti suomalaisyritysten tämänhetkisestä osallistumisesta kansainvälisiin hankintoihin. Selvitys kokoaa yhteen kansainvälisten rahoituslaitosten ja järjestöjen vuosittaisia hankintatilastoja ja tietoa erilaisista hankintamenettelyistä ja mahdollisuuksista.

Kansainvälisten kehitysrahoitustoimijoiden hankinnat ovat hyvin monitahoinen aihealue, joten tämä selvitys on rajattu vastaamaan seuraaviin toimeksiantajan tavoitteisiin:

- Systemaattinen kuvaus suomalaisyritysten voittamista kehitysyhteistyöhankinnoista YK-järjestöjen, kv-rahoituslaitosten sekä EU:n kohdalla.
- Tarjota realistisia näkemyksiä suomalaisyrityksille siitä, mitä mahdollisuuksia kv-kehitysrahoitustoimijoiden hankinnoissa on.
- Listata syitä, miksi lähteä mukaan hankintoihin ja ohjeistaa, kuinka päästä alkuun.

Opas johdattaa yrityksiä sekä muita aiheesta kiinnostuneita eri kehitysrahoitustoimijoiden maailmaan ja siinä luodaan yleiskatsaus alan eri toimijoihin sekä niiden hankintaprosesseihin/toimintaperiaatteisiin. Lisäksi opas myös pyrkii yrityshaastatteluiden pohjalta antamaan käytännöllistä ohjeistusta siihen, kuinka lähestyä eri kehitysrahoitustoimijoita kauppakumppaneina.

Oppaan lopusta löytyviin liitteisiin on muun ohella listattu oppaaseen haastatellut henkilöt ([liite 1](#)), lisää hankintasanastoa ([liite 2](#)), ne suomalaisyritykset, jotka ovat jo voittaneet kv-toimijoiden hankintoja 2010–2015 ([liite 4](#)) sekä hyödyllisiä linkkejä kiinnostuneille ([liite 10](#)).

2. Kansainvälisten kehitysrahoittajien hankintavolyymeja

Kappaleessa esitellään globaaleja ja pohjoismaisia hankintavolyymeja sekä taustaa Suomen monenkeskisestä yhteistyöstä. Eri rahoittajien hankintavolyymeissa on suuria vuotuisia vaihteluja, eikä selvää hankintatrendiä ole globaalisti näkyvissä. Vertailun kohteena olevista pohjoismaista on Tanska selkeästi muita edellä.

2.1 Rahoittajien kokonaishankintavolyymi

Suomalaisten yritysten (etenkin pk-yritysten) kansainvälistyminen on [Team Finlandin](#) tavoite. Yksi tapa kansainvälistyä on kehityspankkien sekä monenkeskisten organisaatioiden (kuten EU:n ja YK:n) rahoittamat projektit ja niiden hyödyntäminen osana yritysten liiketoimintaa.

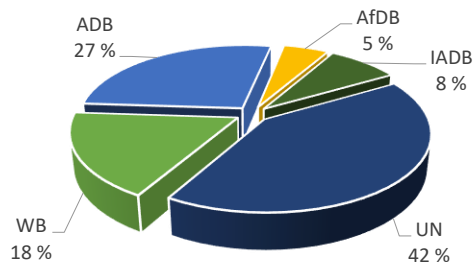
Kansainvälisissä hankinnoissa on kyse oikeastaan viennin (sekä tavarakauppa että konsultointiprojektit) erikoisosa-alueesta, joka tarjoaa maailmanlaajuiset kasvavat markkinat useilla keskeisillä toimialoilla. Näitä toimialoja ovat esimerkiksi energia ja ympäristö, cleantech, infrastruktuuri ja rakentaminen, elintarviketurvallisuus, terveydenhuolto sekä koulutus.

Tässä oppaassa tarkasteltaviksi rahoittajiksi on valittu monenkeskisiä toimijoita, joissa Suomi on jäsenenä ja joiden kautta Suomi pyrkii osaltaan vaikuttamaan kehitysrahoituksen suuntaamiseen ja kehitysmaiden olojen parantamiseen. Jotta hankintatiedot olisivat ajankohtaisia, fokuksessa ovat hankinnat, jotka on tehty vuoden 2010 jälkeen. Tarkasteluväliksi on siis valittu ajanjakso 2010–2015. Kuviosta 2.1.1. nähdään valittujen kansainvälisten järjestöjen ja kehitysrahoituslaitosten kokonaishankintavolyymeja vuosina 2010–2015.

Taulukko 2.1.1. Valikoitujen kansainvälisten järjestöjen ja kehitysrahoituslaitosten kokonaishankinnat vuosina 2010–2015. (milj. USD).

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total 2010–2015
WB	13862	14473	14597	14016	13013	7662	77623
ADB	4477	6133	8272	7078	9138	11757	46855
AfDB	2173	2493	2184	2790	1949	2102	13691
IADB	4614	2799	3844	6525	4958	3389	26129
UN	14544	14276	15372	16083	17237	17575	95087

Kuvio 2.1.2. Valikoitujen kansainvälisten järjestöjen ja kehitysrahoituslaitosten kokonaishankinnat vuonna 2015 volyymin mukaan. Huom. Tosin volyymien vuosittainen vaihtelu on merkittävää.



Rahamäärällisesti eniten hankintoja on tehty YK:n eri järjestöissä, joiden keskimääräinen hankintavolyymi on n. 15,85 miljardia dollaria vuosittain. On kuitenkin hyvä huomioda, että sen sisällä toimii noin 50 eri järjestöä, joilla on omat hankintamenetelmänsä. Suurin yksittäinen rahoittaja on ollut pitkään Maailmanpankki, (keskimäärin n. 12,9 miljardia vuosittain), mutta vuonna 2015 Maailmanpankin kokonaishankinnat lähes puolittuivat edellisvuoteen verrattuna. Aasian kehityspankki ADB (keskimäärin n. 7,8 miljardia vuosittain) teki vuonna 2015 lähes 3 miljardia Maailmanpankkia enemmän hankintoja. Muiden alueellisten kehityspankkien vuotuinen rahoitus vaihtelee paljon vuosittain ja ne ovat ADB:n hankintavolyymeja vaatimattomampia, joskin silti merkittäviä.

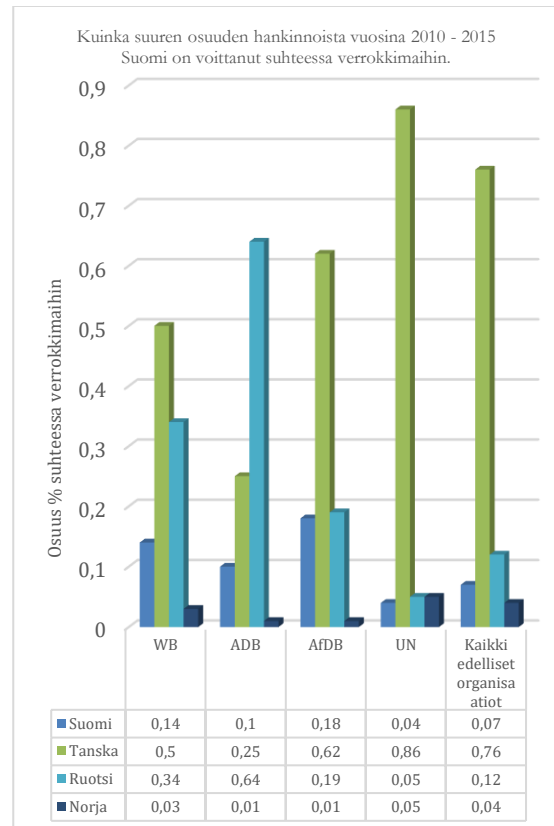
Kokonaishankintavolyymeissa on suuria vuotuisia vaihteluita, joten yhtenäistä hankintavolyymien trendiä on vaikea havaita. Mainittujen rahoittajien lisäksi ns. ”globaaleilla kehitysrahoitusmarkkinoilla” on myös monia muita suuria rahoittajia ja hankkijoita, kuten Euroopan unionin kehitysrahasto (EDF), Euroopan jälleenrakennus ja kehityspankki (EBRD), Euroopan investointipankki (EIB), pohjoismaiset investointipankit sekä islamilainen kehityspankki. Näitä rahoittajia käsitellään tässä selvityksessä suppeassa laajuudessa, sillä suomalaiset yritykset eivät ole olleet niiden hankinnoissa erityisen aktiivisia tällä vuosikymmenellä.

2.2 Pohjoismaiset hankintavolyymit

(*huom. Islanti jätetty pois, sillä hankintaosuudet eivät merkittäviä)

Tarkasteltaessa valittujen pohjoismaiden onnistumisia kansainvälisissä hankinnoissa ovat tanskalaiset tämänhetkisten tilastojen mukaan voittaneet eniten hankintoja. Kuviosta 2.2 nähdään, kuinka Suomi sekä verrokkimaat Tanska, Ruotsi ja Norja ovat menestyneet kansainvälisissä hankinnoissa valitulla tarkasteluajanjaksolla suhteessa toisiinsa. Suhteet on laskettu kaikkien voitettujen sopimusten summina vuosina 2010–2015. Esimerkiksi YK:lle tanskalaiset onnistuivat myymään vuonna 2015 yli 50 kertaa suuremmalla arvolla kuin suomalaiset. Tarkemmat vuosittaiset tilastot suomalaisyritysten voittamista hankinnoista eri toimijoiden osalta esitetään kappaleessa [3. Katsaus kehitysrahoittajiin ja niiden hankintamenetelmiin](#).

Kuvio 2.2 Suomalaisyrityksien voittamien hankintojen osuus suhteessa verrokkimaiden yrityksiin vuosina 2010 – 2015. Kuviossa ei ole mukana IDB:tä, sillä voitettujen hankintojen summat tarkasteltavien maiden osalta eivät merkittäviä.



Tanskalaiset ovat selvästi muita verrokkimaita edellä YK:n, Maailmanpankin sekä Afrikan kehityspankin hankinnoissa. Ruotsi taas on verrokkimaiden kärjessä Aasian kehityspankin kohdalla. Norjan osuudet jäävät muiden paitsi YK:n osalta kauas muista verrokkimaista. Suomen osuudet ovat merkittävästi pienemmät suhteessa Tanskan osuuksiin kaikkien organisaatioiden kohdalla. Tarkempaa tilastoa Suomen osuuksista näiden globaalien trendien rinnalle esitetään kappaleessa [4. Suomalaisyritysten vahvuuksia](#).

2.3 Suomen monenkeskinen kehitysyhteistyö luo pohjaa kumppanuuksille

Suomen toiminta kansainvälisissä järjestöissä ja kehitysrahoituslaitoksissa, kansainvälinen ympäris-töyhteistyö sekä ilmastorahoitus ovat esimerkkejä **monenkeskisestä kehitysyhteistyöstä**. Yhä suurempi osuus Suomen virallisesta julkisesta kehitysavusta, ODA:sta (Official Development Assistance), on ns. monenkeskistä. Monenkeskisten toimijoiden rahoitus tarkoittaa myös, että kehitysrahoitus on nykyään yhä enemmän ns. sitomatonta, jolloin donorit eivät teoriassa pysty vaikuttamaan, miten monenkeskiset toimijat saamansa rahoituksen käyttävät. Hankinnat kuitenkin kilpailutetaan useimmiten kansainvälisesti, minkä pitäisi taata kriteerit täyttävälle yrityksille reilut mahdollisuudet kilpailla hankinnoista.

Vuonna 2015 Suomi käytti monenkeskiseen kehitysyhteistyöhön yhteensä 540 miljoonaa euroa. Suomen suurimpia julkisen kehitysavun kanavia ovat EU sekä Maailmanpankki. Suomi toimii aktiivisesti myös alueellisissa kehitysrahoituslaitoksissa eli Afrikan, Aasian ja Latinalaisen Amerikan kehityspankeissa sekä Pohjoismaisessa kehitysrahastossa ja Kansainvälisessä maatalouden kehittämisrahastossa IFADissa. YK-järjestöistä Suomi panostaa etenkin niihin, jotka edistävät Suomen kehityspoliittisten tavoitteiden saavuttamista, kuten sukupuolten välistä tasa-arvoa, eriarvoisuuden vähentämistä sekä ympäristöllisesti kestävää kehitystä. Lisäksi UM kanavoi humanitaarisen avun rahoitusta YK-järjestöjen (esimerkiksi UNHCR, WFP) kautta. Suomen jäsenyys ja rahoittajana toimiminen pankeissa ja kansainvälisissä järjestöissä antaa suomalais-yrityksille mahdollisuuden kilpailla toimijoiden rahoittamien projektien ja ohjelmien tekemistä hankinnoista. Lisäksi Suomi tukee kehitysmaita myös ns. kahdenvälisellä kehitysyhteistyöllä.

Olisikin suositeltavaa saada suomalais-yrityksiä niiden toimijoiden hankintoihin toimittajiksi, joiden kanssa Suomi aktiivisesti tekee yhteistyötä ja joita Suomi rahoittaa.

Myös tässä oppaassa käsitellään pääasiassa niitä toimijoita, joiden kanssa Suomi tekee aktiivisesti yhteistyötä tai joiden jäsenenä se on.

Tiedot siitä, minne Suomen maksatukset vuonna 2015 kohdistuivat, löytyvät ulkoasiainministeriön nettisivuilta: [Kahdenvälisen kehitysyhteistyön maksatukset sektoreittain vuonna 2015](#).

Seuraavasta taulukosta nähdään, kuinka paljon Suomi on antanut rahoitusta eri monenkeskisille toimijoille vuosina 2010–2014.

Taulukko 2.3. Suomen antama virallinen julkinen kehitysapu monenkeskisille toimijoille OECD:n tilastojen mukaan 2010–2014 (milj. USD).

	2010	2011	2012	2013	2014
AfDB	..	2,58	2,38	2,46	2,46
African kehitysrahasto	26,12	29,34	43,54	45,09	81,27
ADB:n erityisrahastot	6,95	7,3	6,75	6,97	6,97
ADB	2,15	2,38	2,1	2,34	4,58
Euroopan Komissio	126,65	146,29	133,16	135,81	133,07
EDF	73,31	67,57	54,45	62,49	63,4
IBRD	..	4,6	4,23	4,17	4,43
IDA	67,68	70,84	68,1	89,9	95,95
IDA-MDRI	5,98	8,17	8,01	0,35	7,71
IDB	..	..	0,47	0,5	0,65
IFAD	3,97	6,26	5,78	5,31	5,31
IMF	6,62	9,37	..	..	..
Muut monenkeskiset	33,81	44,62	47,72	43,96	60,31
Muut YK:n järjestöt	38,49	46,18	40,3	69,34	89,27
UNDP	25,3	28,02	25,71	29,21	29,19
UNFPA	33,11	39,63	37,28	47,2	59,71
UNHCR	9,27	9,73	9,38	16,99	13,27
UNICEF	21,19	22,94	21,85	28,15	25,47
UNRWA	5,3	6,26	5,78	5,97	6,97
WFP	7,95	8,34	7,71	7,97	7,96

Lähde: [OECD:n QWIDS](#) tilastot.

3. Katsaus kehitysrahoittajiin ja niiden hankintamenetelmiin

Kappaleessa tarkastellaan YK:n, Maailmanpankin, Aasian kehityspankin, Afrikan kehityspankin, Latinalaisen Amerikan kehityspankin sekä Euroopan unionin hankintoja organisatioittain. Jaksossa on pyritty kuvaamaan eri järjestöjen ja rahoituslaitosten osalta seuraavat asiat saatavilla olevien tietojen valossa:

- *Toimija pähkinäkuoressa*
- *Mikä toimijassa kiinnostavaa suomalaisille yrityksille?*
- *Kuinka paljon kyseinen rahoittaja on tehnyt hankintoja vuodessa keskimäärin?*
- *Mistä löytyy lisätietoja hankinnoista?*

3.1 Hankintaprosessien taustaa

Kehittyvien maiden talouskasvu ja kulusvoiman lisääntyminen muuttavat globaalien markkinoiden rakenteita. Kansainvälisillä kehitystoimijoilla on suuri rooli kehittyvien- ja siirtymämaiden taloudellisissa ja sosiaalisissa kehityshankkeissa: mm. neuvonta (tekninen ja asiantuntijatuki), rahoitus (mm. laina ja lahjaraha) sekä toimeenpanossa avustaminen. Niiden rahoitus ja tuki on usein sidottu projekteihin, jotka keskittyvät kestävä taloudellisen, sosiaalisen, ympäristöllisen ja institutionaalisen kehityksen sekä alueelliseen yhteistyön ja integraation tukemiseen.

Organisaatioissa painotetaan yleensä hankintojen kohdalla avun sitomattomuutta sekä kohdemaan omistajuutta. Lisäksi hankintojen trendit noudattelevat usein esimerkiksi kansainvälisesti sovittuja viitekehyksiä, kuten [YK:n kestävä kehitys tavoitteet](#) sekä [EU:n Agenda for Change](#). Suomen kehityspolitiikkaa ohjaa [Suomen kehityspoliittinen selonteko](#). YK:n DevBusiness on myös listannut hankintojen parhaita käytäntöjä sivuillaan: [Best Practices](#).

Liiketoimintamahdollisuuksia kehityshankkeista, hakevien yritysten on tärkeää ymmärtää eri rahoitustoimijoiden roolit ja vastuut. Kansainvälisten kehitysrahoitustoimijoiden hankintakäytännöt ovat makrotasolla lähellä toisiaan, mutta yksittäisillä toimijoilla on omat erityispiirteensä hankintaprosesseissa. Lisäksi eri toimijat ovat yhä suuremmissa määrin siirtyneet kohti elektronisia julkisia hankintoja.

Yleisiä hankintakriteereitä

Hankinnat tehtävä jäsenmaista: Rahoituksella voidaan tehdä tavaroiden ja palveluiden hankintoja niistä maista, jotka ovat rahoittajan jäsenmaita tai jos tuotteet on tuotettu niiden jäsenmaissa.

Taloudellisuus ja tehokkuus: Sopimukset tulee solmia pääasiassa kansainvälisen kilpailutuksen kautta, elleivät muut hankintamuodot ole sopivampia. Hankintamuodot ovat sovitettavissa projektin luonteen perusteella.

Tasa-arvoisuus: Yhtäläiset mahdollisuudet kaikille tarjoajille kilpailla.

Paikallisuus: Kannustetaan paikallisten konsulttien ja yritysten osallistumiseen.

Läpinäkyvyys: Taloudellisen tehokkuuden varmistamiseksi sekä petoksen ja korruption estämiseksi.

Hankintamuodot riippuvat projektin laajuudesta ja luonteesta.

Yleisimpiä hankintamuotoja	
International Competitive Bidding (ICB)	ICB on yleisin hankintamuoto, kun hankinnat ovat rahallisesti suuria tai monimutkaisia. Ennen hankintaa on hyvä tutustua rahoittajan hankintäsääntöihin (policies and procedures), jotka määrittävät rahoittajan ja rahan saajan roolit.
Limited International Bidding (LIB)	Rajoitettua tarjouskilpailua käytetään rahoittajan hankintasäännösten puitteissa, kun toimittajia on rajallinen määrä ja ICB ei ole käytännöllinen. Ei siis ilmoiteta hankinnasta julkisesti, vaan yritykset saavat suoraan kutsun.
National Competitive Bidding (NCB)	Kansallinen tarjouskilpailu on myös yleinen hankintamuoto. NCB:tä käytetään, kun ei uskota projektin houkuttelevan ulkomaisia tarjoajia. Hankintailmoitukset saatetaan näin ollen julkaista vain kotimaisissa lähteissä, mutta ulkomaiset kriteerit täyttävät yritykset voivat silti kilpailla niissä.
Shopping	Hankintamuoto, jossa vertaillaan eri toimittajien tai urakoitsijoiden kustannusarvioita (vähintään kolme) kilpailukykyisen hinnan varmistamiseksi. Voidaan käyttää standardihyödykkeiden hankintaan.
Direct Contracting	Suorahankinnat ilman kilpailua erityistilanteissa, esim. kriisin sattuessa tai kun hankinnan arvo on alhainen ja alittaa toimijan suorahankintarajat. Mahdollisuus esim. pilotointivaiheessa.

Projektsykli

Kehitysrahoitustoimijoiden projektsykli ovat yleisesti ottaen samankaltaisia ja ne toimivat viitekehystenä projektin suunnittelulle, valmistelulle, toimeenpanolle, valmistumiselle sekä evaluaatiolle. Liiketoimintamahdollisuuksia ilmeneekin koko projektsyklin ajan. Tässä on kuitenkin huomioitava, että syklit voivat kestää monia vuosia, joten riippuu tuotteesta (tavarat tai konsulttipalvelut), missä kohdin projektsykliä olisi hyvä olla mukana. Nyrkkisääntönä toimii, että suuren kaupan saavuttamiseksi tulee projektista kiinnostuneen yrityksen olla pitkäjänteinen, mutta projektsyklin sisällä on myös lyhytaikaisia pienempiä mahdollisuuksia.

Tavarantoimittajat: Goods, Works, Equipment and Non-Consulting Services

Tavaroiden, laitteiden, rakennustöiden sekä ei-konsulttipalveluiden (kuten kuljetus, ylläpito) toimittajien mahdollisuudet ovat yleensä projektin toimeenpanovaiheessa. Rahaa saavien tahojen täytyy laatia hankintasuunnitelma, jossa ilmenee mitä tuotteita ja palveluita tarvitaan, milloin niitä tarvitaan ja kuinka paljon ne voivat maksaa sekä millä hankintatavoilla ne hankitaan. Tämä hankintasuunnitelma julkaistaan rahoittajan nettisivuilla.

Esivalikoituminen. Yrityksen tulisi tarkistaa ennen tarjouskilpailua, täyttääkö se **hakemisen kelpoisuusehdot, taloudelliset ehdot sekä onko sillä riittävästi kokemusta.** Mikäli ehdot täyttyvät, niin tärkeät tarjouskilpailun dokumentit (bidding documents) tulisi saada projektin toimeenpanevalta taholta. Kannattaa etsiä tai kysyä esim. seuraavia asioita: ohjeet tarjoajille (instructions to bidders), tarjouksen muoto, sopimuksen muoto (the form and condition of contract), spesifikaatiot, lista hankintamääristä, toimitusajoista ja aikatauluista sekä muita tärkeitä perusasioita tarjouksen arvioinnista ja valinnasta.

Tarjouksen arviointi: Hankintakilpailun voittaa parhaiten arviointikriteereissä menestynyt tarjous. Hinta ei kuitenkaan aina ole ratkaiseva tekijä, vaan muun muassa toteutusehdotus, henkilöstön koulutustausta ja kokemus, palveluiden/tuotteiden ylläpito sekä operatiiviset kulut vaikuttavat. Lisäarvoa voidaan antaa paikallisille tarjoajille ja ulkomaisille yrityksille paikallisuuden huomioimisesta.

Konsultit ja konsulttipalvelut

Konsulttipalveluista voivat kilpailla laaja joukko yksityisiä ja julkisia toimijoita. Liiketoimintamahdollisuuksia konsulteille esiintyy koko projektsyklin ajan, esimerkiksi *neuvontapalveluita* tarvitaan lähes syklin joka vaiheessa, erityisesti valmisteluvaiheessa (sector studies, master plans, (pre)feasibility studies, project design, environmental/social impact assessments) sekä implementaativaiheessa (project management, training and construction supervision). Konsulttihankintoja eivät kuitenkaan ole esimerkiksi kunnostus ja ylläpitotyöt, vaan ne hankitaan tavarakategoriassa.

Konsulttien valinta: Konsulttitoimeksiannosta julkaistaan hankintailmoitus (esim. UN Development Business Online, dgMarket tai toimijan omat hankintasivut). Sen aikana lähetetään kiinnostuksenilmaisut (Expressions of Interest). EOI:den perusteella lainaaja valitsee tietyn määrän yrityksiä tai yksittäisiä konsultteja (shortlistaus) ja lähettää niille Request for Proposal (RFP)-pyynnön.

Arviointi: Arviointi tehdään pääasiassa palvelujen laadun perusteella. Yleisin hankintamuoto on Quality- and Cost-Based Selection (QCBS), jolloin hankinnassa painotetaan laatua ja kokemusta n. 80 % ja 20 % hintaa. Hankinnan toimeenpaneva taho voi myös käyttää Quality-Based Selection (QBS)-valintamuotoa, mikäli kyseessä on hyvin spesifi tai vaikea tehtävä. Tällöin tekninen ehdotus lähetetään ennen hintatarjousta.

Rahoittajien omat hankinnat

Liiketoimintamahdollisuuksia voidaan myös löytää hankinnoista, joita rahoittajat tekevät omiin sisäisiin tarpeisiinsa. Sisäisiin tarpeisiin hankittavat palvelut ja tavarat ovat esimerkiksi informaatioteknologiaa, viestintälaitteita, toimistotarvikkeita ja julkaisupalveluita.

Rahoitus suoraan yksityisen sektorin projekteihin

Lainoitusta annetaan myös suoraan yksityiselle sektorille esimerkiksi suorina projektilainoina, pääomasijoituksina tai muiden rahoitusmekanismien kautta. Nämä mahdollisuudet löytyvät yleensä rahoittajien erillisten yksityissektoriyksiköiden kautta. Esimerkiksi Maailmanpankissa ja Latinalaisen Amerikan kehityspankissa tällaiset yksiköt ovat International Finance Corporation ([IFC](#)) ja Inter-American Investment Corporation ([IIC](#)). Tyypillisesti suurin osa tällaisesta rahoituksesta annetaan erilaisiin infrastruktuurihankkeisiin ja projekteihin liikeenteen, veden ja sanitaation, tieto- ja viestintäliikenne sekä energiatuotannon sektoreilla.

Rahastot (Trust Funds)

Etenkin kehityspankit allokoivat resursseja myös erilaisten rahastojen kautta. Niistä rahoitetaan erityisen kiireellisiä/korkean prioriteetin kehitystarpeita, kuten tutkimusta, teknistä apua, velkahelpotuksia tai konfliktin jälkeistä siirtymää. Monet rahastot ovat nykyään sitomattomia ja sektori/teemakohtaisia.

Tilastot hankintoja voittaneista yrityksistä

Tulevissa taulukoissa eri maiden osuudet on laskettu hankintoja voittaneiden yritysten rekisteröitymiseen perusteella. Luvuissa ei siis ole huomioitu niitä hankintoja, joissa suomalaisyritykset ovat esimerkiksi olleet alihankkijoina, vaikka ne näkyisivätkin tilastoissa ”origin of goods”- muuttujan alla. [Liitteessä 4 – listoja eri organisaatioille toimittaneista suomalaisyrityksistä](#) on listattu tilastoissa näkyvät hankintoja voittaneet suomalaisyritykset. Näistä voi hakea hyviä käytänteitä.

Lisäksi oma kokonaisuutensa, jonka Team Finland-toimijat voisivat huomioida ja jota tämän oppaan laajuudessa ei ole pystytty ottamaan huomioon, ovat niin sanotut shortlistatut ja mielenkiinnon ilmaisuja rahoittajille jo lähettäneet yritykset. Nämä yritykset eivät ole päässeet voitettujen sopimusten tilastoihin, mutta ovat kiinnostuneita kv-rahoituksesta ja saattavat tarvita Team Finlandin tukea.

3.2 Maailmanpankkiryhmä



WORLD BANK GROUP

Nimityksellä Maailmanpankki ([World Bank Group](#)) tarkoitetaan kansainvälistä jälleenrakennus- ja kehityspankki IBRD:tä ([International Bank for Reconstruction and Development](#)) sekä kansainvälistä kehitysjärjestö IDA:ta ([International Development Association](#)). Maailmanpankkiryhmään kuuluvat näiden lisäksi myös yksityistä sektoria rahoittava kansainvälinen rahoitusyhtiö [IFC \(International Finance Corporation\)](#), monenkeskisten investointien takauslaitos MIGA ([Multilateral Investment Guarantee Agency](#)) ja kansainvälinen investointiriitojen sovittelulaitos ICSID ([International Centre for Settlement of Investment Disputes](#)).

Päämaja: Washington, DC.

Tavoite: Köyhyyden vähentäminen ja kestävän kehityksen maailmanlaajuinen edistäminen. Antaa jäsenilleen taloudellista tukea lainojen muodossa, teknistä tukea eri projekteihin, neuvoo maiden hallituksia sekä toimii yhteistyökumppanina yhdessä yksityisen sektorin ja muiden kansainvälisten rahoituslaitosten kanssa.

Kenelle myöntää rahoitusta: Maailmanlaajuisesti kehitysmaalle ja IFC suoraan yksityiselle sektorille.

Maatoimistoja: Yli 100. Maailmanpankilla ei ole toimipistettä Suomessa, mutta Maailmanpankin toimintaa seuraavat sekä ulkoasiainministeriön että valtiovarainministeriön edustajat.

Miksi Maailmanpankki on kiinnostava suomalaisille yrityksille?

Maailmanpankki tekee hankintoja noin 7–14 miljardin dollarin edestä vuosittain. Hankinnat tehdään maatasolla ja kysyntälähtöisesti.

Vuosina 2012–2016 Suomi on tukenut Maailmanpankkia (IDA ja IBRD) yli 890 miljoonalla dollarilla. Lisää tietoa Suomen toiminnasta Maailmanpankissa VM:n [Maailmanpankki](#)-sivustolta.

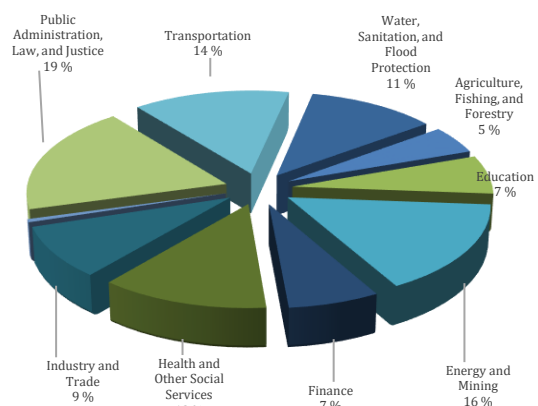
Taulukko 3.2.1. Suomen ja verrokkimaiden määrälliset osuudet Maailmanpankin hankinnoista 2010–2015. Luvut pyöristetty ja ilmoitettu miljoonan USD tarkkuudella.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Yht.
Suomi	32	4	11	17	54	4	122
Tanska	52	47	34	224	36	8	401
Ruotsi	44	41	42	136	13	1	277
Norja	5	2	2	2	7	1	19
WB kaikki	13862	14473	14597	14016	13013	7662	77623

Lähde: [WB Major Contract Awards](#). (IDA+IBRD, ei IFC)

Miten suomalaisyritysten voittamat hankinnat jakautuvat? Suurimmat suomalaisyritysten voittamat tarjoukset ovat kohdistuneet energia-, kaivosteollisuus-, kuljetus- sekä vesisektoreille.

Kuvio 3.2.2. Maailmanpankin rahoituksen jakautuminen sektoreittain vuonna 2016. Lähde: [World Bank Annual Report 2016](#).



Maaailmanpankin hankintamenettelyt

Joka vuosi Maailmanpankki lainaa miljardeja dollareita kehittyville maille, ja pankin investointilainojen vastaanottajamaat ostavat tuotteita ja palveluita toteuttaakseen lainoitettut projektit. Maailmanpankin kanssa kauppaa tehtäessä tulee muistaa pankin rooli rahoittajana ja asiantuntijana. Valtaosassa hankintoja asiakkaana toimii kohdevaltio ja sen alaisuudessa toimiva toteuttajaorganisaatio. Projektit ja niiden hankinnat on myös pääosin jalkautettu toimeenpanevalle taholle. Maailmanpankin hankintoihin tulee siis tarttua maatasolla. Päämajassa Washingtonissa voidaan kuitenkin esittäytyä pankin edustajille esimerkiksi erilaisten ”brownbag lunch” –tilaisuuksien tai konferenssien sivutapahutumien yhteydessä

Kuviossa 3.2.3 selitetään pankin ja lainaavan kohdevaltion rooleja tarkemmin. Vastuunjaot pätevät myös alueellisiin pankkeihin.

Kuvio 3.2.3 Pankin ja lainaavan kohdevaltion roolit ja vastuut.

LAINAAVA MAA	Mainostaa ja jakaa/julkaisee tarjouskilpailun dokumentteja. Arvioi ja valitsee. Ottaa vastaan kantelut. Valitsee voittajan ja allekirjoittaa sopimukset. Julkaisee kilpailujen tulokset. Valvoo sovittujen asioiden toteutusta.	Pankki kommentoi ja hyväksyy valinnat prosessin eri vaiheissa.
PANKKI	Valmistelee Standard Bidding -dokumentit lainaajan käyttöön. Varmistaa, että prosessi menee hankintäsääntöjen mukaan. Antaa ”no-objection”-hyväksynnät. Arvioi tarjoajien valitukset. Toimii petoksen tai korruption ilmetessä.	Pankki ei ole taho, joka tekee sopimuksen.

Maailmanpankin projektisyklissä on kuusi ydinvaihetta: identifiointi, valmistelu, arviointi, neuvottelu ja hyväksyminen, toimeenpano sekä evaluaatio. Jos projekti on kolmen ensimmäinen vaiheen kohdalla, on se ns. pipeline-vaiheessa. Erilaiset projektisyklin aikana syntyvät raportit, dokumentit ja ilmoitukset ovat tärkeitä tiedonlähteitä. Seuraavaksi esitellään pankin projektisykliä sekä eri vaiheiden tärkeitä dokumentteja tarkemmin.

Ennen ns. pipeline-vaihetta: Maailmanpankki ja lainaava maa tekevät yhdessä *maustrategiat* (*Country Assistance Strategies CAS*). Näissä mainitaan strategiset prioriteetit, joita Maailmanpankki tukee seuraavan 4-5 vuoden aikana. Myös kohdevaltion köyhyyden vähentämisstrategiat (*PRSP Poverty Reduction Strategy Papers*) voivat olla hyödyllisiä, sillä niissä on tietoa siitä, mitä maa priorisoi kehitystavoitteissaan.

1. Identifikaatiovaihe: Maailmanpankki keskustelee yhdessä lainaavan maan eri toimijoiden kanssa siitä, miten projektilla olisi parhaimmat kehitysvaikutukset. Päätetään ketkä projektia toimeenpanevat ja ketkä projektista hyötävät. Kun toimeenpaneva henkilöstö on valittu, tehdään vaikutusselvityksiä. Vaihe voi kestää jopa vuoden tai yli.

Tärkeitä dokumentteja ovat: *The Monthly Operational Summary* (MOS, niissä kuvataan projekteja, joita Maailmanpankki harkitsee rahoittavansa) sekä *Project Information Documents* (PIDs, jotka kirjoitetaan identifikaatiovaiheen lopussa. Niissä kuvaillaan projektin päätavoite, osat, rahoitus ja riskit).

2. Valmistelu: Projektin päämääriä ja muita osia valmistellaan ja tehdään vaikutusselvityksiä, toteutettavuusarviointoja, teknisiä suunnitelmia, ympäristövaikutusten arviointoja, sosiaalisten vaikutusten arviointoja jne. Suunnitellaan siis toimeenpanoa. Tehdään myös hankintasuunnitelma (procurement plan). Lainaava maa on vastuussa näistä ja pankki ottaa neuvovan roolin. Vaihe voi kestää jopa kaksi vuotta.

Tärkeitä dokumentteja: *Environmental Assessment Report* (EAR), joissa analysoidaan suunnitellun projektin mahdolliset ympäristövaikutukset ja riskit sekä *Monthly Operational Summary* (MOS).

3. Arviointi: Pankin henkilökunta arvioi tutkimukset ja hankintasuunnitelman, jotka tehty valmistelu vaiheessa. Vaihe kestää n. 3-6 kk

4. Neuvottelu ja hyväksytys: Sovitaan lainan säännöistä, kesto 1-2kk. Projekti-suunnitelma lähetetään johtokunnalle hyväksyttäväksi.

Tärkeä dokumentti tässä vaiheessa on *Project Appraisal Document* (PAD), joka julkaistaan Maailmanpankin project database-tietokannassa, kun lainoituspäätös on tehty. Lisäksi *General Procurement Notice* (GPN) tarjoaa yleistä tietoa siitä, millaisia tarvikkeita, laitteistoa ja palveluita hankintaan projektin aikana.

5. Toimeenpano ja valvonta: Lainaava maa vastuussa ja tekee hankintoja – voi kestää vuosia.

Tärkeitä dokumentteja: *tavarahankinnoille Specific Procurement Notice* (SPN) ja *konsulttihakintoille Request for Expressions of Interest* (REI).

6. Evaluaatio. Hankkeen arviointi.

Jokaisessa projektissa voi olla jopa satoja eri liiketoimintamahdollisuuksia niin paikallisille kuin kansainvälisillekin yrityksille. Mahdollisuuksien suuruus vaihtelee muutamasta tuhannesta kymmeneen miljooniin dollareihin. Alla oleva taulukko esittelee liiketoimintamahdollisuuksia projektisyklin aikana.

Taulukko 3.2.4 Liiketoimintamahdollisuudet projektisyklin eri vaiheissa. Maailmanpankin esimerkki.

Vaihe	Mahdollisuus	Ostaja	Tietolähteet
Ennen hanke-suunnitelmaa (Pre Pipeline)	Lyhytaikainen konsultointi (<100 000 USD)	WB	PRPS ja maastrategiat. REI julkaistaan jos hankinta ylittää 50 000 USD
Identifikaatio	Lyhytaikainen konsultointi	WB	REI julkaistaan jos hankinta ylittää 50 000 USD
Valmistelu	Lyhytaikainen konsultointi sekä myös suuremmat konsultointipalvelut (yli > 200 000 USD)	Kohdevaltio	MOS, PID
Arviointi	Lyhytaikaista konsultointia	Kohdevaltio	MOS, PID REI julkaistaan, jos hankinta ylittää 50 000 USD
Neuvottelu	-	Pankki ja Kohdevaltio	GPN
Toimeenpano	Konsulttipalvelut ja kaikki muut hankinnat (Equipment, Goods ja Civil Works)	Kohdevaltio	PID, PAD, REI, GPN, SPN
Evaluaatio	Lyhytaikaista konsultointia	WB	PID, PAD, REI, GPN, SPN

Pankin henkilökunnan roolin ymmärtäminen yrityksen näkökulmasta

- 1) Tietyn sektorin asiantuntijat (sector specialist), jotka hallinnoivat projekteja. Henkilöt löytyvät asiantuntijuuden alueen perusteella (area of expertise), esim. senior health economist, senior engineer jne.
- 2) Country Officers: (Country Directors and Managers) – vastuussa yhteydenpidosta lainaavasta maasta.
- 3) Procurement specialist – neuvovat projektin toimeenpanijoita tulkitsemaan toimeenpanemaan pankin hankintasääntöjä.

Tässä on tärkeää muistaa, että toimeenpaneva taho (implementing agency) lainaajamaassa tulisi olla ensimmäinen kontakti, jos on kysymyksiä tietyistä spesifistä projektista. Kuitenkin on hyvä saada ajoittain ohjeistusta ja pitää yhteyttä rahoittajan henkilökuntaan. Yhteydenotoissa kannattaa esittää kohdistettuja ja mahdollisimman yksityiskohtaisia kysymyksiä ja tehdä taustatyö mahdollisimman hyvin. Nimet ja yhteystiedot Maailmanpankin projektitiimeistä löytyvät projektien identifikaatiodokumenteista (PID; Project Identification Document) sekä projektien arviointidokumenteista (PAD, Project Appraisal Documents).

Tavarahankinnat: Goods and Civil Works

Yleisin hankintamuoto on International Competitive bidding (ICB)-hankinta. Maailmanpankki rohkaisee lainaajia käyttämään tätä suurimmassa osassa tapauksia. Näissä kilpailuissa hinta on usein määräävä tekijä, mutta pankki on myös ottanut käyttöön uuden viitekehyksen, joka painottaa hankintojen kestävyyttä. Muita yleisimpiä hankintatyypppejä: National Competitive Bidding sekä International Shopping.

Konsulttien valinta

Yleensä viisi tekijää määrittävät konsulttien valintaa: laatu, talous ja tehokkuus, tasa-arvoiset mahdollisuudet, läpinäkyvyys sekä paikallisten konsulttien käyttö, jota suositellaan. Maailmanpankki rohkaisee lainaajia käyttämään Quality- and Cost-Based selection

(QCBS)- mallia. Tässä mallissa esivalitut/shortlistatut yritykset kilpailevat pääasiassa laadun perusteella, mutta myös hinta otetaan huomioon.

Muita muotoja konsulttien valitsemiselle ovat Quality-Based Selection (QBS) sekä Least-Cost Selection (LCS)- mallit. Yli 50 000 USD ylittävistä konsultti-hankinnoista julkaistaan REI:t (Requests for Expressions of Interest) UN Development Business sivustolla sekä pankin omalla [WBG eConsultant2](#) verkkosivustolla, joka vaatii rekisteröitymisen.

Pankin omat hankinnat:

Maailmanpankki käyttää myös noin miljardi dollaria vuodessa sen päämajan ja maatoimistojen hankintoihin. Nämä hankinnat tekee pankin sisäisten hankintojen osasto ([Corporate Procurement Unit](#)). Kiinnostuksenilmaisut ja tarjouspyynnöt julkaistaan, jos sopimuksen arvo ylittää 250,000 USD. Pienet sopimukset voidaan solmia ilman virallista kilpailua.

Muiden kehityspankkien hankintaprosessi on hyvin samantyyppinen kuin Maailmanpankilla.

Mistä lisätietoa?

Pankin [Procurement-sivut](#), joista löytyy tietoa laajemmin hankinnoista pankin tasolta, tietoa tulevista ja käynnissä olevista projekteista sekä esimerkiksi hankintarekisteriin rekisteröitymisestä.

Hankintailmoituksia sekä pyyntöjä mielenkiinnon ilmaisuihin (Request for Expression of Interest) voi seurata YK:n [Development Business -verkkosivuilla](#) sekä Maailmanpankin [Projects & Operations -verkkosivuilta](#). Tietoa projekteista löytyy myös Maailmanpankin projektiportaalista - [WB Projects Portal](#), mistä niitä voi etsiä esimerkiksi sektoreittain.

Maastrategiat löytyvät sivujen kohdasta [Country Partnership Frameworks](#).

Konsulteille on oleellista rekisteröityminen [eConsultant2](#) -verkkosivustolle. Pankin uusi hankintaviitekehys [New Procurement Framework 2016](#).

Yrityksille, jotka ovat kiinnostuneita projektista ennen kuin se on tarjouskilpailussa, kuukausittaiset Monthly Operational Summaries löytyvät täältä: [Project Procurement Pipeline - Monthly Operational Summary \(MOS\)](#). MOS:eissa raportoidaan, missä vaiheessa projektisykliä projekti menee.

Maailmanpankilla on myös hyvin ylläpidetty projektitietokanta, josta löytyvät laajasti tiedot projekteista ja sopimuksista, joita pankki on rahoittanut. Informaatio löytyy täältä: [World Bank Finances and Contract Award Information](#).

Vuosittaiset hankintaraportit [Annual Reports ja Financial Statements](#) ovat hyviä tietolähteitä siitä, mihin pyritään strategisesti keskittymään.

3.3 Aasian kehityspankkiryhmä



[Aasian kehityspankki](#) (ADB) on 67 maan omistama monenkeskinen kehityspankki. Se keskittyy köyhyyden vähentämiseen Aasian ja Tyynenmeren alueella tukemalla kestävää talouskasvua, sosiaalista kehitystä sekä hyvää hallintoa.

Päämaja on Manilassa (Filippiinit) ja maatoimistoja on 29.

ADB tukee maita myöntämällä niille **lainoja ja lahja-apua, antamalla asiantuntija-apua sekä tukemalla yksityistä sektoria**. Suomi on ADB:n jäsen ja rahoittaa pankkia sekä sen rahastoja miljoonilla euroilla vuosittain. Vuonna 2015 ADB:n kokonaisoperaatioiden summa oli 27,17 miljardia USD, josta tavaroita ja palveluita hankittiin n. 11,76 miljardilla USD.

Miksi ADB on kiinnostava suomalaisille yrityksille?

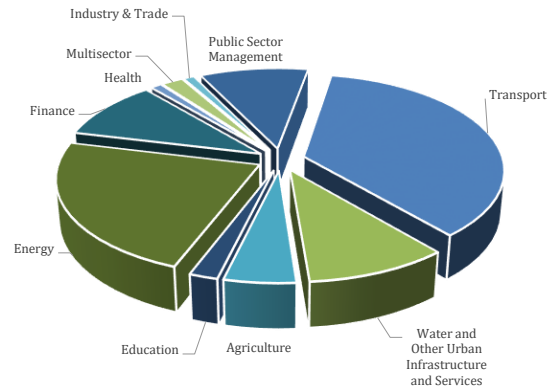
ADB:n hankintavolyymi on ollut n. 4–11 miljardia dollaria vuosittain vuosina 2010–2015.

Taulukko 3.3.1. Suomen ja verrokkimaiden määrälliset osuudet ADB:n hankinnoista 2010–2015. Luvut pyöristetty ja ilmoitettu miljoonan USD tarkkuudella.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Yht.
Suomi	0	0	7	1	0	3	11
Tanska	1	2	3	5	13	4	28
Ruotsi	16	0	32	8	10	2	68
Norja	0	0	0	0	0	0	0
ADB kaikki	4477	6133	8272	7078	9138	11757	46855

ADB:n hankinnoissa alueelliset jäsenmaat ovat vahvoilla. Suurin lainaaminen tapahtuu julkiselle sektorille, pääasiassa suuriin infrastruktuuriprojekteihin. Tarkemmin ADB:n sektorikohtainen lainoitus (Sectoral Breakdown of Total OCR Loans 2015) kuvataan kuviossa 3.3.2.

Kuvio 3.3.2. ADB:n lainoituksen jakautuminen sektoreittain vuonna 2015.



Lähde: [ADB Annual Report 2015](#).

Millainen on ADB:n hankintaprosessi?

Hankintakäytännöt ja mallit ovat pitkälti samat kuin Maailmanpankilla, tosin ADB:llä on hieman keskitetympi päätöksenteko ja mm. mahdollisuus suosia paikallista tarjoajaa. ADB:n rahoittamien hankintojen täytyy noudatella pankin sääntöjä: [Procurement Guidelines](#). Toimeenpaneva taho kohdevaltiossa hallinnoi yleensä hankintoja muissa kuin pankin rahoittamissa teknisen tuen (TA) projekteissa. Tarkempia tietoja mahdollisuuksista: [Asian Development Bank – Projects](#).

Tarkka ADB:n 5-vaiheinen projektisykli täällä: [Project Cycle](#).

ADB:n projektisykli lyhyesti

- (1) Maastrategiat tehdään yhdessä lainaavan maan kanssa.
- (2) Identifikaatio ja valmisteluvaiheessa identifioidaan lainaavan maan kanssa toteutettavia projekteja.
- (3) Tämän jälkeen projekti arvioidaan ja hyväksytetään, eli ADB arvioi projektin toteutettavuuden maakäyntien ja konsulttien avustuksella ja neuvottelee lainan ehdot. Kun lainoitus päätös on ADB:n osalta tehty, se julkaistaan ADB:n nettisivuilla. Tämä vaihe voi kestää erityisen pitkään eri byrokraattisten vaiheiden vuoksi.
- (4) Hankkeen toteutuksen hoitaa toimeenpaneva taho (executing agency) paikan päällä sovitun aikataulun ja säännösten mukaisesti.
- (5) Evaluaatio: hankkeen lopuksi ADB arvioi sen onnistumisen.

Tavarahankinnat (goods, works etc.): Useimmiten käytetään kansainvälistä kilpailutusta (ICB; International competitive bidding). Vaikka projekti olisi avoin kilpailu, saatetaan kuitenkin suosia paikallisia tuotteita tai toimittajia. Tarkemmin tavarahankintojen tarjouskilpailusta kohdassa [Bidding Procedures](#). Toimittajien tulee esivalikoitua käyttämällä Standard Procurement Document for Prequalification of Bidders (SPQD)-asiakirjaa. Tällä tavoin ADB varmistaa, että toimittajalla on tarvittava määrä kokemusta, referenssejä ja resursseja hankkeen toteuttamiseksi. ICB:n lisäksi ADB käyttää myös mm. seuraavia hankintatapoja: rajoitettu tai kansallinen tarjouskilpailu, shopping, suoramarkkinointi, performance-based-hankinta jne. Tarkemmin näistä hankintaprosesseista löytyy tietoa dokumentista: [ADB Procurement Guidelines](#)

Konsulttipalvelut: Konsulttiyritysten ja yksittäisten konsulttien tulee rekisteröityä ADB:n konsulttijärjestelmään: [Consultant Management System \(CMS\)](#). Yleensä konsulttien rekrytoinnin hoitaa ADB, mutta se voidaan myös delegoida lainaavan maan vastuulle. ADB:ssa vastuu on jaettu Project user – osastolle (jos alle 600 000 USD hankinta) ja Central Operations Services –toimistolle (jos TA konsulttihanke yli 600 000 USD). Lisätietoja: [Guidelines on the use of consultants](#); [Consulting Services Operations Manual](#); [Project Administration Instructions \(PAI\)](#) sekä [Consulting opportunities](#) –sivuilta.

Mistä lisätietoja?

Yksityiskohtaiset ohjeet konsulteille hankintaprosessista Kanadan Filippiinien suurlähetystön raportissa: ["Winning Consulting Services Contracts at the Asian Development Bank"](#)

Vuosittaiset [Business Opportunities Fair](#) -tapahtumat. Vierailut ADB:n päämajassa, muissa konttoreissa ja projekteista vastaavilla osastoilla. Jos yrityksellä ei ole kaikkea vaadittavaa kokemusta, kannattaa ottaa yhteyttä vahvempaan yritykseen ja pyrkiä pääsemään kumppaniksi tekemään osatyöstä. Tätä kokemusta voi käyttää jatkossa referenssinä.

Maastrategiat (Country Planning Documents CPD) valmistellaan yhdessä lainaavan maan kanssa. Painottuvat lainaavan maan kehitysprioriteeteille, tehdään yleensä 3-5 vuodeksi. Nämä voivat olla hyödyllisiä yritysten pidemmän tähtäyksen suunnitteluun.

ADB:n [Strategy2020](#)–strategiasta löytyvät pankin strategiset painopisteet vuoteen 2020 asti (talouskasvu, ympäristölle kestävä kasvu sekä alueellinen integraatio).

Lisää ADB:n rahoituksesta suoraan yksityisen sektorin projekteihin tietoa sivuilta: [Private Sector Financing](#). Lisää ADB:n arviointikriteereistä: [Guide to Bid Evaluation](#). Lisätietoa pankin hankinnoista omiin sisäisiin tarkoituksiinsa täältä: [Institutional/Corporate Procurement](#).

Julkisesti saatavilla oleva business intelligence -projekteista ja -hankinnoista löytyy ADB:n sivuilta [Business Opportunities](#)-sivuilta. Osioissa on linkkejä mm. projektisuunnitelmiin ja projektidokumentteihin. Myös hankintailmoitukset (Procurement Notices) ADB:n nettisivuilla kohdemaan osiossa.

3.4 Afrikan kehityspankkiryhmä



[Afrikan kehityspankin](#) lisäksi kehityspankkiryhmään (African Development Bank Group AfDB) kuuluvat myös [Afrikan Development Fund](#) (ADF) ja [Nigeria Trust Fund](#) (NTF).

Päämaja: Abidjan, Norsunluurannikko

Tehtävä: edistää Afrikan kestävästä taloudellista ja sosiaalista kehitystä sekä vähentää köyhyyttä alueella. Rahoittaa Afrikan maita sekä yksityistä sektoria. Suurin infrastruktuurin rahoittaja Afrikassa.

Maatoimistoja: 37. AfDB:n virallisia kieliä ovat ranska ja englanti. Suurin osa AfDB:n henkilökunnasta on kaksikielisiä.

Suomi on AfDB:n jäsen ja rahoittaa Afrikan kehityspankin sekä Afrikan kehitysrahaston hankintoja miljoonilla vuosittain. Vuonna 2015 AfDB:n operatiivinen toiminta oli 8,8 miljardia USD, josta tavaroita ja palveluita hankittiin yli kahdella miljardilla.

Miksi AfDB on kiinnostava suomalaisille yrityksille?

Afrikan kehityspankin hankintavolyymi n.2-3 miljardia USD vuodessa. Suomalaisyritysten toimitukset AfDB:lle ovat olleet vähäisiä. Toimituksia on ollut enemmän AfDB:n lainoittamissa projekteissa suoraan yksityiselle sektorille.

Taulukko 3.4.1. Suomen ja verrokkimaiden määrälliset osuudet AfDB:n hankinnoista 2010–2015. Luvut (milj. USD) pyöristetty ja muunnettu UA. valuutasta.

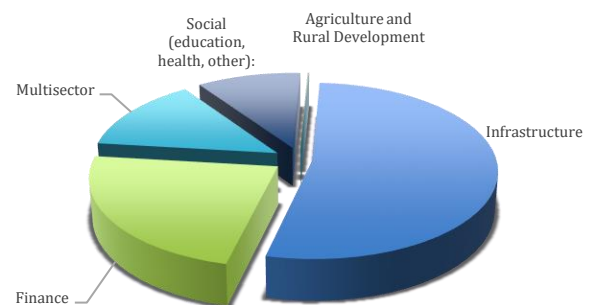
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Yht.
Suomi	31,7	0	0	0,1	0	0	31,8
Tanska	5,8	4,1	0,2	98,1	2,2	2,3	112,7
Ruotsi	7	5,2	0,008	20,2	2	0,3	34,708
Norja	0,9	0	0	0	0	0,4	1,3
AfDB kaikki	2173	2493	2184	2790	1949	2102	13691

Top 10-toimittajaa AfDB:lle vuonna 2015 ovat olleet Marokko, Intia, Kongon demokraattinen tasa-

valta, Kiina, Nigeria, Iso-Britannia, Malawi, Ranska, Kenia ja Uganda.

Päähankinta-alueet ovat energia, kuljetukset, vesihuolto, maatalous.

Kuvio 3.4.2. AfDB rahoituksen jakautuminen sektoreittain vuonna 2015.



Lähde: [AfDB Annual Report 2015](#)

AfDB rahoittaa muun muassa projekteja, ohjelmia ja tutkimuksia. Se on Afrikan alueen asiantuntija ja aktiivinen mm. maaseudun ja harvaan asuttujen alueiden valaistuksessa sekä vesihankkeissa. Keskeisin rahoituskohde on kohdevaltioiden infrastruktuuri sekä vesihuolto, kuljetus, telekommunikaatio, terveys, koulutus, maatalous ja ympäristösektorit.

AfDB hankintaprosessi:

Hankintakäytännöt ja mallit pitkälti samat kuin Maailmanpankillä. Lainaava maa on vastuussa hankinnoista, mutta AfDB arvioi ja seuraa hankintoja.

Tarkka projektisykli täällä: [AfDB Project Cycle](#)

AfDB:n projektisykli lyhyesti

- (1) Maastrategiat, yleensä 3-4 vuotta.
- (2) Toteutettavien hankkeiden identifikaatio yhdessä lainaajamaan kanssa maan kehitystavoitteiden saavuttamiseksi. Tehdään toteutettavuusarviointia.
- (3) Valmistelu: jos pankki kiinnostuu rahoittamaan projektin, se arvioi sen toteutettavuutta. Tämä voi viedä monta vuotta, ja viivästyminen on yleistä. Linja identifikaatio- ja valmisteluvaiheen välissä on hatara. Tässä vaiheessa kuitenkin luodaan tärkeimmät raamit hankinnoille. [AfDB Business Bulletin](#) tarjoaa tietoa projekteista, joista pankki on kiinnostunut. Julkaisu saattaa kuitenkin ilmestyä kuukausien viiveellä.
- (4) Arviointi tapahtuu pankin toimesta. Tässä vaiheessa julkaistaan [Project Appraisal Report](#)-dokumentti, jossa tietoa siitä, mitä projekti pitää sisällään. Löytyvät AfDB:n nettisivuilta, jos projekti on hyväksytty.
- (5) Toimeenpano: Lainaava maa vastuussa. Tapahtuu kilpailutus hankinnoista. General Procurement Notice (GPN) julkaistaan UN Business (UNDB) nettisivuilla projektin hyväksymisen jälkeen. Asiakirjassa on tiedot toimeenpanevasta tahosta ja hankintakategoriat.
- (6) Evaluaatio.

Tavarahankinnat: Pääasiallinen hankintamuoto on kansainvälinen kilpailutus. Käytössä on myös National Competitive Bidding (NCB), Limited International Competition, International or Local Shopping sekä Directly Negotiated Purchase-hankintamuodot. NCB:tä käytetään yleensä pieniin hankintoihin, joista kansainvälisten toimittajien ei uskota olevan kiinnostuneita. International tai National Shopping- muotoja taas käytetään ostettaessa saatavilla olevia standarditavaroita ja hyödykkeitä. Tarkempi ohjeistus täällä: AfDB Policies and Procedures: [Rules and Procedures for Procurement of Goods and Works](#).

Konsulttipalvelut: Käytetään paljon valmistelu ja toimeenpanovaiheessa. Toimeenpaneva maa hankkii käyttäen listaa esivalituista palveluntarjoajista. Suuret hankinnat ovat yksityiskohtaisia ja pitkiä (keskimäärin 14 kk). Tarkempi ohjeistus: [Rules and Procedures for the Use of Consultants](#).

Pankin omat hankinnat ja rahoitus suoraan yksityisen sektorin projekteihin:

Suurin osa pankin omista hankinnoista (n 40 milj. USD vuosittain) tapahtuu "Institutional Procurement and Logistics"- yksikön toimesta ja pieni osa maatoimistojen kautta. Pankin sisäisistä hankinnoista kiinnostuneilla on oma portaali: [vendor kiosk](#) sekä konsulteille rekisteröityminen [AfDB E-consultant järjestelmään](#).

Pankin rahoitus suoraan yksityiselle sektorille:

Rahoitus kohdennetaan yleensä fyysisiin infrastruktuurihankkeisiin, kuten voimalaitos- ja vesihankkeisiin.

Pankin ja lainaavan maan roolit ja vastuut:

Myös AfDB:n kohdalla on tärkeää ymmärtää roolit ja vastuunjako pankin ja lainaavan maan toimeenpanevan tahon välillä. Kun pankki lainaa rahaa kehittyvälle maalle, on yleensä projektin toimeenpaneva taho osa jonkin lainaavan maan valtion organisaatiota. Pankin henkilökunta kuitenkin hyväksyy toimeenpanevan tahon lähettämän alustavan listan yrityksistä (shortlist of companies). Kun yritys tapaa pankin asiantuntijoita tulisi sen tarjota lyhyt tieto erikoisosaamisestaan ja pyrkiä varmistamaan pääsy esivalittujen yritysten listalle.

Mistä lisätietoja?

Hankintailmoitukset ja tiedotteet pankin hankintasivuilta [AfDB Procurement](#). Kannattaa tutkia pankin vuosittaiset hankintasuunnitelmat (löytyvät kohdasta [Tools & Reports](#)) sekä hankintasäännöt ([Policies and Procedures](#)) ja maastrategiat ([Country Strategy Papers](#)).

Tools & Reports kohdan alta löytyvät myös hankintaraportit ([Procurement Reports](#)) sekä hankintatilastot ([Procurement Statistics](#)).

Tärkeät asiakirjat – [AfDB Procurement Documents](#)

3.5 Latinalaisen Amerikan ja Karibian alueen kehityspankkiryhmä

[Latinalaisen Amerikan kehityspankki](#) (Inter-American Development Bank IDB) on alueellisista kehityspankeista vanhin. Se perustettiin vuonna 1959 edistämään Latinalaisen Amerikan ja Karibian alueen taloudellista ja sosiaalista kehitystä. Pankkiryhmä koostuu kolmesta toimijasta: IDB:stä, the Inter-American Investment Corporation IIC:stä sekä the Multilateral Investment Fund MIF:stä. Nykyisin pankki on alueellaan suurin kehitysavun antaja. Lisää tietoa pankista – [About us](#).

Päämaja: Washington, DC.

Tehtävä: Köyhyyden ja eriarvoisuuden vähentäminen Latinalaisen Amerikan ja Karibian alueella. Fokuksena terveys, koulutus ja infrastruktuuri. Kestävää ja ilmastoystävällistä kehitystä.

Rahoitettavat alueet: Latinalaisen Amerikan kehittyvät maat (IDB) ja yksityinen sektori (IIC, MIF). **Maatoimistoja:** 26.

Suomi on IDB:n jäsen ja rahoittaa pankkia vuosittain. Vuonna 2015 IDB:n rahoittamien projektien volyymi oli n. 11,3 miljardia USD, josta tavaroita ja palveluita hankittiin n. 3,4 miljardin USD edestä.

Miksi IDB on kiinnostava suomalaisille yrityksille?

Latinalaisen Amerikan ja Karibian kehityspankin hankintavolyymi n. 2,8–6,5 miljardia USD vuosittain.

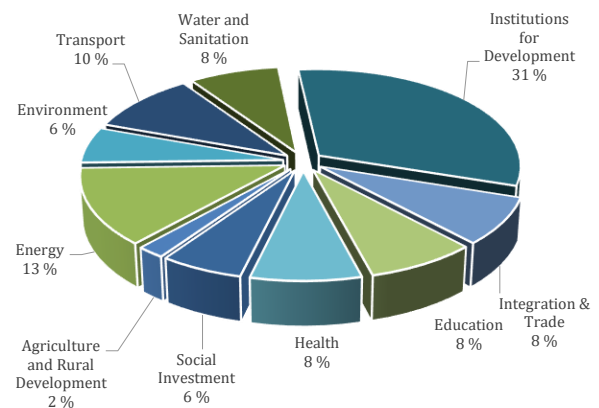
Vuosittain 20 000–30 000 mahdollisuutta yrityksille ja konsulteille, jotka toimivat IDB:n rahoittamisessa projekteissa Latinalaisessa Amerikassa ja Karibiassa. Suomalaisyrietykset ovat viimeisen kuuden vuoden aikana voittaneet pääasiassa konsulttihan- kintoja. Ennen vuotta 2010 ollut myös tavaratoimituksia.

Taulukko 3.5.1. Suomen ja verrokkimaiden määrälliset osuudet IDB:n hankinnoista 2010–2015. Luvut pyöristetty ja ilmoitettu miljoonan USD tarkkuudella.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Yht.
Suomi	3	0	1	0	0	0	4
Tanska	0	0	0	0	0	0	0
Ruotsi	0	0	1	0	0	0	1
Norja	0	0	0	0	0	0	0
IDB kaikki	4614	2800	3844	6525	4958	3389	26130

Päähankinta-alueet: kuljetus, energia, vesihuolto. Hankintakäytännöt heijastavat IDB:n jäsenmaiden intressejä ja tarpeita.

Kuvio 3.5.2 IDB rahoituksen jakautuminen sektoreittain volyymin perusteella vuonna 2015 (milj. USD).



Lähde: [IDB Annual Report 2015](#)

IDB:n hankintaprosessi

Hankintamenettelyt pitkälti samat kuin Maailmanpankillä. Maailmanpankkia pienempänä kehitysrahoittajana IDB voi olla helpommin navigoitavissa. Espanjan tai Portugalin kielen osaaminen on usein erittäin suuri etu.

Tarkka projektisykli täällä: [IDB - Project Cycle](#)

Projektisykli lyhyesti:

[Maastrategiat](#) suunnitellaan yhdessä lainaavan maan kanssa.

- (1) Valmisteluvaihe tehdään maastrategioihin nojaten. Tässä vaiheessa projektia valmistellaan ja luodaan projekti profiili, tehdään ympäristöarvioinnit jne.
- (2) Hyväksytys
- (3) Toimeenpano: lainaava maa vastuussa, mutta IDB valvoo.
- (4) Evaluaatio

Tavarahankinnat: IDB käyttää yleensä kansainvälistä tarjouskilpaa ICB:tä yli 5 miljoonan USD works -sopimuksiin ja yli 350 000 USD -goods sopimuksiin. Nämä rajat alittavat tavarahankinnat tehdään muilla hankintamuodoilla, usein kansallisella tarjouskilpailulla.

Konsulttipalvelut: IDB käyttää useita eri valikointitapoja konsulttipalveluiden hankinnoissa. Yli 200 000 USD ylittävissä hankinnoissa pätevät IDB hankintamenettelyt. Hankinnoissa painotetaan enemmän teknisiä valmiuksia, laatua ja referenssejä kuin hintaa.

Pankin omat hankinnat: Näitä hoitavat IDB:n Administrative Services ja Corporate Procurement -osastot. Yli 50 000 USD ylittävät hankinnat täytyy kilpailuttaa. Toimittajien täytyy täyttää [Supplier Registration Form-kaavake](#).

Yksityisen sektorin rahoitusikkunat:

- [Multilateral Investment Fund \(MIF\)](#)
- [Inter-American Investment Corporation \(IIC\)](#)

Mistä lisätietoja?

Tietoa meneillään olevista projekteista [hankintasivuilla](#) – [Project Procurement](#)

Opas IDB:n sisäisiin hankintoihin: [IDB Supplier Guide](#)

Aluksi toimittajiksi haluavien tulisi tarkistaa täyttävätkö ne pankin kelpoisuusehdot [Eligibility-sivuiltä](#).

Hankintailmoitukset löytyvät täältä: [Procurement Notices](#).

Tilastot aiemmista hankinnoista [IDB Awarded Contracts](#). Lisäksi pankin vuosiraportit ovat hyvä tietolähde aiemmin käytetystä rahoituksesta – [IDB Annual Reports](#) ja erikseen vuosiraporttien sivuilta löytyvät Financial Statements.

Muita vinkkejä: Kannattaa myös katsoa IDB:n [Knowledge Economy Fund](#), missä Suomi on ollut osallisena.

Yritysten tulisi keskittyä hankintoihin maatasolla ja sektoreittain omalla erikoisosaamialueellaan hyödyntäen myös paikallista osaamista maksimoidakseen voittomahdollisuutensa.

3.6 YK-järjestöjen hankinnat



YK on maailmanlaajuinen hankkija, jonka hankintojen volyymi on 15–17 miljardia USD vuodessa, ja hankintojen määrät ovat olleet jatkuvassa kasvussa. YK tekee hankintansa hajautetusti hyvin erilaisilta aloilta. YK:n sihteeristö, rahastot, ohjelmat ja erityisjärjestöt vastaavat omista hankinnoistaan ja tekevät ne joko keskitetysti päämajojensa ja palvelukeskusten kautta tai suoraan kentällä. YK ja sen järjestöt ovat luotettavia yhteistyökumppaneita

Mitä YK-hankinnat voivat tarjota suomalaisyrityksille?

YK on potentiaalisesti iso markkina suomalaisyrityksille. Vuonna 2015 YK-järjestöt hankkivat tavaroita ja palveluita yli 17 miljardilla USD. Hankinnat vaihtelevat järjestöittäin.

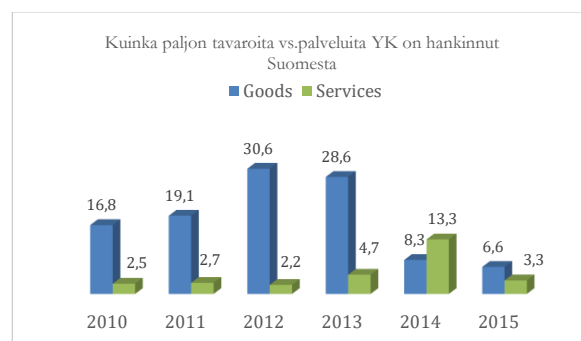
Suomen osuus YK:n hankinnoista on ollut varsin vähäinen. Suomi oli vuonna 2015 YK:n hankintatilastoissa sijalla 122 (vrt. vuonna 2014 sija 101) ja vuonna 2015 YK-järjestöt tekivät hankintoja suomalaisyrityksiltä 9,96 miljoonalla eurolla (0,06 % YK:n kokonaishankinnoista), kun vuonna 2014 YK-järjestöt ostivat Suomesta yli 20 miljoonalla dollarilla (lähinnä lääketeollisuuden sekä IT- ja koulutusalan tuotteita ja palveluja). Esimerkiksi Tanskan hankinnat ovat olleet huomattavasti suuremmat.

Taulukko 3.6.1. Suomen ja verrokkimaiden määrälliset osuudet YK-hankinnoista 2010–2015. Luvut pyöristetty ja ilmoitettu miljoonan USD tarkkuudella.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Yht.
Suomi	19	22	33	33	22	10	139
Tanska	470	422	397	553	427	566	2835
Ruotsi	19	19	29	29	29	36	161
Norja	25	23	21	27	27	48	171
Islanti	12	16	0	0	0	0	28
YK kaikki	14544	14276	15372	16083	17237	17575	95087

Mitä YK hankkii? Terveys (23 %), kuljetus (17 %), ruoka ja maatalous (10 %), hallintopalvelut (15 %), rakennus ja insinööripalvelut (11 %) ja muut tuotteet ja palvelut (24 %) Konkreettisemmin tavaroista: ruoka, lääkkeet, kuljetusvälineet, tietokoneet ja ohjelmistot, suoja- ja majoitusratkaisut, telekommunikaatio, kemikaalit, turvallisuusvälineet ja -insinööritieto, vesi- jätevesi-, energia- ja jätehuolto sekä erilaiset palvelut. Hankittavia palveluita ovat mm. lentopalvelut, turvallisuuspalvelut, insinööripalvelut sekä rakennus- ja konsulttipalvelut.

Kuvio 3.6.2 Suomen osuudet YK-hankinnoista goods ja services kategorioissa 2010–2015 (milj. USD).



Tavaroita ja hyödykkeitä sekä palveluja hankitaan YK:ssa keskenään lähes yhtä paljon. Suomesta YK:n hankinnat olleet pääasiassa tavaratoimituksia (Goods-kategoriassa).

Suurimmat hankkijat YK:ssa 2015 ovat olleet Unicef (2015 3,4 mrd. USD), YK:n sihteeristö UNPD (2015 3,09 mrd. USD) ja YK:n kehitysohjelma UNDP (2015 2,7 mrd. USD). Unicefin avainhyödykkeitä ovat rokotteet, malariaverkot, lääkkeet, ravintotuotteet, hoitotarvikkeet ja -laitteistot, vesi- ja sanitaatiotuotteet sekä koulutus- ja palvelut. YK:n sihteeristön hankinnoista 80 % tehdään rauhanturvaoperaatioiden tarpeisiin mm. telekommunikaatiosektorilta. UNDP:n toimitusten kärjessä ovat hallinto- ja liiketoimintapalvelut, it-ratkaisut, lääkkeet ja rakennustuotteet. [Liitteen 5-YK:n kokonaishankinnat ja eniten Suomesta hankkineet järjestöt](#) tilastoista näkyy, että hankintavolyymien kannalta mielenkiintoisia keskustelukumppaneita ovat mm. UNICEF, UNPD, WFP, UNHCR, WHO ja UNOPS.

Miten YK-hankinnat toimivat?

Neljä pääperiaatetta:

- 1) **Hankinnat lähtevät YK:n tarpeista ja järjestöjen kohdalla kyseisen järjestön tarpeista (tarpeet tulevat kentältä).**
- 2) **Tehokas kansainvälinen kilpailu hankinnoissa.**
- 3) **Hankintaprosessi on läpinäkyvä ja kohtelu tasapuolista.**
- 4) **Haetaan kokonaistaloudellisesti paras vaihtoehto, eli vain edullisin hinta ei määrittele tarjouskilpailun voittoa.**

YK tekee hankintansa hajautetusti. YK:n sihteeristö, rahastot, ohjelmat ja erityisjärjestöt vastaavat omista hankinnoistaan ja tekevät ne joko keskitetysti päämajojensa ja palvelukeskusten kautta tai suoraan kentällä. Esimerkiksi YK:n hankintajärjestö UNOPS tekee hankintoja keskitetysti muille YK-järjestöille.

Suomi on pyrkinyt erityisesti vuoden 2016 aikana aktiivisesti lisäämään YK:n tekemien hankintojen määrää Suomesta. Suomalaisyrittäjiä on kannustettu tutustumaan YK-markkinoihin ja osallistumaan YK:n tarjouskilpailuihin. Suomalaisyrittäjien kannalta kiinnostavia järjestöjä voivat olla esimerkiksi teknologia- tai järjestelmähankintoja tekevät järjestöt. Erityisesti YK:n sihteeristö, UNOPS sekä UNDP määrittelevät YK-järjestöissä käytettyjen teknisten ratkaisujen määrittelyt (Terms and Conditions for System Agreements), joita muut järjestöt ja aluetoimistot käyttävät omissa hankinnoissaan. Teknisten hankintojen perusmäärittelyt tehdään järjestöjen päämajoihin, vastaavien asiantuntijoiden toimesta. Siispä avain näihin hankintoihin on esitellä omat ratkaisut esimerkiksi kolmen edellämainitun organisaation hankinta-asiantuntijoille ja varmistaa, että ne ovat mukana hyväksyttävissä ratkaisuissa, joita sitten alueilta hankitaan. Muita YK:n hankinnoista Suomen kannalta kiinnostavia mahdollisuuksia ilmenee esimerkiksi telekommunikaation saralla, terveyden alan tuotteissa- ja palveluissa, polttoaineissa, perusteellisuuden sekä kenttätöimintöjen innovatiivisissa ratkaisuissa, e-palveluiden kehittämisessä tai ympäristövaikutusten vähentämisessä.

Linkkejä eri YK-järjestöjen hankintasivustoille on listattu [liitteeseen 6 – Tarkemmin YK-järjestöistä](#).

Hankintatoimea ohjaavat periaatteet vaihtelevat hieman järjestöittäin. Yhteiset ohjeet ja periaatteet on kerätty YK:n hankintakäsikirjaan. Etenkin rahastojen ja ohjelmien hankinnoissa, painotuvat kestävyysperiaatteet. Samoin ne arvostavat innovatiivisuutta tarjousharkinnassa.

YK:n hankintamuodot

Expression of Interest (EOI) – kiinnostuneita toimittajia pyydetään antamaan tietoa tuotteista, resursseista, edellytyksistä yms.

Request for Quotation (RFQ) – vapaamuotoisempi hankintatapa, jota käytetään alhaisissa hankinnoissa (< 30,000 USD*)

Invitation to Bid (ITB) – hankintatapa, jota käytetään selvästi määritellyille tuotteille (tai palveluille); sopimuksen myöntäminen perustuu edullisimpaan hyväksyttävään tarjoukseen (> 30,000 USD)

Request for Proposal (RFP) – hankintatapa, usein palveluille, sopimus myönnetään perustuen yhdistettyyn (painotettuun) hinnan ja teknisen ratkaisun arvioon (> 30,000 USD)

Long Term Agreement / Frame Agreement (LTA) – ITB:n tai RFP:n perusteella 2–4 vuotta. Toimittaja hyötyy jatkuvuudesta ja järjestö pyrkii vähentämään hallinnollista taakkaa.

Direct Contracting – suora hankintoja voidaan käyttää esimerkiksi hyvin kiireisissä tilanteissa

**Raja-arvot voivat vaihdella organisaatioiden välillä*

Lähde: Jens Waldenin esitys: Doing Business with the UN.

Miten hankintamuodosta päätetään?

- 1) **Kyseessä olevan hankinnan arvo**
- 2) **Minkälaisista tuotteista tai palveluista on kyse**
- 3) **Mikä on hankinnan kriittisyys ja toimitusaika (nopeus)**

Yrityksen kannattaa siis identifioida relevantit YK-järjestöt ja tutustua myös UNGM-julkaisuihin - [UNGM Publications](#).

Tarjoukset arvioidaan seuraavin perustein:

- YK:n maksuehtojen ja muiden ehtojen hyväksyminen
- tekniset vaatimukset
- toimitusehdot ja -aika
- toimituksen pohjautuminen kansainvälisiin standardeihin
- tukidokumenttien toimittaminen, ml. referenssit
- todistettu valmistuskapasiteetti ja taloudellinen vakaus
- hinta

Tilastoja YK:n kokonaishankinnoista sekä eniten suomesta tehneistä YK-järjestöistä löytyy [liitteestä 5](#).

Lisää tietoa Unicefin (eniten Suomesta hankintoja tehnyt YK-järjestö) sekä myös muiden valikoitujen YK-järjestöjen hankinnoista löytyy [liitteestä 6](#).

Yritys voi myös ottaa yhteyttä Ulkoministeriöön tai muihin Team Finland-organisaatioihin: Finpro, TEKES, Finnfund, Finnpartnership jne. Finpro päivittää [Market opportunities](#)-sivua.

Mistä lisätietoja YK-hankinnoista?

(1) Aloita: YK:n keskitetty hankintaportaali United Nations Global Marketplace ([UNGM](#)), tarjoaa yrityksille keskitetysti ohjeistusta ja tietoa YK-hankinnoista ja avoimista tarjouskilpailuista. Palveluun rekisteröityminen on maksutonta.

UNGM:ään rekisteröinti on ehdoton edellytys osallistumiselle mihinkään YK:n tarjouskilpailuun. <https://www.ungm.org/>

Suomalaisia yrityksiä oli vuoden 2016 lopussa yhteensä YK-hankintarekisterissä 289 (vrt. Tanska n. 700). Myös aktiivisuus UNGM:ssä ja profiilin päivittäminen on tärkeää. Apua rekisteröitymiseen saa esimerkiksi Finpron [kehittyvien markkinoiden kasvuohjelman kautta](#).

Oppaita liiketoimintaan YK:n kanssa on useita, esim:

- Yleisempi: "[The General Business Guide](#)"
- Kattava: "[UN Procurement Practioner's Handbook](#)"
- Viiden askeleen opastus: [How to Do Business With the UN: A 5-Step Approach](#).

Muita tärkeitä sivustoja:

- [UN Business](#)-sivut
- [UN Development Business](#)-sivuilla julkaistaan hankintailmoituksia
- YK-järjestöjen toiminta perustuu [UN Global Compact](#) periaatteille
- Hankintayksikön periaatteet, joihin yritysten tulee sitoutua [UN Supplier Code of Conduct](#) ja [Conditions of Contract](#) ehtoihin.
- YK:n hankintoja koskevat tilastot julkistetaan vuosittain huhti-kesäkuussa [UNOPS](#)in sivuilla sekä UNGM Knowledge Centerin sivuilla, [Annual Statistical Reports on UN Procurement](#)-kohdassa.
- Vinkkejä YK:lle myymisestä sivulta: [Supplying the UN](#). Samaisten sivujen Knowledge Center-palkin alta > Virtual Business Seminar > Meeting with the UN Agencies-kohdasta löytyvät jokaisen YK-järjestön hankintasivut yksittäin.

3.7 Euroopan unionin kehitysrahoitusmahdollisuudet

Euroopan unioni eli komissio ja jäsenmaat ovat yhdessä maailman suurin kehitysavun antaja. Kv-järjestöjen tavoin myös EU:n kehitysyhteistyöbankkeet ja niiden bankinnat tarjoavat suomalaisyrityksille mahdollisuuksia. EU:n osana Suomi vaikuttaa myös liiketoimintaympäristön kehittämiseen ja kansainväliseen kauppapolitiikkaan yleensä.



EU tarjoaa rahoitusta lainana sekä lahjarahana erilaisiin projekteihin liittyen esimerkiksi koulutukseen, terveyteen, ympäristönsuojeluun ja humanitaariseen apuun. Euroopan unioni on myös yksi suurimmista kehitysavun antajista. Rahoitus hallinnoidaan tiukkojen sääntöjen mukaan ja monen eri toimielimen kautta, joten EU:n hankintoihin pääseminen on pitkä prosessi.

EU:n rahoitusta jakavat komissio itse ja sen toimeenpanevat virastot, kansalliset ja alueelliset viranomaiset EU-maissa, EU:n ulkopuolisten maiden viranomaiset, jotka saavat rahoitusta EU:lta, sekä myös kansainväliset organisaatiot kuten YK ja Maailmanpankki.

EU rahoittaa hankintoja sekä kentällä että pääkaupungissa. Niitä EU:n julkisia hankintoja ja tarjousmenettelyjä, joiden arvon odotetaan ylittävän tietty kynnsarvo, koskevat direktiivit, joiden keskeisiä periaatteita ovat avoimuus, avoin kilpailu ja vakaa menettelyjen johtaminen. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (Sustainable Development Goals) ovat erityisen tärkeitä EU:n tulevaisuuden toimille, etenkin yksityisen sektorin ja kaupan osalta. EU:lla on uusi Private Sector Development Policy (2014), eli strategia yksityisen sektorin toiminnalle kehittyvissä maissa. Toiminnan keskiössä ovat energia-, maatalous- sekä infrastruktuurisektorit.

Euroopan Komission alainen [EuropeAid DG DEVCO](#) (The Commission's Directorate-General for International Cooperation and Development) on vastuussa Euroopan unionin virallisen kehitysavun ja kehityspolitiikan suunnittelusta ja toteutuksesta.

Suurin osa EuropeAid:n sopimuksista on palveluita. EU:lla on sekä temaattisia että alueellisia instrumentteja joista kehitysrahoituksen ja EuropeAid:n alaiset avaininstrumentit vuosina 2014–2020 ovat:

(1) [Development Cooperation Instrument \(DCI\)](#). Rahoitusinstrumentti ohjelmiin lähes kaikkien kehittyvien maiden kanssa. Pitää sisällään useita eri ohjelmia, joilla on sekä temaattinen että alueellinen fokus. Yhteensä rahaa käytettävissä 2014–2020 **19,6 miljardia USD**.

(2) [European Neighbourhood Instrument \(ENI\)](#). Instrumentin kautta rahoitus suuntautuu Välimeren eteläisiin maihin sekä itäisiin naapurimaihin. Se keskittyy demokratian ja ihmisoikeuksien sekä kestävän kehityksen ja siirtymien edistämiseen. Yhteensä rahaa käytettävissä 2014–2020 **15,4 miljardia USD**.

(3) [European Development Fund \(EDF\)](#) Euroopan kehitysrahasto (EKR) on EU:n tärkein tukiväline kehitysyhteistyössä Afrikan, Karibian ja Tyynenmeren maiden eli AKT-maiden sekä merentakaisen maiden ja alueiden (MMA) kanssa. Yhteensä rahaa käytettävissä 2014–2020 **30,5 miljardia USD**.

Lisäksi varsinaisen kehitysrahoituksen ulkopuolella liiketoimintamahdollisuuksia tarjoavat myös Euroopan investointipankki EIB sekä Euroopan kehitys- ja jälleenrakennuspankki EBRD. Myös EU:n osalta hankintoja kannattaa siis lähestyä alueellisesti, sillä alueelliset ohjelmat keskittyvät tietyn maan tai alueen kehitykseen, ja komissio laatii maastrategiat yhdessä avunsaajamaiden kanssa. Erilaiset [monivuotiset ohjelmat](#) määrittävät rahoitusinstrumenttien prioriteettialueet.

Euroopan unionilla on myös useita erilaisia rahastoja ja uusia innovatiivisia rahoitusmuotoja, kuten *blending*-instrumentti, joka toimii yhdistämällä EU:n lahjarahaa yksityisen ja julkisen sektorin lainoihin ja sijoituspääomiin erilaisten temaattisten ja alueellisten rahastojen kautta. Esimerkiksi [Electrification Financing Initiative \(ElectriFI\)](#), pyrkii lisäämään kestävien energiaratkaisujen käyttöä EU:n projekteissa ja [Agriculture Financing Initiative \(AgriFi\)](#), pyrkii edistämään maataloutta ja ruokaturvaa EU:n projekteissa. Lisää innovatiivisista rahoitusmuodoista täältä: [Innovative Financial Instruments](#) ja yleistä tietoa EuropeAid:n muusta rahoituksesta: [EuropeAid Funding](#) tai EU-rahoituksesta: [EU Funding](#)

EU Delegaatiot: EU:n kehityspolitiikkaa koordinoidaan Brysselistä käsin, mutta sen toimeenpanee EU:n 110 delegaatiota. Delegaatiot hallinnoivat suoraan tai epäsuorasti 83 % EU:n toimista. **Samoin kuin kansainvälisten rahoituslaitosten osalta, on EU:n hankinnoista kiinnostuneiden syytä vierailla EU delegaatioissa maatasolla ja kysyä tulevista ohjelmista.**

Erilaisen selvitysten ja teknisen avun sopimusten ostamisen helpottamiseksi EuropeAid:illa on myös viitekehys sopimusten ([Framework Contracts FWC](#)) -instrumentti, joka tarjoaa lyhytaikaisia, mutta joustavia ja nopean syklin hankintamahdollisuuksia konsulteille. Ne voivat myös olla tapa hankkia referenssejä ja testata esimerkiksi kumppanuuksia. Yhden FWC-hankinnan suuruus enintään 300 000 e.

EuropeAid:n hankintamenettelyt

Yleinen malli siitä, kuinka osallistua tarjouskilpailuihin täältä: [How to Apply for Contracts](#).

Tarjoajaksi mieliville rekisteröintijärjestelmät: [PROSPECT](#) sekä [PADOR - Potential Applicant Data Online Registration](#).

[Arviointikriteerit](#) perustuvat usein hinta-laatusuhteelle ja [EKR:n sopimusten arviointikriteereissä](#) painotetaan etenkin paikallista osaamista.

Havainnollistava kuvio täällä: [PROCUREMENT PROCESS MAP - EUROPEAID](#)

EuropeAid:in opas, joka ohjeistaa EuropeAid:n hankintaprosesseihin– [Practical Guide to procedures for programme estimates](#).

Yleisin kilpailutuksen muoto on competitive tendering, mutta erilaisia hankintamenettelyitä on useita. Hankintamenettelyt on tiivistetty kuviossa, joka löytyy PRAG-oppaan kohdasta [2.4 Procurement Procedures](#).

80 % EU:n budjetista maksetaan ns. epäsuoran hallinnan alla kumppanimaille tai kansainvälisille järjestöille. Tietoa näistä tarjouksista löytyy tältä sivulta: [EU Contractors and Beneficiaries](#)

Tiedot niistä kumppanimaista, joiden kanssa komissio on tehnyt rahoitussopimuksia (indirect management) löytyvät EuropeAid:in tilastosta: [Beneficiaries of Grants and Contracts](#).

EuropeAid:in [Financial transparency system](#):istä löytyvät ne (n. 20 %) EU:n budjetin hankintojen voittajista, joille komissio on suoraan ”contracting authority” (hakukoneen kohtaan ”responsible department” valitaan DEVCO). Myös EuroStatilla on laajat tilastot: [EuroStat Data ja Euroopan unionin Open Data Portal](#).

3.8 Euroopan kehitysrahasto

Euroopan Kehitysrahasto ([European Development Fund EDF](#)) ei kuulu EU:n yleiseen talousarvioon, vaan sitä rahoittavat jäsenvaltiot, sillä on omat varainhoitosääntönsä ja sitä hallinnoi erityinen komitea. Lisätietoa EU:n yleisestä talousarviosta ja EKR:n varainhoitosäännöistä täältä: [EU Budjetti](#) ja [Euroopan Kehitysrahasto](#).

Euroopan Kehitysrahastosta tuetaan kehitysmaissa ja kehitysalueilla toteutettavia toimia, joilla edistetään taloudellista, yhteiskunnallista ja inhimillistä kehitystä sekä alueellista yhteistyötä.

Yhdestoista Euroopan Kehitysrahasto (11th European Development Fund) kattaa vuodet 2014–2020 ja sen määrärahat ovat yhteensä 30,5 miljardia euroa. Tämän lisäksi Euroopan investointipankilta saadaan 2,6 miljardia euroa sen omista varoista myönnettävinä lainoina. EKR:stä tehtävien hankintojen kilpailuttava taho määräytyy sen mukaan, miten hankehallinto on järjestetty. Kun kilpailuttajana on kumppanimaan toimija, komissio voi osallistua prosessiin ja edellyttää, että se saa tarkastettavakseen tarjouskilpailuun liittyvät asiakirjat. Tarjouskilpailut julkaistaan komission hankintaportaalissa. Kuitenkin, mikäli kilpailuttaja on kansainvälinen järjestö tai jäsenmaan kehitysyhteistyöorganisaatio, noudatetaan tämän organisaation hankintakäytäntöjä eikä hankintaa välttämättä julkaista komission verkkosivuilla.

Tilastojen valossa näyttäisi siltä, että suomalaiset toimijat ovat saaneet vain 0,04 % EU-maille tulleista hankinnoista omistusosuuden ollessa 1,5 %. Lähdemateriaalista jää kuitenkin epäselväksi, mitkä kaikki hankinnat tähän on laskettu, joten luku voi myös olla hieman suurempi laskentatavasta riippuen.

Mistä lisätietoa EKR:n ja komission hankinnoista?

Tärkeä työkalu, joka ohjeistaa sekä EU:n budjetista että 11. Euroopan kehitysrahaston rahoitettavien sopimusten hankintamenettelyihin, on PRAG-ohjekirja: The [Practical Guide to Contract Procedures for EU External Actions](#) sekä myös EuropeAid:n opas [DEVCO Companion](#).

PRAG ohjekirjasta löytyvät hankintakäytännöt erikseen palveluille ja tavaratoimituksille: [Service contracts - Supply contracts - Work contracts](#). Lisäksi, täältä löytyvät kaikki liitteet ja dokumentit: [PRAG Annexes](#)

EuropeAid:n hankintailmoitukset julkaistaan täällä: [Calls for Proposals and Procurement Notices](#)

TED ([Tenders Electronic Daily](#)) on kanava, jossa julkaistaan eurooppalaisia julkisia hankintoja koskevia ilmoituksia. TED välittää yrityksille maksutta tietoa liiketoimintamahdollisuuksista Euroopan unionissa, Euroopan talousalueella ja muualla. Rekisteröitymisen jälkeen yritys voi mm. luoda hakuprofiileja tarpeidensa mukaan ja ilmoituksia voi selata, hakea ja lajitella maan, alueen, liiketoimintasektorin ym. kriteerien mukaan. Kohdasta [eTendering](#) löytyvät Euroopan unionin toimielinten tarjouspyynnöt.

Lisätietoja EU:n tarjouskilpailujen syklistä täältä: [How to apply for contracts](#).

Yleistä tietoa julkisista hankinnoista Euroopassa: [SIMAP](#). SIMAP on EU:n tietojärjestelmä julkisia hankintoja varten.

Opas Euroopan komission hankintoihin: [Doing Business With The European Commission](#).

3.9 Euroopan investointipankki



Euroopan Investointipankki ([European Investment Bank EIB](#)) tukee toiminnallaan EU:n poliittisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista. EU:n ulkopuolella EIB tukee hankkeita, jotka liittyvät EU:n kolmansien maiden kanssa solmimien sopimusten toteuttamiseen. Lisäksi EIB tukee EU:n ja Välimeren maiden kumppanuussuhteita sekä yhteistyötä Afrikan, Karibian ja Tyynenmeren maiden (AKT), Latinalaisen Amerikan ja Aasian maiden kanssa. Lainavaltuudet vuosille 2014–2020 antavat EIB:lle mahdollisuuden myöntää lainoja Keski- ja Itä-Eurooppaan, Välimeren maille, Aasiaan ja Latinalaiseen Amerikkaan, Venäjälle, EU:n uusille itäisille naapurimaille sekä Etelä-Afrikalle yhteensä enimmillään 28 miljardia euroa.

EIB vastaa myös investointikehityksen (Investment Facility) toiminnasta. Sen avulla tuetaan Afrikan, Karibian ja Tyynenmeren (AKT)-maiden yksityissektorin kehitystä, taloudellista kasvua ja köyhyyden vähentämistä. Rahoitukseen on varattu vuosille 2014–2020 neljä miljardia euroa. Tulossa on myös ulkoinen investointiohjelma, joka keskittyy muuttoliikkeeseen. EIB:n päämaja on Luxemburgissa ja se lainoittaa pääasiassa EU:n rajojen sisäpuolella tapahtuvia projekteja, mutta sen toiminta-alue ulottuu myös kehittyviin maihin. Hankinnat ilmoitetaan Euroopan unionin virallisen lehden täydennysosassa (Official Journal of the European Union OJEU) tai, jos kyseessä on kansallinen tarjouskilpailu, niin ilmoitus julkaistaan vain paikallisessa lehdistössä, paikallisella kielellä ja lainaavan maan julkisia hankintäsääntöjä noudatellen.

Osana eurooppalaista ulkoista investointisuunnitelmaa (European External Investment Plan), joka keskittyy kestävä kehityksen tukemiseen ja muuttoliikkeen perimmäisiin syihin vaikuttamiseen, valmistellaan käyttöönotettavaksi 2017–2020 uutta Euroopan kestävä kehityksen rahastoa, EKKR:ää (European Fund for Sustainable Development). EKKR toimisi yhteistyössä Euroopan investointipankin kanssa ja sen puitteissa jo käytössä oleviin rahoitusvälineisiin yhdistettäisiin uusi lisätakaus yhden yhtenäisen kehityksen puitteissa saaden aikaan

julkisia ja yksityisiä investointeja yhdistävä keskitetty rahoitusväline. EKKR-takuu edistää osaltaan luotonsaantia ja vahvistaa vipuvaikutusta. Investointisuunnitelman kaksi muuta osaa ovat **tekni-**
nen tuki kumppanimaille ja kumppanimaiden talouden hallintaan sekä **liiketoimintaympäristön parantamiseen** ja yksityissektoriyhteistyön kehittämiseen liittyvä tuki.

Aloitetta rahoitetaan EU:n talousarviosta ja muista lähteistä, muun muassa Euroopan kehitysrahastosta. EU:n rahoitusta on käytössä yhteensä 3,35 miljardia euroa vuoteen 2020 saakka. Jos jäsenvaltiot osallistuvat takaukseen yhtä suurella osuudella kuin EU, investointien kokonaismäärä nousisi 62 miljardiin euroon. Jos jäsenvaltiot osoittavat rahoituslähteiden yhdistelmään saman verran varoja kuin EU, investointien kokonaismäärä nousisi 88 miljardiin euroon. Kumppanimaita voivat olla AKT-maat sekä kehitysyhteistyövälineen (DCI) ja naapuruusvälineen piirissä olevat maat.

Mistä lisätietoa EIB:n hankinnoista?

EIB:n hankintaopas: [EIB Guide to Procurement](#).

EIB:n Projektisykli: [EIB Project Cycle](#)

EIB:n lainoittamat hankinnat: [Procurement for EIB- Financed Projects](#).

EIB:n omat hankinnat – [EIB Corporate Procurement Guide](#)

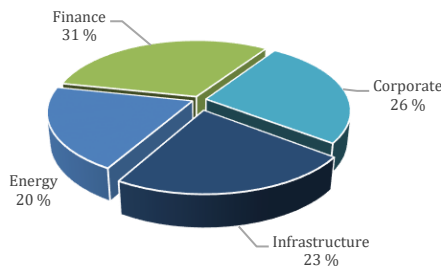
3.10 Euroopan jälleenrakennus- ja kehityspankki EBRD



Euroopan jälleenrakennus- ja kehityspankki ([European Bank for Reconstruction and Development; EBRD](#)) on multilateraali kehityspankki, joka rahoittaa alueita Keski-Euroopasta Keski-Aasiaan.

EBRD:n päätehtävänä on myöntää pitkäaikaisia lainoja, pääomainvestointeja ja takuita yksityisen ja julkisen sektorin hankkeisiin. Hankkeilla pyritään edistämään siirtymävaiheessa olevien maiden tasapainoista talouskehitystä sekä vähentämään taloudellista ja sosiaalista eriarvoisuutta.

Kuvio 3.10.1 EBRD:n investointien jakautuminen eri sektoreille.



Lähde: <http://www.ebrd.com/>

Kaikkien pankin rahoittamien projektien tulee olla kaupallisesti kannattavia. Pankki toimii siis pääasiallisesti liiketaloudellisin perustein.

Projektitisykli [The Funding Process](#)

Tavaroiden hankinnat: goods, works and non-consulting services

EBRD:n hankintaprosessi eroaa IFI:en hankintaprosessista, sillä siinä lainaa ei anneta jonkin maan valtiolle, vaan myös yksityisille firmoille. EBRD:llä on kuitenkin esimerkiksi kolmivuotiset [maastrategiat](#), joista löytyvät tietyn maan prioriteetit. EBRD:n rooli on varmistaa, että lainaaja toimii EBRD:n hankintasääntöjen mukaan. Avointa kilpailua käytetään mikäli sopimuksen arvo ylittää 250 000 e tavaroille ja palveluille.

Konsulttipalveluiden hankinta:

Vastuu [konsulttipalveluiden](#) hankinnasta voi kuulua joko investoivalle yritykselle tai pankin Technical Cooperation-yksilölle. Konsulttipalveluista kiinnostuneiden tulisi rekisteröityä EBRD:n sähköiseen konsulttijärjestelmään: [eSelection database](#). Suorahankintaraja konsulttipalveluille on alle 75 000e. Muuten pankki käyttää yleensä ns. esivalittua listaa yrityksistä, joita se pyytää tarjoamaan.

Lisätietoja EBRD:n hankinnoista:

Lisää tietoa EBRD:n hankinnoista [EBRD Procurement](#)-sivustolta.

Projektihankinnoista kiinnostuneille [Project Procurement](#)-sivut, missä mm. lista pipelineissa olevista projekteista sekä muuta hyödyllistä tietoa.

Konsulteille [EBRD Consultancy Services](#)-sivusto.

Pankin hankintasäännöt täällä: [Procurement Policies and Rules \(PP&R\)](#)

Hankintailmoitukset täällä: [Notices and opportunities](#).

Projektidokumentit (PSD), joissa on tietoa projektista, sen rahoituksesta ja asiakkaasta, ympäristöasioista, yhteystiedot jne. [Project summary documents](#).

Projektien case-selvitykset, joissa analyysia valituista projekteista – [Case Studies](#)

Projektin sponsori voi myös lähettää EBRD:lle lomakkeen- [EBRD Financing Inquiry Form](#) ja kysyä neuvoa, miten pankin kanssa voisi toimia yhdessä. Vastauksia yleisempiin kysymyksiin pankin [Procurement FAQs](#)- sivuilla. Lisäksi, kannattaa tutustua oppaaseen: [Guide to EBRD Financing](#) Siinä kerrotaan projektisykli ja rahoitusmuodot tarkemmin.

3.11 Kriisiliiketoiminta

Kriisiliiketoiminta voidaan määritellä liiketoiminnaksi, jossa tuotetaan ratkaisuja luonnonkatastrofien ja konfliktien ennaltaehkäisyyn, kriisinhallintaan ja jälleenrakentamiseen.

Maailmanlaajuiset humanitaariset tarpeet ovat nyt kaikkien aikojen korkeimmalla tasolla ja pitkittyneet konfliktit ja jatkuvat luonnonkatastrofit vaativat jatkuvasti suuria määriä humanitaarisia resursseja. Esimerkiksi pakolaiset ja kodeistaan lähteneet tarvitsevat joustavia ja käytännönläheisiä asutus-, energia- ja tietoliikenneinfrastruktuuria sekä ope- tus- terveys, vesi- ja sanitaatiopalveluja.

Kansainväliseen humanitaariseen avustustoimin- taan käytetään vuosittain yli 15 miljardia USD ja humanitaariset järjestöt kuten UNHCR, UNICEF ja WFP ovat YK-järjestelmän suuria hankkijoita. Katastrofivalmius- ja jälleenrakennusallalla toimii myös kansainvälisiä ja paikallisia kansalaisjärjestöjä, mm. Punaisen Ristin/Puolikuun toimijoita, yrityk- siä sekä yksittäisiä kansalaisryhmiä. Vuonna 2015 Suomi antoi humanitaarista apua yhteensä 97,8 miljoonaa euroa.

Katastrofit ovat erittäin haasteellisia toiminta- alueita suurten etäisyyksien, vaadittavan kilpailuky- vyn ja tuotteiden ja palvelujen erityisluonteen takia. Humanitaarisessa avussa, jälleenrakennuksessa ja luonnononnettomuusriskien vähentämisessä onkin tarvetta esimerkiksi innovatiivisille ja teknologia- painotteisille ratkaisuille, joiden kehittämiseen suomalaisilla yrityksillä on vahvuuksia. Lisäksi kysyntää on kokonaisvaltaisille ratkaisuille, jotka kattavat humanitaarisen kriisin vaatimat infrastruk- tuuri- ja palvelutarpeet yhdessä paketissa. Mikäli tällaisia ratkaisuja pystyy tarjoamaan, rahoitusta voi etsiä aiemmin oppaassa mainittujen lisäksi myös esimerkiksi **EU:n kriisirahastoista**.

EU:n Emergency-rahastot (EU Trust Funds EUTF) ovat Euroopan komission alaisia rahastoja, joiden tehtävänä on mahdollistaa nopea ja joustava reagointi erilaisiin kriisitilanteisiin.

[EU Regional Trust Fund in Response to the Syrian Crisis](#) eli **the Madad Fund** – nyt n. 730 milj. e käytössä, pyrkimys nostaa summa ainakin kolmeen miljardiin. Myös [Suomi on sitoutunut lisäämään rahoitusta](#) Madad rahastolle.

[The EU Emergency Trust Fund for Africa](#) – Pe- rustettiin vuonna 2015 ja mobilisoi käyttöönsä n. 1,8 miljardia euroa. [Suomi on lahjoittanut rahas- toon vuonna 2015 5 miljoonaa](#). Toteuttajina voivat toimia kansalaisjärjestöt ja yritykset.

[Bekou Trust Fund for the Central African Repub- lic](#)

Case Noreps

Tämän hetkinen kynnys esimerkiksi EU:n rahastoihin pääsyssä suomalaisyrityksien osalta on, ettei yritys voi esitellä hanketta EUTF:n Steering Boardille, vaan ns. Lead Applicantin tulee olla julkisen sektorin toimija. Tällaista tahoja ei Suomessa vielä ole.

Norjassa tämänkaltaisen julkinen toimija NOREPS on muodostettu YK:n humanitaarisia hankintoja varten, ja Suomessa Finpron roolia tällaisena Lead Applicantina pohditaan.

Kuinka paljon esimerkiksi Noreps on auttanut norjalai- sia yrityksiä mukaan YK:n kauppoihin? Tarkkaa lukua ei ole, mutta vuonna 2015 Norjan hankinnat YK:lta olivat kasvaneet 27,3 miljoonasta 48,3 miljoonaan ja suurimpi- na hankkijoina olivat humanitaariset toimijat UNHCR, WFP, UNDP, WHO ja UNICEF.



3.12 Muita hankintamahdollisuuksia ja hyviä tapoja saada referenssejä

Kansainvälisten järjestöjen liikekumppanuusohjelmat ja innovaatorahastot

Muun muassa YK-järjestöt ovat viime vuosina aktiivisesti kehittäneet innovaatiotoiminnan ja yritys yhteistyön malleja, joihin aktiiviset suomalaiset yritykset ja muut toimijat voivat myös pyrkiä mukaan.

[UNICEF Innovaatorahasto](#): Unicef on kansainväliseen kehitykseen liittyvien innovaatioiden kehittämisen edelläkävijä YK-järjestelmässä. Suomen tavoitteena on lisätä innovaatioyhteistyötä Unicefin kanssa, koska Suomella on paljon tarjottavaa ja synergioita löydettävissä. Innovaatorahaston lisäksi yhteistyötä tehdään mm. innovaatioaiheisten tapahtumien järjestämisessä ja [SLUSH](#):in puitteissa. Unicefin innovaatorahasto investoi avoimen datan teknologiaan, joka keskittyy lasten hyvinvointiin.

[UNFPA Innovaatorahasto](#): UNFPA on YK:n kehitysjärjestelmän ydintoimija Suomelle tärkeissä seksuaali- ja lisääntymisterveys kysymyksissä. UNFPA:n innovaatorahasto on uusi toimija, mutta keskusteluja on käyty Suomen ja UNFPAn innovaatiotoiminnasta. Myös muilla YK-järjestöillä on innovatiivista toimintaa. Lisää: [UNHCR Innovation](#) (konkreettisia [esimerkkejä](#)) sekä [UNDP Innovation](#).

Kansainväliset järjestöt ovat myös monesti kiinnostuneita yrityskumppanuuksista, jossa yritys osallistuu omalla panoksellaan hankkeen toteuttamiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi UNIDO:n Public-Private-Development-Partnership (PPDP) -kumppanuudet yritysten kanssa. Niissä yritys osallistuu UNIDO:n hankkeen toteuttamiseen omalla panoksellaan, kuten tarjoamalla osaamistaan tai laitteitaan joko korvauksetta tai osittaista korvausta vastaan.

Kumppanuudet voivat avata mahdollisuudet laajemmalle yhteistyölle järjestöjen kanssa tai edistää pääsyä kehitysmaiden markkinoille. Suomi on esimerkiksi rahoittanut UNIDO:n SADC alueen metsäsektorin koulutusohjelmaa, johon suomalaisen pk-yritysten on ollut mahdollista tarjota osaamistaan.

Ilmastorahoitus

Suomi tukee kansainvälisten ympäristöjärjestöjen ja -rahastojen toimintaa. Yhteistyöllä vahvistetaan kehitysmaiden omia ympäristötoimia sekä kehitetään monenkeskisiä ympäristösopimuksia ja edistetään sopimusvelvoitteiden toimeenpanoa. Vuonna 2009 sovittu pitkän tähtäimen ehdollinen sitoumus on 100 mrd. USD vuodessa 2020 mennessä. Rahoituksen lähteinä ovat julkinen ja yksityinen rahoitus sekä innovatiiviset rahoituslähteet.

[Vihreä ilmastorahasto GCF](#): Suomen tavoitteena on tukea rahaston kautta kehitysmaiden vähähiilistä ja ilmastokestävää kehitystä. Rahastoon on tehty merkittäviä rahoituslupauksia ja kokonaisrahoitussummaa (selvityksen kirjoitushetkellä yhteensä 10,3 miljardia USD) voi seurata osoitteessa <http://www.greenclimate.fund/partners/contributors/resources-mobilized>.

[Maailmanlaajuinen ympäristörahasto GEF](#) toimii muun muassa viiden ympäristösopimuksen (ilmanmuutos, luonnon monimuotoisuus, aavikoituminen, pop-yhdisteet ja elohopea) virallisena rahoituskanavana. Suomi painottaa tasa-arvonäkökulman ja yksityisen sektorin yhteistyön edistämistä sekä GEF:in asemaa keskeisenä ympäristörahastona.

Pohjoismaiset yhteistyörahastot

Helsingissä olevaan yhteispohjoismaiseen rahoituskeskittymään kuuluvat [Nordic Investment Bank](#) (NIB), Nordic Development Fund (NDF) ja Nordic Environment Finance Corporation ([NEFCO](#)) ja NEFCO:n alainen Nordic Project Fund ([NOPEF](#)). Pohjoismaat ovat mukana näissä kaikissa, ja niiden lisäksi Baltian maat ovat mukana NIB:ssä. Erityisesti NDF työskentelee läheisesti kv-rahoituslaitosten kanssa.

Muut kehityspankit, esim. Islamic Development Bank (IsDB)

Islamilainen kehityspankki [IsDB](#) tarjoaa rahoitusta sen jäsenmaiden kehitysprojekteihin pääasiassa Afrikassa ja Lähi-Idässä mutta myös Aasiassa, Euroopassa ja Latinalaisessa Amerikassa. Sen toiminta perustuu islamilaisen šaria-lain periaatteisiin.

IsDB keskittyy rahoittamaan infrastruktuuri ja maatalousprojekteja: teitä, patoja, kouluja, sairaaloita, asutusta, maaseutukehitystä, vesijärjestelmiä jne. Hankintasäännöt: [Projects, Policies & Procedures](#) ja hankintailmoitukset: [Tenders Opportunities](#).

Hankinnat annetaan yleensä pankin jäsenvaltioiden yrityksille, mutta myös muiden maiden yritykset voivat tarjota, mikäli jäsenmaiden toimituskapasiteetti on riittämätön. Esimerkiksi Wärtsilälle IsDB on rahoittanut suuren osan sen Afrikassa tehdyistä hankkeista, tosin yksityisen sektorin instrumenttien puolelta.

Yhteistyö kansalaisjärjestösektorin kanssa

Kehityspolitiikan ja yrity maailman yhteistyö tiivistyy ja Suomi muuttaa kehityskumppanuuttaan laajempaan talouskumppanuuteen monissa pitkäaikaisissa yhteistyömaissa. Perinteinen kehitysyhteistyörahoitus ei yksin riitä globaalien kehitystavoitteiden saavuttamiseksi. Ulkoministeriö kannustaa yrityksiä suuntaamaan Afrikan kaltaisille uusille markkinoille. Kansalaisjärjestöillä voi olla paljonkin annettava yrityksille ja myös toisinpäin. Kansalaisjärjestöt voivat esimerkiksi toimia tulkkeina ruohonjuuritasolle. Lisäksi etenkin suomalaiset kansalaisjärjestöt, esimerkiksi [Kepa ry:n \(kehitysyhteistyön kattojärjestö\) listaamat järjestöt](#) voisivat tarjota yhteistyömahdollisuuksia.

Hyviä tapoja saada jatkoreferenssejä voivat myös olla:

(1) Alihankinnat ja kumppanuus

Myös alihankkijana ja/tai kumppanina toimiminen voi olla merkittävä liiketoimintamahdollisuus, joiden kautta suomalaiset yritykset voivat saada kosketusta markkinoihin, oppia mahdollisesti toimijan tapoja tai vähentää hallinnollista taakkaa ja kansainvälisen tarjouskilpailun urakkaa. Alihankkijana voi siis saada osansa rahoittajien hankinnoista, sillä hankintojen tuotteiden ja palveluiden on tultava rahoittajan jäsenmaista, ja Suomessa on monella tapaa ainutlaatuista osaamista sekä tuotteita. Alihankintojen kohdalla tulisi kuitenkin huomioida, että siinä ei välttämättä saa suoraan referenssejä hankkijalle toisin kuin kumppanina (partner). Alihankinnoissa onnistuneita yrityksiä

on myös vaikeampi identifioida, sillä ne eivät välttämättä näy julkisissa tilastoissa.

Case: WSP Finland Oy. Suunnitteluyritys [WSP Finland](#) sai vuonna 2011 merkittävän konsulttisopimuksen silta- ja valtiesuunnittelujen rakennusvalvonnasta Vietnamin. Projektin tärkeimmät osat ovat Mekong-joen ylittävä 2 kilometriä pitkä Cao Lanhin silta, 17 pienempää siltaa sekä 15,6 kilometriä valtatietä. WSP:n konsulttitehtävä kattoi projektin yksityiskohtaisen suunnittelun ja rakennusvalvonnan. WSP on mukana konsortiossa, jossa pääkonsulttina on Wilbur Smith Associates (USA). Projektin tilaaja on Cuu Long Corporation for Investment, Development and Project Management of Infrastructure (PMU for Ministry of Transport of Vietnam). Projektin rahoittaa Asian Development Bank ja WSP:n toimeksiannon rahoitus tulee ADB Australian Trust Fundista (Australian Grant). Joint venture -sopimuksen kokonaissumma on 22,4 miljoonaa dollaria, josta WSP:n osuus 32 %.

Lähde: [WSP Finland](#) artikkelit.

(2) Mahdollisuudet osana konsortiota

Mahdollisuuksia eri rahoittajien hankinnoissa on erilaisille ja kokoisille yrityksille, mutta skaalautuvuus on usein hankinnoissa toistuva teema, ja hankinnan ostajan on varmistettava, että yrityksellä on tarpeeksi kapasiteettia hankinnan toteuttamiseen. Pienempien yritysten olisi järkevää resurssien säästämiseksi hakeutua (ainakin aluksi) osaksi konsortiota taikka suuremman hankinnoissa jo onnistuneen tai niitä suunnitteleman yrityksen partneriksi. Suomessa on paljon pk-yrityksiä, jotka saattaisivat olla kiinnostuneita näistä markkinoista, mutta resurssit tarjouskilpailujen ja hankesuunnittelun seuraamiseen ja rahoittajan kontaktien ylläpitämiseen eivät välttämättä riitä. **Pk-yritysten kannattaa siis selvittää, mikä olisi niille paras rooli osana hankintaekosysteemiä.**

Case Fortum - Fortum on menestynyt muun muassa EBRD:n hankinnoissa. Ennen kuin Fortumilla oli kokemusta EBRD:n hankkeista ja hankinnoista, niin se hakeutui rohkeasti kokeneempien toimijoiden partnereiksi. Myös myöhemmin konsortiotointa on osoittautunut Fortumille EU:n hankinnoissa hyödylliseksi.

(3) Valtion tutkimuslaitokset viennedistämisen tukena - myös hyvä tapa saada referenssejä

Jotkut valtionlaitokset, kuten [Geologian tutkimuskeskus GTK](#), [Ilmatieteenlaitos](#), [Maanmittauslaitos](#), Valtion [Teknologian Tutkimuskeskus VTT](#), [Suomen Ympäristökeskus SYKE](#) jne. osallistuvat itse kansainvälisiin tarjouskilpailuihin ja toiset mahdollisuuksiensa mukaan edistävät oman alansa suomalaisten yritysten kansainvälistymistä. Esimerkiksi Maanmittauslaitos ei itse osallistu tarjoamiseen, toisin kuin mm. Ilmatieteenlaitos. Esimerkiksi Vaisala on tehnyt yhteistyötä aiheen saralla Ilmatieteenlaitoksen kanssa. GTK tekee itse tarjouksia kansainvälisille kehitysrahoittajille, usein kansainvälisen partnerin kanssa, ja näkee myös yritysten roolin yhä tärkeämpänä esimerkiksi geologian innovatiivisessa hyödyntämisessä (applied geology). Globaaleihin ongelmiin ratkaisuja tarjoavat suomalaiset innovaatiot voisivat saada tutkimuksen kautta eri rahoittajien silmissä myös hyvää referenssipohjaa. Valtiolla on myös tuki-instrumentti yhteistyöhön, [instituutioiden välisen yhteistyön instrumentti \(IKI\)](#), jonka avulla tuetaan suomalaisten valtion laitosten ja virastojen osallistumista kehitysyhteistyöhön.

Case Vaisala. Vaisala, globaali ympäristön ja teollisuuden mittausratkaisuja tarjoava yritys, on jo vuosikymmeniä toimittanut sääjärjestelmiä kehittyville markkinoille, ja nykyisin sääjärjestelmien vienti tapahtuu maailmanlaajuisesti asiakkaille, joita ovat mm. meteorologianlaitokset, ilmailuviranomaiset, energia-yhtiöt sekä tiet ja rautatieyhtiöt. Kun toiminta on maailmanlaajuisuista, paikallisten riskien tiedostaminen on tärkeää. Vaatimuksina liiketoiminnalle ovat pitkäjänteisyys, riittävä fokusointi ja tuotteiden luotettavuus. Monet kehitysmaat ovat erityisen haavoittuvia ilmastonmuutoksen vaikutuksille ja yksi maailman haavoittuvimmista maista ilmastonmuutokselle on Vietnam. Suomalaisten kumppanuuksien, kuten Ilmatieteenlaitoksen ja Ulkoministeriön avulla Vaisala on tehnyt Vietnamin Ilmatieteenlaitoksen kanssa sopimuksen maan säähavaintoinfrastruktuurin parantamisesta, jossa suomalaisyrityksen tarjoama tuote hyödyttää maan kehitystä globaalia ilmastonmuutoksen ilmiötä vastaan. **Lähde:** Panu Partasen esitys, Vaisala - [Säähavaintojärjestelmiä kehitysmaihin- Vaisalan kokemuksia](#) sekä [FIBS](#) – sivut.

(4) Suorahankinnat ja pilottiohjelmat

Yksi mahdollisuus suomalaisille pk-yrityksille päästä kiinni YK-järjestöjen hankintoihin voisi olla erilaisten suorahankintojen kautta, joiden avulla rahoitettaisiin mm. pilottiohjelmia. Valittujen kehitysrahoittajien suorahankintarajat vaihtelevat organisaatioittain ja ovat yleensä eri konsulttihankeille ja suorahankinnoille (löytyä yleensä eri toimijoiden Rules and procedures for Procurement-oppaista.) Kehitysrahoitus-toimijoiden kanssa on kuitenkin oltava erittäin tarkkana, ettei toiminnasta nouse suosimisepäilyjä.

Case Claned. Suomessa on myös paljon tekniikka-alan osaamista ja erilaisia digitaalisia palveluita myyviä yrityksiä. Esimerkiksi suomalainen [Claned Group](#) on toimittanut YK:lle CLANED-oppimislustan ja sen päälle rakennetun innovaatioyhteisön. Oppimislustan tilaaja on United Nations System Staff College, joka toimittaa koulutusratkaisuja YK:n organisaatioille ympäri maailman. Suomalainen innovaatioyhteisö tulee kaikkien yli 50 YK:n organisaation käyttöön. **Lähde:** [Kauppalehti](#) sekä [Yle Uutiset](#)

Case Funzi. UNOPS ja Funzi ovat solmineet kumppanuussopimuksen, jonka myötä Funzi tarjoaa UNOPS:ille oppimISRatkaisuja, jotka vastaavat naisten bisnestietouden lisäämiseen Jordaniassa. UNOPS Executive Director Grete Faremo:n mukaan yhteistyö Funzin kanssa on esimerkki, kuinka yksityinen sektori voi olla mukana ratkaisemassa globaaleja haasteita. Ensimmäinen hanke yhdessä tehdään yhteistyössä UNOPS:in, Funzi:in, Jordanian ulkoministeriön, Britannian DFID:n sekä Jordan River Foundation kanssa. **Lähde:** [UNOPS nettisivut](#)

4. Suomalaisyritysten vahvuuksia

Suomalaisyrityksillä on monia maailmalla tunnettuja vahvuuksia, kuten innovatiivisuus, ratkaisukeskeisyys, luotettavuus ja vahva tekninen osaaminen. Yritysten kannattaa tuoda näitä vahvuuksia esiin kauppoihin tähdätessä. Myös Suomen pitkäaikaisissa kumppanimaissa toimiessa Suomen maine luotettavana kumppanina sekä jo kerätyt verkostot voivat olla yritykselle hyödyllisiä

4.1 Millä volyymilla ja sektoreilla suomalaiset yritykset ovat menestyneet?

Nopein markkinakasvu on tällä hetkellä kehitysmaissa ja niiden kehittyvillä markkinoilla. Muun muassa Saharan eteläpuoleinen Afrikka, Aasian vaurastuvat ja väkirikkaat maat kuten Kiina ja Intia sekä Latinalainen Amerikka kaupungistuvat ja teollistuvat vauhdilla. Monet kehittyvien markkinoiden trendit luovat mahdollisuuksia yritysten liiketoiminnalle, ja toisaalta myös erilaisten poikkeustilojen aiheuttamat tarpeet luovat kysyntää innovatiivisille ratkaisuille.

Eri toimijoiden hankinnat luovat laajat markkinat, joiden tarjoamia liiketoimintamahdollisuuksia suomalaisyritykset eivät vielä täysimääräisesti hyödynnä. Seuraavasta taulukosta nähdään, että eniten hankintoja suomalaisyritykset ovat voittaneet YK:n eri järjestöiltä sekä Maailmanpankilta. Kun katsoo tarkemmin voitettujen hankintojen jaottelua, niin määrällisesti suurin osa hankinnoista on ollut konsulttipalveluita: karkeasti noin kolmasosa hankinnoista. Tavaratoimituksia on ollut noin viidesosa ja works-kategoriaan kuuluvia hankintoja noin kymmenesosa. Hankintojen jakautuminen näyttää kuitenkin hieman erilaiselta, kun verrataan voittojen arvoa.

Taulukko 4.1. Suomalaisyritysten voittamat hankinnat 2010-2015 organisaatioittain.

	WB	ADB	AFDB	IADB	UN
2010	31,7	0	31,7	2,87	19,3
2011	3,97	0,13	0	0	21,8
2012	11,3	7,35	0	0,569	32,9
2013	17,2	0,7	0,1	0,295	33,3
2014	53	0,2	0	0	21,6
2015	0,045	2,58	0	0	10
TOTAL	117,215	10,96	31,8	3,734	138,9

Oppaassa esitellyissä luvuissa on otettu huomioon vain suoraan Suomeen rekisteröityneeltä yritykseltä tehdyt hankinnat, mutta ei esimerkiksi alihankintatoimituksia

Kuten [kappaleessa 3.6](#) jo mainittiinkin, on YK potentiaalisesti iso markkina suomalaisyrityksille. Vuonna 2015 YK-järjestöt hankkivat tavaroita ja palveluita yli 17 miljardilla USD, josta Suomen osuus oli 9,96 miljoonaa. YK:lle on toimitettu etenkin lääketeollisuuden sekä IT- ja koulutusalan tuotteita ja palveluja.

Maailmanpankin keskimääräiset hankinnat ovat olleet vuosina 2010–2015 noin 12,9 miljardia USD ja Suomi on näistä hankinnoista voittanut sopimuksia keskimäärin n. 9,5 miljoonan USD arvosta vuosittain. Maailmanpankin goods-kategoriassa tehdyt sopimukset muodostavat noin 16 % kaikista sopimuksista ja works-sopimusten osuus on n. 9 %. Loput 75 % voitetuista hankinnoista ovat olleet konsulttisopimuksia. Sektoreittain vertailtuna eniten hankintoja on tehty energian ja kaivosteollisuuden, veden ja sanitaation sekä liikenteen ja kuljetuksen sektoreilla. Sekä YK:n että Maailmanpankin hankinnoissa vuotuinen vaihtelu on kuitenkin suurta.

Myös ADB:n sekä IDB:n osalta hankinnat ovat olleet pääasiassa konsulttipalveluita. Tämä ei kuitenkaan anna kokonaiskuvaa, sillä mikäli voitettuihin hankintoihin laskettaisiin myös alihankinnat eli tarkasteltaisiin myös ns. ”by origin of goods” -kategoriaa, niin hankintojen kokonaismäärä olisi suurempi. Suomalaisyritykset ovat siis menestyneet hyvin mm. ADB:n hankinnoissa osatoimittajina/kumppaneina pääurakoitsijoille. Nämä hankinnat eivät kuitenkaan näy kaikissa julkisissa tilastoissa, joten nämä yritykset on vaikeampi huomioida. AfDB:n julkisten hankintojen voittoja on suomalaisyrityksille tullut vain muutama ja niiden voittaja on pääasiassa ollut Wärtsilä, joka on toimittanut AfDB:lle kymmenien miljoonien dollarien arvoisia voimalaitoksia. Seuraavaksi ehdotetaan muutamia sektoreita ja teemoja, joita suomalaisyritykset voisivat mahdollisesti tuoda esiin kilpailuvaltteinaan tarjouskilpailuissa, neuvotteluissa tai kiinnostuksen ilmaisuissa.

4.2 Mitä vahvuuksia tuoda esille?

Rahoittajille tärkeitä teemoja

Hankintojen kannalta suomalaisille yrityksille mielenkiintoisia trendejä YK:ssa ovat viime vuosina kasvavasti keskiössä olleet kestävän kehityksen hankintaperiaatteet. Myös jakeluketjujen ja logistiikan optimointi sekä tuotteiden ja palveluiden varmempi perilletoimitus ovat kaikille YK:n järjestöille ensiarvoisen tärkeää. Näihin haetaan myös aktiivisesti uusia innovatiivisia ratkaisuja ja teknologioita. Suomalaisyrityksille kilpailuvaltteja hankinnoissa voivat siis olla esimerkiksi seuraavat teemat:

Kestävät hankinnat: kestävän kehityksen hankintaperiaatteet ja niiden hyödyntäminen hankintaprosesseissa.

Kokonaisvaltaiset palvelut ja ”avaimet käteen periaate”: tuotteiden ”total life cycle costs” eli elinkaarikustannusajattelu, mukaan lukien jakeluketjujen ja logistiikan optimointi sekä tuotteiden ja palveluiden varmempi perilletoimitus on ensiarvoisen tärkeää. Esimerkiksi YK kiinnittää huomiota hinnan lisäksi yhä enemmän myös laatuun ja hankinnan elinkaaren kustannuksiin. Esimerkiksi ns. Turn-key hankinnat kiinnostavat enenevässä määrin.

Innovaatiot: Suomessa on vahvaa ICT- ja digitalisaatioon liittyvää osaamista sekä innovaatiomyönteinen ilmapiiri. Lisäksi meillä on aktiivinen startup -yritysten ekosysteemi, joka varmasti pystyisi tarjoamaan mielenkiintoisia ratkaisuja myös YK:n haasteisiin, varsinkin yhdistämällä resurssejaan. Esimerkiksi UNFPA:lla on jo useita projekteja liittyen mobiiliteknologian ja e-ratkaisuiden hyödyntämiseen terveydenhuollossa ja Unicefilla vastaavasti koulutuksessa.

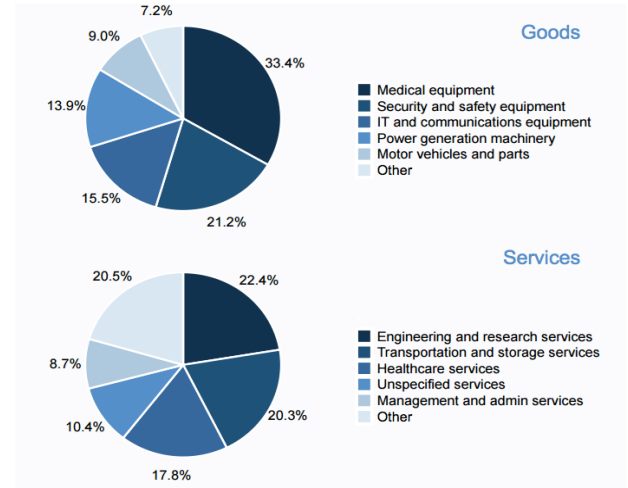
Vastuullinen liiketoiminta: Uusien työpaikkojen, oikeudenmukaisen palkkauksen ja ihmisarvoisten työolojen kautta yritykset ovat mukana eriarvoisuuden vähentämisessä. Tietoisuus vastuullisen yritystoiminnan periaatteista ja niiden merkityksestä kehittyvillä markkinoilla tulisi tuoda esiin kilpailuvaltteina.

Mahdollisia vahvoja liiketoimintasektoreita

Kehitysrahoittajilla ja YK:lla on kysyntää etenkin monella sellaisilla sektorilla, joilla suomalaisyritykset ovat vahvoilla. Heijastellen niitä sektoreita, joilla suomalaiset ovat jo olleet vahvoilla hankinnoissa, tulevia hankintavolyymeja voitaisiin nostaa esimerkiksi seuraavilla sektoreilla:

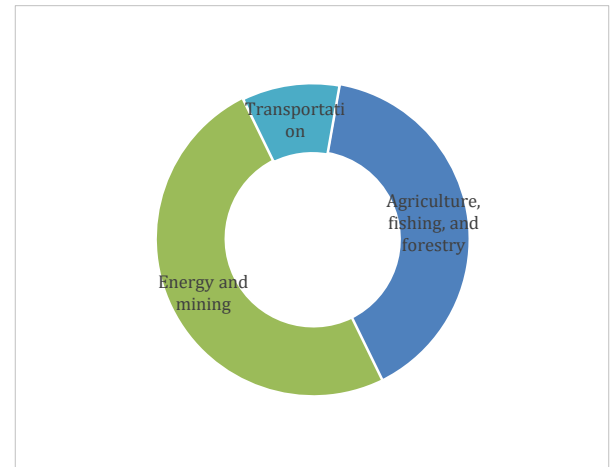
- **Cleantech:** energian kulutuksen kasvaessa kestävä kehitys teknologiat, uusiutuva energia, vedenkäsittely, jäte- ja jätevesihuolto, smart grid jne.
- **Rakennus- ja majoitusratkaisut:** erityisesti tilapäiset ja liikuteltavat mallit, muut ratkaisut kenttäoperaatioihin, logistiikka ratkaisut ja siihen liittyvä teknologia
- **Muut infrastruktuuriratkaisut ja kuljetus**
- **Terveydenalan tuotteet:** rokotteet, ehkäisy, terveysteknologia, mobiilit ratkaisut jne.
- **Digitaaliset ratkaisut ja palvelut:** telekommunikaatio, mobiilipalveluiden kehittäminen (viestintä, jäljitys, valvonta ja turvallisuusteknologia, eri applikaatiot, IOT jne.)
- **Koulutus ja kasvat:** prosessit, digitaaliset ja mobiilipalvelut, välineet jne.
- **Perusteollisuuden tuotteet:** generaattorit, ajoneuvot jne.
- **Konsultointipalvelut**
- **Ilmastonmuutokseen vastaamiseen liittyvät tuotteet ja palvelut**

Kuvio 4.2.1. Esim YK:n osalta Suomen voittamat hankinnat vuonna 2015 jaoteltuna goods- ja services-kategorioiden mukaan.



Lähde: UN Annual Statistical Report 2015

Kuvio 4.2.2. Esim. Maailmanpankin osalta Suomen voittamat hankinnat sektoreittain vuonna 2016. Kaikki service-kategoriassa.

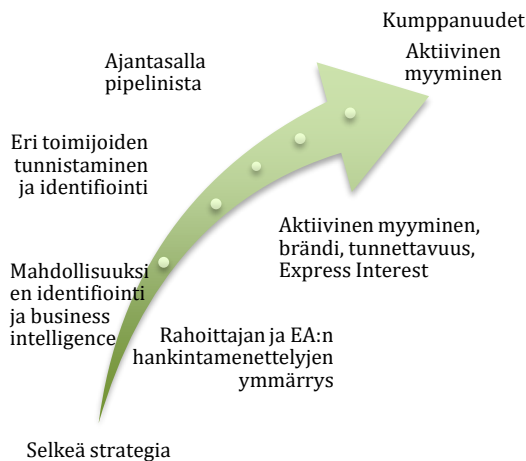


Lähtökohtaisesti tärkeää näihin hankintoihin pyrittäessä on yrityksen oma myyntityö. Yrityksen täytyy siis ensin miettiä, missä sen teknologia/palvelu/osaaminen yksityisellä puolella voisi tuottaa parhaimmat mahdolliset vaikutukset.

5. Kuinka päästä mukaan kansainvälisiin hankintoihin ja voittaa tarjouskilpailuja?

Tässä kappaleessa käydään läpi konkreettisia askelia hankintaprosessin eri vaiheisiin liittyen. Suositukset perustuvat kv-järjestöille tuotteita ja palveluita toimittaneiden yritysten haastatteluihin, kv-järjestöjen ohjeistukseen sekä Team Finland –toimijoiden kokemuksiin

5.1 Miten yritys voi päästä hankintoihin mukaan ja mistä kannattaa aloittaa?



Kuvio 5.1. Miten edetä rahoittajien/toimeenpanevan tahon hyvien toimittajien listalle

(1) **Oltava selkeä strategia** siitä, missä maissa ja millä sektoreilla yritys haluaa toimia. Eri organisaatioiden ”vaikeusasteita” on lähes mahdotonta vertailla, sillä se, kuinka vaikeaa eri organisaatioiden hankintoihin on päästä mukaan, riippuu yrityksen alueellisesta asiantuntijuudesta sekä erityisesti yrityksen tarjoamasta osaamisesta, tuotteesta tai palvelusta. Ensin kannattaa miettiä, missä omalle tuotteelle olisi eniten kysyntää ja kuinka hyvin se istuu rahoittajan ja lainaavan maan tekemien strategisten linjauksien sektoreille. Päätöksen helpotta-

miseksi eri toimijoita ja niiden prioriteetteja on avattu [kappaleessa 3](#).

(2) **Mahdollisuuksien identifiointi** ja business intelligence -julkaisujen ja tietokantojen seuraaminen – yhteyksien hakeminen jo aikaisessa vaiheessa. On tärkeää tunnistaa paikallisia kumppaneita, alihankkijoita ja avainpääöksentekijä sekä mahdolliset kilpailijat ja muut toimijat.

(3) **Oman brändinimen kehittäminen, tunnettavuuden lisääminen ja tuotteiden aktiivinen myyminen** päätöksentekijöille. Miten juuri tämä ratkaisu/palvelu ratkaisee loppuasiakkaan ja rahoittajan ongelmat? **Expression of Interest**

(4) **Ymmärrettävä toimijan säännöt, käytännöt ja prosessit:** muun muassa rekisteröityminen tietokantoihin. Myös alueellinen tietämys ja paikallinen kumppani avainasioita.

(5) **Pysyttävä ajan tasalla** maan, projektisyklin ja kilpailun suhteen sekä arvioitava ja priorisoitava markkinat. Kannattaa myös selvittää, mikä hallituksen ministeriö tai virasto on päävastuussa hankkeen valmistelusta ja implementoinnista.

(6) **Verkostoituminen kohdemaassa ja muualla sekä aktiivinen myynti.** Hankkeiden toimeenpanevien tahojen kontaktointi sekä jatkuva mielenkiinnon ilmaisu. Myös mahdollisesti edustustot ja Finpron toimistot. Vai partneriksi projektiin?

(1) Strategia

Asioita, joita kannattaa strategian mietinnässä ottaa huomioon esitellään [liitteessä 7.- Strategia ja mitä kannattaa miettiä ennen tarjouskilpaa.](#)

(2) Vinkkejä mahdollisuuksien identifiointiin ja bisnes intelligencen kehittämiseen:

Tutustuminen toimijaan ja sen projekteihin kannattaa aloittaa tekemällä haku maatasolla. Tämän jälkeen kannattaa hakea suunnitteilla tai toimeenpanossa olevia projekteja. Tästä syntyy alustava pitkä lista niistä maista, joista yritys on kiinnostunut.

Projektit kannattaa sitten erotella erityisosaamisen kohteena olevien sektoreiden mukaan. Projektien kuvauksissa on yleensä pääasialliset sektorit ja toiminnalliset alueet. Alkuvaiheessa olevien projektien kuvaukset saattavat kuitenkin olla häilyviä.

Avainhenkilöiden identifiointi. Nämä löytyvät yleensä projektien kuvauksista, projektidokumenteista tai esimerkiksi Team Finland -palveluiden kautta. Suomalaisyriykset voivat saada tietoa siitä, millaisia projekteja eri toimijoilla on tulossa myös mahdollisesti niiltä suomalaisilta, jotka ovat esimerkiksi töissä pankkien johtokuntatoimistoissa tai ulkoasiainministeriön virkamiesten kautta.

Projektidokumenttien läpikäynti. Monissa projektikuvauksissa on linkit projektidokumenttiin. Yritysten tulisi katsoa läpi relevantit osat näistä dokumenteista löytääkseen yksityiskohtia (ajotus, laajuus, budjetit jne.). Mitä pidemmällä projekti on projektisyyklissä, sitä enemmän tietoa on saatavilla.

Muun materiaalin (secondary material) läpikäynti. Mitä enemmän tiedetään maan sekä pankin prioriteeteista, sitä helpompi on rakentaa yhteistyötä. Kannattaa esimerkiksi katsoa maastrategiat.

Mahdollisuuksien tarkempi määrittäminen auttaa yritystä tekemään tehokkaan markkinointistrategian. Tämä saattaa tarkoittaa esim. projektin parissa

työskentelevien kanssa tapaamista tai soittoa tai sähköpostia.

- viestintä projektivirkailijoiden sekä päätöksentekijöiden kanssa toimeenpanevassa yksikössä paikan päällä (kohdemaan hallinto)
- viestintä rahoittajan organisaation avainhenkilöiden (mm. asiantuntijat joko päämajassa tai maatoimistoissa) ja muiden toimijoiden kanssa, ml. paikalliset kumppanit, konsultit sekä muut projektiin osallistuvat.

Pitämällä yhteyttä avaintoimijoihin ja hakemalla tietoa aktiivisesti hankedokumenteista yritykset voivat määrittää:

- yksityiskohtaiset osatekijät / minkä tyyppisiä ratkaisuja projektissa tarvitaan
- mikä on niiden hankintojen osuus kokonaisbudjetista, joista yritys on kiinnostunut
- kuinka hankinnat kilpailutetaan, mitä hankintamuotoa käytetään, milloin hankintailmoitus julkaistaan/ kilpailu järjestetään
- Onko hakija sopiva tarjoamaan (esim. liikevaihto tarpeeksi suuri jne.)?

(3) Oman ratkaisun markkinointi

Etenkin tehokas itsensä markkinointi ja päätöksentekijöiden sensitoiminen ja osallistaminen on tärkeää, jatkuva yhteydenpito ja suhteiden luonti sekä projektin toimeenpanon toteuttajiin (executing agency) sekä tarpeellisten rahoittajainstituutiossa työskenteleviin (funding agency officers and advisors). **Luotava suhteet myös paikallisten kumppanien ja muiden projektissa mukana olevien kanssa.** Huom! Paikallisten kumppaneiden löytäminen on erittäin tärkeää.

Ottaen huomioon monien kansainvälisten projektien koon ja monimutkaisuuden, voivat projektisyyklit olla pitkiä ja pitää sisällään kymmeniä toimijoita. Erilaisia sitouttamistoimenpiteitä siis tarvitaan projektin eri vaiheissa. Myös markkinoiden priorisointi on tärkeää sekä markkinoille pääsyn luominen läsnäolon (esim. partnerin tai konsortion) kautta.

Tulossa olevien projektien identifiointi on kilpailuetu ja oman ratkaisun esittely päättäjille ja vaikuttajille tai asiakkaille jo aikaisessa vaiheessa sekä palautteen kerääminen ensiarvoisen tärkeää. **Kaikissa vaiheissa on kuitenkin tärkeää pitää huolta siitä, ettei synny epäilyä suosimisesta.**

Ennen tarjouskilpaa:

- Yrityksen tulisi selvittää, ketkä ihmiset ovat päättämässä hankintatarpeista, tai ainakin ymmärtää tulevan hankinnan määrittäminen mahdollisimman aikaisin, sillä pyyntö tulee usein jo maatasolta (esim. YK:lla resident coordinator kentällä) mutta päätökset tehdään tarpeen selvittämisen jälkeen muualla.
- Valittava alueet ja sektorit, joilla kiinnostunut toimimaan sekä oikea/t organisaatio/t ja selvitettävä niiden sekä kohdevaltioiden tarpeet. Tärkeätä kohdistaa oma tuote juuri tarpeeseen! Selvitettävä myös kuinka keskitetysti tietty toimija tekee hankintoja, missä ovat hankintatoimipisteet ja hankinnan kannalta tärkeät toimitukset/yksiköt. Tiedot henkilöistä löytyvät yleensä projektidokumenteista.
- Kuka tekee jo toimijan kanssa kauppaa ja potentiaaliset yhteistyökumppanit? On helpompaa panostaa yrityksiin, joilla on jo jotain kokemusta toimijan hankinnoista tai jotka ovat jo voittaneet jonkin kilpailun tai ainakin tarjonneet.
- Hyvä huomioida, että esimerkiksi humanitaarisessa työssä on kyse pidemmän ajan sopimuksesta, joka sitten aktivoituu, jos humanitaarinen kriisi syntyy.
- Kohdemaassa verkostoituminen ja hankintaprosesseihin perehtyminen, prosessin toiminnan opettelu.
- Team Finland -palvelut: Team Finland järjestää tilaisuuksia eri alueilla, joiden tavoitteena on tuoda tietoa liiketoimintamahdollisuuksista.

- Pienemmille yrityksille myös suoramarkkinat voivat olla mahdollisuus, mutta näissä kannattaa olla diplomaattinen. Oma ratkaisua voi myös markkinoida mahdolliselle partnerille ja tarjota kumppanuuksia.

Tarjouskilpailu

Isot hankintasopimukset solmitaan yleensä kaksivaiheisen tarjouskilpailun jälkeen. Tämä muodostuu ns. prequalification-vaiheesta, jota seuraa vasta esivalinnan jälkeen tarjousten arviointi. Yrityksen tulisi pyrkiä pääsemään esivalittujen yritysten/konsortioiden listalle. Eri tyyppiset hakintailmoitukset ja niihin vastaaminen on mainittu [liitteen 8 taulukossa](#).

Kun tarjous (proposal) on toimitettu, projektin toimeenpanevat tahot arvioivat virallisesti tekniset tarjoukset käyttämällä niitä kriteereitä, jotka on mainittu tarjouspyynnössä. Hankintasäännöt myös vaihtelevat toimijoittain, mutta riippumatta siitä onko tarjous ollut ns. kaksivaiheinen hankintakilpailu vai ns. single-state procurement, ainakin seuraavat asiat tulee huomioida:

- Tieto siitä mitä hankintamuotoa käytetään, ideaalitapauksessa ennen virallisen tarjouskilpailun alkua. Tämä spesifioidaan tarjouspyynnöissä (request for proposal) ja yleensä esivalintailmoituksissa (prequalification notice), mutta sen voi yleensä määritellä myös jo aiemmissa sitouttamistoimenpiteissä.
- Mitä kriteeristöä käytetään arvioimaan tarjouksia.
- Käydä mahdollisimman monessa hankintakonferenssissa ja virallisissa hankinta-avaus tapahtumissa.
- Budjetin etsiminen: tulisi löytyä projektidokumenteista (esim. project appraisal document for cost information).
- Kumppanuudet: etsi paikallisia kumppaneita (ei pakollisia, mutta suuri hyöty) tai muodosta konsortio. Tämä pitäisi tehdä jo prequalification vaiheessa tai aiemmin.

- Yleensä pisteitä annetaan virallisessa evaluatiossa etenkin paikallisen kontekstin tuntemisesta ja paikallisten kumppanien/konsulttien huomioimisesta, vaikka sitä ei erikseen mainittaisikaan. Kannattaa siis pyrkiä etsimään strategisia kumppanuuksia paikallisten yritysten kanssa.
- Hyvän tarjouspaketin valmistelu ajoissa. Request for proposal -ilmoituksen jälkeen on yleensä 30 päivää aikaa lähettää tekniset arviot ja talousarviot. Yritysten tulee siis olla varustettu mahdollisimman hyvin jo ennen tarjouskilpaa. Lisäksi jos yritys ei ole tunnettu ennen tarjouksen lähettämistä, pienenee yrityksen onnistumisprosentti voittaa tarjous huomattavasti.

Yleisiä kompastuskiviä

Resurssien puute. Yleinen virhe on pyrkiä osallistumaan jokaiseen tarjouskilpailuun omaa kapasiteettia huomioimatta.

Passiivinen lähestymistapa. Ei olla tarpeeksi aktiivisia ja kysellä oikeita kysymyksiä avainhenkilöiltä taikka fact finding-matkoille ei ole valmistauduttu tarpeeksi hyvin.

Tarjousta ei toimitettu ajoissa tai tarjous ei ole laadukas.

Asiantuntijatiimin puutteet. On myös tärkeää saada liikkeelle hyvä asiantuntijatiimi. Yrityksellä voi olla hyvä maine, mutta jos sen tarjoama tiimi ei ole kovin vahva, mahdollisuudet tarjouskilpailujen voittamiseen ovat heikot.

Korruptioepäilyjä, jos toimittajilla mm. epäilyttäviä suhteita toimeenpaneviin tahoihin.

Vaikuttaminen ja maineen luonti ajoissa. Tunnettavuus jo ennen tarjouksen jättämistä on tärkeää. Sokkona tarjoaminen Suomesta käsin, ilman yhteyttä päätöksentekijöihin harvoin johtaa kauppoihin. Maailmanpankin edustajat ovat myös todenneet, että suomalaisyritykset ovat usein liikkeellä liian myöhään. Hankkeisiin pitäisi päästä vaikuttamaan ajoissa ja niistä tulee olla tietoinen jo silloin, kun projektin määrittämiä tehdään.

Tarjouskilpailun jälkeen

Yritysten pitää varautua pitkäjänteiseen työhön. Prosessi saattaa kestää 2–3 vuotta, joten hankintakilpailun voiton tavoittelussa on oltava maltillinen. Tarjouskilpailun jälkeen on mahdollisuus osallistua debriiffaukseen, jos omaa tarjousta ei hyväksytä. Briiffiin osallistumisen jälkeen on mahdollisuus myös tehdä muodollinen valitus, jos kokee tarjouskilpailun olleen puutteellinen.

Tarjouskilpailun voiton jälkeenkin on myös oleellista tehdä hyvää työtä, jotta yritys muistetaan jatkossakin hyvänä tarjoajana.

Ennen tarjouskilpaa:	Tarjouskilpailun aikana:	Tarjouskilpailun jälkeen:
1: Valitse ja tunnista sektori ja vahvuutesi 2: Lisää tietoasi ja kumppanuuksia paikallisilla markkinoilla 3: Tutustu projektin tietoihin ja tarjouskilpailun dokumentteihin	1: Täytä tarjouskilpailun dokumentit ja niiden ehdot 2: Seuraa kilpailun etenemistä 3: Kontaktoidu toimeenpaneva tahon ja kysy selvennyksiä	1: Toimita sovittu ja tee se hyvin 2: Pysy erossa petoksesta ja korruptiosta 3: Siirrä tietoa paikallisille toimijoille

Yhden sivun tiivistelmä hankevalmistelusyklin eri vaiheista löytyy [liitteestä 9](#).

5.2 To do -lista yrityksille

- (1) Tiedä, miten oma ydintoimintasi vastaa hankittaviin tarpeisiin ja globaaleihin haasteisiin. Kestävän kehityksen mukainen, kehitysrahoituksella toimiva liiketoiminta on oma alansa.
- (2) Ymmärrä alati muuttuvaa kansainvälisen kehityksen markkinapaikkaa ja kehitystä muovaavat globalisaation trendit: teknologia, yrittäjäyys jne. Rahoittajat tukevat usein tiettyjä teemoja, esim. ilmastonmuutoksen sopeutuminen. Ymmärrä nämä rahoitustrendit, niin ymmärrätte rahoittajan kanssa toisianne paremmin.
- (3) Rääätälöi liiketoimintamallisi markkinoille sopivaksi. Tähän tarvitaan tulevaisuuteen katsovaa analyysia siitä, mitkä toimijat rahoittavat tiettyjä sektoreita ja missä maissa. Katso maastrategioita ja etsi tietoa julkisilta toimijoilta.
- (4) Verkostoidu ja luo suhteita sekä rahoittajiin että avunsaajiin. Suosivaa toimintaa (preferential treatment) vältetään kaikin tavoin, mutta mm. kokouksia voidaan järjestää muistakin aiheista ja samalla voidaan erityisesti kuunnella rahoittajia siitä, mitä haetaan ja mitä kumppaneilta odotetaan.
- (5) Ymmärrä hankintojen sykli. Kehitysrahoitushankkinnoilla on oma sykkinsä, kuten tässäkin oppaassa on todettu. Vaikka se vaikuttaa työläältä ja monimutkaiselta, on hankinnoissa kuitenkin tietty rytmi. Esimerkiksi rahoittajat julkaisevat monivuotisia maa- ja rahoitusstrategioita, joissa identifioidaan tärkeitä prioriteetteja ja arvioidaan investointeja tietyille alueille. Tässäkin tulee muistaa, että myös rahoittajien työntekijät haluavat päästä omiin tulostavoitteisiinsa. Maastrategioiden lisäksi ns. pipeline raporteista löytyy oleellista tietoa. Kun ne tulevat kansainväliseen kilpailutukseen, kannattaa jo olla hyvin tunnettu, jos haluaa päästä shortlistalle.
- (6) Projektien jatkuva systemaattinen seuraaminen.
- (7) Valmistaudu go- tai no-go-päätöksentekoon. Rahoittajien mahdollisuuksia on hyvin paljon ja volyymin ollessa suuri on tehtävä strategisia päätöksiä siitä, mihin käyttää resursseja ja lähteä mukaan. Hyvän tarjouksen tuottaminen vaatii myös aikaa ja resursseja. Ensiksi varmista, että yrityksesi tai organisaatiosi täyttää kelvollisen tarjoajan ehdot. Usein esimerkiksi vaaditaan, että maa johon yritys on rekisteröitynyt on rahoittajaorganisaation jäsen ja välillä suositaan paikallisia yrityksiä ja toimijoita.
- (8) Kehitä mieleenpainuvia tarjouksia ja tarinoita. Hyvät ja kohdennetut tarjoukset ovat avain näille markkinoille. Kvalifikaatiot ja relevantti kokemus ovat tärkeitä, mutta ne on myös osattava tuoda esiin ymmärrettävästi ja houkuttelevasti. Tärkeää on myös hyvin tarkasti selittää, kuinka juuri sinun yrityksesi ratkaisu auttaa pääsemään haluttuihin tavoitteisiin. Et ole selittämässä kun tarjouksesi arvioidaan, joten ole tarjouksessasi suora, houkutteleva ja ymmärrettävä.
- (9) Keskity ihmisiin, toimitukseen ja tuloksiin: hoida taustatyöt ja voitettut tarjoukset hyvin ja ammattimaisesti ja maineesi kasvaa.

5.3 Team Finland -verkosto tukena

Team Finland -verkosto edistää Suomen ja suomalaisten yritysten menestymistä maailmalla. Verkosto kokoaa yhteen yritysten kansainvälistymistä edistävät valtionrahoitteiset toimijat sekä niiden tarjoamat palvelut.

Team Finland palvelut yrityksille:
<http://team.finland.fi/palvelut> ja **Team Finland rahoitus:**
<http://team.finland.fi/palvelut/rahoitus>

Markkinoiden Mahdollisuudet -alusta

[Team Finlandin](http://www.marketopportunities.fi) käytössä tiedonvälityksen parantamiseksi yrityksille on Market Opportunities -alusta. Globaali Team Finland -verkosto kartoittaa aktiivisesti myyntimahdollisuuksia sekä markkinatietoa suomalaisten pk-yritysten liiketoiminnan kehittämisen tarpeisiin

www.marketopportunities.fi

Alustassa tarjotaan seuraavanlaisia palveluita:

- (1) Myyntiliidit kertovat ulkomaisten yritysten tarpeesta löytää toimittaja tietylle tuotteelle tai palvelulle. Autetaan suomalaisyrityksiä avaamaan keskustelun yhteistyön aloittamiseksi.
- (2) Liiketoimintamahdollisuudet kertovat laajemmista, markkinoiden muutosten avaamista bisnesmahdollisuuksista eri markkinoilla.
- (3) Muutosnäkömät tarjoavat tietoa bisnesympäristön mahdollisista muutoksista eri maissa 2–5 vuoden aikajänteellä.
- (4) Maakatsaukset perehtyvät yksittäisten maiden markkina- ja poliittiseen tilanteeseen.

Ulkoasiainministeriö

Ulkoasiainministeriö (UM) on tärkeä osa Team Finland (<http://team.finland.fi/etusivu>) palveluja ja toimii kiinteässä yhteistyössä TEM:n, Finpron, Tekesin ja Finnveran kanssa yrityksille tarjottavien palveluiden kehittämisessä. UM ulkomaanedustustoineen valvoo ja edistää Suomen taloudellisia etuja ulkomailla. Maantieteellisesti laaja edustustoverkko tarjoaa yrityksille viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen liittyviä julkisia palveluja yhteistyössä muiden Team Finland -toimijoiden kanssa. UM edustustot antavat seuraavia Team Finland -palveluja yrityksille:

- Viranomaiskontaktit
- Arvovaltapalvelut
- Markkinoille pääsy, etukäteisvaikuttaminen
- Maatieto ja Markkinamahdollisuuksien tunnistaminen
- Tilojen antaminen promootiokäyttöön
- Mediakontaktit ja viestintätuki
- Notaaripalvelut ja maahantulopalvelut
- Maakuvatyö

Yrityksille on tärkeää saada riittävän ajoissa tietoonsa tulevat kv-järjestöjen hankinnat ja hankintaohjeistojen muutokset. Tässä tiedonhankkimisessa ja -välityksessä edustustoilla on keskeinen rooli. UM myös tekee työtä kaupan esteiden poistamiseksi, minkä lisäksi ulkoasiainministeriöllä on käytössään kehityspoliittiset rahoitusinstrumentit, joilla voidaan edistää suomalaisen yksityissektorin osaamisen ja teknologian hyödyntämistä Agenda 2030 ja Kestävän Kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi kehittyvillä markkinoilla.

Ulkoasiainministeriön yksityisen sektorin rahoitusinstrumentit lyhyesti

UM-rahoitusinstrumentit Fact Sheet: [Yksityisen sektorin rooli kehityksessä on merkittävä.](#)

Finnfund – pitkäaikaisia sijoituksia ja rahoitusta. Finnfund (Teollisen yhteistyön rahoitus Oy) on valtion enemmistöomisteinen kehitysrahoitusyhtiö, joka tarjoaa pitkäaikaista riskirahoitusta kannattaviin ja kehitysvaikutuksia sisältäviin hankkeisiin kehittyvillä markkinoilla ja Venäjällä. Lisätietoja: <http://www.finnfund.fi/>

Public Sector Investment Support Facility (PIF).

Rahoitusinstrumentilla voidaan tukea kehittyvien maiden julkisen sektorin investointeja, joissa hyödynnetään suomalaista teknologiaa ja osaamista. Lisätietoja: [Investointituki kehitysmaille](#)

Finnpartnership –tukea liikekumppanuuden alkuvaiheeseen. Finnpartnership tukee suomalaisten ja kohdemaan yritysten pitkäaikaiseen liikeluottamuksellisesti kannattavuuteen tähtääviä hankkeita. Lisätietoja: <http://www.finnpartnership.fi>

BEAM–kehitysinnovaatio-ohjelma vuosina 2015–2019 (Tekesin hallinnoima).

BEAM – *Business with Impact* on UM:n ja Tekesin yhteisrahoitteinen kehitysinnovaatio-ohjelma, joka edistää suomalaisten yritysten ja kehitysmaiden toimijoiden uusia, kehitysmaiden vähävaraisten ihmisten hyvinvointia lisääviä innovaatioita ja tuottaa samalla uutta ja kestävää liiketoimintaa.

Lisätietoja: www.tekes.fi/beam

Kehitysyhteistyön finanssisijoitukset 2016–2019.

Finanssisijoitus on ulkoministeriön merkittävien kehitysyhteistyörahoitusinstrumentti Finnfundin jälkeen (vuosiksi 2016–2019 budjetoitu yhteensä 520 miljoonaa euroa). Finanssisijoitusinstrumentin voi käyttää laajasti erilaisiin finanssisijoituksiin ja lainainstrumentteihin osana Suomen kehitysyhteistyötä. Ainoa varsinainen rajoite on, että rahaa on tarkoitus käyttää kohteisiin, jotka kansantalouden tilinpidossa eivät lisää valtiontalouden alijäämää ja joilla on palaumaodote.

UM:llä on käynnissä myös muita määräaikaista kehittyvien maiden yksityissektoria tukevia ohjelmia, mm. [tuki valtion laitosten kehitysyhteistyöhön \(IKI\)](#) eli instituutioiden välisen yhteistyön instrumentilla, jolla tuetaan suomalaisten valtion laitosten ja virastojen osallistumista kehitysyhteistyöhön sekä Energy and Environment Programme (EEP) –ohjelmat Afrikassa ja Aasiassa. Lisäksi UM rahoittaa kehitysyhteistyötä mm. Suomen valtion virastojen, opetusalan organisaatioiden, kansalaisjärjestöjen, Euroopan unionin, YK-järjestöjen ja kehityspankkien kautta.

Suomalaisyrittäjiä kannustetaan osallistumaan aktiivisesti näiden ohjelmien toteutusta koskeviin tarjouskilpailuihin. UM, Suomen suurlähetystöt ja Team Finland -verkosto tukee näitä mahdollisuuksia koskevaa tiedonsaantia.

Muita valtionhallinnon vientiä tukevia rahoitusjärjestelyinstrumentteja

[Tekesin innovaatorahoitus](#) Tekesin rahoituksen avulla yritys voi testata liiketoimintakonseptin toimivuutta uudella vientimarkkinalla, kehittää kansainvälisessä kasvussa tarvittavaa osaamista, kehittää ja pilotoida kansainvälisesti menestyviä tuotteita ja palveluita sekä parantaa innovaatioprosessia ja johtamista.

[Finnveran vientitakuu](#) Finnveran vientitakuu on vakuutus vientiyritykselle vientikauppaan liittyvien luottoriskien varalta tai vakuus viennin rahoittajalle (luotonantajalle) ulkomaisesta ostajasta (luotonantajasta), ostajan pankista tai maasta aiheutuvien luottoriskien varalta.

[Finpron kasvuohjelmat](#) Lisää tietoa suomalaisyritysten kansainvälistymisen palveluista löytyy myös Suomen Yrittäjien julkaisusta: ”[Kansainvälistymisen ja kasvun palvelut 2016](#)” sekä Team Finlandin rahoitus-sivuilta: <http://team.finland.fi/palvelut/rahoitus>.

Lähteitä ja tausta-aineistoa

Raportit ja taustat

Kansainvälistymisen ja kasvun palvelut ja rahoitus 2016, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, Suomen Yrittäjät

Antila, Sinikka: Suomalaisyritysten mahdollisuudet YK-markkinoilla
ADB Annual Reports <http://www.adb.org/documents/series/adb-annual-reports>
AfDB Annual Procurement Reports
<http://www.afdb.org/en/search/?query=annual+procurement+reports>
IDB Annual Reports <http://www.iadb.org/en/about-us/annual-reports,6293.html>
World Bank Annual Reports
<http://www.worldbank.org/en/about/annual-report>

Tilastot

Maailmanpankin vuosittaiset maakohtaiset hankinnat tyypeittäin ja kategorioittain osoitteessa
<https://finances.worldbank.org/Procurement/Major-Contract-Awards/kdui-wcs3>

ADB tilastot: ADB Annual Reports www.adb.org/ar2014 sekä ADB:n pohjoismaisen johtokuntatoimiston toimittama excel-
taulukko.

AfDB tilastot: AfDB:n toimittama excel-taulukko sekä Procurement
Summary by Country 2010-2015
<http://www.afdb.org/en/documents/document/procurement-summary-by-country-2010-to-2015-86989/>

UNGM Knowledge Center, Annual Statistical Reports on UN Procurement
<https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/Index>

IDB tilastot: Awarded Contracts
<http://www.iadb.org/en/projects/project-procurement,8148.html>
Toimijoiden hankintasivut ja muut verkkolähteet

WB Operational Procurement:
<http://go.worldbank.org/9KQZWXNOI0>

ADB Business Opportunities: <http://www.adb.org/site/business-opportunities/main>

AfDB Procurement: <http://www.afdb.org/en/projects-and-operations/procurement/>

IDB Procurement: <http://www.iadb.org/en/projects/project-procurement,8148.html>

Euroopan unioni: https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?ADSSChk=1415372513471&do=publi.welcome&use_rlanguage=en

Suomen monenkeskisen kehitysyhteistyö, Ulkoasiainministeriön verkkosivut

Esitykset

Kehityspankkien miljardiilit - Mahdollisuuksia suomalaisille yrityksille
BEAM-avausseminaari 27.4.2015 Nina Kataja, UM
<http://www.slideshare.net/ulkoministerio/kehityspankkien-miljardiilit-mahdollisuuksia-suomalaisille-yrityksille>

Un Global Marketplace, Finnish companies' activity on UNGM,
Susan Rendtorff, UNGM Secretariat, www.ungm.org

YK Markkinamahdollisuutena, Terhi Rasmussen, Finpro
<http://www.slideshare.net/FinproRy/yk-markkinamahdollisuutena>

Maailmanpankin ja kehityspankkien mahdollisuudet esitys, Sami Humala, Finpro
<http://www.slideshare.net/FinproRy/maailmanpankin-ja-kehityspankkien-mahdollisuudet>

Ulkopoliittisen instituutin tapahtuma ja siellä linkitetyt esitykset -
Strengthening the Role of the Private Sector in Development Cooperation

Private Sector Development: The European Commission Perspective,
Antti Karhunen, <http://ek.fi/wp-content/uploads/Antti-Karhunen-Helsinki-2-October-2015rev2.pdf>

Tito Gronow - STRENGTHENING THE ROLE OF THE PRIVATE SECTOR IN THE EUROPEAN DEVELOPMENT POLICY
http://www.fiaa.fi/assets/events/bp190_Private_sector_development.pdf

Lisbeth Jespersen - Strengthening the Role of the Private Sector in Development Cooperation Danish Experiences

Reviewing the evidence: how well does the European Development Fund perform?
<https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/8218.pdf>

European Investment Bank
<http://www.eib.org/projects/cycle/index.htm>

European Investment Bank – Guide to Procurement
http://www.eib.org/attachments/thematic/procurement_en.pdf

International Development Funding
http://www.weitzenegger.de/content/?page_id=2421

International Finance Institutions and Development through the Private Sector
https://www.miga.org/documents/IFI_report_09-13-11.pdf

Lähteitä lisää
Devex – nettisivut – koottua yleistä tietoa kv- hankinnoista
Finpron palvelut kansainväistyville yrityksille

Liitteet

Liite 1 – Haastatellut henkilöt

Organisaatio / Yritys	Henkilö/t
Wärtsilä Finland Oy	Tuomas Haapakoski
Finnish Consulting Group FCG	Anette Vaini-Antila
Indufor Oy	Anni Blästen
Pajat Solutions	Pertti Lounamaa
Geologian tutkimuskeskus GTK	Philipp Schmidt-Thome Jussi Pokki
Fortum	Jorma Kotro
Claned Group	Vesa Perälä Pertti Jalasvirta
Finpro	Jyrki Härkki Terhi Rasmussen Elina Wärstä Venla Vainio-Puhju
Työ- ja Elinkeinoministeriö	Mari Hakkarainen Leena Pentikäinen
Finnpartnership	Siv Åhlberg
Finnfund	Helena Arlander
TeKes	Minh Lam
Ulkoasiainministeriö	Sinikka Antila (KEO) Oskar Kass (KEO) Mika Vehnämäki (KEO) Pekka Hirvonen (KEO) Kimmo Laukkanen (KEO) Kirsi Puronpää (KEO) Sargit Salakari (KEO) Ismo Kolehmainen (KEO) Petri Kuurma (TUO) Antti Piispanen (TUO) Birgit Autere (ITÄ,) Ann-Christine Krank (ALI) Mari Neuvonen (ALI)
UNOPS	Marjo Hansen Rolando Mario Tomasini
WFP/ETC	Antoine Bertout Martin Kristensson
UNIDO	Virpi Stucki

Liite 2 – Hankintasanastoa

Eri donoreiden ja kehitystoimijoiden käyttämä hankintatermistö (kehitys – sekä hankintaihminen ammattikieli) voi välillä olla hämmäntävää. Ainakin seuraavat termit olisi hyvä hallita:

Kansainväliset järjestöt, kehitysrahoituslaitokset sekä kahdenväliset toimijat eli rahoittajat, lainoittajat ja donorit.

Kansainväliset kehitysrahoituslaitokset (International Financial Institutions eli IFI:t) tunnetaan yleensä myös nimellä kehityspankit Multilateral Development Banks (MDBs). Näihin kuuluvat mm. Maailmanpankki sekä alueellisesti keskittyneet pankit: mm. Aasian kehityspankki, Afrikan kehityspankki, Latinalaisen Amerikan kehityspankki, jotka käyttävät ns. monenkeskisiä varoja, eli keräävät rahoitusta jäsenmaiden valtioilta sekä muista lähteistä tarjotakseen lainoja ja lahjarahaa ”lainaajille” (borrowers) eli kehittyville jäsenmaille kehitysprojehtien toteuttamiseen. Kehitysrahoituslaitokset – tai kehityspankit tarjoavat kehitysmaalle pehmeäehtoisia lainoja, lahjajamuoioista tukea ja teknistä apua. Niiden perustehtävä on köyhyyden vähentäminen ja kestävän kehityksen tukeminen. Perinteisesti rahoitus on kanavoitu kehitysmaiden julkisen sektorin välityksellä, mutta yhä lisääntyvässä määrin kehitysrahoituslaitokset tukevat nykyään myös yksityisen sektorin toimintaa. Kehitysrahoituslaitokset siis harvoin toteuttavat ohjelmia itse, vaan lainaavat tai antavat rahat toimeenpaneville elimille lainaavassa maassa.

YK:n järjestöt ja rahastot toteuttavat monia eri projekteja ja ohjelmia. YK:ssa on lähes 50 eri toimijaa, joista keskeisiä esitellään raportin osiossa 3.6 – YK järjestöjen hankinnat. Järjestöt ja rahastot toimivat useimmiten jonkin tietyn teeman ympärillä, esim. UNICEF – YK:n lastenrahasto.

Bilateraalit toimijat. Kahdenväliset kehitystoimijat toimivat yleensä kansallisvaltioiden välillä.

Jatkossa yllä esitellyistä toimijoista käytetään selvitäyksessä termejä **’rahoittajat’** tai **’donorit’**, kun toimijoihin viitataan yleisellä tasolla.

Yleisimpiä rahoitusmuotoja (funding modalities) ovat **lainat, lahjarahat sekä tekninen tuki**. Yritys tai projektin kehittäjä voi myös hakea ”markkinaehtoista” rahoitusta (lainaa, osakepääomaa) suoraan yksityisen sektorin projekteihin toimijoiden erillisistä yksityisen sektorin yksiköistä (esim. IFC).

Lyhyesti: Rahoittajat tarjoavat lainaa investointeihin ja hankintoihin sekä teknistä apua usein lahjarahana mm. konsulttihankeoihin. Rahoituksen ehdot vaihtelevat riippuen vastaanottajamaan statuksesta – köyhemmillä mailla usein paremmat rahoitusehdot. Kehitysmaan valtio ehdottaa projekteja kehityspankille rahoitettavaksi. Tämän jälkeen hankinnat ja kilpailutus tapahtuvat ns. ”projektinomistajan” toimesta, joka on yleensä ministeriö tai julkisomisteinen toimija. Usein käytössä kansainvälinen kilpailutus ja toimittava rahoittajan hankintasäännösten alaisena.

Yleisimmin hankinnat jaotellaan kahteen kategoriaan:

- (1) **Hyödyke – ja tavarahankinnat**, johon kuuluvat ns. **goods** (esim. erilaiset tuotteet, raakamateriaalit ja laitteet kiinteässä, nestemäisessä tai kaasumuodossa) sekä **works ja non-consultancy/supply palvelut** (mm. asennus-, huolto- ja ylläpitopalvelut).
- (2) **Services**. Toinen kategoria on palvelut ja konsulttipalvelut, joiden hankkimiseen rahoittajilla on omat sääntönsä, jotka eroavat tavaroitoimituksista. Esim. turvallisuuspalvelut, siivous, tapahtumien ja matkojen hallinnointi, IT-palvelut, koulutus jne.)

Lisäksi oppaassa mainitaan lyhyesti instituutioiden sisäiset hankinnat (Corporate/Institutional Procurement) sekä rahoitusyksiköt, jotka rahoittavat suoraan yksityisen sektorin projekteja. Oppaassa jaetaan erilaiset hankinnat pääasiassa mainittuihin kategorioihin.

Tarkemmin, mitä kategoriat sisältävät:

Sopimus	Mitä hankintaan
Goods	Hyödykkeet ja tavarat
Works	Sopimus erilaisia insinööriosamista vaativia hankkeita (infrastruktuuri, rakentaminen, tiet, sillat, padot) varten.
Supply	Sopimus tiettyyn lokaatioon ostettavien ja toimitettavien laitteiden ja materiaalien ostoja varten. Laajuus voi vaihdella; tähän kuuluvat myös toimituksiin liittyvät palvelut, kuten installaatio, testaus, koulutus
Design-Supply-Install (Turnkey)	Yksi sopimus, joka pitää sisällään insinöörisuunnittelun, laitteiston toimituksen, rakennuksen, testauksen. Toimeksiantoon kuuluu siis kokonaisuuden hallinnointi ja varmistus, että toimitettu fasilitteetti vastaa spesifioituihin suoritustavoitteisiin.
TA Technical assistance/ Services	Tekninen tuki, kuten erilaiset projektipalvelut

Esimerkkejä. Ottamalla osaa julkisiin hankintoihin suomalaisyritykset voivat siis lisätä liiketoimintaansa myymällä projekteille esimerkiksi:

Työtä (works) – esim. infrastruktuuriin, ympäristöön ja rakennusprojekteihin liittyen: teiden, rautateiden, satamien jäteveden, energian, koulujen ja metsätalouden saralla.

Konsultti- tai insinööripalveluja (TA/services) – mukaan lukien projektin valmistelua, erilaisia selvityksiä ja analyyseja (feasibility, financial, technical, socio-economic, environmental) monitorointia/seurantaa, toimeenpanopalveluja, evaluaatioita.

Laitetoimituksia (equipment supplies) – esimerkiksi tietokoneita/laitteita, toimistotarvikkeita, lääkintälaitteita, laboratoriolaitteita, ajoneuvoja, pumppuja, vesi – ja jätevesijärjestelmiä, sanitaatiotuotteita, rakennustarvikkeita, huonekaluja, kylmälaitteita, konttiratkaisuja jne.

Kilpailutuksen (tendering) tulisi pohjautua seuraaville yleisille periaatteille:

Läpinäkyvyys: tietyn hankintarajan ylittävät tarjouskilvat (Calls to tender) täytyy julkaista ja päätökset voittajista tulee olla läpinäkyviä sekä vastuullisia

Reiluus (fairness): Tarjouskilpailuissa oltava mahdollisuus reilulle kilpailulle. Syrjintä tai yksittäisiä tarjoajia suosiva toiminta on kiellettyä

Samanlaiset mahdollisuudet (equal opportunities): Kaikkien tarjoajien on annettava osallistua tarjouskilpailuihin, riippumatta sen päämajan sijainnista.

Taloudellinen tehokkuus: sopimus myönnetään tarjoajalle, jonka tarjous on ollut taloudellisesti kannattavin.

Yleisimpiä hankintamuotoja:

Hankintamuoto	mikä tapa valitaan, riippuu projektin laajuudesta ja luonteesta.
International Competitive Bidding (ICB)	ICB eli International competitive bidding on yleisin hankintamuoto, kun hankinnat ovat rahallisesti suuria tai monimutkaisia. Ennen hankintaa on hyvä tutustua rahoittajan hankintasääntöihin (policies and procedures), jotka määrittävät rahoittajan ja rahan saajan roolit. Linkit eri rahoittajien hankintasääntöihin löytyvät dokumentin lopusta.
Limited International Bidding (LIB)	Rajoitettua tarjouskilpailua käytetään rahoittajan hankintasääntösten puitteissa, kun toimittajia on rajallinen määrä ja ICB ei ole käytännöllinen. Ei siis ilmoiteta hankinnasta julkisesti, vaan yritykset saavat suoraan kutsun.
National Competitive Bidding (NCB)	Kansallinen tarjouskilpailu on myös yleinen hankintamuoto. NCB:tä esimerkiksi käytetään, kun ei uskota, että projekti houkuttelee ulkomaisia tarjoajia ja ne saatetaan näin ollen julkaista kotimaisissa lähteissä, mutta ulkomaiset firmat voivat silti kilpailla niissä, jos haluavat.
Shopping	Hankintamuoto, jossa vertaillaan eri toimittajien tai urakoitsijoiden kustannusarvioita (vähintään 3) kilpailukykyisen hinnan varmistamiseksi. Voidaan käyttää standardihyödykkeiden hankintaan.
Direct Contracting	Suorahankinnat ilman kilpailua erityistilanteissa esim. kriisin sattuessa tai kun hankinnan arvo alhainen ja alittaa toimijan suorahankintarajat. Mahdollisuus esim. pilotoitinvaiheessa.

Lähde: [GUIDELINES PROCUREMENT UNDER IBRD LOANS AND IDA CREDITS](#) ja teos: Procurement Under IBRD Loans and IDA Credits: Guidelines

Liite 3 – Tehtävänkuvaus ja selvityksen tausta ja tavoitteet

Tehtävänanto: 2.1 Analyysi YK-järjestöjen, kansainvälisten rahoituslaitosten ja EU:n kehitysyhteistyön hankintojen hankintaprosesseista ja suomalaisyritysten osallistumisesta niihin

- Koota hankintatilastoja YK-järjestöistä, kv-rahoituslaitoksista ja EU:n kehitysyhteistyöhankinnoista
- Kuvata kv-järjestöjen hankintaperiaatteet ja prosessit ja listata linkit kv- järjestöjen hankintasivustoille tai muille informaatiota sisältäville sivustoille
- Arvioida kv-järjestöjä siltä kannalta, miten helppoa tai vaikeata niiden hankintoihin on päästä mukaan ja selvittää onnistuneita tapoja ja keinoja päästä kv-järjestöjen hankintoihin mukaan
- Antaa suosituksia ulkoministeriölle siitä, miten yrityksiä voitaisiin tukea niiden pyrkimyksissä päästä kv-järjestöjen hankintoihin
- Päivittää ulkoasiainministeriön kv-hankintoja koskevia koulutus- ja tiedotustarpeita varten valmistetut Power Point- ja Prezi-esitykset ulkoasiainministeriön jatkokäyttöä varten

Selvitys siis kokoaa tietoa kansainvälisten rahoituslaitosten ja järjestöjen **hankintamahdollisuuksista** sekä identifioi tähänastisen toiminnan onnistuneita asioita sekä pullonkauloja, jotta kansainvälisen kehitysrahoituslaitosten hankintoja pohtivat yritykset sekä Team Finland toimijat tietäisivät mistä tarvittavaa tietoa löytyy ja tiedonjako parani.

Selvitys myös toimii katsauksena, jota ulkoasiainministeriön viranomaiset sekä muutkin Team Finland toimijat voivat käyttää tietolähteenään ja tukena työssään suomalaisyritysten kansainvälistymisen edistämiseksi. Oppaan on myös tarkoitus tukea Finpron *kehittyvien markkinoiden kasvuohjelman* tavoitteita, sillä se keskittyy etenkin YK-hankintoihin.

Suomi on viime vuosina pyrkinyt aktiivisesti lisäämään Suomesta tehtäviä kansainvälisiä hankintoja ja lisäämään suomalaisyritysten

kiinnostusta ja ymmärrystä rahoituslaitosten ja järjestöjen tarjoamia mahdollisuuksia kohtaan. Tämän oppaan on tarkoitus palvella niin sanottuna ”tiekarttana”, joka johdattaa yrityksiä sekä muita aiheesta kiinnostuneita eri kehitysrahoitustoimijoiden maailmaan. Opas luo yleiskatsauksen alan eri toimijoihin ja niiden hankintaprosesseihin/toimintaperiaatteisiin. Lisäksi yrityshaastatteluiden pohjalta opas myös pyrkii antamaan käytännöllistä ohjeistusta kuinka lähestyä eri kehitysrahoitustoimijoita kauppa-kumppaneina.

Uusille markkinoille lähtö on aluksi hyppy tunte-mattomaan tai ainakin hetkellinen hyppy epämurkuvuusalueelle, mutta kehitysrahoitus voi myös tarjota merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia. Toiminnan tulee kuitenkin olla pitkäjänteistä ja tavoitteellista. Lisäksi kova kilpailu nostaa hinta- ja laatuksiteerit korkealle. Siispa kilpailutusperiaatteet on hallittava.

Onnistuessaan hankinnoissa kerran, pienikin yritys, voi päästä esimerkiksi YK:n tai Maailmanpankin kontaktoitavien yritysten ”listalle” ja toimittajaksi maailmanlaajuisiin projekteihin Namibiasta Tad-zhikistaniin. Hankintojen voittaminen ei ole kuitenkaan nopea prosessi, vaan voitot vaativat kansainvälisten julkishankintojen sykliden ja prosessien ymmärtämistä. Tärkeää on muistaa etenkin eri rahoittajien, esimerkiksi Maailmanpankin, projektisyklit ja tämän syklin eri vaiheisiin kytkeytyvät toimintatavat. Lisäksi, myös oman roolin ymmärtäminen globaalissa toimitusketjussa on olennaista. Mitään ei enää pysty tekemään yksin, ja pienet yritykset voivat päästä helpommin esimerkiksi merkittäväksi alihankkijaksi kansainvälisiin projekteihin. Tämä opas on hyvä alku kansainvälisistä hankinnoista kiinnostuneille.

Liite 4 – Listoja eri organisaatioille

Listattuna ne yritykset, jotka ovat voittaneet kv-kehitysorganisaatioiden hankintoja vuodesta 2010 eteenpäin (huom. tosin kaikkia nimiä ei ole julkistettu luottamuksellisuussyistä, listassa ei myöskään yksittäisten konsulttien nimiä).

YK-järjestöille 2010–2015 toimittaneita yrityksiä, jotka rekisteröity Suomeen/joiden tytäryhtiöt rekisteröity Suomeen (>30 000 USD)

FINNSONIC OY
AB Crown Products Oy
ALSO STARRING
Ani Labsystems Ltd Oy
BAYER Finland SCHERING PHARMA OY
Datatrio Oy
DHL GLOBAL FORWARDING (FINLAND) OY
EKOKEM OY AB
ENQA ServCompany
Expec Oy AB
FCG Finnish Consulting Group Ltd.
First Card
Flo Apps Ltd
Fortum Power and Heat Oy
Hanken School of Economics
Helsingin Messut
HIDEX
Huurre Insulation Oy
INDUFOR OY
LM Tietopalvelut Oy
M4ID
Magneetto Media Oy
MARTELA OYJ
Megaflex Oy
NAPS SOLAR SYSTEMS OY
Nira Pumps Oy
OSPREY SCIENTIFIC INC.
PA-HU OY
Patria Land Services Oy
PLANMED OY
Porkka Finland Oy
Rakennus Johan Aarnio Oy
Sademan Oy
SCANDIC HOTELS OY

toimittaneista suomalaisyrityksistä

SENYA Oy
SOL Palvelut Oy
STONESOFT CORPORATION
Technical Research Centre of Finland (VTT)
Travellink
TTY-SAATIO/TUT FOUNDATION
UNIVERSITY OF HELSINKI
W3 Group Finland Oy
VAISALA OYJ
Varian Medical Systems – Finland
VERIFIN FINISH INSTITUTE VERIFICATION OF CWC
VERSEIDAG BALLISTIC PROTECTION OY
VIDERA Oy

Maailmanpankille 2010–2015 toimittaneita yrityksiä, jotka rekisteröity Suomeen/joiden tytäryhtiöt rekisteröity Suomeen

AF-CONSULT
ALSTOM GRID QY
ANYCON PROJECT CONSULTING LTD.
BAYER OY
DESTIA LTD
EKOKEM PALVELU
FCG FINNISH CONSULTING GROUP LTD.
FINNISH GEOLOGICAL SURVEY (GTK)
FINNISH METEOROLOGICAL INSTITUTE
FINNISH OVERSEAS CONSULTANTS (FINNOC)
FINNROAD LTD.
FM INTERNATIONAL OY FINNMAP
GREXEL SYSTEMS OY
HIFAB OY
INDUFOR OY
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
NATIONAL INST FOR HEALTH AND WELFARE FINLAND
OY ARBONAUT LTD
ROADSCANNERS LTD
UNIVERSITY OF OULU
UPM-KYMMENE SEVEN SEAS LTD
VAISALA OYJ
WARTSILA FINLAND OY
VEXVE OY
WSP FINLAND

ADB:lle 2010–2015 toimittaneita yrityksiä, jotka rekisteröity Suomeen/joiden tytäryhtiöt rekisteröity Suomeen. Huom nämä by contractor nationality, jos otetaan huomioon country of origin, niin on paljon enemmän.

COMPUNICATION OY – LTD
FCG INTERNATIONAL CO., LTD.
FINISH OVERSEES CONSULTANTS LTD
NIRAS Finland Oy
FINNROAD LTD.

AfDB:lle 2010–2015 tavaroita tai palveluita toimittaneet yritykset, jotka rekisteröity Suomeen/joiden tytäryhtiöt rekisteröity Suomeen

HIFAB OY
WARTSILA FINLAND OY

IDB:lle 2010–2015 palveluita toimittaneet yritykset, jotka rekisteröity Suomeen/joiden tytäryhtiöt rekisteröity Suomeen

Fichtner GMBH & Co. KG
INDUFOR

EBRD:lle 2010–2015 toimittaneet (*ja shortlistatut*) yritykset, jotka rekisteröity Suomeen/joiden tytäryhtiöt rekisteröity Suomeen

AF-CONSULT
FCG
GREENSTREAM NETWORK LTD
POYRY Finland OY
SWECO Finland
Ramboll Finland oy
J Kanervisto Consulting
VTT TECHNICAL RESEARCH CENTRE OF FINLAND

Shortlistattuja yrityksiä, jotka eivät voittaneet:

DESTIA-FINNROAD LIMITED*
 AEMA OY *
 NISCluster Ltd *
 VISION HUNTERS LTD OY*
 FINNROAD LTD*

NUORKIVI CONSULTING*
 VISION HUNTERS Ltd Oy*
 NESTE JACOBS Finland*
 DORANOVA OY *

EKR:lle 2010–2015 palveluita toimittaneet yritykset, jotka rekisteröity Suomeen/joiden tytäryhtiöt rekisteröity Suomeen

FCG INTERNATIONAL CO., LTD.
NIRAS Finland Oy
TURUN YLIOPISTO

Liite 5 – YK:n kokonaishankinnat ja eniten Suomesta hankintoja tehneet järjestöt

YK:n kokonaishankinnat – TOP 10-järjestöt (milj. USD)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	YK sihteeristö (UN/PD) 3144	YK sihteeristö (UN/PD) 3174	UNDP 3174	YK sihteeristö (UN/PD) 2997	UNICEF 3382	UNICEF 3428
2	UNDP 2930	UNDP 2692	YK sihteeristö (UN/PD) 2871	UNICEF 2741	YK sihteeristö (UN/PD) 3207	YK sihteeristö (UN/PD) 3089
3	WFP 2717	WFP 2532	WFP 2484	UNDP 2629	UNDP 2285	UNDP 2737
4	UNICEF 1820	UNICEF 2154	UNICEF 2457	WFP 2477	WFP 2753	WFP 2630
5	UNOPS 1015	UNOPS 778	UNOPS 740	UNHCR 953	UNHCR 1045	UNHCR 982
6	PAHO 708	PAHO 606	WHO 690	WHO 772	WHO 709	WHO 881
7	UNHCR 422	UNHCR 535	PAHO 635	UNOPS 749	PAHO 709	UNOPS 717
8	UNFPA 380	UNFPA 362	UNHCR 562	PAHO 585	UNOPS 669	PAHO 668
9	UNRWA 220	UNRWA 282	UNFPA 335	UNFPA 366	UNFPA 357	ILO 370
10	UNESCO 180	IAEA 163	UNRWA 292	FAO 320	FAO 351	FAO 344
Muut	MUUT 998	MUUT 997	MUUT 1132	MUUT 1495	MUUT 1771	MUUT 1730
Yht	14 544	14 276	15 372	16 083	17 237	17 575

Lähde: Annual Statistical Reports on United Nations Procurement 2010-2015

TOP 10 YK:lle hyödykkeitä ja palveluita toimittaneet maat 2015 (milj. dollaria): USA (1647), Intia (1277), UAE (805), Sveitsi (743), Belgia (708), Afghanistan (628), Tanska (566), Ranska (544), Iso-Britannia (514), Kenia (445)

Top- 10 yksittäiset YK-hankkijat Suomesta vuonna 2015 olivat (1) UNICEF (3,05 milj.), (2) UNDP (1,82) ja Aiempina vuosina suurin yksittäinen hankkija on ollut OPCW ja sitä ennen UNFPA.

Suurimmat Suomesta hankintoja tehneet YK-organisaatiot 2010–2015 ja hankintojen kokonaismäärät (milj. USD)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	UNFPA 12,34	UNFPA 8,31	UNFPA 25,06	UNFPA 22,4	OPCW 10,15	UNICEF 3,05
2	UNICEF 2,04	UNDP 5,98	UNDP 2,44	UNDP 3,60	UNICEF 5,05	UNDP 1,82
3	UN/PD 1,68	UNICEF 2,24	UNICEF 2,20	UNICEF 2,38	WMO 2,03	UNU 1,54
4	UNDP 1,22	UN/PD 1,45	UNHCR 0,94	UNU 1,27	UNU 1,08	WFP 1,09
5	UNHCR 0,61	UNHCR 1,25	UN/PD 0,81	WHO 1,16	UNDP 0,69	WHO 0,81
6	WHO 0,44	WFP 1,05	WFP 0,52	UNHCR 0,79	WFP 0,68	UNPD 0,51
7	WFP 0,30	OPCW 0,43	ITU 0,31	WFP 0,6	IAEA 0,15	UNOG 0,24
8	UNIDO 0,24	WMO 0,41	UNWOMEN 0,15	OPCW 0,36	UNOV 0,11	UNHCR 0,16
9	OPCW 0,12	IAEA 0,16	OPCW 0,14	UNPD 0,25	PAHO 0,10	PAHO 0,14
10	PAHO 0,09	UNESCO 0,14	UNOV 0,11	ILO 0,15	UNWOM 0,06	IAEA 0,12
	MUUT 0,17	MUUT 0,4	MUUT 0,17	MUUT 0,32	MUUT 0,23	MUUT 0,49
YHT Suomesta	19,3 (0,13%)	21,8 (0,15%)	32,9 (0,21%)	33,3 (0,20%)	21,6 (0,12%)	10 (0,06%)

Lähde: Annual Statistical Reports on United Nations Procurement 2010-2015

Liite 6 – Tarkemmin YK-järjestöistä

Eri YK järjestöjen hankintasivuja

YK:n eri järjestöt hankkivat projekteihinsa vuosittain suuria määriä tavaroita ja palveluita. Lähes kaikki järjestöjen hankinnat toimitetaan niiden maatoimistojen kautta ja projektien toimeenpanevana tahona ovat useimmiten vastaanottavan maan kansalliset viranomaiset.

Hankintailmoitukset löytyvät pääosin [UN Global Marketplace \(UNGM\)](#) sekä [UN Development Business – sivuilta](#). Lisäksi monilla YK:n maa- ja aluetoimistoilla on omat hankintaosionsa niiden nettisivuilla. Seuraavaksi esitellään lyhyesti valikoitujen YK- järjestöjen hankintatoimintaa:

YK:N LASTENRAHASTO UNICEF

Vuonna 2015 Unicef ([United Nations Children's Fund](#)) oli eniten hankintoja tehnyt YK-toimija – Unicefin osuus YK:n kokonaishankinnoista oli lähes 20 prosenttia. Unicef on yksi maailman merkittävimmistä hätäaputoimijoista ja hätäaputarvikkeiden toimittajista. Unicefin avainhyödykkeitä ovat rokotteet, lääkkeet, malariaverkot, ravintotuotteet, hoitotarvikkeet ja -laitteistot, vesi- ja sanitaatiotuotteet sekä koulutustarvikkeet. Myös tuoteinnovaatioilla on Unicefin hankintatoiminnassa keskeinen rooli.

Vuonna 2015 Unicef hankki tavaroita ja palveluita n. 3,5 miljardilla dollarilla. Suomesta vuonna 2015 Unicef teki hankintoja yhteensä 3,05 milj., dollarin arvosta. Tämä vastasi noin kolmasosaa YK-toimijoiden Suomesta 2015 tekemistä hankinnoista. Vuonna 2014 Unicef oli Suomesta kolmanneksi eniten hankintoja tehnyt YK-toimija (5,05milj. USD) UNFPA:n ja Kemiallisten aseiden kieltojärjestön OPCW:n (10,15 milj. USD) jälkeen.

Unicef on Suomen pitkäaikainen kumppani, mikä on näkynyt myös järjestön rahoituksessa. Vuonna 2014 Suomen kokonaisrahoitus Unicefille oli 49,4 miljoonaa euroa – toiseksi eniten tuetuista YK-toimijoista. Vuonna 2015 Suomen yleisrahoitus Unicefille oli 20 miljoonaa euroa.

Unicef on **merkittävä humanitaarinen toimija** ja huomattava osa järjestön budjetista koostuu humanitaarisesta rahoituksesta. Järjestön palveluksessa työskentelee hankintatehtävissä lähes tuhat henkilöä 89 maassa ja 94 toimistossa ympäri maailman. Järjestön hankintakeskuksen päämaja (Supply Division, Supply Headquarters) sijaitsee Kööpenhaminassa. Siellä sijaitsee myös Unicefin täysautomaatioitu keskusvarasto (Global Supply Warehouse), joka on maailman suurin humanitaaristen tarvikkeiden varasto. Varasto on lahja Tanskan hallitukselta.

Unicef pyrkii hankintatoiminnallaan vaikuttamaan markkinoihin positiivisella tavalla mm. lasten hyvinvointia parantavien tavaroiden ja palveluiden saatavuuden (ml. hinta) parantamiseksi. Tähän liittyy mm. tuki uusien tuotteiden markkinoille tuomiselle, tuotteiden testaaminen maatasolla sekä jo käytössä olevien tuotteiden kehittäminen. Vuonna 2014 Unicefilla oli käynnissä 22 tuoteinnovaatiohanketta. Kööpenhaminassa Unicefin hankintakeskuksen yhteydessä toimii innovaatioryhmä ja ns. innovaatiolaboratorio (Innovation Lab) tuotteisiin ja hankintoihin liittyvien innovaatioiden kehittämiseksi. Unicefin innovaatiolaboratorioita on yhteensä 14 eri puolilla maailmaa. Ne ovat avoimia ajatushautomoja, jotka tarjoavat puitteet yrityksille, yliopistoille, hallituksille ja kansalaisyhteiskunnalle luoda yhdessä Unicefin kanssa luovia ja kestäviä ratkaisuja lasten ja nuorten kohtaamiin haasteisiin. Lisätietoja: Unicef - [For Suppliers and service providers](#) – sivuilla. Millaisia tuotteita ja palveluita Unicef tarvitsee kohdassa: [Bidding Opportunities](#).

YK:N KEHITYSOHJELMA UNDP

Myös YK:n kehitysohjelma UNDP ([United Nations Development Programme](#)) on YK:n suurimpia hankkijoita. Vuonna 2015 sen hankinnat olivat n. 2,7 miljardia USD. Vuonna 2015 UNDP teki Suomesta hankintoja 1,82 milj. USD. UNDP on YK-järjestelmässä kestävien hankintojen edelläkävijä. UNDP:n päätoimisto on New Yorkissa, mutta vastuu hankinnoista on hajautettu maatoimistoille.

Yleistä tietoa UNDP:n hankinnoista sen sivuilta kohdasta: [Procurement at UNDP](#). Hankintailmoitukset julkaistaan sivuilla: [Procurement Notices](#).

YK:N ELINTARVIKE- JA MAATALOUSJÄRJESTÖ FAO

YK:n Elintarvike- ja maatalousjärjestö FAO ([Food and Agriculture Organization](#)) on YK:n erityisjärjestö, joka käsittelee ruokaturvaan, maa-, metsä- ja kalatalouteen sekä maaseutuun liittyviä kysymyksiä. FAO hankkii muun muassa koneita, maatalouteen, metsätalouteen ja kalatalouteen liittyviä tuotteita sekä erilaisia palveluita. Lisätietoja FAO:lle toimittamisesta järjestön [Procurement](#) – sivuilta.

KANSAINVÄLINEN ATOMIENERGIAJÄRJESTÖ IAEA

Kansainvälinen atomienergiajärjestö IAEA ([International Atomic Energy Agency](#)) on YK:n alainen järjestö, joka keskittyy ydinaseturvallisuuteen. Se hankkii esimerkiksi tietokone- ja toimistolaitteita sekä erikoislaitteistoa ydinaseturvallisuutta tukeviin projekteihinsa. Lisätietoja IAEA:lle tarjoamisesta järjestön nettisivuilta kohdasta: [Business Opportunities and Procurement Notices](#)

KANSAINVÄLINEN MAATALOUSRAHASTO IFAD

Kansainvälinen maatalousrahasto IFAD ([International Fund for Agricultural Development](#)) on YK:n erityisjärjestö, joka keskittyy maaseudun köyhyyden vähentämiseen. Hankinnat toimeenpanee järjestön hankintayksikkö [Procurement Section](#) Roomassa. Rekisteröityminen [United Nations Global Marketplace](#) portaaliin pakollista.

KANSAINVÄLINEN TYÖJÄRJESTÖ ILO

Kansainvälinen työjärjestö ILO ([International Labour Organization](#)) vastaa kansainvälisten työolojen valvomisesta. Lisätietoja ILO:lle toimittamisesta järjestön nettisivujen [Procurement](#) osiosta.

YK:N KASVATUS-, TIEDE- JA KULTTUURIJÄRJESTÖ UNESCO

YK:n kasvatusta, tiedettä ja kulttuurijärjestö UNESCO ([United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization](#)) tavoittelee on edistää laadukasta koulutusta ja elämänpituista oppimista. Lisätietoja Unescolle toimittamisesta löytyy järjestön nettisivujen [Procurement](#) osiosta.

YK:N SIHTEERISTÖ UN/PD

YK:n sihteeristö UN/PD ([United Nations Procurement Division](#)) tekee suurimman osan YK:n päämajan hankinnoista. Yleistä tietoa UNPD:n hankinnoista ja liike-toimintamahdollisuuksista [Supplier Resources](#)-sivuilla.

YK:N PROJEKTIPALVELUJEN TOIMISTO UNOPS

YK:n projektipalveluiden toimisto UNOPS ([United Nations Office for Project Services](#)) tukee muiden YK-järjestöjen toimintaa tarjoamalla niille projektinhallinta-, infrastruktuuri- ja hankintapalveluja. UNOPS rakentaa kehitystä edistävää infrastruktuuria, kuten kouluja, sairaaloita ja teitä hauraissa ja konfliktivaltioissa, tarjoa hankintoihin liittyvää asiantuntijuutta muille YK-järjestöille ja kehitysmaille, sekä hallinnoi hankkeita ja ohjelmia parantaen samalla kehitysmaiden omia hallintavalmiuksia. Lisää tietoa UNOPS:ille tarjoamisesta järjestön sivuilta: [What we procure](#) sekä [How to supply to us](#) –kohdista.

Liite 7 – Strategia ja mitä kannattaa miettiä ennen tarjouskilpaa

- Ketkä ovat ensisijainen asiakasryhmä? Kysynnän varmistaminen. **Huom. hankinnat lähtevät kentän tarpeista.**
- Onko tuote, ratkaisu tai palvelu **kilpailukykyinen**? Sopiiko se markkinoille? markkina-kohtainen muokkaus? Onko markkinoilla jo samanlainen tuote? Mikä yrityksen tarjonnassa on erityistä?
- Mukautumiskyky: onko joustavuutta, notkeutta ja valmius muuttua?
- Ketkä **tärkeimmät henkilöt rahoituksen alokointiin ja päättämiseen liittyen**? heidän avainkriteerit? ekosysteemin avaintoimijat
- Sopiiko ratkaisu kehitysavun teemoihin? Mitä teemoja rahoitetaan, **missä raha liikkuu**?
- Mistä organisaatiosta hanke voisi saada rahoitusta?
- **Omat resurssit** toteuttaa hanke? alihankkijana tai partnerina tai osana konsortiota? kilpailla vai pyrkiä liittoutumaan? Aika jonka voin käyttää? Kenellä olisi referenssejä? Jo luodut verkostot ja resurssit?
- Tarpeeksi skaalautuva tarjous?
- **Riskinotto**kyky?
- **Kuinka luoda tunnettavuutta**/kysyntää omalle tuotteelle – Markkinointistrategia?
- Miten varmistetaan toimitus?
- Alueen poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen, teknologinen, ympäristöllinen tilanne?
- Korruptio ja millainen liiketoimintaympäristö?
- **Paikalliset kumppanit** ja yhteistyö paikallisten yritysten, ngo:iden kanssa mahdollista?
- **Valtio ovenavaajana** monille markkinoille, Ulkoasiainministeriö ja Finpro?
- **Miten myydä aktiivisesti** ja kenelle > paikalliselle avunsaajalle? mikä tärkeää, luottamus? **Tarpeet!**

Liite 8 – Tarjouskilpailusta

Isot hankinnat annetaan yleensä kaksivaiheisen tarjouskilpailun läpi, tämä muodostuu ns. prequalification vaiheesta, jota seuraa esivalinnan jälkeen vasta tarjousten arviointi. Siispä yrityksen tulisi pyrkiä pääsemään esivalittujen yritysten/konsortioiden listalle. Eri tyyppiset hakintailmoitukset ja niihin vastaaminen on mainittu lyhyesti tässä taulukossa.

Hakintailmoituksen tyyppi	Mitä siihen vastataan
General Procurement Notice	General Letter of Interest – Ei pakollinen, mutta hyvä lähettää. Lyhyt 1-2 sivua. voi pyytää laitettavaksi mille vain postituslistalle
Specific Procurement Notice – Request for Expression of Interest	Expression of Interest (EOI) = prequalification – vastataan pyyntöön, miksi sinun pitäisi päästä shortlistatuksi! Yleensä n. 3 yritystä pääsee shortlistatuksi esim WFP:llä.
Request for Formal Proposals - yleensä vain jo aiemmin shortlistatuille yrityksille, mutta ajoittain myös laajemmalle ryhmälle	Yksityiskohtainen teknisen ja talousarvion sisältävä tarjous

Kun tarjous (proposal) on toimitettu projektin toimeenpanevat tahot evaluoivat virallisesti tekniset tarjoukset, käyttämällä niitä kriteereitä, jotka on mainittu tarjouspyynnössä. Tyypillisesti, arviointikriteerit ja miten ne painottuvat voivat näyttää esim. konsulttihankeiden osalta seuraavanlaisilta:

- Qualifications/experience of individual team members proposed (CVs) 40 pts
- Approach and Methodology 40 pts
- Language proficiency (if relevant) 10 pts
- Local Context (use of local consultants) 10 pts

TOTAL 100 pts

Hankintasäännöt vaihtelevat toimijoittain, mutta riippumatta siitä onko tarjous ollut ns. kaksivaiheinen hankintakilpailu (jossa ensin virallinen esi-

valinta, jonka jälkeen request for proposals shortlistatuilta yrityksiltä) vai ns. single-state procurement, ainakin seuraavat asiat tulee huomioida:

- Tieto mitä hankintamuotoa käytetään, ideaalita-pauksessa ennen virallista hankintakilpailua. Tämä spesifioidaan request for proposalissa ja yleensä esivalintailmoituksissa (prequalification notice) mutta sen voi yleensä määritellä jo aiemmissa sitouttamis toimenpiteissä.
- Mitä kriteeristöä käytetään arvioimaan tarjouk-sia
- Käydä mahdollisimman monessa hankintakon-ferenssissa ja virallisissa hankinta-avaus tapah-tumissa.
- Kilpailijoiden osaaminen, kokemus ja rahoit-usmalli.
- Budjetin etsiminen: tulisi löytyä projektidoku-menteista (esim project appraisal document for cost information)
- Kumppanuudet: etsi paikallisia kumppaneita (ei pakollisia, mutta suuri hyöty) tai muodosta kon-sortio. Tämä pitäisi tehdä jo prequalification vaiheessa tai aiemmin. Yleensä pisteitä annetaan virallisessa evaluaatiossa paikallisessa konteks-tissa, ottaen huomioon paikalliset kumppan-it/konsultit, vaikka sitä ei erikseen mainittaisi-kaan. Etsi strategisia kumppanuuksia paikallis-ten yritysten kanssa.
- Hyvän tarjouspaketin valmistelu ajoissa. Re-quest for proposal- ilmoituksen jälkeen on yleensä 30 päivää aikaa lähettää tekniset arviot ja talousarviot. Yritysten tulee siis olla varustettu mahdollisimman hyvin jo ennen tarjouskilpaa. Lisäksi, jos yritys ei ole tunnettu ennen tarjouk-sen lähettämistä, sillä on usein pienempi onnis-tumisprosentti voittaa tarjous.

Liite 9 – Tiivistelmä hankevalmistelusyklin vaiheista

Ennen hankesuunnitelmaa

- Jos mahdollista, niin osallistuminen erilaisiin julkisiin päätöksentekoryhmiin rahoittajien ja muiden julkisten toimijoiden seminaareihin ja temaattisiin seminaareihin ja konferensseihin. Näistä tiedottavat Team Finland toimijat!
- Yrityksen erikoisosaamisen esittely mahdollisimman monelle projektiopuolelle.
- Kiinnostuksen ilmaisu ja tuotteen esittely myös paikallisille suomalaisille ”trade commissioners”
- Vaikuttajat lainaajamaan hallituksessa ”senior borrowing country government officials”
- Huom. markkinoi omia ratkaisujasi maan kontekstissa, ottaen huomioon maan taloudelliset ja sosiaaliset/yhteiskunnalliset prioriteetit

Tavoite: Luoda tunnettavuutta ja suhteita aikaisessa vaiheessa; markkinoi palveluitasi mahdollisina ratkaisuinä kehityksen etenemiseen, mikäli ne ovat sellaisia.

Identifikaatio vaihe:

- Ota yhteys paikalliseen maatoimistoon, projektitiimin jäseniin, toimeenpanevan yksikön/hankintoja tekevän yksikön toimijoihin sekä muihin relevantteihin virkamiehiin. Pidä myös paikalliset suomalaiset ”trade commissioners” informoituna

Tavoite: Tuoda esiin yrityksen kiinnostus ja sitoutuminen aikaisessa vaiheessa, rakentaa suhteita

Valmisteluvaihe ja arviointivaihe

- Tarjoa tietoa rahoittajan työntekijöille sekä toimeenpanevalle yksikölle teknisistä asioista, myös arvioivat konsultit voivat olla tärkeitä.
- Aloita identifioimaan kumppaneita ja suunnittelemaan mahdollisia virallisia markkinointitapahtumia.
- Tee teknisiä esityksiä lainaajalle (maalle) yksityiskohtaisista ratkaisuista.
- Kilpailija-analyysi jos mahdollista.

Tavoite: Luoda tietoisuutta ja positiivisia mielikuvia yrityksen tavoitteista sekä kilpailuvalteista. Lisäksi yhä tuoda esiin firman kiinnostusta ja sitoutumista.

Toimeenpanovaihe ja tarjouskilpailu

- Tietolähteiden jatkuva tarkkailu (EOI:n jälkeen yleensä 30 päivää aikaa tehdä tarjous)
- Tarjousstrategian hiominen loppuun
- Mahdollisuuksien mukaan tiedon kalastelu päätöksentekijöiltä

Tavoite: Päästä jatkoon (shortlist)

Liite 10 – Hyödyllisiä linkkejä

Maastrategiat ja viitekehyksiä toiminnalle

- Maailmanpankki – [Country Partnership Framework \(CPF\)](#)
- Afrikan kehityspankki – [Country Strategy Papers](#)
- Aasian kehityspankki – [Country Planning documents](#)
- Latinalaisen Amerikan kehityspankki – löytävät [Country pages](#) kautta
- EBRD – [Country Strategies](#)
- EuropeanAid Country and regional strategy papers
- UN Development Assistance Frameworks

Projektit ja hankintailmoitukset

Niistä löytyy hankintailmoituksia eli realisoituneet liiketoimintamahdollisuudet.

- Maailmanpankki Projektit - [WB - Project Database](#)
- Maailmanpankki hankintailmoitukset - [WB - Procurement Notices](#)
- Aasian kehityspankki projektit - [ADB - Projects](#)
- Aasian kehityspankki ilmoitukset [ADB - Consultant Management System](#) sekä [ADB - Procurement Notices](#)
- Afrikan kehityspankki projektit - [AfDB - Project Portfolio](#)
- Afrikan kehityspankki ilmoitukset - [AfDB - Project related Procurement](#)
- Latinalaisen Amerikan kehityspankki projektit - [IDB - Advanced Project Search](#)
- Latinalaisen Amerikan kehityspankki ilmoitukset - [IDB - Procurement Notices](#)
- EBRD Projektit - [EBRD - Project Summary Documents](#)
- EBRD hankintailmoitukset - [EBRD - Project Procurement](#)

Näissä voi tilata uutiskirjet:

- [Development Executive Group \(Devex\) Projects & Tenders](#)
- [dgMarket - Tenders and Procurement Opportunities](#)
- [UN Development Business Online](#)

Corporate procurement sivut

- [AfDB - Corporate Procurement](#)
- [ADB - Institutional Procurement](#)
- [EBRD - Corporate Procurement](#)
- [IDB - Corporate Procurement](#)
- [WB - Corporate Procurement](#)

Yksityisen sektorin projektien rahoitus

Suomalaiset yritykset voivat saada yksityisen sektorin rahoitusta projekteihin, kauppaan tai sijoitusrahoitukseen kehittyvien maiden markkinoille. Nämä rahoittajat vähentävät poliittista riskiä tehdessä kauppaa kolmannen maailman maiden kanssa. Ne voivat myös tarjota rahoitusta projekteille, jotka eivät muuten saisi rahoitusta kohtuullisin ehdoin. Yksityisen sektorin rahoitusta tarjoavat mm. seuraavat rahoitusinstituutiot: International Finance Corporation (IFC), Multilateral Investment guarantee agency (MIGA), Asian/African Development Bank, European Investment Bank (EIB), Nordic Finance Group, Nefco, Finnfund, Finnvera ja Finnpartnership.

- [AfDB - Private Sector Department](#)
- [ADB - Private Sector \(Nonsovereign\) Financing](#)
- [EBRD - Project finance](#)
- [IDB - Private Sector Loans](#)
- [\(IDB\) IIC - How to Apply for Financing](#)
- [\(WB\) IFC - How to Apply for Financing](#)

Rahastoja

- [AfDB - Initiatives and Partnerships](#)
- [ADB - Trust Funds](#)
- [IDB - Trust Funds](#)
- [WB - Global Partnership & Trust Fund Operations](#)



Miksi suomalaisyritysten kannattaa olla kiinnostunut kansainvälisten kehitysrahoittajien vuosittaisesta lähes 100 miljardin dollarin markkinoista?

Tämä on ensimmäinen suomalaisille yrityksille suunnattu opas, joka esittelee kootusti merkittävimmät kehitysrahoittajat sekä ohjeistaa kuinka yrityksillä on mahdollisuus päästä tarjoamaan niiden rahoittamiin hankkeisiin

Kansainväliset kehitysrahoittajat ovat merkittäviä rahoittajia kehittyvillä markkinoilla kuten Afrikassa, Lähi-Idässä, Aasiassa ja Latinalaisessa-Amerikassa. Näiden rahoittajien tekemien hankintojen ja rahoittamien hankkeiden koko on vuosittain lähes 100 miljardia dollaria. Tämä rahoituskonaisuus tarjoaa suomalaisille yrityksille merkittävät markkinat.

Tavoitteena kansainväliset hankinnat –oppaassa esitellään merkittävimpien kehitysrahoittajien hankintaprosessit sekä kuinka pohjoismaalaiset ja suomalaisyritykset ovat tällä vuosikymmenellä menestyneet näillä markkinoilla. Oppaassa esitellään myös ajankohtaisia Team Finland-palveluita, joita yritykset voivat hyödyntää tarjotessaan omia tuotteitaan ja palveluitaan. Opas antaa myös konkreettisia ja käytännöllisiä suosituksia suomalaisille yrityksille kuinka ja mistä saada lisätietoja ja mitä asioita tulee huomioida tarjouskilpailuihin osallistumisessa.



2017

ISBN (978-952-93-8507-2) (nid.), ISBN (978-952-93-8508-9) (PDF)