

Tarjouspyyntö

Yhteisöllisyyden, luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden tutkimus- ja kehittämisyhteistyö

Hankintaa koskevat yhteystiedot:

Vaasan kaupunki/Henkilöstöpalvelut

Yhteyshenkilö: Minna-Leena Kniivilä, HR-controller

Sähköpostiosoite: minna-leena.kniivila@vaasa.fi

1. Hankinnan tausta ja tavoitteet

Vaasan kaupungin strategiassa korostuvat osallisuus, luottamus, henkinen kriisinkestävyys ja yhteisöllisyys. Kaupungin tavoitteena on olla yhdenvertaisin ja innostavin työpaikka, jossa työn merkityksellisyys, mehenki ja innostus tukevat henkilöstön hyvinvointia, organisaation toimivuutta sekä kaupunkilaisille tuotettavien palvelujen laatua.

Valmistelussa olevassa henkilöstöohjelmassa tavoitteena on vahvistaa me-henkeä, yhdessä kehittämisen kulttuuria, henkilöstön resilienssiä ja turvallista työyhteisöä. Henkilöstökyselyissä, työpajoissa ja henkilöstöohjelman valmistelussa ovat nousseet esiin erityisesti oikeudenmukaisuuden, yhteisöllisyyden, luottamuksen ja hyvän johtamisen merkitys henkilöstökokemukselle.

Vaasan kaupungilla työskentelee yhteensä noin 3000 henkilöä, ja kaupunkiorganisaatio muodostuu monista vahvoista yksiköistä ja tiimeistä. Yhteinen Vaasa-identiteetti ja toimialat ylittävä yhteistyö eivät kuitenkaan toteudu kaikissa tilanteissa riittävän vahvasti. Tavoitteena on saada tutkimukseen perustuva ymmärrys siitä, millaiset rakenteet, kokemukset ja toimintatavat vahvistavat tai heikentävät yhteisöllisyyttä, luottamusta ja kokemusta yhdestä Vaasan kaupungista.

Hankinnan tavoitteena on toteuttaa tutkimuksellinen nykytila-analyysi organisaatiokulttuurista, eli siitä, miten Vaasan kaupungin henkilöstö kokee:

- yhteisöllisyyden ja me-hengen
- luottamuksen
- oikeudenmukaisuuden ja yhdenvertaisuuden
- yhteenkuuluvuuden
- psykologisen turvallisuuden
- yhteistyön työyhteisöissä sekä yli yksikkö- ja toimialarajojen
- kuulumisen koko Vaasan kaupunkiorganisaatioon.



Konsernihallinto / Koncernförvaltning

Henkilöstö / Personal

PL | PB 3, 65101 Vaasa | Vasa
Vaasanpuistikko 10, 3 krs | vän
Puh • Tfn +358 (0)6 325 1111
etunimi.sukunimi@vaasa.fi



Tarjouspyyntö 11.9.2026

Tutkimuksessa tulee tunnistaa yhteisöllisyyttä ja luottamusta vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä sekä tuottaa konkreettisia, tutkimukseen perustuvia kehittämissuosituksia. Tarkoituksena on löytää keinoja, joilla voidaan vahvistaa me-henkeä, henkilöstön resilienssiä, työn sujuvuutta, yhteistyötä, tuottavuutta ja koko organisaation kykyä saavuttaa strategiset tavoitteensa yhdessä.

Tarkastelussa tulee huomioida sekä yksittäisten työyhteisöjen näkökulma että koko kaupunkiorganisaation yhteinen toimintakulttuuri. Ilmiöitä tulee tarkastella rakentavasti ja ilman eri yksiköiden tai henkilöstöryhmien vastakkainasettelua.

2. Hankinnan sisältö

Tarjoajaa pyydetään esittämään tarkoituksenmukainen tapa tutkimuksen toteuttamiseksi. Tutkimuksen tulee sisältää henkilöstökyselyn lisäksi haastatteluja, työpajoja ja/tai muita laadullisia tiedonkeruumenetelmiä, joiden avulla voidaan muodostaa syvälinen nykytila-analyysi. Pelkkä henkilöstökysely ei ole riittävä vastaamaan hankinnan tavoitteisiin.

Tarjouksen tulee sisältää vähintään:

- tutkimuksen tarkempi suunnittelu yhdessä tilaajan kanssa
- tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi
- koko kaupunkiorganisaatiota koskeva nykytila-analyysi
- yhteisöllisyyttä ja luottamusta vahvistavien ja heikentävien tekijöiden tunnistaminen
- keskeisten vahvuuksien, kehittämiskohteiden ja mahdollisten rakenteellisten esteiden tunnistaminen
- henkilöstöltä nousevien kehittämisideoiden ja ratkaisuehdotusten kokoaminen
- kirjallinen, ymmärrettävä ja käytännönläheinen loppuraportti
- tutkimukseen perustuvat kehittämissuosituks
- tulosten esittely kaupungin johdolle
- tulosten esittely henkilöstölle soveltuvassa tilaisuudessa
- ehdotus vaikutusten seurannassa hyödynnettävistä mittareista.

3. Erikseen hinnoiteltavat optiot

Tarjoajaa pyydetään mahdollisuuksien mukaan hinnoittelemaan erikseen seuraavat optiot:

- johdolle ja esihenkilöille suunnattu luento tai valmennus yhteisöllisyyden, luottamuksen, me-hengen ja psykologisen turvallisuuden johtamisesta
- esihenkilöiden ja työyhteisöjen käyttöön tarkoitettu käytännönläheinen tukimateriaali tai työkalupakki



Konsernihallinto / Koncernförvaltning

Henkilöstö / Personal

PL | PB 3, 65101 Vaasa | Vasa
Vaasanpuistikko 10, 3 krs | vän
Puh • Tfn +358 (0)6 325 1111
etunimi.sukunimi@vaasa.fi

- turvallisen tilan periaatteiden laatimista tukeva materiaali, joka voidaan kytkeä kaupungin arvoihin ja arvolupauksiin
- tutkimustuloksiin perustuva vaiheistettu toimintasuunnitelma me-hengen ja toimialat ylittävän yhteistyön vahvistamiseksi
- strategiaan kytkeytyvä yhteinen tarina tai viestinnällinen materiaali johdon, esihenkilöiden ja työyhteisöjen käyttöön
- mahdollinen seurantatutkimus tai muu vaikutusten arviointiin liittyvä ehdotus.

Optioiden ilmoittaminen ei sido tilaajaa niiden hankkimiseen.

4. Tutkimuksen toteuttamista koskevat odotukset

Toteutuksen tulee:

- perustua luotettavaan ja perusteltuun tutkimusmenetelmään
- mahdollistaa henkilöstön osallistuminen eri työtehtävistä, yksiköistä ja toimialoilta
- tuottaa tietoa sekä työyhteisöjen että koko organisaation tasolta
- huomioida henkilöstön anonymiteetti ja tietosuoja
- varmistaa, ettei raportoinnista ole mahdollista tunnistaa yksittäistä vastaajaa tai pientä vastaajaryhmää
- tuottaa käytännön kehittämisessä hyödynnettävää tietoa
- toteutua rakentavasti ja ilman yksiköiden tai henkilöstöryhmien vastakkainasettelua.

Vaasan kaupunki on kaksikielinen organisaatio, joten tutkimuksen tulee mahdollistaa henkilöstön osallistuminen sekä suomeksi että ruotsiksi. Kyselyt, haastattelut, työpajat ja/tai muut tutkimukset sekä loppuraportin tiivistelmä tulee toteuttaa molemmilla kotimaisilla kielillä.

5. Tarjouksessa esitettävät tiedot

Tarjouksessa tulee esittää:

- tarjoajan näkemys toimeksiannosta ja sen keskeisistä tavoitteista
- ehdotettu tutkimusasetelma, menetelmät ja toteutustapa
- tutkimuksen tiedonkeruumenetelmien laajuus, sisältäen tiedon mahdollisten kyselyiden, haastattelujen, työpajojen tai muiden menetelmien lukumäärästä sekä arvioidusta osallistujamäärästä
- kuvaus henkilöstön osallistamisesta
- toteutus- ja raportointiaikataulu
- tilaajalle toimitettavat tuotokset
- projektista vastaava henkilö ja muut keskeiset asiantuntijat



Konsernihallinto / Koncernförvaltning

Henkilöstö / Personal

PL | PB 3, 65101 Vaasa | Vasa
Vaasanpuistikko 10, 3 krs | vän
Puh • Tfn +358 (0)6 325 1111
etunimi.sukunimi@vaasa.fi

- asiantuntijoiden osaaminen ja roolit
- kuvaus vastaavista toimeksiannoista
- hankinnan kokonaishinta (alv 0 %)
- optioiden hinnat eriteltyinä (alv 0 %)
- mahdolliset tilaajalta edellytettävät työpanokset tai aineistot
- tarjouksen voimassaoloaika
- kuvaus kaksikielisyyden toteutuksesta.

6. Aikataulu

Tavoitteena on valita tutkimuskumppani syksyllä 2026 ja käynnistää tutkimus vuoden 2026 aikana. Tulosten käsittelyä ja jatkotoimenpiteiden suunnittelua voidaan jatkaa tarvittaessa vuoden 2027 aikana. Tarjoajaa pyydetään esittämään oma realistinen toteutusaikataulunsa.

7. Hankinnan arvo

Hankinnan enimmäisarvo on 15 000 euroa (alv 0 %) sisältäen varsinaisen tutkimuskokonaisuuden ilman optioita. Optiot tulee hinnoitella erikseen.

8. Hankintamenettely

Hankinta on hankintalain mukaisen kansallisen kynnysarvon alittava pienhankinta, jonka kilpailuttamisessa käytetään avointa menettelyä. Tarjouspyyntö liitteineen on saatavilla osoitteesta <https://www.vaasa.fi/palvelut/avoimet-tarjouspyynnot>.

9. Tarjoajalle asetetut soveltuvuusvaatimukset

Jättäessään tarjouksen tähän tarjouspyyntöön, sitoutuu tarjoaja siihen, että Tilaaavastuulain mukaiset selvitykset ja todistukset tarkistetaan valitulta/valituilta toimittajilta ennen tilauksen/sopimuksen tekemistä. Mikäli tarjoaja ei ole rekisteröitynyt Tilaaavastuu.fi -palveluun, tulee valittujen toimittajien toimittaa seuraavat selvitykset ja todistukset (max 3 kk vanhoja):

- selvitys siitä, onko yritys merkitty ennakkoperintälain (1118/1996) mukaiseen ennakkoperintärekisteriin ja työnantajarekisteriin, sekä arvonlisäverolain (1501/1993) mukaiseen arvonlisäverovelvollisten rekisteriin
- kaupparekisteriote
- selvitys siitä, ettei yrityksellä ole verotustietojen julkisuudesta ja salassapidosta annetun lain (1346/1999) 20 b §:n 1 momentin 2 kohdassa tarkoitettua verovelkaa taikka viranomaisen antama selvitys verovelan määrästä



Konsernihallinto / Koncernförvaltning

Henkilöstö / Personal

PL | PB 3, 65101 Vaasa | Vasa
Vaasanpuistikko 10, 3 krs | vän
Puh • Tfn +358 (0)6 325 1111
etunimi.sukunimi@vaasa.fi

- todistukset työntekijöiden eläkevakuutusten ottamisesta ja eläkevakuutusmaksujen suorittamisesta tai selvitys siitä, että erääntyneitä eläkevakuutusmaksuja koskeva maksusopimus on tehty
- selvitys työhön sovellettavasta työehtosopimuksesta tai keskeisistä työehdoista
- selvitys työterveyshuollon järjestämisestä.

10. Tarjousten vertailu ja valintaperusteet

Tarjousten valintaperusteena on paras hinta-laatusuhde. Vertailu toteutetaan kokonaispisteityksenä, jossa enimmäispistemäärä on 100 pistettä. Suurimman kokonaispistemäärän saanut tarjous valitaan voittajaksi.

Toteutustavan laatu ja soveltuvuus (enintään 40 pistettä)

Arvioinnissa huomioidaan erityisesti:

- tutkimusasetelman ja menetelmien soveltuvuus hankinnan tavoitteisiin
- tutkimusmenetelmän luotettavuus
- tiedonkeruumenetelmien laajuus ja kattavuus
- henkilöstön osallistamisen toteutustapa
- nykytila-analyysin syvällisyys
- raportoinnin, kehittämissuositusten, vaikutusten seurannan mittareiden ja muiden tilaajalle toimitettavien tuotosten laatu, selkeys ja käytännön hyödynnettävyys
- kaksikielisyyden huomioiminen tutkimuksen toteutuksessa
- aikataulun realistisuus ja toteuttamiskelpoisuus

40 pistettä = Toteutustapa on erittäin laadukas, tutkimuksellisesti hyvin perusteltu ja selkeästi tähän toimeksiantoon räätälöity. Menetelmät muodostavat uskottavan kokonaisuuden, joka tuottaa syvällistä tietoa organisaatiokulttuurista ja tukee hankinnan tavoitteita erinomaisesti. Henkilöstön osallistaminen, kaksikielisyys, raportointi, kehittämissuositukset ja vaikutusten seuranta on kuvattu erittäin vakuuttavasti. Aikataulu on realistinen ja hyvin perusteltu.

30 pistettä = Toteutustapa on laadukas ja tarkoituksenmukainen. Menetelmät tukevat hankinnan tavoitteita hyvin ja suunnitelma on pääosin hyvin perusteltu. Toteutus, osallistaminen ja raportointi on kuvattu riittävällä tasolla.

15 pistettä = Toteutustapa on käyttökelpoinen, mutta sisältää puutteita tai jää osittain yleiselle tasolle. Menetelmiä, osallistamista, raportointia tai tuotoksia ei ole kuvattu riittävän kattavasti suhteessa hankinnan tavoitteisiin.

0 pistettä = Toteutustapa on puutteellinen, epäselvä tai ei anna riittävää luottamusta siihen, että hankinnan tavoitteet saavutetaan.



Konsernihallinto / Koncernförvaltning

Henkilöstö / Personal

PL | PB 3, 65101 Vaasa | Vasa
Vaasanpuistikko 10, 3 krs | vån
Puh • Tfn +358 (0)6 325 1111
etunimi.sukunimi@vaasa.fi

Osaaminen, kokemus ja käytännön hyödynnettävyys (enintään 30 pistettä)

Arvioinnissa huomioidaan:

- tarjoajan kokemus vastaavista tutkimus- ja kehittämishankkeista
- nimetyn projektipäällikön ja muiden keskeisten asiantuntijoiden osaaminen
- referenssien soveltuvuus hankinnan tavoitteisiin
- näyttö käytännössä hyödynnettävien kehittämissuositusten tuottamisesta.

30 pistettä = Tarjoajalla ja nimetyillä asiantuntijoilla on erittäin vahva ja monipuolinen kokemus vastaavan kokoisista ja luonteisista tutkimus- ja kehittämishankkeista. Referenssit ovat erittäin hyvin hankinnan tavoitteisiin soveltuvia ja osoittavat vahvaa kykyä tuottaa käytännössä hyödynnettäviä kehittämissuosituksia.

20 pistettä = Tarjoajalla on hyvä kokemus vastaavista hankkeista ja nimetyillä asiantuntijoilla tehtävän toteuttamiseen soveltuva osaaminen. Referenssit tukevat hankinnan tavoitteita hyvin ja osoittavat kykyä tuottaa käyttökelpoisia kehittämis ehdotuksia.

10 pistettä = Tarjoajalla on jonkin verran kokemusta vastaavista toimeksiannoista, mutta referenssit tai asiantuntijoiden osaamisen kuvaus jäävät osittain yleiselle tasolle. Käytännön kehittämiseen liittyvä osaaminen tai sen näyttö jää osittain epäselväksi.

0 pistettä = Tarjoajalla ei ole riittävästi näyttöä vastaavista toimeksiannoista tai tarjouksesta ei ilmene kykyä tuottaa hankinnan tavoitteita tukevia käytännössä hyödynnettäviä kehittämissuosituksia.

Hinta (enintään 30 pistettä)

Hinnan painoarvo on 30 pistettä. Vertailussa edullisin hyväksyttävä tarjous saa täydet 30 pistettä. Muiden tarjousten pistemäärä määräytyy suhteessa edullisimpaan tarjoukseen kaavan (edullisimman tarjouksen hinta / tarjottu hinta) × 30 mukaisesti.

11. Hinta ja muut kaupalliset ehdot

Hinnat on ilmoitettava netto € (alv 0 %) pyydettyssä yksikössä. Arvonlisäveron palveluntuottaja laskuttaa voimassa olevan lainsäädännön mukaisesti.

Tarjottujen hintojen tulee sisältää kaikki palvelun toimittamisesta aiheutuvat kulut. Näitä ovat mm. suunnittelu, aineistonkeruu, analyysi, raportointi, esittelyt ja mahdolliset matka- ja majoituskustannukset, päivärahat, ylityökorvaukset sekä tarjousajan päättyessä voimassa olevat toimittajan suoritettavaksi tulevat



Konsernihallinto / Koncernförvaltning

Henkilöstö / Personal

PL | PB 3, 65101 Vaasa | Vaasa
Vaasanpuistikko 10, 3 krs | vän
Puh • Tfn +358 (0)6 325 1111
etunimi.sukunimi@vaasa.fi



Tarjouspyyntö 11.9.2026

välilliset verot ja maksut lukuun ottamatta arvonlisäveroa. Mahdolliset poikkeukset tulee ilmoittaa tarjouksessa selkeästi. Hintavaraumia ei hyväksytä.

Laskutus ja maksuehto:

Toimittaja laskuttaa tilaajaa ensisijaisesti verkkolaskulla. Vaasan kaupungin verkkolaskujen operaattorina toimii CGI, ja laskujen formaattina on Finvoice.

Laskutettava yksikkö on ehdottomasti mainittava laskulla, ja jos mahdollista myös tilaajan nimi. Huom! Toimitusosoite on aina eri kuin laskutusosoite. Vaasan kaupungin laskutusosoitteet:

<https://www.vaasa.fi/tietoa-vaasasta-ja-seudusta/ota-yhteytta/laskutus-ja-maksaminen/vaasan-kaupungin-laskutusosoitteet/>

Verkkolasku erääntyy maksettavaksi 21 päivän kuluttua hyväksyttävän laskun saapumisesta. Jos toimittaja laskuttaa tilaajaa paperilaskulla, lasku erääntyy maksettavaksi 30 päivän kuluttua hyväksyttävän laskun saapumisesta. Viivästyskorko on enintään kulloinkin voimassa olevan korkolain (633/1982) mukainen.

Laskujen tulee kaikilta osin vastata arvonlisäverolain (1501/1993) asettamia vaatimuksia, erillisiä laskutus- tms. lisiä ei hyväksytä.

12. Aineistojen ja tulosten käyttö

Tilaajalla tulee olla oikeus hyödyntää tutkimusraporttia, tuloksia, kehittämissuosituksia ja toimeksiannossa tuotettuja materiaaleja omassa toiminnassaan, sisäisessä viestinnässään, johtamisessaan ja henkilöstön kehittämisessä. Tarjoajaa pyydetään ilmoittamaan tarjouksessaan mahdolliset materiaalien käyttöä tai muokkaamista koskevat rajoitukset.

13. Muut ehdot

Tarjouksen tekijällä ei ole oikeutta vaatia korvausta tarjouksen tekemisestä. Tarjouksen pyytäjä pidättää oikeuden olla hyväksymättä mitään tarjousta, mikäli siihen on hankintasäännösten mukaisesti perusteltu syy.

Jättäessään tarjouksen tähän tarjouspyyntöön tarjoaja hyväksyy kaikki tarjouspyynnössä asetetut ehdot ja vaatimukset. Yleisinä sopimusehtoina noudatetaan soveltuvin osin julkisten hankintojen JYSE 2025 Palvelut -ehtoja.



Konsernihallinto / Koncernförvaltning

Henkilöstö / Personal

PL | PB 3, 65101 Vaasa | Vasa
Vaasanpuistikko 10, 3 krs | vän
Puh • Tfn +358 (0)6 325 1111
etunimi.sukunimi@vaasa.fi



Tarjouspyyntö 11.9.2026

14. Tarjousasiakirjojen julkisuus

Tarjoukset on pyrittävä laatimaan siten, etteivät ne sisällä salassa pidettävää tietoa. Jos tarjoajan mielestä jokin osa tarjouksesta sisältää liikesalaisuuksia, on tarjoajan esitettävä nämä tiedot erillisellä liitteellä, jonka ylälaitaan tulee merkitä teksti "SALAINEN".

Asianosaisella on kuitenkin aina oikeus saada tieto tarjousten vertailussa käytetystä hinnasta ja muusta tarjousten vertailussa käytetystä tekijästä.

15. Sopimusmenettely

Päätöksen hankinnasta tekee Vaasan kaupungin toimivaltainen viranomainen. Sähköinen tiedoksianto päätöksestä lähetetään tarjoajan ilmoittamaan sähköpostiosoitteeseen.

Päätös tulee tilaajaa sitovaksi vasta kirjallisella tilauksella tai sopimuksen allekirjoituksilla.

16. Tarjouksen jättäminen

Sitovat tarjoukset tulee toimittaa sähköpostitse **2.10.2026 klo 15.00 mennessä** osoitteeseen: minna-leena.kniivila@vaasa.fi

Tarjoaja vastaa itse siitä, että tarjous on perillä määräajan puitteissa. Myöhässä saapuneita tarjouksia ei voida huomioida.

Sähköpostin otsikoksi pyydetään merkitsemään: Tarjous: Yhteisöllisyyden, luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden tutkimus

17. Lisätiedot

Tarjouspyyntöä koskevat mahdolliset lisätiedustelut on esitettävä 22.9.2026 klo 15.00 mennessä osoitteella minna-leena.kniivila@vaasa.fi. Vastaukset esitettyihin kysymyksiin sekä muut mahdolliset tarkennukset tarjouspyyntöön julkaistaan 25.9.2026 osoitteessa: <https://www.vaasa.fi/palvelut/avoimet-tarjouspyynnot>

Jättäessään tarjouksen tarjoaja sitoutuu siihen, että se on huomionnut mahdolliset lisätiedot tarjouksessaan sitovana osana tarjouspyyntöä.

Vaasassa 11.9.2026

Vaasan kaupunki
Tuulikki Kruhse-Poutanen, henkilöstöjohtaja



Konsernihallinto / Koncernförvaltning

Henkilöstö / Personal

PL | PB 3, 65101 Vaasa | Vasa
Vaasanpuistikko 10, 3 krs | vän
Puh • Tfn +358 (0)6 325 1111
etunimi.sukunimi@vaasa.fi