

HANKINTOJEN ENNAKOINNIN KEHITTÄMINEN

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Tradenomi YAMK
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
30.12.2016
Jonna Putkonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

PUTKONEN, JONNA: Hankintojen ennakoinnin
kehittäminen
Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä

77 sivua, 5 liitesivua

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän hankintojen ennakointia. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, mitkä tekijät liittyvät julkisen hankintaprosessin suunnitteluvaiheen hankintojen ennakointiin organisaatiossa sisäisesti ja millä toimenpiteillä hankintojen ennakointia ja sisäistä asiakasyhteistyötä voidaan kehittää.

Tässä kehittämistutkimuksessa käsiteltiin hankintojen strategista ja taloudellista näkökulmaa, hankintojen ennakointia ja siihen vaikuttavia ympäristötekijöitä, hankintojen suunnittelua, projektinhallintaa ja aikataulutusta, sisäisiä asiakkaita ja yhteistyötä, hankintalakia sekä hankintalainmukaista julkista hankintaprosessia.

Opinnäytetyössä lähestymistapana oli toimintatutkimus. Toimintatutkimus koostui kahdesta vaiheesta, kyselystä sekä työpajoista. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli saada yleiskuva hankintojen suunnittelusta ja ennakoinnista kuntayhtymässä ja löytää avaintekijät, joiden kautta tutkimuksen aihetta oli mahdollista syventää työpajojen avulla. Toisessa vaiheessa toteutettiin kaksi työpajaa, joiden tavoitteena oli ratkaista, mitä tekijöitä kuului tutkittavien mielestä hankintojen ennakointiin.

Kyselyn ja työpajojen perusteella opinnäytetyön keskeisimmäksi tulokseksi löydettiin tekijöitä, jotka vaikuttavat hankintojen ennakointiin. Tekijät olivat strateginen suunnittelu, talous ja budjetointi, toiminnan kehittäminen, viestintä ja ohjeistus, yhteistyö ja vuorovaikutus, aikataulutus, markkinakartoitus ja vaatimusmäärittelyt sekä päätöksenteko. Tulosten perusteella esitettiin Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymälle toimenpiteitä, joiden avulla hankintojen ennakointia sekä yhteistyötä hankintojen sisäisten asiakkaiden kanssa voidaan kehittää.

Asiasanat: hankintastrategia, hankintojen ennakointi, hankintojen suunnittelu, hankintojen projektinhallinta, hankintojen sisäiset asiakkaat.

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Business Administration, Entrepreneurship
and Business Competence

PUTKONEN, JONNA:

Developing proactive procurement
Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayh-
tymä

77 pages, 5 pages of appendices

Autumn 2016

ABSTRACT

The purpose of this study was to develop procurement proactivity in Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä. The object was to study which factors are related to public procurement proactivity and which actions can develop proactivity of procurement and internal customer co-operation.

This study covers strategic and economic view of procurement, procurement proactivity and its environmental factors, procurement planning, project management and scheduling, internal customers and co-operation, procurement law and public procurement process.

Activity analysis was the method used in this study. Activity analysis consist of two phases: questionnaire survey and two workshops. The aim of the first phase was to discover the general picture of procurement planning and procurement proactivity in Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä. There were two active workshops in the second phase. In the workshops, the aim was to resolve, which factors are related to procurement proactivity.

There were nine factors found at the essential results of this study. The factors were: strategic planning, finance and budgeting, development of operations, communication and instruction, co-operation and interaction, scheduling, market research and quality specification and decision making. This study represents the measures to be taken to develop procurement proactivity and internal customer co-operation for Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä.

Keywords: procurement strategy, procurement proactivity, procurement planning, procurement project management, internal customers of procurement

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne	3
1.3	Viitekehys	4
2	KIRJALLISUUSKATSAUS	6
2.1	Hankintojen strateginen ja taloudellinen näkökulma	6
2.2	Hankintojen ennakointi	11
2.3	Hankintojen ennakointiin vaikuttavat ympäristötekijät	13
2.4	Hankintojen suunnittelu, projektinhallinta ja aikataulutus	15
2.5	Hankintojen sisäiset asiakkaat, yhteistyö ja viestintä	17
2.6	Hankintalain tarkoitus	19
2.7	Julkisen hankintaprosessin kulku	20
2.8	Hyvinvointikuntayhtymän nykyinen hankintaprosessi	22
2.8.1	Kuntayhtymän hankinnat	23
2.8.2	Hankintaprosessi hankintavaltuuksien mukaisesti	25
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	31
3.1	Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset	31
3.2	Tutkimusmenetelmät	31
3.2.1	Kysely	32
3.2.2	Sisällönanalyysi	33
3.2.3	Kyselyn toteutus, aineiston hankinta ja analyysi	34
3.2.4	Työpajojen toteutus, aineiston hankinta ja analysointi	36
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	38
4.1	Kyselyn tulokset	38
4.2	Kyselyn tulokset, avoimet kysymykset	44
4.3	Työpaja 1, tulokset	51
4.4	Työpaja 2, tulokset	56
5	POHDINTA	62
5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	62
5.2	Toimenpide-ehdotukset	67
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	70
5.4	Jatkotutkimuskohteet	72

LÄHTEET

73

LIITTEET

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyön aihe perustuu työpaikkani Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän (myöhemmin kuntayhtymän) toimeksiantoon. Työskentelen materiaalipalveluiden tulosalueen hankintatoimistossa hankinta-asiantuntijana. Keskusteluissa materiaalipalveluiden tulosalueen johtaja Tarja Elomaan sekä hankintapäällikkö Jarkko Kaskelan kanssa todettiin, että tällä hetkellä hyvinvointikuntayhtymän hankintatoimistoa eniten hyödyttäisi tutkia, miten hankintaprosessin suunnitteluvaiheen ennakoitavuutta voitaisiin sisäisesti kehittää. Hankintatoimiston tarkoituksena on, että se pääsisi mukaan hankintaprosessiin riittävän aikaisessa vaiheessa, jotta hankinta kokonaisuudessaan onnistuisi paremmin, ja jotta hoitohenkilökunnan resursseja saataisiin kohdistettua enemmän heidän päätyöhönsä.

Hankintalain mukaan valtion, kuntien viranomaisten sekä muiden hankintayksiköiden on kilpailutettava hankintansa. Hankintalain tavoitteena on: *”tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuolisia mahdollisuuksia tarjota tavaroita, palveluita ja rakennusurakointia julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa”*. (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348, §1.)

Julkisten hankintojen merkittävyys on suomalaisessa yhteiskunnassa suuri. HILMAN eli julkisten hankintojen ilmoitusjärjestelmän tilastojen mukaan vuonna 2014 hankintoja julkaistiin koko maassa 18 049 kpl. Näiden kokonaisarvo oli yhteensä noin 32 miljardia euroa (hintatieto oli ilmoitettu 80%:ssa ilmoituksista). (Hankintailmoitukset 2015.)

Julkista hankintaa ei pidä tarkastella vain pelkästään yksittäisenä prosessina tavaroiden ja palvelujen hankinnassa. Sitä tulisi katsoa laajemmassa kontekstissa toimittajien johtamisessa ja rahoille todellisen arvon saavuttamisessa. Hankinnan merkitystä ei pitäisi aliarvioida, sillä organisaation tavoitteiden ja erityisten projektien saavuttamisessa hankinnalla ja sen johtamisella on suuri merkitys. (Asian Development Bank 2013.)

Julkisissa hankinnoissa on haasteena jatkuvasti monimutkaistuvat palvelu- ja tavarahankintakokonaisuudet. Kun hankintojen suunnitteluun ja valmisteluvaiheeseen ei investoida tarpeeksi, saattaa kilpailutuksen kautta tavoiteltu ja haluttu lopputulos jäädä saavuttamatta. (Iloranta & Pajunen-Muho- nen 2013, 398.)

”Kaikkien hankintojen lähtökohtana –aina– on jokin tarve, ei tuote tai palvelu” (Wenberg 2014). Mikko Wenberg toteaa edellä mainitulla lauseella lyhyesti, että julkisissa hankinnoissakin on yksinkertaisimmillaan kyse tarpeesta. Keskeisiä kysymyksiä ovat, miten julkisessa hankintaprosessissa saadaan vastattua tarpeeseen mahdollisimman tehokkaasti ja miten julkisen hankintaprosessin suunnitteluvaihetta voidaan kehittää saavuttamaan onnistunut hankinta ja haluttu tarve.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa on nyt meneillään ja myös tulossa valtakunnallisella tasolla suuria muutoksia. Tässä jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa on hyödyllistä ja tärkeää tutkia, miten nykyistä hankintaprosessia voidaan parantaa ja kehittää, jotta ollaan valmiimpia tulevisissa muutostilanteissa. Julkista hankintaprosessia kehittämällä, esimerkiksi ajankäytöllisesti tehokkaammalla hankintaprosessilla ja edullisimmilla hankintahinnoilla, saavutetaan todennäköisesti kustannussäästöjä, joiden kautta vaikutetaan koko yhteiskuntaan ja verorahojen käyttöön.

Kun potilaiden hoitamiseen kohdistuvat kulut kasvavat sairaaloissa, on löydettävä uusia säästökohteita. Kasvavat kulut ylipäättään terveydenhuollossa tarkoittavat tarvetta säästöille. Säästöjä ei saa kuitenkaan tehdä heikentämällä terveydenhuollon laatua tai vähentämällä lääkkeitä ja hoitoja. Yksi mahdollisista tavoista säästää menoissa on käyttää enemmän sähköistä viestintää ja kommunikointia eri sidosryhmien kesken, jolloin säästetään aikaa. (Goce, Gjorgjevska 2016.) Säästöjä voidaan saada aikaan esimerkiksi sisäisiä prosesseja kehittämällä. Sairaaloiden hankinnan voidaan katsoa olevan tärkeä osa-alue missä tahansa terveydenhuollon järjestelmässä, ei pelkästään taloudellisten tekijöiden, vaan myös tarjottujen palveluiden laadun ja turvallisuuden kannalta. (Theodorou, Georgiou, Nikolentzos & Bellali 2015.)

Julkisista hankinnoista sekä hankintaprosessista on tehty useita suomalaisia tutkimuksia. Aiheesta on erityisesti tutkittu hankintalainmukaista kilpailutusprosessia, eri hankintamenettelyjä ja niiden osa-alueita. Muun muassa Keränen, Hovi ja Auersalmi ovat julkaisseet vuonna 2016 aiheeseen liittyviä tutkimuksia liittyen poikkeuksellisten alhaisten tarjousten sääntelyyn, sosiaali- ja terveysalan tietojärjestelmähankintojen ketteriin menetelmiin sekä hankintayksikön korvausvastuuseen hankintamenettelyn keskeyttämisestä johtuen. (Keränen 2016; Hovi 2016; Auersalmi 2016.)

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän hankintojen ennakoitua. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia mitkä tekijät liittyvät julkisen hankintaprosessin suunnitteluvaiheen hankintojen ennakointiin organisaatiossa sisäisesti ja millä toimenpiteillä hankintojen ennakoitua ja sisäistä asiakasyhteistyötä voidaan kehittää Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymässä.

Käsittelen tutkimuksessani julkista hankintaprosessia ja siihen liittyviä osa-alueita keskittyen prosessin alkuvaiheeseen. Prosessit ovat organisaatioiden perusosia ja sana prosessi tarkoittaa eteenpäin viemistä. Jokin jalostuu, kun sitä viedään prosessissa eteenpäin. Organisaation prosessien lukumäärä riippuu siitä, miten prosessit ovat määritetty, mistä ne alkavat ja mihin ne päättyvät. (Modig & Åhlström 2013, 19-29.)

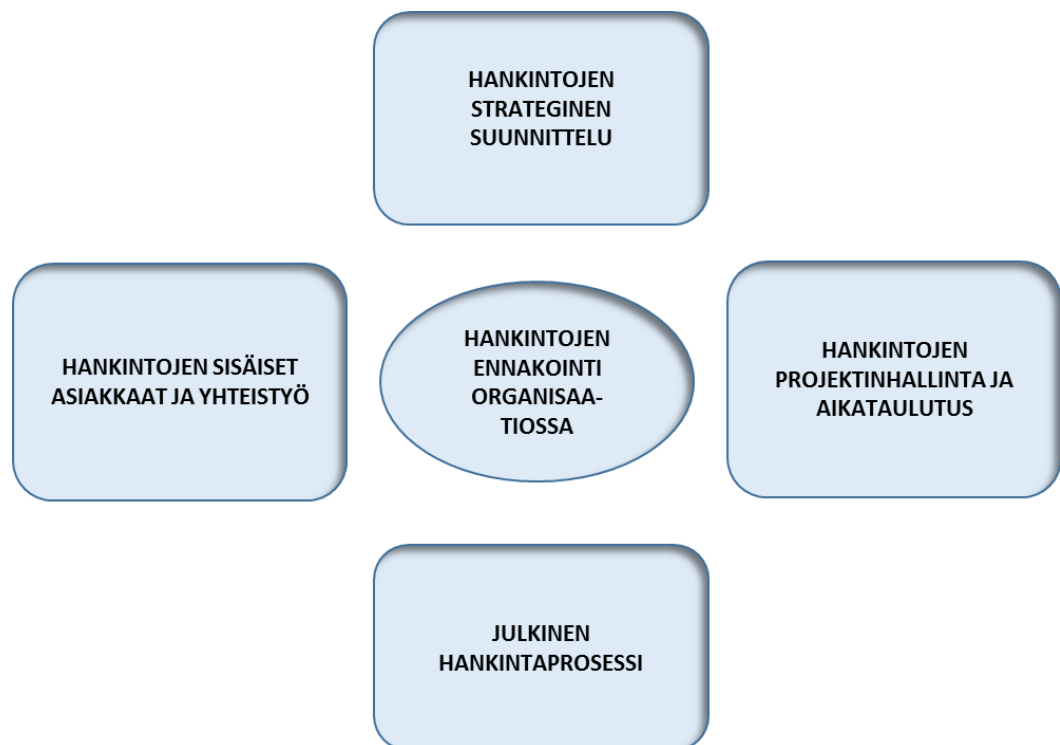
Koska tutkimuksen tarkoituksena on kehittää kuntayhtymän hankintaprosessin ennakoitua, hankintalainmukainen virallinen kilpailutusprosessi on käyty lyhyesti läpi kappaleessa 2.7. Virallinen kilpailutusprosessi kuuluu olennaisena osana hankintaprosessiin ja se vie paljon hankintatoimiston työntekijöiden työaika, jolloin hankintojen suunnittelulle jää vastaavasti liian vähän aikaa.

Tutkimusmenetelmät -luvussa on kerrottu hankkeen vaiheet, aineiston hankinta ja analysointi. Tulokset on esitetty luvussa neljä ja lopuksi on käsitelty kehittämissuhteita sekä pohdittu opinnäytetyön tulosten vaikuttavuutta.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy tekijöitä, jotka vaikuttavat hankintojen ennakointiin sekä toimenpiteitä, joiden avulla voidaan kehittää kuntayhtymän hankintaprosessin suunnitteluvaiheen ennakoitavuutta sekä sisäistä asiakasyhteistyötä.

1.3 Viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 1. Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään strategisen suunnittelun vaikutus, sisäisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen vaikutus, projektinhallinnan sekä aikataulutuksen vaikutus sekä hankintaprosessin vaikutus hankintojen ennakointiin organisaatiossa sisäisesti. Olen valinnut nämä tekijät lähestymisnäkökulmiksi, koska ne ovat tärkeitä ja tarkoituksenmukaisia tutkittavan kohteen käsitelyssä. Kyseessä olevat käsitteet tukevat toimeksiantoa ja tutkimuksen lopputuloksen saavuttamista.



KUVIO 1. Opinnäytetyön viitekehys

Hankintojen strateginen suunnittelu on prosessi, joka yhdistää organisaation strategian operatiiviseen hankintaan. Se koostuu vision, mission ja tavoitteiden luomisesta, tilanneanalyysistä, hankintastrategian luomisesta sekä oppimisesta ja kehittymisestä. (Mena, Van Hoek & Christopher 2015, 13.) Hankintojen sisäiset asiakkaat ovat hankintojen sidosryhmiä kuten tuotannon osastot, kuljetukset ja jakelukanava, talousosasto, suunnitteluosasto sekä markkinointi jne. Yhteistyö on tärkeää koko hankintaprosessissa. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011.)

Hankintojen projektinhallinta ja aikataulutus ovat tärkeitä hankintojen ennakointiin liittyen. Hankintaprojektien hallinnassa ja onnistumisessa korostuu ammattimainen osaaminen. Hankintaprojektiosaaminen vaikuttaa myös organisaation taloudelliseen tulokseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 331.) Julkisella hankintaprosessilla tarkoitetaan julkisella pääomalla palveluiden tai tavaroiden hankkimista (Pekkala & Pohjonen 2015, 21). Hankintalain mukaisen hankintaprosessin merkitys on myös palveluiden ja tavaroiden vuokraaminen sekä urakoinnin ulkoistaminen yrityksen ulkopuolelle (Oksanen 2010).

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Tämä luku sisältää kirjallisuuskatsauksen, jossa käsitellään hankintojen strategista ja taloudellista näkökulmaa, hankintojen ennakointia ja siihen vaikuttavia ympäristötekijöitä, hankintojen suunnittelua, projektinhallintaa ja aikataulutusta sekä sisäisiä asiakkaita ja yhteistyötä. Tässä luvussa käsitellään myös hankintalakia sekä hankintalainmukaista julkista hankintaprosessia. Kirjallisuuskatsauksen lopussa kuvataan kuntayhtymän nykyisen hankintaprosessi.

2.1 Hankintojen strateginen ja taloudellinen näkökulma

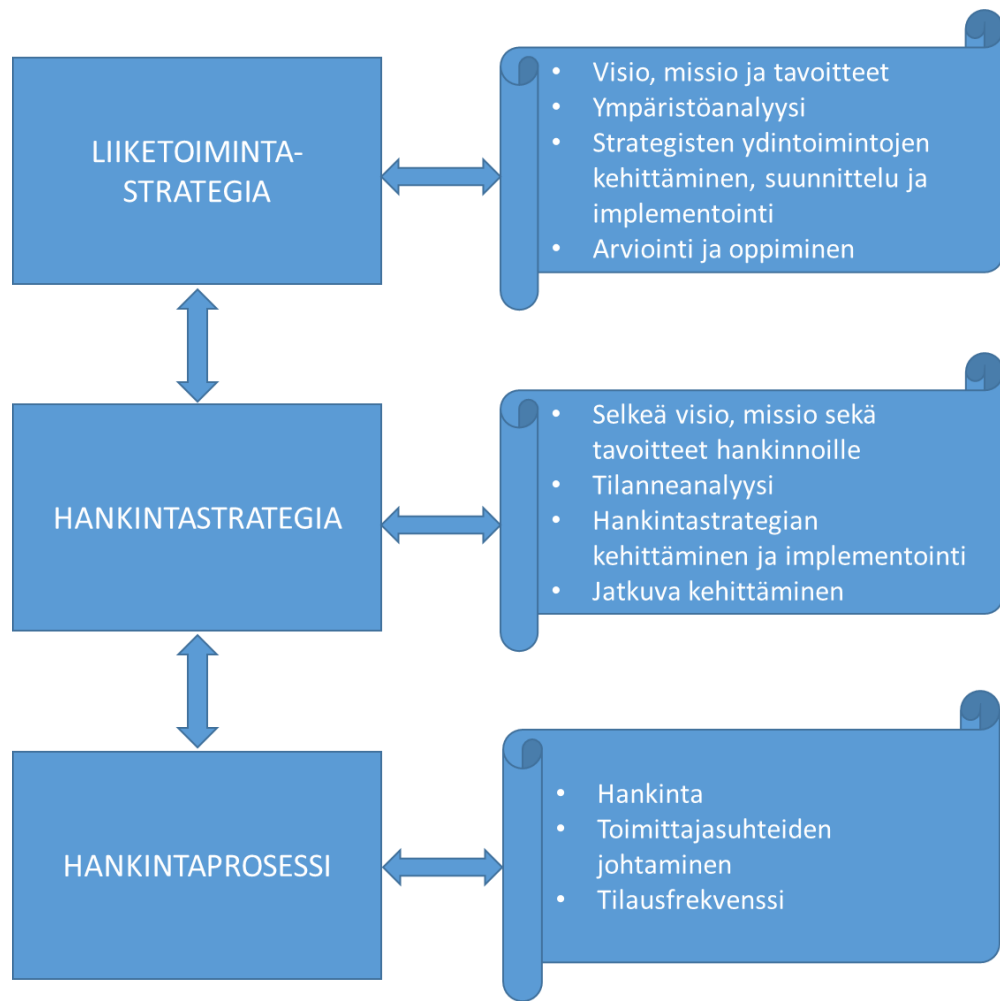
Viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana hankintatoimi on muuttunut toimistotyöstä strategiseksi toiminnaksi. Hankintatoimen kehittymisen vaiheet voidaan jakaa neljään kehitysvaiheeseen: liiketoiminnalliseen (toimistotyö), kustannusajautuvaan, integroituun ja johtavaan hankintaan (strateginen toiminta). Organisaatioissa hankintatoimi voi olla nykyäänkin vielä kaikissa edellä mainituissa kehitysvaiheissa. (Mena, Van Hoek & Christopher 2015, 8-13.)

Liiketoiminnallisessa vaiheessa hankintaa ei nähdä strategisesti tärkeäksi toiminnoksi organisaatiossa ja hankintatoimi ei ole mukana organisaation strategian määrittelyssä. Kustannusajautuvassa kehitysvaiheessa hankinnoilla on strateginen tarkoitus, mutta tarkoitusta ei ole linjattu organisaatiossa. Integroidussa hankinnassa hankinnoilla on selkeä strategia. Integroidussa vaiheessa hankinta keskittyy yhdistämään ja linjaamaan organisaation strategioita ja prosesseja hankintoihin. Hankintaa katsotaan koko toimitusketjun lävitse sisäisistä ja ulkoisista asiakkaista toimittajiin asti. Johtavassa hankinnassa hankinta on aktiivinen toimija. Johtavassa hankinnassa hankinta luo strategiaa, siirtää sitä organisaatioon, johtaa toimittajasuhteita sekä etsii kestäviä kilpailukykyisiä etuja. Tässä vaiheessa

hankintojen johtajien on vakuutettava sisäisille asiakkaille, mikä on hankinnan voima ja miten yhteistyössä toimittajien kanssa voidaan luoda vahvemmat toimitusketjut. (Mena, Van Hoek & Christopher 2015, 8-13.)

Myös hankinnoissa strategian voidaan määritellä olevan organisaatiossa toimenpiteitä, joilla saavutetaan haluttu tulevaisuus. Strategian voima on siinä, että sillä muokataan tulevaisuutta. Kaikista tehokkaimmillaan strategia on silloin, kun ihmisiä ja tietotaitoa osallistetaan strategian tekemiseen organisaation kaikilta tasoilta ja jopa organisaation ulkopuolelta. (McKeown 2012.)

Strateginen hankinta on prosessi, joka yhdistää organisaation strategian päivittäisiin operatiivisiin hankintaprosessin toimiin. Tavoitteena on johtaa toimittajasuhteita siihen suuntaan, että organisaation strategia tuottaisi kilpailuetua. Kuvio 2 kuvaa strategisen hankinnan kontekstia. (Mena, Van Hoek & Christopher 2015.)



KUVIO 2. Strategisen hankinnan konteksti (mukaillen Mena, Van Hoek & Christopher 2015.)

Kuvio 2 esittää, kuinka liiketoimintastrategiaa laadittaessa muodostetaan organisaation visio, missio ja tavoitteet ja miten hankintatoimi liittyy organisaation strategiseen prosessiin. Strategian laatiminen sisältää ympäristöanalyysin, suunnittelun ja ydintoimintojen kehittämisen. Kun strategia on valmis, se implementoidaan käytäntöön ja sen kautta opitaan. Hankintastrategia on prosessi, joka tuottaa ja toteuttaa hankintastrategiaa liiketoimintastrategian mukaisesti. Hankintaprosessi tarkoittaa päivittäisiä operaatiivisia toimintoja hankinnoista toimittajasuhteiden luomiseen ja johtamiseen sekä tilausfrekvenssiin asti. Kuvio 2 kuvaa yleistä vaikutusten virtausta liiketoimintastrategiasta hankintastrategiaan sekä tuotteiden tai palveluiden hankintaan asti. Virtaus voi olla myös päinvastaiseen suuntaan,

jolloin päivittäisillä hankintatoimilla voi olla vaikutusta hankintastrategiaan ja koko yrityksen liiketoimintastrategiaan. (Mena, Van Hoek & Christopher 2015.)

Monet strategiset päätökset organisaatioissa keskustellaan ja sovitaan johtoryhmässä. Kuitenkaan hankintatoimi ei usein ole mukana näissä keskusteluissa. Useissa organisaatioissa hankintajohtaja tai hankintapäällikkö raportoi toiselle toimelle, kuten taloudelle tai muille toiminnoille. (Mena, Van Hoek & Christopher 2015, 3.) Chik & Handfield toteavatkin, että organisaatiot, jotka pystyvät sijoittamaan hankintatoimen ydinprosessikseen vastuullisena suoraan johtajalle, pystyvät käyttämään kilpailukykyisempiä keinoja ja ovat valmiimpia sopeutumaan nopeisiin muutoksiin nykyisessä globaalissa ympäristössä. (Chik & Handfield 2015, 2.)

Hankinta vaikuttaa monella tapaa organisaatioiden kannattavuuteen. Kun hankintatoimea ja toimittajamarkkinoita johdetaan viisailla keinoilla, vaikutetaan organisaation kustannusten muodostumiseen, katteiden määrään, liikevaihtoon, pääomaan, joustavaan ja ketterään toimintaan, organisaation maineeseen ja imagoon sekä asemointiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 25.)

Hankinnoissa perinteinen kilpailuttaminen, ns. tarjouspyyntöjen lähettäminen toimittajille, ei enää riitä nykyisessä globaalissa maailmassa. Tapa toimii muodollisesti, mutta ei käytännössä. Samojen toimialojen toimittajat saattavat olla tuttuja keskenään, ja organisaatiot eivät esitä enää radikaaleja hintatarjouksia ja ehdotuksia. Hankintojen strategisten kehityssuunnitelmien tekemisessä on huomioitava, että vasta silloin, kun todellinen toimittajavaihtoehto (esimerkiksi ulkomailta) tulee rinnalle, joutuvat kotimaiset toimittajat tarkastelemaan hintatasoansa. Ammattimainen ja strateginen osto vaatii sekä yksityisellä että julkisella puolella toimittajamarkkinoiden tuntemista, uusien toimittajavaihtoehtojen säännöllistä etsimistä ja organisaation omien tarpeiden peilaamista toimittajamarkkinoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 77-81.)

Strateginen ote koko toimitusketjun hallinnassa ja hankinnoissa antaa organisaatiolle kilpailuetua. Kilpailuetua saavutetaan etenkin innovoinnin,

erinomaisen laadun, tco (total cost of ownership) –kustannusten vähentymisen, hankintojen jatkuvuuden sekä tuotteiden lyhyemmän kiertonopeuden osalta. Tco -kustannuksilla tarkoitetaan hankintahintojen ja hankintaprosessiin liittyviä kokonaiskustannuksia, esimerkiksi tuotteiden mahdollisia huoltokustannuksia ja elinkaarikustannuksia. (Burt, Petcavage & Pinkerton 2012.)

Hankinnoissa hinnan merkitys pysyy edelleen tärkeänä, mutta se on vain yksi osa-alue yrityksen hankintojen kokonaiskuluista. Hankintojen strategiassa olisi tärkeää huomioida muun muassa tuotteiden välilliset tco -kustannukset sekä Pareto -vaikutus. Pareto -vaikutus tarkoittaa, että pieni prosenttiosuus hankituista materiaalista tai palveluista muodostaa suuren osuuden hankintojen arvosta. Spend -analyysillä, eli kuluanalyysillä, voidaan selvittää, mikä on yrityksen kulurakenne eri tuoteryhmissä ja eri hankintakategorioissa. (Bowersox, Closs, Cooper & Bowersox 2011.)

Perinteinen ostoajattelu keskittyy hankintaprosessiin, kilpailutukseen ja yksityisellä puolella ns. tinkimiseen. Erilaiset toimittajamarkkinat jäävät hyödyntämättä. Hankintojen strateginen kategorinen ryhmittely ja kullekin kategorialle oman hankintaprosessin luominen auttaa organisaatiota hyödyntämään olemassa olevia toimittajamarkkinoita. Hankintojen kategorisoinnilla tarkoitetaan erilaisille hankinnoille ja tuoteryhmille hankintakokonaisuuksien muodostamista ja ryhmittelyä. Se tarkoittaa myös muodostuneille kategorioille omien hankintaprosessien luomista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2013, 104-109.)

Organisaation tärkein päätös hankintastrategiassa ja prosesseissa on valita paras toimittaja eri tuotteille ja palveluille. Jos organisaatiolla on heikkoja toimittajia, kaikki hankinnan ongelmat (huono laatu, hinta, toimitus) kärsivät. Tällöin ei pelkällä organisaation ja toimittajan välisellä hankintasopimuksella kaikkia ongelmia ratkaista. (Burt, Petcavage & Pinkerton 2012, 373.)

2.2 Hankintojen ennakointi

Hankintatoimi voi olla luonteeltaan reaktiivista tai proaktiivista. Proaktiivinen eli ennakoiva hankinta keskittyy ja pyrkii ennakolta vaikuttamaan tuleviin muutoksiin ja ohjaamaan niitä oikeaan suuntaan. Reaktiivinen hankinta reagoi jo tapahtuneisiin muutoksiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 95.)

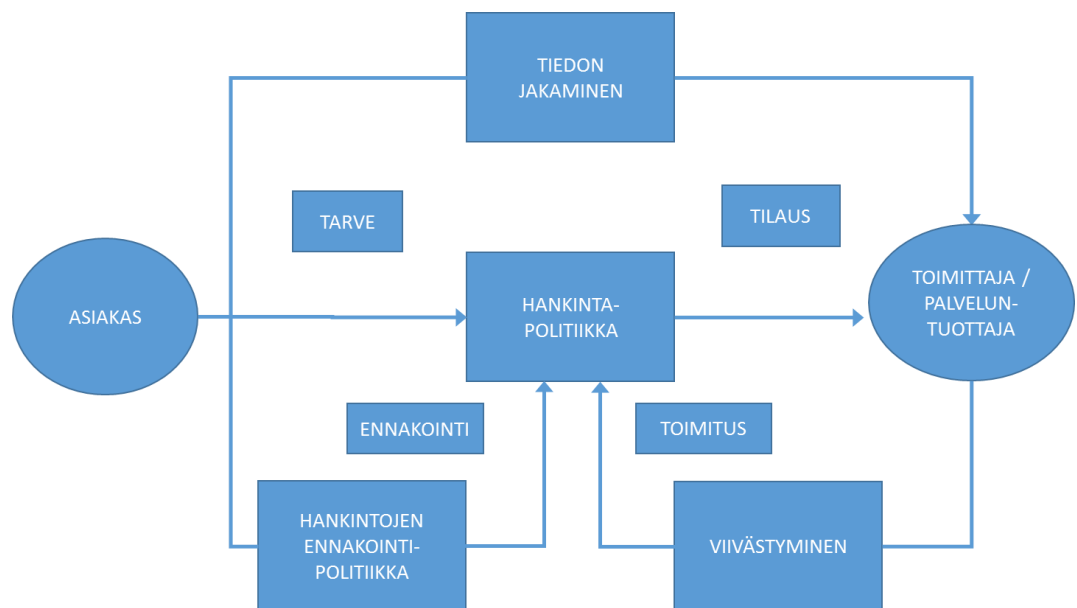
Proaktiivinen eli ennakoiva hankinta tarkoittaa sitä, että tiedetään, mitä organisaatio on ostamassa ja sen perusteella suunnitellaan siihen sopiva hankintastrategia. Tätä varten tarvitaan tuotteiden ja palveluiden kulutuksen analysointia sekä niiden sisäisten asiakkaiden haastatteluita, jotka arvioivat tulevaisuuden kulutusta. (Dominick 2016.)

Ennakoivassa hankinnassa sisäisiltä asiakkailta on hyvä selvittää mm. mitä uusia tuotteita tai palveluita organisaatiossa on tarkoitus ottaa käyttöön, mitä muutoksia olemassa oleviin tuotteisiin tai palveluihin on tarkoitus tehdä, mitkä tuotteet tai palvelut oltaisiin lopettamassa sekä mitä kertaluonteisia ja tärkeitä hankintaprojekteja on alkamassa tulevana vuotena. On myös hyvä selvittää käynnissä olevien hankintaprojektien osalta, miten tuotteiden tai palveluiden tarve ja sisältö olisi muuttumassa, mitä uusia laitteistokorvaavuuksia olisi tulossa (esimerkiksi kannettavien tietokoneiden vaihto tablettitietokoneisiin) tulevana vuotena. Sisäisiltä asiakkailta on myös hyvä kysyä heidän näkemystään tuotteiden tai palveluiden tarpeen muuttumisesta toisin sanoen, näkevätkö he, onko tuotteiden tai palveluiden käyttö laskemassa vai nousemassa. Näin kannattaa toimia erityisesti, jos järjestelmästä löytyvästä tiedosta on hankala trendiä ennustaa. (Dominick 2016.)

Parhaiten toimivat yritykset ovat proaktiivisia ja ennustavat tuotteiden tai palveluiden hankintojen tarvetta. Ennakointi on hyvä aloittaa hankintojen kokonaistarpeen ennustamisella ja jatkaa ennustamista tuote- tai palveluryhmätasolle. Tämän jälkeen on hyvä muokata ennustetta säännöllisesti.

Lisäksi on hyvä miettiä koko toimitusketjua, miten siinä toimitaan ennakoivimmin ja järkevimmin niin, että johdetaan koko prosessia, eikä vain tiettyjä toimintoja. (Christopher 2011, 90-91.)

Hankintojen ennakointi on haastavaa. Yhtenä näkökulmana ennakoinnin vaikeuteen voi olla ns. piiskavaikutus. Piiskavaikutus on ilmiö, jossa yrityksen tilausten vaihtelevuus lisääntyy, kun tilaukset liikkuvat toimitusketjussa eteenpäin. Pieni kysynnän muutos aiheuttaa ketjureaktion toimitusketjussa sitä voimakkaampana mitä kauempana yritys on loppuasiakasta. Piiskavaikutuksen kustannukset voidaan yhdistää mm. hankintojen ennakoinnin vaikeuteen ja aikatauluttamiseen sekä heikkoihin toimittaja/asiakassuhteisiin. Kuvio 3 kuvaa yleisimmän piiskavaikutusmallin. (Wang & Disney 2015.)



KUVIO 3. Piiskavaikutusmalli (mukaiillen Wang & Disney 2015.)

Kuviossa 3 olevat nuolet kuvaavat tiedonsiirtoa eri toimijoiden välillä. Kuvio havainnollistaa, kuinka kaikki osa-alueet (asiakas, hankintapolitiikka, hankintojen ennakointipolitiikka, toimittaja/palveluntuottaja sekä näiden välinen tiedonsiirto) vaikuttavat toisiinsa. Mitä reaaliaikaisempaa informaation ja datan siirto on kaikkien eri toimijoiden välillä, sitä helpommin hankinnat

olisi myös ennakoitavissa ja piiskavaikutus olisi pienempää. (Wang & Disney, 2015.)

Tällä hetkellä sairaaloiden hankintaprosessit perustuvat pääsääntöisesti edelleen yksikköhintoihin sekä volyymituotteille annettaville alennusprosentteille. Kyseinen hankintamalli voi säästää rahaa, mutta ei ole tarkoitettu luomaan aloitteita ja innovaatioita, joilla voitaisiin oikeasti kehittää potilaan hoitoa. Reaaliaikaisen tiedon kerääminen sekä lopputulokseen pohjautuva hankintamalli tarjoaa uusia innovaatioita. (Gringeri, Doralt, Valentino, Crea & Reininger 2016.)

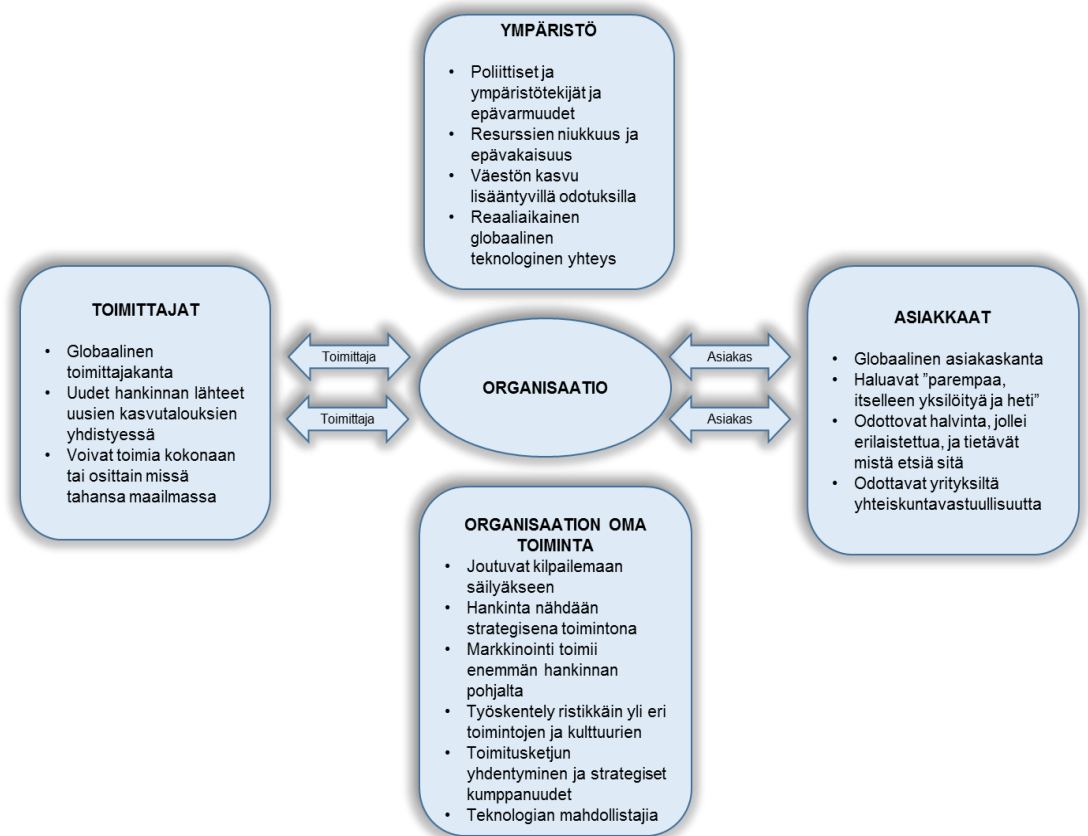
Reaaliaikainen tiedonsiirto hankinnoissa ja toimitusketjussa on yhtä tärkeää kuin toimiva materiaalivirtakin. Tiedon saanti on tärkeää hankintojen ennakkoinnin, hankintapäätösten ja tilausten kannalta. Se on myös tärkeää resurssien suunnittelun, logistiikan ja laskutuksen kannalta. Hankintojen ennakkoinnin ja muutosten hallinnassa sekä reaaliaikaisen tiedonsiirron apuna olisi tärkeää käyttää moderneja IT -ratkaisuja, jotka useimmiten nopeuttavat ja helpottavat työskentelyä. (Lyons, Mordragon, Piller & Poler 2012.)

2.3 Hankintojen ennakkointiin vaikuttavat ympäristötekijät

Hankinnoissa muutosten ennakkointikyky sekä perusteellinen toimittajamarkkinoiden ymmärrys ovat nykyaikaisen hankinnan keskeisiä osa-alueita osaamisen kehittämisen kannalta. Globalisoituvaa maailmaa edellyttää hankinnoilta hyvää ymmärrystä parhaimpien toimittajien löytämiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2013, 85)

Hankintatoimen on ennakoitava ja otettava huomioon hankinnoissaan erilaisia organisaatioon vaikuttavia tekijöitä. Kuviossa 4 on esitetty, kuinka hankintatoimen on huomioitava hankinnoissaan mm. ympäristötekijät (epävarmuus, resurssien niukkuus, reaaliaikainen teknologinen yhteys), toimittajiin liittyvät tekijät (globaali toimittajakanta, uudet hankinnan läh-

teet), asiakkaisiin liittyvät tekijät (globaali asiakaskanta, asiakkaiden yksilöidyt vaatimukset, yhteiskuntavastuu) sekä organisaatioon omaan toimintaan liittyvät tekijät (hankinnan strateginen asema, poikkihallinnollinen yhteistyö, hankintojen strategiset kumppanuudet ja teknologiamahdollisuudet). (O'Brien, 2015.)



KUVIO 4. Hankintojen ennakkointiin vaikuttavat tekijät. Mukailten (O'Brien, 2015, s.6.)

Vincent ja Blanford (2016) toteavat, kuinka terveydenhuoltoalalla hankintojen sidosryhmät ovat tärkeitä ja niillä on vaikutusta hankintojen ennakkointiin. Hankintojen sidosryhmiä terveydenhuoltoalalla voivat olla muun muassa valtio lainsäädännön kautta, laatustandardien määrittelijät, terveydenhuollon palvelu, valmistajat ja toimittajamarkkinat, sairaaloiden tekniset palvelut, simulaatio ja koulutuspalvelut sekä loppukäyttäjät. (Vincent & Blanford 2016.) Jos sairaala haluaa kehittää hankintojen ennakkointia ja

koko hankintaprosessiaan, on sairaalan otettava huomioon hankintaprosessissa ja sen suunnittelussa kaikki hankintojen sidosryhmät. Sairaaloissa hankintojen sidosryhmiä voivat myös olla mm. potilaat, lääkärit, toimittajat ja hankinnan maksajat. (Gringeri, Doralt, Valentino, Crea & Reininger 2016.)

Ennakoinnissa on mahdollista käyttää eri menettelytapoja. Tulevaisuuden tutkinnassa voidaan käyttää mm. skenaariotyöskentelyä, delfoi -menetelmää, tulevaisuusverstasta tai miellekarttaa. Ennakoinnissa voidaan nähdä kolme eri tasoa. Ensimmäinen taso on tietäminen, jossa pohditaan, mitä halutaan ennakoida ja mitä sillä tavoitellaan. Toinen taso on ymmärtäminen, jossa hankintaan tietoa ja ymmärrystä kohteesta. Kolmas taso on tulevaisuuden tekeminen ja käytännön toimenpiteet. (Ojasalo & Moilanen, Ritalahti, 2014, 146-157.) Ennakointityössä pohditaan erilaisia trendejä, heikkoja signaaleita ja skenaariota. Eri trendien, heikkojen signaalien ja skenaarioiden analysointi myös hankintojen osalta auttaisi organisaatioiden johtajia tekemään perusteltuja päätöksiä. (Edlund 2015.)

2.4 Hankintojen suunnittelu, projektinhallinta ja aikataulutus

Kun hankintoja suunnitellaan organisaatiossa yhteisesti, ja kun koko organisaatiolla on sama näkemys siitä, mitkä ovat tavoitteet ja millä keinoin ne saavutetaan, on kaikkien osapuolien helpompi keskittyä oikeisiin asioihin. Pääallekkäisyydet ja turha pohtiminen vähenevät, eikä samoja asioita tarvitse käsitellä uudestaan. Hankintasuunnitelman avulla saadaan osapuolia ymmärtämään yhteinen suunta. Mitä enemmän ihmiset kokevat olevansa mukana suunnittelemassa, sitä paremmin suunnitelma toteutuu ja ihmiset ovat motivoituneempia. (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2012, s.133.)

Suunnitelmallisilla hankinnoilla parannetaan organisaation katetta sekä voidaan vaikuttaa organisaation tulevaisuuteen. Hankintojen suunnitteluun liittyy analyysi, jolla arvioidaan hankintojen lähtökohdat. Analyysissä määritellään, millainen mahdollisuus suunnitellulla hankinnalla on toteutua.

Hankintojen suunnittelu vie aikaa, mutta käytetty aika tulee takaisin onnistuneina hankintoina. Globaalissa epävarmassa maailmassa suunnittelun tarve on entistä suurempi. (Rauhala, 2011.)

Segeberg (2011) näkee, että yksi hankinnan suunnittelun ja strategian haasteista on se, mikä rooli hankintatoimella on missäkin vaiheessa hankintaa. Hankintatoimi kannattaa osallistaa uusien tuotteiden ja palveluiden suunnitteluun mukaan jo heti hankinnan alkuvaiheessa. Siten hankintatoimi voisi tarjota hankinnan substanssin asiantuntijoille taloudellista osaamista, kokemusta ja ennakoivaa näkemystä materiaalien hankinnoista ja toimittajamarkkinoista. (Segeberg 2011.)

Julkisia hankintoja suunniteltaessa on myös pohdittava, kilpailutetaanko hankinta vai onko hankinta mahdollista toteuttaa omana tuotantona tai ns. in-house hankintana. In-house hankinta tarkoittaa, että hankintayksikkö voi ostaa palvelun tai tavaran sidosyksiköltään kilpailuttamatta. (Lundström 2011.)

Hankintojen suunnittelussa on tärkeää huomioida erilaisia ulottuvuuksia. Hankintasuunnitelman täytyy olla linjattu organisaation strategian kanssa ja suunnitelmassa on selvitettävä tuotteiden tai palveluiden markkinatilanne. Hankintasuunnitelma täytyy jalkauttaa käytäntöön ja sitä täytyy kehittää jatkuvasti niin, että ihmiset, jotka hankintoja toteuttavat, ovat keskiössä. Hankintasuunnitelma täytyy sulauttaa toimittajakenttään, ja sen on tähdättävä kestävyys. Hankintasuunnitelmassa on huomioitava riskit, ja suunnitelman täytyy olla mitattavissa. Hankintasuunnitelma ei myöskään saa olla kertaluonteinen hanke, vaan on huomioitava, että suunnitelman toteuttaminen vaatii aikaa. (Mena, Van Hoek & Christopher 2015.)

Projektinhallinta ja aikatauluttaminen ovat yrityksissä ja organisaatioissa välttämättömiä. Projektimainen ajattelu ja aikatauluttaminen auttavat johtajia päätöksenteossa ja kehittävät toimintaa. (Kolisch, Demeulemeester, Garcia, T'Kindt & Weglarz 2016.) Jokainen hankinta on itsenäinen projekti ja sitä on hyvä johtaa yhtenä kokonaisuutena ja projektipäällikön johdolla. Projektipäällikön tehtävänä olisi suunnitella kilpailutusprojekti, määrittellä

resurssit sekä johtaa projektimaisesti kilpailutusta (Lehikoinen & Töyrylä 2013.)

Projektimainen ajattelu edistää organisaatiota saavuttamaan tavoitteet. Lisäksi tehtävien organisointi projekteiksi auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Ensimmäiseksi projektin tehtävät aikataulutetaan, seuraavaksi määritellään projektin kustannukset sekä toiminnan laatu ja lopuksi asiakkaiden odotukset. Projektimaisen ajattelun hyöty on mm. vastuiden määrittely tehtäviksi, jolloin turhat toiminnot ja tehtävät prosessissa vähenevät. Projektimainen ajattelu auttaa ennakoimaan mahdolliset ongelmat ja auttaa luomaan laajempaa ymmärrystä toimintaympäristöstä. (Alotaibi & Mafimisebi 2016.)

Projektijohtaminen on projektien johtamista alusta loppuun. Projektijohtaminen sisältää arvon ja asiakassuhteiden luomista prosessin omistajiin nähden. Projektimainen ajattelu vähentää epäolennaisiin tehtäviin kuluva ajanhukkaa ja panostusta. (Alotaibi & Mafimisebi, 2016.) Hankintaprojektien toteutus määräytyy projektisuunnitelmaan määritellyistä aikatauluista, tehtävistä ja vastuista. Projektien onnistuminen vaatii selkeää projektin käynnistystilaisuutta, jossa projektin jäsenet tutustuvat toisiinsa sekä koko projektin ajan projektissa mukanaolevien tiivistä yhteistyötä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013).

2.5 Hankintojen sisäiset asiakkaat, yhteistyö ja viestintä

Tarve yhteistyölle ja sen tehostamiselle eri sairaaloiden osastojen, lääketieteellisen, klinisen ja hallinnon välillä, on edellytyksenä hankinnan onnistumiselle kaikissa hankintaprosessin vaiheissa (Theodorou, Georgiou, Nikolentzos & Bellali 2015). Jotta paras mahdollinen yhteistyö saavutetaan, on tärkeää miettiä asiakaskeskeistä strategiaa organisaation sisäisten asiakkaiden kohdalla (Gummerus & Koskull 2015, 183).

Sisäisten asiakkaiden kanssa on hyvä ns. partneroitua. On hyvä ymmärtää hankintojen sisäisten asiakkaiden tarpeet, tavoitteet ja rajoitteet. Hankinnat luovat siltoja sisäisten asiakkaiden ja potentiaalisten palvelun- ja tavarantuntuottajien kanssa. Jos loppukäyttäjät ja sisäiset asiakkaat eivät ole tutustuneet organisaationsa hankintaprosessiin, kannattaa hankintojen jo suunnitteluvaiheessa käyttää aikaa sisäisten asiakkaiden kanssa ja mennä heidän luokseen. (Burt, Petcavage & Pinkerton 2012.)

Sisäisiä asiakkuuksia voidaan ryhmitellä ja määritellä eri tavoin. Kun ryhmitellään ja määritellään asiakkaita, otetaan huomioon keitä asiakkaat ovat, mitä he tekevät, missä he ovat, miten heihin saa yhteyden ja voidaanko sisäisistä asiakkaista määritellä, minkä arvoisia he ovat. (Mäntyneva 2001, 25). Christian Grönroos (2015) toteaa, kuinka asiakaspalvelua voidaan lisätä ja parantaa kehittämällä uusia palveluita asiakkaille, aktivoimalla olemassa olevien, mutta piilossa olevien palveluiden tai palveluelementtien osia asiakassuhteessa tai muuttamalla tuotteiden komponentit palveluelementeiksi asiakassuhteissa. Esimerkiksi sosiaalista mediaa tai muita viestintäkanavia voidaan käyttää strategisena työkaluna yhteistyön kehittämiseen. Työkaluja voidaan käyttää apuvälineenä tiedon jakamiseen organisaation asiakkaille, tiedon hankkimiseen olemassa olevilta asiakkailta sekä uusien asiakkaiden hankintaan (Goldenberg 2015, 17).

Hankintaprosessin toimivuuden ja hankintojen lopputuloksen kannalta merkittävin tekijä on, että yhteistyö toimii niin hankintayksikön ulkoisten kuin sisäisten asiakkaiden kanssa. Logistiikan ja hankintatoiminnan kustannuksia voidaan mitata erilaisilla tunnusluvuilla ja esimerkiksi hankintatoimen työaikaa yhteydenpitoon sisäisten asiakkaiden kanssa voidaan mitata hankintakohtaisesti. (Rauhala 2011.)

Hankintatoimessa yhteistyö, kommunikaatio ja viestintä sisäisten asiakkaiden kanssa on tärkeää, jotta joustavuus paranee, ja jotta asiakkaiden vaatimuksiin pystytään vastaamaan paremmin. Koko organisaation on oltava sisäisessä sopusoinnussa yhteistyön osalta. Ei riitä, että vain hankintatoimi on yhteydessä sisäisiin asiakkaisiin, vaan asiakkaiden täytyy olla yhteydessä myös hankintatoimeen. (Hokkanen, Karhunen & Luukkanen 2011.)

Organisaatiossa on hyvä ajatella, että kaikki osastot ovat asiakkaita toisilleen. Osastojen kanssa työskennellään yhteistyössä, jotta saavutetaan asiakastyytyväisyys ja asiakkaiden odotukset. Kotler ja Keller (2016, 307) esittävät organisaatioissa olleen pikemminkin tapana, että jokainen osasto työskentelee ja määrittelee organisaation ongelmat omasta näkökulmastaan ja näin yhteenottoja ja kommunikointiongelmia ei voi välttää eri toimintojen välillä. Kun keskitytään organisaation osastojen sijasta organisaation avainprosesseihin ja otetaan ihmisiä mukaan prosessiin yli toimintojen, yhteistyö paranee ja muuttuu sujuvammaksi. (Kotler & Keller 2016, 307.)

2.6 Hankintalain tarkoitus

Julkisessa taloudessa hankintatoimen järjestely on osana hankinnan periaatteita käsittelevässä hankintalain 2 §:ssä. Hankinnat tavoitellaan toteutettavaksi keskitetysti ja hankintalain tarkoituksena on julkisen talouden hallintokustannusten pienentäminen hankintojen suorittamisessa. Hankintatoimen järjestelystä hankintayksiköt edelleen päättävät itsenäisesti. (Pekkala & Pohjonen 2015, 22.)

Hankintalaissa todetaan:

Hankintayksikön on käytettävä hyväksi olemassa olevat kilpailuolosuhteet, kohdeltava hankintamenettelyn osallistujia tasapuolisesti ja syrjimättä sekä toimittava avoimesti ja suhteellisuuden vaatimuksen huomioon ottaen (Laki julkisista hankinnoista, 30.3.2007/348, §2).

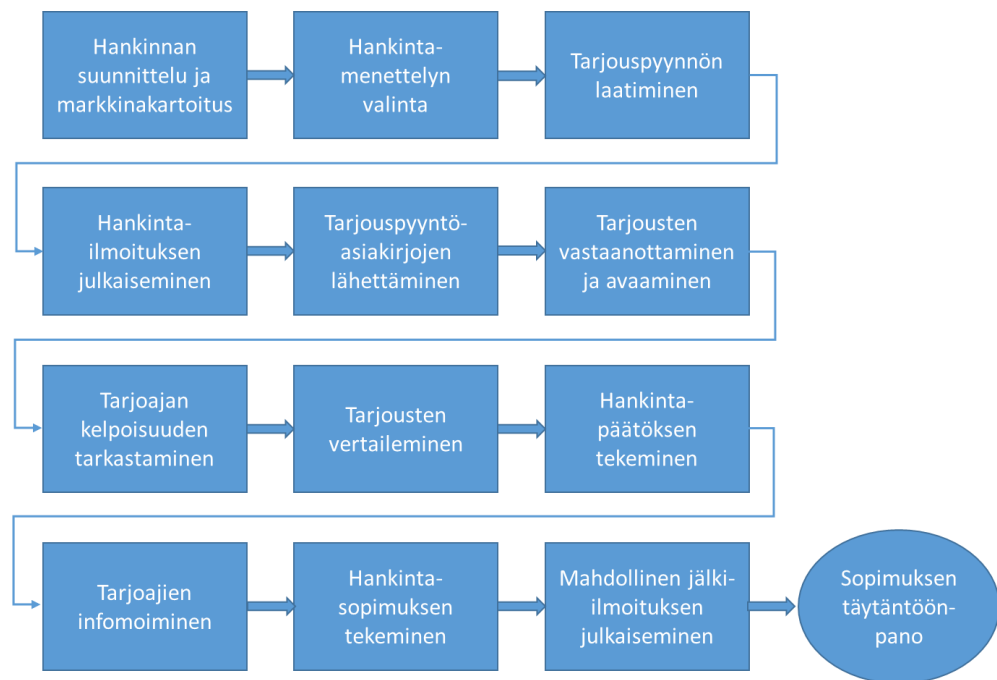
Hankintalakia sovelletaan vain viranomaisten tai viranomaisiin verrattavassa asemassa oleviin hankintayksiköihin, jotka ostavat julkisilla varoilla palveluita tai tavaroita. Hankintalain tavoitteena on, että verovaroja käytetään mahdollisimman tehokkaasti ja että viranomaiset eivät suosisi tai syrjisi tietyiltä alueilta tulevia toimijoita kilpailutuksissa. (Pekkala & Pohjonen 2015, 21-22.)

Suomen hankintalaki pohjautuu EU -direktiiveihin, joiden tavoitteena on taata yrityksille tasapuolinen ja syrjimätön pääsy julkisiin hankintoihin. Hankintalaki säätelee kilpailuttamisessa käytettäviä hankintamenettelytapoja. Hankintalaki ei ota kantaa, mikä hankinnan sisältö on oltava tai millä ehdoilla hankintayksiköt haluavat hankkia tavaroita tai palveluita. Kilpailutusmenettelyjen aikana ehdokkaita ja tarjoajia on kohdeltava syrjimättömästi samalla tavalla kaikissa vaiheissa. (Pekkala & Pohjonen 2015, 27-29.)

Nykyinen hankintalaki on uudistumassa. Julkisia hankintoja koskeva hallituksen esitys (HE 108/2016) annettiin eduskunnalle 22.6.2016. Tavoitteena on, että uusi lainsäädäntö olisi voimassa joulukuussa 2016. Tällä hetkellä näyttää siltä, että lainsäädännön voimaantulo on todennäköisempää kuitenkin vuoden 2017 alkupuolella. Lainsäädännön kokonaisuudistuksen tavoitteena on mm. hankintamenettelyjen yksinkertaistaminen. (Eduskunta 2016.)

2.7 Julkisen hankintaprosessin kulku

Julkinen hankintaprosessi voidaan jaotella kuvion 5 mukaisesti. Hankintaprosessi alkaa suunnittelusta, jossa hankintayksikkö aikatauluttaa hankinnan, selvittää mitä tarvitaan ja mitä edellytetään hankittavalta tuotteelta tai palvelulta. Hankintayksikkö tutkii ja selvittää, mitä vaihtoehtoja markkinoilta löytyy, mitä toimittajia on markkinoilla ja minkälaisia tuotteita ja mitä palveluita on tarjolla. (Pekkala & Pohjonen 2015, 24-26)



KUVIO 5. Julkinen hankintaprosessi (mukaillen Pekkala & Pohjonen 2015, 24-26.)

Virallinen hankintalain mukainen prosessi alkaa hankintailmoituksen julkaisemisesta. Hankintailmoitus on julkaistava sähköisessä HILMA -järjestelmässä. HILMA on ”työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä maksuton, sähköinen ilmoituskanava, jossa hankintayksiköt ilmoittavat julkisista hankinnoistaan” (Hankintailmoitukset 2016). Tarjouspyyntöasiakirjat esimerkiksi avoimessa menettelyssä voidaan lähettää kaikille halukkaille, tai ne voivat olla vapaasti saatavilla internetin kautta. (Pekkala & Pohjonen 2015, 25.)

Hankintalaki määrittelee erityyppiset hankintamenettelyt, joita ovat avoin menettely, rajoitettu menettely, neuvottelumenettely, suora hankinta, kilpailullinen neuvottelumenettely, puitejärjestely ja suunnittelukilpailu. (Laki julkisista hankinnoista 348/2007, luku 5, 24§-34§). Hankinnat jaotellaan kansallisiin tai EU-kynnysarvon ylittäviin hankintoihin. EU -kynnysarvon ylittävässä hankinnoissa tarjouspyynnön voimassaoloajoissa on noudatettava vähimmäismääräaika-ajaja. Tarjoukset vastaanotetaan ja avataan joko

sähköisesti tai postitse samanaikaisesti. Tämän jälkeen tarkistetaan tarjoajan/tarjoajien kelpoisuus, vertaillaan tarjoukset sekä tehdään hankintapäätös. (Pekkala & Pohjonen 2015.)

Hankintapäätöksestä informoidaan kaikkia tarjoajia, jonka jälkeen käydään mahdolliset hankintasopimusneuvottelut ja laaditaan hankintasopimus. Hankinnan arvosta riippuen lisäksi saattaa tulla mahdollinen jälki-ilmoituksen julkaiseminen HILMA -järjestelmässä. Tämän jälkeen hankintasopimus voidaan panna täytäntöön. (Pekkala & Pohjonen 2015.)

Hankintaprosessiinkin liittyvää päätöksenteon laatua organisaatio voi kehittää mm. prosessien, rakenteiden, työkalujen, mittareiden ja yrityskulttuurin avulla. Kun organisaatio valmistautuu päätöksentekotilanteisiin ennakolta ja kouluttaa henkilöstöään, organisaation kyvykkyys lisääntyy ja sitä kautta nopeus myös lisääntyy ja oleellinen tieto tulee päättäjille saataville. (Arantola 2006.)

Nykyisessä voimassa olevassa hankintalaissa julkisiin hankintoihin sovelletaan kynnysarvoja kansallisten hankintojen sekä EU -kynnysarvon ylittävien hankintojen osalta. Hankintayksiköiden on kilpailutettava kynnysarvot ylittävät hankinnat hankintalain mukaisesti. (Laki julkisista hankinnoista, 30.3.2007.) Kansalliset kynnysarvot ovat tällä hetkellä: 30 000 euroa (tavara- tai palveluhankinnat), 100 000 euroa (terveydenhuolto- ja sosiaalipalvelut ja koulutuspalvelut) sekä 150 000 euroa (rakennus- ja käyttöoikeusurakat). (Laki julkisista hankinnoista, 30.3.2007. 15§). EU -hankintojen kynnysarvot ovat tällä hetkellä: 209 000 euroa (tavara- ja palveluhankinnat) sekä 5 225 000 euroa (rakennusurakat). (Hankintailmoitukset 2016.)

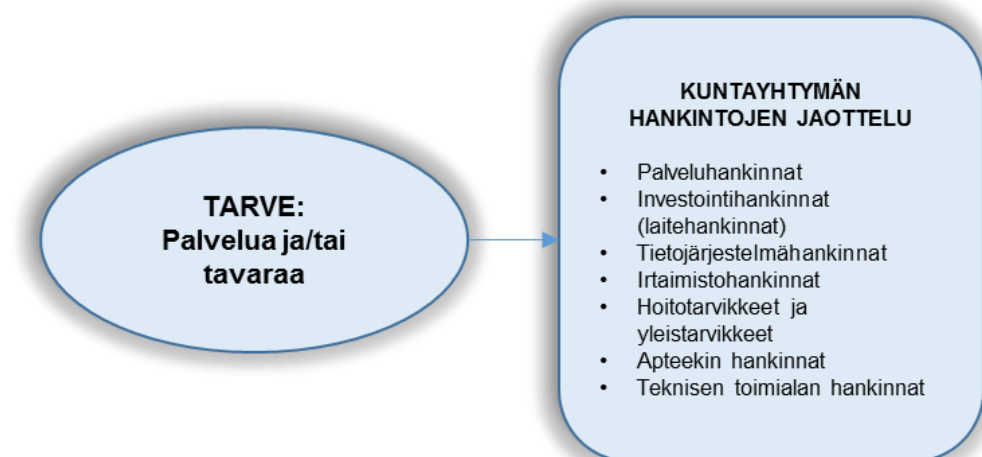
2.8 Hyvinvointikuntayhtymän nykyinen hankintaprosessi

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä ympäristöterveyden palveluita yli 212 000 asukkaalle Päijät-Hämeessä. Liikevaihto vuonna 2015 oli 410 miljoonaa ja työntekijöitä on yli

4200. Kuntayhtymä on kuntien omistama julkinen organisaatio. Omistajakunnat ovat Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Iitti, Kärkölä, Lahti, Myrskylä, Orimattila, Padasjoki, Pukkila ja Sysmä. 1.1.2017 lähtien kuntayhtymän toiminta laajenee yli 8000 työntekijän organisaatioksi, kun Lahden kaupunki sekä Oiva -kunnat siirtävät sosiaali- ja perusterveydenhuollon palvelut kuntayhtymälle. (Päijät-Hämeen Hyvinvointikuntayhtymä 2016.)

2.8.1 Kuntayhtymän hankinnat

Kuntayhtymässä hankinnat ovat pääsääntöisesti keskitetty hankintatoimiston kautta tehtäviksi, eivätkä osastot tilaa itse suoraan toimittajilta. Hankintaprosessin voidaan määritellä alkavan organisaation tarpeista. Kuntayhtymässä tarve voi olla joko tavaraa, palvelua tai niiden yhdistelmää. Kuntayhtymän hankinnat jakaantuvat kuvion 6 mukaisesti palveluhankintoihin, laitehankintoihin, tietojärjestelmähankintoihin, irtaimistohankintoihin, hoitotarvikkeisiin ja yleistarvikkeisiin, apteekin hankintoihin sekä teknisen toimialan hankintoihin.



KUVIO 6. Kuntayhtymän hankintojen jaottelu

Palveluhankintoja ovat voivat olla esimerkiksi lääkäryövoiman, vanhusten asumispalveluiden sekä ulkopuolisten laboratoriotutkimuksien hankkiminen jne. Investoivia hankintoja ovat yleensä laitehankinnat, erilaiset ultraäänilaitteet, röntgenlaitteet sekä laboratoriolaitteet ym. Tietojärjestelmähankintoihin voi sisältyä sekä palvelua että tavaraa: esimerkiksi tietojärjestelmä, johon kuuluu fyysinen palvelin mukaan.

Irtaimistohankintoja ovat yksittäistilauksena tilattavat tavarat, esimerkiksi toimistokalusteet, kodinkoneet ja muut yksittäiset pientavarat, joita ei varastoida. Kuntayhtymän hankintatoimiston kautta kulkevat irtaimisto- ja pienhankinnat, joita ei ole kuntayhtymän toiminnanohjausjärjestelmässä. Nämä hankintatoimiston kautta kulkevat pienhankintatilaukset laaditaan vielä toistaiseksi manuaalisesti word -lomakkeilla ja lähetetään toimittajille. Tavoitteena tulevaisuudessa on, että myös hankintatoimiston kautta kulkevat pienhankinnat saataisiin kulkemaan varaston toiminnanohjausjärjestelmän kautta, mm. seurattavuuden takia.

Hoitotarvikkeet ja yleistarvikkeet varastoidaan keskusvarastossa ja niitä ovat esimerkiksi instrumentit, implantit, siivoustarvikkeet jne. Sairaanhoidopiireillä on yhteistyötä keskenään ja tällä hetkellä kuntayhtymä kuuluu TAYS-ERVA (Tampereen yliopistollisen sairaalan erityisvastuu) -yhteistyöalueeseen, jonka kanssa etenkin hoitotarvikkeissa kuntayhtymä tekee paljon yhteistyötä. TAYS-ERVA kilpailuttaa yhteishankintayksikkönä hoitotarvikkeissa suuremmat volyymit ja sopimukset. Keskusvaraston ostajilla on valtuutus tilata keskusvarastotavarat tilauksilla toiminnanohjausjärjestelmän kautta ilman yksittäisiä hankintavaltuuksien mukaisia hankintaesityksiä ja päätöksiä.

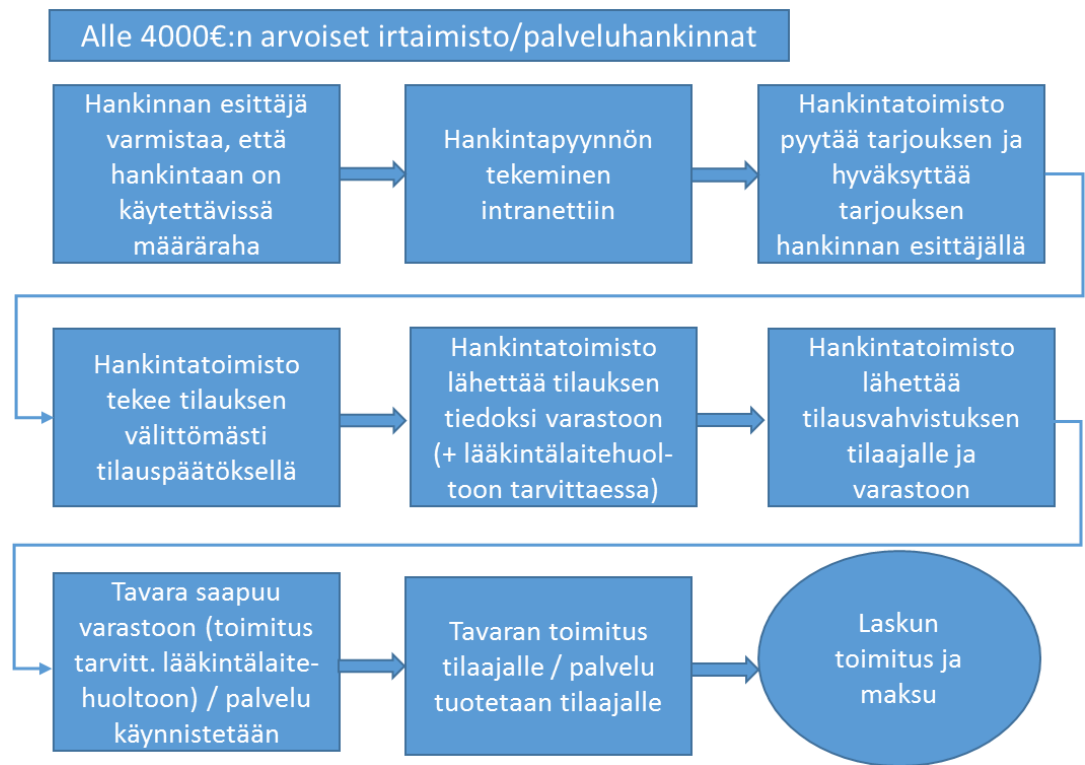
Apteekin lääkehankinnat organisoidaan ko. tulosalueen kautta itsenäisesti apteekin toiminnanohjausjärjestelmän kautta ja yhteistyössä Pirkanmaan sairaanhoidopiirin kanssa, joka kilpailuttaa tällä hetkellä lääkehankinnat Pirkanmaalle, Etelä-Pohjanmaalle, Kanta-Hämeelle sekä Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymälle. Myös kuntayhtymän tekninen toimiala hoitaa pääsääntöisesti tällä hetkellä hankinnat ja kilpailutukset itsenäisesti tai yhteistyössä hankintatoimiston kanssa. Hankintoihin voi kuulua esimerkiksi rakentamiseen liittyvät hankinnat, tekniset kunnossapidot ja huollot.

Kuntayhtymällä on myös yhteistyötä Lahden kaupungin kanssa, jossa hankintoja voidaan yhdistää mm. yleistarvikkeissa sekä siivoustarvikkeissa. Lisäksi kuntayhtymällä on mahdollisuus liittyä valtakunnallisiin KL-Kuntahankinnat Oy:n kilpailuttamiin puitesopimuksiin. KL-Kuntahankinnat Oy on Suomen kuntaliitto ry:n omistama valtakunnallinen yhteishankintayksikkö.

2.8.2 Hankintaprosessi hankintavaltuuksien mukaisesti

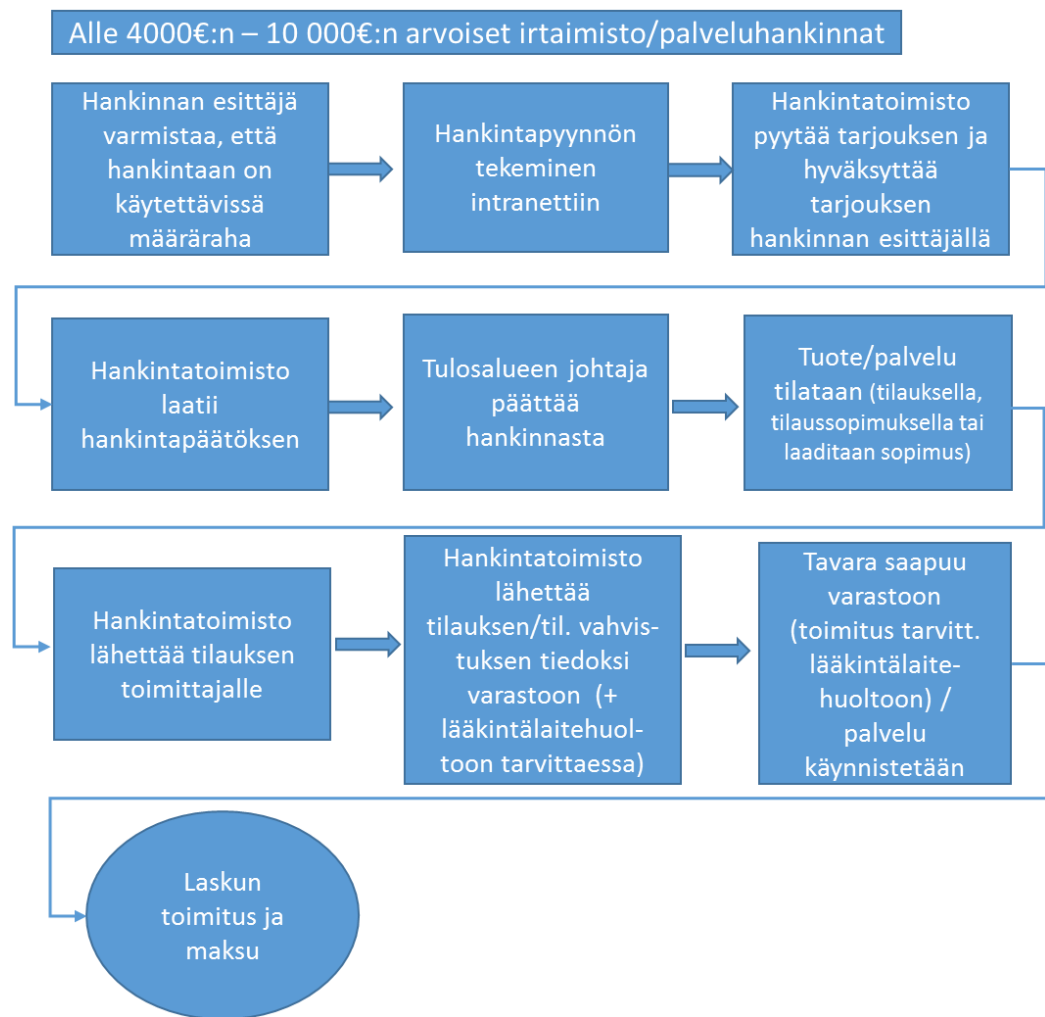
Kuntayhtymässä on määritelty hankintaohjeet ja -valtuudet, joiden mukaan hankintaesitys ja hankintapäätös tehdään hankintatoimiston lävitse kulkevien hankintojen osalta. Liitteessä 1 on kuvattu tämä jaottelu tarkemmin. Alle kynnsarvon sijoittuvissa hankinnoissa ja suoraankinnoissa, joihin ei sovelleta hankintalakia, ja jotka eivät kulje hankintatoimiston hallinnoiman kilpailutusjärjestelmän kautta, toimitaan hankintaohjeiden ja -valtuuksien mukaisesti.

Kuntayhtymässä alle hankintalain mukaisen kynnsarvon (alle 30 000 euroa) hankintatoimiston kautta kulkevat hankinnat jaotellaan alle 4000 euron, 4000-10 000 euron sekä 10 000–30 000 euron mukaisiin hankintoihin. Kuviot 7, 8 ja 9 kuvaavat prosessia.



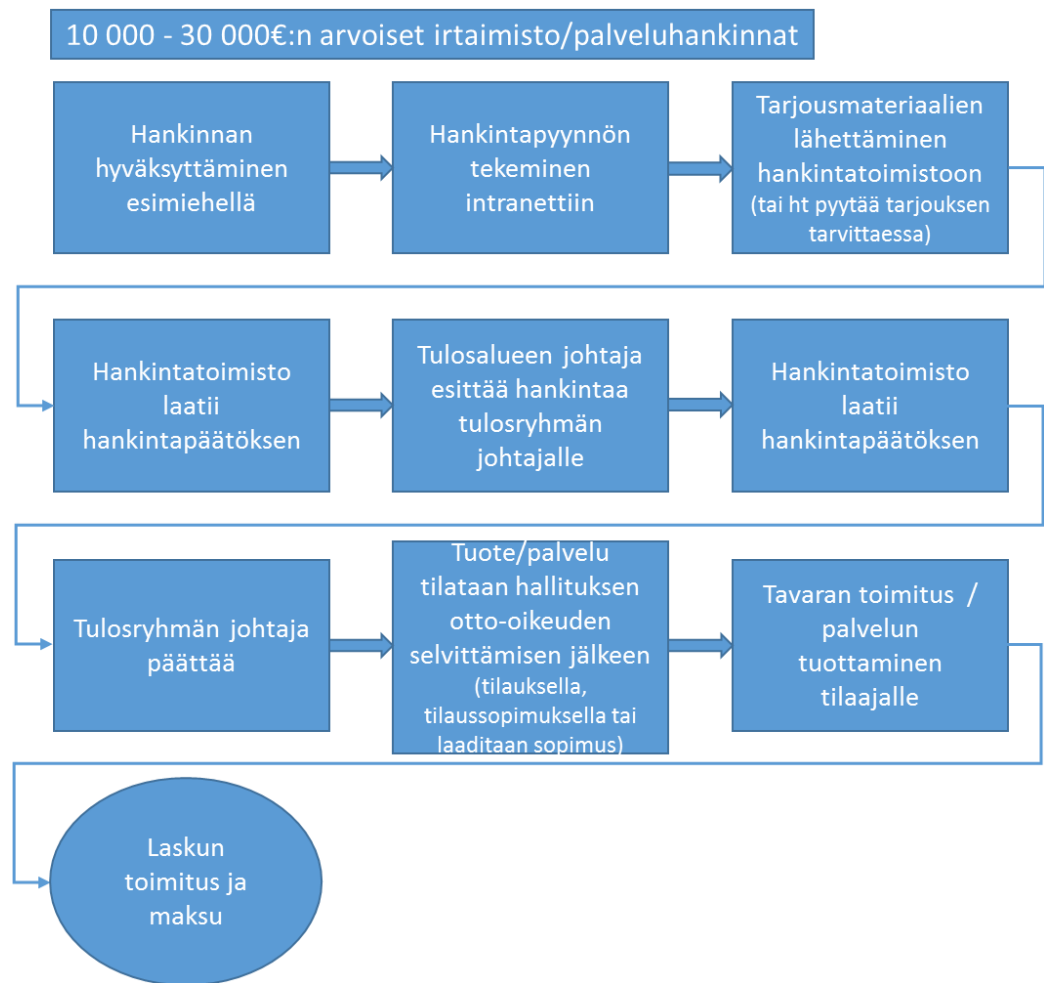
KUVIO 7. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän alle 4000€:n hankintojen hankintaprosessi

Kuvio 7 esittää, kuinka alle 4000€:n hankinnoissa hankinnan esittäjä varmistaa, että hankinnalle on tarvittava määräraha. Tämän jälkeen esittäjä tekee hankintapyynnön intranettiin ja hankintatoimisto pyytää toimittajalta tai palveluntuottajalta tarjouksen. Tarjous hyväksytetään hankinnan esittäjällä ja tarjouksen perusteella laaditaan tilauspäätös tai sopimus. Hankintatoimisto lähettää tilauksen tiedoksi varastoon ja lääkintälaittehuoltoon, jos kyseessä on lääkintälaitte. Tämän jälkeen tavara toimitetaan tilaajalle tai palvelu tuotetaan. Jos kyseessä on lääkintälaitte, laitteet kulkevat tavaran vastaanotosta lääkintälaittehuoltoon tarkistettavaksi ja merkittäväksi lääkintälaiterekisteriin ennen osastolle toimitusta. Tämän jälkeen toimittaja laskuttaa ja lasku maksetaan.



KUVIO 8. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän 4000€:n – 10 000€:n hankintojen hankintaprosessi

Kuvio 8 kuvaa, kuinka 4000€:n – 10 000€:n hankinnoissa hankintapyyntö tehdään intranettiin ja sisäinen asiakas tai hankintatoimisto pyytää toimittajalta tai palveluntuottajalta tarjouksen, jonka perusteella laaditaan hankintapäätös ja tehdään tilaus tai sopimus toimittajalle. Tämän jälkeen tavara toimitetaan tai palvelu tuotetaan ja laskutetaan.



KUVIO 9. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän 10 000€:n – 30 000€:n hankintojen hankintaprosessi

Kuvio 9 kuvaa, kuinka 10 000€:n – 30 000€:n hankinnoissa hankintapyyntö tehdään intranettiin ja sisäinen asiakas tai hankintatoimisto pyytää toimittajalta tai palveluntuottajalta tarjouksen, jonka perusteella laaditaan hankintaesitys ja hankintapäätös sekä tehdään joko tilaus toimittajalle tai sopimus toimittajan kanssa. Tämän jälkeen tavara toimitetaan tai palvelu tuotetaan ja laskutetaan.

Prosesseissa tilaus tehdään, jos tilataan pelkästään tavaraa tai palvelua ja ei ole tarvetta solmia erityisiä sopimusehtoja JYSE (Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot) –ehtojen lisäksi. Sopimus laaditaan, jos on tarvetta sopia enemmän käytännöistä ym. (yleensä aina palveluhankintojen yhtey-

dessä). Tilaussopimus on tilauksen ja sopimuksen välimuoto, jossa dokumenttiin pyydetään molempien osapuolien, myyjän sekä ostajan allekirjoitukset. Kyseessä on kevyempi sopimusmalli yksinkertaisiin hankintoihin, joissa kuitenkin pelkkä tilaus ei ole riittävä.

Kuntayhtymässä kynnyksarvon ylittävät hankinnat, käsitellään luvussa 2.7 esitetyn hankintalainmukaisen prosessin perusteella. Kuntayhtymässä hankintojen suunnittelu aloitetaan organisaation hankintojen budjetoinnista, joka kuuluu olennaisena osana suunnitteluun. Budjetoinnin perusteella laaditaan tulosryhmittäin irtaimen omaisuuden hankintaohjelma. Talousjohteisessa valmistelutyössä kontrolleri on suuressa osassa. Keskussairaalan investoinnit perustuvat 5-vuotissuunnitelmaan eli laitehankintojen elinkaariajatteluun. Toteutuvista hankinnoista ja investointeihin saaduista rahoista kilpaillaan eri osastojen välillä. Tulevat hankinnat on perusteltava ja hallitus päättää, mihin minäkin vuonna investoidaan. Irtaimen omaisuuden hankintaohjelma hyväksytään hallituksessa, jonka jälkeen tulosyksiköt voivat alkaa toteuttaa hankintoja.

Suunnittelu lähtee yleensä siitä, että osasto ottaa yhteyttä hankintatoimistoon tavaran, palvelun tai järjestelmän hankkimisen tai kilpailuttamisen aloittamiseksi. Vaihtoehtoisesti hankintatoimisto ottaa yhteyttä osastoon joko investointilistan perusteella, tai jo kilpailutettujen palvelun/tavaran/edellisen sopimuskauden ollessa päättymässä, jolloin uusi mahdollinen kilpailutus on ajankohtainen. Jos tavara tai palvelu kilpailutetaan, tarjouspyynnön kriteereitä suunnitellaan yhteistyössä osastojen asiantuntijoiden kanssa.

Suunnitteluun liittyvä markkinakartoitusvaihe on tärkeä. Tällä hetkellä kuntayhtymässä osastot ovat jo tehneet pääsääntöisesti markkinakartoitukset itsenäisesti ja heille on jo muodostunut toimittajamarkkinoista ja halutuista tuotteista/palveluista/järjestelmistä selkeä kuva. On myös hankintoja, joissa hankintatoimisto tekee markkinakartoitusta, jossa selvitetään hankintalain vaatima hankinnan ennakoitu arvo, ja hankintatoimisto voi pyytää alustavia hinta-arvioita toimittajilta.

Etenkin palveluhankinnoissa käytetään jonkin verran tietopyyntöjä. Tietopyyntö tarkoittaa markkinakartoitusta, jossa hankintayksikkö julkaisee HILMA:ssa ilmoituksen, jolla kysytään toimittajien mielipiteitä ja huomioita, mitä asioita heidän mielestään tulevassa tarjouspyynnössä olisi hyvä huomioida. Tarvittaessa tietopyynnössä kysytään myös hankinnan ennakoitua arvoa, johon toimittajat saavat antaa omat arvionsa hinnoista, jotka eivät ole sitovia kummallekaan osapuolelle. Tarvittaessa järjestetään tietopyyntöön vastanneiden kesken keskustelutilaisuus tai markkinavuoropuhelu, joko yhteistilaisuus tai erikseen kunkin toimittajan kanssa. Jos tietopyynnössä on kysytty alustavia hintatietoja, vastauksista myös selviää, onko hankintayksiköllä ylipäätään varaa toteuttaa hankinta suunnitellulla tavalla. Kun tieto tulee jo tietopyyntövaiheessa, on helpompi ja joustavampi muuttaa tarvittaessa hankinnan kohdetta tai keskeyttää hankinta ennen kuin virallista hankintamenettelyä on aloitettu.

Hankintatoimisto otetaan tällä hetkellä mukaan kilpailutusprosessiin usein vasta virallisen hankintalainmukaisen kilpailutusprosessin alkaessa. Tavoitteena tällä opinnäytetyöllä on selvittää, miten hankintojen suunnitteluvaihetta ja hankintojen ennakoitua organisaatiossa voidaan kehittää, jotta hankintatoimi pääsisi mukaan hankintoihin riittävän aikaisessa vaiheessa ja hankinnoilla olisi paremmat mahdollisuudet onnistua kokonaisuudessaan.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämä luku sisältää tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset sekä tutkimuksessa käytetyt menetelmät.

3.1 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää kuntayhtymän hankintojen ennakointia. Hankintojen kehittyneemmällä ennakkoinnilla saavutetaan onnistuneempia hankintoja ja voidaan kohdistaa resurssit oikeisiin tehtäviin ja oikea-aikaisesti. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, mitkä tekijät liittyvät julkisen hankintaprosessin suunnitteluvaiheen hankintojen ennakointiin organisaatiossa sisäisesti ja millä toimenpiteillä hankintojen ennakointia voidaan kehittää ja sisäistä asiakasyhteistyötä tehostaa. Tutkimus rajattiin koskemaan hankintaprosessin alkuvaihetta ja siinä erityisesti hankintojen ennakkoinnin näkökulmaa.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat

- Mitkä tekijät liittyvät hankintojen ennakointiin organisaatiossa?
- Miten hankintojen ennakoitavuutta ja sisäistä asiakasyhteistyötä voidaan kehittää Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymässä?

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen ja menetelmäksi ja lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimus. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013, 161-162) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan reaalista elämää kokonaisvaltaisella tasolla. Siinä pyritään selvittämään tosiasioita. Toimintatutkimus on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen lajeista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161-162.)

Toimintatutkimus on ongelmakeskeistä tutkimusta, jossa tutkittavat osallistetaan aktiivisesti mukaan selvittämään ongelma ja saavuttamaan muutos. Toimintatutkimus keskittyy ratkaisemaan, miten asioiden tulisi olla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014.) Toimintatutkimuksessa pyritään muuttamaan asiantiloja ja sen tavoitteena on muutos. Toimintatutkimuksen kohteena ovat ihmiset ja heidän reaktionsa. Tutkimuksen tekijä on yleensä tutkimuskohteiden jäsen. Toimintatutkimus pyrkii tutkimuksen kautta lisäämään tietoa. (Kananen 2012.)

Toimintatutkimuksessa tutkija pyrkii yhdessä kohdeyhteisön kanssa ratkaisemaan teorian avulla kohdeyhteisön kurantteja ongelmia. Toimintatutkimuksen prosessi voidaan jakaa toiminta-, kokemus-, pohdiskelu-, mallintaminen- sekä suunnittelu -vaiheisiin. Toimintatutkimuksen etu on se, että tutkittavat kokevat yhdessä pohditun ratkaisun olevan otollisempi toteutukselle, kuin ulkopuolisen kehittämä ratkaisu. (Routio 2000.)

Toimintatutkimus koostuu tässä työssä kahdesta vaiheesta. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli saada yleiskuva hankintojen suunnittelusta ja ennakoinnista kuntayhtymässä ja löytää avaintekijät, joiden kautta tutkimuksen aihetta oli mahdollista syventää työpajojen avulla. Tiedonkeruumenetelmänä ensimmäisessä vaiheessa käytettiin kyselyä ja se toteutettiin Webropol -lomakkeella, liite 2.

3.2.1 Kysely

Kysely on survey-tutkimuksen menetelmä ja se tunnetaan englanninkielellä termillä survey, joka tarkoittaa aineiston keräämistä standardisoidusti. Haastattelu, observointi ja kysely ovat muotoja, joilla aineistoa kerätään. Kyselyn aineisto käsitellään useimmiten kvantitatiivisesti. Kyselyn etuna on se, että sen kautta saadaan kerättyä laaja aineisto ja siinä voidaan kysyä useita asioita. Kyselyn heikkoutena voidaan pitää sitä, että ei tiedetä varmasti, miten tutkittavat ovat perehtyneet asiaan tai miten vakavasti he tutkimukseen suhtautuvat. Myös vastaajien määrän vähäisyys voi nousta ongelmaksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 193-195.)

Hyvässä kyselyssä tutkija valitsee kysymyksiin oikean konseptin pohjautuen tutkimuksen tarkoitukseen. Tutkija valitsee parhaimmat tavat laatia kysymykset, sopivat vastausasteikot sekä lisätekstit vastaajien motivoimiseen. Kysely on ensin testattava tutkijalla itsellään sekä myös muilla henkilöillä, jotta varmistetaan, että tutkija on valinnut oikeat lähtökohdat kysymyksiin ja että kyselyssä todella kysytään tutkimukselle oleellisia seikkoja. Kyselyssä olisi tärkeää valita tutkimukselle oikea populaatio eli perusjoukko. Populaatiosta määritellään satunnainen otos, jonka avulla tutkimustuloksia voidaan yleistää populaatioon. (Saris, Willem 2014, 7-9.)

Kyselyä laadittaessa on huomioitava asteikkotekniikka, joilla kysymyksiä kerätään. Kyselylomakkeen pituudella ja selkeydellä on vaikutusta vastausten saantiin. Kyselylomakkeen kysymysten on hyvä olla lyhyitä ja niissä pitää kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan. Kysely on hyvä aloittaa yksinkertaisilla kysymyksillä ja siirtyä vähitellen vaikeimpiin. Kyselylomakkeeseen on laitettava tarkat ja selkeät ohjeet vastaajille, miten kyselyyn pitää vastata. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121-135.)

3.2.2 Sisällönanalyysi

Tutkimuksen toisessa vaiheessa toteutettiin kaksi työpajaa, joiden tavoitteena oli ratkaista, mitä tekijöitä kuuluu tutkittavien mielestä hankintojen ennakointiin. Työpajoissa menetelmänä käytettiin aivoriihimenetelmää ja vapaan keskustelun havainnointia, joiden avulla kerättiin lisää tietoa hankintojen ennakoinnista. Kyselyn avointen vastausten sekä työpajojen sisältöä analysointiin sisällönanalyysillä sekä sisällönerittelyllä.

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan sanallista aineiston erittelyä, jossa tiivistetään aineistoa ja etsitään aineistosta eroja ja yhtäläisyyksiä. Sisällönanalyysiä on mahdollista jatkaa tuottamalla aineistosta määrällisiä tuloksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Sisältöanalyysiin kuuluu redusoida eli pelkistää aineistoa, muodostaa ryhmiä ja abstrahointi. Abstrahointi tarkoittaa abstraktin ilmaisun tavoittelua ja aineistosta yleiskäsitteiden muodostamista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 139-140.)

Sisältöanalyysiin kuuluu sisällönerittely, jossa koodataan ja teemoitellaan aineisto. Koodaaminen tapahtuu vaiheittain. Ensimmäisenä määritellään analyysissä käytettävät koodit ja tämän jälkeen kerätään ja litteroidaan aineisto sekä tarkistetaan koodit. Koodaus varmistetaan koodaamalla aineisto toistamiseen. Analyysivaiheessa voidaan käyttää teemakortteja tai kvantifioida aineisto ryhmittelyn jälkeen. Kvantifiointi tarkoittaa, että lasketaan esimerkiksi aineistossa esiintyvien asioiden määriä. Sisältöanalyysin loppuvaiheessa tulkitaan tulokset tarkistamalla muun muassa analyysissä esiintyviä merkityksiä sekä toistuvia rakenteita. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2014, 140-145.)

3.2.3 Kyselyn toteutus, aineiston hankinta ja analyysi

Kysely toteutettiin kesäkuussa 2016, jolloin tutkimuslomake lähetettiin Webropol -järjestelmän kautta yhteensä 155:lle yhtymässä hankintojen parissa työskentelevälle henkilölle. Lomake lähetettiin yhtymän tulosryhmien sekä tulosalueiden johtajille, ylläkääreille, osastonhoitajille ja hankintoihin osallistuneille asiantuntijoille ja hallinnon henkilöille.

Kysymykset pohjautuivat hankintojen suunnittelun teemaan yleisellä tasolla kuntayhtymässä. Kysely jaettiin kolmeen osaan, jossa ensimmäisessä osassa tiedusteltiin yleisesti, miten hankinnat suunnitellaan tutkittavien omilla osastoilla. Toisessa osassa tiedusteltiin tutkittavien mielipidettä hankintatoimiston osallistumisesta osastojen hankintojen suunnitteluun ja kolmannessa osassa kysyttiin tutkittavien mielipidettä hankintojen ennakoinnista ja sen kehittämisestä. Kysymykset testattiin hankintatoimiston neljällä työntekijällä ennen kyselyn lähettämistä toukokuussa 2016. Testaaminen toi pieniä kirjoitusasumuutoksia kyselyyn.

Kyselyyn vastattiin anonymisti. Kyselyyn osallistui ja vastauksia palautui kolmeltakymmeneltä (30) henkilöltä. Vastausprosentti oli 19,4%. Tutkimuksen kannalta kyselyllä kuitenkin saavutettiin riittävä tulos ja vastausten perusteella toimintatutkimusta voitiin jatkaa työpajoihin, joissa tutkimuksen aihetta käsiteltiin syvällisemmin.

Kyselyyn vastanneiden ammattiryhmä on esitetty taulukossa 1 ja tulosryhmä taulukossa 2.

TAULUKKO 1. Vastaajien ammattiryhmä

Taulukko 1. Kysymys: Mihin ammattiryhmään kuulut?		
	N=30 %	
Lääkärit		27 %
Hoitohenkilöt		10 %
Hallinto- ja taloushenkilöt		30 %
Eriyisammattiryhmä		13 %
Muu henkilöstö		20 %
YHTEENSÄ	100 %	

TAULUKKO 2. Vastaajien tulosryhmä

Taulukko 2. Kysymys: Missä tulosryhmässä työskentelet?		
	N=30 %	
Ensihoito- ja päiivystyskeskus		13 %
Erikoissairaanhoido		23 %
Laboratoriopalvelujen liikelaitos		13 %
Peruspalvelukeskus Aava liikelaitos		13 %
Sosiaalialan osaamiskeskus Verso liikelaitos		0 %
Tukipalvelukeskus		20 %
Ympäristöterveyskeskus		7 %
Yhtymähallinto		10 %
YHTEENSÄ	100 %	

Lähes puolet vastaajista kuului erikoissairaanhoidon sekä tukipalvelukeskuksen tulosryhmään, muut tulosryhmät jakaantuivat tasaisesti. Ainoastaan Sosiaalialan osaamiskeskus Verso-liikelaitoksesta ei kyselyn kautta saatu vastaajia.

Kyselyn seitsemässä kysymyksessä oli viisiportainen väittämien asteikko, joissa vastaajia pyydettiin vastaamaan kyselyn väittämiin oman kokemuksensa perusteella. Skaalana olivat vaihtoehdot: täysin eri mieltä, eri mieltä, en samaa enkä eri mieltä, samaa mieltä, täysin samaa mieltä sekä en

osaa sanoa. Kysymyksellä numero 11 pyydettiin vastaajia arvioimaan asteikolla 4-10, jossa numero neljä merkitsi ”heikosti” ja numero kymmenen ”erinomaisesti”.

Kyselyssä oli avoimia kysymyksiä viisi ja niiden vastaukset käsiteltiin sisällön erittely -analysointimenetelmällä, jossa vastauksissa esiintyneet teemat on kuvattu tutkimuksen tuloksissa määrällisellä sisällönanalyysillä. Kyselyn muut tulokset käsiteltiin Excel -tilasto-ohjelmalla ja esitellään taulukkomuodossa suorana jakaumana yksittäisten kysymysten suhteellisena prosenttiosuutena.

3.2.4 Työpajojen toteutus, aineiston hankinta ja analysointi

Syvempää tietoa aiheesta etsittiin kahdessa työpajassa. Kutsu työpajoihin lähetettiin elokuussa 2016, liite 3. Ensimmäinen työpaja pidettiin 21.9.2016 ja toinen 28.9.2016. Ensimmäiseen työpajaan osallistui kuusi henkilöä hankintatoimistosta ja toiseen työpajaan kuusi henkilöä kuntayhtymän eri tulosalueista ja ammattiryhmistä.

Työpajojen aiheena oli hankintojen ennakointi, ja tavoitteena oli löytää hankintojen ennakointiin vaikuttavat tekijät. Työpajat käynnistettiin toiminnallisella osuudella. Osallistuvien henkilöiden oli hiljaisuudessa mietittävä tekijöitä, jotka heidän mielestään kuuluivat hankintojen ennakointiin. Muodostuneet tekijät kirjattiin muistilapuille. Mietinnän jälkeen laput kiinnitettiin seinälle hiljaisuudessa ja tämän jälkeen laput jaoteltiin yhdessä ryhmiin. Kun osallistujat olivat suorittaneet ryhmittelyn, heidän oli muodostettava otsikot luomilleen ryhmille.

Toiminnallinen osuus vei aikaa noin 45 minuuttia, jonka jälkeen osallistujille annettiin mahdollisuus vapaaseen keskusteluun aiheesta. Keskustelussa oli tavoitteena keskittyä hankintojen ennakointiin sekä osallistujien toiminnallisessa osuudessa luomiin ryhmiin. Työpajassa osallistujien hankintojen ennakoinnista seinälle muodostamat ryhmät valokuvattiin ja tallennettiin älypuhelimien muistiin.

Vapaat keskustelut tallennettiin kahdelle älypuhelimien sanelimelle ja litteroitiin myöhemmin. Työpajojen keskustelut litteroitiin sanatarkasti, mutta niistä jätettiin täytesanat, toistot ja yksittäiset äännähdykset pois. Litteroinnit tallennettiin riveille Excel -taulukoihin. Ensimmäisen työpajan puheenvuorojen määrä oli 119 kpl ja toisen työpajan puheenvuorojen määrä oli 45 kpl.

Työpajan jälkeen työpajojen toiminnallisen osuuden tulokset analysoitiin kirjaamalla toiminnallisessa osuudessa muodostuneet ryhmät kalanruoto-kaavioihin, jotka on kuvattu kuvioissa 10 ja 11 sekä liitteissä 4 ja 5. Myös työpajojen vapaan keskustelun aineisto analysoitiin määrällisellä sisällönerittelyanalyysimenetelmällä, joka on kuvattu kappaleessa 3.2. Tutkimuksen tulokset käsiteltiin anonyymisti ja raportoitiin niin, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämä luku käsittelee tutkimuksesta saadut tulokset. Kyselyn tulokset esitellään taulukoilla ja tekstissä on analysoitu tulokset sitaateilla lisättynä. Työpajojen analysoidut tulokset esitellään kuvioilla 10 ja 11, taulukoilla sekä tekstissä.

4.1 Kyselyn tulokset

Kyselyn vastausten perusteella hankintojen ja kilpailutusten suunnittelu onnistuu vastaajien osastoilla pääsääntöisesti hyvin. Vastaukset on kuvattu taulukossa 3.

Kaikista vastanneista hankintojen ja kilpailutusten suunnittelun sujuvuuteen osastollaan oli osa tyytyväisiä ja osa erittäin tyytyväisiä. Tyytymättömien osuus jäi alle viidesosaan ja erittäin tyytymättömien osuus alle kymmenesosaan.

Tulosryhmistä Peruspalvelukeskus Aava-liikelaitoksessa oltiin tyytyväisimpiä. Aava-liikelaitoksessa kaikki vastaajat vastasivat joko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Ensihoito- ja päivystyskeskuksessa, laboratorion palvelujen liikelaitoksessa sekä ympäristöterveyskeskuksessa kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä. Erikoissairaanhoidon, tukipalvelukeskuksen sekä yhtymähallinnon tulosryhmissä vastaukset hajaantuivat enemmän ja näissä tulosryhmissä oltiin hieman muita tulosryhmiä tyytymättömämpiä hankintojen ja kilpailutusten suunnitteluun omalla osastolla.

Hankintojen ennakointi vastaajien osastoilla koettiin pääsääntöisesti onnistuneeksi. Vastaajien vastaukset on kuvattu taulukossa 5. Kaikista vastaajista yli puolet oli sitä mieltä, että hankinnoista tiedetään omalla osastolla ja hankintoja pystytään ennakoimaan. Tulosalueista tukipalvelukeskuksessa oltiin tyytymättömiä osaston hankintojen ennakointiin muihin tulosryhmiin verrattuna.

TAULUKKO 5. Osastojen hankintojen ennakointi

Taulukko 5. Väittäjä: Tulevista hankinnoista tiedetään osastollamme tarpeeksi ajoissa ja hankintoja pystytään ennakoimaan.								
	Ensihoito- ja päivystyskeskus N=4 %	Erikoissairaanhoito N=7 %	Laboratorio- palvelujen liikelaitos N=4 %	Peruspalvelukeskus Aava liikelaitos N=4 %	Tukipalvelukeskus N=6 %	Ympäristö-terveyskeskus N=2 %	Yhtymähallinto N=3 %	Kaikki N=30 %
Täysin eri mieltä	0 %	0 %	0 %	0 %	17 %	0 %	0 %	3 %
Eri mieltä	25 %	29 %	0 %	0 %	33 %	0 %	33 %	20 %
En samaa enkä eri mieltä	25 %	14 %	0 %	0 %	0 %	0 %	67 %	13 %
Samaa mieltä	50 %	57 %	100 %	50 %	50 %	100 %	0 %	57 %
Täysin samaa mieltä	0 %	0 %	0 %	50 %	0 %	0 %	0 %	7 %
En osaa sanoa	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
YHTEENSÄ	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Osastojen hankintojen suunnitteluun varatun aikataulun riittävyys nähtiin enemmistön osalta riittävänä, mutta vastauksissa oli vaihtelua tulosryhmittäin katsottuna. Vastaukset on kuvattu taulukossa 6. Kaikista vastaajista samaa mieltä varatun aikataulun riittävydestä osastollaan oli yli puolet vastaajista ja eri mieltä kolmannes vastaajista. Tulosryhmittäin katsottuna samaa mieltä hankintojen suunnitteluun varatun aikataulun riittävydestä oli erikoissairaanhoidossa yli puolet vastaajista. Kaikki vastaajat olivat samaa mieltä Peruspalvelukeskus Aava -liikelaitoksessa sekä ympäristöterveyskeskuksessa.

Hankintatoimiston osallistumisesta hankintojen suunnitteluun liittyvään toimittaja-/markkinakartoitukseen oltiin osastoilla kohtalaisen tyytyväisiä. Vastaukset on kuvattu taulukossa 8. Kaikista vastaajista täysin samaa mieltä hankintatoimiston markkinakartoitukseen osallistumisesta oli kolmannes vastaajista ja samaa mieltä (30 %) vastaajista. Tulosryhmistä tyytyväisimpiä oltiin peruspalvelukeskus Aava -liikelaitoksessa sekä yhtymähallinnossa, jossa enemmistö vastaajista oli täysin samaa mieltä.

TAULUKKO 8. Hankintatoimiston osallistumisen riittävyys toimittaja-/markkinakartoitukseen

Taulukko 8. Väittämä: Hankintatoimisto osallistuu hankintojen suunnitteluun liittyvään toimittaja-/markkinakartoitukseen riittävästi.								
	Ensihoito- ja päivystyskeskus	Erikoissairaanhoito	Laboratorio- palvelujen liikelaitos	Peruspalvelukeskus Aava liikelaitos	Tukipalvelukeskus	Ympäristö-terveyskeskus	Yhtymähallinto	Kaikki
	N=4 %	N=7 %	N=4 %	N=4 %	N=6 %	N=2 %	N=3 %	N=30 %
Täysin eri mieltä	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Eri mieltä	50 %	0 %	0 %	25 %	0 %	0 %	0 %	10 %
En samaa enkä eri mieltä	0 %	0 %	50 %	0 %	17 %	0 %	33 %	13 %
Samaa mieltä	25 %	43 %	50 %	0 %	33 %	50 %	0 %	30 %
Täysin samaa mieltä	25 %	43 %	0 %	75 %	33 %	0 %	67 %	37 %
En osaa sanoa	0 %	14 %	0 %	0 %	17 %	50 %	0 %	10 %
YHTEENSÄ	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tarjouspyynnön valmistelun sujuvuudesta hankintatoimiston ja osaston välillä oltiin osastoilla tyytyväisiä. Vastaukset on kuvattu taulukossa 9. Kaikista vastaajista yli puolet oli samaa mieltä ja yli kolmannes täysin samaa mieltä ja tyytyväisiä tarjouspyynnön valmistelun sujuvuuteen hankintatoimiston ja osastojen välillä. Tulosryhmistä vain ensihoito- ja päivystyskeskuksessa oli havaittavissa pientä tyytymättömyyttä tarjouspyynnön valmistelun sujuvuuteen muihin tulosryhmiin verrattuna.

4.2 Kyselyn tulokset, avoimet kysymykset

Vastaaja perustelivat pääsääntöisesti hyvän palvelukokemuksen olevan kouluarvosanan valitsemisen syy. Taulukossa 11 on kuvattu vastaajien syiden perustelut.

TAULUKKO 11. Vastaajien kouluarvosanan valitsemisen syyt

Taulukko 11. Kysymys: Kerro tähän, miksi valitsit edellisessä kysymyksessä ko. arvosanan?		
	N = 19	%
Hyvä yhteistyö	9	47 %
Hyvä palvelu	6	32 %
Muut syyt	4	21 %
YHTEENSÄ	19	100 %

Kaikista avoimeen kysymykseen vastaajista lähes puolet painotti arvosanan valitsemisen syyksi hyvää yhteistyötä osaston ja hankintatoimiston välillä. Vastaajat kokivat yhteistyön olleen hyvää, luotettavaa ja avointa. Vastaajista yli kolmannes kertoi syyksi hyvän palvelukokemuksen ja korostivat palvelun olleen ammattitaitoista ja osaavaa. Vastaajat toivat esille, että hankintatoimiston palvelu ei voi olla täydellistä, koska hankintatoimistossa ei ole osastojen substanssiasiantuntijuutta. Vastaajat vastasivat mm. näin:

Kaikkien hankintojen osalta yhteistyö on ollut erinomaista. Ei mitään valittamista.

Hankintatoimiston palvelu on ollut hyvää, täydellistä se ei voi olla, koska siellä ei ole omaa henkilökohtaista alamme asiantuntijaa käytettävissä.

Kolme vastaajaa toi esille, että yhteistyö on sujunut hyvin ja hankintatoimesta saatu tuki on ollut hyvää, mutta haasteena nähtiin osaston oma toiminta, esimerkiksi osaston työntekijöiden työajan irrottaminen hankintojen valmisteluun. Nähtiin myös, että hankintatoimiston palveluja ei välttämättä hyödynnetä, minkä vuoksi tieto ei saavuta oikea-aikaisesti oikeita henkilöitä. Hankintatoimistolta toivottiin myös näkyvämpää esillä oloa.

Noin viidennes vastaajista toi esille ongelmia tai kehittämisen tarpeita, joiden vuoksi vastaajat päätyivät antamaan heikompia numeroita. He toivat

esille, että tietojärjestelmähankinnoissa johdon suunnitelmallisuuden puute on ollut ajoittain ongelmana, vaikka yhteistyö hankintatoimiston kanssa onkin onnistunut hyvin. Osa toivoi hankintatoimistolta aktiivisempaa toimintaa ja eri hankintavaihtoehtojen kansallista selvittelyä hankintojen suunnittelu- vaiheessa:

Hankintatoimistossa on varmasti asiansa osaavia henkilöitä.
Toivoisin kuitenkin aktiivisempaa ja ennakoivampaa toimintaa.

Tarvetta kehittämiseen nähtiin myös hankintatoimiston hankintaprosessi- osaamisen osalta sekä toivottiin myös loppukäyttäjien mielipiteiden ajanta- saista tiedustelua hankintojen suunnitteluvaiheessa.

Hankintatoimiston mukanaolon tarpeellisuudesta prosessin eri vaiheissa sekä budjetointi ja tarjouspyyntöjen valmisteluvaihe nousivat vastaajien päävalinnoiksi. Vastaukset on kuvattu taulukossa 12.

TAULUKKO 12. Vastaajien mielipide hankintatoimiston mukanaolon tarpeellisuudesta prosessin eri vaiheissa

Taulukko 12. Kysymys: Kun hankintoja suunnitellaan osastollamme, hankintatoimiston olisi hyvä olla mukana prosessissa:		
	N=30	%
Osastomme tulevien vuosien hankintoja suunniteltaessa	3	10 %
Toimittajamarkkinoita kartoitettaessa	4	13 %
Osastomme seuraavan vuoden hankintojen/investointien esittämisvaiheessa	1	3 %
Hankintoihin varatun vuosittaisen budjetin hyväksymisen jälkeen	6	20 %
Tarjouspyynnön valmistelu- ja kriteerien määrittelyvaiheessa	11	37 %
Tarjouspyynnön julkaisuvaiheessa	1	3 %
Muu, mikä?	4	13 %
YHTEENSÄ	30	100 %

Vastaajista vain joka kymmenes oli sitä mieltä, että hankintatoimiston olisi hyvä olla prosessin alkuvaiheessa mukana. Viidennes vastaajista ilmoitti, että hankintatoimiston olisi hyvä olla prosessissa mukana vuosittaisen budjetin hyväksymisen jälkeen ja yli kolmannes vastaajista koki hankintatoimiston mukanaolon tarpeellisuuden vasta tarjouspyynnön valmistelu- ja kriteerien määrittelyvaiheessa.

Osastojen hankintojen suunnittelussa nähtiin suurimpana haasteena osaston oma toiminta. Taulukossa 13 on kuvattu prosentuaaliset jakaumat sisällön erittelyllä jaoteltuna.

TAULUKKO 13. Vastaajien lisäselvitykset osastojensa hankintojen suunnittelusta

Taulukko 13. Kysymys: Onko sinulla jotain erityistä, jota haluat kertoa liittyen osastonne hankintojen suunnitteluun?		
	N = 11	%
Haasteena osaston oma toiminta	5	45 %
Vuorovaikutus	3	27 %
Päätöksenteon epävarmuus	2	18 %
Resursointi	1	9 %
YHTEENSÄ	11	100 %

Avoimeen kysymykseen vastanneista lähes puolet korosti, että hankintojen suunnittelun pullonkaulana on osaston oma toiminta. Oman toiminnan haasteena nähtiin mm. hankintatoimiston palvelujen vähäinen käyttö sekä hankintojen organisoinnin ja suunnittelun puute. Hankinta-asioiden ei nähty olevan selkeästi osastojen suunnittelulistalla. Vastaajat painottivat myös, että osastoilla ostetaan tuote tai palvelu, mutta ei haeta lähtökohtaisesti ratkaisua johonkin tarpeeseen. Vastaajat näkivät myös, että kustannuksia ei huomioida tarpeeksi osastojen hankinnoissa ja nähtiin, että sopimusten sanktioittaminen on puutteellista, jos hankittu tuote tai palvelu ei toimi. Yhteistyön puute muiden osastojen kanssa nähtiin myös ongelmana. Vastaajat korostivat, että yhteistyötä tehostamalla ja yhdistämällä esimerkiksi samankaltaisia laitehankintoja eri osastojen välillä, säästettäisiin kustannuksissa. Vastaajat vastasivat mm. näin:

Organisointi voisi olla parempaa ja koordinoitumpaa. Nyt mennään vähän "virran mukana", eikä asia ole selkeästi suunnittelulistalla ja vaan aina "tupsahtaa" esiin joka vuosi.

Tiedän, että tehdään kilpailutus, mutta halutaan ehdottomasti jokin tietty tuote tai työpanos ja ei välitetä mikä sen hinta on,

kilpailutus muotoillaan niin. Tässä tilanteessa näin ei tulisi tehdä. Sopimusten sanktioittaminen on myös puutteellista, jos sovittu tuote tai palvelu ei toimi.

Vastaajat painottivat myös osastojensa hankintojen suunnittelussa vuorovaikutuksen tärkeyttä ja toivoivat mm. avoimempaa keskustelua ja koko henkilökuntaa kuulevaa toimintakulttuuria. Hankintatoimen nähtiin myös olevan erillään osastoista. Koettiin, että hankintatoimistoon otetaan yhteyttä silloin, kun on tarve. Jatkuvan ja säännöllisen yhteistyön puute koettiin haasteeksi ja pohdittiin, olisiko substanssin oma tietämys hankintaprosessista ja kilpailutuksista oltava parempi.

Vastaajat toivat ilmi, että osastojen hankintojen suunnittelussa haasteena on päätöksenteon epävarmuus. Koettiin, että hankintaa voi esittää, mutta sen läpimeno on epävarmaa. Myös päätöksenteon nähtiin olevan byrokrattista ja budjetoinnista johtuen päätöksenteko kuvattiin hankintojen suhteen liian hitaaksi. Osastoille toivottiin lisää resursointia, hoitajien ja lääkäreiden työpanoksen lisäämistä hankintojen suunnitteluun. Koettiin, että nykyresursseilla hankintojen suunnittelu osastoilla on mahdotonta.

Hankintatoimiston tiedonsaantia osastojen tulevista hankinnoista nähtiin voitavan kehittää molemminpuolista vuorovaikutusta tehostamalla. Vastaukset on kuvattu taulukossa 14.

TAULUKKO 14. Osastojen hankintojen tiedonannon ajankohta hankintatoimistolle

Taulukko 14. Kysymys: Miten hankintatoimisto saisi tiedon osastonne tulevista hankinnoista nykyistä aiemmin?		
	N = 19	%
Molemminpuolista vuorovaikutusta kehittämällä	4	21 %
Budjetoinnin kautta	3	16 %
Osasto tiedottaa	3	16 %
Investointisuunnitelman kautta	3	16 %
Strategisen suunnittelun kautta	2	11 %
Koordinoidun hankintojen organisoinnin kautta	2	11 %
Talousostasto tiedottaa	1	5 %
Nykykäytäntö on toimiva	1	5 %
YHTEENSÄ	19	100 %

Kaikista vastaajista viidennes toi esille, että molemminpuolista vuorovaikutusta kehittämällä ja yhteistyöpalavereita järjestämällä olisi mahdollista saada tietoa nykyistä aiemmin. Vastaajat toivat esille, että vuorovaikutuksen täytyy olla molemminpuolista ja aktiivista. Vastaajat myös korostivat, että osastojen merkittävistä hankinnoista tulisi ilmoittaa hankintatoimistoon jo hankintojen suunnitteluvaiheessa, jolloin työn aikatauluttaminen olisi mahdollista. Vastaajat ehdottivat myös hankintatoimistolle vuosittaisten keskusteluiden järjestämistä toimialajohtajien kanssa, joiden avulla yhteistyötä voidaan kehittää.

Vastaajat painottivat myös, kuinka investointibudjetin valmistelun perusteella sekä talouden suunnittelun kautta on saatavissa ennakkotietoa. Lisäksi vastaajat toivat ilmi, kuinka pienhankintaesitysten kerääminen vuoden alussa hyödyttäisi hankintatoimistoa. Nähtiin myös, että hankintatoimiston on mahdollista saada tietoa osaston oman tiedottamisen kautta. Vastaajat kuitenkin korostivat, että haasteena osastojen tiedottamisessa on päätöksenteon hitaus. Tiedottaminen tapahtuu sen jälkeen, kunnes varmistuu mitä suunnitelluista on mahdollista toteuttaa.

Noin kymmenesosa vastaajista toi esille, kuinka hankintojen strateginen suunnittelu yhtymässä olisi tärkeää ja miten yhtymässä tulisi olla talousarviovuoden ylimenevä iso kuva hankinnoista ja niiden ajoittamisesta. Lisäksi toivottiin hankintojen päälinjatasaista suunnittelua yhtymän strategian suunnittelussa. Muut syyt jakaantuivat tasaisesti. Vastaajat toivat esille, että kokonaisuus olisi hyvä kuvata prosessimaisesti ja mallintaa, jolloin voitaisiin, katsoa missä vaiheessa ja kohtaa kukakin toimija on mukana ja millä tavoin. Vastaajat toivat esille, että hankinnoista on mahdollista saada tietoa taloustiimin kokoamana. Yhden vastaajan mielestä nykyinen käytäntö on hyvä.

Taulukossa 15 on kuvattu, miten vastaajat kehittäisivät hankintojen suunnittelua, ennakoitavuutta ja sisäistä yhteistyötä.

TAULUKKO 15. Vastaajien mielipide hankintojen suunnittelun, ennakoitavuuden sekä yhteistyön kehittämisestä

Taulukko 15. Kysymys: Miten kehittäisit hankintojen suunnittelua, hankintojen ennakoitavuutta ja sisäistä yhteistyötä hankintatoimiston ja osastonne välillä?		
	N = 15	%
Luomalla vuosittaiset säännölliset yhteistyöpalaverit osastojen sekä hankintatoimen välillä	4	27 %
Molemminpuolista vuorovaikutusta ja prosessiosaamista tehostamalla	4	27 %
Pitkäntähtäimen hankintasuunnitelman laatiminen yhteistyössä osastojen kanssa	3	20 %
Muut syyt	4	27 %
YHTEENSÄ	15	100 %

Kaikista vastaajista yli neljännes ehdotti yhteisten säännöllisten yhteistyöpalavereiden järjestämistä osastojen ja hankintatoimen välillä. Vastaajat ehdottivat muun muassa, että palaverissa voitaisiin läpikäydä hankintojen nykyohjeistus, mitä ollaan suunniteltu ja minkälaisia samanlaisia laitteita voitaisiin hankkia yhteishankintana

Samoin yli neljännes vastaajista kehittäisi vuorovaikutusta, tiedonkulkua, prosessien parempaa tuntemista sekä ohjeistuksen noudattamista. Vastaajien mielestä olisi hyvä tehostaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta sekä sen noudattamista, että hankinnat kulkevat ohjeistuksen mukaisesti hankintatoimiston kautta. Viidennes vastaajista toi esille monivuotisen hankintasuunnitelman laatimisen tärkeyden yhteistyössä osastojen kanssa. Vastaajat korostivat myös, että hankinnoista olisi hyvä olla valmisteltuna suunnitelma vuodeksi kerrallaan:

Monivuotinen hankintasuunnitelma, jonka laativat yhdessä osastot [...] ja hankintatoimisto.

Yli neljännes vastaajista painotti eri syitä toiminnan kehittämiseksi. Tärkeänä nähtiin mm. tulosalueen vastuuhenkilöiden hankintaprosessikoulutuksen lisäämistä sekä hankintatoimiston aktiivisuuden lisäämistä asiak-

kaan suuntaan muun muassa kyselyillä. Osa vastaajista toivoi omaa yhteyshenkilöä hankintatoimistosta ja että viiveet minimoitaisiin hankintatoimistossa.

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti kyselyn aiheesta. Vastaukset on kuvattu taulukossa 16.

TAULUKKO 16. Vastaajien vapaa kommentointi kyselyn aiheesta

Taulukko 16. Kysymys: Onko sinulla jotain muuta, mitä haluat kertoa kyselyn aiheesta?		
	N = 5	%
Tyytyväisyys hankintatoimesta saatuun tukeen	2	40 %
Toivotaan koko hankintaprosessin tehostamista	1	20 %
Toivotaan tietoa kyselyn vastauksista	1	20 %
Toivotaan tietojärjestelmähankintojen sisältyvän osaksi strategista suunnittelua	1	20 %
YHTEENSÄ	5	100 %

Kaikista vastaajista yli kolmannes ilmaisi tyytyväisyyttään hankintatoimesta saatuun tukeen. Oltiin tyytyväisiä hankintatoimiston ystävälliseen ja ammattitaitoiseen palveluun ja siihen, kuinka hankintatoimisto suhtautuu tyynesti kiperiinkin haasteisiin ja kuitenkin haasteisiin liittyvät rajoitteet tiedostaen. Vastaajat olivat tyytyväisiä hankintatoimen aiempaa strategisempaan johtamiseen, jonka nähtiin tuovan taloudellisia ja toiminnallisia hyötyjä. Hankintalain monimutkaisuuden vuoksi oltiin tyytyväisiä hankintatoimiston osaavaan henkilöstöön. Vastaajat vastasivat mm. näin:

Olen todella tyytyväinen hankintatoimesta saamaani tukeen. Palvelu on ammattitaitoista ja ystävällistä. Kiperiinkin haasteisiin suhtaudutaan tyynesti ja haasteisiin liittyvät rajoitteet tiedostaen. Hankintatoimen aiempaa strategisempi johtaminen tuottanee taloudellisia ja toiminnallisia hyötyjä.

Loput vastaajista toi esille mm. hankintapyyntöön ja tietojärjestelmä-hankintoihin liittyviä asioita. Nähtiin, että hankintapyyntölomake kaipaisi uudistamista ja toivottiin koko prosessia samaan järjestelmään, jolloin hankintaehdotus muodostuisi tilaukseksi ja kaikki oleelliset tiedot kulkisivat mukana

ehdotuksesta vastaanottoon ja käyttöön asti. Toivottiin myös, että tietojärjestelmähankinnat olisivat osana yhtymän strategista suunnittelua. Vastajat vastasivat mm. näin:

Hankintapyyntölomake on aikansa elänyt, vaikka oleelliset tiedot ovatkin varmasti saatavilla. Ehdotus tulisi saada kääntymään tilaukseksi, ja kaikki oleelliset tiedot tulisi kulkea mukana ehdotuksesta vastaanottoon ja käyttöönottoon asti. Koko prosessi samassa järjestelmässä.

4.3 Työpaja 1, tulokset

Ensimmäisen työpajan toiminnallisen osuuden tuloksena syntyi yhdeksän tekijää, jotka työryhmä näki oleellisiksi kohdiksi liittyen hankintojen ennakointiin: viestintä, yhteistyö, toiminnan kehittäminen, markkinakartoitus, suunnittelu, vaatimusmäärittelyt, aikataulutukset, budjetti sekä henkilöresurssit. Kuviossa 10 on lueteltu edellä mainitut tekijät laajemmin. Liitteessä 4 tekijät ja niiden alatekijät on kuvattu kalanruotokaaviomallin mukaisesti.

VIESTINTÄ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vuorovaikutus jo hankinnan suunnitteluvaiheessa 2. Pitäisikö aina nimetä tiedottaja vastaamaan tiedonkulusta valmistelevalle ryhmälle 3. Tiedottaminen molempiin suuntiin (ylös + alas) 4. Esimies vrt. hierarkia 5. Hankintatoimiston sisäiset palaverit ja tiedottaminen
VAATIMUS- MÄÄRITTELYT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hankinnan kriteerit 2. Hankintaan liittyvät juridiset seikat 3. Hankinnan vähimmäisvaatimukset 4. Turvallisuuskysymykset
AIKATAULUTUS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hankinnan aikataulu 2. Aikataulujen laatiminen 3. Hankintasuunnitelma, mitä hankitaan, mihin ja milloin 4. Kuka tai mikä määrittää aikataulun? 5. Aikatauluissa pysyminen 6. Aikatauluttaminen
YHTEISTYÖ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eri osastojen yhteishankinnat 2. Hankinnan laajuus / rajaaminen 3. Optiomahdollisuus 4. Hankintaan liittyvät muut tarvikkeet ja laitteet 5. Osastonhoitaja-palaverit
TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tietojärjestelmä hankintojen tekoon 2. Hankinnan edellyttämät koulutukset 3. Suunnittelu koko yhtymän tasolla 4. Muutokset yhtymässä: lisää kuntia, vähemmän kuntia 5. Kulutustiedot: Historia vs. nykyaika: muutokset?
BUDJETTI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Milloin on tulevien investointien sopiva suunnitteluajankohta 2. Budjetin käsittelyn ajankohta 3. Budjetointi, varautuminen hankinnan kuluihin
MARKKINA- KARTOITUS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuka / ketkä hoitaa / hoitavat markkinakartoituksen
SUUNNITTELU:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toteutuksien varmistaminen ennen prosessin aloitusta 2. Tietoa hankintatoimistoon ennen hankinnan hyväksyntää
HENKILÖ- RESURSSIT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Henkilöresurssien määrittely / varaaminen 2. Selkeä työnjako, kuka tekee mitä 3. Kenellä on hankintaprosessin läpiviennin vetovastuu? 4. Ketkä ovat asiantuntijoina 5. Tehtävien jako 6. Hankinnan asiantuntijoiden määrittely

KUVIO 10. Työpaja 1, hankintojen ennakkointiin vaikuttavat tekijät

Teemoista viestinnän, aikataulutuksen, toiminnan kehittämisen sekä henkilöresurssien kohdalle työryhmä ideoi laajemmin eri alatekijöitä. Työpajan

lopuksi työryhmäläiset keskustelivat vapaasti hankintojen ennakoinnista sekä työpajan toiminnallisessa osuudessa luomistaan ryhmistä. Taulukko 17 kuvaa teemoittain keskustelussa esiintyneet puheenvuorot prosentuaalisesti jaoteltuna.

TAULUKKO 17. Keskustelussa esiintyneet puheenvuorot teemoittain lajiteltuna

Taulukko 17. Vapaassa keskustelussa esiintyneet teemat prosentuaalisesti lajiteltuna.		
Teema	Puheenvuorojen määrä (N=115)	%
Hankintatoimen sisäisen prosessin kehittäminen	40	35 %
Hankintatoimen näkyvyys	11	10 %
Hankintaprosessin uudistaminen	7	6 %
Hankintatoimen asiakaspalvelu	7	6 %
Hankintoja ohi hankintatoimen	7	6 %
Aikataulut	5	4 %
Johtajien erilaiset toimintatavat	5	4 %
Hankintaprosessi prosessikaaviona	3	3 %
Hankintaprosessin tehostaminen	3	3 %
Hankintatoimen osallistuminen toiminnan kehittämiseen	3	3 %
Sisäinen kouluttaminen hankintaprosessista	3	3 %
Viestintä	3	3 %
Vuorovaikutus	3	3 %
Yhteistilaus, määrälennukset	3	3 %
Eri toimijoiden roolit hankintaprosessissa	2	2 %
Muutokseen sitouttaminen	2	2 %
Pienhankintojen vuosittainen suunnittelu	2	2 %
Hankintaohjeistus	1	1 %
Hankintatoimen koulutus	1	1 %
Resurssointi	1	1 %
Suunnittelu	1	1 %
Suunnittelun sähköistäminen	1	1 %
Synergia	1	1 %
YHTEENSÄ	115	100 %

Ensimmäisen työpajan keskusteluissa esiintyneistä teemoista on valittu tärkeimmät hankintojen ennakointiin liittyvät teemat ja alla olevissa tuloksissa on esitetty niiden sisältöä tarkemmin.

Ensimmäisen työpajan kaikista puheenvuoroista yli kolmannes liittyi hankintatoimen sisäisen prosessin kehittämiseen. Sisäisen prosessin kehittäminen koettiin tärkeäksi, jotta hankintojen ennakointi yleisellä tasolla onnistuisi. Keskustelijat pohtivat, että jos uskotaan kaiken olevan hyvin omassa toiminnassa, on se petollista ajattelua eikä se luo kehittämisen tarvetta toiminnalle. Keskustelijat painottivat, että ensin on kehitettävä omaa toimintaa ja vasta sitten toimintaympäristön toimintaa. Keskustelijat näkivät myös, että jos ennakointia edellytetään muilta, on hankinnan omaa toimintaa sisäisesti kehitettävä, jotta päästään ennakointiin:

Jos puhutaan ennakoinnista ja edellytetään ennakointia muilta, niin kyllä hankintojen omaa toimintaa sisäisesti pitää hirvittävän paljon parantaa, jotta päästään yleensä mihinkään ennakointiin.

Keskustelijat toivat esille myös yhteisten toimintamallien ja tehtävänjakojen määrittelyn tarpeellisuuden. Nähtiin, että yhteisesti sopien selkeät, mutta ei liian rajatut tehtävänjaot selkeyttäisivät hankintojen sisäistä prosessia. Keskustelijat toivoivat enemmän tiedonkulkua, avoimuutta ja keskeneräisistä asioista puhumista muun muassa muutostilanteisiin liittyen, jotta ennakointi olisi mahdollista:

Sehän on sitä ennakointia se keskeneräisistä asioista puhuminen. Sitten jos ei puhuta keskeneräisistä, niin ei se olekaan mitään ennakointia, nehän on sitten jo lukkoon lyöty ja päätetty. Mitäs siitä enää voi tehdä, muuta kuin levitellä käsiään.

Keskustelijat toivat myös esille, kuinka toimivassa työympäristössä työntekijöiden työn arvostamisen tärkeys korostuu, jolloin myös sisäisellä toiminnan kehittämisellä olisi parhaat mahdolliset edellytykset. Keskustelijat toivat esille, että nykytilanteessa ja toimintakulttuurissa työntekijät kokevat, että eivät voi välttämättä aidosti olla ylpeitä työstään epäkohtien vuoksi ja toivoisivat, että saisivat kokea enemmän onnistumisen iloa työstään.

Ensimmäisen työpajan vapaassa keskustelussa kymmenesosa puheenvuoroista liittyi hankintatoimen näkyvyyden lisäämiseen yhtymässä. Keskustelijat toivat esille hankintaprosessien sekä hankintojen toimintojen esille nostoa nykyistä enemmän sekä hankintayksikön profiilin nostamista. Keskustelijat pohtivat, että hankintatoimisto toimii ja viestii myös yhtymän

ulkopuolelle, jolloin hankintatoimiston olisi hyvä näkyä myös ulospäin esimerkiksi yhtymän internetsivustolla:

Hankintatoimiston prosessit ja koko hankinnan toimiminen ja hankintatoimiston tekemiset pitäisi tuoda paljon enemmän koko talossa esille.

Kaikista puheenvuoroista seuraavaksi eniten puheenvuoroja kohdistui seuraaviin teemoihin: hankintaprosessin uudistaminen, asiakaspalvelu sekä hankintatoimiston ohi tapahtuvat hankinnat. Keskustelijat totesivat, että hankintatoimistossa olisi syytä miettiä, millä tavoin prosessia voisi uudistaa ja kehittää sekä millä tavalla työntekoa voisi tehostaa. Nähtiin, että ajattelun pitäisi olla enemmän jatkuvaa kehittämistä ja toimintatapoja olisi hyvä säännöllisesti puntaroida, ovatko ne jo vanhanaikaisia.

Keskustelijat totesivat myös, että nykyisessä meneillään olevassa yhtymän uudistusvaiheessa olisi hyvä miettiä sisäinen hankintaprosessi kokonaan uusiksi. Keskustelijat keskustelivat myös hankintatoimiston asiakaspalvelusta sekä epäilivät kyselyn tuloksia ja siitä saatuja hyviä arvosanoja hankintatoimiston asiakaspalvelusta. Keskustelijat pohtivat, ovatko kyselyyn vastanneet vain ne, jotka kokevat saavansa hyvää palvelua, mutta toivat myös esille sen, että hyvää palautetta on myös tullut suoraan hankintatoimiston työntekijöille.

Aikataulutusteema nousi esille noin 4 %:ssa puheenvuoroista. Keskustelijat toivat ilmi aikataulutuksen tarpeellisuuden henkilöresurssien ja viestinnän ohella ja korostivat erityisesti aikataulutuksen tärkeyttä hankintojen ja tarjouspyyntöjen etenemisen takia:

Investointihankinnatkin pitäisi olla jo, että elokuussa lähtee varmaan jo viimeiset tarjouspyynnöt liikkeelle, että ne kerkeisi sille vuodelle vielä hankittavaksi.

Keskusteluissa tuli ilmi myös hankintatoimiston oman viestinnän tärkeys. Toivottiin, että yhtymän intranetsivustoa hyödynnettäisiin sisäisessä ajankohtaisten asioiden viestinnässä huomiota herättävällä tavalla. Organisaation sisäisen vuorovaikutuksen tärkeys nousi esille puheenvuoroissa. Keskustelijat toivat ilmi, että hankintoihin täytyy ajoissa resursoida riittävästi henkilöstöä, sekä hankintatoimistossa että osastoilla, ja asia vaikuttaa

hankintojen ennakointiin. Nähtiin myös tärkeänä, että keskustelua hankinnoista olisi tarpeen käydä riittävän ajoissa, jotta ennakointi olisi mahdollista ja hankintojen yhdistäminen eri osastojen välillä olisi mahdollista:

Musta se keskustelu riittävän ajoissa ja koko talon tasolla käydään näitä asioita läpi. Silloinhan siinä saataisiin ennakoitua ja saataisiin yhdessäkin tehtyä enemmän, kun nyt jokainen osasto ja jokainen yksikkö miettii ihan yksinään ja tekee omissa aikataulutuksissaan.

Keskustelijat toivat myös esille, että usealta taholta organisaatiosta sisäisesti on toivottu hankintaprosesseista prosessikaavioita, jotta sisäiset asiakkaat ymmärtäisivät, missä vaiheessa hankintoihin olisi hyvä olla yhteydessä, sekä myös niin, että prosessikaaviot olisivat kaikkien nähtävillä yhtymän intranetsivuilla.

4.4 Työpaja 2, tulokset

Toisen työpajan toiminnallisen osuuden tuloksena syntyi kuusi tekijää, jotka työryhmä näki oleellisiksi kohdiksi liittyen hankintojen ennakointiin: strateginen suunnittelu, yhteistyö, talous, tarvekartoitus, ohjeistus sekä kalenterinhallinta. Kuviossa 11 on lueteltu tekijät yksityiskohtaisemmin ja liitteessä 5 on tekijät ja niiden alatekijät kuvattu kalanruotokaaviomallin mukaisesti.

Työryhmä ideoi eniten alatekijöitä strategisen suunnittelun, yhteistyön sekä talous -tekijöiden kohdalle.

STRATEGINEN SUUNNITTELU	<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovaation metsästys (ostetaanko samaa, uudet tavat, markkinakartoitus) 2. Mitä tehdään itse? (Strategiset valinnat oman palvelutuotannon ja ostopalvelun välillä) 3. Sopimuksen sisältö (jatkuvuuden hallinta, joustavuus, sanktiot) 4. Toimintaympäristöanalyysi (millaisia olemme v. 2019?) 5. Laatu (Mikä riittää? Mitä edellytetään?) 6. Kuntien päätösten venyminen / päätösten muuttaminen 7. Odotetaan jonkun päätöksen vaikutusta muuhun toimintaan (esim. kuntien päätökset yksiköiden tulevaisuudesta) 8. Organisaation strategian pysyvyys 9. Toiminnan suunnittelu / suunnitelmallisuus 10. Ennakoimattomat hankinnat (esim. kriittinen laite rikkoutuu)
YHTEISTYÖ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yhteistyö kliinikoiden, talouden, tekniikan, hankintatoimiston kanssa 2. Asenne (hyvä oikeellinen hankinta on etu. Työtoverin kalenterin kunnioitus) 3. Eri tahojen erilaiset näkemykset hankinnan tarpeellisuudesta 4. "Ryhmäkilpailutuksen" pohdinta -> edut (esim. jos samaa laitetta tulee useampaan yksikköön) 5. Voidaanko hyödyntää / laajentaa jo olemassa olevaa järjestelmää tai tuotetta 6. Hankinnan alustava hyväksyttäminen ylemmillä tasoilla 7. Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa (hankinnan esittää talous, hankinta) 8. Useampien hankintojen välinen priorisointi 9. Yhteishankintojen hyödynnettävyys (esim. kuntahankinnat ja erva) 10. Ymmärrys missä on valmis kilpailutus tai sopimus
OHJEISTUS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lainsäädäntö, hankintalaki sekä Phsotey:n toimintaa ohjaavat lait 2. Ohjeistukseen tutustuminen 3. Tietosuojaan ja tietoturvaan liittyvät asiat 4. Kuri (kiire ei ole suorahankintaperuste) 5. Hankintaohjeet ja valtuudet
TARVE-KARTOITUS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Henkilöresurssien määrittely / varaaminen 2. Selkeä työnjako, kuka tekee mitä 3. Kenellä on hankintaprosessin läpiviennin vetovastuu? 4. Ketkä ovat asiantuntijoina 5. Tehtävien jako 6. Hankinnan asiantuntijoiden määrittely
TALOUS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mahdollistaako sopimus toiminnan sopeuttamisen? Kaupallinen osaaminen? 2. Budjetoinnin jälkeen suunnittelu hankintojen kanssa 3. Suunnitella ja ymmärtää hankintojen riippuvuudet 4. Hankintojen poistovaikutukset kirjanpidossa 5. Alustavien hankintaesitysten €-määräinen arvio 6. Määrärahaahahmotelma 7. Taloudellinen ajattelu
KALENTERIN-HALLINTA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ruillaava suunnittelu (siis useammalle vuodelle, ei vain kohdevuosi) 2. Aikataulutus (edettävä hyvissä ajoin myös sidosryhmän aikataulu huomioon ottaminen) 3. Arvioitu hankinnan toteutus ajankohta ko. tilikaudella 4. Ymmärrys tulevista tarpeista mahdollisimman ajoissa

KUVIO 11. Työpaja 2, hankintojen ennakointiin vaikuttavat tekijät

Muodostuneista ennakointiin vaikuttaneista teemoista eniten ideoitii strategisen suunnittelun, yhteistyön ja talouden alle. Työpajan lopuksi työryhmäläiset keskustelivat vapaasti hankintojen ennakkoinnista sekä työpajan toiminnallisessa osuudessa luomistaan ryhmistä. Taulukko 18 kuvaa teemoittain keskustelussa esiintyneet puheenvuorot prosentuaalisesti jaoteltuna.

TAULUKKO 18. Työryhmän 2 vapaa keskustelu

Taulukko 18. Vapaassa keskustelussa esiintyneet teemat prosentuaalisesti lajiteltuna.		
Teema	Puheenvuorojen määrä (N=45)	%
Aikatauluttaminen	10	22 %
Hankinnan valmistelijan ja päätöksentekijän etäisyys	7	16 %
Yhteistyö	7	16 %
Strateginen suunnittelu ja talouden hallinta	6	13 %
Laitehankintoihin liittyvät lisätilaukset	4	9 %
Hankintojen riskienhallinta	3	7 %
Kaikki osalliset mukaan hankintaprosessiin alkuvaiheessa	3	7 %
Virallisen päätöksenteon hitaus	3	7 %
Toimintaympäristön huomioiminen suunnittelussa	2	4 %
YHTEENSÄ	45	100 %

Vapaassa keskustelussa keskustelijoiden kaikista puheenvuoroista viidennes koski hankintojen aikatauluttamisen tärkeyttä yhteistyön kannalta, etteivät hankinnat kerääntyisi samalle ajanjaksolle. Nähtiin, että hankintoja olisi hyvä jaksottaa koko vuodelle. Keskustelijat painottivat, että hankintaprojektien alkupäässä olisi hyvä olla väljyyttä, jotta mahdolliset aikataulun muutokset myöhemmässä vaiheessa prosessia eivät olisi niin merkittäviä ja koko hankinnan aikataulu ei myöhästyisi. Kalenterinhallinta nähtiin tärkeänä:

Olen [...] välillä huolissanikin siitä, että meidän kalenterinhallinta on sellaista, että nämä ajetaan niin viime tinkaen, että on pakko tehdä suora hankintoja.

Keskustelijat toivat esille myös, kuinka hankinnan valmistelijan ja päätöksentekijän etäisyys voi vaikuttaa hankintojen ennakointiin ja siihen, minkälaista tietoa hankinnasta hankintatoimistoon viedään. Keskustelijat näkivät, että päätöksentekijä ei usein tiedä hankinnan substanssia tarpeeksi syväälle, jotta voisi ottaa kantaa hankintaan. Jos asian valmistelijat eivät kerro hankintatoimistoon, mitä saattaa olla hankittavien tuotteiden tai palveluiden taustalla, ei hankintatoimessa ole tarpeeksi tietoa hankinnasta. Keskustelijat pohtivat myös, että jos hankinnan esittäjä ja päättäjä olisivat organisaatiossa lähempänä toisiaan, välittyisikö tieto hankinnasta oikealla tavalla. Keskustelijat keskustelivat mm. näin:

Se varsinainen päätöksentekijähän ei useinkaan itse sitä hankinnan kohteen substanssiasiaa ymmärrä, sillä tasolle, että hän oikein pystyisi ottamaan oikein muuta kantaa. Hänhän on käytännössä sen esittelyn ja niitten esitysten varassa, mitä joku on hänelle laittanut.

Keskustelijat näkivät tärkeänä yhteistyön teeman ja erityisesti sen, miten yhteistyön puute vaikuttaa koko prosessin toimivuuteen. Keskustelijat toivat esille, että organisaatiossa kaikki eivät noudata hankintaohjeistuksia samalla tavalla, vaan nähtiin, että yhteistyötä pitäisi olla enemmän. Keskustelijat toivoivat laajempaa keskustelua jo suunnitteluvaiheessa niin, että kaikki, joita hankinta koskee, otettaisiin prosessiin mukaan mahdollisimman ajoissa ja yhteistyössä määriteltäisiin hankinnan rajapinnat.

Strateginen suunnittelu ja talouden hallinta nostettiin korkealle ja nähtiin, että niillä on suuri vaikutus hankintojen ennakoitavuuteen. Keskustelijat toivat esille, että olisi tärkeää hallita hankintoja projektimaisesti osastoilla, ja aikatauluttaa hankinnat, jotta hankinnat olisi ennakoitavissa. Keskustelijat toivat esille myös, että ei riitä pelkästään vuosittainen suunnittelu, vaan olisi otettava pitkän tähtäimen strateginen suunnitelma hankinnoille talouden kanssa yhteistyössä:

Ennakoiden strateginen pitkän tähtäimen suunnitelma, [...] huomioiden, että sieltä tulee niitä hätätilanteita. [...] Strateginen suunnittelu olisi tärkeä ja sitten se talous olisi siinä mukana, että mihin suuntaan mennään.

Keskustelijat keskustelivat myös kuntayhtymässä olevista laitehankintoihin liittyvistä lisätilauksista, jotka koettiin ongelmaksi. Hankinnan jälkeen saattaa tulla ylimääräisiä, ennakoimattomia lisähankintoja, jotka myyjät taitavasti jättävät kertomatta markkinakartoitus- ja laitehankintavaiheessa mm. laitetta hankkivalle klinikolle. Nähtiin, että hankinnan esittelijälläkään ei ole välttämättä tarpeeksi tietoa muun muassa laitehankintojen osalta, mikä on hankintakokonaisuus.

Keskustelijat keskustelivat hankintojen riskienhallinnasta, joka nähtiin tärkeäksi, mutta pohdittiin, että otetaanko riskejä tarpeeksi huomioon hankintojen suunnittelussa. Pohdittiin myös sitä, tulevatko mahdolliset tehdyt riskianalyysit kuulluksi hankintavaiheessa:

Oliko tuolla sellaista kohtaa kun riskianalyysi, koska valitettavan monesti sitä ei tehdä ja jos se tehdään, niin niiltä riskeiltä [...] ummistetaan silmät ja sitten se tulee yllätyksenä, kun tarvitaan se pelastaja tai lopputuloksesta riippuen syntipukki.

Hankintaprosessiin osallistuvien kaikkien osallisten mukaantulo nähtiin tärkeäksi jo hankintaprosessiin alkuvaiheessa. Keskustelijat pohtivat, että vaikka hankinta olisikin suunniteltu ja aikataulutettu hyvin, jos kaikkia osallisia ei osallisteta tarpeeksi ajoissa, tulee siitä hankintaprosessiin kalenteritekninen ongelma. Keskustelijat toivoivat, että kaikki asianosaiset olisivat hankinnassa mukana tarpeeksi ajoissa, jotta välttyttäisiin kiireeltä ja hankinnoille voitaisiin varata kalentereissa aikaa:

Sitä kiireempi on, mitä myöhäisemmässä vaiheessa sä tulet sinne prosessiin mukaan.

Keskustelijat toivat esille, kuinka virallisen päätöksenteon hitaus vaikuttaa hankintoihin ja luo kiirettä hankinnan toteuttamiselle. Keskustelijat pohtivat, kuinka päätöksen venyminen viime tinkaun luo kiirettä. Jos hankintaesityksen sisältö muuttuu päätöksessä, hankaloittaa se käytännön toteutusta, sopimuksen laatimista, tilaamista sekä viivästyttää hankinnan kokonaisaikataulua. Keskustelijat toivat ilmi myös toimintaympäristön vaikutuksen hankintojen suunnitteluun ja miten se vaikuttaa hankintojen ennakointiin. Keskustelijat pohtivat, kuinka yhtymän toimiala on sen luontoinen, että

yhtymän ulkopuolelta, valtionhallinnolta ja kunnilta, voi tulla ympäristöteknologioita, jotka vaikuttavat laadittuihin hankintojen suunnitelmiin. Nähtiin myös, että toimintaympäristö ja hankinnat olisi hyvä ottaa huomioon yhtymän strategisessa suunnittelussa, jotta ennakointi olisi mahdollista.

5 POHDINTA

Tässä luvussa kuvataan yhteenveto, esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä johtopäätökset tutkimuksen tulosten perusteella. Luvussa käsitellään myös tutkijan toimenpide-ehdotukset kuntayhtymälle, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan jatkotutkimusaiheita.

5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää kuntayhtymän hankintaprosessin alkuvaihetta, jotta tuloksena saavutettaisiin toimivampaa hankintojen ennakointia yhtymässä.

Tutkimuskysymykset olivat

- Mitä tekijöitä on otettava huomioon hankintojen ennakointivaihetta kehitettäessä Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymässä?
- Miten sisäistä asiakasyhteistyötä ja vuorovaikutusta voidaan kehittää hankintatoimiston ja sen sisäisten asiakkaiden välillä?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen tutkimuksen tulosten perusteella löydettiin vastaus: hankintojen ennakkoinnin kehittämisessä tärkeimpiä tekijöitä ovat strateginen suunnittelu, talous- ja budjetointi, toiminnan kehittäminen, viestintä ja ohjeistus, yhteistyö ja vuorovaikutus, aikataulutus, markkinakartoitus ja vaatimusmäärittelyt sekä päätöksenteko. Nämä tekijät toistuivat sekä kyselyssä että työpajoissa. Toiseen tutkimuskysymykseen löydettiin vastaus, joka on kuvattu kuvioissa 12-19. Kuvioissa on esitetty tutkimuksessa eniten esille nousseet toimenpide-ehdotukset hankintojen ennakkoinnin kehittämiselle näiden tekijöiden osalta.

Sekä kyselyn että työpajojen tulosten perusteella tutkimukseen osallistuvien omalla osastolla kaivattiin lisää panostusta ja resursointia strategiseen suunnitteluun. Strateginen suunnittelu nähtiin myös osa-alueena, jota kautta hankintatoimiston olisi mahdollista saada tietoa hankinnoista entistä

aiemmin. Kuvio 12 käsittelee strategisen suunnittelun osalta tuloksissa eniten ehdotetut toimenpiteet hankintojen ennakoinnin kehittämiseksi.

STRATEGINEN SUUNNITTELU
<ul style="list-style-type: none"> • Hankinnat / hankintojen päälinjat osaksi yhtymän strategian suunnittelua
<ul style="list-style-type: none"> • Koko yhtymän samankaltaisten hankintojen yhdistäminen, kokonaisuuden katsominen
<ul style="list-style-type: none"> • Monivuotinen hankintasuunnitelma: yhtymätasolla sekä osastoille omat suunnitelmat
<ul style="list-style-type: none"> • Hankintojen priorisointi yhtymässä
<ul style="list-style-type: none"> • Hankintojen riskienhallinta, toimintaympäristön muutosten huomioiminen

KUVIO 12. Strategisen suunnittelu, hankintojen ennakoititoimenpiteet

Talous- ja budjetointi nähtiin myös tärkeänä tekijänä. Kyselyn tuloksissa korostui investointibudjetin kautta saatava tieto, kun taas työpajoissa teemaa pystyttiin käsittelemään syvemmin ja työpajoissa korostui erityisesti talousosaamisen ja ymmärtämisen tärkeys. Kuvio 13 esittelee keskeisimmät toimenpiteet, joilla talouden ja budjetoinnin avulla voidaan tutkittavien mielestä vaikuttaa hankintojen ennakoinnin kehittämiseen yhtymässä.

TALOUS JA BUDJETOINTI
<ul style="list-style-type: none"> • Talouden suunnittelu ja budjetointi organisaatiossa lähemmäksi hankintatoimistoa
<ul style="list-style-type: none"> • Talousarviovuotta pidemmälle ajanjaksolle ison kuvan laatiminen tulevista hankinnoista
<ul style="list-style-type: none"> • Tulevien investointien sopivan suunnitteluajankohdan määrittäminen
<ul style="list-style-type: none"> • Hankintojen riippuvuuksien ymmärryksen lisääminen sekä suunnittelu
<ul style="list-style-type: none"> • Taloudellisen osaamisen lisääminen

KUVIO 13. Talous ja budjetointi, hankintojen ennakoititoimenpiteet

Hankintojen ennakoinnissa, sekä kyselyssä että työpajoissa tuli ilmi toiminnan kehittäminen. Kyselyssä korostui se, kuinka tulosalueilla/osastoilla kaivattaisiin hankintojen organisoinnin kehittämistä ja koordinoitua sisäisesti, jotta hankintojen suunnitteluun voitaisiin osastolla panostaa riittävästi. Työpajoissa puolestaan korostui omien toimintojen sisäisen prosessin jatkuva

kehittämisen tarve ja sitä kautta sellaisten avustavien toimenpiteiden luonti, jotka edesauttaisivat hankintojen ennakoinnissa. Kuvio 14 käsittelee tulosten perusteella ne keskeisimmät toimenpiteet toiminnan kehittämisen osalta, joilla on vaikutusta hankintojen ennakointiin.

TOIMINNAN KEHITTÄMINEN
<ul style="list-style-type: none"> • Hankintaprosessin käynnistäminen hakemalla ratkaisua tarpeeseen eikä keskittyen tarvittavaan tavaraan tai palveluun
<ul style="list-style-type: none"> • Hankintaprosessin kuvaus ja mallinnus
<ul style="list-style-type: none"> • Oikeanlaisten ja ajantasaisten tietojärjestelmien hankkiminen hankintojen suunnittelun avuksi
<ul style="list-style-type: none"> • Oman sisäisen prosessin tehostamisen käynnistäminen ja kehittäminen
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisten toimintamallien luominen
<ul style="list-style-type: none"> • Prosessien uudistaminen ajatellen miten asiat voitaisiin tehdä uudella tavalla -> "out of the box" -ajattelun lisääminen

KUVIO 14. Toiminnan kehittäminen, hankintojen ennakointitoimenpiteet

Viestintä ja ohjeistus nousivat tärkeinä asioina esille sekä kyselyssä että työpajoissa. Hankintojen ennakointia parantaisi viestinnän selkeyttäminen, lisääminen ja tehostaminen sekä huomion kiinnittäminen ohjeistukseen. Kuviossa 15 on kuvattu, millaisilla toimenpiteillä tutkittavien mielestä hankintojen ennakointiin voidaan vaikuttaa viestinnän ja ohjeistuksen avulla.

VIESTINTÄ JA OHJEISTUS
<ul style="list-style-type: none"> • Hankintatoimiston profiilin nostaminen mm. kouluttamalla osastoja hankintojen menettelytavoista ja hankintalaista viestimällä.
<ul style="list-style-type: none"> • Hankintatoimiston intrasivujen ohjeistusten päivittäminen ajan tasalle
<ul style="list-style-type: none"> • Ulkoisten internetsivujen hyödyntäminen, hankintojen julkisen läpinäkyvyyden lisääminen
<ul style="list-style-type: none"> • Prosessikaavioiden esille nostaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Osastojen kannustaminen aktiiviseen viestintään hankintatoimistoon päin
<ul style="list-style-type: none"> • Hankintatyöryhmässä hankinnasta tiedottajan nimeäminen
<ul style="list-style-type: none"> • Osastojen ja hankintatoimiston sisäisen viestinnän tehostaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Hankintojen kurin lisääminen (suorahankintojen perusteena ei voi olla kiire)
<ul style="list-style-type: none"> • Yhtymän hankintaohjeiden noudattamisen varmistaminen

KUVIO 15. Toiminnan kehittäminen, hankintojen ennakointitoimenpiteet

Sekä kyselyssä että työpajoissa yhteistyö ja vuorovaikutus nousivat suuresti esille ja tutkittavat korostivat erityisesti molemminpuolisen vuorovaikutuksen tärkeyttä, jotta hankintojen ennakointi kehittyisi yhtymässä. Kuviossa 16 on esitetty tutkimuksen tuloksista poimittuja eniten ehdotettuja toimenpiteitä, miten yhteistyötä ja vuorovaikutusta voidaan muun muassa kehittää.

YHTEISTYÖ JA VUOROVAIKUTUS	
•	Molemminpuolisen aktiivisuuden lisääminen ja tiedonkulun tehostaminen kuntayhtymän eri osastojen sekä hankintatoimiston välillä
•	Vuosittaisten yhteistyöpalaverien sopiminen osastojen ja hankintatoimiston välillä
•	Vuosittaisten yhteistyökeskustelujen sopiminen toimialajohtajien sekä hankintatoimiston kanssa
•	Kaikkien osapuolien hankintaprosessiin mukaantulon varmistaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Aikaisella osallistumisella vähennetään kiirettä hankinnoissa
•	Yhteiset keskustelut eri tulosryhmien ja prosessien välillä, yhteisten hankintojen yhdistäminen
•	Loppukäyttäjien mielipiteiden tiedustelun lisääminen hankintoihin liittyen hankinnan valmisteluvaiheessa
•	Hankintojen suunnitteluvaiheessa osastojen aktiivisuuden lisääminen merkittävien hankintojen ilmoittamisessa hankintatoimistoon
•	Tehtävänjaoista sopiminen, henkilöressurssien määrittely ja varmistaminen hankintaprosessin suunnitteluvaiheessa
•	Eri osastojen pienhankintojen yhdistäminen ja sitä kautta tilausten kokonaismäärän vähentäminen. (Kysely osastoille pienhankinnoista vuoden alussa)

KUVIO 16. Yhteistyö ja vuorovaikutus, hankintojen ennakointitoimenpiteet

Hankintojen ennakoinnissa hankintojen aikataulutaminen nähtiin sekä kyselyssä että työpajoissa tärkeänä osa-alueena ja tutkimuksessa korostui aikataulutuksen suunnittelu laajemmin kuin kuluvalle kohdevuodelle. Kuviossa 17 on esitetty, millaisilla toimenpiteillä ja huomioitavilla seikoilla aikataulutuksen avulla saataisiin hankintojen ennakointia kehitettyä.

AIKATAULUTUS
<ul style="list-style-type: none"> • Aikataulutuksen suunnittelu useammalle vuodelle, ei vain kohdevuodelle
<ul style="list-style-type: none"> • Koordinoivampi organisointi, hankintojen ja sidosryhmien aikataulujen huomioiminen
<ul style="list-style-type: none"> • Hankintojen aikataulutuksen laatiminen yhteistyössä osastojen kanssa
<ul style="list-style-type: none"> • Aikataulussa pysymisen varmistaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Hankintoihin kuluvan ajan huomioiminen hankintaprosessissa (esim. investointihankintojen kilpailutus ja tilaaminen viimeistään elokuussa, jotta ehtivät samalle vuodelle)

Kuvio 17. Aikataulut, hankintojen ennakoitimenpiteet

Markkinakartoitus ja vaatimusmäärittelyt nousivat tutkimuksessa esille sekä kyselyssä että työpajoissa. Kyselyssä hankintatoimiston osallistumista markkinakartoitusvaiheeseen ei nähty kovin oleelliseksi osa-alueeksi, mutta työpajoissa se nousi esille. Vaatimusmäärittelyissä hankintatoimiston rooli nähtiin tärkeänä. Markkinakartoituksen ja vaatimusmäärittelyn linkittyminen hankintojen ennakointiin ja eniten tuloksissa esille nousseet toimenpiteet on kuvattu kuviossa 18.

MARKKINAKARTOITUS JA VAATIMUSMÄÄRITTELYT
<ul style="list-style-type: none"> • Markkinakartoituksesta sopiminen osastojen ja hankintatoimiston välillä
<ul style="list-style-type: none"> • Vähimmäisvaatimusten määrittely yhteistyössä hankintatoimiston ja osastojen välillä sekä juridisten seikkojen huomiointi
<ul style="list-style-type: none"> • Turvallisuusasioiden huomiointi vaatimusmäärittelyssä

KUVIO 18. Markkinakartoitus ja vaatimusmäärittelyt, hankintojen ennakoitimenpiteet

Kyselyssä sekä työpajoissa nousi esiin päätöksenteon merkitys hankintojen ennakoinnissa. Kuviossa 19 on merkitty, mitä asioita päätöksenteossa olisi hyvä huomioida, jotta hankintojen ennakoitinta voitaisiin kehittää ja mitkä asiat nousivat eniten esille tutkimuksen tuloksissa.

PÄÄTÖKSENTEKO
<ul style="list-style-type: none"> • Hankintaesityksen tekijä organisaatiossa lähemmäksi hankinnan päättäjää, jotta oikean informaation siirtyminen varmistetaan
<ul style="list-style-type: none"> • Hankintojen byrokratian mahdollinen keventäminen
<ul style="list-style-type: none"> • Hankinnan toteutuksen varmistaminen ennen hankintaprosessin aloittamista

KUVIO 19. Päätöksenteko, hankintojen ennakoititoimenpiteet

5.2 Toimenpide-ehdotukset

Työn tuloksena esitän seuraavan listan toimenpiteistä, joilla hankintojen ennakoitua sekä yhteistyötä hankintatoimiston sisäisten asiakkaiden kanssa kehitetään. Jokaiselle esitetylle tehtävälle tulee lisäksi nimetä vastuhenkilö.

- Hankinnat tulisi ottaa mukaan koko yhtymän strategian suunnitteluun.
- Yhtymätasolla olisi laadittava pitkän tähtäimen hankintasuunnitelma sekä kullekin toimialueelle erillisenä. Hankintasuunnitelmassa tulisi huomioida mm.:
 - Erityylisten hankintojen kategorisointi, merkittävistä hankinnoista vähemmän merkittäviin mm. kuluanalyysiä hyödynnäen
 - Erilaiset hankintastrategiat erilaisille hankinnoille ja toimittajille.
 - Hankintaprojektien aikataulutukset yhtymätasolla sekä kullakin toimialueella.
 - Toteutetaanko hankinta omana vai ulkopuolisena tuotantona.
- Yhtymän nykyistä sisäistä hankintaprosessia olisi uudistettava ja tehostettava mm. alla luetelluilla osa-alueilla:
 - Nykyisten hankintaprosessien käytäntöjen uudistaminen.

- Hankinnan esittäjän ja päättäjän roolien sekä hankintavaltuuksien uudelleenmietintä (mm. hankintaesitysten ja päätösten allekirjoitukset sähköiseksi).
- Byrokratian vähentäminen hankintaohjeistusta uudistamalla hankintalaki huomioiden.
- Prosessin kokonaisvaltainen uudistaminen, jossa hyödynnetäisiin enemmän asiantuntijuutta sekä avoimen vuorovaikutuksen hyödyntävää toimintakulttuuria.
- Turhan työn tekemisen minimointi. Ylimääräisen tulostamisen, moninkertaisten tallennusten sekä päällekkäisten kirjaamisten vähentäminen seuraavilla osa-alueilla:
 - Hankintatoimiston seuranta-Excelien täyttö samoilla tiedoilla.
 - Kuntatoimisto, Cloudia, VIPS päällekkäiskirjaamiset hankintaesitysten ja päätösten osalta.
 - Sopimusten kaksoistallentamiset T-docin ja H-aseman osalta.
 - Hankintapyyntöjen tietojen kopiointi järjestelmästä Word -dokumentteihin.
- Hankintaprosessin tiedonsiirron automatisointi:
 - Yhteinen tietojärjestelmä materiaalihallinnon ja talouden osalta hankintapyynnöstä laskun maksuun asti.
 - Reaaliaikaisen datan siirtomahdollisuuksien selvittäminen toimittajakentän kanssa.
 - Sähköinen arkistointimahdollisuus, jotta paperille tulostamisen tarve vähenisi.
 - Automaattisen tiedonsiirron hyödyntäminen edellä mainituissa päällekkäiskirjaamisissa.

- Hankintojen hallinnan kehittäminen mm. suunnittelujärjestelmän hankkimisella hankintojen aikatauluttamista ja hankintojen projekti-suunnittelua varten.
- Vuosittaisten yhteistyöpalaverien sopiminen hankintojen sisäisten asiakkaiden kanssa hankintoihin liittyen.
- Yhteistyön tiivistäminen talousosaston eri toimialojen kontrollereiden sekä hankintatoimiston kanssa sopimalla yhteisistä palavereista esimerkiksi neljännesvuosittain. Vaihtoehtoisesti voidaan ottaa kontrollerit mukaan toimialajohtajien/tulosalueiden vuosittaisiin palavereihin.
- Yhtymän virallisille internetsivuille hankintatoimistolle oma alisivusto, jonka avulla hankintojen näkyvyyttä ja läpinäkyvyyttä sekä hankintatoimiston tavoitettavuutta voidaan lisätä.
- Hankintatoimiston sisäisten intranetsivujen uudistaminen (mm. kuvat erityylisten hankintojen prosessikaavioista) ja niiden jatkuva ajan tasalla pito.
- Hankintojen sisäisen viestinnän ja kouluttamisen lisääminen. Koulutettaisiin yhtymässä sisäisesti ja säännöllisesti hankintatoimiston prosesseista, menettelytavoista, hankintaohjeista ja hankintalaista.
- Pienhankinnoista kyselyn tekeminen tulosalueille/osastoille seuraavan vuoden pienhankinnoista, joita ei varastoida. Kyselyn perusteella tulisi yhdistää pienhankinnat ja vähentää sitä kautta tilausten määrää. Hankintatoimiston läpi kulkevien pienhankintatilausten siirtäminen välittömästi tehtäväksi yhtymän toiminnanohjausjärjestelmän kautta.

Hankintojen suunnittelujärjestelmän hankinnasta olisi tehtävä selvitys, mikälainen järjestelmä soveltuisi hankintatoimiston ja osastojen käyttöön pitkän tähtäimen ja vuosittaisten hankintasuunnitelman tekoa varten sekä hankintojen vuosittaiseen aikatauluttamiseen (projektinhallintaan, aikataulutukseen, suunnitteluun, resurssienhallintaan). Maksullisia ohjelmistoja on saatavilla esim. Microsoft Project ja ilmaisversiona löytyy mm. GanttProject, ProjectLibre tai Open Workbench -ohjelmistot.

Yhteistyöpalavereiden järjestämisessä olisi tärkeää järjestää omat palaverit erityisesti toimialajohtajien kanssa, joissa laaditaan / käydään lävitse pitkätähntäimen hankintasuunnitelma. Tämän lisäksi järjestettäisiin omat palaverit osastojen ja tulosalueiden kanssa. Palavereissa käytäisiin lävitse kokonaisuus, jossa selvitetäisiin ja huomioitaisiin myös muiden toimialojen samankaltaiset hankinnat ja kaikki mahdollisuudet hankintojen yhdistämiseen, jotta päästään kustannussäästöihin. Yhteistyöpalaverissa on hyvä käydä lävitse tulevan vuoden hankinnat ja sopia tehtävänjaoista hankintatoimiston ja osastojen välillä. Tehtävänjaossa olisi hyvä sopia henkilöresursseista merkittäviin hankintoihin liittyen ja se, mikä taho hoitaa markkinakartoituksen sekä miten asioista tiedotetaan.

Toimenpide-ehdotuksia on paljon ja niiden toteutus vaatii suunnittelua ja priorisointia. Toimenpide-ehdotuksista nostaisin tärkeimmäksi hankintojen suunnittelun sekä yhteistyöpalavereiden sopimisen osastojen kanssa. Näen, että toimenpiteet kannattaisi aloittaa kuitenkin pian ja miettiä erityisesti hankintaprosessin uudistamista hankintojen ennakkointia hyödyntäen. Kuntayhtymän toiminta vuoden 2017 alusta laajenee ja talous on tiukalla, jolloin on erityisen tärkeää tehostaa nykyistä prosessia ja katsoa asioita ennakkoiden myös pitkällä tähtäimellä.

Suunnittelu ja yhteistyöpalaverit vaatisivat työntekijöiden työaika, ja tiedonsiirron automatisointi ja siihen liittyvien työkalujen hankinta tuottaisi osittain aluksi organisaatiolle kuluja. Pitkällä tähtäimellä taloudellisia säästöjä syntyisi kuitenkin huomattavasti, kun hankintoja voitaisiin ennakoida ja työntekijöiden työaika saataisiin siirrettyä tuottamattoman työn osalta todelliseen hyödylliseen ja tuottavaan asiantuntijamaiseen työhön.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validiteetti puolestaan oikeiden asioiden mittaamista (Kananen, 2012. s.167). Tutkimuksen kyselystä sekä kahdesta erillisestä työpajasta tuli samoja tuloksia. Niiden perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen reliabiliteetti on todennäköisesti riittävä.

Tutkimuksen validiteettiin vaikutettiin työpajojen avulla syventämällä kyselyn kautta esille nousseita asioita. Tutkimuksessa validiteetti oli hyvä kyselyssä esille nousseiden asioiden työpajoilla syventämisen jälkeen. Huomioitavaa on, että kyselyn vastausprosentti oli vain 19,4%, jonka vuoksi saatiin tuloksiin pitää suhtautua varauksella vastaajien vähyydestä johtuen.

Erillisiin tutkimushaastatteluihin nähden työpaja -tyyppinen työskentely toi nopeasti ja tehokkaasti esiin hankintojen ennakointiin vaikuttavat tekijät sekä yhdisti hyvin eri näkökulmia ja yhtymän eri toiminnoissa työskentelevistä henkilöiden mielipiteitä. Haastatteluissa aihetta olisi voinut todennäköisesti enemmän syventää, mutta tutkijan oma aikataulu teki haastattelut mahdottomaksi. Työpajojen avulla saatiin tutkimusta syvennettyä. Kyselyn ja työpajojen yhdistelmä oli todennäköisesti riittävällä tasolla hankintojen ennakoinnin näkökulmasta, tutkimuskysymyksiin vastaamisen osalta sekä kehittämishankkeeseen nähden.

Tutkittavat osallistuivat tutkimusprosessiin innostuneesti ja tuottavasti. Työpajojen alkuvaiheen ongelmanratkaisutekniikka, hankintojen ennakoinnin tekijöiden mietintä sekä muodostuneiden teemojen ryhmittely mahdollistivat kaikkien tutkittavien osallistumisen. Työpajojen vapaissa keskusteluosioissa keskusteluun osallistuivat kaikki tutkittavat, mutta keskusteluissa puheenvuorot jakaantuivat epätasaisemmin, jolloin yksittäisen tutkittavan rooli saattoi korostua.

Tiedostan, että työskentelen kohdeorganisaatiossa, mutta olen pyrkinyt minimoimaan mahdollisten omien ennakkokäsitysten ja työhistorian vaikutuksen kyselyn laadinnassa ja työpajojen sisältöä mietittäessäni. Johtopäätökset perustuvat tutkimusaineistoon. Olen tavoitellut objektiivisuutta työpajojen havainnoinnissa, tutkimustulosten raportoinnissa sekä johtopäätösten laadinnassa.

Tutkimuksessa nousi esille monia ajankohtaisia teemoja liittyen hankintojen ennakointiin ja sisäiseen yhteistyöhön. Samankaltaisia tuloksia tuli sekä kyselyn että työpajojen kautta ilmi. Ongelmanratkaisutekniikan käyttö työpajoissa toi mielestäni lisäarvoa tutkimukseen. Työpajoissa oli mahdollista saada tehokkaasti ja nopeasti paljon tietoa. Lisäksi kaikkien työpajoi-

hin osallistuvien mielipiteet tulivat esille, mitä ei olisi välttämättä esimerkiksi ryhmähaastattelussa tapahtunut. Tutkimuksen tulosten perusteella löydettiin vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimustulokset on dokumentoitu tarkasti ja riittävällä tasolla. Tutkimuksella saatiin hyötyä organisaatiolle ja saavutettiin tavoite eli löydettiin hankintojen ennakointiin vaikuttavat tekijät ja konkreettisia toimenpiteitä, joilla hankintojen ennakointia voidaan organisaatiossa sisäisesti kehittää. Tulokset on myös siirrettävissä muihin vastaaviin organisaatioihin.

Tutkimustulosten siirtäminen käytäntöön Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymässä vaatii organisointia ja suunnittelua. Toiminta kuitenkin todennäköisesti tehostuisi, jos tulokset otettaisiin organisaatiossa käyttöön ja siten hankintojen ennakointi yhtymässä kehittyisi.

5.4 Jatkotutkimuskohteet

Hankintojen ennakointiin vaikuttaa hyvin monen tekijän yhteissumma ja eri tekijöiden keskinäinen riippuvuus. Ennakointia voidaan viedä pidemmälle ja jalkauttaa se erityylisten hankintojen prosesseihin, hankintojen kategorisointiin ja toimittajayhteistyön tehostamiseen tai sisäisen proaktiivisen toiminnan kehittämiseen hankintojen parissa.

Jatkotutkimuskohteena olisi mielenkiintoista syventyä jokaiseen löydettyyn hankintojen ennakointiin vaikuttavaan tekijään syvemmin ja löytää lisää keinoja ratkaista löydettyjen tekijöiden osalta oleelliset toimenpiteet. Erityisen mielenkiintoista olisi selvittää, minkälainen vaikutus tiedon automatisoinnilla ja reaaliaikaisen tiedon siirrolla olisi hankintojen ennakointiin ja tehostumiseen Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymässä.

Mielenkiintoista myös organisaation kannalta olisi tutkia uuden hankintalain voimaantulon jälkeen vuonna 2017, vaikuttavatko hankintalain muutokset hankintojen ennakointiin jollakin tasolla.

LÄHTEET

- Alotaibi, A. Mafimisebi, O. 2016. Project Management Practice: Redefining Theoretical Challenges in the 21st Century. 2016. Journal of Economics and Sustainable Development. ISSN 2222-1700 (Paper) ISSN 2222-2855 (Online). Vol.7, No.1,2016. [viitattu: 11.11.2016]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/profile/Oluwasoye_Mafimisebi/publication/299590063_Project_Management_Practice_Redefining_Theoretical_Challenges_in_the_21st_Century/links/5701309908ae1408e15ea3ee.pdf.
- Arantola, H. 2006. Customer Insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. WS Bookwell Oy.
- Asian Development Bank, 2013. Outsourcing Procurement in the public sector. Philippines. 978-92-9254-174-3 (PDF).
- Auersalmi, T. 2016. Hankintayksikön korvausvastuu hankintamenettelyn keskeyttämisellä aiheutetuista vahingoista – erityisesti hankintalain nojalla. Turun yliopisto.
- Bowersox, D., Closs, D., Cooper, M Bowersox, J. 2013. Supply Chain Logistics Management. McGraw-Hill.
- Burt, D., Petcavage, S., Pinkerton, R. 2012. Proactive Purchasing in the Supply Chain. United States of America. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Christopher, M. 2011. Logistics & Supply Chain Management. Pearson Education limited.
- Chik, G., Handfield, R. 2015. The Procurement Value Proposition. Croydon. CPI Group (UK) Ltd.
- Dominick, C. 2016. Eight Proactive Procurement Questions. American Fastener Journal, volume 32, issue 3.

Edlund, L. 2015. Ennakointityöstä tukea liiketoiminnan strategiaan päätökseen. [viitattu 13.10.2016]. Saatavissa: <http://www.aaltopro.fi/blog/ennakointityosta-tukea-liiketoiminnan-strategiaan-paatoksiin>.

Eduskunta. 2016. Hankintalain kokonaisuudistus. https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/kirjasto/aineistot/kotimainen_oi-keus/LATI/Sivut/hankintalain-kokonaisuudistus.aspx.

Goce, G., Gjorgievska, V. (2016). Analysis of introducing e-services: a case study of health insurance fund of Macedonia", *Journal of Health Organization and Management*. Vol. 30 Iss3 pp. [viitattu 18.4.2016]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/JHOM-10-2014-0171>.

Goldenberg, B. 2015. *The Definitive guide to Social CRM – Maximizing Customer Relationships with Social Media to Gain Market Insights, Customers, and Profits*. Paul Broger, Pearson education LTD.

Gummerus, J., Koskull, C. 2015. *The Norcid School- Service Marketing and Management for the Future*. David Ballantyne – Is Marketing blind to the internal customer?. Helsinki. Hanken School of Economics. [viitattu 11.5.2016]. Saatavissa: http://www.researchgate.net/profile/Hannele_Kauppinen-Raeisaenen/publication/278964029_Brand_packaging_as_a_visual_cue_in_a_service_environment/links/55884f1b08ae8c4f34063dec.pdf#page=195.

Gringeri, A., Doralt, J., Valentino, L.A., Crea R. and Reininger, A., J. 2016. An innovative outcome-based care and procurement model of hemophilia management. *Expert Review of Pharmacoeconomics & Outcomes Research*, 2016 VOL. 16, NO. 3, 337–345. [viitattu 23.8.2016]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1080/14737167.2016.1178066>.

Grönroos, C. 2015. *Service Management and Marketing – Managing the Service Profit Logic*. Great Britain. John Wiley & Sons Ltd.

Hankintailmoitukset. 2015. HILMA –ilmoituskanava. Tilastot julkaistuista hankintailmoituksista. 3.3.2015. [viitattu 5.1.2016]. Saatavissa: <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/Tilastot2014>.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Bookwell Oy, Porvoo.

Hokkanen, S., Karhunen, J., Luukkanen, M. 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylän yliopistopaino.

Hovi, R. 2016. Ketterien menetelmien käytön edellytykset ja mahdollisuudet uudistuvissa sosiaali- ja terveysalan tietojärjestelmähankinnoissa. Lapin yliopisto.

Iloranta, K., Pajunen-Muhonen, H. P. 2012. Hankintojen johtaminen – Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampereen yliopistopaino Oy.

Keränen, J. 2016. Poikkeuksellisen alhaisten tarjousten oikeudellinen sääntely julkisissa hankinnoissa, Aalto-yliopisto.

Kolich, R., Demeulemeester, E., Garcia, R., T'Kindt, V., Weglarz, J.. Editorial – Project management and scheduling. 2016. OR Spectrum (2016) 38:279–281 DOI 10.1007/s00291-016-0438-y.

Kotler, P., Keller, K. 2016. A Framework for Marketing Management. Sixth Edition. England. Pearson Education Limited.

Laki julkisista hankinnoista 348/2007. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>.

Lehikoinen, R., Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum Media Oy.

Lundström, I. 2011. Kuntien palveluhankintojen murros: Tutkimus kuntien palveluhankintojen kilpailuttamisessa esiintyvistä ongelmista ja niiden syistä. Acta –väitöskirja. Helsinki. Kuntatalon paino. ISBN 978-952-213-742-5 (pdf).

Lyons, A., Mondragon, A., Piller, F., Poler, R. 2012. Customer-Driven Supply Chains – From Glass Pipelines to Open Innovation Networks. Springer-Verlag London Limited.

Mamas Theodorou, M., Georgiou, M., Nikolentzos, A., Bellali, T. 2015. Re-considering Planning and Management of Medical Devices Procurement in Public Health Services in Cyprus, Global Journal of Health Science; Vol. 7, No. 6; 2015.

McKeown, Alex, p.2012. The Strategy Book. Great Britain. Pearson Education Limited.

Mena, C., Van Hoek, R., Christopher, M. 2015. Leading Procurement Strategy – Driving Value Through The Supply Chain. Hong Kong. Kogan Page Limited.

Modig, N., Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean – Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Halmstad. Rheologica Publising.

Mäntyneva, Mikkoo, 2001. Asiakkuuden hallinta. Vantaa. Tummavuoden Kirjapaino Oy.

O'Brien, J. 2014. Supplier Relationship Management – Unlocking the hidden value in your supply base. Hong Kong. CPI Group (UK) Ltd.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.

Oksanen, A. 2010. Kuntien yleiset hankintaohjeet. Suomen kuntaliitto, kuntatalon paino.

Pekkala, E., Pohjonen, M. 2015. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 7. painos. Tallinna. Tietosanoma Oy.

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä. 2016. [viitattu 1.8.2016]. Saatavissa: <http://www.phsotey.fi/fi/etusivu/>.

Rauhala, M. 2011. Osta oikein, ansaitse enemmän. Kariston Kirjapaino Oy.

Routio, P. 2000. Tuote ja tieto. Tuotteiden tutkimuksen ja kehittämisen metodias. 5. painos. Gummerus Kirjapaino Oy.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu 27.11.2016]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Seegerberg, P. 2011. How to Get Procurement Strategy Right. Supply Chain Management Review. Volume 15, issue 4. [viitattu 17.11.2016]. Saatavissa: http://www.scmr.com/article/how_to_get_procurement_strategy_right.

Vincent, C., Blandford, A. 2016. How do health professionals consider human factors when purchasing interactive medical devices? A qualitative interview study. UCLIC, 66-72 Gower Street, University College London, London, WC1E 6BT, UK.

Wenberg, Mikko 2014. Askeleet innovatiivisiin hankintoihin – loppuseminaari, Turku 7.5.2014. Puheenvuoro: Mikko Wenberg, Owl Group Oy. - Innovatiiviset hankinnat, kokemuksia ja kehityssuuntia. Saatavissa: https://www.utu.fi/fi/yksikot/fff/palvelut/kehitysprojektit/innovatiivisethankinnat/Documents/Mikko%20Wennberg_Owal.pdf.

Saris, W., Gallhofer, I. 2014 Design, Evaluation, and Analysis of Questionnaires for Survey Research. Second Edition. Wiley Series in Survey Methodology.

Xun, W., Disney, S. 2015 The bullwhip effect: Progress, trends and directions. European Journal of Operational Research 250 (2016) 691-701. [viitattu 28.11.2016]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/281033511_The_Bullwhip_Effect_Progress_Trends_and_Directions#pf9.

LIITTEET

LIITE 1, Hankintavaltuudet 2016

HANKINTAVALTUUDET 2016

HANKINTOJEN ARVO	HANKINTA-ESITYS	HANKINTA-PÄÄTÖKSEN TEKIJÄ	Rooli	MAHDOLLISEN SOPIMUKSEN ALLEKIRJOTUSOIKEUS
Yli 250 000 €	Kuntayhtymän johtaja ja Tulosryhmän johtaja	Hallitus	Vahvistaa investointiohjelman ja päättää yksittäisistä hankinnoista ja sopimuksista	Kuntayhtymän johtaja
100 000 – 250 000 €	Tulosryhmän johtaja ja Talousjohtaja	Kuntayhtymän johtaja	Päättää hankinnoista ja sopimuksista	Kuntayhtymän johtaja
10 000 – 100 000 €	Tulosalueen johtaja	Tulosryhmän johtaja	Päättää oman alueensa vuosihankinnoista ja tulosryhmän hankinnoista	Tulosryhmän johtaja
4000 – 10 000 €	Hankintaesitystä ei tarvita	Tulosalueen johtaja	Päättää käyttötalousmäärärahoin hankittavista yksittäisistä hankinnoista. Tekee hankintaesitykset tulosryhmän johtajalle yli 10 000 €:n arvoisista hankinnoista	Tulosalueen johtaja
Alle 4000 €	Hankintaesitystä ei tarvita	Hankintasihteeri	Päättää hankintatoimiston pyytämistä, tarjouksiin perustuvista pienhankinnoista	Tulosalueen johtaja, (Materiaalipalvelut tulosalueen johtaja tai hankintapäällikkö, jos kyseessä ei ole työn tilaaminen)
Poikkeukset:				
0 – 150 000 €	Tulosalueen johtaja	Tukipalvelukeskuksen tulosryhmän johtaja	Päättää tulosryhmänsä palvelutuotantoa koskevista vuosi- ja muista sopimuksista	Tulosryhmän johtaja
0 – 150 000 €	Hankintaesitystä ei tarvita	Tekninen johtaja	Päättää toimialueensa rakentamis-, huolto- ja muista vastaavista vuosisopimuksista	Tekninen johtaja
0 – 30 000 €	Yli 10 000 € -> Tulosalueen johtaja	Materiaalipalvelut tulosalueen johtaja	Päättää enintään 30 000 €:n arvoisista hankinnoista	Tulosalueensa osalta 30 000€:n asti.
0 – 30 000 €	Yli 10 000 € -> Tulosalueen johtaja	Hankintapäällikkö	Päättää enintään 30 000 €:n arvoisista hankinnoista. Päättää tulosryhmänjohtajan tai liikelaitoksen johtajan esityksestä vuosisopimuksien option käytöstä.	Allekirjoittaa option käyttöä koskevan hankintasopimuksen (viranhaltijapäätös). Laite- ym. hankintojen, joihin ei liity asennusta, useita maksueriä tai vakuuksia, hankintasopimuksen voi allekirjoittaa hankintapäällikkö.
Liikelaitokset:				
Yli 100 000 €	Liikelaitoksen johtaja ja tulosalueen johtaja	Liikelaitoksen johtokunta	Vahvistaa investointiohjelman ja päättää yksittäisistä hankinnoista ja sopimuksista	Liikelaitoksen johtaja
10 000 – 100 000 €	Tulosalueen tai tulosyksikön johtaja	Liikelaitoksen johtaja	Päättää hankinnoista ja sopimuksista	Liikelaitoksen johtaja
4000-10 000 €	Hankintaesitystä ei tarvita	Tulosalueen tai tulosyksikön johtaja	Päättää hankinnoista. Tekee hankintaesitykset hankintapäällikölle tai liikelaitoksen johtajalle tulosalueensa osalta yli 10.000 euron arvoisista hankinnoista.	Liikelaitoksen johtaja
Alle 4000 €	Hankintaesitystä ei tarvita	Hankintasihteeri	Päättää hankintatoimiston pyytämistä, tarjouksiin perustuvista pienhankinnoista	Tulosalueen johtaja, (Materiaalipalvelut tulosalueen johtaja tai hankintapäällikkö, jos kyseessä ei ole työn tilaaminen)

LIITE 2, kyselylomake

Hankintojen suunnittelu Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymässä

Tämä kysely liittyy hankintojen suunnitteluun Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä. Kysely on osa liiketalouden YAMK-opinnäytetyötä, jossa pyritään selvittämään, kuinka hankintojen ennakoitavuutta sekä hankintojen suunnitteluvaiheen yhteistyötä voidaan kehittää hankintatoimiston ja sen sisäisten asiakkaiden välillä.

Kyselyyn vastaaminen on luottamuksellista (ja täysin anonyymiä). Tulokset tullaan raportoimaan niin, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa. Vastaamalla voit vaikuttaa siihen, kuinka hankintojen suunnitteluvaihetta pitäisi kehittää. Kyselyn perusteella tullaan tekemään muutamia henkilökohtaisia haastatteluja, joissa on tarkoitus keskustella aiheesta lisää. Myös haastattelut käydään luottamuksellisesti ja henkilöiden nimiä ei paljasteta tutkimusraportissa.

Kyselyn viimeinen vastauspäivä on 17.6.2016. Mikäli sinulla on kysyttävää kyselyn aiheesta tai jos olet kiinnostunut olemaan mukana tulevissa haastatteluissa, voit olla yhteydessä minuun alla olevien yhteystietojen kautta.

Kiitos etukäteen vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin

Jonna Putkonen

hankinta-asiantuntija

Puhelinnumero: 044-719 5843

jonna.putkonen@phsotey.fi

TAUSTATIEDOT (Tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia)

1. Mihin ammattiryhmään kuulut? *

- lääkärit
- hoitohenkilöt
- hallinto- ja taloushenkilöt
- erityisammattiryhmä
- muu henkilöstö

2. Missä tulosryhmässä työskentelet? *

Ensihoito- ja päivystyskeskus, Erikoissairaanhoido, Laboratoriopalvelujen liikelaitos, Peruspalvelukeskus Aava liikelaitos, Sosiaalialan osaamiskeskus Verso liikelaitos, Tukipalvelukeskus, Ympäristöterveyskeskus, Yhtymähallinto.

VASTAA SEURAAVIIN VÄITTÄMIIN OMAN KOKEMUKSESI PERUSTEELLA. (Skaala: Täysin eri mieltä, Eri mieltä, En samaa enkä eri mieltä, Samaa mieltä, Täysin samaa mieltä, En osaa sanoa.)

HANKINTOJEN SUUNNITTELU OSASTOLLAMME

3. Hankintojen ja kilpailutusten suunnittelu sujuu osastollamme hyvin. *

4. Osastollamme on riittävästi resursseja hankintojen suunnitteluun. *

5. Tulevista hankinnoista tiedetään osastollamme tarpeeksi ajoissa ja hankintoja pystytään ennakoimaan. *

6. Hankintojen suunnitteluun varattu aikataulu on osastollamme riittävä. *

7. Onko sinulla jotain erityistä, jota haluat kertoa liittyen osastonne hankintojen suunnitteluun? (Avoin)

HANKINTATOIMISTON OSALLISTUMINEN HANKINTOJEN SUUNNITTELUUN

8. Hankintatoimisto ottaa ennakoivasti yhteyttä osastoomme hankintatoimiston tiedossa olevista tulevista hankinnoista. *

9. Hankintatoimisto osallistuu hankintojen suunnitteluun liittyvään toimittaja-/markkinakartoitukseen riittävästi. *

10. Tarjouspyyntöjen valmistelu on sujuvaa hankintatoimiston ja osastomme välillä. *

11. Kuinka hyvin hankintojen suunnittelu on sujunut kokonaisuudessaan hankintatoimiston ja osastonne välillä? *

Heikosti <- 4 5 6 7 8 9 10 ->Erinomaisesti

12. Kerro tähän, miksi valitsit edellisessä kysymyksessä ko. arvostanan? (Avoin)

HANKINTOJEN ENNAKOINTI

13. Kun hankintoja suunnitellaan osastollamme, hankintatoimiston olisi hyvä olla mukana prosessissa: *

- Osastomme tulevien vuosien hankintoja suunniteltaessa
- Toimittajamarkkinoita kartoitettaessa
- Osastomme seuraavan vuoden hankintojen/investointien esittämisvaiheessa
- Hankintoihin varatun vuosittaisen budjetin hyväksymisen jälkeen
- Tarjouspyynnön valmistelu- ja kriteerien määrittely -vaiheessa
- Tarjouspyynnön julkaisuvaiheessa
- Muu, mikä?

14. Miten hankintatoimisto saisi tiedon osastonne tulevista hankinnoista nykyistä aiemmin? (Avoin)

15. Miten kehittäisit hankintojen suunnittelua, hankintojen ennakoitavuutta ja sisäistä yhteistyötä hankintatoimiston ja osastonne välillä? (Avoin)

16. Onko sinulla jotain muuta, mitä haluat kertoa kyselyn aiheesta? (Avoin)

LIITE 3, Workshop -kutsu

Hei,

Pääsisitkö osallistumaan n. 1 tunnin workshop -sessioon liittyen yhtymän hankintojen suunnitteluun ja erityisesti ennakoivaan hankintaan?

*Olen opiskelemassa liiketalouden YAMK -tutkintoa ja teen tutkintoon liittyvän opinnäytetyöni hankintaprosessin suunnitteluvaiheen ennakoinnin ja sisäisen asiakasyhteistyön osalta. Kesäkuussa 2016 laadin kyselyn hankintojen suunnittelusta, kiitänkin jo tässä vaiheessa, jos mahdollisesti vastasit kyselyyn. Nyt olisi tarkoitus jatkaa opinnäytetyöprosessia ko. workshopilla. Olisi tärkeää, että mukana workshopissa olisi eri tulosryhmistä, eri ammattialojen ja eri organisaatio-
tasojen henkilöitä ja tämän vuoksi lähestyn teitä.*

*Workshopissa käytettäisiin ongelmanratkaisutekniikkaa, jossa keskityttäisiin ongelmaan: ”Mitä **tekijöitä** on otettava huomioon, jotta **hankintoja** pystyttäisiin **en-
nakoida** paremmin yhtymässä hankintaprosessin suunnitteluvaiheessa ja miten hankintatoimisto pystyisi **paremmin tukemaan** hankintoja tekeviä **osastoja**?”.*

Workshop -tunti jakaantuisi seuraavasti, ns. kalanruototekniikkaa hyödyntäen:

- 1. Asian esittely*
- 2. Itsenäinen mietintä (post-it laput)*
- 3. Toiminnallinen osuus hiljaisuudessa*
- 4. Vapaa keskustelu*

Asian esittely ja vapaa keskustelu -osiot tultaisiin tallentamaan, mutta workshopin tulokset raportoidaan täysin anonymisti, henkilöiden nimiä ei paljasteta tutkimusraportissa.

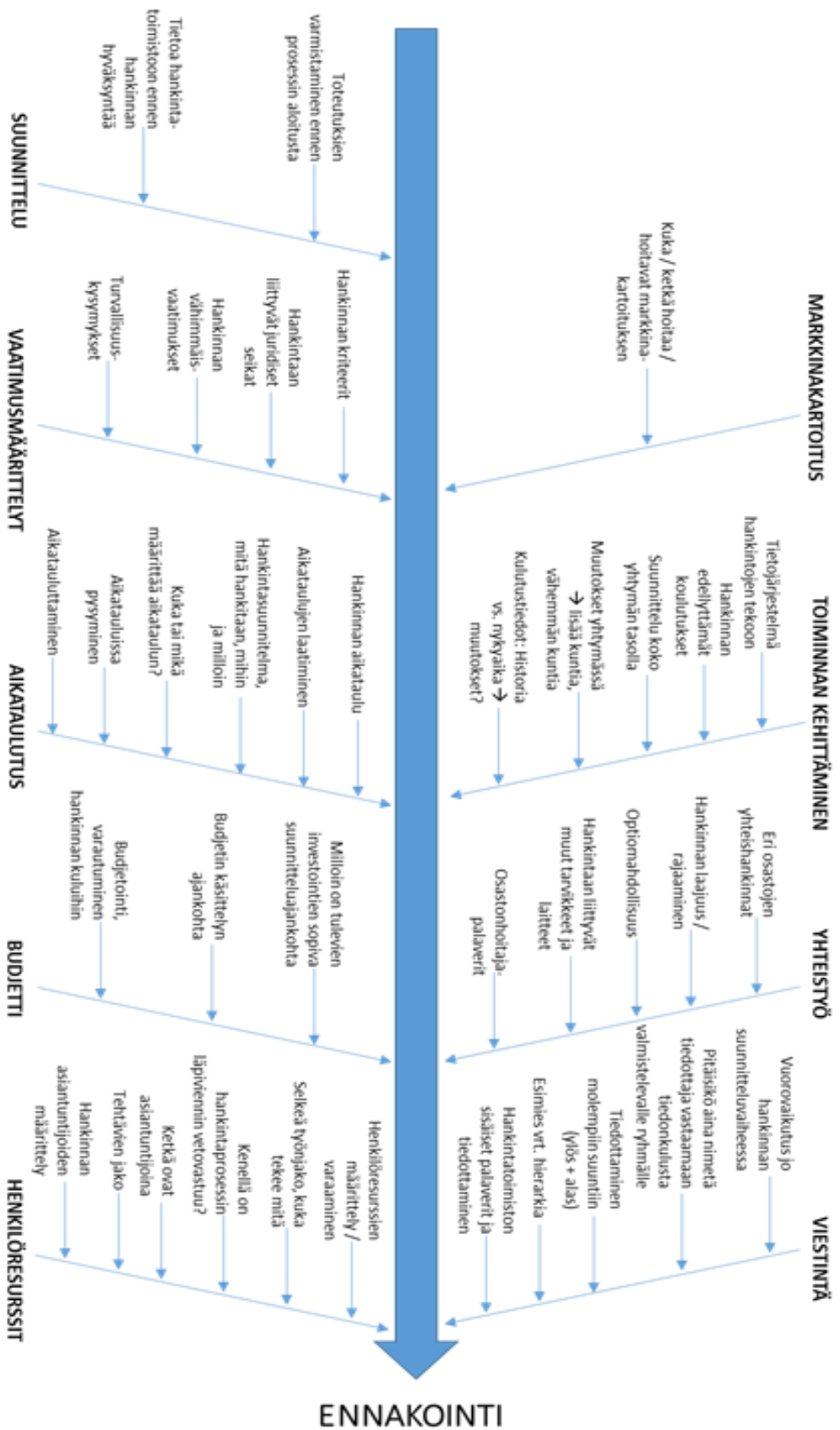
*Toivoisin, että **vastaisit kutsuun 19.9.2016 mennessä**, niin tiedän kuinka moni pääsisi osallistumaan, kiitos! Jos ajankohta ei sovi tai et halua osallistua ja tiedät jonkun, joka voisi tulosryhmästäne puolestasi osallistua, kertoisitko hänen nimensä, niin voin lähestyä häntä.*

Kiitos paljon etukäteen!

Yst. terveisin

Jonna / hankinnat p.5843

LIITE 4. Kalanruotokaavio 21.9 ideoinnissa esiintyneistä tekijöistä.



LIITE 5. Kalanruotokaavio 28.9 ideoinnissa esiintyneistä tekijöistä.

