



Pirjo Sundell

# Laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin kehittäminen

## Pienhankinnat

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Julkisten hankintojen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Joulukuu 2021

## Tiivistelmä

Tekijä(t):	Pirjo Sundell
Otsikko:	Laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin kehittäminen: Pienhankinnat
Sivumäärä:	52 + 2
Aika:	Joulukuu 2021
Tutkinto:	Tradenomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Julkiset hankintojen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja(t):	Kaija Haapasalo

---

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää HUS Asvian laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessia. Prosessissa havaittiin hitautta. Prosessi ei sujunut joustavasti ja siten myös prosessin kustannustehokkuudessa oli parannettavaa. HUS Asviolla ei ollut riittävän selkeää ja yksiselitteistä hankintaopasta. Kehittämistarve oli siis olemassa. Kehittämishanke rajattiin kansallisen kynnysarvon alittaviin eli pienhankintoihin. Rajaus tehtiin, koska ongelmia esiintyi erityisesti pienhankintojen alihankintaprosessissa.

Teoreettinen osa koostui hankintalainsäädännöstä, hankintamenettelystä, prosessin kehittämisestä, Lean menetelmistä ja hankintakustannusten seurannasta sekä hankintojen strategisesta hallinnosta ja johtamisesta. Tutkimusmenetelmä oli toimintatutkimus. Tutkimusmenetelmät olivat omat sekä prosessin jäsenten havainnot sekä puolistrukturoidut haastattelut.

Tutkimus osoitti, että organisaation strategista hallintaa ja kyvykkyyttä voidaan kehittää hankintaohjeilla ja kehittämällä toimintatapoja. Ratkaisuksi luodussa hankintojen toimintaohjeessa määriteltiin alihankintaprosessin eri vaiheet ja vastuut rooleittain sekä lisäksi prosessia selkiytettiin prosessikaavion avulla. Prosessin hallintaa parannetaan käyttämällä sähköistä tallennusmuotoa sekä pienhankinnoille tarkoitetun järjestelmän käyttöönnotolla.

Prosessin mallintaminen prosessikaavion avulla todettiin olevan luotettava ja toimiva työkalu hankintaprosessin kehittämisessä ja prosessiin osallistuvien arvonluonnin analysoinnissa. Kehitysprojektion onnistumista arvioitiin käytännön työssä vertaamalla prosessin eri vaiheissa käytetyn työajan muuttumista toimintaohjeen käyttöönoton jälkeiseen tilanteeseen työaikapanoslaskelmalla, arvovirtakuvauksella sekä analysoimalla prosessin osallisten mielipidekyselyn tulokset. Tuloksena oli, että hankintaohjeistuksen käyttöönottamisen myötä prosessi selkiytyi ja nopeutui.

Asiasanat: Julkiset hankinnat, Hankintaprosessi, hankintojen strateginen johtaminen, prosessikaavio

## Abstract

Author(s): Pirjo Sundell  
Title: Development of maintenance subcontracting process.  
Small purchases.  
Number of Pages: 41 + 3  
Date: November 2021

Degree: Master of Business Administration  
Degree Programme: Master's Degree Programme in Public Procurement  
Instructor(s): Kaija Haapasalo, Senior Lecturer

---

The purpose of this thesis was to develop the process of subcontracting maintenance service. Based on the observations was found that the process is slow, no smooth and no cost effective. The study found that HUS Asvia does not have a sufficiency clear and unambiguous procurement guide, so the need for development existed.

The development was limited to small purchases below the national threshold. The delimitation was made because the problems were especially in these small subcontracting procurements.

The theoretical part was comprised of procurement law, development of procurement process, Lean methods, procurement planning, the follow-up of the acquisition costs and strategic management and leadership of procurement. The research method was action research. Research methods were own observations and the process members observations and semi-structured interviews.

The study showed that the strategic management and capability of procurement can be developed by the new procurement guidelines and operating procedures. As a solution, the renewed procurement guidelines specify the various stages and responsibilities of the procurement process by roles, and in addition the process was clarified with the help of a process chart and using electronic storage format.

Process analysis was found to be a reliable and functional tool in the development of the procurement process and in the analysis of the value creation of those involved in the process. The success of the development project was assessed in practically work by measuring the work inputs and surveying the opinions of the participants in the process with separate questionnaire. The result was that with procurement instructions the process had become clearer and faster.

Keyword: Procurement process development, procurement instructions, management of strategic procurement, process chart

# Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Toimeksiantajan esittely	7
1.2	Kehittämishankkeen taustaa	9
1.3	Tavoitteet ja rajaus	10
1.4	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	11
1.4	Kehittämishankkeen mittarit	11
1.5	Nykytila-analyysi	14
1.5.1	Lean arvovirtakuvaus	14
1.5.2	Työaikapanoslaskelma	16
2	Tutkimusmenetelmät	17
2.1	Toimintatutkimus	17
2.2	Laadulliset tutkimusmenetelmät	18
2.2.1	Havainnointi	19
2.2.2	Haastattelut	20
3	Teoreettinen viitekehys	21
3.1	Julkinen hankinta	22
3.2	Kynnysarvot	23
3.3	Alihankinta	25
3.4	Hankinnan laadun painoarvo	26
3.5	Hankintasopimuksen muutokset	27
3.6	Kilpailutus	29
3.7	Vastuullisuus julkisissa hankinnoissa	29
3.8	Hankintaprosessi	31
3.9	Hankintaprosessin vaiheet kehittämishankkeessa	32
3.10	Strateginen kyvykkyys	35
3.11	Prosessijohtamisen vaiheet julkisissa hankinnoissa	35
3.12	Lean	39
4	Kehittämistyön toteutus	40
5	Kehittämishankkeen tulokset	44

5.1	Kehittämishankkeen onnistumisen arviointi ja mittaaminen	45
5.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	48
6	Johtopäätökset ja jatkosuositukset	49

#### Liitteet

Liite 1: Prosessikaavio

Liite 2: Lomakekysely

## 1 Johdanto

Julkisten hankintojen hankintalaki (1397/2016) astui voimaan vuoden 2017 alussa. Hankintalain tavoitteena on edistää laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen toteuttamista julkisissa laitoksissa sekä tasapuolistaa yritysten ja muiden yhteisöjen osallistumismahdollisuuksia julkisiin hankintoihin. Hankintalakia tulee soveltaa silloin, kun julkinen organisaatio päättää ostaa palveluja omaan organisaation kuulumattomilta palvelun tuottajilta. Kansallisen kynnyksarvon alittavat ns. pienhankinnat voidaan toteuttaa ilman hankintalain menettelytapavaatimusten noudattamisvelvoitteita. Pienhankinnoissa on kuitenkin noudatettava muiden hankintojen tavoin taloudellista tarkoituksenmukaisuutta sekä noudatettava toimivaltasuhteita koskevaa sääntelyä ja ohjeistusta. Hankintalaissa ohjeistetaan kilpailuttamaan myös arvoltaan vähäiset hankinnat. Hankintayksiköiden on hankintalain ohjeistuksen täyttämiseksi laadittava hankintaohjeet myös pienhankintojen kilpailuttamiselle sekä sen järkevälle toteuttamiselle. (Eskola & Kiviniemi & Krakau & Ruohoniemi 2017.)

Hankintojen toteutus tapahtuu usein vaiheittain, prosessinomaisesti. Palvelua tuottavassa yksikössä alihankintaprosessi tarkoittaa sitä prosessia, missä palvelun tilauksesta saadaan valmis sopimus palvelun tilaajan kanssa. Alihankintaprosessi sisältää tilauksen vastaanottamisen, tilauksen kartoittamisen, tarjouspyyntöjen tekemisen ja lähettämisen, tarjosten käsittelyn ja vertailun, tarjoajan valinnan sekä sopimuksen tekemisen eli hyvin paljon erilaisia työvaiheita. Organisaatiossa on tunnettava kilpailutus- ja hankintamenettelyt, ympäristö- ja vastuullisuusnäkökulmat, prosessin päätösvalta- ja vastuukysymykset sekä oman toimialan erityisvaatimukset siten, että prosessi saadaan toimimaan myös muuttuvassa toimintaympäristössä. Onnistunut alihankintaprosessi vaatii organisaatiolta hyvää prosessin hallintaa, ohjausta ja osaamista eli ns. strategista kyvykkyyttä. Hankintaprosessin eri vaiheet olisi hyvä kertoa jo hankintailmoituksessa tai hankekuvauksessa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää sujuvammaksi ja tehokkaammaksi laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessia pienhankintojen osalta sekä parantaa strategista kyvykkyyttä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuuluvassa HUS Asviassa.

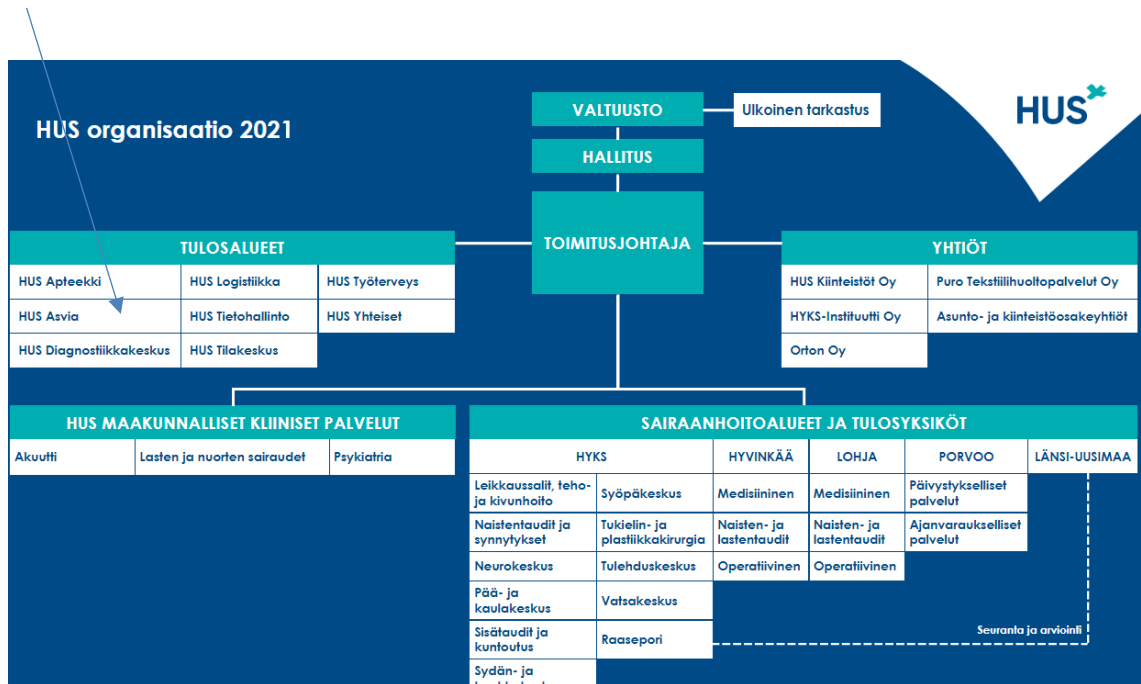
## 1.1 Toimeksiantajan esittely

HUS Asvia (ent. Tukipalvelut) on yksi tulosalue HUS-kuntayhtymässä eli Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä (HUS). HUS on Suomen suurin sairaanhoitopiiri ja toiseksi suurin työnantaja. HUS-Kuntayhtymän palveluksessa on noin 27 000 henkilöä ja liikevaihto on noin 2,5 miljardia euroa. HUSin palvelunostot olivat vuonna 2020 noin 547 miljoonaa euroa ja hankittujen tarvikkeiden, tavaroiden sekä aineiden arvo oli noin 510 miljoonaa euroa. (HUS 2020.)

HUS Asvia fuusioitiin vuonna 2017 entisistä liikelaitoksista yhdeksi uudeksi tulosalueeksi. HUS Asvia –tulosalue tuottaa HUSille laitoshuoltopalvelut, potilasruokailut, aulapalvelut, osastonsihteerij- ja tekstinkäsittelypalvelut sekä potilaskuljetukset. HUS Asvia –tulosalueen laitoshuoltopalvelu on Suomen suurin vaativaa erikoisosaamista ja korkeatasoista sairaalahuolto- ja laitospuhtaanapitoa tuottava yksikkö. HUS Asvialla on yli 200 miljoonan liikevaihto ja n. 85 miljoonaa tästä kuuluu laitoshuoltopalveluille. (HUS 2019.)

HUS Asvia on osa HUS Kuntayhtymää, joten sen hankinnat kuuluvat julkisten hankintojen piiriin. Laitoshuoltopalvelujen alihankinnoissa on noudatettava lakia julkisista hankinnoista (1397/2016) ja EU:n hankintadirektiivejä sekä HUSin määrittämiä hankinta- ja menettelytapaohjeita (Hankintojen pysyväisohje 24/2021). HUSissa on keskitetty hankintatoimi (HUS Logistiikka), joka tuottaa hoito- ja yleistarvikkeiden, lääkintälaitteiden sekä kaluston ja palvelujen hankinnat. Myös laitoshuoltopalvelujen suuret hankinnat toteutetaan HUS Logistiikan toimesta, mutta tähän kehittämishankkeeseen kuuluvat kansallisen kynnyksarvon alittavat (60.000 € / 48 kk) pienhankinnat HUS Asvia hoitaa itse omassa hankintayksikös-

sään. HUS Asvian sijoittuminen HUS organisaatioissa kuvataan nuolella kuviossa 1. (HUS Hankinnat 2021.)



Kuvio 1. HUS organisaatio 2021. (HUS Hallinto ja päätöksenteko 2021).

HUS Asvian laitoshuoltopalvelujen alihankinnoista vastaa useaan eri ammattiryhmään kuuluvaa henkilöä (10 henkilöä). Nämä ammattiryhmät ovat johdon assistentti, kolme suunnittelija, kaksi palvelusuunnittelijaa sekä neljä palvelupäällikköä. HUS Asvian laitoshuoltopalvelut ovat jaettu palvelualueiksi, joita johtavat palvelupäälliköt. Palvelualueittain on määritelty kaikista edellä mainituista ammattiryhmistä koostuva alihankinnoista vastaava hankintahenkilöstö, joka vie läpi laitoshuollon alihankintaprosessin asiakkaan tilauksesta valmiiseen sopimukseen eli ns. tilaus-sopimusprosessin. (HUS Tietoa meistä 2021.)

HUS Asvian tarjoama laitoshuoltopalvelu sisältää puhtaanapitopalvelun lisäksi erilaisia huoltopalveluja, kuten potilashuoneiden vuodehuoltopalveluja, osastolla käytettävien tavaroiden, hoitolaitteiden, hoitovälineiden ja instrumenttien puhdistuspalveluja, pyykkihuolto- ja potilaiden vaatteiden säilytys- sekä näytteiden kuljetuspalveluja. Tämän opinnäytetyön alihankintaprosessit koskevat laitoshuolto-

palvelujen puhtaanpitopalvelua. Puhtaanapitopalvelu tarkoittaa sisätiloissa tehtävää pintojen puhdistusta, suojausta ja hoitoa sekä erilaisia järjestelytoimia, joissa puhtaus tuotetaan ammattimaisesti. Puhtaanapitopalvelua on ylläpitosiivous, jossa säännöllisin väliajoin, yleensä kuukausittain tehdään käsi- tai konemenehtelmin siivous sekä erikseen tilattavat lisä- tai muutossiivoukset, kuten esimerkiksi vesivahinko- tai rakennusten ja saneerausten käyttöönotto- tai muutossiivoukset. Puhtaanapitopalvelu tehdään joko HUS Asvian oman henkilökunnan työnä tai ostamalla palvelu ulkopuoliselta toimijalta. Laitoshuoltopalvelujen alihankinta tässä kehittämistyössä määritellään tarkoittamaan sitä puhtaanapitopalvelua, mitä HUS Asvia ei tuota itse omalla laitoshuollon henkilökunnalla, vaan ostaa palvelun ulkopuoliselta puhtaanpitoalan yritykseltä. (HUS Asvia palvelukuvaus 2021.)

## 1.2 Kehittämishankkeen taustaa

Useiden eri yksiköiden hankintatoimen liittäminen yhteen oli tuonut haasteita hankintaprosessin toimivuudelle HUS Asviassa. Suurien yli 60.000 euron hankintojen kilpailutukset hoidetaan HUS-Logistiikan toimesta keskitetysti, mutta yksiköiden vastuulle jää pienempien hankintojen toteuttaminen. Jo vuoden 2018 aikana HUS Asvian laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin toimivuuden ongelmista tehtiin organisaation sisällä havaintoja. Havaintoja nostettiin esille HUS Asvian yhteisissä kokouksissa taloustiimin, johon itse kuulun sekä laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessiin osallistuvien toimesta. Havaittiin muun muassa, että alihankintoina tuotettujen laitoshuoltopalveluiden hankintaprosessi ei toteutunut toivotulla tavalla joustavasti. Tämä ilmeni esimerkiksi sopimusasiakirjojen etenemisen hitautena prosessin eri vaiheissa. Näitä alihankintaprosessin sujuvuuteen vaikuttavia ongelmia lähdinkin yhdessä toisen taloustiimin jäsenen kanssa selvittämään vuoden 2019 alkupuolella laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessiin osallistuvien haastatteluilla sekä tekemällä juurisyyanalyysin. Juurisyyanalyysi on erinomainen työkalu, kun joudutaan ratkomaan esimerkiksi tuote- tai palvelulaadun ongelmia, prosessihäiriöitä tai Lean hukkailmiöitä, sillä juurisyyanalyysin avulla ongelmat voidaan löytää ja tehdä näkyväksi. Tässä menetelmässä ongelmia etsitään kysymällä miksi?

Esitimme miksi- kysymyksiä laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessiin osallistuville selvittääksemme prosessin kulkua ja toimivuutta.

- Miksi prosessi keskeytyy?
- Miksi et ole tiennyt?
- Miksi kukaan ei ole määritellyt?

Näillä yllä olevilla johdonmukaisesti etenevillä miksi – kysymyksillä päästiin kiinni juurisyihin eli prosessia hidastaviin tekijöihin. Näitä hidastavia tekijöitä olivat prosessin eri vaiheiden roolien ja tehtävien sekä vastuiden heikot määritykset sekä prosessin vaatiman hankintaosaamisen haasteet. Tämän kehittämishankkeen pohjana olikin kiinnostukseni löytää ratkaisut näihin löydettyihin prosessia hidastaviin tekijöihin.

### 1.3 Tavoitteet ja rajaus

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli löytää ratkaisut laitoshuoltopalvelujen alihankintojen tilaus-sopimusprosessin ongelmiin siten, että prosessi etenee ilman pysähdyksiä joustavasti ja kustannustehokkaasti asiakkaan tilauksesta valmiiseen sopimukseen.

Opinnäytetyö käsittelee prosessin kehittämistä HUS Asvian hankintojen näkökulmasta. Puhtaanapitopalvelujen alihankintojen tilaus-sopimusprosessilla on välillisesti vaikutusta myös eri palvelulinjatuotannon, talouden ja asiakaspalvelun toimintoihin. Tässä kehittämishankkeessa keskitytään vain laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessiin ja tämän prosessin ulkopuolisten toimintojen käsittely rajataan työn ulkopuolelle.

Tämä kehittämishanke on rajattu koskemaan laitoshuoltopalvelujen pienhankintoja. Pienhankinnoilla tarkoitetaan laitoshuoltopalvelujen tilauksia, joiden neljän vuoden laskennallinen arvo jää kansallisen kynnyksarvon alle (60.000 €). Tällaisia puhtaanapitopalvelun tilauksia HUS Asviassa ovat pääosin palvelujen lisäykset tai vähennykset jo olemassa oleviin sopimuksiin tai kokonaan uusien pienien kohteiden puhtaanapitopalvelut.

## 1.4 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on HUS Asvian laitoshuollon puhtaanapidon alihankintaprosessin kehittäminen siten, että prosessia hidastavat tekijät voidaan poistaa ja prosessi pääsee etenemään selkeästi, joustavasti ja kustannustehokkaasti asiakkaalle arvoa tuottaen. Prosessin hitauden syiksi oli juurisyyanalyysin avulla löytynyt laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin heikot tehtävien, roolien ja vastuiden määritykset sekä prosessin vaatiman hankintaosaamisen haasteet. Näiden ongelmien poistamiseksi etsittiin ratkaisuja seuraavilla tutkimuskysymyksillä, joita olivat:

- Millainen on HUS Asvian laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin nykytila?
- Miten laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessi saadaan toimimaan nopeammin ja tehokkaammin?
- Miten parannetaan laitoshuoltopalvelujen strategista hallintaa ja kyvykkyyttä?

Opinnäytetyön tavoite on laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin parantaminen. Toimintatutkimuksessa pyritään saamaan aikaiseksi muutos. Muutos edellyttää muutettavan ilmiön, tässä tapauksessa julkisen hankintalain ja sääntöjen, oman organisaation hankintaohjeistusten ja -menettelytapojen sekä tilaus-sopimusprosessien tuntemista sekä prosessien strategiaosaamista.

### 1.4 Kehittämishankkeen mittarit

Mittaamisen tarkoitus on olla osa prosessin kehittämistyötä. Mittaaminen on myös johtamiskäytäntöä ja on muistettava, että jos mittaaminen ei tuota järkevää informaatiota prosessin kehittämiseksi, niin voidaan todeta, että on täysin tarpeetonta. Hyödyllisen mittaamisen lähtökohta on, että mittarit ja suorituskyvyn seuranta on määritelty jo prosessin kehittämistyön alkuvaiheessa. Ei ole relevanttia mitata vai mittaamisen vuoksi vaan prosessin toiminnan kehittämisessä on kyse asiakkaiden tarpeiden täyttämisen ja samalla yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden saavuttamisen. Mittareiden tulisi tuottaa siis tietoa siitä, mihin tekijöihin kannattaa kiinnittää huomiota prosessia kehitettäessä. Prosessin kehittämisellä

yleensä pyritään parantamaan laatua tai palvelutasoa, nopeuttamaan läpimenoaikaa tai saada säästöjen kautta kustannustehokkuutta. (Virtanen & Wennberg 2005.)

Mittareita kehitystehtävään miettiessäni kohtasin haasteita siinä, että useimmat käytössä olevat prosessin nopeutta eli pelkkää läpimenoaikaa mittaavat menetelmät eivät mielestäni kerro tämän kehitystehtävän onnistumisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin mittarien tulisi mitata prosessin sujuvuuden, nopeuden ja tehokkuuden paranemisen lisäksi asiakkaalle tuotetun arvon muutosta (ks. taulukko 1.)

Taulukko 1. Kehittämishankkeen mittarit.

Mittari	Mitattava asia	Kehittämistyön implemennin jälkeen mittaaminen 17.8. - 17.9.2021	Muutoksen mittari
Työpanoslaskema: rooli / tehtävä (H)	Prosessin nopeus	Prosessin läpimenoajan muutos	Prosenttiyksikkö
Arvovirtakuvaus (Lean): Hukka-aika (H)	Arvoa tuottava aika	Prosessin hukka-ajan muutos	Prosenttiyksikkö
Työpanoslaskema: vaihe-aika / työpanos (€)	Prosessin tehokkuus	Prosessin läpimenoajan muutos	Prosenttiyksikkö
Lomakekysely	Prosessin nopeus, selkeys ja paraneminen	Prosessin osallisten arvionti kehittämistyöstä asteikolla 1-5	Lukuyksikön keskiarvo

H = tuntia

Työpanos = roolityöpanos H / työvaihe

Työpanos = Työpanos € / työvaihe

Prosessin läpimenoaika = Asiakkaan tilauksesta sopimukseen prosessi

Vaihe-aika: Prosessin vaiheessa käytetty aika (H)

Tilaus-sopimusprosessin toiminnan sujuvuuden mittareina toimivat parhaiten Lean arvovirtakuvaus (ks. kuvio 2 kappaleessa 1.5.1) ja työaikapanoslaskelma eli ns. hukkalaskelma (taulukko 2). Arvovirtakuvaus sisältää mitoitustulokset prosessin arvoa tuottavasta ajasta. Arvovirtakuvausta käytetään usein kuvaamaan prosessin nykytilaa ja tavoitetilaa. Työaikapanoslaskelmalla saadaan laskettua koko prosessille läpimenoaika. Arvovirtakuvaus on visuaalinen kuvaus työvai-

heista läpi prosessin. Arvovirtakuvaus alkaa pisteestä, jossa tuotteelle tai palvelulle muodostuu tarve ja päättyy pisteeseen, jossa tarpeen vaatima tehtävä on suoritettu. Arvovirta sisältää kaikki ne toimenpiteet, joita tarvitaan palvelun tuottamiseksi asiakkaalle. Arvovirtakuvaus tuo näkyväksi prosessia hidastavat tekijät eli hukat. Toiminnan läpimenoaika kertoo virtauksen tehokkuudesta ja toimii siten asiakasnäkökulman mittarina. Toiminnan läpimenoajalla tarkoitetaan aikaa, joka kuluu palvelupyynnöstä asiakkaalle tuotettuun valmiiseen palveluun. (Lean sosi-aali- ja terveydenhuollossa 2020.)

Prosessin tehokkuuden mittaamiseksi oli hyvä selvittää prosessin eri vaiheiden vaiheajat. Vaiheajalla tarkoitetaan aikaa, kuinka paljon yhdessä työvaiheessa menee aikaa, että työ siirtyy seuraavaan vaiheeseen. Vaiheajojen mittaamisella saatiin laskettua prosessin eteenpäin vievä aika. Vaiheajoja ja resurssikustannuksia hyödyntämällä voitiin laskea prosessille myös kokonaiskustannus eli ns. resurssitehokkuus. Leanin arvovirtakuvaus yhdessä työaikapanoslaskelman eli ns. hukkalaskelman kanssa olivat parhaat mittarit laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin sujuvuuden, osaamisen ja tehokkuuden mittaamiseen, jatkoseurantaan sekä analysointiin.

Arvovirtakuvauksen ja työaikapanoslaskelmien lisäksi kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseksi laadittiin prosessin osallisille palautekysely. Palaute kerättiin yksinkertaisen kyselylomakkeen avulla. Kohteena olevien vastaajien oli kyettävä vastaamaan kysymyksiin nopeasti sekä yksiselitteisesti, sillä esimerkiksi jo lomakkeen pituus olisi voinut vaikuttaa vastaajan halukkuuteen vastata kyselyyn. Kyselylomake jaettiin paperisena ja se pyydettiin täyttämään käsin, sillä vastaajien määrä oli pieni ja helposti tavoitettavissa. Tulosten tulkinta oli kokonaan lukuihin perustuvaa. Tieteellisyyden takia käytettiin kvantitatiivisia lukuja, jolloin tulkintavirheet jäivät vähäisemmiksi. Taulukossa 1. on esitetty kyselyllä haettuja tekijöitä, joilla pyrittiin löytämään vastaus, miten prosessin ongelmien ratkaisuksi laadittu toimintaohje yhdessä prosessikaavion kanssa on toiminut käytännön työssä. Kyselyn kysymykset olivat: Olivatko työvaiheiden suorittaminen selkiytynyt, nopeutunut ja oliko kehittämishanke parantanut koko prosessia. Kysely sisälsi 1 -5 arviointiasteikon. Tarkoituksena oli saada jokaiselle

kysymykselle merkittävä painoarvo prosessin toimivuuden mittariksi, kuitenkin tekemättä niistä liian monitulkintaisia tai vaikeasti vastattavia. Kysymykset perustuivat käyttäjän mielipiteeseen annettujen sisältöjen tärkeydestä ja käyttötarpeesta, jolloin kysymys toteutettiin käyttämällä arviointiasteikkoa kunkin kysymyksen kohdalla erikseen. Kyselylomake on liitteessä 2.

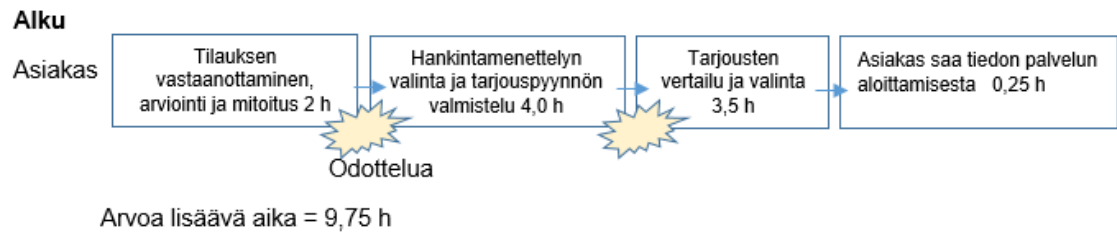
## 1.5 Nykytila-analyysi

HUS Asvian laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin läpimenoaika todettiin heikoksi jo vuonna 2019 juurisyysanalyysin avulla. Juurisyiksi tuolloin löytyivät prosessin heikot määritykset roolien ja tehtävien sekä vastuiden osalta sekä hankintaosaamisessa todettiin haasteita. Varsinaisen opinnäytetyön aloitinkin tekemällä nykytila-analyysin vuoden 2021 alussa. Nykytila-analyysin avulla halusin todentaa, että aiemmin löytyneet prosessin ongelmat olivat yhä olemassa. Vuoden 2021 tammikuussa laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin nykytilan validoiniksi tein omien havaintojeni lisäksi prosessiin osallistuvien haastatteluja (ks. kappale 2.2.) ja Lean arvovirtakuvauksen sekä prosessin työaikapanoskohtaisen laskelman ns. hukkalaskelman. Seuraavassa luvuissa kuvaan tarkemmin nykytila-analyysin sekä tutkimuksen toteutuksessa käytetyt tutkimus - ja kehittämismenetelmät.

### 1.5.1 Lean arvovirtakuvaus

Value Stream Mapping- menetelmä auttaa ymmärtämään prosessin toimintaa ja nostaa hukan konkreettisesti esiin. VSM:n avulla ymmärretään, miten prosessin vaiheet ja tehtävät virtaavat tilauksesta sopimukseen hankintaprosessissa. Kun ymmärrämme nykytilan, voimme lähteä kehittämään tulevaisuuden tilaa, jossa hukka on pienempi ja prosessin vaihteet etenevät sujuvammin. Poistamalla virtauksen esteet eli hukat voidaan vaikuttaa virtausnopeuteen ja läpimenoaikaan ja sitä kautta kustannustehokkuuteen sekä asiakkaalle tuottamaa arvoon. Optimaalinen läpimenoaika saadaan, kun prosessi etenee vaiheittain ilman odotteluja

ja pysähdyksiä vaiheittaisten työtehtävien valmistuttua (kuvio 2). (Balle & Jones & Chaize & Fiume 2017.)



Kuvio 2. Laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin arvovirtakuvaus, nykytila.

Kuviossa 2 kuvataan eri työvaiheissa käytettyä aikaa eli työpanosta asiakkaan tilauksesta sopimukseen prosessissa. Prosessiin käytetty työaika on samalla se aika, joka tuo arvoa asiakkaalle eli tuottaa valmiin sopimuksen ja asiakas saa tilaamansa palvelun.

Arvovirtakuvauksen avulla saatiin näkyväksi ne työvaiheet, johon ongelmat kuluminoituivat. Lean arvovirtakuvaus on menetelmä, jolla voidaan tutkia virtaustehokkuutta eli sitä, että asiat saadaan hoitumaan viiveettä ja sujuvasti. Tämä ei tarkoita yksittäisen työntekijän työnsuoritusten maksimointia vaan se on suunnitelmallista ennakoitua toimintaa ilman odottelua. Lean-toiminta perustuu laatuajatteluun, kerralla oikein kaikissa hankintaprosessin vaiheissa, sillä laatu vastuu kuuluu kaikille työntekijöille. Kun hankintaprosessissa ymmärretään, mitkä asiat tai toiminnot tuottavat arvoa asiakkaalle, voidaan löytää prosessin haasteet, joita poistamalla voidaan kohdistaa resurssit asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin toimintoihin. Kun arvoa tuottavien toimintojen osuutta kasvatetaan, voidaan prosessin laatua, tehokkuutta, sujuvuutta parantaa, joka vaikuttaa myös yksikön kilpailukykyyn nyt sekä muuttuvassa toimintaympäristössä. (Balle & Jones 2017.)

## 1.5.2 Työaikapanoslaskelma

Kehittämistyössä arvovirta tarkoittaa aikaväliä asiakkaan palvelupyynnöstä valmiiseen sopimusasiakirjaan. Prosessiin tulevat keskeytykset ja odottelut vaikuttavat läpimenoaikaan pidentävästi. Virtausteho voidaan parantaa poistamalla pullonkauloja ja hidasteita eli hukkia työn eri vaiheissa (taulukko 2).

Taulukko 2. Laitoshuollon alihankintaprosessin työaikapanoslaskelma (H / rooli / tilaus-sopimusprosessi)

Työpanos	Palvelusuunnittelija	Suunnittelija	Palvelupäällikkö	Muut	Yhteensä
Nykytila/henkilötyöpanos /tilaus	5.45	1.50	2.30	0.50	9.75
Hukkatyö/tilaus *)	0.50	0.00	0.25	0.00	0.75
Kehittämishankkeen tavoite	5.0	1.5	2.1	0.5	9.00

\*) Todetut hukat

% 7.7

Tehtävät/roolit/vastuut epäselviä > odottelua, päällekkäisyyttä, selvittelyä

Taulukkoon 2 olen merkinnyt laitoshuoltopalvelujen arvovirtakuvauksen (kuvio 2) arvoa tuottaville työvaiheille käytetyt työajat rooleittain eli vaiheajat. Arvovirtakuvauksessa ilmenneet hukat johtuvat ylimääräisistä odotteluista prosessin eri vaiheissa.

Taulukon 2 laskelmasta nähdään, että arvovirtakuvauksessa hukkatyöaika on 0,75 tuntia, mikä tarkoittaa 7,7 % käytetystä kokonaisajasta yhden palvelutilauksen käsittelyssä asiakkaan tilauksesta sopimukseen prosessissa. Mitoituksen perusteella havaittiin, että arvoa lisäämätöntä eli hukkatyötä olivat voimassa olevien sopimusten etsimiset tilausten vastaanottamisvaiheessa sekä oikean hankintamenettelyn valintaan käytetty selvittelyaika. Työpanoslaskelman vaatiman eri työvaiheissa käytetyn ajan eli vaiheajan mitoituksen ”kellottamisen” teki HUS Asian laitoshuoltopalvelujen kokenut asiantuntija, palvelusuunnittelija. Käytännössä tämä toteutettiin niin, että valikoimme satunnaisesti yhden laitoshuoltopalvelutilauksen, jonka edetessä prosessin eri vaiheissa palvelusuunnittelija mitoitti kulloiseenkin vaiheeseen käytetyn työajan eli työpanoksen. Työajat kirjattiin suoraan laatimaani excel -pohjaiseen työpanoslaskelmaan. Näillä mittareilla saatiin kehittämistyön lähtötilanne, jota voitiin myöhemmin tulosten analysoinnissa käyt-

tää vertailutietoina. Prosessissa käytetyllä työajalla arvioitiin prosessin etenemisen sujuvuutta eli asiakkaalle arvoa tuottavaa aikaa sekä saatiin prosessin kustannustehokkuus näkyväksi.

Saatujen haastattelujen ja Lean arvovirtakuvauksen, löydettyjen hukka-aikojen sekä prosessin osallisten sekä omien havaintojeni perusteella voitiin todeta laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin nykytilasta, että prosessin kehittämistarve on yhä olemassa vuoden 2021 alussa. Prosessin etenemisessä oli siis todettavissa keskeytyksiä, selvittelyä ja asiakirjojen etenemisen hitautta, mikä tarkoitti myös sitä, että organisaation strategisessa hallinnassa ja kyvykkyydessä oli myös kehitettävää.

## **2 Tutkimusmenetelmät**

Kehittämishankeprojektin alussa luin hankintatoimeen ja – lainsäätöön, prosessien hallintaan ja strategiaan liittyvää kirjallisuutta saadakseni riittävän kuvan alojen teorioista. Opinnäytetyön tavoitteena on organisaationi nykyisen toimintamallin kehittäminen paremmaksi, joten tutkimusmenetelmä on toimintatutkimus.

### **2.1 Toimintatutkimus**

Tutkimuksen lähestymistapaa voidaan pitää konstruktiivisena toimintatutkimuksena, kun kehitystyöstä saadaan konkreettinen tuotos. Toimintatutkimuksen tarkoitus on kehittää organisaation olemassa olevia tapoja ja toimintamalleja siten, että tutkija itse sekä organisaation osallistuvat toimijat ovat mukana kehitystyössä, jonka tavoitteena on muutos. Toimintatutkimuksen tavoitteena on tekijöiden sitouttaminen kehittämistoimintaan sekä toiminnan testauksen jälkeen muutettuun toimintatapaan eli toimintatutkimuksessa on kyse interventiosta. (Kananen 2012, 38.)

Tämän kehitettävän hankintaprosessin olemassa oleva teoreettinen tietämys muokattiin laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen uudeksi kerätyksi tiedoksi. Tiedonkeruussa käytetyt menetelmät ongelmien ratkaisujen etsimiseksi olivat ak-

tiivinen osallistuva havainnointi ja prosessin osallisten haastattelut. Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli saada muutosta laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin toimintaan, sen nopeuteen ja tehokkuuteen sekä parantaa strategista hallintaa ja kyvykkyyttä. Tuotoksen hyödyt testattiin käytännön työssä. Voidaan siis todeta, että tämä opinnäytetyönä toteutettava kehittämishanke täyttää toimintatutkimuksen määritelmän.

Toimintatutkimus voi koostua kvalitatiivisista eli laadullisista ja kvantitatiivisista eli määrällisistä tutkimusmenetelmistä. Toimintatutkimuksen menetelmiä valittaessa on muistettava, että toimintatutkimus on osallistavaa, joten myös valittujen menetelmien tulee olla osallistavia. Kun organisaation jäsenet ovat osallisena kehittämistyössä saadaan laajennettua näkemystä kuin mitä pelkkä teoria antaisi. Seuraavassa alaluvuissa esittelen millaisia laadullisia tutkimusmenetelmiä käytin tässä kehittämishankkeessani.

## 2.2 Laadulliset tutkimusmenetelmät

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että siinä käytetään sanoja ja lauseita ja tutkittava ilmiö on uusi ja siitä tiedetään vähän. Laadullisessa tutkimuksessa luodaan uusia teorioita tai hypoteeseja ja tavoitteena saada tutkittavasta ilmiöstä syvälinen näkemys ja ymmärtäminen. Kvalitatiivisen toteuttaminen on syklinen prosessi, jolle ei ole määritelty tiukkaa sääntöä, vaan tutkimusprosessissa voidaan palata prosessin aikaisempiin vaiheisiin tarvittaessa. Laadullinen tutkimus erittelee havaintoja osallistuvien ihmisten näkökulmasta. (Kananen 2012, 29-30.)

Haastattelu onkin erinomainen menetelmä, kun haluamme kuulla mielipiteitä, kerätä tietoa, luoda käsityksiä tai uskomuksia. Haastatteleamalla pääsee syventymään tarkemmin siihen, miksi toimitaan havaituilla tavoilla tai miten arvotetaan asioita. Haastattelija pystyy luomaan näkemyksiä ja perusteita havaitsemilleen tapahtumille. (Hirsjärvi & Hurme 2000.)

Tämän kehittämishankkeen aineiston kerääminen tapahtui pääasiassa havaintojen ja haastattelujen avulla. Havainnot perustuivat tutkijan omiin sekä laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessiin osallistuvien näkemyksiin. Haastattelun kohteina olivat siis tutkimuksen kohteena olevan prosessin avainhenkilöt. Haastateltavia henkilöiden määrä oli puolet laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessiin osallistuvien henkilöiden kokonaismäärästä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Haastattelut tehtiin tammi-maaliskuun 2021 aikana. Haastateltavat olivat tietoisia, että haastattelut ovat tiedonkeruuta opinnäytetyöhön ja että, kaikki mielipiteet, ajatukset, innovaatiot ja ideat ovat tärkeitä kehittämishankkeen onnistumiselle.

Dokumentointi tehtiin kirjallisesti haastatteluvaiheessa suoraan opinnäytetyön word- pohjalle. Keskusteluja ei nauhoitettu, koska mahdollinen nauhoittaminen olisi todennäköisesti aiheuttanut turhaa jännittämistä haastateltavissa, mikä mahdollisesti olisi vaikuttanut haastateltavien kykyyn tuoda vapautuneesti esiin mielipiteitään kehittämishankkeesta.

### 2.2.1 Havainnointi

Omat sekä prosessin osallisten havainnot työyhteisön sisällä vahvistivat edelleen sitä näkemystä, että tarve laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin kehittämiseksi oli yhä olemassa vuoden 2021 alussa. Havaitsimme käytännön työtä seuraamalla, että esimerkiksi sopimusasiakirjojen eteneminen prosessin eri vaiheissa oli edelleen hidasta ja eri työvaiheiden välillä oli turhaa ajankäyttöä, kuten esimerkiksi olemassa olevien sopimusten etsimistä. Kehittämishanke käynnistyi-kin ensisijaisesti näistä prosessin nykytilan havainnoista. Havaintojen perusteella päästiin kiinni prosessin ongelmakohtiin ja joissa kehittämishankkeen parannustarve oli ilmeinen.

Havainnoimme jatkuvasti ympäristöämme. Näköhavaintojemme ja tuntemuksemme perusteella teemme johtopäätöksiä ympärillämme tapahtuvista ilmiöistä. Havainnointi on osallistuvaa silloin, kun tutkija itse on läsnä tutkimustilanteessa.

Osallistuvan havainnoinnin avulla tutkija pääsee nopeasti sisälle tutkittavaan ilmiöön. Tutkijan läsnäolo voi kuitenkin vaikuttaa reaktiivisuuteen, joten voi olla haasteellista tutussa ympäristössä saavuttaa täysin objektiivinen tiedon keruu. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analyysi toteutuvat yleensä samanaikaisesti. Havainnoijan käsitys tutkittavasta ilmiöstä kasvaa analysoinnin myötä, mikä taas edesauttaa kohdentamaa havainnoinnin sellaisille osa-alueille, jotka auttavat paremmin löytämään ilmiön aiheuttajan. (Kananen 2012, 95,98.)

### 2.2.2 Haastattelut

Tähän tutkimukseen oli helppo määritellä haastateltavien joukko, sillä haastateltavaksi valittiin kaikki ne henkilöt, jotka ovat osallisina laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin keskeisimmissä rooleissa, kuten palvelusuunnittelijat ja palvelupäälliköt. Haastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi siksi, koska puolistrukturoidun haastattelun avulla saatiin vastaukset oleellisiin kysymyksiin prosessin nykytilasta sekä sen kehittämisestä. Tärkeä osa haastattelua oli myös se, että keskustelut käytiin kahdenkeskeisesti, jotta jokainen prosessiin osallistuva voi kertoa mielipiteensä totuudenmukaisesti ja luottamuksellisesti. Sama lopputulos olisi tuskin toteutunut ryhmähaastattelulla. Tässä kehittämishankkeessa vuorovaikutteisissa keskusteluissa kaikilla haastateltavilla oli siis tasapuoliset mahdollisuudet kertoa mielipiteensä asetettuihin kysymyksiin. Kevään 2021 haastattelut toteutettiin yhdellä haastattelukerralla, siten että haastatteluiden alussa kysymykset koskivat prosessin nykytilaa ja toisessa osassa kysymykset käsittelivät prosessin kehittämistä. Nykytilaa koskevat kysymys oli:

- Millainen on HUS Asvian laitoshuoltopalvelujen alihankinta prosessin nykytila?

Näiden kysymysten avulla viideltä eri henkilöltä selkeän sain näkemyksen siitä, että nykyinen laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessi ei toimi joustavasti, vaan esimerkiksi asiakirjojen eteneminen eri prosessin vaiheissa oli hidasta ja asiakirjojen ”pöydille jumiutumista” tapahtui liian usein. Prosessin tehtävistä ja vastuista rooleittain ei oltu täysin selvillä sekä prosessin vaatimassa hankintalain osaamisessa oli yhä hankaluutta. Nykytila-analyysin perusteella kehittämisen tarve oli

vielä olemassa. Toisessa haastattelun vaiheessa keskityttiin prosessin kehittämiseen kysymällä:

- Miten laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessista saadaan sujuvampi, nopeampi ja tehokkaampi?
- Miten parantaa HUS Asvian strategista hallintaa ja kyvykkyyttä?

Haastattelujen avulla onnistuttiin löytämään innovatiivisia kehitysideoita laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin ongelmille. Tarkoituksena olikin tuottaa yritykselle uutta tietopohjaa toiminnan tueksi. Tässä kehitystyössä on siis edetty konstruktivisen tutkimuksen prosessimallia noudattaen eli ongelman ja haasteiden etsimisen jälkeen on luotu haastattelemalla uutta käytännön tietoa soveltaen teoreettista olemassa olevaa tietoa. Haastattelujen pohjalta saatiin siis hyviä ratkaisumalleja laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin kehittämiseksi. Haastattelut tapahtuivat kolmessa eri tapaamisessa, jotka toteutin Teamsin ja puhelimen välityksellä suullisesti, sillä workshop -tyyppisten tai muiden face to face- tapaamisen osalta vuoden 2021 alussa HUSilla oli kokoontumiskielto covid-19 takia.

Ensimmäiset haastateltavat olivat pitkään palvelusuunnittelijana toimineet HUSin laitoshuoltopalveluista vastaavat henkilöt, yksi palvelusuunnittelija ja yksi suunnittelija. Nämä haastattelut tapahtuivat puhelimitse samana päivänä 25.1.2021. Toisella kerralla haastattelin laitoshuoltopalveluista vastaavaa yhtä palvelupäällikköä ja yhtä palvelusuunnittelijaa Teamsin välityksellä 24.2.2021 sekä vielä Teamsin välityksellä yhtä palvelusuunnittelijaa. 4.3.2021. Käydyissä haastattelussa kysyin kaikilta haastateltavilta samoilla puolistrukturoiduilla kysymyksillä mielipiteitä laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin nykytilasta sekä prosessin kehittämisestä.

### **3 Teoreettinen viitekehys**

Kehityshankkeen teoreettinen viitekehys koostui seuraavista aiheista: julkiset hankinnat -hankintalaki (1397/2016), oman organisaation voimassa olevat hankintaohjeistukset ja -menettelytavat, prosessin mallintaminen ja kehittäminen, Lean menetelmät prosessin kehittämisessä ja hankintakustannukset sekä julkisen organisaation strateginen hallinta ja johtaminen.

### 3.1 Julkinen hankinta

”Hankinnan käsite määritellään hankintalain 4 §:n 1 kohdasta. Hankinnalla tarkoitetaan tavaroiden tai palveluiden ostamista, vuokraamista tai siihen rinnastettavaa toimintaa sekä urakalla teettämistä. Hankinnan määritelmä hankintalaissa voidaan todeta olevan hyvin laaja. Hankintalakiin sovelletaan lähtökohtaisesti kaikki ne hankinnat, joissa on kyse rakennusurakasta tai tavara- tai palveluhankinnasta.” (Eskola ym. 2017, 39,44).

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan tavaroiden ja palveluiden ostamista julkisilla varoilla. Julkisia laitoksia ovat siis muun muassa valtio, kunnat, kuntayhtymä (HUS) sekä valtion liikelaitokset eli kaikki sellaiset hankintayksiköt, jotka tekevät oman organisaation ulkopuolisia ostoja vastiketta vastaan. (Pekkala & Pohjonen & Huikko & Ukkola 2017.)

Työ- ja elinkeinoministeriön 2021 julkaisun mukaan tänä päivänä julkisten hankintojen osuus Suomessa on noin 35 miljardia euroa vuodessa, mikä on 15 % bruttokansantuotteesta (BKT). Julkisten hankintojen osuus on siis merkittävä kansantaloudellisesti ja siksi sillä voidaan vaikuttaa julkisen talouden kestävyys- ja saavuttaa yhteiskunnan asettamia tavoitteita tuottavuuden, talouskasvun sekä yhteiskuntavastuun osalta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.)

Julkisia hankintoja säätelee laki julkisista hankinnoista ja EU:n hankintadirektiivit (1397/2016). Julkisia hankintoja koskevan sääntelyn tavoitteena ovat muun muassa terveen ja tehokkaan taloudellisen kilpailun edistäminen, palvelujen tarjoamisen vapauden ja tavaroiden vapaan liikkuvuus sekä kilpailutuksen avaaminen kaikille. Sääntelyn tarkoitus on myös pyrkiä poistamaan julkiselle sektorille miellettyä tehottomuutta ja estää hankintoihin liittyvää korruptiota lisäämällä läpinäkyvyyttä. (Kontio & Kronström & Kumlin & Mäki 2017.)

Hankintalain tarkoitus on myös avata hankintayksiköille mahdollisuus tehdä kokonaistaloudellisesti edullinen hankinta. Hankintapäätökseen vaikuttavat tekijät on ilmoitettava ennalta tarjoajien yhdenvertaisuuden ja syrjimisen estämiseksi. Tarjousista on valittava hinnaltaan halvin tai kokonaistaloudellisesti edullisin, huomioiden ennalta ilmoitetut vertailuperusteet. Kokonaistaloudellisesti edullisimmalla tarkoitetaan hankintaa, joka on hankintayksikön näkökulmasta edullisin

koko elinkaarikustannuksiltaan tai hinta-laatusuhteeltaan. Jos vertailuperusteena on ainoastaan halvin hinta, on hankinnan valinnalle siis esitettävä perusteet asiakirjoissa. Erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden hankintojen osalta Suomen hallituksen esityksessä kannustetaan hankintayksiköitä huomioimaan laatunäkökohdat tarjouksia arvioitaessa. (Kontio ym. 2017, 73, 218.)

### 3.2 Kynnysarvot

Hankintalaissa on määritelty hankinnoille kynnysarvot. Kansallisille hankinnoille ja EU-hankinnoille on omat kynnysarvot, joiden perustella voidaan hankinnat jaotella joko kansallisiksi tai kynnysarvon alittaviksi hankinnoiksi tai EU-hankinnoiksi. (taulukot 3 ja 4). (Eskola ym. 2017, 177.)

Kynnysarvolla tarkoitetaan suurinta mahdollista ennakoitua arvoa (ilman arvonlisäveroa) yksittäisessä hankinnassa. Puitesopimuksissa ja esimerkiksi jatkuissa palvelusopimuksissa laskentaperusteena on 48 kuukauden kokonaisarvo. Hankintaan sisältyvät optiot tai muut pidennysehdot lasketaan ennakkoarvoon täysimääräisesti. (taulukot 3 ja 4). (Pekkala ym. 2017, 133.)

Taulukko 3. EU-kynnysarvot

#### EU-kynnysarvot (hankintalain 26 §)

Hankintalaji	Kynnysarvo (euroa)	
	Valtion keskushallintoviranomaisen	Muut hankintaviranomaiset
Tavara- ja palveluhankinnat	139 000	214 000
Rakennusurakat	5 350 000	5 350 000
Suunnittelukilpailut	139 000	214 000

## Taulukko 4. Kansalliset kynnsarvot

### Kansalliset kynnsarvot

Kansalliset kynnsarvot määrittävät kansallisen hankintalain soveltamisen arvomääräisen alarajan.

Kansalliset kynnsarvot (Hankintalain 25 §) 1.1.2017 alkaen

Viranomaiset ja muut julkisen hankinnan tekijät  
(Hankintalain 5 §:ssä määritellyt hankintayksiköt)

Hankintalaji	Hankintaviranomainen
	Kynnsarvo (euroa)
Tavara- ja palveluhankinnat	60 000
Käyttöoikeussopimukset/ palvelut	500 000
Terveystenhoito- ja sosiaalipalvelut	400 000
Rakennusurakat	150 000
Käyttöoikeusurakat	500 000
Suunnittelukilpailut	60 000
Muut erityiset palveluhankinnat	300 000

Taulukoissa 3 ja 4 ovat EU- ja kansalliset kynnsarvojen euromääräiset voimassa olevat rajat. EU-kynnsarvot perustuvat Maailman kauppajärjestön sopimukseen julkisista hankinnoista, voimassa 1.1.2020 alkaen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021).

Tämä opinnäytetyö rajattiin koskemaan niitä laitoshuollon alihankintapalvelun hankintoja, jotka jäävät alle kansallisen kynnsarvon eli ns. pienhankintoja (kokonaisarvo alle 60 000 € 48 kuukauden aikana). HUS Asvian kansallisen kynnsarvon alittavat hankinnat koostuvat pääsääntöisesti laitoshuoltopalveluiden muutoksista jo olemassa oleviin palvelusopimuksiin. Tällaisia palvelutarpeen muutoksia ovat esimerkiksi siivoustiheyden tai kohteen neliömäärän muutokset tai muut asiakkaan kohteessa tapahtuvat toiminnalliset muutokset.

Pienhankinnat eivät siis kuulu hankintalain soveltamisalaan, mutta niihin usein sovelletaan hankintaorganisaation omia ohjeita ja määräyksiä. Pienhankintoihin

voi kuitenkin liittyä muun lainsäädännön mukaisia säädöksiä ja määräyksiä valtion määrärahojen käytöstä. Pienhankintoja tehtäessä on myös noudatettava EU:n perussopimuksen yleisiä periaatteita, kuten avoimuutta, syrjimättömyyttä ja suhteellisuutta. Pienhankintoja tehtäessä voidaan käyttää ns. kevennettyä, yksinkertaistettua hankintamenettelymallia. Hankinnoista ei myöskään tarvitse ilmoittaa julkisesti eikä niistä myöskään voi valittaa markkinaoikeuteen. Lähtökohta on, että myös pienhankinnat kilpailutetaan, sillä vuoden 2020 lakiuudistuksessa kynnysarvot kaksinkertaistettiin ja ilman pienhankintojen kilpailutusta jäisi entistä enemmän hankintoja hankintamenettelyn ulkopuolelle. Hankintalaki kieltää hankintojen jakamisen keinotekoisesti pienempiin osiin, jotta niiden arvo jäisi alle kansalliskynnysarvon ja välttyttäisiin kilpailutusvelvoitteesta. Tarvittaessa hankintayksikön on osoitettava, että hankinnan pilkkomista ei ole tapahtunut suorahankinnan tavoittelemiseksi. Pienhankintojen osalta tarjouspyyntö olisi hyvä lähettää 3-5:lle toimittajalle. Mikäli esimerkiksi palvelun laadulla on merkitystä, on kokonaistaloudellisesti edullista hankintaa suositeltava. Pienhankintoja voidaan tehdä suorahankintana, kun hankinnan arvo on vähäinen, hankinnalla on kiire, hankintayksikkö tuntee markkinat, hintataso on selvillä, tarjouskilpailun kustannukset ylittävät kilpailuttamisesta saadun hyödyn tai muita toimittajia ei ole. Suorahankinnan peruste on syytä kertoa hankintapäätöksessä. (Pekkala ym. 2010.)

### 3.3 Alihankinta

Alihankinta tarkoittaa sitä, että esim. yritys tai laitos ei itse tuota tarjottavaa palvelua vaan käyttää hankinnan tuottamisessa muita yrityksiä eli tilaa palveluja tai suorituksia kolmannelta osapuolelta. Alihankkijoiksi katsotaan vain konkreettisen palvelun tai tavaran tuottavat toimittajat. Ilman erityistä syytä hankintayksikkö ei voi kieltää alihankkijan käyttöä, mutta hankintayksiköllä on oikeus vaatia hankintalain 77 §:n mukaisesti tietoonsa alihankinnalla toteutettavat osuudet sekä suunniteltujen alihankkijoiden nimet. Alihankkijan käyttö ei rajoita tarjoajan vastuuta hankinnan toteuttamisesta. Uuden hankintalain mukaan hankintayksikkö voi kuitenkin vaatia tarjoajan itse toteuttamaan kriittiset tehtävät. Kriittisiin tehtäviin ei lueta pelkkää tavaran toimittamista, joten sitä koskevassa hankinnassa alihankkijoiden käyttöä ei voida kieltää. (Eskola ym. 2017, 393, 395.)

Hankintayksikkö voi varmistaa tarjoajan kelpoisuuden jo tarjousvaiheessa vaatimalla erilaisia asiakirjoja, joista ilmenee tarjoajan taloudellinen ja rahoituksellinen asema. Tarjoajien tasapuolisen kohtelun sekä avoimuuden vuoksi soveltuvuuden arvioinnissa käytettävät perusteet on ilmoitettava etukäteen esimerkiksi hankintailmoituksessa. Hankintalain 53 § ja 54 § mukaiset tarjoajan poissulkemisen perusteet voidaan pyytää liittämään tarjouksen liitteeksi, jolloin kaikkien tarjoajien tulee toimittaa pyydettyt asiakirjat. (Pekkala ym. 2010, 393.)

### 3.4 Hankinnan laadun painoarvo

Hankinnan suunnittelussa on tärkeässä osassa laatutason määrittäminen. Hankintojen laatuperusteilla voidaan tarkoittaa pakollisia tai vertailtavia laatutekijöitä. Hankintalaki ei aseta yksittäisiä laatumääriä laajan käyttöalan takia, mutta uudessa hankintalaissa kuitenkin korostetaan, että hankinnan suunnittelussa selvitetäisiin ostettavan palvelun käyttäjien tarpeet ja jo siinä vaiheessa huomioitaisiin myös laatutekijät. Hankinnat tulisi toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti. Lainsäädäntö voi asettaa myös omia laatuvaatimuksia hankinnan sisällölle eri toimialoilla. (Eskola ym. 2017, 25-26.)

Julkisista hankinnoista tulee mieleen, että hankitaan aina edullisin tuote tai palvelu. Laitoshuoltopalvelujen hankinnat ovat osoittautuneet tosielämässä hyvin monitahoisiksi. Sillä esimerkiksi laadun vertailu ei yksiselitteistä. Laadulle on vaikea määritellä painoarvoa ja siksi usein hinnan merkitys korostuu toimijan valinnassa. Myöskään ei voida todistaa, että hinta olisi suoraan verrannollinen suhteessa laatuun. HUS Asvian laitoshuoltopalveluiden hankinnassa pyritäänkin tänä päivänä nostamaan laadun merkitys tärkeäksi valintakriteeriksi hinnan ohella. Laitoshuollon hankintayksikkö laskee laadun painoarvon alla olevan kaavan mukaisesti:

*(halvin hinta/vertailtavalla hinnalla) \*hinnan painoarvo ja (vertailtavat laatu-  
pisteet/parhailla laatu-pisteillä) \*laadun painoarvo*

Tarjouspyynnön valmistelussa tulisi jo osata ennakoida markkinatilanteen vaikutus laadun painoarvoihin. HUS Asvia tuottaa laitoshuoltopalveluja myös erikoissairaanhoidon klinisille osastoille, joten laatu-kriteerit ovat oltava korkealla tasolla.

Korkea laatu huomioidaan jo tarjouspyynnön valmisteluvaiheessa eli hankintayksikkö mitoittaa itse kohteiden vaatimustason ja sitä kautta määrittänyt hinta tarjouspyynnössä oleville kohteille. Tätä itse mitoitettua vaatimus-/hintatasoa pidetään tarjouspyynnössä vähimmäisvaatimuksena ja sitä tarjoaja ei voi alittaa, mikäli haluaa tulla huomioiduksi valinnassa. Kuitenkin vasta toimijan työnjälki ajan kuluttua näyttää, onko laatu ollut tarjotun mukainen. Laatueroavaisuudet voivat johtaa toimijan irtisanomiseen. Hankintojen tekemisessä onkin tärkeää, että aikaisemmista hankinnoista ja kokemuksista voidaan oppia ja niitä seurataan ja valvotaan jatkuvasti.

### 3.5 Hankintasopimuksen muutokset

Julkisten hankintojen yleisissä sopimusehdoissa (JYSE 2014) tavaroiden ja palveluiden muutoksista on otettu käyttöön termit olennainen ja muu (epäolennainen) muutos. Olennaisten eli sallittujen sopimusmuutosten kriteerit perustuvat aiempien EU:n tuomioistuimien ratkaisuihin. Merkittävänä muutoksena pidetään sellaista voimassa olevana sopimuskautena tehtyä muutosta, joka on luonteeltaan huomattavasti erilainen kuin alun perin tehty sopimus. Lakia sovelletaan vain EU:n kynnyksarvon ylittäviin rakennusurakoihin sekä palvelu- ja tavarahankintakokonaisuuksiin. Lähtökohtaisesti hankintasopimusta tai puitesopimusta ei saa olennaisesti muuttaa sopimuskauden aikana ilman uutta kilpailumenettelyä. Näillä olennaisilla muutoksilla tarkoitetaan sellaisia muutoksia, jotka olisivat vaikuttaneet alkuperäiseen hankintamenettelyyn ja siten mahdollistanut useamman toimijan osallistumisen tai on alkuperäistä määritystä edullisempi sopimuskomppanille. Myös uuden sopimuskomppanin vaihtaminen alkuperäisestä vaatii uuden kilpailutusmenettelyn. Sopimuksen olennaisesta muutoksesta puhuttaessa on huomioitava myös olennaisen ehdon muutos, joka voi olla pienikin, mutta vaikuttaa sopimukseen olennaisesti. (Määttä & Voutilainen 2017.)

Sopimukseen sallittuja muutoksia hankintalain 136.1 §:n mukaan ovat muutokset, jotka perustuvat jo hankintamenettelyssä tiedettyihin täsmällisiin, selkeisiin ja yksiselitteisiin sopimusehtoihin tai niiden muuttamisesta ilmoitettuihin ehtoihin rahallisesta arvosta riippumatta. Tällaisia sallittuja sopimuksen muutoksia ovat:

- Alkuperäisen sopimuskumppanin on tarpeen tehdä suorittaa esimerkiksi lisätoita, jotka eivät ole sisältyneet alkuperäiseen sopimukseen ja sopimuskumppanin vaihtaminen ei ole mahdollista ilman merkittävää haittaa tai kustannusten kasvua.
- Muutoksen tarve johtuu ennakoimattomista hankintasopimuksen yleiseen luonteeseen vaikuttamattomista olosuhteista.
- Alkuperäinen sopimuskumppani korvataan uudella kumppanilla, siten että uusi kumppani täyttää muuttamista koskevat yleiset sopimusehdot sekä laadulliset soveltuvuusvaatimukset edellyttäen, että tästä ei aiheudu muita olennaisia muutoksia sopimukseen eikä tällä pyritä lain kiertämiseen tai kyse on vähäarvoisesta sopimusmuutoksesta, joka ei vaikuta sopimuksen yleiseen luonteeseen. (Määttä & Voutilainen 2017.)

Alla olevan luettelon yhdenkin kohdan täytyminen tarkoittaa sitä, että sopimukseen on tehty olennainen muutos eli muutos on kielletty.

- Muutokset olisivat alun perin kuuluneet hankintamenettelyyn ja siten olisivat mahdollistaneet muiden kuin valittujen ehdokkaiden osallistumisen menettelyyn tai muun kuin alun perin hyväksytyyn tarjouksen hyväksymisen tai jotka olisivat vaikuttaneet hankintamenettelyn osallistujamääriä lisäävästi.
- Muutoksen jälkeen taloudellisesti edullisempi sopimuskumppanille sellaisella tavalla, jota alkuperäisessä hankintasopimuksessa tai puitejärjestelyssä ei ollut määritetty.
- Muutos laajentaa sopimuksen soveltamista huomattavasti.
- Alkuperäinen sopimuskumppani korvataan uudella sopimuskumppanilla. (Määttä & Voutilainen 2017.)

Sopimuskumppanin alihankkijaa koskevat muutokset ovat myös mahdollisia ilman uutta hankintamenettelyä, jos muutokset eivät vaikuta hankintamenettelyssä asetettujen vaatimusten täyttymiseen tai tarjousvertailun lopputulokseen. Useissa tilanteissa alihankkijoita koskevat muutokset perustuvat täsmällisiin ja yksiselitteisiin sopimusehtoihin, jotka ovat hankintalain mukaan sallittuja sopimusmuutoksia. (Määttä & Voutilainen 2017, 442-443.)

Ilman hankintamenettelyä tehtävän hankintasopimuksen muutoksen arvo ei saa olla suurempi kuin 50 % alkuperäisen sopimuksen arvosta. Hankintalain säännösten kiertäminen ei saa olla muutosten tavoitteena. Hankintalain 136.2 §:n tarkoitetun muutoksen arvo tulee olla pienempi kuin 10 %:a alkuperäisestä palveluhankintasopimuksen arvosta. Jos näitä muutoksia tehdään useampia peräkkäin, arvioidaan muutokset kumulatiivisena nettoarvona. Laissa todetaan vielä, että hinnan laskemista varten tarkistettu hinta on viitearvo eli sitä voidaan verrata esimerkiksi alkuperäisen hankintasopimuksen hintaan. Mikäli alkuperäistä hintaa on sopimuskauden aikana korotettu sopimuksen mukaisin indeksiehdoin, tulee tehdä sopimusmuutosta koskeva ilmoitus HILMAan. (Määttä & Voutilainen 2017, 443.)

### 3.6 Kilpailutus

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan julkisilla varoilla hankittuja julkisen yhteisön tekemiä palvelujen tai tavaroiden hankintoja. Pääsääntöisesti kaikki hankintalain mukaiset hankinnat on kilpailutettava, mikäli ne ylittävät lain mukaiset kynnyksarvot ilman arvonlisäveroa. On poikkeuksellisia hankintoja, kuten muun muassa erityisalojen hankintalain piiriin kuuluvat hankinnat, kansainvälisen järjestön rahoittamat hankinnat, maapohjan tai muu kiinteän omaisuuden hankinnat sekä esimerkiksi tutkimus- ja kehittämispalvelun hankinnat. Julkisten hankintojen kilpailuttamisen päätavoite on julkisten varojen tehokas käyttö. Kilpailuttaminen on tärkeä osa hankintaprosessia. Julkisten hankintojen periaatteena on läpinäkyvyys ja avoimuus. EU- ja kansallisten kynnyksarvojen ylittävissä hankinnoista on ilmoitettava Hilmassa. Ilmoitus sisältää tarjouspyynnön tai tiedot mistä tarjouspyynnön saa. EU-kynnyksarvot ylittävät hankinnat julkaistaan myös Euroopan Unionin virallisen lehden täydennysosassa (S-sarja) sekä TED-tietokannassa. (Pekkala ym. 2010.)

### 3.7 Vastuullisuus julkisissa hankinnoissa

Vastuullisuus on tärkeä tekijä julkisten hankintojen toteuttamisessa. Perusperiaatteita ovat lakien kunnioittaminen, rehellisyys ja lahjomattomuus. Liiketoiminnassa vastuullisuus tarkoittaa myös kestävästä kehitystä ja yhteiskuntavastuuta.

Tavoitteena on löytää ratkaisuja, joilla ei ole negatiivista vaikutusta tuleville sukupolville. Sosiaalisesti vastuullinen hankinta huomioi hinnan lisäksi vaikutukset ympäröivään yhteiskuntaan joko paikallisesti, kansallisesti tai globaalisti. Hankinnassa arvioidaan hankinnan kohteen tai sen tuottamisen myönteisiä ja haitallisia vaikutuksia yhteiskunnalle. Hankintalaki on määritellyt reunaehdot vastuullisille hankinnoille. Esimerkiksi koulutus, terveydenhuolto, ympäristöstä huolehtiminen ja työllisyys ovat julkishallinnon vastuulla ja näihin käytetään melkoisesti yhteiskunnan varoja. Näiden hankintojen vaikutus voi vaikuttaa markkinoiden tarjontaan. Julkisissa hankinnoissa toteutetuilla kilpailutuksilla voidaan selvittää hankinnoille paras hinta-laatusuhde. Hinta-laatusuhteeseen pyritään huomioimaan tuotteen koko elinkaaren kustannuksia sekä vaikutuksia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017.)

On tärkeää, että julkiset hankkijat näyttävät esimerkkiä sosiaalisesti vastuullisesta hankintatoiminnasta. Ihmisoikeuskysymyksien lisäksi tänä päivänä ympäristövastuullisuus on noussut tärkeäksi tekijäksi hankintoja valittaessa. Laitoshuollon puhtaanapidossa käytettävien pesuaineiden raaka-aineet sisältävät usein öljypohjaisia uusiutumattomista luonnonvaroista valmistettuja ihmisille ja ympäristölle vaarallisia kemikaaleja. Siivouksen ympäristökuormitusta on syytä tarkastella suhteessa tavoitteiden tärkeyteen kussakin kohteessa ja pitkällä aikavälillä. Siivousaineet kuormittavat ympäristöä siis elinkaarensa kaikissa vaiheissa ja vain vastuullisilla valinnoilla voidaan vaikuttaa positiivisesti ympäristöömme. Puhtaanapitoalalle on laadittu ympäristökriteerit, mutta miten paljon ne vaikuttavat todellisuudessa hankintoihin on mahdoton määritellä. Työnantajan on laadittava luettelo puhtaanapidossa käytetyistä kemikaaleista ja pidettävä se ajan tasalla. Nämä turvallisuuskysymykset olisi oltava nykyistä helpommin saatavilla jo tarjousvaiheessa. Siivouspalveluyrityksillä onkin usein monia ympäristösertifikaatteja kuten ISO 14001 kansainvälinen ympäristöjärjestelmä. ISO 14001 –sertifioinnin avulla voidaan nähdä mitä ihmisen toiminnot aiheuttavat ympäristöllemme. ISO 14001 ympäristöjärjestelmän avulla kaikenkokoiset organisaatiot saavat perusteet hallita ja kehittää ympäristöön liittyviä vaikutuksia. Ympäristöjärjestelmään sisältyy muun muassa ympäristöpolitiikan laadinta, ympäristönäkökohtien tunnistaminen ja ympäristövaikutusten arviointi ja toimenpiteet riskien

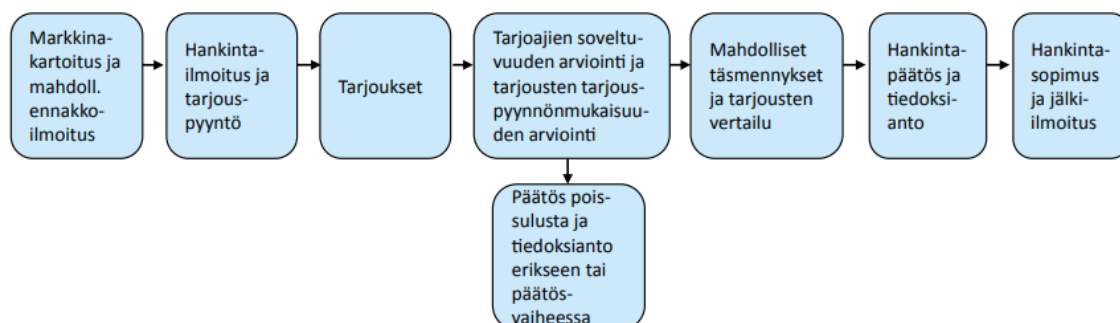
hallitsemiseksi ja lieventämiseksi. Haitallisten mikrobin ja muiden eliöiden torjuntaan käytettävien kemikaalien hyväksyntää ja käyttöä säätelee EU:ssa erillinen biosidiasetus (EU N:o 528/2012, Euroopan unionin virallinen lehti 27.6.2012. (Ympäristöosaava.fi. 2020.)

### 3.8 Hankintaprosessi

Peruslähtökohta julkisten hankintojen onnistumiselle on, että hankintaprosessi hahmotetaan kokonaisuutena ja jatkuvana virtana. Julkinen hankintatoimi eroaa yksityisen sektorin toiminnasta siten, että kaikki prosessin vaiheet on suoritettava voimassa olevien hankintalakien ja ohjeiden mukaisesti. Mitään prosessin vaihetta ei voi jättää tekemättä omista lähtökohdistaan. Kokonaisuus muodostuu vaiheittain etenevästi ja eri vaiheille on määritelty vaadittavat asiakirjat. Hankintaprosessilla tarkoitetaan siis julkisen hankinnan toteuttamista ja sen eri vaiheita sekä siinä noudatettavia menettelytapoja ja käytäntöjä. (Kontio ym. 2017, 157.)

Toimivan ja systemaattisen hankintaprosessin tavoite on, että yritykselle valitaan mahdollisimman sopiva toimittaja palveluiden tai tavaran hankkimiseksi. Hankintaprosessissa on yleensä useita vaiheita, kuten kartoitus, tietopyyntö ja tarjouspyyntö, tarjousten vertailu, analysointi ja neuvottelu sekä mahdolliset seuranta sekä arkistointi. Tämän opinnäytetyön aiheena oleva laitoshuollon alihankintaprosessi käynnistetään tarjouspyyntöasiakirjojen laatimisella ja lähettämällä sekä hankinnasta ilmoittamisella. Tämän jälkeen prosessi etenee saatujen tarjousten vertailuilla ja sitä kautta hankintasopimuksen tekemiseen. Hankintaprosessin vaiheiden määrään ja keston vaikuttaa muun muassa hankinnan arvot eli kynnyksarvot, menettelytavat ja hankintayksikön valmiudet. Hankinnan sisältö, luonne ja laatu ratkaisevat, millaista kilpailuttamismenettelyä hankintayksikön on tarkoituksenmukaisinta käyttää hankinnan toteutuksessa.

Menettelyjen käytössä on myös eroja riippuen siitä, onko kysymyksessä EU-kynnysarvon ylittävä vai alittava hankinta (kuvio 3). (Kontio ym. 2017.)



Kuvio 3. Hankintaprosessia havainnollistava kuva. (Valtiovarainministeriö 2017). Yleisimmät hankintamenettelyt ovat avoin tai rajoitettu menettely, mutta käytävissä on tietyissä tilanteissa myös neuvottelumenettely, kilpailullinen neuvottelumenettely tai suunnittelukilpailu. Suorahankinta eli hankinta, joka tehdään ilman hankintalain mukaista kilpailuttamista ja josta ei julkaista hankintailmoitusta, voidaan tehdä poikkeuksellisissa, erikoistilanteissa. (Kontio ym. 2017.)

Prosessien vaihdeiden jälkeen tunnistamisen jälkeen on määriteltävä tarkemmin prosessien sisältö. Mikä tarkoittaa sitä, että prosessin eri vaiheet ja niiden väliset yhteydet sekä niihin liittyvät tehtävät ja vastuut kuvataan. Prosessin kuvaukset ovat apuvälineitä, joilla parannetaan prosessien hallintaa kokonaisuutena. Prosessin kuvausta varten on aina ensin selvitettävä prosessin sisältö ja työnkulku. (Virtanen & Wennberg 2005.)

### 3.9 Hankintaprosessin vaiheet kehittämishankkeessa

Laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessi käynnistyy palvelun tarpeesta. Laitoshuoltopalvelujen tarve lähtee asiakkaan tarpeesta eli asiakkaan tilauksesta. Vastaanottava yksikkö arvioi pystytäänkö kyseessä oleva tilaus tuottamaan itse vai etsitään tuottajaksi alihankkija. HUS Asvia tuottaa laitoshuoltopalveluja, mutta ei itse aina tuota kaikkia asiakkaiden tilaamien kohteiden puhtaanapitoa vaan kilpailuttaa näihin alihankkijan. Tämä kehittämishanke käsittelee alihankintana tuotettujen laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessia. Tuotettavan tarpeen arvioin-

tivaihe on tärkeä, on pystyttävä laskemaan millä resursseilla ja kustannuksilla kyseessä olevan kohteen palvelu pystytään tuottamaan. Saatu kustannusarvio toimii siten pohjana kilpailutukselle ja hintavertailuille huomioiden myös laadun asettamat vaatimukset. Hinta-arvio ohjaa hankintaprosessia siten, että hinta siis vaikuttaa kilpailutusmenettelyyn. Kilpailumenettelyn valinnan päättää kyseessä olevasta alihankinnasta oleva vastuuhenkilö. Vastuuhenkilö on vastuussa kohteen koko alihankintaprosessista asiakkaan tilauksesta aina sopimukseen asti. Vastuuhenkilön tulee seurata ja valvoa, että alihankintaprosessi etenee sujuvasti hankintalakia ja HUSin ohjeita ja menettelytapaohjeita noudattaen. Mikäli tilattu palvelu on suurempi kuin 10.000 €, mutta jää alle 60.000 €, hankinta kilpailutetaan pienhankintakilpailutuksena. Kilpailutusmenettelyn valinnan jälkeen seuraava vaihe on laatia tarjouspyyntö.

Tarjouspyynnöllekin on laki asettanut vaatimuksia. Opinnäytetyötä koskevissa kansallisen kynnyksarvon alittavissa hankinnoissa sääntely on kuitenkin melko kevyttä ja tarjouspyynnön rakennetta ei ole määritelty. Pienhankintojen tarjouspyynnön tulee kuitenkin olla kirjallinen, selkeä ja sen on tuotettava mahdollisimman vertailukelpoisia tarjouksia avoimuuden periaatteita noudattaen. Tarjouksia pyytävän yrityksen pyrkimys on, että saadaan sellaisia tarjouksia, jotka täyttävät sen vaatimukset mahdollisimman edullisesti.

Hankintalain 46 §:n mukaan tarjoajan vastuulla on tehdä tarjouspyynnön mukainen tarjous. Tarjouksessa tulee olla kaikki tarjouspyynnössä pyydyt selvitykset liitteineen kirjallisessa ja tai sähköisessä muodossa. Tiedot on ilmoitettava siinä muodossa kuin tarjouspyynnöissä edellytetään niin hinnan kuin yksikköjenkin osalta. Kaikkiin tarjouspyynnöissä pyydettyihin palvelun ominaisuuksiin ja vertailuperusteisiin on otettava kantaa, vaikka ei pystyisi ko. osuutta tarjoamaan. Mikäli tarjous on ehdoiltaan tarjouspyynnön vastainen, hankintayksiköllä oikeus ja usein jopa velvollisuus hylätä tarjous riippumatta hinnasta. Sen sijaan, jos jokin tieto puuttuu, millä ei ole merkitystä vertailukelpoisuuteen, ei tarjousta saa hylätä. (Pekkala ym. 2010,430,435.)

Tarjoukset on vertailtava, jotta saadaan kilpailutuksen voittaja. Tarjouksia tulee arvioida tasapuolisesti ja ilman syrjintää sekä sellaisina kuin ne on hankintayksikölle toimitettu annettuun määräaikaan mennessä. Määräajan jälkeen tarjousten

muuttaminen tai parantaminen on lähtökohtaisesti kiellettyä. Hankintayksikkö voi kuitenkin rajoitetusti pyytää lisäselvityksiä tai täsmennyksiä jo annettuihin tarjouksiin vertailukelpoisuuden takaamiseksi, mutta siten, että alkuperäinen tarjous ei olennaisesti muutu. Hankintayksiköllä ei ole vain oikeus hylätä tarjouspyynnön vastainen tarjous vaan tämä katsotaan oikeuskäytännön mukaisesti velvollisuudeksi, mikäli tarjoajien tasapuolinen kohtelu ei toteudu. Tarjoukset, jotka täyttävät kaikki tarjouspyynnössä olevat vähimmäisvaatimukset sekä ovat tarjouspyynnön ehtojen mukaiset voidaan ottaa vertailuun. Tarjousten vertailu tehdään aina ennalta tarjouspyynnössä ilmoitettujen perusteiden mukaisesti. Hankintayksikön on hankintapäätöksissä kerrottava, miten tarjousten vertailu on tehty ja miten voittanut tarjous on valittu. (Pekkala ym. 2010, 432,455.)

Hankintalaki 128 §:n mukaisesti hankintapäätöksestä on tehtävä kirjallinen hankintasopimus. Hankintasopimus voi olla hankintayksikön ja valitun toimittajan välinen sopimusasiakirja tai hankintayksikön laatima ja allekirjoittama tilaus, joka sisältää riittävät ehdot toimituksesta tai viittaus tarjouspyyntöön, tarjoukseen tai hankintapäätökseen. Sopimus syntyy silloin, kun tarjoukseen annetaan hyväksyvä vastaus ilman varaumia. Tästä huolimatta on hyvä ilmoittaa hankintapäätöksen tiedoksiannon yhteydessä, että sopimus ei synny tiedoksiannolla, vaan hankintasopimuksen allekirjoittamisella, näin varmistetaan, että toimittaja ymmärtää sopimustilanteen oikein. (Eskola ym. 2017, 574.)

Hankintalain 127 §:n mukaan tehdystä hankintapäätöksestä perusteluineen on tiedotettava kirjallisesti niille, joita asia koskee. Ensisijaisesti tiedoksianto tulee tapahtua sähköisesti, kuten sähköpostilla, telefaksilla, sähköisten kilpailutusratkaisujen viestinvaihdolla tai toissijaisella tiedoksiantomenetelmällä postitse kirjeellä. Ehdokkaan ja tarjoajan katsotaan tällöin saaneen tiedon päätöksestä seitsemäntenä päivänä niiden lähettämisestä, jollei ehdokas tai tarjoaja näytä tiedoksiannon tapahtuneen myöhemmin. Tiedoksiannon päivämäärät ovat tärkeitä, sillä niillä on vaikutusta valitusajan alkamiseen. Hankintayksikön onkin liitettävä tekevänsä päätökseen valitusosoitus, jossa mukana ohjeet markkinaoikeuteen saattamisesta sekä oikaisuohje. (Eskola ym. 2017.)

### 3.10 Strateginen kyvykkyys

Organisaatiotasoiset kyvykkyudet ovat olennainen osa strategista onnistumista. Jokainen yritys ja organisaatio pyrkii tuottamaan asiakkaalleen arvolupauksen. Onnistunut arvolupauksen lunastaminen vaatii sellaista kyvykkyyttä, jolla erotutaan kilpailijoista. Erilaistuneiden kyvykkyyksien avulla yritysten on mahdollista laajentua nopeastikin. Kyvykkyuksien kehittäminen on strategisen tahtotilan mukaista kehittämistä. Strategia on yleisellä tasolla olevaa tavoitteiden tai valintojen kerrontaa. Organisaation strateginen kyvykkyys koostuu rakenteista, prosesseista, rooleista, johtamismalleista, osaamisesta sekä yhteistyötä tukevista työkaluista, jotka ovat päätöksenteon tukena, kuten esimerkiksi läpinäkyvä, hyvin visualisointu ja kaikkien käytössä oleva data. (Vesalainen 2010.)

### 3.11 Prosessijohtamisen vaiheet julkisissa hankinnoissa

Prosessilähtöisyys tarkoittaa johtamiskäytäntöjä, toimintatapoja ja erilaisia seurantajärjestelmiä, joiden toimivuutta tarkastellaan siten, että kiinnitetään huomiota niissä oleviin ongelmiin eikä pelkästään tuloksellisuuden ja tehokkuuden arvioimiseen. Prosessilähtöinen ajattelutapa julkishallinnossa ei tarkoita aina olemassa olevien organisaation uudistamista vaan se mahdollistaa olemassa olevan hallinnon rakenteiden muuttamisen entistä asiakaslähtoisempään suuntaan hyödyntämällä toimintaa koskevia uusia ideoita. Uutta tulkintaa organisaatioyhteisöllisestä työnjaosta loi sosiologian klassikko Emile Durkheim vuonna 1893 teoksellaan *Sosiaalinen työnjako*. Tässä teoksessaan Durkheim väitti, ”että orgaaninen työnjako jäsentää ihmisen koko olemassaolon perustan”. Ajatuksena oli, että työnjakoa esiintyy kaikkialla niin talouselämässä kuin perheissäkin. Voidaan vaan todeta, että tämä Durkheimin esittämä näkemys on edelleen validi. Kyse on yhä siitä, miten työtä tehdään työyhteisöissä eli kuka vastaa mistäkin ja mitkä ovat tavoitteet. (Virtanen & Wennberg 2005.)

Moderni tulosohjausajattelu perustuu yhä enemmän asiakaslähtöisyyteen tulosten ja tulosten mittaamisen lisäksi. Ennen kaikkea palvelun laadun merkitys asiakkaiden kokemana on tänä päivänä nostettu yhdeksi tärkeimmäksi tulosajatte-

lun lähtökohdaksi. Uhkakuvina prosessien standardoimisille on noussut organisaatioiden kilpailukyvyyn ja kustannusten karsimiseksi massiiviset toimintojen ulkoistamiset. Ulkoistamistoimet eivät ainakaan henkilöstön keskuudessa vahvista prosessijohtamisen uskottavuutta ja suosiota kehittämismenetelmänä. Prosessiajattelussa joudutaan joka tapauksessa aina lähtemään liikkeelle jonkinlaisesta vanhan organisaation muutoksesta. Muutosta helpottaa, jos organisaatiolla on taito ja kyky luopua ennakkoluuloista. Prosessien kehittäminen on siis uuden luomista ja vanhasta luopumista. Syvälle juurtunut ajatus, että julkishallinto on teho- tonta, on luonut paineita uudistaa toiminta asiakaslähtöiseksi ja ennakkoluulotto- maksi. Muutosorganisaation on pureuduttava rakenteellisiin ongelmiin ja löydet- tävä niihin rohkeasti uusia innovatiivisia ratkaisuja. (Virtanen & Wennberg 2005.)

Organisaatio on monitulkintainen järjestelmä, jossa ihmiset toimivat ja tekevät havaintoja, luovat merkityksiä ja myös samalla oppivat. Prosessit koostuvat usean toiminnon sarjoista, jotka taas koostuvat pienemmistä sarjoista, mikä tar- koittaa käytännössä sitä, että prosessi jakaantuu marginaalisen pieniksi tehtä- viksi, jota yksittäiset ihmiset tekevät. Julkishallinnon organisaatioiden tulokset- juajattelu on perusedellytys prosessilähtöiselle toimintamallille. Siinä huomioi- daan mitä saadaan aikaan julkisilla varoilla ja millaisella vaikutusketjulla toiminta tapahtuu tavoitteiden, panosten, tuotosten ja tulosten välillä. Prosessien avulla edistetään kysyntälähtöisyyttä, toimenpiteiden mitoittamista ja hahmottamista asiakastarpeiden näkökulmasta sekä toiminnan luotettavaa mittaamista. (Virta- nen & Wennberg 2005.)

Oleellista on organisaation kehittämisen ja pysyvien vaikutusten aikaansaa- miseksi se, että muutoksia johdetaan. Muutosjohtamisessa on tärkeää huomioida kaikkien osallisten eri näkökulmia. Näkökulmat voivat vaihdella suuresti esimer- kiksi johdon, asiantuntijoiden tai työntekijöiden välillä. Tärkeää on, että muutosta valmisteltaessa sukellaan syvälle organisaation rakenteisiin. Muutosjohtajan on siis ymmärrettävä mitä itse tekee sekä myös se, miten muut ymmärtävät häntä. Prosessilähtöisyys ei siis ole helppoa toteuttaa, se edellyttää ensisijaisesti muutosta organisaation ajattelutavoissa. Oman organisaation uusiutumisen toi- mintamallit tulisi löytää organisaation sisältä. Hyvällä tiellä ollaan silloin, kun joh- don muutospuheesta löytyy sisältö ja lähdetään etsimään kehittämisen ratkaisuja

yhdessä koko henkilöstön voimin. Julkishallinnon johtamista ei voida verrata yksityisen yrityksen johtamiseen, sillä julkishallinnon organisaatioiden johtaminen on yhteiskuntavastuullinen julkinen tehtävä eikä se voi olla olemassa vain voiton maksimointia varten. Tästä seuraa se, että julkista laitosta tai yritystä tulee kehittääkin eri tavalla kuin yksityistä yritystä. Yhteiskuntavastuusta puhutaan nykyisin paljon niin yksityisten kuin julkistenkin yritysten kohdalla. Kuitenkin tämän takana saattaa olla täysin erilaiset päämäärät. Ei voi välttyä ajatukselta, että yksityinen yritys uhraisi panoksia vain yhteisen hyvään, vaan todennäköisesti siellä on takana voiton maksimointi. (Virtanen & Wennberg 2005.)

Prosessien kehittäminen on siis viime kädessä johtamiskysymys. Lähivuosien rakenteelliset haasteet julkishallinnossa ovat kaikkien tiedossa. Valtion ja kuntien virkamiesjohdosta suurin osa on eläköitymässä noin 5-10 vuoden sisällä, siksi julkishallinnon koulutuksiin onkin aloitettu panostamaan aiempaa enemmän. Julkisjohtamisen kehittämiskohteita ovat muun muassa toiminnan tehostaminen, vaikuttavuusnäkökulman huomioon ottaminen sekä prosessilähtöisyyden vahvistaminen. Julkishallinnon kehittämisessä on siis alettu ymmärtää prosessilähtöisen johtamisfilosofian perusajatus kokonaisvaltaisesta johtamistyön mallista. Lähivuosina julkishallinnon henkilöstöstrategioissa huomiota kiinnitetään yhä enemmän siihen, miten työyhteisöt todella toimivat. Yhteenvetona voidaan sanoa, että työstä tehdään mielekästä saamalla näkyviin niin sanottu oman käden jälki työn lopputuloksessa. (Virtanen & Wennberg 2005.)

Prosessikehittämisessä on pitkälti kysymys luovuuden löytämisestä. Prosesseja kehitettäessä organisaation pitää pystyä pohtimaan, miten kehittämistyötä voitaisiin tehdä uudella tavalla. Tänä päivänä paljon käytetyt Lean-työkalut ovat olleet suurena apuna luoda olemassa olevasta uutta. Esimerkiksi Lean arvovirtakuvaus ja juurisyyanalyysi – menetelmillä voidaan prosessissa olevat ongelmat saada näkyviksi ja siten päästään käsittelemään syitä ongelmien taustalta. Siksi organisaatiokehittäjien tulisikin olla ennakkoluulottomia ja avoimia näkemään ratkaisuja siellä missä ne todellisuudessa ovat. Organisatorisen luovuuden oivallus onkin, että prosessikehittämistä toteutetaan siellä missä pullonkaulateki-jät on tunnistettu. Muutosjohtajien on tärkeää myös tuoda tietoa muutoksen tai

kehittymisen onnistumisen edellytyksistä läpinäkyvästi. Käytännössä tämä tarkoittaa pienenkin onnistumisen kokemuksen levittämistä muualle organisaatioon, sillä vähäisetkin onnistumiset ja hyvät kokemukset lisäävät työhyvinvointia ja auttavat jaksamaan. (Virtanen & Wennberg 2005.)

Taulukko 5. Organisaation ydinprosessin kriittiset vaiheet (Prosessijohtaminen julkishankinnoissa, Edita 2005).

PROSESSIN OMINAISUUS	PROSESSIN TUNNISTAMISEEN LIITTYVÄ TEHTÄVÄ	TAVOITE
Prosessille on asiakas, jonka tarpeita varten toiminta on olemassa	Tunnistetaan asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet	Käsitys asiakkaista ja asiakkaiden tarpeista
Prosessi alkaa asiakkaan tarpeista ja päättyy tarpeen tyydyttämiseen	Tunnistetaan tarpeen joilla asiakkaiden tarpeisiin vastaan ja mahdollisesti segmentoidaan asiakkaat tarpeiden mukaan	Palvelut ryhmitellään asiakasryhmien ja tarpeiden perusteella
Prosessille on selvä alku ja loppu	Tunnistetaan prosessin alkuherätteet ja prosessin lopputulos	Prosessin alkutila eli käynnistämisen tarve tunnistetaan sekä lopputila
Yhteiskunnallinen vaikutus syntyy prosessien välityksellä	Prosessit ryhmitellään ja nimetään vaikuttavuustavoitteiden näkökulmasta	Prosessit ilmentävät sitä, miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii

Taulukko 5. Tärkeä tekijä organisaation muutoksen onnistumiselle on, että saadaan koko muutoksen toteuttava henkilöstö mukaan kehittämiproessiin. Kehittämiprojekti edellyttääkin tavoitetietoista johtamista eli prosessilähtöisyyttä ei ole ilman johtajuutta. Prosessiajattelussa on tiedettävä, miksi toimimme niin kuin toimimme sekä samalla pitää olla myös selkeä käsitys siitä, mikä on tulevaisuuden tavoite.

Taulukossa 5 prosessit kuvataan ja määritellään, mikä kuuluu osana prosessijohtamiseen. Prosessikuvaukset toimivat dokumentoinnin, viestinnän sekä kehittämisen ja toteutuksen välineenä. Yhteiskunnalliset vaikuttavuus- ja strategiset tavoitteet on määriteltävä prosesseille selkeästi. Resurssit puolestaan määräyty-

vät prosessien tavoitteiden mukaisesti, kuten millaisia tiloja tai osaamista tarvitaan. Julkisten laitosten tavoitteet ovat siis yhteiskunnallisia ja prosessien tunnistamisessa on lähdettävä liikkeelle yhteiskunnallisten tarpeiden ja tavoitteiden määrittelyllä eli miksi kyseinen laitos on olemassa. Prosessien tunnistaminen on siis aloitettava selvittämällä ensin organisaation omat tavoitteet ja päämäärät ja miten nämä voidaan saavuttaa sekä lopuksi määrittelemällä asiakkaat ja niiden tarpeet kokonaisuus huomioiden. (Virtanen & Wennberg 2005.)

### 3.12 Lean

Lean on kehittämisen johtamisjärjestelmä, jonka avulla pyritään luomaan vakioitu ja systemaattinen työnkulku. Lean perustuu ajatukseen siitä että, vain vakioitua toimintaa voidaan arvioida, mitata ja kehittää. Lean menetelmillä haetaan johtamiseen ns. terveen järjen ratkaisut. Lean on toimintamalli, joka sopii erinomaisesti toiminnan organisaation kehittämiseen. Lean mallilla kehittämisessä henkilöstön rooli on merkittävässä asemassa. Lean menetelmällä ongelmia ei ratkota vain johtamisstrategiaa uusimalla vaan menetelmällä tuodaan esille konkreettisia asioita toiminnan tehostamiseksi. Leanin yksi pääajatuksia on, että toimintaa kehitetään siellä missä se tapahtuu ja etenkin siellä missä koetaan asiakkaan suurimman arvon olevan. (Balle & Jones 2017.)

Arvoa tuottava työaika on sitä, joka oikeasti vaikuttaa tuotteen tai palvelun toteutumiselle ja sitä kautta tuottaa myös arvoa asiakkaalle. Loput työajasta kuluu toimintoihin, jotka pohjimmiltaan ovat niin sanottua hukkatyötä. Esimerkkinä tällaisista hukkatyöistä on erilaiset odottamiset, virheiden paikkaamiset, oikeiden osien etsimiset tai kuten tässä kehittämistyössä olevissa hankintaprosessin vaiheissa ilmeni hankinta-asiakirjojen odottelut eri prosessin vaiheiden välillä. Hukka (waste) syntyy silloin, kun yritystä tai työpisteitä ei ole organisoitu hyvin ja työntekijä joutuu etsimään tarvitsemiaan tietoja tai asioita. Kaikki tarvittavat elementit tulisi sijoittaa siten, että työntekijä joutuu kävelemään edestakaisin tai hakemaan tietoja mahdollisimman vähän. Poistamalla turhien liikkumisien tai etsimisien aiheuttamat hukat ajankäytössä voidaan saavuttaa suuria etuja prosessien läpimenoaikoihin ja työtyytyväisyyteen sekä henkilöstön resurssien määrään ja tehokkuuteen. Odottelua (waiting) esiintyy silloin, kun työntekijä joutuu jostain syystä

odottamaan voidakseen suorittaa oman työvaiheensa. Tämä vaikuttaa työntekijän arvon tuottamiseen negatiivisesti. Leanin avulla pyritäänkin etsimään näitä arvoa tuottamattomia syitä. Odottelun syitä voivat olla esimerkiksi tarvikkeiden puute tai odottelu varastolta. (Suneja & Suneja 2017.)

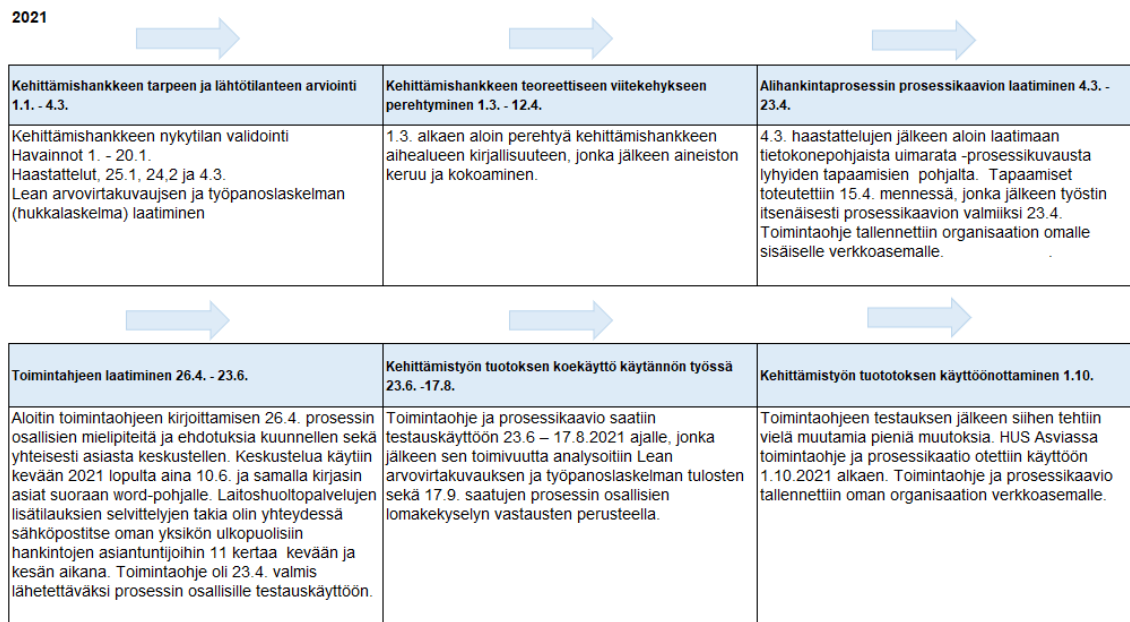
Henkilöstön työtehtävien vakiointi on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joilla voidaan kehittää yksittäisen työntekijän tehtävää tai kokonaista työprosessia. Lähtökohdana on, että jokaisella tehtävällä, esineellä, lomakkeella tai asiakirjalla on oma oikea paikkansa. Tämä on olennaisen tärkeä asia ja vakioidun työn perusajatus, jota ei kannata jättää huomioimatta. Vakioidun työn avulla vakautetaan prosessit ja luodaan järjestelmä niiden jatkuvalle parantamiselle. Leanin ydinajatuksen mukaan prosessi määrittelee lopputuloksen. Tämä ydinajatus tarkoittaa sitä, että prosessin kaikki työtavat määritellään, päivitetään ja arvioidaan säännöllisesti parannusten aikaansaamiseksi. (Suneja & Suneja 2017.)

Vakioinnilla on saavutettu erittäin hyviä tuloksia yksittäisessä työtehtävässä tai työprosessien toimivuuden parantamisessa. Siksi myös HUS Asvian laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin työtehtäviin ja rooleihin haettiin vakioinnin kautta selkeyttä ja toimivuutta. Toimivuutta lisäämällä pyritään saavuttamaan prosessin läpiviennin nopeutumista ja resurssien käytön tehostumista.

#### **4 Kehittämistyön toteutus**

Tämän kehittämishankkeen lähtökohtana oli laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin läpimenoajan sujuvoittaminen, nopeuttaminen sekä prosessin toiminnan tehostaminen sekä organisaation hallinnan ja strategisen kyvykkyyden parantaminen. Kehittämishanke toteutettiin lähtötilanteen arvioimisella, prosessimallien valinnalla ja mallintamisella, hankintaohjeiden ja -menettelytapojen laati

misella, testauksella ja lopulta kehittämishankkeen tuotoksen käyttöönottamisella. (kuvio 4).



Kuviossa 4 kuvataan vaiheittain kehittämishankkeen toteutuminen vuoden 2021 alustakehittämishankkeen käynnistämisestä vuoden 2021 alusta kehittämishankkeen käyttöönottoon syksyllä 1.10.2021.

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin erilaisia kehittämistoimenpiteitä lähtötilanteen kartoittamisen jälkeen. Näitä toimenpiteitä olivat pienhankintojen alihankintaprosessin kuvaaminen prosessikaavion avulla, hankintaohjeen laatiminen ja sen testaus sekä käyttöönotto HUS Asvian tulosityksikössä. Aavaan seuraavaksi näitä kehittämistoimenpiteitä tarkemmin sekä selvitan ketkä organisaatiossa osallistuivat tähän kehittämistyöhön ja sen tulosten arviointiin ja käyttöönottoon.

Nykytila-analyysin perusteella HUS Asvian laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin ongelmiksi löytyivät epäselvyydet prosessin tehtävistä ja rooleista sekä prosessin vaatiman hankintaosaamisen vaikeutta. Tammi-maaliskuun 2021 aikana tekemieni prosessin osallisten haastattelujen perusteella prosessin tehtävien ja roolien epäselvyyksien poistamiseksi sekä hankintaosaamisen lisää-

miseksi innovoitiin laadittavaksi prosessikuvaus ja toimintaohje laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessille. Kehittämistyön aloitin maaliskuun 4.3. tehdyn viimeisen haastattelun jälkeen laatimalla uimarata- mallista prosessikaaviota. Prosessikaavion tekeminen vaati muutamia lyhyitä, noin 15 - 30 minuutin vuorovaihteisia tapaamisia prosessin osallisten kanssa. Tapaamiset piti pitää lyhyinä, koska ne hoidettiin prosessin osallisten muiden töiden ohessa. Uimarata- malli valittiin, koska siinä piirretään eri rooleille omat ns. uimaradat ja eri työvaiheet numeroidaan prosessin etenemisen mukaisesti. Uimarata- prosessikaavion avulla prosessin tehtävät, vastuut rooleittain pystytään kuvaamaan selkeästi ja yksiselitteisesti eikä prosessin osallisille jää epäselvyyttä prosessin etenemisestä. Prosessikuvauksen laatimisessa avainhenkilöt olivat prosessissa osallisena olevat henkilöt, sillä he osasivat kertoa parhaiten onnistuneeseen prosessiin vaadittavat työvaiheet. Sain prosessikaavion valmiiksi 23.4.2021. Prosessikaavio tallennettiin päivitettävään muotoon sähköisesti oman yksikön sisäiselle verkkoasemalle. Laitoshuoltopalveluiden alihankintaprosessin prosessikaavio on kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä 1

HUS Asvia noudattaa koko HUS organisaation yhteistä hankintaohjeistusta, mutta käytännön ohjeistus yksikön omalla vastuulla olevien laitoshuoltopalvelujen alihankintana tuotettujen pienhankintojen osalta puuttui. Prosessikaaviokuvauksen valmistumisen jälkeen huhtikuun 26.4.2021 aloitin kirjoittamaan käytännön läheistä toimintaohjetta laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin läpimeenoa nopeuttamaan, tehostamaan sekä parantamaan prosessin osallisten hankintaosaamista. Innovaatio toimintaohjeesta laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin ongelmien ratkaisuksi tuli tammi-maaliskuun aikana käydyissä prosessin osallisten haastatteluissa. Toimintaohjeen suunnittelussa lähdin liikkeelle tutustumalla aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, kuten oman organisaation hankintaohjeisiin, julkiseen hankintalakiin, eri julkisten laitosten hankintaohjeisiin sekä erilaisiin tutkimusmenetelmiin. Toimintaohje laadittiin pienhankintoja koskevat hankintalain (1397/2016), HUSin voimassa olevan hankintojen pysyväisohjeen 24/2021 sekä HUSin vastuumääritysten pohjalta käytännön hankintaohjeeksi. Toimintaohjeen jokainen tehtävä ja työvaihe numeroitiin vastaamaan prosessi-

kaaviossa kuvattuja työvaiheita, jotta toimintaohjeen tehtävien eteneminen prosessissa olisi mahdollisimman yksiselitteinen. Toimintaohje muokattiin omaan organisaatioon sopivaksi ja tallennettiin myös sähköisesti helposti päivitettävään muotoon organisaation sisäiselle verkkoasemalle. Toimintaohje rajattiin kehittämissankkeen mukaisesti koskemaan euromääräisesti pienhankintoja. Toimintaohjeen kirjoittaminen eteni prosessin osallisten mielipiteitä ja ehdotuksia kuunnellen sekä yhteisesti asiasta keskustellen. Keskustelua käytiin kevään 2021 lopulta aina kesäkuun alkuun (10.6.) asti Teamsin välityksellä sekä kasvokkain avoimesti siten, että keskustelun aikana yhteisesti sovitut asiat kirjattiin suoraan word-pohjalle toimintaohjeeksi. Tapaamiset ja keskustelut pidettiin samalla tavalla lyhyinä kuin prosessikaavion tekemisen yhteydessä, ajankäytön minimoimiseksi. Hankintalain soveltaminen laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessiin oli yllättävän haasteellista ja aikaa vievää. Haasteeksi muodostuivat etenkin laitoshuoltopalvelujen lisätilaukset voimassa oleviin sopimuksiin, joiden osalta jouduttiin olemaan useasti yhteydessä hankinta-alan asiantuntijoihin (taulukko 6).

Taulukko 6. Yhteydenotot hankintojen asiantuntijoihin (kpl)

	19.4.	24.5.	27.5.	1.6.	2.6.	3.6.	Yhteensä
Hankintalakimies				1	1	4	6
Palvelupäällikkö		2	1				3
Hankinta-asiantuntija	1		1				2
<b>Yhteydenotot</b>							<b>11</b>

Taulukossa 6 eriteltynä toimintaohjeen valmistelun vaatimat yhteydenotot eri ammattiryhmiin. Laitoshuoltopalvelujen lisätilauksien osalta hankintalain soveltamisen haasteiden takia olin yhteydessä sähköpostitse oman yksikön ulkopuolisiin hankintojen asiantuntijoihin 11 kertaa kevään ja kesän 2021 aikana.

Yhteydenotot hankinta-alan asiantuntijoihin liittyivät laitoshuoltopalvelujen lisätilauksien kilpailutusvelvollisuuden ohjeistamiseksi niiden kohteiden osalta, joissa

oli voimassa oleva sopimus. Toimintaohje haluttiin pitää lyhyenä ja yksinkertaisena, jotta siitä olisi nopea löytää prosessissa tarvittava työvaihe ja sille toimintamalli.

Toimintaohjeen valmistuttua 23.6.2021 se lähetettiin sähköpostitse kahdeksalle laitoshuoltopalvelujen alihankintojen tilaus-sopimusprosessissa olevalle työntekijälle. Samassa viestissä ilmoitettiin myös tulevasta elokuun alussa lähetettävästä kehittämishankkeen onnistumista arvioivasta lomakekyselystä, jossa arvioidaan tilannetta nykytilaan ennen toimintaohjeen käyttöönottoa. Toimintaohjeen valmistumista edelsi muutamia päivityksiä, koska kevään ja kesän 2021 aikana siihen oli tullut muutoksia, kuten joidenkin henkilöiden työnkuvamuutoksia. Myös muutamat hankintalain soveltamisen tulkinnat vaativat tarkennuksia ja lisäselvittelyitä.

Toimintaohje saatiin testauskäyttöön 23.6 – 17.8.2021 ajalle, jonka jälkeen sen toimivuutta analysoitiin Lean arvovirtakuvauksen ja työpanoslaskelman tulosten sekä 17.9. saatujen prosessin osallisten lomakekyselyn vastausten perusteella.

Toimintaohjeen testauksen jälkeen siihen tehtiin vielä muutamia pieniä työtehtävien rooleihin liittyviä muutoksia. HUS Asviassa laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin toimintaohje prosessikaavioineen otettiin käyttöön käytännön työkaluksi 1.10.2021 alkaen. Toimintaohje ja prosessikaavio tallennettiin oman organisaation verkkoasemalle, jota päivitetään ajan tasalle aina tarvittaessa.

## **5 Kehittämishankkeen tulokset**

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää laitoshuoltopalvelujen alihankintahankintaprosessia sujuvammaksi, nopeammaksi ja tehokkaammaksi sekä parantaa prosessin hallintaa ja organisaation strategista kyvykkyyttä. Tavoitteena oli luoda käytännön ohjeistus laitoshuoltopalvelujen alihankinnalle, ohjeistus saatiin valmiiksi opinnäytetyön aikana. Laatimani sisäinen alihankinnan toimintaohje prosessikaavioineen selkiyttää, nopeuttaa ja tehostaa laitoshuoltopalvelujen alihankintojen toteuttamista. HUS Asvia otti 1.10.2021 alkaen sisäisen toimintaohjeen

ja prosessikaavion käyttöön laitoshuoltopalvelujen alihankintana tuotettujen pienhankintojen toteuttamiseksi.

Prosessin kulkua saatiin selkiytettyä uimarata -prosessikuvauksella, prosessia saatiin nopeutettua toimintaohjeen vaiheittaisilla tehtävien, roolien ja vastuiden määrittämisellä, prosessin osallisten osaamista parannettiin hankintalain ja -sääntöjen toiminta- ja menettelytavat sisältävällä ohjeella sekä prosessin strategista hallintaa parannettiin kehittämistyön tallentamisella sähköiseen päivitettävään muotoon sekä myöhemmin pienhankinnoille tarkoitetun Cloudia sourcing -järjestelmän käyttöönotolla. Strategisen kyvykkyys koostuu prosessista, osaamisesta, johtamismallista sekä tiedonhallinnasta. Näissä kaikissa elementeissä HUS Asvian laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessissa oli tapahtunut kehittämistyön käyttöönoton jälkeen positiivista muutosta. Tämän kehittämishankkeen toteuttamista voidaan jatkossa hyödyntää vastaavanlaisissa prosessihallinnan haasteissa.

## 5.1 Kehittämishankkeen onnistumisen arviointi ja mittaaminen

Opinnäytetyön aihe on HUS Asvian laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin kehittäminen pienhankintojen osalta. Ensimmäinen ongelmana oli se, että laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessista puuttui prosessikuvaus sekä käytännön toimintaohje. Tämän kehitystyön jälkeen käytännön ohjeistus ja prosessikaavio ovat olemassa ja jotka otettiin HUS Asviassa käyttöön 1.10.2021. Taulukon 7 tuloksien analysoinnin perusteella kehittämishankkeen tuotoksella saatiin laitoshuoltopalvelun alihankintaprosessin tehtävien eteneminen selkeämmäksi,

nopeammaksi ja tehokkaammaksi sekä HUS Asvia organisaationa paransi asiakkaalle arvon tuottamista.

### Taulukko 7. Työaikapanoslaskelma toimintaohjeen koekäytön jälkeen

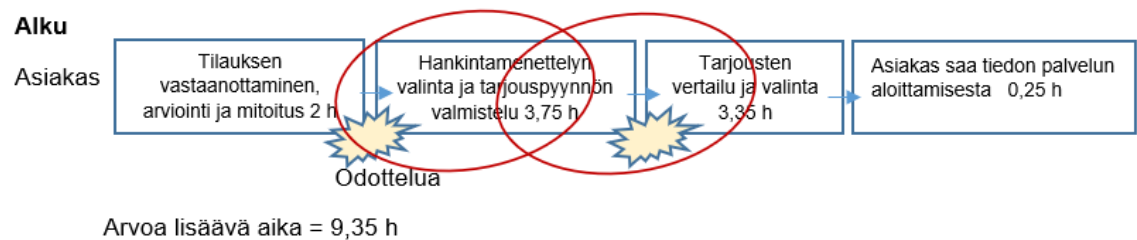
Työpanos	Palvelusuunnittelija	Suunnittelija	Palvelupäällikkö	Muut	Yhteensä
Nykytila/henkilötyöpanos /tilaus	5.45	1.50	2.30	0.50	9.75
Hukkatyö/tilaus *)	0.25	0.00	0.15	0.00	0.40
Kehittämishankkeen tulos	5.2	1.5	2.2	0.5	9.35

\*) Todetut hukat

% 4.1

Tehtävät/roolit/vastuut epäselviä > odottelua, päällekkäisyyttä, selvittelyä

Taulukossa 7 on työaikapanokseen pohjautuva laskelma toimintaohjeen käyttöön ottamisen jälkeen. Toimintaohje ja prosessikaavio olivat prosessin osallisten käytössä lähes kaksi kuukautta ajalla 23.6.-17.8.2021. Prosessiin käytetty työpanoslaskelma toteutettiin samalla tavalla kuin vuoden 2021 nykytila-arvion yhteydessä tehty laskelma aikana (taulukko 2), joten laskelmat ovat vertailukelpoiset, vaikkakin eri henkilön mitoittamana. Nykytila-arvioinnissa ollut palvelusuunnittelija ei ollut enää työsuhteessa prosessin organisaatiossa. Nykyisessä laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessissa olevan laitoshuollon ammattilaisen ajankäytön mitoituksen perusteella voitiin todeta, että tilaus-sopimusprosessissa käytetty hukkatyöaika oli toimintaohjeen käytön jälkeen 0,40 tuntia eli ajankäytön hukka oli vähentynyt 0,35 tuntia lähtötilanteesta. Uusitun arvovirtakuvauksen avulla saatiin näkyväksi ne prosessin vaiheet, joissa ajankäytön hukat vähenivät (kuvio 5).



Kuvio 5. Laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin arvovirtakuvaus.

Kuviossa 5 vaiheittaisen työpanosmittauksen perusteella toimintaohjeella ei voitu vaikuttaa olemassa olevien sopimusten etsimiseen käytettyyn aikaan. Sopimus-

ten etsiminen sisältyy tilauksen arvioinnin työvaiheeseen. Sen sijaan arvovirtaku-  
vauksen avulla voitiin nähdä, että toimintaohjeen käytöllä saatiin vähennettyä oi-  
kean hankintamenettelytavan valinnassa käytettyä aikaa sekä tarjousten vertailu-  
ja valinta vaiheessa aiheutunutta odottelua.

Taulukko 8. Laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessissa käytettyjen työpanos-  
ten vertailutaulukko nykytila / koekäytön jälkeen.

Mittausajankohta	Työaikapanoslaskelma	Prosessin läpimenoaika (H)	Kokonaistyöajasta hukkatyö %	Asiakkaalle arvoa tuova työaika (H)
Nykytila	Työaikapanos / prosessi	9.75	7.7	9.75
Toimintaohjeen koekäytön jälkeen	Työaikapanos / prosessi	9.35	4.1	9.35
<b>Kehittämistyön tulos %</b>			<b>-3.6</b>	<b>4.1</b>

Taulukossa 8 verrataan laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessissa tapahtu-  
nutta muutosta lähtötilanteesta vuoden 2021 (taulukko 2) toimintaohjeen koekäy-  
tön jälkeisen aikaan. Prosessin läpimenoajan muutosta laskettiin prosessin eri  
työvaihekohtaisella työpanoslaskelmalla.

Vertailevan tuloksen perusteella prosessin läpimenoa hidastavat ”hukat” olivat  
vähentyneet 3,6 % lähtötilanteesta (kuvio 2) toimintaohjeen käytön jälkeen. Tau-  
lukon mukaan prosessin asiakkaalle arvoa tuottavan työajan lisäys on 4,1 %. Ar-  
voa tuottavan työajan lisäys tarkoittaa myös prosessissa käytetyn henkilöresurs-  
sien käytön tehostumista eli kustannustehokkuuden paranemista.

Kehitystyönä tuotetun toimintaohjetta arvioitiin myös 17.9.2021 implementoinnin  
jälkeen lomakekyselyn muodossa. Lomakekyselyllä selvitettiin toimintaohjeen  
onnistumista prosessin kehittämistoimenpiteenä. Lomake jaettiin kuudelle (6)  
prosessin osallisille paperisena versiona omiin postituslokerikkoihin ja kahdelle  
sähköpostitse (2 kpl) ja vastaukset pyydettiin palauttamaan anonymisti työhuo-  
neeni ulkopuolella olevaan palautelaatikkoon. Arviointi annettiin asteikolla 1 - 5,

1 täysin eri mieltä, 5 täysin samaa mieltä. Prosessin osallisia oli ohjeistettu kyselylomakkeen lähettämisen yhteydessä sähköpostitse, että prosessin toimivuutta arvioidaan taulukon 3 kysymyksillä vertailuna prosessin toimintaan ennen toimintaohjeen käyttöönottamista eli alkuvuoden 2021 tilanteeseen (taulukko 9).

Taulukko 9. Lomakekyselyn tulokset toimintaohjeen koekäytön jälkeen.

Kysymykset	1	2	3	4	5
Työvaiheiden suorittaminen on selkiytynyt			3	8	10
Työvaiheiden suorittaminen on nopeutunut			15		
Kehittämishanke on parantanut prosessia				12	10
<b>Pisteet yhteensä</b>			<b>18</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Taulukon 9 perusteella kaikki vastaukset annettiin 3 - 5 asteikoille, missä asteikon luku 5 tarkoitti, että vastaaja oli täysin samaa mieltä. Kyselyn tuloksen keskiarvo asteikolla oli viiden vastauksen osalta 3,8, jonka perusteella voitiin todeta, että kehittämistyön tuotoksena laaditut toimintaohje ja prosessikaavio koettiin onnistuneena kehittämishankkeena prosessin osallisten käytännön työssä.

## 5.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti kertoo tutkimuksen luotettavuudesta eli käytettävän tiedon, menetelmien sekä niiden käytön luotettavuudesta. Kehittämistutkimuksissa tavoite on muutos parempaan, tieteellisyyden merkitys on yhtä tärkeä kuin lopputuloksen merkitys. Tieteellisyyttä tarvitaan kehittämistutkimuksessa lopputuloksen todentamiseen. (Kananen 2012, 162.)

Laadullinen aineisto kerättiin haastattelujen avulla. Varmistin tutkimusmenetelmän luotettavuuden valitsemalla haastateltaviksi vain henkilöitä, joilla on itsellään kokemusta laitoshuoltopalvelujen alihankkijoiden kanssa toimimisesta usean vuoden ajalta. Lisäksi kiinnitin huomiota siihen, että jokaisella haastateltavalla kokemuksia erilaisista laitoshuoltopalvelujen alihankintojen tilaus-sopimusprosesseista. Tällä varmistin, että saan kerättyä vain oleellista tietoa henkilöiltä, joilla

on omakohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä prosessista. Uskon näillä perusteilla, että tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Validiteetilla kerrotaan, onko tutkittu oikeita asioita eli mitataan tutkimusmenetelmän kykyä mitata niitä asioita, joita on tarkoituskin mitata. Validiteetin yksi edellytys on, että tutkimuksesta on riittävän tarkka dokumentointi. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa tehdyt valinnat ja perustelut on kirjattu ylös siten, että niiden avulla voidaan myöhemmin todentaa niiden oikeellisuus. (Kananen 2012, 164-165.)

Kehitystehtävän raportissa on pyritty kuvaamaan kehittämishankkeen eri vaiheet mahdollisimman tarkasti. Mittarit valittiin siten, että niillä mitattiin keskeisten ongelmakohtien toimivuuden parantumista.

Kehittämistyön mittareita, arvovirtakuvauksen läpimenoaikaa ja työpanoskohtais-  
talaskelmaa, voidaan pitää kohtalaisen luotettavina mittareina kehittämishank-  
keen onnistumisen arvioinnissa, sillä asiakkaan tekemän tilauksen sisällöllä ei  
juurikaan ole vaikutusta niihin prosessin vaiheisiin, joissa ajankäytön hukkia löy-  
dettiin, joten vastaava tulos on todennäköinen, jos tutkimus uusittaisiin laitoshuol-  
topalvelujen alihankintaprosessin sujuvuuden ja tehokkuuden mittaamiseksi.

## **6 Johtopäätökset ja jatkosuositukset**

Tämän opinnäytetyöni kehittämishankkeen tarve oli ilmennyt jo vuoden 2019 ai-  
kana, jolloin tein HUS Asvian laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessista juuri-  
syyanalyysin yhdessä toisen taloustiimin jäsenen kanssa. Näiden juurisyylöydök-  
siin perustuen työorganisaatiossani todettiin, että laitoshuoltopalvelujen alihan-  
kintaprosessia tulisi kehittää. Kehittämistyön tavoitteeksi määriteltiin HUS Asvian  
laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin kehittäminen. Tutkimuskysymyksiksi  
asetettiin, miten saadaan prosessia selkeämmäksi, nopeammaksi ja tehokkaam-  
maksi, prosessin vaatimaa osaamista paremmaksi sekä HUS Asvian strategista  
hallintaa ja kyvykkyyttä kehitettyä. Tavoite oli hyvin haastava, päätin rajata kehit-  
tämishankkeen laitoshuoltopalvelujen pienhankintoihin, johon ongelmat olivat

kulminoituneet. Työorganisaatio suhtautui opinnäytetyönä tehtävään kehittämishankkeeseen erittäin myönteisesti ja sain työyhteisöltäni täyden tuen. Opinnäytetyö käynnisti melko työllistävästi hankintalain tulkinnan selvittelyä, erityisesti laitoshuoltopalvelujen lisäsopimusten osalta. Hankinnoista kirjoitetun teorian soveltamista laitoshuoltopalvelujen lisätilaushankintojen osalta jouduttiin selvittämään useaan kertaan eri hankinta-alan asiantuntijan kanssa, jotta HUS Asvian toimintaohjeeseen saatiin varmasti voimassa olevat hankintalain ja oman organisaation vaatimat hankintojen menettelytapa- ja toimintaohjeet.

Kehitystyön tuotoksena valmistuneesta käytännön toimintaohjeesta ja prosessi-kaaviosta on hyötyä laitoshuoltopalvelujen hankintayksikölle. Sisäinen käytännön toimintaohje nopeuttaa ja selkiyttää hankintojen tekemistä. Yhtenäiset toimintatavat hankintojen toteuttamiselle sekä toimintatapojen tuominen helposti saatavaan ja muokattavaan muotoon sekä pienhankinnoille tarkoitetun Cloudia sourcing-järjestelmän käyttöönotto parantavat jatkossa hankintayksikön valmiuksia työn tekemisessä. Opinnäytetyön aikana laitoshuoltopalvelujen pienhankintojen nimetty vastuuhenkilö sai koulutuksen Cloudia sourcing-järjestelmään elokuussa, joten järjestelmä tullaan ottamaan käyttöön HUS Asviassa myöhemmin.

Teoreettinen viitekehys auttoi minua toimintaohjeen ja prosessinmallintamisessa. Kehittämistyö opetti, että toimiva hankintaprosessi vaatii henkilöstön eli resurssi-osaamisen lisäksi myös organisaatiotasolla strategista kyvykkyyttä, mikä tarkoittaa organisaatiotason prosessiosaamista- ja hallintaa sekä kykyä mukautua muutoksien edessä. Terveystieteiden alat elävät nyt muutostilassa, joten on hyvä, että ohjeet ja kaaviot ovat helposti päivitettävissä muodossa, jotta organisaation sisällä pystytään reagoimaan nopeasti muutoksien edessä.

Nykytila-analyysin avulla yhdeksi prosessin hukka-aikaa vieväksi vaiheeksi löytyi voimassa olevien sopimusten etsiminen, mikä kuuluu prosessin ensimmäiseen vaiheeseen, tilauksen arviointi ja mitoitus. Tämän kehittämishankkeen tuotoksella ei tähän ongelmaan saatu parannusta, mutta tämä opinnäytetyö opetti minulle paljon siitä, miten asioita tulee viedä eteenpäin kehitysmuutosta haettaessa.

## Lähteet

Balle, Michael, Jones, Daniel, Chaize, Jacques, Fiume, Orest 2017. The Lean strategy. Using Lean to Create Competitive Advantage, Unleash Innovation, and Deliver Sustainable Growth. McGraw-Hill Education, New York.

Eskola, Saila, Kiviniemi, Eeva, Krakau, Tarja, Ruohoniemi, Erkki 2017. Julkiset hankinnat, BALTO print, Liettua.

Euroopan unionin virallinen lehti.1. 167/1.27.6.2012.<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32012R0528&from=EN>. Luettu. 19.5.2021.

Hirsjärvi, Sirkka, Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Yliopistopaino, Helsinki.

HUS 2019. Tilinpäätös- ja toimintakertomus 2018. <https://www.hus.fi/sites/default/files/2020-09/Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s%20ja%20toimintakertomus%202018.pdf>.

HUS 2020. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2020. Hus-tilinpaatos-ja-toimintakertomus-2020.pdf. (/husinvuosi.fi).

HUS 2021. <https://www.hus.fi/tietoa-meista/hallinto-ja-paatoksenteko>.

HUS Hankinnat 2021. Hankinnat HUS-kuntayhtymässä. Pysyväisohje 24/2021. Sivut - Hankinnat HUS-kuntayhtymässä. Luettu 10.5.2021.

HUS Asvia laitoshuoltopalvelut palvelukuvaus. HUS 2021.<https://hussote.sharepoint.com/sites/00009/hustukipalvelut/palvelut/Palvelukuvaukset/Palvelukuvaukset%202021/HUS%20Asvia%20laitoshuoltopalvelut%20palvelukuvaus%202021.pdf#search=laitoshuolto%20palvelukuvaus>. Luettu 4.3.2021.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas, Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kontio, Annamari, Kronström, Sanna, Kumlin, Aarne, Mäki, Laura 2017. Julkiset hankinnat – käsikirja, Otava, Helsinki.

Määttä, Kalle, Voutilainen, Tomi 2017. Julkisten hankintojen sääntely. Meedia Zone OÜ, Viro.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu, Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Sanomapro, Helsinki.

Pekkala, Elise, Pohjonen, Mika. Hankintojen kilpailuttaminen 2010. Jelgava Printing House, Latvia.

Pekkala, Elise, Pohjonen, Mika, Huikko, Katariina, Ukkola, Markus 2017. Hankintojen kilpailuttaminen. Printon, Tallinna.

HUS 2020. Lean sosiaali- ja terveydenhuollossa.  
<https://hussote.sharepoint.com/sites/10608/Oppimateriaaleja/Lean%20sosiaali%20ja%20terveydenhuollossa%20-taskukirja%202.%20painos.pdf>. Luettu 10.4.2021.

Suneja, Aneesh, Suneja, Carolyn 2017. Lean ja terveydenhuolto. Printon, Tallinna.

Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM oppaat ja muut julkaisut 3/2017. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80010/3\\_2017\\_Opas\\_Sosiaalisti\\_vastuulliset\\_hankinnat\\_31052017\\_WEB.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80010/3_2017_Opas_Sosiaalisti_vastuulliset_hankinnat_31052017_WEB.pdf). Luettu 17.4.2021.

Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://tem.fi/eu-ja-kansalliset-kynnysarvot>. Luettu 15.6.2021.

Valtiovarainministeriö 2017. Valtion hankintakäsikirja.  
[https://www.hansel.fi/media/filer\\_public/8b/dd/8bdd82ea-eac6-4878-a234-8bf440a2d683/valtior\\_hankintakasikirja\\_2017.pdf](https://www.hansel.fi/media/filer_public/8b/dd/8bdd82ea-eac6-4878-a234-8bf440a2d683/valtior_hankintakasikirja_2017.pdf). Luettu 6.4.2021.

Vesalainen, Jukka 2010. Tavoitteena strateginen kyvykkyys. Alihankkijan kilpailukyvyyn määrätietoinen kehittäminen. Teknologiainfo, Helsinki.

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita, Helsinki.

Ympäristöosaava.fi. 2020. Puhdistusalan ympäristövaikutukset.  
<https://www.ymparistoosaava.fi/puhdistuspalveluala/index.php?k=22409>. Luettu 18.4.2021.

Ympäristövastuullinen siivous. N.d. Ympäristöosaava.  
<https://www.ymparistoosaava.fi/puhdistuspalveluala/index.php?k=22408>  
Luettu 18.4.2021.



## Lomakekysely

Kyselyn tarkoituksena on arvioida kehittämishankkeen parantamisen ratkaisuksi innovoivia toimintaohjetta sekä prosessikaaviota asteikolla 1-5.

Pirjo Sundell  
Metropolia  
Julkiset hankinnat

KYSELYLOMAKE

5.8.2021

Tämä on opinnäytetyönä tehdyn HUS Asvian laitoshuoltopalvelujen alihankintaprosessin kehittämishankkeen onnistumista mittaava kysely. Prosessin kehittämiseksi laadittiin laitoshuoltopalvelujen alihankintojen pienhankinnoille toimintaohje sekä prosessikaavio. Kyselyssä prosessin osalliset arvioivat näiden kehittämistoimenpiteiden onnistumista käytännön työssä.

Lomake jaetaan prosessin osallisille paperisena ja vastaukset palautetaan anonymisti työhuoneeni ulkopuolella olevaan laskutustiimin "postituslokerikkoon". Arviointi annetaan asteikolla 1-5, 1 täysin eri mieltä, 5 täysin samaa mieltä. Arviointi merkitään X asteikon sarakkeeseen.

Kysymykset	1	2	3	4	5
Työvaiheiden suorittaminen on selkiytynyt					
Työvaiheiden suorittaminen on nopeutunut					
Kehittämishanke on parantanut prosessia					
Pisteet yhteensä					

KIITOS VAIVANNÄYÖSTÄ JA OSALLISTUMISESTA LAITOSHUOLTOPALVELUJEN PROSESSIN KEHITTÄMISEEN.

