

Veli-Pekka Laukkanen

**HANKINNAN PORTAAT: HANKINTATOIMINNAN KEHITTÄMINEN
OSALLISTAVALLA STRATEGIATYÖLLÄ**

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ja hallinnon ala
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
2014



Koulutusala Liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Tekijä(t) Veli-Pekka Laukkanen	
Työn nimi Hankinnan portaat: hankintatoiminnan kehittäminen osallistavalla strategiatyöllä	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Päivi Auno, Arto Ylitalo
	Toimeksiantaja Rovaniemen koulutuskuntayhtymä
Aika 15.3.2014	Sivumäärä ja liitteet 73 + 3
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selittää, kuvata ja arvioida hankintastrategiaprosessiin liittyviä tekijöitä ja kehittää toimintatutkimuksen keinoin kohdeorganisaation Rovaniemen koulutuskuntayhtymän hankintatoimintaa ja hyödyntää tutkimuksessa saatua tietoa organisaation strategiaprosesseissa.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin teoriapohjana osallistavaa strategiatyöprosessia ja tutkimusongelmaksi muotoutui: Miten yhteistoiminnallisesti luodaan Rovaniemen koulutuskuntayhtymän toimintaa tukeva hankintastrategia? Tutkimuksen käynnistymisvaiheessa teoriapohjan kautta tutkimusongelmasta johdettuja kysymyksiä olivat: Miksi hankintastrategia laaditaan? Mitä lisäarvoa hankintastrategiasta on? Miten hankintastrategia laaditaan tukemaan organisaation toimintaa? Lähtökohtana oli käytännön toiminnan muutos ja kehittäminen aineistolähtöisesti.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusaineisto sisältää eri tiedonkeruu menetelmiä (triangulation of evidence) osallistuva haavainnointi, työryhmä haastattelut ja kirjallinen aineisto. Aineistoa hankittiin kattavasti eri menetelmin. Tässä tutkimuksessa keskeisessä roolissa on osallistaminen ja tiedonantajina ovat organisaation eri asemassa työskentelevät avainhenkilöt, hankintaprosessin asiantuntijoita eri tulosalueilta.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoite on ollut haastava ja vaatinut onnistuakseen hankintatoiminnan asiantuntijoita, johdon sitoutumista ja päättäväisyyttä sekä aikaa osallistua strategiatyöhön.</p> <p>Tutkimukselle asetetut tavoitteet toteutuivat hyvin. Vastauksia kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin tutkimuksessa kerätystä aineistosta.</p> <p>Kehittämistyön ja tutkimustulokset toimeksiantaja koki hyödylliseksi. Tutkimustuloksia toimeksiantaja käyttää kuntayhtymän käynnistyvässä strategiaprosessissa johdon sitouttamiseen ja eri tahojen osallistamiseen sekä yhteistoiminnan kehittämiseen. Kehittämistyön tuotoksena syntyneet Hankinnan portaat hankintastrategian linjaukset on jo prosessin aikana osittain viety käytäntöön ja jatkotyöstettäväksi hankintaprosessissa toimiville.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	strategiatyö, strategiaprosessi, osallistaminen
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Master's Degree in Entrepreneurship and Business Competence
Author(s) Veli-Pekka Laukkanen	
Title Steps of Procurement: Development of Procurement Process by Means of Participative Strategy Work	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Päivä Auno, Arto Ylitalo
	Commissioned by Rovaniemi Municipal Federation Of Education
Date 3/15/2014	Total Number of Pages and Appendices 73 + 3
<p>The objective of this thesis project was to explain, describe and evaluate factors related to a procurement strategy process, employ action research methods to develop the procurement activity of the target organisation—Rovaniemi Municipal Federation of Education—and utilise the information acquired in this study in the organisation's strategy processes.</p> <p>The theoretical basis of this study was a participative strategy work process, and the research problem that emerged was: How can a procurement strategy, which supports the commissioner's operation, be cooperatively created? The questions derived from the research problem via the theoretical basis during the start-up phase of the study were: Why is a procurement strategy being compiled? What added value does a procurement strategy offer? How should a procurement strategy be compiled to support the organisation's operation? The starting point was change based on data and the development of the practical operation. The research material for this thesis project is based on triangulation of evidence: participative observation, work group interviews and written material. Participation plays a central role in this study, and the information providers are key persons employed in different positions in the organisation—procurement process specialists in different profit areas. Answers to all the research questions were found in the material gathered during the study.</p> <p>The goal of this study has been challenging, and to be successful it has required specialists in the procurement activity, commitment and decisiveness from the management and time to participate in strategy work.</p> <p>The commissioner of this study found the development work and research results beneficial. The commissioner is using the research results in the strategy process being started in the municipal federation to secure the commitment of the management, to ensure the participation of the various parties involved and to develop cooperation. The policy guidelines produced during the development work were partially employed in practice and further refined by those working in the procurement process already during the development process.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	strategy work, strategy process, participatory
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

EXTENDED ABSTRACT

The objective of this thesis project was to employ action research methods to explain, describe and evaluate factors related to the procurement process and participation in strategy work. The goal was to utilise the acquired information in the strategy processes of the target organisation—Rovaniemi Municipal Federation of Education.

The target organisation—Rovaniemi Municipal Federation of Education—is a multi-field developer organisation owned by its member municipalities. Its task is to arrange vocational education and university of applied sciences education (until 31.12.2013) in the member municipalities and to support research, development and innovation activities, as well as regional development. When compiling a procurement strategy it must be noted that the municipal federation's highest decision-making power lies with the municipal federation's council, which approves the municipal federation's strategies. In developing procurement activity it must be noted that the municipal federation is a procurement unit which has to comply with the Procurement Act. Development work is additionally steered by procurement and financial management guidelines provided by the board and management of Rovaniemi Municipal Federation of Education.

Strategy work, like society, is undergoing continuous and robust structural change. A strategy must be flexible and adaptable. In the future the operating environments of companies and public organisations will be characterised by open markets, mobile workforce and an oversupply of information. To be successful amidst competition, organisations must keep an eye on their surroundings and be aware of which core competences are most essential in managing the overall chain of values, and they must utilise the acquired impulses as the starting points for a strategy. Strategy work in an organisation must be a continuous process that takes into consideration the rapidly changing environment. Strategy work involves more people today than before, and its strength lies in its flexibility and situation awareness.

The theoretical basis of this study was a participative strategy work process, and the research problem was described as follows: How can a procurement strategy, which supports Rovaniemi Municipal Federation of Education's operation, be cooperatively created. The questions derived from the research problem via the theoretical basis during the start-up phase of the study were: Why is a procurement strategy being compiled? What added value

does a procurement strategy offer? How should a procurement strategy be compiled to support the organisation's operation?

A thesis project is action research which can be carried out using many different analytical methods. In both data-based and theory-guided content analysis, acquisition of material—the manner in which the phenomenon being studied is conceptually defined—is discretionary in relation to the theoretical part's known data on the phenomenon under study. In this study, theory-guided content analysis is based on abductive reasoning, where theory steers the final outcome. The abductively progressive content analysis is well suited to research where things are studied in their natural surroundings and we seek to interpret the meanings that people give to the object of study.

My thesis project is a working-life-oriented development project where, on one hand, the intent is to bring forth new information about the activity, but at the same time develop the activity. My thesis project contains elements of both research and action. Due to the developmental nature of the thesis project and the intent to bring about change, the principles of action research are applied in the empirical part. The nature of action research is that the researcher interprets a social situation from his or her own viewpoint and is a part of the studied phenomenon's activity and a member of the organisation being studied. The choice of participative action research as the method used in this study is supported by the fact that I have held development and management positions in the Rovaniemi Municipal Federation of Education since 2001 and I am very familiar with the target of the study.

To ensure reliability and credibility, during the research the phenomenon under study has been examined from as many perspectives as possible and correspondence between the content of the information gathered and the research questions has been ascertained. During the study several people at different levels of the organisation were interviewed and documents concerning the topic that were available were used as diversely as possible. Key persons holding different positions in the organisation—procurement process specialists from different profit areas—were selected as information providers in this study. Participative observation as a data gathering method was used in combination with other material gathering methods. The various phases of the study are well documented, adding to the reliability of the study. To ensure a sufficient amount of data and different viewpoints, the research period was longer than a year (October 2012 to January 2014).

After familiarisation with the material, simplified expressions were sought from the text. After the simplified expressions were listed and coded, analysis progressed to searching for similarities and differences. Expressions with similar meanings were combined under one category and the class was given a name that described its content. From this basis subclasses that were significant from the standpoint of the research questions were formed (grouping): *significance and statement of intent, objectives and distribution of responsibility, added value, open and clearly stated, securing participants' commitment and cooperation*. Thereafter, classes with similar content were combined and linked to higher classes taken from the theory (abstraction).

The goals set for this study were realised well. Answers to all the research questions were found in the material gathered during the study. The main outcomes were, firstly, that participation and cooperative strategy work were understood to be important in the compilation of the strategic policies of the procurement activity. Secondly, the procurement strategy was seen as the entire organisation's common rules of the game. Thirdly, the clarity of language and intelligibility of the strategy emerged as challenges in its implementation. The study has facilitated a change in operations. The outcome of the development work—Steps of procurement: procurement strategy's definition of policy—was approved by the commissioner's management team on 29.1.2014 and is presented as a separate document after the appendices to this study.

The outcome of this study is that the procurement strategy comprises common rules of the game that direct the entire organisation's operation and steer practical activities. The strategy is a statement of intent that was created together, not handed down from above. This type of strategy work allows equal presentation of ideas. Most importantly, people perceived the strategy as being significant and important. The strategy was expected to be flexible, rolling and continuously monitored and updated. It has to respond to challenges and changes in the operating environment, and must not remain a dead, "shelved" paper.

The results of this study indicate that securing the commitment of the management and ensuring the staff's participation and motivation in the various phases of the strategy process contribute to the execution of the strategy. The participants of the process felt it was important for the management to show its commitment through its own examples. This way the staff can see that the managers follow and accept the jointly agreed plans and advance the strategy in their own activities. The employees' participation in the strategy's

implementation begins already in its formative phase, where the staff members are included in discussions about what kinds of changes are occurring in the operating environment and customers. The method used in this study to search for strategic alternatives was to include staff members involved in procurement activity in the procurement strategy process. Thus the procurement strategy policies were perceived as being jointly set and their application in activities began already during the strategy process.

The results of the study indicate that from the standpoint of the procurement strategy's implementation it is important that the strategy is clear and understandable and that its text opens up to the employees. The clarity of language is necessary so that the strategy can be brought forward to implementation. Otherwise the procurement strategy would remain as one strategy paper among many others.

Openness, trust between people and more mutual discussion increased the commitment to the strategy and the transparency of the process. Based on the results it can be said that openness and authentic interaction are expected in the strategy work of the target organisation. As the researcher I submit this research result as the most important short-term area of development in the target organisation. I also feel participative interaction and continuous communication about objectives increase the effectiveness of strategy work.

In short, the validity of a study refers to whether real issues or phenomena are studied. Reliability refers to the trustworthiness of information. Whether the research results can be transferred outside the target organisation or whether the researcher has understood and interpreted the research material objectively is problematic in action research conducted in a specific context. The topic of this study was—in the changing of the operating environment of the target organisation—current and based on actual need.

From the standpoint of this study, the action research approach was a good choice and the data acquisition and analytical methods were the right ones and correctly used. As a researcher I was able to use documents, observations and interviews to gather the correct type of reliable information for the research questions posed. The gathered material was systematically analysed using theory-guided content analysis. Guided by theoretical concepts, I was able to draw usable conclusions from the material, which fit the organisation. This is partly due to my own work experience and observations of the phenomenon which I have made through my work.

In the future, strategic choices and decisions will more strongly steer organisations taking care of public tasks. Rolling strategy work in organisational daily operation is a lifeline for public organisations in a constantly changing operating environment. The ability to foresee the future and visualise entities is emphasised in an organisation's development and management. Organisations must be flexible, able to change and able to respond quickly to changes. Changes taking place in the environment must be followed. Strategic policies need to be reviewed on this basis and there must be readiness to make changes according to real-time perceptions. Often it is necessary to give up old habits and operating cultures and quickly learn what truly works in practical circumstances. The management's role and mutual understanding of goals in strategy work is undisputable. The commitment and example of the management and superiors are important in order to successfully achieve strategic goals and secure the commitment of the staff. Strategy is considered an important management tool. Used correctly, it also functions as a development tool, as a part of the entire organisation's operation. Common operating methods and rules of the game are also management tools and they support the work of superiors. It is challenging to create a common language and common intent in the strategy work of a public organisation. The management should more openly discuss strategy and exchange thoughts with the staff and other interest groups. Open interaction spawns feedback and development ideas. Good interaction skills and an authentic desire to renew the organisation and develop one's own work at all levels are needed.

From the standpoint of developing my own know-how and taking care of my own tasks, the choice of topic for this thesis project has been the right one. I have been able to utilise in my own work the skills and knowledge I have gained during this research, and they have also enabled me to participate in the development of other tasks. The implementation of mutual development work and operational change via action research has been an educational experience for all those who participated in this study, and not least of all for the researcher himself.

Starting and limiting this work was challenging for me. Likewise, the factors leading to the choice of a research method required digesting. My weakness and area in need of development in acquiring background material was the use of foreign-language source material. In addition, making observations from image material as a data acquisition method was challenging, since I was using it for the first time. As described in this thesis, the field of education and thereby the target organisation has undergone and in the near future will continue

to undergo several simultaneous changes. This has impacted the completion of this study and the allocation of participants for the development process. Acquisition of material by having people participate in the research process has been time-consuming. Even coordinating the schedules of busy people was problematic. Likewise, undertaking this thesis project, managing the schedule and writing this thesis in addition to doing my own work was a big challenge. It took a surprising large amount of time to process the data, as this had to be done in small snatches in addition to my regular work.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Aiheen valinta ja opinnäytetyön rajaukset	2
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	3
1.3 Tutkimusasetelma	4
2 STRATEGIA JA STRATEGIAPROSESSI	5
2.1 Strategia	5
2.1.1 Hankintastrategia	7
2.1.2 Hankinta	9
2.2 Strategiaproessi	10
2.2.1 Strateginen johtaminen	13
2.2.2 Osallistava strategiatyö	16
3 TUTKIMUKSEN KOHDE	22
3.1 Kohdeorganisaatio	22
3.2 Kohdeorganisaation hankintatoimintaan vaikuttavia seikkoja	26
3.3 Tutkimusmenetelmät	31
3.3.1 Tutkimuksellinen opinnäytetyö	33
3.3.2 Toimintatutkimus	34
3.3.3 Tapaustutkimus (Case)	35
3.4 Tietoteoria ja tutkijan positio	37
3.4.1 Aineiston hankinta	39
3.4.2 Aineiston analyysi	42
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	46
4.1 Yhteisen tulevaisuuden luominen	49
4.2 Osallistuminen strategiatyöhön	56
5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	63
LÄHTEET	69
LIITTEET	

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimusasetelma ja tutkimuksen eteneminen	s.4
Kuvio 2. Kraljicin portfolio	s. 9
Kuvio 3. Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi	s. 10
Kuvio 4. Strategiaprosessi	s. 12
Kuvio 5. Tiimalasimalli toiminnassa, sen toimijat ja keskeiset roolit	s. 21
Kuvio 6. Hankinnan arvo ja hankintalain soveltaminen	s. 31
Kuvio 7. Tutkimusparadigmojen nelikenttä	s. 38
Kuvio 8. Aivoriihitekniikalla kerätyt ideat ja ajatukset	s. 41
Kuvio 9. Pienryhmän yhteiset käsitykset tarralapuilla kerättynä	s. 44
Kuvio 10. Tutkimussuunnitelman tiimalasimalli kehittämistyössä	s. 47

TAULUKOT

Taulukko 1. Kehittämistyön kulku	s. 39
----------------------------------	-------

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selittää, kuvata ja arvioida hankintastrategiaprosessiin ja strategiatyöhön osallistumiseen liittyviä tekijöitä ja hyödyntää saatua tietoa kohdeorganisaation Rovaniemen koulutuskuntayhtymän strategiaprosesseissa. Opinnäytetyössä saatujen tulosten pohjalta tehdään esityksiä organisaation strategiatyön kehittämiseksi.

Strategiatyö, kuten yhteiskuntakin on jatkuvassa ja vahvassa rakenteellisessa muutoksessa. Strategialta edellytetään joustavuutta ja muuntautumiskykyä. Tulevaisuudessa yritysten toimintaympäristöille on ominaista avoimet markkinat, liikkuva työvoima ja informaation ylitarjonta. Menestyäkseen kilpailussa yrityksen tulee seurata ympäristöään ja tiedostaa millaisia ovat olennaisimmat arvoketjun kokonaisuuden hallinnassa tarvittavat ydinkyvykkyydet ja käyttää satuja impulsseja strategian lähtökohtina. Strategiatyön tulee olla organisaation jatkuva prosessi, joka ottaa huomioon nopeasti muuttuvan ympäristön. Strategiatyössä on mukana aikaisempaa enemmän ihmisiä ja sen vahvuutena on joustavuus ja tilanneherkkyys. (Vuorinen 2013, 270.)

Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset, ikäluokkien pieneneminen syntyvyyden laskun seurauksena ja alueellinen vaihtelu maassamuuton seurauksen, työvoiman kysynnän siirtyminen uusille osaamisalueille ja koulutuksen järjestäjien taloudellisen liikkumavaran supistuminen, vaikuttavat tulossa oleviin koulutusta koskeviin uudistuksiin. Yhteiskunnan muutokset ja koulutuksen järjestäjille asetetut osaamishaasteet ja valtiovallan strategiset leikkauslinjaukset edellyttävät osaamisen johtamista ja toiminnan kehittämistä strategialähtöisesti ja tehokkaasti. Koulutuksen järjestäjän tulee toimia entistä enemmän yrityksen tavoin, siltä edellytetään nopeaa reagointikykyä ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, tuloksellisuutta ja taloudellisten resurssien huomioimista.

Strategiaa on pidetty tärkeänä organisaatioiden toiminnan ”punaisena lankana” ja sitä on tutkittu paljon yritysmaailman liiketoimintastrategian näkökulmasta. Strategiaa koskevaa ulkomaista kirjallisuutta, artikkeleita ja väitöstitkimuksia sekä opinnäytetöitä löytyy paljon. Julkisyhteisön strategiatyöhön liittyvää tietoa suomalaisessa kirjallisuudesta on suhteellisen vähän. Tämä on ymmärrettävää, sillä julkisen sektorin strategiatyöskentely on varsin uusi ilmiö ja se on muun muassa kuntien kaksoisjohtajuuden, säädösohjauksen ja tehtäväkentän

laajuuden vuoksi vaativaa. Kuntien strategiatyötä voidaan vertailla yrityssektorin kokemuksiin, mutta ongelmat on kuitenkin ratkaistava kuntien omista lähtökohdista. Suomen Strategisen Johtamisen Seuran (SSJS) tutkimuksessa 2010, tärkeimmäksi tekijäksi kunnan strategian kehittämisessä nousi johdon sitoutuminen, henkilöstön sitoutumiseen liittyvät asiat sekä poliittisen ja ammatillisen johdon työnjakoon liittyvät seikat. Strategian toteutumisen kannalta välttämättömäksi nähtiin henkilöstön mukaan saaminen muutosten toteuttamiseen. (Suomen Kuntaliitto 2010.)

Ihmisten toimintaa eivät ohjaa niinkään säännöt ja ohjeet vaan se, miten he ymmärtävät nämä säännöt ja ohjeet suhteessa omaan tilanteeseensa. Strategiatyön suunnitteluvaiheeseen osallistuminen auttaa henkilöstöä ymmärtämään strategian sisältöä ja helpottaa sen viemisen omaan käytännön työhön. Mitä enemmän työntekijällä on ymmärrystä tehtävästä ja sen merkityksestä, sitä paremmin hän voi soveltaa tietojaan ja taitojaan. Tämän ymmärryksen ja vision välittäminen organisaatioon onkin yksi strategiatyön osallistamisen ydin. (Sydänmaanlakka 2012, 69.)

1.1 Aiheen valinta ja opinnäytetyön rajaukset

Tarve tutkimukselle tuli Rovaniemen koulutuskuntayhtymän teettämästä ulkoisesta arvioinnista, jonka loppuraportti valmistui 1.11.2011. Arvioinnin perusteella kuntayhtymässä hyväksyttiin johdon ja hallinnon kehittämissuunnitelma. Arvioinnissa ja kehittämissuunnitelmassa on asetettu tavoitteeksi hankintatoiminnan selkiennyttäminen ja palvelujen kehittäminen.

Opinnäytetyön aiheenvalinnan taustalla ovat myös vastuualueeni ja työtehtäväni Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kehitysjohtajana. Rovaniemen koulutuskuntayhtymällä ei ole aikaisempaa hankintastrategiaa, vaikka se on näyty strategisesti ja toiminnan kehittymisessä tärkeänä tekijänä. Alkuperäinen tavoite oli Rovaniemen koulutuskuntayhtymän hankintatoiminnan kehittäminen tekemällä hankintastrategia. Toimeksiantaja ei aihealuetta enempää rajoittanut.

Tutkimussuunnitelmaa pohdittaessa kävi selväksi, että strategia on käsitteenä ja merkitykseltään laaja. Sen on todettu teoriakirjallisuudessa olevan tärkeä johtamisen väline ja sen tulisi vaikuttaa henkilöstön päivittäiseen työhön organisaatiossa. Hankintastrategian toimeenpanon ja sitouttamisen kannalta henkilöstön ja sidosryhmien mukana olo laadintaprosessissa nähtiin

kuntayhtymän näkökulmasta tärkeäksi ja toimintaympäristön muutostilanteessa ajankohtaiseksi. Tehtyjen havaintojen kautta tutkimuksen tavoitteeksi täsmentyi selittää, kuvata ja arvioida hankintastrategiaproessiin ja strategiatyöhön osallistumiseen liittyviä tekijöitä ja hyödyntää saatua tietoa kohdeorganisaation Rovaniemen koulutuskuntayhtymän strategiaproesseissa. Teoriapohjana käytettiin osallistavaa strategiatyöprosessia ja tutkimusongelmaksi muotoiltiin: ”Miten yhteistoiminnallisesti luodaan Rovaniemen koulutuskuntayhtymän toimintaa tukeva hankintastrategia?”

Hankintatoimintaa ohjaavat paitsi lait ja asetukset, myös Rovaniemen koulutuskuntayhtymän voimassa oleva strategia ja valtuuston nähden talousarviossa esitetyt sitovat tavoitteet. Nämä määrittelevät raamit, joissa hankintastrategiatyötä ja tätä tutkimusta tehdään.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selittää, kuvata ja arvioida hankintastrategiaproessiin liittyviä tekijöitä hyödyntää saatua tietoa organisaation strategiaproesseissa.

Tutkimuksen tarkoitus on etsiä ratkaisuja ja vaihtoehtoja Rovaniemen koulutuskuntayhtymän hankintatoiminnan kehittämiseen tutkimuskysymysten avulla.

Tutkimusongelma on: Miten yhteistoiminnallisesti luodaan Rovaniemen koulutuskuntayhtymän toimintaa tukeva hankintastrategia?

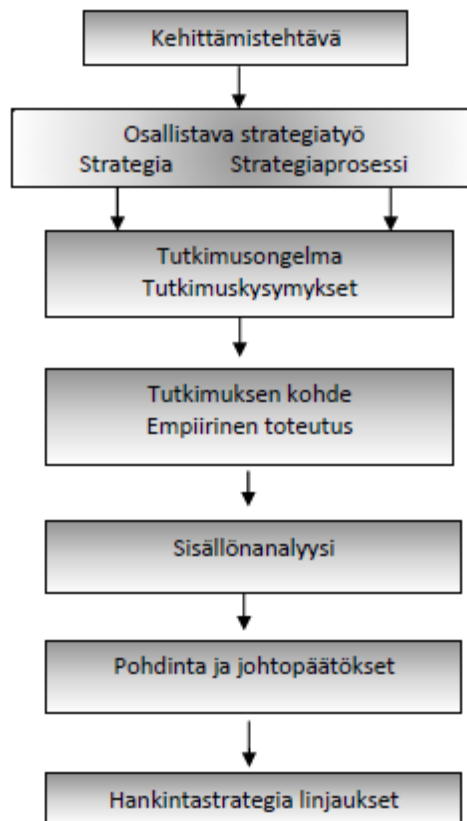
Tutkimuksen teoriapohjan kautta tutkimusongelmasta johdettuja kysymyksiä ovat:

- Miksi hankintastrategia laaditaan?
- Mitä lisäarvoa hankintastrategiasta on?
- Miten hankintastrategia laaditaan tukemaan organisaation toimintaa?

Kysymysten tarkoituksena on selvittää strategiaproessin laadintatyön etenemiseen vaikuttavia tekijöitä ja pohtia minkälainen merkitys hankintastrategialla on organisaation käytännön toimintaa ajatellen ja miten auttaa kehittämään toimintaa.

1.3 Tutkimusasetelma

Oheisessa kuviossa on esitetty tutkimusasetelma ja tutkimuksen eteneminen.



Kuvio 1. Tutkimusasetelma

2 STRATEGIA JA STRATEGIAPROSESSI

Strategiatyö on kuin bändisoittoa, jossa orkesteri syntyy jokaisen yksilön taitavasta soittamisesta ja toisten komppaamisesta. Toteutuessaan strategia elää organisaation arjessa. Se tarjoaa vastauksia kysymyksiin ja auttaa löytämään arjen työlle yhteiset sävelet. (Mantere, Suominen & Vaara 2012, 51, 149.) Tässä tutkimuksessa teoriapohjana käytetään osallistavaa strategiatyöprosessia.

2.1 Strategia

Strategiakäsitettä on käytetty useilla tavoilla eri yhteyksissä. Strategiasta puhuttaessa voidaan tarkoittaa organisaation strategioita, joilla edetään kohti visiota ja joskus sillä saatetaan tarkoittaa organisaation koko strategiaperustaa (toiminta-ajatus, arvot, visio ja strategia). Strategia on suunnitelma, ohjaava punainen lanka ja suunta, jota kohti organisaatioin tulisi pyrkiä. Strategiakäsitteen juuret ovat antiikin Kreikasta, jossa termi ”strategos” tarkoittaa sodanjohdotaitoa ja johtamisen päähenkilöä. Strategian tehtävänä on sodan voittaminen. Sodanjohdon ajatuksia alettiin soveltaa liiketoiminnan strategioiden kehittämisessä 1900-luvun puolivälissä. (Juuti 2001, 233; Kamensky 2000, 20; Kamensky 2010, 16; Lindroos & Lohivesi 2006, 27; Mintzberg 1998, 5.)

Tuon ajan tunnetun organisaatiotutkija Henry Mintzbergin mukaan strategia on tulevaisuuden varalle tehtäviä suunnitelmia sekä menneisyyteen perustuvien mallien laatimista. Strategia on malli tai suunnitelma, joka integroi organisaatioin keskeiset päämäärät, politiikat ja toimintaketjut kokonaisuudeksi. Mintzbergin strategiakäsityksen mukaan yrityksen strategiaa voidaan tarkastella viidestä näkökulmasta. Strategia on (1) suunnitelmana (plan), joka on tiedostettu ja valvottu ajatteluprosessi. (2) Juoni (ploy), jota käytetään kilpailutilanteessa. (3) Toimintamalli (pattern), jonka perusteella ihmiset käyttäytyvät johdon mukaisesti uudessa tilanteessa riippumatta siitä, onko tämä etukäteen aiottua. (4) Organisaatioin asema (position) suhteessa kilpailijoihin, markkinoihin tai ympäristöön. (5) Näkökulma (perspective), että eri toimijat hahmottavat maailman yhtenevästi. Näkökulma on juurtunut niin syvälle, että siihen liittyvät uskomukset tulevat organisaation toimijoille alitajuisiksi. Voidaan puhua organisaatiokulttuurista. (Mintzberg 1994, 23-29.)

Michael E. Porterin mukaan strategia on organisaation toimintojen yhteensovittamista. Strategialla luodaan pohjaa operatiivisille valinnoille ottamalla huomioon kilpailijat, riskit ja organisaation käytössä olevat ja tulevat resurssit (Montgomery & Porter 1991, xii, Henderson 1991, 5-6). Mika Kamensky määrittelee, että strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä. (Kamensky 2000, 17-18.)

Strategialle annetuilla eri määrittelyillä on kaikilla yhteinen tekijä, joka on organisaation kilpailuedun saavuttaminen ja säilyttäminen muuttuvissa toimintaympäristöissä sekä erottuminen kilpailijoista. Strategian tulee antaa vastaukset kysymyksiin ”miksi” ja ”mitä” sekä ”miten”. Strategia on hypoteesi. Se ilmaisee, kuinka organisaatio aikoo siirtyä nykyisestä asemasta tavoiteltuun, epävarman tulevaisuuden asemaan ja auttaa kohdentamaan organisaation resurssit parhaalla mahdollisella tavalla. Tero Vuorinen on kiteyttänyt eri koulukuntien antamia määrittelyjä, että strategia on menestysresepti yrityksen kannattavuuden kaavaksi ja liiketoiminnan teoriaksi. Hyvä strategia antaa organisaatiolle suunnan ja merkityksen, se luo organisaation identiteetin ja tuo työntekijöiden toimintaan johdonmukaisuutta. (Kaplan & Norton 2002, 84; Kaplan & Norton 2008, 97; Vuorinen 2013, 15.)

Strategisiin tavoitteisiin liittyvät pyrkimykset voidaan jakaa karkeasti kahteen: 1) Pyritään tekemään jotakin tehokkaammin tai paremmin. Tällöin yritys pyrkii tyydyttämään asiakkaiden tarpeet olemassa olevilla liiketoiminta-alueilla tai löytämään uusia toteuttamiskelpoisia liiketoiminta-alueita. Yritys pyrkii optimoimaan toimintansa vallitsevaan markkina- ja kilpailutilanteeseen, teknologiseen kehitykseen ja omiin kykyihinsä nähden. 2) Pyritään tekemään jotakin uutta ja erilaista. Tällöin yritys ei pyri optimoimaan olemassa olevaan maailmaan nähden vaan tekemään asiat toisin kuin muut. (Vuorinen 2013, 28.)

Hyvä strategia sisältää organisaation keskeiset toiminnot. Tarvitaan konkreettisia arkipäivän toimenpiteitä, että strategiassa asetetut tavoitteet täyttyvät. Johtaminen vaikuttaa siihen, että toimenpiteet ovat selkeitä ja ihmisiä arvostavia. Johtamisessa strategia tarkoittaa perusteltuja päätöksiä, kokonaisuuden ymmärtämistä, ihmisten osaamisen hyödyntämistä ja päämäärätoista toimintaa. Strategia on työkalu organisaation oppimiseen. (Åhman & Runola 2006, 113, 115.) Osaamisen johtaminen on osa strategian käytännön toteutusta. Organisaation strategia ja toiminnan tavoitteet ovat osaamisen perustana ja haaste osaamispääomalle. Organisaation kilpailukyky ja menestyminen perustuu yhä enemmän osaamiseen ja tehokkaaseen osaamispääoman johtamiseen. Kehittämisen perustana on kuva organisaation tavoitteista

sekä visio toimintaympäristön muutoksista ja asiakkaiden tarpeista tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2008, 153.) Osaamisen kehittämisen tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstöllä on osaamista, joka mahdollistaa strategian toteutumisen. (Ojala 2008, 81.)

Kaikkien strategiakäsitysten mukaan strategioiden ei tarvitse olla dokumentoituja. Kunnalliselle toiminnalle asetettujen julkisuus- ja päätöksentekoperiaatteiden vuoksi strategiat ovat valtaosiltaan kirjallisessa muodossa. Julkisella sektorilla strategialla informoidaan eri tahoille toiminnasta, tavoitteista ja miksi se on olemassa. Strategian tulisi sisältää myös keinot ja aikataulu, miten organisaatio aikoo strategian toteuttaa. Dokumentoiduilla strategisilla määrittelyillä annetaan selkeät valinnat ja linjaukset organisaatiolle, jolloin toteuttavien henkilöiden ei tarvitse kysyä yksittäisiä ratkaisuja esimiehiltään. (Rannisto 2005, 79-80.)

Strategian sisältö erilaisine analyysimalleineen muodostaa laajan aihealueen, joka rajataan tämän työn viitekehyksen ulkopuolelle.

2.1.1 Hankintastrategia

Hankintastrategia on osa organisaation strategiaa, eikä hankintatoimi ole erillistä toimintoa organisaatiossa. Hankintastrategialla tarkoitetaan yleisiä periaatteita, jotka koskevat hankintayksikön tekemiä tavara- ja palveluhankintoja ja urakoita. Hankintastrategian avulla pyritään saavuttamaan hankintatoimelle asetettuja tavoitteita. Hankintastrategiassa määritellään hankintatoimella asetetut päämäärät, keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ja hankintoihin kohdistuvat valinnat. (Pekkala-Pohjonen 2010, 45-47.)

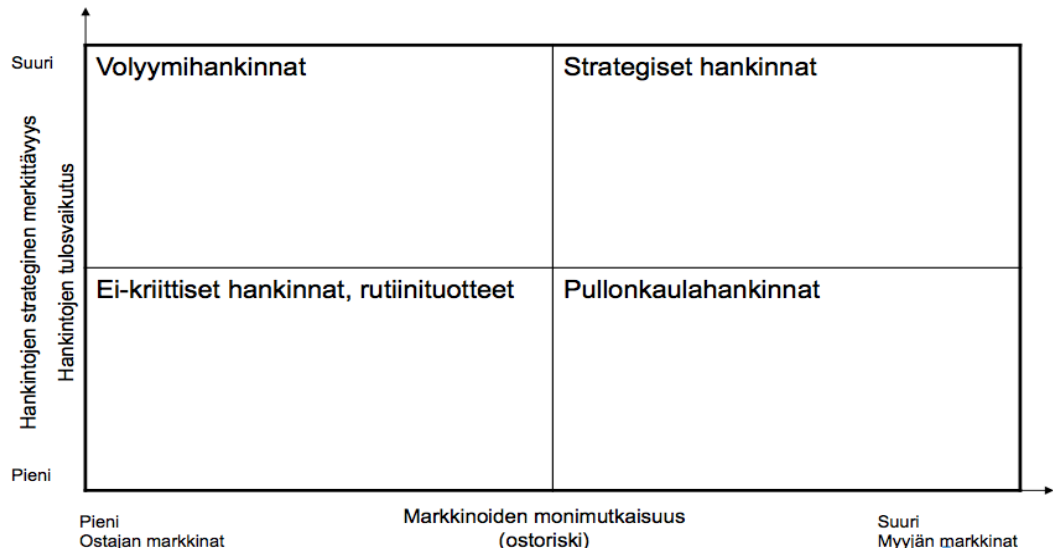
Yksi keskeinen strateginen valinta on hankintatoimen järjestäminen. Hankintatoimen järjestämiseen vaikuttaa organisaation rakenne ja arvio siitä, mitä etua saavutetaan organisaatiossa hankintatoimen keskittämällä tai toisaalta hankintojen hajauttamisella. Jos yritys on suuri tai kyse on julkishallinnosta, on hankintatoimen järjestämisellä ja hankintastrategian laatimisella erityisesti merkitystä organisaation toiminnalle. Organisaatiossa on ymmärrettävä hankintojen vaikutukset organisaatiolle. Vaikutukset voidaan arvioida taloudellisen merkityksen ja hankinnan strategisen merkittävyyden perusteella. (ProHankinta-työryhmä 2012.)

Tärkeää on johdon sitouttaminen hankintastrategiaan ja kirjata strategia sellaisella tarkkuudella, että se on siirrettävissä jokaisen työntekijän päivittäiseen työhön (Åhman & Runola 2006, 23-26). Laadittaessa on pohdittava, miten yksityiskohtaisella hankintastrategialla tämä saavutetaan, mutta ei liiaksi sidota hankintoja muuttuvissa tilanteissa. Hankintastrategiaprosessiin hankintayksikkö tarvitsee monenlaista tietoa. Hankintojen tarve ja hankintojen tekemiseen käytettävät resurssit, menettelytavat, lakisääteiset vaatimukset, palveluilta vaadittava laatu ja kustannustehokkuus on selvitettävä. (ProHankinta-työryhmä 2012.)

Hankintastrategia voidaan laatia, kun on monipuolista tietoa hankintojen nykytilanteesta. Hankintastrategiaprosessi käynnistyy hankintastrategian tarkoituksen ja yleisten periaatteiden määrittelystä. Yleiset periaatteet ovat julkisorganisaatiolla käytännössä pitkälti hankintalaissa säädettyjä toiminta- ja oikeusperiaatteita. Hankintastrategian strategiatyössä voidaan käyttää erilaisia analyysimalleja tarvittavan tiedon selvittämisessä ja arvioinnissa. 1) ABC-analyysillä saadaan tietoa hankintojen kustannusvaikutusten eroavaisuuksista. Se auttaa havaitsemaan hankintojen keskinäisiä tärkeysjärjestyksiä, käyttövolyymeja ja hankintariskejä. Analyysi kuvaa nykyistä ja mennyttä tilannetta, sen avulla ei voida ennakoida tulevaisuutta 2) Kokonaiskustannusajattelussa tuodaan ostajalle esiin myös muut kustannuserät kuin hankintahinta. Siinä mitataan kustannuseriä, jotka aiheutuvat tuotteiden hankinnasta, käytöstä, varastoinnista, tuotekehityksestä ja huonoon laatuun liittyvistä kustannuksista. 3) Ostosalkkuanalyysin tavoitteena on sovittaa yhteen hankkijan tarpeet ja toimittajamarkkinat sekä valita organisaation strategiaa parhaiten tukevat ratkaisut. Hankinnat luokitellaan tuote- ja palveluryhmiin eli kategorioihin niiden suhteellisen tärkeyden ja toimittajamarkkinoiden mukaan. Tavoitteena on mahdollisimman voimakas kilpailu toimittajien kesken. 4) SWOT-analyysillä voidaan tarkastella nykytilaan liittyvät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysin avulla on mahdollista suunnitella, minkälaisia muutoksia, missä laajuudessa muutoksia on tarve tehdä, kun nykytilaa peilataan strategialla tavoiteltuun tulevaisuuteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 107, 148.)

Keskeisenä mallina hankintastrategioiden kehittämiseen voidaan pitää Karljicin portfolioa (Kuvio 2.). Nykyisin malli on käytössä useiden suurempien yritysten hankintatoimissa. Karljicin portfolio voidaan liittää kiinteästi resurssiperustaisen strategianäkemyksen toteuttamiseen. Sen olennaisin teema on, että kaikki hankittavat tuotteet ja palvelut eivät ole strategisesti samanarvoisia, siksi niitä tulee tarkastella ja johtaa eri tavoin. Karljicin malli mahdollistaa hankittavien kokonaisuuksien arvioinnin suhteessa niiden tulosvaikutukseen sekä hankkimisen riskeihin. Karljicin portfolio on nelikenttä, johon sijoitetaan hankittavat tuote- ja palvelu-

ryhmät. Mallin X-akselina on toimittajamarkkinoiden hallittavuus ja Y-akselina hankittavan tuote- tai palveluryhmän tulosvaikutus. Mallin idea on siirtää perinteistä hankintaan keskittyvää ostotoimintaa strategisen hankinnan suuntaan ja auttaa organisaatiota tarkastelemaan ”tehdä itse vai ostaa muilta” valintojaan. (Vuorinen 2013, 166-167, 270.)



Kuvio 2. Kraljicin portfolio mukailtu (Vuorinen 2013, 168)

Hankintastrategian sisältö erilaisine analyysimalleineen muodostaa laajan aihealueen, joka rajataan tämän työn viitekehyksen ulkopuolelle. Esitetyt analyysit ovat tässä kuvaamassa niiden liittymistä strategiatyöhön.

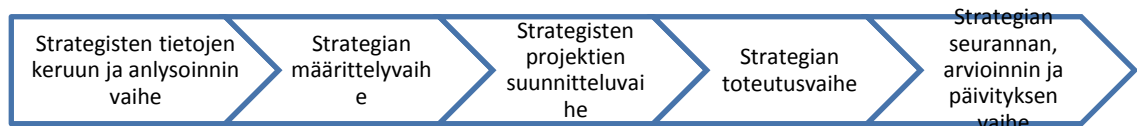
2.1.2 Hankinta

Perinteinen hankinnan määritelmä kuvaa sen tavoitteita. Tavoitteena on ostaa oikea määrä oikeaa laatua oikeaan aikaan oikealla hinnalla oikealta tarjoajalta ja oikeaan paikkaan toimitettuna. Perinteinen määritelmä korostaa hankinnan roolia tukitoimintona, sen tulisi korostaa enemmän toiminnan strategista pitkäjänteistä ohjaamista ja kehittämistä. (Iloranta & Pajunen – Muhonen 2012, 107.) Uudempi ajattelumalli hankinnoista painottaa merkitystä monipuolisena yhteistyönä sekä organisaation sisällä, että sen ulkopuolella. Hankintojen tärkeys organisaation kilpailukyvyille on alettu huomioimaan ja hankinnat käsittämään ydintoimintona. Hankinnoissa korostuu yhteys organisaation strategiaan, prosessi näkökulma sekä määritelty toimivalta ja vastuu. (m.t.)

Tehokas hankinta lisää organisaation kilpailuetua, neuvotteluvoimaa ja kehittää toimittajaverkoston osaamista. Ajattelumallissa sovitetaan yhteen asiakkaan muuttuvat tarpeet, toimittajaverkoston mahdollisuudet ja oma ydintoiminta. Näin pyritään löytämään sopivin, kustannustehokkain ja paras ratkaisu siten, että se tuottaa hyötyä kaikille osapuolille. Hankintatoimen tehtävät voidaan jakaa strategisiin ja operatiivisiin tehtäviin. Strategisen hankintatoimen tehtävät liittyvät hankintojen laajempaan johtamiseen, toimittajien valintaan ja hallintaan, sekä hankintatoimen kehittämiseen ja toiminnan tehostamiseen. (Iloranta & Pajunen- Muho- nen 2012, 134 -135.) Operatiivinen hankinta sisältää päivittäin suoritettavia hankintaproses- sin tehtäviä, esimerkiksi ostotapahtumia, tilausten käsittelyä ja varastoseurantaa. (ProHankin- ta-työryhmä 2012.) Hankintatoimintaa on pyritty kehittämään lainsäädännöllisin keinoin ja hankintatoimesta on tullut entistä enemmän strategista toimintaa. Hankintojen arvioinnit ja mittaukset alkoivat korostua 1900-luvun loppupuolella ja 2000-luvulle siirryttäessä hankinto- jen suunnitelmallisuus, ennakoitavuus ja rooli arvonlisääjänä on korostunut, yritysten toimi- essa yhä enemmän kansainvälisesti ja verkostoituneemmin. (m.t.)

2.2 Strategiaprosessi

Strategiatyöhön liittyvät toiminnot kuvataan strategiaprosessilla. Varsinaisena strategiapro- sessina on usein pidetty strategian laadintaa. Toimeenpanon on vastaavasti ajateltu olevan operatiivista toimintaa. Strategiaprosessi on kuitenkin kokonaisuus, jossa sen kaikki vaiheet vaikuttavat toisiinsa. Strategiaprosessimalleissa ei ole suuria eroja, mutta sen vaiheista ja osa- alueista on useiden eri tutkijoiden ja asiantuntijoiden näkemyksiä. Mallit edustavat eri koulu- kuntia ja ne on sovellettu suomalaiseen toimintaympäristöön. Perinteistä strategiaprosessia kutsutaan klassiseksi, lineaariseksi strategiaprosessiksi, joka kattaa kaikki strategiatyön olen- naiset aihealueet (Kuvio 3.). (Vuorinen 2013, 41)

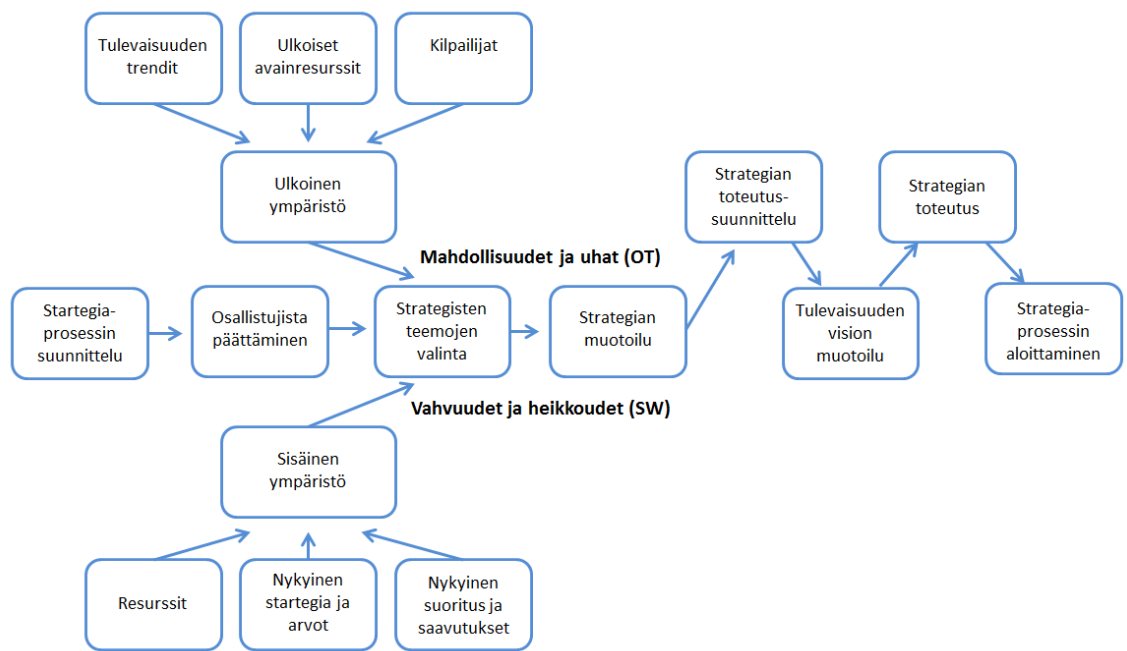


Kuvio 3. Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi (Vuorinen 2013, 41)

Nykyaikaisessa jatkuvassa strategiaprosessissa ajatellaan strategista johtamista kokonaisuutena, jossa on tietyt ennalta määritellyt vaiheet, mutta jonka vaiheet eivät seuraa toisiaan missään kronologisessa, lineaarisessa järjestyksessä. Tällöin strateginen johtaminen ja strategia-prosessi nähdään jatkuvana työnä, joka mahdollistaa nopeamman reagoinnin muutoksiin ja tuo strategiatyöhön joustavuutta. Perinteisessä strategiaprosessissa suunniteltu strategia jalkautetaan toimintaan, nykyaikaisessa yhdistetään suunnittelu ja toteutus yhdeksi prosessi kokonaisuudeksi. (Vuorinen 2013, 42)

Kunnissa on usein käytössä perinteinen, ylhäältä ala etenevä strategiaprosessi, joka ei huomioi osaamista, oppimista ja muutostarvetta. Kunnallisessa organisaatiossa on sellaisia tehtäviä, missä strategisen johtamisen täytyy lähteä toimijasta itsestään. Strategiaprosessin on annettava toimijoille yhteinen ymmärrys strategian sisällöistä ja tavoitteista. Lisäksi annettava riittävästi suuntia ajattelun tueksi, että toimijat osaavat tulkita ja toimia strategian mukaan. Avainhenkilöt on saatava kosketukseen ja yhteisymmärryksen strategian luomisen, toteuttamisen ja uudistamisen kanssa. Strateginen keskustelu on avainasemassa, jotta luottamushenkilöt ja viranhaltijat löytävät yhteisen näkemyksen. Myös muulle henkilöstölle on konkretisoitava päivittäisen työnteon ja strategian yhteys. (Kamensky 2010, 26-27; Rannisto 2005, 72,73.)

Rannisto (2005, 75) on syventänyt lineaarista strategiaprosessi mallia mukaillen Brysonin (1995, 24–25) kehittämää prosessia (Kuvio 4.). Strategiaprosessissa huomioidaan julkisen sektorin toimintaympäristö. Mallissa suunnitellaan strategiatyön prosessi ja prosessi aloitetaan sitouttamalla johto työskentelyyn. Mikäli johto ei sitoudu on turha odottaa, että henkilöstö sitoutuisi toimimaan strategian mukaisesti. Mallissa on huomioitu ympäristöstä ja eri sidosryhmiltä tulevat toiveet ja odotukset.



Kuvio 4. Strategiaproessi (Bryson 1995, 24–25; Rannisto 2005, 75.)

Strategiaproessi voi olla systemaattinen, analyttinen ja vaiheittainen tai itsestään muotoutuva. Strategian muotoilemiseen voi osallistua suppea tai laaja määrä organisaation sisäisiä toimijoita tai myös ulkoisia sidosryhmiä. Strategiaproessi voi olla ylimmän johdon suorittama suunnittelu tai tapahtumaketju, jonka avulla strategiatyöhön osallistuvat henkilöt sidotaan strategiaan. Strategiaproessissa voidaan määrittää organisaation nykytilan ja tavoitetilan välinen ero sekä kuvata kehityspolku tavoitetilaan. Näin toimittaessa sitoutetaan strategian luomiseen osallistuvat uuteen toimintaan. Tosiasia on se, että ihminen voi ymmärtää syvästi vain sellaista, minkä hän on henkilökohtaisesti kokenut. Tämä on haaste isoissa organisaatioissa. Strategia voi syntyä prosessissa hyvin abstraktina, jolloin kyse on osallistujien sitouttamisesta strategiseen ajatteluun ja organisaatiolle tärkeisiin asioihin. (Näsi & Aumola 2001, 18-42; Rannisto 2005, 73.)

Strategiaproessi käynnistetään, kun siihen ilmenee tarvetta tai sovitun rutiinin mukaisesti. Strategiaproessi on suunniteltava yhtä huolella kuin itse strategian sisältö. On mietittävä huolella, ketkä ottavat osaa strategian määrittämiseen, paljonko prosessit vaativat aikaa ja millaisilla prosessitekniikoilla työskennellään. Strategiaproessin on oltava samanaikaisesti kurinalaista ja luovaa. On pystyttävä käyttämään erinomaisia sekä luovia että analyttisiä työkaluja ja rakennettava luova työskentelyilmapiiri. (Kamensky 2010, 26-27; Vuorinen 2013, 43.)

2.2.1 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen ymmärretään yleisesti johtamistekniikaksi, jonka päätarkoituksena on varmistaa organisaation menestyminen tulevaisuudessa. (Vuorinen 2013, 15; Huotari 2009, 51.) Strateginen johtaminen edellyttää johtamiseen liittyvän vallan käyttöä, päätöksentekoon tarvittavan tiedon keräämistä ja rakentamista sekä organisaation ja siinä työskentelevien ihmisten tuntemusta. Strategisen johtamiseen kuuluu johtamisen ja strategian luomisprosessi sekä johtajan oma toiminta esimerkkinä, jatkuva oppiminen, tulevaisuuden seuranta ja työntekijöiden strategian mukainen toiminta. Strateginen johtaminen on strategioiden tekemisen prosessi, strategioiden muotoilu ja uudelleen muotoilu tietyn ajan kuluttua. Se sisältää organisaatiojärjestelmän kriittisten tekijöiden tunnistamista ja koordinoimista ympäristössä, joka sisältää riskejä ja epävarmuutta. (Rannisto 2005, 72, 93; Boxall & Purcell 2008, 36 – 38.)

Strateginen johtaminen, siis strategiatyö voidaan jakaa karkeasti (lineaarinen ajallinen jakaminen) strategian laatimiseen ja strategian toteuttamiseen eli siinä yhdistyy suunnittelu ja toteutus. Strategisessa johtamisessa voidaan puhua myös visiojohtamisesta tai visionäärisestä johtamisesta. Tähän liittyy henkilöstön motivointi ja tavoite, että henkilöstö sisäistää organisaation yhteiset tavoitteet ja strategiset päämäärät. (Ruohotie 1996, 155; Vuorinen 2013, 39.) Strategisessa suunnittelussa on tärkeää painottaa yhteistä tahtotilaa, yhteisymmärrystä, linjauksen pitkäjänteistä vaikuttavuutta ja kehityspolkua. Oikein tehdyillä strategisilla suunnitelmissa on mahdollista varmistaa sekä pitkäjänteinen kehitys että tarvittava nopea reagointi ja joustavuus muutostilanteessa. (m.t.)

Cunninghamin mukaan strategisessa johtamisessa on kyse myös muutoksen johtamisesta. Hän tiivistää strategisen johtamisen neljään kysymykseen: 1) *Miksi jotakin halutaan tehdä?* Kysymys viittaa organisaation visioon ja arvoihin. 2) *Mitä halutaan tehdä?* Kysymys viitataan organisaation strategiaan ja tehtävään. 3) *Miten tehdään?* Kysymys viittaa organisaation kulttuuriin ja prosesseihin. 4) *Kuka tekee?* Miten työntekijät valitaan ja miten heidän osaamistaan kehitetään. (Cunningham 1994, 36-37.)

Tässä työssä strategisen johtamisen kokonaisuudesta on tarkastelussa erityisesti strategian suunnittelu ja muotoilu. Strategian toimeenpanon tarkastelu rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Strategista johtamista on tutkittu vuosikymmeniä, mutta tutkimukset keskittyvät kuitenkin pääosin yksityisen sektorin strategiayöhön. Strategiayöskentelyn selkeimmät erot julkisen ja yksityisen sektorin välillä nähdään strategioiden muodostamisessa ja niiden jalkauttamisessa organisaation toimintaan. Erilaistavana tekijänä lisäksi nähdään poliittisten päätöksentekijöiden rooli julkisen sektorin strategiayössä ja strategisessa johtamisessa. Lainsäädäntö määrittelee kunnan strategisen johtamisen luottamushenkilöiden tehtäväksi. Julkisella sektorilla poliittiset luottamushenkilöt tekevät strategiaa koskevat päätökset. Toisaalta ylimmältä virkamiesjohdolta odotetaan vahvaa roolia johtamiseen ja sillä on vastuu strategian valmistelusta ja täytäntöönpanosta. (Rannisto 2005, 15.) Strateginen johtaminen on julkisella sektorilla tämän vuoksi ollut kritiikin kohteena. Lisäksi kuntaorganisaatioiden liian yleisen tason strategiat, yksityissektoria suurempi muutosvastarinta ja toimijoiden kyvyttömyys strategiseen ajatteluun ja visiointiin on strategisen johtamisen haasteena. (Juuti & Luoma 2009, 24.)

Julkisen hallinnon toimintaympäristön muutos haastaa poliittisen johdon ja virkamiesjohdon yhteistyöhön ja toimivaan vuorovaikutukseen, jossa molempien on toimittava strategisesti omassa roolissa. Keskeistä strategian onnistumiselle on organisaation avoimuus ja laajalajaisen keskustelun synnyttäminen sekä saada myös muut julkisen organisaation toimijat pohtimaan ja arvioimaan omaa roolia strategian toteuttamisessa. (Rannisto 2005, 15.) Strategiakäsitteet julkisella ja yksityisellä sektorilla ovat kuitenkin pitkälti samankaltaiset (Juuti & Luoma 2009, 24). Tässä tutkimuksessa julkisen ja yksityisen sektorin strategiayö nähdään yhteneväisenä yksityisen sektorin kanssa.

Suomessa strategisen johtamisen kehitys voidaan jakaa viiteen aikakauteen. 1960 - 1970-luvulla yleistyi 1) pitkän tähtäyksen suunnitelmat, joiden pääpaino oli taloudessa ja budjetoinnissa. Strategian tekemiseen osallistuivat organisaation toimitus- ja talousjohtaja ja strategiaa tehtiin pääasiassa rahoittajia varten. 1970 – 1980-luvulla siirryttiin 2) strategisen suunnittelun vaiheeseen. Painopiste oli tulevaisuuden tuotteiden, markkinoiden ja toimintatapojen suunnittelussa. Strategiaa tekivät organisaation johtoryhmä ja strategia tehtiin omistajille ja ylimmälle johdolle. 1980-luvulla painopiste siirtyi 3) strategiseen johtamiseen ja strategian tekemiseen osallistui enemmän organisaation avainhenkilöitä ja strategiayö tehtiin omistajille ja johtohenkilöille. Mukaan otettiin tulevaisuuden ennustaminen ja muutosten ennakointi. 1990 – 2000-luvulla 4) strateginen ajattelu ja käyttäytyminen nousivat merkitykseen nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Tiedostettiin, että strateginen johtaminen ei ole vain organisaation johdon asia, vaan kaikki henkilöt vaikuttavat toimillaan strategiaan ja sen toteuttamiseen. 2000-luvun

strateginen johtaminen kuvataan 5) strategisena vuorovaikutusjohtamisena, johon osallistuu koko henkilöstö ja strategia tehdään koko organisaatiolle. Strateginen vuorovaikutusjohtaminen on johtamisfilosofiaa, jossa tulevaisuuden vuorovaikutussuhteiden ymmärtäminen, kehittäminen ja hallinta on keskeinen menestystekijä. Yhdeksi 2000-luvun tärkeäksi strategia-työn painopisteeksi on noussut liiketoimintalogiikoiden ja liiketoimintamallien uudistaminen. (Kamensky 2010, 26–27; Vuorinen 2013, 20–24.)

Strategisesta suunnittelusta on siirrytty kohti strategista ajattelua. Enää ei kysytä mitä, vaan miksi ja kuinka strategiatyötä tehdään. Suunnittelmalähtöisyys sai uudenlaisia piirteitä, kun skenaariotyöskentelyn avulla otettiin mukaan tulevaisuuden ennustaminen ja muutosten ennakointi. Strategia ajattelussa on keskeistä, kuinka tavoitteet on asetettu ja miten se vaikuttaa toimintaympäristöön, asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin, organisaatioon ja kilpailijoihin. (Taylor 2010.) Strateginen suunnittelu on ollut ohjelmointia ja olemassa olevien visioiden yksityiskohtien hiomista. Kun taas strateginen ajattelu on strategisten vaihtoehtojen arviointia, tarkastelua nykytilassa sekä tulevaisuuden ennakointia strategisten analyysien ja strategia-työkalujen avulla. Se edellyttää kykyä havaita heikkoja signaaleja, ymmärtää niitä ja löytää niihin ratkaisu sekä kykyä osata hyödyntää kokemusta ja vaikeasti jaettavaa hiljaista tietoa. (Vuorinen 2013, 22.)

Strategisen johtamisen ja eri koulukuntien erottaminen toisistaan on tulkinnanvaraista. Vaikka eri näkemyksillä on ollut kukoistuskautensa, minkään ei voida katsoa poistuneen kokonaan strategisen johtamisen kartalta. Suunnittelulähtöisen strategisen johtamisen varhaisimpana oppina voidaan pitää Taylorismia, jonka tavoitteena oli selkeyttää ja tehostaa työntekijöiden toimintaa teollisen tuotannon kasvaessa 1900-luvun alussa. Tämän strategisen tehostaminen on edelleen varmasti hyödynnetty näkemys. Resurssiperustainen strategianäkemys, jossa erikoitumisen ja keskittymisen kautta voidaan saavuttaa organisaation ydinosaaminen, on pitkälti syrjäyttänyt nykyaikaisen strategia-ajattelun ensimmäisenä päälinjana pidetyn toimialan talousteorian. 2010-luvun strategiatyössä painopisteenä on pitkälle viety erikoistuminen, verkostomaiset organisaatorakenteet ja ympäristön nopeiden muutosten hyödyntäminen. Tämä luo mahdollisuuden oman toiminnan ja mahdollisesti myös toimialojen radikaaleihin muutoksiin. Strategia ajattelun tulosta ovat usein innovatiivisimmat strategiat. Strategisen johtamisen keskiössä ovat silloin henkilöstön osallistaminen ja yrityskulttuuriin vaikuttaminen, joilla innovatiivinen strategia-ajattelu ja resurssiperustainen strategia voidaan saada käytännössä toimimaan. (Vuorinen 2013, 26.)

Tämän päivän strategisen johtamisen ja liiketoiminnan kehittämisen painopisteet ovat reaktiivisuus ja oppiminen. Organisaation on tunnistettava olennaisimmat dynaamiset kyvykkyydet, joita se tarvitsee tulevaisuuden arvoketjun kokonaisuuden hallinnassa. Koska fyysisen ja sosiaalisen järjestelmämme monimuotoisuus tekee maailmastamme aikaisempaa arvaamattomamman, on sen ennakoiminen ja hallinta liian rationaalisen strategiasuunnittelun avulla lähes mahdotonta. Monet viimeaikojen menestysstrategiat ovat syntyneet intuitiivisesti kokeilemalla. Liiketoimintaa tulisi kehittää asiakkaan kanssa lyhyitä periodeja kerrallaan, saada tietoa suoraan kentältä ja tehdä päätöksiä reaaliaikaisen käsityksen mukaan, oppia nopeasti ja reagoida siihen mikä todella toimii tosi elämän olosuhteissa. (O'Donovan & Flower, 2013; Vuorinen 2013, 269.) Erilaiset strategiaan sekä organisaation sisä- että ulkopuoliset viestit on kyettävä solmimaan kokonaisuudeksi. Organisaatiostrategia on jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä viestien synnyttämä tarinoiden vyyhti. Strategiatyössä on ymmärrettävä tämä tarina, minkälaisia juonia ja ajatuksia se sisältää, kenen intressejä niillä ajetaan ja miten tähän vyyhtiin voidaan lisätä yhteisöllisesti hyväksyttäviä, organisaation toimintaa tukevia uusia tarinoita. Perinteiseen strategiatyöhön, jossa komponentteja ovat laskennalliset tiedot, resurssien jako ja budjetointi tämä on suuri ajattelutavan muutos. (Mantere, Suominen & Vaara 2012, 162, 163.)

2.2.2 Osallistava strategiatyö

Strategiakoulukunnista löytyy kirjallisuudesta useita erilaisia jaotteluita. Monet strategiakoulukunnat lähestyvät strategian muotoutumista erilaisista viitekehyksistä. Strategiakoulukuntien keskeisiä erottavia tekijöitä on näkemys strategiatyöhön osallistuvista tahoista ja strategia-prosessin suunnitelmallisuudesta. (Mintzberg & Lampell 1999, 21-22, 55; Mintzberg 1994, 23-29; Rannisto 2005, 51.)

Strategiakoulukuntia on syntynyt ja syntyy uusia, jotka hyödyntävät osia useista koulukunnista, vanhojen näkemysten täydentäessä uusia. Koulukunnat voidaan jakaa ohjeistaviksi, kuvaileviksi ja kokoaviksi. Ohjeistaville koulukunnille on tyypillistä analyttisyys ja ylhäältä ohjattu suunnittelutyö. Kuvailevat koulukunnat korostavat strategian muotoutumisprosessia. Kokoavat eli konfiguraatiokoulukunta kokoaa yhteen edellä mainittuja koulukuntia ja korostaa tilannesidonnaisuutta, organisaation ominaisuuksia ja käyttäytymistä strategiatyöskentelyn

lähestymistapaa valittaessa. Strategiakoulukuntien jaottelun sijaan tulisikin nähdä miten strategiat tosiasiaassa muotoutuvat ja miten todellinen strategiatyöskentely toimii. Tulisi hyväksyä, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tehdä strategiaa, vaan strategisen lähestymistavan valinta on tilanne- ja organisaatiosidonnainen. (Mintzberg & Lampell 1999, 21-22, 55-56.)

Strateginen muotoilu on strategisten valintojen tekemistä. Strategian muotoilussa strategisten vaihtoehtojen hakemisen yksi tapa on ottaa henkilöstö laajasti mukaan strategiaprosessiin, jolloin strategia voidaan nähdä arjen diskurssista esille nostettuna tekstinä. Strategiaa muotoiltaessa keskustelu, puhuttu strategia ja tilan antaminen uusille, erilaisille osallistujille, mahdollistaa neuvottelun ja erilaisten ymmärrysten mukaan pääsyn, jolloin strategian muotoilu rakentuu monenlaisista vaihtoehtoisista asetelmista. Strategiantekoprosessi on tällöin organisaatiolle tärkeämpi kuin julkaistu strategiadokumentti. Strategian työstäminen on tärkeää ulottaa eri hierarkiatasojen ymmärrettävyyden lisäämiseksi, jolla parannetaan myös luottamusta eri organisaatiotasojen välillä. (Kaplan & Norton 2002, 18-19.) Tärkeä seikka on, että strategian muotoilu eli strategiaprosessi heijastaa tapaa, jolla henkilöstöä johdetaan (leadership style).

Strategista muotoilua seuraa strategian toimeenpano, jossa testataan strategian käyttökelpoisuus ja ihmisten sitoutuminen strategian sisältämään uuteen toimintatapaan. Organisaatiossa voi olla strategian toimeenpanoa estäviä tekijöitä. Strategian toimeenpano edellyttää sen syvällistä ymmärtämistä, ja yleensä johto käyttää liian vähän aikaa strategiseen suunnitteluun ja toimeenpanoon. Strategiatyötä ei välttämättä koeta keskijohdon ja henkilöstön tärkeimmäksi tehtäväksi. Toimeenpano on kiinni henkilöstön strategian suuntaisesta toiminnasta, miten hyvin henkilöstö saadaan sitoutumaan strategiaan ja toteuttamaan sitä arkipäivän työssä. (Rannisto 2005, 93.)

Osallistuminen on avainasemassa tämänhetkisessä strategiitutkimuksessa ja strategiatyössä. Laajemman osallistumisen merkitys strategiatyön kehittämisessä on tunnistettu ja arvioitu merkityksekkääksi. Osallistumista edistäviä tekijöitä ovat itsensä toteuttaminen, dialogisuus ja konkreettisuus. Käyttäytymisen lisäksi osallistumiseen vaikuttaa myös oikean kielen luominen strategiaprosessiin. (Mantere & Vaara, 2008, 341-358.) Strategian rakentamisessa on merkityksellistä, että työntekijät pääsevät osallistumaan strategiatyöhön. Henkilöstön rooli kehittämistyössä toteutuu parhaiten strategiatyön ja jatkuvan vuorovaikutuksen kautta. Avoimella vuorovaikutuksella ja osallistavalla strategiatyöskentelyllä pyritään rikastamaan näkökulmia, laajentamaan sisältöä ja lisäämään innovaatioita. Osallistava strategiatyöskentely

auttaa johtoa sitouttamaan työntekijänsä strategian jalkauttamiseen ja sitä kautta lisää todennäköisyyttä parempaan tulokseen. Strategian tuleekin olla yhteinen näkemys, johon kaikki sitoutuvat. (Huotari 2009, 74–75; Kohtamäki ym. 2012, 171.)

Osallistamisen merkitys nostetaan vahvasti esiin oppivan organisaation teoriassa. Tässä tutkimuksessa oppivan organisaation teemaa ei käsitellä omana teoreettisena lähestymistapanaan, vaan osallistamisen näkökulmasta osana strategiatyötä. Oppivassa organisaatiossa ihmisiä pidetään oma-aloitteisina ja vastuullisina työntekijöinä, jotka työskentelevät kehittääkseen itseään. Työntekijät haluavat toteuttaa ja kehittää itseään samalla kun tavoittelevat organisaation yhteisiä päämääriä. (Juuti 2006, 232-257.) Jatkuvan muutoksen ympäristössä organisaatiot hakevat joustavampaa työnjakoa, avointa tiedonkulkua ja keinoja lisätä ihmisten osallistumista. Asiantuntijaorganisaatioiden johtamisen on todettu vaativan uudenlaista lähestymistapaa ja uudenlaista johtamista (Mintzberg 1994, 23-29).

Onnistuakseen osallistava strategiatyö vaatii myös muutosjohtamista organisaatiossa, jossa strategiatyö on nähty olevan vain ylimmän johdon tehtävänä. Muutosjohtaminen pitää sisällään asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership) osa-alueita. Muutosjohtamisessa keskeistä on osallistaminen, innostaminen ja luottamus, jotta kaikkien ihmisten osaaminen saadaan käyttöön. (Kotter 1996, 22–26; Stenvall, Syväjärvi & Vakkala, 2008, 25.)

Muutosjohtaminen voidaan toteuttaa ylhäältä alas johdettuna. Tällöin johto määrittää mihin suuntaan toimintaa muutetaan. Vaihtoehtona ylhäältä johdetulle prosessille on alhaaltapäin lähtevä muutos, jossa johto valtuuttaa, sitouttaa eli osallistaa koko henkilökunnan mukaan muutokseen. Alhaaltapäin lähtevällä mallilla pyritään yhteisymmärryksen muutoksen sisällöstä ja toimintaa ohjaavista arvoista. Osallistava johtamismalli on tehokas muutoksen johtamisen tapa. Strategiaprosessin tulee olla joustava ja dynaaminen. Näin vältetään jatkuvalta organisaatiossa tapahtuvasta murroksesta, joka voi vaikuttaa henkilöstön jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Jupon mukaan keskeisen edellytys muutoksen onnistumiseen on henkilöstön osallistaminen. (Juppo, 2011, 49–50). Strategian muutosvaikutukset eivät näy heti, muutokseen tarvitaan aikaa. Muutoksen pitkäjänteisyyden tunnistaminen edellyttää johdolta strategisuus-kollisuutta ja sinnikkyyttä strategiaprosessissa. Strategioiden ymmärtäminen muutoksena on tulosten mukaan lähtökohta strategiselle johtamiselle. Muutoksessa työntekijät ja eri tasojen työyhteisöt toimivat muutoksen subjekteina. Muutos tulisikin nähdä työntekijöiden yhtei-

senä haasteena ja muutoksena työntekijöiden päivittäisen työn näkökulmasta, muutos on uuden työorientaation luomista. (Huotari 2009, 125-126.)

Kuntasektorilla osallistavaa strategiatyötä ei ole juurikaan toteutettu, eikä sitä sen vuoksi ole tutkittu laajemmassa mittakaavassa. Harvat tehdyt tutkimukset osoittavat, että kunnissa strategiatyöhön osallistuvat pääosin ylin viranhaltijajohto ja poliittisesti valitut luottamushenkilöt. Vaikka kuntaorganisaation ylimmällä johdolla on tehtävänä valvonta ja ohjaaminen, ei strateginen johtaminen ole pelkästään luottamushenkilöstön ja ylimmän johdon tehtävä. Keskijohdon rooli strategioiden jalkautuksessa on todettu olevan avainasemassa. (Huotari 2009 52, 74–75; Toikka 2002, 117.)

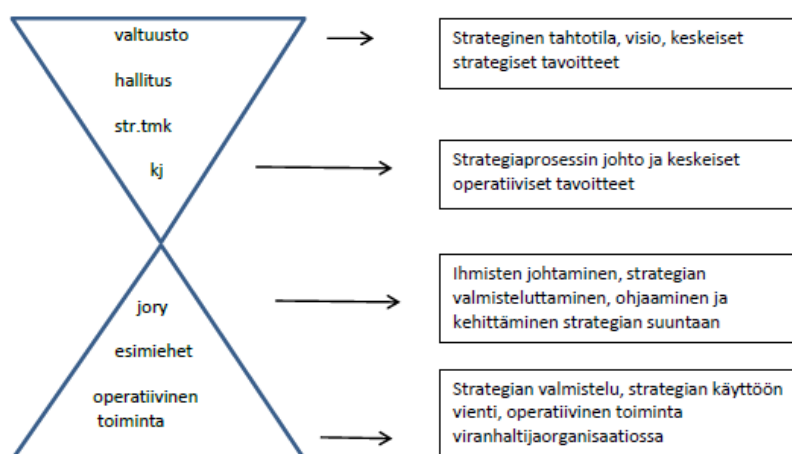
Strateginen ajattelu on laajentanut strategian käyttöaluetta jokaisen organisaatiossa työskentelevän työkaluksi (Juuti 2001, 233-246.) Väitöskirjassaan Toikka toteaa, että strateginen ajattelu on, de Kluyverin teorian mukaan, erityisesti ylimmän johdon tehtävä ja se luo organisaatiolle vision ja ohjelman sen toteuttamiseksi. Organisaatioin strategia fokuoituu visiossa. Strategia-ajattelu on ”ylhäältä alas” – eli valutusprosessi. Strateginen suunnittelu on sen sijaan ”alhaalta ylös” – prosessi. Suunnittelun avulla myös viestitään ja toteutetaan valittua strategiaa. Sen ydin on toimivassa ja tarkoituksenmukaisessa tiedonkulussa niin johdon ja henkilöstön kuin eri yksiköiden välillä. (Toikka 2002, 111,117.)

Tässä opinnäytetyössä ollaan kiinnostuneita kuntayhtymän strategiaprosessin kehittämisestä ja strategiatyöhön osallistamisesta. Pasi-Heikki Ranniston (2005) väitöskirjassa tekemät esitykset kunnan strategiaprosessista ja strategisen johtamisen tiimalasimallista (Kuvio 4.) ovat sovellettavissa myös tässä opinnäytetyössä. Rannisto esittää strategiakoulukuntia erottavana tekijänä, että osa koulukunnista näkee johdon keskeisenä toimijana strategiaprosessissa ja osa taas pitää tärkeänä sidosryhmien osallistumismahdollisuuksia. Toiseksi hän esittää, että strateginen suunnittelu voi koulukunnasta riippuen olla hyvin muodollista ja ennalta määrättyä tai ilman ennakkoon määriteltyä prosessia rakentuvaa ja todellisuudessa muodostuva ja kehittyvä. Ranniston strategisen johtamisen tiimalasimalli painottaa strategista keskustelua sekä hyvää avointa valmistelua viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden kesken. (Rannisto 2005, 51.)

Ranniston (2005, 51-67) tutkimuksessa on koulukunnat jaettu karkeasti tarkastellen klassisen strategian ajattelun ja pehmeän strategia ajattelun sisältämiin koulukuntiin. Ranniston tutkimus tarkastelee koulukuntia strategisen johtamisen näkökulmasta. Suomessa klassinen stra-

teginen suunnittelu on perinteisesti ollut vallitseva ja strategian prosessimaisuus ja osallistavuus on jäänyt vähäiseksi. Klassista strategiaprocessia johtaa ylin johto ja strategiatyö on perustunut vahvaan uskoon, että on mahdollista päättää etukäteen, mikä on merkityksellistä ja mikä ei. Klassinen strategiaprocessi ei kannusta keskusteluun ja oppimiseen, vaan aiempien valintojen puolustamiseen, jolloin strateginen ajattelu ei lisäänty. Pehmeässä strategisessa johtamisessa työntekijöiden ja organisaation ulkopuolisten tahojen pääsy strategiaprocessiin on keskeistä ja on kiinnitettävä huomiota ihmisten välisen kommunikatiivisuuden edellytyksiin ja esteisiin. Strategiatyössä panostetaan koko henkilöstön oppimiseen. Strategisesta suunnittelusta ja toteutuksesta vastaavat ihmiset ja samalla sitoutuvat niihin. Ranniston mielestä pehmeän strategian kommunikatiivisuus merkitsee kuntaorganisaatiossa sitä, että luottamushenkilöt ja viranhaltijat yhdessä haluavat saada jotakin kunnassa aikaan ja mitkä ovat heidän omat päämääränsä ja tavoitteensa.

Rannisto muodostaa tutkimuksessaan tiimalasimallin, joka yhdistää selkeän prosessin ja mahdollisimman suuren joustavuuden sekä johdon vahvan roolin ja henkilöstön ja sidosryhmien vahvan osallistumisen (Kuvio 5.). Prosessissa strategiatoimikunnan tehtävänä on käynnistää skenaariotyö toiminnan ja tulevaisuuden arvioimiseksi sekä luoda vaihtoehtoiset toimintamallit, joiden toteuttamiskelpoisuutta arvioidaan. Luottamushenkilöt ovat strategia-prosessissa jo valmisteluvaiheessa ja keskustelujen kautta tehdään strategisista valinnoista yhteenveto päätettäväksi ja huomioitavaksi talousarviokäsittelyssä. Henkilöstö valmistautuu strategian toteuttamiseen keskustelemalla valinnoista ja arvioimalla niiden vaikutuksia käytännön toimintaan. Operatiivinen henkilöstö osallistuu strategian valmisteluun aiempaa laajemmin ja samalla sitoutuu strategian toteutukseen. Malli selkeyttää johtamista ja helpottaa vastuunkantamista, mutta kuntaorganisaatiossa vie oman aikansa, että osataan käydä strategista keskustelua ja asettaa toiminnalle vaihtoehtoja sekä omaksua muuttuneet roolit strategiatyössä. (Rannisto 2005, 186-190.)



(str.tmk = strategiatoimikunta, kj = kunnanjohtaja, jory = johtoryhmä)

Kuvio 5. Tiimalasimalli toiminnassa, sen toimijat ja keskeiset roolit (Rannisto 2005, 188)

Kohdeorganisaatiota tarkasteltaessa, ei välttämättä työntöön ja strategian välinen yhteys ole itsestään selvä. Kunnallisessa organisaatiossa luottamushenkilöiden ja johtavien viranhaltijoiden toimintaan liittyy myös sekä sisäisiä että ulkoisia intressejä ja poliittisia sidonnaisuuksia, jotka ovat strategisiin linjauksiin vaikuttavia tekijöitä. Toiminnan arjesta katsottuna strategiset suunnitelmat voivat tuntua varsin vierailta, puhtaasti hallinnollisilta tulevaisuuden näkemyksiltä, ilman liityntäpintaa ja merkitystä yksittäisen työntekijän päivittäiseen toimintaan. Kuten Kimmo Suominen vähän ironisestikkin toteaa, että voidaan kysyä, onko strategia tehnyt enemmän hallaa kuin hyvää julkiselle sektorille. Pakottaako strategisen johtamisen muoto-oppi eli tapa, jolla strategiaa tehdään, julkisorganisaatiot tekemään strategioita, jotka hankaloittavat julkisyhteisöjen välistä yhteistyötä ja pakottaa ne käymään veristäkin kilpailua resursseista muiden toimijoiden kanssa? Pitäisikö strategia unohtaa kokonaan julkisella sektorilla vai pitäisikö sen tekemisen tapoja muuttaa? (Mantere, Suominen & Vaara 2012, 26-27.) Tulevaisuuden strategiatyö edellyttää jatkuvaa oppimista, uudistumista, strategiseen ajatteluun perustuvaa toiminnan johtamista, yhteistyötä, selkeitä strategisia valintoja ja innovatiivista johtamista. Olennaista on ymmärtää, että mikään strategia tai sen tulkinta ole olemassa, ennen kuin henkilöstö sitä omassa toiminnassaan soveltaa. (Mantere, Suominen & Vaara 2012, 31.)

3 TUTKIMUKSEN KOHDE

Julkisorganisaation strategiatyö sisältää omat erikoisuutensa jo lainsäädännöllisen erityis- ja kilpailuaseman sekä poliittisen sidonnaisuuden vuoksi. Hankintastrategiatyössä, hankintalais- sa hankintayksikköä koskevien säädösten vuoksi, nämä erityispiirteet ovat korostetusti vaikuttamassa. Tämän vuoksi tutkimuksen kohde on kiinnostava, mutta samalla haasteellinen. Strategian tehtävän historiallisesta taustasta tuleva voiton tavoittelu ei aina kuulu julkisorganisaation ideologiaan. Julkisorganisaation onnistumista ei useinkaan mitata rahassa vaan muiden tavoitteiden täyttymisenä. (Mantere, Suominen & Vaara 2012, 26; Vuorinen 2013, 15.)

3.1 Kohdeorganisaatio

Rovaniemen koulutuskuntayhtymän arvojen, vastuullisuus, avoimuus ja oppivuus, pohjalta on laadittu kuntayhtymän visio ja strategia sekä sen kriittiset menestystekijät. Vision mukaan Rovaniemen koulutuskuntayhtymä on toiminta-alueitaan palveleva, osaamista uudistava, hyvinvointia edistävä, arvostettu ja kansainvälinen oppimis- ja kehittäjäverkosto. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä Visio 2020.)

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä on jäsenkuntien omistama monialainen kehittäjäorganisaatio, jonka tehtävänä on ammatillisen koulutuksen ja ammattikorkeakouluopetuksen (31.12.2013 saakka) järjestäminen jäsenkunnissa ja tutkimus-, kehitys- ja palvelutoiminnan sekä aluekehityksen tukeminen. Jäsenkuntia ovat Rovaniemi, Ranua, Kittilä ja Sodankylä. Neuvottelut Kemijärven liittymiseksi kuntayhtymään on käynnistetty syksyllä 2013 ja ammattikorkeakoulutus siirtyy liikkeenluovutuksena Lapin ammattikorkeakoulu osakeyhtiön tehtäväksi 1.1.2014. Rovaniemen koulutuskuntayhtymän tulosalueita ovat Lapin ammattiopisto, Lapin matkailuopisto, Rovaniemen ammattikorkeakoulu (31.12.2013 saakka), Lapin urheiluopisto, Lapin oppisopimuskeskus ja Lapin kesäyliopisto. Yhteisiä tukipalveluja tuottavia yksiköjä ovat Hallintopalvelut ja Kiinteistöpalvelu. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymän Talousarvio 2014, 4, 26.)

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä on perustettu 31.1.1994, jolloin Rovaniemen, Rovaniemen maalaiskunnan ja Ranuan kunnanvaltuustot hyväksyivät Rovaniemen ammattikoulutuk-

sen kuntayhtymän perussopimuksen. Kuntayhtymän perustan muodosti tuolloin varsin suuri joukko oppilaitoksia, joiden ylläpitäjinä olivat alueen kunnat, kuntaliitot ja valtio. Valtio luopui oppilaitostensa ylläpidosta ja ne kunnallistettiin. Kittilän kunta liittyi kuntayhtymään 1.7.1995 ja kuntayhtymä sai 31.8.1995 luvan aloittaa väliaikaisen ammattikorkeakoulun 1.8.1996, vakinaisen ammattikorkeakoulun perustamiseen saatiin lupa 24.4.1997. Sodankylän kunnan liittyessä 1.1.2007 kuntayhtymään perussopimus uudistettiin ja Rovaniemen ammattikoulutuksen kuntayhtymä nimi muutettiin Rovaniemen koulutuskuntayhtymäksi. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä Perussopimus 2012; Tikka – Virtanen 2011, 11-13.)

Rovaniemen koulutuskuntayhtymän hallinnon lainsäädännöllisyys perustuu kuntalakiin (365/1995), ammattikorkeakoululakiin (351/2003), ammatillista koulutusta (630/1998) ja aikuiskoulutusta (631/1998) koskevaan lainsäädäntöön. Tarkemmin hallinnon järjestämisestä on määritelty kuntayhtymän jäsenkuntien välisessä kuntayhtymän perussopimuksessa. Perussopimuksessa kuntayhtymän hallinto järjestettiin kuntalain mukaisesti. Kuntayhtymän ylintä päätösvaltaa käyttää yhtymävaltuusto, jonka jäsenmäärä on suhteutettu jäsenkuntien asukaslukuihin. Kuntayhtymän toimeenpanovaltaa käyttää yhtymähallitus. Hallitus valvoo yhtymän etua, käyttää puhevaltaa, edustaa yhtymää tekee sopimuksia ja päättää kuntayhtymän nimen kirjoittamisesta sekä päättää asioista, joita ei ole määrätty yhtymävaltuustolle tehtäviksi. Kuntayhtymän johtaja vastaa kuntayhtymän johtamisesta, strategisen kehittämisen toimeenpanosta ja kokonaisuuden kehittämisestä sekä tulostavoitteiden toteutumisesta. Kuntayhtymän organisaation toiminta on määritelty hallintosäännössä, jonka yhtymävaltuusto on viimeisen päivituksen jälkeen hyväksynyt 9.4.2013. Yksiköiden toimintaa edelleen säädetään esimerkiksi tarkastussäännössä, taloussäännössä ja eri johtosäännöissä. (Tikka – Virtanen 2011, 19-20; Rovaniemen koulutuskuntayhtymä Hallintosääntö 2013.)

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ylläpiti ammattikorkeakoulua (31.12.2013 saakka), joka järjestää ammattikorkeakoululain mukaista korkeakouluopetusta ja opetusta palvelevaa, työelämää ja aluekehitystä tukevaa tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa. Koulutuskuntayhtymä järjestää ammatillisesta koulutuksesta ja ammatillisesta aikuiskoulutuksesta annettujen lakien mukaista koulutusta, oppisopimuskoulutusta sekä työelämää palvelevaa kehittämis- ja palvelutoimintaa, lisäksi yhteistoimintamuotoja lukio-opetuksen kanssa. Koulutuskuntayhtymä ylläpitää Lapin Urheiluopistoa valtakunnallisena liikunnan koulutuskeskuksena, joka tuottaa ammatillista ja ammatillista aikuiskoulutusta ja vapaan sivistystyön koulutusta, maksullista palvelutoimintaa ja vapaa-ajanpalveluja. Lapin Urheiluopisto tulosalueeseen liitetään

vuoden 2014 alusta kuntayhtymän ylläpitämä kesäyliopistotoiminta. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä Talousarvio 2014.)

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä liikevaihto viimeisessä valtuuston vahvistamassa vuoden 2012 tilinpäätöksessä oli noin 87 miljoonaa euroa. Kuntayhtymän talous on vakaalla pohjalla ja maksuvalmius on hyvä. Tilikauden tulos ennen tilinpäätössiirtoja oli 2,92 miljoonaa euroa ja oli edellistä vuotta parempi ja vuoden 2013 tuloksen odotetaan olevan vuoden 2012 tasolla. Kuntayhtymän tulorahoituksesta karkeasti laskien 2/3 osaa tulee opiskelijamäärän mukaan yksikköhintarahoituksena ja 1/3 muusta maksullisesta palvelutoiminnasta. Yksikköhintarahoituksen perustana on Opetus- ja kulttuuriministeriön vahvistama Hallitusohjelmaan sisältyvä valtionosuusjärjestelmä. Ammatillisen koulutuksen yksikköhinnat päätetään koulutusaloitin ja koulutuksen järjestäjille maksettava kokonaissumma määräytyy vuosittain kahden laskentapäivän 20.9 ja 20.1 opiskelijamäärän mukaan. Ammattikorkeakoulun yksikköhinta muodostuu laskennallisen opiskelijamäärän ja suoritettujen tutkintojen määrän mukaan. Ammatillisen aikuiskoulutuksen, ammatillisen lisäkoulutuksen, vapaan sivistystyön ja oppisopimuskoulutuksen yksikköhintojen laskentatavassa on myös eroavaisuuksia. Opiskelijoista maksettava yksikköhinta sisältää sekä valtion että kuntien rahoitusosuudet. Käytännössä kuntayhtymän talouden kehitys on riippuvainen opiskelijoiden määrästä. Kokonaisopiskelijamäärä vuonna 2013 Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä on noin 8400 opiskelijaa. Henkilökuntaa kuntayhtymässä on vuoden 2013 lopussa noin 970 henkilöä. Suurin osa 54 prosenttia henkilöstöstä on opetustehtävissä, 33 prosenttia erilaisissa tukipalvelu- ja hallintotehtävissä, yhdeksän prosenttia projekteissa ja neljä prosenttia johtotehtävissä. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä Tasekirja 2012.)

Kohdeorganisaatioon vaikuttavia rakennemuutoksia

Ammattikorkeakoulujen rahoitusta ja hallintoa koskeva uudistettu lainsäädäntö tuli voimaan vuoden 2014 alussa. Uuden ammattikorkeakoululain mukaan ammattikorkeakoulut muodostavat yliopistojen kanssa korkeakoululaitoksen. Ammattikorkeakouluista tehdään itsenäisiä oikeushenkilöitä ja uudistamisen toisessa vaiheessa tavoitteena on siirtää ammattikorkeakoulujen perusrahoitus kokonaan valtiolle. Nykyinen ylläpitäjäjärjestelmä pääosin purettiin ja ammattikorkeakoulut saivat uudet toimiluvat. Rovaniemen ammattikorkeakoulu ja Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu toiminnot siirrettiin liikkeenluovutuksena Lapin ammattikorkeakoulu osakeyhtiölle 1.1.2014. Uuden ammattikorkeakoulun omistajia ovat Rovaniemen kaupunki 44 prosentilla, Kemin ja Tornion kaupungit molemmat 22 prosentilla, Kemi-

Torniolaakson koulutuskuntayhtymä Lappia ja Rovaniemen koulutuskuntayhtymä molemmat viiden prosentin omistuksella ja Lapin yliopisto kahden prosentin omistuksella. (Ammattikorkeakoululaki 12.8.2011/953; Lapin ammattikorkeakoulu Oy:n osakassopimus). Rovaniemen ammattikorkeakoulun osuus kuntayhtymän toiminnasta on taloudenosalta ollut noin 23 prosenttia.

Lapin ammatillisen 2. asteen koulutustarjonnasta Opetus- ja kulttuuriministeriö on tehnyt esityksen järjestämislupien opiskelijamääristä vuosille 2014 – 2016. Rovaniemen koulutuskuntayhtymän ammatillisen 2. asteen järjestämisluvan mukainen opiskelijamäärä on nyt 3110. Ministeriö on antanut koulutuskuntayhtymälle uuden järjestämislupapäätöksen, jossa opiskelijapaikkoja leikataan 2014 vuonna 20 paikkaa, 2015 vuonna 160 paikkaa ja 2016 vuonna 170 paikkaa, yhteensä vähennys on 350 järjestämisluvan mukaista opiskelijapaikkaa. Prosentuaalisesti kuntayhtymän opiskelijapaikat vähenevät noin 12 prosenttia vuosien 2014 – 2016 aikana. Lapista vähennys on keskimääräisesti noin 25 prosentti samalle ajalle. Lisäksi Opetus- ja kulttuuriministeriö on jäädyttänyt yksikköhintojen indeksikorotukset, vuoden 2013 tasolle ja keskimääräisiä yksikköhintoja leikataan 2014 vuonna 1,6 prosenttia, 2015 ja 2016 vuonna 4,2 prosenttia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013.)

Ammattikorkeakoulutuksen toiminnan yhtiöittämisellä ja siirtymisellä pois kuntayhtymästä ja ammatillisen 2. asteen koulutusta koskevilla ministeriön tekemillä leikkauspäätöksillä on huomattavat vaikutukset kuntayhtymän talouteen ja ne on huomioitu talousarvio 2014 ja taloussuunnitelma 2015- 2016 valmistelussa. Arvion mukaan kuntayhtymän 2013 vuoden liikevaihto noin 96 miljoonaa euroa pienenee taloussuunnitelma vuosina ja liikevaihto olisi 2016 vuonna noin 66 miljoonaa euroa. Keskusverolautakunnan ja Korkeimman hallinto-oikeuden päätöksillä on merkittävät vaikutukset Rovaniemen koulutuskuntayhtymän arvonalisävero käytäntöön ja muutokset on huomioitava erityisesti hankintatoiminnassa. Myös kuntalainmuutokset vaikuttavat kuntayhtymä nykyiseen käytäntöön, mutta erityisesti ne vaikuttavat vuodelle 2014, jolloin on kuntayhtymän yhtiötettävä kaikki markkinoilla kilpailutilanteessa tapahtuva liiketoiminta. Viimeistään vuonna 2016 kuntayhtymän on yhtiötettävä työvoimapolitiittinen koulutus. Toimintojen yhtiöittämisestä ja eriyttämisestä kuntayhtymästä voi seurata kuntayhtymälle taloudellisia menetyksiä, esimerkiksi palautusjärjestelmän kautta saatujen arvonalisäveropalautusten takaisinmaksaminen verottajalle. Toimintojen eriyttäminen vaatii sisäisen laskennan kehittämistä seuraamaan kustannusten ja tulojen oikeaa allokointia. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä Talousarvio 2014)

Ammattikorkeakoulu toiminnan siirryttyä pois Rovaniemen koulutusyhtymästä 1.1.2014 on ammattikorkeakoulutoiminta ja sen vaikutukset rajattu pois tästä tutkimuksesta.

Kohdeorganisaatioon vaikuttavia säädösmuutoksia

Keskusverolautakunnan päätökset 2012/045 ja 052 muuttavat koulutuksen järjestämisen arvonlisäverollisuutta. Aikaisemman oikeuskäytännön (KHO 24.3.1997 T 692) ja keskusverolautakunnan päätösten mukaan koulutus on pääsäännön mukaan ollut arvonlisäverotonta. Vuoden 2012 keskusverolautakunnan päätösten mukaan koulutuksen järjestäjän tarjoama kaikki muu koulutus kuin koulutuksen järjestäjän lakisääteinen ja se koulutus johon koulutuksen järjestäjä itse saa valtionosuuden on arvonlisäverollista. Lisäksi Korkein hallinto-oikeus (KHO T343/2013) päätöksessä todetaan, että muun kuin lakisääteinen valtionosuudella rahoitettava koulutus on arvonlisäverollista elinkeinotoimintaa. Myös samaa linjaa noudattaa KHO 140/2013 päätös, jossa työvoimapolitiittinen koulutus katsotaan arvonlisäverolliseksi elinkeinotoiminnaksi.

Kuntalain lisäykset pykäliin 2 a, 2 b ja 66 a (23.8.2013/626) on tullut voimaan 1.9.2013, joissa säädetään kuntien ja kuntayhtymien toimintaa markkinoilla. Lakimuutos tähtää kilpailuneutraliteetin lisäämiseen kuntien ja yksityisen palvelutuotannon välillä. Kilpailuneutraliteetin vahvistamiseen tähtäävä kilpailulain muutos (595/2013) on myös tullut voimaan 1.9.2013. Lain voimaantullessa harjoitetulle toiminnalle on säädetty siirtymäaika vuoden 2014 loppuun saakka. Kuntien ja kuntayhtymien tulee vuoden 2014 loppuun mennessä yhtiöittää (yhdistys, säätiö, osuuskunta tai osakeyhtiö) kilpailutilanteessa markkinoilla harjoitettu toiminta tai järjestää toiminta muutoin siten, ettei se vääristä kilpailua esimerkiksi vetäytyä pois markkinoilta. (PricewaterhouseCoopers Oy. 2013.) Työvoimapolitiittisen aikuiskoulutuksen yhtiöittämiselle tai toiminnan järjestämiselle muutoin on säädetty siirtymäaika. (Finlex.fi 2013a)

3.2 Kohdeorganisaation hankintatoimintaan vaikuttavia seikkoja

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä teetti hallinnon ja johtamisen ulkoisen arvioinnin. Arvioinnin selvitystyö toteutettiin syksyllä 2011 ja loppuraportti valmistui 1.11.2011. Ulkoisen arvioinnin tavoite ja tuloksena oli saada tietoa, miten kuntayhtymän hallinto ja johtaminen vastaavat johtamisen tavoitteisiin, tuloksellisen toiminnan edistämiseen ja mahdollistavat pysyvän laadun ja tuloksellisuuden parantamiseen. Kuntayhtymän toiminnalliset tavoitteet ja

painopisteet ovat onnistua ennakointityössä, kehittyä johtamisen tehokkuudessa ja parantaa taloudellista tuloksellisuutta. (Tikka - Virtanen 2011, 10.)

Ulkoisen arvioinnin loppuraportti antaa suosituksia ja ratkaisuja johtamisen ja tuloksellisuuden kehittämiskohteisiin. Arvioinnin loppupäätelmät ja toimenpidesuosituksukset ovat kohdistettu organisatorisesti jaettujen pääkohtien mukaisesti. Näitä ovat taloushallinto, henkilöstöhallinto, kiinteistöhallinto, tietohallinto, *hankinnat*, ruokahuolto, yleiset palvelut, ammattikorkeakoulu, ammatillinen koulutus ja hanketoiminta. Hankintojen arvioinnissa olivat arvioijat tarkastelleet hankintatoimen hallinnon ja käyttäjien substanssiedon saatavuuden toimivuutta ja vastuukysymyksiä. Arvioijat näkivät hankintakilpailutuksen valmistelun omana prosessinaan ja juridinen kilpailutusprosessi omanaan sekä arvioineet toimintaa Rovaniemen kaupungin hankintarenkaan kautta kilpailutettaviin hankintoihin (Tikka – Virtanen 2011, 23-31.)

Toimenpidesuosituksukset edustavat arvioijien näkemyksiä selvitystyön pohjalta. Suositukset oli jaettu kolmeen luokkaan: 1) toteutetut ja toteuttamiskelpoiset suositukset, 2) mahdollisesti toteutettavat suositukset ja 3) ei toteuttamiskelpoiset suositukset. (Tikka – Virtanen 2011, 45.)

Toimenpidesuosituksena hankintatoiminnasta oli seuraava arvioijien loppupäätelmä: *”Suosittelemme, että kuntayhtymän hankintatoimessa siirrytään keskitettyyn malliin juridisen kilpailutusprosessin ja kilpailutuksen valmistelun osalta ja että näistä tehtävistä vastaa taloushallinto.”* (Tikka – Virtanen 2011, 47.)

Arvioinnin ja siinä tehtyjen suositusten pohjalta kuntayhtymä laati erillisen hallinnon ja johtamisen kehittämissuunnitelman, jonka keskeinen tavoite on, että Rovaniemen koulutuskuntayhtymä sopeuttaa hallinto- ja johtamisjärjestelmänsä siten, että se koulutuksen järjestäjänä selviää hallitusti vuosiin 2014 – 2016 painottuvista ammatillisen koulutuksen ja ammattikorkeakoululaitoksen kansallisista muutos- ja uudistusprosesseista. Tavoitetilan saavuttamiseksi toimenpiteenä perustettiin valmistelevia asiantuntijaryhmiä arviointiraportissa määriteltyjen organisatorisen rakennetta vastaavasti. Asiantuntijatyöryhmien tehtävänä oli kuvata keskeiset alueeseen liittyvät prosessit valitulla laatuympeyrä laadunarviointimallilla. Suunniteltu toteutusaika oli 1.1.2012 -30.4.2012.

Hankintatoimen asiantuntijaryhmä kuvasi hankintojen osalta keskeiset prosessit ja toimijoiden vastuujat: Hankinnan suunnittelu, kilpailutus, sopimuksen hallinta, tuotetietojen hallin-

nointi, tilaaminen, hankintatoimen seuranta ja kehittäminen. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä Hallinnon ja johtamisen kehittämissuunnitelma 2011, 3.)

Rovaniemen koulutuskuntayhtymän hallitus vastaa hankintatoimesta ja päättää erillishankinnoista, joiden arvo ylittää 170.000 euroa. Tulosalueen johtaja tai hänen valtuuttamansa päättää tämän arvon alittavista erillishankinnoista. Tulosalueet laativat kuntayhtymän valtuuston hyväksymän talousarvion mukaiset käyttösuunnitelmat ja ne viedään hallituksen vahvistettavaksi. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä Talousarvion täytäntöönpano-ohje 2013, 5.)

Kohdeorganisaatio julkisena hankkijana

Julkiset hankinnat tarkoittaa tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt tekevät oman organisaation ulkopuolelta. Julkisyhteisöjen tekemiä hankintoja on katsottu tarpeelliseksi säädellä lailla. Sääntelyn tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä ja lisätä hankintojen suorittamisen avoimuutta. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2012, 382.)

Hankintayksiköt jaetaan viranomaisiin ja julkisoikeudellisiin laitoksiin. Viranomaisia ovat valtion ja kunnan viranomaiset. Valtion viranomaisia ovat esimerkiksi ministeriöt, Te-toimistot ja Ely -keskukset ja tuomioistuimet. Kunnan viranomaisia ovat esimerkiksi kunnanvaltuustot ja –hallitukset sekä johto- ja lautakunnat. Kuntayhtymät ovat kuntalakiin perustuvia kuntien yhteistyömuotoja, itsenäisiä oikeushenkilöitä ja muodostavat oman hankintayksikön. Lisäksi evankelisluterilainen ja ortodoksinen kirkko muodostavat omat hankintayksikkönsä. (Kari-kanta, Kontio, Krakau, Lahtinen & With 2012, 17-18.)

Uusi hankintalainsäädäntö astui voimaan 1.6.2007 ja ne koskevat tämän jälkeen aloitettuja hankintamenettelyjä. Rovaniemen koulutuskuntayhtymä on hankintalain tarkoittama hankintayksikkö, joiden tulee hankintalakiä noudattaa ja sen säädökset ovat velvoittavia. Lakiuudistuksen keskeisenä tavoitteena on ollut menettelyjen joustavuuden lisääminen ja yksinkertaistaminen. Säättämällä kansalliset kynnyksarvot ja jättämällä kansallisten kynnyksarvojen alittavat hankinnat hankintalainsäädännön soveltamisalan ulkopuolelle on pyritty olennaisesti yksinkertaistamaan hankintamenettelyjä sekä vähentämään hallinnollisia pienissä hankinnoissa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kansallisten kynnyksarvojen alapuolelle jäävissä hankinnoissa hankintayksiköt voivat verrattain vapaasti ottaa käyttöön kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivat hankintamenettelyt. Nämä on huomioitu Rovaniemen koulutuskuntayhtymän han-

kintatoimen yleisohjeessa. Lisäksi Suomen kuntaliitto julkaisee kuntien yleisen hankintaohjeen, joka on tarkoitettu sovellettavaksi kuntien ja kuntayhtymien hankinnoissa. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä Hankintatoimen yleisohje 2007, 3.)

Julkisen hallinnon peruseriaatteita ovat lainmukaisuus, julkisuus, avoimuus, verovarojen tarkoituksenmukainen ja tehokas käyttäminen, syrjimättömyys, tasapuolisuus ja suhteellisuus. Samat periaatteet todetaan EY:n perustamissopimuksessa. Julkisissa hankinnoissa on noudatettava näitä periaatteita riippumatta hankinnan laadusta tai arvosta. Periaatteet on kirjattu kansalliset kynnsarvot ylittävien hankintojen osalta hankintalakiin. (Lakia julkisista hankinnoista 30.3.2007/348.) Periaatteita on sovellettava myös pieniin, kansallisen kynnsarvon alle jääviin hankintoihin. Myös hankintalain soveltamisalan ulkopuolelle jäävät pienet hankinnat on tehtävä taloudellisesti ja tehokkaasti ja tehtyjen päätösten tulee olla avoimesti arvioitavissa.

Kynnsarvon alle jäävät niin sanotut pienhankinnat tulee ensisijaisesti toteuttaa käyttämällä Rovaniemen kaupungin hankintayhteistyöyhtiön keskitetysti kilpailutettuja hankintapaikkoja ja sopimuksia. Ellei keskitettyä kilpailutusta ole käyty, niin pääsääntöisesti pienhankinnat kilpailutetaan. Tulosalueen johtaja päättää tulosalueen käyttämistä hankintamenettelyistä kuntayhtymän määrittelemän hankinnan arvon alittaville hankinnoille. Pienhankinnoissa ei ole säädeltä hankintamenettelyä. Tulosalueen johtaja vastaa kuntayhtymän määrittelemän arvon alittavien hankintojen kustannustehokkaasta toteuttamisesta ja hyvän hallinnon yleisten periaatteiden noudattamisesta. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä Hankintatoimen yleisohje 2007, 3.)

Julkisten hankintojen lainsäädäntö ja yleiset periaatteet

Julkisten hankintojen tekemistä säätelee Laki julkisista hankinnoista (30.3.2007/348), jonka taustalla on Euroopan yhteisöjen lainsäädäntö ja Euroopan Unionin hankintadirektiivit. Hankintalainsäädäntö asettaa pääasiassa velvoitteita hankintayksiköille ja tiettyjä kelpoisuusehtoja tarjoajille. Kansallisen lainsäädännön valmistelusta vastaa työ- ja elinkeinoministeriö ja julkisiin hankintoihin liittyvänä valitusviranomaisena toimii markkinatuomioistuin. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2012, 382.)

Lakia julkisista hankinnoista (30.3.2007/348) täydentää valtioneuvoston asetus julkisista hankinnoista (24.5.2007/614) sekä erityisalojen hankintalait. Erityisalojen hankintalakeja ovat Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankin-

noista (30.3.2007/349) sekä Laki julkisista puolustus- ja turvallisuushankinnoista (29.12.2011/1531) ja Laki sähköisestä huutokaupasta ja dynaamisesta hankintajärjestelmästä (17.6.2011/698).

Julkisiin hankintoihin ja julkisyhteisöjen toimintaan liittyviä säädöksiä on useissa eri laeissa. Esimerkiksi Hallintolaki (6.6.2003/434) määrittelee julkisen hallinnon toimintaperiaatteet. Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (21.5.1999/621) määrittelee avoimuutta, joka myös julkisten hankintojen toteuttamisessa on keskeisiä periaatteita. Kuntatoimijoita säätelee Kuntalaki (17.3.1995/365) ja valtion toimijoita valtioneuvoston asetus valtionhallinnon yhteishankinnoista (7.9.2006/765) ja valtiovarainministeriön päätös valtionhallinnon yhteishankinnoista (7.9.2006/766). Lisäksi Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa (24.1.2003/13) ja Tilaaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä (22.12.2006/1233) sisältää hankintoihin liittyvää lainsäädäntöä. (Finlex.fi 2013b.)

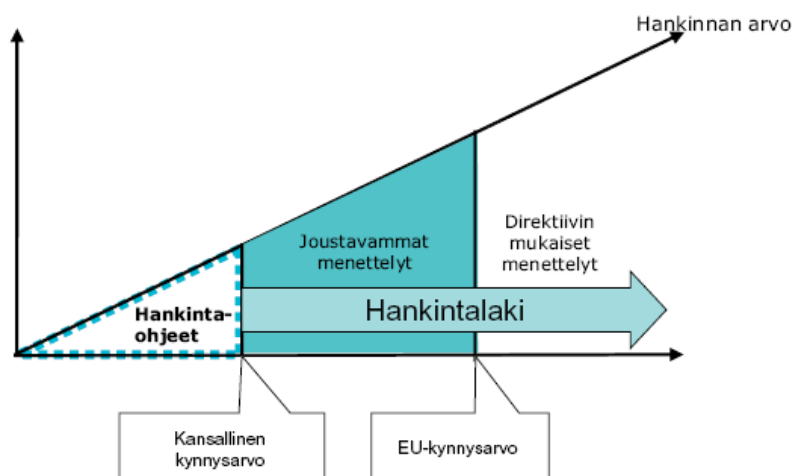
Julkisijahankintoja koskevat neljä oikeusperiaatetta ovat syrjimättömyysperiaate, avoimuusperiaate, yhdenvertaisuusperiaate ja suhteellisuusperiaate. Tavoitteena on, että hankinnat toteutetaan avoimesti, tasapuolisesti, mahdollisimman tehokkaasti julkisia varoja käyttäen sekä niin, että hankintaan liittyvät vaatimukset tulee olla oikeassa suhteessa hankinnan kohteeseen nähden. Periaatteet pohjautuvat Euroopan yhteisön perustamissopimuksen artikloihin. Kansalliset kynnsarvot alittavat hankinnat jäävät hankintalain menettelysääntöjen ulkopuolelle. Näissä hankinnoissa tulee kuitenkin noudattaa muun lainsäädännön velvoitteita ja hyvän hallinnon yleisiä periaatteita. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä Hankintatoimen yleisohje 2007, 13.)

Asian valmistelussa, päätöksenteossa ja tiedoksiannossa noudatetaan hallintolakia ja kuntalaki sekä eräissä tapauksissa julkisuuslakia ja lakia sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa.

Kynnsarvot kohdeorganisaation hankintaohjeissa

Lakia julkisista hankinnoista sovelletaan vain EU-kynnsarvon ja kansallisen kynnsarvon ylittäviin hankintoihin (Kuvio 6.). Kynnsarvolla tarkoitetaan yksittäisen hankinnan suurinta mahdollista ennakoitavissa olevaa euromääräistä arvoa. Ennakoitu arvo määrittelee osaltaan myös sen, sovelletaanko hankintaprosessissa kansallista menettelyä vai EU-menettelyä. Kynnsarvot määrittellään erikseen tavara- ja palveluhankinnoille, käyttöoikeussopimuksille, terveydenhoito- ja sosiaalipalveluille sekä koulutuspalveluille yhteishankintana ja rakennusura-

koille, käyttöoikeusurakoille sekä suunnittelukilpailuille. Euroopan yhteisön komissio vahvistaa euromääräiset EU-kynnysarvot kahden vuoden välein erityisnosto-oikeuksien ja euron keskimääräisen kahden vuoden vaihtokurssin perusteella. Kansalliset kynnysarvot vahvistaa Työ- ja elinkeinoministeriö. Kynnysarvojen alle jääviin niin sanottuihin pientankintoihin ei sovelleta hankintalakia. (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348, 17§.) Pientankintoja tehtäessä on noudatettava EU:n perustamissopimuksen yleisiä periaatteita tarjoajien tasapuolisuudesta, syrjimättömyydestä ja avoimuudesta. Pientankintoja varten hankintayksiköt tyypillisesti laativat omia hankintaohjeita. (Lähde & Hannonen 2012, 35). Hankintatoiminnan yleisohje on tehty myös Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä.



Kuvio 6. Hankinnan arvo ja hankintalain soveltaminen (Kuntaliitto 2007, 5)

Tutkimusongelmaan, miten yhteistoiminnallisesti luodaan Rovaniemen koulutuskuntayhtymän toimintaa tukeva hankintastrategia, vastausta etsittäessä on huomioitava, että kuntayhtymän ylintä päätösvaltaa käyttää kuntayhtymän valtuusto, joka hyväksyy kuntayhtymän strategiat. Hankintatoimintaa kehitettäessä on huomioitava, että kuntayhtymä on hankintalain alainen hankintayksikkö. Rovaniemen koulutuskuntayhtymän hallituksen ja johdon antamat ohjeet hankinnoista ja taloudenhoidosta ohjaavat lisäksi kehittämistyötä.

3.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkijan on otettava aina kantaa tieteellisessä tutkimuksessa sen peruskysymyksiin. (. . .) Tutkijan on kuvattava millaiselle epistemologiselle näkemykselle tietoperusta tutkimuksessa muotoutuu ja mikä ontologinen näkökulma ohjaa tutkijan valintoja. Lisäksi tutkijan on kuvattava, mikä teoreetti-

nen näkökulma on valitun metodologian taustalla. Metodologisena kysymyksenä tutkijan on perusteltava erilaisten menetelmien ja aineistojen käyttö ja pohdittava niitä tutkimuksen taustasitoumuksissa samoin kuin tutkimusongelmissa ja tutkimuksen empiirisessä toteuttamisessa aina raportointiin saakka. (Leinonen 2012, 39.)

Riippuen aiheesta opinnäytetyö on tutkimuksellinen, toiminnallinen tai taiteellinen kehittämistehtävä ja siihen sisältyy aina kirjallinen osuus, joka etenee valitun kaavan mukaan. (Kananen 2013, 11.) Opinnäytetyöllä pyritään työelämälähtöisyyteen, käytännön läheisyyteen, tutkimuksellisuuteen ja sillä pyritään osoittamaan tutkijan tietojen ja taitojen hallinta kyseisellä alalla.

Opinnäytetyöni on työelämälähtöinen kehittämistyö, jossa toisaalta on tarkoituksena tuoda esille uutta tietoa toiminnasta, mutta samalla kehittää toimintaa. Opinnäytetyössäni on sekä tutkimuksellisia että toiminnallisia elementtejä. Opinnäytetyön kehittämislousteesta ja muutokseen pyrkimyksestä johtuen empiirisessä osassa sovelletaan toimintatutkimuksen periaatteita. Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkija tulkitsee sosiaalista tilannetta omasta näkökulmastaan ja on osa tutkittavaa ilmiön toimintaa ja tutkittavan yhteisön jäsen. (Kananen 2009, 9-10, 23.) Metodologisesti todellisuutta tarkastellaan ihmisten konteksteista käsin ja huomioidaan sosiaalisen todellisuuden rakentuminen historiallisena prosessina, jossa tutkija on esiyymmärryksineen ja näkemyksineen yksi tekijä. (m.t.)

Tutkimuksen päämääränä on tuottaa luotettavaa tietoa tutkittavasta kohteesta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetti- ja reliabiliteetti -käsitteillä. Validiteetillä tarkoitetaan sitä, että tutkitaan tutkittavasta aiheesta tutkimusongelman näkökulmasta oikeita asioita ja reliabiliteetillä sitä, että tulokset on toistettavissa eivätkä ne ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen eri vaiheet dokumentoidaan huolella, joka lisää reliabiliteettiä. Ongelmia tietyssä kontekstissa tehdyn toimintatutkimuksen kohdalla aiheuttaa se, ovatko tutkimustulokset siirrettävissä kohdeorganisaation ulkopuolelle tai onko tutkija ymmärtänyt ja tulkinnut tutkimusaineistoa objektiivisesti. Toimintatutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja selittämään ilmiötä, ei yleistämään ja usein tulosten siirrettävyys ja suoraan soveltaminen toiseen kontekstiin on mahdollonta. (Kananen 2009, 92-98.)

Osallistuvan toimintatutkimuksen valintaa tämän tutkimuksen menetelmäksi puoltaa se, että olen toiminut Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä vuodesta 2001, ensin kehityspäällikkönä sekä nyt johtoryhmän jäsenenä ja kehitysjohtajana, ja tunnen hyvin tutkimuskohteen. Olen ollut laatimassa koulutuskuntayhtymän voimassa olevaa strategiaa ja vastannut organisaation kehittämistä johtoryhmänjäsenenä sekä toiminut arvioijana useiden toimintojen osalta. Kuntayhtymän perustamisvaiheeseen vuonna 1994 olen perehtynyt jäsenkuntien perussopimuksen sekä valtuuston ja hallituksen vanhojen kokousmateriaalien kautta. Myös hankintalainsäädännön tunnen hyvin, olen laatinut kuntayhtymän hankintaohjeistuksia ja selvittänyt hankintatoimintaan liittyviä kysymyksiä, mikä lisää tätä ymmärrystä.

3.3.1 Tutkimuksellinen opinnäytetyö

Opinnäytetyöni aiheanalyysivaiheessa tutkimuksen lähestymistapa oli avoin ja hahmottomatta. Vielä tutkimussuunnitelman alkuvaiheessa ei selvää valintaa tapaustutkimuksen ja toimintatutkimuksen välillä pystynyt tekemään, koska ne molemmat olisivat sopineet hyvin kehittämistyön tutkimukselliseksi lähestymistavaksi. Vertasin näiden kahden tavan ominaispiirteitä, soveltuvuutta tutkimuskohteeseen, prosessin vaiheita ja tutkimuksessa käytettäviä menetelmiä.

Tutkimuksellisessa opinnäytetyössä haetaan vastauksia työelämän kysymyksiin ja ongelmiin. Tutkimustehtävän ja käytettyjen tutkimusmenetelmien tulee olla tiiviissä yhteydessä toisiinsa. Menetelmän valintaan vaikuttaa mikä on työn tavoitteena ja se, minkälaista tietoa etsitään, keneltä ja mistä sitä etsitään. Tutkimusmenetelmä koostuu niistä keinoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään. (Alasuutari 2011, 51.)

Aiemmin metodologinen keskustelu on liittynyt positivistiseen ja hermeneuttiseen paradigmaan, missä on lähinnä tarkasteltu laadullisen ja määrällisen tutkimuksen paradigmojen erilaisuutta. Nykyisin mielenkiinto on kohdistunut tutkimusmenetelmien taustalla oleviin oletuksiin tiedon ja todellisuuden luonteesta. (Leinonen 2012, 37.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus korostaa yleispätevien syiden ja seurausten lakeja ja kuvaa tutkittavaa kohdetta numeeristen aineistojen avulla, tukeutuen tutkimukselliseen viitekehykseen. Viitekehyksen keskiössä on koejoukon muodostaminen ja koejärjestelyjen teke-

minen. Määrällisiä aineistoja kerätään kyselylomakkeilla, mittauksilla ja käyttämällä jo olemassa olevia tietokantoja. (Taanila 2012, 2.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellista elämää. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään tutkimuksen kohdetta ja ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Todellista elämää kuvattaessa on, tiedostettava, että elämä ei ole yksittäisten ilmiöiden sarja vaan tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu tapausten ainutlaatuisuus ja kohderyhmän tarkoituksenmukainen valikoituminen satunnaisuuden sijaan. Laadullisia aineistoja kerätään luonnollisissa tilanteissa havainnoimalla käyttäen ihmisiä tiedon keruun lähteenä. Aineistoa kerätään esimerkiksi yksilö- ja ryhmähaastatteluilla sekä työpaja ja fokusryhmä työskentelyllä, teema- ja lomakehaastatteluilla sekä havainnoimalla tutkimusympäristössä. Tutkimusaineistona voivat toimia nauhoitteet, valokuvat, videot, fläppitaulu tallenteet ja kirjoitetut dokumentit. Laadulliseen tutkimukseen tutkijan omalla osallistumisella ja arvoilla on vaikutusta tutkimuksen objektiivisuuteen. Tutkijan keräämä aineisto syntyy tutkijan ja yksilön vuoropuhelusta ilmiön vaikutuspiirissä. Tutkimuksen ilmiön ymmärtäminen syntyy dialogimaisesta keskustelusta, jota tutkija käy kerätyn aineiston ja itsensä välillä. (Kananen 2013, 27; Tuomi & Sarajärvi 2009, 71-84.)

3.3.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen lähtökohtana on todellisuuden muuttaminen osana tutkimusprosessia. Tavoitteena on saada aikaan muutoksia sosiaalisessa todellisuudessa ja samalla tehdä tutkimusta näistä muutoksista. Toimintatutkimuksessa tutkija on toimija, osa tutkimuskohdetta. Vaikuttamisen ja kehittämisen perustana on tutkimus, jota tutkija tekee tutkimuskohteen ympäristöstä. Toimintatutkimus soveltuu yhteistoiminnalliseksi kehittämisprosessiksi, kun tavoitteena on yhdessä ratkaista yhteisöä koskettavia ongelmia. Toiminta ja sen muuttaminen on yhteisön jäsenten yhteistä pohdintaa, jossa neuvotellen etsitään uusia taitoja ongelmien ratkaisemiseen ja haetaan uusia lähestymistapoja käytännön toiminnan kehittämiseen. (Anttila 2007, 135-136.) Kaikki toimijat ovat tasa-arvoisia ja täysivaltaisia jäseniä, toimien yhteisten tavoitteiden suuntaisesti.

Osallistavan toimintatutkimuksen periaatteena on moniääninen dialogi. Tutkija elää mukana ja yhteisö luo ratkaisut. Toimintatutkimuksessa tutkija on osa tutkittavan ilmiön toimintaa ja tutkittavan yhteisön jäsen. Toimintatutkimus on reflektiivistä, käytännönläheistä ja yhteisöllistä tutkimusta, joka pyrkii kehittämään käytänteitä ja analysoimaan toiminnan kehittymistä ja tuottaa toiminnasta uutta tietoa. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 25.) Tutkimuksen interventiot toiminta ja reflektio sekä suunnittelu ja toteutus prosessin eri vaiheissa vuorottelevat sykleittäin ja ongelmat pyritään ratkaisemaan ja toteuttamaan tavoiteltu muutos parempaan suuntaan. (Kananen 2009, 23-24.)

Toimintatutkimus on ehkä tärkein tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikka. Toimintatutkimus on Kurt Lewinin vuonna 1951 kenttäteorian ja ryhmädynamiikan pohjalta kehittynyt suuntaus tieteellisyyden ja käytännön yhteen liittämiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 39-40) Tiedon käsite toimintatutkimuksessa viittaa siihen, että tieto kuuluu tekemiseen. Soveltavan tutkimuksen tiedon käsitteeseen liittyy kokemuksellinen tieto, käytännöllinen tekemisen kautta syntynyt tieto ja esittävä tieto, joka syntyy kun hiljainen tieto saadaan näkyviksi malleiksi. (Kuusela 2005, 61, 85.) Toimintatutkimus on teoreettisilta sitoumuksiltaan joustava, erilaisia suuntauksia sisältävä, monitieteinen lähestymistapa.

Kehittämistutkimus

Myös kehittämistutkimuksen tavoitteena on jonkin asiantilan muutos. Kehittämistutkimuksen kohteena ovat usein tekniset prosessit ja tuotteet. Siinä on paljon kokeellisen tutkimuksen elementtejä eli halutaan muutos, joka on analoginen vaikuttamisen kanssa ja tätä muutosta tai kehitystä on kyettävä mittaamaan tavalla tai toisella. Kehittämistutkimuksesta tulee toimintatutkimus, kun tutkija on itse mukana toteuttamassa muutosta ja muutos saadaan aikaiseksi. Kehittämistutkimus tehdään lähes aina yhdessä tutkimusyksikössä, joka voi olla organisaatio tai yhteisö. Tältä osin kehittämistutkimus on tapaustutkimusta. (Kananen 2013, 28,57.)

3.3.3 Tapaustutkimus (Case)

Tapaustutkimus eli Case-tutkimus (Case Study Research) tuo esille tietoa määritellystä ilmiöstä, yksittäisestä tapauksesta, rajatuista toisiinsa suhteessa olevista kohteista tai ilmiökoko-

naisuudesta sen todellisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksessa pyritään ilmiöön liittyvän yksityiskohtaisen ja intensiivisen tiedon ymmärtämiseen ja siitä oppimiseen, se ei pyri yleistettävyyteen, koska tutkittava todellisuus (konteksti) on ainutkertainen. Case-tutkimuksessa pyritään saamaan kokonaisvaltainen (holistinen) kuva ilmiöstä. Tutkimuksessa haetaan tietoa liittyvän toiminnan dynamiikasta, mekanismeista, prosesseista, yhteisöistä, yksilöistä ja sisäisistä lainalaisuuksista sellaisella tavalla, jolla voidaan osoittaa olevan kyllä myös yleistettävyyttä ja siirrettävyyttä. (Alasuutari 2011, 234; Kananen 2013, 57.)

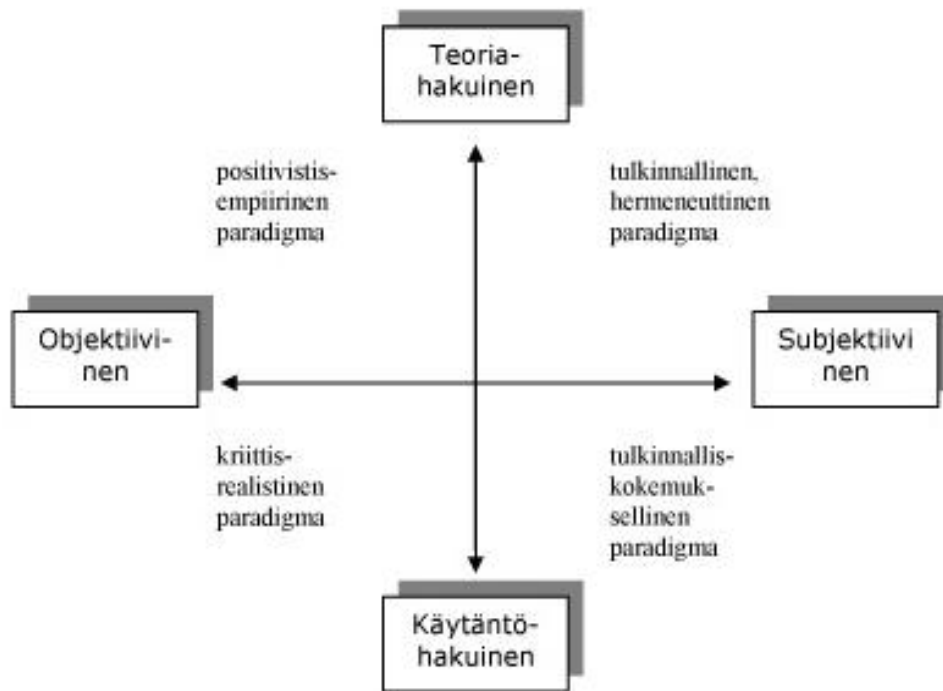
Case-tutkimus on luonteeltaan kuvailevaa, teoriaa testaavaa tai teoriaa luovaa (Järvinen & Järvinen 2000, 81). Case-tutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön tutkimusmenetelmäksi (strategiaksi), kun tavoitteena on lähestyä käytännön ongelmia ja tuoda esiin uusia ideoita. Tapaustutkimuksen vaiheet ovat kehittämisiongelman asettaminen, ilmiöön perehtyminen käytännössä ja teoriassa sekä aineiston keruu, analysointi ja kehittämisehdotusten tekeminen. Case-tutkimus ei pyri muutokseen toimintatutkimuksen tavoin. Jos case-tutkimuksessa pyritään muutokseen, on kyseessä kehittämistutkimus tai toimintatutkimus, valinta riippuu tutkijan roolista tutkimuksen kohteessa. (Ojasalo-Moilanen & Ritalahti 2009, 52-56; Kananen 2009, 57.)

Tutkimusmetodologia tarkoittaa strategiaa, joka tukee teoreettista näkökulmaa ja johon metodien valinta ja käyttö perustuvat. Tapaustutkimus on tutkimustapa, -strategia tai näkökulma, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia menetelmiä ja aineistoja. (Eskola & Suoranta 1998, 65.) Tutkimusaineisto voidaan hankkia eri tiedonkeruumenetelmiä käyttäen (triangulation of evidence), hyödyntää aikaisempia tapaukseen liittyviä asiakirjoja, raportteja, dokumentteja, lakeja, suunnitelmia ja arviointeja. Aineistot kerätään yleensä luonnollisista tilanteista ja tutkijan kirjaamat raakahavainnot, keskustelut, dialogit, äänitteet, kuvat ja tuotetut asiakirjat ovat tutkimusaineistoa. Case-tutkimuksessa on paljon toimintatutkimuksen piirteitä sillä molemmissa kohteena on yleensä yksi tapaus, ilmiö. Periaatteessa voitaisiin sanoa case-tutkimuksen olevan osa toimintatutkimusta. Tutkijalta vaaditaan joustavuutta muuttaa tiedon keruusuunnitelmaa tarpeen vaatiessa pitäytyen kuitenkin aiheessa. Tutkijan ja tutkittavan välinen hyvä vuorovaikutus ja luottamus edesauttavat luotettavan tutkimusaineiston saamista. Tietojen keruu case-tutkimuksessa on vaativaa ja tutkijan tulee hallita tutkimusaiheensa hyvin. Tutkijan oma arvomaailma vaikuttaa näkemykseen ja tutkimustulokseen. Tapaustutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen havainnoija, joka ei osallistu itse tutkittavan ilmiön toimintaan (Eskola & Suoranta 1998, 65; Kananen 2013, 23, 58; Leinonen 2012, 50.)

Case-tutkimuksessa voidaan yhdistää kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmetodeja. Tutkimusmetodien yhdistäminen mahdollistaa sen, ettei tutkimuksessa jouduta pohtimaan näiden tutkimusmetodien paremmuutta. Keskeistä on, että tutkimusmenetelmät tuottavat tutkimuksen kannalta olennaista tietoa. Case- tutkimukselle on tyypillistä ongelmien moninaisuus. Tutkimusongelmaa ei voida ratkaista yhdellä tutkimusmenetelmällä, vaan menetelmiä tarvitaan useita aineistonkeruussa ja aineiston analyysissä (Kananen 2009, 28,33.)

3.4 Tietoteoria ja tutkijan positio

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, miten yhteistoiminnallisesti luodaan kohdeorganisaation, Rovaniemen koulutuskuntayhtymän, toimintaa tukeva hankintastrategia. Aineiston hankinta tehtiin pääosin ryhmähaastatteluilla, joihin osallistujiksi valittiin organisaation hankintatoimen asiantuntijoita. Aineistolähtöinen tutkimus lähtee yksittäisistä havainnoista tai havaintojen joukosta, joista muodostetaan yleistyksiä. Tavoitteena on yksittäinen ilmiö ja tapahtuma ja siinä olevan kokemuksellisuuden tiedostaminen. Tutkimuksen perusteena on todellisen, moninaisen ja kokonaisvaltaisen elämän kuvaaminen, päämääränä ilmiöiden ymmärrettäväksi tekeminen ja todellisuuden muuttaminen osana tutkimusprosessia. Tässä toimintatutkimuksessa teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee abduktiivisesti. Teoriaohjaava sisällönanalyysi soveltuu hyvin tutkimuksen, jossa asioita tutkitaan niiden luonnollisissa yhteyksissä ja pyritään tulkitsemaan niiden merkitystä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-97, 100, 109, Kananen 2009, 23.) Tutkimuksellinen näkemys ja lähestymistapa on käytäntöhakuinen kriittis-realistinen paradigma (Kuvio 7.). Kuitenkin siten, että tutkija on toiminut osana tutkittavaa ilmiötä, eikä olen sen vuoksi tarkastellut tutkimuskohdetta täysin ulkopuolisena ja objektiivisesti. Toimiminen osana tutkimuskohdetta ja subjektiivisuus on edesauttanut ilmiön ymmärtämistä ja kriittistä otetta. (m.t.)



Kuvio 7. Tutkimusparadigmojen nelikenttä (Kamk 2013, luentomateriaali)

Epistemologia vastaa kysymykseen tutkijan suhteesta tutkittavaan. Dialogisen, interaktiivisen epistemologian mukaan sosiaalista todellisuutta koskeva tieto on tulosta tutkijan ja tutkittavien yhteisestä vuorovaikutuksesta. (Raunio 1999, 100.) Tiedon tuottaminen ei välttämättä edellytä tutkijan samaistumista tutkimuskohteen kanssa, mutta tutkijan on päästä sisälle ihmisten sosiaaliseen merkitysmaailmaan. Tutkija voi suhtautua tähän merkitysmaailmaan tutkimuskohteena, josta hän pyrkii tuottamaan mahdollisimman oikeaa tietoa. (Raunio 1999, 89-90.) Ryhmähaastatteluisissa tutkija oli johdattamassa keskustelua tutkittaan ilmiöön ja osallistuvalla havainnointimenetelmällä yhteistyössä tutkimuksen tiedonantajien kanssa. Tutkijan vuoropuhelu aineiston kanssa jatkui abduktiivisen teoriaohjaavan sisällönanalyysillä.

Eettisyys tutkimustyössä vaatii tutkijalta usein luovimista ristiriitaisten suhtautumistapojen, asenteiden ja tunteiden sävyttämässä kontekstissa. Tutkijaa sitoo kolme eettistä perusvelvollisuutta; velvollisuus luotettavan tiedon tuottamiseen, tieteellisen julkisuuden ylläpitämiseen, tutkittavien ja osallistujien oikeuksien kunnioittamiseen. Tutkijan rooli rakentuu näistä omien arvojen, uskomusten ja käsitysten tiedostamisen kautta. Tutkijan institutionaalinen tarkkailu, ammatillinen valvonta, ja moraalinen itsesääteily ovat eettisyyden kontrollikeinoja. (Kananen 2009, 100-104.) Tutkija itse kuuluu tutkimuskohteen johtoryhmään ja on ollut luomassa organisaatioin toimintamalleja ja hankintamenetelmiä. Yksi kriittinen tekijä tutkimuksen onnis-

tumiselle on se, miten tutkija pystyy ottamaan tutkimuksessa riittävästi etäisyyttä aineiston objektiivisessa arvioinnissa.

3.4.1 Aineiston hankinta

Tutkimusaineisto sisältää eri tiedonkeruu menetelmiä (triangulation of evidence), joita ovat osallistuva havainnointi, työryhmä haastattelut ja kirjallinen aineisto. Erityyppistä aineistoa on kattavasti hankittu eri menetelmin. Tietoa on koottu seuraamalla ja tekemällä havaintoa tutkittavasta ilmiöstä, focus groups – ryhmähaastattelut, nauhoitettua haastatteluaineistoa ja kuvamateriaalia, ulkoisen arvioinnin raportti, johdon ja hallinnon kehittämissuunnitelma, kokousten muistioita ja seinätaulutekniikalla kerättyä aineistoa sekä normiperustan luovat asiakirjat ja lait.

Aika	Kehittämistyö/Tavoite	Toimijat	Menetelmä	Materiaalit/Tuotos
4/2012	Hankintatoiminnan kehittäminen toimeksianto	Toimeksiantajan hallitus/johtoryhmä	Hallituksen kokous	Kehittämissuunnitelma Kehittämistehtävä
9/2012	Avaintoimijoiden nimittäminen	Toimeksiantajan johto, Tekijä	Suunnittelupalaveri	Toteutuksen organisointi
10/2012	Toimeksiannon avaaminen Tavoitteiden ja haasteiden määrittely	Hankintaprosessin asiantuntijat, Tekijä	Tulevaisuuskeskustelu	Kehittämistehtävän työnjaosta ja etenemisestä sopiminen laatuympyrämallilla
11/2012	Hankintatoiminnan määrittely Hankintaprosessin kuvaaminen Ideointi ja yhteisen näkemyksen muodostaminen	Hankintaprosessin asiantuntijat, Tekijä	Osallistava palaveri Näkemyksen kerääminen arviointi/suunnittelu	Hankintaprosessin asiakas ja suunnittelu kuvaus Muistiinpanot
1/2013	Strategiatyön tutkimuksen kytkeminen kehittämistehtävään	Toimeksiantajan johto/Kamk, Tekijä	Aiheanalyysin esittely	Aiheanalyysi Alustava tutkimussuunnitelma
1/2013	Hankintaprosessin kuvaaminen Aineiston hankinta	Hankintaprosessin asiantuntijat, Tekijä	Osallistava palaveri arviointi/suunnittelu	Hankintaprosessin toteutus ja arviointi kuvaus
2/2013	Hankintaprosessin kuvaaminen Aineiston hankinta	Hankintaprosessin asiantuntijat, Tekijä	Osallistava palaveri arviointi/suunnittelu Ehdotusten jäsentäminen	Hankintaprosessin parantamisen ja kehittäminen kuvaus Muistiinpanot
3/2013	Asiantuntijatyön kokoaminen Aineiston käsittely	Tekijä, laatukoordinaattori	Julkaisu intranet Palautteiden kerääminen	Hankintaprosessin laatuympyrä valmis Jatkotoimenpiteet
10/2013	Hankintastrategia ja strategiaproessi aineiston hankinta	Tiedontuottajat, Tekijä	Focus group työryhmä Reflektointi	Haastatteluaineisto Aivoriihimenetelmällä kerätyt tarralaput Video ja havainnointiaineisto
10/2013- 1/2014	Hankintastrategia linjausten kokoaminen teoriapohjaa ja aineistoa hyödyntäen	Tiedontuottajat, johto, Tekijä	Raportin kirjoitus ja pohdinnat Hankintaprosessin toimeenpano	Hankintastrategiatyön linjaukset ja päämäärät Hankintatoiminnan organisointi
1/2014	Kehittämistyön arviointi	Tiedontuottajat, Tekijä	Arviointi ja päätöspalaveri	Kehittämistyön tuotos Opinnäytetyönraportti
1/2014	Kehittämistyön tuotos valmis	Toimeksiantajan johtoryhmä, Tekijä	Johtoryhmän kokous	Hankinnan portaat hankintastrategia linjaukset hyväksytyt
2/2014	Opinnäytetyön ja kehittämistehtävän esittely & työn lopetus	Kamk, Tekijä		Opinnäytetyöraportti valmis

Taulukko 1. Kehittämistyön kulku

Tutkimusaineistoa on kerätty hankintatoimijoiden osallistavissa palavereissa syksyllä 2012 ja vuoden 2013 alussa (12.10.2012, 21.11.2012, 23.1.2013 ja 28.2.2013). Osallistuneiden määrä vaihteli seitsemästä yhdeksään henkilöön. Osallistavissa palavereissa edettiin osallistujille etukäteen tiedossa olevien valittujen aiheiden ja tarkentavien kysymysten varassa. Osallistavissa palavereissa haettiin tietoa hankintaprosessista ilmiönä. Tieto kerättiin ja dokumentoitiin laatuymyrän muotoon (Liite 2), jossa on kuvattu hankintaprosessin suunnittelua, toteutusta, arviointia sekä kehittämis- ja parantamisalueita. Tutkija on toiminut vetäjänä ja haastattelijana sekä kerännyt tutkimusaineiston muistiinpanoina ja laatuymyrämalliin prosessikuvauksina sekä tehnyt havainnointia tapaamisissa ja saanut palautetta.

Focus group – työskentelyllä 2.10.2013 hankintaprosessista saatua tutkimusaineistoa tutkittavasta ilmiöstä täydennettiin ja laajennettiin keräämällä aineistoa hankintastrategiasta ja strategiaprosessista. Focus group –työskentelyyn osallistuivat pääosa hankintaprosessin kuvaamiseen osallistuneista henkilöistä sekä lisäksi ryhmää valittiin talous-, markkinointi-, riskienhallinta- ja hanketoimintaprosessien asiantuntijoita, yhteensä 11 henkilöä. Samalla kokouksella 27.1.2014 pidettiin tutkimuksen tulosten arviointi ja päätöspalaveri.

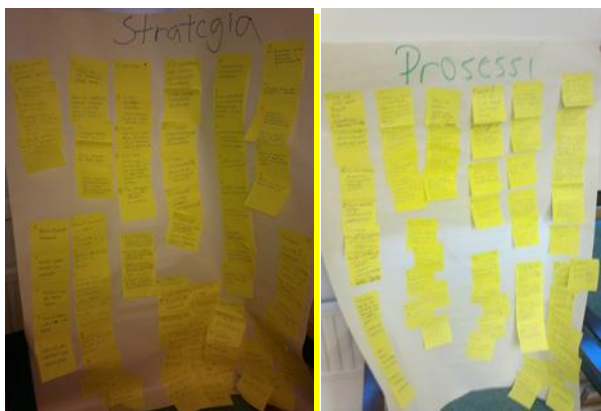
Focus group – ryhmään valitaan tiettyjä ihmisiä tiettyjen ominaisuuksien mukaan, ja keskustelu kohdennetaan tutkittavaan ilmiöön. Keskustelun tuloksena tutkija saa laadullista tietoa keskustelun kohteena olevasta ilmiöstä. Menetelmää käytetään usein etenkin tutkimuksen valmisteluvaiheessa ja tutkimusmetodina etukäteiskartoituksessa, kun halutaan tietoa tutkitavasta aiheesta. Apumetodina focus group voi toimia tutkimuksen alussa, keskellä tai lopussa. (Bloor, Frankland, Thomas & Robson 2001, 17 -18.)

Koska vuorovaikutus on keskeinen piirre focus group - ryhmässä, tarvitaan ryhmässä riittävästi erilaisia mielipiteitä keskustelun aikaansaamiseksi. Ryhmä antaa mahdollisuuden luoda synergiaa ja tuottaa tietoa ilmiöstä enemmän kuin tietoa saataisiin haastateltavista yksilöinä. Ryhmiin valitaan usein henkilöitä, joilla on tiettyjä taitoja ja osaamista. Tutkijan on otettava huomioon osallistujien erot esimerkiksi aseman ja vallansuhteen, koska suuret erot voivat hiljentää osan mielipiteistä. (Bloor ym. 2001, 22 – 24.)

Tässä tutkimuksessa focus group - ryhmän jäseniksi valittiin kohdeorganisaatiossa eri asemissa (kuntayhtymän, tuloalueiden ja toimipisteiden johtoa, talousjohtoa, talous-, hanke-, markkinointi-, laatu-, hallinto- ja opetushenkilöstöä sekä liikelaitoksen kehittämisestä vastaavia henkilöitä) olevat avainhenkilöt, hankintaprosessin asiantuntijoita, eri tulosalueilta. Ryh-

män jäsenet tunsivat pääosin ennalta toisensa työskenneltyään yhdessä samassa organisaatiossa. Ryhmä oli jäseniä yhdistävän ominaisuutensa takia homogeeninen ja kokonsa puolesta ryhmä oli toimivia.

Tutkimusaineistoa kerättiin luovan ongelmanratkaisun Aivoriihimenetelmällä, soveltaen osallistavan palaverin perusmallia (Työhyvinvointisäätiö 2013).



Kuvio 9. Aivoriihiteknikalla kerätyt ideat ja ajatukset

Aivoriihimenetelmä edistää ryhmän aktiivisuutta ja auttaa sitoutumaan työskentelyyn. Aivoriihen avulla saadaan esiin aiheeseen liittyviä ideoita, jotta niistä päästään keskustelemaan. Luovat ongelmanratkaisumenetelmät ovat tapa ideoida, luoda uutta tietoa ja siirtää sitä. Tieto on kontekstisidonnaista ja sen merkitykset syntyvät ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Menetelmä on innovatiivinen ja yksinkertainen ja siinä keskitytään merkityksellisiin seikkoihin ja kysymyksiin, joihin haetaan osallistujien kesken ratkaisua. Parhaimmillaan luodaan keskustelun tuloksena ”kollektiivista viisautta” ja menetelmä tukee hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2012, 12-15.) Tutkijan rooli tilaisuuksissa on ohjata ja havainnoida työskentelyä. Menetelmällä tuotettua aineistoa ja tietoa analysoitiin heti yhdessä reflektoimalla ja mielipiteistä muodostettiin pienryhmätyöskentelyllä yhteiset käsitykset. Lisäksi aineistosta saatuja tutkimuksen tuloksia analysoitiin arviointipalaverissa 27.1.2014.

Osallistuvaa havainnointia aineistonkeruumenetelmänä käytettiin yhdistettynä osallistaviin palavereihin ja focus group -työskentelytilanteisiin. Havainnointi ainoana aineistonkeruumenetelmänä olisi ollut liian haasteellinen, koska havainnointi itsessään vaikuttaa tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81). Tässä tutkimuksessa havainnoija on ollut osa tutkittavaa organisaatiota ja tilannetta. Osallistavassa havainnoinnissa tutkija toimii yhteistyössä tutkimuksen

tiedonantajien kanssa ja mahdollistaa osallistujien oppimisen, jolla pyritään toimintaan ja toiminnan ylläpitämiseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82-83). Havainnoija on kertonut tilaisuuksien alussa olevansa tutkimusroolissa, ei työroolissa sekä kertonut tutkimuksen taustaa. Tutkija on havainnoiteja tehdessä kokenut tilanteiden ilmapiirin vapautuneeksi ja positiiviseksi. Havainnointia on tehty työryhmäpalaverissa 12.10.2012, 21.11.2012, 23.1.2013 ja 28.2.2013.

Tutkija on videoinut focus group -työskentelyn 2.10.2013. Tavoitteena oli saada kuvamateriaalin kautta välitöntä ja suoraa tietoa toiminnasta ja ihmisten käyttäytymisestä strategiaprosessissa. Ennen tilaisuuksien alkua on nauhoitukseen ja videointiin pyydetty lupa osallistujilta. Havainnointiaineiston kautta tutkija on pyrkinyt tulkitsemaan muiden aineistonkeruumenetelmien kautta saatua tietoa ja monipuolistamaan sitä. Lisäksi tutkija on pyrkinyt varmistamaan havainnoimalla oman esiymmärryksensä paikkansa pitävyyttä. Kuvamateriaalin avulla havainnoimalla tutkija on pyrkinyt selvittämään, toimivatko ja käyttäytyvätkö ihmiset tilanteessa samansuuntaisesti kuin sanovat eli kertooko käyttäytyminen jostakin muusta mitä he sanovat ajattelevansa. (m.t.). Nauhoitettua haastatteluaineistoa on yhteensä neljä tuntia. Videokuvamateriaalia on kolme tuntia.

3.4.2 Aineiston analyysi

Laadulliselle eli kvalitatiiviselle aineistolle on ominaista sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Aineisto ei välttämättä koostu autenttisista tilanteista tai dokumenteista, vaan aineiston keruuseen liittyvät tilanteet voivat nimenomaan olla tutkimusta varten järjestettyjä ja dokumentoituja tilanteita (Alasuutari 2011, 84-85.)

Sisällönanalyysi on tieteellinen metodi, jonka avulla voidaan sekä tehdä havaintoja dokumenteista että analysoida niitä systemaattisesti. Sisällönanalyysissä etsitään tekstin merkityksiä. Analyysissä on olennaista, että tutkimusaineistosta erotetaan samanlaisuudet ja erilaisuudet. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 104.)

Tutkimusaineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja sisällönanalyysillä aineisto pyritään järjestämään tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Laadullisen aineiston sisällönanalyysi voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Näiden analyysimuotojen erot liittyvät tutkittavaan ilmiötä kuvaavan teorian ohjaavuuteen

aineiston hankinnassa, analyysissä ja raportoinnissa. Näiden välillä ero on siinä, miten empiirinen aineisto abstrahoinnissa (yleiskäsitteen muodostaminen) liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta (induktiivisesti). Teorialähtöisessä aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä (deduktiivisesti). Teoriaohjaavassa käsitteet tuodaan esiin valmiina, ilmiöstä ”jo tiedettynä” aikaisemmasta käsitejärjestelmästä (abduktiivisesti), jota hyväksi käyttäen aineisto luokitellaan kuitenkin aineiston ehdoilla, kuten aineistolähtöisessä analyysissä. Analyysissä sovelletaan teorian antamaa tietoa, mutta tavoitteena ei ole testata teoriaa vaan avata uutta ajattelua. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 98, 117).

Opinnäytetyö on toimintatutkimus, joka voidaan toteuttaa monen eri analyysimenetelmän avulla. Sekä aineistolähtöisessä että teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineiston hankinta, siis se, miten tutkittava ilmiö käsitteenä määritellään, on vapaata suhteessa teoriaosan jo tiedettyyn tietoon tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 100.) Tässä tutkimuksessa teoriaohjaava sisällönanalyysi perustuu abduktiiviseen päättelyyn, jossa teoria ohjaa lopputulosta. Abduktiivisesti etenevä sisällönanalyysi soveltuu hyvin tutkimukseen, jossa asioita tutkitaan niiden luonnollisissa yhteyksissä ja pyritään tulkitsemaan niiden merkitystä, joita ihmiset itse antavat tutkittavana olevalle kohteelle. (m.t.)

Luovan ongelmanratkaisumenetelmäksi valittu sovellettu Aivoriihityöskentely videoitiin ja tuotetut tarralaput kirjoitettiin puhtaaksi Word- tiedostoon ja aineisto koodattiin. Kaikki aineisto käsiteltiin sähköisesti ja hyödynnettiin tekstinkäsittelyohjelman korostusominaisuuksia värejä ja lihavoitinta. Pelkistämällä etsittiin aineistosta tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. Aineistoa luettiin, kuvamateriaalia katsottiin ja kuunneltiin useaan kertaan. Aineistosta tehtiin havaintoja, päätelmiä ja etsittiin sille esiyymmärryksen ohjaamana merkityksiä. Havainnointiaineistoon lisättiin merkittävimmät ja kiinnostavimmat asiat, joihin voisi analysointivaiheessa palata. Asiantuntijat nimettiin H1-H11. Eri asiantuntijoiden mielipiteistä muodostettiin vielä osallistavalla pienryhmätyöskentelyllä yhteiset käsitykset ja kirjattiin nelikenttä analyysin mukaisesti ryhmiteltyinä tarralapuille (Kuvio 9.). Pienryhmät nimettiin R1 ja R2. Aivoriihimenetelmän luonteeseen liittyen kerättyjä tarralappuja ei nimetty eikä käsitelty esittäjän tai asiantuntijan mukaan.



Kuvio 9. Pienryhmän yhteiset käsitykset tarralapuilla kerättyinä

Puhtaaksikirjoittaminen eli litterointi tehtiin sanatarkasti ja kohtaan, josta ei saatu selvää merkattiin kysymysmerkillä. Litteroitua ja taulukoitua materiaalia kertyi 74 sivua fonttikoon ollessa 12 ja rivivälin 1½. Seuraavaksi litteroidut haastattelut luettiin useasti läpi kokonaiskuvan muodostamiseksi. Lukemisen tavoitteena oli tutustua tekstiin ja tuntea aineisto perinpohjaisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 152–153.)

Tutkimustehtävä ja aineiston laatu määrittävät analyysiyksikön valinnan. Tavallisesti analyysiyksikkönä toimii sana, lause, lauseen osa, ajatuskokonaisuus tai sanayhdistelmä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.) Tässä tutkimuksessa analyysiyksiköksi valittiin ajatuskokonaisuus, joka koostuu lauseen osasta tai sisältää useita lauseita.

Kuvamateriaalin katsottiin useaan kertaan ja pyrittiin löytämään siitä samankaltaisuuksia tai erilaisuuksia asiantuntijoiden käyttäytymisessä ja vertaamaan sitä muuhun aineistoon. Aineistoa tulkittiin ja tehtiin päätelmiä suoraan tallennetusta aineistosta. Kuvamateriaalin erottelun tehtiin eri otosten ja nauhoitusajanlaskurin avulla. Kuvamateriaali mahdollisti aineiston jälkikäteisen tarkastelun ja nähdä asiat oikeissa, todellisissa asiayhteyksissä uudelleen. Kuvamateriaalista syntyi neljä eri otosta, FI011809 kesto 39:18 min, FI011810 kesto 18:40 min, FILE1809 kesto 49:54 min ja FILE1810 kesto 49:20 min, nimiset ja kestoiset aineistot. Litteroidut nauhoitusaineistot ovat yhdistettävissä eri työryhmätilanteisiin ja asiantuntijoihin sekä muuhun aineistoon.

Aineistoon perehtymisen jälkeen tekstistä etsittiin pelkistettyjä ilmauksia. Pelkistettyjen ilmausten listaamisen ja koodaamisen jälkeen analyysi eteni samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsimiseen. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistettiin samaan kategoriaan ja luokalle annettiin sen sisältöä kuvaava nimi. Tämän pohjalta muodostettiin tutkimuskysymyksiä kannalta merkitykselliset alaluokat (ryhmittely): *merkitys ja tahtotila, tavoitteet ja vastuunjako, lisäarvo, avoin ja selkokielinen, osallistujien sitouttaminen sekä yhteistyö*. Tämän jälkeen yhdistettiin saman sisältöiset luokat toisiinsa ja yhdistettiin ne teoriasta tuotuihin yläluokkiin (abstrahointi). Tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavana osallistavaa strategiatyöprosessin teoriaa ja tutkimusongelmaksi muotoutui: Miten yhteistoiminnallisesti luodaan Rovaniemen koulutuskuntayhtymän toimintaa tukeva hankintastrategia. Tässä tutkimuksessa yläluokkien muodostamista ohjaavat strategiateorioista nousevat teoreettiset käsitteet ovat *yhteisen tulevaisuuden luominen ja osallistuminen strategiatyöhön*, joita käytetään apuna havaintojen ja muodostettujen aineistojen analysointiin ja tulkintaan. Raportoinnissa ja tutkimuksen tulososassa pyritään teorian ja empirian vuoropuheluun. Yläluokista muodostettiin kokoavaksi tutkimuskysymykseen vastaavaksi käsitteeksi *yhteistoiminnallinen strategiatyö* (Liite 1.) (Eskola & Suoranta 1998, 82-83, 176; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108,118.)

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan toimintatutkimuksen tuloksia. Nyt tehty strategiatyö on Rovaniemen koulutuskuntayhtymän hankintatoimen ensimmäinen. Hankintatoimintaa koskevaa talous- ja hankintaohjeistusta on tehty aiemminkin, mutta pidemmän aikavälin hankintojen suunnittelu on ollut vähäistä.

Tutkimuksen tulokset

Tutkimus eteni sykleittäin interventioina kuten toimintatutkimusta (Hermeneuttinen kehä) kuvataan ja tutkimuksen interventiot seurasivat toisiaan. Tässä tutkimuksessa keskeisessä roolissa on osallistaminen ja tiedonantajina ovat organisaation eri asemassa työskentelevät avainhenkilöt, hankintaprosessin asiantuntijoita eri tulosalueilta. Tässä tutkimuksessa tiedonantajista käytetään yhteisnimitystä asiantuntijat. Kursivoidut kohdat ovat suoria lainauksia asiantuntijoiden puheenvuoroista ja tuotetusta materiaalista, kuitenkin niin ettei asiantuntijaa tai yksikköä ole tunnistettavissa lainauksen perusteella.

Tutkimuksen tulokset esitetään teoriaohjaavan analyysin käsitejärjestelmän yläluokkien alla aineistosta muodostettujen alaluokkien mukaan ryhmiteltynä, joilla vastataan myös tutkimuskysymyksiin.

- Yhteisen tulevaisuuden luominen
 - merkitys ja tahtotila
 - tavoitteet ja vastuunjako
 - lisäarvo
- Osallistuminen strategiatyöhön
 - avoin ja selkokielineen
 - osallistujien sitouttaminen
 - yhteistyö

Kehittämistyö

Tutkimuksellinen kehittämistyö eteni prosessimaisesti, vaikka sille ei ollut laadittu prosessikuvausta eikä varsinaista aikataulua (Kuvio 10.). Hankintastrategiatyö käynnistettiin syksyllä 2012 kuntayhtymän johtoryhmässä käytyjen keskustelujen tuloksena ja asiantuntijaryhmän nimittämällä selvittämään hankintamenettelyjä johdon ja hallinnon kehittämissuunnitelman mukaisesti. Eri tulosalueiden osallistumista strategiatyöhön pyrittiin varmistamaan valitsemalla hankintaprosessin asiantuntijoita eri tulosalueilta ja erilaisista toiminnoista.



Kuvio 10. Tutkimussuunnitelman tiimalasimalli kehittämistyössä

Kehittämistyön aikana kartoitettiin myös kuntayhtymän hankintaprosessissa toimivien talousvastaavien näkemykset Webropol -kyselyllä, joka toteutettiin ammattikorkeakouluopiskelijan opinnäytetyöhön liittyen alkukevästä 2013. Kyselyssä selvitettiin lähinnä hankintojen tämän hetkistä tilannetta kuntayhtymässä ja hankintaan liittyviä menettelyjä eri yksiköiden sisällä. Sillä haettiin tietoa siitä, minkälaisia hankintoja tehdään, miten nykyiset hankintaohjeet ja hankintakäytänteet toimivat. Kyselyllä selvitettiin, millä tavoin, kuka, kuinka suuria ja kuinka usein organisaation sisällä eri yksiköissä tehdään hankintoja. Samalla selvitettiin henkilöstön odotukset, toiveet ja kehittämisideat hankintastrategian osalta. Osa vastanneista oli sitä mieltä, että nykyinen ohjeistus on riittävä, kun osan mielestä hankintastrategian laatiminen on tarpeellinen. Kehittämisideoita vastaajat esittivät nimenomaan ohjeistusten ja tiedonkulun kehittämisestä. Tehdyn opinnäytetyön tutkijan mielestä olisi järkevää kehittää nykyisten kuntayhtymän hankintaohjeiden pohjalta hankintastrategiaa, jossa tarkemmin määriteltäisi-

siin hankintojen tavoitteet ja yleiset linjaukset. Strategian tueksi olisi syytä kehittää käytännön ohjeistuksia. (Inkeröinen 2013, 53.)

Tarkempaan ohjeena voisi toimia toimenpidesuunnitelma ja vuosittainen hankintasuunnitelma (hankintojen vuosikello), johon kirjattaisiin yksityiskohtaiset ohjeet siitä, mistä mitäkin tuotetta hankitaan, minkä hintaluokan tuotteet kilpailutetaan ja tarkka kuvaus siitä, mitä kyseiseen kilpailutukseen sisältyy. Lisäksi Inkeröisen (2013) opinnäytetyön toisella kyselyllä haettiin vertailutietoa miten julkiset hankinnat on järjestetty vastaavissa organisaatioissa. Inkeröisen (2013) tutkimus ja tämän tutkimuksen asiantuntijat toivat esille, että kun hankintatoiminta on hajautettu kohdeorganisaatioissa yksiköihin kunkin alan asiantuntijalle on substanssiosaaminen vahvaa, mutta hankintajuridiikan ja -prosessien tunteminen heikompaa. Siksi hankintojen kilpailuttamisprosessin keskittäminen yhteiseksi toiminnaksi voisi olla järkevä vaihtoehto. Tällöin voitaisiin varmistaa toiminnan lainmukaisuus ja tarjoajille tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu sekä tehostaa julkisten varojen käyttöä. Inkeröisen opinnäytetyön tulokset olivat asiantuntijaryhmän käytettävissä strategiaproessin aikana.

Hankintastrategiaa luotiin osallistavia palaveritekniikoita hyödyntäen. Osallistavalla ryhmätyöskentelyllä pyrittiin mahdollistamaan kaikkien osallistuminen ja saamaan eri tahojen näkemykset tietoon ja käyttöön kehittämistyössä. Tällä lisättiin toimintatutkimuksen dialogisuutta tarjoamalla asiantuntijoille ja henkilöstölle mahdollisuus tuoda esiin näkemyksiä hankintastrategiasta. Hankintaproessia ja -strategiaa rakennettiin osa kerrallaan, jonka jälkeen tuotokset koottiin yhteen toisiaan seuranneissa palavereissa keskustellen ja vaihtoehtoja arvioiden. Osallistuminen kehittämistyöhön koettiin antoisaksi. Näin asiantuntijoilla oli mahdollisuus kommentoida tehtyjä tulkintoja. Hankintastrategia asiakirjan rakentamisen käytännön toteutuksesta ja työn oikeellisuudesta vastasi tutkija. Asiakirja on nimetty Hankinnan portaat hankintastrategia linjaukset ja on esitetty (Liite 3.) omana dokumentaatio-osana tutkimuksen liitteiden jälkeen.

Havainnointien perusteella toimijoita osallistavat palaverit olivat monipuolisia ja avoimia. Ilmapiiiri keskusteluissa oli hyvä ja vapautunut. Kaikki osallistuivat keskusteluun, kertoivat oman mielipiteensä ja ajatuksia kerättiin lisäksi tarralapuilla. Jokainen sai aikaa miettiä ja valmistella vastauksiaan.

Strategiatyön aikana tutkija on käynyt keskusteluja kuntayhtymän ylimmän virkamiesjohdon ja talousvastaavien kanssa. Tutkimuksen tulokset ja hankintastrategian linjaukset käsiteltiin

asiantuntijoiden kanssa 27.1.2014. Tällä varmistettiin tutkijan aineistosta tekemän analyysin ja johtopäätösten aineistolähtöisyys ja tulkintojen vastaavuus. Tutkija esitteli hankintastrategiatyön tulokset ja asiakirjan Hankinnan portaatt hankintastrategia linjaukset kuntayhtymän johtoryhmälle 29.1.2014. Johtoryhmän kuulemisen jälkeen ja sen perusteella tehtyjen muutosten jälkeen hankintastrategia linjaukset päätettiin liittää kuntayhtymän strategiaprosessiin, joka käynnistyy vuoden 2014 alkupuolella.

Kuntayhtymän ylintä päätösvaltaa käyttää kuntayhtymän valtuusto, joka viimekädessä hyväksyy kuntayhtymän strategiat. Kuntayhtymän Strategia 2025 on tavoitteena saada hyväksytyksi vuoden 2015 talousarvioprosessin aikataulun mukaisesti, syksyllä 2015. Tämän jälkeen strategia toimeenpannaan ja jalkautetaan käytännön toimintaan.

4.1 Yhteisen tulevaisuuden luominen

Tutkimusongelmana oli, miten yhteistoiminnallisesti luodaan Rovaniemen koulutuskuntayhtymän toimintaa tukeva hankintastrategia. Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin, miksi hankintastrategia laaditaan ja mitä lisäarvoa hankintastrategiasta on.

Strategialle annetuilla eri määrittelyillä on kaikilla yhteinen tekijä, joka on organisaation kilpailuedun saavuttaminen ja säilyttäminen muuttuvissa toimintaympäristöissä sekä erottuminen kilpailijoista. Strategia on suunnitelma, ohjaava punainen lanka ja suunta, jota kohti organisaatioin tulisi pyrkiä. Strategisen johtamisen tavoitteena on taata organisaation menestyminen myös tulevaisuudessa. Strategia toimii karttana haluttuun tulevaisuuteen ja toimintamallina, jonka mukaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia arvioidaan ja niihin reagoidaan. Menestyvän organisaatioin on osallistuttava uuden luomiseen eikä ainoastaan mukautua tapahtuviin muutoksiin. Strategian tulee olla yhteinen näkemys, johon kaikki sitoutuvat. (Toikka 2002, 139; Juuti 2001, 233; Kamensky 2000, 20; Kamensky 2010, 16; Lindroos & Lohivesi 2006, 27; Mintzberg 1998, 5; Huotari 2009, 74–75; Rannisto 2005, 78; Vuorinen 2013, 15.)

Hankintatoiminta ja -prosessi

Ensimmäisessä vaiheessa tutkimuksessa asiantuntijat kuvasivat hankintaprosessin laatuympeyriä laadunarviointimallilla (Liite 2.). Asiantuntijoiden toisiaan seuranneiden kokoontumisten ja

työryhmien aineiston reflektoinnin tuloksena määriteltiin ja kuvattiin hankintaprosessin asiakas, suunnittelu, toteutus, arviointi sekä parantaminen ja kehittäminen.

Asiantuntijat tunnistivat hankintaprosessin 1.) asiakkaaksi kuntayhtymän ydinprosessien ja palveluyksikköjen palvelujen toteutusprosessit. Hankintaprosessin 2.) suunnitteluosioon asiantuntijat nimesivät ensimmäiseksi hankintojen strategisen suunnittelun eli hankintastrategian ja sen linjaukset. Lisäksi suunnitteluosioon asiantuntijat näkivät kuuluvan eri investointi- ja hankintakokonaisuudet kuten rakennusinvestointien suunnittelu, kalusto- ja laiteinvestointien suunnittelu, koulutus- ja asiantuntijapalvelujen hankinnan suunnittelu, IT-investointien suunnittelu sekä käyttötavaroiden, -aineiden ja palvelujen hankintapaikkojen suunnittelu. Investointi- ja hankintakokonaisuuksien sisälle asiantuntijat sijoittivat investointitarpeiden kartoituksen, investointisuunnitelmat ja tarjouspyyntöjen valmistelun sekä hankintapaikkojen kilpailuttamisen ja tarjousten vertailun.

Hankintaprosessin 3.) toteutuksen asiantuntijat näkivät varsinaisen hankinnan käynnistymisenä. Toteutusosioon asiantuntijat määrittivät hankintaneuvonnan, johon sisältyy hankinta- ja lakiosaaminen. Lisäksi suunnitteluosiossa määritellyt investointi- ja hankintakokonaisuuksien toteuttaminen katsottiin kuuluvan toteutusosioon. 4.) Arviointi sisältää asiantuntijoiden mielestä hankintojen toimitusten ja toimitusehtojen seurannan, hankintapaikkojen tuotteiden ja palvelujen hinta- ja lauseurannan, hankinta- ja urakka sopimusten toteutumisen seurannan sekä hankintaprosessien toimivuuden arvioinnin. 5.) Parantaminen ja kehittäminen osioon kuvattiin kehittäminen, joka sisälsi koko hankintaprosessin kehittämisen. Toisena osio sisälsi korjaavat toimenpiteet kuten reklamaatiot, tarjouskilpailun peruminen, hankintapaikkasopimusten muuttamiset tai purkamiset, tilausten peruutukset ja tuotteiden palautukset.

Hankintastrategia käsitteenä ja sen *merkitys ja tahtotila*

Miksi hankintastrategia laaditaan?

Hankintaprosessin kuvaamisen jälkeen seuranneessa syklissä hankintastrategian ja hankintastrategiaprosessiin liittyvää aineistoa kerättiin asiantuntijatyöryhmällä. Tarkoituksena oli kuvata yhteistoiminnallisesti toteutettava hankintastrategiaprosessi Rovaniemen koulutuskuntayhtymälle. Pyrkimys on ilmiöön liittyvän yksityiskohtaisen ja intensiivisen tiedon ymmärtämiseen ja siitä oppimiseen.

Tutkimuksessa asiantuntijoita pyydettiin kertomaan ajatuksensa, miten he ymmärtävät hankintastrategian ja mikä sen merkitys on organisaation toiminnalle. Strategia nähtiin koko organisaation toimintaa linjaavana ja käytännön toimintaa ohjaavina yhteisinä pelisääntöinä. Strategian ymmärtäminen käsitteenä oli joidenkin asiantuntijoiden mielestä vaikeaa ja strategian määrittelyä haluttiin selkiyttää. Asiantuntijat esittivät strategian onnistumisen kannalta keskeisenä, että strategia on selkeä, ymmärrettävä, että sen tekstit avautuvat, se on selkokielen ja se luo pohjan sille, että strategiaa voidaan viedä eteenpäin toteutukseen. Uhkana asiantuntijat toivat esille, että strategian suunnittelun ja toimintaan jalkauttamisen epäonnistumisen lisää vain byrokratiaa. Miten hankintastrategia käsitteenä ymmärrettiin, kuvastui erilaisina ilmauksina asiantuntijoiden puheenvuoroissa ja heidän tuottamissaan tarralapuissa.

”Hankintastrategian on pohjauduttava kuntayhtymän strategiaan. Antaa perusteita bankintaprosessin toteuttamiselle ja ohjaavia suuntaviivoja.”(H5)

”Yhteiset pelisäännöt bankinnoilla”

”Yhteinen bankintaprosessi ja ohjeistus. Samantyyppisten tuotteiden / palvelujen bankintojen keskittäminen koko organisaatiossa. Yhteiset linjaukset (periaatteet) esimerkiksi onko bajautettu vai keskitetty, eettisyys?”

”Hankintastrategiaan miten bankkia, hyvässä strategiassa tulee päättää mitkä ovat yhtymätason bankintoja mitkä kilpailutetaan, mitkä ovat tulosaluetason bankintoja mitkä kilpailutetaan, mitkä yksikötason bankintoja, näillä kaikilla on aivan eri menettelytavat.”(H10)

”Mikä uhka, se jää ulkoiseksi, strategiasta tulee kankea, tukee byrokraattista toimintaa, tavaltaan esimerkkinä bankintarenkaan bankintapaikat tarkoitus on hyvä, mutta toteutus ei ehkä onnistunut mikä ollut tarkoitus, tässä uhka että siinä mennään ojasta allikkoon.”(R2)

Asiantuntijoille näytti olevan haasteellista asettua kuntayhtymätasolle ja päästä ajattelussa irti omasta asemasta ja yksiköstä. Strategiaan liittyvät kysymykset rinnastettiin usein operatiiviseen hankintatoimeen ja hankintaprosessiin. Kehittämistyön alussa strategia nähtiin omasta toiminnasta irrallisena asiana. Se kytkettiin pelkästään hallinnon paperiksi ja ylimmälle johdolle kuuluvaksi. Strategian merkityksen ymmärrys kuitenkin jalostui kehittämistyön tekemisen ja toteuttamisen aikana.

”Tärkeä olla, jotta toimittaisiin samalla tavalla. Ehkä saa ajattelemaan bankintaa kokonaisuutena ja kiinnittämään huomiota asioihin jotka eivät toimi.”(H3)

”...tuota meillä on hirveän hieno strategia ja hirveän hienot lomakkeet, mutta yleensä liitteitä on enemmän kuin tekstiä varsinaisissa lomakkeissa.”(H9)

”Strategiasta myös, että minkä näköinen asiantuntemus missäkin paikassa tulee olla, ei siitä mitä teillä tällä hetkellä vain nyt on, vaan mitä tulee olla.”(H10)

Mitkä ovat hankintastrategian tavoitteet ja vastuunjako?

Hankintaprosessin kuvaamisessa ja kehittämistyön aikana tehdyn Inkeröisen (2013) opinnäytetyön tulos sekä asiantuntijoilta saatu palaute on hankintastrategian tavoitteen osalta hyvin samansuuntainen. Tavoitteeksi nähtiin hankintaprosessin tehostaminen ja ohjeiden selkeyttäminen. Lisäksi nähtiin hankintastrategian ohjaavan kohdentamaan organisaation resurssit parhaalla mahdollisella tavalla ja toimimaan oikein. Asiantuntijat liittivät puheenvuoroissaan myös, että hankintastrategia määrittelee hankintoihin liittyvät toimintatavat ja vastuunjaon. Hankintastrategian tavoitteen haluttiin olevan selkeä ja jokapäiväistä toiminnan laatua parantava. Yhteisesti laadittuihin strategialinjauksiin eri toimijat olivat valmiit sitoutumaan.

Varsinaisia strategisia tavoitteita arvioivien mittareiden kehittäminen sekä arviointitiedon ja palautteiden saaminen nousi asiantuntijoiden puheenvuoroissa esille. Arviointitiedon hyödyntäminen tulisi nostaa vahvasti esille, mutta oikeiden mittareiden asettamiseen nähtiin myös liittyvän haasteita. Yleishyödyllisenä yhteisönä kuntayhtymän tuloslaskelmassa ei varsinaisesti esitetä hankinnoilla saavutettuja taloudellisia säästöjä ja niiden saavuttamisesta ei olla edes kiinnostuneita. Onnistumista ei julkisella puolella mitata rahassa vaan muiden tavoitteiden täyttymisenä.

”Tavoitteena kustannustehokkuus koskee sekä hankinnan kustannuksia, että työajan käyttöä ja tehostamista selkeät vastuu ja vastuhenkilöt ja yhteiset toimintatavat hankintoihin.”(H5)

”Tavoitteena yhtymän näkökulmasta sopivan hinta/laatutason mukaiset hankinnat.”(H10)

”...onnistua oikeiden asioiden linjaamisessa, jotta voi tehdä asioita oikein, saadaan se jokapäiväiseen toimintaan, isot asiat pitää silloin olla selvät ja niissä on onnistuttu.”(H4)

”Toimitaan yhteisesti päätetyllä tavalla kaikissa yksiköissä miten on annettu linjaukset ja sitten myös toimitaan, sinäkin varmaan on kehitettävää kuntayhtymässä... varmistaa, että toimitaan normien ja hankintalakien ja muiden mukaan...”(H8)

Asiantuntijat tunnistivat myös hankintastrategiaan liittyviä ongelmia, joita voi seurata, jos strategian suunnittelussa ja laadinnassa ei onnistuta ja strategia ei tue ydintoimintaa, vaan päinvastoin rajoittaa sitä. Nähtiin, ettei strategia saisi olla liian rajaava ja haluttiin vähentää hierarkkisuutta ja byrokraattisuutta.

”...sitoo joskus liikaa bankintapaikkaan, pieni, mutta hyvä bankinta jää toteuttamatta – pelko väärästä toimintatavasta...”(H6)

”...päälinjat toimintatapa kulttuuriin, ettei siitäkään tulisi liian kalterimainen.”(H1)

”...on pelko siitä, että toimitaan väärin, toimitaan sen takia sen ohjeistuksen mukaisesti, niin siltä voidaan toiminnassa todeta sen, että tähän löytyisi parempi tuote tai keino palvelu, mutta että se menisi byrokratian mukaan oikein.”(H6)

”Mikä uhka sitten, niin tuota huonosti suunniteltu strategia rajaa toimintaa, se onkin niin abstrakti paperi sitten, että ei tuonkaan kanssa pysty elämään on, että yhtä voivottelua, että tämä meni selkeästi järjestyksessä, siitä tulisi sellainen dynaaminen asiakirja, mahdollistava asiakirja.”(R2)

Hankintastrategian lisäarvo toimipisteen henkilöstölle ja omassa työssä

Mitä lisäarvoa hankintastrategiasta on?

Asiantuntijat toimivat eri asemissa hankintatoimen avainhenkilöinä ja edustavat eri tulosalueita. Asiantuntijoilla on ammatillista kokemusta ja työkokemusta kuntayhtymässä useita vuosia. Kokemus omalta alalta ja oman yksikön ja vastualueen tuntemus kävi ilmi, kun he toivat esille oman toimintansa lisäksi yksikkönsä ja vastualueittensa työntekijöiden roolin operatiivisessa toiminnassa. Strategiaprosessia ja sen toteuttamista nähtiin vaikeuttavan erilaiset organisaatorakenteisiin liittyvät muutokset. Nähtiin, että hankintastrategia määrittelee hankintoihin liittyvät toimintatavat ja vastuunjaon. Keskeiseksi nähtiin yhteisymmärrys strategiasta ja hyöty omalle työlle. Strategiassa rajattaisiin asiat, jotka hoidetaan yhteisesti itse ja mitkä ulkoistetaan. Rajaamisen toivottiin tulevan omistajien tasolta, jolloin siihen voisi toiminnassa luottaa. Toiminta ei olisi mahdollista ilman suunnitelmallista työnjakoa, toimenkuvauksia, tiimityötä ja vastuuta kokonaisuudesta. Asiantuntijat toivat puheessa esille, että jokaisella organisaation jäsenellä on oltava selkeä kuva siitä, kuka on mistäkin hankinnan vaiheesta vastuussa.

”Selkeät toimintamallit vapauttavat resurssia muuhun toimintaan eli ei tule tätä päällekkäistä työtä, eivät kukin häslää omassa huoneissaan samoja asioita, vaan mennään loogisesti bankinnassa eteenpäin, tiedetään kuka tekee ja mitä tekee.”(H2)

”Henkilöstölle selkeyttää vastuunjakoa.”(H5)

”Siitä tulee selkänöja toiminnalle ja jos sen kanssa on onnistuttu, motivoi toimimaan oikein.”(H4)

”...toimipisteille taloudellisuus, töiden keskittyminen, toimenkuvat ja niiden selkiinnyttäminen.”(H11)

Asiantuntijoiden näkemykset olivat hyvin yhdensuuntaisia strategiateorioiden kanssa siitä, miten henkilön on ymmärrettävä strategia omassa työssä. Strategian jalkauttaminen vaatii strategian muuntamista tilannekohtaiseksi eri tulosalueilla ja toimipisteissä. Näin henkilöstö voi ymmärtää strategian merkityksen omassa työssään.

Työntekijä voi sitoutua strategiaan vain tuntemalla ja tulkitsemalla ne omaan työhönsä. Strategian konkretisointi on johdon valmiutta todentaa strategia toimintasuunnitelmaan ja vuositavoitteiden kautta operatiiviseen toimintaan. (Huotari 2009, 123; Åhman & Runola 2006, 23-26.)

Olennaista strategian toteutumisen kannalta on toiminta valitun strategian mukaan. Monen organisaation johdolla on käsitys, että kun strategia on aikaansaatu ja tiedotettu henkilöstölle, sitä aletaan välittömästi toteuttaa. Tämä käsitys on kuitenkin liian optimistinen. (Rannisto 2005, 80.)

”Hyvä bankintastrategia tuopi selkeyden omaan toimintaan, sen kanssa on sitten hyvä toimia.”(H4)

”Määrittää bankintaprosessin suunnittelun ja sit tavoitteet ja linjaa toimintatapa kulttuurin päälinjat.”(H1)

”Ei tarvitse itse käyttää niin paljon aikaa tuohon asioiden selvittämiseen, mitenkähän tämä bankitaan? Löytyy selkeästi ohjeet tai asiantuntija jobon ottaa yhteyttä.”(H8)

”...on hyvä verrata kuntayhtymä strategia ja bankintastrategia miten se sitten käytännössä toimii... jos toiminta poikkeaa strategiasta, niin se on subteellisen vakava kysymys.”(H10)

4.2 Osallistuminen strategiatyöhön

Tutkimusongelmana tässä tutkimuksessa on, miten yhteistoiminnallisesti luodaan Rovaniemen koulutuskuntayhtymän toimintaa tukeva hankintastrategia. Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymykseen, miten hankintastrategia laaditaan tukemaan organisaation toimintaa.

Johtamisen kehittäminen aiempaa osallistavammaksi ja henkilöstön laaja osallistuminen strategiseen suunnitteluun edistävät strategian siirtymistä työntekijöiden osaamiseen. Henkilöstön mukaanotto strategiseen suunnitteluun auttaa henkilöstöä sitoutumaan strategian toteutumiseen paremmin. Henkilöstön mahdollisuus osallistua omaa toimintaa koskeviin asioihin vaikuttaa myönteisesti strategiatyön onnistumiseen. Strategiaa luotaessa johdolle syntyy henkilöstön mukaanoton avulla realistinen käsitys perustehtävästä ja sen suorittamiseen olevista resursseista. (Huotari 2009, 190.)

Perustehtävää tekevä työntekijä voi osallistua strategiseen suunnitteluun. Osallistava keskustelu luo tunteen yhteisestä tulevaisuudesta. Yksittäiselle työntekijälle on tärkeä luoda mahdollisuus ymmärtää strategia omassa työssään ja osaamisessaan. Strategian jalkauttamisessa toimintaan yhteinen kieli ja työntekijöiden ymmärtämien käsitteiden käyttö korostuvat. (Huotari 2009, 124.)

Muissa tutkimuksissa onkin todettu, että strategisessa johtamisessa yhteiset, määritellyt käsitteet ja kieli, strategian ymmärrettävyys ja hyväksyttävyys sekä käytettyjen käsitteiden johtaminen käytäntöön tekee strategioista työntekijöiden käytäntöä ohjaavaa. Työntekijöiden osallistaminen strategian muotoiluun ja strategian jalkauttaminen tuovat mukanaan johdon oman sitoutumisen. Strategisen johtamisen tehokas toteutuminen perustuu siihen, että viranhaltijat saadaan sitoutumaan tehtyihin valintoihin. (Toikka 2002, 209; Rannisto 2005, 170-171.)

Avoim ja selkokielineen hankintastrategiaprosessi

Miten hankintastrategia laaditaan organisaation toimintaa tukevaksi?

Asiantuntijat odottivat avoimuuden ja yhteisen keskustelun lisäämistä strategioita luotaessa. Strategiaprosessista toivottiin avointa tiedottamista ja käytössä olevien järjestelmien hyödyntämistä. Näiden nähtiin olevan keskeisiä asioita strategiaan sitouttamisessa ja prosessin läpinäkyvyydessä. Asiantuntijat toivoivat strategiaprosessiin yhteistä, ymmärrettävää selkokielistä kieltä. Strategian ymmärtäminen sitouttaa työntekijää strategiaan ja omaan työhön. Osa

asiantuntijoista yhdisti ja rinnasti hankintastrategiaprosessin vastuualueensa hankintatoimintaan omasta näkökulmastaan. Onnistumisen kannalta keskeistä olisi käyttäjätason osaamisen ja tiedon hyödyntäminen päättäjätasolla. Ratkaisuna esitettiin Hankinnanportaita, jossa eri ”portaiden” tasoilla oleva asiantuntijuus saataisiin strategiaprosessiin ja hankintastrategia jalkautettua hankintaprosessiin eri tasoille. Strategialta toivottiin joustavuutta, rullaavuutta ja jatkuvaa seurantaa ja päivittämistä, jotta se vastaa tavoitteisiin ympäristön muutoksissa.

Erilaisten vuorovaikutuskanavien yksilö- ja yksikkökohtainen tietoinen kytkentä strategiseen vuoropuheluun työntekijöiden ”työn selkokielellä” on tärkein keino työntekijöiden osallistamiseen. Yhteinen keskustelu luo jaettua visiota ja ajattelutapaa, jolla organisaation jäsenet voivat ymmärtää, hyväksyä ja näiden seurauksena kehittää osaamistaan yhteisen strategisen suunnan mukaisesti. (Huotari 2009, 182.)

”Minä ajattelin Strategiaprosessia miten hankintastrategia laaditaan, kuntayhtymän strategiaprosessin rinnalla, parasta jos se tapahtuis.”(H5)

”...sitten ensimmäisenä strategia-ajatus tulee tulla johdolta ja se on semmoinen ylhäältä alas tuleva asia, strategien ajatus on johdon tehtävä, mutta tämä pyyteetön sitoutuminen johdolta, että niillä johdolla on yhteisymmärrys tästä ajatuksestansa... Siinä täytyisi olla ne hankinta-asiantuntijat ja suunnittelutyö on nimenomaan henkilöstön tehtävä ja se tulee alhaalta ylös eli millä me varmistetaan, että me saadaan alhaalta ylös, on siinä se haaste.”(H11)

”Yksiköissä pitäisi olla keskitetysti bankinnoista vastaava henkilö, joka sitten hoitaa taustatyön ja esittelee sitten esimiehelleen sen hankintaprosessin liikkeelle lähön. Käyttäisin tällöistä termiä kuin hankinnanportaat eli lähtee täältä hankinnan esittelijästä liikkeelle ja jatkaa yksikkö tasolle ja kuntayhtymätaso. Mennään niin kuin nämä portaat eteenpäin sillä välillä tuleva ammattitaito voidaan hyödyntää tehokkaimmin.”(H2)

”Mun mielestä pitäisi olla selkeä ja yksiselitteinen, toisaalta sen pitäisi olla dynaaminen ja joustava.”(H1)

”...hyvin yleisiäkin tahtotiloja, tavallaan avoin ja osallistava tämä prosessi, tarkoitan sitä, että mahdollisimman laajasti saadaan näkemyksiä, minkälainen se strategia työ tulee olla. Tässä alkuvaiheessa ei kannata tehdä hirveitä rajausta, voidaan hyödyntää näitä koko henkilöstöltä näkemyksiä, mutta se ydintyö on, sitten tekee pienempi porukka. Avoimuutta tähänkin prosessiin... että täl-

lainen rullaavuus väliajoin tarkasteltava ja myös sitten säännöllisesti sitä käydään läpi, ettei se jää sitten sellaiseksi, palataan kymmenen vuoden päästä pitäisiköhän tähän tehdä jokin päivitys.”(H8)

”...korostuu tiedottaminen ja avoimuuteen ja näkemysten kokoamiseen.”(H8)

”Tietoisuus sitten hankintastrategiasta, kun tällainen on asia saatu, niin silloin myös itse strategiaprosessin vieminen on ilmeisesti helpompaa ja sitten palaute tällaisista näistä asioista bankinnoista ja kilpailutuksista ja muista miten milloinkin asioissa on onnistuttu.”(R2)

Hankintastrategiaprosessiin osallistujien sitouttaminen

Miten yhteistoiminnallisesti luodaan hankintastrategia?

Asiantuntijat halusivat vahvistaa lähi- ja keskijohdon roolia ottamalla nämä aiempaa tiiviimmin mukaan strategian valmisteluun ja strategiseen päätöksentekoon. Johdon sitoutuminen strategiaan tuli aineistosta esiin johdon sitoutumisena, vastuuna, pysymisenä sovitussa ja johdon yhtenäisyytenä. Johdon sitoutuminen on asiantuntijoiden mukaan keskeistä strategioiden toteutumisen onnistumisessa. Johdon on tärkeää näyttää sitoutumisensa omalla esimerkillään. Tällä tavoin henkilöstö näkee, että johto ottaa strategian ja sovitun yhteisen haasteen vastaan ja vei eteenpäin sitä omassa toiminnassaan. Sitoutuminen näyttäytyy myös johdon yhtenäisellä toimintatavalla ja yhtenäisenä kielenä, jolloin johto on sisäistänyt strategian sisällön samalla tavalla.

Strategia muutetaan organisaatioin toimintatavaksi ja kytketään käytettävissä oleviin resursseihin työstämällä sitä yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstön mukaanotto strategiatyöhön sisältää strategisen viestinnän, strategisen tuen antamisen, strategioiden viemisen työyhteisöön, strategioiden viemisen yksittäisen työntekijän työhön, strategisen vuoropuhelun ja strategisen tiedon avoimuuden. Strateginen viestintä johdon työnä on henkilöstön saattamista tietoiseksi strategisesta toiminnasta, tiedon jakamista ja viestintää itse strategioista. Työntekijät on tärkeä saada ymmärtämään, että strateginen ajattelu kuuluu myös työntekijöille. Strategioiden viemien työyhteisöön ja sen työhön tarkoittaa yhteisen ymmärryksen rakentamista omassa työyhteisössä ja sen toimintaympäristössä. Konkreettisesti se tarkoittaa sitä, että työyhteisö työstää strategioita yhdessä ja on mukana luomassa työyhteisötason merkityksiä koko toimialan strategialle. (Huotari 2009, 124.)

”Siinä pitäisi, just kuten tuossa aikaisemminkin puhuttiin, ensin määritellä, onko se niin ku keskitetty vai onko se tulosalue vai yksikkökohtainen hankinta.”

”Kuntayhtymä toimija, tulosaluejohtajat, toimipistejohtajat, joitakin tiimivastaavia, hankeihmisiä, taloushallinnon ihmisiä ja sisäinen tarkastaja sitten vielä ehkä, että tämäntyyppiset tulee sitten myllyssä toimimaan ja mahdollisimman laajasti, saadaan näkemykset.”(H4)

”...kyllähän siihen siis pitää johdon osallistua, tulosalueet toimipisteittäin, siis myös se johto sieltä taloudellisista resursseista koska ne vastaavat ja taloushenkilön edustus ja yleensä bankinnoista vastaavat, jotka siis tekevät käytännössä sitä bankintointia ja nimenomaan sen teknisen puolen asiantuntijat, jotka niin ku, sinä tulisi eri kulmilta huomioitua prosessissa niitä asioita... lomakkeisiin lakipykäliin, sinä tarvitaan asiantuntijoita ja sitä teknistä puolta sekä sit sieltä toteutuksen puolelta, tähän tulikin ne bankintatoimen asiantuntijat, jotka perehtyy näihin lakiin ja pykäliin, että niiltä voi sitten kysyä tietoa, niiden pitää olla mukana siellä, onko se yks vai kaks ihmistä tai miten monta, sitten kun laaditaan niitä lomakkeita ja ohjeita ja tehhään sitä, miten se sitten toimii se strategia, mistä löytyy ne kaikki jutut, niin sellainenkin edustaja pitää olla mukana.”(H6)

”Minä alleviivasin, ne vastaavat johtajat, jotka viimekädessä vastaavat niistä rahojen käytöstä, että hyväksyy lopuksi ne laskut, ne on ensisijaisia, että ne yleensäkin on tässä mukana, sitten ne asiantuntijat, substanssi asiantuntijat, jotka tietää niistä koneista laitteista tai toimistotarvikkeista tai mistä tahansa, ne on yleensä myös niitä käyttäjiä, jotka tietävät parhaiten mitä niiden pitäisi olla, hejän pitää jollakin tavalla. Tässä tulee kun tämän laittaa, niin kokohenkilöstö jollakin tavalla.”(H8)

”Sitten tietysti sitoutumista, sitoutuminen erityisesti johdon sitoutuminen ja niitten toimijoiden sitoutuminen sehän on ehdotonta tässä, elleivät ne sitoudu tähän asiaan, niin sitten ei sitoudu kukaan mukaan. Alemman tason toimijat ja varsinaiset prosessinhoitajat jos katsovat, että johto laiminlyö tai ei noudata, niin hekin katsovat ettei heidänkään tarvitse määrättyä noudattaa.”(R2)

Strateginen suunnittelu kuuluu monissa kunnissa yleensä viranhaltijoille ja pohjautuu luottamushenkilöiden kanssa käydyn strategisen keskustelun tuloksiin. Usein näin muotoillut strategiat sisältävät paljon määritteitä siitä, mitä tavoitellaan. Kuitenkin usein konkreettiset mitattavat asiat puuttuvat. (Rannisto 2005, 74.)

Asiantuntijat toivat esille luottamushenkilöiden ja omistajien osallistumisen strategiaprosessiin, jotta toimitaan hallintosäännön mukaisesti. Uhkana strategiaprosessille he näkivät, että prosessissa ei kuulla käyttäjiä ja asiakkaita, eikä huomioida hankintastrategian käytäntöön jal-

kauttamista. Lisäksi uhkana nähtiin, että päätöksiä strategian arvioinnista ja edelleen kehittämistä ei tehdä.

”Minä lisäsin luottamushenkilöt, eli kukaan kuntayhtymätaso, tulosaluetaso, toimipistetaso ja luottamushenkilötaso. Sekin meidän tulee, strateginen ajattelu strategioiden luominen on hallintosäännönkin mukaan meillä hallituksella ja valtuustolla.”(H11)

”Uhka mikä tälle prosessille, että tästä tulee tällainen turha prosessi, siitä näkökulmasta siinä ei oteta huomioon, että se tulee myös prosessin aikana jalkauttaa viedä käytännötoimintaa, sitä ei sitouteta sitä jalkauttamisprosessia, ei niin kuin, eikä päätöksiä siitä viennistä käytäntöön, ei arvioinnista, edelleen kehittämistä. Jää avoimeksi strategiapaperiksi muiden strategiapapereiden joukkoon, kun joltakin kysytään, niin ai meillä on semmoinen, jostakin löytyy.”

”Siihen pitää osallistua tavaroiden ja palveluiden käyttäjät. Tässä on kaikki ostajat ja henkilökunta, mutta niitä on 3200 käyttäjää eli opiskelijat. Joo käyttäjät, ostajat ja päätöksentekijät toimittajat, niitäkin on hyvä kuulla silloin kun strategiaa laaditaan, ainakin mihin kaikkeen pystyy, meidän ei edes tiedetä kaikkien toimittajien minkä näköinen hinnoittelu strategia niillä on.”(H10)

”...työelämä mukaan minkälaista kalustoa on työelämässä, että pysytään ajan hermolla.”(H2)

Johdolta toivottiin aiempaa parempaa perustehtävän sekä käytettävissä olevien resurssien tuntemista ja sen ottamista strategiatyössä huomioon.

”Sitten voi keskittyä omaan erityisosaamiseen. Sitten olisi tehokasta ajankäyttö ja tuota, säästettäisiin paljon, niin kun päällekkäisiltä tekemisiltä ja sitten, totta kai, sillä tavalla, kun vauhti kiihtyy ja juostaan kovaa, on riittävä resurssi eri vaiheisiin. Jos siihen käytetään resursseja viisi tuntia mitkä sen kustannukset on? Niin mitä sillä kustannuksella säästetään kokonaisuuteen nähden? ei nipisteta väärästä paikasta, muuten joudutaan toteamaan, että muuten kyllä ei ole aikaa tehdä sitä osio, silloin se tulee moninkertaisen takaisin se asia.”(H9)

”...bankintastrategia laaditaan, siinä joudutaan miettimään bankintatoimen toteuttamista kokonaisuutena, niin se on se lisäarvo, miinuksena on se, että resurssi siihen pitää löytää, koska se täytyy laatia, vaatii ihmisten työvoimaa ja aikaa.”(H6)

Yhteistyö hankintastrategiaprosessissa?

Asiantuntijat odottivat johdolta selkeää ja johdonmukaista strategiaa ja vahvaa sitoutumista tehtyyn strategiaan. Onnistumisen kannalta pidettiin tärkeänä eri osapuolten kuulemista. Strategian laadintaprosessille asetetaan selkeät tavoitteet, aikataulut ja vastuut sekä johto sitouttaa toimijat tähän prosessiin. Yhteisten strategisten linjausten siirtymistä eri tasoille, kuntayhtymä, tulosalue ja toimipiste, haluttiin myös vahvistaa. Asiantuntijat halusivat kehittää eri tasojen ja toimijoiden yhtenäisyyttä strategian luomisessa ja toteutuksessa. Yhteisten keskustelujen lisääminen, ohjauksellinen vuorovaikutus strategian suunnitteluvaiheessa ja kollegojen tietotaidon käyttäminen edistäisivät osaltaan strategisten näkemysten mukaan ottamista.

Henkilöstön mukaan ottaminen strategiaprosessiin nousi asiantuntijoiden puheenvuoroissa tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Strategiaprosessin kehittäminen nykyistä osallisvammaksi, avoimemmaksi ja henkilöstön laaja osallistuminen strategiseen suunnitteluun helpottaisi strategian ja arkityön yhteensovittamista.

Henkilöstön mukaanotto strategiaprosessiin ja nimenomaan sen suunnitteluun auttaa henkilöstöä sitoutumaan strategian toteutumiseen entistä paremmin. (Huotari 2009, 74-75; Kohtamäki ym.2012, 171; Rannisto 2005, 188.)

”Mä nostin yhden asian, johdon iso sitoutuminen aluksi kaikkeen strategiatyöhön, sitten kakkosvaihe liikkeelle, tekijät löytyy kyllä, mutta että johdon sitoutuminen on, on oikeastaan sitten kaikessa viimekädessä se edellytys, että saadaan läpi menemään nämä ajatukset.”(H4)

”Prosessista, keskeisin onnistuminen on johdon sitoutuminen ja sitouttaminen, selkeästi asetetaan tavoite, päätetään, että meille laaditaan hankintastrategia.”(R1)

”Ajattelin, että alussa pienempi joukko laittaisi sitä prosessia, strategiatyötä käyntiin ja sitten sen edetessä laajempi joukko osallistuisi, pääsisi ottamaan kantaa.”(H5)

”Alkuvaiheessa näkisin, että nämä asiantuntijat, tämä lähtee asiantuntijuudesta... myös ne johtajat asian valmisteluvaiheessa... laajentaa sitä valmisteluprosessia myös sillä tavalla, että saadaan kaikkien käyttäjien näkemykset asioihin.”(H8)

”...alussahan ne pitää se käyttäjien kuuleminen, kakkosvaiheessa vastaavat ja asian valmistelijat ja lopussa se viedään päätöksen tekijöille. Tämän on sillä tavalla vuorovaikutteista kokoajan, että nämä kulkee, niin kuin limittäin tosiasiasa.”(H10)

”...olisi työryhmätyöskentely henkilöstöryhmittäin, semmoisia ihmisiä koskisi, jotka sen tyyppisiä bankintoja tekevät ja sitä kautta saataisiin mahdollisimman kattavia näkemyksiä. Pienryhmä laatii strategian ja laajemmalla joukolla pitäisi olla mahdollisuus ottaa kantaa ja tuoda omia näkemyksiään.”(H6)

”Avoin, keskustelualusta, meillä on järjestelmiä, mahdollistaisi eri prosessin vaiheissa kuulla vaikka koko henkilöstöä. Tiimi/vastuuasiantuntijuus eli onko meillä nyt se henkilöstön ääni tämmöisessä asiantuntijaryhmän kautta, sitten aidosti saatavissa.”(H11)

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän toimintatutkimuksena toteutetun opinnäytetyön tavoitteena oli selittää, kuvata ja arvioida hankintastrategiaprosessiin liittyviä tekijöitä ja hyödyntää saatua uutta tietoa organisaation strategiaprosesseissa. Tarkoituksena oli etsiä ratkaisuja ja vaihtoehtoja Rovaniemen koulutuskuntayhtymän hankintatoiminnan kehittämiseen. Tutkimuksessa käytettiin teoriapohjana osallistavaa strategiatyöprosessia ja tutkimusongelmaksi muotoutui: Miten yhteistoiminnallisesti luodaan Rovaniemen koulutuskuntayhtymän toimintaa tukeva hankintastrategia? Tutkimuksen käynnistymisvaiheessa teorian kautta tutkimusongelmasta johdettuja kysymyksiä olivat: Miksi hankintastrategia laaditaan? Mitä lisäarvoa hankintastrategiasta on? Miten hankintastrategia laaditaan tukemaan organisaation toimintaa?

Tutkimukselle asetetut tavoitteet toteutuivat hyvin. Vastauksia kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin tutkimuksessa kerätystä aineistosta. Keskeiset tulokset ovat seuraavat: Osallistaminen ja yhteistoiminnallinen strategiatyö ymmärrettiin merkityksellisenä hankintatoiminnan strategisia linjauksia luotaessa. Toiseksi hankintastrategia nähtiin koko organisaation yhteisenä pelisääntönä. Kolmanneksi strategian toimeenpanon haasteeksi nousee strategian selkokielisyys ja ymmärrettävyys. Tutkimus on auttanut toiminnan muuttamisessa. Kehittämistyön tuotos Hankinnan portaat hankintastrategian linjaukset hyväksyttiin toimeksiantajan johtoryhmässä 29.1.2014 ja on esitetty omana dokumentaatio-osana tutkimuksen liitteiden jälkeen.

Yhteistoiminnallinen strategiatyö:

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että johdon sitouttaminen ja henkilöstön osallistaminen ja motivointi strategiaprosessin eri vaiheisiin ymmärretään edistävän strategian siirtymistä käytännön työhön. Yleensä on väärin johdon luulla, että strategia siirtyy käytännön työhön siitä tiedottomalla. Strategiatyössä on oleellista eri henkilöiden sitoutuminen itse työhön ja strategian toimeenpanoon. Prosessiin osallistujat näkivät tärkeänä, että johdon on tärkeää näyttää sitoutumisensa omalla esimerkillään. Tällä tavoin henkilöstö näkee, että johtohenkilöt ovat olleet tekemässä strategiaa ja ottavat vastaan yhteisesti sovitut haasteet ja vievät sitä eteenpäin omassa toiminnassaan.

Työntekijöiden osallistaminen strategian toteuttamiseen lähtee jo strategian muotoiluvaiheessa, kun henkilöstö otetaan mukaan keskusteluun siitä, minkälaisia muutoksia toimintaympäristössä ja asiakkaisissa on tapahtumassa. Yleensä strategiatyö on menetelmäkeskeistä, jossa

vuorovaikutus on toissijainen asia. Tulisi käydä enemmän keskusteluja, joissa strategiaa voidaan pohtia yhdessä. Tässä tutkimuksessa käytetty menetelmä strategisten vaihtoehtojen hakemiseen oli ottaa hankintatoimintaan liittyvä henkilöstö mukaan hankintastrategiaprosessiin. Strategiaa suunniteltaessa ja muotoiltaessa keskustelu ja puhuttustrategia mahdollistivat henkilöstön mukaanpääsyn. Näin toimien hankintastrategian linjaukset koettiin yhteisesti asetetuiksi ja niiden ”jalkauttaminen” toimintaan käynnistyi jo strategiaprosessin aikana.

Aineistosta nousi tuloksena, että avoimuus, ihmisten välinen luottamus ja yhteisen keskustelun lisääminen strategioita luotaessa ja strategiaprosessista lisäsivät strategiaan sitoutumista ja prosessin läpinäkyvyyttä. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että avoimuutta ja aitoa vuorovaikutusta kohdeorganisaation strategiatyöhön odotetaan. Tutkijana nostan tämän tutkimustuloksista tärkeimmäksi kohdeorganisaation lähiajan kehittämiskohteeksi. Lisäksi osallistava vuorovaikutus ja jatkuva viestiminen tavoitteista lisää tutkijan mielestä strategiatyön tehokkuutta. Strategiatyön tulee koskettaa organisaation jokaista ihmistä.

Yhteinen pelisääntö:

Tutkimuksen tuloksena on, että hankintastrategia on koko organisaation toimintaa linjaava ja käytännön toimintaa ohjaava yhteinen pelisääntö. Strategia on tahtotila, joka on luotu yhdessä, eikä annettu ylhäältä. Tällainen strategiatyö mahdollistaa ideoiden esiin nostamisen tasa-arvaisesti. Keskeistä on, että ihmiset kokevat strategian merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Onnistuneen strategian tunnusmerkit ovat strategian näkeminen osana arkipäiväistä työskentelyä, ei erillisenä, tietyin aikavälein toistuvana prosessina. Tätä edesauttaa strategian yksinkertaisuus ja konkreettisuus ja strategian pitäminen osana organisaation arkipäivän keskustelua. Tutkimuksen aineistosta nousi uutena tietona, että strategialta odotettiin nimenomaan joustavuutta, rullaavuutta ja jatkuvaa seuranta ja päivittämistä. Sen on vastattava haasteiden ja toimintaympäristön muutoksiin, eikä se saa jäädä kuolleeksi ”laatikko” paperiksi. Yleisesti strategiatyö on parhaimmillaan jatkuva prosessi, sarja pieniä päätöksiä, joka kerää ideoita organisaatiolta ja toimintaympäristöstä jatkuvasti sekä tarvittaessa muuttaa strategiaa.

Tutkimuksen tuloksena hankintastrategian tavoitteeksi asetettiin hankintaprosessin tehostaminen ja ohjeiden selkeyttäminen. Hankintastrategia ohjaa kohdentamaan organisaation resurssit parhaalla mahdollisella tavalla ja toimimaan oikein. Hankintastrategia määrittelee hankintoihin liittyvät toimintatavat ja vastuunjaon. Hankintastrategian tavoite on selkeä ja jokapäiväistä toiminnan laatua parantava ja yhteisen strategiatyön jälkeen siihen sitoudutaan.

Strategian selkokieliisyys:

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että hankintastrategian toteutuksen kannalta keskeistä on, että strategia on selkeä, ymmärrettävä, että sen tekstit avautuvat toimijoille. Selkokieliisyys luo pohjan sille, että strategiaa voidaan viedä eteenpäin toteutukseen. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta strategiaviestinnän ymmärrettävyyden ja selkokieliisyyden olevan edellytys työntekijöiden strategiaan sitoutumiseen ja omaan työhön soveltamiseen. Strategisessa johtamisessa yhteiset, määritellyt käsitteet ja kieli, strategian ymmärrettävyys ja hyväksyttävyyys sekä käytettyjen käsitteiden johtaminen käytäntöön tekee strategioista työntekijöiden käytäntöä ohjaavaa.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että hankintastrategian tavoitteiden toteutumiseksi on tärkeää, että päämäärä ja perusvalinnat ovat selkeitä ja niistä vallitsee yhteisymmärrys. Mikäli henkilöstö ei ymmärrä hankintastrategiaa, eivät he tiedä toimivansa strategian mukaisesti. Uhkaksi havaittiin, että muuten hankintastrategia jää strategiapaperiksi muiden strategiapapereiden joukkoon. Tutkijan mielestä tähän sopii hyvin toteamus ”mikään strategia ei ole toteutustaan parempi!”

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen validiteetti (validity) tarkoittaa lyhyesti määriteltynä sitä, tutkitaanko oikeita asioita, ilmiötä. Reliabiliteetti (reliability) taas tarkoittaa tiedon luotettavuutta. Tutkimuksen aikana on pyritty tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman monelta kannalta ja varmistamaan kerätyn aineiston sisällön vastaavuus tutkimuskysymyksiin luotettavuuden ja uskottavuuden varmistamiseksi. Tutkimuksen aikana haastateltiin useita henkilöitä organisaation eri tasoilta ja käytettiin aiheesta saatavia dokumentteja mahdollisimman monipuolisesti. Tutkimuksessa osallistuvaa havainnointia aineistonkeruumenetelmänä käytettiin yhdistettynä muihin aineiston hankintamenetelmiin. Tutkimuksen eri vaiheet on dokumentoitu huolella, joka lisää reliabiliteettia. Riittävän tietomäärän ja eri näkökulmien varmistamiseksi tutkimusaika oli yli vuoden mittainen (lokakuu 2012 – tammikuu 2014).

Tutkimuksen aineisto on luotettavaa, koska aineisto kerättiin valituilta tiedonantajilta, joilla on kokemusta ja tietoa kohdeorganisaatiosta sekä tutkittavasta ilmiöstä. Kerätty aineisto on laadukasta, aineiston keräämistilanteet oli suunniteltu etukäteen ja ne onnistuivat teknisesti hyvin. Litterointi ja aineiston käsittely tehtiin huolellisesti. Tutkimuksessa ja tulosten tulkinnaassa pyrittiin tarkkuuteen. Opinnäytetyössä käytetyiksi lähteiksi on valittu mahdollisimman

uusia, yleensä luotettavana pidettyjä tiedon lähteitä ja objektiivisia julkaisuja. Tutkimuksen aihe oli, kohdeorganisaation toimintaympäristön muutostilanteessa, ajankohtainen ja perustui todelliseen tarpeeseen.

Tutkimukseen liitettyistä asiantuntijoiden puheen lainauksista on nähtävissä, että he käyttivät suoria ilmauksia ja värikästä kieltä. Suorat lainaukset osoittavat tutkimuskysymysten kannalta relevantteja ja kokoavia huomioita. Haastatteluista poimittujen lainausten käyttö on varsin yleinen laadullisissa tutkimuksissa käytetty menetelmä tulkinnan uskottavuuden lisäämiseksi. Lainausten kautta lukija voi seurata ja arvioida tulkintaprosessin muotoutumista ja analyysin luotettavuutta. Lainauksilla tarjotaan lukijalle myös mahdollisuus arvioida aineiston validiteettia.

Tutkimuksen tekijän oma pitkä työhistoria johtotehtävissä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa auttoi positiivisella tavalla analysoimaan kerättyä aineistoa sekä vertaamaan sitä teoretietoon. Toisaalta tällainen tutkimusasetelma objektiivisuuden kannalta voi olla negatiivinen seikka. Mitä enemmän toimintatutkimuksen näkökulma korostuu, sen perustellumpaa on tutkijan osallistuminen ja vaikuttaminen. Tutkimuksen objektiivisuutta on pyritty lisäämään teoriaohjaavan analyysin avulla.

Toimintatutkimuksessa luontevana pidetty tutkimuksen tekijän aktiivinen rooli tutkimuksessa mahdollisti tutkimuksen joustavan etenemisen. Tutkija tunsu ennestään sekä tutkittavan kohteen että tiedonantajat. Tunteminen ja luottamuksellinen suhde haastateltaviin on todennäköisesti lisännyt haastattelujen luotettavuutta ja sitä kautta tutkimuksen uskottavuutta. Tutkijan rooli asiantuntijatapaamisissa ja ryhmähaastattelutilanteissa oli kriittinen ja arvioiva. Tiedonantajien annettiin ymmärtää, että heidän osallistumisena oli luottamuksellista ja tärkeää. Pyrkimyksenä oli, että tutkijan asema organisaatiossa, omat mielipiteet, asenne ja ennakkoluulot eivät olisi olleet tarpeettomasti vaikuttamassa. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi useat havainnointitilanteet tutkimusprosessin aikana sekä yhteistyössä tiedonantajien kanssa tehty arviointi ja pohdinta.

Tutkimuksen näkökulmasta toimintatutkimus lähestymistapana oli onnistunut valinta ja aineiston keruu ja analyysimenetelmät olivat oikeita ja oikein käytettyjä. Tutkijana pystyin dokumenttien, havainnoinnin ja haastattelujen avulla keräämään luotettavan ja oikeanlaisen tiedon asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kerätyn aineiston analysointi tehtiin systemaattisesti

teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Teoreettiset käsitteiden ohjaamana osasin tehdä aineistosta käyttökelpoisia ja organisaatioon sopivia päätelmiä. Tämä johtune osaksi omasta työkokemuksestani ja havainnoinnista, jota olen työni kautta ilmiöstä tehnyt.

Tutkijan omaan organisaatioon kohdistuva tutkimus ja tiedonantajien asema kohdeorganisaation palveluksessa eri tehtävissä nosti pohdintaan myös tutkimuksen eettisen kestävyuden. Tutkija on pyrkinyt informoimaan tutkimukseen osallistuneita ja kertomaan myös kohdeorganisaatiossa mistä tutkimuksessa on kyse. Tutkija on pyytänyt ennen nauhoitusten ja kuvauksien aloittamista luvan tiedonantajilta. Tutkimusaineistoa ja tietoja tutkija on käsitellyt luottamuksellisesti. Tutkija on muun muassa tehnyt aineiston käsittely ja tutkimuksen kirjoitustyön kotona, ei työpaikalla. Tutkija on aineistossa pyrkinyt koodaamalla salaamaan tiedonantajien identiteetin ja lupautunut hävittämään kaiken kerätyn aineiston opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen. Tiedonantajien kanssa on käsitelty opinnäytetyön tulokset. Tiedonantajat ovat ne oikeiksi todenneet ja hyväksyneet.

Johtopäätökset

Strategiset valinnat ja päätökset ohjaavat tulevaisuudessa vahvemmin julkista tehtävää hoitavaa organisaatiota. Rullaava strategiatyö organisaation arjessa on julkisorganisaatioiden elinehto jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Kyky ennakoida tulevaisuutta ja nähdä kokonaisuuksia korostuu organisaation kehittämisessä ja johtamisessa. Organisaation tulee olla joustava, muutoskykyinen ja kykenevä vastaamaan nopeasti muutoksiin. Ympäristössä tapahtuvia muutoksia on seurattava. Sen pohjalta on tarkasteltava tehtyjä strategisia linjauksia ja olla valmius tehdä muutoksia reaaliaikaisen käsityksen mukaan. Vanhoista tavoista ja toimintakulttuurista täytyy usein luopua ja oppia nopeasti siihen, mikä todella toimii käytännön olosuhteissa. Johdon rooli ja yhteisymmärrys tavoitteista on strategiatyössä kiistaton. Johdon ja esimiesten sitoutuneisuus ja esimerkki ovat tärkeitä strategian tavoitteiden onnistumisessa ja henkilöstön sitouttamisessa. Strategiaa pidetään keskeisenä johtamisen työvälineenä. Se toimii myös kehittämisen välineenä oikein käytettynä, osana koko organisaation toimintaa. Yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt ovat myös johtamisen väline ja tukevat esimiestyötä. Laajassa julkisorganisaatiossa strategiatyössä käytetyn yhteisen kielen ja yhteisen tahtotilan luominen on haaste. Johdon tulisi käydä avoimempaa strategiakeskustelua ja vaihtaa mielipiteitä henkilökunnan ja muiden sidosryhmien kanssa. Avoimella vuorovaikutuksella saadaan

palautetta ja kehittämideoita. Tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja aitoa halua uudistaa organisaatiota ja kehittää omaa toimintaa kaikilla tasoilla.

Opinnäytetyön aihevalinta on oman osaamisen kehittymisen ja tehtävien hoitamisen kannalta ollut oikea. Olen työssäni pystynyt hyödyntämään tutkimuksen aikana saamaani tietoa taitoa ja se on auttanut minua toiminnan kehittämisessä myös muissa tehtävissä. Yhteisen kehittämistyön toteuttaminen ja toiminnan muutos toimintatutkimuksen avulla on ollut opettavainen kokemus kaikille tutkimukseen osallistuneille, eikä varmasti vähiten tutkijalle itselle.

Työn aloittaminen ja rajaaminen oli minulle haasteellinen tehtävä. Samoin tutkimusmenetelmän valintaan liittyvät tekijät vaativat sisäistämistä. Heikkouteni ja kehittämisalueeni on taustamateriaalin hankinnassa ollut vieraskielisen lähdemateriaalin käyttäminen. Lisäksi havainnointi kuvamateriaalista aineistonkeruumenetelmänä oli, sitä ensimmäistä kertaa käyttäessä, haasteellinen. Kuten olen tutkimuksessa kuvannut, on koulutuskenttä ja sitä kautta kohdeorganisaatio ollut ja on lähitulevaisuudessa useiden samanaikaisten muutosten kohteena. Se on ollut vaikuttamassa tutkimuksen tekemiseen ja osallistujien resursointiin kehittämistyöprosessiin. Aineiston hankinta osallistamalla ihmisiä tutkimusprosessiin on aikaa vievä. Jo kii- reisten ihmisten aikataulujen yhteensovittaminen oli ongelmallinen. Samoin iso haaste oli opinnäytetyön tekeminen, aikatauluttaminen ja kirjoittaminen oman työn ohessa. Aineiston käsittely vaatii yllättävän paljon aikaa, kun se jouduttiin tekemään työn ohessa pätkissä.

Toiminnan jatkokehittäminen käynnistyy samalla kun kuntayhtymän strategia 2025 prosessi käynnistyy alkuvuodesta 2014. Siinä on tavoitteena hyödyntää tässä tutkimuksessa johdon sitouttamisesta ja henkilöstön osallistamisesta saatuja tuloksia. Samalla tulee päätöksentekojärjestelmässä käsitellä, onko tämän tutkimuksen tuloksena saatu tuotos Hankinnan portaat hankintastrategian linjaukset liitettävissä kuntayhtymän strategiaan vai päätetäänkö erillisestä hankintastrategiasta. Mielenkiintoinen aihe olisi tutkia, miten strategiaprosessiin osallistamisen vaikutuksia voidaan seurata ja mitata. Toinen kiinnostava aihe olisi testata ja verrata strategiatyökalujen toimivuutta julkisorganisaation strategiatyössä.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Akatiimi Oy.
- Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M. & Robson, K. 2001. Focus Groups in Social Research. SAGE Publications, London.
- Boxall, P. & Purcell, J. 2008. Strategy and Human Resource Management. 2nd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bryson, J.M. 1995. Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement / John M. Bryson. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cunningham, J. 1994. The Wisdom of Strategic Learning. The Self Managed Learning Solution. McGraw-Hill Book Company. London.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.
- Finlex.fi. 2013 a. Oikeuskäytäntö. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/oikeus/>
- Finlex.fi. 2013 b. Lainsäädäntö. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/>
- Hassinen, J. 2008. Ideatyökalupakki, ideointimenetelmiä ja –työkaluja ja ideanikkareille, Partus Oy. (Luettu 24.5.2013).
- Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja Toim. Heikkinen, H., & Moilanen, P. Juva: WSOY.
- Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. Toim. Yli-Kerttula, K. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Henderson, B. 1991. The Origin of Strategy, kirjassa; Strategy –Seeking and Securing Competitive Advantage. edited Cynthia A. Montgomery and Michael E. Porter. Boston: Harvard Business Review Book. Osittain myös saatavissa: http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=mndN_y5Ak4YC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Strate-gy+%E2%80%93Seeking+and+Securing+Competitive+Advantage+porter&ots=7lgdUJG5PQ&sig=Nof-F9YGGk5f5Do4yG9taYPpyAE&redir_esc=y#v=onepage&q=Strategy%20%E2%80%93Seeking%20and%20Securing%20Competitive%20Advantage%20porter&f=false (Luettu 12.8.13).
- Huotari, P. 2009. Strateginen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Inkeröinen, L. 2013. Suositus Rovaniemen koulutuskuntayhtymän hankintastrategian laatimiseen. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Pro gradu –tutkielma.
- Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Juva: Bookwell Oy.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaatioin toiminnan perusteet. Keuruu: Otava.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oy.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen - Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.
- Kaplan, R.S & Norton, D.P. 2008. The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä: Alkuperäisteos The strategy-focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Press, Boston. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Karikanta, P., Kontio, A., Krakau, T., Lahtinen, T. & With, S. 2012 Yrityksen hankintaopas. Julkiset hankinnat yrityksen näkökulmasta. Helsinki: CC Lakimiesliiton kustannus.
- Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M. & Ränkkö, M. 2012. The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. Vol. 18 No. 2, 159-178.
- Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor Oy.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? :toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lapin ammattikorkeakoulu Oy. 2013. Lapin ammattikorkeakoulu Oy:n osakassopimus. Ei saatavilla julkisesti. (Luettu 5.10.2013).

- Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>. (Luettu 9.9.2013).
- Leinonen, R. 2012. Ammattikorkeakoulupedagogiikan kehittäminen. Opiskeluorientaatiot ja opinnäytetyön vertaistilanteet opiskelijoiden asiantuntijuuden kehittymisen tukena. Oulun yliopisto. Väitöskirja.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. Juva: Bookwell Oy.
- Lähde, J. & Hannonen, N. 2012. Julkisten hankintojen ilmoittaminen. Käsikirja ilmoitusmenettelystä. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Mantere, S. & Vaara, E. 2008. On the Problem of Participation in Strategy. A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*, Vol. 19 No. 2, pp. 341-358.
- Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. 2012. Toisin ajattelua strategisesta johtamisesta. 2.p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Mintzberg, H. & Lampel, J. 1999. Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 21-30. (Luettu 28.1.2014).
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning. Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. The Free Press. New York.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. *Strategy Safari. The Complete through the Wilds of Strategin Management*. Pearson. USA.
- Näsi, J. & Aumola, M. 2001 *Yritysten strategiaprosessit, yleinen teoria ja suomalainen käytäntö*. Jyväskylä: MET-julkaisuja.
- O'Donovan, D & Rimland Flower, N. 2013, *The Strategic Plan is Dead. Long Live Strategy*. Saatavilla: http://www.ssireview.org/blog/entry/the_strategic_plan_is_dead_long_live_strategy (Luettu 9.12.2013)
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM). 2013. *Ammatillisen peruskoulutuksen opiskelijamäärät 2014 – 2016*. Saatavissa: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattillinen_koulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/liitteet/Ammatillisen_peruskoulutuksen_opiskelijamaarat_2014_2016_270313.pdf (Luettu 15.4.2013)
- Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.
- Pekkala, E. & Pohjonen, M. 2010. *Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- PricewaterhouseCoopers Oy. 2013. *Verotuksen ja yhtiöittämisen ajankohtaispäivä 24.10.2013*. Luentomateriaali. Ei julkisesti saatavissa.

- ProHankinta-työryhmä 2012. Hankintatoimen kehittäminen. Saatavissa: <http://www.hankintatoimi.fi/> ja <http://www.hankintatoimi.fi/strategiat> (Luettu 20.9.2013)
- Rannisto, P-H. 2005. Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaprosessin ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Tampereen yliopisto, Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Väitöskirja.
- Raunio, K. 1999. Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Helsinki: Gaudeamus.
- Ritavanen, V. & Kovisto, E. 2006. Logistiikka PK- yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. 2010. Hankintatoimen yleisohje. Ei saatavilla julkisesti. Intranet. (Luettu 8.7.2013).
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. 2011. Hallinnon ja johtamisen kehittämissuunnitelma. Ei saatavilla julkisesti. Intranet. (Luettu 8.7.2013).
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. 2012. Perussopimus. Saatavissa: <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=5fb9c6c7-c554-488d-a400-833549d94212>
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. 2013. Hallintosääntö. Saatavissa: <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=94446a0d-d894-48ee-b1f5-15de4780def8>
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. 2013. Tasekirja 2012. Saatavissa: <http://www.redu.fi/Suomeksi/Paatoksenteko/Yhtymavaltuusto>
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. 2013. Vuoden 2013 talousarvioin täytäntöönpano-ohje. Saatavissa: <http://www.redu.fi/Suomeksi/Paatoksenteko/Yhtymavaltuusto>
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. 2014. Talousarvio 2014 ja taloussuunnitelma 2015 – 2016. Saatavissa: <http://www.redu.fi/Suomeksi/Paatoksenteko/Yhtymavaltuusto>
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. Strategia 2020. Saatavissa: <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=439bc46e-107b-4aad-acf7-40234702d6b7>
- Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.
- Stenvall, J., Syväjärvi, A., Vakkala, H. 2008. ”Kun romppeet ovat paikoillaan”: onnistunut kuntafuusio-pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Suomen Kuntaliitto 2010. Kunnan strategiset valtit ovat sitoutunut johto ja henkilöstö. Suomen Strategisen Johtamisen Seuran strategiabarometri. Saatavilla. http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2010/10/Sivut/2010_10_28_b.aspx
- Suomen Kuntaliitto. 2007. Suuntaviivoja pienhankintojen suunnitteluun ja ohjeistamiseen. Saatavissa <http://hankinnat.fi/binary.asp?path=1;161;120419;120423;120802;121877;122602&field=FileAttachment&version=5> (Luettu 15.10.2013).

Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

Taanila, A. 2012. Määrällisen aineiston kerääminen. Saatavissa: <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/suunnittelu.pdf> (Luettu 10.10.2013)

Taylor, M. 2010. Systems Thinking in Project Management. The Project Management Hut. Saatavissa: <http://www.pmhut.com/systems-thinking-in-project-management> (Luettu 12.12.2013).

Tikka, K & Virtanen, I. 2011. Koulutusrakenteiden selkeydellä, yhteistyöllä ja yhtenäisellä toimintakulttuurilla uutta elinvoimaa Lapille. Rovaniemen koulutuskuntayhtymän hallinnon ja johtamisen ulkoinen arviointi. 1.11.2011.

Toikka, M. 2002. Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa. Tampereen Yliopistopaino - Juvens Print. Väitöskirja.

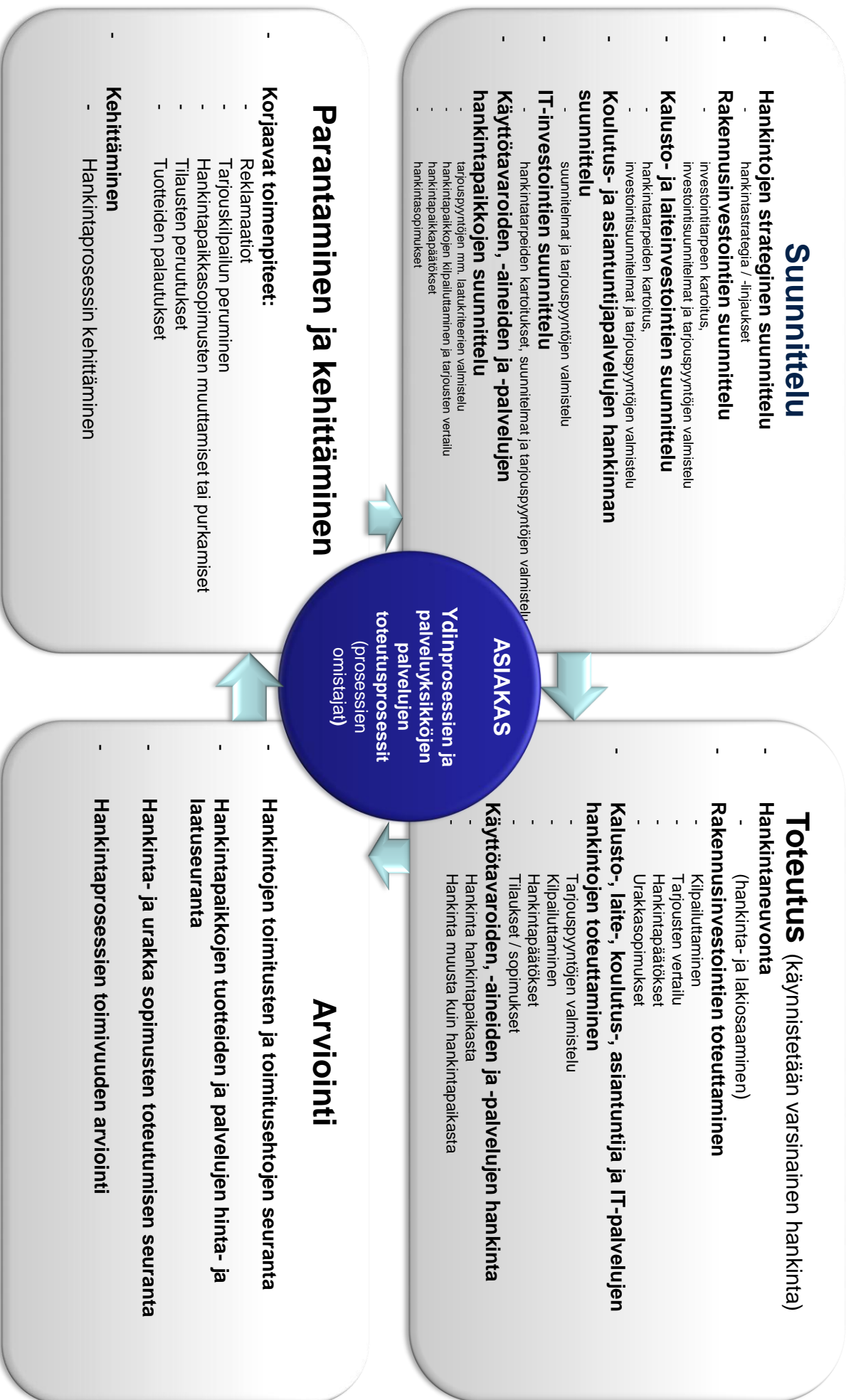
Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Työhyvinvointisaatiö 2013. Saatavilla: http://www.tyohyvinvointisaatio.fi/tyokalupakki_osallistamiseen_ja_ongelmanratkaisuun.pdf (Luettu 6.10.2013).

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Liettua: Balto print.

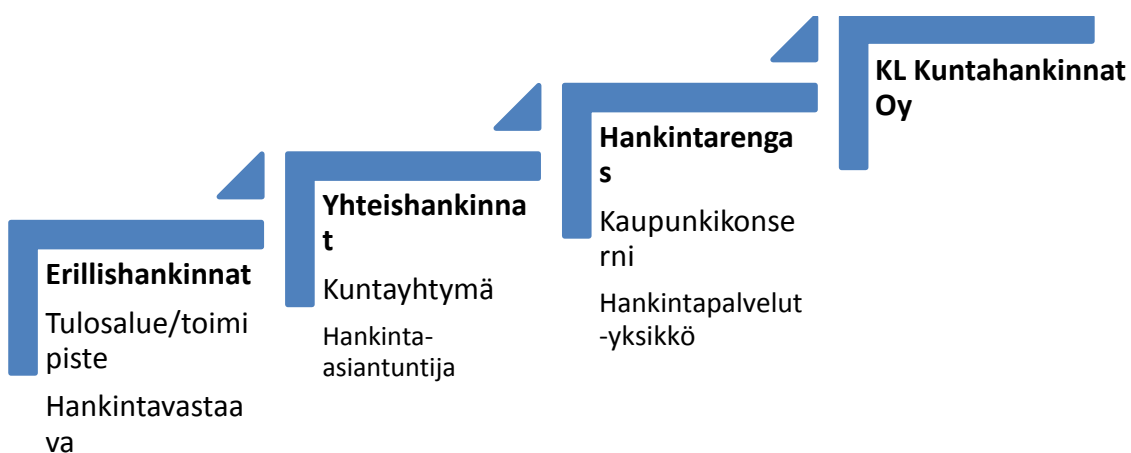
Ähman, H. & Runola, J. 2006. Strategia on kuollut. Eläköön tulevaisuus! Helsinki: Edita Prima.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi päättyksetju				
Akuperäinen ilmaus	Peikistetty ilmaus	Alaluokka	Yli luokka	Yhdistävät
<p>”Hankintastrategian on pohjaututtava kuntayhtymän strategiaan. Antaa perusteita hankintaprosessin toteuttamiselle ja ohjaavia suuntaviivoja.”</p> <p>”Yhteiset pelisäännöt hankinnoilla”</p> <p>”Tavoitteena kustannustehokkuus koskee sekä hankinnan kustannuksia, että työajan käyttöä ja tehostamista selkeästi vastuu ja vastuunhenkilöt ja yhteiset toimintatavat hankintoihin.”</p> <p>”Toimitaan yhteisesti päätetyillä tavalla yksikössä miten on annettu linjaukset ja sitten myös toimitaan, siinäkin varmaan on kehitettävää kuntayhtymässä.”</p> <p>”Tehokkaampi prosessi paremmat tuotteet / palvelut (laadukkaammait).”</p> <p>”Selkeitä toimintamallit vapauttavat resursseja muuhun toimintaan eli ei tule tätä päällekkäistä työtä, eivät kukin häsiää omisssa huonissaan samoja asioita, vaan mennään loogisesti hankinnassa eteenpäin, tiedetään kuka tekee ja mitä tekee.”</p> <p>”Sität tulee selkänöjä toiminnalle ja jos sen kanssa on omistuttu, motivoitumaan oikein.”</p> <p>”Ei tarvitse itse käyttää niin paljon aikaa tuohon asioiden selvittämiseen, mitenkälähän tämä hankitaan? Löytyy selkeästi ohjeet tai asiantuntija johon ottaa yhteyttä.”</p> <p>”Mitä ajattelin Strategiaprosessia miten hankintastrategia laaditaan, kuntayhtymän strategiaprosessin rinnalla, parasta jos se tapahtuis.”</p> <p>”Minun mielestä pitäisi olla selkeä ja yksiselitteinen, toisaalta sen pitäisi olla dynaaminen ja joustava.”</p> <p>”Mitä alle viivasin, ne vastaavat johtajat jotka viimekädessä vastaavat niistä rahojen käytöstä, että hyväksyy lopuksi ne laskut, ne on ensisijaisia, että ne yleensäkin on tässä mukana, sitten ne asiantuntijat, substanssi asiantuntijat, jotka tietää niistä koneista laitteista tai toimistotarvikkeista tai mistä tahansa, ne on yleensä myös niitä käyttäjiä, jotka tietävät parhaiten mitä niiden pitäisi</p> <p>”Sitten tietyt sitoutumista, sitoutuminen erityisesti johdon sitoutuminen ja sitten toimijoiden sitoutuminen sehan on ehdotonta tässä, elleivät ne sitoudu tähän asiaan, niin sitten ei sitoudu kukaan mukaan. Alemman tason toimijat ja varsinaiset prosessinohjat jos katsovat, että jouto laiminlyö tai ei noudata, niin hekin katsovat ettei heidänkään tarvitse määrittäjä noudattaa.”</p> <p>”Mitä liisäsin luottamushenkilöt, eli kkkä kuntayhtymätaso, tulosaluettaso, toimipistetaso ja luottamushenkilötaso. Sekin meidän tulee, strateginen ajattelu strategioiden luominen on hallintosaännön mukaan meillä hallituksella ja valtuustolla.”</p> <p>”Mä nostin yhden asian, johdon iso sitoutuminen aluksi kaikkien strategiatyöhön, sitten kaksovalhe liikkeelle, tekijät löytyy kyllä, mutta että johdon sitoutuminen on, on oikeastaan sitten kaikessa viimekädessä se edellytys, että saadaan läpi meidän nämä ajatukset.”</p> <p>”Ajattelin, että alussa pienempi joukko laittaisi sitä prosessia, strategiatyötä käyntiin ja sitten sen edetessä laajempi joukko osallistuisi, pääsisi ottamaan kantaa.”</p>	<p>Yhteiset pelisäännöt hankintojen toteuttamiseen Tavoitteena taloudellisuuden rinnalla parantaa toiminnan laatua hankinnoilla Vastuunjako, tehokkuutta ja järjestävyyttä hankintaprosessia</p> <p>Prosessin oltava selkeä ja yksiselitteinen sekä dynaaminen ja joustava Johdon sitoutuminen on ensisijainen saada muut sitoutumaan yhteisiin linjauksiin sitoutuminen prosessin tulisi olla avoin ja eri tahoja osallistava</p>	<p>Merkitys ja tahtotila</p> <p>Tavoitteet ja vastuunjako</p> <p>Lisäarvo</p> <p>Avoin selkokiehinen</p> <p>Osaillistujien sitoutuminen</p> <p>Yhteistyö</p>	<p>Yhteisen tulevaisuuden luominen</p> <p>Osaillistuminen strategiatyöhön</p>	<p>Yhteistoiminnallinen strategiatyö</p>



HANKINNAN PORTAAT

HANKINTASTRATEGIA LINJAUKSET



Rovaniemen koulutuskuntayhtymä

1.1.2014

VPL

SISÄLLYS

1 HANKINTATOIMINTA	1
1.1 Strategiset linjaukset hankintatoiminnassa	2
2 HANKINTASTRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT JA NIIDEN TOIMEENPANO	4
3 HANKINTATOIMINNAN ORGANISOINTI	5
3.1 Hankinnan portaat	6
3.2 Hankintavastuu	6
3.3 Hankintatoiminnan kehittämiskohteet	7
4 HANKINTASTRATEGIAN TOIMEENPANO JA SEURANTA	8

LIITTEET

Liite 1. Keskeiset käsitteet

Liite 2. ABC –analyysi

Liite 3. Ostosalkkuanalyysi ja hankinnan portaat

1 HANKINTATOIMINTA

Hankintastrategiatyöllä pyritään osaltaan vastaamaan toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten asettamiin haasteisiin.

Hankintastrategialla on tarkoitus ohjata kuntayhtymän käytännön hankintatoimintaa siten, että hankinnoissa saavutetaan kokonaistaloudellisia säästöjä ja hankintaprosessi on ammattitaitoista ja vastuunjaot selvät. Hankintatoiminnalla tarkoitetaan tässä strategiassa kaikkia hankintojen ja ostojen suunnitteluun, kilpailuttamiseen sekä hankintojen toteuttamiseen liittyviä toimintoja, mukaan lukien hankintasopimukset ja niiden hallinta.

Visio laadukkaasta hankintatyöstä:

- Henkilöstö: osaavat ja motivoituneet hankintatoimijat
- Prosessit: rutiinihankinnat sujuvat vaivatta ja keskitytään strategiaan hankintoihin
- Asiakkaat: kustannustehokasta ja laadukasta palvelua
- Talous: hankintojen hoitaminen kustannustehokkaasti

Kuntayhtymän hankintojen tulee perustua markkinoiden ja teknologian hyödyntämiseen sekä innovatiivisiin ratkaisuihin. Julkisten hankintojen toteuttaminen edellyttää entistä laaja-alaisempaa asiantuntemusta paitsi hankintojen suunnittelun ja sisältömäärittelyn toteuttamisen näkökulmasta, myös kaupallisen, kilpailutus- ja sopimusjuridisen asiantuntemuksen näkökulmasta.

Hankintastrategiassa esitetään keskeiset hankintalain yleiset periaatteet, hankintatoiminnan tavoitteet ja siinä noudatettavat periaatteet sekä hankintatoiminnan kehittämiskohteet. Kuntayhtymän hankintastrategia noudattaa osaltaan myös Rovaniemen kaupunkikonsernin hankintastrategiaa siten, että koko kaupunkikonsernin etu on huomioitu.

Hankintalainsäädäntö velvoittaa julkisten hankintojen kilpailuttamiseen. Kuntayhtymän oman organisaation, taikka ns. in-house –sidosyksikön tekemää työtä ei tarvitse kilpailuttaa.

Kuntayhtymän hankintoja ja niihin liittyviä menettelyjä sääntelevät ainakin seuraavat lait ja asetukset:

- Laki ja asetus julkisista hankinnoista
- Tilaajavastuulaki
- Kuntalaki
- Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta

Kuntayhtymän omat hankintojen toteutusta ohjaavat normistot:

- Hallintosääntö

- Hankintastrategia, hankintatoimen yleisohje ja talousarvioin täytäntöönpano-ohje

Käytännön ohjeistusta ja toimintamalleja hankintojen ja ostojen toteuttamiseksi on kuntayhtymän intranetissä julkaistuilla "Hankinnat" -sivustolla

Hankintalain yleiset periaatteet:

Hankinnat suoritetaan taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti ottaen huomioon seuraavat keskeiset hankintaperiaatteet:

1. Tarjoajien ja ehdokkaiden **tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu** hankinnan eri vaiheissa
2. Tehostaa **julkisten varojen käyttöä** ja edistää **laadukkaita hankintoja**
3. **Kilpailuolosuhteiden tehokas hyödyntäminen**
4. **Avoimuus ja läpinäkyvyys, tasapuolisuus ja syrjimättömyys**
5. **Suhteellisuus** hankinnoissa ja hankintamenettelyissä: Kilpailutusmenetely ja tarjouspyynnössä asetettavat vaatimukset tulee suhteuttaa hankintaan ja tavoiteltavaan päämäärään
6. **Kestävän kehityksen tavoitteiden huomioon ottaminen**

1.1 Strategiset linjaukset hankintatoiminnassa

Hankintatoiminnan tavoitteet:

Kuntayhtymän hankintastrategialla tavoitellaan suunnitelmallista, koordinoitua ja laadukasta hankintatoimintaa, jolla tuetaan kuntayhtymän strategiaan perustuvien tavoitteiden tehokasta toteutumista. Tavoitteena on hankintatoiminnan jatkuva laadun parantaminen ja toiminnan tehostaminen.

Onnistunut hankintatoiminta sovittaa yhteen:

- asiakastarpeet
- hankintatoiminnan laadulliset ja taloudelliset tavoitteet
- toimittajamarkkinoiden kehittämisen ja tehokkaan hyödyntämisen

Hankintatoiminnan tulee olla suunnitelmallista ja tarkoituksenmukaista. Hankintojen ohjaaminen edellyttää suunnitelmallisuutta ja erillisen hankintasuunnitelman (vuosikello) laatimista. Hankintasuunnitelma pitää sisällään kuntayhtymän ja kaupunkikonsernin yhteishankinnat sekä tulosalueiden merkittävimmät erillishankinnat, jotka on varattu kyseessä olevan vuoden talousarvioon.

2 HANKINTASTRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT JA NIIDEN TOIMEENPANO

Laadukkaalle hankintatoiminnalle sekä hankintojen kehittämis- ja johtamistyölle asetettavat päämäärät:

1. Vahvistetaan hankintatoiminnan ohjausta ja tiedonkulkua:

- Otetaan käyttöön yhteiset ja yhdenmukaistetut käytännöt ja linjaukset, jollei yksittäisen hankintayksikön erityistarpeista muuta johdu. Hankintatoiminnassa panostetaan aktiiviseen hankintaohjaukseen, hankintatoimijoiden osaamiseen ja tietojohtamiseen.
- Tiedonkulkua eri hankintatoimijoiden välillä on joustavaa ja sujuvaa, ja organisaation sisäinen tietojen tallentaminen yhdenmukaista. Tietojen järjestelmällinen ja yhdenmukainen tallentaminen takaa työvälineet hankintojen johtamiselle ja seurannalle.
- Keskeisten hankintatoimintoihin osallistuvien henkilöiden roolit ja vastuut eri vaiheissa määritellään. Varmistetaan henkilöstön riittävä hankintamenettely- ja sisältöosaaminen.

2. Laajennetaan yhteishankintojen ja organisaatiossa keskitetysti toteutettavien hankintojen käyttöä:

- Lisätään yhteistyötä hankintatoimijoiden välillä paitsi kaupunkikonsernissa, myös sisäisesti kuntayhtymässä, erityisesti sisäisten tietopyyntöjen ja hankintojen yhdistämisen muodossa.

3. Vahvistetaan hankintojen suunnitelmallisuutta:

- Hankintojen suunnittelu ja toteutus on ennakoivaa, suunnitelmallista ja pitkäjänteistä.
- Luodaan ja kehitetään työkäytänteitä ja -välineitä, joilla toteutetaan suunnitelmallista ja ennakoivaa hankintojen toteuttamista.

4. Tuetaan hankintatoimijoita ottamaan huomioon entistä paremmin kestävän kehityksen periaatteet, innovatiiviset ratkaisumallit ja kehittyvät palvelumuodot

- Kestävän kehityksen kriteerien huomioon ottamista hankinnoissa lisätään sisäisen ohjeistuksen ja koulutuksen keinoin.
- Hyödynnetään erilaisten kilpailutusmenetelmien tarjoamat mahdollisuudet tehokkaasti ja pyritään löytämään innovatiivisia hankintaratkaisuja.

5. Vahvistetaan sopimusosaamista ja sopimushallintaa

- Sopimusosaaminen otetaan osaksi hankintaosaamista ja osaamista lisätään sisäisin koulutuksen keinoin.
- Toteutetaan tehokasta sopimustenhallintaa. Otetaan käyttöön toimivat sopimustenhallinnan käytännöt ja sitä tukeva tietojärjestelmä.

3 HANKINTATOIMINNAN ORGANISOINTI

Kuntayhtymässä hankintatoimintaa toteutetaan hajautetusti tulosalueilla ja toimipisteissä. Hankintojen tarvekartoitus ja sisällön määrittely tapahtuu pääsääntöisesti tulosalueilla ja toimipisteissä. Tulosalueet päättävät hankintojen tekemisestä talousarvioidensa puitteissa.

Hankintoja johdetaan ja tuetaan keskitetyllä hankintaohjauksella. Hankintaohjauksesta ja hankintatoiminnan linjauksista vastaa taloushallinto ja hankintatiimi. Hankintatiimiin kuuluu yhteisten palvelujen hankinta-asiantuntija, sekä tulosalueiden nimetyt hankintavastaavat. Jokainen hankintoja toteuttava on omalta osaltaan viimekätisessä vastuussa siitä, että hankinnoissa noudatetaan hankintaohjeistusta.

Hankintaprosessi pitää sisällään hankintatarpeen ja mahdollisen yhteiskäytön arvioinnin, hankinnan suunnittelun, kilpailutuksen ja täytäntöönpanon.

Hankintoja toteutetaan kustannustehokkaasti luomalla tarkoituksenmukaisia hankintakokonaisuuksia, kehittämällä hankintaprosessia ja ydintehtäviä.

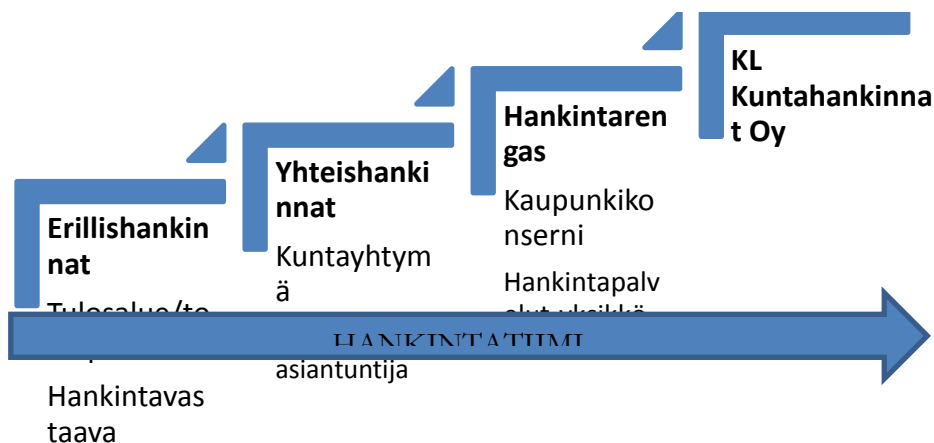
Hankintaprosessia pyritään selkiyttämään vakiintuneilla käytännöillä ja osaamisalueiden vahvistamisella. Vakiintuneet käytännöt pitävät sisällään organisaation kehittämistoimenpiteiden avulla syntyneet prosessimenetelmät, asiakirjat ja toimintamallit, joilla hankintaprosessia voidaan nopeuttaa ja selkiyttää.

Rovaniemen kaupungin hankintapalvelut -yksikkö on hankintamenettelyosaamisen asiantuntija, joka palvelee koko kaupunkikonsernin hankintatoiminnan tarpeita. Hankintapalvelut -yksikkö opastaa, neuvoo ja kouluttaa kaupunkikonsernin henkilöstöä ja luottamushenkilöitä hankintojen kilpailuttamisessa ja hankintalain soveltamiseen liittyvissä asioissa.

3.1 Hankinnan portaat

Hankinnat jakaantuvat tulosalueiden ja toimipisteiden erillishankintoihin, kuntayhtymän yhteishankintoihin ja Rovaniemen kaupunkikonsernin hankintarenkaan yhteishankintoihin sekä KL Kuntahankinnat Oy:n kilpailutuksiin perustuviin hankintoihin.

1. Erillishankinnat ovat tapauskohtaisia kertaluonteisia hankintoja, jotka tehdään tulosalueilla ja toimipisteissä.
2. Kuntayhtymän yhteishankinnoilla tarkoitetaan hankintoja, jotka kilpailutetaan yleensä vuosihankintoina.
3. Kaupunkikonsernin yhteishankinnat puolestaan kilpailutetaan hankintarenkaalle pitkäkestoisilla sopimuksilla.
4. KL Kuntahankinnat Oy:n kilpailutuksiin perustuvat hankinnat.



3.2 Hankintavastuu

Hankintaan liittyvät toimivaltuudet ja vastuut ovat selkeät ja kaikkien toimijoiden tiedossa koko hankintaprosessin ajan.

1. Erillishankinnat
 - erillishankintaprosessista vastaa hankkiva yksikkö hankintavastaavan ohjeistusta noudattaen ja hankinta-asiantuntija tukee kilpailutusprosessia.
2. Yhteishankinnat
 - vuosihankinnan sisällön määrittelystä vastaa toimipisteiden sisältöosaajat
 - vuosihankinnan hankintaprosessista vastaa hankinta-asiantuntija yhdessä hankintatiimin kanssa.
3. Hankintarenkas
 - hankintatiimi toimii kaupunkikonsernin hankintarenkaan yhteistyön toimielimänä.
 - yhteishankintaprosessista vastaa hankkiva yksikkö, joka tekee yhteistyötä kaupungin hankintapalvelut -yksikön kanssa.
4. KL Kuntahankinnat Oy

- KL Kuntahankinnat Oy:n palveluja hyödynnetään ja kilpailutuksiin liitytään tuote- ja palveluryhmissä, joiden osalta hankintatoimintaan arvioidaan saatavan välitöntä tai välillistä hyötyä joko taloudellisessa tai toiminnallisessa muodossa. Tällöin pitää myös arvioida, onko kilpailutettavalla alalla merkittävästi paikallisia tai alueellisia toimijoita. Jos on, lähtökohtaisesti pitäydytään omissa kilpailutuksissa.

Hankinnan ja sitä koskevan kilpailutuksen valmisteluun tulee kiinnittää erityistä huomiota ja toteutukseen on varattava riittävästi aikaa.

Suunnitteilla olevasta hankinnasta ja osallistumiset yhteishankintoihin on informoitava mahdollisimman aikaisessa vaiheessa yksikön hankintavastaavaa, joka vie hankinnan hankintatiimin ja hankinta-asiantuntijan tietoon.

Mikäli tuote- tai palveluryhmä on kilpailutettu erillis- tai yhteishankintoina, **ostoja ei voi tehdä muilta kuin kilpailutetuilta sopimustoimittajilta**. Voimassa olevat sopimustoimittajat löytyvät kuntayhtymän intranetistä Hankinnat –sivustosta.

Mikäli kilpailutettua sopimustoimittajaa ei ole, vastaa hankintavastaava siitä, että toteutettava hankinta on hankintalain ja asianmukaisesti kilpailutettu. Ennen hankinnan toteutusta on selvitettävä yhteistyömahdollisuudet eri hankintayksiköiden välillä.

3.3 Hankintatoiminnan kehittämiskohteet

Luodaan mallit sisäiselle tiedotukselle suunnitteilla olevista kilpailutuksista, tehdyistä hankintapäätöksistä ja -sopimuksista, sekä hankintaosaamisen parantamiseen tähtäävästä tiedottamisesta.

Hankintojen ennakoivaa ja pitkäjänteistä suunnittelua edistetään vuosittaisen hankintasuunnitelman (hankintojen vuosikellon) laajamittaisella käyttöönottamisella ja jatkuvalla päivittämisellä.

4 HANKINTASTRATEGIAN TOIMEENPANO JA SEURANTA

Hankintatiimi seuraa ja kehittää hankintojen toteutusta, sekä raportoi kuntayhtymän johtoryhmälle hankintojen ja niihin liittyvien tavoitteiden toteutumisesta.

Tässä hankintastrategiassa asetettujen tavoitteiden toteuttamiseksi tulee laatia kuntayhtymän vuosittainen hankintasuunnitelma (hankintojen vuosikello) ja toimenpideohjelma.

Seurannan mittarit ja raportoinnin muodot määritellään toimenpideohjelman laatimistyön yhteydessä.

Riskienhallinnalla pyritään ennalta ehkäisemään sopimuskauden aikaisia sopimushäiriöitä ja laatuongelmia.

Keskeiset käsitteet

- **hankinta** = tavaroiden ja palveluiden ostamista, vuokraamista tai siihen rinnastettavaa toimintaa sekä urakalla teettämistä
- **julkinen hankinta** = (julkisen) hankintayksikön verovaroin tekemä hankinta (ei koske kaupunkikonsernin sisäisiä hankintoja)
- **hankintatiimi** = hankintaohjeistuksesta ja –linjauksista vastaavat toimipisteiden hankintavastaavat ja yhteisten palvelujen hankinta-asiantuntija
- **hankintatoiminta** = kuntayhtymässä tapahtuvaa hankintaprosessin hallintaa, joka pitää sisällään hankintatarpeen arvioinnin, hankinnan suunnittelun, kilpailuttamisen ja täytäntöönpanon
- **hankkiva yksikkö** = tavarain tai palvelun tarvitseva ja hankkiva yksikkö, jolla on kokonaisvastuu hankinnasta ja hankintaprosessista
- **hankintapalvelut -yksikkö** = kaupunkiorganisaatiossa oleva asiantuntijayksikkö, joka vastaa kilpailuttamisprosessista, vuosihankinnoista ja kilpailuttaa erillishankinnat yhteistyössä osastojen kanssa sekä opastaa, neuvoo ja kouluttaa osastoja hankintoihin liittyvissä asioissa (hankintatoimi)
- **hankintaprosessi** = kokonaisprosessi, joka lähtee liikkeelle hankintatarpeen arviointiin perustuvasta päätöksestä tehdä hankinta ja päättyy hankinnan täytäntöönpanoon, pitäen sisällään sopimuksen valvonnan, sisältää kilpailuttamisprosessin.
- **kilpailuttamisprosessi** = sisältyy hankintaprosessiin, pitää sisällään mm. tarjouspyynnön julkaisun, tarjousten avaamisen ja tarjousten tarjouspyynnön mukaisuuden tarkistamisen
- **vuosihankinta** = useamman hankkivan yksikön tarvitsemat jatkuvat yhteiset tuotteet/palvelut. Yleensä kuntayhtymän yhteishankintoja.
- **erillishankinta** = hankinta, joka ei kuulu vuosihankintoihin, hankitaan esim. yhden tulosalueen tarpeisiin
- **yhteishankinta** = itsenäiset hankkivat yksiköt voivat kilpailuttaa hankintoja yhdessä ilman, että ne samalla muodostavat yhteishankintayksikön, sovittava etu- käteen mm. työnjaosta, yleensä kertaluonteinen ja yksittäisen tuotteen hankkimista. Osapuolet tekevät hankinnasta erilliset yhtenevät päätökset. Yleensä kuntayhtymän yhteishankintoja
- **hankintarengas** = vähintään kaksi, yhteistä hankintaa kilpailuttavaa tahtoa, renkaalla ei ole itsenäistä valtaa päättää hankinnoista, jatkuvaa ja pitempiaikaista hankintayhteistyötä. Osapuolet tekevät hankinnasta erilliset yhtenevät päätökset. (Rovaniemen konsernin hankintarengas)
- **yhteishankintayksikkö** = hankintayksikkö, joka hankkii sen suoraan tai välillisesti omistaville toisille hankintayksiköille tavaroita tai palveluja, tekee näille tavaroita, palveluja tai rakennusurakoita koskevia hankintasopimuksia tai tekee niiden puolesta puitejärjestelyjä, erikseen perustettava.

ABC -analyysi

ABC -analyysissä tuotteita luokitellaan niiden kulutuksen, strategisen merkityksen, yhteensopivuusvaatimusten, volyymitekijöiden tai massatavaraluonteen mukaan. ABC-analyysia käytetään tavarahankintojen strategisessa luokittelussa.

A-hankintoja ovat:

- tuotteet, joilla on suuri strateginen ja operatiivinen merkitys
- tuotteet, joilla on laajaa merkitystä koko hallinnonalalla
- toiminnallisesti ja taloudellisesti merkittävät

B-hankintoja ovat:

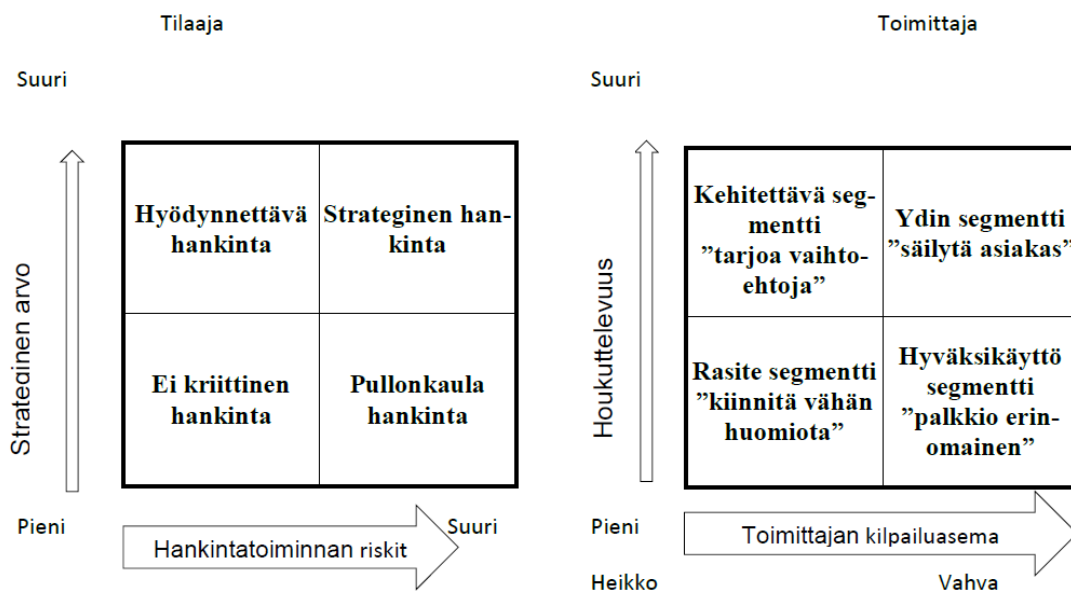
- tavanomaisesti saatavilla olevat tuotteet silloin kun hankintoja halutaan yhdenmukaistaa ja hankinnalla on suuri vuosittainen taloudellinen arvo
- hallinnonalan toiminnan vaatimia käyttöesineitä tai immateriaalisia oikeuksia
- erityinen yhteensopivuuden varmistusvelvollisuus
- jotkut arvoltaan vähäiset, mutta sisällön määrittelyn osalta haasteelliset hankinnat
- valitusherkät hankinnat

C-hankintoja ovat:

- arvoltaan vähäiset massatavara ja välittömän kulutuksen nimikkeet

Ostosalkkuanalyysi

Ostosalkkuanalyysi



Hankinnan portaat

