

Resurssitehokkuus jatkohankinnoissa suoramankinnan kautta

Case: materiaalinpudotusjärjestelmä

Heinäaho Heli

Opinnäytetyö
Kestävän tuotannon kehittäminen
Tradenomi, YAMK

2022

Kestävän tuotannon kehittäminen
Tradenomi, YAMK

Tekijä	Heli Heinäaho	Vuosi	2022
Ohjaaja(t)	Jussi Soppela		
Toimeksiantaja	Puolustusvoimien Logistiikkalaitos		
Työn nimi	Resurssitehokkuus jatkohankinnoissa suorahankinnan kautta, Case: materiaalinpudotusjärjestelmä		
Sivu- ja liitesivumäärä	59 + 13		

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää jatkohankintojen suorahankinnoilla saavutettava resurssitehokkuutta ja tarkastella sitä hankintoihin osallistuvien osapuolten näkökulmista. Tutkimuskohteena ja tutkimuksen toimeksiantajana oli Puolustusvoimien Logistiikkalaitos, joka vastaa Puolustusvoimien materiaalihankinnoista ja -ylläpidosta, joukkojen, henkilöstön ja järjestelmien toimintakyvystä sekä materiaalin käyttökelpoisuudesta.

Tutkimuksessa perehdyttiin organisaation suorahankintamenettelyn toteutukseen, suorahankinnoissa noudatettaviin organisaation sisäisiin toimintamalleihin ja kysyttiin, huomioidaanko organisaation suorahankinnoissa myös kestävän kehityksen vastuullisuusnäkökulmia. Tutkimusaineisto koottiin teknisiä ja kaupallisia asiantuntijoita sekä operatiivisia käyttäjiä haastatteleamalla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tuloksia, joiden avulla hankintoja voitaisiin tulevaisuudessa toteuttaa tehokkaammin.

Työ toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja tutkimusaineisto, joka muodostui avoimista haastatteluista, analysoitiin sisällönanalyysinä. Analyysin kautta muodostui kuva nykyisestä suorahankintamenettelystä, sekä saatiin käytännön työn toteuttajien näkemykset prosessista ja sen toimivuudesta. Teoriaosuus muodostui artikkeleista, organisaation sisäisestä dokumentaatiosta, kirjallisuudesta, hankintalainsäädännöstä ja aiemmista tutkimuksista.

Opinnäytetyön tuloksista käy ilmi, että hankintatoimessa on kautta linjan huomattavaa resurssitehottomuutta, joka vaikuttaa laaja-alaisesti koko organisaatiossa. Keskeistä tutkimuksen havainnoissa on se, että tehottomuus on jatkunut jo useita vuosia, ja vaikka vaikeudet ovat organisaation tiedossa, niihin ei ole osattu reagoida oikein. Vuonna 2015 toteutettu organisaatiouudistus synnytti virhetilan, josta ei ole päästy irti. Jos resurssien käyttöä ryhdyttäisiin näiden, ja aiempien, havaintojen perusteella tehostamaan, tulisi se tehdä niin prosessi- kuin henkilöstötasalla. Tällaisesta hankintatoimen tehostamisesta ja kokonaisvaltaisesta kehittämistä voisivat hyötyä etenkin organisaation tekniset ja kaupalliset asianhoitajat, jotka toteuttavat organisaation hankintoja yhdessä.

Avainsanat julkiset hankinnat, hankintaprosessi, suorahankinta, puolustusvoimat

Development of sustainable production
BBA, Master's degree

Author	Heli Heinäaho	Year	2022
Supervisor	Jussi Soppela		
Commissioned by	Defense Logistics Command		
Subject of thesis	Resource efficiency in follow-on procurement through direct procurement, Case: equipment delivery system		
Number of pages	59 + 13		

The aim of the thesis was to learn about the resource efficiency of follow-on procurements achieved through direct procurement and to look at it from the perspectives of the parties involved in the procurements. The object and the client of the study was the Defense Forces Logistics Command, which is responsible for the material procurement and maintenance of the Defense Forces, the operational capability and usability of troops, personnel and systems.

The study examined the implementation of the organization's direct procurement procedure, the internal processes that are followed in direct procurement and asks whether the organization's direct procurement also considers the sustainability aspects. The research material was compiled by interviewing technical and commercial specialists and operational users. The purpose of the thesis is to produce results that could be used to make procurements more efficient in the future.

The work was carried out as a qualitative case study and the research material has been analyzed as a content analysis. Through the analysis, an understanding of the current direct procurement procedure was gained, as well as the views of the practical work implementers on the process and its functionality. The theory part consists of articles, the organization's internal documentation, literature, procurement legislation and previous studies.

The results of the thesis show that there is a considerable resource inefficiency across the board in procurement, which has a wide-ranging effect on the entire organization. Central to the research's findings is that the inefficiency has continued for several years, and even though the organization is aware of the difficulties, they have not been able to react to them correctly. The organizational reform implemented in 2015 created a state of insufficiency that has not been resolved. If the use of resources were to be improved based on these and previous observations, it should be done both at the process and personnel level. The organization's technical and commercial specialists, who carry out the organization's procurements together, can benefit from this kind of comprehensive development of the procurement process efficiency.

Key words public procurement, procurement process, direct procurement, defense forces

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 RESURSSITEHOKKUUS OSANA KESTÄVYYTTÄ	9
2.1 Globaalit, EU:n ja kansalliset kestävän kehityksen tavoitteet.....	9
2.2 Puolustusvoimien kestävän kehityksen strategiat.....	13
2.3 Resurssitehokkuus suorahankinnoissa.....	16
3 TOIMEKSIANTAJAN JULKISET HANKINNAT	18
3.1 Hankintatoimen ohjaus	21
3.2 Hankinta ja jatkohankinta.....	24
3.3 Kilpailutus ja suorahankinta	25
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	30
4.1 Tapauksen esittely.....	30
4.2 Valitut lähestymistavat ja menetelmät.....	31
4.3 Tutkimuksen prosessi ja tutkimusaineiston kokoaminen.....	32
4.4 Tutkimusaineiston analysointi.....	35
5 TULOKSET.....	38
5.1 Suorahankintaprosessi	38
5.2 Suorahankintaperusteet.....	41
5.3 Suorahankintamenettelyn haasteet	43
5.4 Kehittämishankkeita ja havaintoja aiemmista tutkimuksista.....	45
5.5 Johtopäätökset	47
6 POHDINTA.....	49
LÄHTEET.....	53
LIITTEET	59

TERMISTÖÄ JA LYHENTEITÄ

Kaupallinen asianhoitaja	Valmistelee kaikki hankintaprosessin kaupalliset asiakirjat ja vastaa hankintojen kaupallisesta toteutuksesta
Tekninen asianhoitaja	Vastaa hankinnan teknisestä määrittelystä ja taustaselvityksistä sekä teknisestä oikeellisuudesta
Operatiivinen käyttäjä	Hankitun suorituskyvyn käyttäjä
Hankintalaki	Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016
PutuL	Laki julkisista puolustus- ja turvallisuushankinnoista 29.12.2011/1531
PUTU-hankinta	Puolustus- ja turvallisuushankinta
EU	Euroopan Unioni
PV	Puolustusvoimat
PE	Pääesikunta
PVLOGL	Puolustusvoimien Logistiikkalaitos
PVLOGLE	Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen esikunta
KAUPOS	Kaupallinen osasto

1 JOHDANTO

Puolustusvoimien hankintatoimintaa ohjaavat sekä Puolustusvoimien sisäinen ohjeistus että puolustusministeriön materiaalipoliittinen strategia (Pääesikunta 2010, 3). Puolustusvoimat käyttävät hankinnoissaan erilaisia hankintamenettelyitä, riippuen muun muassa hankittavasta materiaalista, sovellettavasta laista ja hankinnan kokonaisarvosta (Puolustusvoimien hankintamääräys 2015, 53). Tässä tutkimuksessa perehdytään suoraankintamenettelyyn, joka tutkimuksen toimeksiantajalle, Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Järjestelmäkeskuksen Ilmajärjestelmäosaston Tukeutumisalalan Lentovarustesektorille, on usein osoittautunut haastavaksi. Tutkimuksen taustana on operatiivisen suorituskyvyn, materiaalinpudotusjärjestelmän, suoraankintamenettelyin toteutunut jatkohankinta.

Puolustusvoimien Logistiikkalaitos on mielenkiintoinen tutkimuskohde ja sen julkisiin- ja puolustusmateriaalihankintoihin liittyviä tutkimuksia on tehty useita. Näissä tutkimuksissa tarkastellaan muun muassa käytettyjä hankintaperusteita (Anttonen 2021), hankintatoimen tehokkuutta (Silvennoinen 2015) ja Puolustusvoimien hankintojen ympäristönäkökohtia (Uusi-Uitto 2008). Tämä tutkimus pyrkii tuomaan esiin uuden näkemyksen aihealueesta, jota on jo monesta näkökulmasta tutkittu esimerkiksi edellä mainituissa tutkimuksissa. (Anttonen 2021, Silvennoinen 2015 & Uusi-Uitto 2008). Puolustusmateriaalihankinnoissa voi olla toisinaan haastavaa huomioda kestävän kehityksen tavoitteita niiden kaikissa muodoissa. On vaikea kuvitella, että hävittäjässä käytettäisiin kierrätettyjä kulutusosia tai vähän käytettyjä renkaiden. Sen sijaan esimerkiksi maavoimien vaatehankinnoissa voidaan toimittajia vaatia noudattamaan vaikkapa haluttua ympäristöjärjestelmää (Uusi-Uitto 2008, 56).

Puolustushallinnon toimintaympäristö poikkeaa siviilipuolen yritysmaailmasta luoden omat erityispiirteensä organisaation kaikkeen toimintaan. Puolustusvoimien kyky vastata yhteiskunnan odotuksiin luo vaatimuksia sekä materiaalihankinnoille että henkilöstölle. Puolustusvoimien tulee kehittyä kaikilla osa-alueillaan koko ajan, jotta suorituskyky tulevaisuudessakin vastaisi monipuolistuviin sotilaallisiin uhkiin, jotta teknologiaa voitaisiin hyödyntää tehokkaasti kaikessa toi-

minnassa ja jotta toimintaa kyettäisiin jatkossakin toteuttamaan avoimesti, tehokkaasti ja laadukkaasti. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015, 6–8). Puolustusvoimien kaupallisessa toiminnassa pyritään aina ennen kaikkea toteuttamaan toiminnan vaatimat hankinnat ja näin turvaamaan muun muassa suorituskykyjen kokoaminen ja ylläpitäminen (Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen kaupallinen ohje, 10). Tässä tutkimuksessa otetaan kantaa toiminnan, painotettuna hankintatoimen, tehokkuuteen.

Tutkimuksessa käsitellään aluksi kestävän kehityksen globaaleja ja kansallisia tavoitteita, sekä tarkastellaan niiden toteutumista Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen toiminnassa. Tutkimuksessa tutustutaan Puolustusvoimien omiin strategioihin, jotka perustuvat ylemmillä tasoilla laadittuihin strategioihin. Tämän jälkeen esitellään toimeksiantajan, Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen, hankintatoimea; luodaan yleiskatsaus organisaatioon, tutustutaan toimintaa ohjaaviin lakeihin, asetuksiin ja määräyksiin sekä vertaillaan lyhyesti keskenään hankinnan eri muotoja. Teoriapohjaisen viitekehyksen esittelyn jälkeen kuvataan kehittämistyön toteuttamisen prosessia, ja kerrotaan valituista tutkimusmenetelmistä sekä aineiston kokoamisesta ja analysoinnista. Tutkimusprosessin jälkeen käydään läpi tutkimuksen tulokset ja tulosten myötä muodostuneita johtopäätöksiä, jotka kootaan yhteenvedoksi ja pohdinnaksi. Tutkimuksen lopuksi mietitään mahdollisia työn tuloksena syntyviä jatkotutkimusaiheita.

Tutkimuksen tavoitteena on, että sen pohjalta tehtyjä havaintoja hyödyntämällä hankintoja, etenkin suorahankintoja, voidaan tulevaisuudessa toteuttaa entistä selkeämmän prosessin kautta ja mahdollisesti kestävän kehityksen sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden näkökulmat huomioiden. Vaikuttaa siltä, että vuonna 2015 toteutetun organisaatiouudistuksen yhteydessä syntyneitä hankintatoimen haasteita ei ole pystytty ratkaisemaan, vaikka organisaatiouudistuksesta on jo aikaa (Haastattelu 7 2022). Näiden haasteiden johdosta vaikuttaa yleisesti usein siltä, että tekniset ja kaupalliset asianhoitajat istuvat pöydän eri puolilla, vaikka saman organisaation sisällä tavoitteet ovatkin yhteisiä (Haastattelu 6 2022; Haastattelu 1 2022). Tutkimuksen kautta on mahdollista avata kummankin tahon näkemyksiä ja mahdollisesti lisätä yhteisymmärrystä prosessin toteuttamisen osalta.

Tutkimus suoritettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tulokset ja johtopäätökset koottiin lähdemateriaalin sisällönanalyysin avulla. Teoreettinen viitekehys muodostettiin muun muassa aiempien tutkimusten, Puolustushallinnon omien julkaisujen ja asiakirjojen, Puolustusvoimien hankintoja ohjaavien lakien ja säädösten sekä haastatteluiden avulla. Varsinainen tutkimusaineisto muodostuu kirjallisuuden lisäksi avoimista ja strukturoiduista haastatteluista, joiden avulla ilmiöstä saatiin syvällisempää tietoa. Haastateltavina olivat tekniset ja kaupalliset asianhoitajat sekä tapaustutkimuksen kohteena olevan operatiivisen suorituskyvyn käyttäjät. Haastattelujen kautta saadun materiaalin avulla halutaan selvittää myös tapaustutkimukseen liittyvän menettelyn loogisuutta, selkeyttä ja ymmärrettävyyttä.

Tutkimus tarkastelee julkisen jatkohankinnan toteuttamista suorahankintana Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksessa, ja pyrkii edelleen selvittämään organisaation kyvyn huomioida kestävä kehityksen sosiaalisen ja taloudellisen kestävyden tavoitteiden toteutuminen jatkohankinnoissa nykyisten lakien, asetusten ja muiden toimintaa rajaavien säännösten puitteissa. Tutkimusongelmana on selvittää, kuinka organisaation nykyisessä suorahankintaprosessissa huomioidaan kestävä kehityksen periaatteita, etenkin resurssitehokkuuden näkökulmasta, ja kuinka toimintaa olisi mahdollista tehostaa. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi on laadittu seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Kuinka nykyinen suorahankintaprosessi huomioi kestävä kehityksen tavoitteet esim. resurssitehokkuus ja sosiaalinen kestävyys (elinkaarikustannukset, pohjatyöt)?
2. Onko suorahankinnan perustevaatimuksissa ja niiden tulkinnoissa tapauskohtaisia eroja ja jos, niin miksi ja millaisia?
 - Perustevaatimusten yksiselitteisyys eri osapuolille (kaupalliset ja tekniset asianhoitajat, eri tasojen esimiehet)?
3. Mitä vaatimuksia suorahankintaperusteisiin kohdistuu tutkimusongelman näkökulmasta ja kuinka mahdolliset muutostarpeet voisi toteuttaa?

2 RESURSSITEHOKKUUS OSANA KESTÄVYYTTÄ

2.1 Globaalit, EU:n ja kansalliset kestävän kehityksen tavoitteet

YK:ssa päätettiin vuonna 2015 Agenda 2030:stä, globaalista kestävän kehityksen ohjelmasta. Ohjelma sisältää 17 tavoitetta (Kuvio 1) ja sitä voidaan pitää varsin merkityksellisenä, sillä sen asettamat tavoitteet ovat kaikille maille samat ja siinä painotetaan ohjelman sisältämien tavoitteiden keskinäisen yhteyden huomiointia. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kunkin tavoitteen täyttämisen tulee huomioida sen vaikutukset muihin ohjelman tavoitteisiin nähden. Sillä pyritään ohjelman kokonaisvaltaiseen toteutumiseen sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen kestävyuden saralla. (Valtioneuvoston kanslia a 2015.)

Yhdistyneet kansakunnat sopivat yleiskokouksessaan lokakuussa 2015 Agenda2030 -ohjelmasta, jonka tavoitteena on maailmanlaajuisen rauhan edistäminen. Ohjelma tunnistaa globaalit haasteet tavoitteen tiellä, suurimpana niistä universaali köyhyys sen useissa tasoissa, ja ohjelman tavoitteiden on tarkoitus ohjata maiden kansallisia ponnisteluja yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (United Nations.)



Kuvio 1. Agenda2030 päätavoitteet (Suomen YK-liitto 2017)

Tavoitteet koskevat kaikkia maita, mutta painottuvat maakohtaisesti laadituissa kansallisissa ohjelmissa kunkin maan kehittyneisyyden mukaan. Myös konkreettiset toimenpiteet vaihtelevat maittain. (Valtioneuvoston kanslia 2022.) Tavoite on kuitenkin kaikille sama: kestävän kehityksen sosiaalisten, taloudellisten ja ekologisten tavoitteiden saavuttaminen vuoteen 2030 mennessä (Yhdistyneet kansakunnat 2015, 3).

Tämän työn kannalta ohjelman merkityksellisin tavoite on tavoite 8., joka pyrkii viemään eteenpäin yleistä kestävää talouden kasvua, kannattavaa työllisyyttä ja vähintäänkin tyydyttäviä työpaikkoja. Etenkin tämän tavoitteen alataavoite 8.4 on olennainen, sillä sen päämääränä on globaalin resurssitehokkuuden kasvattaminen vuoteen 2030 asti, niin tuotannon kuin kuluttamisenkin saralla, jotta luonnon tuhoutuminen voidaan erottaa talouden kasvusta kehittyneempien valtioiden johtaessa muutosta. (Valtioneuvoston kanslia 2022.) Työn lähtökohtana on siis resurssitehokkuuden selvittäminen organisaation suorahankinnoissa osana sosiaalista ja taloudellista kestävyttä. Sosiaalisen kestävyuden parantaminen liittyy tämän tapauksen kannalta työntekijöiden työn helpottamiseen ja selkeyttämiseen, ja taloudellisen kestävyuden parantaminen työn tuottavuuden lisäämiseen tehokkuutta lisäämällä.

Yleiskokouksen päätöslauselman (2015) kohdassa 27. puhutaan muun muassa tuottavan ja tyydyttävän työn merkityksestä osana sosiaalista kestävyttä, ja kohdassa 28. puolestaan kehoitetaan esimerkiksi hallituksia näyttämään tietä myös tämän tavoitteen täyttymisessä. (United Nations.) Suomen osalta voidaan todeta, että haasteet ovat hyvin erilaiset kuin monessa vähemmän kehittyneessä valtiossa, mutta myös meillä on parantamisen varaa.

Euroopan komission vuonna 2019 laatimassa tiedonannossa on kuvattu Euroopan vihreän kehityksen ohjelma. Ohjelma on osa suunnitelmaa, jonka mukaisesti komissio täytäntöön panee Agenda2030 – ohjelmassa asetetut tavoitteet. Euroopan vihreän kehityksen ohjelmassa esitellään erilaisia toimintamalleja ja strategioita, joiden avulla yhtenäinen Euroopan unioni ja sen yksittäiset jäsenmaat voivat kehittyä ja muodostaa entistä vahvempia kestävän kehityksen yhteiskuntia. (Euroopan komissio 2019, 2–3.) Agenda2030 -ohjelma esittää, että ennen kaikkea

kehittyneempien maiden tulee näyttää mallia vähemmän kehittyneille valtioille (Valtioneuvoston kanslia b 2015, 9). Näin myös Euroopan vihreän kehityksen ohjelma on asettanut tavoitteeksi, että EU kulkisi etunenässä kestävä kehityksen edistämisen polulla (Euroopan komissio 2019, 22). Euroopan vihreän kehityksen ohjelman painopisteet on esitelty kuviossa 2.



Kuvio 2. Euroopan vihreän kehityksen ohjelman painoalueet (Euroopan komissio)

Ulkoministeriön eurooppatiedotus.fi – sivustolla kerrotaan, että vihreän kehityksen ohjelmaan eli European Green Dealiin liittyen on tulossa useita lainsäädännöllisiä muutoksia lähitulevaisuudessa (Ulkoministeriö 2020). Näin täytyykin olla, jotta asetettuja tavoitteita on mahdollista saavuttaa. Tähän päivään mennessä uusia lakialoitteita ja -muutoksia onkin jo tehty, sillä esimerkiksi maaliskuussa 2022 valmistui uudistunut ilmastolaki ja työn alla olevan maankäyttö- ja rakennuslaki uudistuksen on tarkoitus valmistua syyskuussa 2022 (Valtioneuvosto 2022; Ympäristöministeriö 2022). Myös tässä tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle siitä oletuksesta, että nykyisiä lakeja olisi mahdollista muuttaa, jos niissä koettaisiin olevan muutostarvetta resurssitehokkaan hankintatoiminnan varmistamiseksi.

Kansallisella tasolla valtion virkamiehillä ja heidän edustamillaan virastoilla on tärkeä rooli hiilineutraaleja toimintamalleja luotaessa; ei vähiten runsaiden resurssien mahdollistaessa esimerkiksi kehittämistoimintaa. Näin ollen juuri julkisen sektorin tulee näyttää mallia muille toimijoille eikä varsinkaan hidastaa hiilineutraalin yhteiskunnan syntymistä. (Berninger 2012, 155.) Suomen hallitus onkin laatinut toimeenpanosuunnitelman, joka opastaa ja valvoo Agenda 2030 –ohjelman tavoitteiden toteuttamista kansallisella tasalla (Valtioneuvoston kanslia 2022).

Toimeenpanosuunnitelma eli valtioneuvoston Agenda2030-selonteko laadittiin ensimmäisen kerran vuonna 2017 ja se on päivitetty viimeksi vuonna 2020 (Valtioneuvoston kanslia 2022). Suomella on alusta asti ollut kunnianhimoinen tavoite: toimia lippulaivana EU:ssa Agenda2030 -ohjelman tavoitteisiin pyrittäessä (Finnish Government). On erittäin tärkeää, että valtion johto on sitoutunut tavoitteisiin, sillä kuten Berningerkin (2012, 155) toteaa, on hallituksen toteutettava tarvittavat lainsäädännölliset muutokset ja ohjattava paikallista suunnittelua niin, että kestävästä valinnoista tulee yhteiskunnan jäsenille kaikilla tasoilla sekä yksinkertaista että taloudellisesti kannattavaa.

Mikkilä (2006) on laatinut yksinkertaistetun mallin haasteista, joita yritykset ja eri alojen toimijat voivat kohdata pyrkiessään toteuttamaan kestävästä kehityksen tavoitteita, ja muuttaessaan toimintojaan vastuullisemmiksi ja resurssitehokkaammiksi. Kuviossa 3 on esitelty Mikkilän malli hieman mukailien ja suomeksi käännettynä. Erilaisia toimijoita koskevat erilaiset haasteet, mutta kaikkiin on reagoitava, jotta kokonaistavoitteisiin voidaan päästä. Tämä työkin jo osoittaa, että tavoitteet nivoutuvat herkästi yhteen eikä yhtä voi käsitellä ilman toista.

VASTUULLISUUDEN HAASTEET

TALOUDELLINEN VASTUU	SOSIAALINEN VASTUU	YMPÄRISTÖVASTUU
<ul style="list-style-type: none"> • tuottavuus • kasvu 	<ul style="list-style-type: none"> • Kulttuurien moninaisuus • Ulkoistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Uusiutuvien luonnonvarojen käyttö
RESURSSITEHOKKUUS KAIKESSA TOIMINNASSA		

Kuvio 3. Vastuullisen toiminnan haasteet yritystasolla (Mikkilä 2006, mukailien)

2.2 Puolustusvoimien kestävän kehityksen strategiat

Kuten aiemmin edellä todettiin, Agenda2030 -ohjelman mukaiset kestävän kehityksen tavoitteet jakautuvat kolmelle osa-alueelle: sosiaalinen, ekologinen ja taloudellinen. Maailman valtiot, niiden hallinnot ja niiden sisällä toimivat organisaatiot ja toimijat, yksittäiset kansalaiset mukaan lukien, ovat kaikki velvollisia sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin paremman tulevaisuuden puolesta. (Valtioneuvoston kanslia 2022.)

Sosiaalisen kestävyden kehittäminen pyrkii muun muassa varmistamaan ihmisille mahdollisuuden voida hyvin kautta maailman. Tähän hyvinvointiin liittyvät olennaisesti perusoikeuksien saaminen ja tilaisuus osallistua päättämiseen niin kansallisesti kuin globaalistikin. Maailman mittakaavassa suuria sosiaalisen kestävyden haasteita ovat esimerkiksi köyhyys, nälänhätä ja kiihtyvä väestönkasvu. (Opetushallitus 2018.) Suomessa on ongelmia myös, mutta meidän tilanteemme on moniin muihin valtioihin verrattuna niin paljon parempi, että me voimme keskittyä myös sosiaalisen kestävyden tavoitteissa yhä pienempiin kokonaisuuksiin.

Organisaatioiden henkilöstöstrategiat asettavat perusteet henkilöstöjohtamiselle ja -hallinnolle sekä henkilöstöön liittyvien toimintojen kehittämiseksi (Joki 2021, 21). Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa (2015) kuvataan toimintaympäristöön liittyvien tekijöiden lisäksi suunnitelman perusteet ja osa-alueet sekä keskittään henkilöstösuunnittelun eri näkökulmiin. Vuonna 2015 laaditussa Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa on useita nostoja sosiaaliseen kestävyteen ja sen kehittämiseen liittyen. Liitteeseen 1 on lisäksi koottu olennaisimmat keinot, joilla toimintaa voitaisiin edelleen kehittää (PV henkilöstöstrategia 2015, liite 1). PV:n henkilöstösuunnitelmassa todetaan, että näiden kehittämistoimien yksi tärkeä tehtävä on helpottaa ja tarkentaa työn tekemisen malleja (PV henkilöstöstrategia 2015, 17).

Jo julkaisun esipuheessa Puolustusvoimien silloinen komentaja, kenraali Jarmo Lindberg, toteaa, että työn on sujuttava tehokkaasti ja toiminnan on kauttaaltaan

oltava selkeää, mutkatonta ja luotettavaa (PV henkilöstöstrategia 2015, 5). Kuitenkin muutokset toimintaympäristössä, kuten organisaatiomuutokset ja henkilöstömäärän vähentäminen, ovat saaneet aikaan sen, että työntekijät ovat entistä kuormittuneempia (PV henkilöstöstrategia 2015, 7). Puolustusvoimat pyrkii päivittävän henkilöstöstrategiansa kautta tarttumaan sosiaalisen kestävyiden haasteisiin päivittäisessä arjessa ja korostaa yksilön vastuuta kokonaisuuden kehittämisessä ja parantamisessa (PV henkilöstöstrategia 2015, 32).

Ekologisista maailmanlaajuisista haasteista kaikille tutuin on varmasti ilmastonmuutos. Ekologisen kestävyiden kehittämisessä pyritään opettelemaan uudenlaisia kulutus- ja tuotantomenetelmiä ja kehittämään resurssiviisaampia tapoja käyttää luonnonvaroja (Opetushallitus 2018). Kansallisella tasolla Suomen hallitus on käynnistänyt lukuisia hankkeita ja lakiuudistuksia saavuttaakseen kunnianhimoisen tavoitteen hiilineutraalista Suomesta vuoteen 2035 mennessä (Valtioneuvosto 2022). Ympäristön suojelulla ja ekologisuudella on tärkeä rooli myös Puolustushallinnon toiminnoissa (Puolustusministeriö, Puolustusvoimat, Puolustuskiinteistöt 2021, 4).

Puolustushallinnon ympäristöraportti 2019–2020 (2021, 3) kuvaa Puolustusministeriön, Puolustusvoimien ja vuoden 2021 alussa perustetun Puolustuskiinteistöjen ympäristöstrategian näkökulmia ympäristöhallinnon nykytilanteesta, käytännön toimista ympäristövastuun kantajana sekä kehittämis- ja tutkimustoiminnasta. Puolustusvoimissa on jo pitkään suhtauduttu ympäristönsuojeluun vakavasti. Helsingin Sanomat kirjoitti jo 70-luvulla siitä, kuinka leirialueiden kehittämisessä keskitytään löytämään ympäristöystävällisempiä vaihtoehtoja (Helsingin Sanomat 1979). Artikkelin on luettavissa tämän työn liitteistä. Vuonna 2020 laadittiin Puolustusvoimien ympäristöstrategia täydentämään jo käytössä olevaa ympäristöjärjestelmää (Puolustusministeriö, Puolustusvoimat, Puolustuskiinteistöt 2021, 5).

Puolustushallinto pyrkii huomioimaan ympäristönäkökohdat kaikissa toimissaan. Esimerkiksi kiinteistöpuolella kiinnitetään entistä enemmän huomiota rakennusten huoltoon ja energiatehokkuuteen (Puolustusministeriö, Puolustusvoimat, Puolustuskiinteistöt 2021, 5). Tästä näkyvänä tuloksena voidaan mainita muun

muassa kiinteistöenergian kokonaiskulutuksen lasku peräti 29 prosentilla PV:n energia- ja ilmasto -ohjelman seurantajaksolla 2010–2025. Ympäristönäkökulmat huomioidaan myös hankkeiden ja hankintojen kaikissa vaiheissa: hankkeen tai hankinnan käynnistämisestä aina materiaalin käytöstä poistoon asti ja suurimmissa hankkeissa onkin mukana erikseen nimetyt henkilöt, joiden tehtävä on arvioida hankkeiden ympäristövaikutuksia. (Puolustusministeriö, Puolustusvoimat, Puolustuskiinteistöt 2021, 11.)

Kolmas kestävän kehityksen periaate on taloudellinen kestävyys, jonka pääta-voitteena on muuttaa maailmanlaajuisia kulutustottumuksia niin, että luonnonva-voja käytetään entistä kestävämmiin ja yhä enemmän siirrytään käyttämään uu-siutuvia luonnonvaroja. Tässä muutoksessa myös kiertotaloudella on merkittävä rooli. (Opetushallitus 2018.) Taloudelliseen kestävyYTEEN liittyy olennaisesti myös työhyvinvointi ja henkilöresurssit huomioidaan yhtenä kestävän talouden pää-omamuotona (Valtioneuvosto 2020, 55). Valtioneuvoston selonteossa (2020, 55) mainitaan Työ2030 -kehittämishjelma, jonka tavoitteita ovat muun muassa työ-menetelmien kehittäminen ja teknologian tehokas soveltaminen työelämässä (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022).

Valtiovarainministeriön vuoden 2022 talousarvioesityksessä todetaan Puolustus-ministeriön hallinnonala koskevassa osiossa, että se tulee jatkossakin edistä-mään kestävää kehitystä painottuen muun muassa ympäristövelvoitteisiin, työn-tekijöiden hyvinvointiin sekä elinkaariajattelun toteuttamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi tuoreen ympäristöstrategian mukaista toimintaa ja edelleen ympäristöön vaikuttavien riskien minimoimista ja hallintaa. (Valtiovarainministeriö 2022.)

Puolustusvoimien hankintamääräys (2015, 11) määrittelee hankintatoimen ta-voitteet ja toteaa, että tavoitteena on muun muassa hankintatoimen tuottavuus, joka voidaan saavuttaa esimerkiksi sillä, että kukin työntekijä ottaa vastuun oman työnsä tehokkuudesta. Työn tehokkuutta tuetaan hankintatoimea kehittämällä ja kehittämisen lähtökohtana tulisi olla toiminnan yhdenmukaistaminen, kustannus-ten vähentäminen sekä materiaalihallinnan kustannustehokkuus koko sen elin-

kaaren ajan (PV hankintamääräys 2015, 11). Puolustusvoimien hankintamääräykseen perustuen organisaatiot laativat paikallista ohjeistusta omalle hankintatoimelleen ja kunkin hankintayksikön päällikön vastuuseen kuuluu toiminnan asianmukainen organisointi (PV hankintamääräys 2015, 12).

Järjestelmäkeskuksen strategia (2020) kuvaa organisaation vision vuoteen 2028:

Järjestelmäkeskus on arvostettu materiaalsen suorituskyvyn tuottamisen kärkiosaaja. Työskentelemme tehokkaasti ja vastuullisesti yhteistyökumppaniemme kanssa valmiuden hyväksi. Opimme uusia asioita ja kehitämme jatkuvasti toimintaamme.

Visiossa todetaan yksiselitteisesti, että organisaation tavoite on toimia tehokkaasti. Myös avauspuheenvuorossa Järjestelmäkeskuksen silloinen johtaja toteaa, että *”Puolustusvoimien materiaalsen suorituskyvyn ylläpito ja kehittäminen turvataan kustannustietoisella ja tehokkaalla toiminnalla.”* Toimintasuunnitelmaa päivitetään säännöllisesti ja se ohjaa Järjestelmäkeskuksen toimintaa, antaa sille perusteet ja kuvaa organisaation arvomaailman.

2.3 Resurssitehokkuus suorahankinnoissa

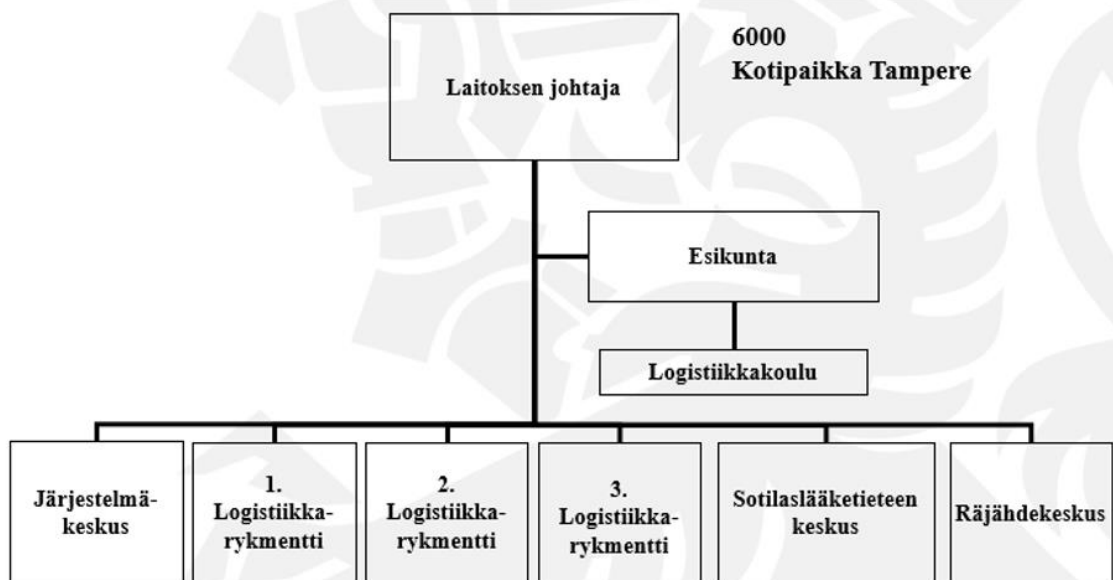
Tässä työssä keskitytään hankintatoimen resurssitehokkuuteen ja sen tutkimiseen. Työn tavoite liittyy olennaisesti sekä sosiaaliseen että taloudelliseen kestävyteen, kun toisaalta halutaan selvittää työn yksinkertaistamista ja sitä kautta tehostamista ja toisaalta samalla ymmärretään, että työn tehostumisella voidaan arvioida olevan myös taloudellisia vaikutuksia. Työn tavoitteena onkin löytää ne osa-alueet, joilla haasteita esiintyy ja tarjota kehitysehdotuksia tilanteen parantamiseksi. Myös Čudanov, Jovanović ja Jaško (2018, 361) ovat tutkineet Serbian julkisen hankintatoimen tehokkuutta sekä tehokkuuden ja valitun hankintamenetelmän välistä suhdetta, ja myös he ovat tunnistaneet osa-alueita, joihin paikallisesti vaikuttamalla olisi mahdollista tehostaa hankintainta. Tutkimuksen lähtökohtana on ajatus siitä, että julkisen hankintaprosessin kesto on tärkeä tekijä julkisten hankintojen tehokkuutta arvioitaessa (Čudanov, Jovanović & Jaško 2018, 362).

Aivan kuten aiemmassa luvussa todettiin, on organisaation tarkoitus toimia selkeästi, mutkattomasti ja luotettavasti. Tämän varmistamiseksi toimintamallien ja käytössä olevien työkalujen tulisi ennen kaikkea edistää toiminnoissa tehokkuutta. (PV henkilöstöstrategia 2015, 5.) Lisäksi PV hankintamääräyksessä (2015, 11) todetaan, että yleisesti ottaen Puolustusvoimien hankintatoimen tulee aina toimia tuloksellisesti ja tehokkaasti, ja normeja noudattaen. Oprescu (2016, 45) toteaa omassa Romanian julkisia hankintoja koskevassa selvityksessään, että maan kansallisen strategian tavoitteena on käyttää julkisia varoja tehokkaasti muun muassa hallinnollisia valmiuksia tehostamalla ja että tämä voidaan saavuttaa korostamalla prosessia yksittäisen vaiheen sijaan ja siirtämällä huomio kaupahinnasta elinkaarikustannuksiin. Serbian julkista hankintatoimintaa tutkittaessa tunnistettiin seuraavia merkittäviä tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä: oikean hankintamenettelyn valinta, hankintahenkilöstön motivaatio, ja julkisten hankintojen järjestäminen hankintaviranomaisen tasolla, joista viimeksi mainitulla on kokonaisuuden kannalta suurin painoarvo (Čudanov, Jovanović & Jaško 2018, 369).

Teknisen asianhoitajan näkökulmasta suorahankinnoilla voidaan saavuttaa toivottua resurssitehokkuutta (Haastattelu 2 2022), kun taas kaupallinen asianhoitaja kokee, ettei hankintamenettelyiden prosessien välillä ole suuriakaan resurssitehokkuuteen vaikuttavia eroja ja hänestä olisi kiinnostavaa kuulla millaisia säästöjä tekninen asianhoitaja kokee suorahankinnoilla saatavan (Haastattelu 6 2022). Operatiivisen käyttäjän näkökulmasta resurssitehokkuus suorituskyvyn jatkohankinnassa tulee esiin esimerkiksi käyttökoulutustarpeen kartoittamisessa ja jatkohankinnan yhteensopivuudessa aiemmin hankitun kaluston kanssa (Haastattelu 12 2022; Haastattelu 13 2022).

3 TOIMEKSIANTAJAN JULKISET HANKINNAT

Puolustusvoimien Logistiikkalaitos (PVLOGL) on Pääesikunnan (PE) alaisuudessa toimiva hankintayksikkö ja se syntyi 1.1.2015 Puolustusvoimien organisaatiouudistuksen tuotteena. Sen alle yhdistettiin tuolloin Maa-, Meri- ja Ilmavoimien logistiikkalaitokset. Samassa muutoksessa myös muita Puolustusvoimien (PV) osia – Huoltokoulu, Räjähdekeskus ja Sotilaslääketieteen keskus – yhdistettiin PVLOGL:n organisaatioon muodostamaan kokonaisuus, joka palvelee kaikkia puolustushaaroja valtakunnallisesti. (Puolustusvoimat, 2022.)



Kuvio 4. Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen organisaatio (PVLOGLE 2021b)

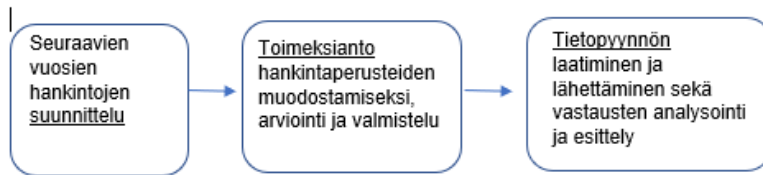
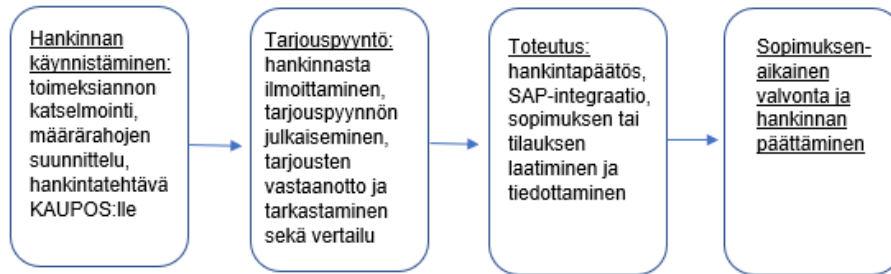
Kuviossa 4 on esitelty PVLOGL:n organisaatio. Organisaatio levittäytyy maantieteellisesti laajalle, sillä laitoksen toiminnot jakautuvat 40 paikkakunnalle ja myös paikkakuntien sisällä toiminnot voivat olla jakautuneina useisiin toimipisteisiin. Näin esimerkiksi juuri Tampereella, jossa PVLOGL toimii hajautetusti kolmessa eri toimipisteessä. Puolustusvoimien Logistiikkalaitos (PVLOGL) työllistää noin 2200 työntekijää. (Torni – Puolustusvoimien Intranet, 2022.)

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 (jäljempänä hankintalaki) määrittelee lain viidennessä pykälässä hankintayksiköiksi seuraavat:

- 1) valtion, kuntien ja kuntayhtymien viranomaiset
- 2) evankelis-luterilainen kirkko ja ortodoksinen kirkko sekä niiden seurakunnat ja muut viranomaiset
- 3) valtion liikelaitokset
- 4) julkisoikeudelliset laitokset
- 5) mikä tahansa hankinnan tekijä silloin, kun se on saanut hankinnan tekemistä varten tukea yli puolet hankinnan arvosta 1—4 kohdassa tarkoitetulta hankintayksiköltä. Edellä 1 momentin 4 kohdassa julkisoikeudellisella laitoksella tarkoitetaan oikeushenkilöä, joka on nimenomaisesti perustettu tyydyttämään sellaisia yleisen edun mukaisia tarpeita, joilla ei ole teollista tai kaupallista luonnetta ja:
 - 1) jota rahoittaa pääasiallisesti 1 momentin 1—4 kohdassa tarkoitettu hankintayksikkö
 - 2) jonka johto on 1 momentin 1—4 kohdassa tarkoitetun hankintayksikön valvonnan alainen; taikka
 - 3) jonka hallinto-, johto- tai valvontaelimen jäsenistä 1 momentin 1—4 kohdassa tarkoitettu hankintayksikkö nimeää yli puolet.

Puolustusvoimien Logistiikkalaitos (PVLOGL) on yksi puolustusvoimien (PV) hankintayksiköistä, ja se vastaa omien hankintojensa lisäksi muun muassa valtakunnallisista puitesopimuksista sekä kaikista hankintalain puitteissa toteutettavista hankinnoista. PVLOGL:n vastuulle kuuluvat myös puolustusvoimallinen huoltotoiminta sekä puolustusvoimien irtaimen omaisuuden luovuttamisen ja myymisen kaupallinen asianhoito. (Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen kaupallinen ohje 2021, 10.)

Alla oleva yleisiä hankintaprosessin vaiheita yksinkertaistettuina esittävä kuvio (Kuvio 5) on laadittu Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen kaupallisen ohjeen (2021) sanallisen kuvailun pohjalta. Käytännössä prosessin yksityiskohdat eroavat toisistaan valitun hankintamenettelyn mukaisesti. Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksessa kaupallisesta toiminnasta vastaa Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan kaupallinen osasto (Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen kaupallinen ohje 2021, 11).

Hankintaperusteiden muodostaminen:**Hankinnan valmistelu:**

Kuvio 5. Hankintaprosessi (PVLOGLE 2021a, mukaillen)

Hankintatoimen perusteita – opetuspaketissa (PVLOGLE KAUPOS 2022) on esitelty organisaation hankintaprosessin vaiheet tiivistettynä seuraavasti:

- Tekninen vuoropuhelu
- Toimeksianto
- Tietopyyntö (RFI)
- Tekninen määrittely
- Hankintailmoitus
- Osallistumishakemukset (tarv)
- Tarjouspyyntö (RFQ)
- Tarjousten vertailu
- Hankintapäätös
- Päätöksen tiedoksiannot
- Sopimus

Hankintaprosessiin liittyy olennaisesti teknisen ja kaupallisen asianhoitajan välinen työnjako, jonka tulisi olla onnistuneen hankinnan toteuttamiseksi tiivistä ja sujuvaa hankinnan kaikissa vaiheissa. Valitettavasti haastattelujen perusteella voidaan todeta, että näin ei aina ole (H1 – H11 2022). Tehtävänjako on esitelty tarkemmin tämän työn liitteessä 3, joka on tiivistelmä PVLOGLE:n kaupallisen ohjeen liitteestä 3.

Puolustusvoimien hankintamääräyksessä (2015, 54–55) on esitelty hankintamennettelyt, joita puolustusvoimissa yleisimmin käytetään. Hankintaa käynnistettä-

essä tulee valita kyseiseen hankintaan soveltuva vaihtoehto. Menettelyn valintaan vaikuttavat muun muassa hankinnan arvo, käytettävissä oleva aika, sovellettava laki ja hankinnan kohde. (PV hankintamääräys 2015, 53.) Hankintamenettelyt on esitelty alla olevassa taulukossa (Taulukko 1). Näistä hankintamenettelyistä tässä opinnäytetyössä keskitytään suoraankintamenettelyyn, joka on poikkeus kilpailutusvelvollisuudesta.

Taulukko 1. Hankintamenettelyt (PV hankintamääräys 2015)

Menettely	Huomattavaa
Avoin menettely	Yksivaiheinen, selkeä, käynnistetään hankintailmoituksella, ei neuvottelumahdollisuutta, sopii perushankintoihin, menettely ei ole käytettävissä puolustus- ja turvallisuushankinnoissa
Rajoitettu menettely	Kaksivaiheinen, käynnistetään hankintailmoituksella, ei neuvottelumahdollisuutta, sopii hankintoihin, joissa on tarve rajoittaa osallistujien määrää ja rajaamiseen löytyy selkeitä perusteita, yl. pitkäkestoinen tavara- tai palveluhankinta
Neuvottelumenettely	Kaksivaiheinen, käynnistetään hankintailmoituksella, neuvottelumahdollisuus, edellyttää aina laissa määriteltyjen neuvottelumenettelyn edellytysten täyttymistä, monimutkainen hankinta
Suoraankinta	Yksivaiheinen, ei hankintailmoitusta, neuvottelumahdollisuus yhden tai useamman toimittajan kanssa, edellyttää aina laissa määriteltyjen suoraankinnan edellytysten täyttymistä. EU-kynnysarvot ylittävässä suoraankinnassa uusi vapaaehtoinen ilmoitus ja 14 päivän odotusaika
Kilpailullinen neuvottelumenettely	Monivaiheinen, käynnistetään hankintailmoituksella, tarkoitettu erityisen monimutkaisiin hankintoihin, joiden valintaperusteena on kokonaistaloudellinen edullisuus, joissa hankintayksikkö ei pysty objektiivisesti ennakolta määrittelemään hankinnan oikeudellisia tai taloudellisia ehtoja tai teknisiä keinoja ja joissa lisäksi hankintayksikkö haluaa neuvotella hankinnan toteuttamisvaihtoehdoista
Suunnittelukilpailu	Menettely, jonka tarkoituksena on hankkia suunnitelma, jonka tuomaristo valitsee kilpailulla ja jossa voidaan antaa palkintoja
Puitejärjestely	Yhden tai usean hankintayksikön ja yhden tai usean toimittajan välinen sopimus, jossa sovitaan joko kaikista hankintaan sovellettavista ehdoista tai osa ehdoista jätetään auki. Käynnistetään yleensä avoimella, rajoitetulla tai neuvottelumenettelyllä

3.1 Hankintatoimen ohjaus

Käsitteellisesti julkiset hankinnat tarkoittavat sitä, että hankinnat toteutetaan avoimesti ja julkisesti. Julkiset hankinnat tehdään julkisia varoja käyttäen, joten julkisuus- ja avoimuusvaateet ovat ymmärrettäviä. (Huuhka 2017, 251–252.) Malatinen (2017, 95) toteaa ytimekkäästi, että julkiset hankinnat ovat hallituksen toimia, joilla se hankkii suorituskykynsä vaatimat tavarat ja palvelut.

Julkisten hankintayksiköiden, eli tilaajien, hankinnoissa sovelletaan lakia julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016, joka pohjautuu muun

muassa EU:n perussopimuksista johtuviin oikeudellisiin periaatteisiin ja direktiiveihin (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017, 43). Tästä laista poikkeavat puolustus- ja turvallisuushankinnat, joita varten on säädetty laki julkisista puolustus- ja turvallisuushankinnoista (Puolustus- ja turvallisuushankintalaki 1531/2011, jäljempänä PutuL), joka perustuu puolustus- ja turvallisuushankintadirektiiviin, 2009/81/EY. Puolustusvoimien hankinnoissa sovelletaan hankinnasta riippuen näitä kumpaakin. Sekä hankintalain että PutuL:n tarkoituksena on ennen kaikkea edistää julkisten hankintojen taloudellista tehokkuutta ja samalla turvata laadukkaat, tasapuolisesti toteutetut julkishallinnon hankinnat (Hankintalaki 1397/2016 1:2§, PutuL 29.12.2011/1531 1:1§).

Hankintalain ulkopuolelle jäävät muun muassa tavara- ja palveluhankinnat, jotka eivät ylitä 60 000 euron kynnyksarvoa (Hyvönen, Kess, Piisi, Tuomela & Uotila 2007, 15) eli niin sanotut pienhankinnat, mutta tässä työssä ei ole tarkoitus käydä läpi kaikkia hankintamalleja eikä ottaa kantaa hankintalain ja PutuL:n ulkopuolelle jääviin hankintoihin. On kuitenkin mainittava, että myös pienhankinnoissa tulee noudattaa hankintalain periaatteita, vaikka pienhankinnat eivät sinällään hankintalain piiriin kuulukaan (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017, XI).

Hankintayksiköitä velvoittavassa julkisia hankintoja koskevassa hankintalainsäädännössä asetetaan tilaajalle hankinnoissa noudatettavia periaatteita, joita ovat suhteellisuus ja avoimuus sekä tarjoajien ja ehdokkaiden syrjimätön ja tasapuolinen kohtelu (Hankintalaki 1397/2016 1:3 §). Syrjimättömyyden ja tasapuolisuuden periaatteita tulee noudattaa kaikissa hankinnoissa koko hankintaprosessin ajan. Näiden periaatteiden noudattaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että kaikkia tarjoajia ja ehdokkaita kohdellaan samalla tavalla. (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017, 29.) Pohjonen (2017, 29) toteaa, että suhteellisuusperiaate voidaan ymmärtää niin, ettei hankintamenettelyn tule sisältää suhteettomia vaatimuksia. Kontio, Kronström, Kumlin ja Mäki (2017, 30) tarkentavat, että hankintamenettelyn mukaisten vaatimusten täytyy olla asianmukaisessa suhteessa hankinnan toivotun lopputulokseen nähden. Myös avoimuusperiaatetta tulee noudattaa jokaisessa hankinnassa koko hankinnan ajan (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017, 29–30.)

Hankintayksiköitä ohjaava puolustus- ja turvallisuushankintoja koskeva hankintalainsäädäntö asettaa hankintayksiköille noudatettaviksi myös seuraavat periaatteet: kilpailuolosuhteiden hyödyntäminen, luottamuksellisuus, suunnitelmallisuus ja kustannustehokkuus (Puolustusvoimien hankintamääräys 2015, 24–25). Ensimmäisessä näiden periaatteiden noudattamisen on tarkoitus ohjata hankintayksiköitä suorittamaan hankintansa sopivina kokonaisuuksina taloudellisimmalla tavalla ympäristöseikat huomioiden (PutuL 29.12.2011/1531 1:2§).

Edellä mainittujen lakien lisäksi julkisia hankintoja ohjaavat myös muun muassa seuraavat muut lait, säädökset, ohjeet ja käskyt:

- Valtioneuvoston asetus julkisista puolustus- ja turvallisuushankinnoista 1536/2011
- Valtioneuvoston asetus valtiohallinnon yhteishankinnoista 765/2006
- Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta (621/1999 muutoksineen)
- Hallintolaki 434/2003
- PVLOGLOHJEK KAUPALLINEN TOIMINTA PUOLUSTUSVOIMIEN LOGISTIIKKALAITOKSESSA HR657
- PVLOGLHSMK PUOLUSTUSVOIMIEN LOGISTIIKKALAITOKSEN TYÖJÄRJESTYS HR1078
- PVHSMK PE Puolustusvoimien hankintamääräys HK1206
- PVOHJEK-PE (HK666) SUORITUSKYVYN RAKENTAMINEN JA YLLÄPITO
- PVLOG 004 (HP632) PE PUOLUSTUSVOIMIEN MATERIAALIHALLINTO
- PVHSMK (HK1199) PE PUOLUSTUSVOIMIEN HUOLINTAMÄÄRÄYS
- PVLOGLOHJEK (HM753) HANKINTOJEN LAADUNVARMISTUS PUOLUSTUSVOIMIEN LOGISTIIKKALAITOKSESSA

Puolustusvoimien sisäiset normit täydentävät laeissa säädettyjä velvoitteita ja rajoitteita, ja jokainen paikallinen ohje puolestaan täydentää organisaation ylemmällä tasolla laadittuja normeja. Paikallisissa ohjeissa ei oteta kantaa lakeihin tai käsitellä niissä esiteltyjä asioita, vaan ohjeita soveltaakseen on tarvittava hankintalainsäädäntö tunnettava riittävällä tasolla. (PVLOGLE 2021a, 12.)

3.2 Hankinta ja jatkohankinta

Hankinta on asiana laaja, ja hankintalainsäädännössä sillä käsitetään tavara- ja palveluhankinnat, tavaroiden ja palveluiden vuokraaminen tai muu siihen verrattavissa oleva toiminta sekä rakennusurakan tilaaminen (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017, 56).

Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopulliset asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi halutulla, yrityksen kokonaisuutena maksimoivalla tavalla. (Isoranta ja Pajunen-Muhonen 2008, Huuhkan 2017, 15 mukaan.)

Myös jatkohankinta on hankinta, mutta jatkohankinta eroaa hankinnasta siinä, että jatkohankinnassa on kyse aiempaan hankintaan liittyvästä lisähankinnasta. Se siis perustuu aina johonkin aiemmin toteutettuun hankintaan. Jatkohankinnalla voidaan hankkia esimerkiksi lisäerä jo aiemmin tilattua tuotetta, ja alkupe- räisessä hankinnassa on saattanut olla kyseinen jatko-osto-optio ilmaistuna. Jatkohankinnasta voidaan puhua myös silloin, kun hankitaan jo olemassa olevaan suorituskykyyn päivitystä tai lisäsuorituskykyä. Tämän työn pohjana on jatkohankinta, jossa kehitetään ja hankitaan lisäsuorituskykyä aiemmin hankittuun operatiiviseen suorituskykyyn.

Puolustusvoimien hankinnat jaetaan puolustus- ja turvallisuushankintoihin (jäljempänä PUTU-hankinta) ja siviilihankintoihin. PUTU-hankinnat on määritelty PutuL:n 5§:ssä. (PV hankintamääräys 2015, 30.) Jotta hankinta voidaan toteuttaa suorahankintana, on sen täytettävä hankintalain 40§:ssä tai PutuL:n 22§:ssä säädetty vaatimukset. Hankintalain 41§:ssä tai PutuL:n 23§:ssä säädetään vaatimukset suorahankintana toteutettaville lisätilauksille eli jatkohankinnoille. (Hankintalaki 1397/2016 5:40§, 41§; PutuL 29.12.2011/1531 5:22§, 23§.) Hankinta ja jatkohankinta erotellaan toisistaan siis jo näissä julkisia hankintoja säätelevissä laeissa.

Hankintalain mukaan hankinnan voi toteuttaa suoramankintana esimerkiksi sellaisessa tapauksessa, jossa aiemmin toteutetussa avoimessa tai rajoitetussa hankintamenettelyssä ei ole tullut yhtään tarjousta tai osallistumishakemusta, eikä alkuperäisen tarjouspyynnön sisältöä merkittävästi muuteta (Hankintalaki 1397/2016 5:40§). PutuL:n 22§:ssä mainitut hankinnan suoramankintaperusteet ovat hyvin samansuuntaisia kuin hankintalaissa, mutta ne poikkeavat esimerkiksi mainittujen hankintamenettelyjen osalta, sillä puolustus- ja turvallisuushankinnoissa käytetään rajoitettua menettelyä, neuvottelumenettelyä ja kilpailullista neuvottelumenettelyä (PutuL 29.12.2011/1531 5:22§).

Jatkohankinnan toteuttaminen suoramankintana voi olla hankintaan verrattuna hieman helpommin perusteltavissa. Jatkohankinnan suoramankintaperusteena hyväksytään hankintalaissa ja PutuL:ssa esimerkiksi se, että jatkohankinnan toteuttaminen joltain muulta, kuin alkuperäiseltä toimittajalta voisi aiheuttaa kunossapidon, käytön ja yhteensopivuuden kanssa kohtuuttomia ongelmia (Hankintalaki 1397/2016 5:41§; PutuL 29.12.2011/1531 5:23§). Teknisen asianhoitajan vastuulla on saattaa kaupallisen asianhoitajan tietoon seikat, joiden perusteella voidaan todeta suoramankintaperusteiden täyttyminen, jotta perusteet saadaan kirjattua hankintapäätökseen (PVLOGLE 2021a, 20).

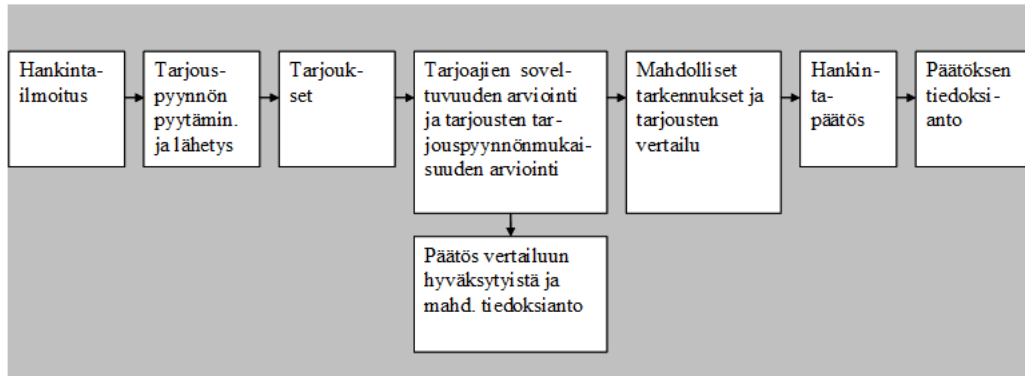
3.3 Kilpailutus ja suoramankinta

Lähtökohtaisesti kaikki julkishallinnolliset hankinnat on kilpailutettava (Hyvönen, Kess, Piisi, Tuomela & Uotila 2007, 49). Huikko, Pekkala, Pohjonen ja Ukkola (2019, 204) kuvaavat kilpailutusta menettelynä, jossa hankintayksikkö tekee lain vaatimusten mukaisen julkisen hankintailmoituksen, jolla ilmoitetaan avoimesti tulevasta hankinnasta ja jossa kerrotaan hankinnan sisällöstä ja voittavan tarjouksen valinnan perusteista. Kilpailutuksessa olennaista on pyrkiä parantamaan ostajan ja myyjän välistä dialogia sekä tehostaa hankintojen tarkoituksenmukaisuutta, sillä hyvin toteutettu julkinen hankinta on kummankin osapuolen etu (Niemi 2019). Niemi (2019) lisää vielä, että hankintalain tarkoituksenmukaisuusperiaatteen noudattaminen mahdollistaa sen, että myös pienet ja keskisuuret yritykset voivat osallistua tarjouskilpailuun entistä paremmin.

Valtioneuvoston tilaaman tutkimuksen mukaan vuonna 2018 julkisia hankintoja toteutettiin yhteensä 47 miljardin euron edestä (Valtiovarainministeriö 2021). Julkishallinnon yhteishankintayksikkö Hanselin blogisivusto käsittelee Valtioneuvoston julkaisemaa tutkimustulosta todeten muun muassa, että näin suurien summien käytössä on jopa itsestään selvää, että hankinnat on toteutettava tehostusti ja avoimesti, ja että tämän suuruisissa hankinnoissa jo pienillä tehostamisen muodoilla voidaan tuottaa suuria säästöjä (Pursimo & Koivusaari 2021). Berninger (2012, 155) yhtyy tähän näkemykseen kirjoittaessaan, että julkisten hankintojen kautta voidaan saada aikaan yhteiskunnallisestikin merkittäviä muutoksia niiden taloudellisen ja ympäristöllisen vaikuttavuuden vuoksi.

Vuonna 2017 voimaan tulleessa hankintalaissa uudistettiin menettelyjä kansallisten hankintojen suhteen ja annettiin hankintayksiköille vapaus valita haluamansa kilpailutuksessa käytettävä hankintamenettely (Pohjonen 2017, 29). Kilpailutuksessa käytettäviä hankintamenettelyitä ovat avoin menettely, rajoitettu menettely, neuvottelumenettely, kilpailullinen neuvottelumenettely, suunnittelukilpailu ja puitejärjestely (PV hankintamääräys 2015, 54–55). Avoin menettely edellyttää hankintailmoituksen julkaisemista, jonka perusteella kaikki mahdolliset tarjoajat voivat vastata hankintailmoituksen mukaiseen tarjouspyyntöön (Pohjonen 2017, 43).

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 6) on esitetty esimerkkinä avoimen menettelyn kulku. Avoimessa menettelyssä hankintaprosessi käynnistetään julkaisemalla hankintailmoitus. (PV Hankintamääräys 2015, 55). Avoimessa menettelyssä voidaan tehdä myös erillinen tarjouspyyntö toimittajille, joilta tarjous halutaan ehdottomasti saada, mutta jotka eivät syystä tai toisesta välttämättä vastaa julkisiin hankintailmoituksiin. Samalla on kuitenkin varmistettava, että kaikille tarjoajille toimitetaan hankintaa koskevat tiedot samansisältöisinä. (PV hankintamääräys 2015, 56.)



Kuvio 6. Avoimen menettelyn prosessikaavio (PV hankintamääräys 2015)

Avoimen menettelyn tarjousten jättöaika on tavallisesti minimissään 35 vuorokautta hankintailmoituksen lähettämispäivämäärästä laskettuna. Tarjousaikaa voidaan lyhentää 5 vuorokaudella 30 päivään jos on päätetty hyväksyä sähköiset tarjoukset, ja jopa 20 vuorokaudella jos hankinnasta on laadittu ennakoilmoitus, joka on julkaistu vähintään 35 vuorokautta ja enintään vuosi ennen kuin hankintailmoitus on lähetetty. (Pohjonen 2017, 43.) Hankintaprosessi on kuitenkin kokonaisuutena huomattavasti pidempi kuin mitä hankintalaissa määritellyt määräajat edellyttävät, sillä Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen kaupallisella osastolla on useiden kuukausien jono yksistään resurssointiin. Resurssoinnilla tarkoitetaan sitä, että hankinnalle nimitetään kaupallinen asianhoitaja, joka ryhtyy hankintaa toteuttamaan. (PVLOGLE KAUPPOS 2021.)

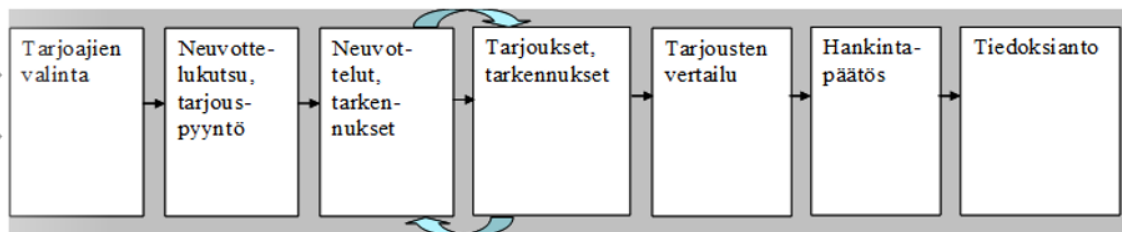
Monesti avoimeen menettelyyn päädytään siksi, että se on hankintayksikölle menettelyistä tutuin. Näin saattaa tapahtua myös silloin, kun jokin muu kilpailuttamisen sisältämä menettely sopisi kyseiseen hankintaan avointa menettelyä paremmin. Varsinkin kiiretapauksissa tuttu menettely koetaan parhaana vaihtoehtona, vaikka se saattaa tosiasiallisesti olla työläämpi kuin muu hankintamenettely. (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 217.)

Haastatteluiden ja havainnoinnin perusteella voidaan todeta, että teknisen asianhoitajan näkökulmasta kilpailuttaminen on kuitenkin hidas ja raskas prosessi. Usein kuukausien viive tulee jo ennen kuin hankinta kunnolla käynnistetään eli ennen kuin hankinta otetaan käsittelyyn kaupallisella osastolla. (Haastattelu 1 2022.) Vuoden 2021 lopulla pidetyssä koulutustilaisuudessa kerrottiin sen hetki-

sen viiveen olevan jopa 4 kk (PVLOGGL KAUPOS 2021). Kaupallisen asianhoitajan näkökulmasta kilpailuttaminen on puolestaan tehokas ja riskitön menettely (Haastattelu 11 2022).

Suorahankintamenettely on poikkeustapauksissa käytettävä menettely ja sitä voidaan käyttää vain laissa erikseen säädetyissä tilanteissa (Hyvönen, Kess, Piisi, Tuomela & Uotila 2007, 102). Hankintalain 40§ ja 41§ määrittelevät ne tilanteet ja tapaukset, joissa suorahankintamenettelyä voidaan noudattaa (Hankintalaki 1397/2016). Pohjonen (2017, 56) korostaa, että laissa määritellyt ehdot ovat täydellisiä sellaisenaan eikä niitä tule tulkita laajasti.

Puolustusvoimien hankintamääräyksessä (2015, 8) kehoitetaan hankintayksiköitä käyttämään ensisijaisesti yhteishankintayksikön valmiiksi kilpailuttamia sopimuksia eikä edes erillistä kilpailutusta tule käynnistää ilman nimenomaista syytä. EU:n hankintadirektiivi puolestaan ei tunne määritelmää ”suorahankinta” eli kyseessä on kansallinen määritelmä. Direktiivissä suorahankintaa osittain vastaava käsite on ”neuvottelumenettely, josta ei julkaista ilmoitusta”. (Kortesniemi 2021, 31.) Alla olevassa kuviossa (Kuvio 7) kuvataan Puolustusvoimien hankintamääräyksessä (2015, 57) määritelty suorahankinnan prosessi.



Kuvio 7. Suorahankinnan prosessikaavio (PV hankintamääräys 2015)

Suorahankinta eroaa kilpailutuksesta ennen kaikkea siten, ettei siitä julkaista hankintailmoitusta HILMA-järjestelmässä (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017, XIII), ja näin ollen prosessin läpimenoaika voi olla huomattavasti lyhyempi kuin kilpailutuksessa. Juuri tästä syystä suorahankinta menettelynä houkuttelee teknisiä asiantuntijoita (H2 2022). Koska suorahankinnasta ei laadita julkista hankintailmoitusta, tulee sille aina olla hankintalainsäädännön vaatima suorahankintaperuste (PV hankintamääräys 2015, liite 7, 1).

Suorahankinnassa hankinta toteutetaan ilman kilpailutusta suoraan halutulta toimittajalta tai toimittajilta, ja se on näin ollen poikkeus kilpailuttamisvelvollisuudesta. Vaikka suorahankinta voi päällisin puolin kuulostaa yksinkertaiselta kilpailutukseen verrattuna, on sen toteuttamisessa myös noudatettava tietyt periaatteita ja hankintalaissa määritellyt vaatimukset tulee täyttää. Puolustusvoimien hankintamääräyksen liitteessä 7 ohjeistetaan suorahankinnoista tarkemmin ja siellä kerrotaan muun muassa millaiset ovat suorahankintaperusteiden vähimmäisvaatimukset ja kuvataan suorahankintoihin liittyvien vapaaehtoisen suorahankintailmoituksen ja tapauskohtaisesti laadittavan jälki-ilmoituksen vaatimukset (PV hankintamääräys 2015, liite 7, 1–4).

Suorahankinnoissa on muihin hankintamenettelyihin verrattuna erityisiä riskejä, jotka muodostuvat kilpailutusvaiheen toteuttamatta jättämisestä. Jos toteutettu suorahankinta riitautetaan mielestään kaltoin kohdelluksi tulleen toimittajan tai muun osapuolen toimesta, voi rangaistus väärin toimeenpannusta suorahankinnasta olla kovimmillaan sopimuksen tehottomaksi määrittäminen tai vaikkapa sopimuskauden pituuden lyhentäminen. (PV hankintamääräys 2015, 57.) Suurimmat riskit suorahankinnan toteutuksessa piilevätkin juuri suorahankintaperusteissa ja niiden riittävydessä tai riittämättömyydessä (Haastattelu 7–8; Haastattelu 10).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tapauksen esittely

Tutkimuksessa tutkitaan Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen suorahankintaprosessia ja sen hyödyntämistä hankinnoissa hankintatoimea ja hankintaprosessia tehostaen. Tutkimuksessa erityisenä mielenkiinnon kohteena ovat toimintamallit ja henkilöresurssit sekä niiden oikeanlainen hyödyntäminen organisaation päivittäisessä toiminnassa. Tutkimus pohjautuu suorahankintaan, jonka kanssa tekninen asianhoitaja teki prosessin aikana kohtuuttomaltakin tuntuneen määrän töitä erilaisten selvitysten, muistioiden ja perusteluiden muodossa. Tapauksen myötä heräsi kysymys siitä, onko prosessi ja toimintamallit ajan tasalla ja käytetäänkö niitä tehokkaasti.

Tutkimustapauksena käsitellään käytössä olevan materiaalinpudotusjärjestelmän operatiivista suorituskykyä lisäävän jatkohankinnan toteuttamista suorahankintana. Kyseessä on järjestelmäkokonaisuus, jolla materiaalia voidaan pudottaa ilma-aluksesta maahan hallitusti (Rasku 2019, 20) ja johon sisältyy materiaali-ilmailusta tai -kehikko sekä valjaskokonaisuus, jolla materiaali kiinnitetään (Sotilas-ilmailun viranomaisyksikkö 2011, 5). Alkuperäisen järjestelmähankinnan valmistelu käynnistettiin jo vuonna 2012 ja järjestelmä saatiin virallisesti käyttöön vuoden 2020 aikana. Jo tämän hankinnan yhteydessä oli selvää, että jatkohankinta tulee todennäköisesti ajankohtaiseksi pian alkuperäisen järjestelmän käyttöönoton jälkeen. (Harjanne 2021.)

Tutkimustapauksessa suoritettiin jatkohankinta, jolla jo hankitun järjestelmän suorituskykyä lisättiin. Hankinnan kohteena oli materiaalinpudotusjärjestelmä, joka on samalta valmistajalta hankittuna täysin yhteen sopiva aiemmin hankitun materiaalinpudotusjärjestelmän kanssa. Tapauksen haastavuus oli siinä, että kaupallisen ja teknisen asianhoitajan näkemykset suorahankinnan perusteista erosivat suuresti ja vaikka hankinta lopulta suoritettiin suorahankintana, koki tekninen asianhoitaja joutuneensa tekemään kohtuuttomasti töitä suorahankintaperusteiden laatimisessa tapauksessa, joka hänen nähdäkseen oli aivan selkeä (Haastattelu 3 2022).

4.2 Valitut lähestymistavat ja menetelmät

Lähestymistavan valinnassa ei vielä mietitä konkreettisia tutkimusmenetelmiä, joilla tutkimus tullaan toteuttamaan, vaan tutkimusmenetelmät valitaan myöhemmin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 51). Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena ja Metsämuuronen (2008, 14) toteaa, että tämä tutkimusmenetelmä sopii käytettäväksi etenkin silloin, kun halutaan tutustua ilmiöön yksityiskohtaisesti eikä haeta yleistettävyyttä tai silloin, kun halutaan perehtyä luonnollisiin tilanteisiin, joiden eri vaikuttimia ja vaikuttajia ei voida hallita omalla toiminnalla. Tutkimuksen pohjana on yksittäinen tapaus, jossa operatiivisen suorituskyvyn, materiaalinpudotusjärjestelmän, jatkohankinta toteutettiin suorahankintana. Tapaus on kuvattu luvussa 4.1. Laadullisella tutkimuksella ei ole määrällisen tutkimuksen tavoin selkeitä työmenetelmiä, vaan se on pikemminkin sekoiutus tutkijan omaa tulkintaa, päättelykykyä ja yhdistelmä erilaisia tutkimustapoja, joiden kautta tutkija tekee johtopäätöksiä (Metsämuuronen 2008, 7–8).

Eskola, Saarela ja Vilka (2018, 191) toteavat Vallin toimittamassa teoksessa, että yhden tapauksen tutkimuksessa ei siis tavallisesti pyritä tulosten yleistämiseen, mutta sillä voidaan selvittää tapauksesta jotain, mitä määrällisellä tutkimuksella ei välttämättä olisi ollut mahdollista huomata. Juuri siihen tämä tutkimus pyrkii: tutkimaan organisaation suorahankintaprosessia tutkimuskysymysten aiheajauksen pohjalta ja yksittäiseen tapaukseen perustuen. Sen lisäksi, että tämän lähestymistavan pyrkimys on perehtyä nykypäivän ilmiöön ja sen toimintaympäristöön, sen avulla voidaan saavuttaa syvälinen ymmärrys yksittäisestä tapauksesta ja tätä kautta esittää keinoja ilmiön kehittämiseksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52–53.) Tapaustutkimukselle on siis tavanomaista, että siinä perehdytään yksittäistapaukseen, usein prosessiin, ja aineistonkeruu suoritetaan useita tutkimusmenetelmiä hyödyntäen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 135). Kananen lisää vielä, että tapaustutkimus on kuvaileva ja selittävä tutkimus, joka vastaa kysymyksiin ”Mitä?” ja ”Miten?” (Kananen 2013, 66).

Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan keinoa, jolla aineistoa tutkimukseen on kerätty (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 183). Laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä voivat olla muun muassa haastattelu, havainnointi ja kirjalliseen

aineistoon syventyminen (Metsämuuronen 2008 37–44). Tapaustutkimuksessa käytetään lähes poikkeuksetta yhtenä tutkimusmenetelmänä haastatteluja, joiden kautta voidaan saavuttaa syvempi ymmärrys tutkittavasta tapauksesta (Kananen 2013, 58). Tässäkin tutkimuksessa on aineistonkeruussa hyödynnety useita tutkimusmenetelmiä. Tutkimusprosessin aikana aineistonkeruumenetelminä käytettiin sekä avoimia että rakenteellisia haastatteluita, organisaation sisäisesti tuottamaan materiaaliin tutustumista, lähdekirjallisuuteen perehtymistä ja monipuolisten digitaalisten lähteiden tutkimista sekä aiemmin aihealueesta laadittuihin tutkimuksiin tutustumista.

4.3 Tutkimuksen prosessi ja tutkimusaineiston kokoaminen

Tutkimusongelman selvittämiseksi laadittiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Kuinka nykyinen suorahankintaprosessi huomioi kestävän kehityksen tavoitteet esim. resurssitehokkuus ja sosiaalinen kestävyys (elinkaari-kustannukset, pohjatyöt)?
2. Onko suorahankinnan perustevaatimuksissa ja niiden tulkinnoissa tapauskohtaisia eroja ja jos, niin miksi ja millaisia?
 - Perustevaatimusten yksiselitteisyys eri osapuolille (kaupalliset ja tekniset asianhoitajat, eri tasojen esimiehet)?
3. Mitä vaatimuksia suorahankintaperusteisiin kohdistuu tutkimusongelman näkökulmasta ja kuinka mahdolliset muutostarpeet voisi toteuttaa?

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia muun muassa kirjallisuuslähteiden avulla. Tutkimusprosessin aikana etsittiin julkaisuja julkisista hankinnoista, julkisten hankintojen suorahankinnoista ja julkisiin hankintoihin liittyvistä erityispiirteistä. Tutkimuksen suorittamisen viitekehys koottiin myös erilaisista tutkimustavoista ja -menetelmistä kertovan kirjallisuuden avulla. Lähteitä oli paljon ja kuten aiemmin edellä todettiin, ei kaikkea tietoa voinut hyödyntää sellaisenaan tai ollenkaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 186). Niin sanottujen turhienkin kirjallisuuslähteiden läpikäyminen on kuitenkin tutkimusprosessin tärkeä osa, sillä muutoin ei voida tietää mikä tieto on oleellista ja mikä ei (Alasuutari 1999, 86).

Tutkimusaineisto koottiin Puolustusvoimien eri tasoisesta ohjeistuksesta ja toimintaa säätelevistä laeista ja asetuksista, julkaistuista kirjallisista lähteistä, haastatteluista saadusta informaatiosta, aiemmista tutkimuksista ja lukuisista digitaalisista lähteistä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997, 186) huomauttavat, että koottu aineisto ei useinkaan ole käyttökelpoinen sellaisenaan, vaan se vaatii soveltamista ja muokkausta, jotta sitä voitaisiin hyödyntää omassa tutkimuksessa. Tällöinkin suuri osa lähdemateriaalista voi osoittautua käyttökelttomaksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 186). Tutkimusaineiston kokoaminen ja olemassa olevaan lähdemateriaaliin tutustuminen alkoi jo syksyllä 2021 opinnäytetyön aihe-esityksen ja -suunnitelman koostamisen yhteydessä. Tutkimusprosessin aikataulu on kuvattu kuviossa 8.

Haastatteluaineistoa varten haastateltiin viittä (5) teknistä asianhoitajaa, kuutta (6) kaupallista asianhoitajaa ja kahta (2) operatiivista käyttäjää. Tekniset asianhoitajat haastatteluihin valittiin Ilmajärjestelmäosaston tukeutumis- ja lentokalustoaloilta, sillä tutkimuksessa haluttiin tutkia juuri näiden alojen yhteistyön sujuvuutta kaupallisen osaston kanssa. Haastatellut kaupalliset asianhoitajat ovat kaikki tehneet juuri Ilmajärjestelmäosaston hankintoja pidempään ja operatiiviset käyttäjät tutkimukseen valittiin sillä perusteella, että he tuntevat kyseisen materiaalinpudotusjärjestelmän ja ymmärtävät sen operatiivisen merkityksen, voidaan arvioida prosessin kulkua ja sujuvuutta operatiivisen tärkeyden näkökulmasta.



Kuvio 8. Tutkimusprosessin aikajana (2021).

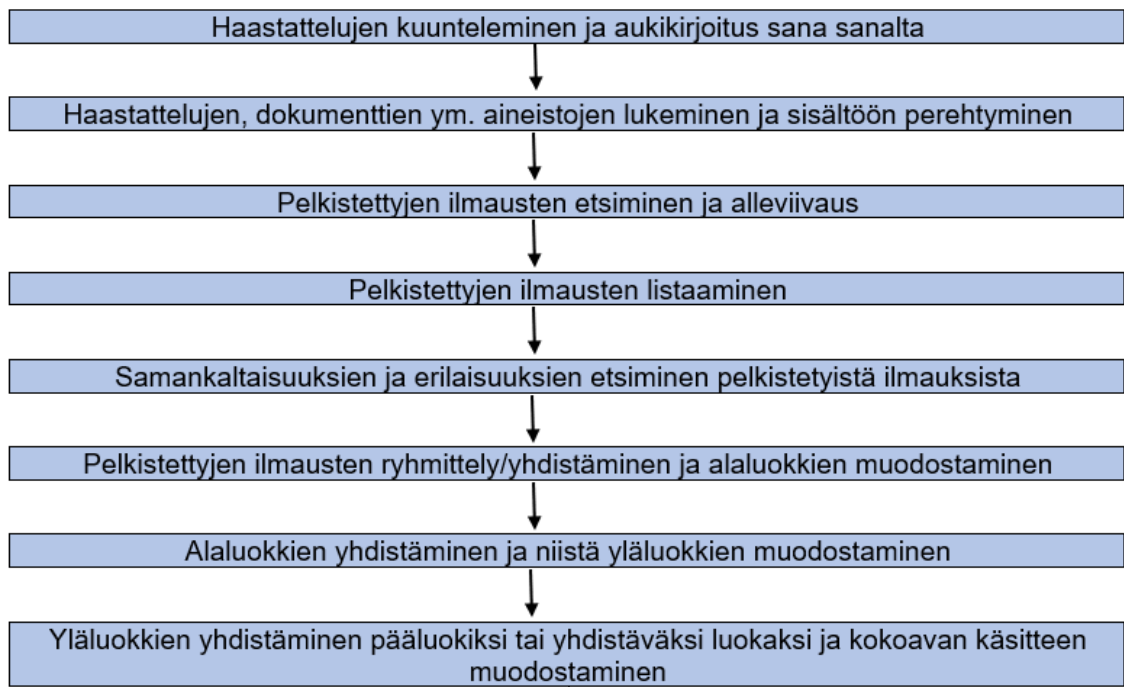
Painettujen lähteiden lisäksi tutkimusaineistoa kerättiin digitaalisista lähteistä ja sekä avoimien että rakenteellisten haastatteluiden kautta. Aiempia tutkimuksia etsittiin muun muassa Theseus – tietokannasta. Kestävän kehityksen tavoitteisiin ja ohjelmiin liittyviä selontekoja, päätöslauselmia ja muuta aineistoa löytyi niin ikään juuri digitaalisista lähteistä. Digitaalisten lähteiden selkeä etu on se, että niiden päivittäminen on nopeaa ja helppoa, ja näin ollen verkosta löytyy aina viimeisin tieto. Avoimien haastatteluiden myötä saatiin selvästi syvällisempää tietoa kuin strukturoitujen haastatteluiden kautta. Toisaalta avoimissa haastatteluissa tulee helpommin esiin myös tutkimuksen kannalta tarpeetonta tietoa, kun taas strukturoiduissa haastatteluissa voi jäädä jotain tärkeää sanomatta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36–37.) Taulukossa 2 esitetään tiivistetysti tutkimusprosessin kulku ja aineiston käsittely tutkimuskysymyksittäin.

Taulukko 2. Tutkimusprosessi ja aineisto.

Tutkimuskysymys	Aineiston keruu	Aineiston hyöty	Analysointivaihe
1. Kuinka nykyinen suorahankintaprosessi huomioi kestävän kehityksen tavoitteet?	Perehtyminen aineistoon: hankintalaki ja PutuLaki, organisaation sisäinen hankintatoimen ohjeistus, kirjallisuus, vihreän kehityksen ohjelmat	Tutkimuksen teoreettisen viitekehityksen muodostuminen	Tutkija ymmärtää peruslähtökohdan sekä lakien ja muun ohjauksen asettamat rajoitukset
2. Onko suorahankintaperuste-vaatimuksissa esiintyviä eroja?	Yhteisten tekijöiden etsiminen: organisaation sisäinen ohjeistus, teknisten ja kaupallisten asianhoitajien haastattelut	Syvempi ymmärrys käytännön työn toteutumisesta ja hankintaprosessista -> tekijöiden näkemys	Ymmärrys inhimillisen toiminnan vaikutuksesta prosessiin ja kokonaisuuteen -> haastattelumateriaalin luokittelu
3. Suorahankinnan perusteisiin kohdistuvia haasteita tutkimusongelman näkökulmasta?	Luokkien muodostaminen, erojen ja yhtenäisyyksien kokoominen: haastattelut, aiemmat tutkimukset ja julkaisut, Agenda2030 ja EU:n vihreän kehityksen ohjelma	Teoreettisen viitekehityksen ja käytännön yhdistämisen kautta muodostunut kokonaisnäkemys haasteista ja mahdollisista kehittämiskeinoista	Kokonaisuuden analysoinnin kautta tilanteen toteaminen ja mahdollisten kehityskohteiden esittäminen

4.4 Tutkimusaineiston analysointi

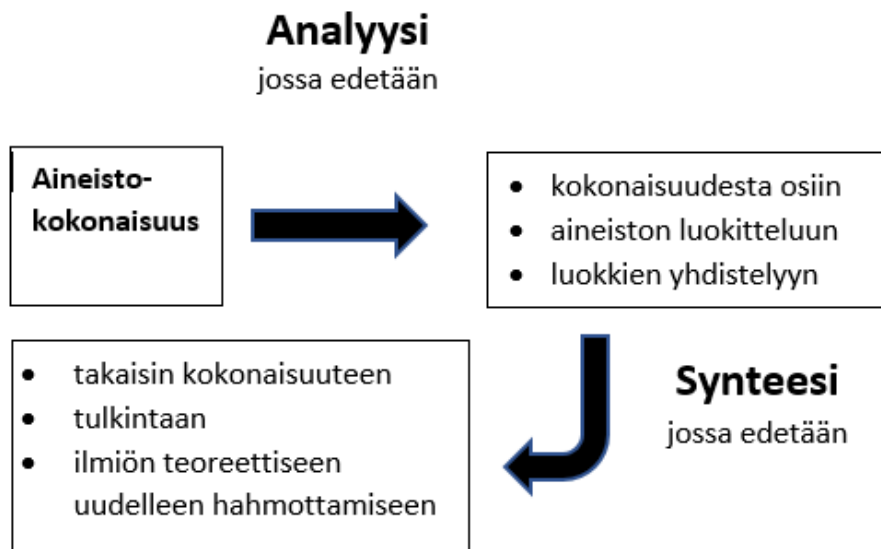
Aineistoanalyysi sekä aineiston tulkinta ja siitä tehdyt johtopäätökset tuottavat tutkimuksen pääsisällön (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 221). Metsämuurosen mukaan analysoinnissa haasteeksi saattaa nousta tutkijan omat ennakkokatokset tutkimustuloksesta. On siis tärkeää päästää irti mahdollisista ennakkokäsityksistä, jotta aineistoanalyysi ei vääristyisi tutkijan oletuksien vuoksi (Metsämuuronen 2008, 47.) Aineiston sisällönanalyysi ei ole selkeästi tutkimusprosessin tiettyyn ajanjaksoon kohdennettavissa oleva vaihe. Analysointi alkaa, kun tutkija aloittaa aineiston keräämisen ja jatkuu tutkimuksen ajan kahdessa tassa: ensimmäisessä tutkija tutustuu jo keräämäänsä materiaaliin ja analysoi sitä, ja toisessa tutkija ohjautuu jo kerätyn materiaalin kautta aina uusien lähteiden äärelle. (Juuti & Puusa 2020, 143.) Kuviossa 9 on esitetty Tuomen ja Sarajärven (2018, 123) näkemys aineistoon perustuvan sisällönanalyysin eri vaiheista ja siitä on nähtävissä, kuinka analysointi kulkee mukana läpi koko tutkimusprosessin.



Kuvio 9: sisällönanalyysin vaiheet (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123)

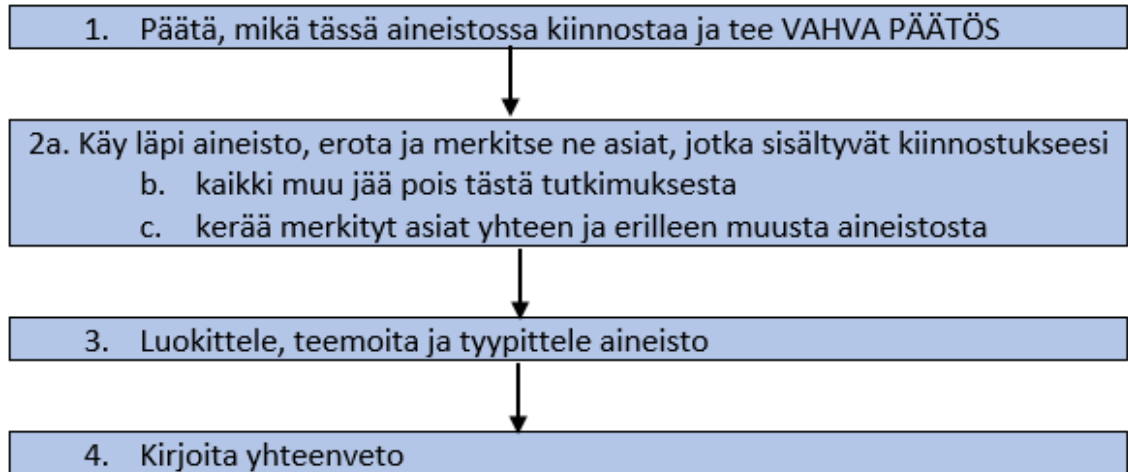
Haastattelut voidaan purkaa joko litteroimalla tai koodaamalla suoraan tallenteelta (Hirsjärvi & Hurme 2014, 138). Tässä tutkimuksessa haastattelut litteroitiin

sanasta sanaan, aivan kuten Tuomen ja Sarajärven (2018, 123) analysoinnin vaiheita kuvaavassa kuviossa (kuvio 9) on esitetty. Avoimien haastatteluiden litterointi sanasta sanaan vie paljon aikaa. Kananen (2013, 99) toteaa, että tutkijan on valittava mitä haastatteluista kirjoitetaan puhtaaksi, sillä litterointi on työvaiheena varsin hidas. Tutkimuksen edetessä tutkija kehittyi itse jokaisen haastattelun myötä. Ensimmäisen ja viimeisen haastattelun välillä onkin ajallisesti suuri ero, kun tutkija oppi minimoimaan oman osallistumisensa ja pidättäytymään lähinnä vastaanottajan roolissa. Litteroitujen haastatteluiden analyysi toteutetaan taulukkomuodossa (Kananen 2013, 101). Kuviossa 10 esitetään haastatteluaineiston käsittelyn prosessia, jota tässäkin työssä paikoitellen noudatettiin.



Kuvio 10. Haastatteluaineiston analysointiprosessi. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 144)

Haastattelujen lisäksi tutkimukseen liittyy runsaasti muuta aineistoa, joka kaikki vaatii lukemista, perehtymistä ja pelkistämistä. Aiemmistä tutkimuksista, lähdekirjallisuudesta ja muusta materiaalista on kyettävä löytämään omaan tutkimukseen olennaisesti liittyvät asiat. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 104) viittaavat mukailleen tutkija Timo Laineen esittämään laadullisen tutkimuksen analysointivaiheen runkoon, joka antaa analysointivaiheista hieman yleisluonteisemman kuvan kuin Tuomen ja Sarajärven (2018, 123) itsensä luoma aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessi. Tässä tutkimuksessa on edetty täysin tämän yleisluonteisemman, kuviossa 11 kuvatun, esityksen mukaisesti.



Kuvio 11: laadullisen tutkimuksen analyysin eteneminen mukailten (Tuomi & Sarajarvi 2018, 104)

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa kaikelle tekstimuodossa olevalle materiaalille ja sen tavoite on löytää kaikesta kerätystä aineistosta tutkimuksen kannalta olennaiset asiat. Tutkimuskysymysten pohjalta laadituista haastatteluista kerätään tieto usein teemoitellen. (Kananen 2012, 116–117.) Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen tulokset tutkimuskysymyksittäin avattuina. Luvussa 5 käsitellään lisäksi jo organisaatiossa meneillään olevia kehittämishankkeita sekä joitain aiempia tutkimuksia, joissa on tehty kehittämisehdotuksia Puolustushallinnon ja Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen hankintatoimeen liittyen. Osa tämän tutkimuksen aikana tehdyistä havainnoista on todettavissa myös aiemmista tutkimuksista.

5 TULOKSET

5.1 Suorahankintaprosessi

Suorahankintaprosessiin liittyen tutkimuskysymyksessä pohdittiin kuinka nykyinen suorahankintaprosessi huomioi kestävän kehityksen tavoitteet, painotettuina resurssitehokkuuden ja sosiaalisen kestävyuden. Tutkimuskysymykseen pohjautuen teknisiltä asianhoitajilta kysyttiin muun muassa onko prosessi heidän mielestään selkeä ja kuinka he haluaisivat sitä kehittää sekä millaisia tavoitteita tekninen asianhoitaja suorahankinnalle asettaa (Liite 4). Kaupallisia asianhoitajia pyydettiin puolestaan muun muassa antamaan mahdollisia ehdotuksia prosessin kehittämiseksi ja työn tehostamiseksi sekä arvioimaan suorahankintaprosessin resurssitehokkuutta omasta näkökulmastaan. (Liite 5). Operatiivisten käyttäjien haastattelut painottuivat hankinnan tekniseen määrittelyyn, järjestelmän operatiiviseen merkittävyyteen sekä kuvitteellisen kilpailutuksen tuomiin mahdollisiin ongelma-kohtiin ja haasteisiin (Liite 6).

Tutkimuksessa kävi ilmi, että prosessin kaikki osapuolet ovat vähintään jonkin verran turhautuneita prosessin nykytilaan ja sen käytännön toteutumiseen. Haastateltavia, prosessin molemmin puolin, vaivasi etenkin prosessin hitaus ja aikaviiveet, joihin ei tunnuta organisaatiossa pääsevän käsiksi. Tekniset asianhoitajat kertoivat muun muassa kohtaavansa tilanteita, joissa tarjousten voimassaolo ehtii umpeutua ennen kuin hankintaa otetaan kaupallisella osastolla käsittelyyn ja kaupalliset asianhoitajat puolestaan kokivat kiireen tunnetta töiden kasaantuessa tunnistamattomiin pullonkauloihin. (Haastattelu 1 – Haastattelu 11 2022.)

Suuressa organisaatiossa toimintamallien uudistaminen tapahtuu hitaasti, eikä tilanteeseen ole juuri saatu muutosta aikaisemmista tutkimuksista ja selvityksistä huolimatta. Tuoreimpana esimerkkinä vuonna 2021 kaupalliselle osastolle toteutettu auditointi, joka ei paljastanut mitään huomattavia poikkeamia, vaikka haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että korjattavaa selvästi on (Lehmusoksa 2021). Teknisten asianhoitajien vastauksissa toistui turhautuminen prosessin hitauteen sekä ohjeiden ja menettelyiden hajanaisuuteen. Lähes kaikki haastatelluun vastanneet tekniset asianhoitajat kertoivat varmistavansa voimassa olevan

ohjeistuksen ja prosessin kulun suoraan kaupalliselta asianhoitajalta, kunhan selainen on ensin – toisinaan pitkänkin odotuksen jälkeen – nimetty. Tähän syynä oli pääsääntöisesti joko se, että ohjeistukset tuntuvat muuttuvan usein tai se, että ohjeistus on hajanaisesti sijoitettu ja vaikeasti löydettävissä. (Haastattelu 1 – Haastattelu 4 2022.)

Vastausten perusteella voidaan todeta, että kaikki haastatellut kaupalliset asianhoitajat ovat osallistuneet suoraankintoihin, joskin heidän näkemyksensä on, että kilpailutuksen tulisi olla ensisijainen hankintamenettely. Kaupallisille asianhoitajille hankintaprosessi eri hankintamenettelyiden osalta lukuisine vaiheineen on tuttu, mutta he ymmärtävät miksi se saattaa teknisille asianhoitajille vaikuttaa sekavalta ja tunnistavat sen, että menettelyissä saattaa olla asianhoitajakohtaisia eroja. (Haastattelu 6 – Haastattelu 11 2022.) Lisäksi kaupalliset asianhoitajat arvelevat toisinaan teknisen asianhoitajan saattavan tulkita kaupallisen asianhoitajan esittämät lisäkysymykset kieltona tietyn hankintamenettelyn käyttämiseen ja tämä puolestaan voi aiheuttaa haasteita asianhoitajien väliselle yhteistyölle (Haastattelu 11 2022).

Etenkin kaupallisilla asianhoitajilla oli ajatuksia siitä, kuinka hankintatoimen käytänteitä voitaisiin tehostaa pienillä muutoksilla. Eräskin kaupallinen asianhoitaja haastattelussaan totesi, että näennäisesti pienet uudistukset voivat saada aikaan suuria muutoksia, kunhan kaikki kaupalliset asianhoitajat ottavat ne käyttöön omassa toiminnassaan (Haastattelu 9 2022). Haastattelussa 7 (2022) kaupallinen asianhoitaja ilmaisi turhautumisensa tietojärjestelmien käytön kankeuteen ja moninkertaiseen, koko työn kirjon kattavaan hallinnollisen työn tekemiseen. Huuhka (2017, 194–198) esittää erilaiset tietojärjestelmät toimivina hankintoja tehostavina työkaluina. Sitä ne parhaimmillaan voivatkin olla, kunhan osataan valita käytettävät työkalut oikein ja tarpeisiin vastaten.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että itse suoraankintaprosessi vaikuttaa olevan pääsääntöisesti selvä myös teknisille asianhoitajille. Sen sijaan hankintaprosessiin ja -päätöksiin liittyvät ohjeistukset ovat jonkin verran epäselviä henkilöstä riippuen. Samoin teknisten asianhoitajien on vaikea ymmärtää pro-

sessin pullonkauloja ja niiden syitä. (Haastattelu 1 – Haastattelu 4 2022.) Teknisten ja kaupallisten asianhoitajien välinen kieli- ja kulttuurimuuri tulee esiin vastauksissa etenkin silloin, kun verrataan näiden kahden ammattiryhmän näkemyksiä suorahankintojen kautta saavutettavista säästöistä ja resurssitehokkuudesta. Tekniset asianhoitajat nostavat vastauksissaan usein esiin esimerkiksi työn tehostamisen, hankinta-aikataulun ja hankittavan materiaalin käytettävyyden (Haastattelu 1 – Haastattelu 4 2022), kun taas kaupalliset asianhoitajat tulkitsevat säästöt lähes yksinomaan rahalla mitattavissa olevina säästöinä (Haastattelu 6 – Haastattelu 11 2022).

Tekniset asianhoitajat kokivat, että hankintaprosessia ja yhteistyötä kaupallisen osaston kanssa voitaisiin parantaa ja tehostaa sillä, että kaupallisen osaston toimintoja keskitettäisiin hankkijoiden kesken esimerkiksi hankittavaan materiaaliin perustuen. Lisäksi he olivat yksimielisiä siitä, että kaupallinen asianhoitaja tulisi nimetä hankintaan nykyistä aikaisemmassa vaiheessa. Näiden muutosten ajateltiin voivan tuoda helpotusta myös kaupallisten asianhoitajien työskentelyyn, kun materiaali, toimittajat ja markkinat olisivat entuudestaan tuttuja ja töiden suunnittelu helpottuisi, kun hankintaan nimettäisiin hyvissä ajoin. (Haastattelu 1 – Haastattelu 4 2022.)

Haastatteluissa tekniset asianhoitajat kertoivat, että he odottavat saavansa suorahankinnasta muun muassa seuraavia etuja ja säästöjä: hankintaprosessin viiveiden pienentäminen, ajansäästö sekä prosessin että käyttöönoton yhteydessä, laadun varmistaminen, olemassa olevan järjestelmän kehittäminen yhdenmukaisuus ja käytettävyys huomioiden sekä suorituskyvyn tulevaisuuden suunnittelu ennakkoidusti (Haastattelu 1 – Haastattelu 4 2022). Operatiiviset käyttäjät yhtyvät näihin näkemyksiin ja painottavat edelleen järjestelmien operatiivisen suorituskyvyn huomioimista hankintoja toteutettaessa. Lisäksi pitäisi voida tunnistaa käyttäjien kyky hallinnoida, huoltaa ja ylläpitää useampia samankaltaisia järjestelmiä, jotka eivät olisi täydellisesti yhteensopivia ja joita varten pitäisi rakentaa omat kunnossapitojärjestelmät, jos kilpailutuksen kautta ei olisi mahdollista tehdä jatkohankintaa alkuperäiseltä toimittajalta tai valmistajalta. (Haastattelu 12 & Haastattelu 13 2022.)

5.2 Suorahankintaperusteet

Suorahankintaperusteiden osalta teknisiä asianhoitajia pyydettiin kertomaan muun muassa kuinka hyvin he uskovat tuntevansa voimassa olevat suorahankintaperusteet, ovatko ne heidän mielestään yksiselitteiset ja olisiko niissä heidän mielestään päivitettävää (Liite 4). Myös kaupallisilta asianhoitajilta kysyttiin hankintaperusteiden kehittämis- tai päivittämistarpeesta. Lisäksi heitä pyydettiin kertomaan mahdollisesta teknisten ja kaupallisten asianhoitajien välisestä kielimuurista ja suorahankintaperusteisiin liittyvistä haasteista. (Liite 5.) Operatiivisilta käyttäjiltä kysyttiin tutkimuksen tapaukseen liittyen muun muassa mahdollisen kilpailutuksen vaikutuksista järjestelmän käytettävyyteen ja elinkaarihallintaan (Liite 6).

Haastatteluissa kävi ilmi, että kaupallisilta asianhoitajilta kysytään eniten kysymyksiä juuri suorahankintaperusteisiin liittyen ja he joutuvat tulkitsemaan vaatimusmäärittelyitä käytännössä jokaisen suorahankinnan yhteydessä (Haastattelu 6 – Haastattelu 11 2022). Tämän lisäksi useissa hankinnoissa suorahankinnan perusteita joudutaan pyytämään tekniseltä asianhoitajalta monta kertaa eikä siitä huolimatta aina päästä haluttuun lopputulokseen, ja kommunikointi saattaa olla haastavaa. Tämä johtunee ainakin osittain siitä, että tekniset ja kaupalliset asianhoitajat tulkitsevat suorahankintaperusteille asetettuja vaatimuksia eri tavoin. (Haastattelu 7 2022.) Haastatteluista selvisi myös, että ilmapiiri kaupallisen ja teknisen asianhoitajan välillä on usein jo lähtökohtaisesti jollain tapaa tulehtunut (Haastattelu 11 2022; Haastattelu 1 2022). Oma tulkintani on, että tämä johtuu yksinomaan osapuolten turhautumisesta prosessiin tilanteessa, joka on kestänyt useita vuosia.

Tutkimuksen pohjana olleeseen tapaukseen liittyen tekninen asianhoitaja koki hankintalain 41 §:n määrittelyn suorahankinnan perusteesta riittävän, mutta kaupallinen asianhoitaja ei ollut nähnyt asiaa samoin (Harjanne 2021). Pykälässä todetaan, että hankinta voidaan toteuttaa suorahankintana alkuperäiseltä toimittajalta, kun kyseessä on muun muassa aiemman toimituksen tai laitteiston laajentaminen ja toimittajan vaihtaminen johtaisi alkuperäisistä teknisistä määritel-

mistä poikkeavan tuotteen hankintaan ja saattaisi näin aiheuttaa esimerkiksi koh-tuuttomia haasteita kunnossapitoon ja operointiin (Hankintalaki 1397/2016 41§). Myös operatiivinen käyttäjä oli tapauksen yhteydessä ehdottomasti sitä mieltä, että järjestelmän käytettävyyteen, elinkaarihallintaan ja muun muassa Pohjois-maisen yhteistyön synergiaetuihin vedoten pykälän 41 perusteen olisi pitänyt olla riittävä (Haastattelu 12 – Haastattelu 13 2022).

Ainoastaan yksi kaupallinen asianhoitaja esitti suoran kehitysehdotuksen nykyiisiin laissa mainittuihin suoramankintaperusteisiin (Haastattelu 8 2022) ja yksi toi-voi kiireen olevan helpommin käytettävä suoramankintaperuste esimerkiksi AOG (Aircraft On Ground) -tilanteissa (Haastattelu 6 2022). Haastattelussa 8 (2022) kaupallinen asianhoitaja toivoi, että hankintalain 40§:n kohdasta 7 poistuisi mai-ninta ”liiketoimintansa lopettavalta” ja että kohta muotoiltaisiin uudestaan niin, että siihen vedoten olisi mahdollista hankkia edullisesti esimerkiksi tietyn tuotteen tuotannon päättyessä tuottajalla tai toimittajalla oleva viimeinen erä, vaikka liike-toiminta ei olisikaan loppumassa. On tullut eteen tilanteita, joissa tällainen viimei-nen erä olisi ollut edullisesti saatavilla, mutta sitä ei ole voitu hankkia suoran-hankintamenettelyn kautta ja kilpailutuksen aikana erä on ehditty jo myymään toi-salle (Haastattelu 8 2022). Muut haastatellut kaupalliset asianhoitajat totesivat yksikantaan, että laki on laki ja sitä tulee noudattaa, vaikkakin haastattelussa 7 (2022) kaupallinen asianhoitaja totesi, että hankintalain osalta tulisi pyrkiä siihen, ettei kansallista lakia ja ohjeistusta laadittaisi tiukemmaksi kuin mitä EU-direktiivissä määritellään.

Operatiivisen käyttäjän ja teknisen asianhoitajan näkökulmasta olisi toivottavaa, että lisähankintojen suoramankintaperusteissa voitaisiin painottaa hankittavan järjestelmän suorituskykyä ja operatiivisuutta (Haastattelu 3 2022, Haastattelu 12 & Haastattelu 13 2022). Haastattelussa 4 (2022) tekninen asianhoitaja koki, että laatu on usein vaikea määritellä teknisiin vaatimuksiin riittävällä laajuudella ja kil-pailutuksella voidaan saada laaja valikoima eritasoisia vaihtoehtoja. Pahimmassa tapauksessa voidaan valita toimittaja tai tuottaja, joka ei todella tunne tuotetta. Haastateltava kokee, että tästä näkökulmasta tarkasteltuna, suoramankinta on turvallisempi ja tehokkaampi hankintamenettely kuin kilpailutus. (Haastattelu 4 2022.)

5.3 Suorahankintamenettelyn haasteet

Teknisiltä ja kaupallisilta asianhoitajilta pyydettiin näkemyksiä suorahankintamenettelyn haasteista ja kompastuskivistä (Liite 4 & Liite 5). Yleisesti ottaen voidaan ajatella suorahankintamenettelyssä yhdistyvän sekä suorahankintaprosessin että suorahankintaperusteet. Suorahankintamenettelyssä on siis tässä yhteydessä kyse kokonaisuudesta ja sen eri osa-alueista. Kuten tutkimuksen muissa-kin osioissa, myös tämän kohdan vastauksissa voidaan nähdä selkeää vastakkainasettelua kaupallisten ja teknisten asianhoitajien välillä.

Tutkimuksen perusteella suorahankintamenettelyn suuri haaste on se, että kaupalliset ja tekniset asianhoitajat tarkastelevat menettelyä eri näkökulmista ja lähtökohdista. Kaupallinen asianhoitaja toteuttaa hankintatoimea lain, asetusten ja ohjeistuksen näkökulmasta, kun taas tekninen asianhoitaja lähestyy asiaa käyttötarpeen, operatiivisen suorituskyvyn ja toiminnan tehokkuuden kannalta. Lisäpainetta synnyttää kaupalliselle osastolle kohdistuva suuri työkuorma, joka johtaa yksittäisen hankinnan kohdalla useiden kuukausien viiveeseen jo ennen hankinnan käynnistymistä. Tämä viive puolestaan kannustaa teknisiä asianhoitajia pyrkimään suorahankintamenettelyyn kilpailutuksen sijaan. (Haastattelu 1 – Haastattelu 11 2022.)

Kaupallisten asianhoitajien näkökulmasta suurin haaste suorahankintamenettelyn kokonaisuuden kannalta on saada tekniseltä asianhoitajalta riittävät ja lainmukaiset perusteet hankinnan suorittamiseksi suorahankintana. Perusteista tulisi käydä aukottomasti ilmi miksi muiden toimittajien tai valmistajien tarjoamat tuotteet eivät tule kyseeseen ja muun muassa se, kuinka jatkohankinnan kohde vaikuttaa olemassa olevan järjestelmän käytettävyyteen ja suorituskykyyn, etenkin jos sen tekniset ominaisuudet ovat olennaiset järjestelmän kehittämisen kannalta. Perusteiden lisäksi olisi tärkeää, että markkinatutkimus ja muut taustaselvitykset on tehty huolellisesti, jotta lainmukaisten perusteluiden laatiminen on mahdollista ja hankinta voitaisiin käynnistää mahdollisimman tehokkaasti ilman tarvetta lisäselvityksiin. (Haastattelu 6 – Haastattelu 11 2022.)

Kun teknisiä asianhoitajia pyydettiin nimeämään heidän mielestään suurin haaste suorahankintamenettelyyn liittyen, oli yleisin vastaus teknisen ja kaupallisen asianhoitajan väliset näkemuserot lain tulkinnassa sekä se, että tekniset asianhoitajat kokevat toisinaan kaupallisten asianhoitajien kyseenalaistavan hankintaan laaditut tekniset ja laadulliset määrittelyt ja sen, onko koko hankinta itse asiassa edes tarpeellinen. Toiset tekniset asianhoitajat arvelevat osasyysiksi virkamiehiä velvoittavan virkavastuun, jonka kaupallisille asianhoitajille luoma paine voi synnyttää yliherkkyyttä hankintamenettelyissä. (Haastattelu 1 – Haastattelu 5 2022.) Suomen perustuslain mukaan virkamies on vastuussa virkatoimiensa lainmukaisuudesta ja on siis virkavastuussa virkaa suorittaessaan tekemistään virheistä ja toimista (Suomen perustuslaki 11.6.1999/731 1:2.3 § & 10:118.1 §). Tämä vastuu voi toisinaan rajoittaa toimintaa jopa tiukemmin kuin laki ja säädökset ovat tarkoittaneet.

Tutkimuksen taustana toimineen tapauksen yhteydessä operatiiviset käyttäjät kokivat, että kilpailutus olisi ollut aikataulullisesti ja suorituskyvyn käytettävyyden kannalta huomattava riski. Kummatkin haastateltavat nostivat esiin kansainvälisen synergian merkityksen sekä muut ongelmat, joita mahdollinen kilpailutus olisi voinut aiheuttaa, jos jatkohankinta olisi jouduttu suorittamaan toisesta tuoteperheestä. Edellä mainittujen huomattavien ongelmien lisäksi olisi eteen tullut merkittävä resurssipula, sillä kahden eri suorituskyvyn ylläpitäminen olisi vaatinut vähintään henkilöstön laajempaa lisäkouluttamista, varaosavaraston laajentamista ja henkilöstöresurssin lisäämistä. Haastateltavien mielestä on varsin ongelmallista, ettei käytettävyyttä huomioida hankintaperusteissa riittävästi. (Haastattelu 12 & Haastattelu 13 2022.)

Haasteena voidaan nähdä myös se, että lakien, määräysten ja ohjeiden muuttuessa ja ollessa hajanaisesti saatavilla, tekniset asianhoitajat eivät pysy mukana muutoksissa eivätkä näin ollen ymmärrä miksi toimintamalli on muuttunut tai sitä, miksi käynnistettävää hankintaa ei voida toteuttaa samoin kuin edellisen kerran toteutettu samantyyppinen hankinta. Organisaation sisäinen koulutus perustuu usein itseopiskeluun ja asioiden selvittämiseen itse, eikä aikaa itseopiskeluun tai oman työn kehittämiseen nykyisillä henkilöresursseilla ole. Osapuolten välistä yh-

teistyötä olisi mahdollista tehostaa ja parantaa lisäämällä tietoisuutta kokonaisprosesseista ja niiden hallinnasta. Henkilöstön kehittäminen, pelkän prosessien kehittämisen sijaan, on hyvin paljon nykypäivää ja keskittyy yleisesti ottaen muutokseen, toiminnan tehokkuuteen ja perustehtävän toteuttamisen tukemiseen (Laine 2017, 45). Organisaation kehittämisessä tulisikin tunnistaa kokonaisuuden eri osa-alueet ja pyrkiä kehittämään näitä kaikkia tasapuolisesti, kaikki tämä vaikuttaa suoraan myös työhyvinvointiin (Laine 2017, 14–15).

5.4 Kehittämishankkeita ja havaintoja aiemmista tutkimuksista

Puolustushallinnon hankintoja on tutkittu paljon. Esimerkiksi Silvennoinen (2015) on tutkinut puolustusmateriaalihankintojen tehokkuutta huomioiden tutkimuksessaan muun muassa byrokratian, rahoituksen ja organisaatorakenteen vaikutukset prosessiin. Tutkimus keskittyy talouden tehokkuuteen, mutta sen johtopäätöksissä tuodaan esiin työn laatimisen aikana ilmenneitä organisaationlaajuisia osaamispuutteita, kuten se, ettei organisaatiosta löydy hyötyanalyysiosaamista (Silvennoinen 2015, 80). Sama puute mainitaan myös tapaustutkimuksena laaditussa kandidaatin tutkielmassa ja lisäksi huomautetaan, ettei sellaiseen näytä organisaatiosta löytyvän edes ohjeistusta (Anttonen 2021, 17). Kuitenkin digitalisoiduneessa maailmassa jatkuva kehittyminen ja kehitystyö ovat tärkeitä keinoja sopeutua toimintaympäristön muutoksiin ja jotta toimintaa kehitettäisiin oikeista lähtökohdista, olisi tärkeää hallita sen apuna olevat työkalut ja menetelmät (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 13–14).

Eurooppa 2020 strategiassa määritellyt Euroopan laajuiset tavoitteet synnyttivät ennakkokäsityksiä siitä, että julkishankinnan alue voisi muuttua haavoittuvammaksi joutuessaan omaksumaan uudenlaisia kaupallisia toimintamalleja. Strategian määrittelemät tavoitteet älykkään, kestävän kasvun saavuttamisesta, osallisuuden tukemisesta ja julkisten varojen tehokkaammasta käytöstä ovat johtaneet lainmuutoksiin ja prosessin sopeuttamiseen. (Oprescu 2016, 44.) Organisaation elimet eivät ole kyenneet sopeutumaan toimintamalleihin riittävän tehokkaasti ja työn ruuhkautuessa ei kehittämiselle ole ollut aikaa. Näin, vaikka Euroopan komissiokin (2019, 8–9) toteaa Euroopan vihreän kehityksen ohjelmassa, että valtiojohdon tulee toimia kestävän kehityksen hankintojen mallina muille toimijoille

ja että komissio tulee esittämään julkisten hankintojen lainsäädäntöön muutoksia, jotta kestävyyttä jatkossa huomioitaisiin hankinnoissa entistä enemmän.

Yrityksen, tässä tapauksessa organisaation, sisäiset riskit voidaan Huuhkan (2017, 230) mukaan jakaa kolmeen ryhmään: operatiiviset riskit, asiakkuuksia koskevat riskit ja innovaatioihin kohdistuvat riskit. Toimintojen ja prosessien kehittämisen ja henkilöstön osaamisen ja oppimisen kohdalla puhutaan innovaatioihin kohdistuvista riskeistä. Tutkimuksen myötä on tunnistettu tarve kehittää olemassa olevia toimintoja, tarkastella nykyisin käytössä olevia työkaluja ja antaa henkilöstölle mahdollisuus kehittää ja kehittyä. Tätä riskikategoriaa tarkasteltaessa on mahdollista vaikuttaa työhyvinvointiin, toimintojen kehittämiseen, henkilöstön kehittämiseen ja muuhun kehittämistoimintaan (Huuhka 2017, 235).

Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen esikunnan kaupalliselle osastolle on laitoksen johtoryhmässä syksyllä 2021 annettu tehtäväksi tehostaa hankinta-alan toimintoja niin, että hankintaprosessissa olevat viiveet saataisiin tuotua siedettävälle tasolle. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi perustettiin suunnitteluryhmä, jonka laatimassa suunnitelmassa todetaan tilanteen helpottamisen vaativan henkilöstöressurssien ja prosessien tarkastelua sekä hankintojen priorisointia. Suunnitelmassa esiin tuodut haasteet heijastelevat haastatteluissa ilmi tulleita ongelmakohtia ja nähtäväksi jää onnistuuko tämä suunnitteluryhmä siinä, missä aiemmat ovat epäonnistuneet: hankintaprosessin ja hankintatoimen tehostamisessa. (Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen esikunta 2021, 1–9.)

Myös Pääesikunta on havahtunut hankintatoimen ongelmiin ja on käynnistänyt vuonna 2021 keskitettyjen hankintojen kehitysprojektin, jonka ohjauksesta vastaa Pääesikunnan logistiikkaosaston kaupallinen sektori. Projektissa painotetaan hankintojen kaupallista toteutusta, mutta tarkastellaan myös teknisen valmistelun osuutta osana kokonaisuutta. Pääesikunnan projekti on pyritty sovittamaan yhteen aiemmin mainitun logistiikkalaitoksen oman suunnitelman kanssa ja se on ollut tarkoitus saattaa päätökseen kevään 2022 loppuun mennessä. Projektisuunnitelmassa toteutus tapahtuu kahdessa vaiheessa ja se sisältää muun mu-

assa nykytilan kartoituksen, prosessin tyhjäkäyntivaiheiden tunnistamisen käytännön työtä seuraamalla ja tarvittavan osaamiskartoituksen laatimisen. (Pääesikunta 2021, 1–3.)

5.5 Johtopäätökset

Tutkimuksen johtopäätöksenä on todettavissa, että julkisten hankintojen prosessit ja käytettävät menettelyt voivat olla vaikeatajuisia ja niitä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Hankintoihin osallistuvat tahot tulkitsevat lakeja, määräyksiä ja ohjeita omien näkemysten ja lähtökohtien kautta, ja yhteisen kielen löytäminen voi toisinaan olla haastavaa. Lisäksi voidaan havaita, että epäkohdat prosesseissa ja organisaation toiminnoissa voivat vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja johtaa haluan toimia tietyllä tavalla. Tuoreiden kehittämisprojektien ja selvityksien perusteella voidaan todeta myös, että Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen hankintatoimessa on laajoja ongelmia, joiden vaikutukset näkyvät laajalla alueella sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella.

Tutkimustulosten myötä nähdään, että Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen hankintatoimessa on määrittelemättömiä pullonkauloja eikä siellä ole vuosiin päästy organisaation asettamiin tavoiteläpimenoaikoihin. Syitä on selvitetty moneen kertaan, mutta muutosta ei ole saatu aikaiseksi. Toiminnassa ei päästä riittävään kustannustehokkuuteen ja se vaikuttaa organisaation koko toimintaan laaja-alaisesti. Kaupallisella osastolla, kuten organisaation muillakin alueilla, on akuutti resurssipula, jota pahentaa se, että jokainen suorittaa oman varsinaisen tehtävänsä lisäksi myös matkasihteerin, henkilöstösihteerin ja osastosihteerin tehtäviä. Muun muassa nämä organisaatiolle tärkeät tehtävät karsittiin lähes kokonaan vuoden 2015 organisaatiouudistuksessa. Kun huomioidaan työntekijöiden suorittamien ota (oman työn ohella) – tehtävien määrä, voidaan ymmärtää, että ota-tehtävät karsimalla, jäisi tehtävänhoitajille enemmän aikaa varsinaisen asiantuntijatehtävänsä suorittamiseen. Nykyinen asetelma haastaa organisaation sosiaalista kestävyyttä.

Teknisten asianhoitajien kokema turhautuminen hankintojen tehottomuuteen johtaa suoraan haluan käyttää suorahankintamenettelyä. Suorahankintamenettelyn

perusteissa ei kuitenkaan riittävästi, tai ollenkaan, huomioida teknisestä näkökulmasta oleellisia suorituskykyyn ja käytettävyyteen liittyviä näkökulmia, joiden huomioiminen voisi tehostaa hankintoja sallimalla suorahankintamenettelyn selkeämmin entistä useammassa tapauksissa. Tähän päästäkseen tulisi kuitenkin saada aikaan lakimuutos suorahankintaperusteisiin, ja lakimuutokset vievät aikaa. Samoin turhautumista prosessiin teknisten asianhoitajien puolelta lisää se, että kaupallisten asianhoitajien näkemys säästöistä ja saavutetuista hyödyistä on rajoittunut eikä se kata esimerkiksi hankittavan materiaalin myötä saatavia toisinaan abstrakteja hyötyjä ja toiminnan tehokkuuden parantamista.

Yhteenvetona voidaan todeta, että hankintojen resurssitehokkuus ei ole organisaatiossa toivotulla tasolla eikä ole näköpiirissä, että tilanne muuttuisi lähitulevaisuudessa. Tässä, ja aiemmissa tutkimuksissa, todetut haasteet ovat vahvasti olemassa ja tuoreimmassa kehitysprojekteissakin näytetään keskittyvän pääsääntöisesti prosessiin eikä niinkään henkilöstön kehittämiseen, vaikka toisessa projektissa osaamiskartoituksen päivittämistarve mainitaankin (Pääesikunta 2021, 1–3; PVLOGLE 2021c, 4). Resurssi- ja kustannustehokkuusajattelu tulisi jalkauttaa koko organisaatioon tavalla, joka tehostaisi toimintoja ilman, että se lisäisi työmäärää entisestään.

Nykyisen tehottomuuden vallitessa ei ole ihme, että materiaalihankinnoissa haluttaisiin usein käyttää suorahankintamenettelyä kilpailutuksen sijaan. Yleisesti ottaen voidaan nähdä, että teknisten asianhoitajien negatiivinen suhtautuminen kilpailutukseen saattaisi muuttua merkittävästi, jos kaupallisella osastolla olevat pullonkaulat heti prosessin alkupäässä saataisiin ratkaistua. Tämä puolestaan vaikuttaisi suoraan teknisten ja kaupallisten asianhoitajien väliseen yhteistyöhön lisäten sekä resurssitehokkuutta että työn sosiaalista kestävyttä.

6 POHDINTA

Materiaalia kootessa, oli yllättävä huomata kuinka suosittu aihe Puolustusvoimien hankinnat ja edelleen suorahankintamenettely on. Hämmästyttävää oli myös se, että vaikka tehokkuuttakin hankintojen alueella on paljon tutkittu, ei tutkimusten tuloksilla ole ollut juuri mitään käytännön merkitystä hankintatoimen tehostamisessa. Toimeksiantajan hankintatoimessa on edelleen huomattavia ongelmia työn ruuhkautuessa aiheuttaen kuukausien viiveitä. Oli kuitenkin alusta asti selvää, että opinnäytetyö toteutetaan työnantajalle ja vaikka tutkimusprosessin aikana osaan tutkimuskysymyksistä tuli vastaukset esiin kuin itsestään, oli toimeksiantajalle, ja minulle itselleni, tärkeää saattaa aloitettu työ loppuun.

Olin koko prosessin ajan motivoitunut ja sitoutunut työhön, ja tavoitteeni oli saada tutkimus valmiiksi vähintään oppilaitoksen olettamassa aikataulussa, mutta mielellään aiemmin. Saatavilla olevan materiaalin määrä oli ajoittain lähes lannistava ja sen läpikäymiseen ja karsimiseen meni paljon aikaa. Haastatteluiden suunnittelu oli myös yllättävän vaikeaa ja, näin jälkeempäin ajateltuna, olisin voinut aloittaa suunnittelun aikaisemmin ja käyttää esimerkiksi haastateltavien valintaan enemmän aikaa. Tämä on tietenkin helppo todeta jälkeempäin, todellisuudessa en olisi todennäköisesti voinut ennakoida haastatteluiden kanssa tämän tutkimuksen yhteydessä enempää. Kaiken kaikkiaan materiaalia oli paljon ja tutkimuksen kannalta varsin riittävästi.

Pyrin pysymään objektiivisena tutkittavan aiheen suhteen koko tutkimuksen ajan, vaikka eräällä tavalla jo tutkimuksen lähtökohtana oli tietyt oletukset organisaation kaupallisen osaston toiminnasta ja hankintamenettelyistä. Perehdyin tutkimuksen aikana ennakkoluulottomasti monipuoliseen sekä organisaation sisäiseen että sen ulkoiseen materiaaliin, ja pyrin säilyttämään objektiivisen suhtautumisen aiheeseen myös haastatteluiden aikana keskittyen vain ja ainoastaan haastattelukysymyksiin. Mielestäni objektiivisuuteni heijastuu lisäksi teoreettisen viitekehyksen muodossa ja lähteiden monipuolisessa hyödyntämisessä. Tutkimustulokset eivät varsinaisesti yllättäneet, vaan olivat pikemminkin odotusteni mukaiset. Sen sijaan olin kaiken läpikäymäni materiaalin jälkeen yllättynyt siitä,

että tulokset noudattelivat odotuksiani. Huomioiden se, että samat ongelmakohdat on tunnistettu jo useamman kerran aiemmissa tutkimuksissa, olisi mielestäni loogista ollut, että tutkimukseni tulokset olisivat olleet ristiriidassa odotuksiini nähden.

Tutkimus sujui pääsääntöisesti suunnitelman mukaan. Olin laatinut suunnitelman viikon tarkkuudella ja hieman tiukempaan kuin olisi ollut tarpeen. Tämän ansiosta työ eteni vauhdikkaasti ja alkuvaiheissa huomattavastikin suunniteltua aikataulua edellä. Opinnäytetyö valmistunee siitä huolimatta kuitenkin lähes oppilaitoksen arvion mukaisessa aikataulussa, sillä muun muassa tarkastukset, viimeistelyt, kypsyysnäyte ja työn julkaisu vievät oman aikansa eikä pysty itse niiden aikatauluun juuri vaikuttamaan. Haasteitakin prosessiin mahtui, sillä vähintään kahdesti tuntui aiheen järkevä jäsentely mahdottomalta tehtävältä, ja kerran jouduin luopumaan luomastani sisällysluettelosta kokonaan, kun tajusin, etten saa sen ympärille luotua johdonmukaista kokonaisuutta. Vaikeuksista huolimatta työ kuitenkin eteni hitaasti, mutta varmasti.

Tutkimuksen toteuttamisessa tärkeään rooliin nousi ohjaus. Tutkimuksen aikana suurena apuna olivat toimeksiantajan ja oppilaitoksen nimeämät työn ohjaajat. Toimeksiantajan nimeämällä ohjaajalla oli erittäin tärkeä rooli työn toteuttamisessa. Hän auttoi sisällön kanssa, sisällysluettelon laadinnassa ja antoi arvioita tekstistä muutamaan otteeseen. Hänellä oli sekä tekninen tietämys tutkimuksen aihealueesta että viime käden tieto opinnäytetyön laadinnasta, sillä hänen omista opinnoistaan ei ole pitkäkään aika. Oppilaitoksen tarjoama ohjaus auttoi puolestaan laatimaan työn oppilaitoksen standardien mukaan ja niin, että se vastaa oppilaitoksen käsitystä laadukkaasta opinnäytetyöstä. Varmassa ohjauksessa työskentely lisäsi luottamusta ja varmuutta omaan tekemiseen. Se opetti lisäksi ottamaan rakentavan kritiikin vastaan mahdollisuutena oppia ja kehittyä.

Sain mielestäni vastaukset asettamiini tutkimuskysymyksiin. Haastatteluiden kautta sain käsityksen prosessin osapuolien toiveista ja haasteista prosessin suhteen. Haastatteluissa oli kuultavissa jonkin asteista voimattomuuttakin, sillä prosessin resurssitehokkuutta ja sosiaalista kestävyyttä lisäävät muutokset eivät

ole haastateltujen henkilöiden vallassa, vaan vaatisivat paikoittain jopa lakimuu- toksia. Yleisesti ottaen haastatteluvastauksista kävi ilmi, että prosessissa on pi- kemminkin resurssitehottomuutta kuin -tehokkuutta ja koin, että turhautumista li- sää se, ettei kenelläkään ole tiedossa mistä tehottomuus varsinaisesti johtuu. Hankintatoimen näkymättömät pullonkaulat vaikuttavat yleiseen työhyvinvointiin laaja-alaisesti heikentäen näin Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen henkilöstön sosiaalista kestävyyttä ja työn resurssitehokkuutta.

Mielestäni muutosta ei pitäisi toteuttaa vain yksinomaan muutoksen vuoksi, vaan sen tarkoin harkittujen vaikutusten ja seurausten vuoksi. Hankinnan toimialalla on toteutettu suuriakin muutoksia ja tälläkin hetkellä on käynnissä jo edellä mai- nitsemiani kehittämishankkeita. Nähtäväksi jää ovatko nämä hankkeet vain sa- nahelinää vai saadaanko niiden avulla oikeasti toimintaa edistävää muutosta ai- kaan. Haastatteluista käy selvästi ilmi, että oikeanlaiselle muutokselle olisi tar- vetta. Oikeanlaisella muutoksella tarkoitan muutosta, jonka avulla toimintaa voi- daan tehostaa ilman, että se kuormittaa henkilöstöä lisää ja muutosta, jolla on positiivinen ja vahvistava vaikutus koko organisaation toimintaan ja henkilöstöön.

Luotettavuuden arviointi on minkä tahansa tutkimuksen tärkeä osa ja se on suo- raan verrannollinen työn laatuun (Kananen 2013, 135). Luotettavuuden arviointi toteutetaan toisinaan myös käsitteeseen syventymättä, tutkimuksen irrallisena osana ja vasta tutkimuksen lopuksi, mutta tällöin se ei palvele tarkoitustaan. Luo- tettavuutta tulisikin tarkastella hyvin varhaisessa vaiheessa, jo osana tutkimus- suunnitelmaa. (Kananen 2013, 136.) Kun tutkimuksessa nojaututaan haastatte- luihin, voidaan työn luotettavuuteen ja laadukkuuteen vaikuttaa jo sillä, että haas- tattelukysymykset mietitään tarkasti ja haastattelut suunnitellaan etukäteen (Hirs- järvi & Hurme 2014, 184).

Arvioinnissa luotettavuutta tarkastellaan tavallisesti validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus kohdistuu aiottuun asiaan tai tapaukseen ja reliabiliteetti puolestaan ymmärretään tulosten toistettavuutena. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.) Haastatteluaineiston laatu vaikuttaa suoraan sen luotettavuuteen: litteroinnin sääntöjen vaihtelut haastatteluiden välillä tai haastat-

teluiden vajavainen luokittelu voivat johtaa siihen, että aineiston ja siihen pohjautuvan tutkimuksen ei voida sanoa olevan luotettavat (Hirsjärvi & Hurme 2018, 185).

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti ja reliabiliteetti voidaan tulkita eri tavoin tai niitä ei haluta laadullisen tutkimuksen yhteydessä käyttää, sillä niiden ajatellaan olevan kiinteästi kytköksissä vain määrällisen tutkimuksen kanssa. Silti jokaisen tutkimuksen yhteydessä tulisi suorittaa luotettavuuden ja pätevyyden arviointi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 227.) Tässä tutkimuksessa haastateltaviksi valittiin pääsääntöisesti henkilöitä, joiden tutkimuksen alussa arvioitiin olevan työssään tekemisissä suorahankintamenettelyn kanssa. Valinnat onnistuivat kohtuullisesti, sillä kaikilla oli asiasta vähintään jonkin verran kokemusta ja menettely oli tuttu, vaikkakin toiset toimivat suorahankintojen parissa enemmän kuin toiset. Lisäksi suorahankintamenettelyyn johtaneet perusteet vaihtelivat hankinnoittain, eikä kaikkia tapauksia voitu näin ollen suoraan rinnastaa tutkimuksen lähtökohtana olleen tapauksen kanssa.

Jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan, olisi selvää, että haastateltavien valintaan voisi kiinnittää vielä enemmän huomiota. Lisäksi haastateltavia olisi ehkä voinut olla enemmän, vaikkakaan määrä ei olisi välttämättä vaikuttanut tuloksiin muutoin kuin niitä vahvistaen, sillä jo suoritetuissa haastatteluissa vastaukset olivat pääsääntöisesti hyvin linjassa keskenään ja paikoittain jopa toisiaan toistavia. Haastatteluaineiston tulkinnan tueksi haastattelut purettiin litteroinnin jälkeen taulukoon, jossa aineiston luokittelu ja teemoittelu, ja näiden kautta tulkintojen muodostaminen, oli helpompaa. Haastattelujen suorittamista helpotti se, että haastateltavat olivat entuudestaan tuttuja ja haastatteluissa oli alusta lähtien avoin ja hyvä ilmapiiri.

LÄHTEET

- Airborne Systems. 2022. Viitattu 18.4.2022. <https://airborne-sys.com/product/fi-refly-military-cargo-delivery-parachute/>.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Anttonen, A. 2021. Puolustushallinnon hankinnat – mitä tietoa painotetaan? Case M05-maastopukujen hankinta. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Kandidaatin tutkielma.
- Berninger, K. 2012. Hiilineutraali Suomi – Miten luodaan ilmastoystävällinen yhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Čudanov, M., Jovanović, P. & Jaško, O. 2018. Influence of the Public Procurement Procedure Type on the Duration of Public Procurement. *Lex Localis – Journal of Local Self-Government* Vol. 16 No 2, 361-378. Viitattu 13.6.2022 <http://pub.lex-localis.info/index.php/LexLocalis/article/view/16.2.361-378%282018%29>.
- Eskola, J., Saarela, M. & Vilkkä, H. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 190–201.
- Eskola, S., Kiviniemi, E., Krakau, T. & Ruohoniemi, E. 2017. *Julkiset hankinnat*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Euroopan komissio. 2019. Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, Eurooppa-neuvostolle, neuvostolle, Euroopan sosiaali- ja talouskomitealle ja alueiden komitealle – Euroopan vihreän kehityksen ohjelma. Viitattu 13.4.2022. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/DOC/?uri=CELEX:52019DC0640&from=FI>.
- Euroopan komissio. Euroopan vihreän kehityksen ohjelma. Viitattu 13.4.2022. https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_fi.
- Finnish Government. 2020. Finland's 2030 Agenda Voluntary National Review. Video. Viitattu 14.4.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=nPKXii00tMI>.
- Haastattelu 1. Puolustusvoimien Logistiikkalaitos. Teknisen asianhoitajan haastattelu 11.1.2022.
- Haastattelu 2. Puolustusvoimien Logistiikkalaitos. Teknisen asianhoitajan haastattelu 17.1.2022.
- Haastattelu 3. Puolustusvoimien Logistiikkalaitos. Teknisen asianhoitajan haastattelu 22.3.2022.

- Haastattelu 4. Puolustusvoimien Logistiikkalaitos. Teknisen asianhoitajan haastattelu 19.1.2022.
- Haastattelu 5. Puolustusvoimien Logistiikkalaitos. Teknisen asianhoitajan haastattelu 19.1.2022.
- Haastattelu 6. Puolustusvoimien Logistiikkalaitos. Kaupallisen asianhoitajan haastattelu 24.1.2022.
- Haastattelu 7. Puolustusvoimien Logistiikkalaitos. Kaupallisen asianhoitajan haastattelu 26.1.2022.
- Haastattelu 8. Puolustusvoimien Logistiikkalaitos. Kaupallisen asianhoitajan haastattelu 26.1.2022.
- Haastattelu 9. Puolustusvoimien Logistiikkalaitos. Kaupallisen asianhoitajan haastattelu 26.1.2022.
- Haastattelu 10. Puolustusvoimien Logistiikkalaitos. Kaupallisen asianhoitajan haastattelu 8.2.2022.
- Haastattelu 11. Puolustusvoimien Logistiikkalaitos. Hankintapäällikön haastattelu 28.2.2022.
- Haastattelu 12. Utin jääkäriyrykmentti. Operatiivisen käyttäjän haastattelu 24.2.2022.
- Haastattelu 13. Utin Jääkäriyrykmentti. Operatiivisen käyttäjän haastattelu 24.2.2022.
- Harjanne, V-J. 2021. Puolustusvoimien logistiikkalaitos. Teknisen asianhoitajan haastattelu 6.9.2021.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi.
- Huikko, K., Pekkala, E., Pohjonen, M. & Ukkola, M. 2019. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 8. uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.
- Huuhka, T. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. Helsinki: Books on Demand.
- Hyvönen, O., Kess, K., Piisi, T., Tuomela, H. & Uotila, J. 2007. Julkiset hankinnat hankintayksiköissä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Joki, Maritta. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy, 141–144.
- Järjestelmäkeskuksen strategia. 2020. Helsinki: Puolustusvoimat.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kontio, A., Kronström, S., Kumlin, A. & Mäki, L. 2017. Julkiset hankinnat käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kortesniemi, R. 2021. Suorahankinnan oikeudelliset edellytykset. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Pro gradu- tutkielma.
- Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.
- Laki julkisista puolustus- ja turvallisuushankinnoista 29.12.2011/1531.
- Lehmusoksa, J. 2021. Laatu järjestelmän auditointi. Auditointiseloste Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen tietojärjestelmässä.
- Malatinec, T. 2017. Legislative framework of green public procurement and Europeanisation of the Slovak practice. Juridical Tribune Vol. 7. Special Issue, 95-107. Viitattu 13.6.2022 <https://ideas.repec.org/a/asr/journal/v7y2017ispecialp95-107.html>.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.
- Mikkilä, M. 2006. The many faces of responsibility: Acceptability of the global pulp and paper industry in various societies. Dissertationes Forestales. Viitattu 12.4.2022. https://www.researchgate.net/publication/42425730_The_many_faces_of_responsibility_Acceptability_of_the_global_pulp_and_paper_industry_in_various_societies.
- Niemi, M. 2019. Julkiset hankinnat ja hankintalaki – yrittäjän uhka vai mahdollisuus? Hallituspartnerit. Viitattu 12.4.2022. <https://hallituspartnerit.fi/492-2/>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Opetushallitus. 2018. Kestävän kehityksen edistäminen – verkkokurssi. Viitattu 14.4.2022. <https://keke.bc.fi/Kestava-kehitys/suomi/sosiaalinen/>.

Opreescu, M. A. 2016. The reform of the public procurement system – A premise of increasing absorption of European funds and fostering competition on the single market. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai. Studia Europaea* Vol. 61, 43–54. Viitattu 28.4.2022

<https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA515795173&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=12248746&p=AONE&sw=w&user-GroupName=anon%7E232fdd30>.

Pohjonen, M. 2017. Hankintalaki ja tilaajavastuulaki rakentamisessa, opas tilaajalle ja tarjoajalle. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Puolustusministeriö, Puolustusvoimat, Puolustuskiinteistöt. 2021. Puolustushallinnon ympäristöraportti 2019–2020. Viitattu 15.4.2022. https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2267766/31662614_Ymparistoraportti_2019-2020.pdf/1a1ad793-f7ec-c5db-73d7-b98ee18e5c19/31662614_Ymparistoraportti_2019-2020.pdf?t=1622452193248.

Puolustusvoimat. Viitattu 10.04.2022. <https://logistiikkalaitos.fi/etusivu>.

Puolustusvoimat. Pääesikunnan henkilöstöosasto. 2015. Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. Palkatulle henkilöstölle ja asevelvollisille. Viitattu 14.4.2022. https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2267766/PEVIESTOS-HESTRA_Julkaisu.pdf/8d909e64-5538-4366-b7fc-ba6f2c80c9bf/PEVIESTOS-HESTRA_Julkaisu.pdf.

Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen esikunta. 2021a. PVLOGLOHJEK KAUPALLINEN TOIMINTA PUOLUSTUSVOIMIEN LOGISTIKKALAITOKSESSA HR657. Ohje Puolustusvoimien asianhallintaportalissa.

Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen esikunta. 2021b. PVLOGLHSMK PUOLUSTUSVOIMIEN LOGISTIKKALAITOKSEN TYÖJÄRJESTYS HR1078. Ohje Puolustusvoimien asianhallintaportalissa.

Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen esikunta. 2021c. SUUNNITELMA: KÄRRYJONON PURKAMINEN JA PYSYVÄT RATKAISUT. BR16180. Suunnitelma Puolustusvoimien asianhallintaportalissa.

Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen esikunta, kaupallinen osasto. 2021. Opetusmateriaali Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmässä

Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen esikunta. 2022. Hankintatoimen perusteita. Opetusmateriaali Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmässä.

Pursimo, J. & Koivusaari, K. 2021. 35 miljardia onkin 47 miljardia, vai onko sittenkään? Viitattu 11.4.2022. <https://www.hansel.fi/blogi/2021/06/09/35-miljardia-onkin-47-miljardia-vai-onko-sittenkaan/>.

Pääesikunnan logistiikkaosasto. 2015. PVHSMK PE Puolustusvoimien hankintamääräys HK1206. Määräys Puolustusvoimien asianhallintaportalissa.

- Pääesikunnan logistiikkaosasto. 2021. PUOLUSTUSVOIMIEN KESKITETTYJEN HANKINTOJEN KEHITYSPROJEKTI 2021-2022. AR16657. Käsky Puolustusvoimien asianhallintaportalissa.
- Pääesikunnan materiaaliosasto. 2010. Materiaalistrateginen ohjaus Puolustusvoimissa AF26507. Ohje Puolustusvoimien asianhallintaportalissa.
- Rasku, J. 2019. Puolustusmateriaalin käyttöönottoprosessi Ilmavoimissa. CASE – I360C MicroFly II GPADS. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Silvennoinen, T. 2015. Puolustushallinnon materiaalihankinnan tehokkuus. Tampereen yliopisto. Taloustiede. Pro gradu- tutkielma.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. Työ2030 – Työn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma. Viitattu 17.4.2022. <https://stm.fi/tyo2030>.
- Sotilasilmailun viranomaisyksikkö. 2011. Sotilasilmailumääräys. Sotilasilmailussa käytettävien laskuvarjojen ja pelastautumisvarusteiden hyväksyntä ja ylläpito. Viitattu 18.4.2022. <https://ilmavoimat.fi/documents/1951206/2212089/SIM-Ma-YI-013.pdf/0a4c682c-e560-4e95-96fa-4f69ecbd3532/SIM-Ma-YI-013.pdf?t=1458292531000>.
- Suomen perustuslaki 11.6.1999/731.
- Suomen YK-liitto. 2017. Ilmoittaudu kestävä kehitys haltuun! – verkkokurssille. Viitattu 13.4.2022. <https://www.ykliitto.fi/uutiset-media/uutiset/ilmoittaudu-kestava-kehitys-haltuun-verkkokurssille>.
- Torni - Puolustusvoimien Intranet. Viitattu 10.04.2022.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Uusi-Uitto, S. 2008. Julkisten hankintojen ympäristönäkökohdat, Case Puolustusvoimien vaatteistohankinnat. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Ulkoministeriö. 2020. Mikä EU:n Green Deal? Viitattu 13.4.2022. <https://eurooppatiedotus.fi/2020/03/04/mika-eun-green-deal/>.
- United Nations. Department of Economic and Social Affairs – Sustainable Development. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Viitattu 13.4.2022. <https://sdgs.un.org/2030agenda>.
- Valtioneuvosto. 2022. Hiilineutraali ja luonnon monimuotoisuuden turvaava Suomi sekä asuntopolitiikka. Viitattu 15.4.2022. <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelman-seuranta/toimintasuunnitelma/hiilineutraali-ja-luonnon-monimuotoisuuden-turvaava-suomi-seka-asuntopolitiikka>.
- Valtioneuvoston kanslia. 2022. Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda2030. Viitattu 13.4.2022. <https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>.

Valtiovarainministeriö. 2021. Tutkimus: Hankintoja koskevan datan saatavuudessa ja avaamisessa parannettavaa. Tiedote 367/2021. Viitattu 11.4.2022. <https://tietokayttoon.fi/-/10616/tutkimus-hankintoja-koskevan-datan-saatavuudessa-ja-avaamisessa-parannettavaa>.

Valtiovarainministeriö. 2022. Valtiovarainministeriön ehdotus vuoden 2022 talousarvioksi. Viitattu 26.4.2022. <https://budjetti.vm.fi/indox/sialto.jsp?year=2022&lang=fi&maindoc=/2022/tae/valtiovarainministerion-Kanta/valtiovarainministerionKanta.xml&opennode=0:1:>.

Ympäristöministeriö. 2022. Maankäyttö- ja rakennuslaki uudistuu. Viitattu 15.4.2022. <https://mrluudistus.fi/>.

LIITTEET

- Liite 1. Puolustusvoimien henkilöstöstrategian liite 1
- Liite 2. Helsingin Sanomien artikkeli ”Armeija puolustaa luontoa” 3.10.1979
- Liite 3. Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen kaupallisen ohjeen liite 3, tiivistelmä
- Liite 4. Haastattelukysymykset: tekniset asianhoitajat
- Liite 5. Haastattelukysymykset: kaupalliset asianhoitajat
- Liite 6. Haastattelukysymykset: operatiiviset käyttäjät

■

■

■



Liite 2 1 (2)

■

Hankintaprosessin vaiheet sekä teknisen ja kaupallisen asianhoitajan tehtäväjako

- 1) Kaikki vaiheet sisältävä kilpailutettava hankinta; soveltuu myös suorahankintaan, joka ylittää sovellettavan hankintalainsäädännön kansallisen kynnysarvon (siviilihankinnat > 60.000 €, PUTU-hankinnat > 100.000 €)

Vaihe	Tekninen asianhoitaja	Kaupallinen asianhoitaja	Muut osallistujat
A. Hankintojen suunnittelu			
1	Seuraavien vuosien hankintojen suunnittelu.	Hankintasuunnitelmien vastaanotto ja kaupallisten asianhoitajien nimeäminen.	PE ja esikunnat; muut yksittäiset joukko-osastot)
B. Hankintavalmiuden luominen			
2	Toimeksianto PVLOGL:lle	Toimeksiannon vastaanotto ja kaupallisen asianhoitajan nimeäminen.	Toimeksiantaja
3	Toimeksiannon esitarkastus ja katselmointi	Osalistuu toimeksiannon esitarkastukseen ja katselmointitilaisuuteen sekä suunnittelutehtävien toteutus.	Toimeksiantaja, osallistuvat toimialat ja tarvittaessa laadunvarmistusedustaja
4	Suunnittelu ja valmistelu, toteutustavan valinta sekä määrärahojen suunnittelu	Hankintamenettelyn alustava valinta, hankinnan laimukaisuuden varmistaminen.	Toimeksiantaja, osallistuvat toimialat, TRSS-suunn.
C. Tietopyyntövaihe			
5	Tietopyyntö ja sen hyväksyttäminen sekä tietopyynnön lähettäminen	Tietopyynnön tekninen osuus kanssa sekä tietopyynnön kokoaminen ja esittely.	Toimeksiantaja, osallistuvat toimialat
6	Tietopyynnön vastausten analysointi ja esittely	Analysoi vastausten tekniset osuudet yhteistyössä eri toimialojen kanssa ja esittelee yhteenvedon toimeksiantajalle.	Toimeksiantaja, osallistuvat toimialat, (lakimies)

D. Hankinnan käynnistäminen (kilpailutus tai suorahankinta)					
7	Toimeksianto/ hankintatoteuttaja	JÄRJJK vastaanottaa toimeksiannon ja nimeää teknisen asianhoitajan.	KAUPOS nimeää kaupallisen asianhoitajan.	Toimeksiantaja	Toimeksiantaja
8	Toimeksiannon esitarkastus ja katselmointi	Toimeksiannon esitarkastus, katselmointitilaisuuden järjestäminen sekä katselmointitilaisuuden esityslistan ja pöytäkirjan laatiminen.	Osallistuu toimeksiannon esitarkastukseen ja katselmointiin.	Toimeksiantaja, osallistuvat toimialat	Toimeksiantaja, osallistuvat toimialat
9	Hankinnan kohteen määrittely ja määrärahojen käytön suunnittelu	Tekninen vaatimusmäärittely. Tarjouspyynnön tekninen osuus. Määrärahojen suunnittelu. Valvoo turvallisuusvaatimusten täyttymistä ja vastaa laadunvarmistustarpeen arvioinnin tekemisestä.	Määrittää lopullisen hankintamenehtelyn. Valvoo, että turvallisuusvaatimukset ja laadunvarmistustarve on huomioitu. Vastaa hankinnan laimukaisuudesta.	Toimeksiantaja, osallistuvat toimialat	Toimeksiantaja, osallistuvat toimialat
10	SAP-integraatiopalaveri (tarvittaessa)	Arvioi erillisen SAP-integraatiopalaverin tarpeen yhdessä hankintasihteerin kanssa.	Arvioi SAP-integraatiopalaverin tarpeen yhdessä hankintasihteerin kanssa.	Hankintasihtööri, materiaalihallinnon ja talouden asiantuntijat	Hankintasihtööri, materiaalihallinnon ja talouden asiantuntijat
11	Hankinnan toimeksianto KAUPOS:lle	Käynnistää hankintaprosessin ja kokoaa hankintaan tarvittavat tiedot. Esittelee ostoskärryn hyväksyjille.	Ohjaa ostoskärryn laadinnassa. Tarkastaa ja viimeistelee ostoskärryn, varaa määrärahan sekä hyväksyy ostoskärryn.	Ostoskärryn hyväksyjät, hankintasihtööri	Ostoskärryn hyväksyjät, hankintasihtööri
E. Tarjouspyyntövaihe					
12	Tarjouspyynnön laatiminen ja hyväksyttäminen	Vastaa teknisestä osuudesta sekä osallistuu tarjouspyynnön kokoamiseen ja esittelyihin.	Tarjouspyynnön kaupallinen osuus.	Toimeksiantaja, osallistuvat toimialat	Toimeksiantaja, osallistuvat toimialat
13	Hankinnasta ilmoittaminen sekä mahdollinen tarjoajien soveltuvuuden arviointi ja osallistujien hyväksyntä	Osallistuu hankintailmoituksen laatimiseen ja mahdollisten osallistujien valintakriteerien määrittelyyn sekä osallistumishakemusten arviointiin.	Hankintailmoitus Hilmaan. Osallistujien valintakriteerien määrittely sekä osallistumishakemusten vastaanotto, ja arviointi teknisen asianhoitajan kanssa.	Hankintalakiemies (vastaa osallistujien hylkäämisestä ja hyväksymisestä)	Hankintalakiemies (vastaa osallistujien hylkäämisestä ja hyväksymisestä)
14	Tarjouspyynnön lähetyks	Tarkastaa tarjouspyynnön tekniset osuudet.	Vastaa tarjouspyynnön lähettämisestä.		
15	Mahdollinen tarjouspyynnön tarkentaminen	Osallistuu tarjouspyyntökatselmuksen järjestämiseen. Vastaa toimittajien tekemiin kysymyksiin teknisiltä osin.	Kokooa tarjoajien kysymykset, vastaa kaupallisiin. Vastautusten lähetyks ja tarjouspyyntökatselmuksen järjestäminen. Yhteydenpito tarjoajiin.	Hankintalakiemies (tarvittaessa)	Hankintalakiemies (tarvittaessa)
16	Tarjojien vastaanotto,	Osallistuu tarjoajien soveltuvuuden	Vastaa tarjouspyynnön lähettämisestä.	Hankintalakiemies (vastaa tarjouspyynnön lähettämisestä)	Hankintalakiemies (vastaa tarjouspyynnön lähettämisestä)

	avaus ja tarjoajien soveltavuuden arviointi	arviointiin.	sekä toimittaa tarjoukset tekniselle asianhoitajalle. Arvioi tarjoajien soveltavuuden.	tarjoajien hylkäämisestä)
17	Tarjousten tarkastaminen sekä tarjousten hylkäyspäätökset ja vertailu	Tarjousten tarjouspyynnön mukaisuuden arviointi (teknisten vaatimusten osalta).	Tarjousten tarjouspyynnön mukaisuuden arviointi (hintavertailu ja tarjousvertailun oikeellisuus.) Laatii ja esittelee tarjousten hylkäyspäätökset.	Hankintalakimies ja laadunvarmistusedustaja (tarvittaessa)
18	SAP-integraatiopalaveri (tarvittaessa)	Arvioi SAP-integraatiopalaverin tarpeen yhdessä hankintasihteerin kanssa.	Arvioi SAP-integraatiopalaverin tarpeen yhdessä teknisen asianhoitajan kanssa.	Hankintasihteerin, materiaalihallinnon ja talouden asiantuntijat
19	Hankinnan täydentävä toimeksianto KAUPOS:lle	Vastaa tarvittavien nimikkeiden sekä KOM-yksiköiden perustamisesta. Esittelee ostoskärryn.	Ohjaa tarvittaessa ostoskärryn laadinnassa. Hankintasihteerin tarkastaa ja viimeistelee ostoskärryn sekä hyväksyy ostoskärryn kaupalliseen valmisteluun.	NIKES, ostoskärryn hyväksyjät, hankintasihteerin
F. Hankintapäätös ja tilauksen/sopimuksen solmiminen				
20	Hankintapäätöksen laatiminen sekä hankintapäätöksen tekeminen	Osallistuu hankintapäätöksen esittelyaineiston laatimiseen ja esittelyihin. Tarkastaa hankinnan kohdeita ja rahoitusta koskevat tiedot sekä puoltaa laaditun hankintapäätöksen tarvittaessa.	PLM:n hankintapäätösten osalta laatii hankintapäätöksen ja sitä koskevan esittelyaineiston. PV:n hankintapäätösten osalta laatii hankintapäätöksen, hakee puollot sekä esittelee sen ratkaisuoikeuden haltijalle. Vastaa hankintapäätöksen tiedoksiantamisesta. Laatii tarvittaessa suora hankintaimoituksen.	Hankintapäätöksen muut puoltajat, ratkaisuoikeuden haltija
21	Sopimuksen ja/tai SRM-ostotilauksen tekeminen	Tarkastaa sopimuksen / ostotilauksen osuudet ennen hyväksymistä.	Laatii sopimuksen / ostotilauksen. Hyväksyy sopimuksen / ostotilauksen. Tekee määrärahan sidonnan.	Laadunvarmistusedustaja, sopimuksen / ostotilauksen muu hyväksyjä
22	Sopimuksesta tai ostotilauksesta tiedottaminen sekä tilausvahvistus	Välittää sopimuksen tai ostotilauksen tiedoksi hankintaan osallistuville tahoille.	Lähetää tilauksen toimittajalle vahvistettavaksi. Toimittaa sopimuksen/ostotilauksen tiedoksi tekniselle asianhoitajalle. Tekee tarvittaessa hankintaa koskevan jälki-ilmoituksen. Vastaa tilauksen ja tarkistaa tilausvahvistuksen.	Tiedotuspäällikkö, suorituskyvyn omistaja
G. Sopimuksen aikainen valvonta ja hankinnan päättäminen				
23	Sopimuksen ja toimituksen	Valvoo tarvittaessa tuotteen valmistusta,	Hankinnan aikainen yhteydenpito toimittajaan	Mahdollinen

	valvonta, vastaanotto ja laskujen käsittely	toimitusta ja vastaanottoa sekä hankintasopimukseen liittyvän laatusuunnitelman toteutumista.	sopimuksen tulkintoihin ja sopimusmuutoksiin liittyvissä asioissa. Tarvittaessa laskujen asiatarkastus.	laadunvarmistusedustaja (GQAR), PVPALVK
24	Hankinnan päättäminen ja takuuajan valvonta	Valvoo tuotetta takuuajana ja sen jälkehen.	Päätää ostotilauksen, kun tuotteet on vastaanotettu ja laskut maksettu.	

2) Pienhankinnat (Siviilihankinnat < 60.000 €, PUTU-hankinnat < 100.000 €)

Edellä kohdassa E kuvatun tarjouspyyntövaiheen voi pienhankintojen osalta korvata pyytämällä tarjous pienhankintojen tarjouspyyntölomakkeella, jonka voi tehdä joko tekninen tai kaupallinen asianhoitaja.

Pienhankintaan sisältyvät tällöin pääosin alla kuvatut vaiheet:

	Vaihe	Tekninen asianhoitaja	Kaupallinen asianhoitaja	Muut osallistujat
A. Hankintojen suunnittelu				
1	Seuraavien vuosien hankintojen suunnittelu	Osallistuu hankinnan suunnitteluun.	Vastaanottaa hankintasuunnitelmat ja nimeää kaupalliset asianhoitajat eri hankintakokonaisuuksille tai yksittäisille hankinnoille.	PE ja esikunnat; muut yksittäiset joukko-osastot), KAUPOS:n hankinta-suunnitelman käsittelijät
D. Hankinnan käynnistäminen				
7	Toimeksianto tai hankintasuunnitelmaan perustuva hankintatehtävä PVLOGL:lle	JÄRJJK vastaanottaa toimeksiannon ja nimeää teknisen asianhoitajan.	KAUPOS saa toimeksiannon nimeää kaupallisen asianhoitajan.	Toimeksiantaja
9	Hankinnan tarkka määrittely ja määrärahojen käytön suunnittelu	Tekninen vaatimusmäärittely. Määrärahojen suunnittelu.		Toimeksiantaja, TRSS-suunnittelijat
11	Hankinnan toimeksianto KAUPOS:lle	Käynnistää hankintaprosessin ja kokoaa hankintaan tarvittavat tiedot. Esittelee	Tarkastaa ja viimeistelee ostoskärryn, tekee määrärahan varauksen sekä	Ostoskärryn hyväksyjät lähtiöorganisaatiossa,

	ostokärryn hyväksyjille. Vastaa markkinatutkimuksesta.	ostokärryn kaupalliseen valmisteluun. Tekee tarjouspyynnön ja vastaanottaa tarjoukset tai hintatiedustelun vastaukset.	hankintasihteeri
F. Hankintapäätös ja tilauksen/sopimuksen solmiminen			
21	SRM-ostotilauksen tekeminen	Tarkastaa ostotilauksen ennen hyväksymistä.	Ostotilauksen hyväksyjä
22	Ostotilauksesta tiedottaminen sekä tilausvahvistus	Välittää sopimuksen tai ostotilauksen tiedoksi muille hankintaan osallistuville tahoille.	Tiedotuspäällikkö, suorituskyyryn omistaja
G. Sopimuksen aikainen valvonta ja hankinnan päättäminen			
23	Sopimuksen ja toimituksen valvonta, vastaanottomenettelyt ja laskujen käsittely	Yhteydenpito toimituksen valvontaan liittyen. Valvoo tuotteen valmistusta, toimitusta ja vastaanottoa sekä hankintasopimukseen liittyvän laatusuunnitelman toteutumista. Tekee aloitteen mahdollisesta reklamaatiosta tai laatii reklamaation.	PVPALVK
24	Hankinnan päättäminen ja takuuajan valvonta	Valvoo tuotetta takuuajana ja sen jälkeen	Päättää ostotilauksen, kun tuotteet on vastaanotettu ja laskut maksettu.

Haastattelukysymykset: tekniset asianhoitajat

SUORAHANKINNAN PROSESSI

1. Onko prosessi sinulle selkeä ja tiedätkö mistä suorahankintoihin liittyvä ohjeistus, määräykset jne. löytyvät?
2. Onko (suora)hankintoihin liittyvissä menettelyissä mielestäsi eroja kaupallisten asianhoitajien kesken?
3. Mitkä ovat mielestäsi suorahankintaprosessin suurimmat kompastuskiivet, haasteet?
4. Jos voisit kehittää suorahankintaprosessia, päivittää perusteita tms. miten kehittäisit/muuttaisit asioita?
5. Jos et mielelläsi tee suorahankintoja, mikä siihen on syynä?
6. Onko suorahankinnan perusteissa mielestäsi hankintakohtaisia eroja riippuen esimerkiksi hankittavasta materiaalista tai siitä onko kyseessä ensi- tai jatkohankinta?

KESTÄVÄN KEHITYKSEN TAVOITTEET SUORAHANKINNASSA

1. Tiedätkö suorahankintojen perusteet? Pitäisikö suorahankinnan perusteissa mielestäsi huomioida jotain muita seikkoja? Mitä?
2. Suorahankinnoilla olisi mahdollista tuottaa monenlaisia säästöjä, huomioidaanko tätä puolta perusteissa mielestäsi ollenkaan tai riittävästi?
3. Mitkä ovat pääasialliset perusteet tai mitä toivot saavuttavasi sillä, että suunnittelet hankinnan toteuttamista suorahankinta?
 - a. Mitä hyötyä siitä koet olevan?
 - b. Mitä hyötyä siitä pitäisi mielestäsi olla, vaikka näin ei ehkä lopulta olekaan?

Haastattelukysymykset: kaupalliset asianhoitajat

1. Käsitteletkö suorahankintoja? Arviolta kuinka paljon/usein?
 2. Millaisia kysymyksiä sinulle useimmiten esitetään suorahankintoihin liittyen?
 3. Oletko törmännyt ns. kielimuuriin asioidessasi teknisen asianhoitajan kanssa?
 4. Mitä hankaluuksia suorahankinnoissa tavallisimmin esiintyy? Mitkä seikat sujuvat helpoiten?
 5. Olisiko, mielestäsi, suorahankintaperusteissa päivitettävää?
 6. Moni tekninen asianhoitaja kokee, että suorahankinnoillakin voidaan säästää, vaikka lainsäädännön ja muun ohjeistuksen perusteena toimii nimenomaan se, että säästöt saadaan kilpailutuksen kautta. Mitä ajatuksia tämä herättää?
 7. Huomioidaanko suorahankintaperusteissa automaattisesti mahdollinen resurssi- ja kustannustehokkuus?
 8. Mitä jos tietyn tyyppiset hankinnat keskitettäisiin tietyille henkilöille esim. hankintamenetelmän tai hankittavan materiaalin mukaan? Mitä haasteita ja mahdollisuuksia tässä toimintamallissa mielestäsi olisi?
-
- A. Kuinka usein käsittelemissäsi hankinnoissa on käytetty vertailuperusteena ympäristöystävällisyyttä tai muuta resurssitehokkuutta?
 - B. Mitkä ovat yleisimpiä vertailuperusteita tarjouksia pyydetessä?
 - C. Yksi PV henkilöstöstrategian tavoitteista on prosessien yksinkertaistaminen ja työn tehokkuuden lisääminen. Olisiko, oman arviosi mukaan, työnsäsi alueita, joita voisi yksinkertaistaa/selventää oman jaksamisen ja tehokkuuden lisäämiseksi?

Haastattelukysymykset: operatiiviset käyttäjät

Alkuperäisestä materiaalinpudotusjärjestelmän hankinnasta

1. Mistä tarpeesta lähtöisin hanke käynnistettiin?
2. Oli tiedossa, että järjestelmä on jo käytössä muualla. Tutkittiinko silti myös muita vaihtoehtoja?
3. Missä vaiheessa hankkeeseen saatiin mukaan kaupallinen asianhoitaja?
4. Miten mittavasta henkilöstökoulutuksesta järjestelmän käyttöönoton yhteydessä puhuttiin?

Jatkohankinta suoramarkintana

1. Kuinka merkityksellinen jatkohankinta oli järjestelmän käytön kannalta?
2. Jos olisi jouduttu valitsemaan muu vastaava tuote, mitä mahdollisia haasteita se olisi luonut?
3. Liittyikö tähän lisäselvityksiä, jatkokoulutusta tms. jotka olivat oleellinen osa käyttöönottoa?