



Katja Karjalainen

Kyvykkyyksien kehittäminen Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikössä.

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Julkisten hankintojen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2023

Tiivistelmä

| | |
|-------------------|--|
| Tekijä: | Katja Karjalainen |
| Otsikko: | Kyvykkyyksien kehittäminen Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikössä. |
| Sivumäärä: | 87 sivua + 8 liitettä |
| Aika: | Toukokuu 2023 |
| Tutkinto: | Tradenomi YAMK |
| Tutkinto-ohjelma: | Julkisten hankintojen tutkinto-ohjelma |
| Ohjaaja: | Tutkintovastaava, lehtori Kaija Haapasalo |

Opinnäytetyönä tehdyn tutkimus- ja kehitystyön tavoitteena oli kartoittaa ja kehittää Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikön kyvykkyyksiä. Kehitystyöhön osallistui Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikön henkilöstö ja se toteutettiin heinäkuun 2022 ja huhtikuun 2023 välisenä aikana.

Kohdeorganisaation kyvykkyyksien nykytilan selvittäminen tehtiin kyselytutkimuksen avulla ja siinä hyödynnettiin Valtiovarainministeriön ja Suomen kuntaliiton yhteisen toimenpideohjelman, Hankinta-Suomen, puitteissa luotua hankintojen kyvykkyyksien itsearviointityökalua.

Kehittämishankkeen teoria- ja tietopohja perustuu hankintalakiin, Vantaan kaupungin hankintaprosessiin ja Vantaan kaupungin strategiaan ja strategisten hankintojen tiekarttaan sekä kyvykkyyksien kehittämisen teoriaan hyödyntäen julkisten hankintojen ammattilaisten eurooppalaista osaamiskehystä (ProcurComp^{EU}) ja Hankinta-Suomen toimenpideohjelman itsearviointityökalua.

Itsearviointityökalun avulla kerätyt tiedot Vantaan hankintaorganisaation kyvykkyyksien lähtötilanteesta analysoitiin ja tulokset esitettiin Vantaan kaupungin hankintojen palveluyksikölle. Tuloksiin liittyvien keskustelujen pohjalta nousi esiin kehittämideoita, joiden pohjalta laadittiin neljä varsinaista kehittämisehdotusta. Kehittämisehdotukset esiteltiin hankinnan palveluyksikön johtoryhmälle ja niistä laadittiin toimenpidesuunnitelma hankinnan palveluyksikön kyvykkyyksien kehittämiseen ja seurantaan sekä ylläpitoon.

Johtopäätöksenä hankinnan palveluyksiköltä ja sen johtoryhmältä saadun palautteen perusteella voidaan todeta, että esitetyt kehittämisehdotukset koettiin tietyin edellytyksin kohdeorganisaatiossa hyödyllisiksi ja ehdottomasti toteuttamisen arvoisiksi. Näitä toimenpiteitä tullaan kohdeorganisaatiossa viemään eteenpäin Vantaan strategian mukaisesti tulevina vuosina hankintaorganisaation kyvykkyyden kehittämiseksi.

Avainsanat: Julkinen hankinta, kyvykkyys, itsearviointityökalu

Abstract

Author: Katja Karjalainen
Title: Developing Capability in the Procurement Unit of the City of Vantaa.
Number of Pages: 87 pages + 8 appendices
Date: May 2023
Degree: Master of Business Administration
Degree Programme: Public Procurement
Instructor: Head of Degree Programme, Senior Lecturer, Kaija Haapasalo

The aim of the thesis was to map and develop the capabilities of the Procurement unit of the City of Vantaa's. The Procurement unit has not previously charted capabilities at the same level as in this thesis. The staff of the Procurement unit participated in the development work carried out between July 2022 and April 2023.

The study used both qualitative and quantitative research methods. The current state of the unit's capabilities was examined by using a survey. The survey utilized a self-assessment tool created within the framework of the joint action program of the Ministry of Finance and the Association of Finnish Municipalities, Hankinta-Suomi. The data collected using the self-assessment tool focused on identifying the baseline of the capabilities of the Procurement unit. It was analyzed and the results were used for developing the improvement proposals.

The theoretical framework included the Procurement Act, the City of Vantaa's strategy and strategic procurement roadmap, the City of Vantaa's procurement process, as well as explored the topics of talent development utilizing the European competence framework for public procurement professionals (ProcurComp^{EU}) and the self-assessment tool of the Procurement Finland action program.

During the development discussions related to the results, development ideas emerged and four actual development proposals were drawn up. The development proposals were presented to the management team of the Procurement unit, and an action plan was drawn up for implementing the development, monitoring, and maintenance of the Procurement unit's capabilities.

Based on the feedback received from the Procurement unit and its management team, the development proposals were perceived to be useful under certain conditions and worth implementing at the case organization. The proposed actions will be further advanced according to Vantaa's strategy in order to implement capability development of the Procurement unit in the coming years.

Keywords: Public procurement, capability, self-assessment tool

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 8 |
| 1.1 | Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikkö | 10 |
| 1.2 | Vantaan kaupungin strategia, visio ja arvot | 13 |
| 1.3 | Vantaan kaupungin strategisten hankintojen tiekartta | 15 |
| 2 | Kehittämishankkeen esittely | 16 |
| 2.1 | Kehittämishankkeen tarve ja tausta | 16 |
| 2.2 | Kehittämishankkeen tavoite ja tutkimuskysymykset | 19 |
| 2.3 | Kehittämishankkeen mittarit | 19 |
| 3 | Tutkimus- ja kehittämismenetelmät | 22 |
| 3.1 | Toimintatutkimus | 22 |
| 3.2 | Kyselytutkimus | 24 |
| 4 | Teoria- ja tietopohja | 25 |
| 4.1 | Vantaan kaupungin hankintojen prosessit | 26 |
| 4.1.1 | Yleinen hankintaprosessi | 27 |
| 4.1.2 | Hankinnan suunnitteluprosessi | 27 |
| 4.1.3 | Tarjouspyynnön laatimisen ja julkaisun prosessi | 29 |
| 4.1.4 | Tarjousten käsittelyn prosessi | 30 |
| 4.1.5 | Päätöksen ja muutoksenhaun prosessi | 31 |
| 4.1.6 | Sopimuskauden valmistelun prosessi | 32 |
| 4.1.7 | Sopimuskauden prosessi | 33 |
| 4.2 | Kyvykkyys ja sen kehittäminen | 35 |
| 4.2.1 | Kyvykkyys | 35 |
| 4.2.2 | Kyvykkyyksien tavoitetila ja merkitys toiminnalle | 38 |
| 4.2.3 | Kyvykkyyksien tunnistaminen | 39 |
| 4.2.4 | Kyvykkyyksien arviointi | 40 |
| 4.2.5 | ProcurComp ^{EU} - Julkisten hankintojen ammattilaisten eurooppalainen osaamiskehys | 42 |
| 4.2.6 | Hankinta-Suomen itsearviointityökalu | 43 |
| 4.2.7 | Kyvykkyyksien kehittäminen | 44 |
| 4.2.8 | Kyvykkyyksien seuraaminen ja mittaaminen | 47 |
| 5 | Nykytila-analyysi ja sen tulokset | 47 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5.1 | Kyselytutkimus Hankinta-Suomen itsearviointityökalua hyödyntäen | 47 |
| 5.2 | Kyselytutkimuksen tulokset | 49 |
| 5.2.1 | Työkokemus ja roolit | 49 |
| 5.2.2 | Yleiset hankintoihin liittyvät valmiudet | 51 |
| 5.2.3 | Hankinnan valmisteluun ja hankintamenettelyyn liittyvät valmiudet | 55 |
| 5.2.4 | Hankintasopimukseen liittyvät valmiudet | 56 |
| 5.2.5 | Henkilökohtaiset valmiudet | 57 |
| 5.2.6 | Vuorovaikutustaidot | 58 |
| 5.2.7 | Organisatoriset taidot | 59 |
| 5.3 | Yhteenvedo kyselytutkimuksen tuloksista | 62 |
| 5.4 | Kehittämistyössä käytetyn kyselylomakkeen arviointi | 65 |
| 6 | Kehittämistyön toteutus ja tulokset | 67 |
| 6.1 | Kehittämisehdotukset itsearviointityökalun pohjalta | 67 |
| 6.1.1 | Mentorointimalli | 69 |
| 6.1.2 | Työparimalli | 70 |
| 6.1.3 | Itsearviointityökalun hyödyntäminen kehityskeskusteluissa | 73 |
| 6.1.4 | Yhteisöllisyyden lisääminen | 75 |
| 6.2 | Toimenpidesuunnitelma | 76 |
| 6.2.1 | Mentorointimalli | 76 |
| 6.2.2 | Työparimalli | 77 |
| 6.2.3 | Itsearviointityökalun hyödyntäminen kehityskeskusteluissa | 78 |
| 6.2.4 | Yhteisöllisyyden lisääminen | 79 |
| 7 | Opinnäytetyön onnistumisen arviointi | 80 |
| 7.1 | Mitattavat tulokset | 80 |
| 7.2 | Kehittämishankkeesta saatu johtoryhmän palaute | 81 |
| 7.3 | Itsearviointi kehittämishankkeesta | 82 |
| 8 | Johtopäätökset | 85 |
| | Lähteet | 87 |
| | Liitteet | 92 |

Liite 1. Hankinnan suunnittelun prosessi

Liite 2. Tarjouspyynnön laatimisen ja julkaisun prosessi

Liite 3. Tarjousten käsittelyn prosessi

Liite 4. Päätöksen ja muutoksenhaun prosessi

Liite 5. Sopimuskauden valmistelun prosessi

Liite 6. Sopimuskauden prosessi

Liite 7. Esimerkki tuloksien analytiikka ohjelmiston tuottamasta raportista

Liite 8. Kyselytutkimus

SANASTO

Cloudia

Cloudia Oy on hankintaratkaisujen ja sopimuksenhallinnan digitalisoinnin ohjelmistoyritys, joka toimittaa pilvipohjaisia ratkaisuja hankintaprosessin, sopimuksen ja toimittajien hallintaan.

Hilma

Hilma on julkisten hankintojen palvelu, jossa julkisen sektorin ostajat voivat kilpailuttaa hankintojaan sekä ilmoittaa tulevista hankinnoistaan, käynnissä olevista kilpailutuksistaan ja päättyneiden kilpailutustensa tuloksista.

Kriteeri

Valinta- tai arvosteluperuste.

Tarjouspalvelu

Tarjouspalvelu on maksuton portaali, josta löytyvät kaikki Cloudia Oy:n kilpailutuspalvelua käyttävien organisaatioiden avoimena näkyvät julkaisut. Palvelussa tarjoajat pystyvät jättämään vastauksensa sähköisesti.

TED

Tenders electronic daily. EU:n virallisen lehden täydennysosan verkkoversio, jossa julkaistaan eurooppalaisia julkisia hankintoja koskevia ilmoituksia.

IMS

IMS-ohjelmisto – toimintajärjestelmän alusta, jota käytetään prosessien kuvaamiseen.

Vastuugroup

Sähköinen palvelu, joka helpottaa tilaajavastuulain velvoitteiden seuranta.

1 Johdanto

Elämme jatkuvasti muuttuvassa ajassa. Paluuta entiseen ei enää ole ja monessa organisaatiossa onkin viime aikoina jouduttu miettimään täysin uusia toimintatapoja. Uudet toimintatavat, esimerkiksi työn siirtyessä enenevässä määrin tehtäväksi etänä, on asettanut sekä työyhteisön, että yksilön kyvykkyyden vaatimukset aivan uudelle tasolle.

Vuonna 2018 Euroopan Unionissa tehtiin julkisia hankintoja yli kahdella biljoonan euron edestä. Suomessa niitä tehtiin vuonna 2018 noin 47 miljardilla eurolla. (Merisalo ym. 2021,3; Euroopan komission 2023.) Puhutaan siis valtavista summista. Nämä julkisiin hankintoihin käytettävät varat kerätään jokaisen kansalaisten maksamista veroista. Julkisia hankintoja toteuttavilla tahoilla onkin suuri vastuu siitä, miten näitä yhteisesti kerättyjä varoja käytetään. Yrityksien taivoin myös hankintayksiköt pyrkivät jatkuvasti kehittämään toimintaansa. Julkisien hankintojen määrät ja summat ovat jatkuvasti noususuhdanteessa. Kustannusten nousuun on reagoitava, jotta kuntalaisille voidaan taata heidän tarvitsemansa palvelut. Jatkuva verojen nosto ei tule kysymykseen, joten kustannus-hyötysuhde on siis saatava muualta. Veronmaksajien on siis voitava luottaa siihen, että hankintoja tekevät ammattitaitoiset ja kyvykkäät organisaatiot ja yksilöt.

Julkisia hankintoja tekevien organisaatioiden ja yksilöiden kyvykkyys on ollut valtakunnallisestikin tiedostettu kehittämiskohde. Valtionvarainministeriön perusti yhdessä Suomen kuntaliiton kanssa yhteisen toimenpideohjelman, Hankinta-Suomen. Toimenpideohjelman toimintakausi on 05.09.2019 – 31.12.2023 eli osittain saamaan aikaan, kun tämä kehittämishanke toteutettiin. Hankinta-Suomen agendana on kehittää julkisia hankintoja. (Valtiovarainministeriö 2023a.) Hankinta-Suomen toimenpideohjelman yhtenä tuotoksena on myös luotu valtakunnallinen hankintaosaamisen itsearviointityökalu (Valtiovarainministeriö 2023b). Itsearviointityökalun tarkoituksena on tunnistaa erilaisissa julki-

sisissä organisaatioissa työskentelevien ja itsearviointityökalun kysymyksiin vastaavien henkilöiden tarvitsema hankintatoimien osaaminen niin organisaatiotasolla kuin yksilötasolla. (Valtionkonttori 2023a.) Myös lain julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (29.12.2016/1397) tavoitteeksi on määritelty julkisten varojen tehostus sekä se, että hankinnat tulee suorittaa mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti. Jotta lain tavoite toteutuisi tarvitaan kyvykkyyttä. On oletettavaa, että mikäli hankintojen tekemisestä puuttuu kyvykkyys, tehtävät hankinnat eivät tule olemaan kustannustehokkaita ja/tai laadukkaita, lain sille määräämällä tavalla. Pitämällä huolta hankintayksiköiden ja yksilöiden kyvykkyudesta, voidaan yhteisiä varoja käyttää harkitummin ja tehostetummin.

Kuten Hankinta-Suomen toimenpideohjelma osoittaa, on kansallisella ja valtakunnallisella tasolla hankintojen kyvykkyysiin ja niiden kehittämiseen panostettu ja tavoitteena on jalkauttaa tämä kehitystyö hankintayksiköiden ja yksilöiden tasolle. Opinnäytetyön kohdeorganisaation eli Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikössä ei oltu tehty aiemmin kyvykkyysien kartoittamista yhtä laajamittaisesti kuin tämän opinnäytetyön aikana. Ajankohtaiseksi kehittämishankkeen teki myös Vantaan kaupungin strategia vuosille 2022–2025, sillä sen yhdeksi kulmakiveksi oli nostettu kyvykäs työyhteisö. Kyvykäs työyhteisö ei ole pelkästään kohdeorganisaation tavoitetila, vaan kun työyhteisö on kyvykäs, hyötyvät siitä niin kohdeorganisaatio, kunta, itse työntekijä kuin verojenmaksajakin ts. kaikki kuntalaiset. Näistä lähtökohdista ja opinnäytetyön osana analysoidun kyvykkyysien lähtötilannetta selvittäneen kyselytutkimuksen tulosten perusteella tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikön kyvykkyysien kartoittaminen, kehittämisvajeen analysointi ja tältä pohjalta kyvykkyysien kehittämiseen tarvittavien toimenpiteiden suunnittelu. Tavoitteena oli luoda Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikölle toimenpideohjelma henkilöstön kyvykkyysien kehittämiseen sekä alustava toteutusaikataulu kehitystoimille yhdessä organisaation kanssa.

1.1 Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikkö

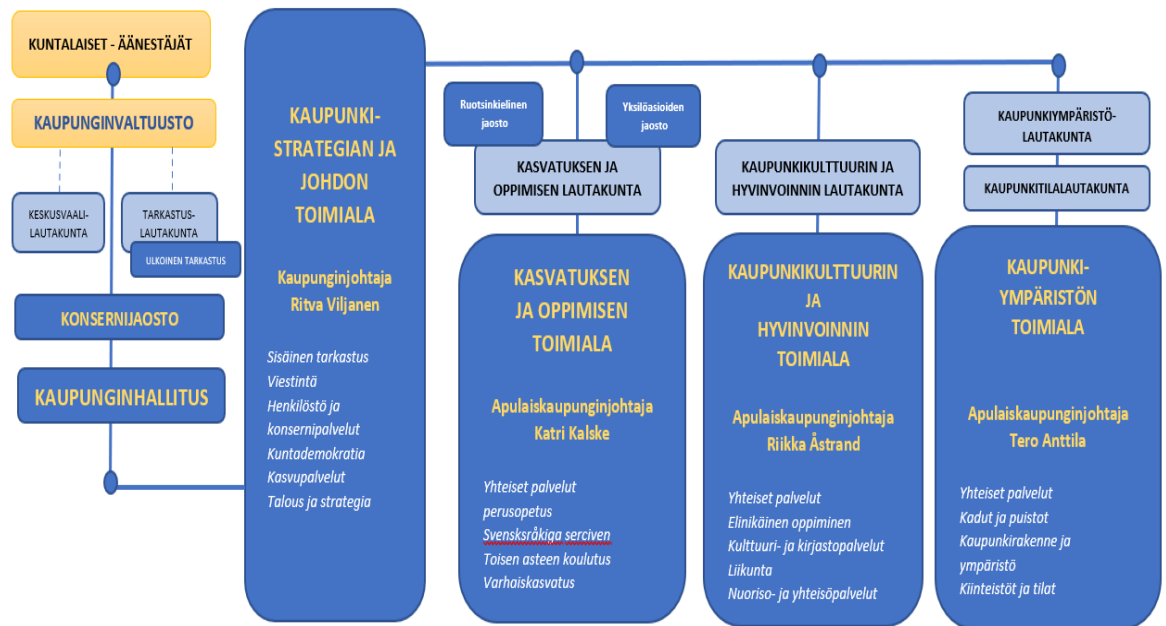
Kehittämishankkeen kohdeorganisaationa toimi Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikkö. Vantaa on Suomen neljänneksi suurin ja nopeimmin kasvava kaupunki (Vantaan kaupunki 2023a). Kuntien ja näin ollen myös Vantaan kaupungin päätehtävänä on järjestää asukkailleen lakisääteisiä palveluita. Lakisääteisiä palveluita ovat mm. koulutus ja varhaiskasvatus, kulttuuri-, kirjasto- ja ympäristöpalvelut, sekä ympäristö-, vesi- ja jätehuoltopalvelut. (Valtionvarainministeriö 2023c.)

Vantaan kaupungin organisaatio koostuu neljästä toimialasta ja kaupungin organisaatiossa työskentelee lähes 7 500 työntekijästä (Vantaan kaupunki 2023b).

Vantaan kaupungin organisaatio jakautuu seuraaviin neljään toimialaan:

1. kaupunkistrategian ja johdon toimialaan,
2. kasvatuksen ja oppimisen toimialaan,
3. kaupunkikulttuurin ja hyvinvoinnin toimialaan sekä
4. kaupunkiympäristön toimialaan (Vantaan kaupunki 2023b).

Ensimmäistä toimialaa, kaupunkistrategian ja johdon toimialaa johtaa kaupunginjohtaja. Muita kolmea toimialaa johtaa kutakin oma apulaiskaupunginjohtaja. Toimialat itsessään on jaettu pienemmiksi palvelualueiksi, jotka kaikki käyvät ilmi kuvioista 1. (Vantaan kaupunki 2023b.)



Kuvio 1. Vantaan kaupungin organisaatorakenne (Vantaan kaupunki 2023b).

Kaupunkistrategian ja johdon- toimiala jaetaan neljäksi palvelualueeksi; henkilöstö ja konsernipalvelut, kasvupalvelut, kuntademokratia sekä talous ja strategia. Sisäinen tarkastus ja viestintä ovat kaikkien toimialojen ja koko kaupungin yhteisiä palveluita. (Vantaan kaupunki 2023a). Kuviossa 2 on havainnollistettu, kaupunkistrategian ja johdon toimialan palvelualueita ja kohdepalveluysikön eli hankinnan palveluysikön [keltaisella] sijoittumista organisaatiossa.



Kuvio 2. Kaupunkistrategian ja johdon toimiala (Vantaan kaupunki 2023a).

Hankinnan palveluyksikköön kuuluu kaksi tiimiä; ostotiimi sekä kilpailuttaminen-tiimi. Vantaa kaupungin hallintosäännön mukaisesti henkilöstö ja konsernipalveluiden palvelualueella hankinnan palveluyksikössä olevan *ostotiimin* vastuulla on vastata kaupunkitasoisten ateria- ja puhtauspalveluiden järjestämisestä, aula ja turvapalveluiden sekä kuljetus- ja postipalveluiden keskitetystä tilaamisesta ja sopimushallinnasta, keskistetyistä tuotteiden ja palveluiden tilaamisesta ja siihen liittyvästä neuvonnasta ja koulutuksesta, sekä henkilöstöruokailun maksujärjestelmän ylläpidosta. Ostotiimi koostuu ateriapalveluasiantuntijoista, puhtauspalveluasiantuntijoista, aula- ja turvapalveluasiantuntijasta, posti- ja kuljetuspalveluasiantuntijasta sekä sovellusasiantuntijoista. (Vantaan kaupunki 2023c.)

Kilpailuttaminen-tiimin tehtävänä on vastata koko kaupunkikonsernin käyttöön tarkoitettujen materiaalien sekä suurimmasta osasta tarvittavien kuljetuspalveluiden kilpailuttamisesta ja sopimushallinnassa sekä tuottaa kilpailuttamispalvelua palvelualueille ja kaupungin tytäryhteisöille. Hankinnan palveluyksikön tehtäviin kuuluu myös hankintojen koordinointi, ohjaus ja ohjeistus, hankintatoimen ja hankintataitojen kehittäminen. Kilpailuttamistiimin kuuluvat hankintakoordinaattoreita, hankinta-asiantuntijoita, hankintakonsultteja, hankintalakimiehiä, sekä hankintapäällikkö. Hankinnan palveluyksikköön kuuluvat myös asiakkuuspäällikkö vastuullisuuskonsultti, ICT-hankintapäällikkö sekä hankintajohtaja. Kilpailuttamistiimin työtehtäviä tukevat myös ostotiimin tilausjärjestelmästä (VATI:sta) ja tilaajatuesta vastaavat sovellusvastaavat, sekä kasvupalvelutoimialan työllisyyspalveluiden asiantuntijat. (Vantaan kaupunki 2023c.)

Kehittämistehtävän kirjoittaja sijoittuu hankinnan palveluyksikköön asiakkuuspäällikön roolissa. Asiakkuuspäällikkö ei ole ostotiimin, eikä kilpailuttaminen-tiimin jäsen, vaan sijoittuu hankinnan palveluyksikössä hankintajohtajan ja vastuullisuuskonsultin kanssa samaan. Edellä mainitut henkilöt kuuluvat hankinnan palveluyksikköön, mutta heitä ei varsinaisesti ole liitetty kumpaankaan (osto- tai kilpailuttaminen) tiimiin. Olen myös aikaisemmin työskennellyt hankinnan palveluyksikön ostotiimissä asiakasvastaavana, sekä kilpailuttaminen-tiimissä hankinta-asiantuntijana. Kokemusta siis molemmista tiimeistä on kertynyt, mistä oli

oleellisesti apua, kirjoittaessani tätä opinnäytetyötä. Asiakkuuspäällikön toimesta olen työskennellyt vuoden 2023 alusta. Asiakkuuspäällikön päätehtävänä on kehittää hankinnan palveluyksikön sisäisiä asiakkuuksia. Toimin nykyisin tiiviissä yhteistyössä hankinnan palveluyksikön molempien tiimien kanssa, mutta myös kaupunkitasoisesti kaikkien toimialojen sekä tytäryhtiöiden kanssa. Asiakkuuspäällikkö kerää keskitetysti ja säännöllisesti kaikkien Vantaan kaupungin toimialojen ja enemmistö osuudella omistamien yhtiöiden hankintatarpeet. Toimenkuvaan kuuluu myös toimialojen ja yhtiöiden tukeminen heidän omien hankintojen ja tilaamiseen liittyvien toimintojen ja prosessien hoitamisessa sekä järjestämisessä. Lisäksi hankintaprosessien ja -järjestelmien kehittäminen, kilpailutuksien vuosikellojen hallinnointi sekä sisäisten asiakkaiden neuvominen ja tukeminen, kuuluvat asiakkuuspäällikön toimenkuvaan. Asiakkuuspäällikön tehtäviin kuuluu myös prosessin mallintaminen ja kuvaaminen, jota tässäkin opinnäytetyössä on tehty havainnollistamaan Vantaan kaupungin hankintojen prosesseja. Asiakkuuspäällikön toimenkuva hankinnan palveluyksikössä on uusi, joten toimenkuva tulee muotoutumaan ajan kuluessa.

1.2 Vantaan kaupungin strategia, visio ja arvot

Kaikkea Vantaan kaupungilla tehtävää toimintaa ohjaa Vantaan kaupungin valtuuston luoma strategia "Innovaatioiden Vantaa". Se on luotu ajalle 2022 - 2025 ja se antaa suuntaviivat kaikille Vantaan kaupungin toiminnoille, sekä näiden toimintojen kehittämiseen (2023d, 4-5). Tästä syystä myös strategia, visio ja strategiateemat on otettu tämän kehittämishankkeen taustaksi. Strategiasta on nostettu kehittämishankkeen kannalta oleellinen painopistealue; merkityksellistä työtä, vaikuttavalla johtamisella (Vantaan kaupunki 2023d, 37-39).

Vantaan kaupungin strategisiksi teemoiksi on kirjattu kansainvälinen Vantaa, hyvinvointia rakentava Vantaa, ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä Vantaa sekä elinvoimainen ja osaava Vantaa. Myös nämä strategiset teemat nivoutuvat osaksi tätä kehittämishanketta. Hankinnoilla pyritään saamaan kuntalaisille turvallisia ja edullisia tuotteita sekä palveluita, jotka osaltaan tukevat sosiaalisesti ja ekologisesti kestävää toimintaa. Samalla hankintojen avulla pyritään luomaan alueelle elinvoimaa ja osaamisen kehittämistä. (Vantaan kaupunki 2023e.)

Vantaan kaupungin visiona on olla rento, rohkea ja viihtyisä, joka on kestävyysden edelläkävijä (Vantaan kaupunki 2023d, 7). Toimialat, kuten myös hankinnan palveluyksikkö tähtäävät tähän visioon. Hankinnoilla kyetään vaikuttamaan laajasti esimerkiksi kestävyys vision saavuttamiseen. Usein puhutaankin kestävästä julkisista hankinnoista, joiden tarkoituksena on toteuttaa kolmea kestävä kehityksen periaatetta; sosiaalista-, taloudellista sekä ekologista kestävyyttä (Hankintakeino 2023).

Vantaan arvoiksi on kirjattu rohkeus, yhteisöllisyys, avoimuus ja vastuullisuus (Vantaan kaupunki 2023d, 7). Kaikki edellä mainitut arvot on otettava myös hankinnoissa huomioon. *Rohkeudella* hankinnoissa tarkoitetaan uuden opitun käyttöönottoa ja soveltamista, kokeiluja ja pilotointia, innovaatioita ja innovatiivisuutta, osallistamista, ongelmakohtien tunnistamista, turvallisuutta, luottamusta, tukea, lupaa epäonnistua, riskien punnintaa ja löytymistä ja tekemistä. (Vantaan kaupunki 2023e).

Avoimuus hankinnoissa on määritelty jo lakiin julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016, 2§ - 3§). Avoimella toiminnalla pyritään siihen, että avoimesti kerrotaan hankinnoista sekä annetaan näin kaikille tarjoajille tasapuolinen mahdollisuus osallistua niihin. Suurin osa hankinnoista myös toteutetaan avoimella menettelyllä, jolloin hankintayksikön tarjouspyyntö on kaikkien halukkaiden tarjoajien nähtävillä ja kaikki tarjoajat voivat siihen halutessaan osallistua. Lisäksi avoimuus tarkoittaa, että hankintapäätökset ovat lähtökohtaisesti avoimia ja että prosessit ja palvelukuvaukset ovat sisäisesti kaikkien nähtävillä, sekä asiakkaan osallistamista. (Vantaan kaupunki 2023e.)

Yhteisöllisyys pyritään mahdollisuuksien mukaan ottamaan aina hankinnoissa huomioon. Yhteisöllisyys hankinnoissa tarkoittaa avointa toimintaa ja tapaa toimia toisia kohtaan, erilaisuuden hyväksymistä, vastuuta asioiden hoitamisesta ja etenemisestä, rakentavien tapojen esiin tuontia, esihenkilön positiivista ja tukevaa asennetta, työntekijöiden alaistaitoja sekä muiden kyvykkyyksien arvos- tamista. Kun loppukäyttäjät saadaan osallistettua hankintaprosessissa, yleensä

myös hankinnan lopputuloksesta tulee toivotunlainen ja kuntalaiset ovat osallistuttuaan hankintaan tyytyväisempiä. Tällä Vantaan kaupunki viestii vahvasti, että kuntalaisista välitetään ja heidän tarpeensa ja toiveensa pyritään ottamaan huomioon. (Vantaan kaupunki 2023e).

Vastuullisuudella pyritään turvaamaan hyvä elämä ja päätöksenteossa otetaan huomioon kestävä kehityksen periaatteet (Vantaan kaupunki 2023d, 7). Hankinnoissa vastuullisuus tarkoittaa ennen kaikkea taloudellista vastuullisuutta ja henkilöstöresurssien tehokasta käyttöä. Vastuullisuusnäkökulmaa on myös sosiaalinen vastuullisuus, työnantajan vastuullisuus henkilöstöstään, eettinen näkökulma sekä henkilöstön kuorituksen huomioiminen. (Vantaan kaupunki 2023e.)

1.3 Vantaan kaupungin strategisten hankintojen tiekartta

Vantaan kaupungilla ei ole erillistä hankintastrategiaa. Hankintojen osalta on sen sijaan määritelty, strategisten hankintojen tiekartta. Huomiona, että tätä kirjoitettaessa ollaan päivittämässä hankintojen strategisia tavoitteita ja linjauksia. Strategisten hankintojen tiekartta on yksi kaupungin strategiaan kirjaituista erillisohjelmista. Strategisten hankintojen tiekarttaan kuuluu määritellyt painopistealueet. Nämä painopisteet pohjautuvat strategian teemoihin, yleisesti käytössä oleviin ohjaaviin ja linjaaviin asiakirjoihin, YK: kestävän kehityksen tavoitteisiin vuoteen 2030 sekä esimerkiksi ISO 20400:2017 standardeihin. (Vantaan kaupunki 2023f.)

Strategisella tiekartalla toteutetaan kaupungin strategista toimeenpanoa. Tiekarttaa käytetään myös yleisesti hankintojen strategisessa kehittämisessä. Tähän tiekarttaan on kirjattu strategiset painopistealueet, jotka on huomioitava hankintoja tehdessä. Tiekarttaan kirjatut strategiset painopisteet hankinnoissa ovat: hiilineutraalisuus, kiertotalous, innovaatiot, ihmisoikeudet ja työelämän oikeudet hankinnoissa, yhteiskuntavastuun sosiaalinen näkökulma, osallistaminen sekä lainmukaisuus ja tehokkuus. Strategisten painopisteiden vaikutus on

tärkeä osa hankintoja ja vaikuttaa siten koko Vantaan kaupungin strategian toteutumiseen. (Vantaan kaupunki 2023f.)

Strategisten hankintojen tiekartassa on tunnistettu hankintojen kehittämiskohtia, joista jokaisen kohdan voidaan katsoa linkittyvän kehittämishankkeeseen. Tunnistetut kehittämiskohdat ovat hankintojen johtamisen vahvistaminen, osaaminen ja resurssointi, hankintoja tukevat sähköiset järjestelmät ja yhteistyön kehittäminen. Strategisten hankintojen tiekartan mukaisesti tunnistettuja hankintojen kehittämiskohtia ovat hankintojen johtamisen vahvistamisen sekä resurssointi. (Vantaan kaupunki 2023f.)

Hankintojen muuttuessa jatkuvasti monimutkaisemmiksi, on strategiassa painotetun kyvykkyyksien kehittämisen tavoitteena kehittää laaja-alaista osaamista. Hankinta-asiantuntijan on oltava ammattimainen sekä jatkuvasti kehittää ja ylläpitää osaamistaan. Myös yhteistyö nousee hankinnoissa erityiseen asemaan. Hankinnan kannalta on oleellista, että asiantuntija kykenee tiiviiseen yhteistyöhön hankintoihin perustettujen työryhmien ja toimittajien kanssa. Tähän vaaditaan myös tietynlaista kyvykkyyttä. (Vantaan kaupunki 2023f.)

2 Kehittämishankkeen esittely

2.1 Kehittämishankkeen tarve ja tausta

Johdannossa todetun mukaisesti, pohjautui tämän opinnäytetyön kehittämishanke Valtionvarainministeriön ja Suomen kuntaliiton perustaman toimenpideohjelman Hankinta-Suomen teemaan hankintataitojen kehittämisestä, Vantaan kaupungin strategian kahteen painopistealueeseen, merkityksellistä työtä vaikuttavalla johtamisella sekä resurssiviisas ja hiilineutraali Vantaa ja Vantaan kaupungin hankintojen palveluyksikössä käynnissä olleeseen suuremman asiakokonaisuuden, hankintojen tiedolla johtamisen (2021 - 2023) kehittämisprojektiin.

Alun perin hankintojen tiedolla johtamisen projektin piti olla opinnäytetyöni aihe ja työstin sitä noin seitsemän kuukauden ajan. Alkuperäisen suunnitelman mukaisesti Vantaan kaupungille oli tarkoitus kilpailuttaa tiedolla johtamiseen uusi järjestelmä. Kuitenkin kesälomani aikana 2022 oli projekti edennyt siihen pisteeseen, että pystyimme työryhmän kanssa toteamaan, ettei uutta järjestelmää tarvittu. Keskustelin asiasta projektin omistajan eli hankintajohtajan ja opinnäytetyön ohjaajan kanssa ja päädyimme siihen, että aihe vaihtuu. Löysin uuden aiheen, jonka tarve oli tullut ilmi edellä mainitun projektin aikana. Kehittämishankkeen aiheeksi valikoitui hankintojen tiedolla johtamisen sijasta, hankinnan palveluyksikön kyvykkyyksien kehittäminen. Hankintojen tiedolla johtamisen projektin yhteydessä havaittiin, miten vähäisillä tiedoilla ja taidoilla käytetään jo nykyisinkin organisaation käytössä olevia tietojärjestelmiä. Tietojärjestelmien ohjelmistoissa oli monia tärkeitä ominaisuuksia, joita ei hankinnan palveluyksikössä oltu osattu ottaa käyttöön. Hankintojen tiedolla johtaminen pystyttäisiin toteuttamaan jo olemassa olevia järjestelmiä sekä niiden välisten integraatioita kautta. Muutamia isompia muutoksia jouduttiin toki luomaan ja kehittämään yhdessä ohjelmistojen omistajien kanssa. Hankinnan palveluyksiköllä ei siis ollut kyvykkyyttä hankintojen tiedolla johtamisen toteuttamiseksi. Tämä hankintojen tiedolla johtamisen projekti jatkuu edelleen, mutta sen pitäisi olla kokonaisuudessaan valmistunut kesäkuun 2023 loppuun mennessä.

Valtionvarainministeriö on kirjannut yhdeksi kansallisen julkisten hankintojen strategian tavoitteeksi hankintoihin liittyvän osaamisen tason kartoittamisen, kuten myös hankintoihin liittyvän osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen, sekä strategia- että käytännöntasollakin (Valtiovarainministeriö 2020, 6). Valtionvarainministeriön julkisten hankintojen strategian lisäksi vastaavanlainen teema on nostettu yhdeksi Vantaan kaupungin ”Innovaatioiden Vantaa”-strategian tärkeäksi painopisteeksi. Painopiste sijoittuu ”Innovatiivinen Vantaa” -strategian teemaan, merkityksellistä työtä johtamisella. Tämän strategisen painopisteen avulla Vantaan kaupunki pyrkii vahvistamaan osaamista. (Vantaan kaupunki 2023d. 37.)

Vantaan kaupunki on päättänyt hankintojen olevan yksi merkityksellisistä teemoista ja nostanut erikseen strategiseksi teemaksi ”resurssiviisas ja hiilineutraali Vantaa”. Tähän ohjaa erikseen Vantaan kaupungin erillisohjeistus resurssi- viisauden tiekartta. Tiekartan mukaisesti hankinnoilla on suuri merkitys Vantaan kaupungin vastuullisuustavoitteiden toteuttamisessa. (Vantaan kaupunki 2023c.)

Vastuullisuusnäkökulman, mutta myös hankintojen sopimusten seurantaan liittyen on tämän kehittämishankkeen aikana Vantaan kaupungin hankinnoissa aloitettu myös merkittävä uudistus, jossa pyrkimyksenä oli päästä entistä parempaan, tehokkaampaan ja tarkempaan toimintaan sekä seurantaan. Tavoitteena uudistuksessa oli yhtenäistää ja luoda uusia toiminnallisuuksia suunnittelu-, kilpailutus-, sopimushallinta-, asianhallinta-, viranhaltijapäätöshallinta- sekä sähköinen allekirjoitus - tietojärjestelmiin.

Lisäksi Vantaan kaupungilla oli tavoitteena ottaa käyttöön erilaisia eri tietojärjestelmäohjelmistojen välisiä integraatioita, jolloin tietojen siirtyminen, eri järjestelmien välillä helpottuu tai jopa automatisoituu. Tämä mahdollistaa sen, että kulloinkin tarvittava tieto on helposti löydettävissä yhdestä tietokannasta, koska järjestelmäintegraatiot keräävät tiedot yhteen ainoaan raportointityökaluun. Raportointityökalun visualisointiin päätettiin Vantaalla käyttää Microsoftin Power BI - järjestelmää.

Edellä mainittujen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, että Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikön kyvykkyudet, etenkin eri tietojärjestelmien ja -ohjelmistojen käytön osalta, ovat kunnossa. Kyvykkyyttä tarvitaan, jotta hankinnan palveluyksikön yksilöt osaavat käyttää kaikkia tarvittavia tietojärjestelmiä oikein, tehokkaasti ja yhteneväisesti. Tietojärjestelmäkyvykkyys parantaa koko yksikön tehokkuutta sekä sen eri toimintojen seurantaan. Puhuttaessa kyvykkyyksistä puhutaan kuitenkin laajemmasta kokonaisuudesta, kuin pelkästä tietojärjestelmäkyvykkyyydestä. Parantamalla yksilön kyvykkyyttä parannetaan samalla myös koko yksikön ja organisaation kyvykkyyttä.

2.2 Kehittämishankkeen tavoite ja tutkimuskysymykset

Kehittämishankkeen ratkaistavaksi ongelmaksi muotoutui se, ettei Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikön kyvykkyyksiä tai kyvykkyys puutteita ole tunnistettu. Näin ollen myöskään kyvykkyys ei ole riittävällä tasolla, jotta se vastaisi Vantaan kaupungin strategiaa ja uusien toimintatapojen sekä työkalujen täyttä hyödyntämistä. Opinnäytetyössä on käytetty Hankinta-Suomen kehittämää itsearviointityökalua kyvykkyyksien puutteiden tunnistamiseen.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli parantaa Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikön omia kyvykkyyksiä siten, että myös työntekijät kokevat suoriutuvansa työstään paremmin. Lisäksi tavoitteena oli laatia organisaation kyvykkyyksien nykytila-analyysin pohjalta kyvykkyyksien kehittämisen ja ylläpitämisen sekä seurannan toimenpidesuunnitelma.

Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitä kyvykkyyksiä Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikössä on jo olemassa ja mitä puuttuu?
2. Mitä kyvykkyyksiä hankinnan palveluyksikössä tulisi olla, jotta kaupungin strategia toteutuisi?
3. Miten kyvykkyyksiä voidaan ja tulisi kehittää?

2.3 Kehittämishankkeen mittarit

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tutkia ihmisten toimintaa organisaatiossa ja tuottaa konkreettista tietoa toiminnan kehittämiseksi. Toimintatutkimuksessa korostuu järjen käyttö kehittämisen työvälineenä ja keskeistä ovatkin konkreettisten tilanteiden muutokset. (Heikkinen 2008, 17–18.) Kehittämishankkeen tavoitteiden toteutumista oli alun perin tarkoitus mitata uusimalla opinnäytetyön nykytila-analyysiin käytetty itsearviointikysely. Kanasenkin (2014, 119) mukaan,

muutosta mitataan vertailemalla tilannetta ennen kehittämishanketta ja sen jälkeen. (Kananen 2014, 119.)

Jotta kehittämishankkeeseen saadaan tutkimuksellista näkökulmaan, on siihen kehitettävä mittarit. Muutoin tämä kehittämishanke jää analyysin raportoinnin tasolle. Mittareilla pyritään näyttämään toteen se, että kehittämishankkeen ongelman ratkaisu ja tutkimuskysymyksiin on saatu vastaus. Mittarit toimivat myös tässä työssä hankkeen onnistumisen mittarina, mutta antavat myös työkalun kyvykkyyksien kehittämisen toimenpiteiden päätöstenteon tueksi. Tässä tapauksessa siis varsinaista kehittämisehdotuksista johtuvaa muutosta ei vielä pystytä todentamaan. Muutosta tullaan kuitenkin tulevaisuudessa seuraamaan toimenpiteiden seurantamenetelmien avulla. Näistä seurantamenetelmistä on kerrottu tarkemmin luvussa 6.2 Toimenpidesuunnitelma.

Näin ollen kehittämishankkeeseen tulee valita mittareita, jotka tarkastelevat konkreettisia muutoksia. Valitun kaltaisessa tutkimuksessa ei voida mitata esimerkiksi tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Kehittämishankkeeseen valitut mittarit todentavat kehittämishankkeen onnistumista, sekä sitä tapahtuiko kehittämishankkeen aikana muutosta, miten ehdotetut kehittämistoimenpiteet koettiin ja päätyvätkö kehittämishankkeessa ehdotetut toimenpiteet käytännöntasolle?

Tässä kehittämishankkeessa mitattiin ennen ja jälkeen välisen tilanteen muutosta on/off-mittareilla ts. Kyllä/Ei-mittareilla. On/off-mittarien avulla on helppo todentaa, tapahtuiko kehittämishankkeen johdosta muutosta (on) vai jäikö ennalta määritelty tulos saavuttamatta (off). On/off-mittarit eivät jätä tulkinnanvaraakaan. (Kananen 2014, 119.) Taulukossa 1 on esitetty yhteenvetona tämän opin näytetyön mittarit. Se, miten hyvin kuhunkin asetettuun tavoitteeseen päästiin tässä kehittämishankkeessa, on analysoitu näiden mittareiden avulla kappa-leessa 7.1.

Taulukko 1. Kehittämishankeen mittarit.

| Mittattava asia | Mittari |
|---|----------|
| Kertooko opinnäytetyö kyvykkyyksien nykytilan Vantaan kaupungin palveluyksikössä? | Kyllä/ei |
| Vastaako opinnäytetyö siihen, miten kyvykkyyksiä voidaan kehittää kyseisessä yksikössä? | Kyllä/ei |
| Opinnäytetyössä on tehty 4 kappaletta toimenpide-ehdotuksia. | Kyllä/ei |
| Onko kehittämishankkeesta kerätty palautetta kohdeorganisaatiolta? | Kyllä/ei |
| Ovatko saadut kehittämissuositukset toteuttamiskelpoisia saadun palautteen perusteella? | Kyllä/ei |

Pidin tärkeänä myös saada kehittämisen varsinaisilta toimeenpanijoilta palautetta. Tämä siitäkkin syystä, ettei kehittämishankkeessa voitu mitata varsinaista kehittämishankeen johdosta tapahtunutta muutosta. Päätin kehittämishankkeen tukemiseksi pyytää palautetta hankinnan palveluyksikön johtoryhmältä. Hankinnan palveluyksikön johtoryhmään kuuluu hankintajohtaja, hankintapäällikkö ja ostopäällikkö. Johtoryhmä on se toimeenpaneva elin, joka päättää miten toimintoja hankinnan palveluyksikössä kehitetään ja määräävät tähän tarvittavat resurssit.

Pyysin siis hankinnan palveluyksikön johtoryhmältä avointa kirjallista palautetta kehittämishankkeessa ehdotetuista kehittämistoimista ja toimenpidesuunnitelmasta, sekä kehittämishankkeen onnistumisesta kokonaisuutena. Numeraalisena arvioina koko kehittämistyöstä pyysin asteikoilla 1-5 seuraavasti:

1. Välttävä
2. Tyydyttävä
3. Hyvä
4. Kiitettävä
5. Erinomainen

Johtoryhmästä ja heidän antamastaan kirjallisesta ja numeraalisesta palautteesta on kerrottu luvussa 7.2 opinnäytetyön onnistumisen arviointi.

3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

3.1 Toimintatutkimus

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena. Kanasen (2014, 67) mukaan toiminnallisessa opinnäytetyössä vaaditaan siihen osallistuvilta aktiivista roolia. Tässä tutkimusmenetelmässä opinnäytetyön tekijä on osa tutkimuskohdetta, jonka roolina on toimia kehittämisprojektin vetäjänä.

Toimintatutkimuksessa kehittämistavoitteet määräytyvät kehittämiskohteen omien tarpeiden pohjalta. Kehittäminen myös tapahtuu kehittämiskohteen henkilöstön omiana työnä, eikä suoran ulkopuolisen ohjauksen alla. Kehittämishankkeen lopputulokset näkyvät tosiasiallisina muutoksina esimerkiksi työssä, palveluprosessissa ja yhteistoiminnassa. (Syvänen 2003). Kehittämishankkeen olennaisena osana on siis yhteistoiminnallinen kehittäminen, jossa kohdeorganisaation eri toimijat sitoutuvat kehittämistavoitteisiin ja työskentelevät näiden saavuttamiseksi. Ulkopuolisen asiantuntijan rooli on toimia prosessissa apuna, tuoden ulkopuolista näkökulmaa, sekä laajempaa tietopohjaa kuin organisaation sisällä on ennestään käytettävissä. Asiantuntijan rooli on siis ohjaava, eikä niinkään puolesta tekevä, sillä olennainen osa toimintatutkimuksessa asetettujen kehittämistavoitteiden saavuttamista on organisaation jäsenten sitouttaminen tavoitteisiin.

Toimintatutkimuksen tavoitteena voi olla tuottaa uutta tietoa ja pyrkiä tutkimuksen avulla todelliseen muutokseen kohdeorganisaation toiminnassa. Toisaalta muutos itsessään, sen merkitys ja tahto muutoksen toteutumiseen voivat niinkään olla tutkimuskohteita ennakkotavoitteiden sijaan (Lehtonen 2004). Toimintatutkimukseen liittyy vahvasti vaatimus käytännölläheisyydestä. Tutkimuksen tulee siis tavoittaa kohteena olevan organisaation osana olevien ihmisten jokapäiväistä toimintaa. Tarkempi vaikutus kohdeorganisaation toimintaan riippuu

tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta ja toimintatutkimuksen tarkemmista pyrkimyksistä. Olennaista on, että toimintatutkimuksen tavoitteena ei ole vain kuvata arkista toimintaa, vaan tarjota siihen uudenlaista ymmärrystä. (Heikkinen 2001.)

Toimintatutkimuksessa tutkijan ja tutkimukseen osallistuvien välinen vuorovaikutus on tärkeää. Tutkija on itse aktiivinen vaikuttaja ja toimija, jolla on ymmärrystä kohdeorganisaatiosta. Tutkijalla on vakuuttavuuden näkökulmasta tärkeää olla tietoa kohdeorganisaation liittyvistä yksilöllisistä, kontekstuaalisista tekijöistä. Tutkija on samaan aikaan sekä asiantuntija, että tutkija. (Heikkinen 2006, 19–20.) Tutkijan roolina ei ole olla auktoriteettiasemassa, vaan toimia tutkittavien kanssa tasavertaisena osallistujana (Heikkinen 2001). Tällaiseen rooliin voi liittyä helposti ristiriitaisuuksia.

Kohdeorganisaation kanssa työskentelyssä on kolme vaihetta: pääsy organisaatioon, toiminta organisaatiossa ja poistuminen organisaatiosta (Irvine & Gaffkin 2006). Kaikki nämä vaiheet eivät toteudu sellaisissa toimintatutkimuksen muodoissa, joissa tutkija ei ole itse osa kohdeorganisaatiota. Pääsy organisaatioon voi olla ongelmallinen vaihe, jos tutkija ei ole osa kohdeorganisaatiota, mutta tämä voi onnistua erilaisten hankkeiden kautta. Jos tutkija on osa kohdeorganisaatiota, pääsy organisaatioon on helppoa ja tutkimusintressit voivat tällöin kohdistua tutkijan omaan työhön tai kohteena voi olla jokin organisaatiota koskeva kehitysprojekti.

Toiminta organisaatiossa -vaiheessa tutkimustoimintaan saattaa liittyä haasteita riittävän laajan tieteellisen tiedon saamiseen. Pyrkimys pohjata tieteelliseen tietoon on sikäli tärkeää, että sen avulla vältytään toimimasta pelkän arkitiedon varassa. Jos tutkija on osana tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota, mahdolliseksi haasteeksi voi nousta roolin muutos aiempaan organisaatiossa olleeseen rooliin nähden. Organisaatiosta poistuminen voi tuntua ikävältä tutkijasta, joka ei ole osa tutkittavaa organisaatiota, sillä tutkimuksen aikana on voinut syntyä merkityksellisiä suhteita (Irvine & Gaffkin 2006). Tämä viimeinen vaihe ei

koske tutkijaa, joka on osana organisaatiota ja jatkaa työskentelyä tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa tutkimushankkeen päätyttyä.

Koska tässä opinnäytetyössä kehittäminen jäi kehittämisehdotusten ja toimenpidesuunnitelman tasolle, ei voida puhua suoranaisesta toimintatutkimuksesta. Kuitenkin moni toimintatutkimuksen elementti täyttyi. Opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee edelleen kohdeorganisaatiossa, mutta on myös työskennellyt sen molemmissa tiimeissä. Kirjoittaja on toiminut kehittämishanketta toteuttaessaan tiiviissä vuorovaikutteisessa yhteistyössä hankinnan palveluyksikön jäsenten ja johtoryhmän kanssa. Tiiviin vuorovaikutuksen ja yhdessä kehittämisen näkökulman ansiosta aineistoon saatiin myös syvyyttä. Kehittämishankkeen tarkoituksena on ollut saada aikaan konkreettista kehitystä, joten henkilöstön osallistaminen alusta alkaen kehittämishankkeeseen on ollut lähtökohtaisesti ja tietoisesti tehty valinta. Näin saatiin myös henkilöstö sitoutettua kehittämiseen ja siitä seuranneisiin toimenpiteisiin. Henkilöstö on kehittämishankkeesta käytyjen keskusteluiden aikana ymmärtänyt kyvykkyyksien merkityksen niin omaa työtään ja työhyvinvointiaan helpottavana, kuin koko organisaatiota hyödyttävänä tekijänä.

3.2 Kyselytutkimus

Yksi aineiston keräämisen tapa on kyselytutkimus (eng. survey). Englanninkielinen termi tarkoittaa kyselymuotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti. Kyselyyn vastaavat muodostavat otoksen tietystä perusjoukosta. Kyselytutkimuksessa on tärkeää, että vastaajilta kysytään samat asiat, täsmälleen samalla tavalla. Kyselytutkimuksessa tutkija voi olla tutkittavien lähipiirissä. (Hirsjärvi ym. 2008, 188 -189.)

Kyselytutkimus on menetelmänä tehokas ja otanta voi olla varsin laaja. Suurelta otannalta voidaan aineisto analysoida tietoteknisesti varsin nopeasti. Tällöin vaatimuksen on, että itse lomake on suunniteltu huolellisesti. Kyselytutkimukseen käytettävät resurssit ovat melko hyvin ennalta arvioitavissa. Menetel-

män etuina on, että kyselytutkimuksen tulosten analysointiin on olemassa tilastolliset analysointitavat ja raportointimuodot. Tutkijan ei siis itse tarvitse juurikaan kehittää näitä. (Hirsjärvi ym. 2008, 193.)

Tässä kehittämishankkeessa kyselytutkimus oli kvantitatiivinen, jossa tuloksia käsiteltiin numeroin ja prosenttiosuuksin. Kyselystä saadut tulokset analysoin analytiikka ohjelmiston avulla. Analytiikka ohjelmisto antoi tulokset kaikkien vastaajien osalta näyttäen kysymyksittäin vastaajien sijoittumisen asteikoilla. Tarkeempi kyselytutkimuksen analyysi löytyy kappaleesta 5.

4 Teoria- ja tietopohja

Tämän opinnäytetyön teoria- ja tietopohja perustuu hankintaprosessin eri vaiheiden ja niissä tarvittavien kyvykkyyksien kartoittamiseen sekä kyvykkyyksien kehittämisen teoriaan, mutta myös kokemukseen, havainnointiin ja organisaation kanssa käytyihin keskusteluihin. Kuvio 3. havainnollistaa opinnäytetyön tietopohjaa.



Kuvio 3. Opinnäytetyön tietopohja.

Kuten jo johdannossa mainittiin sisältyy opinnäytetyöhön sisältyy myös muuta tietopohjaa, mikä nojaa mm. Hankintalakiin, Eurooppalaiseen osaamiskehykseen, Valtionvarainministeriön Hankinta-Suomi toimenpideohjelmaan, Vantaan kaupungin strategian (2021 - 2025) teemoihin ja kulmakiviin sekä Vantaan kaupungin strategisten hankintojen tiekarttaan.

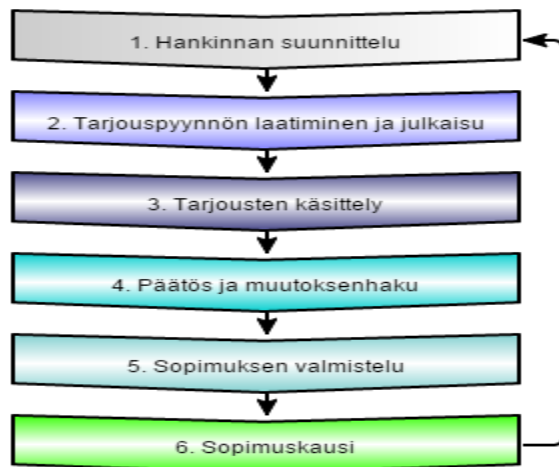
4.1 Vantaan kaupungin hankintojen prosessit

Jotta ymmärtää opinnäytetyön kehittämishankkeen diversiteettiä, on tärkeä tiedostaa eri hankintavaiheiden taustalla vaikuttavat prosessit. Mikäli prosessia eri vaiheissa ei hahmota, on todennäköistä, ettei ymmärrys hankinnoissa tarvittaviin kyvykkyyksien laaja-alaisuuteen ja tarpeellisuuden välttämättömyydestä välily. Näin ollen opinnäytetyön nykytila-analyysistä johdetut kehittämistoimenpiteet saattaisivat näyttäytyä lukijalle ilman syy-yhteys perusteita. Siksi katsoin, että kehittämishankkeen kokonaisuuden hahmottamisen kannalta on oleellista

avata Vantaan kaupungin hankintojen prosessit. Hankintojen eri prosessit vaativat erilaisia osaamistaitoja ja kyvykkyyttä.

4.1.1 Yleinen hankintaprosessi

Hankintaprosessi alkaa hankinnan suunnittelulla. Suunnitteluun sisältyy mahdollisesti toteutettavan markkinakartoitus tekeminen sekä hankintamenettelyn valinta. Tarjousprosessin jälkeen siirrytään sopimuskauteen. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 122.) Kuvioon 4. on kuvattu Vantaan kaupungin hankintaprosessi lyhyesti.



Kuvio 4. Hankintaprosessi yleisesti (Vantaan kaupunki 2023h).

Seuraavissa alaluvuissa on yksityiskohtaisemmin avattu Vantaan kaupungin hankintojen prosessit. Prosesseja havainnollistamaan on tehty myös uimaratakaaviot prosesseista IMS-ohjelmistolla. Uimaratakaavioista käy myös ilmi, ketä on vastuussa kustakin prosessin vaiheesta sekä millä järjestelmillä mikäkin prosessin vaihe toteutetaan. Uimaratakaaviot eri prosesseista löytyvät kehittämishankkeen liitteistä 1 - 6.

4.1.2 Hankinnan suunnitteluprosessi

Pekkala ym. (2019, 358) pitävät hankinnan tärkeimpänä työvaiheena hankinnan suunnittelua. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 82) ovat samoilla linjoilla ja

jatkat, että kokonaisuudessaan onnistunut hankintaprosessi edellyttää perusteellista hankinnan kokonaisvaltaista suunnittelua. Mikäli suunnitteluvaihe on tehty perusteellisesti ja huolellisesti, on todennäköisempää, että hankintaan valikoituu paras mahdollinen toimittaja, eikä hankintaprosessin läpimenoaikaan ei tule viivästyksiä. Hyvällä suunnittelulla voidaan ehkäistä myös valituksia markkinaoikeuteen.

Hankintaprosessin alussa luodaan hankintasuunnitelma, joka perustuu hankintatarpeen lisäksi taloudellisiin tekijöihin ja strategiaan tavoitteisiin. Hyvä suunnitelman yhtenä tärkeimpänä perimmästarkoituksena on hankinnan resurssointi. Suunnittelu vaiheessa tulee tietää hankintaan varattu budjetti sekä resurssit hankinnan tekemiseksi. (Kuusniemi-Laine ym. 2008, 55–56.)

Vantaalla hankinnan palveluyksikön asiakkuuspäällikkö käy säännöllisesti toimialojen sekä yhtiöiden kanssa keskustelua tulevista hankintatarpeista ja näiden keskustelujen perusteella resursoidaan tulevien hankintojen toteutus hankinta-asiantuntijoille. Asiakkuuspäällikkö syöttää Cludia-järjestelmän suunnittelumoduulin suunnittelulomakkeeseen toimialojen ja yhtiöiden tarpeet. Syötön jälkeen tiedot siirtyvät hankintapäällikölle, jonka tehtävänä on jakaa tulleet hankintatarpeet kilpailutuksista vastaaville hankinta-asiantuntijoille.

Saatuana toimeksiannon hankinta-asiantuntijat alkavat kartoittaa prosessiin liittyviä toimintatapoja ja laativat yksityiskohtaisemman aikataulun ja suunnitelman. Hankinta-asiantuntija tutustuu toimittajaehdokkaisiin ja selvittää markkinoita esimerkiksi etsien tietoa internetistä, käymällä alan messuilla ja tapamalla toimittajia. Mikäli kyseinen hankinta on kilpailutettu aiemmin, tutkitaan aiempaa sopimusta ja siihen liittyvää muuta dokumentaatiota. Välillä näitä keinoja käyttämällä ei saada tarpeeksi tietoa hankinnan suunnittelun pohjaksi. Tällöin laaditaan Hilmaan tietopyyntö. (Vantaan kaupunki 2023h.)

Tietopyynnössä kuvataan hankinnan kohdetta. Potentiaaliset tarjoajat ja toimittajat voivat esittää ratkaisumalleja tai mahdollisia kustannusarvioita. Tietopyynnön tarkoitus on auttaa ja helpottaa hankintayksikön varsinaisen tarjouspyynnön

tekemistä. Potentiaalisilta tarjoajilta saadut tietopyyntövastaukset tarjoavat tietoa mahdollisten toimittajien määrästä ja auttavat esimerkiksi hankintamenettelyn valinnassa tai tuotekriteerien määrittämisessä. (Kuusniemi-Laine ym. 2008, 58.) Hankinnan suunnittelun prosessia Vantaan kaupungin hankintayksikössä on havainnollistettu uimaratakaaviona liitteessä 1.

4.1.3 Tarjouspyynnön laatimisen ja julkaisun prosessi

Lain julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 67 §:n mukaan tarjouspyynnön tai neuvottelukutsun sekä niiden liitteet tulee laatia niin selkeäksi, että niiden perusteella voidaan antaa vertailukelpoisia tarjouksia. Hankintayksikön on siis tehtävä tarjouspyyntö erityistä huolellisuutta ja suunnitelmallisuutta noudattaen. Hankintailmoituksessa ja tarjouspyynnössä on ehdottomasti tuotava ilmi kaikki ne ominaisuudet ja ehdot, joita hankintasopimuksessakin lopputuotteelta, -palvelulta tai urakalta edellytetään.

Vantaan kaupungin kaikissa kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa käytetään tällä hetkellä Cludia Oy:n sähköistä kilpailutusmoduulia. Kyseistä järjestelmää käyttämällä voidaan varmistaa hankintalain vaatimuksen täyttyminen tarjouspyynnön sisällön, määräaikojen sekä hankinta-asiakirjojen saatavuuden osalta. (Cludia 2023.)

Jokaisen hankintayksikön olisi tiedostettava, että hyvä tarjouspyyntö vaatii riittävästi aikaa. Vaikka suurin vastuu hankinnan tarpeen määrittelyyn tulee substanssiosaajilta, on hankintayksikölläkin itsellään oltava riittävästi markkinatuntemusta. Hyvässä tarjouspyynnössä määritellään yksiselitteisesti valintaperusteet sekä se mitä halutaan ostaa, kuinka paljon ja miten. Yleinen malli Vantaan kaupungilla on, että hankinta-asiantuntija toimii kilpailutusprosessin asiantuntijana sekä projektipäällikkönä ja kaupungin toimialalta ja/tai yhtiöstä kootaan kyseisen hankinnan substanssi-osaajista työryhmä. (Vantaan kaupunki 2023h.)

Työryhmä kokoontuu säännöllisesti kilpailutusprosessin aikana ja sen tehtävänä on määritellä tarkemmin hankinnan kohteen kriteerit. Vantaan kaupungin tar-

jouspyyntöpohjissa (Cloudia kilpailutusmoduulissa) on erikseen määritelty valmiiksi kynnysarvojen mukaisesti yleiset soveltuvuusvaatimukset. Alustava kyseiseen hankintaan räätälöity sopimusluonnos on aina tarjouspyynnön liitteenä. Tästä syystä yleiset sopimusehdot tulee olla määritelty etukäteen riittävän kattavasti. Sopimusehtoja tehdessä on otettava huomioon myös hankinnan luonne ja sopimusehtojen soveltuvuus ko. hankintaan. (Vantaan kaupunki 2023h.)

Valmis tarjouspyyntö liitteineen käydään läpi aina hyväksymisprosessissa. Hankinnan palveluyksikön lakimies sekä hankintapäällikkö tarkistavat dokumentit ja heidän hyväksyntänsä jälkeen tarjouspyyntö siirtyy allekirjoitettavaksi hallintosäännön mukaiselle henkilölle. Vantaalla kynnysarvojen ylittävien materiaali-hankintojen tarjouspyynnöt allekirjoittaa hankintajohtaja, palveluhankinnoissa allekirjoittaja voi olla esimerkiksi kyseisen toimialan johtaja. Hyväksymisprosessi ja allekirjoittaja selvitetään aina hankintaprosessin suunnitteluvaiheessa. Tarjouspyynnön hyväksymisen ja allekirjoituksen jälkeen hankinta-asiantuntija julkaisee tarjouspyynnön Cloudia tietojärjestelmässä, josta se ohjautuu automaattisesti Hilmaan ja EU-hankinnoissa Hilman kautta Euroopan julkisten hankintojen ilmoituskanava TED:iin. (Vantaan kaupunki 2023h). Tarjouspyynnön laatimisen ja julkaisun prosessia Vantaan kaupungin hankintayksikössä on havainnollistettu uimaratakaaviona liitteessä 2.

4.1.4 Tarjousten käsittelyn prosessi

Tarjoukset avataan tarjousten tekemiselle annetun määräajan umpeuduttua ja pääsääntöisesti tämä tehdään Vantaan hankinnoissa samana tai seuraavana päivänä. Tarjousten avaus tapahtuu sähköisesti Cloudia kilpailutusjärjestelmässä ja sieltä muodostuu automaattisesti avauspöytäkirja. Vantaan kaupungin linjausten mukaisesti kynnysarvojen ylittävissä hankinnoissa ei enää vastaanoteta muita kuin sähköisen järjestelmän kautta tulleita tarjouksia. Hankintalakiin (29.12.2012/1397) on tarjousten käsittelystä kirjattu ehdoton vaatimus, että tarjoajia tulee kohdella syrjimättömästi ja tasapuolisesti. Lisäksi tarjousten käsittelyn vaiheista ei saa antaa tietoja ulkopuolisille, ennen hankintapäätöksen tekoa. (Vantaan kaupunki 2023h.)

Vantaan kaupungilla saapuneet tarjoukset käydään läpi kyseisen hankinnan työryhmässä ja varmistetaan tarjousten tarjouspyynnön mukaisuus. Hankinta-asiantuntijan vastuulla on tarjoajien soveltuvuuden tarkistaminen. Nykykäytännön mukaisesti soveltuvuus tarkistetaan vain tarjouskilpailun voittajaksi valikoitavalta toimittajalta ja soveltuvuus tarkistetaan ennen hankintapäätöksentekoa kaikkien muiden kuin rikosrekisteriotteiden osalta. (Vantaan kaupunki 2023h.)

Cloudia kilpailuttamismoduulin kautta tehdään tarjousten vertailu. Se tehdään tarjouspyynnössä ilmoitettujen vertailuperusteiden mukaisesti. Cloudia kilpailutusmoduulissa valitaan soveltuvat tarjoajat ja tämän jälkeen järjestelmässä voidaan muodostaa vertailutaulukko. Mikäli kyse on rakenteellisesti tarjouspyyntöön laadituista vertailukriteereistä, saadaan vertailutaulukko suoraan järjestelmästä. Tietyissä hankinnoissa käytetään manuaalisesti pisteytettäviä laatuarvioita ja vertailu saadaan moduulissa manuaalisen arvioinnin jälkeen. (Vantaan kaupunki 2023h.) Tarjousten käsittelyn prosessia Vantaan kaupungin hankintayksikössä on havainnollistettu uimaratakaaviona liitteessä 3.

4.1.5 Päätöksen ja muutoksenhaun prosessi

Kun soveltuvuus- ja vähimmäisvaatimukset on tarkastettu ja tarjoukset vertailtu, luonnosteleo hankinta-asiantuntija hankintapäätöksen Vantaan kaupungin viranhaltijan päätöksenteon sovelluksessa Valmussa. Mikäli hankinta on tehty yhtiölle tai yhtiöt ovat mukana Vantaan kaupungin kilpailutuksessa, jokaiselle osallistuvilla yhtiölle luonnostellaan oma hankintapäätös word-sovelluksella. Luonnosteltu hankintapäätös tarkastetaan lakimiehen toimesta, jonka jälkeen hankinnan omistaja (hankintajohtaja, viranhaltija tai yhtiön toimitusjohtaja) allekirjoittaa sen. Allekirjoituksen jälkeen hankintapäätös- tai -esitys julkaistaan ja se annetaan tiedoksi kaikille tarjoajille. Hankintapäätöksen tai -esityksen julkaisun jälkeen Vantaan kaupungilla odotetaan sekä kansallisissa, että EU-kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa 14 päivän odotusaika, jota ennen hankintasopimuksia ei voida allekirjoittaa. (Vantaan kaupunki 2023h.)

Tänä aikana Tarjoaja voi esittää perustellun hankintaoikaisun hankintayksikölle, mikäli kokee ettei hankintapäätös ollut oikea. Hankintayksikkö joko hylkää tai hyväksyy perustellusti oikaisuvaatimuksen. Mikäli hankintayksikkö hylkää tulleen oikaisuvaatimuksen, tarjoaja ei voi enää tästä päätöksestä valittaa. Sen sijaan tarjoaja voi valittaa markkinaoikeuteen, mikäli 14 vuorokautta julkaisusta varsinaisesta hankintapäätöksestä ei ole vielä kulunut. (Vantaan kaupunki 2023h.)

Tarjoaja voi myös suoraan valittaa markkinaoikeuteen, kunhan tekee sen ennen 14 vuorokauden odotusajan päättymistä. Tällöin asia siirtyy suoraan markkinaoikeuden ratkaistavaksi. Hankintayksikkö saa tiedon markkinaoikeudelta tulleesta valituksesta. Tällöin sopimusta ei voida allekirjoittaa, kunnes markkinaoikeus on antanut ratkaisunsa. Riippuen annetusta vastauksesta tekee hankintayksikkö tarvittavat toimenpiteet. Markkinaoikeuden antamaan ratkaisuun voi hakea vielä valituslupaa korkeimpaan hallinto-oikeuteen. (Vantaan kaupunki 2023h.) Hankintapäätöksen ja muutoksenhaun prosessia Vantaan kaupungin hankintayksikössä on havainnollistettu uimaratakaaviona liitteessä 4.

4.1.6 Sopimuskauden valmistelun prosessi

Hankintapäätöksen tekemisen jälkeen tehdään hankintalain (1397/2016, 129 §) mukaisesti hankintaa koskeva kirjallinen sopimus. EU-kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa hankintasopimuksen saa tehdä aikaisintaan 14 päivän (ns. odotusaika) kuluttua siitä, kun ehdokas tai tarjoaja on saanut tai hänen katsotaan saaneen päätöksen ja valitusosoituksen tiedoksi. (Vantaan kaupunki 2023h).

Kansallisen kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa noudatetaan Vantaan kaupungilla myös 14 päivän odotusaikaa. Ennen sopimuksen tekemistä varmistetaan, ettei hankinnasta ole valitettu määräaikana markkinaoikeuteen. Mahdollisen valituksen vireille tulon hankinta-asiantuntija tarkastaa määräajan päättymisen jälkeen joko soittamalla markkinaoikeuden kirjaamoon tai tekemällä alustavan tarkastuksen markkinaoikeuden internet -sivuillaan julkaisemasta vireille tulleiden hankinta-asioiden luettelosta. (Vantaan kaupunki 2023h.)

Ennen hankintasopimuksen tekemistä tarkastetaan, että sopimuskumppani täyttää tarjouspyyntöasiakirjoissa mainitut vaatimukset koskien hankintalaissa määritellyjä pois-sulkemisperusteita. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että valittu toimittaja tulee esittämään hankintalain vaatimat rikosrekisteriotteet yrityksen ja yrityksen vastuuhenkilöiden osalta hankinta-asiantuntijalle. Rikosrekisteriotteiden tarkastamisesta muodostetaan dokumentti asianhallintajärjestelmään ja sopimusta ei voida allekirjoittaa, mikäli kyseinen dokumentti puuttuu tai on puutteellinen. (Vantaan kaupunki 2023h).

Vantaan kaupunki käyttää sopimuksien seurantaan Cludia tietojärjestelmän sopimushallintamoduulia. Hankintasopimukset ja sopimuksen seurantaan liittyvät muistutukset tehdään suoraan kyseiseen moduuliin samaan tapaan, kuin tarjouspyynnötkin. (Vantaan kaupunki 2023h).

Hankinta-asiantuntija viimeistelee sopimusdokumentit ja laittaa ne tarjouspyynnön ja hankintapäätöksen tapaan hyväksymisprosessiin. Hankintasopimukseen tekemiseen on oikeutettu se, joka on tehnyt hankintapäätöksen tai joka hankintapäätöksen, hallintosäännön tai niihin perustuvien delegointipäätöksien mukaan on oikeutettu allekirjoittamaan hankintasopimuksen. Hankintasopimus allekirjoitetaan sähköisesti ja allekirjoitettu hankintasopimus tallennetaan asianhallintajärjestelmään. Sopimuksesta vastaava yksikkö huolehtii sopimuksen seurannasta ja valvonnasta sekä sopimusten asianmukaisesta hävittämisestä voimassa olevien oikeusohjeiden mukaisesti. (Vantaan kaupunki 2023g.) Sopimuskauden valmistelun prosessia Vantaan kaupungin hankintayksikössä on havainnollistettu uimaratakaaviona liitteessä 5.

4.1.7 Sopimuskauden prosessi

Sopimuskauden aikana Tilaaja, toisin sanoen sisäinen asiakas, tekee tilauksia sopimustoimittajalta hankinta-asiantuntijan laatiman tilausohjeen mukaisesti. Tilaaja valvoo laskutusta ja sen oikeellisuutta. Mikäli sopimuskauden aikana tar-

vitsee sopimustoimittajan tuotteesta tai palvelusta reklamoida, tekee sen sisäinen asiakas siten, että tieto tulee myös hankinnasta vastaavalle hankinta-asiantuntijalle. Mikäli reklamaatioon tarvitsee sopimuksen tulkintaa tai laillista näkökulmaa, ottaa sisäinen asiakas ensin yhteyttä hankinta-asiantuntijaan. Hankinta-asiantuntija tekee tarvittaessa reklamaation yhdessä lakimiesten avustuksella. (Vantaan kaupunki 2023h).

Hankinta-asiantuntijan tehtävänä on myös jatkuva sopimuksen seuraaminen sopimuskauden aikana, mikäli siis sopimus on kaupunkitasoinen ja sopimuksen omistajana hankinnan palveluyksikkö. Hankinta-asiantuntija ottaa vastaan myös mahdolliset hinnankorotus esitykset ja tarkastaa, että esitetty hinnankorotus on sopimuksen mukainen. Hankinta-asiantuntija kirjoittaa vastineen hinnankorotusesitykseen, jonka lakimies tarkastaa. Esitys joko hylätään tai hyväksytään. Sopimustoimittajalla on hylkäämisen jälkeen mahdollisuus sanoa sopimus irti sopimuksessa mainituin ehdoin ja irtisanomisajoin. (Vantaan kaupunki 2023h).

Sopimuskumppani voi myös tietyin edellytyksin vaihtaa hankinnan sopimustuotteita. Uusien tuotteiden on oltava kuitenkin hinnaltaan ja kriteereiltään samankaltainen kuin alkuperäisen tuotteen. Sopimukseen voidaan sopimus myös uusia tuotteita, sopimuksen mukaisin ehdoin. (Vantaan kaupunki 2023h).

Yleensä sopimustoimittaja on myös rekisteröitynyt vastuu group-portaaliin. Tällöin sopimuksen aikana vastuu group-portaalista tulee automaattisesti ilmoitus, mikäli sopimuskumppanin tilaajavastuu tiedoissa on haasteita. Hankinta-asiantuntija tehtävä on selvittää, mitä nämä haasteet ovat ja mikäli toimittajalla on ylitsepääsemättömiä esteitä, vaikka verovelkaa eikä sopimuskumppani ole tehnyt verottajan kanssa maksusuunnitelmaa on mietittävä, voidaanko sopimuskumppanin kanssa enää jatkaa. (Vantaan kaupunki 2023h).

Mikäli sopimus sisältää optiokausia, on hankinta-asiantuntijan tehtävänä huolehtia mahdollisista optioista ja että ne tulevat ajallaan tehdyksi. Yleisesti optiot ilmoitetaan kolme kuukautta ennen sopimuskauden päättymistä. Hankinta-asiantuntija kirjoittaa optio päätöksen ja sen tarkastaa lakimies sekä allekirjoittaa

viranhaltija. Ennen sopimuskauden päättymistä hankinta-asiantuntija huolehtii mahdollisesta uudelleen kilpailuttamisen aloittamisesta. (Vantaan kaupunki 2023h.) Sopimuskauden prosessia Vantaan kaupungin hankintayksikössä on havainnollistettu uimaratakaaviona liitteessä 6.

4.2 Kyvykkyys ja sen kehittäminen

4.2.1 Kyvykkyys

Osaamis pohjaisesta strategisesta johtamisesta puhuttaessa jäsennellään useasti kompetenssi ja kyvykkyudet samaksi kokonaisuudeksi (competence-based strategic management). Osaamisen johtamisessa mainitaan usein käsite kyvykkyudet. Sanchez (2004) mainitsee kyvykkyuksien olevan organisaation sisällä oleva koordinoitun toiminnan tulos. Toiminnan tulos taas muodostuu yksilöiden osaamisesta, joita yksilöt yhdistävät ryhmässä. Taatila (2004, 68 - 69) kertoo väitöskirjassaan, että organisaation kyvykkyudet viittaavat sisäisiin tekijöihin, joiden avulla organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa.

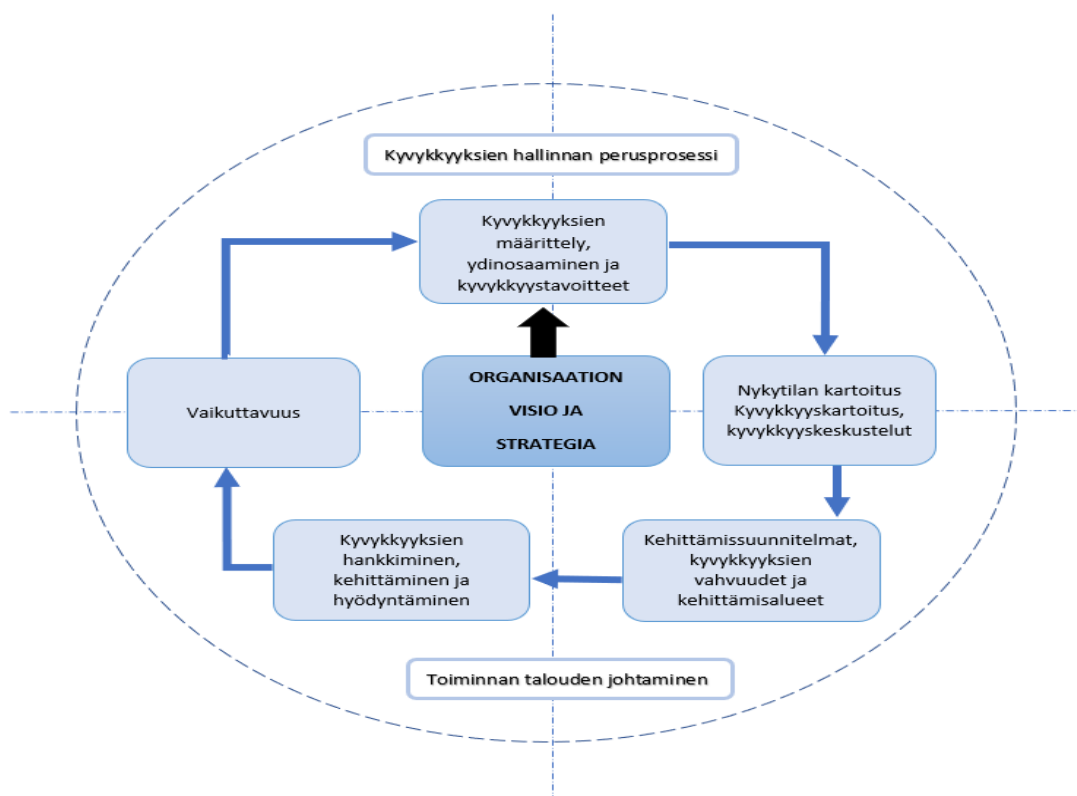
Strategisen kyvykkyuden tärkein tehtävä on toimia suunnannäyttäjänä uudistumiselle. (Meyer et al., 2005; Teece, 2000, 33.). Hamel & Prahalad (2005) jatkavat samalla linjalla ja kertovat, että kaikista tehokkain uudistumisen strateginen lähde on organisaation kyky kehittää olemassa olevaa kyvykkyyttä sekä uusien kyvykkyuksien oppiminen.

Strategisen kyvykkyuden on näin ollen katsottu olevan organisaatiossa elintärkeää. Johdon vastuulla on, että organisaatiossa löytyy kyvykkyyttä ja että sen käyttöönotto sekä kyvykkyuksien kehittäminen vastaavat strategisia päämääriä. Kyvykkyuksien johtaminen on siis myös osa organisaation strategiaa. (Viitala 2008, 14; Juuti & Vuorela 2011, 57.) Viitala (2008, 67) mainitsee yhdeksi johdon kehittämistoimenpiteeksi strategisen kyvykkyuden. Strategia ja visio luovat yhdessä viitekehyksen kyvykkyuksien kehittymiselle. Strategiaan pohjautuen on organisaation mietittävä, mitä kyvykkyksiä organisaatiossa jo nyt löytyy, mitä kyvykkyyttä tarvitaan lisää ja millaista kyvykkyyttä tarvitaan tulevaisuudessa?

Strategisen suunnittelun jälkeen kyvykkyyksien kartoittamista jatketaan organisaation henkilöstöön. Strategiaa peilaten johdon on mietittävä, miten henkilöstön kyvykkyys vastaa organisaation strategisia tavoitteita. Organisaation on mietittävä; mitä koulutetaan, ketä koulutetaan ja miten koulutetaan nykyistä henkilöstöä. Tai miten muuten varmistetaan se, että oikeaa kyvykkyyttä löytyy, jotta organisaation on mahdollista saavuttaa strategiset päämääränsä.

Kehityskeskustelun tulisi kattaa työntekijän osaamiseen liittyvät asiat. Kehityskeskusteluissa esiin nousseet kyvykkyyden kehittämisen tarpeet, menevät johdolle tiedoksi. Johto tekee tarvittavat kehittämissuunnitelmat ja lähtee toteuttamaan strategian mukaista kyvykkyyksien hakua. (Viitala 2005, 144.)

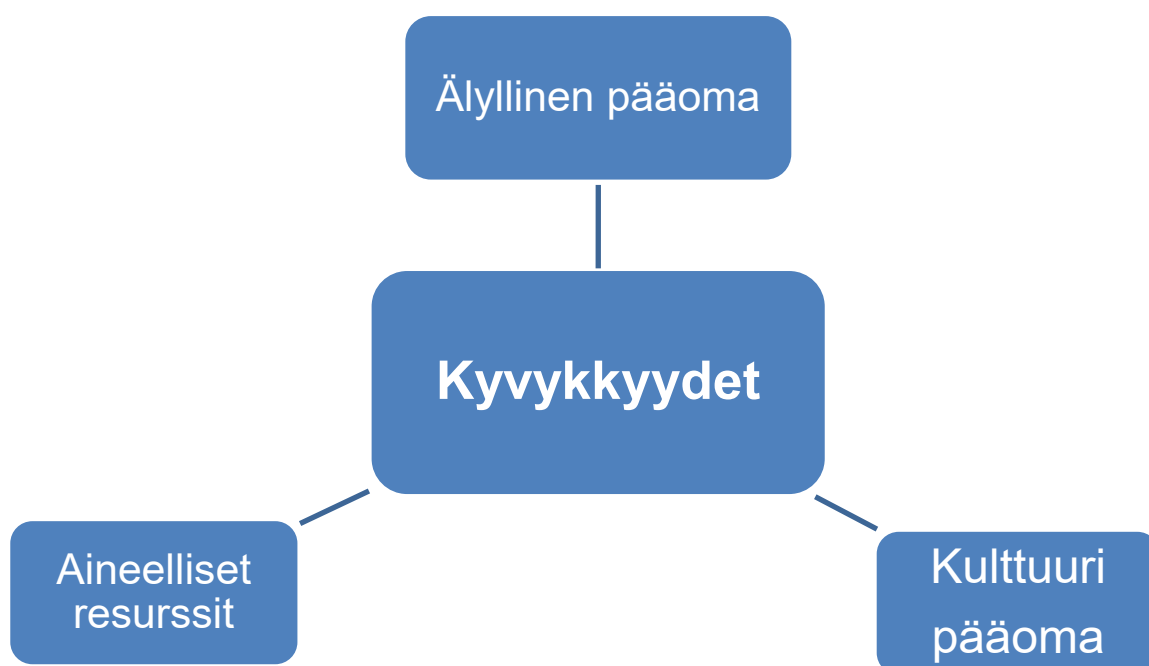
Kyvykkyydet vaativat aina oppimista. Johdon on hyvä muistaa, että oppijat ovat yksilöitä ja oppivat eri tavalla. Tästä syystä oppimista ja kyvykkyksiä on pystyttävä myös arvioimaan ja todentamaan. (Viitala 2008, 135-143.) Mikäli organisaatio toteaa, että kyvykkyys ei ole tarvittavalla tasolla, on yrityksen mietittävä lisäkeinoja, miten oppija saavuttaa toivotun kyvykkyyden. Joskus kuitenkin käy niin, ettei oppijalla ole motivaatiota oppia uusia asioita. Tällöinen tilannetta on tarkasteltava ensin muutosjohtamisen näkökulmasta, koska uuden oppiminen on yleensä kytköksissä uusiin tehtäviin tai ainakin uusiin menetelmiin tehdä työ. Kuvattuna henkilöstön kyvykkyyden kehittämisprosessi voisi mennä kuvio 5. mukaisesti;



Kuvio 5. Kyvykkyyksien hallinnan prosessi (eOsmo 2023).

Organisaatioiden ja siinä työskentelevien ihmisten on usein vaikea lähteä muuttamaan totuttuja asioita. On vaikea ajatella asioita uudella tavalla. Tämä silloinkin, vaikka ero uuden ja vanhan välillä olisi kovin marginaalinen. Uudistuminen kuitenkin vaatii kykyä nähdä ja ajatella sekä tehdä asioita täysin uudella tavalla. (Kim & Mauborgne, 1999). Uusien mallien luomisessa on tärkeää käyttää systeemijattelun taitoja. Tällöin pystytään näkemään todelliset syy-seuraamussuhteet tapahtumien taustalla (Senge 1990).

Organisaation kyvykkyys mielletään usein kyvyksi oppia uutta ja innovoida. Strategisen kyvykkyuden tehtävänä taas on suunnata tätä organisaation kyvykkyyttä valittuun strategiseen suuntaan. Organisaation kyvykkyuden voidaan katsoa muodostuvan alle olevista osa-alueista.



Kuvio 6. Kyvykkyys toimintojen synergia (Hafeez ym. 2002).

Kyvykkyys on kollektiivisen oppimisen mahdollistamien yksilöiden voimavarojen seurausta. Ne muodostuvat eri toimintojen ja prosessin synergiasta. Tätä prosessia on havainnollistettu kuviossa 6, jossa organisaation voimavarat on jaettu kolmeen eri pääomaan; aineellisiin resursseihin, älylliseen- ja kulttuuripääomaan. Nämä kolme pääomaa muodostavat organisaation kyvykkyden. (Hafeez ym. 2002.)

4.2.2 Kyvykkyyksien tavoitetila ja merkitys toiminnalle

Kyvykkyudet ovat organisaation sisäisiä tekijöitä, jotka erottavat organisaation muista toimijoista ja auttavat sitä toimimaan oman päämääränsä mukaisesti (Oiva 2007, 66). Kyvykkyyksien tavoitetilassa organisaation aineelliset ja aineettomat kyvykkyudet tukevat yhdessä organisaation strategian mukaista toimintaa. Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikössä tämä tarkoittaa sitä, että hankintojen toteuttamisessa tarvittavat kyvykkyudet mahdollistavat strategisten painopisteiden mukaisen tehokkaan toiminnan.

Longin ja Vickers-Kochin (1995, 13–14) mukaan kyvykkyydet muodostuvat strategisten prosessien varassa resursseista, joihin kuuluu ihmisten erityinen osaaminen. Organisaation kyvykkyydellä tarkoitetaan kykyä suorittaa toistuvasti tuotava tehtävä, joka suorasti tai epäsuorasti liittyy arvon luomisen kykyyn (Grant 1996, 377). Kyvykkyydet koostuvat siis ydinosaamisista, jotka antavat erityistä etua ja erottavat organisaation muista. Kyvykkyyksiä voidaankin pitää kriittisimpinä resursseina, joita organisaatio pitää hallussaan. Strategisten prosessien myötä kyvykkyydet näkyvät, kun erityisosaaminen liitetään tuloksiin, joilla on arvoa asiakkaille ja sidosryhmille.

Kyvykkyyksille ominainen piirre on se, etteivät ne ole helposti kopioitavissa, vaan ovat kyseiselle organisaatiolle ominainen muista erottava tekijä (Oiva 2007, 66). Kyvykkyydet ovat tarpeen yhdistää strategisiin tavoitteisiin, joiden arvoketju linkittyy sidosryhmiin. Kyvykkyydet nähdään tärkeäksi tekijäksi organisaation menestyksekkään toiminnan kannalta. Näin ollen kyvykkyyksillä ja niiden asianmukaisella johtamisella on tärkeä merkitys organisaation toiminnassa.

4.2.3 Kyvykkyyksien tunnistaminen

Organisaation kyvykkyyksien laaja-alainen tunnistaminen on tärkeää. Kyvykkyyksiä ilmenee yksilötasolta organisaatio- ja metatasolle asti. Metatason kyvykkyydellä tarkoitetaan kyvykkyyttä muuntaa muita kyvykkyyksiä, kuten oppimista, dynaamista kyvykkyyttä ja innovaatiokyvykkyyttä hyödynnettäväkseen. Metatason kyvykkyydet ovat tärkeitä erityisesti muuttuvassa ympäristössä (Kianto 2007, 344–345.) Organisaatiotason kyvykkyyksiä ovat esimerkiksi ennakointiin liittyvät kyvykkyydet ja organisaation joustavuuteen liittyvät kyvykkyydet. Teece (2007, 1322) puhuu mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamisesta, jolla tarkoitetaan jatkuvaa tutkimista ja tiedon etsimistä, jotta löydettäisiin organisaation toiminnan kannalta olennaista markkinatietoa. Organisaatiossa onkin tarpeen olla kyvykkyyttä ennakoida erilaisia tarpeita, jotta toimintaa ollaan valmiita kehittämään tulevat haasteet huomioiden.

Organisaation joustavuuteen liittyy esimerkiksi kyky hyödyntää tilaisuuksia, teknologioita ja uudenlaisia toimintamalleja. Näitä kannattaa tutkia avoimesti, mutta kun tunnistaa jonkin muihin nähden hallitsevan teknologian, tai toimintamallin, tähän kannattaa panostaa. Tällöin organisaation tuleekin kyetä reagoimaan nopeasti ja panostaa uuden toimintamallin tai teknologian käyttöönottoon (Teece 2007, 1326). Tällaisten ja muiden kyvykkyyksien tunnistaminen edesauttaa organisaation toimintaa.

Käytännön tasolla kyvykkyyksien tunnistaminen tarkoittaa jatkuvaa dynaamista organisaation kyvykkyyksien kartoittamista. Tämä tarkoittaa jatkuvaa työntekijöiden osaamisen seuranta ja tarvittavien resurssien kartoittamista.

4.2.4 Kyvykkyyksien arviointi

Strategian toteutuminen on sidoksissa yrityksen resursseihin. Mikäli organisaatiolla ei ole tarvittavia resursseja toteuttaa strategiaan tai mikäli organisaatiolla ei ole halua tai edes mahdollisuutta kehittää resursseja, ei strategialle ja visiolle ole perustaa. Strategia ei siis tule toteutumaan. (Ranki, 1999, 16.)

Organisaatioissa mitataan ja arvioidaan tavoitteita ja tuloksia, joten organisaatiot ovat tottuneet erilaisiin arviointimenettelyihin. Moilanen (2001, 206) kertoo, että organisaation kyvykkyyksien ja niiden kehittämisen arviointi ja kehittäminen ennen kaikkea edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Edellytys edistymiselle on kuitenkin oikeanlaisen arviointityökalun valinta. Se, mitä hyötyä kyvykkyyksien mittaamisella on, määrittyy organisaation asettamista tavoitteista. (Moilanen 2001, 207.)

Mikäli organisaatio haluaa olla kyvykäs, on se huomioinut osaamispääoman organisaation menestyksen tärkeänä osana ja resurssina, jota vaalitaan taloudellisten pääomien kaltaisesti. Tällöin on selvää, että organisaation on mitattava ja raportoitava säännöllisesti kyvykkyyksistään. Osaamispääoman kehittämistoimenpiteille voidaan asettaa tavoitteita, joiden toteutumista voidaan seurata mitareilla tai indikaattoreilla. Kyvykkyyksien johtamisen onnistuminen ja seuranta

voidaan liittää strategian tavoitteiden toteutumiseen. Indikaattoreista ja mittareista Ojala (2008, 298) mainitsee, mittareiden olevan numeerisia kuvauksia. Näissä kuvauksissa noudatetaan mittaamisteoreettisia perusteita (esim. 40 % tilaajista on melko tyytyväisiä saamaansa palveluun). Ojala (2008, 298) jatkaa indikaattoreiden olevan mittaushetken arvioivia kuvauksia, joissa käyttö on rajattu tiettyyn tilanteeseen (esim. koettu kyvykkyys). Tärkeää on kuitenkin valita ennakoon käytettävä mittaustapa, sekä mitatun asian seuraamistapa. Tarpeen ei ole valita laajaa joukkoa erilaisia mittareita, vaan se, että valitaan muutama tärkeä mittari. Liian laajoissa mittareissa riskinä on se, että ydinasiat helposti hukkuvat kokonaisuuteen. Johdon on päästävä yhteisymmärrykseen mitkä ovat tärkeimpiä mitattavia asioita. (Ojala 2008, 298.)

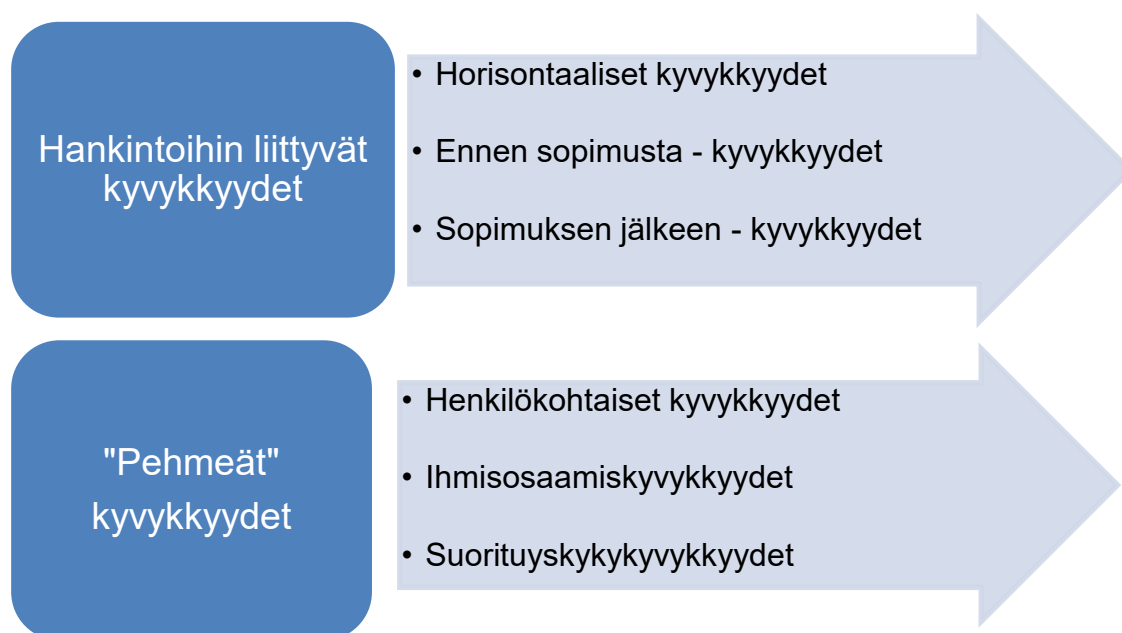
Kyvykkyksiä voidaan mitata myös erilaisella lähestymistavalla. Macherin & Moweryn (2009, 41-44) lähestymistapamallin mukaan on tärkeää tunnistaa ne kriittisen tärkeät prosessit, joiden tarkoituksena on ohjata dynaamisten kyvykkyysien syntymiseen tai ne kriittiset prosessit, joilla on vaikutusta organisaation suoriutumisen tasoon. Tutkimuksessaan Macher & Mowery (2009, 41-44) tarkastelivat kohdeorganisaation kyvykkyyttä ja siihen vaikuttavia prosesseja. Tutkimuksen keskeisiksi prosesseiksi nousivat organisaation sisäiseen tiedon kulkuun vaikuttavat tekijät. Kohdeorganisaatiossa tunnistettiin kaksi tekijää, jotka edistivät tiedonkulkua. Näitä olivat henkilöstön sijainti lähellä toisiaan sekä erilaisten työryhmien hyödyntäminen. Macherin & Moweryn mukaan työryhmien erilaisuuden katsottiin edistävän tiedon saatavuutta. Tämä hyödyntää organisaatiosta silloin, kun siltä vaaditaan uudenlaisia lähestymistapoja tai näkökulmia, haasteiden ratkaisemiseksi. Erilaiset työryhmät edistävät toiminnallaan saatavilla olevan tiedon monipuolisuutta ja määrää.

Tiedon kokoaminen yhteen dokumentoidusti, auttaa organisaatiota ymmärtämään käytäntönsä vaikuttavuutta. Näistä voidaan tunnistaa erilaisia käytäntöjen ja suoriutumisen välisiä syy-seuraamussuhteita. Tutkimuksen mukaan tämä osoittautui keskeiseksi havainnoksi kohdeorganisaation oppimisen ja kyvykkyysien kehittämiseksi.

4.2.5 ProcurComp^{EU} – Julkisten hankintojen ammattilaisten eurooppalainen osaamiskehys

Euroopan komission tavoitteena on ollut julkisten hankintojen ammatillistaminen. Vuonna 2017 se suositteli jäsen valtioitaan laatimaan toimintalinjoja julkisten hankintojen ammatillistamisen lisäämiseksi. Euroopan komissio tehtävää helpottamaan osaamiskehysen. Osaamiskehyksessä määritellään se osaaminen ja tietämys, joita hankintoja suorittava tarvitsevat voidakseen suorittaa työnsä tuloksekkaasti. Osaamiskehysen on tarkoitus tukea useita eri tavoitteita. Se auttaa organisaatiota suoritusten arvioinnissa ja kehittämisessä. Sen tarkoitus on myös varmistaa, että hankintayksiköt suoriutuvat tehtävästään tehokkaasti ja oikealla tavalla. Osaamiskehys tukee myös yksilöä, oman kyvykkyytensä arvioinnissa. (Euroopan komissio 2020, 9-10.)

ProcurComp^{EU} on kompetenssimatriisissa pyritään selvittämään 30 kyvykkyyttä, joita jokaisella hankinnan ammattilaisella olisi oltava. ProcurComp^{EU}ssa on kolme työkalua. Niitä kaikkia voidaan käyttää joko yksittäin tai yhdessä. Työkaluissa on jäsennelty kyvykkyydet 30 mitattavaksi kyvykkyydeksi. Nämä kyvykkyydet jaotellaan kahdeksi pääryhmäksi; hankintoihin liittyviin kyvykkyyksiin sekä ammatillisiin kyvykkyyksiin. Näihin kahteen pääryhmään on vielä tarkemmin jaloiteltu kuusi alaryhmää, joista kolme liittyy kuhunkin pääryhmään. Kuvioon 7. on selvennetty osaamismatriisin kyvykkyyksien pääryhmät (hankintoihin liittyvät kyvykkyydet sekä ”pehmeät kyvykkyydet. Näiden alle liittyvät kyvykkyyden alaryhmät ovat horisontaaliset, ennen sopimusta- ja sopimuksen jälkeen sekä henkilökohtaiset, ihmisosaamis-, ja suorituskyykykyvykkyydet). (ProcurComp^{EU} 2023, 25.)



Kuvio 7. ProcurComp^{EU} – osaamismatriisi (ProcurComp^{EU} 2023, 25).

ProcurComp^{EU} – osaamismatriisin kyselylomakkeessa kyvykkyyksiä mitataan neljällä pätevyystasolla, seuraavasti; 1. perustaso, 2. keskitaso, 3. edistynyt taso, 4 asiantuntijataso.

Kyselylomakkeessa hankintoihin liittyviin kyvykkyyksiin sisältyvät, horisontaaliset kyvykkyydet, jotka sisältävät hankintoihin liittyvät elinkaaren kaikki vaiheet. Ennen sopimusta kyvykkyydet sisältävät kaikki ne vaiheet ja tehtävät, joita tarvitaan ennen hankintasopimuksen tekemistä. Sopimuksen jälkeisiin kyvykkyyksiin sisältyy tiedot ja taidot tarvitaan sopimusaikaiseen hallintoihin.

Pehmeisiin kyvykkyyksiin sisältyy henkilökohtaisen kyvykkyydet eli taidot, ominaisuudet ja ajattelutapa, joita hankinnan ammattilaisen katsotaan tarvitsevan. Ihmisosaamiseen kuuluu vuorovaikutus ja yhteistyötaidot. Suorituskyky kyvykkyyks sisältää ne valmiudet, jotta hankinnasta osataan tehdä kustannustehokas. (ProcurComp^{EU} 2023, 25-26.)

4.2.6 Hankinta-Suomen itsearviointityökalu

Hankinta-Suomen itsearviointityökalu pohjautuu eurooppalaiseen julkisten hankintojen viitekehukseen ProcurComp^{EU}:n. Sitä on muokattu Hankinta-Suomen

hankintataitojen kehittämisen teemaryhmässä. Sen tarkoituksena on vastaajien vastausten avulla tunnistaa hankintojen tekemiseen tarvittavat kyvykkyydet. Työkalu sisältää 30 kysymystä, eri hankintojen osa-alueisiin liittyen. Osa-alueita kyselyssä on 6. Jokainen osa-alue keskittyy tietyn kyvykkyyden kartoittamiseen, esimerkiksi yleisiin hankintoihin liittyviin taitoihin. Riippuen osa-alueesta jokaisessa on noin 2 – 9 kappaletta kysymyksiä, joilla pyritään kartoittamaan ko.osa-alueen vastaajan kyvykkyyden taso. Työkalun avulla saa selville kyvykkyyksien kehittämisen kohteet ja se on siten avuksi hankintatoimen ammattimaisuuden kehittämisessä. Jokainen vastaaja saa työkaluun antamistaan vastauksista henkilökohtaisen raportin. Lisäksi organisaatio saa kaikkien vastaajien vastausten yhteenvedon. Raportointityökalusta saatuja vastauksia käytetään hyväksi hankinta osaamisen kehittämiseen kansallisella ja EU-tasolla. (Valtionkonttori 2023a; Valtionkonttori 2023b.)

4.2.7 Kyvykkyyksien kehittäminen

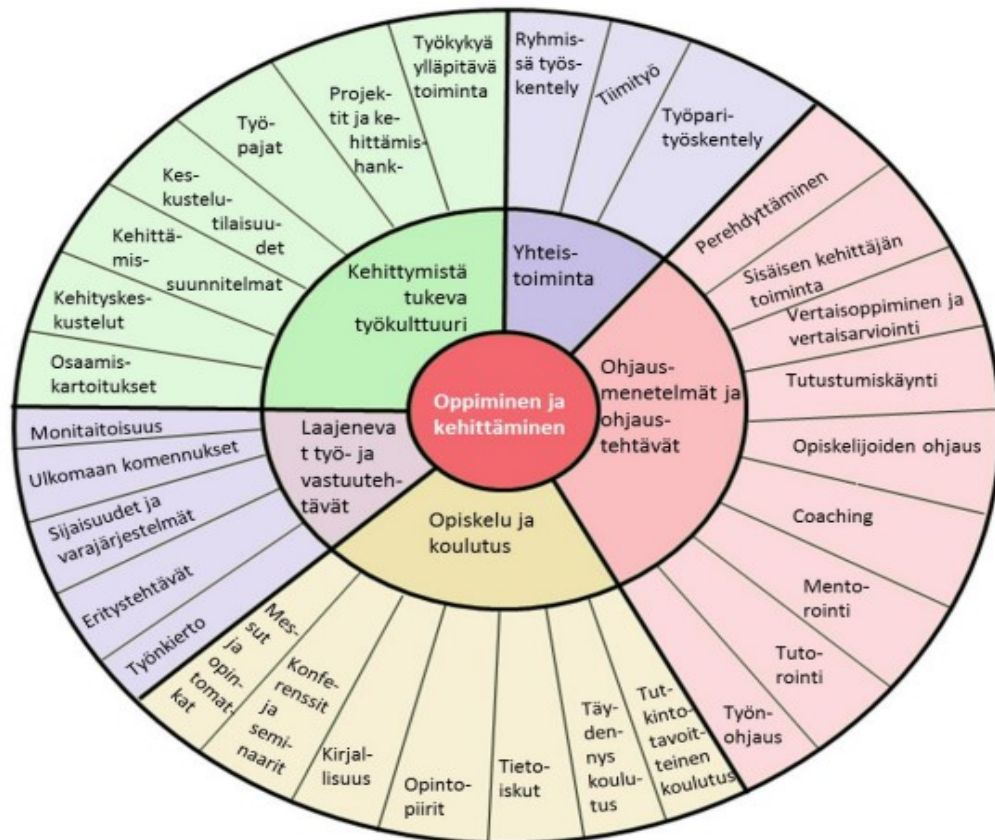
Kilpailuedun saavuttamiseksi organisaatiolla tulisi olla resursseja ja kyvykkyyksiä, jotka ovat vaikeasti kopioitavissa ja jotka eivät ole korvattavissa. Resursseihin kuuluu niin näkyviä ja näkymättömiä asioita, ja niihin kuuluvat esimerkiksi yrityksen johtamistaidot, organisatoriset prosessit ja organisaation tietopääoma. (Barney 1991, 103–112.) Kyvykkyyksien jatkuva kehittäminen on tarpeen, jotta organisaatio pystyy vastaamaan muuttuviin tarpeisiin. Aloilla, joilla muutosnopeus on suurinta, on tarpeen myös kehittää erilaisia kyvykkyyksiä erityisen ketterästi (Oiva 2007, 70). Vähemmän muuttuvassa toimintaympäristössä kyvykkyyksien dynaamisuuden tarve on vähäisempää ja voidaankin puhua rutiineista. Kyvykkyyksien kehittäminen alkaa nykytilan kartoittamisesta. Tämän jälkeen kyvykkyyksiä verrataan vastaavien toimijoiden kyvykkyyksiin tai toivottuun tasoon ja muodostetaan näiden perusteella tavoitetaso kyvykkyyksille. Johdon tehtävänä on optimoida ja hallita resurssien ja kyvykkyyksien käyttöä ja kehittämistä (Grant 1996, 109).

Kyvykkyyksillä on olennainen merkitys kilpailukykyyn ja tämä merkitys ilmenee niiden kyvyssä yhdistellä ja vapauttaa resursseja. Kilpailukyvyn kannalta tärkeitä eivät ole kyvykkyydet sinänsä, vaan johdon toiminta kyvykkyyksien yhteensovittamisessa ja kehittämisessä (Eisenhardt & Martin 2000, 1117). Kyvykkyydet ja resurssit linkittyvät toisiinsa, sillä kyvykkyyksien avulla hyödynnetään resursseja ja resurssit puolestaan mahdollistavat kyvykkyyksien kehittämisen.

Kognitiivisilla representaatioilla on keskeinen rooli kyvykkyyksien kehittämisessä. Tietojen käsittelyssä olevilla eroilla voi olla merkitystä siinä, millaisia representaatioita esitetään (Gavetti 2005, 612). Näin ollen erityisesti johdon tavoilla ilmaista kehityskohteita ja merkityksellistä organisaation strategiaa on merkitystä sille, kuinka kyvykkyyksien kehittymistä todella tapahtuu. Representaatioiden tavalla on vaikutusta kyvykkyyksien kehittämiseen erityisesti nivelvaiheissa, kun organisaation painopisteet suuntautuvat uusille alueille (Gavetti, 2005, 613). Onkin kiinnitettävä erityistä huomiota organisaation toimintakulttuuriin ja kyvykkyyksien kehittämiseen niissä tilanteissa, joissa jokin muuttaa organisaation rakennetta, tai toiminnan painopisteitä.

On tärkeää tunnistaa oman organisaation ja muiden kyvykkyyksien vertailussa esiin tulevat puutteet, sillä ne ovat olennaisia eri organisaatioiden suorituskykyjen erojen muodostumisessa. Organisaation toiminnan kehittämisessä tulee tunnistaa kehittämiskohteet ja toiminnallaan huolehdittava resurssipohjansa riittävästä ja ajantasaisuudesta (Grant 1991, 114). Kun kehittämistä vaativat kyvykkyydet on tunnistettu, on pohdittava näiden kehittämiseen soveltuvia keinoja. Näitä ovat esimerkiksi henkilökunnan kouluttaminen, resurssien tehokkaampaan käyttöön tähtäävät menetelmät ja parempi organisaation käyttämien tietojärjestelmien hallinta. On myös tarpeen seurata kyvykkyyksien kehittämisen tuloksia, jotta voidaan tarkastella saavutettuja tuloksia ja sitä, vastaavatko ne kyvykkyyksille asetettua tavoitetilaa.

Kyvykkyyksien kartuttamiseen on käytettävissä useita eri menetelmiä. Organisaation onkin tärkeää osata valita oikeat menetelmät, ottaen huomioon organisaation tarpeen ja -kulttuurin. Hätönen (2011,58) listaa kuvioon 8. mukaan useita kyvykkyyksien kehittämismenetelmiä.



Kuvio 8. Kyvykkyyksien kehittämisen vaihtoehtoja (Hätönen 2011, 58).

Myös Lankinen ym. (2004,83-90) ja Viitala (2008,187) ovat samaan mieltä Hätösen kanssa ja listaavat kyvykkyyksien kehittämisen menetelmiä, joita voivat olla perehdyttäminen ja työhönopastus, tehtävä- ja työnkierto, tutorointi ja mentoringi, ryhmätyöskentely, työyhteisön säännölliset kokoukset, sijaisuuksien hoito, valmennukset, kouluttautuminen, osallistaminen erilaisiin projekteihin, hyvät käytännöt ja niistä oppiminen sekä työnmallintaminen, hiljaisen tiedon saamiseksi näkyvään muotoon.

4.2.8 Kyvykkyyksien seuraaminen ja mittaaminen

Kyvykkyyksien tunnistamiseksi ja näiden kehittämisen tueksi vaaditaan seuranta- ja mittaamista, jotta toimenpiteet kohdentuvat oikein. Aineeton pääomaa tarvitsee enemmän huomiota ja johtamista kuin muut pääomatyyppit (Andriessen 2004, 74). Aineettomaan pääomaan kuuluukin osaaminen ja organisaation tietovaranto, jonka mittaaminen vaatii hienovaraisempia mittareita kuin esimerkiksi organisaation tuottavuuden mittaaminen.

Andriessenin (2004, 72–73) mukaan sisäisen johtamisen parantamisen osa-alueisiin kuuluu muun muassa toimien vaikutuksen seuraaminen ja erilaisten toimintavaihtoehtojen vertailu. Kyvykkyyksiin seuranta vaatii organisaation johdolta aktiivista otetta ja kykyä havainnoida organisaation muutostarpeita ja tarvetta niihin liittyvien kyvykkyyksien kehittämiseen. Välttämättä suoraa objektiivista mittaria aineettoman pääoman mittaamiselle ei aina löydy, joten kyvykkyyksien havainnointi säännöllisesti parantaa organisaation kykyä joustavuuteen.

5 Nykytila-analyysi ja sen tulokset

5.1 Kyselytutkimus Hankinta-Suomen itsearviointityökalua hyödyntäen

Kyvykkyyksien nykytila-analyysin tekemisessä hyödynnettiin Hankinta-Suomen toimenpideohjelman puitteissa luotua kyselypohjaista itsearviointityökalua (Valtioneuvostonvarainministeriö 2023c). Tämä työkalu oli luonnollinen valinta Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikön kyvykkyyksien kartoittamiseen. Hankinnan palveluyksikön hankintajohtaja on pitkän linjan ammattilainen ja on ollut mukana luomassa ja lanseeraamassa Euroopan komission kehittämä ProcurCompEU – julkisten hankintojen ammattilaisten eurooppalaista osaamiskehystä. Vantaan kaupunki on ollut mukana pilotoimassa ja testaamassa eurooppalaista osaamiskehystä. ProcurComp^{EU} on toiminut pohjana Hankinta-Suomen itsearviointityö-

kalulle (Valtionkonttori 2023b). Vantaan kaupungin hankintayksikkö on ollut mukana myös Hankinta-Suomen itsearviointityökalun kehittämisessä ja pilotoinnissa.

Itsearviointityökalu on kyselylomake, jonka avulla arvioidaan yksittäisen henkilön ja organisaatioiden tietoja ja taitoja suhteessa tavoitetasoihin ja jonka tavoitteena on tunnistaa vahvuudet ja heikkoudet (Euroopan komissio 2020, 6). Hankinta-Suomen itsearviointityökalun kyselylomakkeessa kartoitettiin taustatietoja, kuten roolia ja työkokemuksen kestoa nykyisessä organisaatiossa. Näiden lisäksi oli varsinainen osaamista käsittelevä osio, joka jakautui kuuteen eri osa-alueeseen. Nämä kuusi osa-aluetta olivat yleiset hankintoihin liittyvät valmiudet, hankintojen valmisteluun ja hankintamenettelyyn liittyvät valmiudet, hankintasopimuksiin liittyvät valmiudet, henkilökohtaiset valmiudet, vuorovaikutustaidot, sekä organisatoriset taidot. Opinnäytetyön liitteenä 8. on kokonaisuudessaan ko. kyselytutkimuslomake.

29.08.2022 järjestin yhteisen tilaisuuden Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikölle Hankinta-Suomen itsearviointityökalun täyttämiseksi. Tilaisuuteen osallistui 35 henkilöä, joista koko kyselyyn vastasi 32 henkilöä. Kolmen henkilön osalta vastauksia ei ollut jokaiseen 30 kysymyskohtaan.

Jokaiseen kolmeenkymmeneen kysymykseen vastaajat vastaajille annettiin mahdollisuus vastata joko ei oleellista työtehtävissäni (mikäli vastaaja ei kokenut sen liittyvän työtehtäviinsä), jolloin myöskään ko. vastaus ei otettu huomioon raportissa. Seuraavat vastausvaihtoehdot olivat 0 – 4. Tason 0 vastausvaihtoehdon merkitsi, ettei vastaajalla ole osaamista kysytyyn aihe-alueeseen. Tasojen 1, 2, 3 ja 4 vastausvaihtoehdot ja tasoon tarvittava osaaminen ilmenevät erikseen jokaisen kysymyksen vastausvaihtoehdoissa. Käyttäessä Hankinta-Suomen itsearviointityökalua, ei voida siis yleisesti sanoa, että taso 4 merkitsee jokaisessa kohdassa asiantuntijaosaamista ja taso 1 taas vain ymmärrystä, kuten esimerkiksi ProcurComp^{eu}-osaamiskehyksessä.

Vastausvaihtoehdot ja tarvittavat osaamiset vaihtelevat kysymyksittäin, joten niitä on tarkasteltava kysymys-/vastaustasoilla.

Kyselytutkimus oli kvantitatiivinen eli saatuja tuloksia käsittelemällä numeroin ja prosenttiosuuksin. Analysoin itsenäisesti koko hankinta-Suomen itsearviointityökalun organisaatiokohtaisen raportin. Organisaatiokohtaisen raportoinnin toteutin valtionkonttorin ohjeistuksen mukaisesti Power BI Desktop -sovelluksella. Power BI:n käyttö oli sinänsä jo aikaisemmasta tuttua, koska hankintojen tiedolla johtamisen raportit on päätetty toteuttaa samaisella Power BI-työkalulla. Valtionkonttorilta sain ohjeet raportin toteuttamiseen sekä organisaatiokohtaisen aineistomme. Valtionkonttorilta sain kaksi eri tiedostolinkeä, joissa oli kerätty aineisto osallistujista (participant) ja vastauksista (answers). Latasin ja tallensin saamani organisaatiokohtaiset aineistot tiedostolinkeistä ja tallensin ne. Lopuksi siirsin molemmat aineistot Power BI desktop-työkalun Valtionkonttorilta saamalleni raportointipohjalle. Siirron jälkeen Power BI-työkalu muodosti siitä graafisen raportin. (Valtionkonttori 2023c.)

Liitteessä 7. on esimerkki analytiikkaohjelmiston tuottamista organisaatiotasoisista graafisista tuloksista. Kyseinen esimerkki liittyy osa-alueeseen, jossa hankinnan palveluyksikön jäseniltä kysyttiin kyselylomakkeessa hankintaosaamista, hankinnan valmisteluun ja hankintamenettelyyn liittyvien valmiuksien osalta. Vastaajien tietosuojan ja tietoturvaan liittyvien näkökohtien vuoksi esimerkkilomakkeesta on peitetty kohtia, jotka saattaisivat johtaa yksittäisten henkilöiden tunnistamiseen. Tästä syystä myöskään opinnäytetyön alalukuihin, joissa käsitellään tämän kyselyn tuloksia, en ole liittänyt kuvakaappauksia aihealueiden analytiikkaohjelmiston tuottamista graafisista raporteista. Seuraavaksi esittelen osa-alueittain itsearviointilomakkeella kerättyjä tuloksia.

5.2 Kyselytutkimuksen tulokset

5.2.1 Työkokemus ja roolit

Itsearviointilomakkeet taustakysymyksiä olivat seuraavat:

- *Missä hankintatoimen roolissa pääsääntöisesti työskentelet?*

- *Työskenteleekö tällä hetkellä hankintojen parissa koko- vai osa-aikaisesti?*
- *Kuinka monen vuoden kokemus sinulla on työskentelystä julkisten hankintojen parissa yhteensä?*
- *Organisaatiosi*
- *Organisaation tarkenne (esim. toimiala, osasto tai yksikkö)*

Kyselyssä kartoitettiin hankintaosaamista erilaisissa hankinnan tehtävissä toimivilta. Tuloksista onkin mahdollista eritellä kokemus hankintojen parissa sekä päätoiminen hankintatoimen tehtävä ja näiden muuttujien mahdollinen yhteys annettuihin vastauksiin. Itsearviointityökalu mahdollistaisi vastausten erittelyn sen perusteella, työskenteleekö vastaaja hankintojen parissa kokoaikaisesti vai osa-aikaisesti. Koska osa-aikaisesti hankintojen parissa työskenteleviä on aineistossa vain kaksi, käsitellään tulosten analysoinnissa vastauksia kokonaisuutena, eikä näiden kahden henkilön vastauksia nosteta erikseen esiin.

Kokemusta hankintojen parissa kartoitettiin 6-portaisella mittarilla. Tässä vaihtoehtoina olivat alle vuoden kokemus, 1–2 vuoden kokemus, 3–5 vuoden kokemus, 6–10 vuoden kokemus, 11–20 vuoden kokemus, sekä 21–30 vuoden kokemus. Kysymykseen vastauksia saatiin 33, joten kahden vastaajan kohdalla tieto puuttuu. Vastaajien kokemus jakautui laajasti niin, että yksikään luokka ei ollut selkeästi muista erottuva. Alle vuoden, 3–5 vuoden ja 11–20 vuoden kokemus olivat yleisimmät vastaukset. Muissa luokissa vastauksia oli kaksi tai kolme kappaletta kussakin. Vähintään 11 vuoden kokemus hankintojen parissa oli 14 vastaajalla (42 % vastaajista). Huomionarvoista kuitenkin on, että alle vuoden kokemus hankinnoista oli kahdeksalla henkilöllä, eli 24 %:lla vastaajista. Kyvykkyyksiä kehitettäessä voi olla tarpeen huomioida organisaation työntekijöiden erilainen ajallinen kokemus hankinnoista.

Kysymys, jossa selvitettiin, pääasiallista tehtävää hankintojen parissa oli jaettu seuraaviin työrooleihin; organisaation hankintoja tukevan asiantuntijan, tilaajan, hankintojen tukiroolissa toimivan, hankintojen toteuttamisesta vastaavan ja organisaation hankinnoista kokonaisuutena vastaavan rooleihin. Tarkastellussa

organisaatiossa vastaajista 18 ilmoitti vastaavansa hankintojen toteuttamisesta, eli työskentelevänsä hankinta-asiantuntijana, tai vastaavassa tehtävässä. Organisaation hankintoja tukevan asiantuntijan tehtävässä toimivia oli aineistossa 6 henkilöä. Tästä esimerkkinä oli annettu hankintalakimiehen tehtävä. Tukiroolin, eli hankintasihteerinä tai vastaavana työskentelyn, ilmoitti pääsääntöiseksi hankintatoimen tehtäväksi 3 vastaajaa. Tilaajana toimi yksi vastaaja. Kukaan vastaajista ei ollut organisaation hankinnoista kokonaisuudessaan vastaavassa roolissa. Lisäksi 7 vastaajista oli jättänyt tämän kohdan tyhjäksi.

Itsearviointityökalussa oli painotuksia päätoimisen hankintatoimen tehtävän perusteella. Vastaajille ilmoitettiin lomakkeen alussa heidän rooliaan vastaava symboli. Jokaisen kysymyksen kohdalla oli näiden roolia kuvaavien symbolien avulla esitelty, missä rooleissa toimiville olisi erityisen tärkeää vastata huolellisesti kyseiseen kysymykseen. Tähän ohjeistettiin myös arviointityökalun esittelyssä.

Osaamista kartoitettiin viisiportaisella asteikolla – osaamistasot oli numeroitu siten, että 0 tarkoitti ei osaamista ja taso 4 aihealueeseen liittyvää syvällistä ymmärrystä ja vahvaa osaamista. Viisiportaisen asteikon lisäksi vastausvaihtoehtona oli ”ei oleellista työtehtävässäni”-vaihtoehto.

Vastausten jakautumisesta eri vastaajaryhmien välillä on haastavaa tarkastella vastaajajoukon pienen koon vuoksi. Hyviin raportointitapoihin kuuluu välttää sitä, että vastaajat olisivat yksilöitävissä, joten hyvin pienten osajoukkojen tarkastelu olisi ongelmallista. Hyvien tutkimuseettisten periaatteiden mukaan osallistujien anonymiteetti täytyy säilyä (Mäkinen, 2006, 114).

5.2.2 Yleiset hankintoihin liittyvät valmiudet

Yleisiä hankintoihin liittyviä valmiuksia kartoitettiin seuraavilla kysymyksillä:

- *Miten hyvin tunnet organisaatiosi hankintojen suunnittelun sekä hankintoja ohjaavat asiakirjat?*
- *Miten hyvin tunnet hankinnan elinkaaren vaiheet?*

- *Miten hyvin hallitset julkisia hankintoja koskevan sääntelyn?*
- *Kuinka hyvin hallitset hankinnan työkalut?*
- *Miten hyvin tunnet kestäviä hankintoja koskevat linjaukset ja tavat edistää niitä?*
- *Miten hyvin tunnet innovatiivisia hankintoja koskevat periaatteet ja toimintatavat?*
- *Kuinka hyvin hallitset hankinnan kategoriat?*
- *Miten hyvin hallitset toimittajahallinnan?*
- *Miten hyvin tunnet julkisten hankintojen neuvotteluprosessit?*

Keskimääräinen kyvykkyystaso yleisissä hankintoihin liittyvissä valmiuksissa oli 1,97. Yleisin vastaus aihealueen kysymyksissä oli kyvykkyystason 2 mukainen kyvykkyys. Yksittäisten kysymysten välillä oli kuitenkin huomattavissa hajontaa. Erityisen vähäistä kyvykkyyttä koettiin olevan innovatiivisia hankintoja koskevien periaatteiden ja toimintatapojen osalta. Tämän kysymyksen osalta 23 % vastaajista koki, ettei kyvykkyyttä ole lainkaan ja 46 % koki kyvykkyuden olevan tason 1 mukaista. Melko heikosti tunnettiin myös julkisia hankintoja koskevat neuvotteluprosessit, sekä kestäviä hankintoja koskevat linjaukset ja tavat näiden edistämiseen. Näissä kysymyksissä enintään tason 1 mukaiseksi kyvykkyudeksi arvioi 47 % kaikista vastaajista.

Tason 3 tai 4 mukaista kyvykkyyttä koettiin useimmin olevan julkisia hankintoja koskevassa sääntelyssä (42 %), toimittajahallinnassa (38 %), hankinnan elinkaaren vaiheiden tuntemuksessa (37 %) ja hankinnan kategorioiden tuntemuksessa (34 %). Vastaukset voivat osaltaan heijastella sitä, millaiset valmiudet koetaan organisaation kilpailuttamistiimissä olennaisimmiksi. Lisäksi, kun tarkastellaan osaamista koko organisaation tasolla, on huomioitava, ettei kaikissa hankinnan palveluyksikön tehtävissä tarvita laajaa koko hankintaprosessin syvällistä tuntemista.

Osa-alueen yksittäisiä kysymyksiä koskevat keskiarvot heijastelivat edellä esitettyä. Korkein keskiarvo (2,28) oli toimittajahallinnan kyvykkyudessa ja julkisia

hankintoja koskevaa sääntelyä koskien. Vastaavasti matalin ja selvästi muita alhaisempi keskiarvo oli innovatiivisia hankintoja koskevien toimintatapojen tuntemisessa (1,35).

Koska yleiset hankintoja koskeviin valmiuksiin liittyvistä kysymyksistä oli merkitty olennaisiksi useissa tehtävissä toimivien kannalta, niihin liittyvien vastausten jakautumisen tarkempi analyysi on perusteltua. Tarkempi tarkastelu tuottikin joitain havaintoja eroista vastaajaryhmien välillä.

Hankinnan palveluyksikön eri tehtävissä toimivien välillä oli hajontaa vastausten osalta, mitä voidaankin pitää ymmärrettävänä tehtäväkuvien erilaisuuden vuoksi. Hankintojen tukiroolissa toimivien kyvykkyys tarkastellulla aihealueella oli heikompaa kuin muissa ryhmissä. Hankintojen toteuttamisesta vastaavien henkilöiden kyvykkyys oli hieman heikompaa kuin hankintoja tukevan asiantuntijan tehtävässä toimivilla. Aihealueen keskiarvo oli hankintojen toteuttamisesta vastaavilla 1,97 ja hankintoja tukevilla asiantuntijoilla 2,12. Hankintojen tukiroolissa toimivat muodostivat vastaajajoukossa niin pienen ryhmän, että sen osalta tulosten tarkempi analysointi ei muodosta kovin luotettavaa kuvaa.

Tarkastellulla aihealueella mielenkiintoinen ryhmä muodostuu niistä vastaajista, jotka eivät ole ilmoittaneet pääsääntöistä hankintatoimen tehtäväänsä. Näiden osalta osa-alueen keskiarvo oli 2,35 eli korkeampi kuin muissa ryhmissä. Aineisto ei kuitenkaan anna mahdollisuutta analysoida, missä tehtävissä työskenteleviä henkilöitä tähän ryhmään kuuluu. Kokemus hankintojen parissa jakautui laajalti ryhmän sisällä, joten sen ei voida katsoa selittävän paremmaksi arvioitua kyvykkyyttä.

Pidempi kokemus hankinnoista lisäsi aineiston perusteella itsearvioitua kyvykkyyttä. Kolmessa kokemuksen pituuden mukaan jaotellussa ryhmässä oli 8 tai 9 henkilöä ja näiden välillä voidaan tehdä jonkinlaista vertailua, kun taas 2 tai 3 henkilön muodostamien ryhmien vastauksissa voi olla liikaa yksittäisen vastaajan tehtäväkuvaan tai muihin seikkoihin liittyvää poikkeamaa jo yhden henkilön vastausten perusteella. Alle vuoden kokemus hankinnoista tuotti aihealueella

keskiarvon 1,63 kun 3–5 vuoden kokemuksen omaavat arvioivat kyvykkyytensä keskimäärin kyvykkyydeltään 1,75. 11–20 vuoden kokemus hankintojen parissa tuotti itsearvioitun kyvykkyyden keskiarvoksi 2,60. Seuraavassa voidaankin lyhyesti tarkastella sitä, millä osa-alueilla kokemus erityisesti näkyi kyvykkyydessä.

Tarkasteltaessa keskiarvoja yksittäisten kysymysten osalta alle vuoden kokemuksen hankinnasta omaavilla toimittajahallintaan liittyvä osaaminen korostui (2,67). Osaaminen koettiin paremmaksi kuin enemmän kokemusta omaavissa ryhmissä. Hankinnan elinkaari tunnettiin myös melko hyvin (2,14) muiden vastausten keskiarvojen ollen alle 2. Erityisen vähäiseksi osaaminen koettiin innovatiivisia hankintoja koskien. Myös julkisia hankintoja koskevat neuvotteluprosessit (1,14) ja kestäviä hankintoja koskevat linjaukset ja tavat edistää niitä tunnettiin varsin huonosti (1,17).

Vastaajat, jotka ilmoittivat heillä olevan 11–20 vuoden kokemus hankinnoista, hallitsivat erityisen hyvin hankinnan kategoriat (3,20) ja julkisia hankintoja koskevan sääntelyn (3,29). Julkisia hankintoja koskevan sääntelyn tuntemus oli myös selvästi parempaa kuin vastaajilla, joilla oli vähemmän kokemusta. Innovatiivisia hankintoja koskevat periaatteet tunnettiin selvästi paremmin kuin vähemmän kokemusta omaavien parissa keskiarvon ollen 2,17. Tämä jäi edelleen osa-alueeksi, jossa osaaminen oli muita osa-alueita heikompaa. Tätä heikomaksi sijoittui vain julkisia hankintoja tukevien neuvotteluprosessien tuntemus (2,14). Yleisesti ottaen pidempi kokemus hankinnoista paransi yleisiä hankintoja koskevien valmiuksia koskevaa osaamista.

Paremmaksi arvioitua osaamista ei selittänyt yksinomaan erilaiset tehtävät organisaatiossa. Vaikka osajoukot jäivät hyvin pieniksi arvioitaessa kokemuksen ja tehtävän yhteisvaikutusta, huomattiin kaikissa hankinnan tehtävissä työskentelevien koetun osaamisen olevan parempaa, mikäli kokemusta hankinnoista oli pidemmältä ajalta. Yksittäisissä osa-alueissa alle vuoden kokemuksen omaavilla oli toisaalta hieman paremmaksi koettu osaaminen kuin 3–5 vuoden kokemuksen omaavilla. Kuitenkin kokonaisuutena trendi vaikutti olevan intuitiivisen

oletuksen mukainen, eli pidempi kokemus lisäsi subjektiivisesti arvioitua osaamista.

5.2.3 Hankinnan valmisteluun ja hankintamenettelyyn liittyvät valmiudet

Hankinnan valmisteluun ja hankintamenettelyyn liittyviä valmiuksia kartoitettiin seuraavilla kysymyksillä:

- *Miten hyvin tunnet hankinnan tarvearviointiprosessin?*
- *Miten hyvin tunnet markkinakartoituksen menetelmät?*
- *Miten hyvin tunnet hankinnan suunnittelun?*
- *Kuinka hyvin osaat määritellä hankinnan kohteen?*
- *Kuinka hyvin osaat valmistella hankinta-asiakirjat?*
- *Miten hyvin hallitset tarjousten arvioinnin ja vertailun?*

Hankinnan valmisteluun ja hankintamenettelyyn liittyvissä valmiuksissa osaamistaso jakautui vastauksissa aihealueen kysymyksissä tasaisemmin kuin edellä käsitellyissä hankinnan yleisissä valmiuksissa. Aihealueen keskiarvo oli myös parempi kuin hankinnan yleisissä valmiuksissa ollen 2,12. Hieman muita heikommaksi osaamisensa arvioi useampi vastaaja hankinnan tarvearviointiprosessin osalta. Tätä koskien osaamisensa enintään tasolle 1 arvioi 40 % vastaajista. Tarjousten arvioinnin ja vertailun osalta kyvykkyys arvioidaan parhaimmaksi tarkastelluista kysymyksistä. Puolet vastaajista arvioi tähän liittyvän kyvykkyytensä vähintään tasolle 3.

Jokainen aihealueen kysymyksistä oli merkitty olennaiseksi hankintoja toteuttavien osalta. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että hankintoja toteuttavilla oli aihealuetta koskien koko hankinnan palveluyksikön vastaajia parempi kyvykkyys. Aihealueen keskiarvo tässä vastaajajoukossa oli 2,23 ja osaaminen sijoittui kaikissa kysymyksissä useammin tasolle 3 tai 4 kuin koko vastaajajoukossa. Tämän suhteen erot vaihtelivat yhden ja kahdeksan prosenttiyksikön välillä. Selkeämpi ero hankintoja toteuttavien ja koko vastaajajoukon välillä havaitaan tarkasteltaessa enintään tason 1 osaamisen raportoineiden määrää. Tämän osalta

hankintoja toteuttavat raportoivat selvästi harvemmin heikompaa kyvykkyyden eroa ollen tarjousten ja arvioinnin vertailun yhdestä prosenttiyksiköstä hankinta-asiakirjojen valmistelua koskevaan jopa 15 prosenttiyksikköön.

Organisaation hankintoja tukevan asiantuntijan tehtävissä toimivien osalta erityisen tärkeiksi kysymyksiksi tarkasteltavalla osa-alueella oli ilmoitettu hankinta-asiakirjojen valmistelua, sekä tarjousten arviointia ja vertailua koskevat kysymykset. Näiden vastauksia tarkasteltaessa havaitaan, että erityisesti tarjousten arviointia koskeva kyvykkyys on vastaajajoukossa hyvällä tasolla kysymyskohtaisen keskiarvon ollessa 3 ja vastausten jakautuessa niin, että 80 % vastaajista on arvioinut kysymystä koskevan kyvykkyyden vähintään tasolle 3. Hankinta-asiakirjojen valmistelua koskeva kyvykkyys ei erityisesti erotu kaikkien vastaajien tasosta. Hankintoja tukevien asiantuntijoiden osalta kyseisen kysymyksen vastausten keskiarvo oli 2,25 kun se kaikkien vastaajien joukossa oli 2,11.

5.2.4 Hankintasopimukseen liittyvät valmiudet

Hankintasopimukseen liittyviä valmiuksia kartoitettiin seuraavilla kysymyksillä:

- *Kuinka hyvin tunnet sopimushallinnan menettelytavat?*
- *Miten hyvin hallitset maksujen tarkastusprosessin?*
- *Kuinka hyvin osaat arvioida hankinnan suoritteita ja tuloksia sekä pohtia tuloksellisuuden parantamista?*
- *Miten hyvin hallitset hankintojen muutoksenhakujärjestelmän sekä keinot sopimukseen liittyvien riitojen ehkäisemiseksi ja ratkaisemiseksi?*

Hankintasopimukseen liittyvät valmiudet arvioitiin kyselyn kuudesta osa-alueesta heikoimmalle tasolle. Jokaisessa aihealueen kysymyksessä vähintään 4/10 vastaajista arvioi osaamisensa enintään tasolle 1. Kysymyskohtaisessa tarkastelussa yhdenkään kysymyksen kysymyskohtainen keskiarvo ei ollut yli 2. Aihealueen vastausten keskiarvo oli 1,80. Tarkemmassa tarkastelussa havaitsin, että hankintoja tukevan asiantuntijan tehtävissä toimivilla oli varsin hyvä osaaminen hankintojen muutoksenhallintajärjestelmää ja sopimukseen liittyviä riitoja

koskevassa osaamisessa. Hankintoja tukevan asiantuntijasta oli mainittu esimerkkinä hankintalakimiehen tehtävä, joten tämä kuvastaa osaltaan sitä, kuinka hankintasopimuksiin liittyvät valmiudet eivät ole olennainen osa kaikissa hankinnan tehtävissä työskentelevien tehtäväkuvan kannalta. Hankintoja tukevan asiantuntijan tehtävän kannalta olennaiseksi kysymykseksi oli merkitty edellisen lisäksi myös maksujen tarkastusprosessiin liittyvä osaaminen, mutta tämän kysymyksen tuloksia ei saatu tehtävässä toimivien osalta.

Hankintojen toteuttamisesta vastaavien osalta erityisen olennaisiksi kysymyksiksi oli merkitty kysymykset 18 ja 19. Näistä ensimmäinen käsitteli hankinnan suoritteiden ja tulosten arviointia sekä tuloksellisuuden parantamista. Jälkimmäinen käsitteli hankintojen muutoksenhakujärjestelmään ja sopimuksiin liittyvien riitojen ehkäisemiseen ja ratkaisuun liittyviä valmiuksia. Vastaajaryhmän osaaminen näissä kysymyksissä ei ollut erityisen korkealla tasolla, sillä kysymyskohtainen keskiarvo oli näiden kysymysten osalta heikompi kuin aihealueen muissa kysymyksissä. Keskiarvot jäivät näissä kysymyksissä selvästi alle 2, olleen 1,53 ja 1,65. Tarkemmassa tarkastelussa havaitsin, että kukaan tehtävässä toimivista ei ollut ilmoittanut osaamistasokseen tasoa 4. Tason 3 osaaminen koettiin olevan useammin muutoksenhakujärjestelmää ja riitojen ehkäisyyn ja ratkaisuun liittyen. Kuitenkin kummankin kysymyksen osalta hankintoja toteuttavista noin puolet koki osaamistasokseen enintään tason 1.

5.2.5 Henkilökohtaiset valmiudet

Henkilökohtaisia valmiuksia kartoitettiin seuraavien kysymysten avulla:

- *Miten hyvin pystyt sopeutumaan tehtävien ja olosuhteiden muuttumiseen?*
- *Kuinka hyvin osaat ajatella analyttisesti ja kriittisesti tietojen ja/tai tilanteen arvioinnissa ja ongelmien ratkaisemisessa?*
- *Kuinka hyvin hallitset viestinnän käytänteet?*
- *Kuinka hyvin osaat varmistaa, että julkisia hankintoja ja eettisyyttä koskevia sääntöjä ja ohjeita noudatetaan?*

Henkilökohtaisten valmiuksien aihealueen itsearvioidun osaamisen keskiarvo oli 2,03. Selkeästi yleisin arvioitu osaamistaso tämän aihealueen kysymyksissä oli 2. Yksittäisten vastausten jakaumat eivät eronneet toisistaan erityisen merkittävästi. Hieman erottuvasti julkisia hankintoja ja eettisiä sääntöjen ja ohjeiden noudattamista koskevan osaamisen arvioi tasolle 1 harvempi vastaaja (17 %) kuin muihin aihealueen kysymyksiin. Yhdenkään tarkastellun osa-alueen osalta ei voida sanoa osaamista arvioidun erottuvasti positiiviseen suuntaan.

Aihealueen jokaisen kysymyksen ilmoitettiin olevan erityisen olennainen hankintojen toteuttamisesta vastuussa olevien vastaajien kohdalla. Tässä joukossa vastaukset jakautuivat kysymysten välillä varsin tasaisesti kuten koko vastaajajoukossa yleensäkin. Erona kaikkiin vastaajiin voitiin havaita, että aihealueen keskiarvo on hieman korkeampi ollen 2,13. Kuitenkaan tämä ei selity suurilla eroilla tason 3 tai tätä paremman osaamisen ilmoittaneiden joukossa. Itse asiassa esimerkiksi julkisia hankintoja ja eettisyyttä koskevien sääntöjen noudattamisen varmistamista koskeva osaaminen arvioitiin hieman harvemmin vähintään tasolle 3 hankintojen toteuttamisesta vastaavien (12 %) kuin kaikkien vastaajien (24 %) joukossa. Aihealueen parempaa keskimääräistä ilmoitettua osaamista hankintojen toteuttamisesta vastaavien parissa selittää ennemminkin se, että jokaisessa kysymyksessä vain 12 % vastaajista oli ilmaissut tason 1 osaamisen ja tason 0 osaamista ei ollut ilmoitettu lainkaan.

Tehtävien ja olosuhteiden muuttumista koskeva kysymys oli tärkeä myös hankintoja tukevien asiantuntijoiden ryhmälle. Tätä koskeva osaaminen oli asiantuntijoiden joukossa kysymyskohtaisella keskiarvolla ilmaistuna hieman heikompi (2,00) kuin koko joukossa (2,09). Kuitenkin hieman useampi asiantuntijana työskentelevistä ilmoitti osaamisensa vähintään tasolle 3 kuin kaikkien vastaajien joukossa.

5.2.6 Vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutustaitoja arvioitiin seuraavien kysymysten avulla:

- *Miten hyvin kykenet yhteistyöhön?*

- *Miten hyvin kykenet hyödyntämään sidosryhmäsuhteita tavoitteisiin pääsemiseksi?*
- *Miten hyvin osaat soveltaa johtamisen menetelmiä tavoitteiden saavuttamiseksi?*

Vuorovaikutustaitoihin liittyvä osaamisen tiimi arvioi korkeimmalle tarkastelluista osa-alueista. Aihealueen yleinen keskiarvo olikin 2,28 kysymyskohtaisten keskiarvojen vaihdella 2,14 ja 2,45 välillä. Korkeimmalle sijoittui arvio yhteistyökyyvystä, jota koskevan osaamistason vähintään tasolle 3 arvioi puolet vastaajista. Osa-alueen kysymyksistä yhdenkään kohdalla osaaminen ei ollut erityisen heikkoa. Kuitenkin johtamisen menetelmien soveltamista koskevaa osaamista soaan oli arvioinut vain 16 vastaajaa, sillä reilu puolet koki, ettei tämä ole olennaista heidän tehtäviensä kannalta.

Sidosryhmäsuhteiden hyödyntämistä koskeva kysymys oli merkitty erityisen tärkeäksi hankintojen toteuttamisesta vastaaville. Näiden joukossa osaamisen tiimi arvioi keskimäärin tasolle 2,29 eli hieman korkeammalle kuin koko vastaajajoukossa. Vähintään tasolle 3 osaamisensa arvioi 41 % vastaajista, kun kaikista vastaajista vastaava luku oli 37 %. Koko organisaation hankinnoista vastaavien osalta tällä aihealueella olisi ollut olennaisia kysymyksiä, mutta tällaista tehtävää ei ollut ilmoittanut yksikään vastaaja. Toisaalta näin pienessä aineistossa muutaman vastaajan otos ei olisikaan muodostanut hyvää aineistoa analysoitavaksi.

5.2.7 Organisatoriset taidot

Organisatorisia taitoja kartoitettiin seuraavilla kysymyksillä:

- *Miten hyvin tunnet organisaatiosi rakenteen, prosessit ja kulttuurin?*
- *Kuinka hyvin osaat soveltaa projektihallinnan menetelmiä hankintamennettelyssä?*
- *Kuinka hyvin osaat johtaa omaa tai organisaatiosi toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi?*

- *Miten hyvin tunnet riskienhallinnan menetelmät ja osaat soveltaa niitä hankintojen toteuttamisessa?*

Organisatorisia taitoja mittaavan aihealueen keskiarvo oli 1,83. Osa-alue organisatoriset taidot oli lähellä heikointa tasoa tarkastelluista osa-alueista. Aihealuetta mittaaviin yksittäisiin kysymyksiin annetuissa vastauksissa oli kuitenkin varsin paljon hajontaa. Oman tai organisaation toiminnan johtamiseen liittyvän osaamisen arvioi tasolle 1 vastaajista yli puolet (56 %) ja vastaavasti vähintään tasolle 3 joka yhdeksäs vastaaja (11 %). Tätä koskeva osaaminen arvioitiin siis heikommaksi kuin muissa alueen kysymyksissä. Tämän huomasi myös kysymyskohtaisessa keskiarvossa, joka on 1,56 kun muissa aihealueen kysymyksissä kysymyskohtainen keskiarvo on hyvin tasainen sijoittuen 1,88 ja 1,94 välille. Kysymyskohtainen keskiarvo ei kerro vastausten jakautumisesta mitään ja tämä havaitsinkin tarkastellessani vastauksia riskienhallinnan menetelmien tuntemisen ja soveltamisen osalta. Tässä useampi kuin joka neljäs vastaaja (42 %) arvioi osaamisensa tason 1 mukaiseksi, kun toisaalta vähintään tasolle 3 osaamisensa arvioi 29 % vastaajista.

Organisaation rakenteen, prosessien ja kulttuurin tunteminen oli olennainen kysymys hankintoja tukevana asiantuntijana työskenteleville. Tässä joukossa vastausten kysymyskohtainen keskiarvo oli 2, eli hieman korkeampi kuin kaikkien vastaajien joukossa. Vastausten jakautuminen oli hyvin tasaista, mikä selittääkin keskiarvoa. Kaikkien vastaajien joukossa siis osaaminen arvioitiin useammin heikoksi kuin hankintoja tukevien asiantuntijoiden ryhmässä. Toinen hankintoja tukeville asiantuntijoille merkityksellinen kysymys oli riskienhallinnan menetelmien tunteminen ja soveltaminen. Osaaminen olikin ryhmässä koko vastaajajoukkoa parempaa, sillä puolet ryhmästä arvioi osaamisensa tasolle 3. Ero voitiin havaita myös kysymyskohtaisten keskiarvojen tarkastelussa tämän ollessa koko joukossa 1,94 ja hankintoja tukevien asiantuntijoiden parissa 2,17.

Hankintojen toteuttamisesta vastaaville oli ilmoitettu tärkeiksi kysymyksiksi organisatoristen taitojen aihealueen kysymykset pois lukien oman tai organisaa-

tion toiminnan johtamista tavoitteiden saavuttamiseksi käsittelevä kysymys. Kysymyskohtaisten keskiarvojen tarkastelussa havaitaan, että projektinhallinnan menetelmät tunnetaan hankintojen toteuttamisesta vastaavien parissa paremmin (2,13) kuin koko hankintaorganisaatiossa (1,93). Organisaation rakenteen, prosessien ja kulttuurin tuntemisessa ei ole eroa keskiarvoja tarkasteltaessa. Kuitenkin mielenkiintoinen käänteisen eron havaitsin riskienhallinnan menetelmien tuntemisessa ja soveltamisessa. Tässä kysymyskohtainen keskiarvo on osajoukossa 1,76 kun kaikkien vastaajien osalta vastaava on 1,94.

Seuraavaksi tarkastelin, miten havaitut erot näkyvät vastausten hajonnassa. Vaikka organisaation rakenteen, prosessien ja kulttuurin tuntemisessa ei ollut keskiarvoja tarkasteltaessa eroa kaikkiin vastaajiin, selvästi suurin osa hankinnoista vastaavista asiantuntijoista sijoitti osaamisensa tasolle 2, kun vastaavalle tasolle osaamisensa koko vastaajajoukossa sijoitti joka toinen. Projektinhallinnan menetelmien soveltamista koskeva ero keskiarvossa selittyy sillä, että hankinnoista vastaavat asiantuntijat sijoittavat hieman useammin osaamisensa vähintään tasolle 3 ja selvästi harvemmin tasolle 1. Edellä havaittu käänteinen ero riskienhallinnan menetelmien tuntemisessa ja soveltamisessa hankintoja koskien voi selittyä sillä, että kun koko joukossa 29 % arvioi osaamisensa vähintään tasolle 3, vastaava luku hankinnoista vastaavien asiantuntijoiden joukossa on selvästi alempi (18 %).

5.3 Yhteenveto kyselytutkimuksen tuloksista

Kuvioon 9. on koottu yhteenveto kyselytutkimuksista saatujen tulosten keskiarvosta.



Kuvio 9. Yhteenveto kyselytutkimuksen tuloksista.

Matalimmalle kyvykkyystasolle kyselyn mukaan jäi hankintaosaamisen osa-alue, jossa kartoitettiin hankintasopimukseen liittyviä kyvykkyyskäsitteitä. Tämän osa-alueen pisteet olivat 1,80. Hankintasopimukseen liittyvissä valmiuksissa tarkasteltiin keskeisiä hankintatoimen sopimukseen liittyviä valmiuksia, kuten hankinnan suoritteiden ja tulosten arviointia, sekä muutoksenhakujärjestelmään ja sopimukseen liittyvien riitojen ehkäisemiseen ja ratkaisemiseen liittyvää osaamista.

Osaltaan matalimmat pisteet tästä osa-alueesta saattaa selittyä sillä, ettei hankinnan palveluyksikössä tehdä maksujen tarkastusta. Laskutus hoituu Vantaan

kaupungin taloushallinnon osastolla. Tilaajien vastuulla on tarkastaa ja hyväksyä saapunut lasku. Sopimushallinnan menettelytapoja kysyttäessä oli kysymyseen kirjattu suuri määrä erilaisia sopimushallintaan liittyviä näkökohtia. Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikkö ei tilaa toimialojen tarvitsemia tuotteita tai palveluita. Tilauksen hoitaa tavaran tai palvelun tarvitsija. Näin ollen tilaajan tehtävänä on myös huolehtia, että tilattu tavara tai palvelu on sellaista, että se täyttää sovitut sopimuksen kriteerit ja että tuotteet tai palvelut ovat turvallisia sekä että tilaus toimitetaan sovitusti. Varsinaista logistiikkaa tai minkäänlaista varastoa Vantaan kaupungilla ei itsellään ole. Mikäli näin ei ole voi tilaaja itse hoitaa reklamoinnin tai pyytää sopimuksen tulkintaan apua hankinnan palveluyksikön sopimuksesta vastaavalta hankinta-asiantuntijalta. Tämä osa-alueen kyvykkyys saattaa parantua myös hankintojen tiedolla johtamisen raportoinnin tullessa käyttöön, jolloin hankinnan parissa työskentelevätkin pystyvät reaaliaikaisesti seuramaan Vantaan kaupungin tilauksia ja laskutuksia.

Toiseksi vähiten pisteitä saanut osa-alue liittyi *organisatorisiin taitoihin*, jossa aihealuekohtainen keskiarvo oli 1,83. Organisatoristen taitojen osalta mitattiin muun muassa sitä, kuinka vastaajat tuntevat organisaation rakenteet, prosessit ja kulttuurin ja kuinka vastaajat osaavat soveltaa projektinhallinnan menetelmiä hankintamenettelyssä. Puhuttaessa julkisista hankinnoista ja niiden toteuttamisesta on edellä mainituilla kyvykkyyksillä oleellinen osa hankintojen onnistumiseen. Esimerkiksi jos työntekijä ei tiedä organisaatiota tai miten sen prosessit toimivat, voi jo itse tarjouspyynnön teko olla mahdotonta. Näihin kyvykkyyksiin liittyy valtava määrä tietoa ja tällaiset tiedot ja taidot ovat mielestäni keskeisiä hankintaorganisaatiossa, joten niiden kehittämiseksi on tarpeen pohtia keinoja itsearviointityökalun tulosten perusteella. Yhdeksi parantamisehdotukseksi nostin jo ennen työkalun tulosten analysointia hankinta-asiantuntijan projektiosaimisen ja -johtamisen. Hankinta-asiantuntija on kyseisen hankinnan projektinjohtaja ja siihen tarvittavat kyvykkyydet on oltava hallussa. Tähän johtoryhmä vastasikin heti pyytämällä yhteistyökumppani kouluttajaa järjestämään räätälöidyn koulutuksen hankinnan palveluyksikölle projektin johtamisesta.

Kolmanneksi vähiten pisteitä saanut osa-alue oli *Yleisiin hankintoihin liittyvät valmiudet*, osa-alueen kokonaispisteiden ollessa 1,97. Yleisiin hankintoihin liittyvien valmiuksien osalta kartoitettiin hankintojen asiakirjojen, hankinnan elinkaaren, julkisia hankintoja koskevan säätelyn, hankinnan työkalujen, kestävien hankintojen linjaukset sekä niiden edistämisen, innovatiivisten hankintojen periaatteiden, hankinnan kategorioiden, toimittajahallinnan sekä neuvotteluprosessien kyvykkyyttä. Hankintoja toteuttavilla kyvykkyyksillä tämän osa-alueen kyvykkyyksillä oli heikoimmalla tasolla myös kyseisessä tehtävissä olennaiseksi merkittävien valmiuksien osalta, joten tässä on selkeä kehittämisen paikka, vaikkakin näitä kyvykkyyksiä esimerkiksi hankintoja koskevan säätelyn osalta on pyritty parantamaan siten, että kilpailuttaminen - tiimissä pidetään säännöllisesti hankintalakimiesten vetämä yhteinen palaveri. Näissä palavereissa käydään läpi markkinaoikeus tapauksia, jotka ovat ehkä ratkenneet yllättävällä tai joita muuten lakimiehet haluavat nostaa esimerkiksi esille tai selventääkseen, miten jatkossa on markkinaoikeuden linjaus otettava huomioon. Hankintojen työkalun kehittäminen on parhaillaan menossa hankintojen tiedolla johtamisen projektin tiimoilta, kuten tässä opinnäytetyössä on useaan otteeseen mainittu.

Neljänneksi vähiten pisteitä saanut osa-alue liittyi muuhun osaamiseen ja *henkilökohtaisiin valmiuksiin*. Tämän osa-alueen kokonaispisteet olivat 2,03. Osa-alueessa mitattiin vastaajien henkilökohtaisia mielipiteitä omasta kyvykkyydestään, liittyen mm. olosuhteiden muuttumiseen ja siihen sopeutumiseen, analyttiseen ja kriittiseen arviointiin ja ongelman ratkaisutaitoihin, viestinnän käytäntöihin, julkisiin hankintoihin liittyvien sääntöjen ja ohjeiden sekä eettisyyden noudattamiseen. Kyselylomakkeen kysymykset olivat mielestäni tarkoitettu enemmän itse-reflektoitavaksi ja olivat tyyliltään mutua-tuntumaan. Toistaiseksi en ehdottanut tästä johtuen ko. osa-alueelle kehittämistoimenpiteitä. Lisäksi pisteet olivat hyvällä tasolla ko. osa-alueessa.

Hankinnan valmisteluun ja hankintamenettelyyn liittyvät valmiudet saivat toiseksi korkeimman keskiarvon eli 2,12. Havaintojeni mukaan organisaatiossa on ollut varsin runsaasti vaihtuvuutta viime vuosien aikana, joten toimenpiteet yhteishengen parantamiseksi ja henkilöstön sitouttamiseksi voivat olla tarpeen.

Tätä tavoitetta tukee se, että organisaation henkilöstöllä on hyvät vuorovaikutustaidot, joten tätä voidaan hyödyntää toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Muu osaamisen osa-alue *Vuorovaikutustaidot* olivat korkeimmalla tasolla tarkastelemistani osa-alueista, kyseisen osa-alueen vastausten keskiarvon ollessa 2,28. Osa-alueessa mitattiin vastaajien omaa mielipidettä yhteistyöhön kykenevyydestä, sidosryhmäsuhteista sekä johtamismenetelmistä. Koska vuorovaikutustaidot sai parhaimmat pisteet päätettiin tätä osa-aluetta toistaiseksi kehittää muun toiminnan ohessa. Tällä osa-alueelle ei siis erikseen luotu kehittämissuunnitelmia.

Itsearviointityökalun tulosten perusteella aloin miettiä toimenpide-ehdotuksia, jotta havaittuja heikompia kyvykkyyden osa-alueita saataisiin palveluyksikössä parannettua. Samalla huomion havaittuja vahvuuksia, jotta lähestymistapa ei olisi liian ongelmakeskeinen. Luvussa 6 alalukuineen esittelen näitä kehittämistyön tietopohjan, itsearviointityökalun tulosten, hankinnan palveluyksikön sekä johtoryhmän keskusteluiden myötä syntyneitä kehittämisehdotuksia sekä toimenpidesuunnitelmia.

5.4 Kehittämistyössä käytetyn kyselylomakkeen arviointi

Mitä ilmeisemmin nykytila-analyysiin käytetyn itsearviointityökalun kyselylomakkeen toteuttaneen työryhmän tavoitteena on ollut saada useita eri osa-alueita tarkastelevia mittareita tiiviiseen pakettiin. Ikävä kyllä, itsearviointityökalu ei tämän vuoksi välttämättä toiminut halutulla tavalla kyvykkyyksien ja kyvykkyyden kartoittamisessa.

Kyselyn jälkeen keskustelin vapaamuotoisesti kyselylomakkeesta ja sen käytävyydestä palveluyksikön tiimin jäsenten kanssa. Keskustelujen aikana tuli useammalta osallistujalta palautetta kyselylomakkeen täyttöajasta, jonka katsottiin vievän liian pitkän aikaa sekä sisällön vaikeasta ymmärrettävyydestä.

Kyselylomake täytettiin yhteisessä palaverissa ja sen täyttö vei suurimmalta osalta vastaajia ainakin 90 minuuttia aikaa. Osalta se jäi tässä ajassa jopa kesken. Niemi (2020) mainitsee, että ihminen pystyy keskittymään intensiivisesti noin 20 minuuttia. Tohtori Hallowell (2015, 1-2) jatkaa, että keskittymiskykyä häiritsevät mm. erilaiset äänet ja turhautumisen tunne. Kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot olivat hankinnan palveluyksikön mielestä liian pitkiä ja yksi vaihtoehto saattoi sisältää monia erilaisia kyvykkyyteen liittyviä kohtia. Hämmennystä aiheutti mm. se, että vastaajat saattoivat kokea annettujen vastausvaihtoehtojen kohdalla, kyvykkyyden olevan osittain toisen vastausvaihtoehdon ja osittain toisen vastausvaihtoehdon mukaisia. Eli kokonaan vastaajat eivät voineet kysytyä kyvykkyyttä lokeroida yhteen annettuun vastausvaihtoehtoon, koska yksi vastausvaihtoehto saattoi sisältää liian monia eri tarkasteltavia kohtia. Vastaajien kannalta tulisi kyselylomake miettiä niin, ettei vastaajan tarvitsisi käyttää runsaasti mietintä aikaa siihen, mikä on vastaajan mielestä se oikea vaihtoehto, eikä mietinnän jälkeenkään ole varma, oliko annettu vastaus oikeanlainen. Tässä saattaa muutoin olla vaarana se, että suomalaiseseen mentaliteettiinkin liittyen vastaajat arvioivat kyvykkyytensä mieluummin alempiarvoisena kuin arvioidaan omaa kyvykkyyttä paremmaksi.

Keskittyminen näin laajaan ja tarkkuutta vaativaan kyselylomakkeeseen olisi voitu mieluummin suunnitella tehtäväksi esimerkiksi etätöiden lomassa kotitoimistolla. Tämä voisi taata paremman keskittymisen kyselylomakkeen täyttämiseen. Ohjeistus työkaluun ja sen käyttöön olisi voitu antaa ennakolta. Toisaalta tässä tapauksessa myös jonkinlainen vastaamisajan määräaika olisi tullut myös määrittää, jotta vastaukset olisivat olleet tietyssä ajassa käytettävissä. Myös itsearviointityökalua tulisi kehittää niin, että se olisi paremmin ymmärrettävissä. Lisäksi sähköisen lomakkeen täyttämiseen kuluva aika voitaisiin seurata kehittämismielessä, jotta lomakkeen täyttäminen ei vaatisi kohtuuttoman pitkään aikaa. Edellä mainittuihin vedoten saattaa siis olla, että jossain vaiheessa keskittyminen asetettuihin kysymyksiin, pitkiin ja monitahoisiin vastausvaihtoehtoihin sekä kyselylomakkeen täyttöön varattu yhteinen kokousaika aiheutti sen, etteivät vastaajat jaksaneet paneutua syvällisesti valitsemiinsa vaikeaselkoihin, valmiiksi annettuihin vastausvaihtoehtoihin.

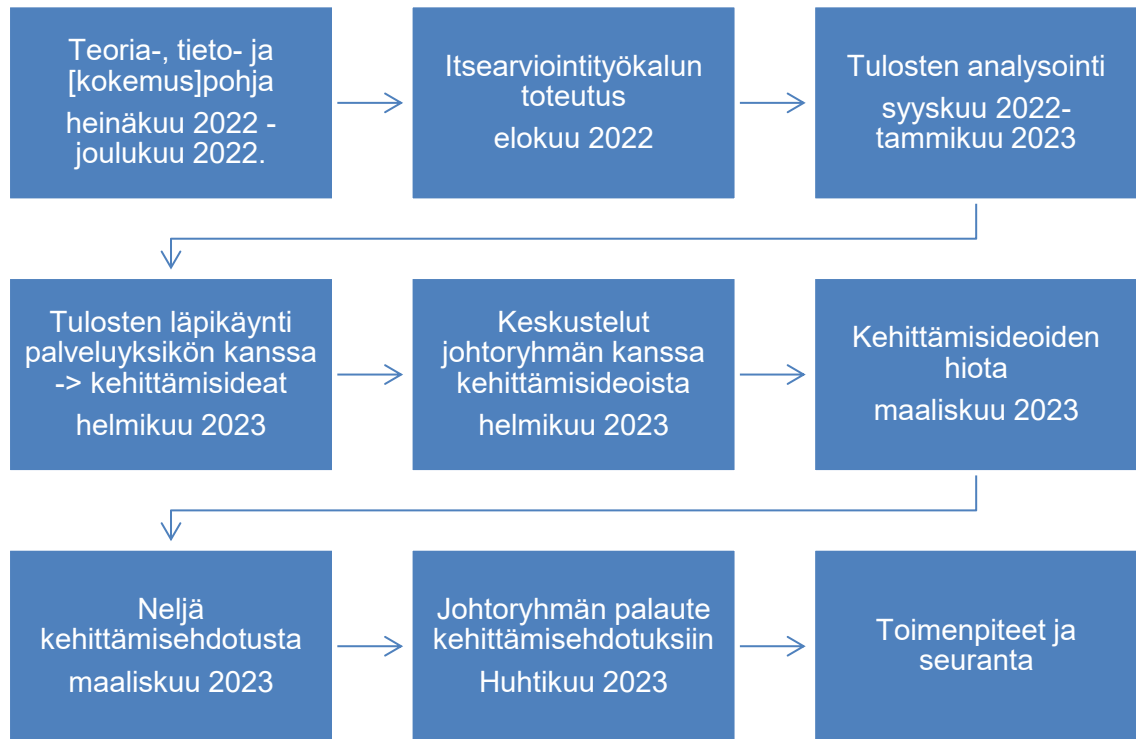
6 Kehittämistyön toteutus ja tulokset

6.1 Kehittämisehdotukset itsearviointityökalun pohjalta

Arviointityökalun tulosten perusteella havaitsin joitain osa-alueita, joiden käyttöönotto tukisi kyvykkyyksien kehittymistä Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikössä. Kun olin analysoinut kyselytutkimuksen tulokset, kävin hankinnan palveluyksikön tiimin kanssa nämä analysoidut tulokset yhdessä läpi helmikuun 2023 lopussa. Tällöin keskustelimme ensin nykytila-analyysistä ja tuloksista. Keskustelimme myös yhteisesti mahdollisista kehittämisideoista, jotta vähiten kyselyssä pisteitä saaneiden osa-alueiden tuloksia voitaisiin parantaa. Näiden keskusteluiden aikana nousi keskusteluun muutama kehitysidea. Näitä olivat perehdytyksen lisäämisen tarve, mentorimalli sekä yhteisöllisyyden lisääminen.

Hankinnan palveluyksikölle esittämisen ja sieltä saatujen kehittämisideoitten myötä mietin, mitä toimenpiteitä kehittämis ehdotukset vaatisivat ja olisivatko ne konkreettisesti vietävissä organisaation toimintaan. Omien pohdintojen ja tiimiltä tulleiden kehittämisideoiden jälkeen, luonnostelin näiden pohjalta kehittämis ehdotuksia, jotka vein johtoryhmälle tiedoksi huhtikuun 2023 puolessa välissä. Hankinnan palveluyksikön johtoryhmään kuuluu hankintajohtaja, hankintapäällikkö ja ostopäällikkö. Johtoryhmältä saadun palautteen perusteella, hieman vielä hioin luonnostelemiani kehittämis ehdotuksia. Hiotut lopulliset kehittämis ehdotukset esitin johtoryhmälle huhtikuussa 2023 lopussa. Näistä kehittämis ehdotuksista johtoryhmä joko hyväksyi tai hylkäsi ehdotetun kehittämistoimenpiteen toteutettavaksi käytännössä. Sovimme tällöin yhdessä myös mahdollisista toimenpiteistä, niiden aikatauluista sekä seurannasta.

Kuvioon 10. on kuvattu kokonaisuudessaan kehittämistyöprosessin kulku.



Kuvio 10. Kehittämistyöprosessin kulku.

Opinnäytetyön teoria-, tieto- ja kokemuspohjan, nykytila-analyysin, palveluyksikön henkilöstöltä tulleiden ehdotusten ja keskusteluiden sekä johtoryhmän kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta, ehdotin lopputuotokseksi neljää kehittämis ehdotusta. Kehittämis ehdotukset on jaoteltu alla olevaan luetteloon siten, että luettelossa ensimmäisenä on vähiten kyselytutkimuksissa keskiarvallisesti pisteitä saaneen osa-alueen kehittämis ehdotus. Näin lukijan ja organisaation toimeenpanijan (ts. johtoryhmän) on helpompi hahmottaa, missä järjestyksessä kehittämis ehdotukset tulisi tulosten mukaan ottaa käytäntöön ja mihin kyvykkyysvajeeseen se on tarkoitettu.

Kehittämisehdotukseni ovat:

1. Mentorointimalli (hankintasopimukseen liittyvät valmiudet)
2. Työparimalli (organisatoriset taidot)
3. Itsearviointityökalun hyödyntäminen kehityskeskusteluissa (yleiset hankintoihin liittyvät valmiudet)
4. Yhteisöllisyyden kehittäminen (henkilökohtaiset valmiudet)

Huomioitavaa on, että kehittämisehdotuksia laatiessani totesin, että osittain ehdotetut kehittämistoimenpiteet voivat parantaa useampaakin tuloksien pohjalta havaittua kyvykkyysskUILua. Näistä kerron lisää alla olevissa alaluvuissa. Alalukuihin on kerrottu myös, mistä toimenpiteestä on kysymys ja miksi se kannattaisi toteuttaa. Lisäksi jokaisen kohdan alla on kerrottu kyseisen kehittämisehdotuksen mahdollinen toteuttamismalli.

6.1.1 Mentorointimalli

Arviointityökalun tulosten mukaisesti vähiten pisteitä saanut kyvykkyyden osa-alue liittyi kyselylomakkeessa hankinta-osaamiseen ja hankintasopimukseen liittyviin valmiuksiin (1,80 pistettä) ja toiseksi vähiten pisteitä saanut osa-alue oli kategoriassa muu osaaminen ja organisatoriset taidot (1,83 pistettä). Hankintasopimukseen liittyvien valmiuksien kehittäminen on tarpeen uusien organisaatioon tulevien osalta, mutta myös organisaatiossa pitkään työskennelleillä. Hankintojen parissa työskenteleviä voitaisiin mielestäni tukea mentorointimallilla, jossa työntekijät voisivat jakaa osaamistaan aiempaa paremmin toisilleen. Oman kokemukseni ja havaintojeni mukaan hankintoja tehdään pitkälti yksintyöskentelynä. Tämä on mielestäni johtanut siihen, että hankintojen parissa työskenteleville on muodostunut yksilöllisiä malleja tehdä työtä. Kuitenkin toimivien käytäntöjen jakaminen tilanteessa, jossa työtä tehdään pitkälti yksin, voi olla puutteita. Lisäksi Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikössä työskentelee ihmisiä, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa vuosikymmeniä. Heidän

piakkoin eläköityessään jää valtava määrä hiljaista tietoa saamatta. Mentori-mallin avulla saataisiin myös tämä arvokas hiljainen tieto käyttöön entistä tehokkaammin.

Mentorointimallin ydinajatuksena voidaan pitää sitä, että jokaisella yksilöllä on kyvykkyyttä ja kaikkien yksilöiden kyvykkyyden summa on enemmän, kuin vain yksittäisen yksilön. Perinteisen mentorointimallin ajatuksena on, että kauemmin organisaatiossa työskennellyt henkilö opastaa ja siirtää osaamistaan organisaation juuri saapuneelle. Tällöin välittyy myös hiljainen tieto. Yleisti mentorointimallia käytettäessä puhutaan myös käsitteestä oppiva yhteisö (Heikkinen ym. 2012, 77-79).

Ehdottamassani mentorointimallissa käytetään perinteistä mallia, jossa pidemmän työkokemuksen omaava hankinnan palveluyksikön työntekijä toimii mentorina ja opastaa uutta työntekijää tehtäviinsä. Tavoitteena on, että mentorin puoleen voisi uusi työntekijä kääntyä matalalla kynnyksellä. Tämä voisi mielestäni tukea uutta työntekijää, hänen hankintaosaamistaan koskevan kyvykkyyden kehittämisessä, mutta myös auttaa pidemmän työkokemuksen omaavaa reflektimaan omia työtapojaan. Välttämättä myöskään mentorin ei tarvitsisi olla samalla nimikkeellä työyhteisössä toimiva, vaan oppia voisi hakea jopa ylemmältä tasolta. Näin tehtäessä kehitettäisiin paitsi uuden työntekijän, mutta myös organisaatiossa pidempään työskennelleen henkilön kyvykkyyksiä. Mentorointimallilla voitaisiin parantaa myös yhteisöllisyyttä.

6.1.2 Työparimalli

Kehittämistyön aikana pohdiskelin sitä, että kuinka hyvin hankintojen parissa työskentelevät itse tunnistavat erityisen hyviä malleja tilanteessa, jossa kukin on varsin urautunut omaan työskentelytapaansa. Kyse ei mielestäni ole välttämättä suurista linjoista, vaan ennemmin pienistä tavoista tehdä jokin työvaihe tehokkaammin. Tähän liittyy myös hiljaisen tiedon käyttäminen ja jakaminen, mikä voisi mielestäni parantaa koko organisaation tehokkuutta. Näin ollen toisena ke-

hitysehdotuksenani esitän parityömallia, jossa tyypillisesti yksin tehtävää hankintatyötä tehtäisiin ajoittain työparin kanssa. Yhdessä työskentely mahdollistaisi työparin toimintatapojen havainnoinnin ja hyvien käytäntöjen oppimisen luonnollisessa ympäristössä. Tällainen vertaisoppiminen voisikin mielestäni toimia paremmin kuin jokin ylhäältä päin tuleva ohjaus.

Työparimallin toteuttamisen suhteen tulee pohtia sitä, millaiset hankinnat soveltuvat parityönä tehtäviksi. Kaikki hankinnat eivät tällaiseen sovellu esimerkiksi salassapitosäännösten vuoksi. On kuitenkin löydettävissä sellaisia hankintakohteita, joiden edistäminen parityönä voisi lisätä tehokkuutta, mutta myös kehittää kummankin työparin valmiuksia. Tässäkin yhtenä teemana on hiljaisen tiedon siirtyminen, jonka rooli on merkittävä erityisesti sellaisilla osa-alueilla, joilla yksittäisillä työntekijöillä on mahdollisuus muokata työskentelytapaansa itselle sopivaksi. Parin kanssa työskentely voi vaatia toimintojen yhteensovittamista, jolloin parhaimmillaan vuorovaikutuksen kautta tapahtuu myös erilaisiin toimintatapoihin liittyvää oppimista. Jotta mahdollisuus kehittyä toteutuisi mahdollisimman tehokkaasti, on tarpeen työskennellä ajoittain eri työparien kanssa, jotta koko organisaatiossa havaittujen toimivien käytäntöjen käyttö laajenisi.

Kyselyn osa-alueista nousi myös yleisiin hankintoihin liittyvien valmiuksien, innovatiivisten hankintojen sekä neuvotteluprosesseihin liittyvien kyvykkyyden puutetta. Näiden kyvykkyydspuutteiden parantamiseen sopisi mielestäni ratkaisuksi sekä mentorointi- että myös työparimalli. Saatujen tulosten mukaan hankintoja pidempään tehneet kokivat kyvykkyyksien olevan osaltaan selvästi parempia niillä, jotka olivat pidempään tehneet hankintoja, kuin niillä, jotka olivat olleet työyhteisössä lyhyemmän ajan. Innovatiivisten hankintojen osalta suosittelisin nimenomaisesti työparimallia, jossa prosessi alustaloppuun käydään työparin kanssa läpi.

Mentorimalli taas voisi toimia paremmin esimerkiksi neuvottelumenettelyn sisäistämisessä, jolloin vähemmän kokemusta omaava työntekijä saisi mentorointia pidempään alalla olleelta. Toisaalta neuvottelumenettelyssä toimisi yhtä lailla parityöskentelymalli, mutta se tosin sitoisi kahden työntekijän resurssit. Erilaisia

malleja käyttöönotettaessa on mietittävä resursoinnit ja mallista saatavat hyödyt.

Saatujen tuloksien mukaisesti keskiarvallisesti kolmanneksi vähiten pisteitä saanut kyvykkyyden osa-alue oli yleiset hankintoihin liittyvät valmiudet (1,97 pistettä). Tähän kyvykkyyden osa-alueeseen liittyi kyvykkyyksien kartoittaminen liittyen hankintojen suunnitteluun, ohjaaviin asiakirjoihin, hankinnan elinkaaren vaiheiden tunnistaminen, julkisia hankintoja koskevan säätelyn hallitseminen, hankinnan työkalujen hallitseminen jne. Henkilökohtaisesti olen sitä mieltä, että tämä kyvykkyyden osa-alue on yksi tärkeimmistä, vaikkei se tulosten perusteella ykkössijaa saanutkaan. Perusteet ja toimintatavat tulee tietää, ennen kuin toimintaa voi lähteä hienosäätämällä kehittämään. Toisaalta jos työntekijä ei tiedä perusteita tai toimintatapoja, miten organisaatio voi katsoa hänen suoriutuvan työstään? Tai miten työntekijä itse kokee suoriutuvansa työstään, mikäli edellä mainitut eivät ole halussa?

Perehdyttäminen

Perusteet tulee siis uuden työntekijän opetella jo saapuessaan organisaatioon. Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen panostaminen voisi mielestäni edistää paitsi kokonaiskyvykkyyttä, mutta myös työhyvinvointia ja viihtyvyyttä sekä näin ollen myös vaihtuvuuden vähentymistä. Lisäksi saatujen tulosten mukaisesti perehdytys saattaisi vaikuttaa myös osa-alueen hankinta sopimukseen liittyviin valmiuksiin, jotka saivat kyselyssä huonoimmat pisteet.

Kuten kyselylomakkeen tuloksistakin kävi ilmi, hankintatyöhön liittyvä erityisosaaminen kehittyi kokemuksen myötä. Mielestäni kuitenkin kunnollisella perehdytyksellä voitaisiin edistää jo ennen kokemuksen karttumista, uusien yksiköön tulevien työntekijöiden kyvykkyyksien kehittymistä. Näin ollen yhdeksi kyvykkyyksiä tukevaksi ehdotukseksi on minun nostettava uusien työntekijöiden parempi perehdytykseen panostaminen sekä jo mainittu mentorointimallin käyttöönotto.

Perehdyttämiseen liittyvissä tilanteissa on hyvä huomioida tasavertaisen kohtaamisen merkitys (Kupias & Peltola 2009, 11). Näin ollen mentorimallissa opastavassa roolissa olevan työntekijän on hyvä rakentaa toimiva vuorovaikutuksellinen yhteistyö perehdytettävän henkilön kanssa. Mentorointi perustuukin mentorin ja perehdytettävän väliseen luottamukselliseen vuorovaikutukseen. Tarkoituksena on, että mentori tuo oman kokemuksensa ja osaamisensa käyttöön mentoroinnissa. (Kupias & Peltola 2009, 149.) Tavoitellaan tilannetta, jossa uusi työntekijä voi helposti omaksua organisaation tapoja ja löytää samalla itselleen luontevaa tapaa tehdä omaa työtään.

Aiemman osaamisen tunnistaminen on myös tärkeä osa perehdyttämistä (Kupias & Peltola 2009, 127). Mentoroinnin aikana onkin hyvä käydä läpi sitä, millaista osaamista organisaatioon tulevalla uudella työntekijällä on jo ennestään, jotta voidaan tarkoituksenmukaisesti keskittyä kehittämään niitä osa-alueita, joiden osaamisessa on haasteita. Mentorointimallin etuna onkin mahdollisuus matalan kynnyksen tukeen juuri niillä osa-alueilla, joita koskien uusi työntekijä kokee itse tarvitsevansa opastusta ja neuvontaa. Mentoroinnissa ei ohiteta uuden työntekijän itsenäisen oppimisen mahdollisuutta, vaan mahdollistetaan toimivan vuorovaikutuksen avulla etenkin organisaation käytäntöjen ja hiljaisen tiedon siirtäminen eteenpäin.

Perehdyttämisen parantamiseksi ehdotan tarkempaa ja aiempaa yksityiskohtaisempaa ja seuraavampaa perehdytysmallia. Hankinnan palveluyksikkö tarvitsee mielestäni kunnollisen yksityiskohtaisen perehdytysohjelman, jonka mukaan perehdyttäminen pääsääntöisesti tapahtuu. Perehdyttämisen etenemistä tulee myös seurata.

6.1.3 Itsearviointityökalun hyödyntäminen kehityskeskusteluissa

Teoriaan tutustumisen aikana pohdin, että kehittämistä ei voi tapahtua, mikäli organisaatio ei ole tietoinen kehittämistarpeistaan. Tämä pätee myös organisaation henkilöstön kyvykkyyksiin tai niiden puutteeseen. Jatkoin pohdiskelua

sillä, että mietin miten organisaatio voisi kehittää kyvykkyyksien tai niiden puutteiden havainnointia, jotta niitä voitaisiin kehittää?

Nykytila-analyysistä nousi selkeästi esille kyvykkyyksien puute osa-alueilla hankintasopimukseen liittyvät valmiudet sekä organisatoriset taidot. Näillä osa-alueilla taitojen osalta mitattiin, kuinka vastaavat tuntevat organisaation rakenteet, prosessit ja kulttuuriin, sekä kuinka vastaajat osaavat soveltaa projektihallinnan menetelmiä organisaatiossa.

Kyvykkyyksien havainnoinnin tulisi tapahtua avoimessa ja turvallisessa ympäristössä, jotta kyvykkyyksien puute saadaan luotettavasti esille sekä jatkokehitykseen. Erityistä hienotunteisuutta vaaditaan, kun kyse on henkilökohtaisesta työhön liittyvästä kyvykkyydestä ja sen tarkastelusta. Kyvykkyydet kattavat laajasti erilaisia organisaation toiminnan osa-alueita ja näihin liittyvää osaamista. Kun tarkastellaan yksilötason kyvykkyyksiä, on kyse lähinnä aineettomista resursseista ja niiden tarkoituksenmukaisesta hyödyntämisestä organisaatiossa. Kyvykkyydet kuitenkin voidaan nähdä aineettomien ja aineellisten pääomien yhteenliittymänä, sillä aineettomien pääomien hyödyntäminen voi vaatia riittävien aineellisten pääomien saatavuutta. (Oiva 2007, 66.) Kehityskeskustelun pohjana voitaisiin tarkastella esimerkiksi seuraavia osa-alueita koskevia kyvykkyyksiä: organisaation toimintamallien tuntemus, tietojärjestelmien hallinta, tiedonhankintaan liittyvä osaaminen, työvälineiden ja teknologian tuntemus, hankintoihin liittyvien prosessien hallinta.

Kehittämishankkeen nykytila-analyysissä käytetystä itsearviointityökalusta organisaatio saa yhteenvedon henkilöstönsä vastauksista, mutta tämän lisäksi jokainen vastaaja saa välittömästi myös henkilökohtaisen palautteen. Palaute sisältää vertailutiedon kaikkiin muihin vastaajiin. Muilla vastaajilla tarkoitetaan tässä kaikkien niiden organisaatioiden vastaajia, jotka ovat itsearviointityökaluun vastanneet. (Valtionkonttori 2023a).

Jotta Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikössä saadaan kyvykkyyksien taso organisaation esihenkilöiden tietoon, ehdotan kolmanneksi kehittämistimenpiteeksi itsearviointityökalusta saadun henkilökohtaisen raportin läpikäyntiä

vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Henkilökohtaista palautetta käytettäisiin yhtenä työvälineenä esihenkilön ja alaisen välisissä kehityskeskusteluissa. Tämän kehittämisehdotukseni tarkoituksena on auttaa työntekijää havainnoimaan omia kyvykkyyksiään, mutta sen tarkoituksena on myös parantaa johdon kykyä arvioida yksittäisen työntekijän kyvykkyyden merkitystä osana organisaation kyvykkyyttä.

Itsearviointityökalun raporttia voitaisiin hyödyntää yhtenä kyvykkyyksien mittauksen välineenä olettaen, että se otetaan säännölliseen käyttöön ja saatuja tuloksia vertaillaan. Itsearviointityökalun myötä, olisi henkilökohtaisten kehityskeskustelujen yhteydessä mahdollista arvioida nykyistä laajemmin henkilöstön kyvykkyyksiä ja niissä tapahtunutta kehitystä.

6.1.4 Yhteisöllisyyden lisääminen

Neljäntenä kehittämistoimenpiteenä esitin kehittämisehdotuksena organisaatiokulttuurin tuntemuksen parantamista. Etätyö ja tämän myötä yksintyöskentely on lisääntynyt viime vuosina ja tämä on osaltaan nostanut huoltani siitä, kuinka etenkin uudet työntekijät tuntevat organisaation toimintakulttuuria. Osaltaan jo edellä mainitut toimenpiteet voivat lisätä työntekijöiden välistä kanssakäymistä ja näin parantaa myös organisaatiokulttuurin tuntemusta. Organisaatiokulttuuri heijastaa työntekijöiden arvoja, uskomuksia ja käyttäytymismalleja ja voi vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin. (Tsai 2011.)

Organisaatiokulttuurilla on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen. (Tsai 2011.) Osana organisaatiokulttuurin tuntemuksen parantamista voitaisiin lisätä yhteisöllisyyttä työyhteisössä, mikä osaltaan voisi parantaa organisaation toimintakulttuuria. Tähän liittyen voitaisiin mielestäni lisätä mahdollisuuksia työskennellä niin haluttaessa muutoin kuin yksin. Lisäksi ehdottaisin työntekijöille mielekkäiden yhteisöllisten aktiviteettien lisäämistä yhteisöllisyyden vahvistamiseksi. Henkilöstölle voitaisiin teettää kysely, jonka pohjalta voitaisiin suunnitella yhteisöllistä toimintaa.

Yhteisölliseen toimintaan liittyen kartoitettiin mahdollisia käytännön toimia kehittämishankkeen tuloksien pohjalta hankinnan palveluyksión yhteisessä kokouksessa helmikuun 2023 lopussa. Näiden toimien tavoitteena on sekä lisätä yhteisöllistä toimintaa työskentelyn ohessa, että tiivistää yhteishenkeä työyhteisön jäsenten välillä. Yhteisöllistä toimintaa, mutta myös eräänlaista vertaistukea ja vertaisoppimista silmällä pitäen varattiin hankinnan palveluyksión työntekijöille yhteisiä, säännöllisesti toistuvia toimistopäiviä. Ensimmäinen yhteinen toimistopäivä päätettiin pitää maaliskuussa 2023. Tämän jälkeen yhteisiä toimistopäiviä on säännöllisesti kerran kuukaudessa. Tällöin on koko tiimille varattu yksi yhteinen tila työntekoon. Muutoin hankinnan palveluyksión toimistotilat ovat avokonttori tilaa. Avokonttorissa suositaan hiljaista työskentelyä ja tämä saattaa osaltaan nostaa kynnystä työntekijöiden spontaaniin kanssakäymiseen. Yhteisten toimistopäivien odotetaan vaikuttavan positiivisesti yhteisölliseen toimintaan.

6.2 Toimenpidesuunnitelma

Kehittämishankkeen lopputuotokset kävin läpi johtoryhmän kokouksessa huhtikuun 2023 lopulla. Kokouksessa keskusteltiin saaduista tuloksista, kehittämissuosituksista perusteluineen, käytäntöönpanosta, seurannasta ja mahdollisesta jatkokehittämisestä. Alla olevissa alaluvuissa on avattu kunkin kehittämissuosituksen osalta johtoryhmän kanssa käytyjen keskustelujen tulokset ja niiden pohjalta syntynyt toimintasuunnitelma.

6.2.1 Mentorointimalli

Kehittämissuosituksista ensimmäiseksi ehdotin johtoryhmälle, että hankinnan palveluyksión käyttöön otetaan mentorointimalli. Itsearviointityökalusta saatujen tulosten pohjalta päätimme johtoryhmän kanssa, että jokaiselle uudelle työntekijälle nimetään oma mentori, jonka tehtävänä on opastaa uutta työntekijää vastuualueen tehtäviin, tarvittaviin järjestelmiin, hankintojen prosesseihin, sekä työyhteisöön. Mentorointimallin käyttöönottoa on seurattava ja tulokset kirjattava. Tällöin voidaan mallia edelleen kehittää. Periaatteessa mentorimallilla voitaisiin ensimmäinen uuden työntekijän vastuulla oleva hankinta tehdä yhteisesti,

jolloin koko prosessi tulisi käytyä läpi. Tässä tapauksessa puhuttaisiin siis sekä mentorointi-, että työparimallista.

Kävimme myös johtoryhmän kanssa keskustelun mahdollisista seurantamenetelmistä. Tähän ehdotin käytettäväksi erillistä palautekyselyä, jossa kartoitetaan mallin käytettävyyttä ja sen hyödyllisyyttä. Jatkokehityksenä on mentorointimallille tehtävä palautekysely. Hankintapäällikkö ehdotti tämän lisäksi myös, että seuranta tehdään säännöllisesti esihenkilö-alaiskeskusteluiden aikana.

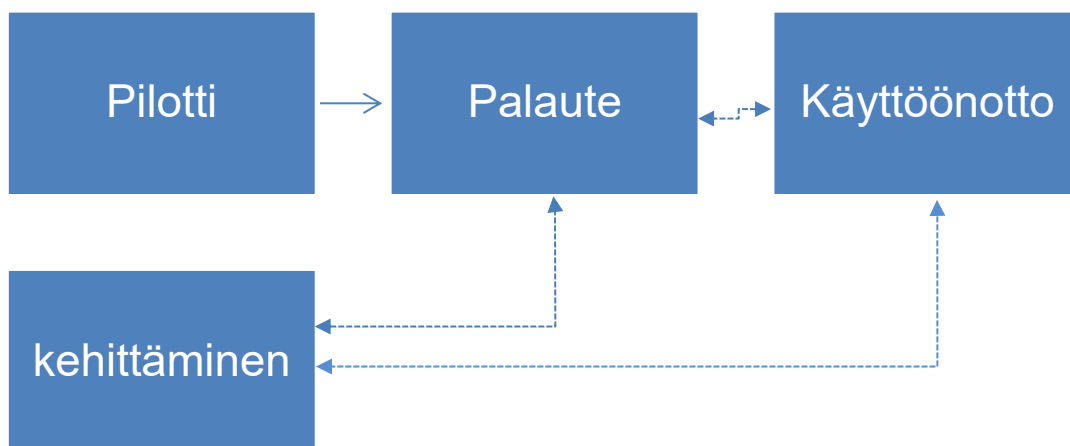
Johtoryhmä hyväksyi ehdottamani mentorointimallin käyttöönoton ja sen seurantamenetelmät seuraaville uusille rekrytoitaville hankinnan palveluyksikön työntekijöille.

6.2.2 Työparimalli

Toisena kehittämismallina kyvykkyyksiin ehdotin johtoryhmälle työparimallia. Työparimallia voitaisiin suosia paitsi uusien työntekijöiden, mutta myös jo vakiintuneiden työntekijöiden kesken. Varsinkin vaativampien hankintojen osalta työparimalli saattaisi olla optimaalinen ja resursoitavissa. Päätimme johtoryhmän kanssa, että työparimalli otetaan ensin pilotointiin ja sen toimivuudesta kerätään dokumentoidusti kokemuksia. Saatujen kokemusten pohjalta voidaan miettiä, voitaisiinko työparimalli ottaa käyttöön laajemminkin ja miten työparimallin käyttö tuottaisi mahdollisimman suuren hyödyn ja kehittymismahdollisuuden.

Johtoryhmä hyväksyi ehdotuksen muutamalla ehdolla. Johtoryhmä totesi, että hankinnan palveluyksikössä työparimallia ei voida ottaa jatkuvaan käyttöön. Tämä perusteltiin resurssoinnilla. Johtoryhmä oli kuitenkin kiinnostunut ehdotetusta työparimallista ja se päätettiin ottaa ensin pilotointiin, jonka jälkeen mietitään sen toimivuutta käytännössä, sekä sen mahdollisesti tuomaa lisäarvoa kyvykkyyksien kehittämiseksi. Pilotointiin valitaan hieman vaativampia hankintoja, jolloin saadaan myös mahdollisesti hiljaista tietoa jaettua. Ehdotuksen käyttöönoton seuraamisesta sovittiin niin, että seuranta tapahtuu ensin pilotoinnin aikana. Pilotoinnista pyydetään palautetta siihen osallistujilta niin, että pyydetään palaute siitä, mikä työparimallissa oli hyvää ja mikä huonoa. Palaute käsitellään

pilotoinnissa mukana olleiden ja johtoryhmän kesken. Kuviossa 11 on kuvattu työparimallin käyttöönoton suunniteltu eteneminen.



Kuvio 11. Työparimallin käyttöönotto

Pilotoinnin ja palautteen jälkeen, voidaan ennen varsinaista käyttöönottoa tehdä vielä saadun palautteen mukaisesti kehittämismuutoksia. Mikäli työparimalli päätetään ottaa käyttöön pilotoinnin jälkeen, on siitä kerättävä jatkossakin palautetta ja jatkojalostaa sitä saadun palautteen avulla edelleen.

6.2.3 Itsearviointityökalun hyödyntäminen kehityskeskusteluissa

Esitin johtoryhmälle yhdeksi kehittämistoimenpiteeksi itsearviointityökalusta saatavan henkilökohtaisen raportin käyttöä kehityskeskusteluiden tueksi ja kyvykkyyksien ylläpitämiseksi. Kehityskeskusteluiden aikana esihenkilö ja alainen kävisivät henkilökohtaisen raportin tulokset yhdessä läpi ja miettivät, missä on kyvykkyyssvajetta. Tärkeää olisi ottaa esille myös työntekijän vahvuudet. Hankinta-Suomen itsearviointityökalun kyselyn uusimista esitin säännöllisesti ja siitä saatujen tuloksia vertailemista edelliseen vuoteen. Toimintamallin vakiinnuttaminen ei vaatisi suuria muutoksia, joten tämän toteuttaminen ei myöskään vaatisi paljoakaan resursseja.

Johtoryhmälle esittämisen aikana toin esille myös henkilöstön keskuudessa Hankinta-Suomen itsearviointityökalun käytettävyydestä nousseet kommentit.

Tällöin johtoryhmässä virisi keskustelu Hankinta-Suomen itsearviointityökalun soveltuvuudesta hankinnan palveluyksikön kyvykkyysien kartoittamiseen. Keskustelujemme pohjalta itsearviointityökalussa katsottiin olevan ristiriitaisuutta ja vastausvaihtoehdoissa tulkinnanvaraisuuksia.

Johtoryhmä hylkäsi kehittämisehdotukseni itsearviointityökalun käyttämisestä kehityskeskusteluissa. Johtoryhmän mielestä Hankinta-Suomen luoma itsearviointityökalu ei ole se työkalu, jolla jatkossa tullaan Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikössä kyvykkyysia seuraamaan. Johtoryhmä päätti, että hankinnan palveluyksikölle räätälöidään oma kevyempi ja yksikön tarpeet paremmin huomioiva konkreettisempi kartoittamisen väline. Tätä työkalua tullaan käyttämään säännöllisesti kehityskeskusteluissa sekä kyvykkyysien seurantaan ja mahdollisen kyvykkyyskuilun tunnistamiseen.

6.2.4 Yhteisöllisyyden lisääminen

Ehdotin johtoryhmälle, että yhdessä sovitut ja jo käyttöön otetut toimistopäivät jatkuisivat edelleen. Johtoryhmälle yhteisten toimistopäivien tarpeellisuus perusteltiin jo kehittämisehdotusluonnosten esittelyssä. Jo tällöin johtoryhmä päätti ottaa kyseisen ehdotukseni heti käyttöön. Käyttöönotto ei vaatinut johtoryhmän mielestä resurssointia ja oli näin ollen käyttöön otettavissa heti.

Johtoryhmä katsoi perustellusti, että yhteiset toimistopäivät kaventavat itsearviointityökalun saadun tuloksen mukaista kyvykkyyskuilua organisatoristen taitojen osalta. Johtoryhmä mainitsi ja muistutti, että Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikön elo-syyskuun aikana toteutettu kunta10-kyselyn tulokset, jotka antoivat samansuuntaisen tuloksen itsearviointityökalun kanssa, joten kyvykkyyskuilu oli tältäkin osin perustelu. Kyvykkyysvajeesta on myös katsottu seuraavan työntekijöiden työhyvinvoinnin laskeminen. Työntekijän näkökulmasta tämä merkitsee sitä, ettei työntekijä ole kokenut onnistuvansa työssään. Selvitettäköön vielä lukijalle, että kunta10-tutkimus on säännöllisesti kunnissa tehtävä kysely, jonka tarkoituksena on selvittää kunta-alan työhyvinvointia. (Työterveyslaitos 2023). Kunta10-kyselyn myötä myös organisatoristen taitojen kehittymistä pystytään

myös seuraamaan. Lisäksi tämän kyvykkyyden puute huomioidaan Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikölle tehtävässä omassa kyvykkyyksien kartoittamisen kyselylomakkeessa. Tätä kehittämissuunnitelmasta seurantaan myös esihenkilö-alaiskeskusteluissa.

7 Opinnäytetyön onnistumisen arviointi

7.1 Mitattavat tulokset

Olennainen osa kehittämishanketta on sen onnistumisen arviointi. Arviointivaiheessa olennaista on se, että soveltuvin mittarein käsitellään sitä, miten kehittämishanke on prosessina onnistunut. Tämä vaihe on tärkeä, sillä sen avulla voidaan siirtyä vaiheeseen, jossa tunnistetaan opittua. Opittua tunnistamalla voidaan hyödyntää toimintatutkimuksen antia kohdeorganisaatiossa ja mahdollisesti myös laajemmassa kontekstissa. Toimintatutkimuksen tulisikin tarjota sekä käytännön, että teorian tasolla lisääntyvää tietopohjaa, jotta tulevaisuudessa samaa prosessia ei olisi tarpeen aloittaa aivan alusta (Susman & Evered, 1978).

Tämän kehittämishankkeen mittareita oli vaikea määrittää, koska kehittämishankkeessa ei päästy varsinaisesti testaamaan ehdotettuja kehittämistoimenpiteitä, eikä vertailemaan tuloksia kehittämistoimenpiteiden käytön jälkeen. Tällöin ei voida arvioida toimintatutkimuksen mukaisesti organisaatiossa tapahtunutta muutosta ja sen laajuutta eikä merkitystä. Sen sijaan on tyydyttävä mittaamaan kehittämishankkeen onnistumista sitä kautta, onko kyvykkyyksien nykytila tunnistettu, onko niiden kehittämiseen löydetty sopivia kehittämissuunnitelmia tavoiteltu määrä ja ovatko esitetyt kehittämissuunnitelmat realistisesti toteutettavissa. Taulukossa x on esitetty kehittämishankkeen onnistumisessa huomioitavat asiat ja niissä onnistumista on mitattu kyllä/ei- mittarin avulla.

Taulukko 2. Kehittämishankkeen toteutuminen mittareiden perusteella.

| Mittari | Kyllä | Ei |
|---|-------|----|
| Kertooko opinnäytetyö kyvykkyyksien nykytilan Vantaan kaupungin palveluyksikössä? | X | |
| Vastaako opinnäytetyö siihen, miten kyvykkyyksiä voidaan kehittää kyseisessä yksikössä? | X | |
| Opinnäytetyössä on tehty 4 kappaletta toimenpide-ehdotuksia. | X | |
| Onko kehittämishankkeesta kerätty palautetta kohdeorganisaatiolta? | X | |
| Ovatko saadut kehittämissuositukset toteuttamiskelpoisia saadun palautteen perusteella? | X | |

Johtoryhmällä oli oleellinen osa arvioitaessa kehittämishankkeen onnistumista. Tästä syystä pyysin johtoryhmältä numeraalisen ja kirjallisen arvion kehittämishankkeesta. Johtoryhmältä saadusta kirjallisesta palautteesta tuli selkeästi ilmi, että kehittämissuosituksissa olleita toimenpiteitä pidettiin relevantteina ja ehdottomasti toteuttamiskelpoisina. Kehittämishankkeella ja sen tuloksilla katsottiin olevan suora yhteys hankinnan palveluyksikössä suoritettavaan työhön ja ehdotettujen toimenpiteiden katsottiin parantavan yksikön toimintaa. Johtoryhmä kuitenkin päätyi osan kehittämissuosituksista sellaisenaan hylkäämään. Johtoryhmän tarkemmin avattu kirjallinen ja numeraalinen palaute kehittämistyöstä löytyy seuraavasta luvusta.

7.2 Kehittämishankkeesta saatu johtoryhmän palaute

Huhtikuussa 2023 käytiin hankinnan palveluyksikön johtoryhmän kanssa läpi kehittämishankkeesta johdetut kehittämistoimenpiteet, toimenpidesuunnitelma sekä kehittämishankkeen onnistumisen arviointia. Pyysin hankinnan palveluyk-

sikön johtoryhmältä, johon kuuluu hankintajohtaja, hankintapäällikkö sekä ostopäällikkö, kehittämishankkeesta palautetta kokonaisuutena. Kehittämishankkeen onnistumista arvioitiin johtoryhmän toimesta, siten että johtoryhmältä pyydettiin sen kehittämisehdotuksista ja toimenpidesuunnitelmasta sanallisen arvioinnin lisäksi myös numeraalista pisteytystä. Numeraalisista pisteytyksistä laskettiin keskiarvo.

Johtoryhmältä saadusta palautteesta tuli selkeästi ilmi, että kehittämisehdotuksissa olleita toimenpiteitä pidettiin relevantteina ja ehdottomasti toteuttamiskelpoisina. Kehittämishankkeella ja sen tuloksilla katsottiin olevan suora yhteys hankinnan palveluyksikössä suoritettavaan työhön ja tietyn edellytyksin ehdotettujen toimenpiteiden katsottiin parantavan yksikön toimintaa.

Johtoryhmän mielestä kehittämisehdotukset työparimallista ja yhteisöllisyyden lisäämisestä vaativat vielä syvällisempää mietintää ja toiminnan mallintamista. Lisäksi päätettiin tehdä oma kyvykkyyksien mittaamisen työväline. Näitä tullaan yhteistyössä jatkojalostamaan johtoryhmän ja koko palveluyksikön kanssa. Johtoryhmä antoi koko kehittämishankkeesta keskiarvoksi 4, kun käytetty arviointi-asteikko oli 1-5.

7.3 Itsearviointi kehittämishankkeesta

Kehittämishankkeessa voidaan sen onnistumista arvioida vertaamalla saatuja tuloksia omiin tavoitteisiin. Omat tavoitteeni, kuten myös tutkimuksen tavoitteeksi oli nostettu kyvykkyyksien kehittäminen Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksikössä. Kehittämishanke on rajattu kehittämisehdotuksiin ja toimenpidesuunnitelmaan.

Hankinta-Suomen kysely toteutettiin elokuussa 2021. Kyselystä saadut tulokset analysoin itsenäisesti ja analysoinnin jälkeen kävimme hankinnan palveluyksikön kanssa läpi analysoidut tulokset ja keskustelimme niistä. Näiden keskusteluiden sekä teoriapohjan myötä luonnostelin neljä kehittämistoimenpidettä, joilla nykytila-analyysissä vähiten pisteitä saaneet osa-alueita saataisiin mahdollisesti

kehittymään. Tarkoitukseni oli myös ehtiä saada kehittämisehdotukset käyttöönotettua ennen itsearvioitukyselyn uusimista. Näin olisin voinut todentaa, onko ehdotetut ja käytössä olevat toimenpiteet tuoneet muutosta, niiden kyvykkyyksien osalta, joita hankinnan palveluyksikössä katsottiin itsearviointikyselyn ensimmäisen analyysin jälkeen puuttuvan.

Hankkeen aikana kävi kuitenkin ilmi alkuperäisen suunnitelmani mahdottomuus. Jo itse työkalun analysointi ja kirjoittaminen auki itsenäisesti oli hankkeen työläin osuus. Ideaalitulanteessa kehittämishankkeen kaikki ehdotetut toimenpiteet olisi viety käytäntöön ja niistä olisi dokumentoidusti kerätty tuloksia sekä käytetty kysely olisi uusittu ja tästä saatuja tuloksia olisi verrattu aikaisemmin tehtyyn kyselyyn. Henkilöstön suurehkon vaihtuvuuden ja henkilöstön useamman henkilön toimenkuvien muutosten takia, ei voitu ajatella tällä hetkellä uusittavan nykytila-analyysissä käytettyä kyselyä, jolloin tuloksia ei ehkä olisi jo tehtyjen toimenpiteiden myötä voitu pitää verrannollisina. Myöskään kaikkia ehdotettuja toimenpiteitä ei vielä olla otettu käyttöön (esimerkiksi työparimalli), joten tulos ei tästäkään näkökulmasta olisi kuvannut kehittämisehdotusten ansiosta tapahtunutta konkreettista muutosta. Kuitenkin ne kehittämisehdotukset, jotka on voitu ottaa käyttöön ilman suurempaa resurssointia (esimerkiksi yhteisöllisyyden parantaminen on jo käyttöönotettu). Toimenpiteiden käyttöönotto on tapahtunut vasta viime aikoina, joten niistä seurannutta muutosta on vielä liian aikaista todentaa. Niitä kehittämistoimenpiteitä, joihin vaaditaan lisäresursseja, tultaneen vielä jatkojalostamaan palveluyksikölle sopivaksi toimintamalliksi.

Kehittämishankkeessa kuitenkin onnistuttiin nykytila-analyysin pohjalta tekemään kehittämisehdotuksia kyvykkyyksien kehittämiseksi toimenpiteitä ja luomaan yhdessä johtoryhmän kanssa toimenpidesuunnitelma sekä seurantamenetelmät. Vaikkakaan kaikki kehittämisehdotukset eivät sellaisenaan soveltuneet johtoryhmän mielestä Vantaan kaupungin hankinnan palveluyksiköön, niin kehittämishankkeesta saatiin kehittämisehdotuksia, jotka ovat jo käyttöönotettu tai joita vielä hienosäädetään paremmiksi hankinnan palveluyksikköön sopivim-

miksi. Yhtäkään kehittämisehdotusta ei täysin hylätty, joten mielestäni kehittämishanke onnistui täyttämään alkuperäisen tavoitteensa, joka oli hankinnan palveluyksikön kyvykkyyksien tunnistaminen ja kehittäminen.

Kehittämishanke opetti todella paljon aineiston analysoimisesta, mikä olikin työn haastavin osuus. Itse kehittämisehdotuksien nosto analyysin tuloksista oli suhteellisen helppoa, johtuen siitä, että työskentelen itse yhtenä työntekijänä hankinnan palveluyksikössä. Olen myös aikaisemmin työskennellyt molemmissa hankinnan palveluyksikön tiimeissä, joten tiedän tiimien tehtävien tarkoituksen ja toimintatavat. Näin ollen, minulla oli kehittämishankeen tekijänä helpompi ymmärtää kyselyn tuloksia ja myös tulosten juurisyitä. Kehittämishankkeen aikana itselleni tuli tunne, että nykytila-analyysi on antanut vahvistusta jo tiedossa olleisiin kyvykkyyksien puutteisiin. Myös tiimit olivat tästä tietoisia, joten kehittämisehdotuksia oli selvästi mietitty tiimin jäsenten osalta jo aiemmin. Nykytila-analyysin johdosta saimme nämä epäkohdat konkretisoitua ja perusteltua.

Ehdotetut kehittämisehdotukset on otettu innolla vastaan, niin johtoryhmän kuin työntekijöidenkin osalta ja niitä on jo lähdetty toteuttamaan. Siten onkin ollut äärimmäisen palkitsevaa nähdä omien kehittämisehdotusten konkretisoituminen käytäntöön. Odotan myös erityisesti työparimallin käyttöönottoa, jota itse pidän yhtenä kiinnostavimmista keinoista osaamisen jakamiseen, mutta myös yhteisöllisyyden parantamiseen.

Omista henkilökohtaisista muutoksista johtuen kehittämishanke ei edennyt alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Kehittämistyön aikana pohdin myös organisaation vaihtoa, mutta suurten muutosten keskellä sain kuitenkin uskomattoman tuen nykyiseltä työyhteisöltä. Tämä jos mikä osoitti minulle yhteisöllisyyden todellista merkitystä työelämässä. Toisaalta muutokset sinänsä olivat opettavaisia ja muistuttivat jälleen siitä, että vain muutos on pysyvää. Tämä voidaan yhdistää paitsi organisaation kyvykkyyksien kehittämiseen, myös kaikkeen muuhun tekemiseen. Olenkin äärimmäisen kiitollinen työyhteisölle kaikesta saamastani tuesta ja ymmärryksestä liittyen niin työhöni kuin yksityiselämäänikin.

8 Johtopäätökset

Kyvykkyyksien kehittäminen vaatii organisaatiossa jatkuvaa monitoroimista. Kyvykkyydet ulottuvat aina organisaatiotasoisesta kyvykkyydestä henkilökohtaiseen kyvykkyyteen. Organisaation johdolla onkin erityinen vastuu henkilöstön kyvykkyyksien ajan tasalla pitämisessä.

Kohdeorganisaatiossa ei oltu aikaisemmin kartoitettu kyvykkyyksiä vastaavalla tasolla kuin mitä tehtiin tämän opinnäytetyön aikana. Kyvykkyysskuluista oltiin jossain määrin tietoisia, mutta niitä ei systemaattisesti seurattu tai kehitetty. Nämä kyvykkyysskulut saatiin kehittämistyön aikana konkretisoitua ja samalla sovittua niiden kehittämiseksi toimenpiteitä ja näille seurantamenetelmät. Organisaation näkökulmasta tämä onkin tärkeää, koska jos organisaatiosta puuttuu kyvykkyyttä tai se on vähäistä, vaikuttaa se suoraan työn tuloksiin.

Kehittämistyön nykytila-analyysin tulokset olisivat voineet olla parempia, mikäli henkilöstöllä olisi ollut kyvykkyyttä tehdä työ oikeilla menetelmillä ja syvempää ymmärrystä hankinnoista. Toisaalta taas opinnäytetyön yhdeksi johtopäätelmäksi nousi nykytila-analyysissä käytetyn itsearviointityökalun tulkinnanvaraisuus. Mikäli työkalu ei olisi ollut tulkinnanvarainen ja aikaa vievä käyttää, olisivat tulokset saattaneet olla erilaisia.

Hankintojen näkökulmasta oikeanlainen kyvykkyys on haastavaa. Ei riitä, että hankinta-asiantuntija osaa tehdä nykyhetkessä hankinnat oikein, tehokkaasti ja ammattimaisesti. Esihenkilön rooli kyvykkyyksien kehittämisessä on ensiarvoisen tärkeä. Esihenkilön tehtävänä on toimia eräänlaisena valmentajana ja aikaansaada yhtenäinen ja yhteisvastuullinen tiimi, jossa jokainen tiimin jäsen koordinoi oman toimintansa muiden kanssa ja pyrkii erinomaisiin tuloksiin. On kuitenkin syytä muistaa, että kyvykkyyksien kehittäminen ei ole pelkästään esihenkilön vastuulla. Jokaisella työntekijällä itsellään on myös vastuu oman kyvykkyytensä kehittämisestä.

Kyvykkyyksiä kyetään kehittämään monella eri tavalla. Kehittämishankkeessa tuli esille 4 menetelmää, joiden on katsottu voivan parantaa nykytila-analyysin

perusteella havaittuja kyvykkyyskuiluja. Hankinnan palveluyksikön johtoryhmän kanssa päätettiin osittain ottaa käyttöön tässä kehittämishankkeessa ehdotetut mallit. Mallien käyttötuloksia seurataan mm. räätälöimällä hankinnan palveluyksikölle oma kyvykkyysien itsearviointityökalu. Mikäli koetaan, ettei ehdotettu kehittämistoimenpide kokeilun ja arvioinnin jälkeen toimi löytyy useita muita menetelmiä kyvykkyysien kehittämiseen.

Kiistattomasti voidaan johtopäätöksenä todeta, että organisaation on tärkeä ylläpitää ja kehittää kyvykkyksiään. Alati muuttuvassa maailmassa on tärkeä osata ennakoida organisaation tulevaisuudessa tarvitsemia kyvykkyksiä. Maailma ja tavat tehdä työtä tulevat jatkuvasti muuttumaan. Kuten kreikkalainen filosofikin Herakleitos Efesolainen sanoi 500 vuotta ennen ajanlaskun alkua: "muutos on todellista ja pysyväisyys vain harha".

Lähteet

Andriessen, Daniel 2004. Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles. Routledge.

Barney, Jay 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* 17.1: 99–120

Cloudia 2023. Sähköinen kilpailutus - Opas kilpailutuksen digiloikaan. <https://cloudia.com/wp-content/uploads/2020/11/Opas-Kilpailutus-2022.pdf>. Luettu 29.04.2023.

Gavetti, Giovanni 2005. Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development. *Organization science*, 16.6: 599-617.

Grant, Robert M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review* 33.3: 114-135

Grant, Robert M. 1996. *Strategic Management Journal* Vol. 17 Winter Special Issue 109-122

Eisenhardt, Kathleen M. & Jeffrey A. Martin 2000. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal* 21.10-11: 1105-1121.

eOsmo 2023. Kyvykkyksien hallinnan prosessi. http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html#osaamisen_hallinnan_kokonais. Luettu 10.04.2023.

Euroopan komissio 2020. ProcurCompEU - Julkisten hankintojen ammattilaisten eurooppalainen osaamiskehys. https://commission.europa.eu/system/files/2020-12/procur-compeu_ecf_for_pp_fi.pdf. Luettu 29.04.2023.

Euroopan komissio 2023. Eurooppalainen julkisten hankintojen data-avaruus. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023XC0316\(02\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023XC0316(02)&from=EN). Luettu 31.03.2023.

Hamel, Gary & Prahalad C.K. The Challenge Today: Changing the Rules of the Game. *Business Strategy Review*. Vol. 9, Issue 2, 19-26.

Hafeez, Khalid & Zhang, Yanbing & Malak, Naila 2002. Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process. *International Journal of Production Economics*, issue 76, s. 39-51.

Hallowell, Edward M. 2015. Driven to distraction at work. How to focus and be more productive. Harvard Business Review Press. USA. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=WZdIBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=attention+deficit+trait+%22harvard+business+review%22&ots=PnfvkvyuKVU&sig=nyM1YzNCQztQdJlayefZiui7yf8&redir_esc=y#v=onepage&q=attention%20deficit%20trait%20%22harvard%20business%20review%22&f=false. Luettu 15.4.2023.

Hankintakeino 2023. Mikä on kestävä hankinta? <https://www.hankintakeino.fi/fi/kestavat-ja-innovatiiviset-hankinnat/mika-kestava-hankinta>. Luettu 03.04.2023.

- Hankintalaki 2016. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1397. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>. Luettu 31.03.2023.
- Heikkinen, Hannu L.T. 2001. Toimintatutkimus-toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) ikkunoita tutkimusmetodeihin, 1(170–185).
- Heikkinen, Hannu L.T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa: Heikkinen, Hannu L.T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. (16–39).
- Heikkinen, Hannu L.T., Tynjälä, Päivi. & Jokinen, Hannu. 2012. Vermen teoreettiset perusteet ja toimintaperiaatteet. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Jokinen, H., Markkanen, I. & Tynjälä, P. (toim.) Osaaminen jakoon. Vertaisryhmämentoorinti opetusallalla. (45–86).
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita.13.-14., osin uudistettu painos. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Edita Publishing Oy, Helsinki
- Iloranta, Kari ja Pajunen-Muhonen, Hanna 2015. Hankintojen johtaminen. Osaamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 4. tarkistettu painos. Tietosanoma Oy, Helsinki.
- Irvine, Helen & Gaffkin, Michael 2006. Getting in, getting on and getting out: reflections on a qualitative research project. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona –Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185.
- Kianto, Aino 2007. "What do we really mean by the dynamic dimension of intellectual capital?" *International Journal of Learning and Intellectual Capital* 4.4 342–356.
- Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée 1999. Creating New Market Space. *Harvard Business Review*. January-February.
- Kupias, Päivi & Peltola Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. University Press Helsinki.
- Kuusniemi-Laine, Anna & Takala, Pilvi 2008. Julkiset hankinnat: käsikirja. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Lankinen, Paavo & Miettinen, Asko & Sipola Veikko 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum Oyj, Helsinki
- Lehtonen, Jarmo 2004. Työkonferenssi – dialoginen metodi. Teoksessa: Lehtonen, Jarmo (toim.) Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, 16–55.
- Long, Carl & Vickers-Koch, Mary 1995. Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational dynamics*, 24(1), 7–22.

Macher, Jeffery T. & Mowery, Davic C. (2009) Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing. *British Journal of Management* 20, 41-62

Merisalo, Maria & Naumanen, Mika & Huovari, Janne & Eskola, Salla & Toivanen, Mia & Keskinen, Peetu & Hajikhani, Arah & Oksanen, Juha & Rausmaa, Salla 2021. Julkiset hankinnat. Kokonaisvolyyymi ja datan hyödyntäminen. Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2021:46. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163212/VNTEAS_2021_46.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 31.03.2023.

Meyer, Marc H. & Anzani, Mark & Walsh, George 2005. *Innovation and Enterprise Growth*. Industrial Research Institute. Luettu 05.11.2022.

Moilanen, Raili 2001. *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Mäkinen, Olli 2006. *Tutkimusetiikan abc*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Niemi, Melina 2020. Keskittyminen vaatii itsekkyyttä ja ajankäytön hallintaa. *Helsingin uutiset* 19.05.2020. <https://www.helsingin uutiset.fi/teemat/1807341>. Luettu 15.04.2023.

Oiva, Annukka 2007. *Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius: kahden johtamismallin testaus*. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Oulu.

Otala, Leenamajja 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Sanoma Pro Oy, Porvoo.

Pekkala, Elise & Pohjonen, Mika & Huikko, Katariina & Ukkola, Markus 2019. *Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot*. 8. uudistettu laitos (10. painos). Tietosanoma Oy, Helsinki.

Ranki, Anneli 1999. *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Kauppakaari Oyj, Helsinki.

Ruohotie, Pekka 1996. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Sanchez, Ron. 2004. Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57, 518–532.

Senge, Peter. M. 1990. *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. Sloan Management Review.

Susman, Gerald & Evered, Roger 1978. An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. *Administrative Science Quarterly*, 23, 583–603.

Tautila, Vesa 2004. *The concept of organizational competence: a foundational analysis*. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Teece, David, J. 2000. *Strategies for Managing Knowledge assets: the Role of Firm Structure and Industrial context*. Long Range Planning.

Teece, David J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

Tsai, Yafang 2011. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Serv Res* 11, 98. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98> . Luettu 09.04.2023.

Työterveyslaitos 2023. kunta10-tiedote tutkittaville. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/kunta-ja-hyvinvointialan-henkiloston-seurantatutkimus-fps/kunta10-tiedote-tutkittavalle>. Luettu 29.04.2023.

Valtionkonttori 2023a. Hankintaosaamisen itsearviointi. https://www.valtiokonttori.fi/palvelu/hankintaosaamisen-itsearviointi/#hankintaosaamisen-arviointi_mita-miksi-ja-kenelle. Luettu 31.03.2023.

Valtionkonttori 2023b. https://vkazprodwordpressstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/2022/10/Hankintaosaamisen_itsearviointityokalu.pdf. Luettu 29.04.2023.

Valtionkonttori 2023c. Organisaatiokohtaisen raportoinnin toteuttaminen. <https://vkazprodwordpressstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/2022/10/Organisaatiokohtaisen-raportoinnin-toteuttaminen.pdf>. Luettu 29.04.2023.

Valtionvarainministeriö 2020. Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020. Valtionvarainministeriö. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162418>. Luettu 03.04.2023.

Valtionvarainministeriö 2023a. Hankinta-Suomi – julkiset hankinnat vaikuttavammiksi. <https://vm.fi/hankinta-suomi>. Luettu 01.04.2023

Valtionvarainministeriö 2023b. Julkishallinnon hankintaosaamista kasvatetaan itsearviointin avulla. <https://vm.fi/-/julkishallinnon-hankintaosaamista-kasvatetaan-itsearviointin-avulla>. Luettu 01.04.2023.

Valtionvarainministeriö 2023c. Kuntien tehtävät ja toiminta. <https://vm.fi/kuntien-tehtavat-ja-toiminta>. Luettu 31.03.2023.

Valtionvarainministeriö 2023d. Hankintataitojen kehittäminen. <https://vm.fi/hankinnat-hankintataitojen-kehittaminen>. Luettu 01.04.2023.

Vantaan kaupunki 2023a. <https://www.vantaa.fi/fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/tietoa-vantaasta/tilastot-ja-tutkimukset/vantaa-lyhyesti>. Luettu 31.03.2023.

Vantaan kaupunki 2023b. <https://www.vantaa.fi/fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/organisaatio>. Luettu 31.03.2023.

Vantaan kaupunki 2023c. Hankinnan palveluyksikkö. Intranet. Luettu 08.04.2023.

Vantaan kaupunki 2023d. Vantaan kaupungin Innovaatioiden Vantaa-strategia 2022-2025. <https://www.vantaa.fi/sites/default/files/document/Vantaan%20kaupunkistrategia%202022-2025.pdf>. Luettu 17.03.2023.

Vantaan kaupunki 2023e. Hankinnan palveluyksikön johtamisjärjestelmä. Intranet. Luettu 16.04.2023.

Vantaan kaupunki 2023f. Strategisten hankintojen tiekartta 2023. Ulkoisten resurssien johtaminen ja koordinointi. Intranet. Luettu 02.04.2023.

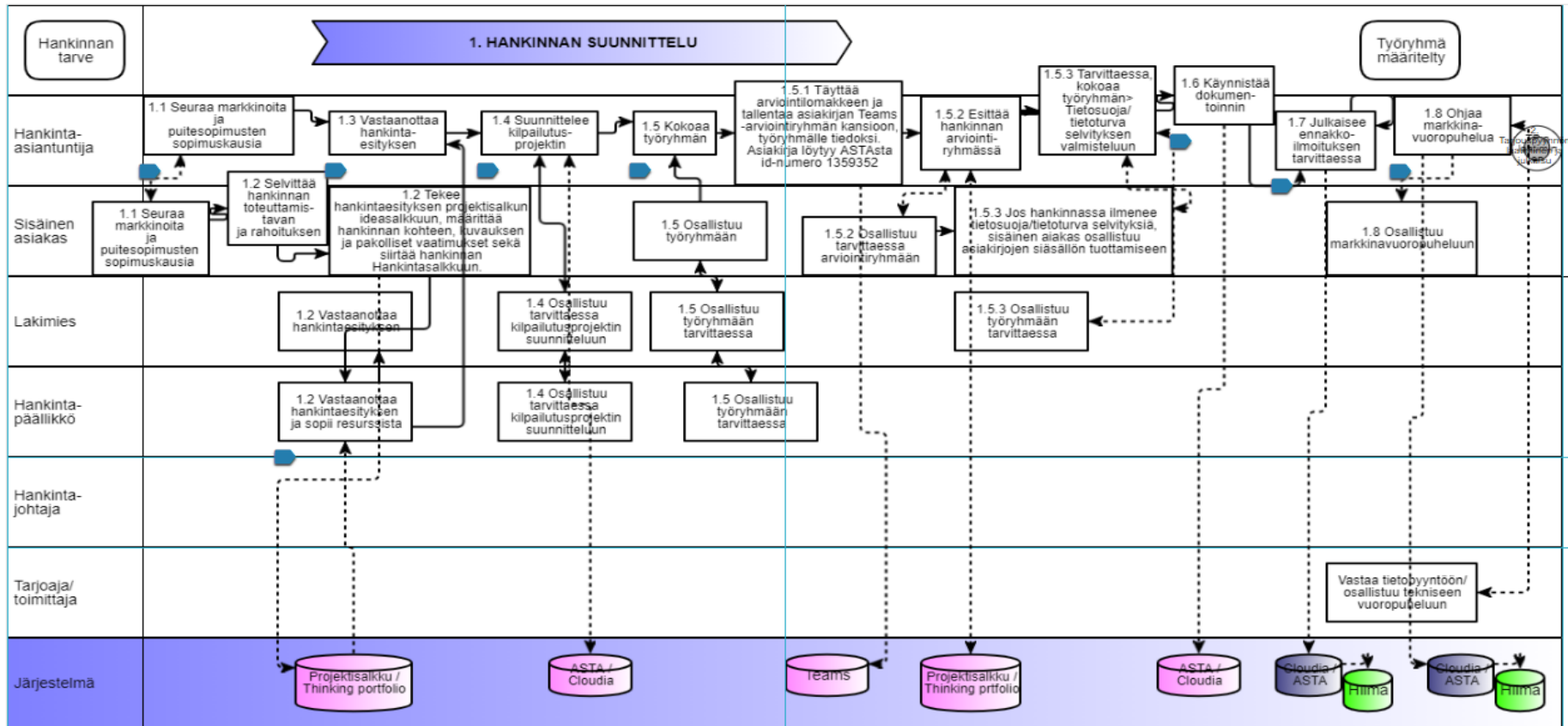
Vantaan kaupunki 2021g. Vantaan kaupungin yleiset hankintaohjeet. Intranet. Luettu 02.04.2023.

Vantaan kaupunki 2023h. Hankintojen prosessikuvaukset Ims-ohjelmistolla. Intranet. Luettu 03.04.2023.

Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. 3.painos. Infor, Helsinki.

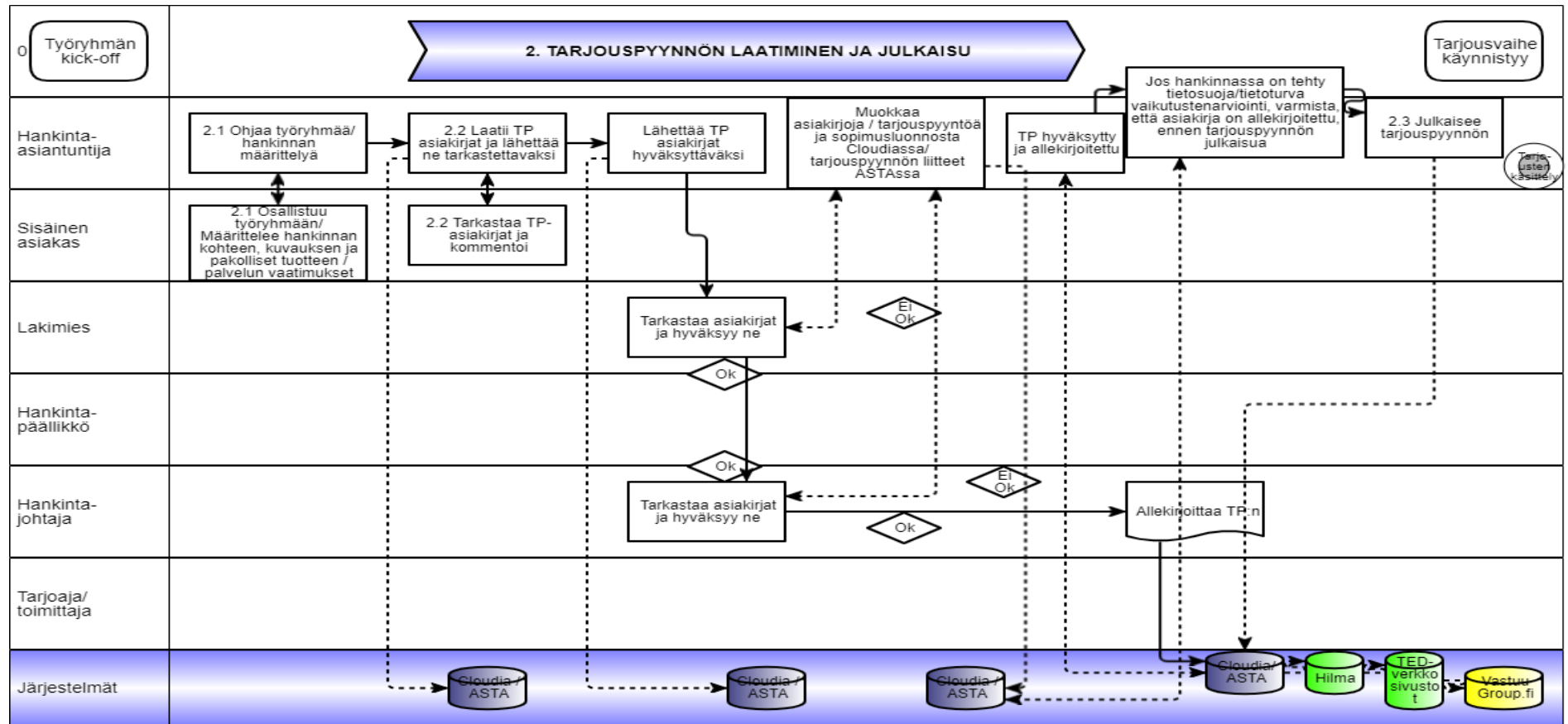
Liitteet

Liite 1. Hankinnan suunnitteluprosessi



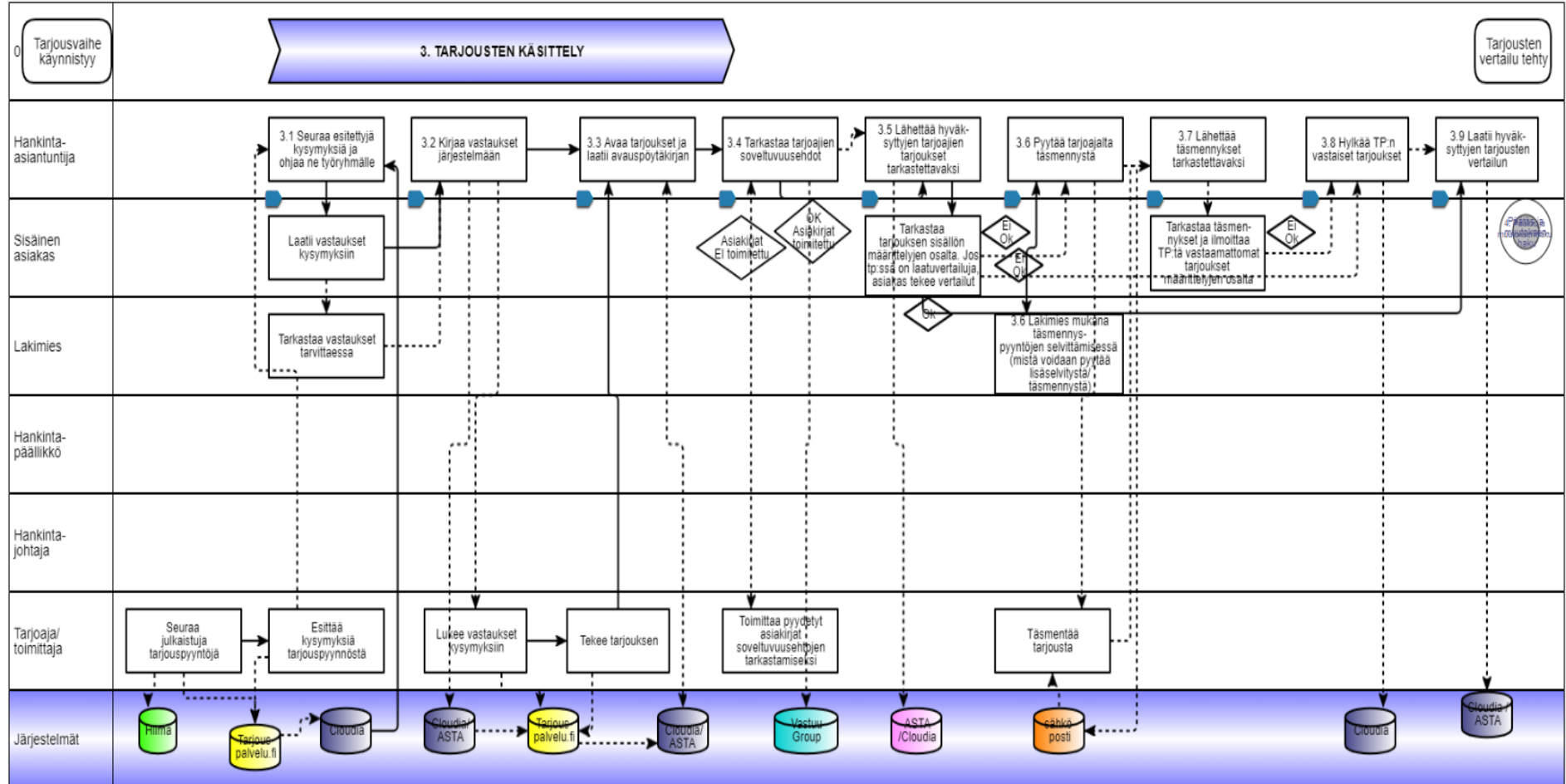
Hankinnan suunnitteluprosessi (Vantaan kaupunki 2023h).

Liite 2. Tarjouspyynnön laatimisen ja julkaisun prosessi



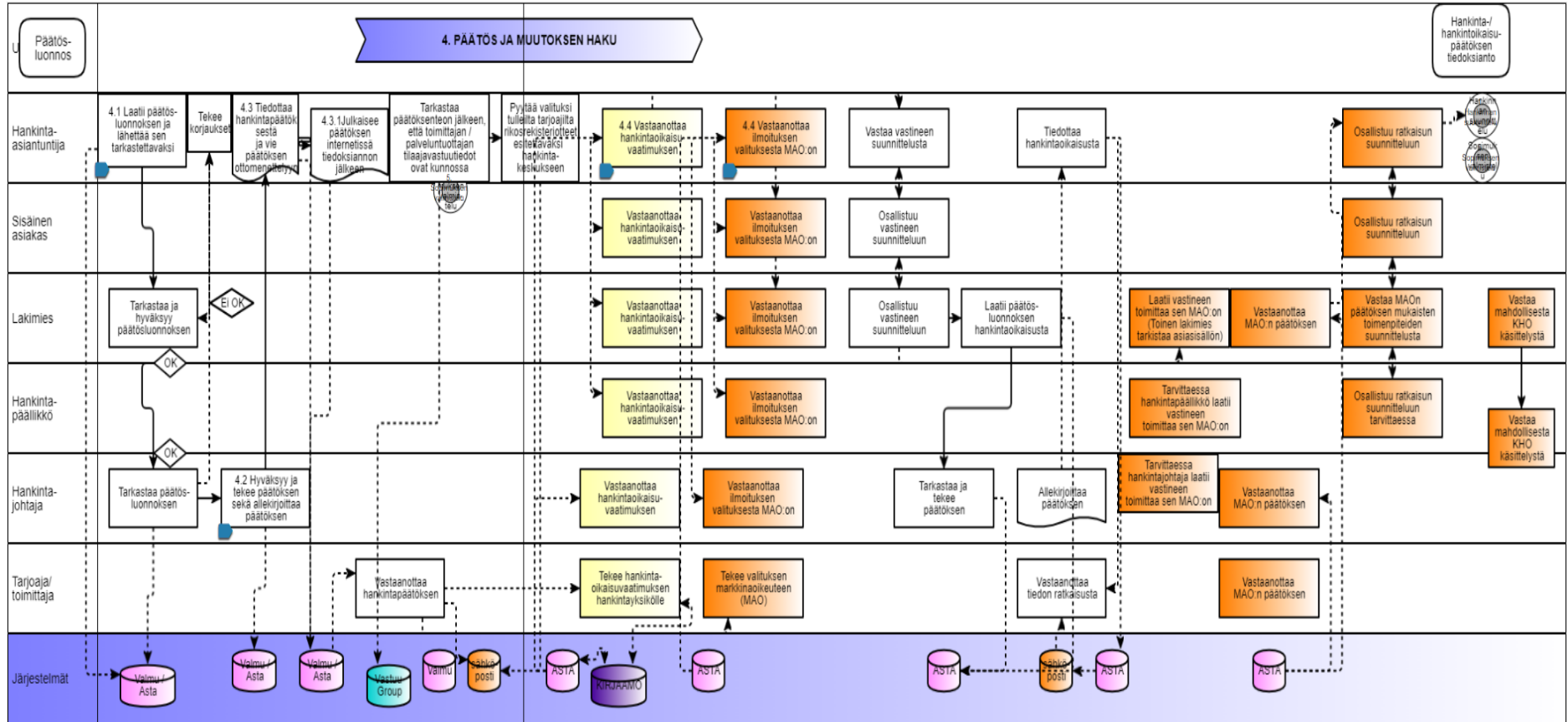
Tarjouspyynnön laatimisen ja julkaisun prosessi (Vantaan kaupunki 2023h).

Liite 3. Tarjousten käsittelyn prosessi



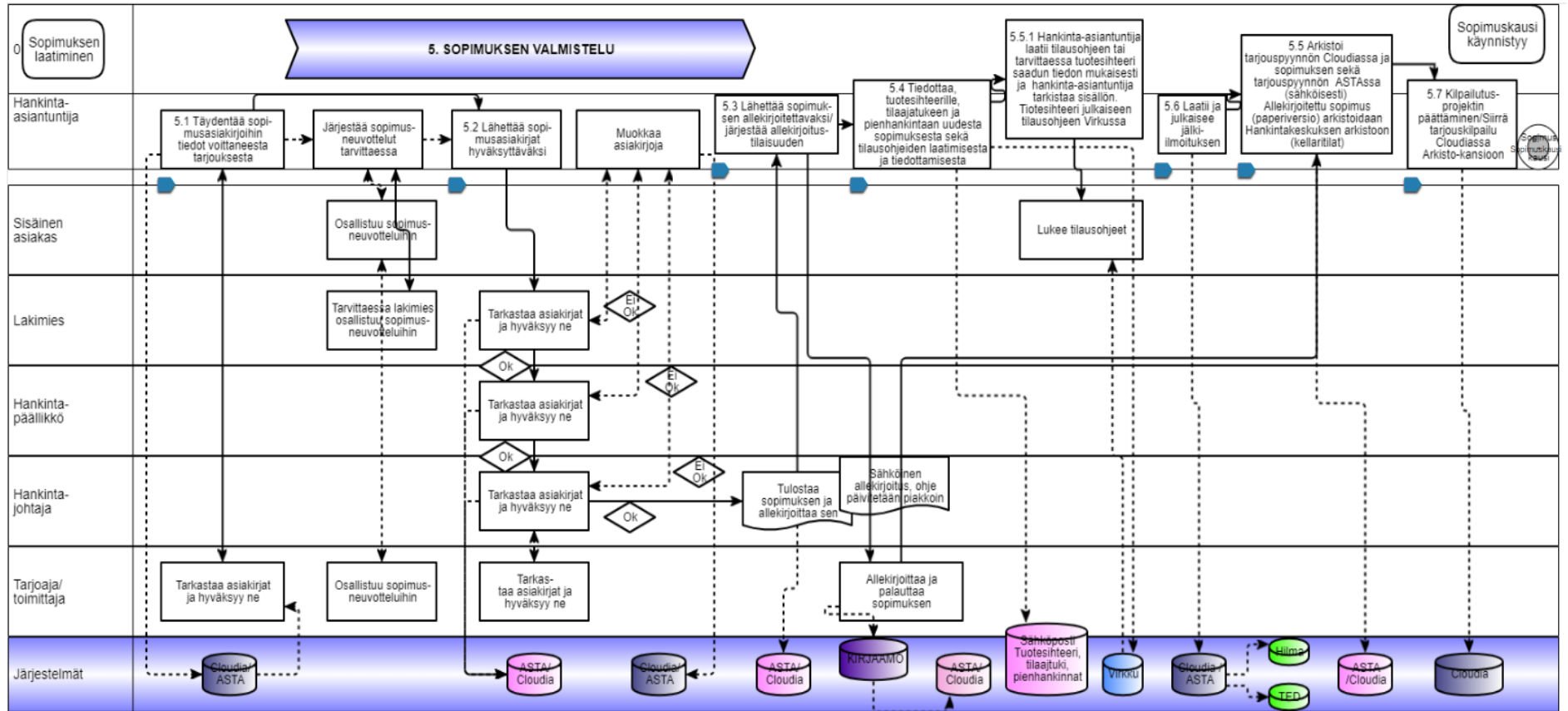
Tarjousten käsittelyprosessi (Vantaan kaupunki 2023h).

Liite 5. Päätöksen ja muutoksenhaun prosessi



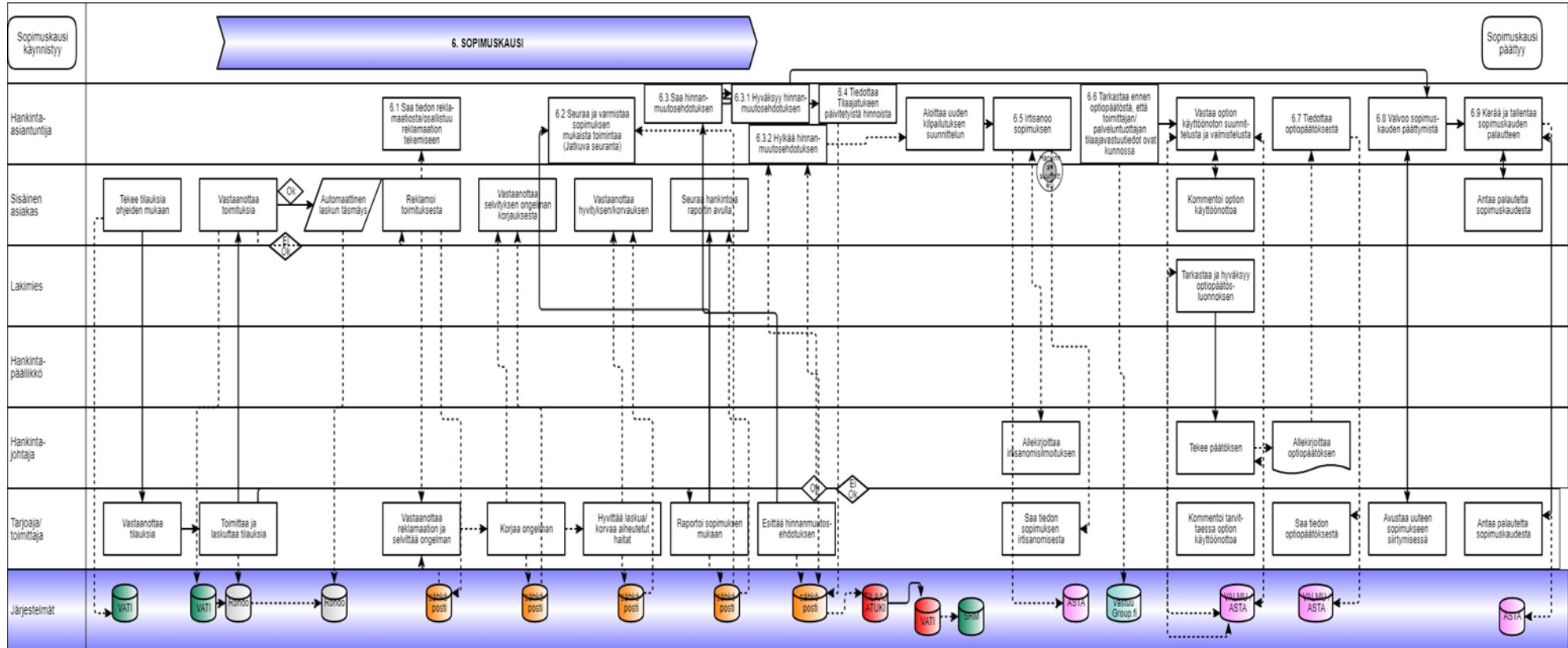
Päätöksen ja muutoksenhaun prosessi (Vantaan kaupunki 2023h).

Liite 5. Sopimuksen valmistelun prosessi



Sopimuksen valmistelun prosessi (Vantaan kaupunki 2023h).

Liite 6. Sopimuskauden prosessi



Liite 6. Sopimuskauden prosessi (Vantaan kaupunki 2023h).

Liite 7. Esimerkki tuloksien analytiikka ohjelmiston tuottamasta raportista



Liite 8. Kyselytutkimus

Hankintaosaamisen itsearviointityökalu

Tervetuloa arvioimaan hankintaosaamistasi kansallisella itsearviointityökalulla. Hyödyntämällä itsearviointityökalua saat arvokasta tietoa osaamisesi tasosta ja tuet organisaatiosi osaamisen kehittämistä. Työkalun käytön myötä kertyvää tietoa voidaan hyödyntää myös kansallisesti muun muassa julkisten hankintojen koulutuksen kehittämisessä.

Tärkeää taustatietoa työkalun sisällöstä

Työkalun taustalla oleva EU-maiden yhteinen arviointikehikko tuo monipuolisesti esille hankinnoissa tarvittavan osaamisen sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Huomioitathan, että henkilön osaamisen ei tarvitse olla kaikkien kysymysten osalta korkeimmilla tasoilla, vaan vastaajan työtehtävä vaikuttaa **olennaisiin kysymyksiin ja tarvittavaan osaamistasoon**.

Itsearviointi on tarkoitettu hankintayksiköissä julkisten hankintojen parissa työskenteleville (esim. hankintojen asiantuntijat/suunnittelijat, toimiala-/substanssiasiantuntijat, hankinnoista päättävät henkilöt). Itsearviointi sisältää yhteensä 30 kysymystä, jotka koskevat muun muassa hankintojen suunnitteluun, valmisteluun ja toteuttamiseen liittyviä valmiuksia sekä esimerkiksi vuorovaikutus- ja johtamistaitoja.

Itsearvioinnissa on kyse oman osaamisen sekä kyvykkyyksien laajasta pohdinnasta, joten **vastaamiseen on hyvä varata aikaa noin yksi tunti**, jotta ehdit syventymään materiaaliin omalta kannaltasi ja saat siitä parhaat hyödyt irti. Jos vastaamisesi syystä tai toisesta keskeyty, voit jatkaa vastaamista myöhemmin tallentamalla työkalusta löytyvän linkin tai lähettämällä linkin itsellesi sähköpostitse. Vastaamisen keskeyttäminen on kuitenkin mahdollista vasta kun olet vastannut taustakysymyksiin.

Itsearvioinnin tekeminen on anonyymia ja taustatiedoissa kysytään vain vastaajan organisaatio ja rooli. Organisaatiota tarkentava kysymys on vapaaehtoinen ja sen käyttö ohjataan organisaatiotasolla.

Roolit ja symbolit itsearviointityökalussa

Itsearvioinnin alussa tulee valita tehtäväsi parhaiten vastaava rooli työkalun vaihtoehdoista. Roolillesi tärkeät kysymykset on merkitty sitä vastaavien symbolein. Esimerkiksi roolin "Vastaa organisaatiomme hankinnoista (hankintajohtaja, toimialajohtaja tai vastaava)" symbolina on ☆. Mikäli kysymyksen kohdalla on valitsemaasi roolia kuvaava symboli, on huolellinen kysymykseen vastaaminen erityisen tärkeää. Huomioithan, että roolien tehtäväkuvat vaihtelevat organisaatioittain, joten symbolit ovat suuntaa antavia.

Vastausvaihtoehdoissa määritellään taidot, jotka vastaajan on kyettävä hallitsemaan kullakin tasolla. Kaikkiin kysymyksiin vastataan valitsemalla **omaa osaamista parhaiten kuvaava** vaihtoehto viidestä osaamistasosta tai vastaamalla "Ei oleellista työtehtäväni kannalta". Roolisi vaikuttaa osaamistason arviointiin, joten tietyllä tasolla vaadittavien taitojen hallitseminen ei välttämättä tarkoita kaikilla edeltävillä tasoilla vaadittavien taitojen hallitsemista.

Raportointi ja henkilökohtainen välitön palaute

Annetut vastaukset siirretään kokonaisuudessaan talteen toistaiseksi voimassa olevaksi ajaksi Valtiokonttorin ylläpitämälle Microsoft Power BI Service -pilvialustalle kansallista raportointia varten. Organisaatiokohtainen raportointi toteutetaan organisaatiossa Microsoft Power BI Desktop -työpöytäsovelluksen avulla. Vastaajan henkilökohtaisia vastauksia vertaillaan itsearviointityökalussa muihin saman roolin valinneisiin vastaajiin yksilöimättä kuitenkaan vastaajaa. Henkilökohtaiset vastaukset on mahdollista lähettää itselleen talteen vastaamisen yhteydessä itsearviointityökalusta.

Suomen kansallinen toteutus on tehty osana valtiovarainministeriön ja Kuntaliiton yhteistä Hankinta-Suomi-toimenpideohjelmaa. Itsearviointityökalua ylläpitää ja kehittää Valtiokonttori. Lisätietoa vastaamisesta ja tietojen hyödyntämisestä saat osoitteesta hankintatoimi@valtiokonttori.fi.



Taustakysymykset

Missä hankintatoimen roolissa pääsääntöisesti työskentelet?

Vastaan organisaatiomme hankinnoista (hankintajohtaja, toimialajohtaja tai vastaava, ★)

Vastaan hankintojen toteuttamisesta (hankinta-asiantuntija tai vastaava, 💎)

Toimin organisaationi hankintoja tukevana asiantuntijana (hankintalakimies tai vastaava, 📄)

Toimin tukiroolissa (hankintasihteeri tai vastaava, 🖐)

Toimin substanssiasiantuntijana (esim. eri toimialojen ammattilaiset, 🧑)

Toimin tilaajana (esim. puitejärjestelyjen sisäiset hankinnat, 📞)

Työskenteletkö tällä hetkellä hankintojen parissa koko- vai osa-aikaisesti?

Kokoaikaisesti

Osa-aikaisesti

Kuinka monen vuoden kokemus sinulla on työskentelystä julkisten hankintojen parissa yhteensä?

alle vuoden

1-2 vuotta

3-5 vuotta

6-10 vuotta

11-20 vuotta

21-30 vuotta

yli 30 vuotta

Organisaatiosi

Valitse alavetovalikosta organisaatiosi

Organisaation tarkenne (esim. toimiala, osasto tai yksikkö)

Tarkenne täytetään organisaation oman ohjeistuksen mukaisesti.

Varsinaiset kysymykset (1-30.)

Hankintaosaaminen - Yleiset hankintoihin liittyvät valmiudet

1. Miten hyvin tunnet organisaatiosi hankintojen suunnittelun sekä hankintoja ohjaavat asiakirjat?

Organisaation hankintoja ohjaavissa asiakirjoissa, esimerkiksi hankintastrategiassa tai hankintasuunnitelmassa, kuvataan, miten hankinnoilla voidaan saavuttaa niille asetetut tavoitteet kustannustehokkaasti. Ohjaavissa asiakirjoissa huomioidaan mm. hankintojen kansalliset linjaukset, organisaation hankintatoimen painopisteet, taloussuunnitelma ja käytettävissä olevat resurssit sekä hankintojen organisointi ja priorisointi.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen tekemään hankintasuunnitteluun liittyviä perustehtäviä, kuten keräämään ja yhdistämään organisaatiostani yksittäiseen hankintaan liittyviä tietoja.
- Taso 2: Tunnen organisaationi hankintoja ohjaavien asiakirjojen sisällön sekä niihin läheisesti liittyvät muut organisaation ja kansalliset linjaukset, toimenpideohjelmat ja asiakirjat. Kykenen toimimaan ohjeistusten mukaisesti ja edistämään organisaationi hankinnoille asetettujen tavoitteiden toteutumista. Kykenen keräämään ja analysoimaan tietoja hankintojen suunnitelmallista toteutusta varten.
- Taso 3: Kykenen ohjaamaan organisaation hankintoja ohjaavien asiakirjojen laadintaa ja toteutumista. Kykenen esittämään hankintoja koskevia suosituksia sekä tunnistamaan niiden mahdollisuuksia ja riskejä. Kykenen viestimään päätöksentekijöille siitä, miten hyvin suunnitelmat ovat toteutuneet ja hankinnoille asetetut tavoitteet on saavutettu.
- Taso 4: Kykenen määrittämään hankintatoiminnan vision sekä laatimaan organisaation hankintoja ohjaavia asiakirjoja. Kykenen vaikuttamaan hankintatoimen asemaan organisaation strategiatyössä. Kykenen auttamaan päätöksentekijöitä hankintatoimintaan liittyvissä kysymyksissä.

2. Miten hyvin tunnet hankinnan elinkaaren vaiheet? ☆💎📄👤🔗

Hankinnan elinkaari sisältää useita vaiheita hankintatarpeen tunnistamisen ja sopimuksen päättymisen välillä. Edellisissä vaiheissa tehdyillä valinnoilla on merkittävä vaikutus seuraaviin vaiheisiin. Vaiheiden välisten suhteiden ymmärtäminen on välttämätöntä hankintojen tuloksellisen suunnittelun ja toteuttamisen kannalta sekä auttaa ennakoimaan hankintoihin liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia.

Hallitsen hankinnan elinkaaren vaiheet ja pystyn johtamaan niiden toteutumista organisaatiossani.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Ymmärrän hankinnan elinkaaren vaiheet sekä näiden väliset suhteet. Kykenen auttamaan hankinnan elinkaarivaiheiden toteutumisen seurannassa.
- Taso 2: Kykenen toteuttamaan hankinnan elinkaaren vaiheet. Ymmärrän vaiheiden väliset suhteet, riskit ja mahdollisuudet.

- Taso 3: Kykenen ohjaamaan hankintojen elinkaarivaiheiden toteuttamista, soveltamaan tietämystäni hankintojen mahdollisimman korkean kustannustehokkuuden saavuttamiseksi sekä ennakoimaan hankintojen eri vaiheiden mahdollisia haasteita, riskejä ja vaikutuksia.
- Taso 4: Kykenen johtamaan sopimustyybiltään erilaisten hankintojen kaikkia elinkaarivaiheita, kehittämään sisäisiä toimintaperiaatteita ja työkaluja hankintojen mahdollisimman korkean kustannustehokkuuden saavuttamiseksi sekä ohjaamaan niin sisäisiä kuin ulkoisia toimijoita elinkaarivaiheiden toteuttamisessa.

3. Miten hyvin hallitset julkisia hankintoja koskevan sääntelyn? ☆💎📄

Hankinta-ammattilaisten on tunnettava hankintoja koskeva kansallisen ja EU:n tason oikeudellinen sääntely sekä hankintojen toteuttamista koskevat yleiset periaatteet (syrjimättömyys, avoimuus, yhdenvertainen kohtelu). Hankinta-ammattilaisten on ymmärrettävä oikeudellisen sääntelyn vaikutukset hankintamenettelyihin ja toimitusketjuihin sekä pystyttävä soveltamaan sitä käytännössä. Sama koskee myös muuta hankintoihin läheisesti liittyvää sääntelyä, esimerkiksi:

- kilpailu-, hallinto-, sopimus-, ympäristö-, sosiaali- ja työoikeus
- EU:n rahoitus-, talousarvio- ja kirjanpitosäännöt
- oikeussuojakeinot
- korruption- ja petostentorjuntatoimenpiteet
- esteettömyyttä ja immateriaalioikeuksia koskevat periaatteet
- kaikki asiaankuuluvat kansainväliset velvoitteet.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Kykenen seuraamaan hankintoja koskevan kansallisen lainsäädännön kehitystä sekä soveltamaan sitä hankintamenettelyjen toteuttamisessa.
- Taso 2: Ymmärrän hankintoja koskevan sääntelyn vaikutukset hankintamenettelyihin ja toimitusketjuihin. Kykenen toteuttamaan hankintamenettelyjä sääntelyn vaatimusten mukaisesti. Pystyn neuvomaan sääntelyn soveltamisessa sekä selvittämään sääntelyn vaikutuksia organisaationi hankintoihin.
- Taso 3: Kykenen soveltamaan sääntelyn eri osa-alueita organisaationi hankintatoimintaan. Kykenen toteuttamaan toimia, joilla varmistetaan sääntelyn vaikutus toimitusketjuihin. Pystyn auttamaan organisaatiotani hankintakäytänteiden kehittämisessä sääntelyn mukaiseksi.
- Taso 4: Kykenen toteuttamaan organisaatiolleni julkisia hankintoja koskevia toimintaperiaatteita. Kykenen jakamaan tietämystäni kansallisen ja EU-tason sääntelystä sekä osallistumaan sääntelyä koskeviin asiantuntijatyöryhmiin. Kykenen edistämään uusien säännösten käyttöönottoa organisaation hankintatoiminnassa.

4. Kuinka hyvin hallitset hankinnan työkalut? 💎📄👉

Hankinnan työkalut, kuten kilpailutusjärjestelmät, tukevat hankinnan eri elinkaarivaiheiden toteuttamista suunnittelusta viimeisen laskun maksuun saakka. Ne vähentävät hankintoihin liittyvää hallinnollista taakkaa, parantavat hankintojen tehokkuutta sekä lisäävät menettelyjen läpinäkyvyyttä ja niihin liittyvien vastuiden ja velvollisuuksien toteutumista. Hankinnan työkalujen käyttöönotto edellyttää kehittävä ja ennakoivaa lähestymistapaa parhaiden käytettävissä olevin ratkaisujen hyödyntämiseksi. Lisäksi se edellyttää jatkuvaa koulutusta.

Keskeisiä välineitä ovat

- valmisteluvaiheen työkalut, kuten kansallinen hankinta-alusta Hilma sekä vakiomuotoiset tarjouspyyntöasiakirjat ja -mallit

- tarjouspyyntövaiheen työkalut, kuten kilpailutusjärjestelmät, yhteinen eurooppalainen hankinta-asiakirja (ESPD) sekä todistushakemisto (e-Certis)
 - kilpailutusvaiheen työkalut, kuten sähköiset luettelot ja huutokauppajärjestelmät
 - muut tietojen läpinäkyvyyteen sekä petosten- ja korruptiontorjuntaan liittyvät työkalut, kuten yritysrekisterit (esim. YTJ), viranomaisten rekisterit ja niiden tuottamat raportit (esim. velvoitteidenhoitoselvitys ja hankintamenettelyote) sekä julkisia sopimuksia koskevat rekisterit.
- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Kykenen suorittamaan perustoimintoja käyttämällä saatavilla olevia työkaluja, esimerkiksi lataamaan rekistereistä hankintaan liittyviä dokumentteja. Kykenen tunnistamaan tarjouspyyntöasiakirjojen laadintaa varten vaadittavat malliasiakirjat.
- Taso 2: Kykenen suorittamaan saatavilla olevilla työkaluilla, kuten malliasiakirjoilla ja kilpailutusjärjestelmällä, hankintoihin liittyviä työvaiheita. Kykenen käyttämään työkaluja hankintaprosessin läpinäkyvyyden varmistamiseksi (esim. jälki-ilmoituslomake) sekä käyttämään järjestelmistä ja rekistereistä saatavia tietoja toimittajien arvioimiseksi (esim. korruption ja harmaan talouden torjuminen).
- Taso 3: Kykenen toteuttamaan organisaatiossani hankinnan työkalujen käyttöönottoja sekä edistämään ja tehostamaan työkalujen käyttöä. Kykenen varmistamaan, että kaikilla käyttäjillä on työkalujen käyttöoikeus ja että he ovat saaneet tarvittavan perehdytyksen. Kykenen analysoimaan hankintadataa talousarvion seurantaan ja tulevien hankintojen ennustamista varten.
- Taso 4: Kykenen käyttämään hankintadataa hankintojen kehityssuuntausten määrittämiseksi ja hankintatoiminnan parantamiseksi. Kykenen edistämään hankinnan olemassa olevien työkalujen käyttöä ja kehittämistä sekä uusimpien saatavilla olevien järjestelmien ja työkalujen käyttöönottoa. Kykenen osallistumaan verkostoihin, joissa kehitetään hankinnan työkaluja ja edistetään niiden käyttöönottoa kansallisella ja kansainvälisellä tasolla.

5. Miten hyvin tunnet kestäviä hankintoja koskevat linjaukset ja tavat edistää niitä?



Kestävissä hankinnoissa huomioidaan poliittisia ja yhteiskunnallisia kestävä kehityksen tavoitteita. Keskeisiä teemoja ovat ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys. Kestävillä hankinnoilla voidaan tavoitella esimerkiksi hankintojen ympäristökuormitusvaikutusten pienentämistä, ihmisoikeuksien kunnioittamista ja hankinnoilla työllistämistä sekä hankinnan elinkaarikustannusten läpinäkyvyyttä ja pienentämistä organisaation ja koko yhteiskunnan näkökulmasta.

Kestävyyteen liittyvät tavoitteet voidaan saavuttaa monin eri tavoin, esimerkiksi:

- tarjoajaa koskevilla poissulkemisperusteilla edellyttämällä ympäristö- ja sosiaalilainsäädännön tietyn tason noudattamista
- vaatimuksilla tai sopimusehdoilla, jotka sisältävät sosiaalisen ja ekologisen kestävyysnäkökohtia (esim. laatumerkit ja ympäristöjärjestelmät)
- käyttämällä hankintasopimuksen tekoperusteena elinkaarikustannuslaskelmia, ekologisuutta ja sosiaalisia perusteita koskevia arviointimenetelmiä (esim. sertifikaatit ja testausraportit)
- sopimusehdoilla, joiden avulla seurataan kestävyystavoitteiden noudattamista ja toimeenpanoa
- alakohtaisella lainsäädännöllä, jossa asetetaan esimerkiksi energiatehokkuutta koskevia vähimmäisvaatimuksia

- yleisellä, laajalle väestöjoukolla myönteisiä vaikutuksia tavoittelevalla sääntelyllä (ns. horisontaalinen sääntely), esimerkiksi esteettömyyden huomioimista koskevilla velvoitteilla
 - EU-jäsenvaltiotason toimintasuunnitelmilla, joissa on määritetty tukitoimenpiteitä tai asetettu tavoitteita.
 - poissulkemisperusteilla, joissa edellytetään sopimuspuolilta ja alihankkijoilta ympäristö- ja sosiaalilainsäädännön vähimmäistason noudattamista
 - valintaperusteilla, joiden avulla varmistetaan tarjoajan valmiudet saavuttaa ympäristöön liittyvät ja sosiaaliset tavoitteet, tai teknisillä eritelmillä, jotka sisältävät sosiaalisia ja ympäristöä koskevia näkökohtia, kuten laatumerkintävaatimuksia tai kestäviä tuotantoprosesseja
 - arviointitekniikoilla, kuten laskemalla elinkaarikustannukset tai käyttämällä ympäristöä koskevia tai sosiaalisia hankintasopimuksen tekoperusteita
 - hankintasopimuksen toteuttamista koskevilla lausekkeilla, joiden avulla seurataan tiukkojen kestävyysnormien noudattamista ja täytäntöönpanoa
 - alakohtaisella lainsäädännöllä, jossa asetetaan esimerkiksi energiatehokkuutta koskevia vähimmäisvaatimuksia, sekä horisontaalisilla säännöillä, kuten esteettömyysvelvoitteilla
 - jäsenvaltiotason ympäristöä säästävillä tai sosiaalisilla toimintasuunnitelmilla, joissa on määritetty tukitoimenpiteitä tai asetettu tavoitteita.
- Ei oleellista työtehtävässani
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Ymmärrän kestävien hankintojen soveltamisalan ja hyödyt organisaatiolleni. Ymmärrän, miten kestävyysnäkökohdat otetaan huomioon hankintojen toteutuksessa ja mitä resursseja sitä varten on käytettävissä. Kykenen tukemaan kestäviä hankintoja edistäviä toimintamalleja organisaatiossa sekä keräämään tietoja kestävien hankintojen tuloksellisuuden seuraamiseksi.
- Taso 2: Kykenen ottamaan hankintojen kestävyysnäkökohdat huomioon vaatimuksissa, valintaperusteissa, hankintasopimuksen tekoperusteissa, sopimuslausekkeissa ja keskeisissä suorituskykymittareissa. Kykenen käyttämään kestävien hankintojen työkaluja ja menetelmiä, kuten standardeja, elinkaarikustannuksia ja merkkejä. Kykenen tekemään selvityksiä ja analyyssejä sekä toteuttamaan verkostoitumistoimia kestävien hankintojen edistämiseksi. Kykenen seuraamaan hankintojen kestävyysvaikutuksia ja tuloksellisuutta, mukaan lukien sopimusosapuolten ja alihankkijoiden tekemät sitoumukset.
- Taso 3: Kykenen määrittelemään ja toimeenpanemaan organisaation kestäviä hankintoja koskevat tavoitteet ja periaatteet sekä tekemään päätöksiä kestävyysnäkökohtien sisällyttämisestä esimerkiksi vaatimuksiin, hankintasopimuksen tekoperusteisiin, sopimuslausekkeisiin ja keskeisiin suorituskykymittareihin. Kykenen varmistamaan, että sopimusten sekä sopimusosapuolten ja alihankkijoiden tekemien sitoumusten kestävyysvaikutuksia seurataan. Kykenen edistämään kestäviä hankintoja tukevien työkalujen, kuten standardien, elinkaarikustannuslaskelmien ja kestävyysmerkintöjen käyttöä. Kykenen hankkimaan tietoa markkinoilla saatavilla olevista tuotteista ja palveluista sekä tavoittamaan sidosryhmiä, jotka edistävät kestävien hankintojen markkinoiden ja niihin liittyvien mahdollisuuksien kehittämistä.
- Taso 4: Hallitsen kestäviin hankintoihin liittyvät näkökohdat sekä käsitteellisesti että soveltamisen tasolla. Kykenen tekemään priorisointeja kestävyysvaikutusten, taloudellisen merkityksen sekä markkinavaikutusten perusteella. Kykenen suunnittelemaan ja toimeenpanemaan organisaation kestäviä hankintoja koskevan strategian, jossa vahvistetaan selvä soveltamisala, tavoitteet, painopisteet, määräajat, hankintamenettelyjä koskevat toimintamallit sekä ensisijaiset alat (esim. rakentaminen, elintarvike- ja ruokahuolto, ajoneuvot ja ICT), joilla on suuri vaikutus kestävään kehitykseen. Kykenen integroimaan kestäviä hankintoja koskevat hyvät käytännöt ja kehittämisen osaksi organisaation toimintaa sekä varmistamaan tuen

kestävien hankintojen toteuttamiselle. Kykenen osallistumaan asiantuntijaryhmiin ja -verkostoihin sekä luomaan muiden viranomaisten ja sidosryhmien (esim. kansalaisjärjestöjen) kanssa kumppanuuksia, joiden avulla edistetään ja parannetaan kestävien julkisten hankintojen toteuttamista.

6. Miten hyvin tunnet innovatiivisia hankintoja koskevat periaatteet ja toimintatavat?



Innovatiiviset hankinnat tarkoittavat uusien tai merkittävästi parannettujen tuotteiden, palvelujen tai menetelmien sekä innovaatioprosessin (esim. tutkimus- ja kehittämisspalvelujen) ostamista. Innovatiivisissa hankinnoissa hankintayksikkö määrittelee tarpeensa toiminnallisina tai suorituskykyyn perustuvina "Mitä" -tason vaatimuksia normatiivisten "miten" ja "millä" vaatimusten tai standardeihin viittaamisen sijaan, jolloin tarjoajat voivat esittää hankintatarpeen täyttämiseksi myös uudenlaisia ratkaisukeinoja. Lisäksi innovatiivisten ratkaisujen tarjoamista voidaan edistää käyttämällä siihen erityisesti soveltuvia hankintamenettelyjä (esim. kilpailullinen neuvottelumenettely, suunnittelukilpailu ja innovaatiokumppanuus).

Innovatiivisten hankintojen avulla luodaan yrityksille mahdollisuuksia uusien markkinoiden löytämiseen. Lisäksi ne mahdollistavat yhteiskehittämisen, millä voidaan pienentää riskiä siitä, että hankitut ratkaisut eivät vastaa hankintayksikön tarpeita tai ovat kustannustehottomia. Tärkeää on asettaa myös hankinnan tulosindikaattorit (esim. vaikuttavuustavoitteet) sekä teollis- ja tekijänoikeuksiin liittyvät ehdot sellaisiksi, että ne eivät rajaa uudenlaisten ratkaisujen kehittämistä ja tuotteistamista.

- Ei oleellista työtehtävässäni
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Ymmärrän, miten innovatiivisia hankintoja voidaan toteuttaa ja miten ne voivat tuoda lisäarvoa organisaation hankintoihin. Kykenen suorittamaan niihin liittyviä perustehtäviä käyttämällä saatavilla olevia työkaluja (esim. malliasiakirjoja) sekä keräämään tietoa innovatiivisten hankintojen kustannusten ja vaikutusten seuraamiseksi.
- Taso 2: Kykenen laatimaan suunnitelman innovatiivisen hankinnan toteuttamiseksi (ml. kustannus-hyötyanalyysi), määrittämään hankinnalle innovaatiomyönteiset vaatimukset, sekä seuraamaan niiden vaikutuksia ja tuloksellisuutta. Kykenen selvittämään markkinoilla olevien innovaatioiden vastaavuutta hankintatarpeisiin sekä toteuttamaan innovaatiomyönteisyyttä edistäviä verkostoitumistoimia.
- Taso 3: Kykenen toimeenpanemaan organisaation innovatiivisten hankintojen tavoitteet. Kykenen tekemään päätöksiä vaatimuksiin ja sopimuksiin sisällytettävistä keskeisistä suorituskykymittareista sekä varmistamaan, että hankintojen vaikutusten seuranta varten on olemassa prosessi. Kykenen edistämään innovaatiomyönteisten hankintojen työkalujen ja menetelmien käyttöä. Kykenen pysymään ajan tasalla markkinoilla saatavilla olevista tuotteista ja palveluista sekä verkostoitumaan innovointiin osallistuvien sidosryhmien kanssa. Kykenen tarjoamaan toimittajamarkkinoille kannustimia tutkimus- ja kehitysinvestointeihin sekä sellaisten innovaatioiden kaupallistamiseen, jotka ovat laadultaan ja kustannuksiltaan massamarkkinoille soveltuvia.
- Taso 4: Kykenen toimeenpanemaan innovatiivisia hankintoja sekä priorisoimaan hankintoja niiden innovaatiovaikutusten, tulosvaikutusten ja mahdollisen markkinavaikutuksen perusteella. Kykenen laatimaan ja toimeenpanemaan organisaatiolle innovaatiomyönteisen hankintatoimintaa ohjaavan asiakirjan. Kykenen edistämään innovaatiomyönteisten hankintojen hyviä käytänteitä, kehittämistä ja laajamittaista käyttöä organisaatiossa ja sen ulkopuolella. Kykenen osallistumaan verkostoihin innovatiivisten ratkaisujen edistämiseksi ja parantamiseksi kansallisen ja EU-tason innovaatioita koskevien toimintasuunnitelmien mukaisesti sekä toteuttamaan muiden

hankintayksiköiden kanssa yhteistyörakenteita innovaatiomyönteisten hankintojen toteuttamiseksi.

7. Kuinka hyvin hallitset hankinnan kategoriat? ☆ ♦ 📄

Hankittavien tavaroiden, palveluiden ja rakennusurakoiden kategoriakohtaiset ominaispiirteet on ymmärrettävä hyvin. Tämä voidaan toteuttaa muun muassa ottamalla mukaan asiantuntijoita ja sidosryhmiä, kuten loppukäyttäjiä. Kategoriajohdetussa hankintatoimessa hankintojen kokonaisuus on pilkottu erillisiin kategorioihin. Kategoriajohtamisen taustalla on ajatus tavoitteiden ja toimintatapojen yhdenmukaistamisesta samanlaisissa hankinnoissa.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Kykenen etsimään ja toimittamaan merkityksellisiä tietoja hankintakategoriasta hankintasuunnitelmien ja ostopäätösten tekemistä varten.
- Taso 2: Kykenen tarkistamaan, sovelletaanko kyseessä olevaan tavaroiden, palvelujen tai urakoiden hankintakategoriaan oikeudellisia tai sääntelyllisiä vaatimuksia (esim. varastossa olevien terveydenhoitotarvikkeiden vähimmäismäärän varmistaminen, vaarallisten aineiden kuljettamista ja varastointia koskevat vaatimukset) sekä osallistumaan tuotteen teknisten vaatimusten määrittelyyn teknisten eritelmien laadinnan yhteydessä.
- Taso 3: Kykenen priorisoimaan tai luokittelemaan suunnitellut hankinnat ottaen huomioon toimittajien ja hankittavien tavaroiden, palveluiden tai rakennusurakoiden laadun, kustannustason ja riskit sekä näiden kehitysnäkymät.
- Taso 4: Kykenen neuvomaan hankinta-ammattilaisia ja ostajia organisaation tiettyyn hankintakategoriaan kuuluvissa hankinnoissa. Kykenen laatimaan kohdennettuja ohjeita sekä levittämään vastaavien organisaatioiden kehittämisiä parhaita käytäntöjä. Kykenen kehittämään tietyn hankintakategorian organisaation ja kansallisen tason toimintatapoja.

8. Miten hyvin hallitset toimittajahallinnan? ☆ ♦

Toimittajahallinta tarkoittaa suhteiden rakentamista ja ylläpitämistä nykyisten ja tulevien toimittajien kanssa kustannushyötyjen maksimoimiseksi ja riskien minimoimiseksi. Toimittajahallinta auttaa hankinta-ammattilaisia edistämään kestävämpiä toimitusketjuja toimittajien ja erityisesti pk-yritysten kanssa. Tietojen, ohjeiden, tuen ja koulutuksen tarjoaminen toimittajille esim. hankinta-alustojen käytöstä ovat tähän tehokkaita tapoja niin nykyisten sopimusten kuin tulevien hankintamenettelyjen onnistumisen näkökulmasta. On kuitenkin varmistettava, että hankintamenettelyn aikainen viestintä toimittajien kanssa tapahtuu julkisten hankintojen yleisten (syrjimättömyys, avoimuus ja yhdenvertainen kohtelu) ja eettisten periaatteiden (esim. lahjomattomuus) mukaisesti.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Kykenen vastaamaan toimittajien yksinkertaisiin kysymyksiin sekä tukemaan muiden hankinta-ammattilaisten työtä kokouksissa ja muussa toimittajien kanssa tehtävässä yhteistyössä.
- Taso 2: Kykenen kommunikoimaan toimittajien kanssa, kun kyse on yksinkertaisista sopimuksista. Kykenen neuvomaan toimittajia esimerkiksi hankintamenettelyissä. Kykenen seuraamaan toimittajien suorituskykyä, tunnistamaan kehityssuuntauksia sekä ryhtymään tarpeellisiin toimenpiteisiin. Kykenen luomaan toimittajiin toimivat vuorovaikutussuhteet, jotka perustuvat luottamukseen, sitoutumiseen ja rehellisyyteen sekä tietoisuuteen keskinäisistä velvollisuuksista.

- Taso 3: Kykenen ylläpitämään nykyisten ja potentiaalisten toimittajien kanssa strategisia suhteita, jotka perustuvat luottamukseen, sitoutumiseen, ja rehellisyyteen sekä tietoisuuteen keskinäisistä velvollisuuksista. Kykenen tukemaan toimittajia erityisesti hankintajärjestelmien käytössä. Kykenen analysoimaan toimittajien kehityssuuntauksia ja tunnistamaan parannuskohteita. Kykenen käsittelemään riita-asioita toimittajien kanssa sekä tunnistamaan ja edistämään kestäviä ja taloudellisia toimitusketjuja.
- Taso 4: Kykenen ylläpitämään korkean tason suhteita strategiaan toimittajiin. Kykenen löytämään enemmän lisäarvoa tuovia mahdollisuuksia monimutkaisista hankkeista, joilla on esimerkiksi poliittista merkitystä. Kykenen tunnistamaan alueita, joissa toimittajat tarvitsevat tukea, sekä suunnittelemaan näihin sisältöä. Kykenen kehittämään ja hyödyntämään kestäviä ja taloudellisia toimitusketjuja.

9. Miten hyvin tunnet julkisten hankintojen neuvotteluprosessit? ☆💎📄

Neuvottelujen avulla voidaan turvata niin hankintayksikön, toimittajan kuin sopimuksen käyttäjän (Esim. ostajat, palvelunsaajat) etu. Hankintayksikkö voi käydä neuvotteluja toimittajan kanssa hankintalain sallimissa puitteissa päästäkseen sopuun sopimuksen noudattamiseen liittyvien ongelmien tai riskien ratkaisemiseksi. Neuvotteluissa on noudatettava hankintojen yleisiä (syrjimättömyys, avoimuus ja yhdenvertainen kohtelu) sekä eettisiä periaatteita (esim. lahjomattomuus).

Hankintalaissa tarkoitetuissa neuvotteluja sisältävissä hankintamenettelyissä pyritään hankintayksikön ja tarjoajan keskinäiseen sopimukseen tai pyritään kartoittamaan ja määrittelemään keinot, joilla hankintayksiköiden tarpeet voidaan parhaiten täyttää.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Ymmärrän neuvotteluprosessin periaatteet. Kykenen suorittamaan neuvotteluihin liittyviä perustehtäviä sekä tukemaan tavanomaisten hankintojen neuvotteluja esimerkiksi keräämällä ja analysoimalla dataa ja tietoja.
- Taso 2: Hallitsen neuvotteluprosessit. Kykenen suorittamaan itsenäisesti neuvotteluihin liittyviä tehtäviä sekä tukemaan neuvotteluita esimerkiksi keräämällä ja analysoimalla dataa ja tietoja. Kykenen neuvottelemaan ja ratkaisemaan tavanomaisiin hankintoihin liittyviä ongelmia. Kykenen tukemaan monimutkaisten hankintojen neuvotteluja.
- Taso 3: Kykenen laatimaan neuvottelustrategioita tietoanalyysin sekä sisäisten sidosryhmien panoksen perusteella. Kykenen osallistumaan neuvotteluihin ja ratkaisemaan erityyppisiin hankintoihin ja sopimuksiin liittyviä monimutkaisia ongelmia sekä käymään suurimman osan erittäin monimutkaisten hankkeiden neuvotteluista riskien, teknisten seikkojen ja/tai menettelynäkökohtien osalta.
- Taso 4: Kykenen johtamaan monimutkaisia operatiivisia ja strategisia neuvotteluja, jotka liittyvät erityyppisiin sopimuksiin, ongelmiin ja sidosryhmiin tai jotka koskevat erittäin monimutkaisia, riskialttiita ja poliittisesti arkaluonteisia hankintoja. Kykenen saavuttamaan tavoitteiden saavuttamista parhaiten edistävän kustannustehokkaan ratkaisun.

Hankintaosaaminen - Hankinnan valmisteluun ja hankintamenettelyyn liittyvät valmiudet

10. Miten hyvin tunnet hankinnan tarvearviointiprosessin? 💎📄

Tarvearviointi on prosessi, jossa arvioidaan hankinnan kohteeseen liittyvät tarpeet, mukaan lukien mahdolliset kustannustehokkuutta koskevat tai kestävyystavoitteet. Tarvearviointia voidaan tehdä erilaisten keinojen avulla, kuten

- keräämällä tietoa vuorovaikutuksessa sisäisten (esim. loppukäyttäjät) ja ulkoisten sidosryhmien (esim. toiset hankintayksiköt, markkinatoimijat) kanssa.
 - muuntamalla määritetyt tarpeet hankinnan kohdetta koskeviksi tai organisaatiotason hankintasuunnitelmaksi
 - yhdistelemällä samaan aiheeseen tai kategoriaan liittyviä tarpeita.
- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Kykenen keräämään merkityksellistä tietoa useista lähteistä jäsennellyllä tavalla (esim. käyttämällä malleja). Kykenen olemaan vuorovaikutuksessa sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa organisaation tarpeiden ymmärtämiseksi sekä laatimaan arvion ensisijaisista tarpeista.
- Taso 2: Kykenen olemaan vuorovaikutuksessa sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa nykyisten ja ennakoitavissa olevien tarpeiden ymmärtämiseksi, analysoimaan ja tulkitsemaan kerättyjä tietoja sekä tekemään johtopäätöksiä mahdollisista tarpeista. Kykenen tunnistamaan samankaltaisia tarpeita ja tekemään niiden yhdistämistä koskevia ehdotuksia säästöjen aikaansaamiseksi. Kykenen toteuttamaan tarpeiden perusteella vakioidut hankintamenettelyt.
- Taso 3: Hallitsen tarvearviointiprosessin. Kykenen antamaan monimutkaisissa hankintamenettelyissä tarvittavaa teknistä asiantuntemusta sekä vuorovaikutukseen kollegojen kanssa tietämyksen keräämiseksi vaatimusten laatimista varten. Kykenen ehdottamaan vaihtoehtoisia mahdollisuuksia ja ratkaisuja tarpeiden ja painopisteiden käsittelemiseksi. Kykenen hyödyntämään ratkaisuja ja strategioita. Kykenen esittämään suosituksia, jotka auttavat ennakoimaan ja luomaan innovatiivisia tapoja täyttää eri tahojen tarpeet (esim. tarpeiden yhdistäminen) sekä viestimään vakuuttavasti eri sidosryhmille suositellusta lähestymistavasta.
- Taso 4: Kykenen ohjaamaan tarvearviointiprosessia sekä havaitsemaan mahdollisuuksia kustannustehokkuuden parantamiseksi ja organisaation toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kykenen antamaan neuvoja budjetoimintaa varten. Kykenen vaikuttamaan keskeisiin sidosryhmiin organisaation hankintatoimintaa ohjaavan asiakirjan toimeenpanemiseksi, edistämään tulos- ja innovaatiokulttuuriin perustuvaa tarvearviointiprosessia sidosryhmien välisten synergiaetujen tunnistaminen mukaan lukien.

11. Miten hyvin tunnet markkinakartoituksen menetelmät? ☆💎🔗

Markkinakartoituksessa on kyse prosessista, joka auttaa tunnistamaan mahdolliset tarjoajat ja ratkaisut, määrittämään hankintatarpeen sekä antamaan markkinoille tietoja tulevasta hankinnasta. Lisäksi saadaan tietoa keskeisistä markkinatekijöistä (esim. poliittiset, teknologiset ja kestävyyyteen liittyvät) sekä tietoa siitä, mitä tavaroita ja palveluja ja millaisilla ehdoilla markkinatoimijat voivat tai eivät voi tarjota. Tietojen avulla voidaan määrittellä organisaation tavoitteita edistävä hankintaa koskeva suunnitelma toteutustavoista (esim. jakaminen eriin) sekä hinnoittelu-, valinta- ja hankintasopimuksen tekoperusteista. Markkinakartoitusta voidaan toteuttaa erilaisin menetelmin, kuten kyselylomakkeilla, keskustelutilaisuuksilla ja kahdenvälisillä keskusteluilla edellyttäen, että se tapahtuu aidon ja oikeudenmukaisen kilpailun saavuttamiseksi julkisten hankintojen yleisten (syrjimättömyys, avoimuus, yhdenvertainen kohtelu) ja eettisten periaatteiden (mm. lahjomattomuus) mukaisesti.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Kykenen soveltamaan julkisten hankintojen yleisiä sekä eettisiä periaatteita markkinakartoituksiin. Kykenen keräämään saatavilla olevista lähteistä (muualta kuin toimittajilta) tietoja, jotka tukevat yksinkertaisiin hankintoihin liittyviä tarvearviointeja sekä valmistelemaan tietojen perusteella asiakirjoja.

- Taso 2: Kykenen soveltamaan julkisten hankintojen yleisiä sekä eettisiä periaatteita markkinakartoituksiin. Kykenen analysoimaan markkinatietoa kustannusten ja vaikutusten arviointia varten asiaankuuluvien työkalujen avulla.
- Taso 3: Kykenen arvioimaan markkinatietoa ja varmistamaan sen kattavuuden sekä tekemään markkinakartoituksia monimutkaisista organisatorisista tarpeista. Kykenen tunnistamaan markkinamahdollisuuksia ja ehdottamaan mahdollisesti tunnistettujen riskien hillitsemistoenpiteitä. Kykenen määrittämään prosessit, joiden avulla tarpeellinen määrä toimittajia voi osallistua markkinakartoitukseenhankintamenettelyihin. Kykenen varmistamaan, että hankintoja koskevat suunnitelmat on laadittu siten, että ne huomioivat markkinaolosuhteet ja -tekijät sekä tunnistamaan aidon kilpailun mahdollisuudet ja riskit, jos markkinoilla oleva tarjonta on rajallinen joko toimittajien määrän tai palvelun tai tavaroiden luonteen vuoksi.
- Taso 4: Kykenen hyödyntämään markkinaolosuhteet ja -mahdollisuudet organisaation hankintatoiminnassa siten, että organisaation hankinnoille asettamat tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Kykenen valvomaan markkinakartoitusprosessia, antamaan neuvoja parhaista vuoropuhelun menetelmistä sekä tekemään ehdotuksia siitä, miten niihin liittyviä riskejä voitaisiin hallita. Kykenen markkinakartoituksen perusteella ennakoimaan toimitusketjujen kehitystä ja mahdollisia riskejä sekä vaikuttamaan toimitusketjuihin markkinayhteyksien luomisen avulla (esim. kuulemalla pk-yrityksiä). Kykenen edistämään organisaatiossa tarpeiden täyttämisen ja korkean kustannustehokkuuden saavuttamisen kulttuuria.

12. Miten hyvin tunnet hankinnan suunnittelun? ☆💎

Hankinnan suunnittelussa huomioidaan kaikki hankinnan elinkaarivaiheet organisaation tavoitteiden saavuttamisen sekä aidon kilpailun varmistamiseksi. Hankintaa koskevassa suunnitelmassa määritetään mm. seuraavat asiat:

- hankintatapa - toteutetaanko omana vai yhteishankintana
 - hankintamenettely
 - menettelyn erityispiirteet, kuten laajuus, kesto ja osiin jakaminen
 - tarjousten antamisen tavat (esim. sähköinen huutokauppa tai luettelot)
 - sopimustyytit (esim. puitesopimus, urakkasopimus) ja sopimuksen toteuttamista koskevat lausekkeet.
- Ei oleellista työtehtävissäni
 - Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
 - Taso 1: Hallitsen yleisesti käytetyt hankintamenettelyt, tarjousten antamisen tavat ja sopimustyytit. Kykenen tukemaan hankinnan suunnittelussa sekä laatimaan selvityksiä ja yhteenvedoja kerätyistä tiedoista.
 - Taso 2: Hallitsen hankinnan suunnittelun eri vaiheet. Kykenen keräämään tarvittavat tiedot hankinnan suunnitteluun liittyvien valintojen ja suositusten tekemistä varten. Kykenen hyödyntämään tehokkaasti erilaisia hankintamenettelyjä, tarjousten antamisen tapoja, sopimustyyppijä ja sopimuksen toteuttamista koskevia lausekkeitä tarpeen mukaan.
 - Taso 3: Kykenen esittämään ehdotuksia erilaisten hankintatapojen ja -menettelyjen käytöstä hankinnan suunnittelua varten. Kykenen ohjaamaan tiedonkeruuta ja -analysointia sekä tekemään päätöksen hankintaan soveltuvimmista menetelmistä ja -menettelyistä. Kykenen varmistamaan, että oikeanlaiset ja riittävät resurssit ovat saatavilla hankinnan suunnittelua varten. Kykenen tekemään markkinakartoituksen perusteella päätelmiä ja toimia hankintaan liittyvien toimittajien kilpailunvastaisen toiminnan riskin hallitsemiseksi.
 - Taso 4: Kykenen antamaan sidosryhmille asiantuntevia neuvoja hankinnan suunnittelua koskien sekä tukemaan vaihtoehtoisten hankintamenettelyjen käyttöä. Kykenen analysoimaan markkinakartoituksen ja toimittajayhteistyön pohjalta tehdyt havainnot sekä hyödyntämään niitä

hankintojen suunnitteluun liittyen toimintamallien kehittämisessä niin organisaation kuin kansallisella tasolla.

13. Kuinka hyvin osaat määritellä hankinnan kohteen?  

Hankinnan kohteen kuvausta koskevien määritelmien (esim. tekniset eritelvät) laadinnassa on kyse tarvearvioinnin ja markkinakartoituksen havaintojen muuntamisesta konkreettiseksi vaatimuksiksi ja arviointiperusteiksi, joiden avulla tarjoukset voidaan vertailla ja tehdä sopimus. Innovatiivisten ratkaisujen mahdollistamiseksi on varmistettava, että määritelmässä keskitytään tuloksiin ja että niissä huomioidaan mahdolliset muutokset toimintaympäristössä ja tulevaisuuden tarpeissa. Määritelmässä voidaan myös viitata hankinnan kohdetta koskeviin yleisiin standardeihin ja laatumerkkeihin, joilla varmistetaan vaatimuksia koskevan yhteisen näkemyksen sekä hankinnan yleisten periaatteiden toteutuminen. Määritelmiä laadittaessa on lisäksi yksilöitävä tarjousten arvioinnissa käytettävät poissulkemis- ja valintaperusteet sekä hankintasopimuksen tekoperusteet kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen tunnistamiseksi. Määritelmät on laadittava siten, että ne eivät tarpeettomasti rajoita kilpailua.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen osallistumaan määritelmien laadintaan. Kykenen mukauttamaan vakioituja tai aiemmin käytettyjä eritelmiä nykyisiin tarpeisiin.
- Taso 2: Kykenen keräämään määritelmien laadintaa koskevaa sisältöä. Kykenen soveltamaan tavanomaisissa hankinnoissa erilaisia valintaperusteita ja painotuksia parhaan hinta-laatusuhteen takaamiseksi. Kykenen viittaamaan yleisiin hankinnan kohdetta koskeviin standardeihin ja laatumerkkeihin. Kykenen soveltamaan erilaisia hankintasopimuksen tekoperusteita sekä ymmärtämään niiden vaikutuksen markkinoihin. Kykenen varmistamaan, että määritelmät ovat julkisia hankintoja koskevien periaatteiden ja sääntelyn (esim. alakohtaiset oikeudelliset vaatimukset) mukaisia. Kykenen kehittämään teknisen kehityksen huomioivia määritelmiä vuorovaikutuksessa muiden asiantuntijoiden kanssa.
- Taso 3: Kykenen laatimaan markkinakehitystä hyödyntäviä sekä muuttuvat tarpeet ja teknisen kehityksen huomioivia määritelmiä vuorovaikutuksessa muiden asiantuntijoiden kanssa. Kykenen määrittelemään kustannustehokkuuden takaavat valintaperusteet ja hankintasopimuksen tekoperusteet sekä ymmärtämään niiden markkinavaikutukset. Ymmärtämään määritelmien lainsäädännölliset vaatimukset sekä yleisten standardien ja laatumerkkien käytön vaikutukset. Kykenen antamaan tiimin jäsenille määritelmien laadintaa koskevia ohjeita.
- Taso 4: Kykenen antamaan neuvoja tai toimimaan johtajana erittäin monimutkaisten määritelmien laadinnassa. Kykenen edistämään yhdessä asiantuntijoiden kanssa innovatiivisten ja tulevaisuuteen suuntautuvien, toiminnalliset vaatimukset huomioivien määritelmien kehittämistä sekä arvioimaan monimutkaisten ja korkean profiilin hankintojen määritelmiä.

14. Kuinka hyvin osaat valmistella hankinta-asiakirjat?   

Hankintamenettelyn käynnistämistä varten on laadittava hankinta-asiakirjat, määriteltävä poissulkemis- ja valintaperusteet sekä perusteet, joihin hankintasopimuksen tekemistä koskeva päätös perustuu. Hankinta-asiakirjoissa kuvataan teknisten eritelmien lisäksi menettelyn hallinnolliset vaatimukset, perustellaan sopimuksen arvioitu arvo sekä määritellään ehdot ja vaatimukset, joiden mukaisesti tarjoukset jätetään, arvioidaan ja hyväksytään. Ne voivat sisältää myös muita osia, kuten sopimusehtoja ja lisähankintoja koskevia määräyksiä.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.

- Taso 1: Kykenen tukemaan hankinta-asiakirjojen, kuten tarjoajille annettavien ohjeiden, täytettävien liitteiden ja sopimusluonnosten laadintaa ohjeiden ja mallien pohjalta. Kykenen varmistamaan hankinta-asiakirjojen laadintaa koskevan prosessin laadun soveltamalla oikeita menetelmiä ja vaatimuksia.
- Taso 2: Kykenen laatimaan hankinta-asiakirjoja organisaation toimintaohjeiden sekä EU:n ja kansallisen tason säännösten mukaisesti. Kykenen julkaisemaan hankintailmoituksia ja vastaamaan toimittajien kysymyksiin teknisistä eritelmistä. Kykenen laatimaan sekä vakiomuotoisia että ei-vakiomuotoisia sopimusehtoja yhteistyössä juridisen asiantuntijan kanssa. Kykenen varmistamaan hankinta-asiakirjojen vaatimustenmukaisuuden ja virheettömyyden.
- Taso 3: Kykenen laatimaan ja viimeistelemään toiminnalliset tavoitteet ja kustannustehokkuuden huomioivia hankinta-asiakirjoja. Kykenen varmistamaan, että hankintamenettelyissä sovelletaan asianmukaisia menetelmiä. Kykenen ennustamaan ja torjumaan asiakirjojen taloudellisiin ja oikeudellisiin näkökohtiin liittyviä riskejä. Kykenen hyväksymään lopulliset asiakirjat ja tekemään muut prosessiin liittyvät hallinnolliset päätökset (esim. hankinnan keskeyttäminen).
- Taso 4: Kykenen suunnittelemaan ja toteuttamaan organisaation hankinta-asiakirjojen laadintaa ja hyväksymiseen liittyvän avoimen toimintamallin, joka huomioi lainsäädännön asettamat rajoitukset ja mahdollisuudet. Kykenen neuvomaan muita vaatimustenmukaisuuden arvioinnissa ja varmentamisessa.

15. Miten hyvin hallitset tarjousten arvioinnin ja vertailun?

Tarjousten vertailun tarkoituksena on selvittää, mikä tarjouksista on kokonaistaloudellisesti edullisin. Vertailu on suoritettava oikeudenmukaisesti ja avoimesti hankinta-asiakirjoissa määriteltyjen poissulkemis- ja valintaperusteiden ja hankintasopimuksen tekoperusteiden mukaisesti. Tarjousten vertailuun on hyvä osallistua niin hankintamenettelyn tavat ja -veloitteet kuin hankinnan kohteen tuntevia teknisiä asiantuntijoita. Lisäksi mukana voi olla esimerkiksi valintaperusteina käytettyjen standardien ja kestävyysmerkkien asiantuntijoita. Tarjousten vertailun prosessi on dokumentoitava, jotta toimittajavalintaa koskevasta päätöksestä voidaan esittää todisteet ja perustelut.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen vastaanottamaan ja arkistamaan tarjoukset ja muut hankinta-asiakirjat. Kykenen osallistumaan tarjousten arviointiin sekä laatimaan aineistoa vertailua varten. Kykenen varmistamaan, että prosessi dokumentoidaan.
- Taso 2: Kykenen tekemään vertailun määriteltyjen perusteiden mukaisesti sekä antamaan suosituksia toimittajavalinnan tekemiseksi. Kykenen dokumentoimaan tarjousten arviointiprosessin. Kykenen havaitsemaan tarjouksen perusteella mahdolliset kilpailunvastaiset ja korruptioon liittyvät toimintatavat, kuten toimittajien välisen kilpailunvastaisen yhteistyön. Kykenen valmistelemaan ja antamaan palautetta tarjoajille.
- Taso 3: Kykenen johtamaan tarjousten vertailua erityyppisissä menettelyissä sekä varmistamaan, että vertailu toteutetaan johdonmukaisella, läpinäkyvällä ja oikeudenmukaisella tavalla. Kykenen varmistamaan vertailuun riittävät ja oikeanlaiset asiantuntijat ja ettei heillä ole eturistiriitoja. Kykenen viestimään vertailun tuloksista sidosryhmille.
- Taso 4: Kykenen edistämään sellaisten tapausten ratkaisemista, joissa tarjousten vertailu on vaikeaa tai joissa esiintyy eturistiriitoja sekä tekemään ehdotuksia vertailuun pyydettyistä asiantuntijoista.

Hankintaosaaminen - Hankintasopimukseen liittyvät valmiudet

16. Kuinka hyvin tunnet sopimushallinnan menettelytavat?

Sopimushallinta tarkoittaa keinoja varmistaa, että hankinnan kohde toimitetaan asetettujen ehtojen, määritelmien ja sopimuksen vaatimusten mukaisesti sekä noudattaen lainsäädännöllisiä vaatimuksia. Se sisältää mm. riskien ja suorituskykymittarien seurannan ja hallinnan sekä sopimusten muuttamista koskeviin sääntöihin ja sopimusten taloudelliseen hallintoiintiin liittyvät näkökohdat ('sopimuseuranta'). Tavarahankintasopimusten osalta sopimushallinta kattaa myös logistiikan- ja varastonhallinnan eli että tavarat toimitetaan ajoissa, täyttävät laatuvaatimukset ja että niiden varastosaatavuudesta huolehditaan kustannustehokkaasti.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen tukemaan sopimuksen toteuttamisessa hankinnan laajuuden, laadun, määräaikojen ja talousarvion mukaisesti. Kykenen keräämään tietoja sopimuseuranta varten sekä ylläpitämään sopimustietokantoja ja -rekistereitä. Kykenen raportoimaan sopimuksen välitavoitteista ja tuloksista. Kykenen tukemaan varastonhallintaa sekä viestimään mahdollisista logistiikkaan tai varastoon liittyvistä ongelmista.
- Taso 2: Kykenen määrittelemään ja toimeenpanemaan sopimuksen seuranta koskevan suunnitelman. Kykenen seuraamaan sopimusten toteuttamista määriteltyjen suorituskykymittarien perusteella, tekemään sopimukseen liittyviä riskinarvioita, antamaan neuvoja sopimuksia koskevista muutoksista sekä valmistelemaan sopimuksen irtisanomisen. Kykenen soveltamaan sopimusehtoja erilaisissa olosuhteissa sekä tekemään korjaavia toimenpiteitä, jos sopimusehdoista on poikettu. Pystyn hyödyntämään saamaani tilannetietoa logistiikasta sekä vastaamaan varastonhallinnasta.
- Taso 3: Kykenen hallinnoimaan tavaroiden, urakoiden ja palvelujen hankintaan liittyviä sopimuksia. Kykenen ennakoimaan muutostarpeet minimoivia sopimuksen toteuttamiseen liittyviä seikkoja jo ennen sopimuksen tekemistä. Kykenen soveltamaan sopimushallinnan keinoja hankalissa tilanteissa sekä tekemään päätöksen sopimuksen irtisanomisesta. Kykenen antamaan neuvoja sopimusoikeuteen ja sopimushallintaan liittyviin näkökulmiin. Kykenen mukauttamaan logistiikkaa ja varastonhallintaa monimutkaisten tavaroiden toimittamista varten.
- Taso 4: Kykenen valvomaan monimutkaisten sopimusten hallintaa sekä auttamaan haasteellisten sopimukseen liittyvien kysymysten ratkaisemisessa. Kykenen kehittämään sopimushallintaa koskevia toimintatapoja organisaation tai kansallisella tasolla. Kykenen tuloksellisesti johtamaan organisaation logistiikan ja varastoinnin toimintamalleja sekä varmistamaan, että logistiikka ja varastonhallinta ovat linjassa kansallisten toimintatapojen ja lainsäädännöllisten vaatimusten kanssa.

17. Miten hyvin hallitset maksujen tarkastusprosessin?

Ennen kuin tavaroiden, urakoiden tai palvelujen toimittajalle suoritetaan maksu, hankintayksikön on varmistettava kyseisen toimituksen tai sen osan vaatimusten- ja sopimusehtojen mukaisuus sekä vastaavuus sovellettavien laskutus- ja kirjanpitosääntöjen kanssa. Tätä kutsutaan tarkastusprosessiksi.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen keräämään laskut ja muut hankinnan tarkastusprosessia tukevat asiakirjat (esim. työerittelyt tai toimituslistat) sekä auttamaan maksuja koskevan selkeän kirjausketjun laadinnassa.

- Taso 2: Kykenen tarkistamaan laskujen tarkastusprosessia varten tarvittavat asiakirjat (esim. työerittelyt tai toimituslistat) sekä arvioimaan tavanomaisissa hankinnoissa, ovatko laskutetut tavarat, urakat ja palvelut sopimusehtojen mukaisia. Kykenen varmistamaan, ettei maksuja ole suoritettu kahteen kertaan. Kykenen valmistelemaan suosituksen maksun hyväksymisestä tai hylkäämisestä.
- Taso 3: Kykenen arvioimaan monimutkaisissa hankinnoissa, ovatko tavarat, urakat ja palvelut sopimusehtojen mukaisia. Kykenen kehittämään toimenpiteitä maksupetosten torjuntaan ja tunnistamiseen (esim. kaksinkertainen laskutus) sekä hyväksymään tai hylkäämään maksupyyntöjä.
- Taso 4: Kykenen luomaan ja ylläpitämään maksujen tarkastusprosessia edistävän kulttuurin. Kykenen ratkaisemaan taloudellisesti erittäin arvokkaiden sopimusten tavaroiden, urakoiden ja palvelujen sopimusehtojen vastaisuudesta johtuvia maksuongelmia.

18. Kuinka hyvin osaat arvioida hankinnan suoritteita ja tuloksia sekä pohtia tuloksellisuuden parantamista? ☆

Arviointi tarkoittaa hankinnan suoritteisiin ja suorituskykymittarien toteutumiseen liittyvää tarkastelua, jossa arvioidaan toteutetun hankinnan vahvuudet ja heikkoudet sekä tehdään johtopäätöksiä tulevia hankintamenettelyjä varten. Arviointiraporttiin kerätään merkityksellistä tietoa organisaation ja kansallisten raportointivelvoitteiden mukaisesti.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen tukemaan hankinnan arviointia muun muassa keräämällä tietoja sopimuksen toteuttamisesta. Kykenen varmistamaan ja ylläpitämään kirjanpidon kaikista hankinnan tapahtumista sekä keräämään tietoja, joista on hyötyä kansallisten ja organisaation raportointivelvoitteiden noudattamisessa.
- Taso 2: Kykenen suorittamaan hankintaa koskevan arviointiprosessin sen varmistamiseksi, että organisaatiossa opitaan saaduista kokemuksista. Kykenen analysoimaan hankinnan tuloksellisuutta koskevia tietoja sekä esittämään niistä havaintoja ja suosituksia. Kykenen laatimaan arviointiraportteja tavanomaisista tapauksista, joissa on kyse sopimuksen puutteellisesta toteuttamisesta.
- Taso 3: Kykenen tunnistamaan ja analysoimaan monimutkaisista tapauksista syitä sopimuksen puutteelliselle toteuttamiselle sekä suosittelemaan niitä hillitseviä toimenpiteitä. Kykenen varmistamaan tietojen ja havaintojen läpinäkyvyyden organisaation ja kansallisten toimintatapojen ja standardien mukaisesti. Kykenen toimeenpanemaan arviointiraporttien suositukset sekä saamaan toimittajia mukaan sopimuksen toteuttamisen tehostamista koskeviin keskusteluihin.
- Taso 4: Kykenen analysoimaan hankinnan tuloksellisuutta koskevia arviointiraportteja sen arvioimiseksi, miten hankinta on edistänyt organisaation tavoitteiden saavuttamista. Kykenen arvioimaan monimutkaisia tapauksia, joissa on kyse sopimuksen puutteellisesta toteuttamisesta. Kykenen valvomaan arviointiraporttien suositusten toimeenpanoa sekä luomaan organisaatioon toimittajien osallistamiskulttuuriin, jotta voidaan luoda selkeitä viestintäkanavia palautetta ja parannusehdotuksia varten.

19. Miten hyvin hallitset hankintojen muutoksenhakujärjestelmän sekä keinot sopimukseen liittyvien riitojen ehkäisemiseksi ja ratkaisemiseksi? ☆

Muutoksenhakuun sekä sopimukseen liittyvien riitojen ehkäisemiseen ja ratkaisemiseen liittyvät seuraavat prosessit:

- sopimusrikkomuksiin puuttuminen (reklamointi)
 - osapuolten välisten erimielisyyksien ja riitojen ehkäiseminen ja ratkaiseminen kaikissa hankinnan elinkaarivaiheissa molempien osapuolten edun mukaiseen yhteisymmärrykseen pääsemiseksi
 - organisaatiosta tehtyjen ja oikaisupyyntöjen ja valitusten (esim. hankintamenettelyyn tai sopimukseen liittyvät epäselvyydet) hoitaminen kansallisen muutoksenhakujärjestelmän mukaisesti
 - riidanratkaisumekanismien ymmärtäminen ja soveltaminen
- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen tunnistamaan mahdolliset reklamaatiotarpeet ja osapuolten väliset ristiriidat sekä ilmoittamaan niistä vastuutaholle organisaation toimintamallin mukaisesti. Kykenen keräämään tietoja reklamaatioiden ja valitusten hallinnoinnin tueksi.
- Taso 2: Kykenen ennakoimaan mahdollisia riitoja sekä ryhtymään toimiin niiden ehkäisemiseksi. Kykenen analysoimaan objektiivisesti tilanteeseen liittyvät faktat ja esittämään selkeitä havaintoja ja suosituksia mahdollisia ratkaisuja varten. Kykenen osallistumaan riidanratkaisuprosesseihin sekä auttamaan valitusten käsittelyssä esimerkiksi laatimalla niihin vastineita.
- Taso 3: Kykenen osallistumaan menettelyihin ja sopimukseen liittyvään riidanratkaisuun. Kykenen edistämään riidanratkaisuprosesseja käyttämällä erilaisia riidanratkaisumenetelmiä sekä antamaan suosituksia organisaation menettelyjen parantamiseksi, jotta riidat ja valitukset ratkaistaan ja niiltä vältytään.
- Taso 4: Kykenen johtamaan toimia tapauksissa, joissa riidat kärjistyvät. Kykenen antamaan lopullisen hyväksynnän valituksiin annetuille vastineille. Kykenen hyödyntämään kokemuksia, joita on saatu kansallisella ja eurooppalaisella tasolla arvioituista tapauksista sekä hyvistä käytännöistä, jotka ratkaistiin ilman, että ne etenivät virallisen valituksen tasolle. Kykenen luomaan ja ylläpitämään riidanratkaisukulttuuria tarjoajien ja toimittajien kanssa.

Muu osaaminen - Henkilökohtaiset valmiudet

20. Miten hyvin pystyt sopeutumaan tehtävien ja olosuhteiden muuttumiseen?

Hankinta-ammattilaisten on reagoitava ja mukauduttava muuttuviin tehtäviin ja olosuhteisiin. Muutoksia voi tapahtua niin työtavoissa (esim. digitalisaatio), kansalaisten odotuksissa (esim. elintarviketurvallisuus), teknologisissa ratkaisuisissa ja haasteissa (esim. massadata ja kyberturvallisuus), hätätilanteissa (esim. pandemiat ja luonnonkatastrofit) kuin toimintapoliittisissa haasteissa (esim. ilmastonmuutos).

Hankinta-ammattilaisten on pysyttävä ajan tasalla julkisten hankintojen sääntelyllisen, poliittisen ja teknologisen ympäristön muutoksista. Heidän on suhtauduttava myönteisesti ja mukauduttava ketterästi muutoksiin, tunnistettava oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia, jotka tukevat mukautumista uusiin työkaluihin sekä etsittävä ajantasaisia ja innovatiivisia ratkaisuja hankintoihin liittyviin uusiin haasteisiin. Hätätilanteissa on kyettävä arvioimaan lähestymistapoja uudelleen sen varmistamiseksi, että vaatimuksia noudatetaan ja samalla hyödynnetään täysimääräisesti käytettävissä olevia joustomahdollisuuksia.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.

- Taso 1: Kykenen hyväksymään positiivisesti uusia toiminnan painopisteitä, soveltamaan uusia työkaluja ja prosesseja sekä ehdottamaan tapoja, joilla muutos saadaan toteutettua tehokkaasti. Kykenen osoittamaan myönteistä asennetta.
- Taso 2: Kykenen käyttöönottamaan uusia hankintoihin liittyviä menetelmiä ja lähestymistapoja hankintojen uudistamistarpeiden mukaisesti sekä edistämään toimintakulttuuria, joka helpottaa muutos- ja oppimisprosesseja tiimi- ja yksilötasolla.
- Taso 3: Kykenen edistämään innovointi- ja muutostoimia tehokkuuden, reagointinopeuden ja sopeutumisen maksimoimiseksi. Kykenen mukauttamaan sisäisiä menettelyjä ja työnkulkuja toteutettujen muutosaloitteiden mukaisesti. Kykenen valmistelemaan hankintatiimiä ja organisaatiota muutosten käsittelemiseen sekä niihin reagoimiseen ja mukautumiseen. Kykenen edistämään uudistumiselle, oppimiselle ja kehitykselle suotuisaa ympäristöä sekä varmistamaan, että oppimis- ja kehittymistarpeet täytetään.
- Taso 4: Kykenen löytämään uudenlaisia ja tehokkaita tapoja parantaa organisaation hankintaprosesseja julkishallinnon suuntauksien mukaisesti. Kykenen tunnistamaan organisaation tulevaisuudessa tarvitsemia valmiuksia ja asiantuntemusalueita, jotta se voi reagoida ja mukautua ketterästi muutoksiin. Kykenen luomaan organisaatioon suotuisan toimintaympäristön oppimiselle, kehitymiselle ja ammatillistamiselle parantamalla hankintahenkilöstön osaamista sekä kannustamalla muutokselle ja innovoinnille suotuisaan kulttuuriin.

21. Kuinka hyvin osaat ajatella analyttisesti ja kriittisesti tietojen ja/tai tilanteen arvioinnissa ja ongelmien ratkaisemisessa? 

Hankinta-ammattilaiset tarvitsevat analyttisen ja kriittisen ajattelun taitoja voidakseen arvioida tietoja tarkasti ja objektiivisesti. Heidän on käytettävä hyvää harkintakykyä ja ennakoitava mahdollisuuksia ja uhkia sekä ratkaistava ongelmia tehokkaalla ja luovalla tavalla.



- Ei oleellista työtehtävässäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen keräämään ja analysoimaan tietoja soveltaen johdonmukaisesti laadullisia ja määrällisiä lähestymistapoja. Kykenen tunnistamaan ja ehdottamaan ongelmiin vaihtoehtoisia ratkaisuja sekä osoittamaan tiedostavani mahdollisuudet ja riskit koko hankinnan elinkaaren ajalta.
- Taso 2: Kykenen tulkitsemaan suuntauksia ja malleja tietoja käsitellessäni. Kykenen arvioimaan tietoja kriittisesti. Kykenen analysoimaan mahdollisia riskejä sekä varmistamaan, että kaikki vaikutukset ja riskit otetaan huomioon. Kykenen lisäämään työtovereiden ja sidosryhmien riskitietoisuutta sekä ehdottamaan asianmukaisia lähestymistapoja riskien torjuntaan.
- Taso 3: Kykenen kehittämään analysointimenetelmiä sen varmistamiseksi, että kaikki merkitykselliset tekijät otetaan huomioon. Kykenen laatimaan tietojen arviointiperusteita, joissa otetaan huomioon sekä nykyiset että tulevat tarpeet. Kykenen mukauttamaan hankintoihin liittyviä toimintatapoja tilanteen ja vaatimusten perusteella.
- Taso 4: Kykenen määrittämään analyysin luonteen ja laajuuden. Kykenen tulkitsemaan analyysin tuloksia siten, että niiden avulla voidaan tukea ja perustella strategisia päätöksiä. Kykenen johtamaan uusien uhkien seuranta.

22. Kuinka hyvin hallitset viestinnän käytänteet?  

Viestinnän tavoitteena on varmistaa, että sidosryhmät ymmärtävät sekä organisaation hankintakäytänteet että yksittäisten hankintamenettelyjen tavoitteet ja prosessit. Viestinnässä käytetään kulloinkin soveltuvia viestintäkanavia merkityksellisten ja täsmällisten tietojen esittämiseksi julkisia hankintoja koskevien periaatteiden (syrjimättömyys, avoimuus,

yhdenvertainen kohtelu) mukaisesti. Viestiessään hankinta-ammattilaisten on tarpeen valita viestintäkanava ja mukauttaa viesti kohderyhmän mukaan.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen kuuntelemaan aktiivisesti sekä puhumaan ja kirjoittamaan selvästi, loogisesti ja ytimekkäästi. Kykenen varmistamaan tietojen tehokkaan välittämisen eri viestintäkanavissa sekä tukemaan työkavereitani selkeän viestinnän suunnittelussa.
- Taso 2: Kykenen hyödyntämään aktiivisen kuuntelun ja viestinnän taitoja keskusteluissa ja kokouksissa sekä valmistelemaan yksityiskohtaisia ja täsmällisiä viestejä hankintojen painopisteiden esiin tuomiseksi.
- Taso 3: Kykenen viestimään hankinnoista strategisella, osallistavalla ja vakuuttavalla tavalla sekä kertomaan johdonmukaisesti arvoista ja tavoitteista. Kykenen toteuttamaan organisaation viestinnällisiä linjauksia yksittäisten hankintojen yhteydessä määrittelemällä sopivat viestintätoimet sekä valvomalla niiden suunnittelua ja toteutusta. Kykenen luomaan toimintamallin, jonka avulla varmistetaan asianmukainen viestintä.
- Taso 4: Kykenen luomaan organisaatiossa avoimen ja läpinäkyvän viestintäympäristön ja johtamaan sitä. Kykenen määrittelemään organisaatiolle hankintojen tavoitteita edistävät viestinnälliset linjaukset. Kykenen edistämään luovia ja vaikuttavia viestintämenetelmiä sekä käsittelemään haastavia viestintäkysymyksiä niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin.

23. Kuinka hyvin osaat varmistaa, että julkisia hankintoja ja eettisyyttä koskevia sääntöjä ja ohjeita noudatetaan?  

Hankintoja toteutettaessa on varmistettava, että toiminnassa noudatetaan kaikkia sovellettavia toimintaohjeita ja muita sääntöjä sekä julkisten hankintojen toteuttamista koskevia yleisiä periaatteita (syrjimättömyys, avoimuus, yhdenvertainen kohtelu, suhteellisuus). Hankintayksikön on arvioitava saatavilla olevia työkaluja hyödyntäen osallistujien eturistiriitoihin ja korruptioon liittyviä riskejä, kilpailunvastaista yhteistyötä tai mahdollisia toimittajien työn vaatimustenmukaisongelmiin liittyviä riskejä.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen käyttäytymään eettisesti ja ammattimaisesti organisaation vaatimuksenmukaisuutta ja eettisyyttä koskevien toimintaohjeiden mukaisesti sekä osoittamaan vaatimustenmukaisuutta kunnioittavaa asennetta hankintoihin liittyviä tehtäviä suorittaessani.
- Taso 2: Kykenen ymmärtämään ja noudattamaan organisaation vaatimustenmukaisuutta ja eettisyyttä koskevia toimintaohjeiden sekä niiden soveltamisalaa, vaatimuksia ja riskejä. Kykenen ymmärtämään ja arvioimaan toimintasääntöjen rikkomisen vaikutuksia ja seurauksia. Kykenen kysymään ohjeita oikeudellisilta ja aihekohtaisilta asiantuntijoilta ollessani epävarma vaatimustenmukaisuuteen liittyvistä käytännöistä.
- Taso 3: Kykenen edistämään organisaation vaatimuksenmukaisuutta ja eettisyyttä koskevien toimintaohjeiden toteuttamista henkilöstön keskuudessa. Kykenen arvioimaan ja seuraamaan hankintoja ja varmistamaan, että toimitusketjua koskevat prosessit ovat hankintoja koskevan eettisten sääntelyn mukaisia. Kykenen antamaan käytännön suosituksia organisaation vaatimustenmukaisuutta koskevien toimintaohjeiden noudattamisen edistämiseksi.
- Taso 4: Kykenen suunnittelemaan organisaation vaatimustenmukaisuutta ja eettisyyttä koskevat toimintaohjeet sekä luomaan ohjeiden, koulutuksen ja johtajuuden avulla olosuhteet, joissa henkilöstö noudattaa näitä. Kykenen luomaan organisaatioon vaatimustenmukaisuuteen ja eettisyyteen nojaavan kulttuurin sekä sovittamaan sen yhteen viranomaisten sääntelyn ja ohjeiden

kanssa. Kykenen seuraamaan toimia, jotka edistävät sääntöjen noudattamista ja jatkuvaa parantamista sekä analysoimaan ja tunnistamaan vaatimustenmukaisuuteen ja eettisyyteen liittyviä ongelmia, jotka voivat vaarantaa työn laadun ja organisaation kehittymisen.

Muu osaaminen - Vuorovaikutustaidot

24. Miten hyvin kykenet yhteistyöhön?

Julkisten hankintojen ammattilaiset eivät työskentele erillään muista. Menestyäkseen työssään, heidän on toimittava yhteistyössä toistensa ja toimintaympäristönsä kanssa. Tämä tarkoittaa tiimin jäsenten kannustamista ideoiden, toimintamallien, tietojen ja asiantuntemuksen jakamiseen. Tämä pätee niin pieneen organisaatioon, jossa on tukeuduttava sekä sisäisiin että ulkoisiin sidosryhmiin, kuin suurempiin organisaatioihin ja yhteishankintayksiköihin, joissa on tehty tietoinen valinta monialaisten hankintatiimien (esim. juristi, kategoriavastaava ja eri alojen asiantuntijat) perustamisesta yksittäisiä hankintamenettelyjä varten.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Kykenen kantamaan vastuuta tehtävästäni ja edesauttamaan aktiivisesti hankintatiimin tavoitteiden saavuttamista. Kykenen ymmärtämään luottamuksellisten suhteiden rakentamisen merkityksen. Kykenen vuorovaikutukselliseen työskentelyyn tiimin jäsenten kanssa. Kykenen toimimaan muiden kanssa rehdisti ja oikeudenmukaisesti sekä kohtelevaan heitä huomaavaisesti ja kunnioittavasti.
- Taso 2: Kykenen vaikuttamaan myönteisesti tiimin dynamiikkaan sellaisen vuorovaikutuksen ja myönteisen kulttuurin mahdollistamiseksi, joka auttaa tiimiä menestymään sekä kehittämään ja parantamaan suhteita sidosryhmien kanssa.
- Taso 3: Kykenen edistämään monimuotoisuuden ja osallistamisen merkitystä tiimityössä. Kykenen jakamaan tietämystäni muille ja huomioimaan samalla muiden asiantuntemuksen ja osaamisen. Kykenen edistämään asiantuntemuksen ja resurssien jakamista tiimeissä ja niiden välillä ottamalla huomioon niiden rakenteelliset-, toiminnalliset- ja kulttuurilliset piirteet sekä rakentamaan vahvoja tiimejä, jotka hyödyntävät jäsentensä asiantuntemuksen, valmiuksien ja taustojen eroavaisuuksia.
- Taso 4: Kykenen kehittämään tehokasta yhteistyöhön perustuvaa työkulttuuria. Kykenen edistämään tiimityölle suotuisaa toimintaympäristöä tulosten saavuttamiseksi. Kykenen hyödyntämään monimuotoisten tiimien ja sidosryhmien yhteistyön edut organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kykenen toimimaan organisaatiossa roolimallina ja osoittamaan organisaatiosta hyviä yhteistyöesimerkkejä.

25. Miten hyvin kykenet hyödyntämään sidosryhmäsuhteita tavoitteisiin pääsemiseksi?



Sidosryhmäsuhteiden hallinta tarkoittaa keskinäiseen luottamukseen ja uskottavuuteen perustuvien vakaiden suhteiden luomista ja ylläpitämistä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Julkisten hankintojen ammattilaisten on tehtävä sidosryhmäyhteistyötä saavuttaakseen organisaation tavoitteet ja edistääkseen sidosryhmäsuhteiden kestäväää kehittämistä.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen tunnistamaan sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät sekä ymmärtämään niiden tarpeet. Kykenen ylläpitämään asianmukaisia suhteita eri sidosryhmiin operatiivisella tasolla. Kykenen ottamaan huomioon sidosryhmien näkökannat analysoidessani ongelmia ja

mahdollisuuksia sekä etsimään ratkaisuja, joissa tasapainotetaan eri sidosryhmien tarpeita ja etsitään kaikkia osapuolia hyödyttäviä ratkaisuja.

Taso 2: Kykenen varmistamaan, että sidosryhmien tarpeet huomioidaan ja täytetään. Kykenen kehittämään keskinäiseen luottamukseen perustuvia suhteita sisäisiin ja ulkoihin sidosryhmiin. Kykenen analysoimaan mahdollisia myönteisiä ja kielteisiä seurauksia sopivimpien menetelmien löytämiseksi sidosryhmien hallintaan. Kykenen rakentamaan ja hallinnoimaan kestäviä suhteita aihealueen sidosryhmiin asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Taso 3: Kykenen hyödyntämään ja edistämään luottamukseen, sitoutumiseen ja rehellisyyteen perustuvia toimivia suhteita. Kykenen motivoimaan sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä toivottujen tulosten saavuttamiseksi. Kykenen edistämään kulttuuria, jossa voidaan saada aikaan kaikkia sidosryhmiä hyödyttäviä ratkaisuja. Kykenen työskentelemään ennakoivasti mahdollisten sidosryhmiin liittyvien viestintähaasteiden tunnistamiseksi ja hallitsemiseksi sekä hyödyntämään ja kehittämään strategisia sidosryhmäsuhteita.

Taso 4: Kykenen edistämään toimivia ja tehokkaita sidosryhmäsuhteita strategisella tasolla. Kykenen luomaan organisaatioon vakaiden sidosryhmäsuhteiden hallintaa edistävän kulttuurin sekä varmistamaan, että sidosryhmäsuhteiden hallinta sisältyy myös organisaation tavoitteisiin. Kykenen tunnistamaan strategisia sidosryhmäsuhteita ja asettamaan ne tärkeysjärjestykseen. Kykenen kantamaan vastuuta sidosryhmien huomioinnin parantamisesta ja osallistamisesta organisaatiossa.

26. Miten hyvin osaat soveltaa johtamisen menetelmiä tavoitteiden saavuttamiseksi? ☆

Tiimin johtaminen on olennaisen tärkeää, jotta hankintatoiminnalle voidaan antaa selvä suunta ja saavutettavissa olevat tavoitteet. Tämä tarkoittaa sellaisten tiimin jäsenten tukemiseksi räätälöityjen menetelmien käyttöä, joissa määritetään selvästi tehtävät ja vastualueet ja yksittäisten henkilöiden ja tiimin tulosodotukset, sekä kannustetaan tiimiä tekemään yhteistyötä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole osaamista.

Taso 1: Kykenen ymmärtämään ja omaksumaan erilaisia johtamistapoja. Kykenen edistämään avointa vuorovaikutusta tiimin sisällä. Kykenen antamaan rakentavaa palautetta ja parannusehdotuksia tiimin, organisaation ja yksikön jatkuvan kehittymisen mahdollistumiseksi.

Taso 2: Kykenen ymmärtämään, miksi tiimityö on sovitettava yhteen organisaation tavoitteiden saavuttamisen kanssa, ja toimimaan sen mukaisesti. Kykenen antamaan tiimin jäsenille säännöllisesti rakentavaa palautetta heidän vahvuuksistaan ja heikkouksistaan sekä kuuntelemaan ja arvostamaan muiden tiiminjäsenten näkemyksiä.

Taso 3: Kykenen osoittamaan määrätietoisuutta, itseluottamusta ja tunneälyä tiimin johtamisessa. Kykenen kannustamaan ja tukemaan muutosaloitteita sekä osallistamaan tiimin jäseniä. Kykenen suunnittelemaan, hallinnoimaan, ja asettamaan asioita tärkeysjärjestykseen. Kykenen delegoimaan vastuita tiimin valmiuksien mukaisesti.

Taso 4: Kykenen edistämään hyvien käytäntöjen jakamisen ja innovoinnin kulttuuria tiimi- ja organisaatiotasolla. Kykenen edistämään ja tukemaan myönteisiä tiimien johtamiskäytänteitä sekä johtamaan muutosaloitteiden toteuttamista organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Muu osaaminen - Organisatoriset taidot

27. Miten hyvin tunnet organisaatiosi rakenteen, prosessit ja kulttuurin? ☆💎📄

Organisaatietietoisuus tarkoittaa kykyä ymmärtää organisaation hallinnollista rakennetta, kulttuuria, suhteita sekä organisaatioon vaikuttavia oikeudellisia, poliittisia, sosiaalisia, taloudellisia

ja toiminnallisia rakenteita, jotka vaikuttavat organisaatioon ja sen toimintaympäristöön. Organisaatiotietoisuuden avulla on mahdollista ymmärtää myös eri sidosryhmien toiminnan perusteita ja vaikuttimia sekä ryhtyä asianmukaisiin toimiin parhaan mahdollisen kustannustehokkuuden ja tuloksen saavuttamiseksi.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Kykenen toimimaan organisaation vision, tehtävän ja arvojen mukaisesti. Kykenen tunnistamaan omaa ammatillista kehittymistäni tukevat mahdollisuudet. Kykenen ymmärtämään organisaation rakenteen ja prosessit sekä sen, miten eri organisaation osat (esim. toimialat tai vastuualueet) vaikuttavat hankintoja koskeviin päätöksiin.
- Taso 2: Kykenen tunnistamaan sisäisten sidosryhmien vaikuttimet sekä osoittamaan niihin liittyvät riskit. Kykenen ymmärtämään organisaation oikeudellisen toimintaympäristön ja toimimaan sen puitteissa. Kykenen pyytämään ohjeita ja neuvoja organisaation muilta asiantuntijoilta mahdollisten ongelmien ratkaisemiseksi.
- Taso 3: Kykenen suunnittelemaan ja toteuttamaan koulutusta organisaation arvoista ja työtavoista. Kykenen edistämään organisaation arvoja ja sosiaalisia näkökohtia tuloksellisen tiimityön tukemiseksi. Kykenen tarjoamaan perusteellista tietoa organisaation sisäisistä prosesseista ja menettelyistä sekä järjestelmistä ja työkaluista.
- Taso 4: Kykenen johtamaan ja edistämään korkean tason sisäisiä toimintapoliittisia keskusteluja. Kykenen määrittelemään selkeitä henkilöstön urakehitys- sekä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia. Kykenen suuntaamaan organisaation strategiaa kustannustehokkuuden saavuttamiseen.

28. Kuinka hyvin osaat soveltaa projektihallinnan menetelmiä hankintamenettelyssä? 

Hankintaprojektin tuloksellinen toteuttaminen edellyttää paitsi hankinnan myös projektinhallinnan menetelmien, keskeisten käsitteiden ja työkalujen ymmärtämistä ja soveltamista. Näin voidaan varmistaa, että hankinnat toteutetaan annettujen määräaikaisten, budjetin, laatuvaatimusten, sidosryhmäyhteistyön tavoitteiden sekä riskienhallintamenettelyjen mukaisesti.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen toteuttamaan ja tukemaan yksinkertaisia tehtäviä ja niiden valmistelua. Kykenen noudattamaan tehtävien ja projektien ohjeistusta ja aikatauluja.
- Taso 2: Kykenen tekemään tietoisia ja asianmukaisia päätöksiä, jotka tukevat projektin edistymistä. Kykenen organisoimaan ja koordinoimaan tehtäviä projektin tavoitteiden ja suunnitelmien mukaisesti. Kykenen raportoimaan projektin edistymisestä ja tuloksista sekä laadun arvioinnista. Kykenen ohjaamaan menestyksekkäästi yksittäistä projektia kartoitusvaiheesta hankkeen päättymiseen asti sekä tunnistamaan tehtäviä ja delegoimaan niitä käyttäen oikeanlaisia resursseja.
- Taso 3: Kykenen varmistamaan, että projektille asetetut välitavoitteet saavutetaan. Kykenen ohjaamaan ja toteuttamaan useita monimutkaisia projekteja epävakaisissa toimintaympäristöissä. Kykenen käsittelemään monimutkaisia kustannuksiin liittyviä kysymyksiä sekä hoitamaan sidosryhmäviestintää. Kykenen laatimaan projektille raamit ja toimintatavat, joiden avulla varmistetaan, että projektin tavoitteet ovat linjassa organisaation yleisen strategian kanssa.
- Taso 4: Kykenen edistämään organisaation projektitoiminnan kulttuuria ja -työkaluja. Kykenen vastaamaan projektin tuloksellisuudesta ja valitun lähestymistavan noudattamisesta. Kykenen johtamaan organisaation projektitoiminnan strategiaa, ennakoimaan suuria riskejä ja odottamattomia tilanteita sekä hallitsemaan niitä.

29. Kuinka hyvin osaat johtaa omaa tai organisaatiosi toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi? ☆

Hankinta-ammattilaisten on toimittava julkishallinnon suuntaviivojen ja toimintaohjeiden mukaisesti. Tehtävänä on saavuttaa kustannussäästöjä sekä strategisia ja kestäviä tavoitteita, ennakoida tehottomia toimia (esim. sopimuksen- tai vaatimustenvastaisuus), poistaa esteitä (Esim. suhteettomat vaatimukset tai sopimusehdot) ja soveltaa erilaisia lähestymistapoja, jotta hankintojen tulokset olisivat johdonmukaisesti kestäviä ja korkeatasoisia.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Kykenen hallitsemaan tehokkaasti ajankäyttöäni ja priorisoimaan tehtäviäni määräaikaisten noudattamiseksi. Kykenen arvioimaan ja parantamaan omaa suorituskykyäni. Pyrin saavuttamaan asetetut henkilökohtaiset suorituskykyvaatimukset periksiantamattomasti. Kykenen ymmärtämään faktoihin perustuen, mitkä tekijät edistävät organisaatiosi tavoitteiden saavuttamista.
- Taso 2: Kykenen sitoutumiseen ja periksiantamattomuuteen tiimin ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kykenen määrittämään tiimille tavoitteet, jotka tukevat organisaation tavoitteita ja keskeisiä suorituskykykymittareita. Kykenen suuntaamaan tiimin toimintaa laatimalla lyhyt- ja pitkäkestoisia toimintasuunnitelmia. Kykenen vahvistamaan tiimini suorituskykyä kustannustehokkaiden tulosten aikaansaamiseksi sekä mittaamaan, missä määrin tavoitteet on saavutettu.
- Taso 3: Kykenen asettamaan tuloksellisuuteen ja kustannustehokkuuteen liittyviä tavoitteita. Kykenen johtamaan tiimiäni saavuttamaan tuloksia organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Kykenen seuraamaan ja analysoimaan tiimin tuloksellisuutta uusien tavoitteiden asettamista varten muun muassa käyttämällä tilastollisen analyysin menetelmiä.
- Taso 4: Kykenen osoittamaan strategista tietoisuutta sisäisten tiimien ja ulkoisten sidosryhmien roolista hankintojen tuloksellisessa toteuttamisessa. Kykenen lisäämään tiimin motivaatiota ja ohjaamaan sidosryhmien toimintaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kykenen luomaan tuloksellisuutta edistävän kulttuurin ja mukauttamaan organisaation rakennetta siten, että se tukee tavoitteiden saavuttamista. Kykenen asettamaan korkean tason tavoitteita hankintojen kustannustehokkuudelle ja tuloksellisuudelle.

30. Miten hyvin tunnet riskienhallinnan menetelmät ja osaat soveltaa niitä hankintojen toteuttamisessa? 💎

Julkisiin hankintoihin sovelletaan monenlaista sisäistä ja ulkoista valvontaa, myös tiedotusvälineiden toimesta, ja ne nähdään yleisesti petosten ja korruption riskialueena. Iso osa hankinta-ammattilaisen työstä liittyykin useiden päällekkäisten riskien hallintaan. Se edellyttää riskinhallinta- ja valvontatoimien tarkkaa soveltamista sekä ennakoivaa lähestymistapaa organisaation ja yleisen edun suojelemiseksi.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen ymmärtämään, että hankinnat ovat alttiita riskeille, kuten petoksille ja korruptiolle. Kykenen edesauttamaan riskien tunnistamista sekä toteuttamaan määriteltyjä riskienhallintatoimia, kuten tietojen ja asiakirjojen muutos- ja versionhallintaa.
- Taso 2: Kykenen toteuttamaan määriteltyjä sisäisen valvonnan ja tarkastuksen toimenpiteitä riskien hallitsemiseksi sekä soveltamaan ja mukauttamaan sisäisiä valvontaprosesseja hankintoihin.

- Taso 3: Kykenen ennakoimaan riskienhallintaan ja siten tuottamaan lisäarvoa hankintatoiminnalle. Kykenen toimeenpanemaan edistyneitä riskienhallinnan ja valvonnan prosesseja ja työkaluja. Kykenen hyödyntämään riskien arvioinnin tietoja toimintaohjeiden suunnittelussa sekä ehdottamaan parannuksia hankintatoimen sisäiseen valvontajärjestelmään.
- Taso 4: Kykenen edistyneisiin riskienhallinta- ja valvontatoimiin sekä operatiivisella että strategisella tasolla. Kykenen hallitsemaan kaikki sisäisten ja ulkoisten riskien hallintaan liittyvät toiminnot lisäarvon tuottamiseksi hankintatoiminnalle. Kykenen sisällyttämään valvonta- ja riskienhallintaprosessit täysimääräisesti osaksi hankintatoimen hallinnollisia ja operatiivisia toimintatapoja yhteistyössä kilpailun- ja korruptionvastaista toimintaa valvovien viranomaisten kanssa. Kykenen hyödyntämään hankinnan työkaluja, kuten viranomaisten rekistereitä ja kilpailutusjärjestelmiä, valvontatoimien suunnittelun ja toimeenpanon tehostamiseksi.

