

Johanna Kipponen & Petra Hyvärinen

**TUTKIMUS SOITEN PALVELUALUEJOHTAJIEN
PIENHANKINTAPÄÄTÖSPROSESSISTA JA SEN MAHDOLLI-
SESTA KEHITTÄMISESTÄ**

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Kesäkuu 2023**



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Kesäkuu 2023	Tekijä/tekijät Johanna Kipponen/Petra Hyvärinen
Koulutus Liiketalouden koulutusohjelma	<input checked="" type="checkbox"/> x AMK <input type="checkbox"/> YAMK	
Työn nimi TUTKIMUS SOITEN PALVELUALUEJOHTAJIEN PIENHANKINTAPÄÄTÖSPROSESSISTA JA SEN MAHDOLLISESTA KEHITTÄMISESTÄ		
Työn ohjaaja Annika Sandström	Sivumäärä 56 + 3	
Työelämäohjaaja Anne Harjunpää		
<p>Soiten palvelualuejohtajat alkoivat tekemään vuonna 2021 pienhankintapäätöksiä Dynasty 10 –asianhallintajärjestelmään Soiten valtuuston sekä julkisuus- ja tiedonhallintalakien päätöksiensä mukaisesti. Soiten näkökulmasta oli tarpeellista tutkia päätöksentekoprosessia ja samalla tuoda esille, olisiko prosessissa kehitettävää. Tutkimustyössämme pääsimme lähestymään prosessia palvelualuejohtajien kokemuksen kautta ja muodostamaan oman näkemyksemme prosessista. Tutkimme työssämme pienhankintojen budjettisuunnitteluprosessia palvelualuejohtajien näkökulmasta sekä määrärahojen käyttöä ja kohdentumista toiminnan ja kannattavuuden tehostamisen näkökulmasta.</p> <p>Lähestyimme tutkimusaihettamme pienhankintaprosessin ympärille keskittyvän tietoperustan kautta. Työmme toiminnallisen osuuden kysely ja haastattelut toivat arvokasta tietoa palvelualuejohtajien pienhankintaprosessista. Työssämme käydään myös läpi, mitä hankinta ja budjetointi tarkoittavat julkisessa organisaatiossa.</p> <p>Tutkimustyössämme havaitsimme organisaatiossa toimivien palvelualueiden erilaisuuden tuovan haasteita mahdolliseen toiminnan yhdenmukaistamiseen. Käytännön tasolla pienhankintaprosessi näyttäytyi palvelualueilla byrokraattisena ja osittain pienhankintapäätöksiä vaikeuttavana prosessina. Havaitsimme palvelualueiden toimintojen erilaisuudenkin vuoksi pienhankintojen osalta yhteisen vaikuttavuuden puutteen organisaatiossa. Hankintojen julkisuus tuo lisävastuuta päätöksentekoon sekä toimintaan läpinäkyvyyttä, ja havaitsimme, että tämä koetaan osittain tärkeäksi asiaksi Soiten arvojenkin mukaisesti.</p>		
Asiasanat asianhallinta, budjetti, budjettikehys, budjettisuunnittelu, Dynasty, hankinta, hankintalaki, hankintapalvelut, hankintaprosessi, hankintapäätös, hyvinvointialue, julkishallinto, julkissektori, kuntayhtymä, palvelualue, pienhankinta, raportointi, resurssi, sisäinen valvonta, talous, talousarvio, tiedolla johtaminen, tulostavoite		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date June 2023	Author Johanna Kipponen/Petra Hyvärinen
Degree programme Bachelor of Business Administration, Business Administration		
Name of thesis RESEARCH ON THE SMALL PROCUREMENT DECISION PROCESS OF THE SERVICE AREA LEADERS OF SOITE AND ITS POSSIBLE DEVELOPMENT		
Centria supervisor Annika Sandström	Pages 56 + 3	
Instructor representing commissioning institution or company Anne Harjunpää		
<p>In 2021, Soite's service area leaders of Soite started making small procurement decisions by the Dynasty 10 -case management system in accordance with the decisions of Soite's council and the Publicity and Information Management Act. From Soite's point of view, it was necessary to research the decision making process and at the same time to study whether there was something to be developed in the process. In our research work, we were able to approach the process through the experiences of service area leaders and build up our own view of the process. In our research work, we examine the budget planning process for small procurements from the perspective of service area leaders, as well as the use and targeting of funds from the perspective of enhancing operations and profitability.</p> <p>We approached our research subject through the knowledge base available in the small procurement process. A questionnaire and interviews in the practical part of our work brought valuable information about the small procurement process of service area leaders. In our thesis, we also discuss what procurement and budgeting mean in a public organization.</p> <p>In our research work, we perceived that the differences between the service areas operating in the organization bring challenges to the possible standardizing of operations. The small procurement decision process appeared in the service areas as a bureaucratic process that partly made small procurement decisions difficult in a practical level. Due to the differences in the operations of the service areas, we perceived a lack of common impressiveness in the organization regarding small procurements. The Publicity of procurements brings additional responsibility to decision-making and transparency to operations, and we noticed that this is partly experienced as an important matter, also in accordance with Soite's values.</p>		

Key words budget, budget framework, budget planning, budgetary estimates, case management, Dynasty, economy, internal control, municipal corporation, management with information, procurement, procurement decision, procurement law, procurement process, procurement services, public administration, public sector, reporting, resource, result goal, service area, small procurement, welfare area,
--

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 ORGANISAATIO	8
2.1 Historia	9
2.2 Organisaatorakenne	9
2.3 Hankintapalvelut ja historia	9
3 JULKISET HANKINNAT	11
3.1 Hankintalaki.....	12
3.3 Hankintaprosessi.....	14
3.4 Asianhallinta	15
4 HANKINNAT SOITESSA	17
4.1 Soiten pienhankintaprosessi	18
4.2 Dynasty 10 ja hankinnat	19
4.3 Hankintapäätös ja Soiten hankintapäätös.....	20
5 TALOUDEN HALLINTA JA MÄÄRAHOJEN KOHDENTUMINEN	23
5.1 Talouden suunnittelu.....	24
5.1.1 Budjettikehys.....	26
5.1.2 Resurssien tehokas käyttö	27
5.1.3 Tiedolla johtaminen	28
5.1.4 Raportointi ja oikea tiedonsaanti	30
5.1.5 Sisäisen valvonnan rooli	31
5.1.6 Johtajuus ja moniammatillinen yhteistyö.....	32
5.2 Toteutuneet pienhankinnat Soitessa	34
5.2.1 Budjetoidut määrärahat pienhankintoihin	36
5.2.2 Toteutunut varojen käyttö pienhankinnoissa	37
8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT	40
8.1 Sähköisen kyselyn tulokset.....	41
8.1.1 Dynasty 10 -päätöksentekovälineenä -kyselyn tulokset.....	42
8.1.2 Kyselyn tulokset Soiten hankintaprosessista.....	43
8.1.3 Kyselyn tulokset hankintapäätösprosessista	44
8.1.4 Kyselyn tulokset hankintabudjetista.....	45
8.2 Haastattelu kysymykset ja vastaukset	45
8.2.1 Dynasty 10 päätöksentekovälineenä.....	46
8.2.2 Hankintarajat	46
8.2.3 Hankintalaki.....	47
8.2.4 Soiten hankintasääntö	47
8.2.5 Budjetointi	48
9 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET	50
10 JOHTOPÄÄTÖKSET/KEHITTÄMISEHDOTUKSET	53

LÄHTEET	57
LIITTEET	

KUVIOT

KUVIO 1. Case Lapin sairaanhoitopiirin tiedolla johtamisen kehitystyö (mukaiillen Nylander 2017, 99)	29
---	----

KUVAT

KUVA 1. Kuntayhtymä Soiten toiminta- ja taloussuunnitelman 2021-2023 rakenne (mukaiillen Soiten toiminta- ja taloussuunnitelma 2021-2023)	25
--	----

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Voimassa olevat hankintalainsäädännön kynnysarvot. (Hankintalaki)	7
TAULUKKO 2. Pienhankintapäätökset Soitessa aikavälillä 1.7.2022-31.12.2022 (Soiten Dynasty 10 – asianhallintaohjelma.)	35
TAULUKKO 3. Soiten talousarvion tunnusluvut laite- ja kalustohankintojen osalta vuosilta 2021 ja 2022. (Soiten Exreport – johdon tietojärjestelmä.)	36
TAULUKKO 4. Soiten tilinpäätöksen tunnusluvut laite- ja kalustohankintojen osalta vuosilta 2020 ja 2021. (Soiten Exreport – johdon tietojärjestelmä.)	38

1 JOHDANTO

Julkiset hankinnat ovat kokonaisuudessaan mielenkiintoinen julkisten organisaatioiden osa-alue. Niistä puhutaan paljon, mutta ei kuitenkaan mainosteta tai pidetä kuntalaisille mitenkään erityisesti esillä. Kuitenkin julkisiin hankintoihin käytetään paljon kuntalaisten ja valtion rahaa. Harva kuntalainen edes tietää, että heillä on oikeus seurata julkisia hankintoja tai valittaa hankintapäätöksistä. Julkisten organisaatioiden tulee noudattaa useita eri EU-säädöksiä, lakeja ja organisaation omia ohjeita. Isot, kynnyksarvoja ylittävät hankinnat ovat mielenkiintoisia, mutta vielä mielenkiintoisempaa on pureutua pieniin hankintoihin, joita tehdään paljon mutta kuitenkin periaatteessa budjetoinnin ja suunnitelmien mukaisesti.

Soiten palvelualuejohtajat ovat joutuneet muuttamaan työnkuvaansa vuonna 2021 Soiten valtuuston ja hallituksen tekemän päätöksen sekä julkisuuslain päätöksien mukaisesti. Päätökset julkaistaan Soiten internetsivuilla ja ovat kaikkien kuntalaisten nähtävillä. Palvelualuejohtajat tekevät pienhankintapäätöksiä, jotka ovat 10 000 €:n ja 30 000 €:n välillä, ja vaikka hankintalaki ei niitä koske, niin monet muut lait koskevat. Tavoitteena oli perehtyä juuri näihin hankintoihin, koska tämä on osittain uusi asia ja taas Soiten näkökulmasta oli tarpeellista katsoa, tehdäänkö hankintapäätöksiä ja onko päätösprosessi tällaisenaan toimiva. On myös tärkeää saada tietoa siitä, onko prosessia tarpeellista kehittää, jotta prosessi olisi sujuvampi kaikkien osalta. Tällä hetkellä hankintaprosessi toimii niin, että vastuualue tekee hankintaesityksen, jonka hankintatoimisto valmistelee päätökseksi, ja palvelualuejohtaja tekee lopullisen päätöksen.

Laadullisen tutkimuksemme tavoitteena on tuoda esille syvällisempi näkemys ja ymmärrys tutkimusaiheeseen, tuoda tärkeää informaatiota tutkimusaiheesta sitä tarvitseville tahoille, kuten Soiten johdolle kuin myös poliittisille päättäjille. Näemme myös tärkeänä julkisten hankintojen ollessa kyseessä tuoda tutkimustyön päätelmät ja tulokset myös siitä kiinnostuneiden kuntalaisten saataville. Työmme tavoitteenamme oli tutkia hankintaprosessia siten, että prosessissa mukana olevat tahot voisivat saada tehokkaammat raamit prosessista käyttöönsä. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää mahdollisia kehitysideoita ja mahdollisia kehittämisen kohteita. Koemme, että tämä palvelee suuresti sekä organisaatiota että muuta yleisöä. Tutkimustyömme on sekoitus kehittämistyötä ja case-tutkimusta eli tapaustutkimusta, jossa keskitymme tutkimaan tarkoin rajattua aihetta. Rajasimme tutkimustyömme aiheen keskittyen ainoastaan Soiten viranhaltijoiden 10 000–30 000 euron pienhankintapäätösprosessiin. Koko hankintaprosessi itsessään kuntayhtymässä on laaja organisaation hankintamenojen ollessa kokonaisuudessaan

153,6 milj. €:n luokkaa. Palveluiden ostot ovat tilinpäätöksessä (TP 2021) 124,1 milj. € ja aineet, tarvikkeet, tavarat (TP 2021) 29,5 milj. €.

Tutkimustyömme lähtee liikkeelle aiheeseen olevaan teoriaan perehtyen ja sitä aukaisten. Aloitamme organisaation esittelyllä. Toimialueita Soitessa on viisi ja toimialueiden alla toimii 20 palvelualueita. Työssämme tarkastelemme palvelualuejohtajien pienhankintapäätöksiä ja päätösprosessia. Keskitymme tutkimustyössämme vuosiin 2021–2022, koska 1.4.2021 Soite alkoi julkaisemaan hankintapäätöksensä suurelle yleisölle. Tutkimuksesta rajattiin pois pelastustoiminnan toimialue, joka liittyi Soiteen vasta 1.1.2023. Toivomme tutkimustyöstämme olevan hyötyä myös muille organisaatioille ja heidän omien hankintaprosesseja varten.

Olemme etsineet tietoa muista hankintatoimeen keskittyvistä tutkimuksista ja saimme selville, että Metropolia Ammattikorkeakoulussa Master-opiskelijat ovat tehneet lukuisia hankintatoimeen liittyviä opinnäytetöitä. Opiskelijoiden havainnot opinnäytetöissä ovat olleet, että hankintaprosessit ovat hyvin monimutkaisia ja ne on kuvattu heikosti. (Väänänen & Turunen, 2017). Artikkelissaan *Hankintaosaaaminen auttaa sote-uudistuksen onnistumista* Väänänen ja Turunen toteavat, että julkisen sektorin hankintoja vaivaa mm. kiire ja prosessien byrokraattisuus. Haluammekin tutkimuksellamme mahdollisesti selkiyttää Soiteen pienhankintaprosessia, tuoda esille mahdollisia ongelmakohtia ja auttaa kehittämään prosessia.

Organisaatioesittelyn jälkeen perehdymme pienhankintaprosessiin sekä tarkastelemme budjetointi- ja määrärahaprosessia. Tarkastelemme, mistä ja miten määrärahat muodostuvat sekä miten määrärahaa käytetään ja kohdennetaan. Pyrimme tutkimuksellamme löytämään palvelualueiden välisiä eroavaisuuksia hankintaprosessissa ja yhdenmukaistamaan niitä, kuinka voimme tutkimuksellamme auttaa löytämään tien tarkoituksenmukaisiin pienhankintapäätöksiin. Tuommekin tutkimuksellamme mahdollisesti arvokasta tietoa myös muille julkisten organisaatioiden sosiaali- ja terveystalouden hankintatoimijoille, ei pelkästään Soitelle. Yleiskuva julkisen sektorin hankinnoista on voinut näyttäytyä hieman negatiiviseen sävyyn. Toivomme tutkimuksemme avaavan hankintaprosessin moniulotteisuutta ja sitä, minkälaisen prosessin parissa viranhaltijat työskentelevät.

2 ORGANISAATIO

Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue Soite on sosiaali- ja terveystalvveluja ja pelastustalvveluja tuottava julkinen organisaatio, joka tuottaa talvveluja koko Keski-Pohjanmaan maakunnan alueella. Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue Soite tuottaa talvveluja 67 915 (31.12.2021) hyvinvointialueen asukkaalle ja paivystystalvveluja noin 200 000 asukkaalle lahisairaalan muodossa. Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue Soite on aloittanut toimintansa vasta vuoden 2023 alusta. Sen toiminta kuitenkin käynnistyi jo vuonna 2022, kun ensimmäinen hyvinvointialueiden valtuusto valittiin ja aloitti toimintansa 1.3.2022. (Soite.fi) Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue Soiten toiminta-alueeseen kuuluvat seuraavat kunnat: Halsua, Kannus, Kaustinen, Kokkola, Lestijärvi, Perho, Toholampi ja Veteli. Työntekijöitä Soitella on noin 4000 ja sopimustalvveluntalvaisia noin 300. Hyvinvointialueen johtajana toimii Minna Korkiakoski-Västi. (Soite, tietoa Soitesta, 2023.)

Soiten visio on olla *“Suomen toimivin hyvinvointialue”* ja missio on *“hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta-Ihmiselle”*. Soiten kehittäminen ja toiminta perustuu seuraaviin arvoihin: arvostava kohtaaminen, rohkeus, turvallisuus, osallisuus, vaikuttavuus ja yhdenvertaisuus. Soiten toimita ja hallinto perustuvat maaratyttyihin strategisiin linjauksiin. Näitä linjauksia ovat:

“Vahvat perustalvvelut ja päivystävä sairaala alueella. Yhteistyöllä terveyttä, hyvinvointia ja turvallisuutta Keski-Pohjanmaalla. Ennakoivat, yhdenvertaiset ja sujuvat talvveluketjut ihmisten tukena arjessa. Vaikuttavuutta hyvällä johtamisella sekä inhimillisesti ja taloudellisesti kestävillä ratkaisuilla. Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö.” (Soite. 2023.)

Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue Soite on muodostunut Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalvvelulukuntayhtyma Soitesta, joka toimi alueella sosiaali- ja terveystalvveluiden tuottajana vuosina 2017–2022. Tämä organisaatio muodostettiin, kun Kokkolan kaupunki liittyi mukaan ja antoi sosiaali- ja terveystalvvelunsa Soiten järjestettäväksi. Tätä ennen organisaation nimi oli Keski-Pohjanmaan kuntayhtymä Kiuru, joka muodostui vuonna 2009 Keski-Pohjanmaan keskussairaalan ymperille, kun ymperöivät kunnat, pois lukien Kokkola, liittyivät siihen Jyta-alueena mukaan ja antoivat sosiaali- ja terveystalvvelunsa Kiurun järjestettäväksi (Yle).

2.1 Historia

Keski-Pohjanmaan keskussairaala on perustettu vuonna 1969 ja avajaisia vietettiin 17.11.1969. Vuosina 1985-1988 sairaala toimi nimellä Keski-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri ja vuonna 1993 nimi muutettiin Keski-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymäksi. Keskussairaalan perustamiseen vaikutti keskussairaalalaki, jonka päätöksellä vuonna 1949 muodostettiin 20 keskussairaalapiriä ja Keski-Pohjanmaan keskussairaala oli yksi niistä (Lankila 1999, 29, 55 108, 121).

2.2 Organisaatorakenne

Ylintä päätösvaltaa hyvinvointialueella käyttää aluevaltuusto ja sen alapuolella on aluehallitus ja eri lautakuntia. Hyvinvointialuejohtaja toimii näiden alla. Soite on jaettu toimialueisiin, joita on viisi: terveyden ja sairaanhoidon palvelut, hoito ja hoiva, perheiden palvelut, pelastustoimi, varautuminen ja turvallisuus sekä konsernipalvelut. Näistä jokainen on jaettu palvelualueihin, joita on toimialueesta riippuen 2 - 5 kappaletta. Palvelualueet jaetaan vielä vastuualueihin, joita on palvelualueesta riippuen 2 - 8 kappaletta. Liitteestä 1 nähdään tarkempi rakenne toimialueiden, palvelualueiden ja vastuualueiden rakenteesta. (Soite 2023.)

2.3 Hankintapalvelut ja historia

Hankintapalveluiden alkutaipale ovat hämärän peitossa. Hankintapalvelut on sisällytetty taloushallinnon sisälle ja hankintoja ovat hoitaneet taloushallinnon työntekijät oman työnsä ohella. Vuosien 2002 – 2003 välissä organisaatioon perustettiin hankintasihteerin virka. Vuoden 2022 Keski-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän Henkilöstövoimavarat Personalresurser 2002 –lehden virkanimike-luettelossa ei vielä mainita nimikkeenä hankintasihteerä, mutta jo vuoden 2003 Keski-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän Henkilöstövoimavarat Personalresurser 2003 –lehden virkanimike-luettelossa on maininta, hankintasihteerä 1 kpl. (Personalresurser 2002, 2003.)

Jyta-alueen liittyessä mukaan vuonna 2009 henkilöstöjärjestelyjä tehtäessä muodostettiin myös toinen hankintasihteerin virka, mutta vielääkään ei varsinaista hankintatoimistoa ollut olemassa, vaan hankintatoiminta sisältyi ostoreskontran kanssa samaan toimistoon. Talusjohtaja johti myös hankintatoimistoa ja teki hankintapäätökset.

Vuonna 2017, kun Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja peruspalvelukuntayhtymä Soite aloitti toimintansa, perustettiin Soiteen Hankintapalvelut ja siinä vaiheessa perustettiin myös hankintajohtajan virka. Soiteen toiminnan alkaessa hankintapalveluissa työskenteli kaksi ja puoli hankintasihteeriä ja hankintajohtaja. Toiminnan aloituksen yhteydessä kävi nopeasti ilmi, ettei organisaation kokoon nähden näillä resursseilla voida hoitaa kaikkia tehtäviä, joita organisaatiomuutos toi mukanaan hankintapalveluihin, joten jo ensimmäisen toimintavuoden aikana palkattiin yksi hankintasihteeri lisää. Tämän jälkeen perustettiin kuljetusasiantuntijan toimi ja muutama vuosi tämän jälkeen myös hankinta-asiantuntijan toimi. Vuoden 2022 lopussa, ennen viimeistä organisaatiomuutosta oli hankintatoimiston vahvuus hankintajohtaja, kuljetusasiantuntija, hankinta-asiantuntija sekä kolme ja puoli hankintasihteeriä.

Hankinta-asiat olivat organisaatiossa vuoden 2016 loppuun saakka kohtalaisen pientä toimintaa, joka hoitui pienellä työntekijämäärällä. Muutos 2017 vuoden alussa oli melkoinen organisaation monien erilaisten toimintojen lisääntyessä ja muuttuessa. Myös hankintavaltuuksissa tapahtui isoja muutoksia, kun organisaatorakenne muuttui toimialalähtöiseksi. Hankintalain muutos vuonna 2016 vaikutti myös toimintojen ja käytäntöjen muuttamiseen. Tätä muutosprosessia on organisoitu koko Soiteen olemassaolon ajan, mutta vasta vuonna 2021 saatiin prosessi sellaiseksi, että se täyttää kaikkien hankintoihin liittyvien lakien vaatimukset. Tämän mahdollisti uusittu asianhallintajärjestelmä, joka vastaa nykyisten lakien vaatimia käytänteitä.

3 JULKISET HANKINNAT

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan tavaroiden ja palveluiden ostamista, siis hankintaa julkisen sektorin käyttöön ja tarpeisiin. Julkisia hankintoja tekevät hankintayksiköt ja tällaisia yksiköitä ovat valtion ja kuntien viranomaiset, kuntayhtymät, kuntien liikelaitokset, hyvinvointialueet ja niin sanotut julkisoikeudelliset laitokset. (Pekkala, Pohjonen, Huikko & Ukkola 2022, 19.) Julkisia hankintoja ohjaa vahvasti hankintalaki (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 197/2016). Hankintalainsäädäntö Suomessa on tehty EU:n lainsäädännön pohjalta. Lain taustalla on kolme Euroopan unionin hankintadirektiiviä ja kaksi oikeusturvadirektiiviä. Hankintayksiköiden tulee näiden lisäksi noudattaa myös Maailman kauppajärjestö WTO:n julkisia hankintoja koskevaa GPA-sopimusta. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 381.)

Hankintalainsäädännön velvoitteet ovat menettelytapasäännöksiä eli ne koskevat kilpailuttamisprosessia eivätkä sinänsä määrää, millä tavoin julkisyhteisöt toteuttavat toimintaansa. Hankintalaki antaa raamit, miten julkisyhteisöt voivat ostaa hyödykkeitä ja palveluja toimintansa ylläpitämiseen niin, että kaikilla palveluntuottajilla olisi yhtäläinen mahdollisuus tuottaa ja myydä palvelujaan julkisille toimijoille. (Pekkala ym. 2022, 20.)

Julkisia hankintoja rahoitetaan pääasiassa verovaroilla. Osa on joko valtiolta suoraan saatuja rahoja tai asiakkaiden maksamia palvelumaksuja. Esimerkiksi hyvinvointialueilla varat koostuvat molemmista. Suomessa tehdään vuositasolla julkisia hankintoja arviolta 47 miljardilla eurolla (Haatainen 2022). Sellainen summa kertoo omaa tarinaansa siitä, kuinka julkisyhteisöt käyttävät ja osallistuvat yhteiskunnan verovarojen kierrättämiseen. Tällaisen euromäärän käyttäminen Suomen kokoisessa maassa pelkästään julkisessa taloudessa on jo sinällään velvoite siihen, että Suomen kansalaisilla on oikeus tietää, mihin rahaa käytetään ja miten paljon. On tärkeää, että julkiset hankinnat tehdään luotettavasti, tasapuolisesti, oikeudenmukaisesti ja mahdollisimman tehokkaasti. Tämän asian toteutuminen mahdollistaa, että verorahoja käytetään ihmisten hyväksi oikealla tavalla.

Hankintoja voidaan tehdä myös yhteishankintoina, hankintalain säätämien säädösten puitteissa. Tällaisia yhteishankinta mahdollisuuksia on useita, esimerkiksi kuntien yhteishankintayksiköt ja hankintarenkaat. Näiden lisäksi Suomessa on myös valtion ja kuntien hankintayksiköt, joihin voivat hankintayksiköt liittyä. Hankintalaki määrittelee hyvin tarkoin, mitä yhteishankintayksikkö tarkoittaa. Yhteishankintayksikön tulee itse olla hankintayksikkö, julkisoikeudellisen laitoksen määrittämisen täyttävä

yhtiö tai liikelaitos. Nämä hankintarenkaat, alueelliset hankintayksiköt ja julkishallinnon hankintayksiköt, mahdollistavat hankintayksikköjen hankinnat ilman oman tarjouskilpailun järjestämistä. (Pekkala ym. 2022, 147, 152.) Tällaisia yhteishankintoja toteutetaan usein puitejärjestelyinä, ja yhteishankinta mahdollistaa usein isomman valikoiman tai useamman palveluntuottajan, mistä voi valita itselleen parhaan vaihtoehdon.

3.1 Hankintalaki

Hankintalain keskeinen periaate on kilpailuttamisvelvollisuus. Koska hankintayksiköt käyttävät julkisia varoja, halutaan kilpailuttamisvelvollisuudella varmistaa varojen tehokas ja tarkoituksenmukainen käyttäminen. *“Julkisten hankintojen periaatteita ovat syrjimättömyys, tasapuolisuus, avoimuus ja suhteellisuus.”* (Nieminen 2016, 204.) Hankintalain yhtenä tavoitteena on ollut varmistaa ja tehostaa myös EU:n sisämarkkinapolitiikan toimivuutta. Kilpailuttamisvelvoitteella on pyritty varmistamaan tavaran vapaata liikkumista ja varaamaan yrityksille mahdollisuutta tarjota tuotteita ja palveluita myös EU:n sisämarkkinoilla. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 21.)

Hankintalainsäädäntö määrää hankinnalle kynnysarvoja, jotka määräävät tavan, jolla kyseinen hankintaprosessi tulee hoitaa. Kynnysarvot jaetaan EU-kynnysarvoon, kansalliseen kynnysarvoon, erityisalojen kynnysarvoon ja kansallisen kynnysarvon alittaviin hankintoihin eli pienhankintoihin. Näitä rajoja tarkastellaan kahden vuoden välein ja muutetaan tarvittaessa. (Pekkala ym. 2022, 135, 137.)

TAULUKKO 1. Voimassa olevat hankintalainsäädännön kynnysarvot. (Hankintalaki.)

Kansalliset kynnysarvot (ilman arvonlisäveroa) 1.1.2022 alkaen. Hankintalaki 25§.

Hankinnan laji	Euroa
Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	60 000
Rakennusurakat	150 000
Sosiaali- ja terveystalvet (Liite E kohdat 1-4)	400 000
Muut erityiset palvelut (Liite E kohdat 5-15)	300 000
Käyttöoikeussopimukset	500 000

EU-kynnysarvot (ilman arvonlisäveroa) 1.1.2022 alkaen. Valtion keskushallintoviranomaiset. Hankintalaki 26 §.

Hankinnan laji	Euroa
Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	140 000
Rakennusurakat	5 382 000

Muut hankintayksiköt (mm. Kunnat). Hankintalaki 26 §.

Hankinnan laji	Euroa
Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	215 000
Rakennusurakat	5 382 000

Erityisalat. Erityisalojen hankintalaki 13 §.

Hankinnan laji	Euroa
Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	431 000
Sosiaali- ja terveystalvet ja muut erityiset palvelut (Liite C)	1 000 000
Rakennusurakat	5 382 000
Käyttöoikeussopimukset	5 382 000

Putu-lain mukaiset (Laki julkisista puolustus- ja turvallisuushankinnoista 1531/2011).

Hankinnan laji	Euroa
Tavarat, palvelut (kansallinen)	100 000
Rakennusurakat (kansallinen)	500 000
Tavarat, palvelut (EU)	431 000
Rakennusurakat (EU)	5 382 000
Käyttöoikeussopimukset (EU)	5 382 000

Hankintalaki ei ohjaa eikä anna määräaikoja pienhankinnan kilpailuttamiseen. Pienhankintoihin vaikuttavat monet muut säädetyt lait, jotka tulee huomioida pienhankintaa tehdessä. Tällaisia ovat hallintolaki, laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa, kuntalaki ja julkisuuslaki. Osassa hankintalajeissa pienhankinnan arvo voi olla kohtalaisen suurikin, ja silloin on hyvä miettiä myös mahdollista kilpailutusta. Teki pienhankinnan millä tavoin tahansa, kilpailuttamalla tai tilaamalla, on aina hyvä liittää hintatiedusteluun, tarjouspyyntöön ja tilaukseen tilausehtoja, esimerkiksi JYSE-ehdot. (Pekkala ym. 2022, 620, 630.)

3.3 Hankintaprosessi

Hankintaa kuvataan yleisesti prosessina, joka alkaa tarpeesta ja päättyy tuotteen tai palvelun hankintaan. Hankintaprosessi aloitetaan hankintatarpeen kartoittamisella ja hankintamenettelyn valinnalla. Tarjouspyynnön laatiminen ja julkaiseminen ovat keskeinen osa hankintaprosessia. Tarjousten vastaanottamisen ajankohta on rajattu aikarajoin ja avaus tehdään vasta kun ennalta määritelty tarjousten jättöaika on päättynyt. Tarjousten avaamisen jälkeen tarjoajien soveltuvuus arvioidaan ja tarjouksia vertaillaan. Vasta näiden toimien jälkeen voidaan edetä hankintapäätöksen tekemiseen. Hankintapäätöksellä informoidaan kaikkia tarjouksen jättäneitä tahoja. Hankintaprosessi päättyy sopimuksen tai tilauksen tekemiseen. Tarvittaessa hankinnasta tehdään jälki-ilmoitus. (Pekkala ym. 2022, 21-23.) Hankinta vaatii aikaa, sillä huolellisesti tehtynä kilpailutus saattaa viedä kahdesta kolmeen kuukautta, ennen kuin tuote tai palvelu päästään tilaamaan.

Hankintamenettelytapoja on useita ja menettelytavan valitsemiseen hankintaa aloittaessa, vaikuttavat useat tekijät, esimerkiksi hankinnan arvo, palveluntuottajien määrä tai palvelun pitkäaikainen tarve. EU-hankinnoissa hankintamenettelytavat on määritelty tarkemmin. Hankintamenettelytavat ovat avoin menettely, rajoitettu menettely, neuvottelumenettely, kilpailullinen neuvottelumenettely, innovaatiokumppanuus, suoramarkintamenettely, puitejärjestely, suunnittelukilpailu, sähköinen huutokauppa, dynaaminen hankintajärjestelmä ja sähköinen luettelo tarjouksena. (Pekkala ym. 2022, 205 –208.)

Hankintaprosessiin vaikuttava suurin tekijä on hankinnan arvo, joka jakaa hankinnat pääsääntöisesti kolmeen osaan, EU-hankintoihin, kansallisiin hankintoihin ja pienhankintoihin. Hankintaprosessi etenee EU-hankinnoissa ja kansallisissa hankinnoissa samalla tavalla hankintalakia noudattaen. Eroavaisuudet tulevat esiin määrärajoissa ja EU-hankintojen vaatimissa erityislomakkeissa (esimerkiksi ESPD-lomake). Kansallisen hankintarajan ylittävät hankinnat tulee aina myös ilmoittaa sähköisenä ilmoituksena verkko-osoitteessa www.hankintailmoitukset.fi (HILMA), josta tarjoajat löytävät keskitetysti tarjouspyynnöt (Pekkala ym. 2022,360). EU-hankintojen ja Kansallisten hankintojen hankintapäätöksistä voi myös aina tehdä valituksen markkinaoikeuteen. Markkinaoikeudelle tehtävä valitus on maksullinen (24 faktaa julkisista hankinnoista 2020).

Pienhankintaprosessi on prosessina samankaltainen kuin muutkin hankintaprosessit, mutta se tehdään usein kevennettynä hintatiedusteluna sähköpostitse. Jos toivotaan saavutettavan enemmän mahdollisia tarjoajia, kilpailutus voidaan tehdä myös sähköisellä työkalulla. Tällaisia sähköisiä kilpailutusjärjestel-

miä on tarjolla muutamia, muun muassa Clouidia pienhankintajärjestelmä. Näitä järjestelmiä käytettäessä tarjouspyyntö julkaistaan järjestelmien omissa kanavissa ja tarjous jätetään myös samassa järjestelmässä, missä tarjouspyyntö on julkaistu. Tällaisiin kilpailutusjärjestelmiin tulee yritysten ja yhteisöjen rekisteröityä, jotta he voivat jättää tarjouksia.

Pienhankinta on kansallisen kynnysarvon alittava hankinta eikä siihen sovelleta hankintalakia. Tämä tarkoittaa myös, ettei pienhankinnan tuloksesta voi valittaa markkinaoikeuteen muuten kuin harvoissa poikkeustapauksissa, esimerkiksi jos hankinnan arvo on selkeästi laskettu väärin tarjouspyynnön teon vaiheessa. (Eskola, ym.2011, 97.) Hankintalaki ei ohjaa eikä anna määräaikoja pienhankinnan kilpailuttamiseen, mutta pienhankintoja kilpailutettaessa on myös huomioitava, että tarjousaika pitää olla kohtuullinen, vaikka kyseessä on pienhankinta (Pekkala ym. 2022, 630). Pienhankintoihin vaikuttavat useat muut säädetyt lait, jotka tulee huomioida pienhankintaa tehdessä. Tällaisia ovat esimerkiksi hallintolaki, laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa, kuntalaki ja julkisuuslaki.

Pienhankintoja tehtäessä tulisi huomioida myös hankintaprosessin hinta suhteessa hankittavaan tuotteeseen. Tämän vuoksi organisaatioilla on yleensä pienhankintoja koskeva oma ohjeistus, jossa määritellään oman organisaation pienhankintoja koskevat rajat. Rajat voivat koskea tietynlaisia tuotteita tai tietyn hintaisia tuotteita, jotka voidaan tilata ilman kilpailuttamista. (Pekkala ym. 2022, 629.) On kuitenkin tärkeää, että organisaatiolla on julkisesti esillä organisaation oma ohjeistus, kuinka hankintoja tehdään. Näin vältetään osittain tarjoajien epätietoisuudelta, miten organisaatio toteuttaa hankintojaan.

3.4 Asianhallinta

Julkiset organisaatiot tuottavat, keräävät, arkistovat paljon asiakirjoja, pöytäkirjoja ja kaikkea mahdollista mikä liittyy jokapäiväiseen organisaation arjen pyörittämiseen. Nämä kaikki julkisten organisaatioiden asiakirjat määritetään pääsääntöisesti aina niin sanotuiksi viranomaisen asiakirjaksi, joka on siis julkinen asiakirja. Nämä asiakirjat ovat joko viranomaisen laatimia tai asiakirjat ovat toimitettu julkiseen organisaatioon jonkin asian käsittelyä varten. Valtio on säätänyt laissa siitä, miten tällaisia asiakirjoja ja dokumentteja tulee käsitellä, arkistoida ja julkaista. Keskeiset lait, jotka vaikuttavat asianhallintaan julkisissa organisaatioissa, ovat laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta (906/2019) ja laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (21.5.1999/621).

Tiedonhallintalain astuessa voimaan 1.1.2020 pakotti laki julkiset organisaatiot saattamaan asianhallintansa sellaiseen muotoon, että se vastaa tiedonhallintalaissa tarkoitettua yhdenmukaisuutta ja vastaa digitalisoituvan yhteiskunnan tarpeisiin. Lain tavoitteena on edistää hyvää hallintoa, julkisuusperiaatteen ylläpitämistä, tiedon hyödyntämistä, jakamista sekä myös digiturvallisuutta. (Kuntaliitto)

4 HANKINNAT SOITESSA

Soiten hankintaprosessin määrittelee hankintalaki (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista) ja Soiten hankintasääntö, jota tulee noudattaa aina hankintoja tehdessä. Tämän lisäksi tulee aina huomioida sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annetun lain (612/2021 3 luvun säännökset ja reunaehdot, julkisuuslaki (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta, 621/1999) ja tilaajavastuulaki (Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä, 1233/2006). Hankintalaki ohjaa hankintaprosessia ja antaa sille raamit ja toimintamallit, ja hankintasääntö määrittelee sen, kenellä on oikeus päättää minkäkin arvoisesta hankinnasta ts. euromäärän käytöstä juuri Soiten organisaatiossa. Hankintasääntö määrittelee myös, kenellä on oikeus allekirjoittaa sopimuksia.

Soiten hankintaprosessi lähtee tarpeesta, eli joku tarvitsee jotain toimintansa ylläpitämiseen. Soiten hankintaprosessissa hankinta toteutetaan aina yhdessä hankintaa tarvitsevan yksikön kanssa yhteistyössä. Hankintaan liittyvä laadullinen ja sisällöllinen valmistelu ja arviointi ovat toimialueen substanssiasiantuntijoiden vastuulla. Hankintapalvelut vastaavat laadullisesta, taloudellisesta ja juridisesta oikeellisuudesta. (Soiten hankintasääntö, kohta 3.1.)

Hankintasäännön mukaan hankinnat tulisi tehdä suunnitelmallisesti, budjetissa sovitun mukaisesti hyvällä suunnitelmalla ja aikataulutuksella (Hankintasääntö, 3). Aikataulutus on tärkeää, koska osassa tuotteissa toimitusaika voi olla hyvin pitkä ja Soiten sääntöjen mukaan tavaran täytyy olla Soiteessa viimeistään vuoden lopussa, jotta se voidaan maksaa suunnitellun vuoden budjetista. Hankinnan suunnitteluun kuuluu hankintamenettelytavan valinta, tapa voi olla kilpailutus, neuvottelumenettely tai suora hankinta. Yleensä kilpailutavan määrittää hankittavan tuotteen arvonlisäveroton arvo, jonka avulla ensin arvioidaan, mikä kynnyсарvo vaikuttaa menettelytavan valintaan. Toisinaan hankinnan kohteen luonne on sellainen, että sopimuksen ehtojen määrittelemine on vaikeaa, ja silloin on välttämätöntä miettiä hankintamenettelytapaa (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017, 105).

Soiteessa kilpailutukseen käytetään suurelta osin sähköistä kilpailutusjärjestelmää Clouidia sekä sähköistä Clouidian pienhankintajärjestelmää. (Clouidia). Clouidian kilpailutusjärjestelmällä pystytään toteuttamaan kaikkia kilpailutukseen kuuluvia menettelytapoja. Pääsääntönä on, että hankinnasta tehdään hankintaesitys hankintatoimistoon joko lomakkeella tai sähköpostiviestillä riippumatta, onko kyseessä kilpailutus vai suora hankinta. Kilpailutuksen jälkeen tarjouksista tehdään vertailu ja valitaan

tarjouspyynnön vaatimukset täyttävä tuote tai palvelu. Valittavasta tuotteesta tai palvelusta tehdään hankintapäätös riippumatta siitä, onko kyseessä suorahankinta vai kilpailutettu tuote, jos arvonlisäveroton hinta ylittää 10 000 €. Hankintapäätöksen julkaisemisen jälkeen alkaa hankintalain tai julkisuuslain mukainen valitusaika, jonka jälkeen voidaan tehdä tilaus tai solmia sopimus.

Soite on liittynyt useisiin yhteishankintayksiköihin, esimerkiksi Pohjois-Suomen YTA-alueen hankinnat ja Hansel Oy. Nämä tahot hoitavat kilpailuttamisen ja niiden kautta hankintoja voidaan tehdä joko puitesopimusten kautta suoraan tilaamalla tai minikilpailuttamalla. Hansel Oy on valtakunnallinen julkishallinnon yhteishankintayksikkö (Hansel Oy). He tarjoavat mahdollisuutta isojen hankintakohteiden hankintaan, kuten polttoaineet, leasing-autot ja tietojärjestelmät. Pohjois-Suomen YTA-alueen hankintayksikkö tarjoaa omalle yhteistyöalueelleen mahdollisuuden tulla mukaan erilaisiin kilpailutuksiin. (Pohjois-Suomen YTA-alue.) Yhteishankinta toimii samalla tavoin kuin mikä tahansa hankintaprosessi. Tällöin kilpailuttava taho on joku yhteistyökumppaneista ja kaikilla kumppaneilla on mahdollisuus valita, haluavatko he osallistua kyseiseen hankintaan.

4.1 Soiten pienhankintaprosessi

Vaikka pienhankinnat eivät kuulu hankintalain piiriin, on Soite linjannut pienhankintoihin ohjeet ja käytänteet. Pääsääntö on, että kaikki pienhankinnat kilpailutetaan tai hankinta tehdään hintoja vertailemalla. Pienhankinnan hinnan selvittämiseksi voidaan tehdä hintatiedustelu sähköpostitse potentiaalisille tarjoajille tai käyttää sähköistä pienhankintojen välinettä. (Soiten hankintasääntö, 9.) Pienhankinnoissa yksikkö voi tehdä hintatiedusteluja itse huomioiden hankinnan hyvät tavat. Yksikön tehdessä itse hintatiedusteluja he ottavat yhteyttä hankintatoimistoon, kun heillä on toimittaja ja tuote valittuna. Tällöin hankkiva yksikkö toimittaa hankintaesityksen, tarjouksen ja kaiken materiaalin hankintatoimistoon. Hankintatoimistossa valmistellaan päätös Dynasty 10 –asianhallintajärjestelmään, jossa päätäntävaltainen, yleensä palvelualuejohtaja tai hankintajohtaja, käy tekemässä päätöksen. Päätös julkaistaan Soiten internetsivuilla ja se on siellä kuntalaisten nähtävänä lainmukaisen ajan. Samalla päätöksestä tiedotetaan tarjouskilpailussa mukana olleita tarjoajia. Päätöksen mukana kaikille tarjoajille lähtevät valitusohjeet.

Toisinaan pienhankintoja tehdään suorahankintana. Tällöin ei kilpailutusta tai hintatiedustelua tehdä usealle toimittajalle, vaan vain yhdelle tiedossa olevalle toimittajalle. Tuote hankitaan jostain tietystä

paikasta ja tarkoin perustellusta syystä. Suorahankintaan täytyy olla aina toiminnallinen ja taloudellinen peruste ja suorahankinta on aina poikkeustapa hankkia jotain. Tällaisia syitä voivat olla esimerkiksi tekninen yhteensopivuus jo aiemmin hankittujen laitteiden kanssa tai se, ettei markkinoilla ei ole muita samankaltaisia toimittajia. (Pekkala ym. 2022, 264.) Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista pykälissä 40 § ja 41 § otetaan hyvin suoraan kantaa siihen asiaan, minkälaisin perustein suorahankintaa voidaan käyttää (Pekkala ym. 2022, 883).

4.2 Dynasty 10 ja hankinnat

Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta määrittelee kaikki viranomaisen laatimat asiakirjat julkiseksi, jos salassapitosäädökset eivät koske asiakirjaa. Julkisuuslaki edellyttää myös julkisia organisaatioita säilyttämään muodostuvat asiakirjat sähköisessä muodossa. Tämän vuoksi myös Soitessa laajennettiin asiakirjojen sähköistä säilyttämistä Dynasty 10 -asianhallintajärjestelmään hankintaprosessin osalta niiltä osin kuin hankintaprosessin osat eivät tallennu sähköiseen kilpailutusjärjestelmään Cloudiaan. Cloudian kilpailutusjärjestelmään tallentuvat tarjouspyyntö liitteineen, Hilma-ilmoitus, kysymykset ja vastaukset, tarjoukset liitteineen, sekä nykyisin myös sopimus, jokainen organisaatio päättää itse, kuinka paljon ottaa käyttöön sähköisen kilpailutusjärjestelmän erilaisia ominaisuuksia. Soite on linjannut, että hankintapäätökset tehdään Dynasty 10-ohjelmaan, vaikka muut hankintaan liittyvät asiakirjat tallentuisivat Cloudia-ohjelmaan. On kuitenkin huomattava, että vaikka hankinta-asiakirjoista osa ja hankintasopimus talletetaan tai tehdään Cloudia-ohjelmaan, on Soiten virallinen asianhallintajärjestelmä ja sähköinen arkisto Dynasty10 -asianhallintajärjestelmä. Näiden ohjelmien välille on rakennettu yhteys, jotta työntekijöiden ei tarvitse tehdä samoja toimintoja useisiin eri järjestelmiin.

Soite otti Dynasty 10-asianhallintajärjestelmän käyttöön keväällä 2021. Tämän ohjelman käyttäminen koski kaikkia Soitessa muodostuvia tulevia ja lähteviä asiakirjoja, myös hankintaprosessissa syntyviä asiakirjoja. Aiemmin Soitessa on käytössä ollut Dynasty -ohjelman vanhempia versioita ja esimerkiksi hankintapäätökset on tehty Dynasty-ohjelmassa ja sopimukset on tallennettu ohjelmaan jo useamman vuoden ajan. Muutos tarkoitti koko hankintaprosessin viemisestä Dynasty 10-ohjelmaan hankintaesityksestä tilaukseen tai sopimukseen saakka. Dynasty 10-ohjelmasta löytyy koko hankintaprosessin elinkaari. Tämä koskee eritoten pienhankintoja ja suorahankintoja, koska näitä hankintoja ei kilpailuteta tavalliseen tapaan tai kilpailutus tehdään hyvin pienimuotoisesti hintatiedusteluna. Tällöin ei synny sähköiseen hankintajärjestelmään hankinnasta dokumenttia, vaan hankintaan liittyvät asiakirjat ovat talletettava toiseen järjestelmään, tässä tapauksessa Dynasty 10-ohjelmaan.

Suurin muutos koski vastuualuejohtajia ja palvelualuejohtajia, jotka aloittivat muutoksen myötä hankintapäätösten tekemisen Dynasty10-ohjelmaan. He joutuivat myös perustelevaan hankintapäätöksensä niin huolellisesti, että päätökset voitiin julkaista kuntalaisten nähtäväksi. Aluksi kaikki yli 1000 €:n päätökset tulivat Dynasty10-ohjelmaan päätettäväksi. Tästä kuitenkin luovuttiin, koska niin pienistä hankintapäätöksistä tuli paljon byrokratiaa. Nykyisin Dynasty10 tehtävän hankintapäätöksen alaraja on 10 000 € ja sen tekee palvelualuejohtaja aina 30 000 €:n saakka.

Hankintapäätöksen tekeminen on pyritty tekemään hankintasäännössä perin yksinkertaiseksi prosessiksi palvelualuejohtajalle. Hankintatoimistossa talletetaan hankintaesitys, tarjous tai tarjoukset ja muut mahdolliset asiaan liittyvät dokumentit Dynasty10 -ohjelmaan oikeassa järjestyksessä. Tämän jälkeen hankinta-asiantuntija tai hankintasihteeri valmistelee hankinnasta hankintaesityksen mukaisen, perustellun päätöksen luonnokseksi palvelualuejohtajaa varten. Tämän jälkeen palvelualuejohtaja tekee tarvittavat muutokset, hyväksyy päätöksen ja allekirjoittaa päätöksen sähköisesti. Vasta sen jälkeen hankintatoimisto julkaisee hankintapäätöksen ja ilmoittaa siitä asianosaisille. Hankintatoimisto tekee myös tarpeellisten valitusaikojen jälkeen joko tilauksen tai valmistelee sopimuksen. Näin ollen palvelualuejohtajan varsinainen käytännön työ jää verrattain pieneksi, vaikkakin hän kantaa päätöksensä vastuun. Tämä käytäntö mahdollistaa, että jokaisesta kevään 2021 jälkeen tehdystä hankinnasta löytyy päätös ja päätöksen liitteistä myös hankintapaperit ja tilaus tai sopimus. Hankintaprosessista on saatu jatkumo, joka mahdollistaa eri vaiheiden tarkastelun sekä hankintaan palaamisen yhä uudelleen, esimerkiksi kun hankitaan uudelleen samaa tavaraa tai palvelua.

4.3 Hankintapäätös ja Soiten hankintapäätös

Hankintalain kohta 123 § määrittelee tarkasti, mitä hankintapäätöksen tulee sisältää (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista, 123 §). Hankintapäätös tehdään aina kirjallisesti. Hankintapäätös kertoo tarjouskilpailun ratkaisun tai jossain tapauksissa hankintamenettelyn keskeytyksen syyt. Hankintapäätöksessä tulee perustella kaikki ne ratkaisut perustellusti, jotka tarjouskilpailussa ja hankinnassa tehdään. Tämä koskee myös kilpailutukseen osallistuneita tarjouksia, jotka hylätään. Hyläykseen johtaneet syyt tulee perustella päätöksessä. Päätöksestä tulee käydä ilmi, millä tavoin hyväk-

syttyjä tarjouksia on käsitelty, esimerkiksi vertailuperusteet. Hankintapäätöksen tulee sisältää vähimmillään seuraavat tiedot: ratkaisuun vaikuttaneet seikat, keskeiset perustelut hyväksytyjen tarjousten vertailussa, tarjouskilpailun voittaneen tarjoajan nimi, ja vertailuperusteet ja sekä mahdolliset pisteytykset. Hankintapäätös tulee toimittaa kaikille asianosaisille kirjallisesti ohjeet, miten markkinaoikeudelle valituksen voi tehdä. Hankintapäätöstä ei tarvitse toimittaa postitse kirjeenä, vaan nykyisin myös sähköpostitse lähetetty hankintapäätös on lainvoimainen. (Pekkala ym. 2022, 633, 637.)

Kaikissa tapauksissa ei voittanut tarjoaja välttämättä halua heti tai ollenkaan tehdä valitusta markkinaoikeudelle. Tarjoaja saattaa katsoa, että hänen tarjoustaan on kohdeltu väärin tai päätöksestä saa väärän kuvan tarjoajan kannalta. Tarjoaja voi myös ilmoittaa esimerkiksi, että mahdollista laatupisteytystä on arvioitava uudelleen. Tällöin tarjoaja voi ennen markkinaoikeudelle tekemää valitusta pyytää hankintayksikköä oikaisemaan hankintapäätöksen. Tällöin hankintayksikön on annettava uusi perusteltu päätös, eli joko oikaiseva päätös tai hankintapäätös, jossa päätetään, ettei hankintapäätöstä tulla muuttamaan. On myös huomioitava, että tarjoajalla on mahdollisuus tehdä samaan aikaan oikaisuvaatimus hankintayksikölle ja valitus hankintapäätöksestä markkinaoikeudelle. (Pekkala ym. 2022, 636.) Tällöin hankintapäätös ei saa lainvoimaa. Hankintapäätös tulee lainvoimaiseksi vasta, kun oikaisuvaatimuksen tekijä hyväksyy oikaisuvaatimukseen tehdyn päätöksen. Jos valitus etenee markkinaoikeuteen, silloin markkinaoikeus antaa asiasta päätöksen, eikä hankinta saa lainvoimaa ennen tätä.

Hankintalaki 129 § määrittelee hankintapäätökselle valitusajat, joiden jälkeen hankintapäätös saa lainvoiman. Eu-kynnysarvon ylittävissä ja kansallisen kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa valitusaika on 14 päivää siitä hetkestä, kun asianosaisen katsotaan saaneen tiedon hankintapäätöksestä, huomioiden viikonloput ja pyhäpäivät (hankintapäätöksestä valittamisen viimeinen mahdollinen päivä ei voi olla viikonloppuna tai pyhäpäivänä). Vaikka hankintalaki ei koske pienhankintoja, on pienhankinnoissakin mahdollista tehdä oikaisuvaatimus hankintayksikölle. Pienhankinnoissa noudatetaan kuntalain mukaista valitusaikaa, esimerkiksi kuntalaki (410/2015) antaa mahdollisuuden kunnalliseen oikaisuvaatimukseen ja jatkovalitusmahdollisuuteen hallinto-oikeuteen ja hallintolain (434/2023)7a luvun mukainen oikaisuvaatimusmenettely. Kunnan jäsenellä on myös mahdollisuus tehdä pienhankinnasta kunnallinen oikaisuvaatimus kuntalain 140 §:n pykälän mukaan. (Pekkala ym. 2022, 631.)

Soiten hankintasäännön mukaisesti yli 10 000 €:n arvoisista hankinnoista tulee tehdä kirjallinen, perusteltu päätös Dynasty 10 -asianhallintajärjestelmään, joka julkaistaan Soiten internetsivuilla. Päätökset ovat siis julkisia kaikille asiasta kiinnostuneille. Hankintavaltuudet on määritelty tarkasti euromääräisenä ja hankintavaltuudet on jaettu viranhaltijoiden ja aluehallituksen kesken. Hankintavaltuudet ovat

vastuualuejohtajalla alle 4 000 €, palvelualuejohtajalla 4 000 € – 30 000 €, hankintajohtajalla 30 000 € - 400 000 €, hyvinvointialuejohtajalla 400 000 € - 1 000 000 € ja hyvinvointialueen hallituksella yli 1 000 000 €. Hankintapäätös on päätös määrärahan käytöstä tiettyyn tuotteeseen tai palveluun. Päätöksessä kerrotaan, mitä hankitaan, keneltä hankitaan, kenelle hankitaan ja paljonko hankinta maksaa. Tämän lisäksi päätöksessä pyritään kertomaan se, millä tavoin hankittava tuote on kilpailutettu tai miten hankittavaan tuotteeseen on päädytty. Hankintapäätöksessä tulee myös perustella, miksi juuri tämä tuote on valittu. (Soite 2023.)

5 TALOUDEN HALLINTA JA MÄÄRAHOJEN KOHDENTUMINEN

Terveyden- ja sairaanhoidon palveluiden järjestämisvastuu oli vielä vuonna 2021–2022 kaupungeilla ja kunnilla. Kuntalaissa on erikseen säännelty kaupunkien ja kuntien velvollisuudesta järjestää asukkailleen perusterveydenhuolto, hammashuolto, sairaankuljetus- ja ensihoito, kouluterveydenhuolto, neuvolatoiminta, seulonnat, erikoissairaanhoito, työterveyshuolto, ympäristöterveyshuolto sekä mielenterveyspalvelut. Kuntayhtymät ovat kuntien järjestämiä yhteenliittymiä yhteisiä toimintoja varten. Erikoissairaanhoidon palveluja varten oli muodostettu sairaanhoitopiirejä, jotka toimivat laajemmalla alueella ja palvelivat useamman kunnan asukkaita. Sairaanhoitopiirien kuntayhtymät puolestaan kuuluivat erityisvastuualueisiin. Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveyspalvelukuntayhtymä Soite kuului Oulun yliopistollisen sairaalan erityisvastuualueeseen (Valtioneuvoston asetus erityistason sairaanhoidon erityisvastuualueista 156/2017). Tutkimuksemme taustatietoa esitämme menneessä aikamuodossa, koska 1.1.2023 Hyvinvointialueet aloittivat toimintansa ja kuntayhtymä Soite tätä myöten lakkasi olemasta.

Toimintaa ja taloutta ohjaavat talousarvio- ja suunnitelma. Kaikki laaditut strategiset pääperiaatteet ohjaavat taloussuunnitelman laatimista. Toiminnan ja talouden budjetoidut määrärahat ja tuloarviot talousarviovuonna ovat sitovia. (Hulkko, Korento, Korhonen, Lehtonen, Lindberg, Mehtonen, Montell, Punakallio, M.Soosalu, Strandberg, Vaine, Vuorento. & Ylitalo. 2021, 31-33.) Koska erikseen kuntalaissa säädettiin, mitä palveluita kunnan ja kuntayhtymien tulisi järjestää ja valtio maksoi valtionosuuksia niiden järjestämisestä sekä julkisen sektorin talous koskettaa jokaista kansalaista kunnallisveroineen, oli (ja on edelleen) kiinnitettävä erityistä huomiota julkisen sektorin talouden toimivaan ja tehokkaaseen talouskäyttämiseen.

Määttä & Voutilainen (2017, 137-138) tuovat esille, että julkissektorilla varojen käyttö tulee olla suunnitelmallista ja budjetoinnissa on noudatettava *täydellisyysperiaatetta* eli otetaan huomioon kaikki ennalta tiedetyt menot ja tulot talousarviovuoteen. Julkishallinnon viranomaisten tulee laatia vuotuiset suunnitelmat määrärahojen käytöstä hankintojen toteuttamiseen. Syrjimättömän, tasapuolisen ja avoimen hankintamenettelyn lisäksi julkisten varojen tehokas käyttö kuuluu julkisten hankintojen periaatteisiin. Vaikka pienhankinnat jäävätkin hankintalain soveltamisen ulkopuolelle, näitä koskevat myös julkisten hankintojen periaatteet.

Kuntayhtymä Soitessa aloitettiin talouden tasapainottaminen jo vuonna 2019 mutta koronapandemia-kin toi omat haasteensa säästötalkoisiin. Vuodelle 2020 asetetut säästöpäätökset eivät toteutuneet ja nämä seikat vaikuttavat vielä vuoden 2021 talousarvioissa. Vuosien 2021-2023 suunnitelmakauden toiminta- ja taloussuunnitelmalle asetettiin tarkemmat ja yksityiskohtaisemmat määräykset budjettiesitysten laatimisesta ja budjetoiduista määrärahoista. Kesäkuun 2020 hallituksen kokouksessa linjattiin, että pieninvestoinnit budjetoidaan yhteisenä määrärahana toimialueittain ja toimialue päättää määrärahan jaosta vastuualuekohtaisesti. (Soiten hallituksen kokouspöytäkirjat v. 2020 ja 2021.)

Vuodesta 2020 vuoteen 2021 Soiten toimintakulut ylittyivät 3,6 %. Kaikkiin palveluiden ostoihin sekä aineisiin, tarvikkeisiin ja tavaroihin kertyi vuoden 2021 tilinpäätöksessä 153,6 miljoonaa euroa. (Soiten tilinpäätöskertomus 2021). Haastavan budjettiraamituksen, toiminnan ja palveluiden karsimisten vuoksi sekä tehtävien uudelleen organisointien vuoksi kustannusten seurannassa ovat korostuneet johtaminen ja esihenkilöroolit. Hankintoja suunniteltaessa ja toteutettaessa pyritään hinta-laatusuhteeltaan edullisimpaan lopputulokseen. Soiten hankintasäännössä esitetään, että *“pienhankinnoissa hankintalain mukaan on otettava huomioon avoimuus ja syrjimättömyys hankintalain kokoon ja laajuuteen nähden”* (Soiten hankintasääntö.).

5.1 Talouden suunnittelu

Julkinen talous ei ole aivan niin yksiselitteinen, kuin pelkästään verojen keräämistä ja palveluiden tuottamista kansalaisille. Osa julkisen sektorin varoista muodostuu mm. palkkioista ja maksuista, kiinteistöistä, sijoituksista, apurahoista ja lahjoituksista. Yksi julkisen sektorin piirteistä onkin monimuotoisuus, jonka hallittavuutta johtajuudelta vaaditaan. Julkisen sektorin raha käsitetään välineenä, jolla tavoitellaan päämäärää. (Bandy 2015, chapter 1.) Julkisen talouden tasapainottaminen ja palveluiden ja laadun ja saatavuuden pitäminen lakisääteisellä tasolla tuo omat haasteensa julkisen sektorin taloussuunnitteluun (Sallinen, Majoinen & Salenius 2012, 153.). Talousarvio- ja suunnitelmassa valtuusto päättää toiminnan ja talouden tavoitteista, muutoksista ja strategisista linjauksista. Hallitus hyväksyy käyttösuunnitelman kokonaisuudessaan. Kuntayhtymä Soiten taloussuunnitelmassa on otettu huomioon myös arvomaailma.

Taloussuunnitelma laaditaan seuraaville kolmelle vuodelle (suunnitelmakausi). Ensimmäinen vuosi on *talousarviovuosi*. Tämä on vuosittain toistuva prosessi, johon osallistuvat kuntayhtymässä luottamus-

toimielinten lisäksi tulosvastuussa olevat viranhaltijat. Hallituksen päätöksillä voidaan sisällyttää suunnitelmien valmisteluun yksityiskohtaisempia piirteitä varsinkin, jos yhtiössä eletään poikkeuksellisia aikoja ja jonkinlaista muutosvaihetta. Soiten Hallintosäännössä vuodelta 2021 sanotaan 6. luvussa pykälässä 91, että

“talousarvio sisältää käyttötalous- ja tuloslaskelmaosan sekä investointi- ja rahoitusosan. Käyttötalous- ja tuloslaskelmaosa sisältävät toiminnallisten tavoitteiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot sekä tulostavoitteet”. Suunnitelmissa esitetään määrärahojen kohdentuminen, tulo- ja menoarviot sekä rahoitustarpeen kattaminen.”

Sitova osa	Informatiivinen osa
<ul style="list-style-type: none"> • Arvot <ul style="list-style-type: none"> • arvomaailma • Strateginen suunnitelma <ul style="list-style-type: none"> • keskeiset toimintalinjaukset • strategiset päämäärät • tavoitteet ja toimenpiteet suunnitelmakaudelle • Toiminta- ja laadunhallintasuunnitelman BSC-kortti 	<ul style="list-style-type: none"> • Talousarvion perustelut <ul style="list-style-type: none"> • budjettirakenne • sitovuustaso • tulojen ja menojen perusteet • muutokset • suunnitellut investoinnit • Talouden tasapainottamisen strategiset periaatteet <ul style="list-style-type: none"> • 8 kivijalan säästöratkaisu

KUVA 1. Kuntayhtymä Soiten toiminta- ja taloussuunnitelman 2021-2023 rakenne (mukaillen Soiten toiminta- ja taloussuunnitelma 2021-2023)

Suunnitelmakaudella organisaatiossa säästöpainoiden alla onkin kiinnitetty huomiota prosessien integraation- ja moniammatillisuuden kehittämiseen. Tämä on huomionarvoinen asia palveluprosessien- ja palveluketjujen lisäksi taloussuunnittelussa- ja käyttötaloudessa. Organisaatiossa, jossa on monta eri toimialuetta, jotka ovat oma maailmansa, yhteistyön merkitys korostuu hankintojen näkökulmasta ajatellen koko organisaatiotasolla taloudenpitoa- ja seuranta. Hankintojen taloussuunnittelussa on monen moista nyanssia. Ei riitä, että tarkastellaan tulevia hankintoja vuosiksi eteenpäin ja budjetointia ja kustannusvaikutuksia pitkällä aikavälillä omalla toimialueella. Täytyy ajatella kannattavuutta ja järkevyyttä hankintapäätöksissä koko organisaatiotasolla. Milloin voimme palvelualueiden ylitse tehdä yhteishankintoja, milloin se on järkevää, milloin teemme palvelualueella omia hankintoja? Hankintojen näkökulmasta ja talouden tasapainottamisen näkökulmasta yhteistyö yli palvelualueiden kanssa on huomionarvoista.

5.1.1 Budjettikehys

Julkishallinnollisissa toimintaympäristöissä budjetointi seuraa totuttua kaavaa eli yritetään pysyä budjettivuoden aikana budjettikehyksessä. Julkisen sektorin budjetointia kontrolloidaan ja valvotaan ja budjeteille asetetaan raamit rahavirtojen hillitsemiseksi. Mitä tärkeämmästä julkishallinnollisesta organisaatiosta on kyse, sitä helpompi on ollut löytää varoja toimintakyvyn ylläpitämiseen. (Åkerberg 2017, 24-27) Talousohjauksessa julkisella sektorilla asetetaan määräraha-kehukset, jotka ovat saatu aiempien vuosien menotasolta sekä arviosta talousarviovuodelle ja suunnittelukaudelle. Budjettivastuussa oleva yksikkö ei siis itse suoraan pysty vaikuttamaan heille annettuun budjettikehykseen. Heillä on kuitenkin vastuu pysyä budjettikehyksessä. Organisaatiossa, jossa tuotetaan julkisia sosiaali- ja terveyspalveluita kansalaisille, palveluiden turvaaminen menee talouden näkökulmasta mahdollisten hankintojen ja investointien edelle.

Talouden yli- tai alijäämä säätelee paljon talouden suunnittelua julkisella sektorilla. Åkerberg (2017, 25) on sitä mieltä, että budjetoinnin rakenteiden muuttaminen julkisella sektorilla on haasteellisempaa Suomessa verrattuna esimerkiksi Ruotsiin, jossa pitkäjänteisemmin osataan käsitellä määrärahoja ja tämän myötä saada myös suurempia EU-avustuksia hankkeisiin. Tuominen (2015) tutkielmassaan puhuu budjettikurista. Julkistalouden kestävyys on koetuksella ollut jo pitkään. Julkissektorin taloussuunnitteluakin kunnissa ja kuntayhtymissä ohjaa valtiontalous, vaikka niin kauaskantoiselta asialta se vaikuttaa. Budjettikurisopimuksessa on asetettu sallittavan alijäämän määrä ja näin voidaan ohjata myös talouden suunnittelua organisaatiossa budjettikehyksin kestävään toimintaan organisaatiossa.

Budjettisuunnittelussa huomionarvoista on hankintojen suunnittelussa se, mille vuodelle ja ajanjaksolle hankintojen kustannukset kohdistuvat (Määttä 2017, 136). Tällöin on helppo pysyä asetetuissa kehyksissä. Äkilliset hankintamenot aina rasittavat kehyksessä pysymistä, mutta tämä on hyvä ottaa huomioon yhteistyössä yli palvelualue rajojen. Soiten organisaatiotasolle asetetussa budjettiraamissa vuosille 2021-2023 on talouden tasapainottamisohjelman vuoksikin haasteellista pysyä ilman toimintojen ja palveluiden tuntuvaa karsimista, mutta tavoitteita voidaan tarkastella pidemmällä aikavälillä kuin yhdellä suunnittelukaudella. Yksikötasolla budjettikehykset säätelevät hankintapäätöksiä. Määrärahoja saatetaan joutua sopeuttamaan organisaation taloudellisen tilanteen vuoksi ja hankintamäärärahoja voidaan joutua säädellä tiukastikin realiteetit kuitenkin huomioiden.

5.1.2 Resurssien tehokas käyttö

Hankintalaissakin lähtökohtana on hankintojen huolellinen suunnittelu. Hankintalain 2 luvun 2 §:n säännöksen mukaan hankintatoimi tulee järjestää siten, että hankintojen toteutumisen tavat ja yksityiskohdat tukevat hankintatoimen strategista suunnittelua. Huolellisella pitkän tähtäimen suunnittelulla päästään jo pitkälle kustannustehokkuudessa. Hankintoja voidaan toteuttaa tavoitellen laadullista ja kilpailukykyisempää hintaa hankintarenkain sekä pienhankintojen näkökulmasta organisaation sisäisen toimialueyhteistyön kautta. Pienhankinnoissakin tulee ottaa huomioon julkisen talouden tehokas varojen käyttö. (Määttä ym. 2017, 154-157.) Hankintayksikkö ohjaa ja tukee hankintaprosessissa. Talousyksikkö tuntee luvut ja tunnuslukujen kautta ohjaa taloutta. Mutta organisaatiossa, jossa toimii eri toimialueita, palvelualueita, vastuualueita resursointi on jokaisen asianosaisen yhteinen asia.

Julkisella sektorilla ollaan haasteiden edessä tuottavuuden parantamisessa ja toiminnan optimoinnissa ikääntyvän väestön ja palveluntarpeiden kasvun myötä (Oulasvirta ja Alonen 2012, 42). Miten pystymme näillä resursseilla mitä on annettu vastaamaan muutoksiin? Oulasvirta ym. (2021, 42) ovat sitä mieltä, että täytyy kyetä tekemään oikeita päätöksiä tuottavuuden parantamisessa. Tuottavuus kulkee käsi kädessä kannattavuuden ja tehokkuuden kanssa. Tuottavuutta tulee tarkastella eri tekijöiden ja toimintojen kautta parhaan mahdollisen tuloksen aikaansaamiseksi. (Neilimo ym. 2012, luku 1.3) Kustannustehokkuuteen organisaatiossa vaikuttavat sekä henkilöstöpolitiikka että talousraamit. Tehokas resursointi vaatii monen eri vaiheen ja toiminnon tarkastelua ja vaikuttavuutta. Esimerkiksi vaihteita ja toimintoja voi olla työpanosresurssit, organisaatiotason monimuotoisuuden huomioiminen ja erilaiset lähtökohdat ja tarpeet eri yksikköalueilla, oikeat työkalut kustannustehokkuutta seuraamaan ja arvioimaan, mahdolliset yhteiset menetelmät. Tehokkuuslukuin voidaan mitata asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Sitoutunut ja yhteen hiileen puhaltava henkilöstö ja yhteistyöhalukkuus, hyvä perehtyneisyys ja uteliaisuus oman alan ajankohtaisiin asioihin ja niiden esille tuominen koko organisaatiotasolle tuovat lisäarvoa resursointiin ja kustannussuunnitteluun. Länsipuro 2021 esittää katsauksessaan, että organisaatioiden tulisi olla myönteisiä muutoksille ja avoimia innovaatioita kohtaan. Hankintaprosessin näkökulmasta voidaan ajatella kustannustehokkuus ja resurssien paras mahdollinen käyttäminen selkeänä hankintaprosessina ja tulosityksikkövastaavien tiedon, taidon ja yhteistyön yhteensovittamisena sekä käytössä olevien teknologisten prosessien ja järjestelmien hallittavuudessa. Yhdessä tekeminen synnyttää innovaatioita ja innovaatiot lisäävät motivaatiota. (Länsipuro 2021.)

5.1.3 Tiedolla johtaminen

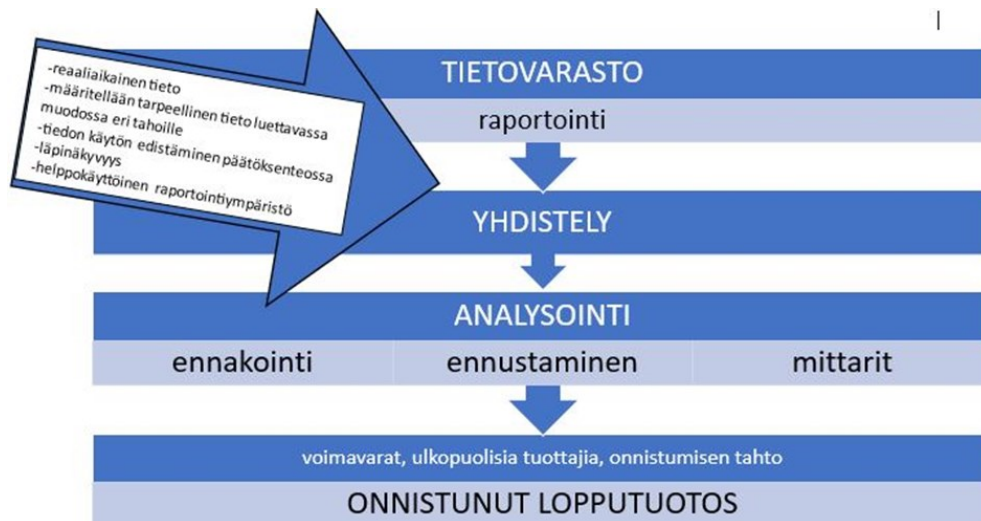
Tiedolla johtamisen merkitys on kasvanut hankintojen vaikuttavuuden seurannassa ja päätösten läpinäkyvydessä. Kun tuotetaan ja järjestetään palveluita kuntalaisille, tuodaan myös tietoa ulospäin, miten toiminta ja talous kytkeytyvät toisiinsa, mitä hankintoja on tehty ja mikä on niiden vaikuttavuus, mihin on investoitu ja mitä on saatu aikaan. (Huikko ym. 2021, 74). Alati muuttuvan sote-toimintaympäristön sekä taloudellisten tehokkuus- ja vaikuttavuuspaineiden alla tiedolla on entistä suurempi merkitys johtamisessa ja päätöksenteossa. Vesiluoma (2012) kiteyttää tiedolla johtamisen osaksi organisaation tavoitteiden ja toiminnan toteuttamista. Tietoa pyritään hyödyntämään toiminnan seuraamiseen ja kehittämiseen. Sisäisen talouden ja kannattavuuden seurantaan on erilaisia tietojärjestelmiä, integroitua kokonaisuuksia, joista viranhaltijat pääsevät näkemään toiminnan tunnuslukuja. Tarvitaan osaa mistä tiedon tulkintaan ja rajamaan sitä, mikä tieto on oleellista, jotta voidaan johtaa toimintoja ja palveluita kannattavampaan ja tuottavampaan suuntaan. Nylander (2017, 70) esittää, että tiedolla johtamisen yksi keskeinen taito on turhan ja päällekkäisen tiedon karsiminen pois.

Virtanen, Stenvall, & Rannisto (2015, 13-14) esittävät tutkimuksessaan, että tiedon saatavuus ei ole ydinongelma verkostoituneessa ja kehittyneessä yhteiskunnassa, vaan he näkevät ongelman tiedon käytössä ja analysoinnissa. Tiedolla johtamisella voidaan käsittää relevantin tiedon kerääminen epäolennaisesta tietomassasta (*big data*), jolla on toimintamme kannalta merkitystä. Relevantti tieto voi olla yhdistelmä toiminnoistaan itsestään syntyvästä tiedosta sekä ulkoisen tiedon vaikutuksesta. Julkishallinnon johtamistehtävissä eduksi on soveltamisen taito kerätyn tiedon ja taidon lisäksi (Virtanen ym. 2019, 18). (Virtanen ym. 2015, 13-14). Autioniemi (2022, 44) esittää, että *“vaikuttavimmat päätökset tehdään silloin, kun tietoa niiden vaikuttavuudesta on vähiten”*.

Hankintatoimen tiedolla johtaminen voidaan jakaa kolmeen tiedon keräämisen alueeseen: sisäisen tiedon keräämiseen, toimittajatietojen keräämiseen sekä hankintamarkkinatiedon keräämiseen (Huuhka 2016, 90-93). Sisäisen tiedon keräämisellä organisaatiossa tarkoitetaan sitä, miten tietoa käytetään ja miten tiedon käyttö kehittyi tulevaisuudessa. Tiedolla ja tietoperustan analysoinnilla voidaan tarkastella, kuinka paljon hankintoja organisaatiossa on tehty, millä alueilla tuotteita ja palveluita olemme käyttäneet, millaisena hankinnat on koettu, onko tehty oikeita hankintoja, miten hankintoja voidaan kehittää tulevaisuudessa, onko mahdollista parantaa prosessia ja mitä uudistusvaihtoehtoja teknologia tarjoaa. Toimittajatiedon keruussa tarkastellaan nykyisiä ja aikaisempia toimittajia. Tiedolla vastataan kysymyksiin mitä tarjotaan ja minkälaisia toimittajia tarjoaa, miltä toimittajien tulevaisuus näyttää, minkälaisia vaihtoehtoja markkinoilta on, miltä kustannustaso näyttää ja minkälaisena yhteistyö

koetaan. Hintamarkkinatiedon keruu sivuaa hivenen toimittajatiedon keruuta eli miltä markkinat näyttävät nyt ja tulevaisuudessa. *Spend-analyysillä* eli hankintojen kuluanalyysillä pääsee pureutumaan syvemmin käytettyihin määrärahoihin eri toimialoittain, yksiköittäin organisaatiokohtaisesti. (Huuhka 2016, 90-93, 53.)

Sote-tieto hyötykäyttöön -strategiassa 2020 kerrotaan, että Suomi on maailman kärkimaita julkisissa sähköisissä palveluissa. Julkisella sektorilla entistä enemmän joudutaan pärjäämään pienemmillä resursseilla, joten digitalisaation kehittyminen tuo uusia toimintatapoja prosesseihin ja työn tehokkuuteen voidaan vaikuttaa digitalisaation avulla. Nostamme tähän tärkeänä huomiona, että digitalisaation kehittyminen tuo johdolle edellytykset uudistumiseen ja tiedon päivittämiseen. Nylander (2017, 98-99) nostaa esille myös Lapin sairaanhoitopiirin tapauksen, joka kulkee nimellä ”Tehemä pois”. He rakensivat tiedolla johtamisen kokonaisuutta pitkän ajan tähtäimellä ja tavoitteena oli tehdä tarkoituksenmukaisia asioita ja kehittää sellainen toimintamalli, että päästään hyödyntämään reaaliaikaista tietoa toimintaan, päivittäisjohtamiseen, palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen. Nylanderin tutkimusarvion mukaan he onnistuivat muutostyössä erinomaisesti ja lappilaisten usko onnistumiseen näkyi. Alla on lappilaisten muutostyön kehityspolku tiivistettynä.



KUVIO 1. Case Lapin sairaanhoitopiirin tiedolla johtamisen kehitystyö (mukaiillen Nylander 2017, 99)

Olemme uuden edessä ja muutoksen alussa epävarmoja. Tämän vuoksi tiedolla johtaminen kasvattaa merkitystään ja siihen täytyy panostaa. Soiten hankintaprosesseissa käytetään Dynasty-asianhallinta-järjestelmää, Hilma-järjestelmää, Cloudia-pienhankintajärjestelmää sekä Soiten tarjouspalvelu-sivus-

toa. Näiden kaikkien järjestelmien tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää tiedolla johtamisessa. Päätöksenteon tueksi voidaan hyödyntää myös sisäisen laskentatoimen kerryttämää informaatiota. Tiedolla johtaminen on toiminnallista vahvuutta, jolla voidaan kontrolloida organisaation voimavaroja haluttuun suuntaan ja saavuttaa organisaation strategisia tavoitteita. Alati muuttuvassa toimintaympäristössä dataa täytyy osata lukea oikein. Organisaatioissa käytetään erilaisia järjestelmiä ja raportointityökaluja tiedon keräämiseen, tuottamiseen ja integroimiseen.

5.1.4 Raportointi ja oikea tiedonsaanti

Organisaation tulee pystyä valvomaan toiminnan tuloksia ja vertaamaan niitä asetettuihin tavoitteisiin. Johtaminen tapahtuu strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla, ja kaikkia näitä seikkoja varten tarvitaan raportointia. Johdon laskentatoimi (management accounting) eli operatiivinen laskentatoimi tuottaa johdon tarvitsemia laskelmia päätöksenteon tueksi. Laskelmien kautta voidaan tarkastella kannattavuutta, ja talouden toteutumista, tehdä vertailuja ja kehittää toimintaa. (Neilimo ym. 2012, Luku 1) Toiminnan ohjaaminen perustuu aina johonkin tietoon. Tieto voi olla sähköistä raportointia ja se voi olla myöskin liiketoiminnan tuntemista ja ns. hiljaista tietoa. Tietotekniikan ja integroitujen tietojärjestelmien jatkuva kehitys tarjoaa johdolle ja viranhaltijoille entistä tehokkaamman tiedonsaannin päätöksenteon tueksi. Isossa organisaatiossa, jossa on paljon eri toimintoja, palvelualueita ja osastoja, tietojärjestelmien ja integroitujen toiminnanohjausjärjestelmien tulee toimia mutkattomasti ja suuren tietomassan tulee kulkea järjestelmien lävitse vaivattomasti, niin että tarvittava tieto on saatavilla.

Suurissa organisaatioissa on usein ylin johto, keskijohto sekä useampia, jopa kymmeniä alaorganisaatiotasoja. Kaikilla tasoilla on esihenkilönsä ja kaikilla heillä on raportointivelvollisuus hierarkian mukaisesti. Talousohjauksessa tieto rakentuu vastuualuekohtaisesti raportointikohteille laskelmiin. Vastuualue- ja palvelualuekohtaisten esimiesten lisäksi talouscontrollereilla on vastuu talousraportoinnista ja vastuuta löytämään keinoja suorituskyvyn parantamiseen organisaation eri toiminnoissa. (Järvenpää ym. 2017, 302-303, 310) Eri yksiköissä voi olla eri toimintatapoja oman yksikön talouden seurannassa. Suuressa organisaatiossa on hyvä pyrkiä yhteiseen linjaan, joka tehostaa toimintaa ja tuottavuutta. Soiten Toiminta- ja taloussuunnitelmassa 2022 sivulla 48 onkin asetettu yhdeksi painopistealueeksi Talous- ja hallintopalveluissa ”*Taloustraportoinnin roolin kasvattaminen johtamisen tueksi ja kuluksen karsimiseksi*”. Raportointikokonaisuus käsittää säännöllisin väliajoin raportoitavat rutiiniraportit kuten vuosikellon mukaiset raportit strategiasuunnittelusta tilinpäätökseen. Näiden lisäksi voidaan tuottaa myös väliraportteja ja kvartaalituloksia. Voidaan säännöllisin väliajoin raportoida tunnuslukuja sekä

vertailuja. Suuremmissa organisaatioissa tarkastellaan kuukausitasolla kannattavuutta, toiminnan vo-lyymia ja tuloksia.

Tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen vaatii dynaamisia ja helppokäyttöisiä raportointimenetelmiä. Raportit voivat olla tilastoraportteja, graafisia esityksiä, ja analyysiin perustuvia arviointi- ja suunniteluraportteja. Tärkeää raportoinneissa eri alueilla on se, että loppukäyttäjä saa hänen tarpeitaan vastaa- via raportteja ja löytää raporteista tarvittavan informaation. (Nylander 2017, 92). Hankinnoissa käyte- tään omaa asiahallintajärjestelmää, joka tuottaa omanlaisensa raportit hankintavalmisteluista- ja pää- töksistä, päätöksentekijöistä, tarjouksista ja toimittajista. Asiahallintajärjestelmän tarkoituksena on tiedon jakamisen ja yhteiskäyttämisen helppous. Raportoinnin ja tiedonsaannin näkökulmasta sopi- musten hallintajärjestelmä on keskeinen työkalu ja tiedon tuottaja hankinnoissa.

5.1.5 Sisäisen valvonnan rooli

Julkisella sektorilla, kuntien ja kuntayhtymien johdon vastuulla on järjestää sisäinen valvonta ja sisäi- sen valvonnan raportointi hallitukselle. Sisäisellä valvonnan tehtävää on katsoa, että organisaatiossa noudatetaan lakeja, säännöksiä ja ohjeistuksia, raportointi on ajan tasalla, toiminta on tuloksellista ja tehokasta sekä organisaation varallisuus turvassa. Sisäiseen valvontaan liittyy myös riskien arviointia ja riskien hallintaa. Tavoitteena sisäisellä valvonnalla on taloudellisen ja tuloksellisen toiminnan edis- tämisen lisäksi tehokkaan johtamisen edistäminen ja toiminnan kehittäminen. (Ala-aho ym. 2019, 145- 147) Julkisen organisaation sisäinen valvonta on hyvin moniulotteinen prosessi laajan organisaa- tioruuhkinkin takia. Sisäinen valvonta on mietittävä tarkoin organisaatiokoon ja laajuuden mukaan.

Ala-aho ym. (2019, 148-149, 150) asettavat sisäisen valvonnan viitekehikkoon valvontaympäristön, riskien arvioinnin, kontrollitoiminnot, informaation ja kommunikoinnin sekä kontrollien toimivuuden monitoroinnin. Valvontaympäristö määrittellään organisaation henkilöstöstä ja kuinka sitoutuneita ja osaavia he työssään ovat. Riskien arvioinnilla käsitetään toiminnallisten, sekä ulkoisten että sisäisten riskien kartoittamista ja seurataan niitä omien valvontaproseduurien kautta. Sisäisen valvonnan näkö- kulmasta tiedonvälitys organisaatiossa tulee olla toimivaa organisaatiotasolla jokaiseen suuntaan. Si- säisen tarkastuksen järjestäminen organisaatiossa edesauttaa toimivuuden arviointia ja tavoitteisiin pääsemistä. Sisäinen valvonta sisäisen tarkastajan toimesta käsittää aktiivista sisäistä tarkastusta koko organisaatiotasolla.

Rönkkö (2019, 27, 45) avaa tutkimuksessaan, että sisäisen tarkastus on sekä yksityisellä että julkisella sektorilla hyvän hallintotavan yksi tärkeä osa-alue ja tuottaa lisäarvoa yritykselle toimimalla tuloksellisesti. Vääjäämättä organisaatiotoiminta muuttuu alati, prosessit kehittyvät ja uudenlaisia riskejä syntyy. Sisäistä tarkastusta tarvitaan sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Korostunut tarve ilmenee julkisissa organisaatioissa mm. siinä, että julkisia varoja käytetään tehokkaimmin ja parhain mahdollisin kustannustehokkain resurssein, toiminta on lainmukaista ja luotettavaa sekä organisaatiossa on osaava henkilöstö. Soitessa toimii riippumaton sisäinen tarkastaja ja sisäisen tarkastuksen tehtäviä on mm. toiminnan kehittämisen tukeminen ja tarkastusten ja arviointien suorittaminen. Toimiva tiedonkulkua ja raportointi koko organisaatiossa on sisäisen tarkastuksenkin näkökulmasta hyvin tärkeää. Sisäisen tarkastajan tulee esteettä saada tarvittavat tiedot toimeksiantoja varten ja raportoidakseen hallitukselle tai organisaatiojohdolle.

Sisäisen valvonnan rooli organisaation hankintaprosessissa on tietenkin tärkeä. Sisäisen valvonnan näkökulmasta hankintatoimen prosessin eri osa-alueiden suorituskykyä ja toimivuutta voidaan analysoida ja mitata eri tavoin toiminnan kehittämiseksi. Voidaan analysoida kustannuksia, aikaa, laatua, joustavuutta, prosessia, henkilöstön osaamista sekä toimittajia. Mittarit on valittava yrityksen strategisten linjausten mukaan ja niiden antamalla tuloksilla tulee olla lisäarvoa organisaatiolle. Hankintaprosessin toimivuutta tulee seurata ja kehittää ja sen lainmukaisuutta tulee valvoa.

5.1.6 Johtajuus ja moniammatillinen yhteistyö

Suurissa organisaatioissa voi olla monia tulosvastuullisia johtajia. Organisaation jakaminen eri tulosvastuualueisiin tehostaa organisaation ohjattavuutta. Itsenäisillä tulosvastuualueilla on oma vastuujohdajansa ja vastuualueella on omat tulos- ja strategiset tavoitteensa. Tehokasta tämä on suurissa organisaatioissa siksi, että paras tieto asioista on tulosvastuualueen sisällä ja tieto saadaan nopeasti päätöksiä varten. Ylin johto asettaa tulostavoitteita ja tulosvastuualueen esihenkilöt noudattavat niitä ja päättävät toimintatavoista tulostavoitteisiin. Tämä vapauttaa ylintä johtoa operatiivisesta tulosvastuualueiden johtamisesta ja se voi keskittyä laajempaan kokonaisuuteen. Yrityksen kokonaistehokkuutta lisää nopea ja vaivaton päätöksentekoprosessi yhdessä motivoituneen ja sitoutuneen keskijohdon kanssa. (Järvenpää ym. 2017, 408-409). Riskinä tässä palapelissä on ylimmän johdon ja tulosityksiköiden loitontuminen toisistaan. Tulosityksiköiden esihenkilöiden vastuulla on kannattavuuden ja vaikuttavuuden seuranta ja toiminnan kehittäminen. Heidän vastuullansa on antaa oikeaa tietoa oikeaan aikaan ylimmälle

johdolle. Eri tulosityksiköillä voi olla yhteisiä toimintoja ja yhteistä osaamista. Tätä tuleekin hyödyntää tulosityksikköjohtamisessa.

Johtaminen on jatkuva oppimisprosessi. Sydänmaanlakan (2012, Luku 1) mukaan johtaminen on kuin vaikuttamisprosessi omaan itseensä, jossa pyritään kehittämään itseään, omia tunteitaan, ajatuksiaan ja tekojaan. Näiden lisäksi arvot ohjaavat toimintaamme. Johtajan tulee vaikuttaa ryhmäänsä niin, että yhteiset tavoitteet saavutetaan. Ryhmää täytyy osata hallita ja analysoida, ja olla askeleen edellä. Johtajalta vaaditaan priorisointikykyä sekä puhumisen ja aktiivisen kuuntelun taitoa ja läsnäoloa. Työviikon jälkeen voi pohtia onko asetetut tavoitteet saavutettu. Onko ohjattu ja valmennettu tiimiä kohti tavoitteita. Sydänmaalakka (2012, Luku 2 [Drucker]) jatkaa, että johtamisen guruksikin tituleerattu kirjailija-professori Peter F. Drucker sanoo johtamista käsittelevissä teoksissaan, että ”*kaiken johtamisen lähtökohdana on tavoitteiden asettaminen*”.

Johtaminen on tiimityötä ja yhteen hiileen puhaltamista. Johtamisen kehittäminen vaatii uudistumista. Voimme toistaa samaa totuttua kaavaa vuodesta toiseen ja tehdä samoja virheitä vuodesta toiseen. Johtajana kehittymisessä ja uudistumisessa täytyy olla mukana oma halu uudistua. Nylander (2017, 21-22) esittää, että kaikilla hallinnon tasoilla tarvitaan älykästä johtamista. Hän kuvaa älykkään johtamisen innovatiivisena, rutiininomaisia käytänteitä kyseenalaistavana ja rikkovana johtamisena. Julkinen hallinto halutaan kuitenkin nähdä turvallisena, vakaana ja luottamusta herättävänä instanssina, joten rajojen rikkominen koetaan vähän liian uskaliaana.

Isoherranen (2012, 30-32) tuo tutkimuksessaan esille, että organisaatioissa nykypäivänä joudutaan tekemisiin entistä monimutkaisempien ongelmien kanssa ja ammattilaisten päällekkäiset ja epäselvät raamit toiminnoissaan ja työtavoissaan aiheuttavat tehottomuutta ja epäjärjestystä. Moniammatillisessa organisaatiossa voidaan eri ammattilaisten yhteistyöllä lisätä tehokkuutta toimintoihin ja prosesseihin. Soiten pienhankintaprosessin näkökulmasta yhteistyöhön voidaan soveltaa Isoherrasen (2012, 30-32) esittämää mallia, jonka mukaan haetaan sopivaa yhteistyön mallia prosessiin. Hän jatkaa, että tulosriippuvaisuus ryhmässä on riippuvaista ryhmän keskinäisen riippuvuuden kanssa, ja mitä riippuvaisempia ryhmän jäsenet ovat jokaisen omasta työpanoksestaan, sitä tärkeämmäksi nousee hyvä toimintojen koordinointi. Yhteistyöllä voidaan vaikuttaa tulokseen, joka on enemmän kuin yksilötasolla saavutettu tulos.

5.2 Toteutuneet pienhankinnat Soitessa

Hankinnoissa tulee huomioida käytettävissä olevien rajallisten resurssien näkökulmasta laadultaan parhaat tuotteet ja palvelut sekä syrjimättömän kohtelun tarjousmenettelyissä (Huikko ym. 2021, 62).

Pienhankinnoissa tämä näyttäytyy sillä, että tarjouspyyntöjä ja hintatiedusteluja toteutetaan. Useimmiten pienhankintaprosessissa tarjousten jättäjät täyttävät soveltuvuusvaatimukset ja pienhankintapäätös tehdään edullisimman hinnan perusteella. Tutkiessamme palvelualuejohtajien tekemiä päätöksiä vuositasolla Dynasty 10 –ohjelman kautta erikoisalojen pienhankintapäätökset määrällisesti eroavat toisistaan huomattavasti.

Soitessa palvelualuejohtajat tekevät pienhankintapäätökset 4000-30000 euron väliltä Dynasty 10 –asianhallintaohjelmassa. Hintatiedustelua voidaan toteuttaa Clodia -pienhankintajärjestelmän kautta sekä sähköpostitse. Sosiaali- ja terveysterveystoimialueella on ominaista, että monia erikoisaloilla käytettäviä koneita ja laitteita tai niiden varaosia toimittaa, huoltaa tai päivittää vain yksi toimittaja. Terveystoimialueella ja sairaanhoitopalveluiden toimialueella pienhankintapäätöksiä on monia kymmeniä, hoidon ja hoivan alueella voi olla yksi tai kaksi hankintaa vuositasolla. Päätöksissä näkyikin vahvasti palvelualueiden toiminnallinen eroavaisuus. Tiloissa ja teknisissä palveluissa pienhankinnat sisältyvät usein urakkahankintakokonaisuuksiin. Erilainen urakkahankinta voi sisältää moneltakin eri osa-alueelta erilaisia pienempiä hankintoja. Tekniikan palvelualueella palvelualuejohtajan valtuusraja ylittää 60 000 euron pienhankintarajaan. Alla olevassa taulukossa esitetään pienhankintapäätökset toimialueittain ajalta 1.7.2022-31.12.2022 eli tarkastellaan pienhankintapäätösten jakaumaa puolivuositähtäällä.

TAULUKKO 2. Pienhankintapäätökset Soitessa aikavälillä 1.7.2022-31.12.2022 (Soiten Dynasty 10 – asianhallintaohjelma.)

TERVEYDEN- JA SAIRAANHOITOPALVELUT

suojaliivien hankinta	11900,00
hammaslääkäripalvelu jononpurkuun	7200,00
mittauslaitetekonaisuuden hankinta	13700,00
hammaslääkäripalvelu jononpurkuun	10000,00
hammaslääkäripalvelun hankinta	9000,00
suuskannerin hankinta	29600,00
leasing-sopimuksen jatkaminen	17200,00
ensihoitoyksikkö varayksiköksi	15200,00
leasing-sopimuksen jatkaminen	16100,00
CUBEscan -mittari	8600,00
valvontakameroiden hankinta	9600,00
muutostyö laskutusliittymään	8900,00
pistoshoitotas	10800,00
ultraäänimittauslaite	11500,00
hemodynaaminen monitori ja picco-moduuli	20400,00
ventilaattori-kokoonpano	18200,00
pika-autoklaavit	20300,00
videoskoopin hankinta	23900,00
videolaryngoskoopikokoonpano	10000,00
kuntoutuspalvelu	10000,00
autorefraktokeratometrin hankinta	10200,00
oikomishoitopalvelu	20000,00
lääkäripalvelu	8800,00
videobronkoskooppi (hank.joht.päätös)	27500,00
hammaslääkäripalvelu	9000,00
3-paikanninlaite skopioihin	8900,00
yleislääkäripalvelu	13000,00
hammashoitokone	29500,00
ultraäänianturit	11500,00
puheentumistuspalvelu	26000,00
yhteensä	446500,00

VAMMAISPALVELUT

erilliskyyti invavarusteisella autolla	12500,00
taide- ja kulttuuripäivätoimintapalvelu	18800,00
erilliskyyti	28000,00
opiskelijakyydit	12000,00
opiskelijakyydit	9000,00
opiskelijakyydit	28000,00
kyytipalvelu	11500,00
yhteensä	119800,00

JOHDON TUKI JA TUOTANNOLLISET PALVELUT

kulunvalvonnan hankinta	13500,00
hammas koneiden varaosien hankinta	19200,00
varaosien hankinta	12800,00
lukituksen uusiminen (tekniikka)	45500,00
kulunvalvontajärjestelmän päivitys	14900,00
heräämön pistorasiat, tutkimusvalot	15600,00
sähkösuunnittelun hankinta (tekniikka)	56200,00
valaistussaneeraus (tekniikka)	53800,00
palvelinalustan päivitys	29800,00
paikkatietolähtettimien uusiminen	14900,00
muutostöiden automaatiotekniset työt	11100,00
osaston muutostöiden automaatiotekniset työt	11900,00
toimenpidevalaisimien hankinta	11000,00
siivouspalvelusopimuksen päivitys	15600,00
toiminnallisen työkyvyn arvioiminen	
pilottihankinta	20000,00
palvelumuotoilutuen hankinta	10100,00
siivouspalvelu	11600,00

sähköiset lääketieteelliset lehdet	30200,00
kuitukangaskassit	6900,00
asiantuntijapalvelu mobiilisovellus	19200,00
käyttäjärjestelmäpäivitys	12400,00
migraatio työt tietokantasiirtoon	9000,00
markkinointikampanja/digipalvelut	12100,00
Wlan-tukiasemat	11800,00
mobiilitulostimien hankinta	8300,00
valmentajakoulutuksen jatkotilaus	5200,00
siivouspalvelu	15600,00
katoksen ja suojamuurin hankinta	21000,00
siivouspalvelu	10000,00
kattohuolto	9100,00
asiantuntijapalvelu	27000,00
yhteensä	565300,00

HOITO JA HOIVA

verkkokoulutus kokonaisuus (toimialuejoht.päätös)	10200,00
yhteensä	10200,00

PERHEPALVELUT

elvytysnukkien huolto	18000,00
potilasvalvontamonitorit	19900,00
yhteensä	37900,00

Taulukosta nähdään, kuinka pienhankinnat ovat puolen vuoden ajalta jakautuneet eri toimialueille palvelualuejohtajien päätösten mukaisesti. Vammaispalveluissa, hoidossa ja hoivassa sekä perhepalveluissa pienhankintapäätöksiä tehdään vuositalossa hyvin vähän tarkasteluvuoden puolivuositaisen osalta. Terveys- ja sairaanhoidon toimialueella eri palvelualueiden osastoilla ja vastaanotoilla tehdään paljon laitehankintoja. Johdon tuki ja tuotannollisten palveluiden toimialueelta nousee esille vah-

vasti pienhankintojen osalta tekniikan ja tietohallinnon hankinnat. Pienhankintapäätöksissä näkyi vahvasti muun muassa suun terveydenhuollon työvoimapula ajoittain. Hammaslääkäripalvelua hankittiin pienhankintoina puolen vuoden ajanjaksolla useammin. Tekniikan palvelualueella siivouspalvelupienhankinnat korostuivat rakennustekniikan muiden muutos – ja perusparannustöiden rinnalla.

5.2.1 Budjetoidut määrärahat pienhankintoihin

Oulasvirta ym. (2012, 20) esittävät, että toiminnallisten tavoitteiden ja määrärahojen kytkeminen toisiinsa on ikuisuusongelma. Tutkija on kuitenkin sitä mieltä, että vaikka yhteensovittaminen on haasteellista, sitä on kuitenkin jatkuvasti kehitettävä. Toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sitouttavat budjetointia. Pienhankinnoissa puhutaan kuitenkin sen verran pienistä budjeteista, määrärahoista ja helpommin arvioitavista kuluista, että melko hyvin pystytään pienhankinnat talousarviovuodelle budjetoida realistisesti ja saatujen määrärahojen mukaisesti sopeuttamaan yksiköiden tarpeisiin. Alla olevassa taulukossa esitetään Soiten laite- ja kalustohankintojen arvioidut kulut toimialueittain vuosina 2021 ja 2022.

TAULUKKO 3. Soiten Talousarvion tunnusluvut laite- ja kalustohankintojen osalta vuosilta 2021 ja 2022. (Soiten Exreport – johdon tietojärjestelmä.)

Talousarvio 2022

Laitteet ja kalusto

Hallinto	1033,00
Johtamisen ja tuotannon tukipalvelut	166417,00
Hoito ja hoiva	235596,00
Perheiden palvelut	120271,00
Vammaispalvelut	92186,00
Terveys- ja sairaanhoitopalvelut	621296,00

Talousarvio 2021

Laitteet ja kalusto

Hallinto	1033,00
Johtamisen ja tuotannon tukipalvelut	166417,00
Hoito ja hoiva	235596,00
Perheiden palvelut	120271,00
Vammaispalvelut	93000,00
Terveys- ja sairaanhoitopalvelut	621296,00

Pienhankintojen osalta palveluhankintojen talousarvio-osuutta ei pysty yllä olevan listauksen mukaisella tarkkuudella esittämään, koska ovat kirjanpidossa esitetty palveluhankintojen yhteydessä koko

organisaatiotasolla toimintoperusteisesti, esimerkiksi lääkäripalvelut, siivouspalvelut ja asiantuntijapalvelut. Talousarvioesityksessä vuodelle 2022 palveluiden ostot kokonaisuudessaan organisaatiotasolla ovat 117,1 miljoonaa euroa. Asiakaspalvelujen ostoille esitetään 66,2 miljoonaa euroa ja muiden palvelujen ostoille 50,9 miljoonaa euroa. Muiden palvelujen ostojen alla esitetään muun muassa toimistopalvelut, ICT-palvelut, puhtaanapito- ja pesulapalvelut, huolto- ja kunnossapitopalvelut, matkustus- ja kuljetuspalvelut sekä asiantuntijapalvelut.

Hallinnon toimialueen talousarvio muiden palvelujen ostojen osalta vuodelle 2022 oli 3,0 miljoonaa euroa ja johtamisen ja tuotannon tukipalveluiden talousarvio vuodelle 2022 oli 12,3 miljoonaa euroa. Hoidon ja hoivan toimialueella muiden palvelujen ostojen talousarvio vuodelle 2022 oli 6,9 miljoonaa euroa ja perheiden palveluiden talousarvio muiden palvelujen ostojen osalta vuodelle 2022 oli 5,1 miljoonaa euroa. Vammaispalveluissa on esitetty talousarviossa vuodelle 2022 3,2 miljoonaa euroa ja terveyden- ja sairaanhoidon palveluissa muiden palvelujen ostot vuodelle 2022 oli talousarviossa esitetty 20,4 miljoonaa euroa. Rahoituksen ja liikelaitosten toimialueella muiden palveluiden ostot olivat vähäistä, talousarviossa vuodelle 2022 oli esitetty 18 000 euroa. (Soiten tilinpäätöskertomus 2021 ja 2022.) Määrärahat pienhankintoihin jaetaan toimialueille budjettiesitysten ja resurssien mukaisesti. Toimialueella määrärahat jaetaan hankintaesitysten mukaisesti palvelualueille ja palvelualueilta määrärahat jaetaan puolestaan vastuualueille hankintaesitysten mukaisesti.

5.2.2 Toteutunut varojen käyttö pienhankinnoissa

Terveyden- ja sairaanhoitopalveluiden toimialueella pienhankintapäätökset useimmiten perustuvat laitehankintoihin sekä ulkopuolisen palvelun hankintaan. Johdon tuen ja tuotannollisten palveluiden toimialueella tekniikan palvelualueella pienhankinnat ovat pääsääntöisin kiinteistöjen perusparannuksiin liittyviä hankintoja, muutostöitä ja siivouspalvelun hankintaa. Tietohallinnossa pienhankinnat keskittyvät laite- ja käyttöjärjestelmiin. Perheiden palveluiden toimialueella on hankittu vuositasolla huoltoa ja monitoreja. Vammaispalveluiden toimialueella tyypillinen pienhankinta on kyytikuljetuksen järjestäminen sekä päivätoimintaan liittyvän pienhankinnat. Soiten rahoituksen ja liikelaitoksen toimialueilla laite- ja kalustohankinnat ovat niin vähäisiä (alta 5000 euron vuositasolla), ettei niitä luettella alla olevaan listaukseen lainkaan.

Alla olevasta listasta näkyy, että toimialueilla pysyttiin hyvin samankaltaisissa lukemissa vuosina 2020 ja 2021 toimialueittain. Huomionarvoista on se, että kaikilla muilla toimialueilla selvittiin vuonna 2021

vähemmällä kuluilla kuin vuonna 2021, paitsi hoidon ja hoivan toimialueella. Tässä näkyy se ristiriita eri vuosien välillä, että palvelualuejohtajien pienhankintapäätöksiä hoidon ja hoivan toimialueella on tehty hyvin vähän tarkastelujaksolla vuonna 2022 (ks. Luku 5.2 Taulukko 2). Muilta osin tilinpäätöslu-
vuista laite- ja kalustohankintojen osalta näkyy talouden tasapainottamisen vaikutus.

TAULUKKO 4. Soiten Tilinpäätöksen tunnusluvut laite- ja kalustohankintojen osalta vuosilta 2020 ja 2021. (Soiten Exreport – johdon tietojärjestelmä.)

Tilinpäätös 2021

Laitteet ja kalusto

Hallinto	23693,01
Johtamisen ja tuotannon tukipalvelut	73536,29
Hoito ja hoiva	147664,14
Perheiden palvelut	165898,32
Vammaispalvelut	60615,63
Terveyden- ja sairaanhoitopalvelut	514048,62

Tilinpäätös 2020

Laitteet ja kalusto

Hallinto	40005,82
Johtamisen ja tuotannon tukipalvelut	86795,55
Hoito ja hoiva	119300,88
Perheiden palvelut	193353,51
Vammaispalvelut	73232,72
Terveyden- ja sairaanhoitopalvelut	545533,86

Toteutuneiden pienhankintojen osalta palveluhankintoja ei pysty yllä olevan listauksen mukaisella tarkkuudella esittämään, koska ne on kirjanpidossa esitetty palveluhankintojen yhteydessä koko organisaatiotasolla toimintoperusteisesti, esimerkiksi lääkäripalvelut, siivouspalvelut ja asiantuntijapalvelut. Vuoden 2021 tilinpäätöksessä palveluiden ostot jakautuivat koko organisaatiotasolla asiakaspalveluiden ostoihin 68,3 miljoonaa euroa, erikoissairaanhoidon 22,9 miljoonaa euroa, kuntoutuspalveluihin, 0,2 miljoonaa euroa, perusterveydenhuoltoon 0,5 miljoonaa euroa, sosiaalipalveluihin 26,8 miljoonaa euroa sekä vammaispalveluihin 7,7 miljoonaa euroa.

Vuoden 2021 tilinpäätöksessä oli esitetty hallinnon toimialueen muiden palvelujen ostot yhteensä 4,4 miljoonaa euroa ja johtamisen ja tuotannon tukipalveluiden muiden palveluiden ostot 11 miljoonaa euroa. Hoidon ja hoivan toimialueella tilinpäätöksessä 2021 muiden palveluiden ostot ovat 8,7 miljoonaa euroa ja perheiden palveluissa 6,5 miljoonaa euroa. Vammaispalveluissa muiden palveluiden ostot ovat 2,6 miljoonaa euroa ja terveyden- ja sairaanhoitopalveluissa 22,3 miljoonaa euroa. Rahoituksen ja

liikelaitosten toimialueella muiden palveluiden ostot ovat vähäistä, tilinpäätöksessä 2021 yhteensä 215 000 euroa. Palveluiden ostot yhteensä tilinpäätösvuonna 2021 olivat 124,1 miljoonaa euroa ja kasvua edelliseen vuoteen oli 14,7 miljoonaa euroa (+13,4 %). Terveys- ja sairaanhoitopalveluissa näkyi vahvasti vuonna 2021 koronapandemian kuormitus, ja lääkäripalveluiden ostoissakin oli kasvua edelliseen vuoteen 0,2 miljoonaa euroa. (Soiten tilinpäätöskertomus 2021.) Vaikka pienhankintojen kuluerät ovat suhteellisen pieniä tarkasteltuna koko organisaation kulueriä, näissäkin tulee huomioida budjetoinnissa ja määrärahojen käytössä taloudellisuus ja järkevyyt. On suositeltavaa tehdä laatu- ja hintasuhteiltaan ja kokonaisratkaisuinakin tarkasteltuna parhaita ja tarkoituksenmukaisia hankintoja.

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Työmme empiirinen eli toiminnallinen osuus rakentui kahdesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa toteutimme sähköisen kyselyn Soiten palvelualuejohtajille ja toisessa vaiheessa toteutustapa oli palvelualuejohtajien henkilökohtaiset haastattelut. Kysely koostui eri aiheosiosta: Dynasty 10- asianhallinta-ohjelman käyttökokemuksesta ja ohjeistuksista, hankintalain, Soiten hankintaprosessin ja Soiten hankintasäännön tuntemisesta, hankintapäätösprosessista sekä budjetoinnista. Tutkimus tehtiin Soiten hankintajohtajan antamista lähtökohdista. Kysymykset muotoutuivat hankintajohtajan antamien raamien mukaan ja kysymysten tarkoituksenmukaisuutta pohdittiin useista eri näkökulmista. Kysymysten asetelulla pyrittiin saamaan vastauksia hankintatoimea mietityttäneisiin kysymyksiin hankintaprosessin kulussa pienhankintojen osalta, esimerkiksi hankintarajat, hankintasäännön selkeys ja suorahankinnassa tarvittavat perustelut. Pienhankinnoissa merkittävässä roolissa oleva budjettisuunnittelu ja budjettiseuranta tarvittiin kyselyyn mukaan, koska budjetti vaikuttaa suurimpana tekijänä pienhankinnan toteutumiseen.

Soiten toimialueet ovat hyvin erilaisia ja toimialueiden sisällä on myös hyvin erilaisia palvelualueita. Palvelualuejohtajia Soitessa on yhteensä 20. Kysely lähetettiin heistä jokaiselle ja kyselyymme vastasi heistä 13. Olemme erittäin tyytyväisiä tähän vastausprosenttiin, koska saimme vastauksia kaikilta eri toimialueilta ja saimme niistä jokaisesta näkökulmaa tutkimukseemme. Kyselyn tämän osion kysymykset ja vastausvaihtoehdot toteutettiin niin, että jokainen kohta tuo tutkimuksemme tavoitteita silmällä pitäen arvokasta tietoa. Ennen kyselyn lähettämistä kysymykset hyväksyttiin hankintajohtajalla. Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselynä ajalla 18.4.-3.5.2023 anonyymisti. Kyselyn lopussa annoimme kyselyyn vastanneelle palvelualuejohtajalle mahdollisuuden ottaa tutkimustyön tekijöihin yhteyttä sähköpostitse ja sopia henkilökohtaisen haastatteluhetken tutkimustyön tiimoilta. Tässä yhteydessä saimme yhdeltä palvelualuejohtajalta viestiä mahdollisesta haastattelusta. Kysely on liitteessä 3.

Työmme toiminnallisen osuuden toinen vaihe oli siis henkilökohtaiset haastatteluhetket palvelualuejohtajien kanssa. Tarkoitus oli saada haastateltavaksi jokaiselta toimialueelta palvelualuejohtaja. Kyselyn päätyttyä pyydettiin sähköpostitse jokaiselta toimialueelta yksi palvelualuejohtaja haastateluun. Olemme erittäin kiitollisia näistä haastatteluista ja saimmekin kuulla osalta haastateltavilta palvelualuejohtajilta, että he olivat myös otettuja voidakseen vastavuoroisesti auttaa tutkimustyön tekijöitä tutkimuksessa. Haastattelut toteutuivat suunnitellusti ja olivat kestoiltaan noin 40 – 50 minuuttia. Haas-

tattelujen kulku ja sisältö noudattivat jokaisen haastateltavan kohdalla samaa kaavaa. Kysymykset valmisteltiin Webropol-kyselyn kysymysten pohjalta, niin että kysymysten vastaukset syvensivät ja selkiyttivät hankintaprosessin ja budjettisuunnitelmien kulkua. Haastatteluissa keskityttiin enemmän taustaprosesseihin kuin suoraan hankinta- tai budjettiprosessin tekemiseen. Haastattelututkimuksella haluttiin suoraa tietoa siitä, miten prosessi toimii käytännön tasolla ja miten suhtaudutaan hankinta- ja budjettiasioihin tärkeinä kysymyksinä vai onko kyseessä niin sanotusti välttämätön paha.

Saimmekin haastattelujen myötä hyvin silmiä avaavan kuvan eri palvelualueiden toiminnallisista eroista ja joissakin määrin yhdenmukaisista toiminnoista. Haastattelut olivat arvokkaita tutkimuksentekijöille täydentäen tutkimuskyselyämme. Opinnäytetyöntekijöille oli jo päivätyön kautta tulleet osittain tutuksi Soiten organisaatorakenne, palvelualue rakenne sekä palvelualueiden esihenkilöstö. Tästä koituikin hieman ”kotikenttäetua” ja saimme aikaan hienoja haastatteluhetkiä aiheen parissa. Aloitimme haastattelun kysymällä, miten Dynasty 10 –asianhallintaohjelma käyttöönoton alussa koettiin ja miten päätöksenteko käyttöönoton alussa sujui. Tämän jälkeen kysyimme Dynasty 10 –ohjeistuksesta sekä miten ohjeistus koettiin käyttöönoton alussa. Samassa yhteydessä kysyttiin myös käyttöönoton alun käytännön sujuvuutta verrattuna tämänhetkiseen tilanteeseen.

Tämän jälkeen johdateltiin haastattelua hankintarajojen pariin eli minkälaisena palvelualuejohtaja on kokenut hankintarajat. Eri palvelualueilla oli hyvinkin erilaisia näkemyksiä asiasta johtuen hyvin-erilaisesta ammattialasta. Sen jälkeen keskusteltiin hankintalaista ja Soiten hankintasäännöstä. Hankintalaki vaatiikin jo vähän enemmän erikoisosaamista ja hankintasäännös on todella tarpeellinen organisaatiossa. Keskustelimme palvelualuejohtajien ja vastuualuejohtajien yhteistyöstä. Tämä näyttäytyi eri tavoin eri kohdassa päätösprosessia. Loppuvaiheessa suuntasimme haastattelua budjetoinnin- ja budjettisuunnittelun pariin. Tämä näyttäisi jossain määrin olevan erityinen mielenkiinnon kohde ja saimme mielenkiintoisia näkökulmia eri palvelualueiden budjetointitavoista. Haastattelun lopuksi keskustelimme vapaamuotoisemmin koko prosessista ja muista seikoista.

8.1 Sähköisen kyselyn tulokset

Webropol-kysely on jaettu osioihin ja jokaisesta osiosta on koostettu vastauskokonaisuus ja analyysi. Analyysi etenee kyselylomakkeen järjestyksen kaltaisena: ensin keskitytään Dynasty 10 - asianhallintajärjestelmän käyttämiseen, sen jälkeen Soiten hankintaprosessiin sitten itse hankintapäätösprosessiin ja lopuksi budjettiasioihin. Kyselytutkimus tehtiin Soiten hankintajohtajan antamista lähtökohdista ja

kysymykset muotoutuivat hankintajohtajan antamien raamien mukaan, ja niiden tarkoituksenmukaisuutta myös pohdittiin eri näkökulmista. Kysymysten asettelulla pyrittiin saamaan vastauksia hankintatoimea mietityttäneisiin kysymyksiin hankintaprosessin kulussa pienhankintojen osalta, esimerkiksi hankintarajat, hankintasäännön selkeys ja hankintapäätöksessä tarvittavat perustelut. Pienhankinnoissa merkittävässä roolissa oleva budjettisuunnittelu ja budjettiseuranta tarvittiin kyselyyn mukaa, koska budjetti vaikuttaa suurimpana tekijänä pienhankinnan toteutumiseen.

8.1.1 Dynasty 10 -päätöksentekovälineenä -kyselyn tulokset

Kyselytutkimuksemme ensimmäisessä osiossa kysyimme Dynasty 10 – asiahallintaohjelman käyttöönottamisesta ja käyttökokemuksesta. Nykyinen hankintapäätösten tekemisen malli otettiin käyttöön keväällä 2021 Soitessa. Päätöstenteon työkaluksi valikoitui Dynasty10 -asiahallintaohjelma. Palvelualuejohtajat kertoivat omasta kokemuksestaan hankintapäätösten laatimisesta ja dokumentoinnista asiahallintaohjelmaan, josta ne ovat katsottavissa ja julkaistaan myös kaikkien nähtäväksi.

Vastausten perusteella suurin osa vastaajista kokee (62 %), että on saanut riittävästi tukea ja koulutusta Dynasty-ohjelman käyttöön hankintaprosessin osalta. Noin kolmannes (38 %) kokee, että tukea ja koulutusta ovat saaneet huonosti. Kukaan vastaajista ei vastannut, että olisi saanut hyvin tukea ja koulutusta. Vastausten perusteella enemmistö vastaajista (62 %) kokee että Dynasty10-ohjelman käytön ohjeistus on ollut riittävää, mutta yli kolmannes vastaajista (38 %) kuitenkin kokevat ohjeistuksen olevan liian vähäistä. Vastattaessa hankintapäätöksen tekemisen sujuvuudesta Dynasty10-ohjelmalla näkyy suurta hajontaa vastaajien välillä. Vastaajista vähän yli kaksi kolmasosaa (69 %) kokee osittain, että hankintapäätöksen tekeminen teknisesti onnistuu. Loput vastaukset jakaantuvat kyllä (23 %) ja ei (8 %), joten teknisessä sujuvuudessa nähdään haasteita.

Vastausten perusteella voidaan päätellä, että tuki ja koulutus on ollut riittävää, mutta ei perusteellista. On nähtävissä, että koulutusta olisi tarvittu enemmän sekä ohjelman käyttöön että hankintaprosessin läpikäymiseen. Toivottavaa olisi ollut, että jokainen asianosainen kokisi saaneensa hyvin tukea ja koulutusta Dynasty-ohjelman käyttöön. Huolestuttavana nähdään muutaman vastaajan taholta koulutuksen ja tuen riittämättömyys.

8.1.2 Kyselyn tulokset Soiten hankintaprosessista

Hankintaprosessi on osin hankintalain määräämä prosessi sekä osin jokaisen organisaation itse määrittelemä, ja tämän vuoksi toisessa osiossa keskityimme selvittämään Soiten hankintaprosessia. Alle 30 000 €:n hankintoja ei hankintalaki rajaa, mutta organisaation omassa hankintasäännössä määritellään pienhankinoille raamit, ja samalla se on ohje, miten ja millä valtuuksilla päätöksiä tehdään. Kyselyssä vain yksi vastaajista (8%) koki tuntevansa hankintalain, ja loput vastaajista (92 %) tunsivat hankintalakea osittain. Noin kaksi kolmasosaa (67 %) tuntee Soiten hankintaprosessia, mutta vähän alta kolmannes (33 %) tuntee vain osittain. Soiten hankintaohjeeseen jokainen on perehtynyt. Suurin osa vastaajista (75 %) on sitä mieltä, että hankintaohje on selkeä. Loput vastaajista (25 %) kokevat epäselvyyttä. He, jotka vastasivat kysymykseen “Ei”, saivat yksilöidä epäselviä kohtia. Hankintaprosessin kulku oli 67 % vastanneiden mielestä epäselvä. Vastanneista vain yksi oli sitä mieltä, että suorahankinnan ohjeet ovat epäselvät.

Päätösprosessin aikana noin kaksi kolmasosaa vastanneista tarkistaa hankintaohjeesta asioita ja noin kolmasosa vastanneista tarkistaa (38 %) toisinaan. Suurin osa vastanneista on sitä mieltä, että heillä on tarpeeksi kokemusta tehdä vastuualueyksiköidensä puolesta päätöksiä, mutta hajonta vastauksissa näyttäytyy kuitenkin epävarmalta. Yksi vastanneista (7,7 %) kokee, ettei ole tarpeeksi kokemusta ja tietoa tehdä hankintapäätöksiä palvelualueelle kuuluvien vastuualueyksiköiden puolesta ja kyselyvastauksien perusteella epävarmuutta ilmenee myös muiden vastaajien osalta tässä asiassa.

Kaikki kyselyyn vastanneista tunsivat hankintalakea vähintäänkin osittain. Vastauksien perusteella voidaan katsoa, että Soiten hankintaprosessi on suurimmalle osalle palvelualuejohtajista tuttu, mutta muutama vastaaja kokee, että prosessi on epäselvä. Kaikki palvelualuejohtajat ovat perehtyneet hankintasääntöön, ja jonkin verran koetaan, että hankintasäännössä on epäselviä kohtia. Osa vastanneista kokee, että hankintasäännössä kuvattu hankintaprosessin kulku on epäselvä. Tuloksista nähdään, että hankintasääntöä käytetään avuksi hankintoja tehdessä. Suurin osa palvelualuejohtajista kokevat, että he ovat oikeita henkilöitä tekemään vastuualueyksiköidensä puolesta päätöksiä, mutta vastauksien perusteella näkyy osin myös epävarmuus päätöksenteossa.

8.1.3 Kyselyn tulokset hankintapäätösprosessista

Kyselytutkimuksemme kolmannessa osiossa keskityttiin kysymyksillämme selvittämään, kuinka palvelualuejohtajat tarkastelevat sitä, miten hankintaprosessi on toteutettu ja onko päätöksenteon tueksi tutustuttu muihin materiaaleihin. Hankintapäätösprosessi koostuu useasta vaiheesta, hintatiedustelusta tai kilpailutuksesta, hyödykkeen valinnasta ja yksikön tarpeista. Halusimme kysymyksillä selvittää myös, tietävätkö palvelualuejohtajat, mitä hankintapäätöksen tulee kertoa ja saavatko he tarpeeksi tietoa päätöksenteon tueksi.

Vastaajista yli kolmannes (38 %) on sitä mieltä, että hankintaa valmistellessa on pyydetty tarjous tai hintatieto useammalta toimittajalta. Melkein puolet (46 %) on sitä mieltä, että useimmiten on pyydetty tarjousta tai hintatietoa. Hajontaa vastanneiden kesken näyttäytyy siten, että osa vastanneista ovat epävarmoja, onko pyydetty tarjousta tai hintatietoa, ja osa vastanneista kokee, ettei hintatietoa ole lainkaan pyydetty. Suurin osa palvelualuejohtajista tutustuvat materiaaleihin ja vastausten perusteella osa vain joskus. Vastaajista vain reilu puolet kokee saavansa tarpeeksi tietoa päätöksen tekemisen tueksi ja loput vastanneista kokivat, että saavat tietoa vain toisinaan. Kaikki vastanneista kysyvät lisätietoa, jos eivät ole varmoja, mistä hankinnassa on kyse tai miksi hankinta tehdään. Miltei kaikki vastaajat kokevat voivansa ottaa kantaa ja vaikuttaa vastuualueidensa hankintoihin. Vastanneista kaksi kokee, että vain joskus voi vaikuttaa vastuualueidensa hankintoihin ja ottaa kantaa. Kukaan ei koe olevansa pelkkä päätöksenteon hyväksyjä ja allekirjoittaja. Kyselyssä kysyttiin myös sitä, tietävätkö palvelualuejohtajat, mitä hankintapäätöksen tulee kertoa hankinnasta, ja jokainen vastanneista kokivat tietävänsä tämän.

Palvelualuejohtajista suurin osa perehtyy ja ottaa selvää hankinnan taustoista ja he ovat sitä mieltä, että pääsääntöisesti on pyydetty tarjouksia ja hintatietoa useammalta toimittajalta. Vastausten perusteella ilmenee hieman epävarmuutta muutaman vastanneen kesken siinä, onko tarjouksia ja hintatiedusteluja pyydetty vai ei. Tämä on huolestuttava vastaus, koska Soiten hankintasääntö edellyttää, että kaikki hankinnat kilpailutetaan tai ainakin tehdään hintatiedustelu useammalle toimittajalle. Suurin osa palvelualuejohtajista kokee kuitenkin saavansa tarpeeksi tietoa hankintapäätöksen tekemisen tueksi, ja kolmannes vastaajista kokee, että tietoa saa liian vähän. Vastausten perusteella näkyy selkeästi taustatiedon epämääräisyys päätöksenteon tueksi. Vastanneet ovat hyvin tietoisia siitä, mitä hankintapäätöksen tulee kertoa hankinnasta, kaikki vastanneet pyytävät lisätietoa, jos eivät koe tietävänsä tarpeeksi hankinnasta. Enemmistö vastaajista kokee voivansa vaikuttaa ja ottaa kantaa vastuualueidensa hankintoihin, mutta on huolestuttavaa, että muutama kokee vain joskus voivansa vaikuttaa.

8.1.4 Kyselyn tulokset hankintabudjetista

Jokainen toimialue, palvelualue ja vastuualue on joutunut sitoutumaan yhdessä sovittuun rahamäärään, joka on käytössä toimintavuoden aikana. Palvelualuejohtaja hyväksyy vastuualueiden rahankäyttöä ja seuraa budjetin kulumista. Jokainen palvelualuejohtaja tarkistaa sen, onko hankinta suunniteltu ennakoon. Suurin osa vastanneista osallistuu vastuualueiden budjettisuunnitteluun ja hankintasuunnitteluun (92 %), mutta yksi vastaajista osallistuu vain joskus (8 %). Kaikki vastanneet palvelualuejohtajat kokivat, että vastuualueiden rahan käyttöön on helppo ottaa kantaa.

Vastanneista kaikki palvelualuejohtajat ovat hyvin tietoisia siitä, että hankinnat suunnitellaan ennakoon, ja he osallistuvat budjetointiin ja suunnitteluun vastuualueiden kanssa yhdessä. Vastanneista jokainen kokee kannanoton helpoksi vastuualueiden rahan käytössä. Koko kyselyyn vastanneista yksi vastaajista jätti vastaamatta kysymykseen kannanotosta vastuualueiden rahan käyttöön. Johtuiko tämä huolimattomuudesta vai olivatko vastausvaihtoehdot liian suppeat?

Kyselyssä annettiin myös mahdollisuus kertoa vapaasti, mitä mieltä on hankinta-asioista yleisesti. Kuusi vastaajaa antoi kirjallista palautetta. Palautteet koskivat hankintaprosessin kehittämistä, Dynasty 10 -ohjelman käytettävyyttä ja hankintaesityslomaketta. Digitalisointia esitettiin otettavaksi enemmän käyttöön, eritoten lomakkeissa. Hankintapalveluilta toivottiin myös enemmän asiantuntijan roolia ja myös, että hankintoja tehdessä käytettäisiin myös Soiten muita asiantuntijoita apuna, esimerkiksi IT-hankinnoissa IT-asiantuntijoita. Kommenteista on nähtävissä, että kommentit koskevat koko hankintaprosessia eivätkä pelkästään pienhankintaprosessia.

8.2 Haastattelu kysymykset ja vastaukset

Tutkimustyömme haastatteluosuudessa selvitimme muutamalla keskitetyllä kysymyksellä palvelualuejohtajien kokemuksia hankintaprosessista. Haastattelun alussa keskityimme Dynasty 10 -asianhallintajärjestelmän käyttökokemukseen ja käyttöönottoon. Haastattelutilanteessa pyrimme saamaan mahdollisimman paljon tutkimustyömme kannalta arvokasta tietoa. Keskityimme kysymyksissämme kokemukseen hankintarajoista, hankintalain ja hankintasäännön tuntemiseen. Haastattelun loppuvaiheessa keskityimme palvelualuejohtajien budjettisuunnitteluprosesseihin ja käytäntöihin. Koska kyselyn kautta saimme niukalti tietoa palvelualueiden budjettisuunnittelusta, haastatteluissa halusimme syventää ymmärrystämme budjettisuunnittelusta ja varojen käyttämisestä hankintoihin.

8.2.1 Dynasty 10 päätöksentekovälineenä

Tutkimustyömme haastatteluosuuden ensimmäinen tarkasteltava osuus koski Dynasty 10 –asianhallintaohjelman käyttöönottoa ja käyttökokemuksia. Dynasty 10- asianhallintaohjelman käyttöönoton alussa vuonna 2021 hankintapäätösten tekemiseen liittyi ilmiselvästi jonkinlaista ongelmaa. Dynasty 10-ohjelma koettiin itsessään jonkin verran sekavaksi, osittain useiden välilehtien vuoksi. Uuden ohjelman käyttöönotto koettiin osittain myös turhauttavana, jonka joutui opettelemaan jo olemassa olevien ohjelmien lisäksi. Koulutusta oli saatavilla, mutta se koettiin liian nopeatempoiseksi, eikä koulutukseen osallistumiselle tahtonut löytää aikaa. Esille nousi voimakkaasti myös se, että kun hankintapäätöksiä tehdään verrattain vähän vuositasolla, usein 10 – 20 pienhankintapäätöstä vuodessa, joutuu tavallaan opettelemaan päätöksen teknisen toteuttamisen aina uudelleen, koska siihen ei ole muodostunut rutiinia.

Nykyään haastateltavat kokevat, että Dynasty 10 on oikea paikka päätöksille ja hankintaprosessille, vaikkakin koetaan epävarmuutta sen käyttämisessä juuri harvemmin tehtävien pienhankintapäätösten vuoksi. Ongelmana koetaan enemmänkin Dynasty 10 -ohjelman toiminnallisuus. Aikaisemmin tehtyjen hankintapäätösten hakeminen itse ohjelmasta on hankalaa. Omat päätökset löytyvät kohtuullisesti, mutta esimerkiksi loman aikana sijaisen tekemiä päätöksiä on hankalampi löytää. Aiemmin tehtyjä hankintapäätöksiä ei pysty suoraan hyödyntämään esimerkiksi kopioimalla.

8.2.2 Hankintarajat

Hankintarajojen toimivuudesta kysyttäessä haastateltavat olivat mielteliäitä. Miltei jokainen haastateltavista kertoo spontaanisesti, että rajat ovat hyvät. Hetken mietinnän jälkeen haastateltavat aloittavat hankintarajojen analysoinnin sekä rajojen hyvistä puolista, että toisaalta muutostarpeista. Tässä kysymyksessä esille nousee hyvin voimakkaasti toimialueiden eroavaisuus, joka vaikuttaa palvelualueiden hankintapäätösprosessiin ja siten hankintarajoihin. Pienhankinnan raja koetaan ongelmaksi, jos palvelualueella on käytössä tietyntyläisiä laitteita, joiden hankintahinta on yleisesti juuri palvelualuejohtajan päätösvallan yläpuolella. Palvelualuejohtajan 30 000 €:n yläraja koetaan myös ongelmalliseksi pienissä palveluhankinnoissa, jotka jatkuvat useamman vuoden. Esille tuotiin matalan hankintapäätösrajan lisäävän turhaa byrokratiaa ja hankintajohtajan työajan väärinkäyttöä.

Tässä kysymyksessä nousi myös esille, että joidenkin toimialueiden kohdalla hankintarajat on epäselvästi määritelty. Ehdotuksiakin rajojen muuttamiselle oli, esimerkiksi palvelualuejohtajan päätösrajan nostamista lähemmäksi kansallisen hankinnan 60 000 €:n kynnyksarvoa. Tässä kysymyksessä esille tuli tietyllä tavalla kokemuksen ääni. Pitkään palvelualuejohtajana toimineet kannattavat enemmän rajojen nostamista, koska kokevat heidän osaamisensa olevan hyvä taloudellisuuden suhteen. Vähemmän kokemusta omaavilla haastateltavilla oli kyllä mielipiteitä, miksi rajoja voitaisiin nostaa, mutta kuitenkin he pitivät nykyistä mallia hyvänä ja toimivana. Esille tuli jopa työsuojelunäkemykset: pienemmällä päätösvallalla työnantaja suojaa työntekijää. Esille myös tuotiin hankintatoimiston roolitusta. Haastattelun yhteydessä tuotiin esille, että hankintatoimiston rooli koko prosessiin nähden on jonkin verran epäselvä. Siihen kaivattaisiin ohjeistusta, sopimista ja pelisääntöjä.

8.2.3 Hankintalaki

Haastateltavista kaikki ovat jollain tavalla tutustuneet hankintalakiin palvelualuejohtajan ominaisuudessa. Jotkut ovat jopa käyneet kurssseja, mutta suurin osa on tarkistanut jotain tiettyä lainkohtaa, esimerkiksi suorahankinnan perusteita. Hankintalaki koetaan kuitenkin hankintatoimiston ja hankintajohtajan erityisosaamiseksi. Haastatteluissa tuli ilmi ettei palvelualuejohtajalta voida edellyttääkään täysin hankintalain- ja perusteiden tuntemista, vaan heillä tulee olla erityisasiantuntijat, joiden puoleen kääntyä askarruttavissa kysymyksissä.

Haastattelussa käy jokaisen haastateltavan kohdalla selväksi, että hankintalaki koetaan tärkeäksi hankinnassa ja palvelualuejohtajan tulee tietää, että hankintalaki on olemassa. Tarvittaessa apu haetaan ensisijaisesti joko hankintatoimistosta tai hankintajohtajalta, eikä tällaista lakiasiaa kukaan halua itse jäädä miettimään tai soveltamaan, koska talossa on asiantuntija juuri tätä varten. Tietyillä palvelualueilla myös joudutaan huomioimaan hankintalaki suhteessa muihin erikoisalaan vaikuttaviin lakeihin, ja silloin korostuu hankintajohtajan tärkeys.

8.2.4 Soiten hankintasääntö

Yhteinen näkemys hankintasäännöstä oli se, että se on tärkeä työkalu hankintaprosessissa. Palvelualueita yhdisti se, että palvelualuejohtajat tekevät pienhankintapäätöksiä suhteellisen vähän vuosittain,

eikä hankintapäätöksen tekemiseen ennätä päätösten välissä tulla tietynlaista rutiinia. Useimmiten hankintapäätöksen tekemisen kohdalla joutuu turvautumaan hankintasääntöön ja kertaamaan tiettyjä asioita, joita yleisimmin hankintarajoja. Esille nousi hankintaprosessin byrokraattisuus ja koettiin, että se vie liiaksi aikaa ja resursseja, mutta toisaalta oltiin tyytyväisiä siihen, että on ohjeet ja säännöt, tulee noudattaa. Informaation kulku ja tiedoksianto näyttäytyi eri tavalla eri palvelualueilla. Toisella palvelualueella huolehditaan siitä, että jokainen asianosainen on perehtynyt ohjeisiin ja varmistetaan vielä, että varmasti on nähnyt ja lukenut ohjeistuksia. Toisella palvelualueella ei kiinnitetä tällaisiin erityisemmin huomiota.

Hankintasääntö voi kokemattomalle näyttäytyä vaikealukuiselta ja sekavalta, mutta vuosien kokemuksella sääntö tulee sen verran tutuksi, ettei muihin seikkoihin tarvitse päätöksiä tehdessä juurikaan palata muutoin kuin mahdollisesti muuttuviin hankintarajoihin. Hankintarajoihin kiinnitettiin enemmän huomiota kysyttäessä hankintasäännön toimivuudesta ja tarpeellisuudesta. Yleisesti oltiin jollain tasolla tyytyväisiä hankintarajoihin. Koska palvelualueet ovat toiminnoiltaan niin erilaisia, hankintarajojen yhdenmukaisuus ei välttämättä kaikilla palvelualueilla käy yksi yhteen. Pientä viilaamista näihin vähän toivottiin palvelualuekohtaisesti. Esille tuli kuitenkin hyvin se, että ”rajat ovat rakkautta”, ja kun on rajat mihin nojaututaan, tiedetään mitä kenenkin vastuulle kuuluu.

8.2.5 Budjetointi

Hankintojen budjettisuunnittelu sujuu palvelualueilla rutiininomaisesti vuosikellon ja organisaatiolinjausten mukaisesti. Keväisin aletaan jo suunnittelemaan seuraavan talousarviovuoden hankintabudjetit. Palvelualuejohtajat yhdessä vastuualuejohtajien kanssa ja joillakin palvelualueilla myös henkilöstön kanssa ryhtyvät tarkastelemaan, mitä hankintoja ja investointeja tullaan tarvitsemaan tulevina vuosina, pienhankinnoissa tulevana vuonna. Kaikilla palvelualueilla ollaan samoilla linjoilla siinä, että kartoitetaan tarpeet ja budjetoidaan sen mukaan. Millään palvelualueella ei ali- eikä yli-budjetoida, vaan pyritään tarkoituksenmukaisiin ja järkeviin budjettisuunnitelmiin.

Palvelualueittain on nähtävissä erilaisia käytäntöjä siinä, missä laajuudessa henkilöstöä otetaan mukaan budjettisuunnitteluun ja kuinka usein talouden seurannasta yleensäkin puhutaan ja kokoustetaan palvelualueella. Toisella palvelualueella osallistetaan budjettisuunnitteluun ja talousseurantaan henkilöstöä käytännön työstä lähtien. Toisella palvelualueella puolestaan saattaa budjettisuunnitteluun osallistua pelkästään palvelualuejohtaja vastuualuejohtajineen. Haastattelujen kautta nousi näkemys, että paras tietämys työkentän laite- ja tavarahankintoja varten on henkilöillä, jotka niitä käyttävät. Tästä

päästäänkin siihen kysymykseen, miten arvioidaan pienhankinnoissa, mikä tuote tai palvelu on laadukkaampi kuin toinen, kun halutaan hinta- ja laatusuhteeltaan parasta. Tässäkin auttaa tuntemus ja kiinnostus omaa erikoisalaa koskeviin asioihin valtakunnallisellakin tasolla.

Budjettisuunnittelussa ja seurannassa näkyi eri käytäntöjä myös siinä, kuka seuraa hankintakustannuksia ja miten. Joillakin palvelualueilla vastuualuejohtajat seuraavat taulukkolaskentaohjelman avulla kustannuksia, joillakin palvelualueilla palvelualuejohtaja. Kun on järjestelmiin kirjattu aikaisempien vuosien hankintojen budjetit, kustannusarviot, toteutuneet kustannukset, on helpompi myös suunnitella näiden pohjalta myös tulevaa budjettia. Tässäkin näkyy palvelualueiden erilaisuus vahvasti, sillä erikoisala sanelee paljolti sitä, miten budjettisuunnittelu ja seuranta on koettu hyväksi toteuttaa. Kustannustehokkuutta mietitään samassa linjassa palvelualueilla. Jollakin palvelualueella näyttäytyi säästäväisyysajattelu vahvemmin kuin toisella. Määräraha myönnetään palvelualueelle ja se jaetaan budjettisuunnitelmien mukaan vastuualueille.

Määrärahoihin hankintoja varten ollaan suhteellisen tyytyväisiä. Yleisesti näyttäytyi se, että mitä palvelualueille on määrärahoja myönnetty, sen budjetin raameissa pysytään ja hoidetaan hankinnat sen mukaisesti. Vähän eroavaisuutta ilmeni siinä, kuinka perusteellisesti myöntämisperusteisiin on panostettu. Taloushallinnon osaaminen ilmeni eri tavoin, samoin kiinnostus siihen. Joskus palvelualueen hankinnoissa tulee tilanne, että jotain onkin voitu saada halvemmalla kuin on budjetoitu esimerkiksi ja loppuvuodesta määrärahaa on vielä jäljellä. Tätä on hyvä tarkastella siitä näkökulmasta, että jos jollakin toisella yksiköllä tulee akuutti ja äkillinen tarve jollekin pienhankinnalle, voidaan toisen yksikön jäljelle jäänyttä määrärahaa siirtää kyseisen yksikön käytettäväksi. Haastattelussa nousi esille kysymys: jos jollain yksiköllä oli loppuvuodesta jäänyt yli budjetoitua määrärahaa, voisiko jäljelle jäänyttä määrärahaa käyttää seuraavana vuonna laadukkaamman hankinnan toteuttamiseen?

Melko yhteinen näkemys nousi esille siinä, etteivät palvelualueet ole tarpeeksi tietoisia toisten hankinnoista ja siitä miten eri palvelualueiden hankinnat vaikuttavat mihinkin asiaan ja toisen palvelualueen hankintaan. Yhtenäistäminen ja yhdessä suunnittelemisen kehittäminen tulivat esille. Toimialueiden, palvelualueiden ja talousyksikön vuorovaikutuksen kehittäminen tulivat esille. Koettiin, ettei talouden suunnittelussa panosteta tarpeeksi yhteiseen tekemiseen organisaatiotasolla. Vuosien kokemus ja oikeanlainen asenne ja intohimo budjettisuunnitteluun näkyivät eri tavoin eri palvelualueittain. Hankintojen julkisuus tuo mukanaan lisävastuuta ja toiminnan läpinäkyvyyttä ja se koetaan hyväksi asiaksi.

9 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuskyselymme ja henkilökohtaiset haastattelut olivat mielenkiintoinen matka Soiten hankintaprosessiin käytännön tasolla, koska saimme paljon erilaista tietoa hankintaprosessin eri osa-alueista. Jokaiselta toimialueelta saimme kyselytutkimukseemme vastauksia eri palvelualuejohtajien toimesta. Terveysten- ja sairaanhoidon toimialueella saimme vastauksia viideltä palvelualueelta. Hoidon ja hoidon toimialueelta kyselyyn vastasi kolme palvelualueella. Perheiden palveluiden toimialueelta neljältä palvelualueelta saimme vastauksia ja konsernipalveluista yhdeltä palvelualueelta. Lähes kaikki vastanneista ovat toimineet Soiten palvelualuejohtajana vähintään vuoden, ja kaksi kolmannelta on toiminut johtotehtävissä myös muualla kuin Soitessa. Kaikki vastanneet kokevat, että ovat oikeita henkilöitä tekemään päätöksen vastuualueidensa pienhankinnoista, mutta koko kyselyyn vastanneista yksi vastaajista jätti vastaamatta. Tästä heräsi kysymys, olivatko vastausvaihtoehdot liian suppeat vai johtuiko vastauksen puuttuminen huolimattomuudesta. Suurin osa vastanneista oli saanut tarpeeksi tukea hankintapalveluista hankintapäätösprosessin aikana, mutta pieni osa vastaajista koki tuen riittämättömäksi.

Uusi hankintapäätösten tekemisen malli otettiin käyttöön keväällä 2021 ja palvelualuejohtajat aloittivat tekemään hankintapäätökset Dynasty 10 -asianhallintaohjelmassa. Dynasty10 -käyttöönotto näyttäytyi alkuun olleen hieman sekava. Koulutusta ja ohjeistusta oli ollut saatavilla, mutta kuitenkin koettiin, että koulutus ja tuki olisi voinut olla hieman perusteellisempaa. Yksi käyttöönottoa hankaloittava tekijä oli ollut ajan niukkuus ja toisena tekijänä nostettiin esille koulutuksen nopeampainen tahti käyttöönottoaiheissa. Dynasty 10-järjestelmän käyttöönottoon liittyvässä teknisessä sujuvuudessa nähdään jakautumista eri palvelualueittain. Yksi kyselyyn vastanneista on kokenut, ettei ohjelman käyttöönotto ole teknisesti sujunut lainkaan eli ohjelman käyttöönoton aikaan teknisessä sujuvuudessa näyttäytyi ilmiselvästi haasteita.

Soiten hankintaprosessi on vastaajille enemmiltä osin selkeä. Hankintalakiin jokainen on perehtynyt vähintäänkin osittain, ja jokainen on perehtynyt Soiten hankintasääntöön. Suurin osa vastaajista kokee hankintasääntönsä selkeäksi, mutta vastauksissa näkyy myös epävarmuutta muun muassa hankintaprosessin kulussa ja hankintarajoissa. Hankintalaista keskusteltaessa näkyy yhteneväinen piirre siinä, että koetaan hankintalain kiemurat kuuluvan enemmän hankinta-asiantuntijan erityisosaamiseen. Hankintalaista kuitenkin tarkistellaan asioita, kuten kilpailutuksen perusteita. Palvelualuejohtajat toivovat melko yhteneväisesti, että voivat monimutkaisemmissa ja haasteellisimmissä hankintaprosessin kysymyksissä kääntyä hankintatoimiston puoleen. Jollain palvelualueella koetaan, että omalla erikoisalalla

on erikoisalaan vaikuttavia muitakin lakeja ja näitä täytyy soveltaa yhdessä hankintalain kanssa. Tällaisissa tilanteissa hankintajohtajan asiantuntijuutta tarvitaan. Soiten hankintasäännös on selvästi tarpeellinen ja pääsääntöisesti koetaan, että raamit ja vastuiden jakaantuminen hankintaprosessissa on hyvä asia.

Budjettisuunnittelu palvelualueilla hoituu rutiininomaisesti vuosikellon mukaan. Palvelualueella yhdessä vastuualuejohdon kanssa kartoitetaan tulevan vuoden pienhankintatarpeet. Palvelualueilla kuitenkin näyttäytyy erilainen käytäntö ja toimintatavat budjettisuunnitteluun, missä laajuudessa kokousetetaan ja suunnitellaan ja missä laajuudessa henkilöstöä budjettisuunnitteluun osallistuu. Erilainen käytäntö näyttäytyy palvelualueittain myös siinä, kuka seuraa budjettia ja kustannusten toteutumista. Palvelualueiden erilaisuus toiminnoissa ja prosesseissa heijastuu myös siihen, minkälaisin resurssein pienhankintoja suunnitellaan. Toisella palvelualueella voi toiminta olla sellaista, että yllättäväkin pienhankinta täytyy vain tehdä, vaikka sitä ei olisi budjetoitu määrärahaan.

Tutkimuksessa osittain nousi esille kysymys, voisiko loppuvuodesta mahdollisesti jäljelle jäänyttä määrärahaa palvelualueella siirtää toiselle palvelualueelle äkillistä pienhankintaa varten tai voisiko loppuvuodesta mahdollista jäljelle jäänyttä määrärahaa käyttää seuraavan vuoden pienhankintaan siten, että saataisiin mahdollisesti hankittua laadukkaampi tuote. Useimmiten pienhankintoja varten toteutettu budjettiesitys ei täysin vastaa jaettua määrärahaa ja pääsääntöisesti palvelualueilla sopeutetaan pienhankinnat saatuun määrärahaan. Haastattelujen kautta saimme näkemyksen, että palvelualueilla toivotaan yhteisiä pienhankintabudjettisuunnitteluja yhdessä palvelualuejohdon, talousyksikön sekä hankintatoimiston kanssa. Tällaisen yhteisen hankintasuunnittelun kautta voisi löytyä enemmän tehokkuutta ja taloudellisuutta pienhankintapäätöksiin ja voisivat nousta esille eri palvelualueiden hankintojen keskinäiset riippuvaisuudet ja vaikutukset.

Hankintaprosessissa palvelualuejohtajat tekevät pienhankintapäätöksiä vastuualueidensa hankinnoista ja suurin osa kokee sen toimivaksi. Osa kyselyyn vastanneista palvelualuejohtajista kuitenkin kokee, ettei ole tarpeeksi tietoa ja kokemusta. Jossain määrin jäimme miettimään, eikö kaikilla palvelualueilla olla tietoisia vastuualueidensa hankintatarpeista. Yhteistyö vastuualueiden kanssa näytti hyvinkin erilaiselta eri palvelualoilla. Toisilla palvelualueilla suunnitellaan yhdessä hankintoja ja ollaan aktiivisia talouden suunnittelussa, toisella palvelualueella voi olla hieman tietämättömyyttä, mitä kentällä tapahtuu. Vastuualuejohtajien rooli oli erilainen eri palvelualueilla. Jollain palvelualueella vastuualuejohtaja valmisteleekin todella hyvin pienhankintapäätökset, toisella alueella palvelualuejohtaja hoitaa koko prosessin itse.

Soiten hankintasäännön hankintarajat herättivät pienen pohdinnan jälkeen paljon keskustelua. Hankintarajoista kysyttäessä näyttäytyi selkeästi eri palvelualueiden erilaisuus ja tarve hieman erityyppisille rajoille. Pääosin oltiin erittäin tyytyväisiä hankintarajojen olemassaoloon, mutta rajoista keskusteltaessa nousi esille joillakin palvelualueilla toimivan ehkä hieman korkeammat palvelualuejohtajan valtuudet muun muassa useammalle vuodelle jaksottuvissa hankinnoissa. Osin mietittiin turhaa byrokratiataakkaa ja esitettiin osin palvelualuejohtajan valtuusrajan nostamista sekä vastuualuejohtajan valtuusrajan nostamista. Osin koettiin hieman epäselvänä hankintasäännön hankintarajavaltuudet ja osin hankintatoimiston rooli. Hankintarajoista keskusteltaessa näyttäytyi myös erilaiset mielipiteet vastuunkannosta pienhankintapäätöksiä tehtäessä. Nousi esille myös hyvänä asiana hankintojen julkisuus ja tämän vuoksi osin koettiin, että hankintapäätöksiä tehtäessä ollaan tarkempia.

Kyselyn vastanneista kuusi henkilöä halusi antaa kirjallista palautetta kyselyyn liittyen. Palaute koski pääsääntöisesti hankintaprosessin työkaluja ja prosessin kankeutta. Vastanneet kokevat, että hankintaprosessia voitaisiin kehittää ja digitalisoida. Dynasty-ohjelman käyttö koetaan toimivaksi, jos esityöt tehdään hankintatoimiston kautta ja nykyisellä toimintamallilla. Julkinen hankintaprosessi koetaan sen sijaan kankeaksi ja vaikeaksi. Palvelualuejohtajat kaipaavat myös asiantuntijuutta hankintaprosessiin lisää. Hankintatoimiston rooli koko prosessiin nähden koetaan hieman epäselvänä. Siihen kaivattaisiin ohjeistusta, sopimista ja pelisääntöjä. Tällaisen asian esille tuominen herätti miettimään, onko olemassa vanhoja käytäntöjä, jotka vaikuttavat vielä esimerkiksi kauemmin talossa työskennelleiden tapaan toimia hankintaprosessissa, vai onko todellakin niin, ettei hankintatoimiston roolia suhteessa hankintaprosessiin ole määritelty riittävän tarkasti.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET/KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kertoa hankintaprosessiin vaikuttavista tekijöistä yleisellä tasolla ja organisaatiotasolla. Sekä tehdä tutkimus Soiten palvelualuejohtajien hankintapäätösprosessin toimivuudesta. Tutkimustyön tuloksilla halusimme tuoda toimeksiantajallemme arvokasta tietoa Soiten pienhankintapäätösprosessin kulusta ja siitä, miten palvelualuejohtajat kokevat Soiten pienhankintaprosessin. Työn tavoitteena oli myös löytää prosessin mahdollisia ongelmakohtia ja antaa avaimia organisaation johdolle pienhankintaprosessin kehittämiseen. Opinnäytetyössä kävimme läpi keskeisiä hankintaprosessiin liittyviä toimintoja ja osa-alueita, kuten budjetointi, hankintalaki ja näihin liittyviä käytänteitä. Oli erittäin mielenkiintoista syventyä tutkimaan toiminnan ja talouden ohjaamista julkisella sektorilla sekä lähestyä käytännön tasolla tutkimaan Soiten pienhankintaprosessia.

Julkisissa organisaatioissa varojen käytön tulee olla suunnitelmallista ja avointa, ja tämänkin vuoksi tutkimustyöllämme tuomme lisää vaikuttavuutta ja läpinäkyvyyttä organisaatiolle pienhankintaprosessin osalta. Sosiaali- ja terveystaloudella on jo jonkin aikaa kamppailtu kasvavien menojen kanssa muun muassa ikääntyvän väestön, kasvavien palvelutarpeiden sekä työvoimapulan vuoksi, ja koronapandemia, Ukrainan sota ja globaali talouden heikentyminenkin heijastuvat julkisen organisaation toimintaan. Taloudelliset paineet ovat kovat ja strategiset tavoitteet ohjaavat kohti tehokkaampia ja taloudellisempia toimintoja ja prosesseja. Tuottavuutta täytyy parantaa ja kehittää. Tiedolla johtamista tarvitaan kontrolloimaan organisaation voimavaroja ja sisäisellä valvonnalla on merkittävä rooli moniulotteisessa ja hierarkkisessa julkisorganisaatiossa muun muassa juridisesta näkökulmasta.

Suurin mielenkiinto kohdistuu kuitenkin tutkimukseen, joka koskee palvelualuejohtajien päätösprosessia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa kävi selväksi, että palvelualuejohtajat ovat hyvin tietoisia hankintalaista, hankintaohjeesta ja hankintakäytännöistä Soitessa. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että palvelualuejohtajat tekevät pääsääntöisesti tunnollisesti ja huolellisesti pienhankintoja. He seuraavat kuluvan kauden budjetteja tarkasti ja ottavat myös hankinnoissa budjetin tarkasti huomioon. Palvelualueilla kuitenkin näyttäytyi erilainen käytäntö siinä, kenen vastuulla mikäkin asia on pienhankintapäätösprosessissa. Päätösprosessia palvelualueella voitaisiin käytäntöjä yhdenmukaistaa ja selkiyttää vastuita.

Tutkimuksen kautta tuli esille joidenkin palvelualuejohtajien tietämättömyys hankintapäätöksiä tehtäessä siitä, miten hankintaprosessi on suoritettu vastuualueella ennen päätöksentekoa. Hankintarajojen

muutoksiin ei palvelualuejohtajilla ollut niin paljon muutoshaluja kuin ennen kyselyn tekemistä odotettiin, mutta hankintarajojen yhteneväinen linja koko organisaatiotasolla ei ehkä täysin kohtaa eri palvelualueiden tarpeiden ja toiveiden mukaan. Esille nousi hankintarajoja sovellettaessa hankintajohdon resurssien kohdistaminen suurempien ja tärkeämpien kokonaisuuksien hoitamiseen.

Kyselyn perusteella ongelmakohteeksi nousivat asiat, jotka liittyvät pitkälti organisaation omaan prosessiin, käytössä olevaan Dynasty 10 -asianhallintaohjelmaan, hankintasääntöön. Kyselyssä tuli ilmi toimialueiden sekä palvelualueiden puutteellinen yhteistyö hankintasuunnitteluun liittyen yhdessä taloustoimiston sekä hankintatoimiston kanssa. Pienhankintapäätöksillä eri palvelualueilla voi olla vaikutuksia toisen palvelualueen hankintoihin ja tämä on huomionarvoinen asia. Palvelualuejohtajat nosivat esille sekä kyselyssä että haastatteluissa hankintasäännön epäselvyyttä, hankintapalveluiden roolitusta ja käytössä olevan ohjelman toiminnallisuutta. Hankintasäännön epäselvyydet liittyivät enimmäkseen siihen, että työnjakoa ja roolitusta hankkivan yksikön ja hankintoimen välillä ei ole hankintasäännössä kuvattu tarpeeksi tarkkaan. Palvelualuejohtajilla on eri näkemyksiä siitä, mitä kukakin tekee missäkin vaiheessa. Asiaa hankaloittaa vielä lisää, että erityyppisten hankintojen prosessit kulkevat eritavoin prosesseissa.

Dynasty10- ohjelman ongelmat liittyvät ohjelmiston käytettävyyteen. Esille tuodaan ongelmat, kuten vanhojen päätösten etsiminen, viestintä ja useat välilehdet. Nämä kaikki liittyvät suoraan ohjelmiston käytettävyyteen ja toiminnallisuuteen. Näihin ongelmiin on vaikea löytää muutosta tai ratkaisua, koska ohjelma on valittu ja hankittu asianhallintajärjestelmäksi organisaatioon. Mahdollisesti liiaksi resursseja vievää byrokratiaa tulee tarkastella siitä näkökulmasta, että se kohdistetaan oikein, kun siitä ei eroonkaan pääse. Ratkaisuja voidaan löytää hankintaprosessin kehittämiseen tutkimusvastausten perusteella, kun tutkimuksen perusteella saimme kartoitettua ongelmakohtia esille. On myös huomattava, etteivät ongelmakohdat ole palvelualueiden ja palvelualuejohtajien omia ongelmia, vaan vahvasti tulee esille, ettei organisaatiotasolla ole tehty kunnon suunnitelmaa, miten hankintoja kannattaisi taloudellisesti ja toiminnallisesti tuottaa.

Budjettia laadittaessa tulisi ottaa huomioon kaikki tekijät, jotka vaikuttavat koko organisaatiotasolla hankintaan. Tällä hetkellä jokainen toimialue tekee itsenäisiä ratkaisuja ja yhteistyö hankintojen tasolla ei toimi, niin että voitaisiin koko organisaation tasolla laittaa hankintoja samaan pakettiin. Soiten hankintajohdolla sekä sisäisellä tarkastuksella oli jo entuudestaan hyvä tietopohja Soiten pienhankintaprosessin pääpiirteistä käytännön tasolla palvelualueittain sekä eri osa-alueiden mahdollisista piilevistä

ongelmakohdista ja puutteista. Tutkimustyömme kautta pääsimme syvemmin pureutumaan koko prosessin eri osa-alueisiin ja tuomaan tutkimuksellamme lisäarvoa hankintajohdon sekä koko organisaatiojohdon päätöksenteon tueksi. Tutkimuksen kautta löytyi varmuutta ennalta mietittyttäneisiin kysymyksiin. Tutkimuksemme yhtenä tavoitteena oli antaa avaimia Soiten pienhankintapäätösprosessin kehittämiseen ja tässä mielestämme onnistuimme hyvin.

LÄHTEET

- 24 faktaa julkisista hankinnoista.2020lainsäädäntö, peruskuviot haltuun, pienyrittäjä, teoriasta tekoihin. Saatavilla: <https://hankintaturisti.com/2020/12/11/valitus-markkinaoikeudelle/>. Viitattu 30.5.2023.
- Ala-aho, V., Leppänen, P. & Oulasvirta, L. 2019. *Tarkastus ja arviointi kunnissa ja kuntayhtymissä*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Autioniemi, J. 2022. *Tiedollinen tilivelvollisuus kompleksisessa sote-uudistuksessa*. Vol 50 Nro 1 (2022): Focus Localis 1 - 2022 Saatavilla: <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/115344>. Viitattu 3.6.2023.
- Bandy, G. 2015. *Financial management and accounting in the public sector*. CPI group, second edition: UK.
- Cloudia- kilpailutusjärjestelmä. Saatavissa: https://cloudia.com/fi/cloudia_kilpailutus/. Viitattu 9.5.2023.
- Eskola, S. & Ruohoniemi, E. 2011. *Julkiset hankinnat*. 2., uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy:
- Haatainen T., Hankintojen uudistus tähtää vastuullisempiin julkisiin hankintoihin kolumni 4.2.2022, Valtioneuvosto. Saatavilla: <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/hankintalain-uudistus-tahtaa-vastuullisempiin-julkisiin-hankintoihin#:~:text=Ty%C3%B6ministeri%20Tuula%20Haatainen%20on%20tuomassa%20han>. Viitattu 14.6.2023
- Hankintalaki 3§ Finlex <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>.
- Hansel Oy. Hansell Saatavilla: <https://www.hansel.fi/meista/hansel-yrityksena/>. Viitattu 14.6.2023.
- Hulkko, K., Korento, S., Korhonen, M., Lehtonen, S., Lindberg, E., Mehtonen M., Montell, P., Punakallio, M., Soosalu, I., Strandberg, B., Vaine, J., Vuorento, R. & Ylitalo, M-L. 2021. *Kuntatalous -monen muuttujan summa*. 5., uudistettu painos. Helsinki. Suomen kuntaliitto.
- Huuhka, T. 2016. *Hankintojen kehittäminen -tehokkaan hankinnan työkalut*. Helsinki; Books on Demand
- Iloranta, K., Pajunen-Muhonen, H. 2012. *Hankintojen johtaminen - Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. 3., uudistettu laitos. Tallinna.: Tietosanoma Oy.
- Isoherranen, K. 2012. *Uhka vai mahdollisuus: moniammatillista yhteistyötä kehittämässä*. Monografiaväitöskirja, Helsingin yliopisto. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-7664-0>. Viitattu 10.6.2023.
- Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/kynnysarvot>. Saatavilla 4.5.2023.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. 2-4., painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2005-2>.

- Karinkanta, P. & Lahtinen, T. 2017. *Julkiset hankinnat yrityksille -käytännönläheisesti*. 1., painos. Helsinki: Helsingin kamari Oy ja tekijät.
- Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue Soite, viranhaltijapäätökset. Saatavissa: https://kpshp-hva.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=official_frames. Viitattu 30.5.2023.
- Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue Soite. Tietoa Soitesta. Saatavissa: <https://soite.fi/>. Viitattu 29.5.2023.
- Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue Soite. Päätöksenteko. Saatavissa: <https://soite.fi/soite/paatoksen-teko/hyvinvointialueen-hallinto-paatoksen-teko/>. Viitattu 29.5.2023.
- Keski-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Henkilöstövoimavarat. Personalresurser –lehti 2002.
- Keski-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Henkilöstövoimavarat. Personalresurser –lehti 2003.
- Kontio, A., Kronström, S., Kumlin, A., Mäki, L. 2017. *Julkiset hankinnat käsikirja*. Keuruu: Edita Publishing Oy.
- Kuntaliitto. Ajankohtaista. Saatavilla: <https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2019/tiedonhallintalaki-astuu-voimaan-vuodenvaihteessa-mita-se-tarkoittaa>. Viitattu 30.5.2023.
- Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190906>.
- Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>.
- Lankila, E. 1999. *Terveiden puolesta Erikoisosaamista, hoitoa ja huolenpitoa 30 vuotta. Keski-Pohjanmaan keskussairaala 1969-1999*. Kokkola: KP paino.
- Länsipuro, T. 2021. Kuntien palvelutuotannon kustannustehokkuuden kehittyminen. Kirjallisuuskat-
saus: Tampereen yliopisto. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202103092465>. Viitattu 10.6.2023.
- Maijala, R., Eloranta, S. & Ikonen, T. 2020. Tutkimusartikkeli: Lean-ajattelu ja lean-päivittäisjohtami-
nen yliopistosairaaloissa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2020: 57: 17–29*. Saatavissa:
<https://journal.fi/sla/article/view/78049>. Viitattu 3.6.2023.
- Määttä, K. & Voutilainen, T. *Julkisten hankintojen sääntely*. 1., painos. Helsinki:Helsingin Kamari Oy ja tekijät.
- Nieminen, S. 2016. *Hyvä hankinta - parempi bisnes*. Liettua:Talentum Media Oy.
- Nylander, O. 2017. *Tietojohtaminen ja tapaus SOTE*. Helsinki:Books on Demand.

Oulasvirta, L ja Aronen K. 2012. *Budjetoinnin kehittäminen ja kannustavuus kunnissa*. 1., painos. Helsinki: Suomen kuntaliitto:

Pekkala, E., Pohjonen, M., Hulkko, K. & Ukkola, M. 2022. *Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot*. 9., uudistettu laitos. (11. painos.). Helsinki: Tietosanoma Oy.

Pohjois-Suomen YTA-alue. Pohjois-Suomen yhteistyöalueen yhteistyösopimus. Saatavilla: <https://lapha-julkaisu.tweb.fi/ktwebscr/files/show?doctype=7&docid=49188#:~:text=Pohjois-Suomen%20YT-alueen%20muodostavat%20Kainuun%2C%20Keski-Pohjanmaan%2C%20>. Viitattu 30.5.2023.

Rönkkö, J. 2019. Sisäinen tarkastus – tuloksellinen lisäarvon tuottaja vai paikkaansa hakeva tukitoiminto? Hallinnon tutkimus 4/2019. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1143-8>. Viitattu 3.6.2023.

Sallinen, S., Majoinen, K. & Salenius, M. 2012. *Elinvoimainen ja toimintakykyinen kunta*. 1., painos. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Sanila, M. 2017. Työelämän tutkimus: Lean-ajattelu sosiaali- ja terveysalalla -enemmän kuin nippu työkaluja ja siisti liinavaatevarasto. Julkaistu 20.9.2019. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85302>. Viitattu 3.6.2023.

Soite hankintasääntö 2022. Saatavilla: [soitenet/SitePages/Kotisivu.aspx](https://soitenet.fi/SitePages/Kotisivu.aspx). Viitattu: 30.5.2023

Soiten hallituksen kokouspöytäkirjat v. 2020 ja 2021. [soitenet/SitePages/Kotisivu.aspx](https://soitenet.fi/SitePages/Kotisivu.aspx). Viitattu: 4.6.2023

Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue Soiten organisaatiorakenne. Saatavilla: [file:///C:/Users/johan/Downloads/Uudet_organisaatiokaaviot_HVA%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/johan/Downloads/Uudet_organisaatiokaaviot_HVA%20(3).pdf)/ Viitattu: 1.5.2023.

Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue Soite. Soite tilinpäätöskertomus 2021.

Sydänmaanlakka, P. 2012. *Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki Talentum. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789521418433>.

Tuominen, T. 2015. Budjettikurisopimus – kestävään talouteen pakottaminen oikeuden keinoin. *Julkaisu: Poliittinen talous* 2(2015):1, 29-47. Saatavissa: <https://journal.fi/poliittinentalous/article/view/96137/54515>. Viitattu 4.6.2023.

Valtioneuvoston asetus erityistason sairaanhoidon erityisvastuualueista 156/2017.

Valtioneuvoston julkaisuarkisto. Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palvelujen tukena – Sote-tieto hyötykäyttöön -strategia 2020. Saatavissa: julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/70321. Viitattu 14.6.2023.

Vesiluoma, S. 2012. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare: Strategiaskenaarioista tiedolla johtamisen linjauksiin*. Tieteelliset artikkelit, julkaistu 14.05.2012. Saatavissa: <https://journal.fi/finjehew/article/view/6555>. Viitattu 4.6.2023.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. *Julkinen johtaminen*. 2., uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. 2015. *Tiedolla johtaminen hallinnossa*. Tampere: Yliopistopaino Oy. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100694>. Viitattu 4.6.2023.

Väänänen, E. & Turunen, E. Hankintaosaaminen auttaa sote-uudistuksen onnistumista. *Journal of Finnish Universities of Applied Sciences*. 2/20217, 19.5.2017. Saatavilla: <https://uasjournal.fi/2-2017/hankintaosaaminen-auttaa-sote-uudistuksen-onnistumista/>. Viitattu 4.6.2023.

Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue Soite. Yleisohje kirjaamisesta Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalvelukuntayhtymässä. Laadittu 30.3.2021. Hyväksynyt Vilma Kiilunen.

Yleisradio. Yle-uutiset 25.1.2011. Saatavissa: <https://yle.fi/a/3-5311930#:~:text=Kiuru%20pit%C3%A4%C3%A4%20sis%C3%A4ll%C3%A4n%20paitsi%20Keski-Pohjanmaan%20keskussairaalan%20ja%20perustalvelukuntayhtym%C3%A4,Keski-Pohjanmaan%20erikois>. Viitattu 29.5.2023.

Åkerberg, P. 2017. *Budjetointi 2020-luvulla*. Helsinki: Alma Talent Oy.

LIITE 1

Soiten toimialueiden ja palvelualueiden rakenne.

Terveyden ja sairaanhoidon palvelut	Vastaanottopalvelut
	Suun terveydenhuolto
	Päivystys- ja sairaanhoidolliset palvelut
	Somatiikka
	Kuntoutuksen ja neurologian palvelualue
Vammaispalvelut	Kehityspoliklinikka ja vammaispalveluiden sosiaalityö
	Vammaispalveluiden asumispalvelut ja päiväaikaisen toiminnan palvelut
Hoito ja hoiva	Asiakasohjaus ja avopalvelut
	Kotihoito
	Palveluasuminen ja laitoshoido'
	Jaksohoito ja tehostettu kotikuntoutuminen
	Yleislääketieteen sairaalapalvelut ja geriatria
Perheiden palvelut	Perhekeskuspalvelut
	Lasten ja nuorten erityispalvelut
	Mielenterveys- ja päihdepalvelut
	Aikuisten sosiaalipalvelut
Johtamisen ja tuotannon tukipalvelut	Henkilöstöpalvelut
	Talous- ja hallintopalvelut
	Tietohallinto
	Tilat ja tekniset palvelut

LIITE 2

WEBROPOL-KYSELYN SAATE

Hyvä Soiten viranhaltija,

Olemme viimeisen vuoden liiketalouden opiskelijat Centria ammattikorkeakoulusta. Teemme opinnäytetyötä Soiten viranhaltijoiden hankintapäätösprosessista ja haluamme tutkimustuloksillamme selvittää hankintaprosessia ja löytää hankintaprosessin ongelmakohtia.

Tutkimme tällä kyselyllä Soiten viranhaltijoiden hankintapäätösprosessia ja olemme valinneet tutkimuksen kohderyhmäksi palvelualuejohtajat, joiden valtuudet hankintapäätöksiä tehtäessä ovat 4 000 € – 30 000 € välillä. Tutkimme prosessin kulkua ja millä tavoin prosessi koetaan, näkevätkö palvelualuejohtajat prosessissa ongelmakohtia.

Tutkimustyön tuloksilla pyrimme selvittämään, onko prosessissa kehitettävää ja Soite organisaationa voisi hyödyntää tutkimustuloksia.

Tällä tutkimusaineistolla keräämme tärkeää tietoa aiheesta, jota ei ole tutkittu vuoden 2021 hankintapäätösprosessin muuttumisen jälkeen. Tutkimus kohdistuu nykyiseen pienhankintapäätösprosessiin. Tutkimus jakautuu kahteen osioon, Webropol-kyselyyn ja erikseen sovittaviin yksittäisiin haastatteluihin. Haastatteluosio on vapaaehtoinen ja siitä kysytään erikseen kyselyssä. Antamianne tietoja käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Kyselyn vastauksia käytetään vain tähän tutkimukseen eikä vastaukset ole tunnistettavissa.

Toimeksiantajana toimii Soiten hankintajohtaja ja opinnäytetyötämme ohjaa Centria ammattikorkeakoulun lehtori Annika Sandström.

[Linkki toimii keskiviikkoon 3.5.2023 klo 17.00 saakka.](#)

Yhteistyöterveisin ja kiittäen,

Johanna Kipponen (johanna.kipponen@centria.fi)

Petra Hyvärinen (petra.hyvarinen@centria.fi)

LIITE 3

KYSELY:

Vastaajien kokonaismäärä: 13

1. Dynasty-ohjelma päätöksentekovälineenä

1. Koetko, että olet saanut riittävästi tukea ja koulutusta Dynasty-ohjelman käyttöön hankinta-prosessin osalta?

Vastaajien määrä: 13

	n	Prosentti
Hyvin	0	0,0%
Riittävästi	8	61,5%
Huonosti	5	38,5%

2. Onko olemassa oleva ohjeistus Dynasty-ohjelman käyttöön riittävä?

Vastaajien määrä: 13

	n	Prosentti
Kyllä	8	61,5%
Ei	5	38,5%

3. Sujuuko hankintapäätöksen tekeminen teknisesti sujuvasti Dynasty-ohjelmalla?

Vastaajien määrä: 13

	n	Prosentti
Kyllä	3	23,1%
Osittain	9	69,2%
Ei	1	7,7%

2. Soiten hankintaprosessi

4. Tunnetko hankintalakia?

Vastaajien määrä: 13

	n	Prosentti
<u>Kyllä</u>	1	7,7%
<u>Osittain</u>	12	92,3%
<u>Ei</u>	0	0,0%

5. Tunnetko Soiten hankintaprosessia?

Vastaajien määrä: 12

	n	Prosentti
<u>Kyllä</u>	8	66,7%
<u>Osittain</u>	4	33,3%
<u>Ei</u>	0	0,0%

6. Oletko perehtynyt Soiten hankintaohjeeseen?

Vastaajien määrä: 13

	n	Prosentti
<u>Kyllä</u>	13	100,0%
<u>Ei</u>	0	0,0%

7. Onko hankintaohje mielestäsi selkeä?

Vastaajien määrä: 12

	n	Prosentti
<u>Kyllä</u>	9	75,0%
<u>Ei</u>	3	25,0%

8. Jos vastasit ei, niin mikä on hankintaohjeessa epäselvää?

Vastaajien määrä: 3

	n	Prosentti
Hankintaprosessin kulku	2	66,7%
Hankintavaltuudet epäselviä	0	0,0%
Jokin muu. mikä?	1	33,3%

Lisätekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Jokin muu. mikä?	Suorahankinnan ohjeet

9. Tarkistatko päätösprosessin aikana asioita hankintaohjeesta?

Vastaajien määrä: 13

	n	Prosentti
Kyllä	8	61,5%
Toisinaan	5	38,5%
En	0	0,0%

10. Koetko että sinulla on tarpeeksi kokemusta ja tietoa tehdä hankintapäätöksiä palvelualueeseesi kuuluvien vastuualueyksiköiden puolesta?

Vastaajien määrä: 13

	n	Prosentti
Kyllä	10	76,9%
Ehkä	2	15,4%
Ei	1	7,7%

3. Hankintapäätösprosessi

11. Onko hankintaa valmistellessa pyydetty tarjousta tai hintatietoa useammalta toimittajalta?

Vastaajien määrä: 13

	n	Prosentti
Kyllä	5	38,5%
Useimmiten	6	46,1%
En tiedä	1	7,7%
Ei	1	7,7%

12. Tutustutko ennen päätöksen tekemistä myös muuhun materiaaliin (esimerkiksi tarjoukset, hankintaesitys)?

Vastaajien määrä: 13

	n	Prosentti
Joka kerta	10	76,9%
Joskus	3	23,1%
En	0	0,0%

13. Tiedätkö mitä hankintapäätöksen tulee kertoa hankinnasta?

Vastaajien määrä: 13

	n	Prosentti
Kyllä	13	100,0%
En	0	0,0%

14. Koetko että saat tarvittavat tiedot päätöksen tekemisen tueksi?

Vastaajien määrä: 13

	n	Prosentti
Kyllä	8	61,5%
Ei	0	0,0%
Toisinaan	5	38,5%

15. Kysytkö lisätietoa, jos et tiedä mistä hankinnassa on kysymys, tai miksi hankitaan?

Vastaajien määrä: 13

	n	Prosentti
Kyllä	13	100,0%
Joskus	0	0,0%
En	0	0,0%

16. Koetko voitavasi vaikuttaa/ottaa kantaa vastualueidesi hankintoihin?

Vastaajien määrä: 13

	n	Prosentti
Voin vaikuttaa	11	84,6%
Joskus voin vaikuttaa	2	15,4%
Pelkkä hyväksyvä	0	0,0%

4. Budjetti

17. Tarkistatko palvelualuejohtajan ominaisuudessa, onko hankinta suunniteltu ennakkoon?

Vastaajien määrä: 13

	n	Prosentti
Kyllä	13	100,0%
Toisinaan	0	0,0%
En	0	0,0%

18. Osallistutko vastualueiden budjettisuunnitteluun tai hankintasuunnitteluun?

Vastaajien määrä: 13

	n	Prosentti
Kyllä	12	92,3%
Joskus	1	7,7%
En	0	0,0%

19. Kuinka koet sen, että joudut ottamaan kantaa sinun vastualueidesi rahankäyttöön?

Vastaajien määrä: 12

	n	Prosentti
Se on minulle helppoa	12	100,0%
Koen sen vaikeaksi	0	0,0%

Muuta:

20. Toimialua: Valitse

Vastaajien määrä: 13

	n	Prosentti
Terveysten ja sairaanhoidon palvelut	5	38,4%
Hoito ja hoiva	3	23,1%
Perheiden palvelut	4	30,8%
Konsernipalvelut	1	7,7%

21. Kuinka monta vuotta olet toiminut palvelualuejohtajana?

Vastaajien määrä: 13

	n	Prosentti
< 1 vuosi	1	7,7%
1-3 vuotta	6	46,1%
> 3 vuotta	6	46,2%

22. Oletko toiminut muualla kuin Soitessa johtotehtävissä?

Vastaajien määrä: 13

	n	Prosentti
Kyllä	9	69,2%
Ei	4	30,8%

23. Jos vastasit kyllä, paljonko sinulla on kokemusta vuosina johtotehtävistä?

Vastaajien määrä: 9

	n	Prosentti
< 2 vuotta	0	0,0%
2-10 vuotta	2	22,2%
> 10 vuotta	7	77,8%

24. Koetko että palvelualuejohtajana olet oikea henkilö tekemään päätöksen vastuualueiden pienhankinnoista 4 000 € -30 000 €?

Vastaajien määrä: 12

	n	Prosentti
Kyllä	12	100,0%
Ehkä	0	0,0%
En	0	0,0%

25. Oletko saanut riittävästi tukea hankintapalveluista hankintapäätösprosessin aikana?

Vastaajien määrä: 13

	n	Prosentti
Kyllä	11	84,6%
En	2	15,4%

26. Jos haluat kertoa jotain muuta kyselyyn liittyen, niin voit tehdä sen tässä.

Vastaajien määrä: 6

"Dynastyn käyttö on riittävän tehokasta ja järkevää niin kauan kun Dynasty:n "esityöt" tehdään hankintatoimistossa. Alkuperäinen malli (=kaikki tehtiin itse) oli todella aikaa vievä, kankea ja tuskallinen. Dynastyn kanssa voi selviytyä ja elää, kunhan käytetään tätä nykyistä toimintamallia."

"Hankintayksiköstä olen aina saanut apua ja tukea hankintaprosessiin liittyvissä asioissa. It/digihankintojen osalta koen, että Tietohallinto voisi ottaa isompaa roolia, sillä noiden hankintojen osalta oma asiantuntijuus ei riitä ja aikaa kuluu kohtuuttomasti selvittelyihin, jotka it/digi/tietoturva asiantuntijalta sujuisi helposti."

Toivoisin, että hankintatoimisto auttaisi tietyissä hankinnoissa enemmän. Asiantuntijan roolia."

"Hankinnoista olen saanut tarvittaessa aina apua hankintaprosessiin liittyen."

"Hankintaa prosessina pitäisi kehittää. Nyt sen etenemisen seuranta on käytännössä mahdotonta."

Joudut sähköpostitse varmistamaan missä mennään, dynasty on liian sekava että sitä kautta seuraaminen olisi järkevää. Lisäksi hankintalomake on sekava. Eikö tämän voisi digitalisoida järkevämmiin. Myös yleisiä suora hankintaperusteita voisi olla esimerkkinä."

"Julkinen hankintaprosessi on vain tehty kankeaksi ja vaikeaksi, sille ei voi mitään."