



Teija Pekonen

Laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessin kehittäminen – HUS, Runko-palvelut

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Tradenomi (ylempi AMK)
Julkisten hankintojen tutkinto-ohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu 2023

Tiivistelmä

Tekijä:	Teija Pekonen
Otsikko:	Laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessin kehittäminen – HUS, Runkopalvelut
Sivumäärä:	75 sivua + 8 liitettä
Aika:	Marraskuu 2023
Tutkinto:	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tutkinto-ohjelma:	Julkisten hankintojen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja:	Lehtori Kaija Haapasalo

Tämän opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli luoda kuvaus kohdeorganisaation laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessista. Kuvauksen tavoitteena oli sujuvoittaa ja tehostaa prosessia ja selkeyttää prosessissa toimivien roolit ja vastuut. Toisena tavoitteena oli tehdä tiedosto, johon keskitetysti kerätään tietoa toteutuneista hankinnoista. Kerättyä tietoa hyödynnetään kohdeorganisaation palvelutoiminnan ja tulevien laitoshuoltopalvelujen hankintojen suunnittelussa. Kolmantena tavoitteena oli luoda keino tai tapa, jolla saadaan parannettua hankinnan pysymistä suunnitellussa aikataulussa.

Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jolloin opinnäytetyön tekijä pääsi aidosti pureutumaan syvemmälle ja yksityiskohtaisemmin tutkittavaan asiaan. Tutkimusmenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia ja puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastattelukysymykset luotiin eri aihealueista, jotka olivat roolit ja vastuut, osaaaminen, strategia, hankintaprosessi ja sopimusseuranta. Haastattelutulokset analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen. Prosessikuvausta työstettiin avoriihessä yhteistyössä kohdeorganisaation suunnittelijan kanssa. Kuvauksen onnistumista arvioitiin haastatelluille suunnatulla kyselyllä. Tuloksien mittaamisessa käytettiin kahtiajakoa, jossa oli vaihtoehtoina: "on tapahtunut parannusta" ja "ei ole tapahtunut parannusta". Teoreettinen viitekehys muodostui pääosin julkisia hankintoja, oppivaa organisaatiota ja palveluorganisaation prosessikehittämistä käsittelevästä kirjallisuudesta.

Kehittämistyön tuloksena luotiin kohdeorganisaation käyttöön kuvaus laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessista. Kuvaukseen on kirjattu hankinnan vaiheet, siihen liittyvä tehtävä tai tapahtuma ja vastuuhenkilö sekä dokumentti, joka tehtävään liittyy. Keskitettyä tiedonkeruuta varten luotiin taulukko, johon kilpailutuksista tallennetaan sovitut tiedot, ja hankinnan aikataulujen hallitsemisen tueksi otettiin käyttöön Gantt-kaavio.

Kehittämistyön perusteella voidaan todeta, että prosessikuvaukselle oli tarve. Mittaus tulokset osoittavat, että kuvaus on selkeästi parantanut kohdeorganisaation hankinta-toimintaa sekä selkeyttänyt toimijoiden roolia ja vastuita. Kun hankintatoiminnan muutokset saadaan juurrutettua osaksi arjen toimintaa, laitoshuoltopalveluiden hankintatyön laatu tulee kehittymään.

Avainsanat: prosessi, prosessikaavio, julkiset hankinnat, kehittäminen

Abstract

Author: Teija Pekonen
Title: Developing the Procurement Process for Facility Maintenance Services - HUS, Runkopalvelut
Number of Pages: 75 pages + 8 appendices
Date: November 2023
Degree: Master's degree in Business Administration
Degree Programme: Master's Degree Programme in Public Procurement
Instructor: Kaija Haapasalo, Senior Lecturer

The first objective of this thesis was to create a description of the procurement process for facility maintenance services in the case organization. The aim of the description was to clarify and straighten up the process and to clarify the roles and responsibilities of the people involved in the process. The second objective was to create a centralized storage for collecting information on the procurement process. The case organization can use the information collected to plan services and new procurements in the future.

The thesis was carried out using action research methodology, which allowed the thesis researcher to genuinely delve in to the issue under scrutiny. The research methods used included participant observation and semi-structured thematic interviews. The interview questions were created around roles and responsibilities, competences, strategy, procurement process and contract monitoring. The results of the interviews were analyzed using content analysis. The process description was developed in a brainstorming session with the planner of the case organization. The results were assessed via a questionnaire addressed to the interviewees. The theoretical framework was mainly built around the topics of public procurement, learning organizations, and process improvement in service organizations.

The outcome of the thesis is a description of the procurement process for facility maintenance services for the case organization. The description includes all the steps of the procurement process, the tasks or events involved, the person responsible, and the documents related to the task. For centralized data collection, a spreadsheet was created to record the information obtained from the procurement. A Gantt chart was introduced to keep procurement schedules under control.

The thesis showed that there was a need for a process description. The assessment showed that the description clearly improved the procurement activities of the case organization and clarified the roles and responsibilities of the actors. Once the changes in the procurement function are embedded in day-to-day operations, the quality of procurement work in facility maintenance services should improve.

Keywords: Public procurement, procurement process, process development, facility maintenance services

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa opinnäytetyölle	1
1.2	Tutkimuksen ja kehitystyön vaiheet	5
1.3	Julkiset hankinnat	7
2	Toimintaympäristö ja kohdeorganisaatio	8
2.1	Soteuudistus ja HUS-yhtymä	8
2.2	Runkopalvelut	11
3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	13
3.1	Toimintatutkimus	13
3.1.1	Mind map -käsitekartta	16
3.1.2	8 x 8-ideointimenetelmä	17
3.1.3	Kalanruotokaavio	18
3.1.4	Havainnointi	19
3.1.5	Haastattelu	20
3.1.6	Kysely	21
4	Tutkimusasetelma	22
4.1	Ongelman määrittelyn taustaa	22
4.2	Ongelman syntyyn vaikuttaneet asiat	23
4.3	Tutkimuskysymykset	26
4.4	Tavoitteet ja hyödyllisyys	27
4.5	Tutkimus- ja kehittämistyön tulosten mittaaminen	28
5	Nykytila-analyysi	30
5.1	Tehoton hankintaprosessi	30
5.2	Havaintojen kirjaaminen	31
5.3	Haastattelujen taustaa	32
5.4	Haastattelujen tulokset	33
5.4.1	Roolit ja vastuut -aihealue	33
5.4.2	Osaaminen -aihealue	36
5.4.3	Strategia -aihealue	37
5.4.4	Hankintaprosessi -aihealue	41

5.4.5 Sopimusseuranta -aihealue	43
6 Oppiva organisaatio	44
6.1 Oppivan organisaation osa-alueet	44
6.2 Työkulttuurin merkitys ja kehittäminen	48
6.3 Työkulttuurin muuttaminen	49
7 Palveluorganisaation prosessin kehittäminen	51
7.1 Mitä ovat prosessit?	51
7.2 Prosessin kuvaus ja mallintaminen	52
7.3 Prosessin seuranta ja kehittäminen	52
8 Kehittämistoimenpiteet ja tulokset	53
8.1 Uusi prosessikuvaus	53
8.2 Kyselyn tulokset	55
8.2.1 Roolit ja vastuut -aihealueen tulokset	56
8.2.2 Osaaminen -aihealueen tulokset	57
8.2.3 Strategia -aihealueen tulokset	58
8.2.4 Hankintaprosessi -aihealueen tulokset	60
8.2.5 Sopimusseuranta -aihealueen tulokset	61
8.3 Hankinnan aikatauluttamisen tehostaminen	62
8.4 Datan keräämisen tehostaminen	63
8.5 Kehittämistyön tulosten arviointi	65
9 Johtopäätökset	67
Lähteet	70
Liitteet	
Liite 1. Mind map	
Liite 2. 8 x 8 menetelmä	
Liite 3. Kalanruotokaavio	
Liite 4. Haastattelukysymykset	
Liite 5. Haastattelujen yhteenvetokaaviot ja taulukot	

Liite 6. Kysely

Liite 7. Data taulukko

Liite 8. Laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessin kuvaus

1 Johdanto

1.1 Taustaa opinnäytetyölle

Tämän opinnäytetyön kehittämistyö tehtiin HUS-yhtymän Runkopalveluille. Se toimii HUS-yhtymässä tukipalveluyksikkönä tuottaen muun muassa laitoshuoltopalveluja HUSin eri sairaaloihin ja terveydenhuollon toimipisteisiin (Runkopalvelut 2023a). Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen uudelleen organisointi johti HUS-kuntayhtymän lakkauttamiseen ja siirsi erikoissairaanhoidon palvelujen järjestämisvastuun 1.1.2023 alkaen perustetulle uudelle HUS-yhtymälle. HUS-yhtymässä työskentelee lähes 27 000 työntekijää yli 300 eri ammatissa. HUS-yhtymä onkin Suomen suurin terveydenhuoltoalan toimija ja maan toiseksi suurin työnantaja. (HUS 2023b; HUS 2023f.)

HUSin toimintaan liittyy tiiviisti tutkimus ja opetus, joiden kautta luodaan uusia mahdollisuuksia pelastaa ihmishenkiä sekä parantaa erikoissairaanhoidon potilaiden elämänlaatua. HUS tarjoaa palvelujaan lähes kahdelle (2) miljoonalle Uudenmaan asukkaalle. HUS-yhtymä vastaa Uudenmaan alueen erikoissairaanhoidon järjestämisestä. HUS-yhtymälle on myös keskitetty useimpien harvinaisten ja vaikeiden sairauksien hoito. Kaikki Suomessa tehtävät elinsiirrot ja lasten sydänleikkaukset tehdään HUSissa. (HUS 2023b; HUS 2023f.)

Sotepalvelujen uudistuksen yhteydessä myös tukipalveluja organisoitiin uudestaan. Runkopalvelut tulosityksikkö muodostettiin yhdistämällä erilaisia tukipalveluja tuottava HUS Asvia ja Logistiikkapalvelut. Nykyisin Runkopalvelut on HUS-yhtymän suurin tulosalue sekä Suomen suurin tukipalveluja tuottava organisaatio. Runkopalvelujen asiakkaita ovat HUS-yhtymän ja Helsingin kaupungin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan kohteet. Runkopalveluissa työskentelee noin 4 550 työntekijää. Runkopalvelut toimii HUS-yhtymän toimitusjohtajan alaisuudessa ja sen toimintaa johtaa toimialajohtaja. (HUS Asvia 2023a.)

Julkisen sektorin toimijoiden tavara- ja palveluhankintojen vuosittainen arvo on yhteensä noin 44 miljardia euroa, joista kuntien ja kuntayhtymien hankintojen

osuus on yhteensä 36,5 miljardia euroa. Summa vastaa neljännestä koko julkisen sektorin menoista. Hankinnan kohteista ylivoimaisesti suurimpana ovat erilaiset palvelut. Vuoden 2022 aikana julkisen sektorin toteutettujen palveluhankintojen osuus oli 43,57 % kaikista tehdyistä hankinnoista. (Valtionkonttori 2022; Hartikainen 2023.)

Runkopalveluissa laitoshuoltopalvelujen vuosittainen hankinta-arvo on noin 10 miljoona euroa, joka on noin 2 % Runkopalvelujen koko liikevaihdosta, ja noin 9 % laitoshuollon talousarvioehdotuksen 2023 mukaisesta liikevaihdosta laskettuna. Viimeisten vuosien aikana kilpailutettavien laitoshuoltopalvelujen osuus on kuitenkin ollut kasvussa. (Runkopalvelut 2023b.) Ei siis ole yhdentekevää kuka hankintoja valmistelee ja miten.

Tämän Runkopalveluille tehdyn kehittämistyön keskeinen tavoite oli sujuvoittaa ja tehostaa laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessia laatimalla selkeä prosessikuvaus. Uuden prosessikuvauksen yhteydessä haluttiin myös tunnistaa ja poistaa turha ja epäoleellinen tekeminen sekä selkeyttää prosessissa toimivien henkilöiden roolit ja vastuut. Uudessa prosessissa tavoiteltiin sujuvampaa ja tehokkaampaa toimintaa hankinnan eri vaiheissa ja toimijoiden välillä, läpimenoaikojen pysymistä suunnitelluissa aikatauluissa sekä hankinnoista saatavan ja hyödynnettävän datan keskittämistä samaan tiedostoon.

Toimin kehittämistyön aikana suunnittelijana HUS-yhtymän Runkopalveluissa ja osallistuin laitoshuoltopalvelujen hankintojen suunnitteluun substanssin asiantuntijana. Prosessissa toimineen henkilön eläköitymisen jälkeen prosessista katosi sitä eteenpäin vievä voima. Kyseinen henkilö oli luontevasti ja kokonaisvaltaisesti valvonut prosessin kulkua ja siihen liittyvien tehtävien toteutumista. Henkilömuutosten jälkeen laitoshuoltopalvelujen hankinnoissa alkoi enenevässä määrin esiintyä epäselvyyttä, sillä asioiden selvittelyt veivät kauemmin aikaa ja suunnitellut aikataulut alkoivat venyä sovitusta. Vapaamuotoiset keskustelut prosessissa toimivien kanssa vahvistivat oletukseni ja havaintoni prosessin tehostomuudesta ja näin opinnäytetyöni aihe syntyi lähtökohtaisesti oman työn kehittämisen tarpeesta.

Tämän kehittämistyön taustalla on lean-ajattelu, jonka avulla prosessista poistetaan turha ja arvoa tuottamaton toiminta ja pyritään löytämään pullonkaulat eli ne kohdat, jotka hidastavat tai estävät prosessin kulun. Kehittämistyötä aloittaessani kävi ilmi, ettei aiempaa kuvausta laitoshuoltopalvelujen hankinnasta ollut tehtynä, vaikka näin oletettiin. Uuden hankintaprosessin kirjallinen kuvaus tehtiin pohjautuen kirjallisuuden esittämiin hankinnan vaiheisiin sekä haastatelluista nousseisiin parannus- ja kehittämiskohteisiin. Sitä, toisiko uusi hankintaprosessi toivottua parannusta laitoshuoltopalvelujen hankintoihin, pyrittiin selvittämään hankintaprosessin julkaisun jälkeen tehdyn kyselyn avulla.

Lähtötilanteessa havaittiin, että tehoton hankintaprosessi venytti hankintojen suunniteltuja aikatauluja siten, ettei niitä lopulta ollut enää mahdollista kuroa kiinni. Päätymässä oleville sopimuksille jouduttiin tekemään usein jatkosopimuksia. Tämä lisätyö sitoi sitä samaa resurssia, jonka olisi pitänyt olla valmistelussa varsinaista hankintaa. Hankinnan läpiviemiseksi onnistuneesti on hankinnan aikataulusuunnittelulla oleellinen merkitys. Hankintoja suunnitellessa tulee katsoa riittävän kauas tulevaisuuteen ja aloittaa hankinnan valmistelu ajoissa, jotta pysyttäisiin aikataulussa enemmänkin etupainotteisesti, säilyttäen näin riittävä joustovara.

Hankintojen johtamisen ja päätösten tulee perustua tietoon. Tätä varten hankintoja tekevällä organisaatiolla tulee olla käytettävissä riittävästi luotettavaa tietoa niin kansallisella kuin yksittäisen organisaation tasolla. Tietoa hyödynnetään muun muassa kilpailukyvyn kasvattamiseksi ja vastuullisuuden edistämiseksi. Tiedon pohjalta voidaan arvioida palvelutuotannon laatua, luotettavuutta, kestävyyttä ja vaikuttavuutta. (Valtiovarainministeriö 2023a, 38; Valtiovarainministeriö 2023b.)

Hankintatehtävien ohessa tekemieni havaintojen perusteella nousi esiin hankintojen aikatauluihin sekä tiedon saantiin liittyviä haasteita. Tämän kehittämistyön pääpaino oli hankintaprosessin kuvaamisessa. Koska aikataulutuksella ja tiedonsaannilla on merkittävä vaikutus prosessin etenemiseen ja laatuun, otettiin niiden tarkastelu ja kehittäminen myös osaksi tätä kehittämistyötä.

HUS-yhtymän keskitetty Hankintapalvelut vastaa ja valmistelee kaikki HUSin hankintalain mukaiset kilpailutukset lukuun ottamatta Tietohallintoa ja Apteekkipalveluja, joissa hankinnat toteutetaan omina toimintoinaan. Organisaatiossa Hankintapalvelut sijoittuu konsernipalveluiden tulosalueeseen (kuvio 5). (HUS 2022a; HUS 2023a.)

Hankintapalvelut on yksi Suomen suurimmista julkisen toimijan hankintayksiköistä. Vuonna 2022 julkaistujen hankintojen laskennallinen arvo oli yhteensä 268 M€. (HUS 2023g.) HUS Hankinnat valmistelee kilpailutuksia tiiviissä yhteistyössä HUS-yhtymän eri toimintayksiköiden kanssa ja on mukana koko hankintaprosessin keston ajan (kuvio 1).



Kuvio 1. HUS-yhtymän Hankintapalvelujen rooli kilpailutuksen toteutuksessa (HUS 2023a).

HUSin Hankintapalvelut toimii kategoriatiimeissä, jossa jokaisessa työskentelee kategoriapäällikkö ja 1–4 hankinta-asiantuntijaa. Kategorioita on yhteensä seitsemään (7), jotka ovat

- perusterveydenhuollon laitteet ja tarvikkeet
- kirurgian ja sisätautien lääkintälaitteet ja tarvikkeet

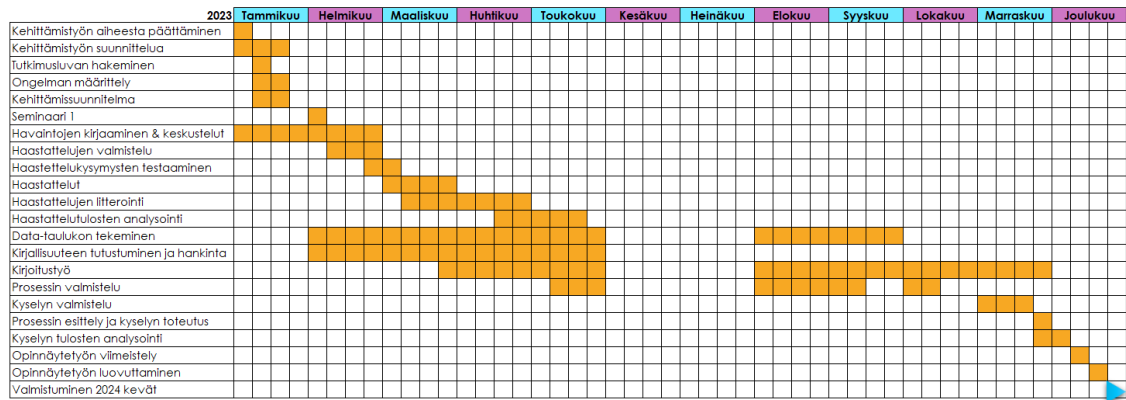
- anestesian ja tehohoidon lääkintälaitteet ja tarvikkeet
- säteilytekniset ja kuvantavat laitteet ja tarvikkeet
- laboratoriolaitteet, käyttökorvaussopimukset ja tarvikkeet
- palvelu- ja ICT-hankinnat
- sote- palveluhankinnat.

1.2 Tutkimuksen ja kehitystyön vaiheet

Toimintatutkimuksen jaottelu eri vaiheiksi helpottaa muutosprosessin suunnittelua ja läpiviemistä sekä siihen liittyvää kirjoitustyötä (Kananen 2014, 56). Sarala (2003, 16) jakaa kehittämistyön suunnittelun ja toteutuksen etenemismallin avulla eri toteuttamisvaiheisiin eli kehittämispoluksi, jossa tehtävät ja toiminnot seuraavat toisiaan.

Tämän kehittämistyön eteneminen jaoteltiin eri vaiheisiin (kuviot 2), jotka kuitenkin ajoittain ja osittain etenivät myös limittäin. Joissain vaiheissa prosessia ja suunnittelua oli tarve tarkastella työympäristön muutoksien mahdollisia vaikutuksia prosessiin ja palata kehittämispolussa tarkastelemaan edellisiä vaiheita uudelleen. Kehittämispolku prosessin luomisen kannalta ei siis aina edennyt kronologisessa järjestyksessä ja suoraviivaisesti.

Sarala (2003, 17) tuo esiin saman ilmiön, että käytännön kehittämistyössä eri vaiheet voivat osittain limittyä toisiinsa, ja tilanteiden muuttuessa tai uutta opittaessa joudutaan tarkastelemaan toteuttamisvaiheita uudestaan.



Kuvio 2. Kehittämistyön vaiheet ja eteneminen.

Kehittämistyön aiheen pohtiminen alkoi vuoden 2022 lopussa. Kun selvisi, ettei Runkopalveluilla ollut kuvausta tehtynä laitoshuoltopalvelujen hankinnoista, varmistui prosessin kehittäminen aiheekseni. Vuoden 2023 alussa aloitin kehittämistyön ja aikataulun suunnittelun. Samaan ajankohtaan sijoittui myös tutkimusluvan hakeminen, tutkimusongelman määrittely sekä tutkimus- ja kehittämissuunnitelman valmistelu ja esittely seminaarissa.

Kehittämistyön suunnittelun yhteydessä tutustuin ja hankin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta teoreettisen viitekehyksen sisällöksi. Raportin kirjoittaminen alkoi varsinaisesti maaliskuun lopulla jatkuen kesäkuun alkuun ja jatkuen uudestaan elokuussa.

Järjestelmällisempää havainnointia tein tammi-helmikuussa, jolloin myös keskustelin havainnoistani työpaikallani. Maalis- ja huhtikuun aikana järjestin haastattelut ja tein niiden litteroinnit. Haastattelujen analysoinnin tuloksia hyödynsin prosessikuvausten suunnittelussa. Prosessikuvausta läpikävin suunnittelija työ-kaverini kanssa sekä toukokuussa (11.5.2023), että marraskuussa (21.11.2023). Prosessikuvaus lähetettiin haastatelluille henkilöille ja siihen liittyvään kyselyyn pyydettiin vastausta marraskuun lopulla (24.11.2023).

Kehittämistyöhön liittyi myös kilpailutuksista saadun datan kokoaminen yhteen. Tämä työ alkoi helmikuussa yhteistyössä talousyksikön henkilön kanssa. Taulukkoa testattiin ja kehitettiin koko kevään ajan. Datataulukko sai lopullisen muotonsa elo-syyskuun aikana.

1.3 Julkiset hankinnat

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan muun muassa valtion tai kuntien hankintayksiköiden kilpailuttamia tavara-, palvelu- ja rakennusurakoiden hankintoja yksityisiltä markkinoilta. Työ- ja elinkeinoministeriön (2023) mukaan hankintojen osuus julkisen sektorin organisaatioiden palvelutuotannon liikevaihdosta on yleensä 10–40 % riippuen toimialasta. Hankintojen osuus on vahvassa kasvussa ja niistä on tullut merkittävä toiminto organisaatioissa. (Pekkala & Pohjonen & Huikko & Ukkola 2017, 19; Nieminen 2016, 10–12.)

Hankintalain tavoitteena on turvata julkisten varojen asianmukainen ja tehokas käyttö sekä edistää laadukkaita, innovatiivisia ja kestäviä hankintoja. Hankintalaki velvoittaa hankintayksiköitä kilpailuttamaan hankintansa. Se ei kuitenkaan sisällä yksityiskohtaisemmin tai kattavammin monisyisiä tulkintatilanteita, joten ratkaisuissa sovelletaan lain taustalla olevia toimintavelvoitteiden peruspilareina toimivia periaatteita, joita ovat tasapuolisuus, syrjimättömyys, avoimuus ja suhteellisuus. Näitä periaatteita tulee noudattaa hankinnan kaikissa vaiheissa. Hankintatoimen hengen mukaista on, että toiminta on julkista ja avointa. (Eskola & Kiviniemi & Krakau & Ruohoniemi 2017, 19; JHNY 2021.)

Periaatteiden mukaan tarjoajia on kohdeltava yhdenvertaisesti, eikä hankinnan vaatimukset saa suosia tiettyä tarjoajaa. Hankinnasta tulee ilmoittaa julkisesti, jolloin kaikilla markkinoilla toimivilla toimittajilla on mahdollisuus saada tieto hankinnasta ja halutessaan tehdä tarjous, eivätkä vaatimukset saa olla ylimitoitettuja hankintaan nähden. Lähtökohtaisesti hankintaan liittyvät asiakirjat ovat julkisia lukuun ottamatta tiettyjä salassapitotarpeita ja rajoituksia, joita on varsinkin puolustus- ja turvallisuushankinnoissa. (Nieminen 2016, 204–205; Siikavirta 2015, 104; HUS 2023c.)

Hankintalain pääsääntönä on, että lähtökohtaisesti kaikki julkisen sektorin hankinnat tulee kilpailuttaa (Puisto 2019, 163). HUS-yhtymässä suoramankinnat eli kansallisen kynnyksarvon ylittävät hankinnat ilman kilpailutusta ovat erittäin tiukasti säänneltyjä. Esimerkiksi kohteissa liikkuvilta edustajilta hankintojen tekeminen on kiellettyä. (HUS 2023e.) Suoramankinta julkisissa hankinnoissa on pääosin kielletty pois lukien sosiaali- ja terveyspalveluissa erityiset ja yksittäiset tilanteet, kuten vaikeasti vammaisen henkilön asumispalvelujen turvaaminen (Pekkala ym. 2017, 476). Hankintalaki ja sen säännökset kattavat koko HUS-konsernin mukaan lukien sen tytäryhteisöt. HUS-yhtymässä toimitusjohtajan pysyväisohje määrää toimintayksiköitä lain soveltamisesta ja hankintojen toteuttamisesta. (HUS 2021.)

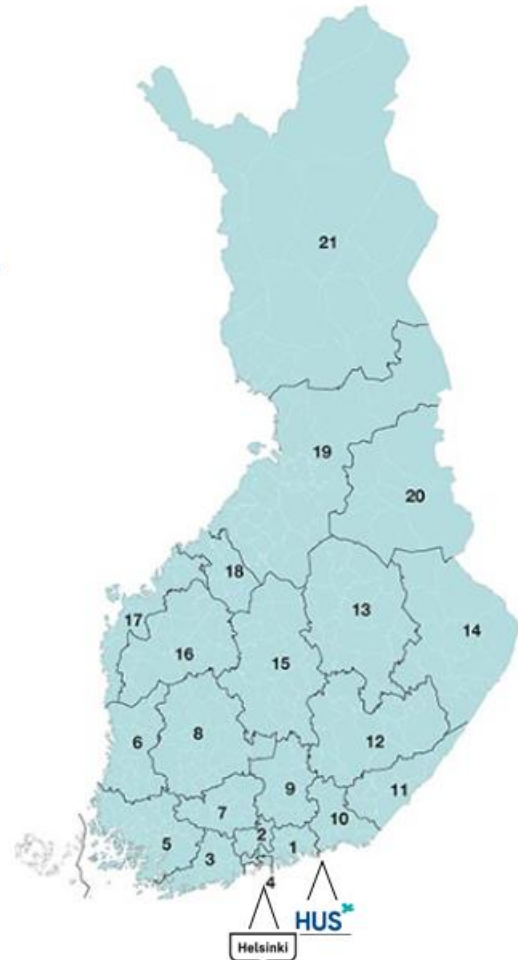
2 Toimintaympäristö ja kohdeorganisaatio

2.1 Soteuudistus ja HUS-yhtymä

Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimessa (Sotepe) toteutettiin koko valtakunnan kattava ja historiallisesti merkittävä hallinnollinen uudistus. Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyi 1.1.2023 alkaen kunnilta ja kuntayhtymiltä uusille hyvinvointialueille (kuviot 3). (Helsingin kaupunki 2023b.)

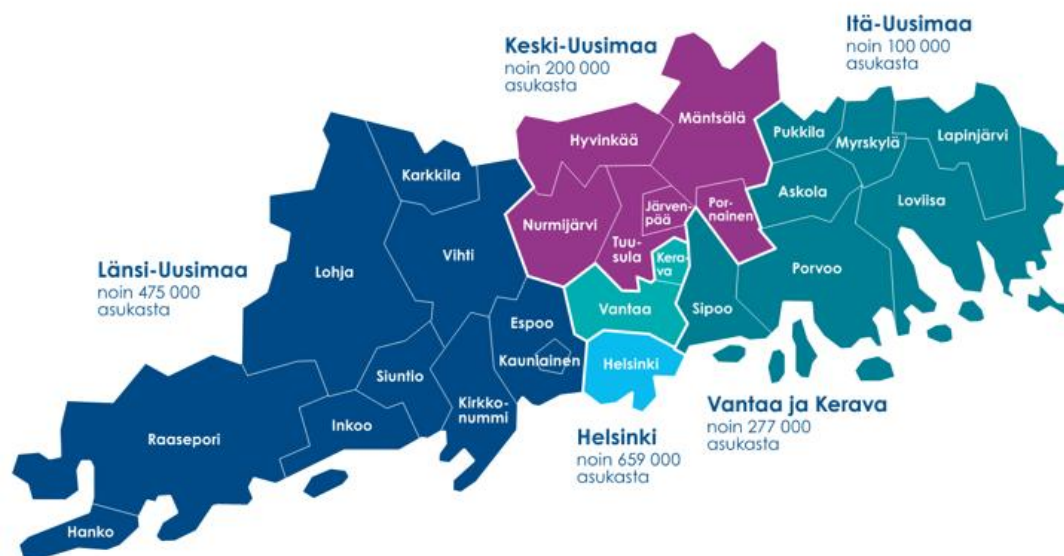
Hyvinvointialueet kartalla

1. Itä-Uudenmaan hyvinvointialue
2. Keski-Uudenmaan hyvinvointialue
3. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue
4. Vantaan ja Keravan hyvinvointialue
5. Varsinais-Suomen hyvinvointialue
6. Satakunnan hyvinvointialue
7. Kanta-Hämeen hyvinvointialue
8. Pirkanmaan hyvinvointialue
9. Päijät-Hämeen hyvinvointialue
10. Kymenlaakson hyvinvointialue
11. Etelä-Karjalan hyvinvointialue
12. Etelä-Savon hyvinvointialue
13. Pohjois-Savon hyvinvointialue
14. Pohjois-Karjalan hyvinvointialue
15. Keski-Suomen hyvinvointialue
16. Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue
17. Pohjanmaan hyvinvointialue
18. Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue
19. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue
20. Kainuun hyvinvointialue
21. Lapin hyvinvointialue



Kuvio 3. Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen hyvinvointialueet 1.1.2023 alkaen (Oikeusministeriö 2023 mukailten).

Sotepe -uudistuksessa Uudenmaan alue poikkeaa muusta Suomesta siten, että Uudenmaa jakautui neljäksi hyvinvointialueeksi, jotka ovat Länsi-Uusimaa, Keski-Uusimaa, Itä-Uusimaa sekä Vantaa ja Kerava (kuvio 4) (HUS 2022c).



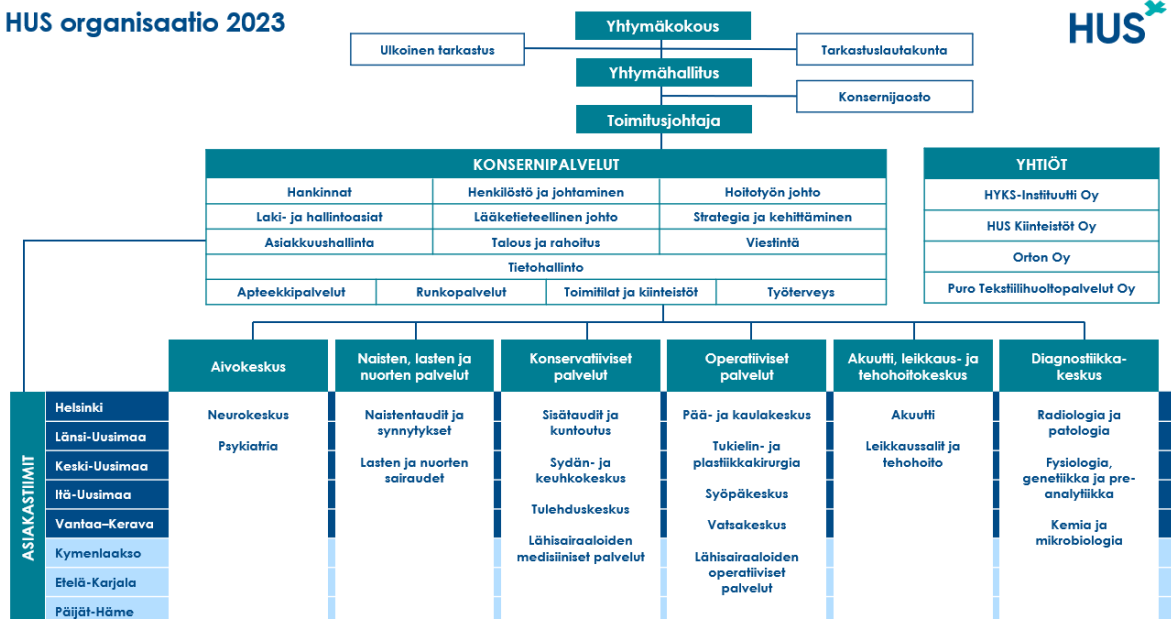
Kuvio 4. Uudenmaan hyvinvointialueet 1.1.2023 alkaen (HUS 2022c).

Uudistuksessa poikkeuksellisesti myös Helsingin kaupunki muodosti oman Sotepe -alueensa, jossa sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen järjestämisvastuu säilyi omanaan. Vastaavasti erikoissairaanhoidon liittyvät tehtävät säädettiin erikseen kuuluvaksi HUS-yhtymän järjestämisvastuulle HUSin alueella. (Valtioneuvosto 2022.)

Sotepe-uudistuksella tavoitellaan kustannusten kasvun hillitsemisen lisäksi muun muassa yhdenvertaisten ja laadukkaiden palvelujen tuottamista hyvinvointialueella asuville sekä palvelujen saavutettavuuden parantamista. Hyvinvointialueiden järjestämisvastuulle kuuluu esimerkiksi perusterveydenhuolto, sosiaalihuolto, hammashoito, mielenterveys- ja päihdepalvelut sekä vammaisten ja ikääntyneiden asumispalvelut. (Valtioneuvosto 2022.)

Sotepe-uudistuksen myötä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri HUS (HUS-kuntayhtymä) perustettiin 1.1.2023 uudestaan ja organisaatio päivitettiin vastaamaan Sotepen muutoksia (HUS 2023d). Uudesta organisaatiosta käytetään nimeä HUS-yhtymä (kuvio 5).

HUS organisaatio 2023



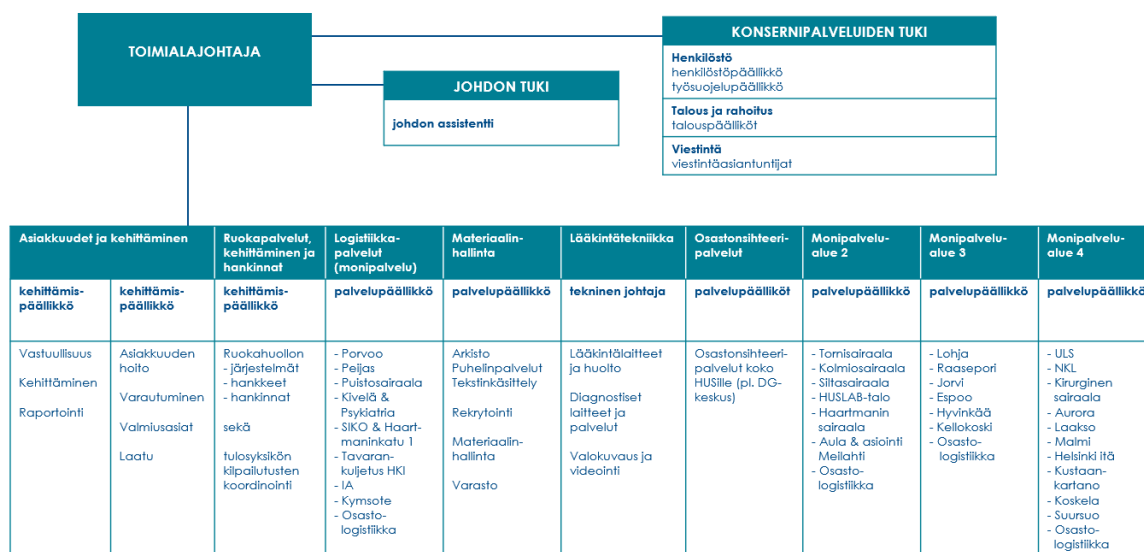
Kuvio 5. HUS-yhtymän organisaatio 1.1.2023 (HUS 2022a).

HUS-yhtymän toiminta pohjautuu vahvasti 1800-luvun yliopistosairaalan ja potilaiden hoitoon erikoistuneiden kaupunkisairaaloiden ja maaseudun aluesairaaloiden yhteistyöhön. Vuosittain HUS yliopistollisessa sairaalassa saa hoitoa lähes 700 000 potilasta. Nykyisin HUS-yhtymä yhteistyössä Helsingin yliopiston kanssa on yksi Euroopan aktiivisimmista tutkimuksen ja opetuksen keskittymistä. (HUS 2022a.)

2.2 Runkopalvelut

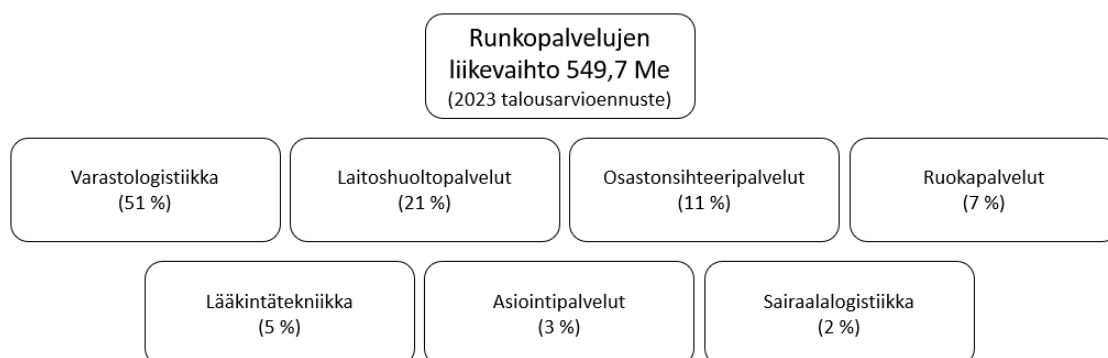
HUS-yhtymän yhtymähallituksen alaisuudessa toimivat tulosalueet voivat toimitusjohtajan määräyksellä olla jakautuneina eri tulosyksiköihin (HUS 2022b). Runkopalvelut (kuvio 6) on yksi konsernipalvelujen 14 tulosyksiköstä.

Runkopalvelut 2023



Kuvio 6. Runkopalvelut organisaatio 1.5.2023 (HUS Asvia 2023b).

Runkopalvelujen vuoden 2023 talousarvioennusteen mukaan sen liikevaihto on 549,7 miljoonaa euroa. Runkopalvelujen tuottamat palvelut ovat (kuvio 7) (su-luissa %-osuus liikevaihdosta) laitoshuoltopalvelut (21 %), asiointipalvelut (3 %), osastonsihteeripalvelut (11 %), ruokapalvelut (7 %), varastologistiikka (51 %), sairaalalogistiikka (2 %) sekä lääkintäteknikka (5 %). (Runkopalvelut 2023b.)



Kuvio 7. Runkopalvelujen liikevaihto palveluittain (Runkopalvelut 2023b).

Runkopalvelujen suurin palvelualue on laitoshuolto, jonka henkilöstömäärä on 1300 työntekijää. Laitoshuoltopalvelujen tuotanto on jaettu neljälle (4) eri alueille, jotka ovat Logistiikkapalvelut (monipalvelu) sekä Monipalvelualueet 2, 3 ja

4) (kuvio 6). Laitoshuolto sisältää erilaisia puhtauspalveluihin ja laitoshygieniaan liittyviä palveluja (mm. sote-kohteiden ylläpitosiivous ja perussiivoustehtäviä), sairaalasänkyjen puhdistus-, vuokraus- ja huolto- sekä vuodehuoltopalveluja, tarvikkeiden ja tekstiilien täyttöpalveluja, ruokahuollon avustavia palvelutehtäviä ja apuvälineiden puhdistuspalveluja (HUS Asvia 2023a).

Laitoshuollon asiakkaisiin kuuluu HUS-yhtymän sairaalat, poliklinikat ja muut erikoissairaanhoidon kohteet sekä Helsingin kaupungin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan terveysasemat, kaupunginsairaalat, erilaiset asumispalvelujen kohteet sekä muut perusterveydenhuoltoon kuuluvat kohteet. Laitoshuolto siivoaa päivittäin noin kaksi (2) miljoonaa neliötä niin omana tuotantona kuin kilpailuttamiensa alihankkijoiden toimesta. (HUS Asvia 2023a.)

3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

3.1 Toimintatutkimus

Tämä kehittämistyö tehtiin toimintatutkimuksena, joka pohjautuu kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Määritelmä ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteinen, koska siinä käytetään useita eri tutkimusmenetelmiä, niin kvalitatiivisia eli laadullisia kuin kvantitatiivisia eli määrällisiä. Eri tutkimusmenetelmien avulla pystytäänkin pureutumaan ongelmaan syvemmälle. Toimintatutkimuksessa tutkijalla on mahdollisuus ongelmanratkaisussa toimia kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta vapaammin ja pureutua asioihin syvemmälle ja yksityiskohtaisemmin. (Kananen 2014, 20.) Tässä tutkimuksessa olin itse opinnäytetyön tekijänä osana prosessia ja sen kehittämistä eteenpäin vievä voima.

Toimintatutkimus sopi tähän kehitystyöhön hyvin, koska siinä aidosti ja konkreettisesti pyritään kehittämään ja parantamaan toimintaa, ja sen odotetaan sujuvoittavan ja tehostavan prosessissa toimivien tehtäviä lyhyelläkin aikajän- teellä. (Kananen 2014, 11–12, 20; Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 37.)

Toteutin tutkimuksen alussa tammikuussa 2023 ongelman määrittelyn ja menetelmäsuunnittelun Mind map, 8 x 8 sekä kalanruotokaavio -tekniikoiden avulla, joista kerron enemmän hieman myöhemmin tässä luvussa. Keräsin tietoa myös haastattelemalla. Haastatteluissa ongelmanratkaisua käsiteltiin eri näkökulmista. Haastattelujen aineisto käsiteltiin vaiheittain sisällönanalyysillä.

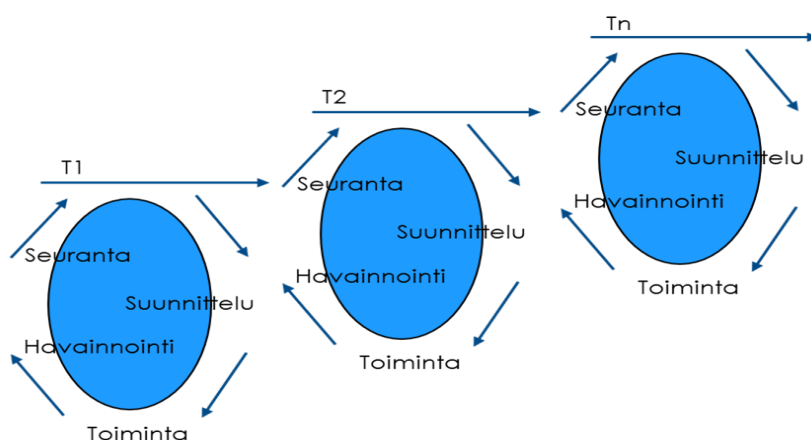
Toimintatutkimuksella tavoitellaan lähes aina muutosta ihmisen tai ryhmän toimintaan. Oleellista on, että tutkimukseen osallistuvat ovat käytännön työelämästä. (Kananen 2014, 11, 15, 20; Ojasalo ym. 2015, 38, 58.) Myös Eskola ja Suoranta (2014, 129) määrittelevät toimintatutkimuksen samalla tavoin ja muistuttavat, että työyhteisön jäsenet, joita ongelma koskettaa, ja joiden kanssa yhteiset päämäärät pyritään toteuttamaan, on otettava tutkimukseen mukaan täysivaltaisina jäseninä.

Kananen (2014, 11) nimeää toimintatutkimuksesta viisi (5) elementtiä (kuvio 8), joista muutos ja toiminnan parantaminen ovat pysyviä ja jatkuvaa toimintaa. Elementeistä oleellisin on yhteistyö, vaikka toimintatutkimusta käytetään myös yksilötyön kehittämiseen. Yhteistyö ei välttämättä aina ole ongelmatonta, koska siinä kohtaavat erilaiset persoonat, odotukset ja henkilökemiat. Myös luottamuksen puute ja arvovaltakysymykset heikentävät yhteistyötä. (Kananen 2014, 11–12.) Tulee siis tiedostaa, ettei muutosta aina välttämättä tapahdu tai muutos on täysin jotain muuta kuin kehittämistyön alussa on tavoiteltu (Ojasalo ym. 2015, 59).



Kuvio 8. Toimintatutkimuksen elementit (Kananen 2014, 11–12).

Toimintatutkimuksessa tutkimustuloksia ei yleistetä muihin tapauksiin vaan se kohdistuu vain yksittäiseen tapaukseen ja sen tulokset ovat paikkansapitäviä vain tämän kyseisen tapauksen suhteen. Toimintatutkimus etenee prosessina jatkuvina sykleinä (kuvio 9). Jokainen sykli sisältää suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. Sykliä seuraa aina seuraava sykli, joka alkaa siitä mihin edellinen sykli päättyi. Käytännön työelämässä on kuitenkin helpompi selvittää muutokseen vaikuttavat tekijät kuin saada aikaan itse muutos. (Kananen 2014, 11–14, 20.)



Kuvio 9. Toimintatutkimuksen jatkuva sykli (Kananen 2014, 13).

Toimintatutkimuksessa tutkija itse on osa tutkittavan ilmiön toimintaa. Laadullinen tutkimus sallii tutkijalle vapautta ja mahdollisuuden suunnitella ja toteuttaa tutkimus joustavasti. Tutkija toimii ikään kuin eräänlaisena muutosagenttina työyhteisössä. (Kananen 2014, 16, 20, 28; Eskola & Suoranta 2014, 20.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 23) käsityksen mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa, ja näin ollen tutkijakin on luomassa tutkimaansa kohdetta. Hirsjärvi ja Hurme (2020, 23) esittävät, että kaikki haastattelut ovat haastattelijan ja haastateltavan yhteistyön tulosta, koska kysymysasettelulla saatetaan vahvistaa haastateltavaa ja heijastaa tutkijan omia olettamuksia.

Kanasen (2014, 16) mukaan tutkittavan ilmiön kannalta on hyvä, että tutkijalla on kosketuspintaa tutkittavan kohteen käytäntöihin. Tutkijan tulee olla kiinnostunut prosesseista ja asioiden merkityksistä sekä ilmiön ymmärtämisestä koska toimintatutkimus vaatii tutkijalta paljon tietoa ja perehtymistä ilmiöön. Tästä syystä toimintatutkimus ajallisesti kestää muita tutkimuksia kauemmin. Tiedonkeruussa ja sen analysoinnissa tutkija itse on pääasiallinen toimija. Tutkija myös tekee valinnat ja päätökset tutkimuksen kohteesta, keräämästään ja käyttämästään aineistosta sekä tutkimusongelman lähestymistavoista ja menetelmistä. (Kananen 2014, 22, 28; Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2016, 123, 165). Kuten kirjallisuudessa esitetään, on tässäkin kehittämistyössä opinnäytetyön tekijä tutkijana ja osa tutkimuksen kohteena olevaa työyhteisöä ja yksi hankintaprosessin toimijoista.

3.1.1 Mind map -käsitekartta

Mind map -tekniikalla (liite 1) on useita nimiä, kuten esimerkiksi mielle- tai ajatuskartta sekä laajalti erilaisia visuaalisia esitysvaihtoehtoja (kuvio 10). Esityksessä voi käyttää värejä, merkkejä, symboleita ja nuolia tai piirroksia korostamaan asioiden tärkeyttä ja eri yhteyksiä. Mind mapin tekemisessä kuitenkin pääperiaate kaikissa on sama. (Ojasalo ym. 2015, 34.)



Kuvio 10. Mind map -käsitekartta.

Yksi mahdollisuus on tyhjän paperin keskelle kirjoittaa tärkein kehittämistyöhön liittyvä asia, kuten sana tai lause, joka ympäröidään. Tämän jälkeen ympyrän ulkopuolelle kirjoitetaan keskellä liittyvään asiaan erilaisia avainsanoja, jotka voivat olla substantiiveja, adjektiiveja tai sanojen yhdistelmiä ja ne liitetään viivalla keskellä olevaan asiaan. Seuraavassa vaiheessa kirjoitetaan avainsanoihin liittyviä sanoja ja ne yhdistetään viivalla avainsanoihinsa. (Ojasalo ym. 2015, 34.)

Mind map on käyttökelpoinen työkalu ryhmätyöskentelyssä ja ongelmanratkaisussa. Se on nopea, yksinkertainen ja havainnollistava. (Kananen 2014, 40.)

Tässä kehittämistyössä ensimmäisenä askeleena oli hahmottaa ja esittää toteutussuunnitelmaa ajatuskartan avulla.

3.1.2 8 x 8-ideointimenetelmä

Tässä kehittämistyössä käytettiin myös 8 x 8-menetelmää (kuviot 11), (liite 2), joka on ajatuskarttaa kurinalaisempi menetelmä ongelmanratkaisuun ja ideointiin.

Olemassa olevat tutkimukset	Ongelmien ratkaisu	Tutkimuksen lähtökohdat	Projektityön osaaminen	Ongelman määrittely	Prosessikartta	Toimintaympäristöjen muutokset	Organisaation strategiset valinnat	Kehittämistyön merkitys organisaatiolle
Teoreettinen tietopohja / Kirjallisuus	Tutimuksellinen kehittäminen	Tutkimusohjelman kuvaus	Prosessin kirjaaminen	Prosessien kehittäminen	Uuden prosessin luominen		Organisaation menetelmien kehittäminen	Kehittämisen osaaminen
Työelämän kehittäminen	Käytännön parannus ja uudet ratkaisut	Tavoitteen määrittely	Prosessin kirjallinen kuvaus	Miten prosessien kuvaaminen auttaa kehitystyössä	Prosessikuvaus - uimarata		Toimijoiden roolit ja vastuut selkeiksi ja vastuunottaminen osaksi omaa työtä	Kehittämisprosessin vaiheet
Sopimuksen sisältö tunnetaan paremmin VASTUULLISUUS	Sopimusvalvonta tehostuu	Asiakkaan tarpeet tiedostetaan paremmin	Tutimuksellinen kehittäminen	Prosessien kehittäminen	Organisaation menetelmien kehittäminen	Menetelmien valitseminen	Laadullinen menetelmä	Haastattelu (haastattelun muoto?)
Asiakkaan näkökulma	Tilaja-tuottaja -malista kumppanuuteen	Osapuolet tuntevat vastuunsa paremmin	Tilaja-tuottaja -malista kumppanuuteen	Laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessin tehostaminen	Kehittämisessä käytettävät menetelmät	Työpaja	Kehittämisessä käytettävät menetelmät	Kysely
		Vastakkainasetellut vähenee - yhteistyön merkitys korostuu	Laadun nosto/varmennus	Toiminnan tehostaminen / Toiminnan varmuus	Lean		Mitkä menetelmät sopivat omaan tutkimustyöhöni	Tiedon käsittely, analysointi, tulkinta
Tuottajan osaaminen ammattitaitoisempaa	Tuottajan henkilöstö nostaa palvelun laatua	Toiminnan tunteminen kasvaa	Organisaation saama hyöty	Asiakkaan saama hyöty	Jatkokehittäminen	Lean ajattelu - HUKAN POISTO	Leanin työkalut	Kehittäminen Leanin avulla
	Laadun nosto/varmennus	Eri osapuolten odotukset selkeitä ja tiedostettu	Selkeät roolit ja vastuut	Toiminnan tehostaminen / Toiminnan varmuus	Tilajan ja tuottajan suhde tiivistyy	Selkeät roolit ja vastuut	Lean	Lean toiminnan kehittämisessä
	Hankinta-asiantuntijuus kasvaa	Kestävät hankinnat	Tunnistetaan tulevat kehittämistarpeet	Organisaation moniammatillisen ryhmän jäsenet nivoutuvat yhteen	Yhteinen ymmärrys kasvaa	5x Miksi?	Kalanruoto?	A3 ongelmanratkaisutyökalun käyttö

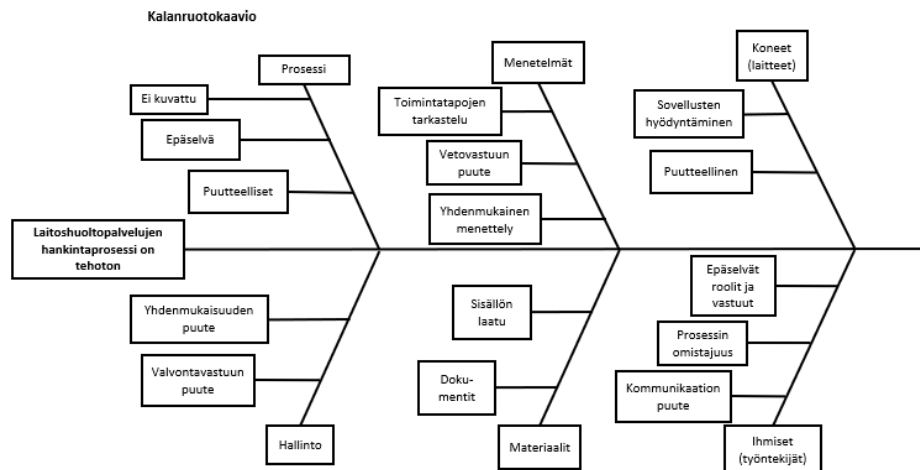
Kuvio 11. 8 x 8 ideointimenetelmä kehittämissä.

Paperilapuilla tehtäessä ongelma ensin kirjoitetaan paperille, jonka jälkeen tämän aloituspistepaperin ympärille asetetaan kahdeksan (8) samanlaista tyhjää paperia, joihin jokaiseen kirjoitetaan jokin ongelmasta mieleen tuleva näkökulma. Nämä kahdeksan (8) näkökulmaa siirretään uusiksi aloituspisteiksi ja jokaisen ympärille vuorostaan asetetaan kahdeksan paperia, joihin jokaiseen niistä kirjataan idea. Näin kullekin kahdeksalle (8) näkökulmalle saadaan tuotettua kahdeksan (8) ideaa.

3.1.3 Kalanruotokaavio

Ongelmanratkaisu ja ratkaisumallien esittäminen on mahdotonta, ellei tunneta ongelman syitä. On tärkeää selvittää syy-seuraussuhteet, joskaan se ei välttämättä ole helppoa. Jotta syitä ja seurauksia ei tule sekoittaneeksi toisiinsa, voi ongelmaan vaikuttavia tekijöitä ja seurauksia havainnollistaa kalanruotokaavi-

olla (kuvio 12). Kalanruotokaaviota käytetään laatujohtamisen ja prosessin kehittämisen työkaluna (Sabater 2021). Kalanruotokaavio voi käyttää apuna myös tutkimusilmion hahmottamisessa (Kananen 2014, 41–42).



Kuvio 12. Kalanruotokaavio kehittämistyön ongelmanratkaisussa.

Tässä kehittämistyössä kalanruotokaavio (liite 3) käytettiin ongelmanratkaisun apuna Kananen (2014, 42) kuvaamalla tavalla havainnollistamaan eri asioiden syy-seuraussuhteita. Kalanruotokaavion avulla voidaan analysoida olemassa olevia ongelmia, kun on pystytty selvittämään ongelmiin johtaneet syyt. Tyhjälle paperiarkille vasempaan reunaan keskelle kirjoitettiin ongelma, jonka jälkeen paperille vedettiin nuoli runkoviivaksi. Runkoviivasta piirrettiin molemmin puolin kolme ”ruotoa”, joiden päihin kirjoitettiin käytettävät kategoriat: prosessi, menetelmät, koneet, hallinto, materiaalit ja ihmiset. Ruodot haarautuivat pienempiin ruotoihin, joiden päihin kirjoitettiin syitä. Syitä voidaan tarvittaessa tarkastella myös tarkemmin ja kirjata lisää haarautuvia ruotoja toisten ruotojen päihin. (Kananen 2014, 41–42; Ojasalo ym. 2015, 163–165.)

3.1.4 Havainnointi

Eräs tämän kehittämistyön tiedonkeruumenetelmistä oli osallistuva havainnointi, jossa tutkija on mukana tutkittavassa ilmiössä siten, että ympäristö on siitä tietoinen (Kananen 2014, 29; Hirsjärvi & Hurme 2010, 37; Vilkkä 2015, 145). Tutkijan ei kuitenkaan tarvitse olla läheisessä kontaktissa tutkittavaan (Vilkkä 2015,

142). Eskolan ja Suorannan (2014, 100) mukaan havainnoitavassa ympäristössä tutkijalla voi olla useampiakin rooleja. Yhdessä roolissa tutkija osallistuu kentällä tapahtuviin aitoihin ja luonnollisiin tilanteisiin ja toisaalla tutkija tekee havaintoja ulkopuolisena henkilönä.

Havainnoinnilla ei pyritä muuttamaan toimintaa paremmaksi tai poistamaan ongelmaa vaan sillä todetaan asian tila (Kananen 2014, 29). Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä havainnointia pidetään toiseksi yleisimpänä (Tuomi & Sarajarvi 2002, 93). Havainnointia täydennetään yleensä haastattelulla, jotta voidaan varmistua havainnoinnin oikeasta tuloksesta. (Kananen 2014, 29).

Tässä kehittämistyössä järjestelmällisempää havainnointia tein toukokuun 2022 ja elokuun 2023 välisenä aikana, jolloin valmisteltiin ja julkaistiin seitsemän (7) laitoshuoltopalvelujen kilpailutusta. Havainnoinnissa ei käytetty lomakkeita vaan havainnot kirjattiin muistiin luetelmaksi sitä mukaa kun niitä aina hankintaprosessin edetessä esiintyi tai kun havaittiin tarve parantaa havaittu epäkohta tai epäsuotuisa toiminta. Kävin myös työn ohessa vapaamuotoisia keskusteluja muiden prosessissa toimivien kanssa saadakseen esiin toimijoiden näkökulmaa sekä vahvistaakseni omaa käsitystäni tekemistäni havainnoista. Havainnoinnin tulokset toimivat lähtö- ja taustatietoina kehittämisen kohteesta (Ojasalo ym. 2015, 28). Havainnoinnin tuloksia on avattu tarkemmin kappaleessa 5, jossa kerron myös nykytila-analyysistä ja ongelman määrittelystä.

3.1.5 Haastattelu

Ojasalo ym. (2015, 41) tuovat esiin, että puolistrukturoidussa eli teemahaastattelussa haastatteluteemat tulee olla suunniteltu huolellisesti etukäteen, mutta sanamuotoja, kysymysten järjestystä ja painotusta voidaan vaihdella haastattelujen edetessä. Teemahaastattelussa on mahdollista muokata tulevia haastatteluja esimerkiksi edellisessä haastattelussa esiin tulleen tutkimukselle mielenkiintoisen asian vuoksi. Teemahaastattelu sopii tähän kehittämistyöhön hyvin, koska tutkimuksen kohde ei ole riittävän tuttu, eikä haastateltavia haluta ohjata

tarkoituksella liikaa. (Ojanen & Moilanen & Ritalahti 2015, 41; Eskola & Suoranta 2014, 86.)

Kanasenkin (2014, 53) mukaan eri haastattelun muodoista teemahaastattelu soveltuu hyvin toimintatutkimuksen alkukartoitukseen. Haastattelu on joustava menetelmä ja siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34).

Tässä kehittämistyössä lähtötilanne kartoitettiin haastatteluilla, koska haastateltavan puhe tässä tutkimuksessa haluttiin asettaa laajempaan kontekstiin (Hirsjärvi & Hurme 2010, 35). Haastateltavat olivat prosessissa toimivia ja edustivat eri näkökulmia; päälliköt päättäjiä ja yksikön johtoa ja suunnittelijat operatiivisia toimijoita. Haastattelukysymykset (liite 4) luotiin opinnäytetyön tekijän aiempien havaintojen ja vapaamuotoisten keskustelujen pohjalta. Haastattelut täydensivät havainnointia ja niiden avulla haluttiin kartoittaa, olivatko prosessin muiden toimijoiden kokemukset samansuuntaiset havainnointien, ja ongelmakysymyksen kanssa ja nouseeko esiin kenties jotain odottamatonta ja uutta.

Haastattelukysymyksissä aihetta tuotiin esiin eri aihealueiden kautta. Aihealueet ja niiden kysymysten lukumäärät olivat roolit ja vastuut (7 kysymystä), osaaminen (7 kysymystä), strategia (8 kysymystä), hankintaprosessi (6 kysymystä) sekä sopimusseuranta (4 kysymystä). Kysymykset olivat monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksistä haastateltava sai valita ennalta laaditusta luettelosta joko yhden tai useamman vaihtoehdon. Joissain kysymyksissä vastausvaihtoehtona oli myös esimerkiksi kohta ”Jokin muu, mikä?”. Haastateltavaa pyydettiin myös tarkentamaan ja perustelemaan vastauksensa. Avoimien kysymysten kohdalla haastateltava kysyi tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastattelujen tulokset esitellään alkaen luvusta 5.4.

3.1.6 Kysely

Kysely on sopiva menetelmä silloin, kun tutkittava aihe tunnetaan hyvin, mutta halutaan varmistua sen paikkansa pitävyydestä. Tässä kehittämistyössä kyse-

lyä käytettiin mittarina laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessikuvauksen onnistumisen arviointiin. Kysely luotiin tehtyjen haastattelujen tulosten pohjalta. Kysely tehtiin sähköisellä lomakkeella samoille henkilöille, jotka tutkimuksen alussa olivat haastateltavina. Kysely ja sen analysointi tulee suunnitella huolellisesti ja sen tulee perustua jo olemassa olevaan tietoon. Kyselyn on mitattava juuri sitä, mitä sen väitetään mittaavan, ja vastaajille sen käsitteiden tulee olla helposti ymmärrettävissä. Luotettavuuden ja ymmärrettävyyden varmistamiseksi tämän kehittämistyön kyselystä pyydettiin kommentteja ja se testattiin kahdella henkilöllä. (Ojasalo ym. 2015, 40–41; Vilka 2015, 101–102.)

Tässä kehittämistyössä kysely oli tehokas menetelmä, koska tavoitteena oli säästää tutkimusaikaa. Kyselyssä käytettiin 4-portaista Likertin asteikkoa, jossa vastaaja valitsi väittämistä sen, kuinka voimakkaasti hän oli samaa mieltä tai eri mieltä esitetyn väittämän kanssa. Kyselyn väittämät olivat ”Täysin samaa mieltä”, ”Jokseenkin samaa mieltä”, ”Jokseenkin eri mieltä” ja ”Täysin eri mieltä”. Väittämistä rajattiin pois neutraali kanta, koska vastaajien haluttiin esittävän selkeästi oman kantansa väittämään. (Hirsjärvi ym. 2016, 195, 198, 200.) Kysely noudatti samoja aihealueita kuin haastatteluissa eli roolit ja vastuut (7 väittämää), osaaminen (5 väittämää), strategia (6 väittämää), hankintaprosessi (7 väittämää) sekä sopimusseuranta (3 väittämää). Vastaajalla oli mahdollisuus antaa avoin kommentti jokaisen aihealueen lopussa.

4 Tutkimusasetelma

4.1 Ongelman määrittelyn taustaa

Tämä kehittämistyö sai alkunsa oman työni kehittämisen tarpeesta. Suunnittelijan työssä koin tarpeelliseksi sujuvoittaa laitoshuoltopalvelujen hankintaan liittyviä tehtäviäni. Selvitelyäni asiaa tarkemmin kävi ilmi, ettei Runkopalveluilla ollut kirjallisesti kuvattua prosessia laitoshuoltopalvelujen hankinnasta, vaikka alun perin näin oletettiin. Havainnoinnit ja vapaamuotoiset keskustelut prosessissa toimivien kanssa tekivät prosessikuvauksen puutteesta johtuvat ongelmat näkyvämmäksi ja vahvistivat sitä oletusta, että prosessin läpikäynnille ja kirjalliselle

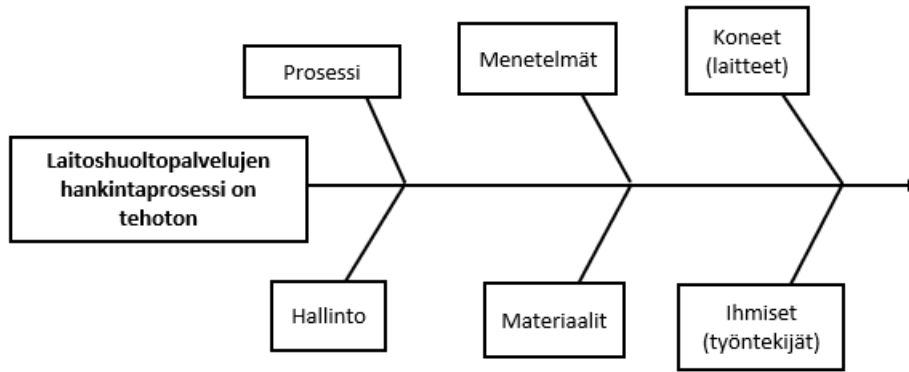
kuvaukselle oli selkeä tarve. Nykytila-analyysiä täsmennettiin haastattelututkimuksen avulla.

Runkopalveluissa laitoshuoltopalvelujen kilpailutusten valmisteluista lisäksi vastasi erityissuunnittelija, joka myös varmisti hankintalain näkökulman toteutumista hankintaprosessissa ja -asiakirjoissa. Erityissuunnittelijan jäätyä eläkkeelle hänen osittaiseksi työnsä jatkajaksi tuli suunnittelija ja samassa yhteydessä lakiosaamisen painopiste siirrettiin HUSin Hankintapalveluihin. Henkilö- ja tehtävämuutosten yhteydessä ei muutosta johdon toimesta läpikäyty asianosaisten kanssa sen tarkemmin, joten tekijät joutuivat keskenään ja itsenäisesti pohtimaan heille jatkossa kuuluvia tehtäviä ja vastuita. Prosessissa alkoi ilmetä runsaasti haasteita, jotka vaikuttivat prosessin etenemiseen ja pysymiseen suunnitellussa aikataulussa.

Tutkimuksessakin oli omat haasteensa. Koska laitoshuoltopalvelujen hankinnasta ei ollut aiempaa kirjallista kuvausta, ei ollut reflektoinnin kohdetta. Prosessia ei voinut tarkemmin tarkastella sen eri vaiheissa; hankinnan tarpeen havaitsemisesta aina siihen saakka, kun sopimuskausi ja sopimusvalvonta alkaa ja sopimuskauden loppuun saakka. Kehittämistyön lähtötiedot ja uuden prosessin reflektointi ja arviointi pohjautuivatkin pääsääntöisesti opinnäytetyön tekijän kirjaamiin havaintoihin ja haastattelujen tuloksiin.

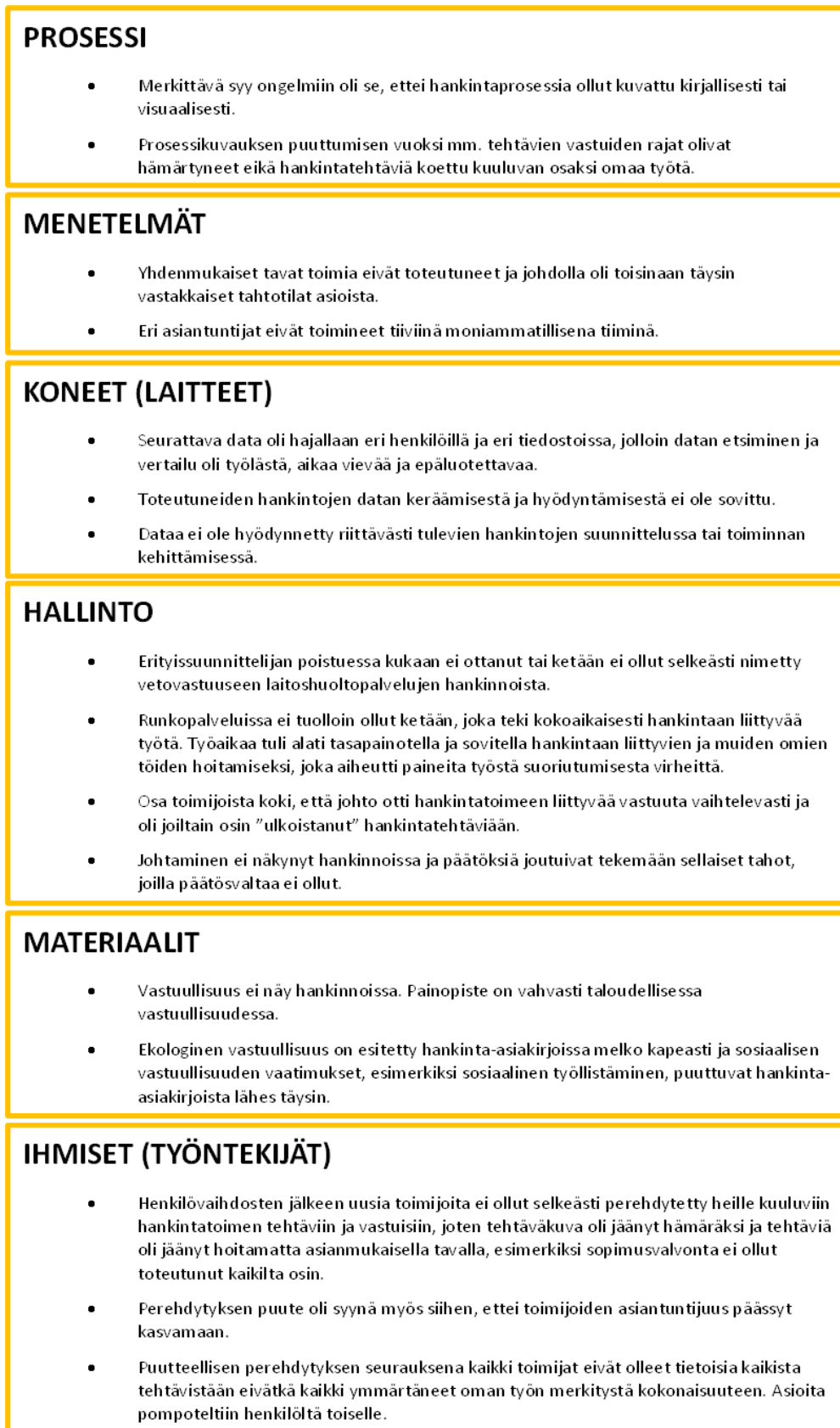
4.2 Ongelman syntyyn vaikuttaneet asiat

Tässä kehittämistyössä pyrittiin ymmärtämään ongelmaa paremmin ja miettimään ongelman takana mahdollisesti piilossa olevia ja havaitsemattomia syitä. Kalanruotokaavion avulla pyrittiin ymmärtämään ongelman syntymiseen vaikuttavia asioita ja koko ongelmakenttää paremmin. Tässä kehittämistyössä kalanruotokaaviota (liite 3) apuna käyttäen saatiin vahvistusta ongelman olemassaololle. Kalanruotokaaviossa ”kalanruodon” päihin kirjoitettiin kuusi (6) kategoriaa, jotka olivat prosessi, menetelmät, koneet (laitteet), hallinto, materiaalit ja ihmiset (työntekijät) (kuvio 13). (Helsingin kaupunki 2023a.)



Kuvio 13. Ryhmittelykategoriat kalanruotokaaviossa.

Kuviossa 14 on esitetty kalanruotokaavion kategorioiden ilmiöt ja niiden ryhmittely vaikutussuhteiden perusteella (Helsingin kaupunki 2023a). Menetelmä auttoi tuomaan ongelmaan liittyviä ilmiöitä konkreettisempaan muotoon ja jäsentämään mistä mikäkin ongelma on syntynyt.

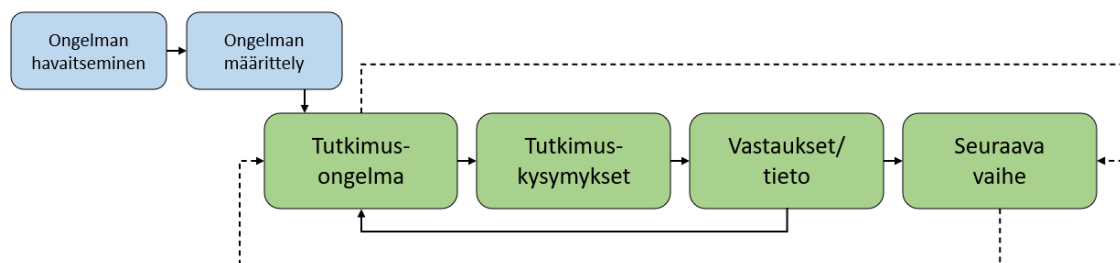


Kuvio 14. Kategorioiden ilmiöiden ryhmittely.

Useimmiten päästään parempaan lopputulokseen, kun pystytään ratkaisemaan piiloon jääneitä syitä kuin että ratkaistaisiin pelkästään ilmeisin esillä oleva ongelma (Helsingin kaupunki 2023a). Ilmiöiden ryhmittely (kuvio 14) auttoi jäsen-telemään ongelmaa ja toimi kehittämistyön alussa lähtökohtana muun muassa haastattelukysymysten luomisen pohjana.

4.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmaa hahmotetaan ja tarkennetaan tutkimuskysymysten avulla (kuvio 15). Oikein muotoiltu tutkimuskysymys tai kysymykset muodostavat koko tutkimuksen ytimen. Ilman tutkimuskysymyksiä ja niihin saatuja vastauksia on tutkimusta mahdotonta jatkaa, koska tutkimuskysymysten asettelulla ratkaistaan se, mitä tietoa ja tuloksia tutkimus tuottaa tai mitä tutkimuksella saadaan aikaseksi. Tutkimuskysymysten tuottamat vastaukset analysoidaan tutkimustuloksiksi, joita hyödynnetään käytännön työelämässä. Tutkimuskysymykset esitetään muodossa ”miten” ja ne sisältävät elementin, joka kuvaa toimintaa. (Kananen 2014, 31, 33, 44; Näpärä 2017.)



Kuvio 15. Tutkimusongelman muuttaminen tutkimuskysymyksiksi, joista saadulla tiedolla ratkaistaan ongelma (Kananen 2014, 36).

Kysymysmuotoon ilmaistussa tutkimusongelmassa on tutkimustyön edetessä mahdollista tarkentaa tutkimuksen lähtökohtia, sekä tarkastella antaako tutkimustulokset lopuksi vastauksen siihen, mitä alussa on kysytty (Saukkonen 2006).

Tutkimusongelman ja sen juurisyiden perusteella määriteltiin seuraava päätutkimuskysymys:

Millä toimenpiteillä laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessia voidaan tehostaa?

Tarkentavat tutkimuskysymykset tarkentavat tutkimusongelmaa eli,

- Mikä merkitys/vaikutus hankintaprosessin kuvaamisella on prosessiin liittyvien toimijoiden, tehtävien ja vastuiden selkeyttämisessä?
- Millaisia kehittämistarpeita hankintaprosessista nousee esiin?
- Miten toimijat saadaan sitoutumaan paremmin hankintaprosessiin?
- Millaisin toimenpitein varmistetaan hankintaprosessin jatkuva kehittäminen (huomioiden myös prosessista saatava tieto/data)?

4.4 Tavoitteet ja hyödyllisyys

Tämän kehittämistyön tavoitteet määriteltiin nykytila-analyysin ja havaitun tutkimusongelman pohjalta. Tavoitteet liittyvät prosessin kehittämiseen, jonka seurauksena saadaan tehostettua toimintaa ja parannettua laatua. Tavoitteena oli käydä prosessi läpi ja kuvata se riittävän yksityiskohtaisesti, jotta sen vaiheet, roolit ja vastuut on mahdollista esittää riittävän selkeästi ja ymmärrettävästi.

Kehittämistyöllä tavoiteltiin myös seuraavia asioita;

- Prosessiin liittyvien eri toimijoiden yhteen nivoutuminen (yhteistyön kasvattaminen).
- Palvelun tilaajan ja tuottajan kumppanuuksien kasvattaminen ja vahvistaminen.
- Selkeiden ja laadukkaiden dokumenttien luominen.
- Prosessin eteneminen oikeassa järjestyksessä.
- Prosessin eteneminen sovitussa aikataulussa.
- Ymmärryksen kasvaminen prosessin merkityksestä.
- Vastuun ottamisen kasvaminen.
- Pullonkaulojen ja hukka-ajan tunnistaminen prosessista.
- Kehittämiskohteiden tunnistaminen prosessista.

Tavoitteiden toteutuessa hankintaprosessissa toimivat ovat osaavampia ja heidän asiantuntijuutensa on kasvanut. Toimijat pystyvät tuottamaan laadukkaampia dokumentteja ja toteuttamaan laadukkaampia hankintoja. Runkopalvelujen

tunnettavuus luotettavana sopimuskumppanina on kasvanut ja Runkopalvelut on haluttu sopimuskumppani.

4.5 Tutkimus- ja kehittämistyön tulosten mittaaminen

Kehittämistyön tavoitteet tulee olla mitattavissa, jolloin pystytään todentamaan ja arvioimaan tutkimuksen kehitystä ja tavoitteiden toteutumista. Säännöllisten mittaustulosten avulla voidaan havaita myös mahdolliset poikkeamat ja etsiä niiden syitä, jolloin voidaan tehdä korjaavat toimenpiteet. Toteutuneelle muutokselle ei ole vertailukohtaa, ellei lähtötilannetta ole mitattu tai arvioitu. Tulokset tulee olla selkeästi esitettävissä, joten mittareiden laatiminen edellyttää tarkkaa pohdintaa. Mittareiden tulee mitata ”oikeita” asioita. (Kananen 2014, 29, 52–53, 60).

Laitoshuoltopalvelujen hankinnan läpimeno valmistelun aloituksesta sopimuskauden päättymiseen on kestoaltaan hieman alle viisi vuotta. Tämän kehittämistyön aikarajan puitteissa ei ollut mahdollista seurata samaa hankintaa koko sen elinkaaren ajalta. Aikataulu rajoitti mittareiden käyttöä ja tässä kehittämistyössä mittarina käytettiin ainoastaan kyselyä, koska se on nopea toteuttaa. Hankintaprosessi luotiin haastatteluista esiin nousseista kehittämis ehdotuksista, jotka pohjautuivat aiemmin saatuihin haastattelutuloksiin (kuvio 24). Kyselyä suunniteltaessa peilattiin sen sisältöä haastattelutuloksiin ja hankintaprosessiin.



Kuvio 16. Mittarina käytetty kysely pohjautuu aiemmin saatuun tietoon ja tuloksiin.

Kysely toteutettiin aikavälillä 21.11. – 24.11.2023. Kysely lähetettiin kaikille haastatteluihin osallistuneille. Kyselyn avulla saatiin nopeasti selvitettyä, kuinka vastaajat arvioivat prosessin onnistumista. Kyselyssä käytettiin väittämien ryhmittelyssä samoja aihealueita kuin haastatteluissa. Kyselyn tarkoituksena oli mitata prosessikuvauksen onnistumista. Kyselyn tuloksista tarkasteltiin aihealueiden jokainen vastauskohta ja kuinka hyvin onnistuttiin huomioimaan prosessin kehittämistarpeet.

Mittayksikkönä käytettiin kahtiajakoa, jossa vaihtoehtoiset ominaisuudet olivat ”on tapahtunut parannusta” ja ”ei ole tapahtunut parannusta”. Kyselyn tuloksia tarkasteltiin mittayksikköä vasten siten, että mikäli kyseisen väittämän kohdalla vastaajista yhteenlaskettuna vähintään 50 % oli vastannut ”Täysin samaa mieltä” tai ”Jokseenkin samaa mieltä” niin voitiin todeta, että prosessissa oli tapahtunut parannusta. Vastaavasti voitiin todeta, ettei prosessissa ollut tapahtunut parannusta, mikäli vähintään 50 % yhteenlasketuista vastaajista oli vastannut ”Jokseenkin eri mieltä” tai ”Täysin erimieltä”. Tulokset kahtiajaosta on esitetty luvussa 8.2.

Mitattuja tuloksia saatiin välittömästi prosessissa toimijoiden vastauksista, mutta todellinen vaikutus näkyy Runkopalvelujen toiminnan seurauksena välillisesti ja pidemmällä aikajaksolla palvelun tuottajissa ja asiakkaissa (Kananen 2024, 61). Organisaatiossa voidaan mitata ja kiinnittää aiempaa enemmän huomiota ai-neettomaan pääomaan liittyvien tekijöiden mittaamiseen (Lönnqvist & Mettänen 2003, 29).

Tulevaisuudessa hankintaprosessin toimivuutta ja vaikuttavuutta voidaan arvioida esimerkiksi mittaamalla seuraavia asioita;

- prosessin eri vaiheiden kesto verrattuna asetettuun tavoiteaikaan
- palautteiden määrä ja sisältö
- reklamaatioiden määrä ja sisältö
- asiakastyytyväisyys

- sopimusvalvontaan liittyvien suoritteiden määrä
- hankintapäätösten oikaisuvaatimusten määrä
- virheiden määrän seuranta (esimerkiksi jo julkaistujen dokumenttien korjaaminen)
- tarjousten määrän kehitys.

5 Nykytila-analyysi

5.1 Tehoton hankintaprosessi

Tehottoman hankintaprosessin seurauksena suunnitellut aikataulut venyivät, joka vaikutti ketjureaktion tavoin prosessin muihinkin vaiheisiin. Myös hankintaprosessin laatu alkoi kärsiä ja riski virheisiin kasvoi. Viivästysten vuoksi prosessista menetettiin siihen alun perin suunniteltu joustovara eikä aikatauluja enää saatu kurottua kiinni. Päätymässä oleviin sopimuksiin jouduttiin tekemään jatkosopimuksia ja tämä lisätyö sitoi sitä samaa resurssia, jonka olisi pitänyt olla valmistelemassa varsinaista hankintaa. Kiireessä tehtyjä korjausliikkeitä ja niiden vaikutuksia ja riskejä ei enää ehditty pohtia riittävästi.

Tehottoman hankintaprosessin seuraukset heijastuivat myös asiakkaisiin ja palveluntuottajiin. Asiakkaiden ja palveluntuottajien hermostuneisuus lisääntyi, koska palvelutuotanto takkusi eikä heille voitu toimittaa luotettavaa tietoa uusista sopimuksista. Pidemmällä aikavälillä Runkopalveluille oli koitumassa tilanteesta mainehaittaa, mikäli sitä ei enää pidettäisikään luotettavana sopimus-kumppanina.

Perinteisissä organisaatioissa samanlaiset toiminnot sijoittuvat samaan yksiköön omiksi toiminnoikseen. Tällaisessa organisaatiossa on riskinä tehtävien siiloutuminen. Siiloutumisen seurauksena prosessit hidastuvat ja niissä esiintyy hukkaa, esimerkiksi tieto ei kulje ja tehdään päällekkäistä työtä. Siiloutuminen tuhlaa organisaation aikaa, työtä ja mahdollisuuksia, koska työ ei virtaa prosessissa ja johtaminen on monimutkaista. (Logistiikan Maailma 2023.)

5.2 Havaintojen kirjaaminen

Oman työn kehittämiseksi ja tehostamiseksi kirjasin havaintojani prosessin epäkohdista järjestelmällisemmin tammi-helmikuun 2023 aikana. Keskustelin havainnoistani myös muiden prosessissa toimivien kanssa. Havainnoinnin aikana kirjattiin seuraavat asiat:

- Kilpailutusprosessi kestää liian kauan, sopimuksia on jouduttu jatkamaan.
- Hankintaprosessia (EU hankinta) ei ole kuvattu aiemmin vaikka toisin oletettiin.
- Hankintaprosessin toiminta on tehotonta.
- Toiminnassa on paljon hukkaa.
- Toimijat eivät aina tiedä mitä pitää tehdä. Toiminnassa ajoittain sekavuutta.
- Toimijat eivät aina ehdi tekemään heille kuuluvia tehtäviä.
- Toimijat olettavat, ettei jokin tietty tehtävä kuulu heille.
- Onko kaikki toimijat tehtäviensä tasalla?
- Ymmärtävätkö kaikki toimijat kuinka oma toiminta vaikuttaa prosessin muihin vaiheisiin ja koko prosessiin (esim. aikataulun venyminen)?
- Tietoa on paljon hajallaan eri toimijoilla ja eri tiedostoissa.
- Dataa ei kerätä järjestelmällisesti, tietoa ei hyödynnetä tehokkaasti toiminnan kehittämisessä.
- Onko kerätty data relevanttia?
- Hankintaprosessin aikana joutuu neuvottelemaan useamman eri henkilön kanssa, koska samassa kilpailutuksessa on kohteita eri vastuualueilta.
- Hankintaprosessissa ei ole eteenpäin vievää voimaa (prosessin johtaminen ei näy selkeästi).
- Toiminnassa on puutteita tunnistaa hankinnan tarve ajoissa.
- Hankinnat nähdään useimmiten pelkkinä ostoina, ei niinkään toiminnan kehittämisenä.

5.3 Haastattelujen taustaa

Nykytila-analyysin selvittämiseksi tehtiin haastattelututkimus maaliskuussa 2023. Haastattelukysymykset lähetettiin ensin kommentoitavaksi kolmelle henkilölle ja kysymykset viimeisteltiin kommentit huomioiden. Haastateltavat saivat valita itselleen sopivan ajan ilmoitetulta aikaväliltä (6.3.-31.3.2023). Haastateltavat saivat sähköpostitse haastattelukysymykset vähintään yhtä (1) viikkoa ennen haastatteluajankohtaa. Haastatteluun pyydettiin varaamaan aikaa yksi (1) tunti, jotta välttyttäisiin kiireiseltä ilmapiiriltä. Haastattelut toteutettiin aina kyseisen haastateltavan työpaikalla etukäteen varatussa neuvottelutilassa. Haastattelujen kestot yhtä lukuun ottamatta jäivät alle tuntiin (kuvio 17). Haastattelut nauhoitettiin haastattelijan puhelimella.

Haastateltavia oli kaikkiaan kymmenen (10) henkilöä ja heidät oli jaettu tehtäviensä ja vastuiden perusteella johtoon ja suunnittelijoihin. Johtoon kuuluvia henkilöitä oli neljä (4) ja suunnittelijoita kuusi (6) henkilöä. Kaikilla haastateltavilla oli sillä hetkellä tai oli aiemmin ollut rooli laitoshuoltopalvelujen hankinnan prosessissa. Kaikki haastateltavat vastasivat samoihin kysymyksiin.

Haastateltavan Nro	Tehtävänimike	Haastattelu-päivä	Kesto
1	Suunnittelija	7.3.2023	25 min 52 s
2	Suunnittelija	7.3.2023	1 h 13 min 24 s
3	Suunnittelija	8.3.2023	21 min 6 s
4	Päällikkö	10.3.2023	47 min 1 s
5	Päällikkö	17.3.2023	17 min 48 s
6	Päällikkö	17.3.2023	15 min 37 s
7	Suunnittelija	20.3.2023	24 min 58 s
8	Suunnittelija	22.3.2023	22 min 10 s
9	Suunnittelija	23.3.2023	26 min 4 s
10	Päällikkö	24.3.2023	38 min

Kuvio 17. Haastattelujen ajankohdat ja kestot.

Haastattelukysymykset oli laadittu viidestä (5) eri aihealueesta.

- Roolit ja vastuut -aihealueessa haastateltavilta kysyttiin heidän keskeisimpiä tehtäviä ja vastuita hankintaprosessissa, niiden selkeyttä sekä ehdotuksia niiden selkeyttämiseksi edelleen. Haastateltavilta kysyttiin myös, onko heidän osallistumisensa hankintaprosessiin ollut riittävää ja toimitaanko prosessissa yhdenmukaisesti riippumatta johdon eri vastuualueista.
- Osaamisen -aihealueessa kartoitettiin haastateltavien hankintoihin liittyvää aiempaa kokemusta, perehtyneisyyttä ja koulutusta sekä osaamisen kehittämisen tapoja.
- Strategia -aihealueessa pyrittiin kartoittamaan, kuinka laajasti hankintojen strategiset tavoitteet on tiedostettu ja jalkautuneet käyttöön.
- Hankintaprosessi -aihealueessa kysyttiin tyytyväisyyttä nykyisen hankintaprosessin sujuvuuteen, sen kehittämistarpeisiin sekä tiedonkeruuseen.
- Sopimusseuranta -aihealueessa kartoitettiin raportointiin liittyviä asioita. Mitä asioita tulisi raportoida ja miten tietoa voitaisiin hyödyntää toiminnan kehittämisessä?

Haastattelukysymykset laadittiin tutkimuksen alussa tehtyjen havaintojen ja keskustelujen tuotosten pohjalta Word-tiedostoon, joka lähetettiin haastateltaville etukäteen tutustumista varten.

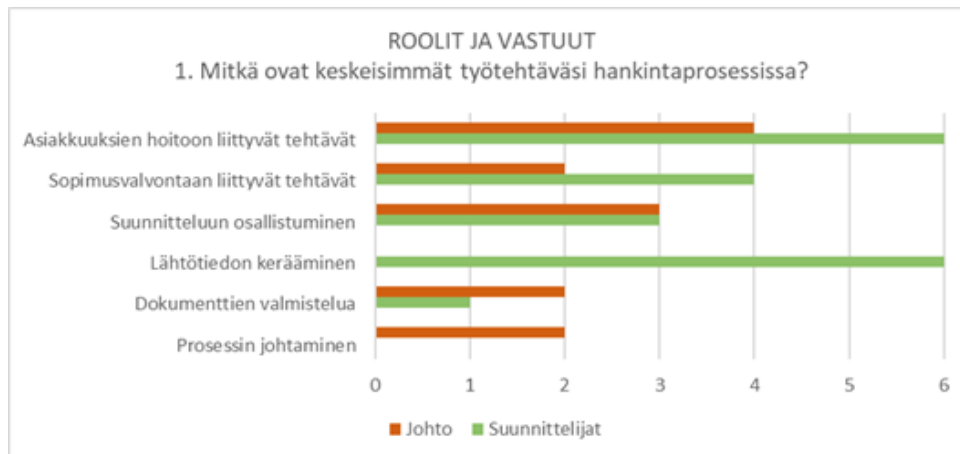
5.4 Haastattelujen tulokset

Olen analysoinut haastattelujen tuloksia eri aihealueista seuraavasti: roolit ja vastuut, osaaminen, strategia, hankintaprosessi ja sopimusseuranta. Tarkastelussa otin huomioon niin johdon kuin suunnittelijoiden näkökulmat. Kirjasin jokaisen aihealueen tulokset yhteenvedoksi huomioiden myös avoimet vastaukset. Yhteenvedon loppuun kirjasin luetelmaksi vastauksista nousseet huomiot ja kehittämiskohteet. Kaikki vastauksista kootut pylväskaaviot ja taulukot ovat koottu aihealueittain liitteessä 5.

5.4.1 Roolit ja vastuut -aihealue

Haastateltavien keskeisimmät työtehtävät liittyivät useisiin vaiheisiin prosessissa (kuvio 18). Kaikki haastateltavat osallistuivat dokumenttien valmisteluun ja

hankinnan suunnitteluun. Suunnittelijoilla painottui selkeästi kilpailutuksen lähtötietojen keräämiseen ja sopimusvalvontaan liittyvät tehtävät. Vastaavasti johdon painopiste oli prosessin johtamisessa. Molemmat osapuolet osallistuivat myös asiakkuuksien hoitoon.



Kuvio 18. Toimijoiden keskeisimmät tehtävät hankintaprosessissa.

Kysyttäessä oman roolin ja vastuiden selkeyttä, jakautui suunnittelijoiden vastaukset tasan "Kyllä", "Ei" ja "Vain joltain osin" vaihtoehtojen kesken. Vastauksista nousi esille luottamus muiden asiantuntijuuteen ja tietoon. Eräs haastateltava totesikin, että

koska perehdytystä tähän tekemiseen en varta vasten ole saanut, niin en edes tiedä olisiko minulta vaadittu jotain enemmän.

Johdosta yksi koki roolinsa ja vastuunsa epäselväksi.

Viestinnän puutteen vuoksi osa haastateltavista koki, ettei ole saanut oikeaa tietoa, joten ei ole osannut epäillä saamiensa tietojen paikkansapitävyyttä. Runkopalvelujen ja Hankintapalvelujen välisen viestinnän toivottiin olevan parempaa (kuvio 19). Osa suunnittelijoista haluaisi osallistua enemmän dokumenttien valmisteluun ja hankinnan kohteen lähtötietojen kokoamiseen, vaikka pääsääntöisesti kaikki haastateltavat kokivat saaneensa osallistua hankintojen valmisteluun riittävästi. Johdon vastauksissa nousi esiin, ettei ajanpuutteen vuoksi ehdi

osallistua valmisteluun, joten sopiikin hyvin, että jokin muu taho vastaa valmistelutyöstä.

ROOLIT JA VASTUUT
7. Mitä kehittäisit, jotta yhdenmukaiset toimintatavat toteutuisivat paremmin?
Viestinnän parantaminen. (4)
Tietojen keskittäminen. Nyt tieto hajallaan. (2)
Ajantasaiset tiedot/ohjeet. (2)
Roolien ja vastuiden selkeyttäminen/Tekemisen keskittäminen. (2)
Hankinnan kohteen koko-ei saa olla liian suuri. (1)
Aikataulutuksen parantaminen. (1)

Kuvio 19. Haastatteluista esiin nousseita kehittämistarpeita.

Suunnittelijoista selkeä enemmistö oli sitä mieltä, että yhdenmukaiset toimintatavat eivät toteudu. Eri haastateltavien välillä kiinnostus ja osallistuminen vaihtelee. Johdon vastaukset yhdenmukaisuudesta jakautuivat tasan ”Kyllä” ja ”Ei” vaihtoehtojen kesken.

Roolit ja vastuut -aihealueesta esiin nousseet huomiot ja kehittämisen kohteet ovat;

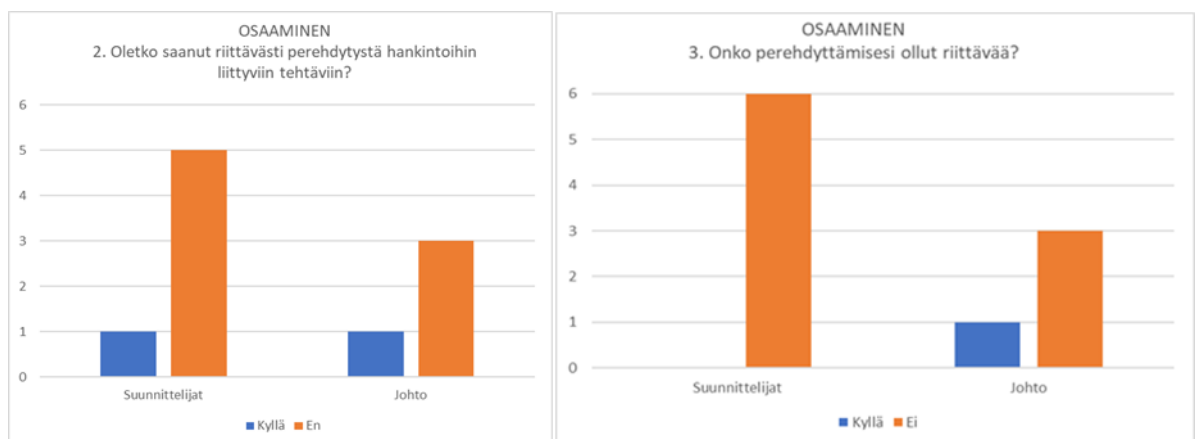
- Roolien ja vastuiden selkeyttäminen prosessikuvauksen avulla; toimijoiden osallistamisen ja sitouttamisen parantaminen, yhdenmukaisten toimintatapojen lisääntyminen.
- Viestinnän parantaminen.
- Runkopalvelujen ja Hankintapalvelujen yhteistyön lisääminen ja näkyväksi tekeminen.
- Ennakoidumpi ja suunnitelmallisempi toiminta.
- Laadukkaammat dokumentit.
- Kilpailutuksista saatavan tiedon kokoamisen keskittäminen.
- Aikataulusuunnittelun parantaminen.

5.4.2 Osaaminen -aihealue

Laitoshuoltopalvelujen hankintoihin liittyvä työkokemus vaihteli alle yhden (1) ja yli kymmenen (10) vuoden välillä. Enemmistö suunnittelijoista sijoittui 1–5 vuoden työkokemuksen väliin. Johdolla hankintoihin liittyvää työkokemusta oli yli 10 vuotta huomioiden kunkin työuran kokonaiskesto.

Selkeä enemmistö (80 %) haastateltavista ilmoitti, ettei ole saanut perehdytystä hankintoihin liittyviin tehtäviin ja 90 % vastasi, että perehdytys ei ole ollut riittävä (kuvio 20). Perehtyminen on edellyttänyt monilta omaa aktiivisuutta ottaa asioista selvää ja oppimalla kokemusten kautta. Eräs haastateltava totesi, että

Tehtäväkuva oli epäselvä jo alusta lähtien. En tiennyt mitä minulta odotetaan ja kuinka paljon minun pitää osallistua mihinkin.



Kuvio 20. Haastateltujen vastaukset perehdytyksestä ja sen riittävyydestä.

Perehdytyksen tarvetta on hankintaprosessin eri vaiheisiin sekä roolien ja vastuiden selkeyttämiseen. Epäselvää oli, mitä asioita kuuluu sopimusvalvontaan ja mitä asioita hankinta-asiakirjat sisältävät.

Suunnittelijoista enemmistöllä oli hankintoihin liittyvää koulutusta ammattikorkeakoulun opintojaksoilta. Johdosta puolet (50 %) oli osallistunut ylemmän ammattikorkeakoulun tai yliopiston hankintakoulutukseen. Pääosa koulutuksesta koostui kuitenkin organisaation sisäisistä ja ulkoisista koulutuspäivistä.

Itseoppimista ja kokemusten kautta oppimista ainoana oppimisväylänä pidettiin huonona vaihtoehtona. Vastauksista nousi esiin, että prosessin visuaalinen kuvaus olisi tuonut tekemiseen selkeyttä ja helpottanut prosessissa toimivia sisäistämään vastuunsa paremmin.

Osaaminen -aihealueesta esiin nousseet huomiot ja kehittämisen kohteet ovat;

- Roolien ja vastuiden selkeyttäminen prosessikuvauksen avulla; pehdyttäminen koko prosessiin, roolit ja vastuut halutaan selkeämmiksi.
- Sopimusvalvontaan kuuluvien asioiden tuominen selkeämmin esille.
- Hankinnoissa mukana olevien toimijoiden osaamisen vahvistaminen organisaation sisäisellä ja ulkopuolisen järjestämällä koulutuksella.
- Hankintapalvelujen järjestämää koulutusta.

5.4.3 Strategia -aihealue

Strategisista tavoitteista kysyttäessä, suunnittelijoilla oli selkeästi johtoa vähäisempi tieto asiasta (kuvio 21). Johto oli 100 % tietoinen hankintojen strategisista tavoitteista, suunnittelijoista vastaavasti vain kolmasosa. Johto myös vastasi 100 %, että tavoitteet on tuotu selkeästi esille ja suunnittelijat vastasivat 100 % ettei ole. Strategiset tavoitteet jopa sekoitettiin hankintalakiin.



Kuvio 21. Strategisten tavoitteiden näkyvyys.

Vastaajat pitivät strategisten tavoitteiden merkitystä, hankintalain noudattamista ja vastuullisten hankintojen toteuttamista hyvin tärkeänä HUSin hankintatoimen aiemmin saaman mediahuomion vuoksi. Eräs vastaaja totesikin, että

No, ehkä enemmän ne (strategiat) on tuotu esiin MOT:issa tai jos-sain. (Opinnäytetyön tekijän huom.: MOT on tutkivan journalismin TV-ohjelma Ylen kanavalla).

Vastauksissa painottui kustannusten ja kustannushyötyjen laskeminen ja seuraaminen sekä toteutuneiden kokousten seuranta. Vastauksissa mainittiin myös laadun ja sanktioiden seuranta. Seuranta tehdään sekä suunnittelijoiden, että johdon toimesta sekä yhteistyössä esihenkilöiden kanssa.

Runkopalvelujen tavoitteena on olla hyvä ja luotettava toimija. Yhteistyö ja luottamus palveluntuottajiin koettiin tärkeäksi. Vastauksissa mainittiin riskeinä, että paljon asioita perustuu luottamukseen, uskotaan siihen mitä toinen osapuoli sanoo, eikä olla täysin varmoja onko tuottajalla asiat siten kuin on ilmoitettu. On myös tärkeää, että hankinta-asiakirjoissa vaatimukset ovat realistisella tasolla.

Vastauksista 90 % tuli esiin, että asiakkaan näkökulma tulee esiin kilpailutettavan kohteen tietojen esimerkiksi pohjapiirustusten ja tilatietojen tarkistamisessa sekä palvelun sisällöstä sopiessa. Asiakkaan rooli nähdään tärkeäksi, koska ul-

kopuolinen ei voi tuntea kohdetta ja sen toimintaa. Asiakasta kuitenkin on ajoittain vaikea tavoittaa tai asiakas ei vastaa tiedusteluihin. Vastaajat haluaisivatkin asiakkaan ymmärtävän, että pyydetyillä tiedoilla on suuri merkitys hankinnan onnistumisessa.

Taloudellista, ekologista ja sosiaalista vastuullisuutta tehdään näkyväksi erilaisien seurantojen ja tarjoajille asetettujen vaatimusten kautta. Vastaajien mukaan taloudellinen vastuu korostuu eniten, koska talous ohjaa paljolti myös toimintaa. Tästä voi olla seurauksena ekologisen ja sosiaalisen vastuiden vähäisempi huomioiminen. Tarjouspyynnöissä voi olla määriteltynä vastuullisuuteen liittyvät seikat tarkallakin tasolla, mutta usein niiden seuraaminen on haasteellista. Vastuullisuus teemoja nostetaan esille palveluntuottajille pidetyissä palavereissa.

Yksi vastaajista (10 %) oli sitä mieltä, että johtaminen näkyy selkeästi prosessissa. Loput 90 % vastasivat, että johdon rooli ei näy riittävästi prosessissa (kuvio 22). Eräs vastaajista sanoikin, että

Hankinnat pyörii pitkälti suunnittelija-vetoisesti. Tarvitaan joku, joka pystyy ratkaisemaan ongelmia.

Hankintapalvelujen pitää johtaa (prosessia), koska se vastaa sopimuksista

Suunnittelijat pitivät johdon roolia isona ja tärkeänä. Vastauksista nousi esiin (40 %), ettei prosessin johtajan tarvitse olla päällikkö. Pääasia on, että vastuut on sovittu selkeästi ja prosessia johtava taho tuntee ja osaa soveltaa hankintalakia ja tietää hankintaan liittyvistä asioista. Tämä ei poissulje kuitenkaan sitä, että päällikkö päättää vastuualueellensa kuuluvista asioista.



Kuvio 22. Haastateltavien vastaukset johtamisen näkyvyydestä hankinnoissa.

Suunnittelijoista kaikki vastaajat (100 %) ja johdosta puolet (50 %) kannattivat vaihtoehtoa, jossa hankinnat valmisteltaisiin Runkopalvelujen keskitetyssä tiimissä. Vastauksien mukaan keskitetty järjestely selkeyttäisi ja tehostaisi toimintaa ja sitoisi nykyistä vähemmän resursseja. Eräs vastaaja totesikin, että

Keskitäminen olisi tehokkaampaa ja tulisi kustannusvaikutuksia. Se olisi kaikille tasapuolista. Nyt meitä sooloilijoita riittää.

Riskinä vastaavasti nähtiin, että keksittäminen etäännyttäisi tekijöitä muusta toiminnasta eikä enää palvelisi tarpeita niin hyvin. Yksi vastaajista huomautti, että Hankintapalvelut on jo olemassa, joten omaa organisaation sisäistä hankintayksikköä ei enää ole tarpeen perustaa.

Strategia -aihealueesta esiin nousseet huomiot ja kehittämisen kohteet ovat;

- Hankintojen strategiset tavoitteet selkeämmin esille.
- Prosessissa toimivien perehdyttäminen strategiaan tavoitteisiin.
- Strategisesta näkökulmasta seurattavien asioiden tarkentaminen: mitä seurataan ja miten, miten raportoidaan ja kenelle, kenen vastuu.
- Aktiivisempi ja tiiviimpi tuottajien toiminnan ja palvelun seuranta.
- Miten seurattavia tietoja hyödynnetään toiminnan kehittämisessä?
- Seurantavastuun tulisi olla Hankintapalveluilla, koska Runkopalvelut ovat sen asiakas.

- Palveluntuottajaan ja palvelun laatuun liittyvien asioiden seuraaminen tiiviimmin ja systemaattisemmin.
- Tuottajan taustojen tarkistaminen: mitä tarkistetaan ja kenen toimesta.
- Asiakkaan aktivointi: tiedonsaanti palvelun sisällön määrittämiseksi, asiakkaan roolin merkityksen korostaminen.
- Taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen vastuuden huomioiminen yhdenvertaisesti.
- Prosessin johtamisvastuut sovittava selkeästi.

5.4.4 Hankintaprosessi -aihealue

Molemmista haastatteluryhmistä puolet (50 %) vastasi, että ei ole tyytyväinen eikä tyytymätön hankintaprosessin sujuvuuteen. Toinen puolikas vastauksista jakautui melko tasan ”jokseenkin tyytyväinen” ja ”jokseenkin tyytymätön” -vastausten kesken. Vastauksissa korostui viestinnän, aikatauluttamisen ja koko prosessin sujuvuuden parantamisen tarve (kuvio 23). Tarjoajan aiemmin markkinaoikeuteen viemät kaksi hankintapäätöstä on katsottu olevan merkki huonosta valmistelutyöstä ja selvittely on sitonut jo valmiiksi niukkoja resursseja. Toisinaan haasteita ja ylimääräistä työtä teettää myös asiakkaan palvelutarpeen muutokset kesken hankintaprosessin, jolloin myös suunniteltu aikataulu voi venyä. Vastaaajista 70 % toiveena on, että jokainen hankinnan kanssa toimiva saa siihen liittyvät dokumentit luettavaksi ja kommentoitavaksi, ettei niitä tarvitse erikseen pyytää.

HANKINTAPROSESSI
2. Mitä asioita hankintaprosessissa tulisi erityisesti kehittää?
Viestintä. (3)
Koko prosessin kuvaaminen sujuvoittaa toimintaa. (5)
Tietojen oikeellisuus. (1)
Prosessin johtaminen. (1)
Perehdyttäminen. (1)

Kuvio 23. Haastatteluissa esiin tulleita hankintaprosessin kehittämistarpeita.

Kaikista haastateltavista 70 % vastasi, ettei toteutuneita hankintoja läpikäydä ja analysoida riittävällä tasolla. Vastaajien mielestä toteutuneista hankinnoista tulisi tarkastella onnistumisia ja epäonnistumisia ja hyödyntää tuloksia tulevien hankintojen kehittämisessä. Myös hankinnan kohteen lähtötietojen muutosten, hintojen ja niiden muutosten sekä prosessin vaiheiden läpimenoaikojen seurantarve mainittiin useasti.

Kohteita kilpailutettaessa tulisi hankintaa tarkastella sekä strategisesta että toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Hintavertailuja tehtäessä on tärkeää pohtia, onko työn tekeminen kannattavampaa alihankintana vai omana tuotantona. Oman toiminnan jatkuvuuden ja organisaation olemassaolon kannalta taas on tärkeää tiedostaa ne kriittiset ja strategisesti merkittävät kohteet, joihin ei haluta ulkopuolisija toimijoita. Kilpailuttaminen on siis strateginen valinta, jossa erityisosaaminen ja asiantuntijuus halutaan pitää itsellämme. Kaikista vastaajista 50 % oli sitä mieltä, että kaikkien prosessissa toimivien tulisi olla mukana toteutuneen hankinnan läpikäymisessä ja analysoinnissa ja 20 %, että analysointivas-
tuu on johdolla.

Kysyttäessä saatko riittävästi tietoa hankinnasta sen eri vaiheissa, molempien vastaajien ryhmässä vastaukset jakoutuivat tasan (50 % - 50 %) ”Kyllä” ja ”Ei” vastausten kesken. Vastaajien mukaan tiedon tulisi olla paremmin saatavissa, jotta tiedetään paremmin missä vaiheessa hankinta on menossa. Nyt tulee itse olla oma-aloitteinen saadakseen tietoa.

Hankintaprosessi -aihealueesta esiin nousseet huomiot ja kehittämisen kohteet ovat;

- Hankintaprosessin visuaalinen kuvaus.
- Viestinnän parantaminen.
- Tiedon saannin parantaminen (dokumenttien lähettäminen asianosaisille).
- Hankintojen pitkän tähtäimen suunnittelu.
- Prosessin johtaminen näkyvämmäksi.

- Toteutuneiden hankintojen läpikäynti ja analysointi tulee vakiinnuttaa.

5.4.5 Sopimusseuranta -aihealue

Kaikista vastaajista 70 % oli sitä mieltä, että sopimusseurantaa toteutetaan ja tuloksista raportoidaan. Seuranta ja raportointi liittyy pääasiassa palvelun hintaan, laatuun ja asiakaspalautteisiin. Nämä myös mainittiin tärkeimmiksi seurattaviksi asioiksi (kuvio 24). Sopimusseurantaan liittyvät asiat läpikäydään palaverissa palveluntuottajan ja asiakkaan kanssa. Yleensä seurattavat asiat kootaan eri palaverien muistioista tai muista omista tiedostoista. Vastauksissa toivottiin ratkaisua selkeämpään ja yhdenmukaisempaan tiedonkeruuseen, jotta seurannan perusteella olisi muun muassa helpompi ja selkeämpi tarvittaessa langettaa oikeat sanktiot. Sopimusseurannasta saatava tieto on hyödynnettävissä niin toiminnan ja palvelutuotannon kehittämisessä kuin tulevien kilpailutusten suunnittelussa.

SOPIMUSSEURANTA
2. Mitä asioita sopimusseurannasta raportoidaan / voitaisiin raportoida?
Palautteet / Reklamaatiot. (3)
Hinta / Hankinnan arvo. (3)
Laatu. (2)
Asiakastyytyväisyys. (1)
Lisätilaukset. (1)
Muutosten seuranta. (1)

Kuvio 24. Haastattelutulosten mukaan sopimusseurantaan kuuluvia asioita.

Sopimusseuranta -aihealueesta esiin nousseet huomiot ja kehittämisen kohteet ovat;

- Tiedonsaannin parantaminen.
- Keskitetysti tuotettavat raportit ja yhteenvedot, jolloin ne olisivat yhdenmukaisia ja samansisältöisiä.
- Yhdenmukaiset lomakkeet seurantatulosten kokoamiseen.

Omat havaintoni ja käymäni keskustelut sekä haastattelututkimuksen tulokset vahvistivat olettamukseni tehottomasta laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessista, ja näistä lähtökohdista lopulta muotoutui kehittämistyöni tutkimusongelma.

6 Oppiva organisaatio

Organisaatio voi oppimisen avulla muuttaa itseään ja toimintaympäristöään. Kyse ei ole pelkästään yksilön tiedoista ja osaamisesta vaan useiden henkilöiden oppimisesta ja heidän osaamisensa yhdistymisestä. Henkilöstön osaaminen vaikuttaa suurelta osin organisaation menestymiseen. Oppivassa organisaatiossa korostetaan oppimista ja kannustetaan henkilöitä kehittämään omia tietoja ja osaamista aktiivisesti koko ajan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Oppimisella ei tarkoiteta pelkästään tiedon varastoitamista, vaan se on elävän toiminnan kehittämistäpahtuma, jossa jäsenet auttavat ja tukevat toisiaan ja yhdessä ponnistelevat annettuja tavoitteita kohti. Oppivalla organisaatiolla on kyky muun muassa luoda tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja käsitysten mukaan. (Ahonen & Pohjanheimo 2000 8, 11; Sarala 2003, 8; Lönnqvist & Leppänen 2003, 29.)

Ahonen ja Pohjanheimo (2000, 11) korostavat oppivassa organisaatiossa

- tulevaisuuden pohtimista osaamisen näkökulmasta
- tietotaidon levittämistä organisaatioon
- omista, asiakkaiden ja muiden työntekijöiden kokemuksista oppimista
- omien ja organisaation toimintatapojen kyseenalaistamista
- oman työn kehittämistä yhteistoiminnassa yhdessä muiden kanssa.

6.1 Oppivan organisaation osa-alueet

Oppivan organisaation kehittäminen käsittää viisi osa-aluetta, jotka ovat (1) tosiasioiden tunnistaminen ja visiointi, (2) työkulttuuri ja ilmapiiri, (3) laatu ja prosessien kehittäminen, (4) yhteistoiminnan kehittäminen, (5) joustavuus (kuvio 25).

Oppivan organisaation kehittäminen voi alkaa eri kohdista ja sen kohtia voidaan

painottaa eri tavoin. Kehittäminen voidaan aloittaa esimerkiksi arvokeskustelulla, laatutyöskentelyllä tai vaikka erilaisia tiimejä muodostamalla. Se, mikä organisaatiolle on paras ja mielekäs tapa edetä riippuu organisaation historiasata, senhetkisestä tilanteesta sekä tavoitteista. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 9, 12; Sarala 2003, 15.)



Kuvio 25. Oppivan organisaation osa-alueet (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 9).

Tuominen (2010a, 40) nimeää oppivan organisaation keskeisimmiksi pilareiksi jatkuvan parantamisen ja kehittämisen sekä ihmisten arvostaminen ja kunnioittamisen. Oppivan organisaation menestys kasvaa toiminnan jatkuvan ja systemaattisen parantamisen sekä henkilöstön sitoutumisen myötä. Organisaation menestys syntyy useista tekijöistä ja järjestelmästä, jonka osa-alueet tukevat toisiaan ja jota käytetään niin päivittäisjohtamisessa kuin pitkäjänteisessä suunnittelussa. (Tuominen 2010a, 40; Perttunen & Korhonen & Jokela & Korte 2018, 38.)

Organisaatiossa tulevaisuuteen suuntaava, selkeä ja yhteinen päämäärä sekä visio saavat ihmiset oppimaan ja pyrkimään parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Haasteena usein kuitenkin on saada kaikki ihmiset kokemaan, että tavoit-

teet ja visiot ovat kaikille yhteiset. Olennaista onkin johdon sitoutuminen kehittämään organisaatiota ja että tekemisessä päästään konkreettiselle tasolle. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 9.)

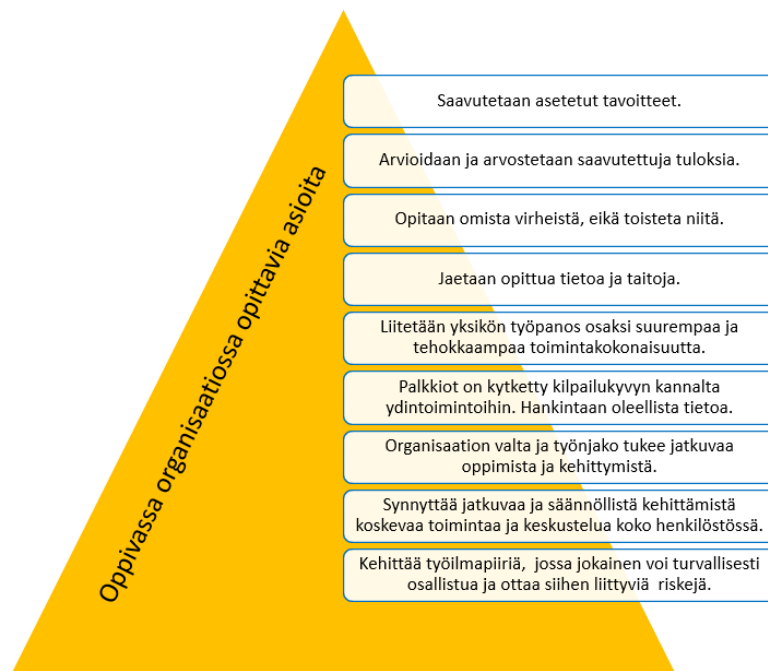
Organisaation jäsenten keskuudessa vallitsevat toimintanormit ja yhtenäiset perusarvot luovat organisaation työskulttuurin. Työskulttuurin muutos on oppimista pitkällä aikajänteellä ja siinä on pitkälti kyse johtamiskulttuurista. Oppivassa organisaatiossa johtaja ei yksin määrää mitä tehdään ja miten. Sen sijaan työntekijät itse osallistuvat suuressa määrin yhdessä työn suunnitteluun ja kehittämiseen. Vasta silloin voidaan puhua organisaation työskulttuurin todellisesta muutoksesta, kun johtamisella ja toiminnalla on yhteinen arvoperusta, johon ihmiset ovat aidosti sitoutuneita. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 10.)

Organisaation tulee pystyä luomaan helposti ohjattava, riittävän ennustettava sekä nopeasti muutoksiin ja haasteisiin reagoiva toimintatapa, jotta se voi tuottaa laadukkaita palveluja ja tuotteita. Tarkoituksenmukaiset ja riittävän yksityiskohtaisesti kuvatut toimintaketjut poistavat hukkatyövaiheita ja tekee työn tuotavammaksi. Jatkuva laadun ja toimintaprosessien arviointi, kehittäminen ja parantaminen sekä ammatillisen osaamisen kehittäminen on osa jokaisen työntekijän, tiimin ja organisaation normaalia työskentelytapaa. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 10, 48.)

Organisaatio voi kehittää yhteistoimintaa kehittämällä tiimityöskentelyä sekä mahdollistamalla työntekijöiden toimiminen yhdessä. Ahonen ja Pohjanheimo (2000, 11) viittaavat Peter Sengeen (1990), jonka mukaan ihmisillä on tarve toimia innovatiivisesti ja koordinoitusti. Ahosen ja Pohjanheimon (2000, 11) mukaan Senge (1990) puhuu tiimioppimisesta, jossa perustana on ryhmässä kollektiivisesti muokkautuva kieli. Tiimioppimisen ongelmana on ”yhdistää monet aivot, jotta ne toimivat viisaammin kuin yhden aivot” (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 10–11).

Sarala (2003) tuo esiin, että oppivassa organisaatiossa tavoitteena on oppia myös itse kehittämistyötä. Toimintaa kehitetään yhdessä työtovereiden kanssa,

koska kehittämistä pidetään koko henkilöstön yhteisenä oppimistapahtumana (kuvio 26) (Sarala 2003, 14).



Kuvio 26. Oppivassa organisaatiossa opittavat asiat (Sarala 2003, 15).

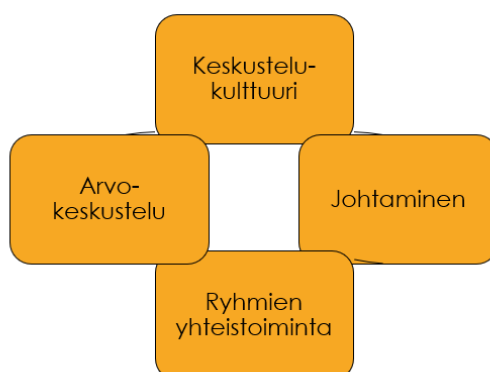
Yhteistoiminnan kehittämisellä pyritään madaltamaan organisaatiota ja vastaavasti siirtämällä valtuuksia työntekijöille. Verkostojen luomisessa ja kehittämisessä yhteydet esimerkiksi toisten yritysten, päättäjien, oppilaitosten ja asiakkaiden kanssa kasvaa ja vahvistuu. Kyseessä on siis saada synergiahyötyä. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 10–11.)

Organisaatio pystyy selviytymään ja reagoimaan nopeasti erilaisiin yllättäviin tilanteisiin ja haasteisiin, mikäli se pystyy joustamaan ja siitä löytyy riittävästi osaamista. Joustava toiminta perustuu erilaisiin tiimeihin, jossa on edustettuna organisaation eri toiminnot. Näin ollen tiimistä löytyy kaikki tarvittava tieto, joka päätöksiä tehdessä tarvitaan. Moniosaaminen vastaavasti tarjoaa työntekijälle työhön vaihtelevuutta sekä mahdollisuuden oppia lisää tulevaisuuden tilanteisiin ja haasteisiin. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 11.)

6.2 Työkulttuurin merkitys ja kehittäminen

Organisaation kulttuuri muodostuu yksilön ihmiskäsityksestä, arvoista, erilaisista uskomuksista sekä yhteisistä käsityksistä. Työkulttuurissa painotetaan organisaation kulttuuria työskentelyn ohjaamisen ja työtapojen näkökulmasta. Työkulttuuri rinnastetaan helposti ihmisen persoonallisuuteen ja se vaikuttaa työyhteisön kaikkeen toimintaan. Työkulttuuria ei voi havaita suoraan sen näkymättömyyden vuoksi, mutta se vaikuttaa tehokkaasti työyhteisön päätöksentekoon, esimerkiksi tiedotukseen liittyen -mitä kerrotaan ja kenelle, vastaavasti kuka pääsee mihinkin koulutukseen tai mistä palkitaan ja ketä palkitaan. Työkulttuuri on siis muodostunut erilaisten sanattomien sopimusten ja tulkintojen myötä, joita työyhteisön jäsenet ovat luoneet ja omaksuneet yhteisiksi arvoikseen ja joita he tiedostamattaan toteuttavat. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 13.)

Ahonen ja Pohjanheimo (2000, 12–13) tarkastelevat työkulttuurin kehittämistä neljästä näkökulmasta (kuvio 27). Organisaatiossa pidetyssä arvokeskustelussa voidaan käsitellä työkulttuurin ydinasioita. Arvokeskustelun tavoitteena on muodostaa organisaatioon toimintamalleja, sopia pelisäännöistä ja käytänteistä, joiden avulla organisaatio aikoo työkulttuuria toteuttaa. Vuorovaikutuksen ja keskustelun lisääminen kehittää organisaation yleistä keskustelukulttuuria ja edesauttaa kehittämistyön toteuttamista keskustelujen kautta. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 13.)



Kuvio 27. Työkulttuurin kehittämisen näkökulmat (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 12–13).

Johtamisen kehittämisen näkökulman pääpaino on johtamisjärjestelmän ja joh-tohenkilöiden työskentelytyylin ja työtapojen kehittämisessä, joka johtaa työkulttuurin uudistumiseen. Johtamisen kehittäminen rajautuu ja keskittyy vain osaan organisaatiota eli siihen toimintoon tai henkilöstöryhmään, jolla on suurin vaikutus senhetkiseen työkulttuuriin. Organisaation koko henkilöstö tai ainakin suurin osa siitä vastaavasti osallistuu yhteistoiminnan kehittämiseen, jossa suoraan kehitetään ja muokataan yhteisiä työkäytänteitä, toimintamalleja sekä yhteistyötä. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 13.)

6.3 Työkulttuurin muuttaminen

Työkulttuurin muutos on haasteellista sen näkymättömyyden ja sen olemassaolon tiedostamattomuuden vuoksi. Pelkästään organisaatiokulttuurin nykytilan tunnistaminen ja tunnustaminen vaatii paljon työtä, eikä käytössä olevien työkalujen valinta ja ratkaisumahdollisuudetkaan ole itsestään selviä asioita. Työkulttuurin muuttamisen tavoitteena on luoda yhtenäinen näkemys siitä, minkälaiseen työkulttuuriin pyritään tulevaisuudessa, kuinka uutta työkulttuuria toteutetaan työssä ja kuinka sitä ylläpidetään niin kauan, kunnes se on vakiintunut organisaatiokulttuuriin osana työn arkea ja syrjäyttänyt aikaisemmat työtavat. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 16.)

Organisaatiossa työkulttuurin muutoksen ja tavoitteiden luonnostelun myötä yleensä havaitaan, että monissa asioissa organisaatio jo toimii tavoittelemallaan tavalla, joten muutoksessa ei ole tarvetta muuttaa kaikkea mahdollista. Samalla myös voidaan tunnistaa ne asiat, joissa muutos taas on tarpeen toteuttaa (kuvio 28). (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 16.)



Kuvio 28. Muutostarpeen tunnistaminen (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 16).

Työkulttuurin muutosprosessin aloittaminen on perusteltua sen haasteellisuu-
desta huolimatta useastakin syystä. Konkreettisin tilanne kenties syntyy toimin-
tojen yhdistämisen tai fuusioitumisen yhteydessä. Kahden erilaisen toimintata-
van yhteensovittaminen synnyttää paineita, jolloin työkuulttuurin täsmällinen kä-
sittely on hyvä tapa muuttaa työkuulttuuria halutun laiseksi. Perusteellisen poh-
dinnan paikka on myös silloin, kun organisaation nykyinen toimintatapa poik-
keaa huomattavasti oppivan organisaation toiminnasta. (Ahonen & Pohjan-
heimo 2000, 17.)

Organisaatioiden madaltuminen, verkostoituminen ja tiimeissä työskentely edel-
lyttävät niin yksilöiden kuin ryhmien vastuiden kasvattamista kuin myös sopi-
mista työkuulttuurin suunnan muutoksesta. Oppivassa organisaatiossa ja mata-
lassa organisaatiossa asiantuntijatyön tarve yleensä kasvaa. Varsinaisten asi-
antuntijatyön kasvun lisäksi useat ihmiset ovat oman työnsä asiantuntijoita riip-
pumatta heidän tehtävistään. Yksilöllä itsellään tai tiimillä voi olla osaamista,
jota ei ole heidän esimiehillään tai kellään muulla koko organisaatiossa. Näin
asiantuntijuuden myötä voidaan huomata työkuulttuurin kehittämisen tarve. (Aho-
nen & Pohjanheimo 2000, 17.)

7 Palveluorganisaation prosessin kehittäminen

7.1 Mitä ovat prosessit?

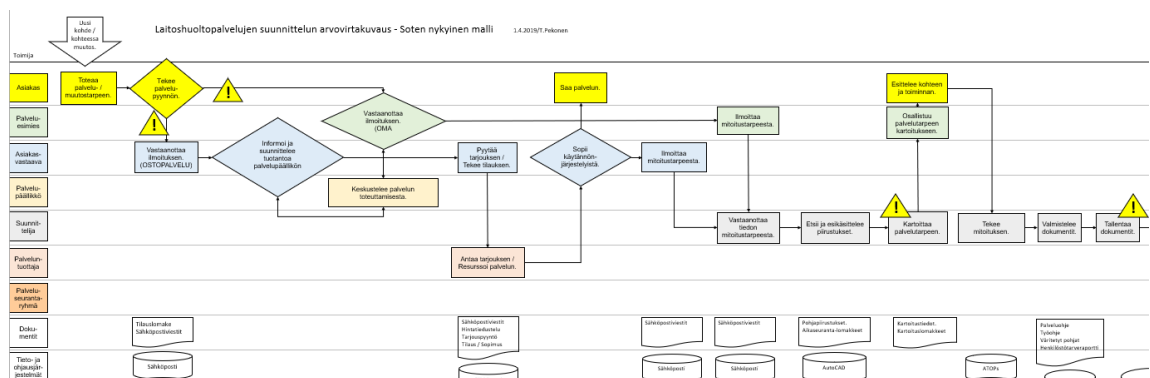
Prosessi on sarja toimintoja, vaiheita, toistuva työketju tai valikoitu työtapa, jotka liittyvät loogisesti toisiinsa ja joilla varmistetaan yhdenmukainen tapa toimia. Prosessi voi esimerkiksi olla asiakaspalveluprosessi, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja jossa resurssien avulla tuotetaan asiakkaalle jokin tuote tai palvelu. Prosessi etenee systemaattisesti ja sillä on selkeä alku ja loppu. Jokaisella organisaatiolla on prosesseja. Jotkut prosesseista on tunnistettuja, toiset taas ei. Vaikka kaikkia prosesseja ei ole tunnistettu ja kuvattu, voi toiminta olla laadukasta, mutta se edellyttää, että kaikki toimijat ovat sisäistäneet yhtenäisen tavan toimia. (Karvonen 2002, 13, 22; Arter Oy 2020, 9.)

Ydinprosessi on organisaation keskeisimpiä prosesseja, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Niillä on välitön vaikutus asiakkaaseen, joka voi olla organisaation ulkoinen tai sisäinen asiakas. Asiakastyytyväisyys luodaan ydinprosesseissa. (Tuominen & Laamanen 2008, 21.) Karvosen (2002, 23) mukaan ydinprosesseja on kahta tyyppiä, jotka ovat asiakaslähtöiset (asiakkaalle suoraan arvoa tuottavat) sekä toimintaa tukevat (perusrakenteiden hallintaan liittyvät) ydinprosessit. Usein ydinprosessi jakautuu vielä aliprosesseiksi tai osaprosesseiksi. Tukiprosessi taas avustaa, luo edellytyksiä ja mahdollistaa ydinprosessin toteutumisen. (Karvonen 2002, 14, 22, 24; Arter Oy 2020, 15.)

Suurissa organisaatioissa hyvän prosessin luominen ja onnistuminen väistämättä edellyttää hyvää suunnittelua, jotta myös poikkeamien hallinta onnistuu. Prosessit ovat tärkeitä erilaisten strategisten suunnitelmien, tuotteiden ja palvelujen toteuttamisessa. Toimivat prosessit edellyttävät resursseja, osaamista, tiedonhallintaa, järjestelmiä ja teknologiaa. (Arter Oy 2020, 5, 9.)

7.2 Prosessin kuvaus ja mallintaminen

Prosessin kuvaaminen on helpompaa, kun toimintaympäristö tunnetaan hyvin ja toimijoilla on tavoitteista yhteisymmärrys. Toimintaympäristö koostuu muun muassa sidosryhmistä, tavoitteista, asiakkaista, syötteistä ja tuotoksista. Toimintaympäristön määrittelyn jälkeen voidaan aloittaa prosessin kuvaaminen. Kannattaa kuitenkin pohtia mitkä prosessit on tarpeen kuvata, millä tasolla ja miten ne kannattaa kuvata. Prosessin kuvaamiseen löytyy usein käytetyn uimaratakaavion (kuva 29) lisäksi monia muitakin ohjelmistopohjaisia kuvaustekniikoita. (Arter Oy 2020, 9–10, 12.)



Kuvio 29. Kuvakaappaus prosessista, joka tehty uimaratakaavioilla.

Prosessikuvaukset kannattaa aloittaa toiminnalle keskeisimmistä prosesseista. Aluksi on hyvä pohtia, mitä prosesseissa halutaan painottaa, kuten esimerkiksi informaation kulkua tai eri roolien välistä työnjakoa. (Arter Oy 2020, 10.)

7.3 Prosessin seuranta ja kehittäminen

Uuden prosessin noudattaminen ja sen mukainen työskentely ei vakiinnu itsestään. Työtavan muuttaminen voi aiheuttaa myös vastustusta, mutta prosessin jalkautumista voidaan helpottaa ottamalla työntekijöitä mukaan suunnitteluun. (Arter Oy 2020, 10.)

Prosessia tulee seurata ja kehittää jatkuvasti heti sen käyttöönoton jälkeen. Organisaation johdon tehtävä on koordinoida ja priorisoida kehitystyötä ja prosessin kehittämiseksi ja toteuttamiseksi tulee nimetä vastuhenkilö. Organisaation kulttuurilla ja johtamisella on suuri vaikutus prosessissa toimivien valmentamisessa ja tukemisessa jatkuvaan prosessin kehittämiseen, prosessin parantamiseen ja ongelmien ratkaisuun. Mittareita käytetään yleensä organisaation tilan tai kehittyneisyyden todentamiseen, mutta välillisesti ne liittyvät myös prosessin kehittämiseen esimerkiksi läpimenoaikoja ja toimijoiden osaamista mitattaessa. (Karvonen 2002, 22, 33; Arter Oy 2020, 10; Thoden ym. 2008, 9.)

8 Kehittämistoimenpiteet ja tulokset

Samassa yhteydessä hankintaprosessin kuvauksen kehittämisen kanssa tarkasteltiin myös, kuinka hankintojen aikataulutusta sekä hankinnoista saatavan datan keräämistä olisi mahdollista parantaa. Hankintojen valmistelussa hankinnan lähtötietojen oikeellisuudella sekä aikataulujen ja määräaikojen pitämällä on oleellinen merkitys koko hankinnan onnistumisessa. Seuraavissa luvuissa esitellään kehittämistyön tulokset.

8.1 Uusi prosessikuvaus

Nykytila- analyysin haastattelutuloksista nousseiden kehittämistarpeiden pohjalta luotiin uusi laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessin kuvaus (kuvio 30). Valmis versio laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessista (liite 8) lähetettiin sähköpostilla 21.11.2023 kyselyn liitteenä samoille henkilöille, jotka osallistuivat aiemmin haastatteluihin.

Hankintaprosesseja voidaan kuvata sovelluksilla, jotka sisältävät monipuolisesti erilaisia visuaalisia työkaluja ja vaihtoehtoja. Tässä kehittämistyössä prosessin kirjoitusvaiheessa käytettiin kuitenkin Microsoft Exceliä, koska tyhjää Exceliä voi käyttää kuin canvasta, jossa ei helposti tule rajat vastaan. Prosessia oli helppompaa työstää, koska taulukossa oli mahdollista eri vaiheiden välillä sekä lisätä tai poistaa rivejä ja sarakkeita. Taulukosta haluttiin myös tehdä mahdollisimman

selkeä, yksinkertainen ja helppolukuinen. Taulukkoa on jatkossa myös helppo päivittää ja muokata muuttuviin tarpeisiin sopivaksi.

Taulukkoon tehtiin viisi (5) pystysaraketta. Ensimmäiseen sarakkeeseen kirjattiin hankinnan vaiheen nimi, kuten esimerkiksi ”Hankinta-asiakirjojen valmistelu”. Jokaisen vaiheen kohdalle kirjattiin siihen liittyviä ja erilaisia toimenpiteitä, jotka tulee suorittaa. Prosessin etenemistä on selkeämpi seurata, kun tiedetään missä vaiheessa hankinta on etenemässä. Toimintaa sujuvoittaa myös se, että toimijat oppivat puhumaan samaa kieltä ja käyttämään alan oikeaa ja samaa termistöä.

Taulukon jokainen toimenpide ja tehtävä on numeroitu. Numerointi auttaa tekemään prosessin eri tehtäviä oikeassa järjestyksessä ja oikeaan aikaan, jolloin kaikki tehtävät tulee tehdyksi. Usein tehtäviä tehdään ja erilaisia tapahtumia tapahtuu myös limittäin tai yhtäaikaisesti. Joskus taas voi tulla esiin yllättäviäkin asioita, esimerkiksi hankinta-asiakirjoissa havaitaan virhe, jolloin tulee kenties palata johonkin aiempaan vaiheeseen.

Vastuuhenkilö, esimerkiksi suunnittelija tai palvelupäällikkö on se taho, joka vastaa tehtävän tekemisestä tai toteutumisesta. Joissain vaiheissa ja tehtävissä voi olla nimettynä useampi vastuuhenkilö. Tällöin kaikki nimetyt osallistuvat tehtävään tai vaihtoehtoisesti sopivat keskenään, kuka tehtävän kulloinkin tekee. Tehtävä/Tapahtuma -sarakkeeseen on kirjattu, mitä pitää tehdä, kuten esimerkiksi tietojen kokoaminen kilpailutettavista kohteista tai tarjouspyynnön liitteiden valmistelu. Dokumentti -sarakkeeseen on kirjattu, mitä kirjallisia dokumentteja kyseisen tehtävän kohdalla käsitellään tai luodaan. Tärkeää on varsinaisten hankinta-asiakirjojen lisäksi tiettyjä asioita hoitaa siten, että niistä syntyy kirjallinen dokumentti. Reklamaatiotilanteissa esimerkiksi sanktioiden asettamisen tai sopimuksen purun tueksi ei ole kirjallisia todisteita, mikäli asia on hoidettu pelkästään keskustellen puhelimitse sähköpostin sijaan.

23.11.2023

LAITOSHUOLTOPALVELUJEN HANKINTA (EU-hankintarajan ylittävät hankinnat)
PROSESSIN VAIHEET SEKÄ TOIMIJOIDEN ROOLIT JA VASTUUT

Kirjain numeron jäljessä tarkoittaa, että tehtävä/tapahtuma voi tapahtua samanaikaisesti tai limittäin toisen tehtävän/toapahtuman kanssa

Hankinnan vaihe	Nro	Vastuuhenkilö / Tekijä	Tehtävä / Tapahtuma	Dokumentti
Sopimuseuranta & asiakasyhteistyö	1.	Palvelusuunnittelija	Tekee sopimuseurantaa sopimuskauden aikana. ALOITTAA PROSESSIN: Ilmenee tarve uudelle hankinnalle (sopimus päätymässä, uusia kohteita, uusi palvelutarve).	Voimassa olevat sopimukset.
Päätös hankinnan aloittamisesta	2.	Palvelusuunnittelija	Keskustelee hankinnan tarpeellisuudesta ja aloittamisesta palvelupäällikön kanssa.	
	3.	Palvelupäällikkö	Päätää toimenpiteistä (aloitetaan hankinnan valmistelu, siirretään toimintaa omasta tuotannosta alihankintaan tai alihankinnasta omaan tuotantoon). Esittelee johtoryhmälle kilpailutettavat kohteet.	Kirjataan johtoryhmän pöytäkirjaan kilpailutettavat kohteet tiedokst.
	4.	Palvelusuunnittelija	Ilmoittaa hankinnan aloittamistarpeesta erikoisuunnittelijalle ja suunnittelijalle. Ilmoittaa asiakkaalle kohteen kilpailuttamisen aloittamisesta.	sähköposti
Kohdekartoitus	5.	Suunnittelija	Lähetää kohdetietolomakkeen lähtötietojen kokoamista varten palvelusuunnittelijalle.	Tehdään uusi kohdetiedot -lomake (word/excel). Sähköposti
	6.	Palvelusuunnittelija	Kokoaa hankinnan kohteena olevien kohteiden lähtötiedot: kohde on HUS-yhtymän/HKI-sotepen toimipiste, kohteen nimi, kohteen osoite, nykyinen palvelun tuottaja, tuottajan laskuttama hinta ylläpitosiivouksesta eur/kk, sopimuksen päättymisen päivämäärä (pp.kk.vvvv), sopimusnumero/ID-numero, kohteen yhteyshenkilön nimi ja s-posti Lähetää täytetyn kohdetieto-lomakkeen suunnittelijalle.	kohdetiedot -lomake sähköposti
Kilpailutuksen käynnistäminen	7.	Suunnittelija	Kohdetietolomakkeen pohjalta: Täyttää omalta osaltaan kilpailutuskortin, mm. laskee hankinnan ennakkoidun arvon. Tallettaa kilpailutuskortin ja kohdetietolomakkeen Teamsiin. (Heräte Teamsista erikoisuunnittelijalle.)	kilpailutuskortti kohdetietolomake

Kuvio 30. Kuvakaappaus laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessin kuvauksesta.

Uudessa hankintaprosessin kuvauksessa tällä hetkellä on 18 eri vaihetta ja 54 tehtävää. Nämä eivät kuitenkaan ole muuttumattomia asioita, vaan prosessikuvausta tulee muuttaa toiminnan ja tarpeen muuttuessa. Prosessia tuleekin tulevaisuudessa säännöllisesti tarkastella ja päivittää.

8.2 Kyselyn tulokset

Haastatelluille henkilöille lähetettiin sähköpostilla prosessin kuvaus ja linkki kyselyyn. Kyselyllä mitattiin, saatiinko haastatteluista nousseita kehittämistarpeita parannettua hankintaprosessin kuvauksessa. Kysely luonnosteltiin ensin Excel taulukkoon (liite 6) ja lopullinen kysely toteutettiin Microsoft Forms ohjelmalla (kuvio 31). Kyselyn alussa oli vastaajille lyhyt saateteksti. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostilla 21.11.2023 ja viimeinen vastauspäivä oli 24.11.2023. Halu-

tessaan vastaajalla oli mahdollisuus sopia opinnäytetyön tekijän kanssa keskustelu Teamsin välityksellä, mikäli kyselyssä oli kohtia, joihin halusi selkeyttämistä, mutta tällaista tarvetta ei ilmennyt.

2. ROOLIT JA VASTUUT -aihealue *				
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Oma roolini on esitetty selkeästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Omat vastuuni on esitetty selkeästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Hankinnan valmistelua tekevien ja päällikköiden välinen yhteistyö ja viestintä ilmenee kuvauksessa paremmin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuvio 31. Kuvakaappaus Forms kyselylomakkeesta.

Kyselyn kohteena oli 10 henkilöä, joista kuusi (6) henkilöä suunnittelijoita ja neljä (4) päällikköä. Kyselyn aluksi vastaaja valitsi, kumpaan ryhmään kuului, johtoon vai suunnittelijoihin. Kaikkiin kyselyn kohtiin vastaaminen oli pakollista, pois lukien avoimet kommenttikentät.

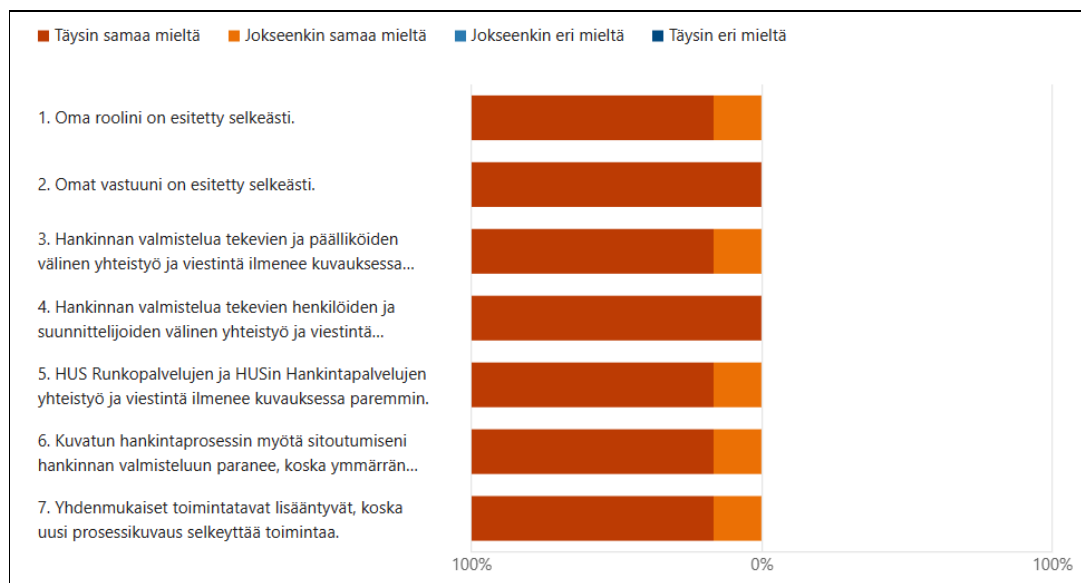
Vastauksia kyselyyn saapui kuusi (6) kappaletta, joista johdon vastauksia oli kaksi (2) ja suunnittelijoiden vastauksia neljä (4). Kaikista vastaajista johdon osuus oli 33 % ja suunnittelijoiden 67 %. Keskimääräinen vastausaika oli 22 min 28 s, joka ylitti arvioitun vastausajan (testivastaajien aika ka 5 min). Kyselyn tulokset läpikäytiin aihealueittain. Johdon ja suunnittelijoiden vastaukset käsiteltiin yhtenä kokonaisuutena.

8.2.1 Roolit ja vastuut -aihealueen tulokset

Kaikki vastaajat (100 %) olivat täysin samaa mieltä siitä, että vastaajan omat vastuut on prosessissa esitetty selkeästi ja että hankintaa valmistelevien ja

suunnittelijoiden välinen yhteistyö ja viestintä näkyy aiempaa paremmin (kuvio 32).

Vastaajista 83 % olivat täysin samaa mieltä ja 17 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että oma rooli prosessissa on esitetty selkeästi ja eri toimijoiden välinen yhteistyö ja viestintä tulee esiin paremmin. Myös oma rooli ja vastuut ymmärrettiin aiempaa paremmin. Uusi kuvaus selkeyttää toimintaa ja lisää yhdenmukaisia toimintatapoja, joka parantaa sitoutumista.



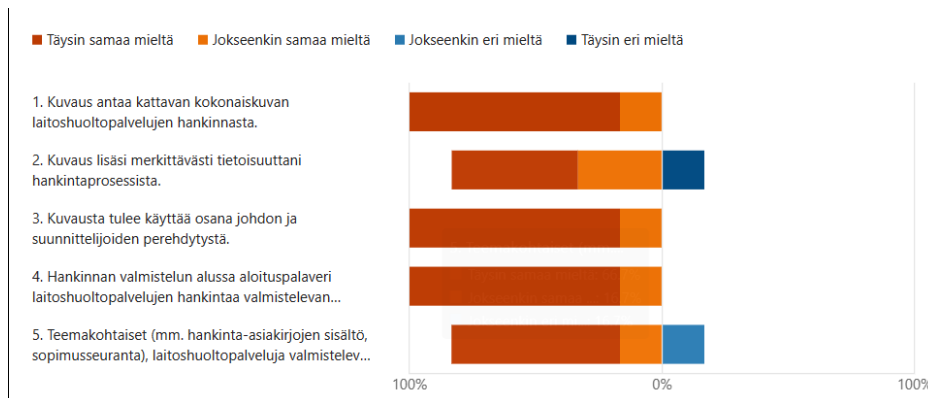
Kuvio 32. Roolit ja vastuut -aihealueen tulokset.

Eräs vastaaja kommentoi, ettei suunnittelija ja palvelusuunnittelija nimikkeet välttämättä tarkoita sitä, että tehtävät olisivat erilaiset. Toisen vastaajan mukaan kuvaus koettiin erittäin tärkeäksi ja hyvin ajankohtaiseksi ja sitä oli jo hyödynnetty käytännössä.

8.2.2 Osaaminen -aihealueen tulokset

Vastaajista 83 % oli täysin samaa mieltä ja 17 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että prosessikuvaus antaa kattavan kuvan laitoshuoltopalvelujen hankinnasta (kuvio 33). Hankinnan alussa pidettävä aloituspalaveri asianosaisten kanssa

parantaa prosessin läpivientiä. Vastaajien mielestä kuvausta tulee käyttää myös johdon ja suunnittelijoiden perehdytyksessä.



Kuvio 33. Osaaminen -aihealueen tulokset.

Vastaajista 83 % oli sekä täysin samaa mieltä (50 %), että jokseenkin samaa mieltä (33 %) siitä, että uusi kuvaus lisäsi merkittävästi tietoisuutta hankintaprosessista. Asiasta oli täysin eri mieltä 17 % vastaajista.

Täysin samaa mieltä (66 %) ja jokseenkin samaa mieltä (17 %) vastaajat olivat siitä, että laitoshuoltopalveluja valmistelevan toimijan järjestämät teemakohtaiset tilaisuudet lisäisivät hankintaosaamista. Vastaajista 17 % oli asiasta jokseenkin eri mieltä.

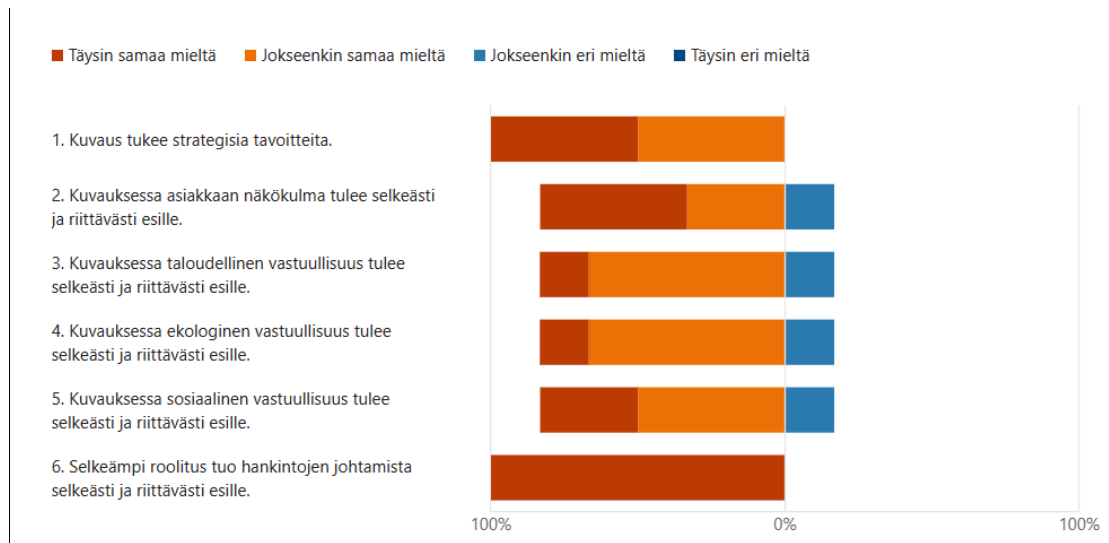
Kommentissa eräs vastaaja totesi, että

Olisipa tämä (prosessikuvaus) ollut jo käytössä, kun reilu vuosi sitten yritin perehtyä laitoshuollon kilpailutukseen!

8.2.3 Strategia -aihealueen tulokset

Vastaajista 50 % oli täysin samaa mieltä ja 50 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että prosessikuvaus tukee strategisia tavoitteita (kuvio 34). Kaikki vastaajat (100 %) olivat täysin samaa mieltä siitä, että uudessa prosessissa aiempaa selkeämpi roolitus tuo hankintojen johtamista selkeästi ja riittävästi esille. Vastaajista 50 % oli täysin samaa mieltä siitä ja 33 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että

asiakkaan näkökulma on huomioitu prosessissa riittävästi. Vastaavasti jokseenkin eri mieltä asiasta oli 17 % vastaajista.



Kuvio 34. Strategia -aihealueen vastaukset.

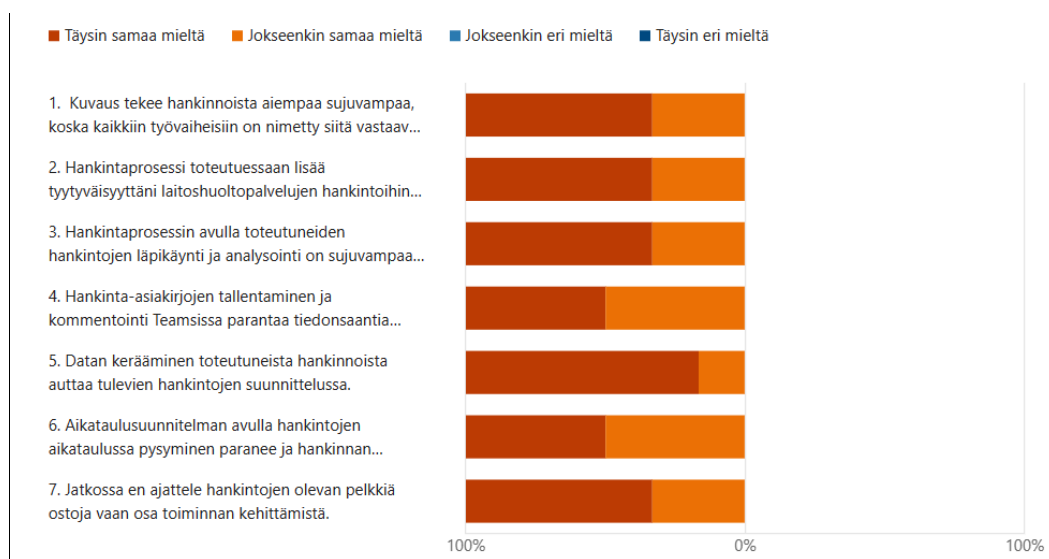
Täysin samaa mieltä (17 %) ja jokseenkin samaa mieltä (66 %) vastaajista olivat siitä, että taloudellinen ja ekologinen vastuullisuus tulevat selkeästi ja riittävästi esille ja 17 % oli asiasta jokseenkin eri mieltä. Vastaavasti 33 % oli täysin samaa mieltä ja 50 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että sosiaalinen vastuullisuus tulee selkeästi ja riittävästi esille. Jokseenkin eri mieltä asiasta oli 17 % vastaajista.

Kommenteissa useampi vastaaja toi esiin, ettei prosessikuvaus välttämättä tuo taloudellista, ekologista ja sosiaalista vastuullisuutta kuitenkaan riittävästi esiin. Kyseiset asiat tulisi tuoda näkyvämmäksi ja konkreettisemmaksi hankinta-asiakirjojen ja -päätösten kautta. Kommenteissa ehdotettiin, että hankinta-asiakirjoissa voisi olla oma vastuullisuusliite.

Eräässä kommentissa mainitaan, että myös asiakasta, joka hankinnan kohteena olevissa tiloissa toimii, tulisi ottaa selkeämmin esille prosessissa. Suunnittelija voisi esimerkiksi kohteessa toimivan esihenkilön haastattelun avulla selvittää ja määritellä muun muassa palvelutarvetta.

8.2.4 Hankintaprosessi -aihealueen tulokset

Vastaajista 83 % oli täysin samaa mieltä ja 17 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiedon kerääminen toteutuneista hankinnoista auttaa tulevien hankintojen suunnittelussa. Vastaavasti 50 % oli täysin samaa mieltä ja 50 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että dokumenttien tallentaminen ja kommentointi Teams-soveluksessa parantaa tiedonsaantia hankinnan eri vaiheissa. Samalla vastausprosentteilla vastaajat kokevat, että aikataulusuunnitelma parantaa aikataulussa pysymistä ja hankinnan etenemistä on helpompi hallita ja ohjata (kuvio 35).



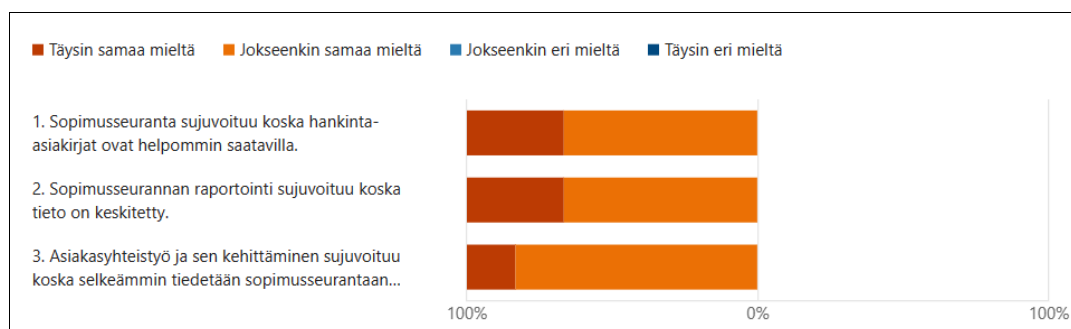
Kuvio 35. Hankintaprosessi -aihealueen tulokset.

67 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 33 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että uusi prosessikuvaus tekee hankinnoista sujuvampaa ja lisää tyytyväisyyttä, koska tehtäviin on nimetty vastuuhenkilöt sekä aikatauluttaminen on huomioitu paremmin ja järjestelmällinen tiedonkeruu auttaa hankintojen läpikäymistä ja analysointia. Samoin tuloksin vastaajat ilmoittivat jatkossa ajattelevansa, että hankinnat eivät ole pelkkiä ostoja, vaan enemmänkin osa toiminnan kehittämistä.

Kommentissa eräs vastaaja totesi, että prosessi on vaiheistettu hyvin, mutta siinä ei tule esiin kuinka kauan eri vaiheet kestävät. Vastaaja toivoikin vaikka viitteellisiä aikoja prosessin eri vaiheille.

8.2.5 Sopimusseuranta -aihealueen tulokset

Hankinta-asiakirjojen parempi saatavuus ja keskitetty tiedon tallennus sujuvoittaa sopimusseuranta ja raportointia. Tältä osin samaa mieltä oli 33 % ja jokseenkin samaa mieltä 76 % vastaajista. Asiakasyhteistyön ja sen kehittämisen sujuvoitumisesta vastaavasti 17 % oli täysin samaa mieltä ja 83 % oli jokseenkin samaa mieltä. Prosessikuvauksen myötä asiakasyhteistyö ja sen kehittäminen sujuvoituu, koska tiedetään paremmin mitä asioita sopimusseurantaan liittyy (kuvio 36).



Kuvio 36. Sopimusseuranta -aihealueen tulokset.

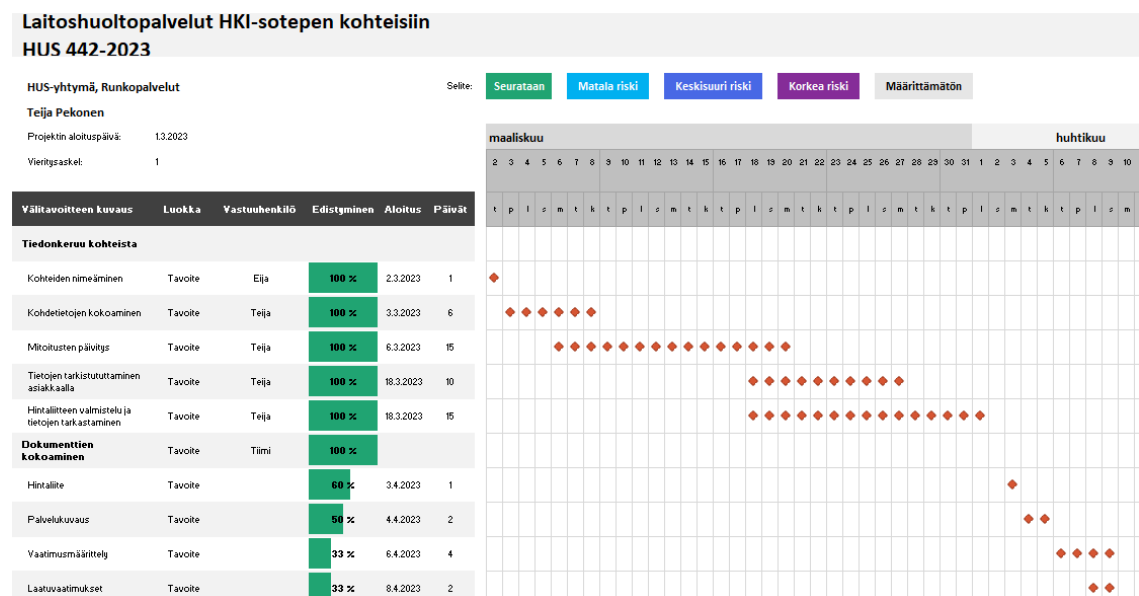
Kommenteissa vastaajat tuovat esiin, että prosessi luo lähtötilanteen sopimusseurannalle sopimusvalmistelun yhteydessä, mutta vastuu sopimusseurannasta on edelleen palvelusuunnittelijoilla. Sopimusseurantaan liittyviä kohtia ei prosessissa ole avattu kovin syväälle, mutta vastaajat tiedostavat, ettei niin ole välttämättä tarkoituskaan. Eräs vastaaja toteaa, että

Kilpailutusten ja sopimusten seurantaan pitää luoda järjestelmä, jossa kaikki tietävät missä vaiheessa mennään ja ymmärtävät miksi asiankäsittely kestää.

8.3 Hankinnan aikatauluttamisen tehostaminen

Ennen uutta kuvausta hankintaprosessien aikataulut kuvattiin Excel-taulukossa hyvin pelkistetysti yhdellä yhtäjaksoisella vaakaan sijoitetulla janalla. Janan yläpuolelle sijoitettiin vaakaan aikayksiköksi päivämäärät kalenterikuukausittain. Seuraava kuukausi kirjattiin aina edellisen alapuolelle. Janalle kirjoitettiin Excelin soluun työtehtävä aina kyseisen päivän kohdalle. Taulukon vasempaan reunaan allekkain kirjoitettiin aina kyseessä olevan kilpailutuksen nimi. Kaikki kilpailutukset olivat samassa tiedostossa, joten taulukosta tuli sekava. Kaikki taulukot, kirjaukset ja päivitykset tehtiin käsin.

Uudeksi pohjaksi aikataulusuunnitteluun valittiin Gantt-kaavio juuri sen yksinkertaisuuden ja selkeyden vuoksi. Excel sovellus tarjosi visuaalisesti erilaisia valmiita kaavion pohjia. Lyhyen tutustumisen ja kokeilujen jälkeen valituksi tuli Agilent Gantt-kaavio (kuvio 37).



Kuvio 37. Gantt-kaavio hankintaprosessin aikatauluttamisen apuna.

Jokainen hankinta kirjattiin omaan taulukkoonsa omille välilehdille, koska niillä ei ollut keskinäistä yhteyttä. Ainoastaan käsillä olevan kilpailutuksen sisällä ole-

villa työtehtävillä oli merkitystä. Näin hankinnan etenemistä pystyttiin seuraamaan entistä selkeämmin. Kyseessä olevan kilpailutuksen kaavio tallennetaan Teamsiin, joten se on jokaisen hankintaan liittyvän toimijan saatavilla.

8.4 Datan keräämisen tehostaminen

Hankintaa valmistellessa tarvitaan riittävästi erilaista tietoa muun muassa kohteista ja kustannuksista. Strategisesti on tärkeää tietää kuinka esimerkiksi tarjotut hinnat ovat kehittyneet eri sopimuskausina verrattuna oman tuotannon hintaan. Kerätty data on taustalla, kun päätetään kilpailutukseen tai takaisin omaan tuotantoon siirrettävistä kohteista tai kun tarkastellaan, onko tarjotut hinnat epärealistisen alhaiset.

Ennen keskitettyä datataulukkoa vertailtavien tietojen kokoamisessa oli haasteensa, koska ne olivat hajallaan eri toimijoiden tiedostoissa. Tästä syystä vertailujen ja raporttien valmistelu oli työlästä ja aikaa vievää. Tässä kehittämistyössä aloitettiin tietojen kerääminen Excel-taulukkoon (kuvio 38). Liitteessä 7 on taulukossa esitettyä otsikoiden ja tekstin avulla hankinnoista kerättävät tiedot. Kohteiden tietoja tarkastellessa pystytään muun muassa muuttuneiden netti-, työmäärä- tai minimituntimäärätietojen perusteella päättämään, onko kohteessa tapahtunut palvelutarpeen muutoksia. Näillä tiedoilla voidaan perustella esimerkiksi muuttuneita tarjoushintoja.

Taulukon kehitysvaiheessa kerättiin tietoja neljästä (4) eri laitoshuoltopalvelujen kilpailutuksesta ja taulukkoa muokattiin kokeilujen jälkeen karsien siitä epäoleellinen ja merkityksetön tieto. Taulukon otsikkoriveiltä eri sarakkeista voidaan tehdä erilaisia suodatuksia tarpeen mukaan. Taulukkoa täydennettiin aiemmin julkaistujen laitoshuoltopalvelujen hankintojen tiedoilla, joten taulukosta saatavaa tietoa voidaan tarkastella nyt pidemmältä aikajaksolta. Taulukko sisältää tällä hetkellä tiedot kaikkiaan 19 laitoshuoltopalvelujen hankinnoista.

Aisakus-organisaatio	Kilpailutus Nro	Kohteen nimi	Osoite	Postinnumero	Hinnat			Minimitustaus (Mitoituksesta) k / kk	Minimitustaus (Mitoituksesta) k / kk	Minimitustaus k / kk	Henkilötare mitoituksesta	Henkilötare mitoituksesta	Henkilötare mitoituksesta
					Edellisen kilpailutus	Uusi kilpailutus	Uuden ja edellisen erotus						
HKI-rotopa	Kilpailutus 12	Kippurintalo	Arcturuskatu 6	00540 Helsinki	487,50	487,60	0,10	15,00	36,00	21,00	0,1000	0,2375	0,1375
HUS-yhtymä	Kilpailutus 12	Sähköseurantakätkö	Bifenardi 22, 4.krs	00100 Helsinki	446,00	446,00	-1,80	82,00	82,00	0,00	0,0000	0,5734	0,5734
HUS-yhtymä	Kilpailutus 12	HUSLAB Kangpi	Eteläinen raatarkatu 10 A, 3.krs	00100 Helsinki	614,00	614,00	0,00	36,25	36,00	-0,25	0,0000	0,8200	0,8200
HKI-rotopa	Kilpailutus 12	Hermanian rytmäkoti	Huuhkajankatu 15 A 1	00550 Helsinki	388,30	388,30	0,00	14,55	15,50	0,95	0,1000	0,1028	0,0028
HKI-rotopa	Kilpailutus 12	Kotihoidonkoti Euvit, Lähipalvelukset Luottasori 1 ja 2	Hökkäläntie 2 A, 2.krs	00210 Helsinki	307,60	307,60	0,00	78,50	78,50	0,00	0,5175	0,5175	0,0000
HKI-rotopa	Kilpailutus 12	Kotihoidonkoti Euvit, Lähipalvelukset Yhteinen 1 ja 4, Pienryöpö	Hietalaivastokatu 3 B, 2.krs ja 3.krs	00100 Helsinki	1202,70	1202,70	0,00	0,00	103,00	103,00	0,0000	0,6786	0,6786
HKI-rotopa	Kilpailutus 12	Kotihoidonkoti Euvit, Lähipalvelukset Pöytä 3, Pikijätämö 1 ja 2	Hietalaivastokatu 3, Pikijätämö 1 ja 2	00380 Helsinki	763,10	763,10	0,00	0,00	111,00	111,00	0,0000	0,7331	0,7331
HKI-rotopa	Kilpailutus 12	Himecafin rytmäkoti	Himecafin 103 B 32	00550 Helsinki	335,00	611,40	276,40	43,55	86,00	42,45	0,3100	0,5681	0,2581
HKI-rotopa	Kilpailutus 12	Isomäyläkadun rytmäkoti	Isomäyläkatu 4	00610 Helsinki	2 077,70	2 077,70	0,00	0,00	240,00	240,00	1,6183	1,6183	0,0000
HKI-rotopa	Kilpailutus 12	Gynekologian pkl	Hämeentie 5	00100 Helsinki	675,40	675,40	0,00	164,00	164,00	0,00	0,0000	1,1420	1,1420
HKI-rotopa	Kilpailutus 12	Kumpu parkkeeraus 2 (Rooholahden toimipiste)	Hämeentie 5, 2., 3.ja 6.krs	00100 Helsinki	1 973,70	1 973,70	0,00	0,00	354,00	354,00	0,0000	2,3371	2,3371
HKI-rotopa	Kilpailutus 12	Kulustaman palvelusalueenmyynti	Jussinkatu 9 B	00540 Helsinki	1 381,10	1 381,10	0,00	0,00	119,00	119,00	0,0000	0,7809	0,7809

Kuvio 38. Kuvakaappaus hankintojen keskitetyn datan taulukosta.

Exceliin tehtiin omalle välilehdelle jokaisesta hankinnasta erikseen myös hintojen yhteenvedotaulukko (kuviokuva 39), joka palvelee talousyksikköä. Kehitystyön tuloksena syntynyt taulukko tuottaa tietoa myös päälliköille ja esihenkilöille, jotka saavat hintojen yhteenvedotaulukon tiedot Microsoftin Power BI ohjelman kautta.

Kilpailutus Nro	Kohteen nimi	Laskustushinta ennen kilpailutusta. e / kk	Tarjottu hinta (ei sis. omaa katetta) e / kk	Tarjotun hinnan ja nykyisen sopimushinnan erotus e / kk	Omatuotanto hinta kohteelle. e / kk	Tarjotun hinnan ja omatuotanto hinnan erotus. e / kk	Voittaja	Sopimus alkanut	Seuraava kilpailutusvuosi	Vy Nro
Kilpailutus 16	Kohde 1	19 935,00	17 557,00	-2 378,00	16 295,26	1 261,74	Tuottaja Oy	1.2.2023	2026	8069002
Kilpailutus 16	Kohde 2	4 020,40	4 163,00	142,60	4 701,49	-538,49	Tuottaja Oy	1.2.2023	2026	8069002
Kilpailutus 16	Kohde 3	22 092,00	15 133,00	-6 959,00	20 431,99	-5 298,99	Tuottaja Oy	1.2.2023	2026	8069002
		46 047,40	36 853,00	-9 194,40	41 428,74	-4 575,74				

SYNTYNEET SÄÄSTÖT	Laskustushinta ennen kilpailutusta €	Uusi tarjottu hinta €	Uuden tarjotun hinnan ja nykyisen sopimushinnan erotus €	Omatuotanto hinta kohteelle €	Kilpailutetun hinnan ja omatuotanto hinnan erotus €
Summat, raakalaskenta	1 kk	46 047	36 853	-9 194	41 429
	12 kk	552 569	442 236	-110 333	497 145
	24 kk	1 105 138	884 472	-220 666	994 290
KILPAILUKSEN ARVO	48 kk	2 210 275	1 768 944	-441 331	1 988 579

Kuvio 39. Esimerkki malli talousyksikön yhteenvedosta.

Keskitetyn tiedon taulukko on oleellisesti nopeuttanut tiedon löytämistä. Keskitetty tieto auttaa näkemään ja hallitsemaan kokonaisuutta paremmin. Hintamuutoksia on pystytty perustelemaan paremmin, kun pystytään vertailemaan tietoja aiempien kilpailutusten tietoihin. Keskitetty datataulukko säästää myös aikaa ja resursseja. Edellisten kilpailutusten tietoja hyödynnetään myös tulevien hankintojen tausta- ja lähtötietoina.

8.5 Kehittämistyön tulosten arviointi

Tämän kehittämistyön tuloksen onnistumista arvioitiin vertaamalla kyselyn tuloksia siihen, parantaako prosessin kuvaus laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessia. Parannusta katsottiin tapahtuneen, mikäli kyseessä olevien vastausten, ”Täysin samaa mieltä” ja ”Jokseenkin samaa mieltä” yhteenlaskettujen vastausten määrä oli vähintään 50 %. Mikäli prosenttimäärä jää alle 50 %, voidaan katsoa, että parannusta ei ole tapahtunut riittävässä määrin. Vastaavasti parannusta ei katsottu tapahtuneen, mikäli yhteenlasketut ”Jokseenkin eri mieltä” ja ”Täysin eri mieltä” vastausten prosenttiluku oli vähintään 50. Alla olevassa kuviossa (kuvio 40),- on yhteenveto mittaustuloksista.

ROOLIT JA VASTUUT -aihealue	On tapahtunut parannusta X % vastaajista	Ei tapahtunut parannusta X % vastaajista
1. Oma roolini on esitetty selkeästi.	100 %	0 %
2. Omat vastuuni on esitetty selkeästi.	100 %	0 %
3. Hankinnan valmistelua tekevien ja päälliköiden välinen yhteistyö ja viestintä ilmenee kuvauksessa paremmin.	100 %	0 %
4. Hankinnan valmistelua tekevien henkilöiden ja suunnittelijoiden välinen yhteistyö ja viestintä ilmenee kuvauksessa paremmin.	100 %	0 %
5. HUS Runkopalvelujen ja HUSin Hankintapalvelujen yhteistyö ja viestintä ilmenee kuvauksessa paremmin.	100 %	0 %
6. Kuvatun hankintaprosessin myötä sitoutumiseni hankinnan valmisteluun paranee, koska ymmärrän oman roolini ja vastuuni nyt paremmin kuin ennen.	100 %	0 %
7. Yhdenmukaiset toimintatavat lisääntyvät, koska uusi prosessikuvaus selkeyttää toimintaa.	100 %	0 %
OSAAMINEN -aihealue	On tapahtunut parannusta X % vastaajista	Ei tapahtunut parannusta X % vastaajista
1. Kuvaus antaa kattavan kokonaiskuvan laitoshuoltopalvelujen hankinnasta.	100 %	0 %
2. Kuvaus lisäsi merkittävästi tietoisuuttani hankintaprosessista.	83 %	17 %
3. Kuvausta tulee käyttää osana johdon ja suunnittelijoiden perehdytystä.	83 %	17 %
4. Hankinnan valmistelun alussa aloituspalaveri laitoshuoltopalvelujen hankintaa valmistelevan henkilön, päällikön ja palvelusuunnittelijan kesken parantaa hankintaprosessin läpivientiä.	83 %	17 %
5. Teemakohtaiset (mm. hankinta-asiakirjojen sisältö, sopimusseuranta), laitoshuoltopalveluja valmistelevan henkilön järjestämät tilaisuudet lisäävät hankintaosaamistani.	83 %	17 %

	STRATEGIA -aihealue	On tapahtunut parannusta X % vastaajista	Ei tapahtunut parannusta X % vastaajista
1.	Kuvaus tukee strategisia tavoitteita.	100 %	0 %
2.	Kuvauksessa asiakkaan näkökulma tulee selkeästi ja riittävästi esille.	83 %	17 %
3.	Kuvauksessa taloudellinen vastuullisuus tulee selkeästi ja riittävästi esille.	83 %	17 %
4.	Kuvauksessa ekologinen vastuullisuus tulee selkeästi ja riittävästi esille.	83 %	17 %
5.	Kuvauksessa sosiaalinen vastuullisuus tulee selkeästi ja riittävästi esille.	83 %	17 %
6.	Selkeämpi roolitus tuo hankintojen johtamista selkeästi ja riittävästi esille.	100 %	0 %
	HANKINTAPROSESSI -aihealue	On tapahtunut parannusta X % vastaajista	Ei tapahtunut parannusta X % vastaajista
1.	Kuvaus tekee hankinnoista aiempaa sujuvampaa, koska kaikkiin työvaiheisiin on nimetty siitä vastaava tekijä.	100 %	0 %
2.	Hankintaprosessi toteutuessaan lisää tyytyväisyyttäni laitoshuoltopalvelujen hankintoihin koska aikataulusuunnittelu on huomioitu aiempaa paremmin.	100 %	0 %
3.	Hankintaprosessin avulla toteutuneiden hankintojen läpikäynti ja analysointi on sujuvampaa koska tiedonkeruu on järjestelmällisempää.	100 %	0 %
4.	Hankinta-asiakirjojen tallentaminen ja kommentointi Teamsissa parantaa tiedonsaantia hankinnan eri vaiheissa.	100 %	0 %
5.	Datan kerääminen toteutuneista hankinnoista auttaa tulevien hankintojen suunnittelussa.	100 %	0 %
6.	Aikataulusuunnitelman avulla hankintojen aikataulussa pysyminen paranee ja hankinnan etenemistä on helpompi hallita ja ohjata.	100 %	0 %
7.	Jatkossa en ajattele hankintojen olevan pelkkiä ostoja vaan osa toiminnan kehittämistä.	100 %	0 %
	SOPIMUSSEURANTA -aihealue	On tapahtunut parannusta X % vastaajista	Ei tapahtunut parannusta X % vastaajista
1.	Sopimusseuranta sujuvoituu koska hankinta-asiakirjat ovat helpommin saatavilla.	100 %	0 %
2.	Sopimusseurannan raportointi sujuvoituu koska tieto on keskitetty.	100 %	0 %
3.	Asiakasyhteistyö ja sen kehittäminen sujuvoituu koska selkeämmin tiedetään sopimusseurantaan liittyviä asioita.	100 %	0 %

Kuvio 40. Mittaustulosten yhteenveto.

Roolit ja vastuut, hankintaprosessi sekä sopimusseuranta -aihealueiden kaikista kohdista vastaukset ”Täysin samaa mieltä” ja ”Jokseenkin samaa mieltä” yhteenlaskettuna oli 100 %. Osaaminen ja strategia -aihealueissa ”Täysin samaa mieltä” ja ”Jokseenkin samaa mieltä” olevien vastausten yhteenlaskettujen prosenttiluku on 83 %. Näiden lukujen tiimoilta voidaan todeta, että prosessin kuvaus on parantanut hankintaprosessin sujuvuutta merkittävästi.

9 Johtopäätökset

Kaikki mitä organisaatioissa tehdään, tapahtuu prosesseina -tietoisesti tai tiedostamattamme. Prosessi ei aina etene sujuvasti. Toiminta on siiloutunut tai on saattanut tapahtua muutos, joka vaikuttaa prosessin eri vaiheisiin hidastaen prosessia. Prosessin kehittämistarpeen taustalla yleensä onkin jokin toimintaa häiritsevä ongelma, joka halutaan ratkaista. Tämän kehittämistyön kohteena oli tehoton laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessi. Koska prosessikuvausta ei ollut aiemmin kuvattu, eteni prosessi pääosin toimijoiden muotoutuneiden ja opittujen toimintatapojen pohjalta, ja ongelmat alkoivat, kun hankintoja luotsannut henkilö siirtyi eläkkeelle.

Ongelmat heijastuivat työhöni hankintoja valmistellessa. Sekä havainnot, että keskustelut muiden toimijoiden kanssa vahvistivat olettamukseni ongelman olemassaolosta ja se, ettei vain oman työn kehittäminen olisi riittävä toimenpide ongelmien poistamiseksi. Opinnäytetyön aiheen varmistuttua, pohdin ongelmanratkaisua Mind map-, 8 x 8 ideointi- ja kalanruotokaavio työkalujen avulla, jotka auttoivat tutkimuskysymyksen määrittelyssä. Tutkimuskysymyksessä haettiin löytää toimenpiteitä laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessin tehostamiseksi.

Kirjaamani havainnot loivat pohjaa nykytila-analyysin hahmottamiseksi ja haastattelukysymysten valmisteluun. Haastattelutuloksista nousi selkeästi esiin roolien ja vastuiden selkeyttämiseen, viestinnän parantamiseen, tiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen sekä hankintojen aikatauluttamiseen liittyvät ongelmat. Haastattelun tulokset olivat pääosin yhteneväiset aiemmin tehtyjen havaintojen kanssa ja siten hyvin odotuksieni mukaiset. Odottamattomana toiveena nousi esiin, että Hankintapalvelut ottaisi nykyistä suuremman ja näkyvämmän roolin laitoshuoltopalvelujen hankinnoissa.

Uudessa prosessikuvauksessa huomioitiin haastattelujen tuloksista saatuja kehittämis ehdotuksia, kuten esimerkiksi viestinnän parantaminen. Prosessin kuvaamisen lisäksi tavoitteena oli koota hankinnoista saatavaa tietoa keskitetysti

sekä parantaa hankintojen aikataulutusta. Nämä asiat olivat myös sekä havainnotani, että haastattelusta nousseita kehittämistoiveita. Haastattelukysymykset oli luotu eri näkökulmista aihealueiksi, joita olivat roolit ja vastuut, osaaminen, strategia, hankintaprosessi ja sopimuseuranta. Näkökulmat sinänsä olivat hyvin mietitty, mutta kysymyksiä olisi kannattanut testata enemmän, esimerkiksi harjoitushaastatteluin, jolloin kysymysten päällekkäisyydet olisi tullut heti esille.

Prosessikuvauksen lisäksi tavoitteena oli luoda keino hankinnoista saatavan tiedon tallentamiseksi keskitetysti sekä hankintojen aikataulusuunnittelun parantamiseksi. Hankinnoista saatavalla tiedolla on suuri merkitys toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa sekä tulevien hankintojen suunnittelussa. Datataulukkoa kehitettiin, testattiin ja muokattiin useasti. Lopulta siitä saatiin onnistunut ja hyvin tarpeita palveleva kokonaisuus. Taulukossa on nyt kaikki laitoshuoltopalvelujen kilpailutuksessa seitsemän (7) vuoden ajalta kertynyt tieto, yhteensä 19 kilpailutusta. Data ei kuitenkaan saa jäädä vain pienen ryhmän käyttöön vaan se tulee olla kaikkien hyödynnettävissä.

Kritiikkiä laitoshuoltopalvelujen hankinnat on saanut prosessin liian pitkästä kestosta. Prosessikuvauksesta selkeästi käy ilmi, mitä eri vaiheita hankinta vaatii. Haastattelusta nousi esiin toive lisätä prosessin vaiheisiin niiden kestot. Tämä tieto kannattaa lisätä prosessiin siinä toivossa, että viitteelliset arviot vaiheiden kestosta auttaa kriitikkoja ymmärtämään mihin aika kuluu. Prosessikuvauksen tavoitellaan tuovan pitkittyneisiin hankinta-aikoihin osaltaan ratkaisua, joten aikataulusuunnittelua ja aikataulussa pysymistä pyritään parantamaan ja selkeyttämään myös Gantt-kaavion avulla. Nimenomaan Gantt-kaavion ei välttämättä tarvitse olla juuri tähän käytetty työkalu. Lisätutkimuksen myötä saattaisi löytyä käyttökelpoisempikin vaihtoehto. Tärkeintä on, että aikataulutusta on helppoa ja selkeää.

Kehittämistyön motivaattorina toimi voimakas halu kehittää työtä ja luoda jotain sellaista, josta hyötyy useampi toimija. Prosessikuvaukselle on ollut selkeä tarve, koska sen tuloksena toiminnasta tulee sujuvampaa. Prosessi tuleeikin jal-

kauttaa toimintaan ja prosessissa toimivat tulee siihen sitouttaa. Tämä edellyttää vastuuhenkilön tai henkilöiden nimeämistä, jotka myös vastaavat prosessin aktiivisesta kehittämisestä myös tulevaisuudessa.

Lähteet

Ahonen, Jorma & Pohjanheimo Esa 2000. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Oppimateriaaleja 89. Palmenia. Helsinki.

Arter Oy 2020. Pikaopas. Prosessit. <https://www.arter.fi/app/uploads/2020/06/Prosessien-pikaopas-6-2020-Arter-Oy.pdf>. Viitattu 26.11.2023.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Vastapaino. Tampere.

Eskola, Saira & Kiviniemi, Eeva & Krakau, Tarja & Ruohoniemi, Erkki 2017. Julkiset hankinnat. 3. uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki.

Hartikainen, Jarno 2023 Asiantuntijat: Julkisten hankintojen uudistaminen voisi tuoda puolen miljardin euron säästöt. Helsingin Sanomat 23.2.2023. <https://www.hs.fi/talous/art-2000009413666.html>. Viitattu 6.9.2023.

Helsingin kaupunki 2023a. Kalanruotokaavio (Ishikawa-diagram). <https://kehmet.hel.fi/menetelmalaari/kalanruoto/o/>. Viitattu 25.11.2023.

Helsingin kaupunki 2023b. Päätöksenteko ja hallinto. Sote-uudistus. <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/kaupungin-organisaatio/toimialat/sosiaali-terveys-ja-pelastustoimiala/sote-uudistus>. Viitattu 16.11.2023.

Henriksson, Jani 2022. Blogi. 27.1.2022. Netum Group. Datasta arvoa -tiedolla johtaminen. https://www.netum.fi/2022/01/27/datasta-arvoa-tiedolla-johtaminen/?gclid=Cj0KCQjw0vWnBhC6ARIsAJ-pJM6eA0006kEO_Nq07c7XyfxnJoZ2yUvdrt-ECgkQHUq1sRPu-jwwxICg8aAuPVEALw_wcB. Viitattu 10.9.2023.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Tallinna.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2016. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Kirjayhtymä. Porvoo.

HUS 2021. Hankinnat HUS-kuntayhtymässä. Pysyväisohje 24/2021. 23.6.2021. <https://hussote.sharepoint.com/sites/00006/pysyvaisohjeet/Sivut/Hankinnat-HUS-kuntayhtym%C3%A4ss%C3%A4.aspx>. Viitattu 12.9.2023.

HUS 2022a. HUS esittely 2022 SU. https://hussote.sharepoint.com/:p:/r/sites/12088/esittelymateriaali/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7BA582DC93-3C72-4125-88E5-E1007EAB8B8D%7D&file=HUS%20esittely%202023%20SU.pptx&action=edit&mobileredirect=true&DefaultItemOpen=1. Viitattu 12.3.2023.

HUS 2022b. HUS-yhtymän hallintosääntö 1.11.2022. <https://hussote.sharepoint.com/sites/00006/perussaanot/Hallintosnt/HUS-yhtym%C3%A4n%20hallintos%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6%201.11.2022.pdf>. Viitattu 8.2.2023.

HUS 2022c. Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen uudistus. Kohti uutta HUS-yhtymää. 30.8.2022. https://hussote.sharepoint.com/:p:/r/sites/12261/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7BE5A1A9B5-971A-4D56-ACA0-E969D748F49A%7D&file=Kohti%20HUS-yhtym%C3%A4%C3%A4%20yleisesitys%200822.ppt&action=edit&mobileredirect=true&DefaultItemOpen=1. Viitattu 19.9.2023.

HUS 2023a. Hankintojen organisaatioesittely. 9.2.2023. https://hussote.sharepoint.com/:p:/r/sites/12050/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B028FB08E-04CC-4C32-9E19-917E45B05F3C%7D&file=HUS%20Hankintojen%20organisaatioesittely%202023.pptx&action=edit&mobileredirect=true&DefaultItemOpen=1&wdLOR=c8C19FEBC-7E75-46D7-A33D-7F82A85CB0A0. Viitattu 12.9.2023.

HUS 2023b. HUS-yhtymän perustaminen sinetöitiin. 29.4.2022. <https://www.hus.fi/ajankohtaista/hus-yhtymän-perustaminen-sinetöitiin>. Viitattu 14.11.2023.

HUS 2023c. Keskeiset periaatteet. <https://hussote.sharepoint.com/sites/11240/perustietoa/Sivut/Keskeiset-periaatteet.aspx>. Viitattu 4.4.2023.

HUS 2023d. Organisaatiokaaviot. HUS organisaatio 2023 SU. <https://hussote.sharepoint.com/sites/12088/organisaatiokaaviot>. Viitattu 8.2.2023.

HUS 2023e. Suorahankinnat. <https://hussote.sharepoint.com/sites/11240/Hankintamenettelyt/Sivut/Suorahankinnat.aspx>. Viitattu 19.9.2023.

HUS 2023f. Ura HUSissa. <https://www.hus.fi/tietoa-meista/ura-husissa>. Viitattu 8.2.2023.

HUS 2023g. Hankintapalvelut. Hankintojen strategiset linjaukset. <https://www.hus.fi/ammattilaiselle/hankintapalvelut#hankintojen-strategiset-linjaukset>. Viitattu 3.11.2023.

HUS Asvia 2023a. HUS Asvia Palvelukuvaus 2023. pdf.

HUS Asvia 2023b. Runkopalveluiden organisaatio 1.5.2023. Diasarja. HUS Asvian YT-infotilaisuus 30.3.2023. Viitattu 31.3.2023.

JHNY Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2021. Mikä on julkinen hankinta? Hankintojen periaatteet. <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/hankintojen-periaatteet>. Viitattu 11.9.2023.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Tekijät ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu JAMK. Jyväskylä.

Karvonen, Olli 2002. Virkamieskö prosessori? Opas prosessin kehittäjille. Helsingin elinvoimainen pääkaupunki -julkaisusarja. Helsingin kaupunki.

Koulutus.fi. Keystone Education Group 2020. Gantt-kaavio-mikä se on ja mitä siitä tulisi tietää? 27.11.2020. <https://www.koulutus.fi/oppaat/projektinhallinta/gantt-kaavio-19710>. Viitattu 7.9.2023.

Logistiikan Maailma. 2023. Prosessin kehittäminen. <https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>. Viitattu 27.11.2023.

Lönnqvist, Antti & Mettänen, Paula 2003. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita. Helsinki.

Nieminen, Sanna 2016. Hyvä hankinta -parempi bisnes. Talentum Media Oy, Helsinki.

Näpärä Liisa. 30.3.2017. Tutkimuskysymyksen muodostaminen. <https://spoken.fi/tutkimuskysymyksen-muodostaminen/>. Viitattu 12.11.2022.

Oikeusministeriö. Hyvinvointialueiden nimet ja alueet. <https://vaalit.fi/hyvinvointialueet>. Viitattu 16.11.2023.

Ojanen, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4.painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Pekkala, Elise & Pohjonen, Mika & Huikko Katariina & Ukkola Markus 2017. Hankintojen kilpailuttaminen. 7. uudistettu laitos (9.painos). Tietosanoma. Tallinna.

Perttunen, Jyrki & Korhonen, Esko & Jokela, Ritva & Korte, Henna 2018. Lean Sosiaali- ja Terveystieteiden huollossa. Helsingin ja Uudenmaan Sairaanhoidopiiri. Helsinki.

Puisto, Aarne 2019. Asiantuntija-artikkeli 16.11.2021. Laittomat suorahankinnat. Kilpailuoikeudellinen vuosikirja. <https://www.edilex.fi/kilpailuoikeudellinen-vuosikirja/1000370010>. Viitattu 3.11.2023.

Runkopalvelut 2023a. Asiakaskirje Runkopalvelut. Toukokuu 2023. Viitattu 7.8.2023.

Runkopalvelut 2023b. Runkopalveluiden esittely. Runkopalvelut lukuina. <https://hussote.sharepoint.com/sites/00009/hustukipalvelut>. Viitattu 21.9.2023.

Sabater, Valeria. Mielenihmeet. Päivitetty 10.12.2010. Ishikawan diagrammi ja ongelmanratkaisu. <https://mielenihmeet.fi/ishikawan-diagrammi-ja-ongelmanratkaisu/>. Viitattu 12.11.2022.

Sarala, Urpo 2003. Toiveista totta. Työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. 3.painos. Oppimateriaaleja 86. Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia. Helsinki.

Saukkonen, Pasi 2006. Tutkielmanteon tukisivut. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys. Tutkimuskysymyksen muotoileminen. Helsingin yliopiston yleisen valtio-opin laitos. <https://www.mv.helsinki.fi/home/jmykkane/tutkielma/Tutkimusongelma.html>. Viitattu 27.8.2023.

Siikavirta, Kristian 2015. Julkisten hankintojen perusteet. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Thoden, Annikki & Korpivaara, Päivi & Toukonen, Marja Leena & Hasari, Allan & Öberg, Jukka & Seppelin, Maarit & Arponen, Matti & Suursalmi, Nina & Poutanen, Matti & Ritola, Ossi 2008. Parempi palveluprosessi. Hep-Helsinki elinvoimainen pääkaupunki -julkaisusarja. Helsingin kaupunki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi.

Tuominen, Kari 2010a. Lean kohti täydellisyyttä. Mitä Toyota ja lean-yritykset tekevät eri tavalla kuin muut. 1. painos. Bonnier. Juva.

Tuominen, Kari 2010b. Lean käytännössä. Yritysesimerkkejä tehokkaista lean-periaatteista ja käytännöistä. 1.painos. Bonnier. Juva.

Tuominen, Kari & Laamanen, Kai 2012. Kehittämismallit. Prosessijohtamisen toimintamalli. Itsearviointin työkirja. Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Oy Benchmarking Ltd.

Työ- ja elinkeinoministeriö TEM. Innovatiiviset julkiset hankinnat innovaatiopolitiikan välineenä. <https://tem.fi/ijh>. Viitattu 3.4.2023.

Valtioneuvosto 2022. Mikä on sote-uudistus. Päivitetty 7.10.2022. <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->. Viitattu 8.2.2023.

Valtionkonttori 2022. Hankintojen arvo. Tutki hallintoa.fi. <https://www.tutkihallintoa.fi/julkiset-hankinnat/hankintojen-arvo/>. Viitattu 17.9.2023.

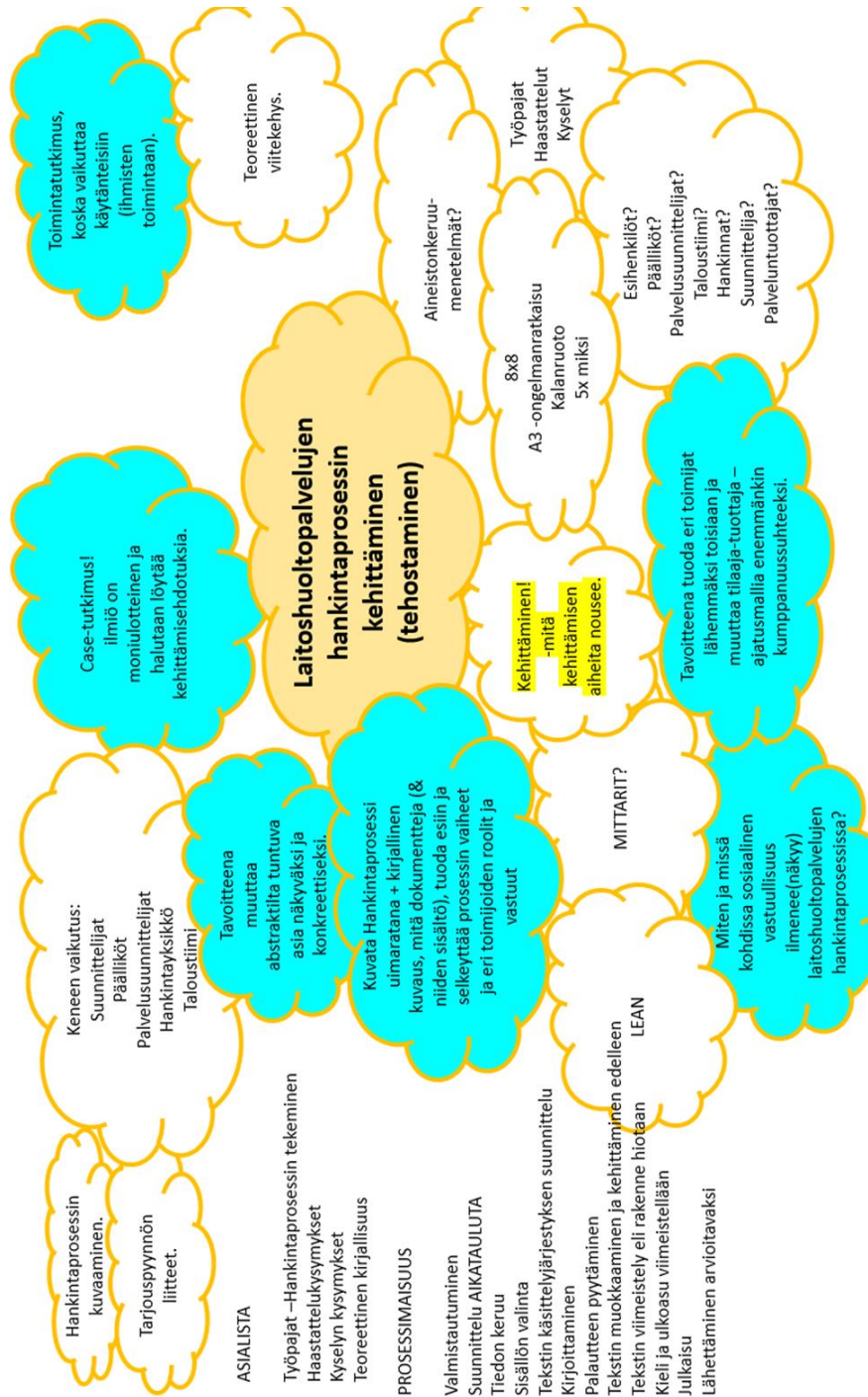
Valtiovarainministeriö 2023a. Julkiset hankinnat. Mikä Hilma on? <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/>. Viitattu 12.9.2023.

Valtiovarainministeriö 2023b. Tiedolla johtaminen ja vaikuttavuus. <https://vm.fi/hankinnat-tiedolla-johtaminen-ja-vaikuttavuus>. Viitattu 17.9.2023.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Mind map

Mind map ajatuskarttaan on hahmoteltu tutkimusongelmaa kehittämistyön alkuvaiheessa.



8 x 8 menetelmä

8 x 8 ideointimenetelmällä ideoita tuotetaan eri näkökulmista.

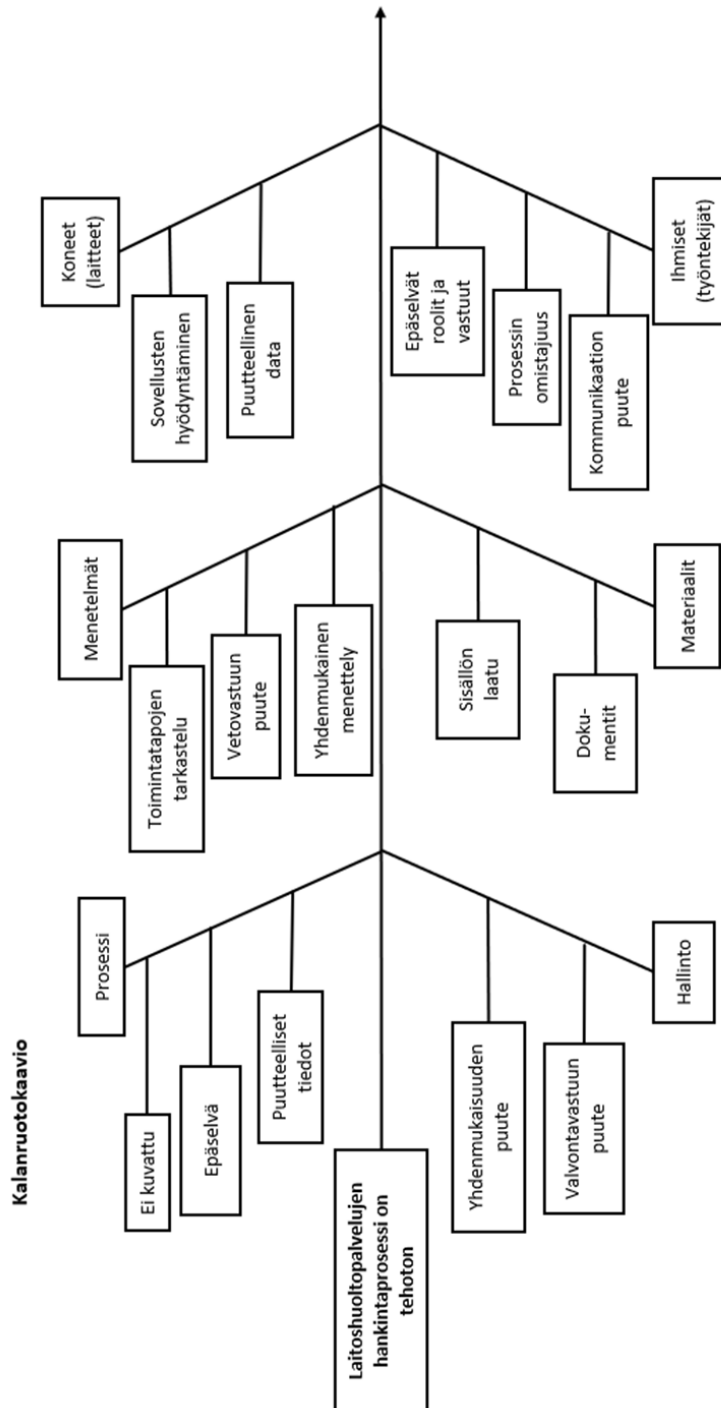
TUTKIMUSONGELMA: Miten laitoshuoltopalvelujen kilpailutusprosessista saadaan tehokkaampi.

8x8 ideointimenetelmä

Olemassa olevat tutkimukset	Ongelmien ratkaisu	Tutkimuksen lähtökohdat	Projektityön osaaminen	Ongelman määrittely	Prosessikahta	Toimintaympäristöjen muutokset	Organisaation strategiset valinnat	Kehittämistyön merkitys organisaatiolle
Teoreettinen tietopohja / Kirjallisuus	Tuotuksellinen kehittämistyö	Tutkimusongelman kuvaus	Prosessin kirjaaminen	Prosessien kehittäminen	Uuden prosessin luominen		Organisaation menetelmien kehittäminen	Kehittämisen osaaminen
Työelämän kehittäminen	Käytännön parannus ja uudet ratkaisut	Tavoitteen määrittely	Prosessin kirjallinen kuvaus	Miten prosessin kuvaaminen auttaa kehitystyössä	Prosessikuvaus - uimarata		Toimijoiden roolit ja vastuut selkeäksi ja vastuunottaminen osaksi omaa työtä	Kehittämisen vaiheet
Sopimuksen sisältö tunnetaan paremmin VASTUULLISUUS	Sopimusvalvonta tehostuu	Asiakkaan tarpeet tiedostetaan paremmin	Tuotuksellinen kehittämissyö	Prosessien kehittäminen	Organisaation menetelmien kehittäminen	Menetelmien valitseminen	Laadullinen menetelmä	Haastattelu (haastattelun muoto?)
Asiakkaan näkökulma	Tilaja-tuottaja -mallista kumppanuuteen	Osapuolet tuntevat vastuunsa paremmin	Tilaja-tuottaja -mallista kumppanuuteen	Laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessin tehostaminen	Kehittämässä käytävät menetelmät	Työpaja	Kehittämässä käytävät menetelmät	Kysely
		Vastakkainasettelu vähenee - yhteistyön merkitys korostuu	Laadun nosto/varmennus	Toiminnan tehostaminen / Toiminnan varmuus	Lean		Mikä menetelmä sopivat omaan tutkimustyöhöni	Tiedon käsittely, analysointi, tulkitta
Tuottajan osaaminen ammattitaitoisempaa	Tuottajan henkilöistö nostaa palvelun laatua	Toiminnan tunteminen kasvaa	Organisaation saama hyöty	Asiakkaan saama hyöty	Jatkokehittäminen	Lean ajattelu - HUKANPOISTO	Leanin työkalut	Kehittäminen Leanin avulla
	Laadun nosto/varmennus	Eri osapuolten odotukset selkeitä ja tiedostettu	Selkeät roolit ja vastuut	Toiminnan tehostaminen / Toiminnan varmuus	Tilajan ja tuottajan suhde tiivistyy	Selkeät roolit ja vastuut	Lean	Lean toiminnan kehittämisessä
	Hankinta-asiantuntemus kasvaa	Kestävät hankinnat	Tunnistetaan tulevat kehittämistarpeet	Organisaation moniammatillisen ryhmän jäsenet nivoutuvat yhteen	Yhteinen ymmärrys kasvaa	5 x Miksi?	Kalantuu?o	A3 ongelmanratkaisutyökalun käyttö

Kalanruotokaavio

Kalanruotokaavio oli käytössä ilmiön hahmottamisessa ja ongelmanratkaisun apuna.



Haastattelukysymykset

Haastateltavien haastattelukysymykset lähtötilanteen kartoittamiseksi.

TEEMAHAASTATTELU
Laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessin kehittäminen – HUS, Runkopalvelut
Haastateltavan nimi ja tehtävänimike:
Haastattelun päiväys:
Haastattelun alku ja päättyminen (klo) / kesto:
Haastattelupaikka:

ROOLIT JA VASTUUT

1. Mitkä ovat keskeisimmät työtehtäväsi ja vastuusi laitoshuoltopalvelujen hankinnoissa (kilpailutuksessa)? Voit valita useamman kohdan.
 - a. Päätösten tekeminen prosessin eri vaiheissa
 - b. Prosessin johtaminen
 - c. Dokumenttien valmistelua
 - d. Lähtötiedon kerääminen
 - e. Suunnitteluun osallistuminen prosessin eri vaiheissa
 - f. Sopimusvalvontaan liittyvät tehtävät
 - g. Asiakkuuksien (tilaajayksikkö-tuottaja-Runkopalvelut) hoitoon liittyvät tehtävät
 - h. Jokin muu, mitä?
2. Onko roolisi ja vastuusi (työtehtäväsi) hankintaprosessissa sinulle selkeät?
 - a. Kyllä
 - b. EiPerustele, miksi on / ei ole.
3. Mihin asioihin hankintaprosessiin liittyvissä tehtävissäsi ja vastuissa kaipaisit enemmän selkeytystä? Voit valita useamman kohdan.
 - a. Päätöksentekoon
 - b. Johtamiseen
 - c. Dokumenttien sisältöön
 - d. Sopimusvalvontaan
 - e. Viestintään
 - f. Johonkin muuhun, mihin?
Tarkenna, miksi.

4. Oletko saanut osallistua riittävästi oman vastualueesi kohteiden laitoshuoltopalvelujen hankintoihin?
 - a. Kyllä, riittävästi
 - b. Kyllä, jossain määrin
 - c. En osaa sanoa
 - d. Vain satunnaisesti
 - e. En lainkaanTarkenna missä asioissa / missä asioissa et.

5. Missä asioissa haluaisit olla enemmän osallisena? Voit valita useamman kohdan.
 - a. Päätöstenteossa hankintaprosessin eri vaiheissa
 - b. Dokumenttien valmistelussa
 - c. Tiedonkeruussa
 - d. Suunnittelussa
 - e. Sopimusvalvonnassa
 - f. Muussa, missä?
Perustele, miksi.

6. Hankintaprosessissa useampi henkilö tekee eri vastualueilla samanlaisia työtehtäviä. Toteutuuko hankintaprosessissa mielestäsi yhdenmukaiset tavat toimia?
 - a. Kyllä
 - b. Satunnaisesti
 - c. EiPerustele, miksi kyllä / ei.

7. Miten kehittäisit toimintaa, jotta varmistettaisiin tai saataisiin lisättyä yhdenmukaisten toimintatapojen toteutumista?

OSAAMINEN

1. Kuinka kauan olet tehnyt laitoshuoltopalvelujen hankintaan liittyviä tehtäviä?
 - a. alle 1 vuosi
 - b. 1–5 vuotta
 - c. 6–10 vuotta
 - d. yli 10 vuotta

2. Oletko saanut perehdytystä/opastusta hankintoihin liittyviin tehtäviin?
 - a. Kyllä
 - b. En

3. Onko perehdyttäminen ollut riittävä?
 - a. Kyllä
 - b. EiPerustele, miksi on / ei ole ollut riittävää.
4. Mitä asioita olisi pitänyt perehdyttää paremmin tai enemmän?
5. Millaista hankintoihin liittyvää koulutusta sinulla on? Voit valita useamman kohdan.
 - a. organisaationi sisäisiä koulutuspäiviä
 - b. organisaationi ulkopuolisia koulutuspäiviä
 - c. AMK tutkinto, joka sisältää hankintaa
 - d. YAMK / Yliopisto tutkinto, joka sisältää hankintaa
 - e. Muu, mikä?
6. Kuinka ylläpidät hankintaosaamistasi? Voit valita useamman kohdan.
 - a. Luen aiheeseen liittyviä julkaisuja (lehtiä, blogeja, artikkeleita)
 - b. Osallistun organisaation sisäisiin koulutuksiin
 - c. Osallistun organisaation ulkopuolisiin koulutuksiin
 - d. Olen mukana HANKINTA-Suomen teemaryhmissä
 - e. Muu tapa, mikä?
7. Millaista perehdytystä tai koulutusta toivoisit lisää ja mihin asioihin?

STRATEGIA

1. Onko hankinnoille asetettu strategiasta johdettuja tavoitteita?
 - a. Kyllä
 - b. En tiedä
 - c. Ei
2. Onko hankinnoille asetetut tavoitteet tuotu selkeästi esille?
 - a. Kyllä
 - b. Ei
3. Seurataanko hankintojen tavoitteiden toteutumista? Miten ja kenen toimesta?
4. Sopimuksiin liittyviä riskejä huomioidaan
 - a. Systemaattisesti.
 - b. Satunnaisesti.
 - c. Ei lainkaan.Jos on huomioitu, niin kerro esimerkein, miten.

5. Miten asiakkaan (= palvelun käyttäjän toimintayksiköt) näkökulma on otettu huomioon hankintaprosessissa?
 - a. Asiakas ei ole hankinnoissa mukana. Tunnumme asiakkaan toiminnan.
 - b. Asiakas on mukana vain tarvittaessa.
 - c. En osaa sanoa.
 - d. Asiakas on aktiivisesti mukana hankinnoissa sen eri vaiheissa.

6. Miten vastuullisuusnäkökulma on huomioitu hankintaprosessissa? Kerro konkreettisin esimerkein
 - a. taloudellisesta vastuusta
 - b. ekologisesta vastuusta
 - c. sosiaalisesta vastuusta

7. Johdetaanko hankintoja selkeästi? (Näkykö johdon rooli hankintojen johtamisessa?)
 - a. Kyllä
 - b. EiPerustele vastauksesi.

8. Valitse seuraavista yksi vaihtoehto, jota kannatat eniten:
 - a. Nykyinen organisaatiomuoto tukee hankintaprosessin toteutumista tehokkaasti (panostetaan yhteiskehittämiseen).
 - b. Hankintojen keskittäminen omaksi tiimiksi (tehostaa hankintaprosessia).
 - c. Jokainen vastuualue tekee hankintojen valmistelutyön täysin itsenäisesti (prosessi sujuvoituu).

HANKINTAPROSESSI

1. Oletko tyytyväinen Runkopalvelun laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessin sujuvuuteen?
 - a. Erittäin tyytyväinen.
 - b. Jokseenkin tyytyväinen.
 - c. Ei tyytyväinen eikä tyytymätön.
 - d. Jokseenkin tyytymätön.
 - e. Erittäin tyytymätön.Perustele vastauksesi.

2. Mitä asioita hankintaprosessista erityisesti tulisi kehittää?

3. Käydäänkö toteutunut hankinta läpi riittävällä tasolla, ja analysoidaanko kehityskohteita?
 - a. Kyllä
 - b. Ei

4. Kuka käy / kenen tulisi käydä toteutuneet hankinnat läpi analysointia varten?
5. Mitä tietoja toteutuneista hankintaprosesseista kannattaa kerätä? Voit valita useamman kohdan.
 - a. Hintoja ja hintojen kehittymistä
 - b. Prosessin eri vaiheiden läpimenoaikoja
 - c. Onnistumiset / epäonnistumiset
 - d. Kilpailutettavien kohteiden lähtötietojen muutokset
 - e. Muuta, mitä?
6. Saatto riittävästi tietoa hankinnasta sen eri vaiheissa?
 - a. Kyllä
 - b. EiPerustele vastauksesi.

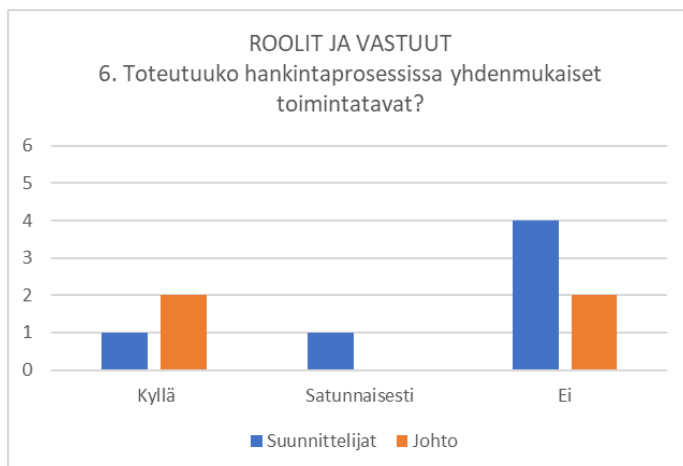
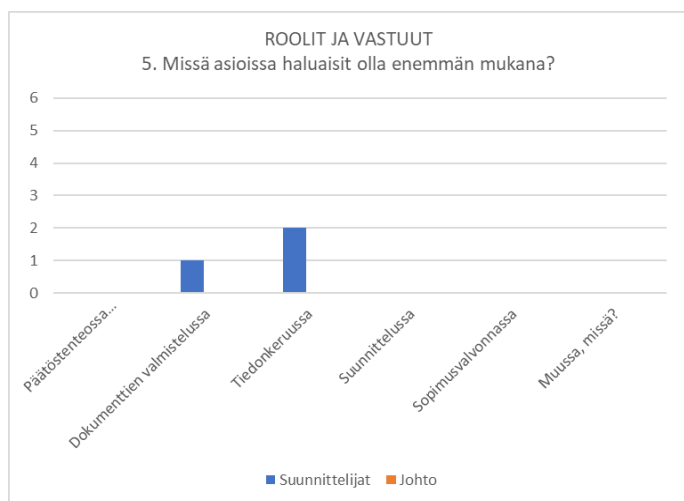
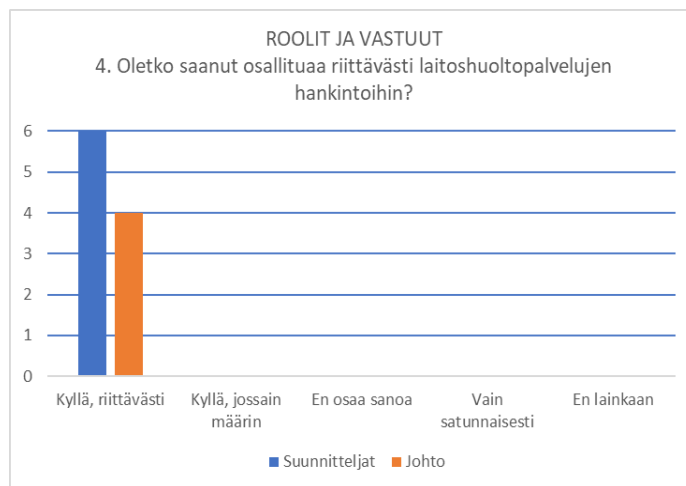
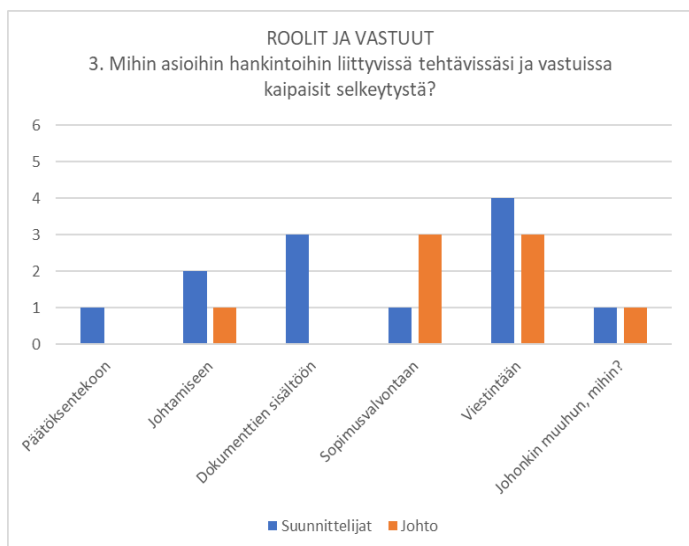
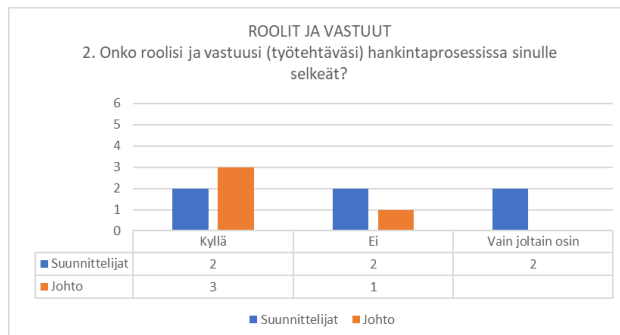
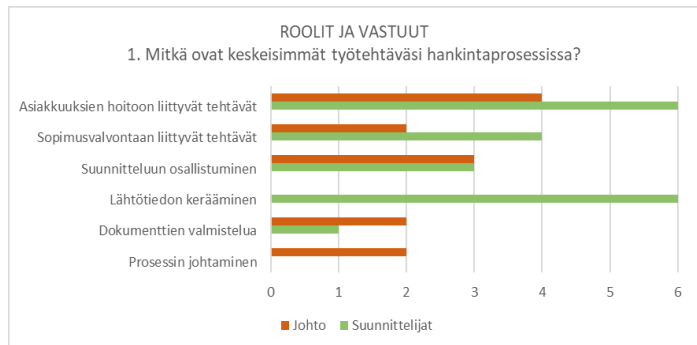
SOPIMUSSEURANTA

1. Tehdäänkö sopimuseurannasta raportointia?
 - a. Kyllä
 - b. En tiedä
 - c. Ei
2. Mitä asioita sopimuseurannasta raportoidaan tai voitaisiin raportoida??
3. Kuka raportista saatavaa tietoa voi hyödyntää ja mihin tarkoitukseen?
4. Mitkä asiat mielestäsi kuuluvat sopimuseurantaan? Onko jokin niistä erityisesti muita tärkeämpi? Voit valita useamman kohdan.
 - a. asiakasyhteistyö, tiedonkulku, tavoitettavuus
 - b. palautteiden ja reklamaatioiden hoito
 - c. palvelun laadun seuranta
 - d. tuottajan henkilökunnan ammattitaito
 - e. tuottajan vastuullinen toiminta
 - f. laskutuksen oikeellisuus ja sujuvuus
 - g. sanktioiden käyttö
 - h. Muu, mikä?

Kiitos!

Haastattelujen tulosten yhteenvetokaaviot ja -taulukot

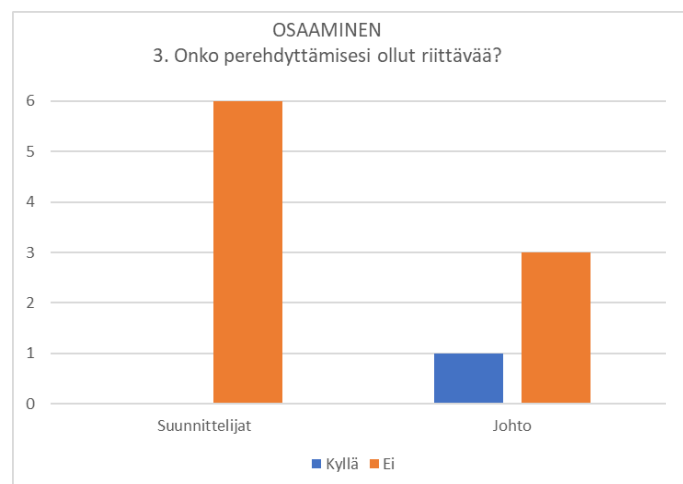
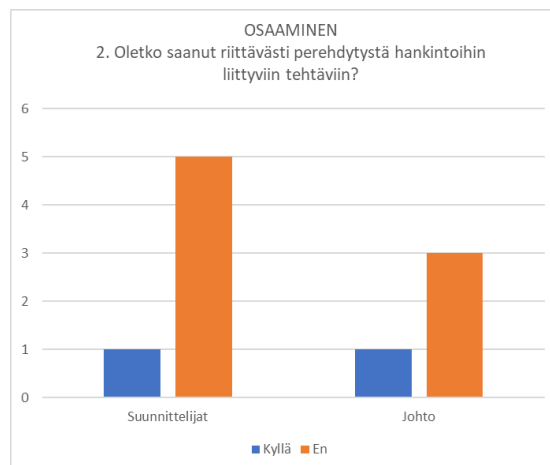
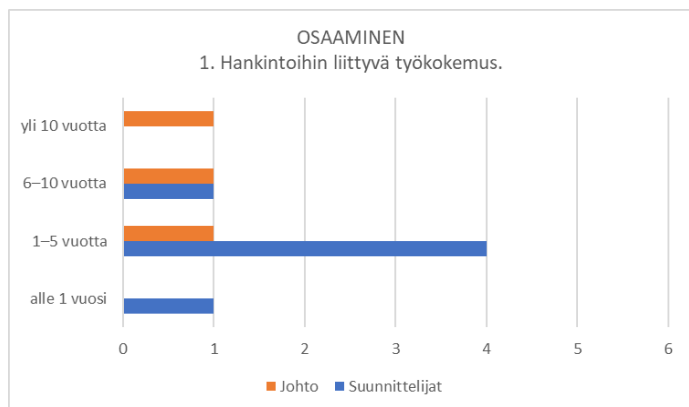
Yhteenvetotaulukot ja kaaviot haastattelujen tuloksista.



ROOLIT JA VASTUUT

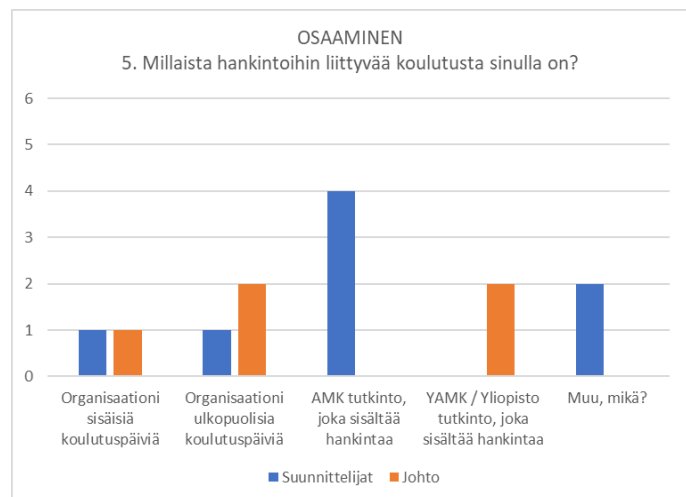
7. Mitä kehittäisit, jotta yhdenmukaiset toimintatavat toteutuisivat paremmin?

Viestinnän parantaminen. (4)
Tietojen keskittäminen. Nyt tieto hajallaan. (2)
Ajantasaiset tiedot/ohjeet. (2)
Roolien ja vastuiden selkeyttäminen/Tekemisen keskittäminen. (2)
Hankinnan kohteen koko-ei saa olla liian suuri. (1)
Aikataulutuksen parantaminen. (1)



OSAAMINEN
4. Mitä asioita olisi pitänyt perehdyttää paremmin tai enemmän?

Kuinka prosessi menee, roolit ja vastuut. (4)
Mitä asioita sopimusvalvontaan kuuluu. (1)
Mitä dokumentit (hankinta-asiakirjat) pitävät sisällään. (1)
Uuden työntekijän kanssa käytävä kaikki asiat läpi. (1)
Säännöllisesti (esim. 1xvuosi) käytäisiin räätälöidysti asioita läpi. (1)

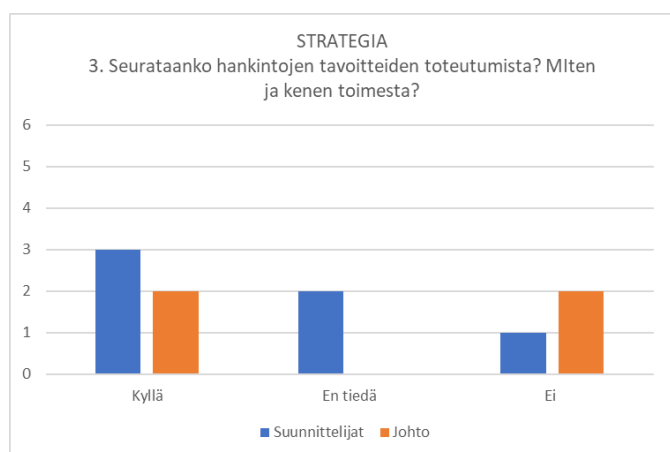
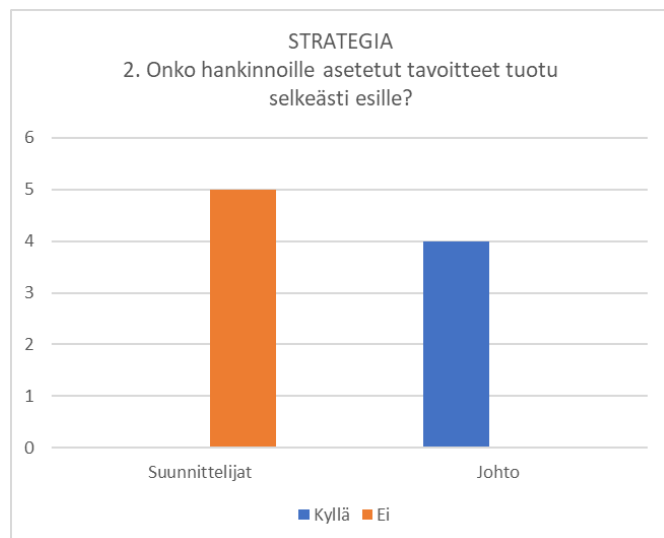
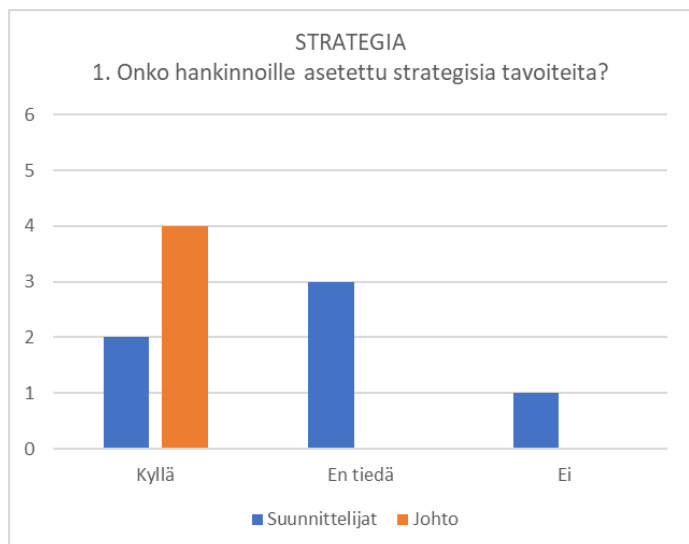


OSAAMINEN
6. Kuinka ylläpidät hankintaosaamistasi?

Luen lehdistä/muista julkaistuista/organisaation ohjeista (4)
Ei mitenkään. Muut toimivat asiantuntijoina/kokemus opettaa. (3)
Haluaisin osallitua koulutuksiin, jos olisi tarjolla. (3)
Osallistumalla organisaation sisäisiin koulutuksiin. (1)
Luen internetistä. (1)

OSAAMINEN
7. Millaista perehdytystä tai koulutusta toivoisit ja mihin asioihin?

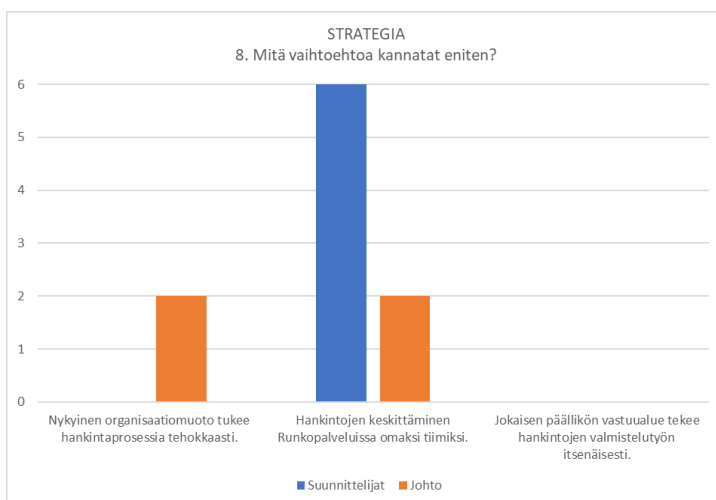
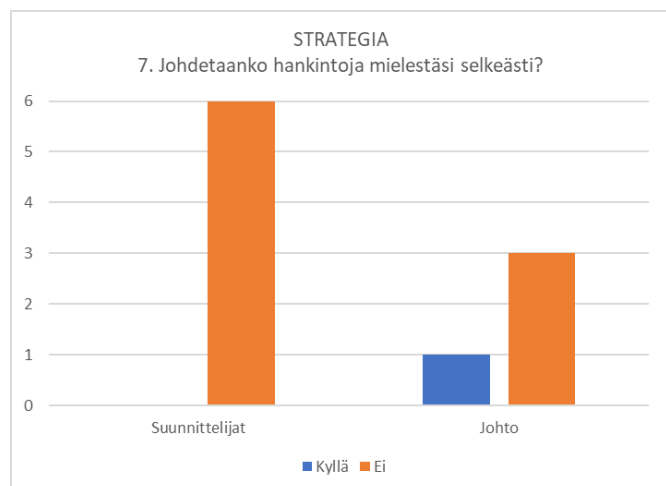
Perehtymistä koko prosessiin. (5)
Kuinka pienhankintakilpailutus tehdään. (1)
Miten otetaan hankinnat haltuun kokonaisvaltaisesti ja pitkäjänteisesti. (1)
Hankintapalvelut voisi kouluttaa enemmän ja muutosten tullessa. (2)
En osaa sanoa. Tärkeää, että tiedän oman kohtani prosessissa. (1)

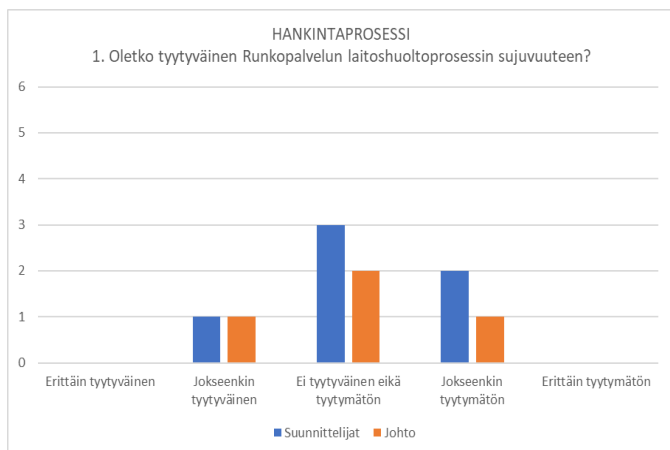


STRATEGIA

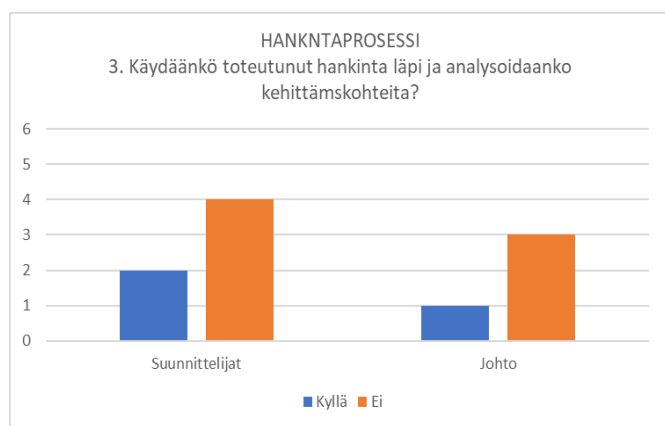
6. Miten vastuullisuusnäkökulma on huomioitu hankintaprosessissa?

Taloudellinen vastuu:
Hintaseurantaa (kiinnitetään huomiota myös epärealistisiin hintoihin) (7)
Veronmaksajien rahojen tehokas käyttö. (2)
Ekologinen vastuu:
Varmistetaan, että tuottajilla on tarvittavat ohjeet esim. jätehuolto. (4)
Edellytetään käytettävän ympäristöystävällisiä tuotteita. (4)
Sosiaalinen vastuu:
Edellytetään tuottajan henkilöstöltä ammatillista koulutusta ja osaamista. (3)
Varmistetaan, että tuottaja noudattaa minimituntimääriä. (2)
Alihankkijoiden käytön periaatteet. (2)



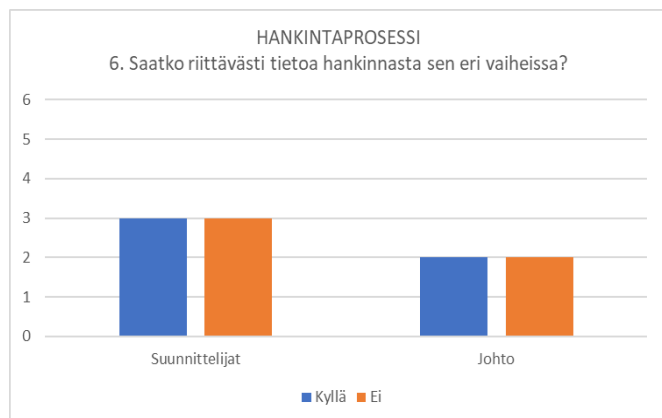


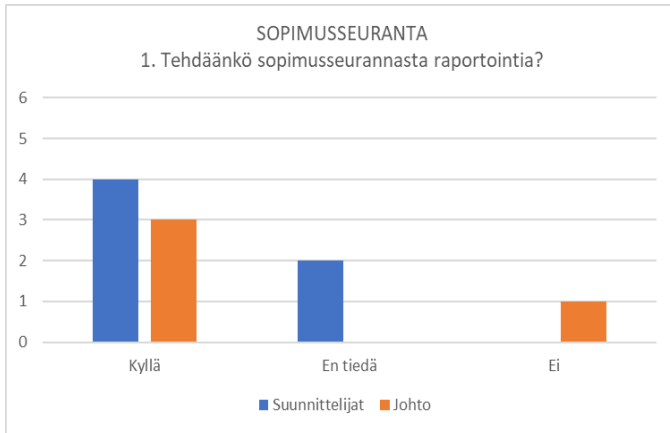
HANKINTAPROSESSI
2. Mitä asioita hankintaprosessissa tulisi erityisesti kehittää?
Viestintä. (3)
Koko prosessin kuvaaminen sujuvoittaa toimintaa. (5)
Tietojen oikeellisuus. (1)
Prosessin johtaminen. (1)
Perehdyttäminen. (1)



HANKINTAPROSESSI
4. Kuka käy/kenen tulisi käydä toteutunut hankinta läpi analysointia varten?
Päällikkö. (2)
Hankintaa valmistelevat./Prosessiin osallistuvat. (5)

HANKINTAPROSESSI
5. Mitä tietoja toteutuneista hankinnoista kannattaa kerätä?
Onnistumiset/Epäonnistumiset. (10)
Kilpailutettavien kohteiden lähtötietojen muutokset. (7)
Hintoja ja hintojen kehitystä. (5)
Prosessin eri vaiheiden läpimenoaikoja./Pullonkaulat. (4)
Laatu. (1)
Oma tuotanto vs. alihankinta. (1)
Kriittiset / Strategisesti tärkeät kohteet, joita ei kannata kilpailuttaa. (1)
Virheitä. Virheet maksavat meille. (1)
Asiakastyytyväisyys. (1)





SOPIMUSSEURANTA
2. Mitä asioita sopimusseurannasta raportoidaan / voitaisiin raportoida?
Palautteet / Reklamaatiot. (3)
Hinta / Hankinnan arvo. (3)
Laatu. (2)
Asiakastyytyväisyys. (1)
Lisätilaukset. (1)
Muutosten seuranta. (1)

SOPIMUSSEURANTA
3. Kuka raporteista saatavaa tietoa voi hyödyntää ja mihin tarkoitukseen?
Asiakas, palveluntuottaja, Runkopalvelut.
Vastuullisuuden kasvattamisessa. (3)
Palvelutuotannon kehittämiseen. (2)
Yhteistyön kehittämiseen. (2)
Ongelmatilanteiden ratkaisussa. (2)

SOPIMUSSEURANTA
4. Mitkä asiat mielestäsi kuuluvat sopimusseurantaan?
Palautteiden ja reklamaatioiden hoito. (7)
Tuottajan henkilökunnan ammattitaito. (7)
Palvelun laadun seuranta. (6)
Tuottajan vastuullinen toiminta. (6)
Asiakasyhteistyö, tiedonkulku, tavoitettavuus. (5)
Laskutuksen oikeellisuus ja sujuvuus. (3)
Sanktioiden käyttö. (3)

Kysely

Kysely haastateltaville hankintaprosessi kuvaksen onnistumisen arvioimiseksi.

	<p>Laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessin kirjallista kuvausta luotaessa huomioitiin haastateluista esiin nousseet kehittämiskohteet.</p> <p>Tämän kyselyn avulla pyritään selvittämään, onko uuden prosessikuvauksen avulla mm. pystytty selkeyttämään ja sujuvoittamaan laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessia.</p> <p>Tutustu sinulle lähetettyyn laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessin kuvaukseen ja vastaa kyselyyn.</p> <p>Klikkaa jokaisen lauseen kohdalla omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto. Voit halutessasi kirjoittaa avoimet kommenttisi jokaisen aihealueen loppuun.</p> <p>Lähetä vastauksesi viimeistään 24.11.2023 mennessä.</p> <p>Kiitos vastauksistasi!</p> <p>tv.Teija</p>				
Valitse kumpaan ryhmään kuulut	Johto	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
	Suunnittelija				
Roolit ja vastuut aihealue	<ol style="list-style-type: none"> Oma roolini on esitetty selkeästi. Omat vastuuni on esitetty selkeästi. Hankinnan valmistelu tekevien ja päälliköiden välinen yhteistyö ja viestintä ilmenee kuvauksessa paremmin. Hankinnan valmistelu tekevien henkilöiden ja suunnittelijoiden välinen yhteistyö ja viestintä ilmenee kuvauksessa paremmin. HUS Runkopalvelujen ja HUSin Hankintapalvelujen yhteistyö ja viestintä ilmenee kuvauksessa paremmin. Kuvatun hankintaprosessin myötä sitoutumiseni hankinnan valmisteluun paranee, koska ymmärrän oman roolini ja vastuuni nyt paremmin kuin ennen. Yhdenmukaiset toimintatavat lisääntyvät, koska uusi prosessikuvaus selkeyttää toimintaa. <p>AVOIMET KOMMENTITNI ROOLIT JA VASTUUT -AIHEALUEESEEN:</p>				
Osaaminen aihealue	<ol style="list-style-type: none"> Kuvaus antaa kattavan kokonaiskuvan laitoshuoltopalvelujen hankinnasta. Kuvaus lisäsi merkittävästi tietoisuuttani hankintaprosessista. Kuvausta tulee käyttää osana johdon ja suunnittelijoiden perehdytystä. Hankinnan valmistelun alussa aloituspalaveri laitoshuoltopalvelujen hankintaa valmistelevan henkilön, päällikön ja palvelusuunnittelijan kesken parantaa hankintaprosessin läpivirtää. Teemakohtaiset (mm. hankinta-asiakirjojen sisältö, sopimuseuranta), laitoshuoltopalveluja valmistelevan henkilön järjestämät tilaisuudet lisäävät hankintaosaamistani. <p>AVOIMET KOMMENTITNI OSAAMINEN -AIHEALUEESEEN:</p>				
Strategia aihealue	<ol style="list-style-type: none"> Kuvaus tukee strategisia tavoitteita. Kuvauksessa asiakkaan näkökulma tulee selkeästi ja riittävästi esille. Kuvauksessa taloudellinen vastuullisuus tulee selkeästi ja riittävästi esille. Kuvauksessa ekologinen vastuullisuus tulee selkeästi ja riittävästi esille. Kuvauksessa sosiaalinen vastuullisuus tulee selkeästi ja riittävästi esille. Selkeämpi roolitus tuo hankintojen johtamista selkeästi ja riittävästi esille. <p>AVOIMET KOMMENTITNI STRATEGIA -AIHEALUEESEEN:</p>				
Hankintaprosessi aihealue	<ol style="list-style-type: none"> Kuvaus tekee hankinnoista aiempaa sujuvampaa, koska kaikkiin työvaiheisiin on nimetty siitä vastaava tekijä. Hankintaprosessi toteutuessaan lisää tyytyväisyyttäni laitoshuoltopalvelujen hankintoihin koska aikataulusuunnittelu on huomioitu aiempaa paremmin. Hankintaprosessin avulla toteutuneiden hankintojen läpikäynti ja analysointi on sujuvampaa koska tiedonkeruu on järjestelmällisempää. Hankinta-asiakirjojen tallentaminen ja kommentointi Teamsissa parantaa tiedonsaantia hankinnan eri vaiheissa. Datan kerääminen toteutuneista hankinnoista auttaa tulevien hankintojen suunnittelussa. Aikataulusuunnitelman avulla hankintojen aikataulussa pysyminen paranee ja hankinnan etenemistä on helpompi hallita ja ohjata. Jatkossa en ajattele hankintojen olevan pelkkiä ostoja vaan osa toiminnan kehittämistä. <p>AVOIMET KOMMENTITNI HANKINTAPROSESSI -AIHEALUEESEEN:</p>				
Sopimuseuranta aihealue	<ol style="list-style-type: none"> Sopimuseuranta sujuvoituu koska hankinta-asiakirjat ovat helpommin saatavilla. Sopimuseurannan raportointi sujuvoituu koska tieto on keskittetty. Asiakasyhteistyö ja sen kehittäminen sujuvoituu koska selkeämmin tiedetään sopimuseurantaan liittyviä asioita. <p>AVOIMET KOMMENTITNI SOPIMUSEURANTA -AIHEALUEESEEN:</p>				

Data taulukko

Data taulukkoon kootaan jokaisesta kilpailutuksesta tietoa, jota voidaan hyödyntää tulevilla hankinnoilla ja toiminnan kehittämisessä.

1.	Asiakas-organisaatio	Tieto kertoo mihin organisaatioon hankinnan kohde kuuluu.
2.	Kilpailutus Nro	Hankinnan dokumentit löytyvät saman numeroisesta tiedostokansiosta, joten tietojen haku ja yhdistäminen on selkeää.
3.	Kohteen nimi	Kohteita voidaan ryhmitellä maantieteellisesti eri alueisiin niiden osoitteen perusteella.
4.	Osoite	
5.	Postinumero	
6.	Neliöt: Edellinen kilpailutus	Hintamuutoksia voidaan perustella mm. muuttuneilla neliöillä.
7.	Neliöt: Uusi kilpailutus	
8.	Neliöt: Uuden ja edellisen erotus	
9.	Minimituntimäärä (Mitoituksesta), h/kk Edellinen kilpailutus	Työmäärämitoituksesta saatavaa minimituntimäärää käytetään mm. laadunseurannassa ja resurssivertailuissa.
10.	Minimituntimäärä (Mitoituksesta), h/kk Uusi kilpailutus	
11.	Minimituntimäärä, h/kk Uuden ja edellisen erotus	
12.	Henkilötarve mitoituksesta Edellinen kilpailutus	Hintamuutoksia voidaan perustella muuttuneella resurssitarpeella. Mitoitettua henkilötarvetta voidaan verrata palveluntuottajan käyttämään resurssiin.
13.	Henkilötarve mitoituksesta Uusi kilpailutus	
14.	Henkilötarve mitoituksesta Uuden ja edellisen erotus	
15.	LASKUTUSHINTA ennen kilpailutusta (sis. tilausmuutokset) "Seurantataulukosta" (ei sis. Kate X%), €/kk	Voimassa olevan sopimuksen hintaa verrataan kilpailutuksen voittaneen tuottajan sopimushintaan. Erotuksesta seurataan mm. myynnin kasvua.
16.	TARJOTTU HINTA Uusi kilpailutus (ei sis. kate), €/kk	
17.	Tarjotun hinnan ja nykyisen sopimushinnan erotus (ei sis. kate), €/kk	
18.	Kilpailutetun hinnan ja laskutushinnan erotus %	
19.	Palvelua tuotetaan	Henkilötyövuoden hinta määräytyy sen mukaan, sisältääkö työ esim. päivä-, 2-vuoro-, yö- tai viikonlopputöitä.
20.	Omatuotanto paketin hinta 2023 (€/kk)	Kilpailutuksen voittanutta hintaa verrataan oman tuotannon hintaan ja lasketaan kannattavuutta. Hintaa verrataan myös alan keskituntipalkkaan, kun selvitetään epärealistisen alhaisia hintoja.
21.	Omatuotanto hinta kohteelle, €/kk	
22.	Kilpailutetun hinnan ja omatuotanto hinnan erotus Ei sis. kate, €/kk	
23.	Kilpailutetun hinnan ja omatuotanto hinnan erotus %	
24.	Laskutushinta, €/h	
25.	Kilpailutettu hinta, €/h	
26.	Kilpailutetun hinnan ja laskutushinnan erotus, €/h	
27.	Kilpailutetun hinnan ja laskutushinnan erotus (€/h), %	
28.	Kilpailutuksen nimi	Voidaan tarkastella kyseisen hankinnan kohteita.

29.	Voittaja	Voidaan tarkastella, esim. kuinka paljon kyseisellä tuottajalla on sopimuksia ja kohteita hoidettavanaan.
30.	Sopimus alkanut	Voidaan laskea esim. sopimuksen määräaikoja.
31.	Seuraava kilpailutuksen valmisteluvuosi	Vuosi, jolloin uuden hankinnan (suunnittelu, valmistelu ja) julkaisu on tehtävä.
32.	Vastuuyksikkö Nro	Laskutukseen liittyvä tieto.
33.	Päällikkö	Yhteyshenkilö, jonka vastuualueeseen hankinnan kohteet kuuluvat.
34.	Kilpailutus-RYHMÄ	Numero, jonka perusteella kaikki kilpailutettavat ml. uudet kohteet ryhmitellään oikeisiin hankintaryhmiin. Liittyy hankinnan aikatauluttamiseen.

Laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessin kuvaus

Laitoshuoltopalvelujen hankintaprosessi on kuvattu vaiheittain kronologisessa järjestyksessä. Taulukkoon on kirjattu prosessissa toimivat sekä heidän vastuunsa.

27.11.2023

LAITOSHUOLTOPALVELUJEN HANKINTA (EU-hankintarajan ylittävät hankinnat) PROSESSIN VAIHEET SEKÄ TOIMIJOIDEN ROOLIT JA VASTUUT

Kirjain numeron jäljessä tarkoittaa, että tehtävä/tapahtuma voi tapahtua samanaikaisesti tai limittäin toisen tehtävän/tapahtuman kanssa

Hankinnan vaihe	Nro	Vastuhenkilö / Tekijä	Tehtävä / Tapahtuma	Dokumentti
Sopimusseuranta & asiakasyhteistyö	1.	Palvelusuunnittelija	Tekee sopimusseuranta sopimuskauden aikana. ALOITAA PROSESSIN: Ilmenee tarve uudelle hankinnalle (sopimus päätymässä, uusia kohteita, uusi palvelutarve).	Voimassa olevat sopimukset.
Päätös hankinnan aloittamisesta	2.	Palvelusuunnittelija	Keskustelee hankinnan tarpeellisuudesta ja aloittamisesta palvelupäällikön kanssa.	
	3.	Palvelupäällikkö	Päätää toimenpiteistä (aloitetaan hankinnan valmistelu, siirretään toimintaa omasta tuotannosta olihankintaan tai olihankinnasta omaan tuotantoon). Esittelee johtoryhmälle kilpailutettavat kohteet.	Kirjataan johtoryhmän pöytäkirjaan kilpailutettavat kohteet tiedoksi.
	4.	Palvelusuunnittelija	Ilmoittaa hankinnan aloittamistarpeesta erikoisuunnittelijalle ja suunnittelijalle. Ilmoittaa asiakkaalle kohteen kilpailuttamisen aloittamisesta.	sähköposti
Kohdekartoitus	5.	Suunnittelija	Lähetää kohdetietolomakkeen lähtötietojen kokoamista varten palvelusuunnittelijalle.	Tehdään uusi kohteiden lähtötietojen (kohdetieto-) lomake (word/excel), sähköposti
	6.	Palvelusuunnittelija	Kokoa hankinnan kohteena olevien kohteiden lähtötiedot: kohde on HUS-yhtymän/HKI-Sotepen toimipiste, kohteen nimi, kohteen osoite, nykyinen palvelun tuottaja, tuottajan laskuttama hinta ylläpitosisivouksesta eur/kk, sopimuksen päättymisen päivämäärä (pp.kk.vvvv), sopimusnumero/ID-numero, kohteen yhteyshenkilön nimi ja s-posti Lähetää täytetyn kohdetieto-lomakkeen suunnittelijalle.	kohdetieto-lomake, sähköposti
Kilpailutuksen käynnistäminen	7.	Suunnittelija	Kohdetieto-lomakkeen pohjalta: Täyttää omalta osaltaan kilpailutuskortin, mm. laskee hankinnan ennakoitun arvon. Tallentaa kilpailutuskortin ja kohdetieto-lomakkeen Teamsiin. (Heräte Teamsista erikoisuunnittelijalle.)	kilpailutuskortti, kohdetieto-lomake
	8.	Erikoisuunnittelija	Tarkistaa ja täydentää omalta osaltaan kilpailutuskortin tiedot. (Heräte Teamsista Hankintapalveluille.)	kilpailutuskortti
	9.	Hankintapalvelut	Järjestää aloituspalaverin. Valmistele aloituspalaverin ja sen sisällön: hankinnan kohteet, hankinnan suuruus (ennakoitu arvo), hankintamenettely, alustava aikataulu, hankintaan liittyvät käytännön järjestelyt	
	10.	Hankintapalvelut, Erikoisuunnittelija, Suunnittelija	Osallistuu aloituspalaveriin.	
	11.	Erikoisuunnittelija	Järjestää Teamsilla aloituspalaverin kohteista vastaaville palvelupäälliköille ja palvelusuunnittelijalle. Ilmoittaa aloituspalaverin sisällöstä ja alustavasti sovitusta asioista. Läpikäy hankintaan liittyvät asiakirjat. Sopii tarvittavista toimenpiteistä, esim. aikatauluista.	vaatimusmäärittely, palvelukuvaus, hintaliite, tilaluffelot, yleinen tietoturvallisuusliite, Jy-sehdot huhtikuu 2022, HUSin ohje tartuntatautilain soveltamisesta, tartuntatautikysely vuokratyöntekijälle tai opiskelijalle, sopimusluonnos, laatuliite (ammattilinen pätevyys), olihankkijaa koskevat tiedot, referenssit, henkilötietojen käsittelyn kuvaus

Hankinta-asiakirjojen valmistelu	12A.	Suunnittelija	Tarkistaa ja päivittää kilpailutettavien kohteiden mitoitustiedot. Lähettää kilpailutettavien kohteiden yhteyshenkilöille (asiakkaalle) tarkistettavaksi: siivoustaajuuksin v äritetyt pohjapiirustukset tilaluettelot tiedustelee kohteen yhteyshenkilöltä tarkentavat kysymykset kohteisiin liittyen	Mitoitusohjelman raportit: työvoimatarve -laskelmat, tilaluettelot, pohjapiirustus (pdf), sähköposti
	12B.	Kohteen yhteyshenkilö (asiakas)	Ilmoittaa muutokset (pyydetään ilmoittamaan myös, ellei tarvetta muutoksiin). Vastaa tarkentaviin kysymyksiin. Lähettää tiedot suunnittelijalle. TAI Keskustelee Teamsin v äityksellä suunnittelijan kanssa tarvittavista tiedoista ja niiden päivittämisestä.	sähköposti
	12C.	Suunnittelija	Päivittää kohteen tiedot mitoitukseen. Valmistele lopullisen hintaliitteen mitoitustietojen pohjalta. Selvittää kohteiden maantieteelliset sijainnit. Keskustelee kohteiden jakamisesta maantieteellisiin alueisiin palvelupäällikön ja palvelusuunnittelijan kanssa. Valmistele ja kokoa hankinta-asiakirjat. Tallentaa v almiit asiakirjat Teamsiin. Ilmoittaa asiasta erikoissuunnittelijalle. (Heräte Teamsista erikoissuunnittelijalle.)	Tarjouspyynnön liitteet: vaatimusmäärittely, palvelukuvaus, hintaliite, tilaluettelot, yleinen tietoturvallisuusliite, Jy-se-ehdot huhtikuu 2022, HU:Sin ohje tartuntatautilain soveltamisesta, tartuntatautikysely vuokratyöntekijälle tai opiskelijoille, sopimusluonnos, laatuliite, ammatillinen pätevyys, aihankkijaa koskevat tiedot, referenssit, henkilötietojen käsittelyn kuvaus
	13.	Erikoissuunnittelija	Tarkistaa asiakirjojen sisällön (muutosten osalta). Tekee tarvittavat korjaukset. Ilmoittaa palvelupäällikölle ja palvelusuunnittelijalle, että asiakirjat ovat kommentoitavissa Teamsissa. (Heräte Teamsista palvelupäällikölle ja palvelusuunnittelijalle.)	ks. edellinen
	14.	Palvelupäällikkö, Palvelusuunnittelija	Antavat kommenttinsa ja hyväksyntänsä asiakirjoista Teamsissa. (Kommentteja ei kirjoiteta suoraan asiakirjoihin, vaan Teamsin keskustelut-osioon.)	ks. edellinen
	15.	Hankintapalvelut	Valmistele tarjouspyynnön ja sopimusluonnoksen.	tarjouspyyntö- ja ESPD-lomakkeet, sopimusluonnos
	16.	Hankintapalvelut, Erikoissuunnittelija, Suunnittelija	Huomioivat saamansa kommentit asiakirjoissa. Keskustelevat hankinnan kohteesta: tarjouspyynnön liitteiden oikeellisuus ja ajantasaisuus mahdolliset ongelmanratkaisut riskit aikataulun tarkentaminen kohteiden näyttäjien aikaikkuna Hyväksyvät osaltaan asiakirjat ja sopivat julkaisusta.	tarjouspyyntö- ja ESPD-lomakkeet, tarjouspyynnön liitteet
Tarjouspyynnön julkaisun valmistelu	17.	Hankintapalvelut	Toimittaa hankinta-asiakirjat Hankintapalvelujen sisäiseen lakitarkastukseen. Julkaisee tarjouspyynnön liitteineen (Tarjouspyynnön tulee olla julkaistuna vähintään 30 vuorokauden ajan). Ilmoittaa tarjouspyynnön julkaisemisesta erikoissuunnittelijalle, suunnittelijalle ja markkinoilla toimiville palveluntuottajille.	tarjouspyyntö- ja ESPD-lomakkeet, tarjouspyynnön liitteet, sähköposti
	18.	Erikoissuunnittelija tai Suunnittelija	Tallentaa julkaistun tarjouspyynnön liitteineen Teamsiin. (Heräte Teamsista palvelupäällikölle ja palvelusuunnittelijalle.)	sähköposti

Näyttöjen suunnittelu ja toteutus	19.	Palvelusuunnittelija	Suunnittelee ja organisoii kohteiden näytöt. (Näyttöjen aikaikkuna yleensä 1-2 viikkoa.)	sähköposti
	20.	Asiakaskohde	Osoittuu kohteiden näyttöjen suunnitteluun.	sähköposti
	21A.	Toimija (Tarjoaja)	Ilmoittautuu kohteiden näyttöihin asetettuun määräaikaan mennessä.	sähköposti
	21B.	Palvelusuunnittelija	Ottaa vastaan ilmoittautumiset kohteiden näyttöihin. Ilmoittaa toimijalle aikataulut kohteiden näyttöihin.	sähköposti
	22.	Toimija (Tarjoaja)	Osoittuu kohteiden näyttöihin, mikäli kohteet eivät ole ennestään tuttuja. Esittää tarvittaessa kysymyksensä sähköisen portaalin kautta asetettuun määräaikaan mennessä.	sähköinen Cludia kysymys/vastaus -portaalii
Kysymysten esittäminen / Kysymyksiin vastaaminen	23A.	Hankintapalvelut	Vastaa kysymyksiin sähköisen portaalin kautta asetettuun määräaikaan mennessä. Tarvittaessa välittää kysymykset erikoissuunnittelijalle ja suunnittelijalle vastattavaksi.	sähköinen Cludia kysymys/vastaus -portaalii, sähköposti
	23B.	Erikoissuunnittelija tai Suunnittelija	Vastaanottaa Hankintapalvelujen välittämät kysymykset. Tarvittaessa selvittää vastauksia palvelusuunnittelijalta tai kohteiden palvelusihenkilöiltä. Välittää vastaukset Hankintapalveluille.	sähköinen Cludia kysymys/vastaus -portaalii, sähköposti
Tarjousten vastaanottaminen	24.	Toimija (Tarjoaja)	Lähetää tarjouksensa tarjouspyynnössä asetettuun määräaikaan mennessä.	sähköinen portaalii
	25.	Hankintapalvelut	Vastaanottaa tarjoukset sähköisestä järjestelmästä. Avaa tarjoukset ja kirjoittaa avauspöytäkirjan. Selvittää tarjoajien kelpoisuudet: Tuottajan viranomaisveloitteet (mm. vero- ja vakuutusmaksut) Tekee tarjousten vertailua. Lähetää tarjousasiakirjat ja vertailut erikoissuunnittelijalle ja suunnittelijalle.	hintavertailu, laatuvertailu, sähköinen portaalii, sähköposti
	26A.	Erikoissuunnittelija	Vastaanottaa tarjoukset.	tarjoukset liitteineen, sähköposti
	26B.	Suunnittelija	Vastaanottaa tarjoukset. Läpikäy tarjoukset ja tarkastaa, että lomakkeet on täytetty ohjeiden mukaan: vaatimusmäärittely, hintaliite, laatuilite (ammattilinen pätevyys), referenssit, alihankkijan käyttö, riskiluokitus/taloudellinen tilanne, muut merkitykselliset huomiot. Tekee havainnoistaan (vapaamuotoisen) yhteenvedon.	tarjoukset liitteineen, sähköposti
Tarjousvertailut	27.	Hankintapalvelut, Erikoissuunnittelija, Suunnittelija	Läpikäyvät yhdessä tarjousvertailujen tulokset (yhteenveto). Päättävät täydennyspyynnöistä tarjoajille.	hintavertailu, laatuvertailu, tarjoukset liitteineen, sähköposti
Selvitykset	28.	Hankintapalvelut	Valmistele täydennyspyynnöt. Lähetää täydennyspyynnöt tarjoajille.	sähköposti
	29.	Toimija (Tarjoaja)	Toimittaa vaaditut tiedot ja todistukset.	sähköposti
	30.	Hankintapalvelut, Erikoissuunnittelija, Suunnittelija	Läpikäyvät saadut tiedot. Sopivat hankintapäätöksen valmistelusta.	sähköposti
	31.	Hankintapalvelut	Pyytää valituksille/vaihtoehdoille tuottajilta rikosrekisteriotteet, henkilötietojenkäsittelylomakkeen ja pakotteisiin liittyvän kyselylomakkeen.	sähköposti
	32.	Toimija (Tarjoaja)	Toimittaa vaaditut tiedot ja todistukset.	rikosrekisteriote, henkilötietojen käsittelylomake, pakotelomake, sähköposti
	33.	Erikoissuunnittelija, Suunnittelija	Talientaa vertailutiedot Teamsiin. (Heräte Teamsista palvelupäällikölle ja palvelusuunnittelijalle.)	hintavertailu, laatuvertailu

Hankintapäätöksen valmistelu	34.	Hankintapalvelut	Valmistele hankintapäätöksen. Lähetä hankintapäätöksen tarkastettavaksi erikoissuunnittelijalle ja suunnittelijalle.	sähköposti
	35.	Erikoissuunnittelija, Suunnittelija	Kommentoi hankintapäätöstä Hankintapalveluille.	sähköposti
	36.	Hankintapalvelut	Toimittaa hankintapäätöksen lakitarkastukseen. Toimittaa tarkastetun hankintapäätöksen johtajalle (Hankintapalvelut) allekirjoitettavaksi.	sähköposti
Hankintapäätös	37.	Johtaja (Hankinnat)	Tekee hankintapäätöksen esityksen mukaisesti. TAI Palauttaa hankintapäätöksen uudelleenkäsittelyyn (oma prosessinsa).	
	38.	Hankintapalvelut	Lähetä allekirjoitetun hankintapäätöksen tiedoksi: kaikille tarjoajille, erikoissuunnittelijalle, suunnittelijalle, palvelupäällikölle, palvelusuunnittelijalle. (Heräte Teamsista erikoissuunnittelijalle, suunnittelijalle, palvelupäällikölle ja palvelusuunnittelijalle.)	
Vaihtuusaika & otto-oikeuskäsittely Päätöksen lainmukaisuus	39.	Tarjoaja	Vastaa hankintapäätöksen. Hankintapäätöksen vastaanottamispäivästä alkaen, on tarjoajalla 14 vuorokautta aikaa tehdä päätöksestä oikaisuvaatimus. (Mikäli tarjoaja tekee oikaisuvaatimuksen, on se oma prosessinsa)	
Voimassa olevien sopimusten irtisanominen	40.	Palvelusuunnittelija	(Hetki, kun hankintapäätös on lainvoimainen) Irtisano sen hetket sopimukset (irtisanomisaika 3 kk)	sopimuksen irtisanominen -lomake, sähköposti
	41.	Pois siirtyvä palveluntuottaja	Saa irtisanomisilmoituksen. Aloittaa järjestelyt (YT) henkilöstönsä ja varusteidensa siirtämiseksi.	
Sopimusvalmistelu Sopimusten allekirjoitus	42.	Hankintapalvelut	Valmistele sopimuksen liitteineen.	sopimus liitteineen
	43.	Runkopalvelujen toimialajohtaja, Palveluntuottaja	Allekirjoittaa sopimuksen (sähköinen allekirjoitus). (Sopimusten allekirjoittaminen on delegoitu Runkopalvelujen toimialajohtajalle.)	sopimus liitteineen
Uusi sopimus astuu voimaan	44.	Palvelusuunnittelija, Palveluntuottaja, Asiakaskohde	Palvelusuunnittelijan suunnittelee ja organisoii infotilaisuuden uudesta sopimuskaudesta. (Sopimuksen ja palvelukuvauksen keskeisimmät asiat, käytännön asiat)	sopimuksen ja palvelukuvauksen keskeisimmät asiat
	45.	Palveluntuottaja	Aloittaa organisoimaan (mm. rekrytointi, perehdytys) henkilöstöä uusiin sopimuskohteisiin ja hankkimaan varusteita palvelutuotannon aloittamiseksi. Sopii tutustumiskäynnin kohteeseen henkilöstönsä kanssa.	
	46.	Asiakaskohde	Esittelee uudelle palveluntuottajalle kohdetta ja keskustelee käytännön asioista.	
Sopimusseuranta & asiakasyhteistyö	47.	Palveluntuottaja	Aloittaa palvelutuotannon.	
	48.	Palvelusuunnittelija	Seuraa palvelutuotannon toteutumista. Tekee sopimusseuranta sopimuskauden aikana.	laatusuranta, asiakaspalautteet ja reklamaatiot
	49.	Runkopalvelujen toimialajohtaja, Palvelupäällikkö, Palvelusuunnittelija, Asiakaskohde, Palveluntuottaja	Osallistuvat yhdessä sopimuskauden aikana pidettäviin sovittuihin suunnittelu- ja yhteistyökokouksiin.	asialistat, kokousmuistiot, sähköposti