



Marja Mäntylä

# Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymän ja lähiseurakuntien hankintayhteistyön kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Julkiset hankinnat

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2024

## Tiivistelmä

|                   |   |
|-------------------|---|
| Tekijä(t):        | Marja Mäntylä   |
| Otsikko:          | Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymän ja lähiseurakuntien hankintayhteistyön kehittäminen |
| Sivumäärä:        | 55 sivua + 2 liitettä   |
| Aika:             | huhtikuu 2024   |
| Tutkinto:         | Tradenomi (ylempi AMK)  |
| Tutkinto-ohjelma: | Julkisten hankintojen tutkinto-ohjelma  |
| Ohjaaja(t):       | Lehtori Perttu Pohjonen   |

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymän ja sen lähiseurakuntien hankintayhteistyön mahdollisuuksia. Tutkimusongelma oli se, että Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymässä ja sen lähiseurakunnissa ei ole riittävästi tietoa ja osaamista osallistua kilpailutuksiin tehokkaasti ja vastuullisuusnäkökulmat huomioon ottaen. Suurin osa hankintoja tekevistä tekee niitä osana omaa työtään. Tietoperusta koostui julkisten hankintojen kirjallisuudesta, hankintayhteistyön eri muodoista, vastuullisuuden huomioimisesta julkisissa hankinnoissa, näkökulmista osaamisen kehittämiseen sekä organisaatioiden dokumenteista.

Kehittämistyö tehtiin toimintatutkimuksena. Nykytilaa kartoitettiin teemahaastatteluilla sekä ostodatasta saaduilla kuluanalyysseillä. Tuloksia mitattiin kyllä/ei-mittareilla, koska määrällisiä tavoitteita ei voitu asettaa itsenäisille seurakuntatalouksille yhteisen tekemisen kehittämisen alkuvaiheessa. Kehittämistyön aikana järjestettiin kaikille ev.lut. seurakunnille avoin koulutus julkisista hankinnoista.

Tutkimuksen tuloksena syntyi vapaamuotoinen hankintayhteistyö. Jatkossa kohdeorganisaatioiden kanssa haetaan mahdollisuuksia yhteisten kilpailutusten lisäksi hankintaosaamisen parantamiseen. Yhteistyötä on mahdollista myöhemmin laajentaa virallisemmaksi hankintarenkaaksi, mikäli mukaan tulee useampia lähiseurakuntia.

Hankintojen sopimuskausien yhtenäistäminen ei tapahdu hetkessä. Aikataulujen yhtenäistäminen vaatii suunnitelmallisuutta hankintayksiköiltä sekä säännöllistä yhteistä keskustelua. Osaamisen kehittämisessä panostetaan julkisten hankintojen perusosaamisen kasvattamiseen, koska käyttämättömänä opittu tieto unohtuu nopeasti.

|             |  |
|-------------|--|
| Avainsanat: | julkiset hankinnat, hankintayhteistyö, yhteishankinta, vastuullisuus, osaamisen kehittäminen |
|-------------|--|

## Abstract

|                   |   |
|-------------------|---|
| Author(s):        | Marja Mäntylä   |
| Title:            | Developing a co-operation model for a joint public procurement activities in Tampere and its neighboring parishes |
| Number of Pages:  | 55 pages + 2 appendices   |
| Date:             | April 2024  |
| Degree:           | Master of Business Administration   |
| Degree Programme: | Public Procurement  |
| Instructor(s):    | Perttu Pohjonen, Lecturer   |

---

The aim of this thesis was to explore the possibilities of procurement cooperation between the Tampere Evangelical Lutheran Parish and its neighboring parishes. The research problem was that the Tampere Evangelical Lutheran Parishes and its neighboring parishes do not have sufficient knowledge and expertise to participate in tenders effectively and with due regard to responsibility. The majority of those involved in procurement do so as part of their own work. The knowledge base consisted of literature on public procurement, different forms of procurement community work, responsibility in public procurement, perspectives on competence development and organizational documents.

The development work was done as an action research project. The current situation was mapped through thematic interviews and cost analyses from purchasing data. The results were measured with yes/no meters because quantitative goals couldn't be set for independent parishes in the initial phase of the development of joint work. During the development work an open webinar about public procurement was organized for all Lutheran parishes.

As a study result an informal procurement partnership was formed. In the future the partnership will seek opportunities not only for joint tendering but also for improving procurement skills. It is possible to expand procurement partnership into a more formal procurement ring in the future if more neighboring parishes become involved.

It will take years to harmonize procurement contract periods. This will require planning on the procurement departments and regular joint discussions. The focus of skills development is on building up basic knowledge in public procurement as knowledge that is not used is quickly forgotten.

Keywords: Public procurement, Cooperative procurement, Joint procurement, Sustainability, Skills development

# Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto   | 6  |
| 1.1   | Kohdeorganisaatioiden esittely                   | 6  |
| 1.1.1 | Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä               | 7  |
| 1.1.2 | Ikaalisten seurakunta                            | 8  |
| 1.1.3 | Kangasalan seurakunta                            | 9  |
| 1.1.4 | Ylöjärven seurakunta                             | 9  |
| 1.2   | Kehittämishankkeen esittely                      | 10 |
| 1.2.1 | Kehittämishankkeen lähtötilanne                  | 10 |
| 1.2.2 | Tutkimusongelma ja ongelman syiden määrittely    | 12 |
| 1.2.3 | Tutkimuskysymykset                               | 13 |
| 1.2.4 | Kehittämisen tavoitteet                          | 14 |
| 1.2.5 | Kehittämishankkeen mittarit                      | 14 |
| 2     | Tutkimus- ja kehittämismenetelmät                | 15 |
| 2.1   | Toimintatutkimus                                 | 15 |
| 2.2   | Nykytila-analyysi                                | 17 |
| 2.2.1 | Spend-analyysi                                   | 17 |
| 2.2.2 | ABC-analyysi                                     | 17 |
| 2.2.3 | Teemahaastattelu                                 | 18 |
| 2.3   | Kehittämismenetelmät                             | 18 |
| 2.3.1 | Lean   | 18 |
| 2.3.2 | Palvelumuotoilu                                  | 19 |
| 2.3.3 | Benchmarking                                     | 20 |
| 3     | Nykytila-analyysi                                | 21 |
| 3.1   | Spend-analyysit                                  | 21 |
| 3.1.1 | Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymän kuluanalyysi | 22 |
| 3.1.2 | Ikaalisten seurakunnan kuluanalyysi              | 23 |
| 3.1.3 | Kangasalan seurakunta                            | 24 |
| 3.1.4 | Ylöjärven seurakunta                             | 26 |
| 3.2   | ABC-analyysi                                     | 27 |
| 3.3   | Teemahaastattelut                                | 28 |
| 3.3.1 | Tampereen seurakuntayhtymä                       | 29 |
| 3.3.2 | Ikaalisten seurakunta                            | 29 |

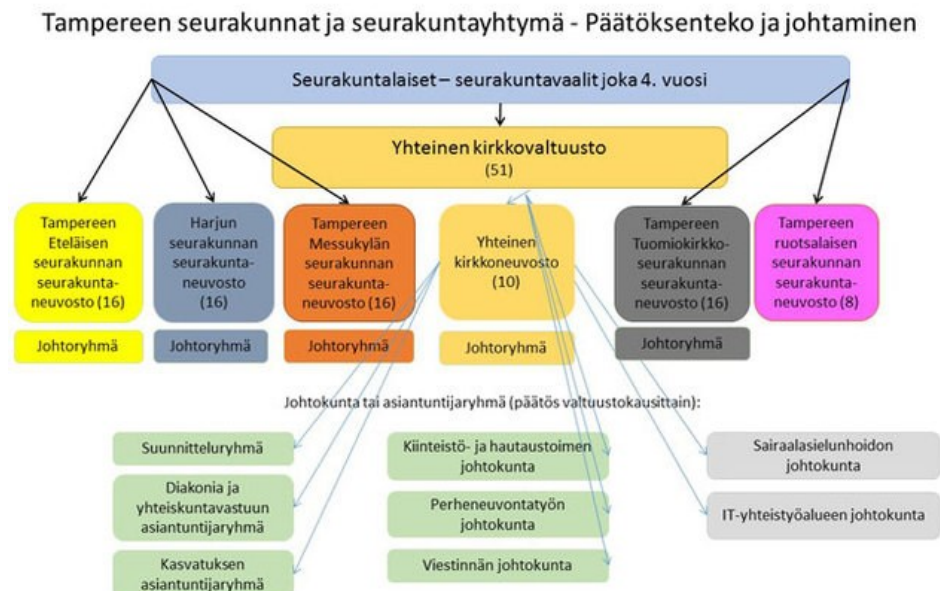
|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.3.3 | Kangasalan seurakunta                    | 30 |
| 3.3.4 | Ylöjärven seurakunta                     | 31 |
| 4     | Tietopohja                               | 32 |
| 4.1   | Julkiset hankinnat                       | 32 |
| 4.1.1 | Hankintasuunnitelma                      | 34 |
| 4.2   | Hankintayksiköiden yhteistyö             | 34 |
| 4.2.1 | Hankintarengas                           | 35 |
| 4.2.2 | Yhteistyö yksittäisessä hankinnassa      | 36 |
| 4.3   | Vastuullisuus julkisissa hankinnoissa    | 37 |
| 4.3.1 | Taloudellinen kestävyys                  | 38 |
| 4.3.2 | Sosiaalinen kestävyys                    | 38 |
| 4.3.3 | Ekologinen kestävyys                     | 38 |
| 4.4   | Näkökulmia osaamisen kehittämiseen       | 39 |
| 5     | Kehittämishankkeen toteutus              | 39 |
| 5.1   | Hankintayhteistyön kehittäminen          | 40 |
| 5.2   | Vastuullisuustekijöiden huomioiminen     | 42 |
| 5.3   | Hankintaosaamisen kehittäminen           | 42 |
| 6     | Kehittämishankkeen tulokset ja arviointi | 44 |
| 6.1   | Tulokset tutkimuskysymysten valossa      | 44 |
| 6.2   | Tulokset mittareiden valossa             | 45 |
| 6.3   | Tutkimuksen luotettavuus                 | 47 |
| 7     | Johtopäätökset                           | 49 |
| 7.1   | Kehittämishankkeen toteutus              | 49 |
| 7.2   | Työn merkitys työelämäkumppaneille       | 50 |
| 7.3   | Mahdolliset jatkohankkeet                | 51 |
|       | Lähteet                                  | 52 |
|       | Liitteet                                 |    |
|       | Liite 1. Teemahaastattelun runko         |    |
|       | Liite 2. A3-ongelmanratkaisu             |    |

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymän ja sen lähiseurakuntien hankintayhteistyön kehittäminen. Työllä pyrittiin löytämään yhteistyön mahdollisuuksia ja selvittämään, missä muodossa hankintayhteistyötä kannattaa jatkossa tehdä. Osana opinnäytetyötä selvitettiin kohdeorganisaatioiden hankintaosaamisen kehittämistä sekä vastuullisuustekijöiden huomioimista kilpailutuksissa.

## 1.1 Kohdeorganisaatioiden esittely

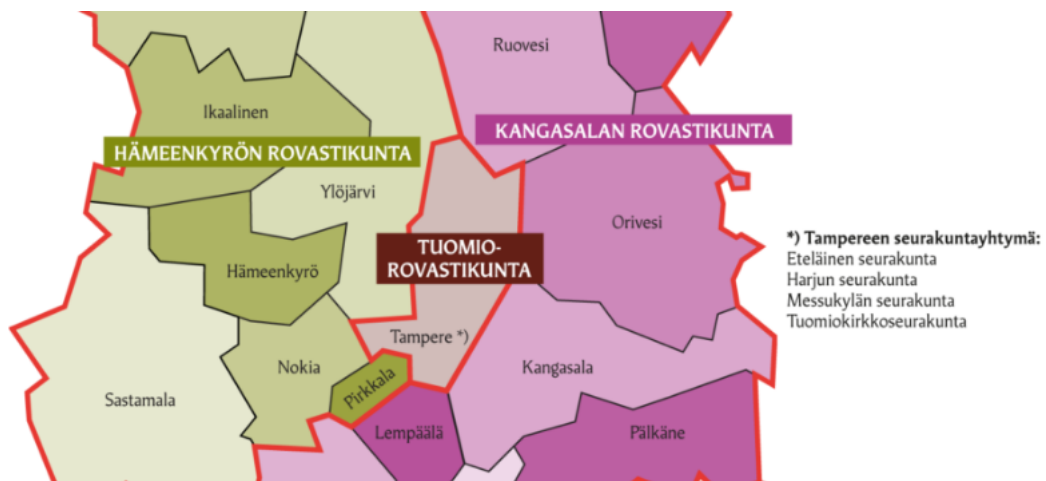
Kaikissa evankelisluterilaisissa seurakunnissa on päätöksenteko-organisaatio suunnilleen samanlainen. Ylin päättävä elin on kirkkovaltuusto (seurakuntayhtymässä yhteinen kirkkovaltuusto) ja tämän alla kirkkovaltuuston toimeenpanevana elimenä kirkkoneuvosto (seurakuntayhtymässä yhteinen kirkkoneuvosto). Lisäksi kirkkoneuvoston alaisuuteen voi kuulua erinäinen määrä päätösvaltaisia johtokuntia tai päätöksen tekoa tukevia asiantuntijaryhmiä. Tämän lisäksi päätöksenteko valtuuksia on jaettu viranhaltijoille.



Kuva 1 Tampereen seurakuntayhtymän päätöksenteko-organisaatio (Tampereen seurakunnat a)

**Virhe. Viitteen lähde ei löytnyt.** on esitettyä Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymän päätöksenteko-organisaatio. Seurakuntien päätöksenteko-organisaatio on monimutkaisimmillaan seurakuntayhtymässä, seurakunnissa se on hieman yksinkertaisempi. Hankintapäätöksiä voidaan näin ollen tehdä eri päätävien tahojen toimesta ja hankintatietoutta pitäisi olla hyvin laajasti eri tahoilla.

Tämän toimintatutkimuksen kohdeorganisaatioina on Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä, Ikaalisten seurakunta, Kangasalan seurakunta ja Ylöjärven seurakunta. Kuvasta 2 näkyy, miten mukana olevat seurakunnat sijoittuvat maantieteellisesti toisiinsa nähden. Syksyllä 2022 kehittämissuunnitelman teon yhteydessä oltiin sähköpostitse yhteydessä Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymän lähiseurakuntiin ja mukaan kehittämistyöhön valikoitui kaikki halukkuutensa ilmoittaneet seurakunnat.

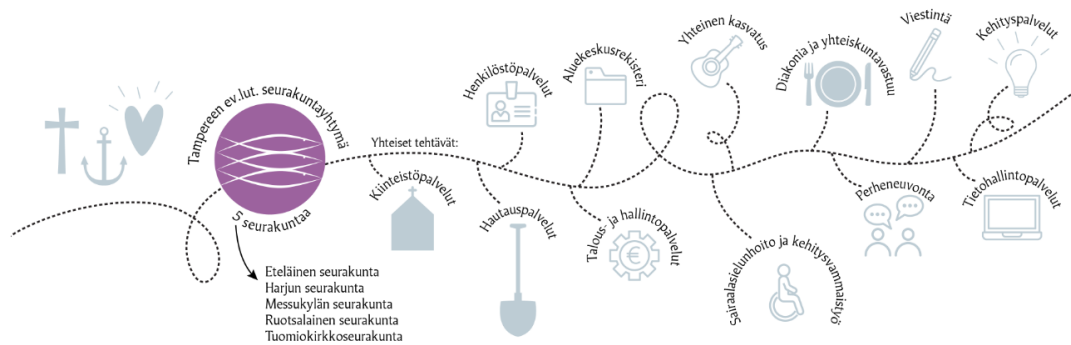


Kuva 2 Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä, Ikaalisten seurakunta, Kangasalan seurakunta ja Ylöjärven seurakunta kartalle sijoitettuna (Tampereen hiippakunta a)

### 1.1.1 Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä

Opinnäytetyön tilaajaorganisaationa on Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä. Tampereen evankelisluterilainen seurakuntayhtymä muodostuu viidestä itsenäisestä seurakunnasta, joita ovat suomenkieliset Eteläinen seurakunta, Harjun seurakunta, Messukylän seurakunta ja Tampereen Tuomiokirkkoseurakunta

sekä ruotsinkielinen Tammerfors svenska församling. Lisäksi seurakuntayhtymään kuuluu seurakuntia palvelevat yhteiset tehtävät. Yhteisten tehtävien yksiköitä ovat aluekeskusrekisteri, diakonia- ja yhteiskuntavastuu, hautauspalvelut, henkilöstöpalvelut, kehittämispalvelut, kiinteistöpalvelut, sairaalasielunhoito, talous- ja hallintopalvelut, tietohallinto, viestintäpalvelut ja yhteinen kasvatusta. Tampereen seurakuntayhtymän organisaatiokaavio on esitelty kuvassa 3.



Kuva 3 Tampereen seurakuntayhtymän organisaatio (Tampereen seurakunnat b)

31.12.2022 Tampereen seurakuntayhtymässä oli 143 999 jäsentä (Kirkon tilastot). Seurakuntayhtymässä 31.12.2022 työntekijöitä oli 531, joista noin 480 oli kokoaikaisessa virka- tai työsuhteessa (Tampereen seurakunnat c).

### 1.1.2 Ikaalisten seurakunta

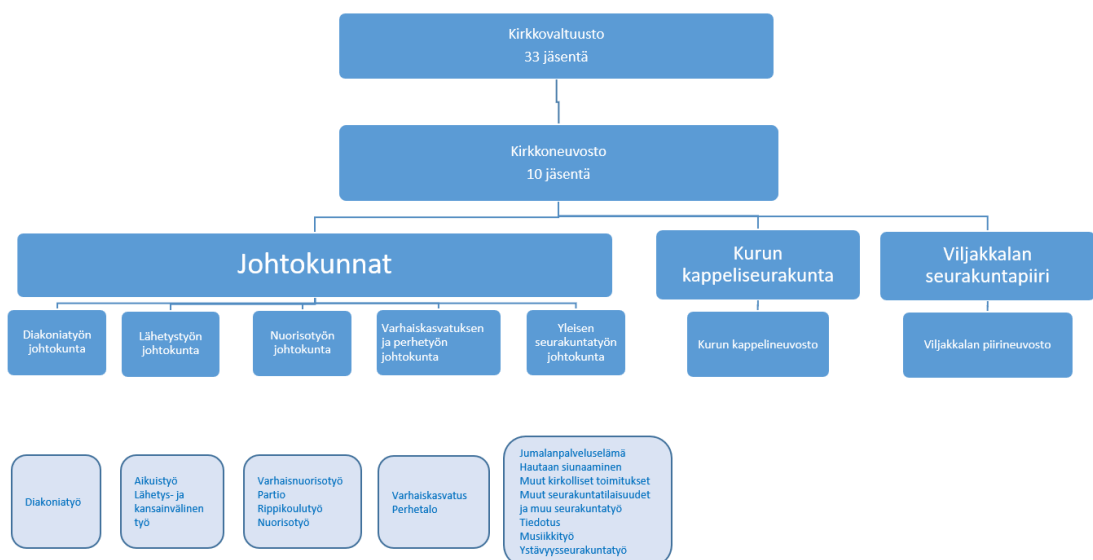
Ikaalisten seurakunta on itsenäinen seurakunta. 31.12.2022 Ikaalisten seurakunnassa oli jäseniä 5 024. Työntekijöitä Ikaalisten seurakunnassa 31.12.2022 oli 17. (Kirkon tilastot.) Ylimmät johtajat ovat kirkkoherra ja talouspäällikkö, jotka myös vastaavat hankinnoista yhdessä työaloista vastaavien viranhaltijoiden kanssa.

### 1.1.3 Kangasalan seurakunta

Kangasalan seurakunta on itsenäinen seurakunta, johon seurakuntaliitoksen kautta on yhdistynyt aiemmin itsenäinen Kuhmalahden kappeliseurakunta. Kangasalan seurakunnassa on kirkkovaltuuston ja kirkkoneuvoston lisäksi kolme johtokuntaa. (Kangasalan seurakunta a.) 2022 vuoden lopussa Kangasalan seurakunnassa jäseniä oli 23 069 ja työntekijöitä vähän vajaa 80. (Kirkon tilastot.)

### 1.1.4 Ylöjärven seurakunta

Ylöjärven seurakunta on itsenäinen seurakunta, johon seurakuntaliitosten kautta ovat yhdistyneet aiemmin itsenäiset Kurun seurakunta ja Viljakkalan seurakunta (Ylöjärven seurakunta a). Ylöjärven seurakuntaan kuuluu noin 70 % ylöjärveläisistä eli 31.12.2022 jäseniä oli noin 23 139 jäsentä. Seurakunnassa on työntekijöitä noin 80 (Ylöjärven seurakunta b). Ylöjärven seurakunnassa on kirkkovaltuuston ja -neuvoston lisäksi eri työaloille viisi johtokuntaa sekä piiri- ja kappelineuvostot (Ylöjärven seurakunta c). Ylöjärven seurakunnan organisaatiokaavio on kuvattu Kuva 4.



Kuva 4 Ylöjärven seurakunnan organisaatiokaavio

## 1.2 Kehittämishankkeen esittely

### 1.2.1 Kehittämishankkeen lähtötilanne

Evankelis-luterilaiset seurakunnat noudattavat toiminnassaan lakia julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. 1.1.2023 Tampereen hiippakunnan muodosti 37 seurakuntaa ja 2 seurakuntayhtymää (Tampereen hiippakunta 2023). Päätoimisesti julkisia hankintoja tekeviä työntekijöitä ei useimmissa seurakunnissa ole, vaan kilpailutuksia tehdään oman työn ohella. Seurakunnat ovat volyymiltaan pieniä hankintayksiköitä. Spend- ja ABC-analyysien kautta kuitenkin on nähtävissä, että potentiaalia kilpailutusten tehostamiseen. Tämä näkyy esimerkiksi suurena toimittajamääränä. Spend-analyyseista nähdään osa-alueet, joiden kautta olisi saatavissa suurimmat taloudelliset edut hyvin kilpailuttamalla. Lisäksi teemahaastatteluissa ilmeni, että pienimmissä seurakunnissa kansallisen kynnyksarvon ylittäviä hankintoja ei välttämättä tule eteen edes vuosittain. Lisäksi seurakunnat eivät välttämättä ole alhaisten euromääräisen volyymin vuoksi houkutteleva tarjoaville tahoille.

Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä on Tampereen hiippakunnan seurakunnista suurin. Vuosittain kansallisen kynnyksarvon ylittäviä hankintoja on vuodesta 2019 alkaen ollut vuosittain vähintään 10, joista 0–3 kpl EU kynnyksarvon ylittäviä hankintoja. Päätoimisesti hankintoja Tampereen seurakuntayhtymässä tekee vain hankinta-asiantuntija. Seurakuntayhtymässä on kuitenkin useita työntekijöitä, joiden työtehtäviin kuuluu isompienten hankintojen tekeminen oman toimen ohella. Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymän lähiseurakunnissa päätoimisia julkisten hankintojen parissa töitä tekeviä ei ole, mutta oman työn ohella usealle työntekijälle kuuluu kilpailutusten tekeminen. Luvun 3 nykytila-analyyssissä kävi ilmi, että mukana olevista seurakunnista pienimmässä eli Ikaalisten seurakunnassa ei kansallisen kynnyksarvon ylittäviä hankintoja välttämättä ole vuosittain. Kangasalan ja Ylöjärven seurakunnissa kansallisen kynnyksarvon ylittäviä on vuosittain jokunen.

Työssäni tekemieni havaintojen mukaan, oman työn ohella hankintoja tekeville ei useimmiten ole aikaa perehtyä julkisten hankintojen kulloinkin vallitsevaan nykytilaan, kuten lakeihin ja säädöksiin tullessiin muutoksiin. Hankintakoulutuksiin on ehkä joskus osallistuttu, mutta tieto ei välttämättä ole enää ajantasaista. Samaan aikaan myös vastuullisuusteemat pitäisi huomioida hankinnoissa entistä paremmin.

Tähän mennessä Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä on tehnyt yhdessä muutaman lähiseurakunnan kanssa ainoastaan haudankaivuun urakoitsijakilpailutuksen. Tämä kilpailutus on tehty yhteishankintana jo useamman kerran. Tähän yhteishankintaan liittyen ei ole yhteisesti sovittuja sääntöjä, joka on aiheuttanut ongelmia esimerkiksi sen suhteen, milloin hankinnasta voi vielä jättäytyä pois. Nykytilan kartoitukseen tehdyissä teemahaastatteluissa nousi esille, että kehittämistyössä mukana olevilla seurakunnilla on lisäksi ollut joitain yhteisiä kilpailutuksia, joissa Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä ei ole ollut mukana. Muunlaista yhteistyötä tehdään seurakuntarajojen yli jonkin verran niin, että Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä tuottaa palvelun ja lähiseurakunnat ostavat sitä. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi kirkon kirjojen pitoon liittyvä aluekeskusrekisteri, sairaalasielunhoito, perheneuvonta sekä IT-palvelut.

Vastuullisuusasiat ovat tärkeitä myös seurakunnissa. Kirkon ympäristödiplomi antaa konkreettisia suuntaviivoja ympäristötekoihin (Kirkon ympäristödiplomi a). Kirkon ympäristödiplomin tukena toimii Kirkon ympäristökäsikirja, jossa on käyty seurakunnan toiminta osa-alueittain läpi ja annettu ajatuksia konkreettisiin toimintoihin. Hankinnat liittyvät moneen asiaan, mutta Kirkon ympäristödiplomissa on myös suoraan yhtenä pisteytettävänä kohtana hankintaohjeet ja -koulutus. Kirkon ympäristödiplomin verkkosivuilla kerrotaan mitä eri vastuullisuustekijät esimerkiksi ovat, mutta lisäksi kannustetaan yhteistyön tekemiseen esimerkiksi muiden seurakuntien kanssa ilmastotavoitteiden saavuttamiseksi. (Kirkon ympäristödiplomi b.) Kirkon ympäristödiplomin periaatteita voi noudattaa, vaikkei seurakuntaa olisikaan auditoitu tämän osalta. Kirkon ympäristödiplomi nojaa hyvin vahvasti kirkkohallituksen täysistunnon 2019 hyväksymään energia- ja il-

mastostrategiaan. Tämä strategia on nimeltään Hiilineutraali kirkko 2030. (Kirkon ympäristödiplomi c.) Strategian tavoitteena on, että ev.lut. kirkko on hiilineutraali vuoteen 2030 mennessä vähentämällä päästöjä 80 % ja kompensoimalla 20 % esimerkiksi metsien kautta (Suomen evankelisluterilainen kirkko). Vastuullisuustekijöihin on siis annettu ihan hyvä pohja, mutta niiden periaatteiden siirtäminen konkreettisiksi vertailuperusteiksi on haasteellista.

### 1.2.2 Tutkimusongelma ja ongelman syiden määrittely

Kanasen (2014, 36) mukaan kehittämistyössä tulee nimetä kehitettävä kohde ja tämän jälkeen määrittellä se. Käytännön työtä tehdessä kehittämiskohteita on todennäköisesti useita, joten ongelmat täytyy priorisoida. Ongelman määrittelyyn kannattaa käyttää riittävästi aikaa, koska sillä on vaikutusta koko prosessin onnistumiseen. Ongelman nimeämisen jälkeen tulee vielä selvittää syyt ongelmiin.

Kehittämistyössäni käsiteltäväksi ongelmaksi määriteltiin se, että Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymässä ja sen lähiseurakunnissa ei ole riittävästi tietoa ja osaamista osallistua kilpailutuksiin tehokkaasti ja vastuullisuusnäkökulmat huomioon ottaen. Hankintoihin liittyvä kehittämistyö kannattaa tehdä yhdessä, koska käytettävissä olevat henkilö- ja talousresurssit ovat pienet.

Ongelman määrittelyä voidaan tehdä usealla eri tavalla. Toyotan autotehtaalla kehitetyssä Lean-menetelmiin kuuluvassa 5-miksi-kysymyksen tekniikassa po-  
raudutaan ongelmaan esittämällä aina uusi miksi-kysymys vastaukseen. Tällä tavalla päästään syvemmälle kohti ongelman varsinaista juurisyytä. (Kananen 2014, 44.) Taulukossa 1 on selvitetty tutkimusongelman syitä tällä tekniikalla.

Taulukko 1 Tutkimusongelman syiden selvittäminen 5-miksi-kysymysten tekniikalla

|        |   |
|--------|---|
| Miksi? | Hankintalakia tunnetaan heikosti ja sen soveltamisessa on haasteita.              |
| Miksi? | Ei ole aikaa ja kiinnostusta perehtyä asiaan, jota tehdään oman työn ohella.      |
| Miksi? | Kynnysarvon ylittäviä kilpailutuksia tehdään vuosittain vähän.                    |
| Miksi? | Hankintayksiköt pieniä ja hankinnan arvon määrittelyssä haasteita.                |
| Miksi? | Pienet taloudelliset resurssit, eikä hankintaosaaminen prioriteeteissa korkealla. |

### 1.2.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmasta johdetaan tutkimuskysymys tai -kysymykset, joiden tarkoitus on olla kysymys siitä, miten ongelma saadaan poistettua. Tutkimuskysymykset tulee olla, jotta tutkimus voidaan tehdä. Kysymys muotoillaan niin, että siitä näkyy toiminta. Onnistuneesti asetetut tutkimuskysymykset ovat onnistuneen tutkimuksen perustus. Kysymys ei saa olla muotoiltu niin, että siihen voisi vastata kyllä tai ei. Kysymys ei myöskään saa sisältää itsessään vastausta. Kysymyksen laajuuden tulee olla sopiva ja tutkimuskysymykseen olisi tärkeää löytää myös kirjallisuutta. Toisaalta kysymykseen pitäisi myös lopulta saada vastaus eli pitää varmistaa, että asiaa voi tutkia. Kysymyksen tulee olla riittävän selkeä ja ymmärrettävissä vain yhdellä tavalla. Ennen kaikkea kysymykseen vastausta selvitettäessä tehtävällä tutkimuksella tulee olla merkitystä ja arvoa. (Kananen 2014, 44-46.)

Kehittämishankkeen tavoitteiden perusteella tähän toimintatutkimukseen on muodostettu seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Minkälaisesta verkostomaisesta hankintayhteistyöstä lähiseurakuntien kanssa olisi hyötyä seurakunnille?
2. Miten hankintoja oman työn ohessa tekevillä saataisiin kasvatettua hankintaosaamista riittävälle tasolle Tampereen seurakuntayhtymässä ja lähiseurakunnissa?
3. Löytyykö mukana olevista seurakunnista hankintakoulutus- ja asiantuntija-aputarpeita?

#### 1.2.4 Kehittämisen tavoitteet

Toimintatutkimuksessa pyrkimyksenä on vaikuttaa aktiivisesti rutiineihin ja siten muuttaa toiminnan suuntaa (Heikkinen & Kaukko 2023, 17). Tämän kehittämistutkimuksen tavoitteena on kehittää yhdessä mukana olevien seurakuntaorganisaatioiden kanssa hankintayhteistyötä, jotta kilpailutuksia saataisiin tehtyä tehokkaammin vastuullisuusnäkökulmat huomioiden.

#### 1.2.5 Kehittämishankkeen mittarit

Yhteishankintojen tekemiseen ei voida pakottaa, vaan jokainen itsenäinen seurakuntatalous valitsee itse, mikä on heidän tarpeitaan vastaava ja toisaalta kulloinkin sopiva hetki osallistua. Alkuun esimerkiksi hankinta-aikataulut voivat olla hyvinkin eri rytmisiä, eikä ensimmäisten vuosien aikana saada välttämättä tehtyä kuin yksittäisiä yhteishankintoja. Kvantitatiiviset mittarit voivat tämän vuoksi olla huonoja. Ensimmäisen vuoden aikana ei välttämättä saada sovittua kuin yhteinen järjestelmä ja pelisäännöt.

- Löydetäänkö yhteisten hankintojen mahdollisuuksia? Kyllä/ei. Mitä hankintoja voitaisiin tehdä yhteishankintana? Mihin vuoteen hankinnat ajoittuvat?

- Saadaanko luotua yhteiset pelisäännöt, joihin kaikki sitoutuvat? Kyllä/ei. Kaikille pitää olla selvä, missä vaiheessa esimerkiksi voi "liittyä" yhteishankintaan ja missä vaiheessa voi vielä vetäytyä siitä pois.
- Löytyykö hankintakoulutus- ja asiantuntija-aputarpeita vuoden aikana? Kyllä/ei.

## 2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyössä käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät, joita on käytetty nykytilan analysointiin ja toiminnan kehittämiseen.

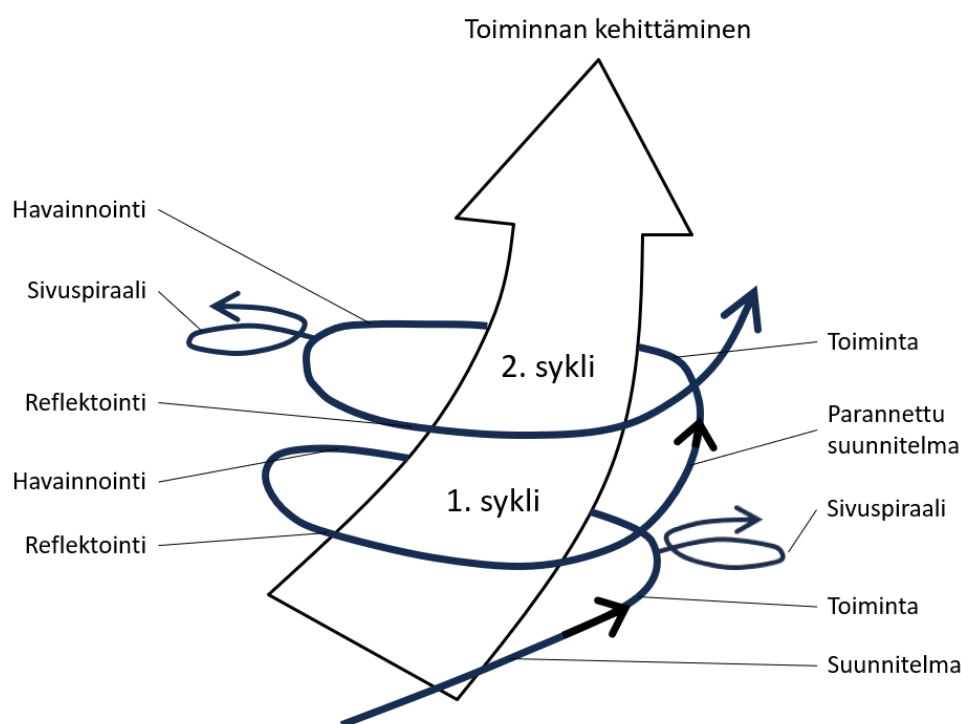
### 2.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksessa yhdistyy toiminta ja tutkimus ja siinä on aina mukana työntekijöitä, joita asia koskee. Toimintatutkimuksessa keskitytään työelämän käytännön ongelmiin, nykytila-analyysiin sekä ongelman poistamiseen. Toisaalta toimintatutkimus voidaan tehdä myös tieteellisenä toimena. Toimintatutkimuksen oleellinen tekijä on toimijoiden välinen yhteistyö. Yhteistyöhön osallistuvat ne henkilöt, joita tutkimuksen aiheena oleva ongelma koskee. Hyvään yhteistyöhön vaaditaan yhteinen tavoite. Yhteinen tavoite onkin oleellinen osa toimintatutkimusta. Toimintatutkimukseen osallistuvia henkilöitä voi olla yksi tai huomattavan paljon enemmän. Tutkija osallistuu tutkimukseen toimijana. (Kananen 2014, 11.)

Toimintatutkimuksen tulos ei välttämättä ole yleistettävissä, vaan se voi olla pätevä vain tutkimuksen tapauksessa. Mikäli tuloksen voi yleistää laajemmin, tulee siitä toiminnan teoria. Yleistäminen ei kuitenkaan ole toimintatutkimuksen ensisijainen tavoite, vaan tavoitteena on saada aikaan muutos. (Kananen 2014, 11-12.)

Toimintatutkimus on jatkuva Kuva 5 mukainen syklinen prosessi, jossa yhteen sykliin sisältyy suunnittelu, toiminta, toiminnan havainnointi ja seuranta. Yhden syklin aikana katsotaan siis niin eteenpäin suunnittelun ja toiminnan osalta kuin

taaksepäinkin havainnoinnin ja reflektoinnin osalta. Syklin alkua ei välttämättä voida paikantaa ja se voikin alkaa mistä kohtaa vain. Yhden syklin läpikäynnin jälkeen alkaa usein uusi sykli, jossa jatketaan siitä, mihin edellisen syklin aikana on päästy. Toimintatutkimus voi kuitenkin olla myös yhden syklin mittainen, olennaisinta on tutkimuksellinen luonne. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2007, 78-82.) Toimintatutkimuksen aikana sykleistä voi syntyä myös sivuspiraaleja eli uusia toimintatutkimuskohteita (Heikkinen ym. 2007, 86-87).



Kuva 5 Toimintatutkimuksen spiraali ja sivuspiraalit (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 81 ja 87)

Toimintatutkimuksessa käytetään sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä. Oleellista kuitenkin on, että toimintatutkimuksesta on löydettävissä toiminnan kehittämisen lisäksi yhteistyö, tutkimus sekä tutkijan mukanaolo. (Kananen 2014, 13-14.)

## 2.2 Nykytila-analyysi

Hankintojen nykytila-analysointia voidaan tehdä erilaisten euroihin perustuvien menetelmien avulla tai perehtymällä hankintaprosessiin. Kuluihin perehtymällä voidaan selvittää suurimmat kehittämisen mahdollisuudet. Hankintaprosessin nykytilaan perehtymällä pyritään saamaan käsitys nykyisistä toimintatavoista ja tämän jälkeen kehittämään niitä mahdollisimman toimivaksi. (Nieminen 2016, 81). Tässä kehittämistyössä nykytilaa on analysoitu spend- ja ABC-analyyseilla sekä teemahaastatteluilla. Kraljicin portfolioanalyysistä ei olisi saanut tarpeeksi tietoa siitä, mihin tuotteisiin kannattaa seurakuntien yhteistyössä panostaa. Seurakunnissa pullonkaulatuotteita ovat esimerkiksi ehtoollisviinit ja -leivät, joiden osalta ei kuitenkaan toimittajissa ole juurikaan kilpailua, eikä käytettävät euromäärät ole niin suuria, että ne ylittäisivät julkisten hankintojen kansallista kynnyksarvoa.

### 2.2.1 Spend-analyysi

Spend- eli kuluanalyysillä voidaan selvittää, mitä on ostettu ja kuinka paljon siihen on mennyt rahaa. Varmin tapa kerätä kaikki hankintakustannukset, on ottaa tiedot ostoreskontrasta. Spend-analyysissä huomioidaan kaikki kustannukset, niin suorat kuin epäsuorat. Kuluihin perustuvista analyyseista spend on se, josta kannattaa aloittaa, sillä se on hankintojen kehittämisen perusanalyysi. Sillä saadaan selvitettyä yrityksen hankintojen kokonaiskustannukset, kustannukset yksiköittäin, päätuotteet ja palvelut, tärkeimmät toimittajat sekä sopimusten ohiosotot. (Nieminen 2016, 82-83.)

### 2.2.2 ABC-analyysi

Toinen käytettyihin euroihin perustuva analyysi on ABC-analyysi. ABC-analyysia käytetään merkityksellisen osan löytämiseen suuresta tietomassasta. Siinä laitetaan valitut asiat suuruusjärjestykseen. ABC-analyysissä näkyy myös Pareton periaatteen mukainen 20/80-sääntö. Säännön mukaan hankintojen osalta

noin 20 prosenttia toimittajista muodostaa 80 prosenttia kuluista. Ostovolyymista lasketaan 80 prosenttia ja katsotaan, minkä toimittajajoukon kohdalla tämä täyttyy. Näihin toimittajiin kannattaa keskittyä. (Nieminen 2016, 83-85.)

### 2.2.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa haastateltavien kanssa käydään keskustelua ennalta määritellyn teeman aiheista. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun teema on haastateltaville sama, mutta muutoin haastattelu on vapaampaa kuin strukturoiduissa haastatteluissa. Esimerkiksi valmiita vastausvaihtoehtoja ei teemahaastattelussa anneta. Teemahaastattelussa voidaan käyttää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 45-46.)

Teemahaastattelua käytetään yhtenä palvelumuotoilun asiakasymmärryksen tiedonkeruumenetelmänä. Etukäteen tehtyjä kysymyksiä hyödynnetään lähinnä haastattelijan muistilistana, muutoin keskustelu saa olla hyvinkin vapaamuotoista annetun teeman ympärillä. (Palvelumuotoilu Palo 2021.)

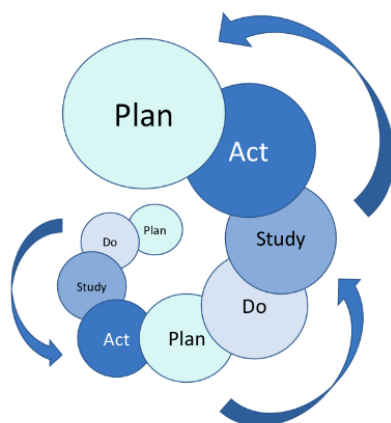
## 2.3 Kehittämismenetelmät

### 2.3.1 Lean

Perinteisesti Lean yhdistetään tuotantoon ja tehtaisiin, mutta yhtä hyvin sitä voidaan hyödyntää asiantuntijatyössä. Lean on ajattelutapa, jossa vähemmillä resursseilla ja hukalla luodaan tarvittava arvo. Leanissa määritellään, että prosessi on tietyssä järjestyksessä tapahtuva toimenpiteiden sarja, joka vaaditaan, jotta tietty asia tulee tehdyksi (Lean a). Lean sisältää useita työkaluja, joita voidaan hyödyntää eri kehittämissä.

Lean koostuu jatkuvasta kokeilusta (Lean a). Kokeilujen kehä eli PDCA-sykli on muutoksen yksi lähtökohdista. PDCA tulee sanoista plan eli suunnittele, do eli toteuta, study eli tutki ja act eli päätä. Toisinaan study-sanalla käytetään check-sanaa, mutta kyseessä on lähinnä vivahde ero. Kuva 6 mukaisesti

PDSA-syklissä vaiheet toistuvat aina samassa järjestyksessä. Syklin läpikäynti voi viedä tunnin tai jopa vuoden. Mitä nopeampaa sykli menee läpi, sitä nopeampaa on kehittää toimintaa. (Torkkola 2015, 39-43).



Kuva 6 Plan do study act -sykli (Torkkola 2015, 40).

Edellä kuvattua PDSA-syklin periaatteita käytetään hyödyksi Leanin useissa muissa työkaluissa, kuten A3-ongelmanratkaisussa. A3-ongelmanratkaisun vasen puoli sisältää suunnittelun, oikealla on esitelty syklin muut vaiheet.

### 2.3.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on prosessin lisäksi kattava valikoima erilaisia kehittämisen työkaluja. Palvelumuotoilun juuret ovat teollisessa muotoilussa. (Tuulaniemi 2011, s. 58-59). Palvelumuotoilun periaatteissa on paljon samaa kuin toimintatutkimuksessa. Molempien kehittämisen periaatteisiin kuuluu ymmärryksen luominen ottamalla kehittämiseen mukaan ne henkilöt, joita asia koskee.

Palveluita ei tarvittaisi, jos ei olisi palveluiden käyttäjiä eli asiakkaita. Näin ollen palvelumuotoilun keskipisteenä on aina ihminen. Asiakas tietää, mitä tarvitsee palvelulta. Palvelukokemukseen vaikuttaa asiakkaan lisäksi myös erityisesti asiakasrajapinnassa toimivat asiakaspalvelijat. Molempien osapuolien tavoitteet, odotukset, arvotekijät ja arvot ovat merkityksellisiä tekijöitä onnistuneessa

palvelukokemuksessa, joten palvelumuotoilussa pitää perehtyä molempiin osapuoliin. (Tuulaniemi 2011, s. 71). Asiakas voi olla niin organisaation ulkopuolinen kuin sisäinenkin asiakas ja toisaalta yhtä lailla palvelumuotoilun tarkoittama asiakas voi olla toinen organisaatio.

Palvelu on prosessi, jossa asiakkaalle näkyy vain osa toiminnoista (Tuulaniemi 2011, s. 76). Palvelun prosessi voidaan kuvata palvelupolulla, johon kuvataan asiakkaan kulkema matka ja kohtaamispisteet aika-akselilla. Kun palvelukokemus on jaettu tällä tavoin eri osiin, on helpompi lähteä kehittämään palvelun tiettyä osa-aluetta. (Tuulaniemi 2011, s. 79).

Palvelumuotoilun työkaluja ovat muun muassa laadulliset ja määrälliset tutkimukset, haastattelut sekä seuraavassa luvussa kuvattava benchmarking.

### 2.3.3 Benchmarking

Benchmarkingissa oman organisaation toimintaa verrataan toisten organisaatioiden toimintaan. Erityisesti toisten organisaatioiden hyvät käytännöt ovat vertailun kohteena. Benchmarking voidaan kuvata prosessina:

1. ongelman määrittely
2. potentiaalisten vertailukohtien määrittely
3. tietolähteiden määrittely
4. tiedon kerääminen
5. toiminnan erojen tunnistaminen ja analysointi
6. oman toiminnan uudelleen määrittely
7. viestintä uudesta toimintamallista organisaation sisällä
8. tavoitteiden asettaminen
9. toimeenpano
10. arviointi ja toimintamallin kehittäminen (Juuti & Luoma 2022, 346.)

Ymmärrettävästi yritykset eivät välttämättä jaa toisille strategisesti tärkeitä tietoja, mutta tietoa saa melko paljon myös internetin kautta eri sivustoilta. Organisaatioiden omat nettisivut ovat hyvä lähde, mutta myös yritysrekistereistä ja patentti- ja rekisterihallituksen sivuilta voi saada hyvää tietoa toisten organisaatioiden toiminnasta. (Tuulaniemi 2011, 138-139).

### **3 Nykytila-analyysi**

Nykytila-analyysissa käydään läpi lähtötilannetta ennen kehittämistyön aloittamista, sekä analysoidaan syitä ja seurauksia. Tämän kehittämistyön kohdalla nykytila-analyysissa on selvitetty kunkin mukana olevan seurakuntatalouden hankintojen nykytilaa selvittämällä vuosittaisten hankintojen euromäärää sekä suurimpia hankintakokonaisuuksia, jotta voidaan löytää potentiaalisia yhdessä tehtävien kilpailuttamisen mahdollisuuksia. Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli selvittää hankintojen nykytilaa hankintayksiköiden näkemysten pohjalta sekä löytää toiminnan yhteisen kehittämisen paikkoja. Nykytilaa analysoidaan luvussa 2 esitellyillä menetelmillä.

#### **3.1 Spend-analyysit**

Mukana olevien seurakuntatalouksien osalta on oleellista tietää, minkä suuruisia hankintoja vuosittain tehdään eri kategorioiden ja tilien osalta. Tätä kautta voidaan löytää yhteishankintojen mahdollisuuksia.

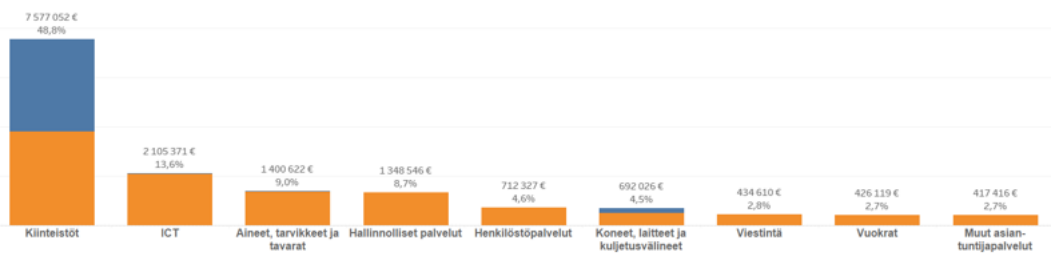
Seurakuntien kuluanalyysit on Kirkkohallitus tuottanut Kirkon Palvelukeskuksesta saatavasta ostodatasta. Kirkkolain mukaisesti toimiva Kirkon Palvelukeskus (Kipa) tuottaa valtakunnallisesti kirjanpidon ja palkanlaskennan seurakuntatalouksille. Huomattavaa on, että seurakuntataloudella tarkoitetaan itsenäistä seurakuntaa tai seurakuntayhtymää eli seurakuntayhtymään kuuluva seurakunta kuuluu samaan seurakuntatalouteen muiden seurakuntayhtymän seurakuntien ja yksiköiden kanssa. Kuluanalyysi sisältää aina yhden seurakuntatalouden yhden vuoden ostotiedot.

### 3.1.1 Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymän kuluanalyysi

Taulukko 2 mukaisesti Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymän hankinnat ovat vuonna 2022 olleet yhteensä 15,5 miljoonaa euroa. Toimittajia on ollut yhteensä 1 315 ja tositteita yhteensä 9 445 kpl. (Tampereen seurakunnat d.)

Taulukko 2 Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymän vuoden 2022 hankintojen tunnuslukuja (Tampereen seurakunnat d)

|                                    |                                     |                                    |
|------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| Hankinnat yhteensä<br>15 556 709 € | Toimittajien lukumäärä<br>1 315 kpl | Tositteiden lukumäärä<br>9 445 kpl |
|------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|



Kuva 7 Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymän hankinnat kategorioittain (Tampereen seurakunnat d).

Kun hankinnat jaetaan kategorioittain, Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymässä viisi suurinta kategoriaa ovat Kuva 7 mukaisesti kiinteistöt, ICT, ”aineet, tarvikkeet ja tavarat”, hallinnolliset palvelut sekä henkilöstöpalvelut. Kuvassa sinisellä näkyy investointeihin liittyvät hankinnat, keltaisella muut hankinnat. Kuva 8 näkyy vielä tarkemmin, miten kustannukset jakautuvat eri tileille (TOP €/tili).

## TOP €/tili

| Tilin nimi                 | €         |
|----------------------------|-----------|
| ICT-palvelut               | 1 706 380 |
| Investointi rakentami..    | 1 543 864 |
| Rakennusten rakenta..      | 1 064 249 |
| Lämmitys                   | 1 000 613 |
| Sähkö                      | 628 210   |
| Elintarvikkeet             | 430 035   |
| Asiantuntijapalvelut       | 415 326   |
| Työterveyshuolto           | 391 611   |
| Koneiden ja laitteiden..   | 384 146   |
| Retki-, musiikki- ja oh..  | 367 021   |
| ICT-laitteet ja tarvikke.. | 366 543   |
| Investointi rakennust..    | 328 087   |
| Palvelukeskusmaksu..       | 271 601   |
| Alueiden rakentamis-..     | 261 074   |
| Maksukorttiosot (väli..    | 246 145   |

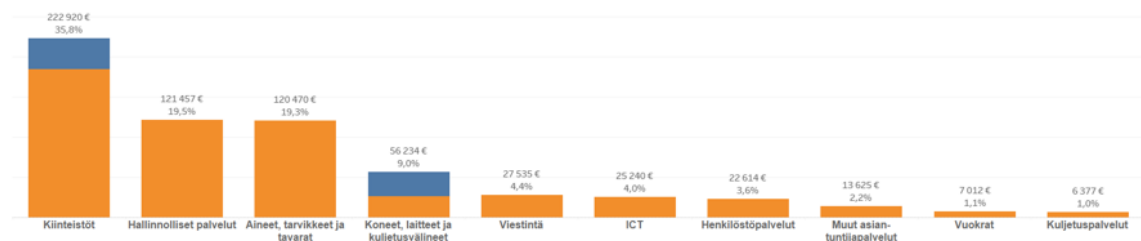
Kuva 8 Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymän hankintojen jakautuminen tileit-  
tään (Tampereen seurakunnat d).

### 3.1.2 Ikaalisten seurakunnan kuluanalyysi

Ikaalisten seurakunnassa 2022 vuoden hankinnat olivat Taulukko 3 mukaisesti yhteensä hieman yli 600 000 euroa. Toimittajia on ollut yhteensä 236 kpl ja tositteita yhteensä 1 064 kpl. (Ikaalisten seurakunta.)

Taulukko 3 Ikaalisten seurakunnan vuoden 2022 hankintojen tunnuslukuja (Ikaalisten seurakunta).

| Hankinnat yhteensä | Toimittajien lukumäärä | Tositteiden lukumäärä |
|--------------------|------------------------|-----------------------|
| 625 590 €          | 236 kpl                | 1 064 kpl             |



Kuva 9 Ikaalisten seurakunnan hankinnat kategorioittain (Ikaalisten seurakunta).

Kuva 9 nähdään, että viisi suurinta hankintojen kategorioita Ikaalisten seurakunnassa ovat kiinteistöt, hallinnolliset palvelut, ”aineet, tarvikkeet ja tavarat”, ”koneet, laitteet ja kuljetusvälineet” sekä viestintä.

### TOP €/tili

| Tilin nimi                 | €      |
|----------------------------|--------|
| Elintarvikkeet             | 64 565 |
| Sähkö                      | 58 254 |
| Rakennusten rakenta..      | 36 134 |
| Yhteistyökorvaukset        | 34 741 |
| Lämmitys                   | 33 454 |
| Investointi viheraluei..   | 30 000 |
| Ilmoitukset                | 22 924 |
| Omaisuusvakuutukset        | 19 728 |
| Retki-, musiikki- ja oh..  | 17 590 |
| Puutarhatarvikkeet ja..    | 17 129 |
| Vartiointi- ja hälytysp..  | 16 301 |
| Muut palvelut              | 15 772 |
| ICT-laitteet ja tarvikke.. | 15 311 |
| Palvelukeskusmaksu..       | 14 945 |
| Koneiden ja laitteiden..   | 13 988 |

Kuva 10 Ikaalisten seurakunnan hankintojen jakautuminen tileittäin (Ikaalisten seurakunta).

Kuva 10 mukaisesti suurimmat vuosittaiset ostot tileittäin (TOP €/tili) ovat elintarvikkeet, sähkö, rakennusten rakentaminen, yhteistyökorvaukset ja lämmitys.

### 3.1.3 Kangasalan seurakunta

Kangasalan seurakunnassa hankinnat olivat hieman yli 2,2 miljoonaa euroa **Virhe. Viitteen lähde ei löytnyt. Virhe. Viitteen lähde ei löytnyt.** mukaisesti. Toimittajia on ollut yhteensä 398 ja tositteita on ollut yhteensä 1 656 kpl. Kangasalan seurakunnan viisi suurinta hankintakategoriaa ovat Kuva 11 mukaisesti kiinteistöt, hallinnolliset palvelut, ”aineet, tarvikkeet ja tavarat”, muut asiantuntijapalvelut sekä henkilöstöpalvelut. (Kangasalan seurakunta.)

Taulukko 4 Kangasalan seurakunnan vuoden 2022 hankintojen tunnuslukuja (Kangasalan seurakunta)

|                                   |                                   |                                    |
|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Hankinnat yhteensä<br>2 277 659 € | Toimittajien lukumäärä<br>398 kpl | Tositteiden lukumäärä<br>1 656 kpl |
|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|



Kuva 11 Kangasalan seurakunnan hankinnat kategorioittain (Kangasalan seurakunta).

Kuva 12 nähdään, että suurimmat vuosittaiset ostot ovat yhteistyökorvausten, lämmityksen, asiantuntijapalveluiden, sähkön ja rakennusten rakentamisen tiileillä.

## TOP €/tili

| Tilin nimi                | €       |
|---------------------------|---------|
| Yhteistyökorvaukset       | 198 690 |
| Lämmitys                  | 175 405 |
| Asiantuntijapalvelut      | 161 063 |
| Sähkö                     | 144 419 |
| Rakennusten rakenta..     | 127 168 |
| Elintarvikkeet            | 107 134 |
| Alueiden rakentamis..     | 82 929  |
| ICT-palvelut              | 78 335  |
| Työterveyshuolto          | 68 013  |
| Muut vuokrat              | 60 141  |
| Omaisuusvakuutukset       | 56 050  |
| Haudankaivuupalvelut      | 53 874  |
| Matkakustannukset (..     | 43 444  |
| Palvelukeskusmaksu..      | 41 621  |
| Retki-, musiikki- ja oh.. | 40 175  |

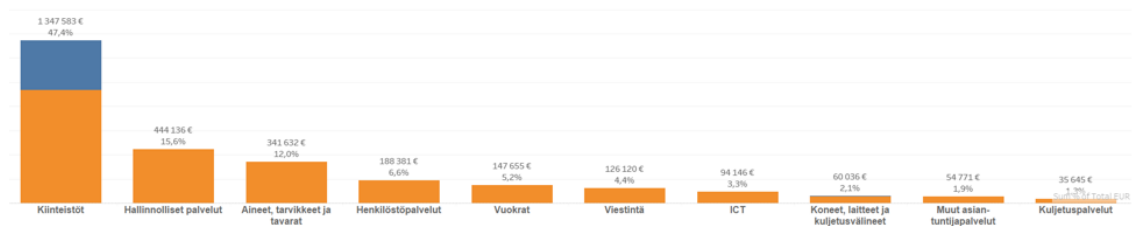
Kuva 12 Kangasalan seurakunnan hankintojen jakautuminen tileittäin (Kangasalan seurakunta).

### 3.1.4 Ylöjärven seurakunta

Vuonna 2022 Ylöjärven seurakunnan hankinnat olivat Taulukko 5 mukaisesti 2,8 miljoonaa euroa. Toimittajia Ylöjärven seurakunnalla oli yhteensä 430 ja tositteita oli yhteensä 2 257 kpl. **Virhe. Viitteen lähdettä ei löytynyt.** mukaan suurimmat hankintakategoriat Ylöjärven seurakunnassa olivat kiinteistöt, hallinnolliset palvelut, ”aineet, tarvikkeet ja tavarat”, henkilöstöpalvelut sekä vuokrat. (Ylöjärven seurakunta d.)

Taulukko 5 Ylöjärven seurakunnan vuoden 2022 hankintojen tunnuslukuja (Ylöjärven seurakunta d).

|                                   |                                   |                                    |
|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Hankinnat yhteensä<br>2 840 925 € | Toimittajien lukumäärä<br>430 kpl | Tositteiden lukumäärä<br>2 257 kpl |
|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|



Kuva 13 Ylöjärven seurakunnan hankinnat kategorioittain (Ylöjärven seurakunta d).

## TOP €/tili

| Tilin nimi              | €       |
|-------------------------|---------|
| Investointi alueraken.. | 239 408 |
| Rakennusten rakenta..   | 215 797 |
| Yhteistyökorvaukset     | 214 423 |
| Alueiden rakentamis-..  | 172 189 |
| Elintarvikkeet          | 138 489 |
| Sähkö                   | 136 434 |
| Lämmitys                | 127 003 |
| Investointi rakentami.. | 109 353 |
| Matkakustannukset (..   | 87 051  |
| ICT-palvelut            | 78 409  |
| Haudankaivuupalvelut    | 62 677  |
| Asiantuntijapalvelut    | 53 127  |
| Puhtaanapitopalvelut    | 51 520  |
| Vuokrat                 | 47 848  |
| Omaisuusvakuutukset     | 47 627  |

Kuva 14 Ylöjärven seurakunnan hankintojen jakautuminen tileittäin (Ylöjärven seurakunta d).

Tileittäin tarkasteltuna suurimmat eurot löytyvät aluerakentamisen, rakennusten rakentamisen, yhteistyökorvausten ja elintarvikkeiden tileiltä Kuva 14 mukaisesti.

### 3.2 ABC-analyysi

Taulukko 6 on kerätty kaikkien mukana olevien seurakuntatalouksien vuoden 2022 ABC-analyysi. Hankintojen ABC-analyysissä on yleensä nähtävissä selkeä 20/80-sääntö eli 20 % toimittajista aiheuttaa 80 % kuluista (Nieminen 2016, 84). Mukana olevista seurakuntatalouksista ainoastaan Ikaalisten seurakunnan osalta ABC-analyysi noudattaa esimerkillisesti tätä periaatetta. Ikaalisten seurakunnassa 80 % kuluista oli vuonna 2022 0,5 M€. Tähän euromäärään päästään 46 toimittajalla, joka on noin 20 % toimittajista. Tämän ryhmän pienimmät toimittajat ovat noin 3 000 € laskuttajia. (Ikaalisten seurakunta.)

Taulukko 6 Seurakuntatalouksien ABC-analyysi 2022

|                            | 80 %<br>kuluista<br>(M€) | toimittajien<br>lukumäärä | osuus kaikista<br>toimittajista (%) |
|----------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| Tampereen seurakuntayhtymä | 12,4                     | 138                       | 10                                  |
| Ikaalisten seurakunta      | 0,5                      | 46                        | 20                                  |
| Kangasalan seurakunta      | 1,8                      | 61                        | 15                                  |
| Ylöjärven seurakunta       | 2,3                      | 68                        | 16                                  |

Muissa seurakuntatalouksissa pienempi osa toimittajista aiheuttaa 80 % seurakuntatalouksien kuluista. Kangasalan seurakunnassa 80 % kuluista oli 1,8 M€. Tähän euromäärään päästään 61 toimittajalla, joka on noin 15 % toimittajista. (Kangasalan seurakunta.) Ylöjärven seurakunnassa 80 % kuluista oli vuonna 2022 2,3 M€. Tähän euromäärään päästään 68 toimittajalla, joka on noin 16 % toimittajista. (Ylöjärven seurakunta d.) Sekä Kangasalan että Ylöjärven seurakunnissa pienimmät tähän ryhmään kuuluvista toimittajista ovat noin 8000 € laskuttajia.

Tampereen seurakuntayhtymässä 80 % kuluista oli 12,4 M€. Tähän euromäärään päästään 138 toimittajalla, joka on vain noin 10 % toimittajista. Tähän ryhmään kuuluvista pienimmät toimittajat ovat n. 19 000 € laskuttajia. Toisin sanoen 10 % seurakuntayhtymän toimittajista aiheuttaa 80 % kuluista. Loput 90 % toimittajista vastaa 20 % kuluista. (Tampereen seurakunnat c.) Tämä tarkoittaa sitä, että pienten toimittajien määrä on korostunut.

### 3.3 Teemahaastattelut

Teemahaastattelut käytiin huhtikuussa seurakunta kerrallaan liitteen 1 mukaisella rungolla. Keskustelu sai soljua vapaasti näiden teemojen ympärillä. Tähän lukuun on koostettu teemahaastattelut seurakunnittain.

### 3.3.1 Tampereen seurakuntayhtymä

Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymässä on viime vuosina muutama EU-kynnysarvon ylittävä hankinta, kuten työterveyspalvelut, sähköiset henkilöstöedut ja varainhoitopalvelut. Kansallisen kynnysarvon ylittäviä kilpailutuksia tehdään vuosittain noin 20 kappaletta, joista toistuvia on muutama ja muut yksittäisiä hankkeita. Sopimuskausia on yritetty tietoisesti pidentää noin neljän vuoden mittaiseksi. Käytössä on erilaisia varsinaisen sopimuskauden ja optiokauden yhdistelmiä. Tampereen seurakuntayhtymä on mukana muutamassa Hanselin yhteishankinnassa.

Tampereen seurakuntayhtymässä on olemassa hankintaohje, jossa on ohjeistus myös pienhankintojen tekemiseen. Seurakuntayhtymällä on Kirkon ympäristödiplomi ja ympäristöohjelmaan on kirjattu hankintaohjeen päivitys niin, että se kattaisi myös ohjeistusta vastuullisuusasioista. Ympäristöohjelmassa tämän tekemiseen on suunniteltu vuosi 2023.

Vastuullisuustekijöitä on pyritty huomioimaan hankinnoissa. Tarve olisi kuitenkin saada yhteinen visio siitä, mitkä asiat olisivat tärkeimmät ja miten niitä voitaisiin huomioida. Tampereen seurakuntayhtymä on sitoutunut Hiilineutraali kirkko 2030 -strategiaan.

Yhteistyön osalta yksi tärkeimmistä hyödyistä nähtäisiin olevan hankintavolyymien kasvattaminen.

### 3.3.2 Ikaalisten seurakunta

Ikaalisten seurakunta on sen verran pieni hankintayksikkö, että kansallisen kynnysarvon ylittäviä hankintoja on todella harvoin. Viimeisen neljän vuoden aikana on kansallisen kynnysarvon ylittäviä hankintoja ollut vakuutuspalvelut sekä kirkon ulkomaalaus. Pienhankintoja on kilpailutettu enemmän ruohonleikkureista, pieniin rakennusurakoihin ja kellonsoittoautomaatiikkaan. Toistuvia hankintoja on ollut hautausmaan kesäkukkahankinnat sekä sähköenergian kilpailutus. Hansel Oy:n yhteishankinnoissa mukana IT-yhteistyön kautta.

Seurakunnalla ei ole Kirkon ympäristödiplomia. Tästä huolimatta seurakunnassa tehdään erilaisia ympäristötekoja ja pyritään huomioimaan vastuullisuus hankinnoissa.

Seurakunnassa ei julkisten hankintojen osaamista ole. Seurakuntarajat ylittävän hankintayhteistyön osalta suurimmat hyödyt tulisi työn helpottamisen ja taloudellisen hyödyn kautta. Ikaalisten seurakunnassa on tiedostettu, ettei yksilöllisistä tarpeiden takia yhteishankinnoissa aina välttämättä saavuteta taloudellista hyötyä. Eniten seurakunta hyötyisi avusta kansallisen kynnyksarvon ylittävissä hankinnoissa ja Hilman käytössä. Lisäksi kokevat hyödylliseksi tiedon siitä, miten muut ovat tehneet hankintoja ja kilpailutuksia ja näissä onnistuneet. Näistä saisi sitten kerättyä itselle käyttöön käyttökelpoisia hyviä ideoita.

### 3.3.3 Kangasalan seurakunta

Kangasalan seurakunnassa on viime vuosien aikana kilpailutettu mm. elintarvikkeet, haudankaivuu, hautausmaan kukat, tilintarkastuspalvelut sekä eri rakennusurakoita. Kilpailutettavat ovat pääasiallisesti ollut määrääjain toistuvia kilpailutuksia, ainoastaan rakennushankkeet ovat kertaluonteisia. Kangasalla on Hansel Oy:n kautta kilpailutettu työterveyspalvelut ja lisäksi ovat mukana IT-yhteistyön kautta joissain yhteishankinnoissa.

Sopimuskausia on pyritty pidentämään ja ne ovatkin nykyään enimmäkseen 4-5 vuoden mittaisia aiempien 2 vuoden sopimusten sijaan. Talvikunnossapidon osalta kuitenkin on edelleen käytössä yhden vuoden sopimukset.

Kangasalan seurakunnalla on vuonna 2022 saatu Kirkon ympäristödiplomi ja metsillä FCS-sertifikaatti, joka rajoittaa kilpailuttamista puun myynnin suhteen. Vaikka seurakunta ei ole liittynyt Hiilineutraali Kirkko -ilmastostrategiaan, pyritään siellä noudattamaan vastuullisuusnäkökulmia ajatuksella uusiutuva energia, kierrätys ja energiatehokkuus. Ympäristökriteereitä ei ole huomioitu varsinaisessa kilpailutuksessa kuitenkaan.

Seurakunnasta löytyvä julkisten hankintojen osaaminen on tekemisen kautta saatua. Eniten seurakunnassa tarvittaisiin apua erityistä hankintaosaamista vaativien asioiden suhteen, hankintalakineuvontaa, kilpailutusasiakirjojen laadintaan sekä laadullisten kriteereiden laadintaan ja vertailuun.

### 3.3.4 Ylöjärven seurakunta

Ylöjärven seurakunnassa on lähivuosina kilpailutettu kansallisen kynnyksarvon ylittäviä hankintoja esimerkiksi elintarvikkeet, kirkon maalaus, leirikeskuksen rakentaminen ja tilintarkastus. Toistuvia kilpailutuksia ovat elintarvikkeiden ja sähkön lisäksi myös linja-autoilla tehtävät kuljetuspalvelut, sekä vartiointipalvelut.

Yhteishankintoja ei Ylöjärven seurakunnassa juurikaan tehdä, mutta IT-yhteistyöalueen kautta ovat mukana myös Hansel Oy:n kilpailutuksissa.

Sopimuskaudet vaihtelevat yhdestä vuodesta pidempiin, aina tarpeen mukaan. Kirkon ympäristödiplomin haku on meneillään ja muutoinkin vastuullisuus on seurakunnan arvojen mukaista, vaikkakaan vastuullisuusasioita ei juurikaan ole hankinnoissa huomioitu.

Julkisten hankintojen osaamista ei seurakunnasta juurikaan löydy, vaikka useampi työntekijä tekee kilpailutuksia omassa työssään. Seurakunnalla on olemassa hankintaohjeet, jossa on ohjeistettu kaikki hankinnat, ei pelkästään pienhankinnat.

Seurakunnassa nähdään, että eniten hyötyä olisi yhteiskilpailutuksista ja sekä avun saamisesta yksittäisiin hankintoihin silloin, kun oma osaaminen ei riitä. Potentiaalisina yhteishankinnan kohteina nähtiin työvaatteet, polttoaineet, elintarvikkeet, puhdistusaineet, jätehuolto ja kuljetuspalvelut. 2023 vuoden aikana on vielä tulossa elintarvikkeiden ja bussikuljetusten kilpailutukset.

## 4 Tietopohja

Tässä opinnäytetyössä käytetty tietopohja muodostuu kirjallisista lähteistä, kuten julkisten hankintojen kirjallisuudesta, hankintayhteistyön eri muodoista, vastuullisuuden huomioimisesta julkisissa hankinnoissa sekä näkökulmista osaamisen kehittämiseen.

### 4.1 Julkiset hankinnat

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan hankintalainsäädännössä määriteltyjen hankintayksiköiden oman organisaationsa ulkopuolelta tekemiä vastikkeellisia ostoja. (Kontio & Kronström & Kumlin & Mäki 2017, 27). Hankintalaissa on määritelty hankintayksiköt, joita laki koskee. Evankelis-luterilaiset seurakunnat ovat hankintalain tarkoittamia hankintayksiköitä kirkon verotusoikeuden ja julkisen vallankäytön vuoksi (Kontio ym. 2017, 46).

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016) eli hankintalaki määrittelee, miten hankintayksiköiden on kilpailutettava hankintansa. Suomen julkisten hankintojen säätely perustuu EU:n julkisia hankintoja koskevia direktiiveihin sekä Maailman kauppajärjestön (WTO) julkisten hankintojen GPA-sopimukseen.

Hankintalaissa säädetään lisäksi direktiiviin kuulumattomista hankinnoista. Tällaisia ovat muun muassa kansalliset hankinnat. (Kontio ym. 2017, 44.). Hankintalain periaatteita ovat tasapuolisuus, syrjimättömyys, avoimuus sekä suhteellisuus (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 2016, 3 §). Kansallisen kynnysarvon alittavat hankinnat ovat varsinaisen hankintalain soveltamisalan ulkopuolella, mutta myös näissä niin kutsutuissa pienhankinnoissa tulee noudattaa hankintalain periaatteita (Kontio ym. 2017, XI). Hankintayksiköillä on kuitenkin usein oma hankintaohje, jossa on määritelty, miten pienhankinnat tulee kilpailuttaa. Tässä kehittämistyössä mukana olevilla seurakunnilla on kaikilla oma pienhankintaohjeensa.

Taulukko 7 Julkisten hankintojen kynnysarvot (alv 0 %) (Työ- ja elinkeinoministeriö).

| Hankintalaji                                      | Kansalliset kynnysarvot | EU-kynnysarvot |
|---|-------------------------|----------------|
| Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut         | 60 000 €                | 215 000 €      |
| Rakennusurakat                                    | 150 000 €               | 5 382 000 €    |
| Sosiaali- ja terveystalvelut (Liite E kohdat 1-4) | 400 000 €               |                |
| Muut erityiset palvelut (Liite E kohdat 5-15)     | 300 000 €               |                |
| Käyttöoikeussopimukset                            | 500 000 €               |                |

Taulukko 7 on esitetty 2023 voimassa olleet arvonlisäverottomat EU- ja kansalliset kynnysarvot. Kynnysarvojen mukaan määräytyy se, mitä hankintalain pykälää kilpailutuksessa noudatetaan. Hankinnan ennakoitu arvo lasketaan hankintayksikön arvioimalla suurimmalla mahdollisella arvonlisäverottomalla kokonaiskorvaussummalla. Ennakoidun arvon laskennassa huomioidaan myös mahdolliset optiovuodet. Arvion tulee kuitenkin olla riittävän tarkka ja mikäli saatujen tarjousten hinnat ylittävät merkittävästi arvion, tulee julkaista uusi hankintailmoitus. Mikäli hankinta kilpailutetaan osissa, huomioidaan hankinnan ennakoituna arvona kaikkien osien yhteissumma ja noudatetaan ylitetyn kynnysarvon mukaisia hankintalain säännöksiä. Hankintayksikön sisäiset yksiköt huomioidaan kokonaisuutena ennakoitua arvoa laskettaessa. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö a.) Käytännössä seurakuntayhtymän tai itsenäisen seurakunnan samankaltaiset hankinnat käsitellään kokonaisuutena. Silloin, kun erilliset toiminnalliset yksiköt tekevät yhteishankintaa, ennakoidut arvot voidaan ilmoittaa yksikkötasolla. Toistaiseksi voimassa olevien sopimusten kohdalla ennakoitu arvo lasketaan kuukausihinta kerrottuna luvulla 48, jolloin saadaan palvelulle neljän vuoden hinta. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö a.)

#### 4.1.1 Hankintasuunnitelma

Hankintalain (1397/2016, 2§) yhtenä tavoitteena on, että hankintayksikön tulisi järjestää hankintatoimi niin, että hankintoja tehtäisiin mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat huomioon ottaen. Määrärahatarpeiden määrittelyn vuoksi hankintojen ja investointien pitkän tähtäimen suunnittelu on välttämätöntä. Hankintayksikkö hallitsee tulevia hankintoja vähintään seuraavan vuoden ajalle tehdyllä hankintasuunnitelmalla. Hankintasuunnitelman avulla hankintayksikkö saa muodostettua järjestyviä hankintakokonaisuuksia sekä arvioitua yhteishankintamahdollisuuksia. Lisäksi hankintasuunnitelma parantaa prosessitehokkuutta. (Julkisten hankintojen käsikirja 2023, 46.) Hankintayksikön laatima hankintasuunnitelma voi olla hyvin yleiselle tasolle tehty tai yksityiskohtainen. Hankintasuunnitelman yhtenä tärkeänä tehtävänä on varata hankinnan tekemiseen riittävät resurssit. (Kontio ym. 2017, 89.)

#### 4.2 Hankintayksiköiden yhteistyö

Hankinta yhteistyöstä on monia etuja. Esimerkiksi volyymin kasvaessa on mahdollista saada edullisempia hintoja ja hankintayksiköille edullisempia ehtoja. Volyymien kasvaminen saattaa houkutella useampia tarjoajia. Volyymien kasvaessa pitää kuitenkin hankintakohtaisesti harkita hankinnan jakamista tarkoituksenmukaisiin osiin. Yhteistyötä tekemällä päällekkäisen työn tekeminen vähentyy ja tämän myötä tulee säästöjä kustannuksiin. Hankintamenettelyt tehostuvat ja asiantuntemus lisääntyy tietojen ja taitojen jakamisen myötä ja näin ollen saadaan tehtyä ammattimaisempia hankintoja.

Hankintalain kolmannessa luvussa (2016/1397) otetaan kantaa yhteishankintoihin. Hankintalain 21 § mukaisesti hankintayksiköt voivat sopia hankintojen toteuttamisesta yhdessä. Hankintaan osallistuvat hankintayksiköt vastaavat hankintalain noudattamisesta, vaikka yksi osallistuvista hankintayksiköistä olisi päävastuussa ja toteuttaisi hankintamenettelyn omasta ja mukana olevien hankintayksiköiden puolesta.

#### 4.2.1 Hankintarengas

Yksi hankintayhteistyön muoto on hankintarengas, joka on hankintayksiköiden yhteenliittymä. Hankintarengas ei siis ole yhteishankintayksikkö. Hankintarenkaassa yksi hankintayksikkö toteuttaa hankintamenettelyn mukana olevien muiden hankintayksiköiden puolesta. Hankintarenkaan toimintamalliin ei ole erillisiä säännöksiä, koska kyseessä on töiden organisoinnista (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö b.) Hankintalain 21 §:ssä (2016/1397) kuitenkin määritellään vastuunjaosta. Hankintarenkaassa mukana olevien yksiköiden tulee yhdessä vastata, että hankintalakia noudatetaan yhdessä tehdyissä hankinnoissa. Tämän pykälän ulkopuolelle jäävät kuitenkin tilanteet, joissa mukana oleva hankintayksikkö on vastuussa yksin jonkin vaiheen osalta omassa nimissään, esimerkiksi hankintayksikön itsenäisesti puitejärjestelyn sisällä tehtävistä ostoista. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö b.) Hankintarengasta ei pidetä hankintayksikkönä silloin, kun hankintarengas koostuu itsenäisistä oikeushenkilöistä ja tässä tapauksessa hankinnat tulisi erotella kunkin hankintayksikön omiksi päätöksiksi. Mikäli hallintosopimuksella on perustettu julkisoikeudelliseen oikeussuhteeseen perustuva yhteenliittymä, se voidaan nähdä hankintayksikkönä.

Hankintarenkaan ja yhteishankintayksikön ero on myös siinä, että yhteishankintayksikkö hankkii tarjottavaksi tavaroita ja palveluita hankintayksiköille ja hankintarenkaassa hankintayksiköt hankkivat niitä yhdessä. (Galkin & Voutilainen 2015, 1022.) Näin ollen hankintarenkaassa mukana olevan hankintayksikön tulee tehdä ja perustella hankintaan liittyvät toimet, kuten hankintamenettelyn valinta, tarjoajan tai tarjouksen hylkääminen, voittavan tarjouksen valinta sekä hankinnan keskeyttäminen. (Galkin & Voutilainen 2015, 1023-1024.) Hallinnollista taakkaa hankintarengas ei kevennä, sillä samat hallinnolliset päätökset tulee tehdä riippumatta siitä, tekeekö hankintayksikkö kilpailutuksen yksin vai yhdessä muiden kanssa hankintarenkaan kautta.

Hankintarengasta perustettaessa tulee sopia toimintamallista. Esimerkiksi hankintapäätöksen osalta jokainen mukana oleva hankintayksikkö voi tehdä itsenäi-

sen hankintapäätöksen ja -sopimuksen. Toisaalta hankintayksikkö voi myös siirtää päätöksenteko vallan yhdelle hankintayksikölle tai hankintarenkaan sisäiselle työryhmälle. Hankintarenkaan sisälle voidaan perustaa työryhmiä, jotka valmistelevat tarjouspyyntöjä ja kuulevat asiantuntijoita sekä voivat tehdä hankintapäätössuosituksia. Hankintayksiköt voivat sitoutua olemaan mukana kaikissa tai vain osassa hankintarenkaan tekemissä hankinnoissa. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö b.)

Hankintarenkaan yhteistyösopimukseen tulee kirjata:

- mukana olevat hankintayksiköt
- sopimuksen voimassaolo ja irtisanominen
- hankintarenkaan tehtävät
- mitä hankitaan
- vastuunjako: mitä hankintayksiköt tekevät yhdessä ja mitä itse. Kenellä on valtuudet tehdä päätöksiä?
- Hankintapäätösten tekeminen
- Tehtävien siirtäminen laillisesti
- Mahdolliset korvaukset muiden tekemästä työstä

Hankintarenkaan julkaisemassa tarjouspyynnössä tulee ilmoittaa kaikki mukana olevat hankintayksiköt sekä hankinnan ennakoitu arvo. Hankintailmoituksessa tulee olla selkeästi näkyvissä, että kyseessä on yhdessä tehtävä hankinta ja ilmoituksessa kuvataan hankintayhteistyön luonne. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö b.)

#### 4.2.2 Yhteistyö yksittäisessä hankinnassa

Yhteistyötä yksittäisissä hankinnoissa voi tehdä satunnaisissa hankinnoissa, mikäli tarvetta yhteisille hankinnoille ei ole jatkuvaa, eikä näin ollen ole kannattavaa perustaa hankintarengasta. Yhteistyötä voidaan tehdä eri asteisesti noudattaen hankintalain pykälää. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö b.)

Kevyessä yhteistyössä voidaan hyödyntää useamman hankintayksikön asiantuntemusta kilpailutuksen valmistelussa, vaikka varsinaiset tarjouspyynnöt jokainen julkaiseekin itse. Valmistellessa voidaan esimerkiksi tehdä yhdessä markkinakartoitusta ja tietopyyntöjä sekä analysoida näihin saatuja vastauksia, valmistella tarjouspyyntöasiakirjoja ja sopimusehtoja tai laatia yhdessä hankinnan kohteen soveltuvuusvaatimuksia tai vertailtavia kriteereitä. Kevyen yhteistyön yhteydessä ei tarvitse tehdä sopimuksia yhteistyön tekemisestä, sillä kukin hankintayksikkö vastaa omasta toiminnastaan ja kilpailutuksen yhteydessä käytetyistä menettelyistä. Hankintalaissa ei oteta kantaa tähän yhteistyön muotoon. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö b.)

Laajemmassa yhteistyössä tehdään yhdessä varsinaiseen hankintamenettelyyn liittyviä toimia. Tällöin tarjouspyynnössä tulee näkyä mukana olevien hankintayksiköiden nimet. Valmistelu saattaa olla enemmän jonkun mukana olevan hankintayksikön vastuulla. Tarjousten vertailua voidaan tehdä yhdessä. Laajemman yhteistyön yhteydessä sopimuksen tekeminen kannattaa. Sopimuksessa sovitaan vastuunjaosta, yhteistyössä tapahtuvasta toiminnasta ja mahdollisista kustannusten korvauksista. Tässä hankintayhteistyön muodossa riittää, että mahdolliset valitukset kohdistetaan vain yhteen mukana olevaan hankintayksikköön. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö b.)

### 4.3 Vastuullisuus julkisissa hankinnoissa

Hankintalainkin yksi tavoitteista on edistää kestävien hankintojen tekemistä. Vastuullisella julkisella hankinnalla tarkoitetaan hankintaa, jossa on hankintaa tehdessä huomioitu ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen vastuu. YK:n jäsenmaat sopivat vuonna 2016 voimaan tulleen kestävän kehityksen tavoiteohjelman Agenda 2030:n, jossa tavoitteet on ryhmitelty 17 eri kokonaisuuteen. (Julkisten hankintojen käsikirja 2023, 334.) Vuonna 2020 julkaistu Kansallinen julkisten hankintojen strategia sisältää myös kestävyysnäkökulman omana osaluueenaan (Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020, 4).

### 4.3.1 Taloudellinen kestävyys

Kansallisessa julkisten hankintojen strategiassa (2020, 10) taloudellisen kestävyuden osalta tavoitteena on vähentää julkisten hankintojen hankinta- ja prosessikustannuksia, tehdä hankinnat suunnitelmallisesti ja kustannustehokkaasti sekä edistää verovastuullisuutta ja torjua harmaata taloutta. Suunnitelmallisuus ja kustannustehokkuus tarkoittaa sitä, että hankintojen suunnittelu on osa organisaation talouden ja toiminnan suunnittelua. Lisäksi suuremmat hankinnat tulee suunnitella määrärahojen ja henkilöresurssien tehokkaan käyttämisen vuoksi useamman vuoden aikajänteellä. Julkisten hankintojen hankinta- ja prosessikustannuksia voidaan tehostaa esimerkiksi hankintatapoja kehittämällä, sopimushallinnalla, yhdistämällä hankintoja sekä yhteishankintoja tekemällä.

### 4.3.2 Sosiaalinen kestävyys

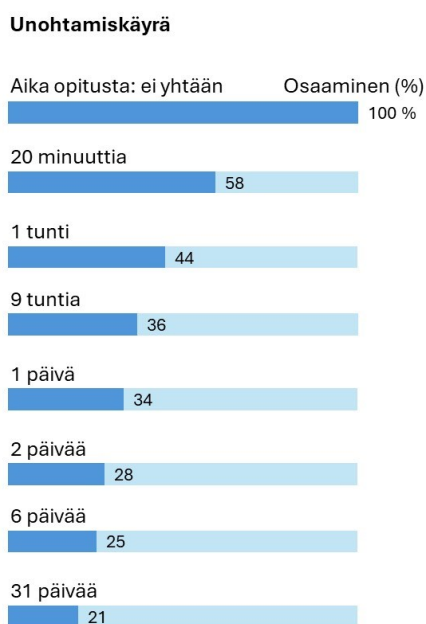
Sosiaalisen kestävyuden osalta Kansallisen julkisten hankintojen strategian (2020, 11) tavoitteena on edistää hankinnoissa ihmisoikeuksien ja työelämän perusoikeuksien kunnioittamista sekä edistää muita heikommassa työmarkkina- asemassa olevien työllistymistä silloin kun tehdään siihen soveltuvaa hankintaa. Hankinnoissa tulisi tunnistaa ne hankintakokonaisuudet, joissa riskit ihmisoikeuksien loukkauksiin ovat suurimpia. Tunnistamisen kautta näihin voidaan helpommin asettaa vastuullisuusvaatimuksia.

### 4.3.3 Ekologinen kestävyys

Ympäristönäkökulmat ovat huomioitu Kansallisen julkisten hankintojen strategian (2020, 12) ekologisen kestävyuden osassa. Ekologisen kestävyuden osalta tavoitteena on tukea julkisilla hankinnoilla kiertotalouden toteuttamista, Suomen hiilineutraalisuustavoitetta 2035, luonnon monimuotoisuuden säilymistä sekä edistää kestävästä ruokajärjestelmästä. Tavoitteisiin pääsemiseksi on tehty erilaisia konkreettisia vähähiilisyystavoitteita vaikuttavimpiin hankintakategorioihin. Esimerkiksi kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaa- miskeskus Keino on osana kansallisen hankintastrategian toteutusta julkaissut vuonna 2021 Vähähiilisten hankintojen pelikirjan.

#### 4.4 Näkökulmia osaamisen kehittämiseen

Opitun taidon arvo puolittuu alle viidessä vuodessa (Satell & Bhadudi & McLees 2023). Tämän vuoksi uutta tulee opetella. Lisäksi oppiminen haastaa sekä antaa mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä (McKenna 2023). Organisaatioissa on tärkeää tunnistaa myös ne tekijät, jotka eivät asiakkaiden tarpeissa muutu eli niin sanotut ”ei muutu miksiäkään”-tekijät. (Pölönen).



Kuva 15 Unohtamiskäyrä (Glaveski 2019)

Oppimista tapahtuu eri tavoilla. 70 % oppimisesta tapahtuu kokemusta kasvatamalla työtehtävien kautta, 20 % oppimisesta tapahtuu vertaisvuorovaikutuksessa, valmennuksessa tai mentoroinnin kautta. Ainoastaan 10 % tapahtuu varsinaisten koulutusten eli webinaarien ja muiden henkilökohtaisten koulutusten kautta. (Satell ym. 2023.) Kuva 15 mukaisesti opittu unohtuu nopeasti, mikäli uutta tietoa ei käytetä (Glaveski 2019).

## 5 Kehittämishankkeen toteutus

Luvussa 1.2.2. esitettyyn tutkimusongelmaan lähdettiin etsimään ratkaisua toimintatutkimuksen, palvelumuotoilun ja Leanin periaatteiden mukaisesti luvussa

3 kuvatulla nykytilan kartoittamisella. Nykytila-analyysin kautta saatiin hyvä näkemys kunkin mukana olevan seurakuntatalouden hankintojen nykytilasta.

Nykytila-analyysien kautta löydettiin, että tutkimusongelmaa kannattaa ensisijaisesti lähteä kehittämään yhteistyön kautta. Kehittämiskohteena olevaan hankintayhteistyöhön yhden syklin pituudeksi luonteva on aina yksi vuosi siitä alkaen, kun tulevan kauden hankintasuunnitelmia käydään yhdessä läpi. Tähän kehittämistyöhön ei näin ollen mahdu kahta kokonaista sykliä.

Nykytila-analyysin tekemisen jälkeen tutkimusongelma avattiin vielä Leanin A3-ongelmaratkaisulla. Liitteenä 2 olevassa dokumentissa näkyy PDSA-syklin mukaisesti vasemmalla sen hetkinen näkemys ongelmasta syineen ja oikealla suunnitelma, joilla ongelmaa lähdetään ratkaisemaan. Myöhemmin joitain kohtia on vielä hieman muokattu liitteenä olevasta versiosta.

Spend-analyysien kautta huomattiin, että kaikilla mukana olevilla seurakuntatalouksilla kiinteistöihin liittyvät hankinnat ovat suurimmat. Lisäksi elintarvikehankinnat ovat kaikilla suuret. Elintarvikehankinnoissa nähdään yksi potentiaalinen yhteishankinnan mahdollisuus, mutta eri mittaiset sopimuskaudet vaikuttavat siihen, ettei yhteishankintaa päästä tekemään ennen vuotta 2025.

ABC-analyyseista nähtiin, että kehittämistyössä mukana olevissa seurakuntatalouksissa ei 20/80-sääntö pätenyt kuin Ikaalisten seurakunnassa. Muissa seurakunnissa tämä luku oli vielä jyrkempi ollen 10-16/80. Tämä tarkoittaa sitä, että näiden kulujen osalta on löydettävissä suurimmat kilpailuttamisten kautta saatavat hyödyt ja yhteistyön mahdollisuudet.

## 5.1 Hankintayhteistyön kehittäminen

Benchmarking vaiheessa etsittiin netistä tietoa erilaisista hankintarenkaista. Sitä kautta löydettiin muutama hankintarengas, joissa ev.lut. seurakunta oli osana kuntien hankintarengasta. Tässä yhteydessä oltiin yhteydessä näihin seurakuntiin ja kyseltiin tarkempaa tietoa, miten hankintarengas on toiminut. Kovin kattavaa näkemystä hankintarenkaiden toimivuudesta ei valitettavasti saatu, koska

toisesta seurakunnasta vastausta ei saatu lainkaan ja toisessakin seurakunnassa tämä kyseinen hankintarengas oli jo ehditty purkamaan paria vuotta aiemmin. Tätä kautta ei löytynyt juurikaan apua siihen, miten meidän hankintayhteistyötämme lähiseurakuntien kanssa kannattaisi kehittää.

Syyskuussa 2023 omassa organisaatiossani muodostettiin näkemys siitä, minkälaisena me näemme hankintayhteistyön tarpeet ja mitä meillä on mahdollista tarjota lähiseurakunnille. Meidän näkemyksemme mukaan ei ole merkitystä, onko hankintayhteistyön yhteistyömuotona virallisempi hankintarengas vai tehdäänkö yhteistyötä vapaamuotoisemmin.

Lokakuussa pidettiin yhteinen Teams-työskentely, johon oli kutsuttu oman hankintayksikköni lisäksi kaikki kolme tässä kehittämistyössä mukana olevaa seurakuntaa. Palaveriin osallistui kaksi kolmesta kutsutusta. Kutsutuille lähetettiin etukäteen pohjustuksena aiheeseen tämän opinnäytetyön 4.2. luvussa esitetyt hankintayhteistyön tekemisen eri muodot. Keskustelussa pohdittiin, minkälaiselle yhteistyölle on jatkossa tarvetta. Keskustelun lopputuloksena todettiin, ettei tässä vaiheessa ole tarvetta perustaa hankintarengasta, eikä tehdä muutoinkaan kirjallisia sopimuksia tai pelisääntöjä. Tässä vaiheessa koettiin hyväksi vapaamuotoisempi hankintayhteistyö, jossa tehdään kuitenkin yhteistyötä siltä osin kuin se on mahdollista. Tämä sisältää sen, että yhdessä käydään läpi kunkin seurakunnan hankintasuunnitelma seuraavan vuoden osalta ja tämän jälkeen kukin voi ilmaista halunsa osallistua yhteiseen hankintaan. Tulevaisuuden osalta kuitenkin jätettiin kaikki mahdollisuudet avoimeksi. Tammikuulle 2024 sovittiin seuraava Teams-palaveri, jossa käydään läpi, minkälaisia hankintoja kullakin on tulossa alkaneen vuoden aikana ja mitkä niistä ovat sellaisia, jotka voisi toteuttaa yhdessä kilpailuttamalla.

Tammikuussa 2024 pidettiin sovitusti Teams-palaverin, jossa kävimme läpi sen, miten yhteishankintana 2023 kilpailutettu jätehuollon palveluiden sopimuskausi oli eri hankintayksiköissä lähtenyt käyntiin. Täysin ongelmatonta ei ollut ollut, mutta ongelmat eivät olleet hankintayhteistyöstä johtuneita. Samalla käytiin läpi,

mitä hankintoja eri seurakunnissa oli tälle vuodelle tulossa ja olisiko niistä mahdollisesti jotain yhdessä kilpailutettavia. Tässä palaverissa ei mitään lyöty lukkoon, ainoastaan kartoitettiin tilanne. Samalla sovittiin, että viimeistään tammi-kuussa 2025 pidettäisiin vastaavanlainen palaveri, jossa käydään läpi taas tulevat hankintasuunnitelmat ja muut ajankohtaiset asiat hankintayhteistyöhön liittyen.

## 5.2 Vastuullisuustekijöiden huomioiminen

Kirkon ympäristödiplomi kannustaa seurakuntatalouksia tekemään hankintaohjeen, jossa on huomioitu ympäristövastuullisuus. Jokaisella seurakunnalla kuitenkin on omat hankintaohjeensa, mikä tarkoittaa siis sitä, että tässä kehittämistyössä mukana olevissa seurakunnissa on erilaiset ohjeet hankintojen tekemiseen. Tampereen seurakuntayhtymän osalta käynnistyy maaliskuussa 2024 hankintaohjeen päivitysprosessi. Tämän prosessin yhteydessä mietitään tarkemmin, mitkä ovat Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymälle tärkeitä vastuullisuustekijöitä, joita voitaisiin huomioida kilpailutuksissa. Nämä tekijät tulevat todennäköisesti myös nousemaan esiin yhteishankintana tehtävissä kilpailutuksissa.

Tämän kehittämistyön ensimmäisen syklin aikana yhdessä kilpailutettuun jätehuollon palveluihin sisällytettiin vastuullisuuden osalta ympäristönäkökulmia, kuten se, että bio- ja sekajäte tulee käsitellä Pirkanmaan alueella eli jätteiden kuljetuksesta syntyisi mahdollisimman vähän päästöjä. Tässäkin hankinnassa huomioitiin toki myös hankintalain pakolliset ja harkinnanvaraiset poissulkuperusteet. Nämä poissulkuperusteet sekä tilaajavastuulain velvoitteiden täyttämisten myötä tulee ainakin joltain osin huomioitua myös sosiaaliset ja taloudelliset vastuut kaikissa vähintään kansallisen kynnsarvon ylittävissä hankinnoissa.

## 5.3 Hankintaosaamisen kehittäminen

Nykytilakartoituksen yhteydessä teemahaastatteluissa nousi esille hankintaosaamisen kasvattamisen tarpeellisuus. Luvun 4.4 Näkökulmia osaamisen kehittämiseen mukaisesti on hyvä löytää ne asiat, joiden kehittämiseen kannattaa

panostaa. Opittu tieto unohtuu nopeasti, mikäli sitä ei käytetä. Näin ollen esimerkiksi hankintaosaamista kannattaa vahvistaa perusosaamisen kautta.

Tässä vaiheessa päädyttiin kysymään Kirkkohallituksen hankintayksiköltä, olisiko heidän mahdollista toteuttaa hankintakoulutus seurakuntatalouksille. Tätä kautta saavutettaisiin suurena etuna se, että Teamsin kautta pidettävä koulutus voisi olla avoin ihan kaikille Suomen ev.lut. seurakunnille, ei siis ainoastaan tämän työn kohdeorganisaatioille.

Koulutusta suunniteltiin useamman kerran kevään, kesän ja alkusyksyn 2023 aikana. Suunnittelussa oli mukana Kirkkohallituksen hankintayksikkö, Tampereen seurakuntayhtymä sekä Ylöjärven seurakunta. Suomen laajuisesti kaikissa ev.lut. seurakunnissa on melko lailla samanlaiset hankintatarpeet, mutta hankintojen laajuus vaihtelee seurakuntatalouden koon mukaan. Työryhmään osallistuvien havaintojen sekä tämän kehittämistyön nykytila-analyysin teemahaastatteluiden kautta saadun tiedon kautta työryhmällä oli kuitenkin näkemys, minkälaisesta koulutuksesta olisi hyvä aloittaa. Ensisijaisena tärkeänä koettiin, että koulutus olisi riittävän napakan mittainen, jotta hankintoja osana omaa työtä tekevien olisi siihen helppo löytää aikaa.

Tämän ensimmäisen koulutuksen sisällöksi otettiin case, jossa käytiin läpi seurakuntatalon lämmitysjärjestelmän uusiminen eli öljylämmityksen vaihtaminen ekologisempaan järjestelmään. Tämän todellisen Ylöjärven seurakunnan hankintatapauksen lisäksi koulutuksessa käytiin läpi päätöksentekoa ja muutoksenhakua niin pienhankinnoissa kuin hankintalain soveltamisalaan kuuluvissa hankinnoissa. Viimeisenä käytiin läpi mitä seurakuntatalouksissa tarkoittaa 1.7.2023 voimaan tulleen kirkkolain velvollisuus laittaa yleiseen verkkoon pienhankintoja koskevat viranhaltijapäätökset.

Koulutukseen osallistui sen toteuttamisen yhteydessä kaiken kaikkiaan 43 henkilöä. Koulutus myös nauhoitettiin ja tallennettiin Kirkon työntekijöiden yhteiseen intranettiin Sakastiin.

## 6 Kehittämishankkeen tulokset ja arviointi

Tässä luvussa esitetään ja arvioidaan tuloksia peilaten kehittämishankkeen tutkimuskysymyksiin, tavoitteisiin ja mittareihin.

### 6.1 Tulokset tutkimuskysymysten valossa

- Minkälaisesta verkostomaisesta hankintayhteistyöstä lähiseurakuntien kanssa olisi hyötyä seurakunnille?

Kehittämistyössä mukana olevien seurakuntatalouksien kanssa todettiin, että kysyntää seurakuntarajat ylittävälle yhteistyön tekemiselle on myös hankintojen osalta. Yhdessä pohdittiin muodollisen hankintarenkaan perustamisen järkevyyttä, mutta mukana olleiden seurakunnallisten hankintayksiköiden kanssa päädyttiin kuitenkin ratkaisuun, jossa yhteistyötä tehdään ainakin toistaiseksi vapaamuotoisena. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisesta yhdessä tehtävästä hankinnasta sovitaan erikseen kunkin seurakuntatalouden kanssa. Virallisemmasta hankintarenkaasta ei koettu olevan tässä vaiheessa hyötyä. Saman aikaisesti kuitenkin katseet olivat kohti tulevaa ja nähtiin mahdollisena, että hankintayhteistyötä laajennetaan nyt mukana olevista neljästä hankintayksiköstä Tampereen alueen muihin seurakuntiin tai jopa esimerkiksi hiippakunnan laajuiseksi hankintayhteistyöksi.

Kehittämishankkeen aloittamisen jälkeen ensimmäinen yhteishankinta vähän yllättäen jo keväällä 2023. Tässä vaiheessa kehittämistyö oli vielä niin vaiheessa, että ainoastaan teemahaastattelut oli käyty. Hankintaan liittyvä yhteistyö sujui kuitenkin oikein hyvin tästä huolimatta.

- Miten hankintaosaamista saataisiin kasvatettua?

Kehittämistyössä mukana olevissa hankintayksiköissä useimmat tekevät hankintoja oman työn ohella. Tämän vuoksi teemahaastatteluiden pohjalta todettiin, että koulutukseen tulee olla matala kynnys osallistua. Käytännössä tämä tarkoit-

taa sitä, että koulutukset ovat lyhyehköjä, esimerkiksi iltapäivän mittaisia. Harvoin vastaan tuleviin asioihin ei välttämättä kannata koulutuspanoksia käyttää käyttämättömän tiedon nopean unohtamisen vuoksi. Harvinaisemmissa tapauksissa on järkevintä, että on julkisiin hankintoihin keskittynyt asiantuntija, jolta asiaa voi kysyä.

Kirkkohallituksen hankintayksikön kanssa suunniteltiin yhteistyössä tähän sopivaa hankintakoulutusta. Toisaalta koulutusten saatavuus tulee olla myös helpoaa ja tämän vuoksi syksyn 2023 koulutus päädyttiin pitämään Teams-koulutuksena. Koulutukseen oli mahdollista osallistua mistä tahansa Suomen ev.lut.seurakunnasta, ei siis pelkästään tässä kehittämistyössä mukana olevista. Tiedossa ei ole, montako henkilöä kehittämistyössä mukana olevista seurakunnista lopulta osallistui koulutukseen tai kuunteli tallenteen myöhemmin.

- Miten vastuullisuusnäkökulmat voitaisiin huomioida seurakuntien hankinnoissa?

Tämän tutkimuskysymyksen osalta varsinaista työskentelyä ei päästy aloittamaan tämän kehittämistyön puitteissa. Omassa hankintayksikössäni hankintaohjeen päivitysprosessi aloitetaan keväällä 2024 ja tässä yhteydessä vuoden 2024 aikana käydään tarkempaa pohdintaa ja työstämistä myös meille strategisesti tärkeiden vastuullisuusnäkökulmien huomioimisesta hankintoja tehdessä.

Huomioitavaa kuitenkin on, että silloin, kun hankinta tehdään yhdessä kilpailutamalla, tulee hankintaan soveltuvuusvaatimukseksi tai vertailuperusteiksi kriteerit, joiden tulee olla sopivat kaikille mukana oleville hankintayksiköille.

## 6.2 Tulokset mittareiden valossa

Työn tuloksia tulee tarkastella myös sille asetettujen mittareiden valossa.

- Löydetäänkö yhteisten hankintojen mahdollisuuksia? Mitä kaikkea voitaisiin tehdä yhteishankintana ja millä aikataululla?

Kehittämistyön aloittamisen jälkeen yhteisten hankintojen mahdollisuuksia on löydetty useampia. Nykytilan analysoinnin yhteydessä käydyissä teemakeskusteluissa nousi esille yhteinen tarve jätehuoltolain mukaiselle jätehuoltopalveluiden kilpailuttamiselle. Ensimmäiselle vuodelle ei muita yhteisiä kilpailuttamisen mahdollisuuksia löydetty eri pituisten sopimuskausien vuoksi, mutta lähivuosille niitä on joitakin jo suunnitteilla, esimerkiksi elintarvikehankinnat 2025. Yhtenä ersona haasteena on se, että jokaisessa hankintayksikössä pitää pystyä tekemään ajoissa hankintasuunnitelma. Ilman suunnitelmallisuutta, on mahdotonta käydä keskustelua yhteisestä kilpailuttamisesta. Saman aikaisesti tiedostettiin, että yhteisiin aikatauluihin pääseminen vaatii aikaa.

- Saadaanko luotua yhteiset pelisäännöt, joihin kaikki sitoutuvat? Kaikille pitää olla selvä, missä vaiheessa esimerkiksi voi ”liittyä” yhteishankintaan ja missä vaiheessa voi vielä vetäytyä siitä pois.

Kehittämistyössä mukana olevissa seurakunnissa todettiin, ettei kirjallisia yhteisiä pelisääntöjä koeta tarpeelliseksi luoda yhteistyön tässä vaiheessa. Yhdessä kuitenkin sovittiin, että vuosittain käydään vähintäänkin yksi yhteinen palaveri hankintoihin liittyen. Tämän lisäksi sovittiin, että palavereja sovitaan lisää tarpeen niin vaatiessa ja yhteyttä pidetään muutoin sähköpostilla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mikäli jostain syystä tulisi hankintasuunnitelman ulkopuolelta joku äkillinen tarve jonkin tavaran tai palvelun kilpailuttamiselle, voi tässä kohtaa kysyä myös muiden tarpeita kyseiselle hankinnalle. Yhteisiä kilpailuttamisia ei lyödä lukkoon alkuvuoden palaverissa, vaan siellä on tarkoitus käydä mukana olevien seurakuntien hankintasuunnitelmat läpi ja tämän jälkeen kukin voi omassa hankintayksikössään käydä keskustelua tulevista suunnitelmista. Tämän jälkeen käydään tarvittavia täsmentäviä keskusteluita esimerkiksi sisällön ja aikataulutuksen osalta kiinnostuneiden kanssa.

Tässä kohtaa on huomattava, että mittarin kohdalla oli erikseen mainittuna, että kaikille pitää olla selvää, missä kohtaa yhteishankintaan voi liittyä ja missä kohtaa siitä voi vetäytyä pois. Nyt kun tätä asiaa ei ole sovittu kirjallisilla pelisään-

nöillä, pitää kyseinen asia sopia jokaisen kilpailutuksen kohdalla erikseen. Lähtökohtaisesti hankintayksikön/hankintayksiköiden julkaisema tarjouspyyntö sitoo niitä eli tarjouspyynnön julkaisemisen jälkeen ei hankinnasta enää voi jäädä pois.

- Löytyykö mukana olevista seurakunnista hankintakoulutus- ja asiantuntija-aputarpeita?

Teemahaastatteluiden kautta löytyi tarve hankintakoulutukselle. Tämän kehittämistyön yhteydessä hankintakoulutusta annettiin Kirkkohallituksen hankintayksikön toimesta kerran. Tämän koulutuksen yhteydessä kuitenkin oli jo puhetta, että vuoden 2024 aikana koulutuksia voisi toteuttaa lisää. Omassa hankintayksikössäni on lisäksi suunnitteilla ulkopuoliselta taholta ostettava laajempi hankintakoulutus mahdollisesti syksyille 2024. Myös tämän osalta on mahdollista yhteistyön tekeminen eli koulutuksen kuluja saataisiin pienennettyä, mikäli osallistujia olisi myös muista seurakunnista.

Erillisten varsinaisten hankintakoulutusten lisäksi itse hankinta-asiantuntijana jaan omaa tietouttani muille hankintoja tekeville omassa organisaatiossani. Kehittämistyössä mukana olevien seurakuntatalouksien kanssa on sovittu, että hankinta-apua saa pyytää myös sellaisiin kilpailutuksiin, joissa Tampereen seurakuntayhtymä ei ole mukana.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on muuttaa ihmisten toimintatapoja nykytilan parantamiseksi. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että samanlaisia tuloksia saataisiin, mikäli koetta toistettaisiin samoilla muuttujilla. Toimintatutkimus olisi kuitenkin epäonnistunut, jos tulos olisi aina sama, koska ihmisten toiminnassa muuttujien vakiointi on lähes mahdotonta. (Heikkinen ym. 2023, 217-218.)

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimukseen käytetyt menetelmät mittaavat sitä ominaisuutta, jota on tarkoituskin mitata. Ajattelu- ja toimintatapojen muutosten mittaamisessa ja erityisesti tarkkaan mittaamisessa on kuitenkin

haasteita. Toimintatutkimuksen kohdalla olennaisinta on, että uusi käytäntö saadaan leviämään. (Heikkinen ym. 2023, 219-220.)

Hannu L.T. Heikkinen ja Rauno Huttunen esittelevät toimintatutkimukseen kuusi validointiperiaatetta, jotka on esitetty Taulukko 8 Toimintatutkimuksen validointiperusteet (Heikkinen ym. 2023, 223)

Taulukko 8 Toimintatutkimuksen validointiperusteet (Heikkinen ym. 2023, 223)

| <b>Periaate</b>                     | <b>Onnistunut toimintatutkimus...</b>   |
|-------------------------------------|---|
| Historiallinen jatkuvuuden periaate | ...näkee käytännöt historiallisesti kehittyneinä ja osana laajaa toimintajärjestelmien kokonaisuutta. |
| Reflektiivisyys                     | ...huomioi tutkijan ajattelun ja tulkinnan pohjautumisen hänen aikaisempiin elämäkokemuksiinsa.       |
| Dialektisuus                        | ...rakentaa tulkintaa moniäänisesti erilaisia näkökulmia esiin tuoden.                                |
| Toimivuus                           | ...tuottaa tietoa, josta on käytännön hyötyä.   |
| Havahduttavuus                      | ...ei jätä lukijaa kylmäksi.  |
| Adekvaattisuus                      | ...puhuu samaa kieltä käytännön toimijoiden kanssa.   |

Tällä toimintatutkimuksella on pyritty kehittämään aiempaa parempia toimintatapoja. Tätä varten on selvitetty, miten aiemmin on toimittu. Tutkijan näkökulmiin vaikuttaa oma asema Tampereen seurakuntayhtymän hankinta-asiantuntijana. Täysin objektiivista tulkintaa asioihin ei näin voida saada, mutta oma kohtainen suhde ja näkemys auttaa ymmärtämään kehittämisen kohteena olevaa toimintaa. Lisäksi on huomioitava, että jokaisella mukana olleella on omat näkemyksensä nykytilasta. Mikäli kehittämistyöhön olisi osallistunut eri toimijat, olisi myös lopputulos voinut olla erilainen. Toimintatutkimusta tehdessä on käyty vuoropuhelua mukana olleiden seurakuntatalouksien edustajien kanssa. Tätä

toimintatutkimusta tehdessä on käytetty sellaisia termejä ja kieltä, joita kehittämistyössä mukana olevat ovat voineet ymmärtää. Tutkimus on kirjoitettu niin, että myös ne, joille julkiset hankinnat eivät ole tuttuja, voivat ymmärtää.

## 7 Johtopäätökset

Tässä luvussa arvioidaan kehittämishankkeen toteutusta, sekä siten miten hyvin tutkimusongelma ratkaistiin. Luvussa pohditaan työn merkitystä työelämäkumppaneille sekä mahdollisia jatko kehittämistarpeita.

### 7.1 Kehittämishankkeen toteutus

Hankintojen tai ylipäätään minkään toiminnon kehittäminen vaatii resursseja. Hankintojen kohdalla suurimmat tarvittavat resurssit ovat aika ja motivaatio. Oma työpanokseni on täysin julkisiin hankintoihin keskittyvää. Silloin, kun pienenä osana omaa työtä hoitaa joitain asiaa, on sen asian kehittämiseen vaikeampi löytää aikaa.

Ilman suuria kustannuksia saadaan tehtyä paljon, jos vain on ensin aikaa pysähtyä miettimään nykytilannetta. Nykytilannetta voidaan lähteä helposti kehittämään Leanin ja palvelumuotoilun periaatteiden mukaisilla matalan kynnyksen kokeiluilla.

Kuluanalyyseista löytyvät asiat näkyvät vasta pitkän ajan kuluttua. Vuodesta 2023 saadaan kuluanalyysit vasta tilikauden päättymisen jälkeen maaliskuussa 2024. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että mikäli kuluanalyysien kautta löydetään kehittämistarpeita, joita mahdollisesti voitaisiin yhdessä ratkaista, vaikutukset ovat nähtävissä hitaasti, mikäli asiaa seurataan vain kuluanalyysien kautta.

Kehittämistyön aikana saatiin pyöräytettyä kehittämistyön ensimmäinen sykli, joka sisälsi nykytila-analyysin ja hankintayhteistyön tarpeen ja muodon selvittämisen. Kehittämistyö saavutti tavoitteensa siltä osin, että yhteistyö on saatu

käynnistettyä, jatkosta on sovittu ja lisäksi yhteistyön mahdollisuuksia nähdään myös tulevaisuudessa.

Julkisten hankintojen osalta hankintasuunnitelman tulisi olla kaiken tekemisen perusta. Hankintayhteistyön tekeminen vaatii myös selkeän hankintasuunnitelman tekemistä. Vie aikaa, että sopimuskaudet saadaan menemään samalla syklillä. Tähän vaaditaan ennen kaikkea suunnitelmallisuutta ja säännöllistä yhteyden pitoa muihin hankintayksiköihin.

Vastuullisuusasioihin ei kehittämishankkeen aikana lopulta ollut mahdollisuuksia keskittyä syvemmin. Jokaisessa hankintayksikössä on omat hankintaohjeensa ja Tampereen seurakuntayhtymässä on käynnistymässä maaliskuussa 2024 hankintaohjeen päivitys. Tämän päivityksen tarkoituksena on saada hankintaohjeeseen nostettua entistä paremmin esille vastuullisuusteemat. Esimerkiksi Kirkon ympäristödiplomi kannustaa siihen, että hankintaohjeesta ne löytyvät ja että työntekijät on lisäksi koulutettu ympäristökriteerien käyttöön. Käytännössä on kuitenkin mahdotonta tehdä hankintaohjeistusta, joka sisältää vastauksen kaikkiin vastuullisuusteemojen kysymyksiin.

## 7.2 Työn merkitys työelämäkumppaneille

Kehittämistyössä mukana olevilta kumppaneilta kerrottiin tämän työn merkityksen osalta, että tätä kautta kilpailutukset saavat ryhtiä ja virheiden määrä vähenee. Tähän vaikuttaa suurelta osin se, että on mahdollista käyttää julkisiin hankintoihin keskittyntä asiantuntemusta. Yhdessä tekemällä kokonaisuudessaan aikaa säästyy ja kustannuksia saadaan jaettua, kun jokaisessa seurakunnassa ei kilpailutusta tarvitse tehdä erikseen. Hankintavolyymin ollessa suurempi, myös tarjoajien kiinnostuminen on suurempaa. Lisäksi laajempia kokonaisuuksia kilpailuttaessa voidaan saada edullisempia tarjouksia.

Kuitenkin tulee muistaa, että itsenäiset seurakuntataloukset tekevät aina itse päätöksensä siitä, miten hankintansa kilpailuttaa. Silloin, kun kilpailutus tehdään

yhdessä, saa sparrausta ja näkemyksiä myös muilta. Toisaalta muilta voi pyytää avuksi esimerkiksi heidän käyttämän tarjouspyyntömateriaalin benchmarkausta varten.

### 7.3 Mahdolliset jatkohankkeet

Yhteishankintojen kohdalla olisi tärkeää, että kilpailutusmateriaalin valmisteluun ja kommentointiin osallistuisi osallistuvista seurakunnista aina useampi henkilö. Tällä taattaisiin se, että kilpailutuksen lopputuloksena hankittava tavara tai palvelu vastaisi paremmin kaikkien tarpeita, ei vain kilpailutuksesta vastaavan seurakunnan.

Tulevaisuudessa seurakuntarajat ylittävää hankintayhteistyötä voidaan tehdä entistä laajemmin. Mikäli yhteistyön tekeminen laajenee kovin suureksi, voi olla tarpeen luoda varsinainen hankintarengas, jolla on virallisemmat kirjalliset yhteistyön tekemisen pelisäännöt. Työskentelyissä nousi esille myös visio vielä laajemmasta hankintaorganisaatiosta, joka hoitaisi seurakuntatalouksien hankintoja ja kilpailutuksia esimerkiksi vastaavan laajuisesti kuin Tampereen IT-yhteistyöalue. Tampereen seurakuntayhtymän tietohallinto hoitaa 36 seurakunnan IT asiat.

Mitä enemmän seurakuntia on hankintayhteistyössä mukana, sitä enemmän hankintojen tekeminen yhdessä vaatii myös organisointia. Silloin keskustelu ja asioista sopiminen ei suju enää niin jouhevasti ja määrärajoista on pidettävä entistä tarkemmin kiinni. Toistaiseksi neljän hankintayksikön yhteistyössä tarvittaessa voi kysellä puuttuvan tiedon perään. Toisaalta laajemman hankintayhteistyön osalta nousee esille myös henkilöstöresurssikysymykset.

## Lähteet

Galkin, Denis & Voutilainen, Tomi 2015. Hankintarenkaat kuntien välisen yhteistyön muotona. Defensor Legis N:o 6/2015. sivut 1020-1029.

Glaveski, Steve 2019. Where Companies Go Wrong with Learning and Development. Harvard Business Review 2.10.2019. <https://hbr.org/2019/10/where-companies-go-wrong-with-learning-and-development>. Viitattu 17.3.2024.

Heikkinen, Hannu L.T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. painos. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Heikkinen, Hannu L.T. & Kaukko, Mervi 2023. Toimintatutkimus. Käytännön opas. Vastapaino. Tampere.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Ikaalisten seurakunta. Kuluanalyysi 2022. Sisäinen dokumentti.

Julkisten hankintojen käsikirja 2023. Valtionvarainministeriön julkaisu – 2023:60. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165114>. Viitattu 10.11.2023.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö a. Ennakoidun arvon laskeminen. <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/kynnysarvot/ennakoidun-arvon-laskeminen>. Viitattu 7.7.2023.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö b. Vuosiseminaari. Hankintojen yhteistyön muodot ja mahdollisuudet. 23.3.2022. [https://www.hankinnat.fi/sites/default/files/media/file/JHNY%20Vuosiseminaari%202022%20aineisto\\_0.pdf](https://www.hankinnat.fi/sites/default/files/media/file/JHNY%20Vuosiseminaari%202022%20aineisto_0.pdf). Viitattu 14.7.2023.

Juuti, Pauli & Luoma, Mikko 2022. Strateginen ajattelu ja johtaminen. Matka läpi maailmankuvien. PS-kustannus, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 185. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kangasalan seurakunta a. Päätöksenteko ja talous Kangasalan seurakunnassa. <https://www.kangasalanseurakunta.fi/paatöksenteko>. Viitattu 11.7.2023.

Kangasalan seurakunta. Kuluanalyysi 2022. Sisäinen dokumentti.

Kansallinen julkisten hankintojen strategia. 2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162418>. Viitattu 28.2.2024.

Kirkon tilastot. <https://kirkontilastot.fi/>. Viitattu 11.7.2023.

Kirkon ympäristödiplomi a. <https://evl.fi/ymparistodiplomi>. Viitattu 13.7.2023.

Kirkon ympäristödiplomi b. Hankintaohjeet ja -koulutus. <https://evl.fi/ymparistodiplomi/ymparistokasikirja/toiminta-ja-talous/hankintaohjeet-ja-koulutus>. Viitattu 13.7.2023.

Kirkon ympäristödiplomi c. Ympäristökäsikirja mahdollisuuksien avaajana. <https://evl.fi/ymparistodiplomi/ymparistokasikirja/kasikirja-mahdollisuuksien-avaajana>. Viitattu 13.7.2023.

Kontio, Annamari & Kronström, Sanna & Kumlin, Aarne & Mäki Laura 2017. Julkiset hankinnat. Käsikirja. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1397. Finlex.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=%22Laki%20julkisista%20hankinnoista%20ja%20k%C3%A4ytt%C3%B6oikeussopimuksista%22>. Viitattu 5.7.2023.

Lean a. <https://www.lean.org>. Viitattu 19.1.2024.

McKenna, James 2023. Build a Strong Learning Culture on Your Team. Harvard Business Review 6.6.2023. <https://hbr.org/2023/06/build-a-strong-learning-culture-on-your-team>. Viitattu 17.3.2024.

Nieminen, Sanna 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Talentum Pro, Helsinki.

Palvelumuotoilu Palo 2021. Palvelumuotoilun menetelmä - haastattelu. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-menetelma-haastattelu/>. Viitattu 3.7.2023.

Pölönen, Perttu. Se ei muutu miksiäkään...hyvä! <https://www.perttupolonen.com/post/se-ei-muutu-miksi%C3%A4%C3%A4n-hyv%C3%A4>. Viitattu 17.3.2024.

Satell, Greg & Bhaduri, Abhijit & McLees, Todd 2023. Help your employees develop the skills they really need. <https://hbr.org/2023/10/help-your-employees-develop-the-skills-they-really-need>. Viitattu 17.3.2024.

Suomen evankelisluterilainen kirkko. Hiilineutraali kirkko. <https://evl.fi/plus/yhteiskunta-ja-kirkko/kestava-kehitys/hiilineutraali-kirkko>. Viitattu 13.7.2023.

Tampereen hiippakunta a. Hallinto ja päätöksenteko. <https://www.tampereenhiippakunta.fi/paatoksenteko/>. Viitattu 11.7.2023.

Tampereen hiippakunta b. 2023. Tietoa hiippakunnasta. <https://www.tampereenhiippakunta.fi/tietoa-hiippakunnasta/>. Viitattu 3.7.2023.

Tampereen seurakunnat a. Päätöksenteko. [https://tampereenseurakunnat.fi/kirkko\\_tampereella/paatoksenteko#861b0f44](https://tampereenseurakunnat.fi/kirkko_tampereella/paatoksenteko#861b0f44). Viitattu 14.4.2023.

Tampereen seurakunnat b. Yhteisiä linjoja luoden, taustalta tukien. [https://tampereenseurakunnat.fi/kirkko\\_tampereella/seurakuntayhtyma/organisaatio#861b0f44](https://tampereenseurakunnat.fi/kirkko_tampereella/seurakuntayhtyma/organisaatio#861b0f44). Viitattu 26.10.2022.

Tampereen seurakunnat c. Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymän henkilöstökertomus 2022. [https://tampereenseurakunnat.fi/files/46889/YKV\\_poytakirja\\_ilman\\_liitteita\\_1.6.2023.pdf](https://tampereenseurakunnat.fi/files/46889/YKV_poytakirja_ilman_liitteita_1.6.2023.pdf). Viitattu 11.7.2023.

Tampereen seurakunnat d. Kuluanalyysi 2022. Sisäinen dokumentti.

Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Pro. Helsinki.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Alma Talent verkkokirjahylly. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BABBGXETEB#/kohta:Palvelumuotoilu/piste:t1C1>. Viitattu 12.1.2024.

Työ- ja elinkeinoministeriö. EU- ja kansalliset kynnsarvot. <https://tem.fi/eu-ja-kansalliset-kynnsarvot>. Viitattu 7.7.2023.

Ylöjärven seurakunta a. Tilastoja. <https://www.ylojarvenseurakunta.fi/info-ja-asiointi/ylojarven-seurakunnan-esittely/tilastoja>. Viitattu 11.7.2023.

Ylöjärven seurakunta b. Ylöjärven seurakunnan esittely. <https://www.ylojarven-seurakunta.fi/info-ja-asiointi/ylojarven-seurakunnan-esittely>. Viitattu 11.7.2023.

Ylöjärven seurakunta c. Johtokunnat. <https://www.ylojarvenseurakunta.fi/osallistu/hallinto-ja-luottamushenkilot/johtokunnat>. Viitattu 11.7.2023.

Ylöjärven seurakunta d. Kuluanalyysi 2022. Sisäinen dokumentti.

## **Teemahaastattelun pohja**

Mitä kilpailutuksia seurakunnassa on tehty viimeisen 4 vuoden aikana (pienhan-  
kinnat, kansallisen kynnysarvon ylittävä, EU-kynnysarvon ylittävä)?

Onko toistuvia kilpailutuksia?

Oletteko mukana yhteishankinnoissa (esim. Hansel)?

Millaisia sopimuskausia on käytössä?

Mitkä sopimukset ovat katkolla seuraavan kahden vuoden aikana?

Miten vastuullisuustekijöitä on huomioitu seurakunnan hankinnoissa?

Onko seurakunnalla Kirkon ympäristödiplomiam?

Onko muita hankintoja ohjaavia sitoumuksia?

Minkälaista julkisten hankintojen osaamista seurakunnasta löytyy?

Onko seurakunnassa hankintaohjetta pienhankintoja varten?

Minkälaisesta seurakuntarajat ylittävästä hankintayhteistyöstä seurakunta hyö-  
tyisi eniten?

Mitkä hankinnat olisivat sellaisia, joihin eniten kaivataan apua?

Päivämäärä: 14.4.2023 Vastuuhenkilö: **Marja Häntylä**

Tousta, ongelma:

Resurssit pienenevät tulevaisuudessa, on tärkeää luoda toimivat prosessit hyvissä ajoin.

Vain Tampereen ev.lut seurakunta-asiantuntijajäsenien tehtävissä (hankinta-asiantuntija)

Nykytila: Pääasiallisesti jokainen se hoitaa omat hankinnat (1 yhteishankinta).

- Seurakunnat pieninä hankintasuhteita, mitä pienempi sitä harvemmin kynnysarvot ylittävät.
- Tarpeet/toiminta pitkälti samanlaisia.
- hankintalohja ei osata soveltaa.
- ei ole aikaa perehtyä vastuullisuuskysymyksiin, jos tehdään omat työt ohella

Tavoitteita:

- Osaamisen jakaminen (asiantuntija-apu)
- Yhteiset kilpailutukset siltä osin kuin mahdollista
- Koulutukset yli seurakuntarajojen

Analyyysi, juurisyys:

Seurakunnissa ei ole riittävästi tietoa ja osaamista tehdä kilpailutuksia.

Miksi? Pienet taloudelliset resurssit, eikä hankintaa osittain prioriteeteissa kovin korkealla.

Miksi? Kynnysarvon ylittäviä kilpailutuksia tehdään vuosittain vähän.

Miksi? Hankintayhdistykset pieniä / hankinnan arvon määrittelyssä haasteita.

Miksi? Hankintalohja tunnetaan heikosti ja sen soveltamisessa vaikeuksia.

Miksi? Ei ole aikaa ja kiinnostusta perehtyä asiaan, jota tehdään oman työn ohella.

Otsikko: Tampereen ev.lut seurakuntayhtymän ja lähi-seurakuntien hankintayhteistyö

Endoteet vastatoinenpitteet:

- Hankintalohjauksesta hankintoja tekeville → tietoisuus siitä ja miten kilpailutetaan parane
- Selintetään yhteisten kilpailutusten mahdollisuudet → volyyymi kasvaa, kiinnostavuus parane, paremmat tarjoukset
- Hankinta-asiantuntijalta voi pyytää apua/kysyä hankintoihin liittyviä asioissa

Mittarit:

Suunnitelma: (vastuuhenkilö)

- kyetään lukeen 1. löydetäänkö yhteisten kilpailutusten mahdollisuudet (Muu talousp)
- Selintä seuraavat kilpailutukset (Muu)
- 'Peliääntäjien' suunnittelu (Muu). Kuinka paljon hankinta-asiantuntija antaa asian-tuntija-apua?

Seuranta: Seuranta / suunnittelupäivät vähintään kerran syysyllä ja kerran kevädällä. Tarkentuu, kun prosessi saadaan luotua