

# **Muotoiluajattelu hankintaprosessin kehittämisen apuna**

**Lahden kaupunginmuseon näyttelytuotannon palveluiden  
hankintaprosessin kehittäminen**

LAB-ammattikorkeakoulu

Muotoilija (YAMK)

2024

Jani Männistö

## Tiivistelmä

|  |                                      |                         |
|--|--------------------------------------|-------------------------|
| Tekijä(t)<br>Jani Männistö   | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö, YAMK | Valmistumisaika<br>2024 |
|  | Sivumäärä<br>28                      |                         |
| Työn nimi<br><b>Muotoiluajattelu hankintaprosessin kehittämisen apuna</b><br>Lahden kaupunginmuseon näyttelytuotannon palveluiden hankintaprosessin kehittäminen   |                                      |                         |
| Tutkinto ja koulutusala<br>Muotoilija (YAMK), uudistava muotoiluajattelu   |                                      |                         |
| Toimeksiantajaorganisaatio<br>Lahden kaupunginmuseo  |                                      |                         |
| Tiivistelmä<br><p>Lahden kaupunginmuseolle toteutettu tutkimuksellinen kehitystehtävä keskittyi Lahden Historiallisen museon päänäyttelyn näyttelyuudistuksen palveluhankintojen prosessin kehittämiseen näyttelytuotannon näkökulmasta. Ostopalveluin toteutettu teknologia painotteinen näyttelytuotanto ohjasi kehittämään moderniin näyttelytuotantoon soveltuvaa hankintaprosessia.</p> <p>Muotoiluajattelun avulla tutkittiin näyttelytuotannon prosessia ja sen toimintoja, sekä kehitettiin päänäyttelyn palveluiden hankintaprosessia ja hankintamallia, jotta ne toimisivat näyttelytuotannon tarpeiden mukaisesti. Palveluiden hankintaprosessia kehitettiin osallistavien menetelmien avulla yhdessä tilaajan, palveluiden tuottajien, sekä julkisten hankintojen asiantuntijoiden kanssa.</p> <p>Museolle tilaajana kehittämisen tavoitteena oli hallinnollisesti keveämpi hankintaprosessi, joka itsessään sisältäisi hankintojen valmisteluun riittävän substanssi osaamisen. Palveluntuottajat tarjoajina huomioitiin kehittämällä selkeitä järkevästi toteutettavia hankintakokonaisuuksia ja käyttämällä toimialalle loogisia ja ymmärrettäviä tarjousten vertailuperusteita. Suunnittelua sisältävien tarjousten arvioinnissa siirrettiin painopistettä lopputuotteen arvioinnista palveluprosessin arviointiin.</p> <p>Lopputuloksena syntyi kahdeksan toisiinsa niveltävää julkista hankintaa sisältävä hankintaprosessi, jolla toteutettiin Lahden Historiallisen museon päänäyttelyn tuotannon hankinnat onnistuneesti, aikataulussa ja budjetissa. Näyttelytuotannon digitaaliset näyttelytoteutukset muodostavat vaikuttavan, helposti lähestyttävän ja harmonisen kokonaisuuden, oli keskeinen laadullinen tavoite, joka saavutettiin.</p> |                                      |                         |
| Asiasanat<br>julkinen, hankinta, prosessi, näyttely, kehittäminen, muotoiluajattelu  |                                      |                         |

## Abstract

|  |                                    |                   |
|--|------------------------------------|-------------------|
| Author(s)<br>Jani Männistö   | Type of Publication<br>Thesis, UAS | Published<br>2024 |
|  | Number of Pages<br>28              |                   |
| Title of Publication<br><b>Design thinking as a tool for developing the procurement process</b><br>Development of the procurement process for exhibition production services at the Lahti City Museum  |                                    |                   |
| Degree, Field of Study<br>Master of Culture and Arts   |                                    |                   |
| Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)<br>City Museum of Lahti   |                                    |                   |
| Abstract<br><p>The research and development task carried out for the Lahti City Museum focused on developing the service procurement process for the renovation of the main exhibition at the Lahti Historical Museum from the perspective of exhibition production. The technology-oriented exhibition production, implemented through outsourced services, guided the development of a procurement process suitable for modern exhibition production.</p> <p>Through design thinking, the exhibition production process and its functions were studied, and the service procurement process and procurement model for the main exhibition were developed to align with the needs of exhibition production. The service procurement process was developed using participatory methods in collaboration with the client, service providers, and experts in public procurement.</p> <p>The goal of the development for the museum, as the client, was to create a more administratively streamlined procurement process that would include sufficient subject matter expertise for procurement preparation. Service providers were considered by developing clear and logically implementable procurement packages and using logical and understandable criteria for comparing offers within the industry. In the evaluation of proposals containing design work, the focus was shifted from assessing the final product to evaluating the service process.</p> <p>The result was a procurement process consisting of eight interconnected procurements, which successfully executed the production procurements for the Lahti Historical Museum's main exhibition on time and within budget. A key goal, which was achieved, was that the digital exhibition implementations of the exhibition production form an impressive, easily accessible, and harmonious whole.</p> |                                    |                   |
| Keywords<br>public, procurement, process, exhibition, development, design thinking   |                                    |                   |

## Sisällys

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Johdanto.....   | 1  |
| 2   | Opinnäytteen tausta .....   | 2  |
| 2.1 | Lahten Historiallinen museo .....   | 2  |
| 2.2 | Näyttelyuudistus ja palveluhankintojen kehittäminen .....   | 3  |
| 3   | Tutkimuksellisen kehittämistehtävän rajaus ja keskeiset käsitteet .....                             | 4  |
| 3.1 | Hankintaprosessin tutkimuksellisen kehitystehtävän rajaus.....                                      | 4  |
| 3.2 | Näyttelytuotanto ja luova prosessi .....  | 5  |
| 3.3 | Julkisia hankintoja ohjaava lainsäädäntö.....   | 8  |
| 4   | Palveluiden hankintaprosessin tutkimuksellisen kehittämisen lähestymistapa ja menetelmät.....       | 11 |
| 4.1 | Muotoiluajattelu palveluiden hankintaprosessin tutkimuksellisen kehittämisen lähestymistapana ..... | 11 |
| 4.3 | Osallistuva havainnointi menetelmänä .....  | 12 |
| 4.4 | Benchmarking -menetelmä .....   | 12 |
| 4.5 | Yhteiskehittämisen menetelmät .....   | 13 |
| 5   | Näyttelytuotannon palveluiden hankintaprosessin kehittäminen .....                                  | 14 |
| 5.1 | Näyttelytuotannon hankintojen suunnittelu .....   | 14 |
| 5.2 | Benchmarking eli vertailuanalyysi .....   | 16 |
| 5.3 | Hankintojen haasteet ja tavoitteet .....  | 16 |
| 5.4 | Näyttelyn hankintaprosessin kehittäminen.....   | 18 |
| 5.5 | Näyttelytuotannon palveluhankintojen hankintamallin kehittäminen .....                              | 22 |
| 5.6 | Palvelutuotteen vertailusta palveluprosessin vertailuun .....                                       | 24 |
| 6   | Yhteenveto ja pohdinta .....  | 26 |
| 6.1 | Tavoitteiden toteutuminen .....   | 26 |
| 6.2 | Suuntaviivat näyttelytuotannon kehittämiselle .....   | 27 |
|     | Lähteet.....  | 30 |

## 1 Johdanto

Lahden kaupunginmuseolle toteutettu tutkimuksellinen kehitystehtävä keskittyi Lahden Historiallisen museon päänäyttelyn palveluhankintojen prosessin kehittämiseen näyttelytuotannon näkökulmasta. Kehittämisessä keskityttiin näyttelytuotannon prosessin, palveluiden hankintaprosessin, sekä hankintamallin yhteensovittamiseen päänäyttelyn tuotantoa tukevalla tavalla. Tutkimalla näyttelytuotannon prosessia ja sen toimintoja, kehitettiin päänäyttelyn hankintaprosessia ja hankintamallia, jotta ne toimisivat näyttelytuotannon tarpeiden mukaisesti.

Museon päänäyttelyn uudistus on taloudellisesti suuri panostus, jonka onnistuminen vaikuttaa museon toimintaan koko elinkaarensa, noin kymmenen vuoden, ajan. Myös yleisön puolelta näyttelyuudistuksiin kohdistuu paljon odotuksia ja niiden saavuttaminen vaikuttaa kävijämääriin. Vaikuttavien näyttelyteknisten toteutusten osuuden kasvu perinteisessä näyttelytuotannossa asettaa näyttelytuotannon suunnittelulle ja hallinnoinnille uusia haasteita. Digitaalisten esityspintojen sisältöjä eivät sido näyttelyn neliöt, eikä toteutuksen laatua mitata pelkästään kuvapinnan tarkkuudella. Hyvää näyttelykokemusta vahvistavan teknologian kustannustehokas hyödyntäminen näyttelytuotannossa vaatii osaamista.

Ennen päätöstä oman hankintaprosessin kehittämisestä, näyttelytuotannon vertaiskokemuksia ja hankintamalleja tiedusteltiin yhteensä kahdeltatoista museolta. Kerätyn tiedon pohjalta päädyimme kehittämään hankintaprosessia juuri Historiallisen museon näyttelytuotannon tarpeisiin. Oma roolini näyttelyuudistuksessa oli näyttelytuotannon ja palveluhankintojen suunnittelu ja kehittäminen tuotannon tarpeita palvelevaksi kokonaisuudeksi. Muotoiluajattelun ja osallistavien menetelmien avulla kehitin näyttelytuotannon hankintaprosessia yhdessä museon näyttelytyöryhmän, näyttelysuunnittelun palveluita tuottavien yritysten ja Lahden hankintapalveluiden kanssa.

Kokonaisuutena palveluiden hankintaprosessin kehittämisen tavoitteena oli museon näkökulmasta hallinnollisesti keveämpi prosessi, joka itsessään sisältäisi hankintojen valmisteluun riittävää osaamista. Yksittäisten hankintojen kohdalla palveluntuottajat pyrittiin huomioimaan muodostamalla selkeitä järkevästi toteutettavia hankintakokonaisuuksia ja käyttämällä toimialalle loogisia ja ymmärrettäviä tarjousten vertailuperusteita. Tarjousten arvioinnissa siirrettiin painopistettä lopputuotteen arvioinnista palveluprosessin laadulliseen arviointiin.

## 2 Opinnäytteen tausta

### 2.1 Lahden Historiallinen museo

Lahden Historiallinen museo on kulttuurihistoriallinen museo, joka toimii Lahden kaupunginmuseon alaisuudessa (Kuva 1). Lahden kaupunginmuseo on Päijät-Hämeen alueellinen vastuumuseo, ja Lahdessa sen alaisuudessa toimivat myös Visuaalisten taiteiden museo Malva, Hiihtomuseo, sekä Radio- ja TV-museo Mastola. Historiallisen museon tehtävänä on kerätä, tallentaa, tutkia, pitää näytteillä ja julkaista toimialueensa historiallista, kulttuurihistoriallista ja kansatieteellistä esineellistä ja henkistä perinnettä.



Kuva 1. Lahden Historiallinen Museo (Outakivi)

Vuonna 1924 perustetun museon näyttelytilat ovat sijainneet Fellmannin kartanon päärakennuksessa vuodesta 1968. Kartanorakennus ympäristöineen kävi läpi mittavan perusparannushankkeen, joka alkoi 2017 ja valmistui 2023. Samalla toteutettiin museouudistus, jonka osana museon päänäyttely uusittiin ja siirrettiin toisesta kerroksesta museon ensimmäiseen kerrokseen sisäänkäynnin ja museokaupan yhteyteen. Museolla on kaksi ylempää kerrosta, joista löytyvät vaihtuvien näyttelyiden tilat, luento- ja tapahtumatila, asenäyttely, sekä pedagoginen yhteistoimintatila. Museon pohjakerroksesta löytyvät asiakas WC, naulakot, sekä henkilökunnan sosiaalitalat. Näyttelyuudistus valmistui alkukesästä 2024 ja museo avasi ovensa yleisölle kesäkuussa 2024.

## 2.2 Näyttelyuudistus ja palveluhankintojen kehittäminen

Historiallisen museon näyttelyuudistus osui yhteen kaupunginmuseon toisen suuren hankkeen, Lahden visuaalisten taiteiden museon, Malvan, perustamisen kanssa. Lisäksi kaupunginmuseon kokoelmayksikkö toteutti samaan aikaan mittavan kokoelmahallintaohjelmiston uudistuksen. Tästä syystä Historiallisen museon näyttelyuudistus toteutettiin suurilta osin palveluhankintojen avulla, samalla kun kaupunginmuseon omat henkilöresurssit kohdistuivat uuden taidemuseon avaamiseen sekä kokoelmahallintajärjestelmän uudistukseen.

Museon päänäyttelyn uudistus on taloudellisesti suuri panostus, jonka onnistuminen vaikuttaa museon toimintaan koko elinkaarensa, noin kymmenen vuoden, ajan. Myös yleisön puolelta näyttelyuudistuksiin kohdistuu paljon odotuksia ja niiden saavuttaminen vaikuttaa kävijämääriin. Vaikuttavien näyttelytekniisten toteutusten osuuden kasvu perinteisessä näyttelytuotannossa asettaa näyttelytuotannon suunnittelulle ja hallinnoinnille uusia haasteita. Digitaalisten esityspintojen sisältöjä eivät sido näyttelyn neliöt, eikä toteutuksen laatua mitata pelkästään kuvapinnan tarkkuudella. Onnistunutta näyttelykokemusta vahvistava teknologian kustannustehokas hyödyntäminen näyttelytuotannossa vaatii osaamista.

Palveluhankintoja on tehty aiemmissakin näyttelyuudistuksissa. Ne ovat olleet museon omaa näyttelytuotantoa tukevia pienempiä osia näyttelytuotannosta, kuten esimerkiksi näyttelysuunnittelu, näyttelykalusteiden tekninen suunnittelu ja toteutus, tai erilaiset yksittäiset esitystekniset näyttelykohteet. Historiallisen museon päänäyttelyn uudistuksessa palveluiden avulla tuotettiin valtaosa näyttelyn suunnittelusta ja toteutuksesta.

Olen ollut mukana Lahden kaupunginmuseon vastaavissa tuotannoissa Radio- ja TV-museo Mastolan vuonna 2014 alkaneessa ja 2017 toteutuneesta näyttelyuudistuksesta lähtien. Näyttelytuotannon näkökulmasta palveluhankinnat mahdollistivat näyttelyuudistuksen toteuttamisen, mutta samalla aiheuttivat tarpeen kartoittaa ja kehittää näyttelytuotannon ja palveluhankinnan prosesseja. Tästä lähtökohdasta näyttelytuotannon palveluhankintaprosessin kehitys käynnistyi syksyllä 2020.

### 3 Tutkimuksellisen kehittämistehtävän rajaus ja keskeiset käsitteet

#### 3.1 Hankintaprosessin tutkimuksellisen kehitystehtävän rajaus

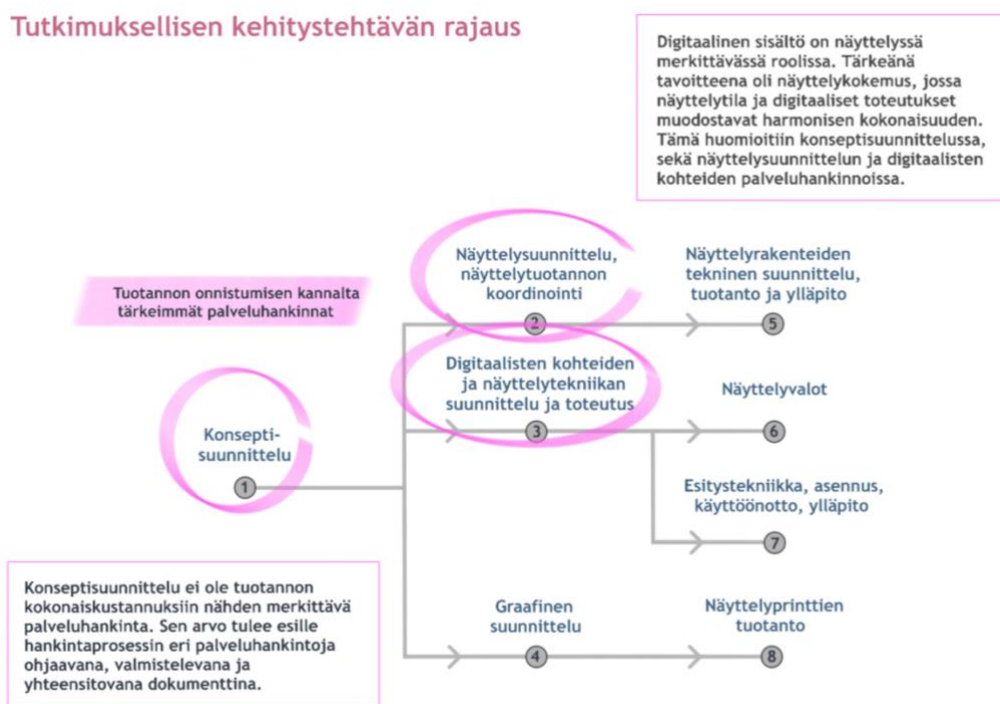
Lahden kaupunginmuseolle toteutettu tutkimuksellinen kehitystehtävä keskittyi Lahden Historiallisen museon päänäyttelyn palveluhankintojen prosessin kehittämiseen näyttelytuotannon näkökulmasta. Kehittämisessä huomio kohdistui näyttelytuotannon prosessin, palveluiden hankintaprosessin, sekä hankintamallin yhteensovittamiseen päänäyttelyn tuotantoa tukevalla tavalla. Tutkimalla näyttelytuotannon prosessia ja sen toimintoja, kehitettiin päänäyttelyn hankintaprosessia ja hankintamallia, jotta ne toimisivat näyttelytuotannon prosessin mukaisesti.

Kehittämisen kohteena oleva näyttelytuotannon palveluiden hankintaprosessi on osa näyttelytuotannon prosessia. Näyttelytuotannolla tarkoitan kaikkea näyttelyn tekemiseen vaadittavaa työtä kokonaisuudessaan, ideasta avajaisiin, ylläpitoon ja yleisötyöhön. Tuotannon tehtävät muodostavat toimintoja ja kaikki näyttelytuotannon toiminnot muodostavat näyttelytuotannon prosessin. Tuotantoprosessin sisälle ostettavien toimintojen hankinnoista muodostuu palveluiden hankintaprosessi. Palveluiden hankintaprosessilla tarkoitan Historiallisen museon päänäyttelyn tuotannon yksilöllisten tarpeiden tueksi kehitettyä hankintaprosessia, joka käsittää kahdeksan erillistä hankintaa. Tutkimuksellinen kehitystehtävä rajautuu koskemaan erityisesti hankintaprosessin kolmea ensimmäistä alla lueteltua hankintaa, joiden valmistelun yhteydessä hankintaprosessin kehittäminen tapahtui.

- Konseptisuunnittelun hankinta
- Näyttelysuunnittelun ja tuotannon koordinoinnin hankinta
- Digitaalisten kohteiden ja näyttelytekniikan suunnittelun ja tuotannon hankinta

Nämä kolme hankintaa ovat kuvion yksi mukaisesti näyttelytuotannon suunnittelun ja ohjaamisen kannalta näyttelytuotannon oleelliset hankinnat. Konseptisuunnittelun hankinta sisältää näyttelyn tuotantoa ohjaavan suunnittelun ja dokumentaation, joka toimii perustana kaikelle näyttelytuotannolle. Näyttelysuunnittelu ja digitaalisten kohteiden suunnittelu muodostavat näyttelyn asiakaskokemuksen onnistumisen kannalta tuotannon tärkeimmän suunnitteluvaiheen, jossa näyttelykäsikirjoitus sidotaan osaksi näyttelyn fyysistä ja digitaalista kokemusta. Tässä suunnitteluvaiheessa määritellään näyttelyn tuotantokustannusten kanalta merkittävät hankinnat, digitaalinen sisällöntuotanto,

näyttelyrakenteet ja kalusteet, digitaalisten ja näyttelytekniisten toteutusten kokoonpano, sekä valmistellaan näiden hankintaan liittyvä dokumentaatio.

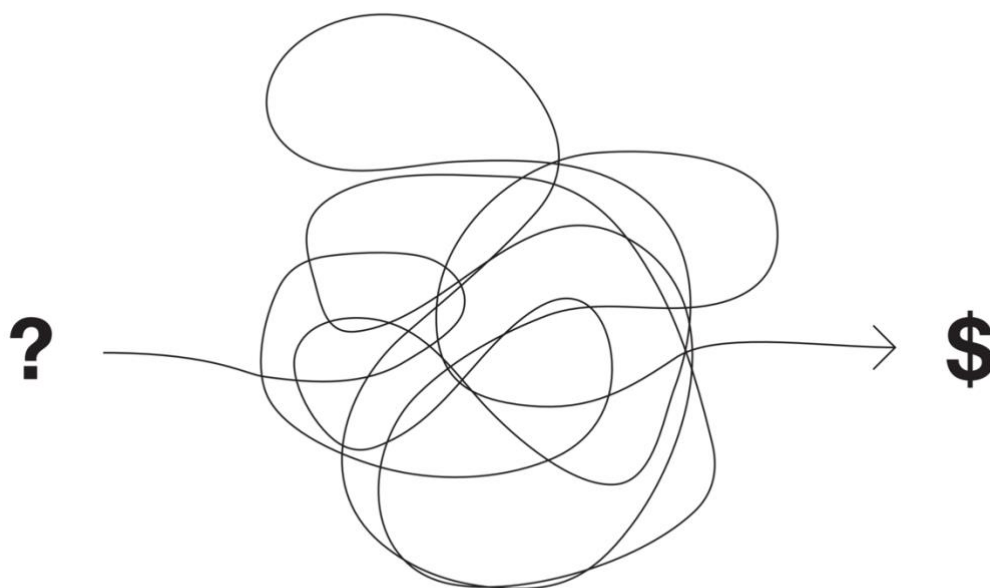


Kuvio 1. Tutkimuksellisen kehitystehtävän kohteena olevat hankinnat kuvattuna palveluiden hankintaprosessissa.

Näyttelytuotannon prosessin ymmärtäminen on keskeisessä roolissa kehitettäessä hankintaprosessia ja hankintamallia vastaamaan paremmin näyttelytuotannon tarpeita. Näyttelytuotannon prosessia on kuvattu tarkasti niiltä osin, kun se on suorassa yhteydessä hankintaprosessin toimintoihin. Muilta osin näyttelytuotannon prosessin kuvaus on viitteellistä hahmotelmaa, jonka tarkoitus on luoda käsitys näyttelytuotannosta kokonaisuutena.

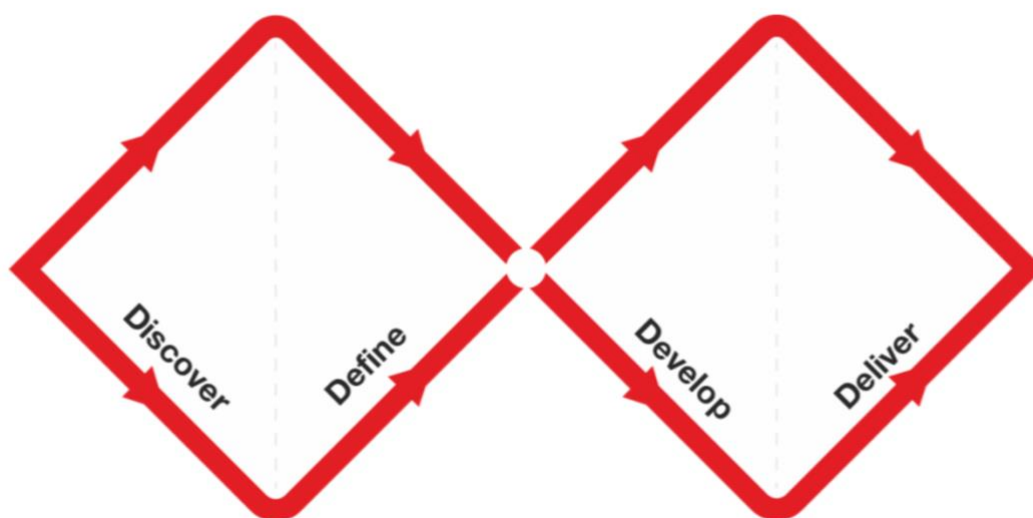
### 3.2 Näyttelytuotanto ja luova prosessi

Näyttelytuotannon prosessin ymmärtäminen on keskeisessä roolissa kehitettäessä hankintaprosessia. Näyttelytuotanto perustuu useimmiten luovaan prosessiin. Luova prosessi voidaan kokea vaikeaksi hahmottaa, epämääräiseksi, monitahoiseksi ja poukkoilevaksi, mutta lopulta palkitsevaksi, kuten kuviossa 2. esitettyssä Tim Brennanin suunnitteluprosessia kuvaavassa kaaviossa (Dobberly 2004, 10).



Kuvio 2. Suunnitteluprosessi Tim Brennanin mukaan vuodelta 1990 (Dobberly 2004, 10).

Voin itsekin samaistua Brennanin kaoottiseen kuvaukseen luovasta prosessista. Koska tavoitteena on selkeyttää näyttelytuotannon prosessia, käytän itselleni tuttua ja suunnittelussa yleisesti käytettyä, British Design Councilin vuonna 2003 kehittämää ja 2004 julkaisemaa, luovaa prosessia kuvaavaa tuplatimanttimallia, jossa vuorottelevat divergenssi-ideoiva vaihe ja konvergenssi-ratkaisukeskeinen vaihe (Design Council 2024). Prosessin ensimmäisessä vaiheessa ideoidaan. Toisessa vaiheessa määritellään paras idea. Kolmannessa vaiheessa kehitetään ideaa ja neljännessä vaiheessa idea toteutetaan.



Kuvio 3. Luovaa prosessia kuvaava tuplatimantti (Design Council 2004)

Kuvaajan mukaista prosessia voidaan hyödyntää erilaisten ongelmien, tai tehtävien ratkaisussa. Tällöin kuvaajan eri vaiheisiin voidaan sijoittaa tehtävälle tyypillisiä toimintoja. Kuviossa 4. muokkasin termejä näyttelytuotannon mukaisiksi. Käytän tuplatimanttimallia näyttelytuotannon prosessiin liittyvässä kehittämisessä, koska se on selkeä ja ymmärrettävä tapa kuvata näyttelytuotannon toimintojen hierarkia luovan prosessin mukaisesti. Tämä auttaa ymmärtämään hankittavien palveluiden suhdetta toisiinsa ja näyttelytuotannon prosessin muihin toimintoihin.



Kuvio 4. Näyttelyn tuotantoprosessin vaiheet ja keskeiset toiminnot tuplatimanttimallia mukaillen (mukaillen Design Council 2004).

Prosessin kuvaamisessa on tärkeää pystyä erottamaan prosessi yksittäisestä toiminnosta, vaikka toiminnossa olisikin useita työvaiheita. Prosessiin liittyvät toimijat suorittavat prosessin eri toimintoja tahoillaan, mutta lopullisena tavoitteena on kokonaistehtävän loppuunsaattaminen. Prosessin tehtävä on kuvata organisaation toiminnan logiikkaa, niitä asioita, jotka ovat keskeisiä tavoitteiden saavuttamisessa (Laamanen 2005, 37).

### 3.3 Julkisia hankintoja ohjaava lainsäädäntö

Valtiovarainministeriön julkaiseman Julkisten hankintojen käsikirjan mukaan, julkisia hankintoja koskevat erityisesti seuraavat kolme keskeistä lakia, niitä vastaavat direktiivit, sekä muutoksenhakua koskeva direktiivi.

- laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016)
- vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelualalla toimivia hankintayksiköitä koskeva ns. erityisalojen hankintalaki (1398/2016)
- puolustus- ja turvallisuushankintojen osalta säännökset ovat niitä koskevassa hankintalaissa eli ns. PUTU-laissa (1531/2011)
- Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivit 2014/23/EU, 2014/24/EU ja 2014/25/EU sekä 2007/66/EY.

Näiden lisäksi on kaikille hankintayksiköille yhteinen lainsäädäntö.

- laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999)

- liikesalaisuuslaki (595/2018)
- EU:n yleinen tietosuoja-asetus ((EU) 2016/679)
- laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta (906/2019)
- EU:n tietosuojadirektiivi ((EU) 2016/680)
- tietosuoja laki (1050/2018)
- laki henkilötietojen käsittelystä rikosasioissa ja kansallisen turvallisuuden ylläpitämisen yhteydessä (1054/2018)
- hallintolaki (434/2003)
- laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä (1233/2006)
- laki kaupallisten sopimusten maksuehdoista (30/2013)
- arvonlisäverolaki (1501/1993)
- kansainvälinen julkisten hankintojen instrumentti eli vastavuoroisuusasetus ((EU) 2022/1031) (Hankinta-Suomi-ohjelma 2023, 26-27).

Hankinnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että hankinnan valmistelussa on mukana julkisten hankintojen lainsäädännön ja soveltamisen asiantuntija. Lahden kaupungin museon hankintoja ohjaa ja toteuttaa Lahden kaupungin hankintapalvelut. Historiallisen museon päänäyttelyn hankintoihin liittyen vastuu hankintojen lainmukaisesta toteuttamisesta oli hankintapalveluilla. Museon tehtävä oli määritellä hankintojen aikataulu, sisältö, niihin liittyvät tarjousten vertailukohtat, sekä valmistella kaikki hankintaan vaadittava alakohdainen dokumentaatio.

Näyttelytuotannon hankinnoissa toimin vastuuhenkilönä näyttelytyöryhmässä hankintojen suunnittelijana. Käytännössä vastuiden jako tarkoitti sitä, että näyttelytuotannon asiantuntijana valmistelin ja kehitin päänäyttelyn tuotannon hankintaprosessia kokonaisuutena, kunnes se vastasi näyttelytuotannon tarpeita ja hyväksyttiin näyttelyn työryhmässä. Seuraavaksi arvioin ja kehitin näyttelytuotannon hankintaprosessia yhdessä hankintapalveluiden kanssa vastaamaan lainsäädäntöä.

Yksittäisten hankintojen kohdalla tarjouspyyntöä valmisteleva prosessi oli vastaava, mutta sisälsi hankintapalveluiden suorittamat markkinavuoropuheluun, tai tietopyyntöön, sekä hankinnan julkaisuun liittyvät toimenpiteet. Lisäksi suoritin tarjousten alustavan vertailun, jonka näyttelytyöryhmä hyväksyi. Valmistelin toimittajan valintaan liittyvät viranhaltijapäätökset yhdessä hankintapalveluiden kanssa, joka julkaisi tehdyt päätökset. Valmistelin hankintapalveluiden kanssa hankintoihin liittyvät sopimukset ja näyttelytuotannon edetessä suoritin hankittujen palveluiden seuranta ja tarvittaessa ohjausta tehtyjen sopimusten mukaisesti. Julkisen palveluhankinnan on toteuduttava

tarjouspyynnössä, tarjouksessa ja sopimuksessa määritellyn mukaisesti. Tarjousten vertailukohtina käytettyjä, tai muita hankinnan vertailuun vaikuttavia palvelun määrittelyitä ei saa muuttaa kesken sopimuskauden.

## 4 Palveluiden hankintaprosessin tutkimuksellisen kehittämisen lähestymistapa ja menetelmät

### 4.1 Muotoiluajattelu palveluiden hankintaprosessin tutkimuksellisen kehittämisen lähestymistapana

Muotoiluajattelu on ongelmanratkaisun viitekehys, jossa on kyse määrätietoisestä toiminnasta ongelmien ja mahdollisuuksien tunnistamiseksi ja haasteiden ratkaisemiseksi. Muotoilun luovien työkalujen avulla muotoiluajattelu mahdollistaa monialaisen asiantuntijuuden hyödyntämisen yli organisaatorajojen ja eri sidosryhmien kokoamisen yhteisen prosessin äärelle, jonka lopputuloksena voi olla konsepti, tai toimintamallin kuvaus (Miettinen 2014, 11). Valitsin muotoiluajattelun lähestymistavaksi, koska se soveltuu prosessin kehittämiseen. Suunnittelijana se on minulle ammatillisesti kaikkein tutuin tapa lähestyä erilaisia ongelmatehtäviä.

Muotoiluajattelun prosessia voidaan kuvata aiemmin luvussa 3.2 esitetyllä tuplatimanttimallilla, jonka vaiheet ovat, tutki, määritä, kehitä ja toteuta. Palveluiden hankintaprosessin kehittämässä pyrin hyödyntämään yhteiskehittämisen menetelmiä, koska prosessin ymmärtäminen ja kehittäminen kokonaisuutena vaatii asiantuntemusta prosessin eri toiminnoista niitä toteuttavilta toimijoilta. Palveluiden hankintaprosessin toimijoita ovat palvelun tilaaja, palvelun toimittaja, sekä julkinen hankintaprosessi tilaajan ja tarjoajan tiedon välittämisen alustana.

Kehitysprosessin tutkivassa vaiheessa pyrin ymmärtämään ja avaamaan näyttelytuotantoon hankittavien palveluiden tarvetta. Määrittävässä vaiheessa hahmottelin hankinnat osaksi näyttelytuotannon prosessia. Kehittävässä vaiheessa kehitin tilaajan ja palvelun toimittajan kannalta hyvää tapaa toteuttaa julkisia hankintoja. Toteuttavassa vaiheessa toteutettiin palveluiden hankintaprosessin ensimmäiset hankinnat.

Kehitettäessä palveluiden hankintaprosessia on ymmärrettävä prosessin toimintaa kokonaisuutena, jotta voidaan todeta tehokkaat tavat vaikuttaa ja muuttaa prosessin toimintaa. Tuplatimantin avulla tehdyllä prosessianalyysillä tutkittiin ja kuvattiin eri tekijöiden vaikutusta näyttelytuotannon prosessin ja palveluiden hankintaprosessin eri vaiheissa. Kun prosessi havainnoidaan ja kuvataan kokonaisuutena, voidaan havaintojen perusteella päätellä, miten ja mihin prosessin osiin vaikuttamalla voidaan luoda halutunlaista muutosta. Prosessianalyysissä hyödynnetään tapauskohtaisesti eri tiedonkeruun ja kehittämisen menetelmiä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi havainnointi, haastattelut ja yhteiskehittäminen. Ojasalon ym. (2009) mukaan oleellista on saada kehitettävästä prosessista riittävän laajasti tietoa, jotta voidaan rakentaa todenmukainen ja ymmärrettävä

kokonaiskuva prosessiin vaikuttavista tekijöistä, prosessin ongelmakohtista, sekä ratkaisumalleista.

#### 4.3 Osallistuva havainnointi menetelmänä

Kehitystyön viimeisessä vaiheessa kerättiin tietoa ja ymmärrystä kehityskohteesta osallistuvan havainnoinnin avulla. Osallistuva havainnointi voi menetelmänä olla joko aktiivista tai passiivista. Tässä kehitystehtävässä käytetään aktiivista osallistuvaa havainnointia, jossa kehittäjä omalla toiminnallaan myös aktiivisesti vaikuttaa tutkittavaan ja kehitettävään ilmiöön. Passiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija, tai kehittäjä osallistuu passiivisena havainnoijana tutkittavaan tilanteeseen tavoitteenaan olla vaikuttamatta tapahtumien kulkuun. Menetelmän aktiivisuudesta, tai passiivisuudesta riippumatta on tärkeää, että havainnoija pystyy erittelemään oman roolinsa vaikutuksen tutkittavaan tilanteeseen (Anttila 1996, 218-224).

Hankintojen toteutusvaiheessa toteutettiin kaksi sisällöltään ja hankinta-arvoltaan pienempää palveluhankintaa, näyttelyn konseptisuunnittelun hankinta ja näyttelysuunnittelun hankinta, ennen kolmatta huomattavasti laajempaa ja arvoltaan suurempaa digitaalisten toteutusten ja näyttelytekniikan suunnittelun ja toteutuksen hankintaa. Pienemmät hankinnat toimivat kokeiluina ja näiden toteutuksesta osallistuvalla havainnoinnilla saatua tietoa hyödynsin kolmannen hankinnan tarjousten arviointiperusteiden kehittämiseen ja tarjouspyynnön sisällön muotoiluun. Hankintojen valmistelijana ja suunnittelijana prosessin havainnointi oli automaattisesti aktiivista osallistuvaa havainnointia.

#### 4.4 Benchmarking -menetelmä

Benchmarking, tai vertailuanalyysi on menetelmä, joka perustuu sen tutkimiseen, miten muut toimivat vastaavassa tilanteessa. Sen tarkoituksena on ottaa oppia muiden hyväksi havaitsemista toimintamalleista. Toisaalta myös huonoista toimintatavoista ja epäonnistuneista prosesseista voi oppia. Parhaimmillaan onnistunut benchmarking säästää suurelta määrältä kehittämistyötä ja tarjoaa käytännössä toimivaksi todetun ratkaisun käsillä olevaan ongelmaan. (Ojasalo ym. 2009, 163-164)

Koska hankintoja julkisella sektorilla ohjaa lainsäädäntöön ja päätöksen tekoon liittyvät toimintamallit, Lahden Historiallisen museon näyttelytuotannon hankintaprosessia kehitettäessä huomio kohdistui muihin julkisen sektorin museoihin. Tavoitteena oli löytää hankintamalli, jota muokkaamalla konseptisuunnittelun hankinta voitaisiin toteuttaa.

Puhelimitse toteutettu haastattelu tuotti tietoa kahdentoista eri museon näyttelysuunnittelun hankinnoista.

#### 4.5 Yhteiskehittämisen menetelmät

Yhteiskehittäminen, tai yhteissuunnittelu, tarkoittaa kehittämisprosessia, jossa käyttäjät ja sidosryhmät ovat aktiivisessa roolissa osana suunnittelutiimiä prosessin alusta loppuun. Se perustuu ajatukseen, jossa jokaisen kokemus suunnittelun kohteesta on tärkeä ja kuka tahansa osallistujista voi tehdä suunnittelun kannalta ratkaisevia oivalluksia. Yhteissuunnittelussa suunnittelijan tehtävä on tarjota suunnittelun työkaluja ja ohjata niiden käyttöä, jotta myös suunnitteluprosessiin ja menetelmiin perehtymättömät voivat osallistua suunnitteluun tasavertaisesti (Van Boeijen ym. 2014, 41.)

Palveluiden hankintaprosessin yhteiskehittämisellä pyrittiin saamaan prosessin osapuolet mukaan kehittämiseen, jotta saavutettaisiin mahdollisimman toimiva ratkaisu. Prosessin osapuolet ovat museo tilaajana, yritykset palveluntarjoajina, sekä julkinen hankintaprosessi tilaajan ja tarjoajan tiedon välittämisen alustana. Yhteiskehittämistä tehtiin museon ja hankintapalveluiden osalta hankintojen suunnittelupalavereissa, sekä sähköpostitse ja puhelimitse konsultoiden. Niissä hyödynnettiin näyttelytuotannon ja palveluiden hankintaprosessin osien ja niihin liittyvien tarpeiden kuvaamista, sekä heuristista ideointitekniikkaa. Heuristinen ideointitekniikka on ongelmatilanteiden systemaattinen kehittämis- ja ratkaisumallien arviointitapa (Ojasalo ym. 2009, 155-156). Yritysten näkökulmaa avattiin markkinavuoropuhelun kautta. Markkinavuoropuhelu on julkisen hankinnan valmisteluun liittyvä menetelmä, jonka avulla tilaajan ja potentiaalisen tarjoajan on mahdollista kommunikoida ennen tarjouspyynnön julkaisemista (Hankinta-Suomi-ohjelma 2023,182). Myös markkinavuoropuhelussa käytettiin heuristista ideointitekniikkaa.

Heuristisella ideointitekniikalla palveluiden hankintaprosessia kehitettäessä, käytettiin yleensä kahta lähestymistapaa ongelmakohtaan ratkaisun pohjana. Toinen edusti tilaajan kannalta optimaalista toimintamallia ja toinen palveluntarjoajan kannalta optimaalista toimintamallia. Toimintamallit avattiin keskustelemalla siten, että osapuolet ymmärsivät toimintamallin taustalla vaikuttavat tekijät. Jos kumpikaan malli ei vaikuttanut prosessin kannalta toimivalta ideoitui näiden välimuotoja, jotka poikkesivat molempien toimijoiden totutuista toimintatavoista, mutta olivat silti toteutettavissa. Yhteisen toimintaehdotuksen synnyttyä sen toteutuskelpoisuutta arvioitiin vielä sekä hankintalain että hankintaprosessin näkökulmasta. Näin palveluiden hankintaprosessiin ideoidut ratkaisut, olivat sekä tilaajan että tarjoajan näkökulmasta ymmärrettäviä ja julkisen hankinnan lainsäädännön mukaisia.

## 5 Näyttelytuotannon palveluiden hankintaprosessin kehittäminen

### 5.1 Näyttelytuotannon hankintojen suunnittelu

Näyttelytuotannon palveluhankintojen suunnittelu alkaa palveluostojen tarvemäärittelyllä. Tarvemäärittelyn tarkoituksena on nimetä ja avata mahdollisimman tarkasti näyttelyn tuotannosta puuttuvat tarpeelliset palvelut. Tarvittaessa määriteltyjen palveluiden kokonaisuus jaetaan ja vaiheistetaan näyttelytuotantoon sopiviksi hankinnoiksi. Tämän jälkeen jokainen hankinta valmistellaan ja toteutetaan erikseen näyttelytuotannon aikataulun mukaisesti. Palveluhankintoja suunniteltaessa todettiin, että Lahden kaupunginmuseolla käytetty hankintamalli ei ollut sovellettavissa Historiallisen museon päänäyttelyn tuotantoprosessiin, koska hankittava kokonaisuus oli poikkeuksellisen laaja ja sisälsi itsessään palveluhankintoja määrittävää työtä.

Vuodesta 2012 lähtien Lahden kaupunginmuseolla on ollut näyttelytuotannossa vaihtelevasti yksi tai kaksi suunnittelutaitoista näyttelymestaria, mikä on vaikuttanut näyttelytuotannon ostopalveluiden tarpeeseen, näyttelyiden tuotantoprosessiin, hankintaprosessiin ja käytettyyn hankintamalliin. Näyttelymestarin suunnitteluosaamista on käytetty näyttelytuotannon eri vaiheiden suunnitteluun ja ohjaamiseen, sekä hankintojen suunnitteluun, valmisteluun ja toteutukseen, yhdessä Lahden kaupungin hankintapalveluiden kanssa. Museon omaa näyttelysuunnittelua ja tuotantoa on tarvittaessa täydennetty tarkasti määritellyillä palveluhankinnoilla. Hankinnat ovat olleet näyttelyn tuotantoprosessin osia, ja painopiste on ollut suunnittelun sijaan toteutuksessa.

Museon sisäiseen työhön perustuva tuotantoprosessi mahdollistaa hankintamallin, jossa näyttelytuotannon eri alojen yksittäiset palveluhankinnat toteutetaan konkreettisina selkeästi määriteltynä ja rajattuina osakokonaisuuksina. Palveluiden hankintamalli on vertautunut tavaroiden hankintamalliin, jolloin hankinnan sisällön selkeä rajaus ja määrittely tuotteena mahdollistavat selkeät tarjouspyynnöt, tarjoukset ja tarjousten vertailun. Museon sisäiseen työhön perustuva näyttelyn tuotantoprosessi ei myöskään sisällä peräkkäisiä hankintoja samalta palvelualalta, jolloin voisi syntyä este osallistua hankintaan, tai hankintojen yhteenlasketun arvon kohoaminen yli käytetyn hankintamenettelyn kattoarvon. Kuvatun näyttelytuotannon ja hankintaprosessin edellytyksenä ovat hyvät sisäiset henkilöresurssit ja osaaminen tuotannon kaikissa vaiheissa.

Näyttelytuotannon hankintojen suunnittelun käynnistyessä museo oli tuottanut näyttelysynopsin, eli näyttelyhahmotelman, jossa näyttelysisältö teemoittain oli sijoitettu

näyttelytiloihin kokemuksellisella tavalla, kuten kuvan 2 toteutukseen edenneessä jääkauden päättymiseen ja asutuksen saapumiseen liittyvässä projisoinnissa. Koska näyttelyn aihe oli laaja suhteessa museon näyttelytiloihin, sisälsi synopsis useita digitaalisia sisältötoteutuksia. Digitaalinen sisältö ei ole sidoksissa näyttelyneliöihin ja mahdollistaa näin laajempien sisältökokonaisuuksien esittämisen pienemmässä tilassa. Arviolta 75 prosenttia näyttelysisällöstä oli digitaalisessa muodossa. Vaikka näyttelysynopsis oli tilallisesti ja teemoittelultaan selkeä, jäivät näyttelyn digitaaliset toteutukset niihin liittyvän hankinnan määrittelyn kannalta yleiselle tasolle teknisen ratkaisun, sisällön määrän, laadun, sekä käyttöliittymän ja asiakaskokemuksen osalta. Museon henkilöresurssit ja osaaminen eivät myöskään riittäneet synopsisen tarkentamiseen näiltä osin. Näin ollen, museon sisäiseen työhön perustuvasta tuotanto- ja hankintaprosessista poiketen, syntyi tarve ostaa suunnittelun palveluita jo näyttelyn tuotantoprosessin palveluhankintoja määrittävässä vaiheessa.



Kuva 2. Kokemuksellinen näyttelytoteutus, jossa kävijä voi istua ruuheen jääkauden päättymisen maisemassa.

Toisena esteenä museolle tutun hankintaprosessin käyttämiselle oli tuotantoprosessin ohjaamiseen käytettävissä olevan henkilöressussin vaje. Lahden Historiallisen museon päänäyttelyn uudistuksessa oli hankintojen suunnitteluvaiheen aikaan kolmen hengen työryhmä, jonka työskentely jakautui koko historiallisen museon uudistuksiin liittyviin tehtäviin. Näitä olivat nelikerroksisen rakennuksen muihin tiloihin ja toimintoihin liittyvä suunnittelu, itse rakennuksen ja siihen liittyvän ympäristön parannukset kokonaisuutena, sekä esimerkiksi koko museon avautumiseen liittyvä viestintä ja markkinointi. Jokaisella työryhmän jäsenellä oli myös aktiivinen rooli näyttelytuotannossa. Tässä tilanteessa haluttiin kartoittaa johtamisen ja koordinoinnin osalta kevyempiä tuotannon ja hankinnan prosesseja. Näyttelytuotannon eri palveluntarjoajien erillinen kilpailuttaminen, eri toimijoiden tehtävien ja niiden rajapintojen määrittäminen, erilliset sopimukset ja viranhaltijapäätökset, sekä palveluntarjoajien koordinointi projektin sisällä vaativat mittavan työpanoksen, johon museolla ei ollut olemassa riittävää henkilöressussia.

## 5.2 Benchmarking eli vertailuanalyysi

Resurssitehokas ongelman ratkaisutapa on etsiä ratkaisua muilta vastaavan toimintaympäristön toimijoilta. Löytyisikö muilta museoilta hankinta- ja tuotantoprosessia, joka soveltuisi Lahden Historiallisen museon tarpeeseen. Työryhmän ammuenssit tavoittivat alkutalvesta 2019 kaksitoista museota ja selvittivät heidän tapaansa näyttelyiden tuotantoon liittyvissä hankinnoissa puhelinhaastatteluin. Haastattelun pohjaksi valmisteltiin kysymyksiä, joista yksi koski näyttelysuunnittelun ja tuotannon hankintatapaa, jossa hankinta etenisi hankintaa valmistelevan kokemuksellisen ja teknisen konseptisuunnittelun kautta näyttelytoteutusten suunnittelun ja tuotannon hankintaan.

Tavoitetuilla museoilla ei ollut käytössä kuvattuun hankintatapaan soveltuvaa hankintaprosessia. Haastatteluissa ei myöskään löytynyt muita selkeästi Lahden Historialliselle museolle soveltuvia tapoja toteuttaa päänäyttelyn palveluhankintoja. Museoilla oli erilaisista syistä johtuen käytössään vaihtelevia näyttelytuotannon prosesseja ja näihin liittyviä hankintatapoja. Vaihtelut tuotantoprosesseissa liittyivät museoiden oman työn osuuteen, rahoitukseen, aikatauluun, tai yhteistyötahoihin.

## 5.3 Hankintojen haasteet ja tavoitteet

Keskeisenä tavoitteena oli kehittää hankintaprosessia vastaamaan paremmin näyttelyn tuotantoprosessin tarpeita. Tuotantoprosessin tarpeita suhteessa hankintaprosessiin kartoitettiin tilaajan, eli Historiallisen Museon päänäyttelyn tuotanto-organisaation näkökulmasta ja palveluntarjoajan näkökulmasta. Museon omia tarpeita määriteltiin

hankintojen suunnittelun yhteydessä nykytilan havainnoinnissa ja arvioinnissa, jossa käytössä olevan hankintaprosessin ei koettu palvelevan päänäyttelyn tuotantoprosessia.

Tarjoajien kokemuksia ja näkemyksiä varten toteutettiin markkinavuoropuhelu, johon Markkinavuoropuhelulla tavoiteltiin näyttelysuunnittelua tarjoavia yrityksiä. Keskeinen kysymys oli, millaisista tuotantovaiheista alalla aktiivisesti toimivat yritykset kokivat näyttelytuotannon koostuvan ja millaisissa osissa he suosittelisivat tuotantoa hankkimaan. Keskustelun lähtökohdaksi luotiin kolme esimerkki skenaariota näyttelytuotannon palveluhankintojen toteutuksesta, jotka olivat pelkistäen, kaikki toiminnot kerralla, toiminnot erikseen ja jotain tältä väliltä.

Hankintaprosessi koettiin hankintalain näkökulmasta muodostuneena jäykkänä ja rajallisena työkaluna, jonka ensisijainen tehtävä oli toteuttaa lainmukaisia hankintoja. Sen soveltaminen näyttelytuotannon luovaan prosessiin nähtiin haastavana erilaisista syistä. Hankinnan valmisteluvaiheessa kirjattiin ylös esiin nousseita haasteita, sekä tilaajan, että tarjoajan näkökulmasta. Alla Lahden Historiallisen museon päänäyttelyn palveluhankintojen kannalta keskeisimmät haasteet, eli kehityskohteet.

1. Museon näyttelyitä tuottavan henkilöstön näkökulmasta näyttelysuunnittelun ja tuotannon hankinnat koettiin haastavana ja työllistävänä tehtävänä, joka vie aikaa varsinaisilta näyttelytuotannon tehtäviltä. Hankintojen valmistelu ja toteuttaminen vaativat sekä hankintalain asiantuntemusta että hankinnan kohteena olevan palvelun asiantuntemusta. Tilanteissa, jossa kumpaakaan ei löydy hankinnan valmistelijalta, on valmistelijan järjestettävä hankintaprosessiin, sekä hankintalain asiantuntemus, että kohde alan asiantuntemus ja johdettava hankintalain mukaisesti etenevän hankinnan valmistelua, toteutusta ja seurantaa. Hankintaan kuluu työaikaa, joka on pois varsinaisista työtehtävistä.
2. Museo koki myös hankinnan valmisteluvaiheen alakohtaisten erityisosaamisen löytämisen ja hankkimisen haastavaksi. Julkisen hankinnan valmisteluun on vaikea löytää kohde alan konsulttia, koska menettelytavasta riippuen hankinnan valmisteluun osallistuvat eivät välttämättä itse voi osallistua tarjouskilpailuun. Suomessa ala on pieni eivätkä palveluntarjoajat halua menettää mahdollisuuttaan tarjota palveluitaan hankinnan valmistelussa syntyneen esteen vuoksi.
3. Palveluntarjoajan näkökulmasta haasteena esille nousi museoalalla käytössä oleva hankintatapa, jossa tarjouskilpailun vertailukohdaksi on tarjottava luovan prosessin lopputuotteelle, esimerkiksi näyttelylle, tai näyttelyn kokemukselliselle av-toteutukselle, visio ja kokonaishinta jo ennen todellista suunnitteluprosessia. Tilanne on epälooginen, koska moni hinnanmuodostumiseen vaikuttava päätös tehdään

vasta suunnitteluprosessin edetessä ja tilaajalla on luonnollisesti mahdollisuus vaikuttaa näihin päätöksiin, sekä tätä kautta ohjata tuotannon työmäärää ja kokonaiskustannuksia. Tarjoaja on kuitenkin sidottu tarjousvaiheessa esitettyyn hintaan, joka on laskettu esitetyn vision perusteella. Mikäli tarjouksessa, tai sopimuksessa ei erikseen tarkasti avata tarjouksen sisältöä tarjotun prosessin, resurssien ja laadullisten määreiden osalta, on tarjoajan vaikea perustella hinnan muutosta, tai tarjoukseen sisältyvän työn rajoituksia ja muuttaa tehdyn sopimuksen ehtoja, koska hankintalaki rajaa kilpailutuksen perusteiden, tai tarjotun hinnan muutokset kesken sopimuskauden.

4. Epäkohtana tarjoajat nostivat esille myös kilpailutukset, joissa tarjouksen laskentaan ja valmisteluun käytettävän työn määrä, josta ei saa korvausta, nousee kohtuuttomaksi. Edellisessä kappaleessa kuvattu tarjoajan visioon perustuva koko näyttelytuotannon käsittävä tarjous on hyvä esimerkki työn ja palkkion epäsuhtaisuudesta. Hyvin tehtyä tarjousta varten tarjoajan on rakennettava monialainen asiantuntijatiimi, joka luo tilallisen ja kokemuksellisen näyttelyvision, johon suunnitellaan näyttelyteknisiä toteutuksia ja sisältöjä. Tarjouksessa esitetyn suunnitelman on lisäksi perustuttava tarkkaan kustannusarvioon, jotta tarjouksella on mahdollisuus menestyä ja ettei tarjoaja myöskään alihinnoitellulla tarjouksella sitoudu tappiolliseen toimintaan. Lopulta ainoastaan yksi tarjoajista saa sopimuksen ja tätä kautta korvauksen tarjousta varten tehdystä työstä.

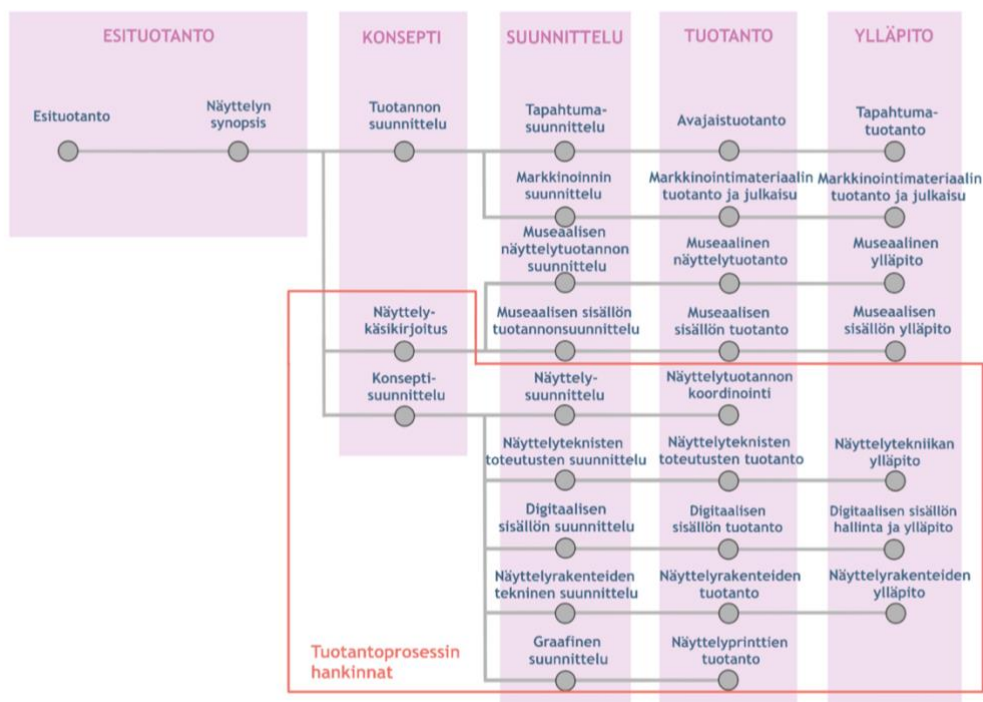
#### 5.4 Näyttelyn hankintaprosessin kehittäminen

Lahden Historiallisen museon päänäyttelyn näyttelytuotannon hankintoja suunniteltaessa ei ollut käytettävissä valmista näyttelytuotannon prosessikuvausta. Tuotannon ja hankintojen suunnittelussa prosessit variaatioineen kuvattiin näyttelytuotannon tehtävien kautta suullisesti, kirjallisesti tai käsitekartoin. Vaikka näyttelyn tuotantoprosessin sisällä työskentelevät ammattilaiset voivat suunnitella prosessin seuraavia vaiheita kevein ja nopein menetelmin, on visuaalinen prosessikuvaus selkeä tapa havainnoida käsiteltävää prosessia kokonaisuutena.

Näyttelyn tuotantoprosessin kuvaus kuviossa 5 on tehty näyttelytuotannon prosessikuvausten, tuotannon suunnitteluun ja seurantaan käytetyn vuokaavion ja näyttelytuotannon hankintaprosessin pohjalta. Näyttelytuotannon prosessikuvauksessa tuotannon kokonaisuutta on yksinkertaistettu yhdistämällä prosessin toimintoja ylätasolla. Aikajanalla kuvatun tuotannon sijaan, näyttelyn tuotantoprosessi on kuvattu etenemään näyttelytuotannon luovan prosessin vaiheita mukailten, jotta eri toimintojen syy-seuraussuhteet kokonaisuutena olisivat mahdollisimman selkeitä. Kaavioon on lisätty

ylläpidon vaihe, jolla on selkeä yhteys tuotannon hankintoihin. Tuotantovaiheen sisällä olevat toiminnot ovat vuorovaikutussuhteessa ja prosessin vaiheet ovat syy-seuraussuhteessa. Esimerkiksi tuotantoprosessin konsepti -vaiheen toiminnot, tuotannosuunnittelu, näyttelykäsikirjoitus ja konseptisuunnittelu määrittävät toisiaan.

## Näyttelyn tuotantoprosessi

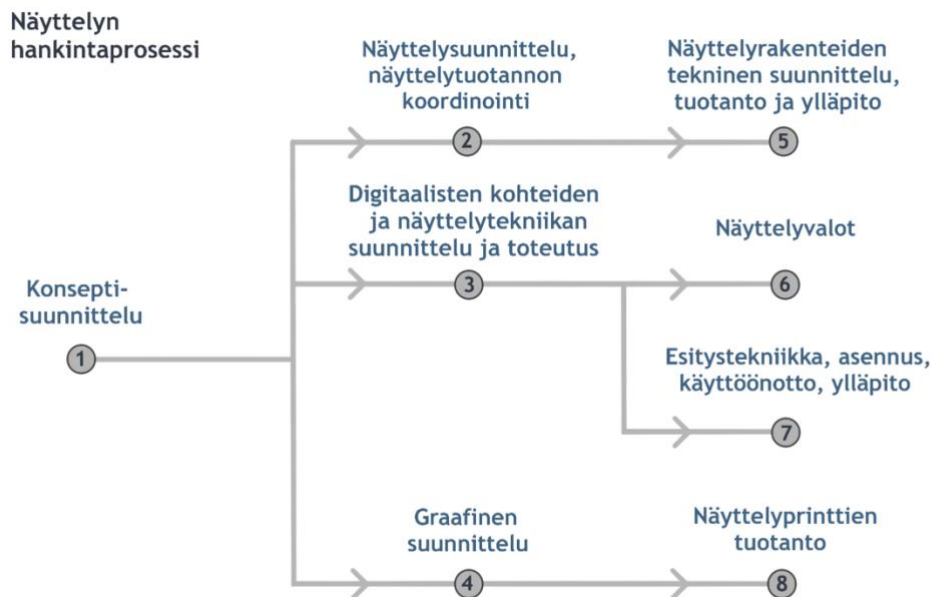
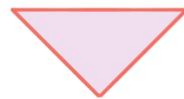
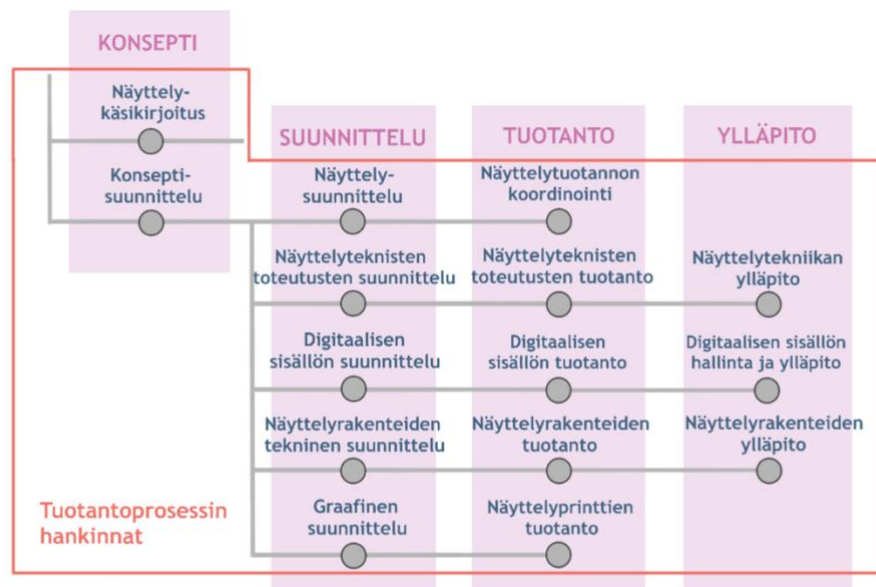


Kuvio 5. Lahden Historiallisen museon päänäyttelyn näyttelytuotannon prosessi ja sen sisältämät hankinnat.

Tämän näyttelytuotannon prosessikuvauksen tavoite on antaa yleiskuva toteutuneesta prosessista ja erityisesti hankintoihin liittyvästä näyttelytuotannon osasta. Se ei ole tarkka kuvaus koko tuotantoprosessista ja siinä yksittäisiä toimintoja on yhdistelty ja koitettu nimetä ymmärrettävästi. Kaksi toimintoihin liittyvää termiä on hyvä avata. Käytän museaalista sanaa liitteenä kaikelle työlle, joka vaatii museoalan ammattiosaamista. Näyttelytekniinen on termi, jonka alle kuuluu kaikki elektroninen näyttelyyn liittyvä esitystekniikka, kuten ääni, kuva, valo sekä näiden hallintaan liittyvät laitteistot, ohjelmistot ja infrastruktuuri.

Konseptisuunnittelun yhteydessä näyttelytuotantoa ja siihen liittyviä hankintoja suunniteltaessa, hankintaprosessi muotoutui vertaisanalyysissa ja

markkinavuoropuhelussa kerätyn tiedon pohjalta lopulliseen muotoonsa kuviossa 6 esitetyn kuvaajan mukaisesti. Siinä näyttelytuotannon toiminnot on jaettu markkinavuoropuheluun vastanneilta yrityksiltä saadun palautteen perusteella suurimpiin mahdollisiin hankintakokonaisuuksiin, jolloin yksittäisiä hankintoja on mahdollisimman vähän. Näin tehtiin koska museon tavoitteena oli hallinnollisesti mahdollisimman selkeä ja kevyt tuotantoprosessi. Kuvaajassa on esitetty hankintojen järjestys, sekä keskinäinen hierarkia.



Kuvio 6. Hankintaprosessi kehitettiin näyttelytuotannon prosessista yhdistelemällä toimintoja markkinavuoropuhelussa saadun palautteen mukaisiksi kokonaisuuksiksi.

Tunnistettuja kehityskohteita pyrittiin ratkaisemaan seuraavin tavoin. Hallinnollisesti selkeää ja keveää hankinta- ja tuotantoprosessia tavoiteltiin yhdistämällä tuotannon toimintoja loogiseksi hankintakokonaisuudeksi. Suunnitteluhankintoihin sisällytettiin suunnittelua seuraavan näyttelytuotannon koordinointia. Konsepti- ja suunnitteluvaiheen

palveluhankintoihin sisällytettiin dokumentaation valmistelu seuraavan vaiheen hankintoja varten. Jokaisella ratkaisulla oli selkeä vaikutus näyttelytuotannon hallintaan. Suurin vaikutus oli näyttelytuotannossa selkeitä tuotannon osia muodostavien toimintojen yhdistämisellä.

Erityisesti digitaalisten kohteiden suunnittelu ja toteutus oli tavoitteisiin nähden toimiva palveluhankinta. Digitaalisten toteutusten suunnittelu ja sisällöntuotanto kokonaisuudessaan tilattiin yhdeltä toimijalta. Koska näyttelytilan esitystekniikka muodostaa reunaehdoja tilan muulle näyttelytekniikalle, kuten valaistukselle ja äänelle, niin näiden suunnittelu ja sisällöntuotanto tilattiin samassa hankinnassa. Näin saatiin tarjoajiksi vaikuttaviin digitaalisiin näyttelytoteutuksiin keskittyneitä toimijoita, jotka täydensivät omaa suunnittelua ja tuotantoa alihankkijoilla.

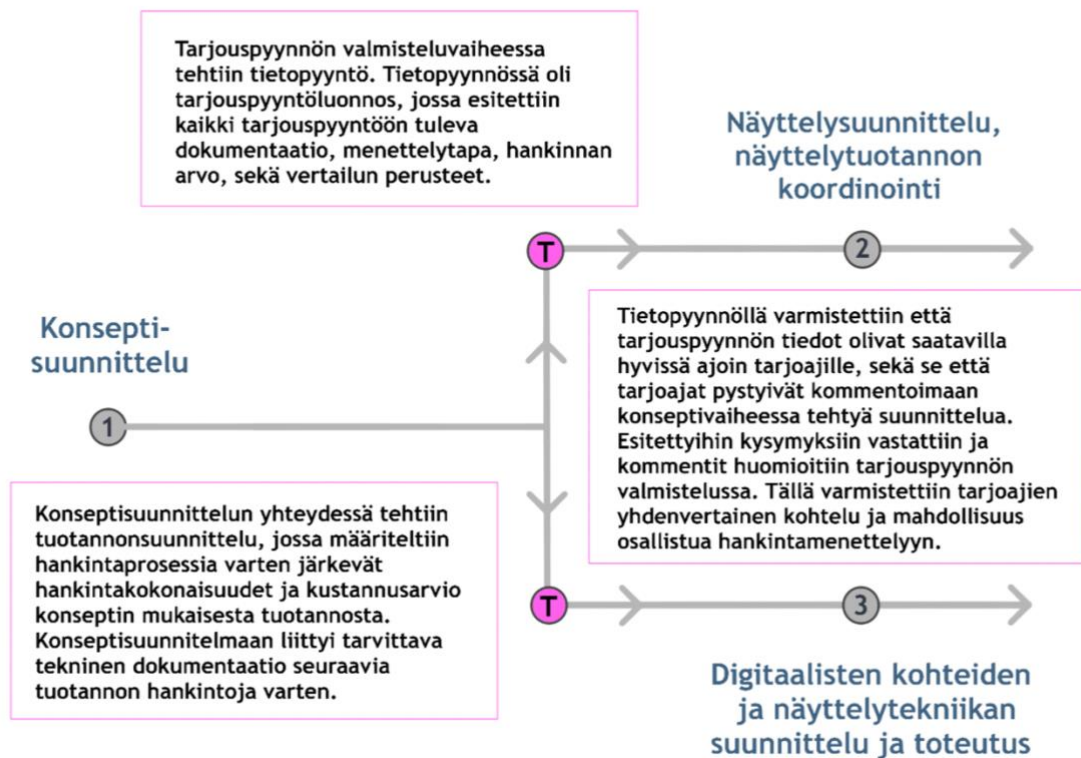
Valittu toimittaja toteutti tarjoamansa palvelukokonaisuuden hallinnoinnin, sekä suunnittelun ja tuotannon rajapintojen määrittämisen omassa prosessissaan. Museon tilaajana oli helppo vaikuttaa palveluun, koska palvelua ohjaavaa keskustelua käytiin yhden toimijan kanssa. Lopputuloksena näyttelyn digitaaliset toteutukset ja näyttelytekniikka muodostavat harkitun ja harmonisen kokonaisuuden sovitun aikataulun ja kustannusarvion mukaisesti.

## 5.5 Näyttelytuotannon palveluhankintojen hankintamallin kehittäminen

Historiallisen museon päänäyttelyn näyttelytuotannon hankintaprosessia suunniteltaessa ja kehitettäessä havaittiin uuden prosessin sisältävän kaksi ongelmaa, jotka vaativat ratkaisumallin kehittämistä. Ensimmäinen oli hankintamallin kehittäminen siten, ettei konseptisuunnitteluun osallistuville toimijoille synny esteellisyyttä osallistua seuraavien vaiheiden hankintoihin tarjoajana. Toinen oli uudenlaisten vertailuperusteiden kehittäminen digitaalisten kohteiden ja näyttelytekniikan suunnittelun ja toteutuksen hankintaan.

Näyttelytuotannon hankintaprosessi koostui hankintojen sarjasta, jossa edellinen hankinta määritteli ja valmisteli seuraavaa hankintaa. Näin prosessi itsessään sisälsi riittävän alakohtaisen erityisosaamisen hankintojen valmisteluun. Tämä kuitenkin aiheutti prosessin sisäisen riskin tarjoajan esteellisyyden syntymiselle. Kuviossa 7 esitetään hankintaprosessin riskikohdat, sekä niiden ratkaisua. Riski oli erityisesti olemassa konseptisuunnitteluun osallistuvien yritysten kohdalla, koska he osallistuivat konseptisuunnittelutyön kautta näyttelytuotannon seuraavien hankintojen määrittelyyn, joissa olivat myös itse mukana palveluntarjoajana.

## Hankintamallin kehityskohdat



Kuvio 7. Palveluiden hankintaprosessin kolme ensimmäistä hankintaa, joiden yhteydessä on avattu hankintamallin kehityskohdat.

Esteellisyyden syntyminen ehkäistiin kahdella toimenpiteellä. Konseptisuunnittelun ja sitä seuraavien hankintojen valmistelun toteutukseen otettiin ohjeistus, jonka mukaan niissä keskityttiin toteutuskelpoisten toimintojen suunnitteluun, tarkasti määriteltyjen teknisten toteutustapojen sijaan. Esimerkiksi konseptisuunnittelua seurannut digitaalisten kohteiden ja näyttelytekniikan suunnittelun ja toteutuksen tarjouspyynnössä, tarjoajalla säilyi vapaus valita, miten ratkaisi tarjouspyynnössä esitetyn näyttelykohteen toimintojen teknisen toteutuksen.

Julkisten hankintojen periaatteisiin kuuluvat tasapuolisuus, syrjimättömyys ja avoimuus (Hankintalaki 2017, § 3). Tähän liittyen konseptisuunnittelua seuraavien hankintojen valmistelussa toteutettiin tietopyynnot, joissa julkaistiin tulevat tarjouspyynnot liitteineen, joita mahdolliset tulevat tarjoajat saivat kommentoida. Näin kaikki tarjouspyynnön vertailuun vaikuttava tieto oli jo ennalta nähtävissä, ja tarjoajat pääsivät vaikuttamaan tarjouspyynnön määrittelyyn ja rakenteeseen. Tämä oli tärkeä vaihe myös tilaajan, eli museon kannalta,

koska sillä voitiin varmistaa, ettei konseptisuunnittelussa, tai tarjouspyynnön valmistelussa ollut syntynyt yhtä toimijaa suosivia ratkaisuja, jotka voisivat aiheuttaa tulevan hankintaprosessin epäonnistumisen.

## 5.6 Palvelutuotteen vertailusta palveluprosessin vertailuun

Lahden kaupunginmuseon oman näyttelytuotannon tukena toimiva palveluiden hankintamalli keskittyy yksittäisen palvelutuotteen kilpailuttamiseen ja vertailuun määrällisten ja laadullisten kriteerien perusteella. Valinnan vertailukohtina voi olla esimerkiksi montako tuntia, korjauskierrosta, suunnittelupalaveria, tai jos hankinnan sisältö voidaan määritellä tarkasti, niin tehdään täysin hintaperusteinen vertailu. Laadullisena vertailukohtana ovat pääasiassa referenssit. Tässä hankintamallissa käänteinen hankintamenettely toimii myös hyvin. Tällöin museo määrittelee, millaista palvelua haetaan ja tarjoajat kilpailevat tarjotun palvelun määrällä ja laadulla hinnan ollessa kiinteä.

Lahden Historiallisen museon päänäyttelyn tuotannon hankintaprosessissa tämä hankintamalli oli periaatteessa sovellettavissa muiden paitsi digitaalisten kohteiden ja näyttelytekniikan suunnittelun ja toteutuksen hankinnan kohdalla. Se sisälsi toteutusten suunnittelua ja vasta suunnittelun myötä määriteltävää sisällön ja teknisten toteutusten tuotantoa, joille ei voinut ennalta antaa vertailuperusteita, koska käytännössä sitä ei voi vertailla mitä ei ole vielä suunniteltu.

Kilpailutuksen päämäärä on kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous. Kun valintaperusteissa verrataan myös laatua, niin tällöin tavoitellaan hinta-laatusuhteeltaan parasta tarjousta. Digitaalisten kohteiden ja näyttelytekniikan suunnittelun ja toteutuksen hankinnan arvioitu hankinta-arvo oli 608 000 euroa jakautuen vuosille 2022–2024. Hankinnan suunnittelussa todettiin, että valtaosa hankinnan kustannuksista muodostuu palvelun edetessä, eikä niihin ole juurikaan mahdollisuutta vaikuttaa vielä hankinnan tarjousvaiheessa.

Tarjosten vertailussa arvioitiin tarjotun palvelun hinta-laatusuhdetta yksittäisen näyttelykohteen ja sisällönhallintajärjestelmän kuvausten ja kustannusarvioiden avulla, sekä tarjotun työn tuntihinnoittelulla. Vaikka nämä hintatiedot sitovat tarjoajaa ja muodostavat todellista kilpailua tarjoajien välille, niin valtaosa hankinnan kustannuksista syntyy palvelun edetessä, eikä niihin ollut juurikaan mahdollisuutta vaikuttaa vielä hankinnan tarjousvaiheessa. Palvelun tuntihinnoitukseen eivät vertailukohtana kerro palvelun kustannustehokkuudesta.

Hankinnan onnistumisen kannalta tärkeäksi osaamiseksi tunnistettiin tarjoajan kyky arvioida, ohjata ja hallita tarjoamaansa palveluprosessia. Tämä oli myös näyttelyn tuotannosuunnittelussa tunnistettua osaamista, jota palveluostoilla haluttiin tuoda

tuotantoprosessiin. Digitaalisten kohteiden ja näyttelytekniikan suunnittelun ja toteutuksen hankinnassa toteutettiin tarjousten vertailu neljän pääkohdan avulla, jotka sisälsivät omia arvioinnin alakohtia. Tässä ovat vertailun pääkohdat arviointikohtineen tiivistetysti, sekä niiden painoarvo tarjousten kokonaisvertailussa. Painoarvo tarkoittaa vertailukohdan arvoa suhteessa vertailun kokonaisarvoon.

- Referenssikohteet. Arvioitiin näyttö vastaavien tuotantojen toteutuksesta. Painoarvo pisteytyksessä 30 prosenttia.
- Näyttelykohteen, ikkunanäyttö, tuotannon kuvaus. Arvioitiin kohteen suunnitteluprosessin ja teknisen ratkaisun kuvaus, kustannusarvio, sekä kohteen mediasisällön laatutason kuvaus mediasisältö esimerkein. Painoarvo pisteytyksessä 20 prosenttia.
- Digitaalisen sisällönhallinta ja -esitys ratkaisun kuvaus. Arvioitiin sisällönhallinta ratkaisun soveltuvuus kohteeseen, huolto ja ylläpito palvelun kuvaus, huollon vasteaika, takuun sisältö ja kesto, sekä ratkaisun kustannusarvio ja kulurakenne. Painoarvo pisteytyksessä 30 prosenttia.
- Alustava projektisuunnitelma, kustannusten arvioinnin ja seurannan malli, projektiin sidotut osajat ja työn tuntihinnasto. Arvioitiin projektisuunnitelma, kustannusten arvioinnin ja seurannan malli, tiimin osaaminen, aiempi yhteistyö ja tuntihinnasto. Painoarvo pisteytyksessä 20 prosenttia.

Vertailun pääkohdat kaksi, kolme ja neljä sisältävät tarjoajan osaamista mittaavia vertailukohtia. Nämä vertailukohdat kartoittavat tarjoajan prosessin- ja projektinhallinnan osaamista, sekä kustannusten arvioinnin ja seurannan osaamista. Erityisesti vertailukohdan kaksi suunnittelin, jotta näyttelyyn toteutettavien ikkunanäyttöjen, keskeisen näyttelykohteen tuotantoprosessia, voitiin arvioida kokonaisuutena. Sen tuotanto pyydettiin kuvaamaan vaiheistetulla työsuunnitelmalla, jossa jokainen vaihe pyydettiin avaamaan palveluun tarjottavan osaamisen ja menetelmän osalta kustannusarvioineen.

## 6 Yhteenveto ja pohdinta

### 6.1 Tavoitteiden toteutuminen

Lahden Historiallinen museo avautui yleisölle 6.6.2024 tavoitteiden mukaisesti aikataulussa ja budjetissa. Tätä itsessään voi pitää merkinä hankintaprosessin ja tuotantoprosessin onnistumisesta. Aikataulun ja budjetin toteutuminen suunnitellusti ovat osoitus tuotantoprosessin hallinnollisten tavoitteiden saavuttamisesta. Hankittujen palveluiden hallinnollinen kuorma oli museolle kohtuullinen, koska hankinnat oli suoritettu sopivina kokonaisuuksina, joilla oli oma sisäinen hallinto ja ohjaus. Museo sai palveluntuottajilta tuotannon suunnittelun, ohjauksen, seurannan ja laskutuksen näyttelytoteutusten kokonaisuuksina, jolloin yhden näyttelytoteutuksen kaikkia kuluja ja toimijoita ei tarvinnut ohjata erikseen. Näyttelytoteutuksia olivat esimerkiksi näyttelyn videoseinät sisältöineen, näyttelyn ikkunanäytöt sisältöineen ja näyttelyn seinävitriinit. Tarvittaessa näyttelytoteutusten yksittäisiä kuluja oli myös mahdollista tarkistaa jo suunnittelun kustannusarviossa.

Vaikka tuotannon palveluhankintojen hallinnollinen työ saatiin pidettyä tuotannon hankintaprosessin avulla kevyenä, oli mittavan näyttelytoteutuksen ohjaamisessa ja hallinnoinnissa silti paljon tehtävää, joka kuormitti museon omia tehtäviä näyttelytuotannossa. Jokainen palveluhankintana toteutettu näyttelyn osa vaati museolta tilaajana vuorovaikutteisuuksia ja ohjausta. Tämä aiheutti tuotannon pullonkauloja, jotka söivät näyttelytuotannon aikatauluun varatun puskurin, jota oli tarkoitus käyttää näyttelytekniikan hienosäätöön ja testaukseen koyleisöillä. Avajaisia edeltäneistä kiireisistä kuukausista huolimatta Lahden Historiallinen museo avautui ajallaan.

Ajallaan pidetyt avajaiset eivät kuitenkaan kerro näyttelyn laadusta. Museon kävijämäärälle asetetun tavoitteen saavuttaminen on selkeämmin liitoksissa laadullisesti onnistuneeseen näyttelykokemukseen. Lahden Historiallisella museolla oli kuuden ensimmäisen kuukauden kuluessa käynyt 27 000 museovieraita. Myös kesällä toteutetusta yleisötutkimuksesta saatu palaute oli erittäin positiivista ja kertoo näyttelytuotannon laadullisten tavoitteiden saavuttamisesta. Vahvasti digitaalisiin toteutuksiin nojaava näyttely koetaan tuotannolle asetetun tavoitteen mukaisesti vaikuttavana ja toimivana. Digitaalisten kohteiden hankintaa valmisteltaessa nähtiin toimimaton laitteisto ja yleisölle vaikeat käyttöliittymät selkeänä hankinnan riskinä, joka pyrittiin tarjouspyynnön vertailukohtia suunniteltaessa huomioimaan.

Lahden Historiallisen museon päänäyttely, Hyvä paikka, on ensimmäisten kuuden kuukauden ajan toiminut teknisesti hyvin. Esitystekniikan osalta ensimmäinen kuukausi

sisälsi muokkauksia ja parannuksia, koska laitteistoa, mediasisältöjä, käyttöliittymiä tai äänimaisemaa ei ehditty juurikaan testaamaan paikalla ennen avajaisia. Näyttelyn sisältöä uudistetaan vuosittain, sekä museoesineiden kierron, että päänäyttelyn vaihtuvien osioiden avulla. Laitteiston käyttöikäksi on arvioitu viisi vuotta, jonka turvaa esitystekniikalle hankittu viiden vuoden takuu. Näyttelyn koko elinkaari on kymmenen vuotta, joten neljän vuoden kohdalla tehdään arvio laitteiston kunnosta ja uusinnan tarpeesta.

## 6.2 Suuntaviivat näyttelytuotannon kehittämiseksi

Historiallisen museon näyttelytuotantoa varten kehitetty hankintaprosessi ja etenkin hankintamalli, jossa arvioidaan tarjoajan osaamista tuotteen sijaan, ovat jatkossa kaupunginmuseon eri museoiden tuotantoihin sovellettavissa. Palveluntarjoajilta saatu palaute on ollut positiivista ja rohkaisee jatkamaan hankintaprosessin kehittämistä, sekä jakamaan kokemusta näyttelytuotannon palveluiden hankinnoista museoiden kesken. Lahden kaupunginmuseolla on tunnistettu tarve näyttelytuotannon laajemmalle kehittämiseksi ja perustettu tuottajan tehtävä, joka keskittyy näyttelytuotannon ohjaamiseen ja kehittämiseen. Historiallisen museon näyttelyuudistuksen valmistuttua siirryin tuottajan tehtävään.

Näyttelyt poikkeavat tuotantoprosessiltaan toisistaan. Historiallisen museon päänäyttelyn hankintaprosessia kehitettiin tuotannon tarpeita vastaavaksi. Tätä varten piti ensin hahmottaa tuotantoprosessi, josta kyseisen näyttelytuotannon yksilölliset tarpeet nousivat esille. Tuotantoprosessin ymmärtäminen on siis tärkeässä roolissa näyttelytuotannon kehittämisessä ja laadukkaiden näyttelyiden ammattimaisessa toteuttamisessa. Kaupunginmuseo on asettanut tavoitteeksi näyttelyprosessin mallintamisen työkaluksi, jolla tulevia näyttelytuotantoja voidaan selkeämmin ohjata ja kehittää.

Näyttelytuotannon hankintojen kuormittavuuteen liittyen museo on kartoittamassa ja toteuttamassa toimia, jotka helpottavat näyttelytuotannon hankintoja. Hankintojen järjestelmällisempää toteuttamista varten museo on keräämässä ja kehittämässä näyttelytuotannon eri alojen tarjouspyynnöistä työkalupakkia, joka toimii jatkossa hankintoja tekevien työkaluna. Näyttelytuotannon hankintojen resurssitehokasta toteuttamista varten museo kartoittaa puitejärjestelyiden kautta saavutettavaa hyötyä. Puitejärjestely on hankintamenettely, jossa kilpailutetaan tavarain tai palvelun toimittajia, joiden kanssa tehdään enintään neljäksi vuodeksi hankintasopimus, jossa mukana olevilta yrityksiltä voidaan tilata tuotteita, tai palveluita tehdyn sopimuksen mukaisesti ilman erillistä julkista kilpailutusta (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016, § 42 ja § 43). Mikäli näyttelytuotannon hankintoja on riittävästi, on puitejärjestelyn toteuttaminen ajankäytöllisesti järkevää. Lahden Historiallisen museon hankintaprosessin kehittäminen

avasi oven laajempaan prosessitasolla tapahtuvaan näyttelytuotannon kehittämiseen Lahden kaupunginmuseolla.



## Lähteet

Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Akatiimi.

Design Council 2024. The Double Diamond. Verkkosivu. Viitattu 9.12.2024. Saatavissa <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>

Outakivi, E. Lahden museot. Lahden Historiallinen museo. Viitattu 9.12.2024. Saatavissa <https://www.lahdenhistoriallinen.fi/tule-meille/sijainti/>

Hankinta-Suomi-ohjelma 2023. Julkisten hankintojen käsikirja 2023. Verkkojulkaisu.

Viitattu 9.12.2024. Saatavissa

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165114/VM\\_2023\\_60.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165114/VM_2023_60.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Dubberly, H. 2004. How do you design. Dubberly design office. Viitattu 9.12.2024.

Saatavissa [https://www.dubberly.com/wp-content/uploads/2008/06/ddo\\_designprocess.pdf](https://www.dubberly.com/wp-content/uploads/2008/06/ddo_designprocess.pdf)

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.

Lehto, K. & Lehto, P. 2014. Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa Miettinen, S.(toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiatieto Teknova, 19-21

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro

Van Boeijen, A., Daalhuizen, J., Van der Schoor, R. & Zijlstra, J. 2014. Delft Design Guide: Design Strategies and Methods. Amsterdam. BIS Publishers.



