



Sami Sandell

Tavara- ja palveluhankintojen suunnittelun opas

Palvelukeskus Helsinki

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Julkiset hankinnat

Opinnäytetyö

Toukokuu 2025

Tiivistelmä

Tekijä(t): Sami Sandell
Otsikko: Tavara- ja palveluhankintojen suunnittelun opas
Sivumäärä: 57 sivua + 3 liitettä
Aika: Toukokuu 2025

Tutkinto: Tradenomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto: Julkiset hankinnat
Ohjaaja(t): Lehtori Pia Hellman

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää tavara- ja palveluhankintojen suunnitteluopas Palvelukeskus liikelaitoksen Puhelin- ja hyvinvointipalvelut liiketoimintayksikön käyttöön. Yksikössä tunnistettiin tarve hankintojen suunnitteluprosessia tukevalle ohjeelle. Puhelin- ja hyvinvointipalvelut yksikön hankinnat ovat moniulotteisia. Hankinnat vaativat tarkan ja huolellisen suunnittelun, jotta lopputuloksena syntyy laadukas hankinta.

Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä asiat aiheuttavat haasteita hankintojen suunnittelussa, millainen ohjeen pitäisi olla ja mitä aihealueita ohjeen pitäisi sisältää. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä hyödynnettiin olemassa olevia ohjeistuksia, dokumentteja, henkilöhaastatteluita ja työpajaa. Tutkimuksessa perehdyttiin palvelumuotoilun menetelmiin ja hankintoihin liittyvään teoria-aineistoon. Työn kirjalliset aineistot kerättiin alan kirjallisuudesta. Tutkimuksessa tehtiin vertailuanalyysia Helsingin Kaupunkiympäristön toimialan ICT-hankintojen suunnitteluoppaaseen.

Työssä hyödynnettiin Puhelin- ja hyvinvointipalvelut -yksikön henkilöiden kokemuksia hankintojen suunnittelusta sekä yhteistä osallistavaa työpajaa. Kehittämismenetelminä tutkimuksessa hyödynnettiin 5 kertaa miksi analyysia juurisyyn tunnistamisessa ja kalanruotokaaviota ongelmanratkaisussa. Hankintojen suunnittelutyön keskeisiksi haasteiksi tunnistettiin mm. ohjeistuksen puute, prosessien epäselvyys, ja hankintoihin liittyvät asiat. Myös hankinnan käyttötapaukset ja eri roolien tunnistaminen koettiin haasteellisiksi.

Työn tuloksissa todettiin, että hankintojen suunnittelua tukeva ohje tulee olla selkeä kokonaisuus, jossa on kuvattu hankinnan suunnittelutyön eri vaiheet ja prosessin eteneminen. Tavara- ja palveluhankintojen suunnitteluohjeen sisältö tarkentui tutkimuksen aikana, ja se saatiin toteutettua aikataulussa. Ohje on tärkeä liikelaitokselle, koska sen avulla työntekijä voi itsenäisesti aloittaa hankinnan suunnittelun ja huomioidaan siihen liittyvät asiat. Johtopäätöksissä todettiin että, ohjeelle tulisi nimetä vastuuhenkilö, joka vastaisi ohjeen jatkokehittämisestä ja ylläpidosta.

Avainsanat: hankinnat, palvelumuotoilu, kehittäminen, ohje

Abstract

Auth or: Sami Sandell
Title: Procurement planning guide for goods and services
Number of Pages: 57 pages + 3 appendices
Date: May 2025

Degree: Master of Business Administration
Degree Programme: Public Procurement
Instructor(s): Pia Hellman, Senior Lecturer, Dr.Sc. (Econ.)

The aim of this action research is to develop a planning guide for goods and services procurement for the use of the Telephone and Wellbeing Services business unit of the Service Center. The guide allows the employee to independently start planning the procurement and take into account the issues related to it. The unit identified a need for a guide to support the procurement planning process. The procurements of the Telephone and Wellbeing Services unit are multidimensional. The procurements require precise and careful planning so that the end result is a high-quality procurement.

The study investigated what issues cause challenges in procurement planning, what the guidelines should be like and what subject areas the guidelines should include. The research used existing guidelines, documents, personal interviews and a workshop as data collection methods. The study examined service design methods and theoretical material related to procurement. The study conducted a comparative analysis of the Helsinki Urban Environment Division's ICT procurement planning guide.

The work utilized the experiences of people from the Telephone and Wellbeing Services unit in planning procurement. The research utilized 5-times-why analysis in root cause identification and fishbone diagram in problem solving as development methods. The written materials for the work were collected from the literature in the field. The key challenges identified in the planning of procurement included lack of instructions, unclear processes, and issues related to procurement. The use cases for procurement and identifying different roles were also considered challenging.

The results of the study stated that the guidelines supporting procurement planning should be a clear entity that describes the different stages of the procurement planning work and the progress of the process. The content of the planning guidelines for goods and services procurement was refined during the study, and it was implemented on schedule. The conclusions stated that a responsible person should be appointed for the guidelines, who would be responsible for the further development and maintenance of the guidelines.

Keywords: Procurement, service design, development, guide

Sisällysluettelo

1	Johdanto	6
2	Kehittämisprojektin lähtökohdat	7
	2.1 Kohdeorganisaatio	7
	2.2 Kehitysprojekti	10
	2.3 Tavoitteet	11
	2.4 Tutkimuskysymykset	11
	2.5 Mittarit	12
	2.6 Tutkimussuunnitelma ja aikataulu	13
3	Tutkimus ja tiedonkeruumenetelmät	14
	3.1 Toimintatutkimus	14
	3.2 Käytetyt tiedonkeruumenetelmät	15
4	Teoreettinen viitekehys	19
	4.1 Julkinen hankinta	19
	4.2 Palvelumuotoilu	22
	4.3 Kehittämistoiminnan vaiheet	24
	4.4 Kehittämistoiminnan haasteet	27
	4.5 Asiakasosallisuus	28
	4.6 Asiakaskokemus ja siitä saatavat hyödyt	30
	4.8 RACI-matriisi	31
	4.9 Teoriaviitekehyksen hyödyntäminen	32
5	Kehittäminen	33
	5.1 Nykytila-analyysi	33
	5.2 Suunnittelun eteneminen	35
	5.3 Tavara ja palveluhankintojen suunnittelun opas	47
	5.4 Ohjeen kommentointi	47
6	Tulokset	48
	6.1 Haastatteluiden tulosten arviointi	48
	6.2 Vastaus tutkimusongelmaan	49
	6.3 Mittareiden tulokset	51
7	Johtopäätökset	52

4.4	Jatkotoimenpiteet	53
4.5	Luotettavuus	53
4.6	Reflektio	54
5	Yhteenveto	55
	Lähteet	56
	LIITE 1	
	LIITE 2	
	LIITE 3	

1 Johdanto

Julkisten hankintojen tekeminen on monivaiheinen prosessi, jossa on mukana eri sidosryhmiä organisaation sisältä. Hankintojen suunnittelu aloitetaan usein siellä missä tuotteelle tai palvelulle syntyy tarve. Suunnitteluvaiheeseen kannattaa panostaa, ja se on syytä tehdä huolellisesti, jotta hankinta vastaa tarvetta mahdollisimman hyvin.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään, miten Palvelukeskus liikelaitoksen Puhelin- ja hyvinvointipalvelut yksikön tavara- ja palveluhankintojen suunnittelua saataisiin parannettua ohjeen avulla. Aihe on tärkeä, koska liikelaitos tekee vuosittain hankintoja, jotka ovat moniulotteisia, sisältävät erilaisia sidosryhmiä, käyttötapauksia ja vaikuttavat palveluiden tuottamiseen.

Tämä työ on tehty Palvelukeskukselle opinnäytetyönä tutkimuksen tekijän aloitteesta. Organisaation hankintapalvelut ja kehitys- ja asiakasratkaisut palvelu on tuonut esille tarpeen toimintatutkimukselle, jossa selvitetään millä tavalla organisaatio voisi kehittää tavara- ja palveluhankintojen suunnittelua Puhelin- ja hyvinvointipalvelut yksikössä.

2 Kehittämiprojektin lähtökohdat

Palvelukeskus liikelaitos tuottaa ja kehittää erilaisia palveluita Helsingin kaupungin toimialoille ja kaupunkilaisille. Tuotettavat palvelut vaativat huolellista suunnittelua yhdessä eri sidosryhmien kanssa.

Palvelukehityksessä on tärkeää kuunnella asiakkaan mielipiteitä ja palautetta, jotta palvelua voidaan kehittää laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti. Palvelut pyritään aina suunnittelemaan, niin että ne ovat kustannustehokkaita, laadukkaita ja vastaavat asiakkaan tarpeita mahdollisimman hyvin.

Asiakasosallisuuden merkitystä halutaan kasvattaa palveluiden suunnittelu- ja määrittelyvaiheessa, jotta tuotettavasta palvelusta saadaan vaikuttava.

2.1 Kohdeorganisaatio

Palvelukeskus on Helsingin kaupungin omistama liikelaitos, jonka tehtävänä on tuottaa kustannustehokkaita ja laadukkaita palveluita kaupunkilaisille. Liikelaitoksen asiakkaita ovat koulut, päiväkodit, senioritalot, sairaalat sekä kaupungin toimialat. Palvelukeskuksessa työskentelee noin 1600 henkilöä eri puolilla kaupunkia 500 eri toimipaikassa. Päätoimipaikat ovat Helsingin Vallilassa ja Vantaan Pakkalassa sijaitseva ruokatehdas. Palvelukeskus koostuu neljästä yksiköstä, joita ovat Johto, Talous- ja hallintopalvelut, Puhelin- ja hyvinvointipalvelut ja Monipalvelut.

Monipalvelut

Monipalvelut -yksikkö tuottaa ruoka- ja siivouspalveluita Helsingin kaupungin toimialoille. Monipalvelut -yksikkö tuottaa ruokapalveluita lähes 70000 asiakkaalle. Asiakkaita ovat koulut, päiväkodit, senioritalot ja niiden yhteydessä olevat lounasravintolat. Näiden lisäksi aterioita toimitetaan mm. leikkipuistoihin, kotiteria-asiakkaille kotiin. Ruokaa valmistetaan toimipaikoissa ja lisäksi Pakkalassa olevasta keskuskeittiöstä toimitetaan valmiita ateriakokonaisuuksia toimipaikkoihin eri puolelle Helsinkiä.

Puhtauspalveluita tuotetaan päiväkodeille ja päivähoidon yksiköille. Monipalvelut huomioivat omassa toiminnassaan ja reseptien suunnittelussa erilaiset ravitsemustarpeet ja viranomaisten asettamat ehdot toiminnalle.

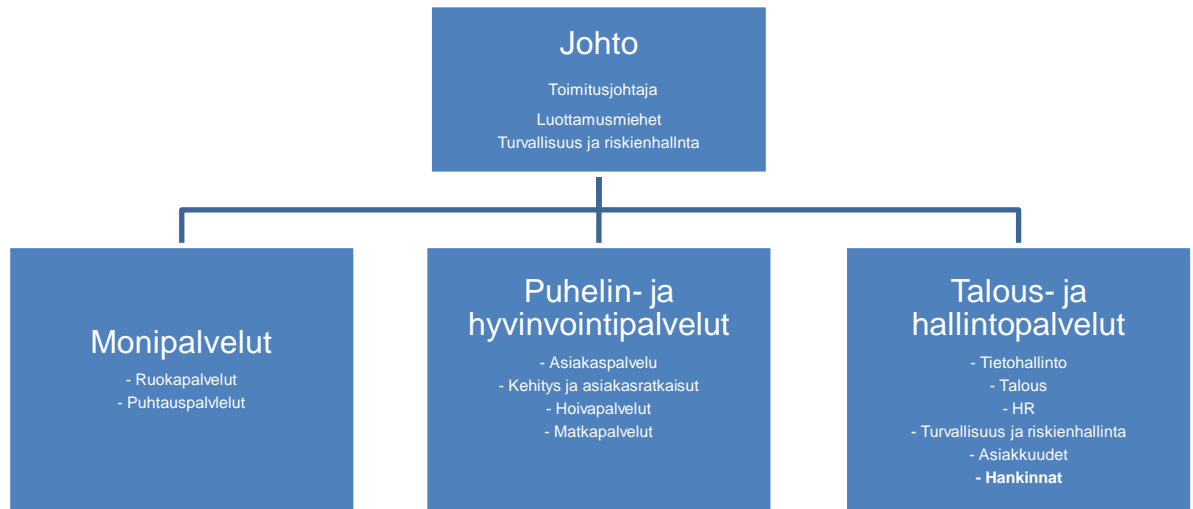
Puhelinpalvelut- ja hyvinvointipalvelut

Puhelin- ja hyvinvointipalvelut vastaavat asiakas- ja hoivapalveluiden tuottamisesta kuntalaisille ja Helsingin kaupungin toimialoille. Puhelin- ja hyvinvointipalvelut yksikön asiakaspalveluun tulee kuukausittain noin 200 000 yhteydenottoa.

Liiketoimintayksikköön kuuluu kehitys- ja asiakasratkaisut, joka suunnittelee uusia palveluita ja ratkaisuja asiakkaille. Palveluiden toteutuksissa hyödynnetään innovaatioita ja uusinta teknologiaa. Yksikkö tuottaa mm. kotona asumista tukevia palveluita, joita ovat etähoito, turvapuhelin ja turvaranneke. Näiden lisäksi palvelukategoriaan kuuluu matkanvälitys, puhelinvaihde ja sähköiset asiointipalvelut.

Talous- ja hallintoyksikkö

Talous- ja hallintoyksikkö vastaa Palvelukeskus Helsingin tukipalveluiden suunnittelusta ja tuottamisesta. Yksikkö vastaa talous-, henkilöstö-, tietohallinto- ja hallintopalveluista. Yksikössä toimii myös hankinnat, viestintä, markkinointi, asiakkuudet sekä laatu ja vastuullisuus asioiden hoito on myös yksikön vastuulla. (Toimintasääntö, Palvelukeskus)



Kuva 1. Palvelukeskuksen organisaatorakenne

Tutkijan rooli organisaatiossa

Työskentelen itse Palvelukeskus Helsingin palveluksessa (Puhpa) Puhelin- ja hyvinvointipalvelut -yksikössä Kehitys- ja asiakasratkaisut tiimissä. Työskentelen ICT-suunnittelijana, joten palveluiden jatkuva kehittäminen ja yhteistyö hankintojen kanssa on päivittäistä työtä. Olen tarvittaessa mukana hankintojen suunnittelussa ja toteutuksessa mukana asiantuntijaroolissa. Kehitys- ja asiakasratkaisut yksikkö suunnittelee, kehittää ja hankkii yksikön hankinnat yhdessä hankintayksikön kanssa.

2.2 Kehitysprojekti

Palvelukeskuksen Puhelin- ja hyvinvointipalvelut yksikössä suunnitellaan erilaisia tarjous- ja palveluhankintoja. Hankinnat ovat usein haastavia, koska hankinnat pitävät sisällään erilaisia sidosryhmiä, käyttötapauksia ja käyttäjäryhmiä. Hankinnat vaativat tarkan ja huolellisen suunnittelun lukuisten eri sidosryhmien kanssa.

Hankintojen suunnitteluun liittyvät tiedot ja taidot ovat erilaisia, joka johtaa siihen, että hankintojen suunnittelua tehdään erilaisilla menetelmillä ja tavoilla.

Hankintojen suunnittelussa käytetään erilaisia tietolähteitä ja dokumentteja, jonka seurauksena hankintojen määrittely ei noudata aina samaa prosessia. Työtavat ja suunnittelutavat ovat erilaisia ja asioita ei tehdä aina yhteisen prosessin mukaisesti. Suunnittelua varten ei ole tehty erillistä ohjeistusta, jonka avulla suunnittelija voisi aloittaa hankinnan suunnittelutyön itsenäisesti. Tämä aiheuttaa toiminnassa viivästyksiä, ylimääräisiä kyselyitä ja hidastaa hankintaprosessia.

Kehitysprojektissa selvitetään, mitkä asiat aiheuttavat haasteita hankinnan suunnitteluvaiheessa. Tunnistettuihin ongelmiin pyritään vastaamaan tekemällä ohjeistus, joka tukee suunnitteluvaiheen työtä. Kehittämistarve on merkityksellinen, koska se vaikuttaa hankintojen suunnittelutyöhön ja siten myös palveluiden tuottamiseen. Onnistuneilla hankinnoilla saadaan tuotettua laadukasta ja kustannustehokasta palvelua Palvelukeskuksen asiakkaille, joita ovat kaupungin toimialat ja kaupunkilaiset.

Määritelmät

Hankinnan suunnittelulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa niitä toimenpiteitä, joita hankinnasta vastaava vastuuyksikkö tekee ennen hankintaa koskevan tarjouspyynnön julkaisemista. Toimenpiteet ovat mm. hankinnan tarpeiden määrittely, kohteen kuvaaminen, käyttötapauksen kuvaaminen, roolien kartoittaminen ja asiakkaiden osallistaminen.

Vastuuyksikkö on Palvelukeskuksessa oleva organisaation osa, joka vastaa hankinnan suunnittelusta ja määrittelystä.

2.3 Tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda ensimmäinen versio tavara- ja palveluhankintojen suunnittelua tukeva ohjeistuksesta, jonka avulla voidaan tukea työntekijöitä hankinnan suunnitteluvaiheessa.

Ohje on tärkeä, koska se tukee hankinnan suunnittelijaa työssä siten, että prosessin eri vaiheet tulee huomioida. Ohjeistus auttaa tekemään vaikuttavampia hankintoja, joissa eri sidosryhmät ja asiakasosallisuus on huomioitu. Tällä tavalla palvelut ja tuotteet vastaavat paremmin asiakkaiden ja loppukäyttäjien tarpeita.

2.4 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksiksi nousivat

- Mitkä asiat aiheuttavat haasteita hankintojen suunnittelu ja määrittelyvaiheessa?
- Mitä suunnitteluvaiheen haasteita uudessa ohjeessa tulee huomioida?
- Minkälainen on uusi ohjeistus?
- Auttaako uusi opas työntekijöitä hankinnan suunnitteluvaiheessa?

2.5 Mittarit

Toimintatutkimuksessa mittareiden tulisi olla sellaisia, joiden kautta voidaan todentaa tapahtuneet muutokset. Mittarit voivat olla numeerisia tai perustua tehtyihin havaintoihin toiminnassa.

Tässä toimintatutkimuksessa mittareiksi valikoitui tutkimuskysymyksistä johdetut mittarit.

ON/OFF muutosmittari, joka kertoo mitkä asiat muuttuivat toimintatutkimuksen seurauksena.

- Saatiinko selvitettyä mitkä ovat hankintojen haasteet suunnitteluvaiheessa? Kyllä/ Ei
- Saatiinko selvitettyä mitä asioita ohjeessa tulisi olla? Kyllä/Ei
- Auttaako uusi ohjeistus käyttäjää suunnitteluvaiheessa? Kyllä /Ei
- Saatiinko selvitettyä millainen uusi ohjeistus pitäisi olla? Kyllä/Ei

Mittareiden tulokset esitetään kappaleessa 6.3 Mittareiden tulokset.

2.6 Tutkimussuunnitelma ja aikataulu

Tutkimus eteni omina vaiheina eli tutkimussykleinä alla olevan taulukko 1 mukaisesti. Jokaisen vaiheen aikana kerättiin aineistoa ja tehtiin havaintoja, joiden perusteella luodaan Tavara- ja palveluhankintojen ohje.

Vaihe	Tehtävä	Toimenpiteet	Aikataulu
Vaihe 1	Hankintapalveluiden nykytilan kartoitus ja nykytila-analyysi	haastattelut, keskustelut, havainnointi	11/2024
Vaihe 2	Seminaari 1	Kehittämissuunnitelman esittely	12/2024
Vaihe 3	Nykytilan syventäminen, teoriaviitekehityksen luominen	haastattelut, teemapajat	1/2025
Vaihe 4	Kehittämistyöpaja ja haastattelut	Kehittämistyöpajan ja haastatteluiden suunnittelu	3/2025
Vaihe 5	Kehittämistyö	Kehittämistyöpaja, haastattelu ja vertailuanalyysi	3/2025 – 4/2025
Vaihe 6	Seuranta	Johtopäätökset ja yhteenveto	4/2025
Vaihe 7	Arviointi	Tulosten arviointi	5/2025
Vaihe 8	Seminaari 2	Kehittämistyön tulosten esittely	5/2025

Taulukko 1. Tutkimuksen aikataulu

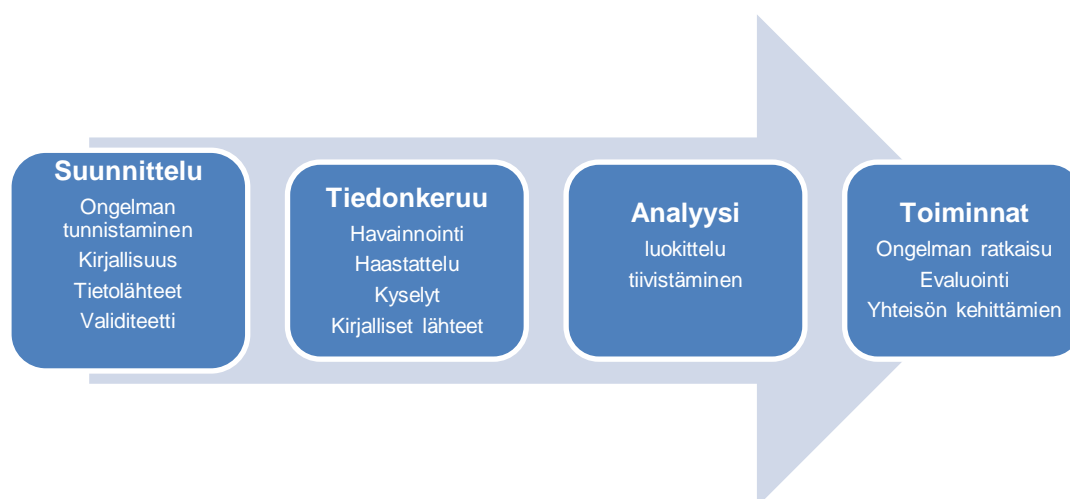
3 Tutkimus ja tiedonkeruumenetelmät

Tutkimus tehtiin toimintatutkimuksena Palvelukeskus liikelaitokselle. Toimintatutkimus on eräänlainen kehittämistoimenpide, jossa pyritään selvittämään ongelma ja löytämään siihen ratkaisu erilaisia tutkimusmenetelmiä hyödyntämällä.

3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksessa noudatetaan kehittämissyklejä, jossa tutkija noudattaa syklin eri vaiheita, joita ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja seuranta. (Kananen 2014,13)

Tässä opinnäytetyössä suunnittelu perustuu ongelman tunnistamiseen kehittämismenetelmiä hyödyntämällä ja perehtymällä alan kirjallisuuteen. Tiedonkeruu tapahtuu tutkimuksen edessä havaintojen, haastatteluiden ja työpajassa tehtävien kyselyn kautta, joista jokainen muodostaa oman kehittämissyklin. Tiedonkeruun perusteella tehdyistä havainnoista muodostetaan analyysi. Tehdyn analyysin perusteella tiedostettu ongelma ratkaistiin luomalla toimiva ohje, joka tuottaa lisäarvoa liiketoiminnalle.



Kuva 2. Toimintatutkimuksen eteneminen (Kananen 2014, 77.)

3.2 Käytetyt tiedonkeruumenetelmät

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa hyödynnetään

- aineistotriangulaatiota, eli olemassa olevien aineistojen ja dokumenttien tutkimista vertaamista
- Teoreettinen analyysiä hyödyntämällä olemassa olevaa kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia
- Empiirinen analyysi tietoa kerätään havaintojen kautta, työpajat, haastattelut ja kyselytutkimus

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tiedonkeruu tehdään erilaisten havaintojen, haastatteluiden ja kyselyiden avulla. (Kananen 2014, 78.)

3.2.1 Haastattelut

Haastatteluiden avulla pyritään keräämään syvällistä tietoa työntekijöiltä, jotka tekevät hankintojen suunnittelua. Haastatteluilla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin millainen ohjeen pitäisi olla, mitä asioita ohjeessa tulisi olla ja vastaako ohje tarkoitustaan. Tutkimuksessa haastatellaan kahta Puhelin- ja hyvinvointipalvelut yksikössä työskentelevää järjestelmäsuunnittelijaa.

Haastattelukysymykset:

1. Millainen Tavara- ja palveluhankintojen ohjeen pitäisi olla?
2. Auttaako uusi Tavara- ja palveluhankintojen ohje työntekijää hankinnan suunnittelussa?
3. Mitä asioita Tavara- ja palveluhankintojen ohjeessa tulisi olla?

Haastatteluiden tulokset esitetään kappaleessa 5.2.5 Teemahaastattelut ja niiden tulokset.

3.2.2 Havainnot

Havainnointi on osa tutkimuksen tiedonkeruuta. Havaintoja tehdään jatkuvasti työn aikana mm. haastattelun, työpajan ja kirjallisia aineistoja tutkimalla. Havainnoinnin avulla pyritään saamaan ymmärrys tutkittavasta aiheesta ja siihen vaikuttavista asioista.

Havaintojen lopputuloksena syntyy tämä opinnäytetyö, jonka keskeisimmät havainnot on esitetty kappaleessa Johtopäätökset.

3.2.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on yleisesti käytetty kehittämismenetelmä, jossa käytetään apuna nelikenttää havainnollistamisessa. Nelikenttään sijoitetaan kehitettävää aihealuetta koskevat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysia hyödynnetään usein kehittämistyöpajoissa, joissa osallistujat miettivät ja listaavat toimintoon liittyvät ominaisuudet, jotka liittyvät edellä mainittuihin asiakokokonaisuuksiin.

Strengths	Weaknesses
Opportunities	Threats

Taulukko 2 SWOT-kaavio

SWOT tulee englannin kielen sanoista (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) suomeksi (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat). (Salonen & Eloranta & Hautala & Kinos 2017, 57.)

SWOT-analyysi toteutettiin osallistavan työpajan aikana tehtävän ryhmätyön yhteydessä. SWOT-analyysissa arvioitiin hankintojen suunnittelua Puhelin- ja hyvinvointipalvelut -yksikössä. SWOT-analyysin tulokset esitetään kappaleessa 5.2.2 Osallistava työpaja.

3.3.2 Osallistava työpaja

Osallistava työpaja on kehittämismenetelmä, jossa kootaan henkilöt yhteen tuomaan ideoita ja miettimään ratkaisuja työpajan aiheeseen.

Työpajassa työskennellään usein jaetuissa ryhmissä, jotka ideoivat ja luovat oman näkemyksensä käsiteltävästä aiheesta. Tuotokset kootaan työpajan lopussa yhteen, jolloin saadaan luotua kokonaiskuva työpajan annista.

Työpajatyöskentelyn tarkoitus on kehittää organisaation prosesseja ja tai olemassa olevaa yksittäistä ongelmaa. Työskentelyn avulla voidaan kehittää erilaisia työskentelymenetelmiä ja kyseenalaistaa käytettäviä menetelmiä ja toimintamalleja ja luoda toimivia toimintamalleja. (Koli ym., 2010, s. 12.)

Osallistavaan työpajaan osallistui 12 henkilöä Puhelin ja hyvinvointipalvelut yksikön Kehitys- ja asiakasratkaisut palveluista. Osallistujissa oli kehityspäällikkö, johtava ICT-asiantuntija ja eri järjestelmien järjestelmäsuunnittelijoita, jotka tekevät myös hankintoja.

Työpajassa henkilöt jaettiin satunnaisesti 4 hengen ryhmiin. Ryhmät miettivät yhdessä vastauksia työpajaa varten tehtyihin kysymyksiin, jotka oli tehty Poverpoint -esitykseen. Osallistavan työpajan kysymykset on esitetty liitessä 2.

Osallistavan työpajan tulokset on esitetty kappaleessa 5.2.2 Osallistava työpaja

3.3.3 Vertailuanalyysi

Benchmarking (vertailuanalyysi/ esikuva-analyysi) on usein käytetty kehittämismenetelmä, jota käytetään palvelumuotoilussa ja tuotteiden laadun parantamisessa. Kehittämismenetelmän tarkoituksena on oppia toisilta, tehtyjen havaintojen perusteella. Käytännössä vertaillaan omaa tuotetta tai palvelua tai toiseen vastaavaan tuotteeseen tai palveluun. Vertailun aikana pyritään löytämään erottavia tekijöitä, joiden kautta palvelua tai tuotetta saadaan parannettua. (Salonen Kari 2017, 63)

Vertailuanalyysissä vertailin Palvelukeskuksen Tavara- ja palveluhankintojen ohjetta ja Helsingin kaupungin Kaupunkiympäristön (KYMP) toimialan ICT-hankintojen toimintamalli ohjetta. Vertailulla avulla selvitin, millainen ohjeen tulisi olla ja mitä asiakokonaisuuksia ohjeen pitäisi sisältää. Vertailuanalyysin tulokset on esitetty kappaleessa 5.2.6 Vertailuanalyysi.

4 Teorettinen viitekehys

Teoria viitekehys antaa tutkijalle ymmärrystä tutkittavan aiheesta ja luo pohjan tutkittavalle ilmiölle. Tässä tutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen muodostavat palvelumuotoilu, kehittämistoiminta ja ongelmanratkaisu. Näiden lisäksi perehdyttiin julkisia hankintoja koskeviin ohjeistuksiin.

4.1 Julkinen hankinta

Julkisia hankintoja tekevät valtio, kunnat sekä näiden omistamat virastot ja liikelaitokset. Julkisia hankintoja säätelee Suomessa laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista.

Hankintalain keskeisenä tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden hankintojen toteutusta, innovatiivisia hankintoja sekä huomioida, että yrityksillä on tasapuolinen mahdollisuus osallistua julkisten hankintojen tarjouskilpailuun. (Hankintalaki 2 §)

Hankintalain yksi tarkoitus antaa reunaehdot sille, miten hankinnat tulee toteuttaa, jotta ne ovat tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti toteutettu.

Julkisille hankinnoille on asetettu hankintalaissa selkeät kynnysarvot, jolloin hankinta tulee kilpailuttaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että aina kun hankinnan kynnysarvo ylittyy, tulee hankinta kilpailuttaa.

Kansalliset kynnyksarvot

Kansalliset kynnyksarvot ilman arvonlisäveroa laskettuna ovat:

- 1) 60 000 euroa tavarahankinnoissa, palveluhankinnoissa ja suunnittelukilpailuissa
- 2) 150 000 euroa rakennusurakoissa
- 3) 400 000 euroa sosiaali- ja terveystalvveluja koskevissa hankinnoissa
- 4) 300 000 euroa muut erityisiä palveluja koskevissa hankinnoissa
- 5) 500 000 euroa käyttöoikeussopimuksissa

(Hankintalaki 25 §)

Tavarahankinnat

Tavarahankinnat on yksi yleisin hankinnan muoto, ja siihen sisältyy tuotteiden ostaminen, leasing, vuokraus ja osamaksulla ostaminen. Tavarahankinnoissa voi olla mukana myös osto-optio tai tavarahankintaan kuuluvia lisätöitä, joita voivat olla esim. hankintaan sisältyvät asennustyöt. Tavarahankinnat ovat usein helposti hankittavia, koska usein tilaava hankintayksikkö tietää mitä haluaa, ja osaa siten määriteellä hankinnan sisällön. (Eskola yms 2017, s. 46.)

Hankinnan kohteen kuvaus

Hankintojen suunnittelu on hankintaprosessissa tärkeä vaihe, koska suunnitteluvaihe vaikuttaa hankinnan lopputulokseen. Hankinnan suunnitteluvaiheessa kuvataan hankittavan tuotteen tai palvelun kohde mahdollisimman hyvin ja yksityiskohtaisesti. Suunnittelussa on tärkeää pystyä kuvaamaan hankittavan tuotteen tai palvelun ominaisuudet kuten toiminnalliset ominaisuudet, tekniset vaatimukset, käyttötapaukset, käyttäjät ja suorituskykyyn liittyvät ominaisuudet. (Julisten hankintojen neuvontayksikkö, 2025)

Markkinakartoitus

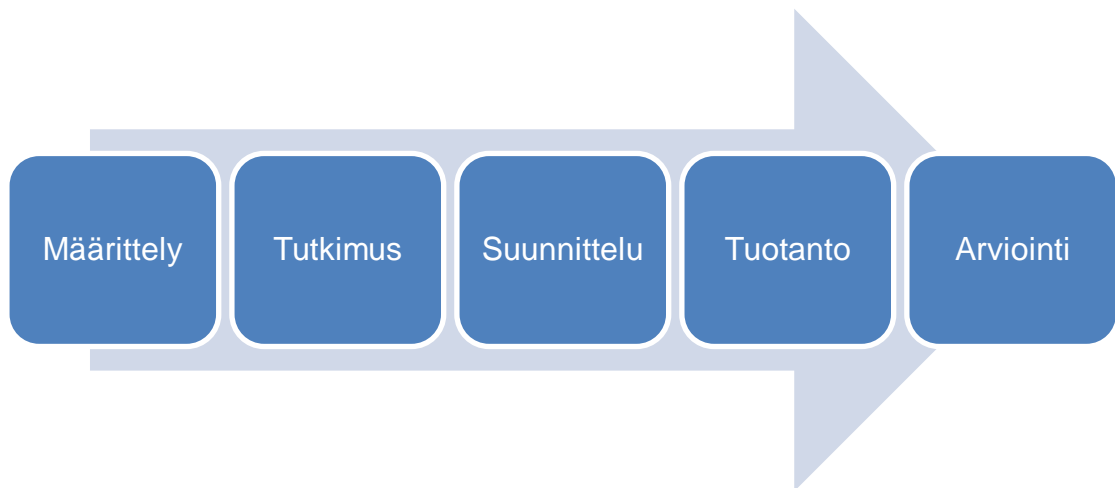
Markkinakartoituksen tarkoitus on selvittää millaisia tuotteita ja palveluita on markkinoilla tarjolla. Markkinakartoitus auttaa hankintayksikköä ymmärtämään paremmin markkinoita, saamaan arvokasta tietoa eri tuotteista ja palveluista, sekä ymmärtämään toimijoiden hinnoittelumalleja.

Markkinakartoitus tuo usein myös uusia näkökulmia kilpailutuksen suunnittelua ja määrittelyä varten. Markkinakartoitus voidaan tehdä monella eri tavalla, mutta toimiva ja helppo tapa on tehdä Hilma-järjestelmään tietopyyntö, johon toimittajat voivat vastata. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö, 2025)

4.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelun suunnittelua ja kehittämistä, siten että palvelun käyttäjien tarpeet huomioidaan suunnitteluvaiheessa. Palvelumuotoilussa on tarkoitus ottaa käyttäjä mukaan palvelun suunnitteluun ja saada ymmärrys käyttäjän tarpeista.

Palvelumuotoilussa tavoitteena ymmärtää paremmin ihmisiä, heidän elämäänsä ja tarpeitaan, havaita uusia mahdollisuuksia, suunnitella toimivia palveluja ja toteuttaa tehdyt suunnitelmat (Tuulaniemi 2011, 111)



Kuva 3. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011)

Tuulaniemi kirjoittaa kirjassaan: Palvelumuotoiluprosessi koostuu viidestä eri vaiheesta, joita ovat määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi. Palvelumuotoiluprosessin eteneminen on esitetty kuvassa 3.

Määrittelyvaihe keskittyy ongelman määrittelemiseen, tavoitteiden kuvaamiseen tilaajan kannalta. Tavoitteena luodaan yhteinen ymmärrys tuotettavasta palvelusta ja sen tavoitteista.

Tutkimus on haastatteluita, keskusteluita ja asiakastutkimusta, jonka kautta luodaan yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjätarpeista. Tutkimuksessa myös tarkennetaan palvelun tuottajan strategiset tavoitteet.

Suunnittelu on palvelun ideointia ja konseptointia sekä vaihtoisten ratkaisujen esittämistä ja testaamista asiakkaiden kanssa. Palvelun tuottamisen mittareiden määrittäminen.

Palvelutuotanto vaiheessa viedään palvelukonsepti asiakkaiden testattavaksi ja kehitettäväksi. Suunnitellaan myös palvelun tuottaminen.

Arviointi vaiheessa kehitysprossin onnistumista arvioidaan ja palvelun toteutusta mitataan ja säädetään saatujen kokemusten perusteella. (Tuulaniemi 2011, 128)

Tämä tutkimus pyrkii noudattamaan palvelumuotoiluprosessia, jonka aikana tutkimuksen avulla selvitetään millainen Tavara- ja palveluhankintojen ohje pitäisi olla. Selvityksen jälkeen suunnitellaan ja toteutetaan ohje. Tämän jälkeen arvioidaan prosessin onnistuminen.

4.3 Kehittämistoiminnan vaiheet

Kehittämistoiminnan menetelmiä on lukuisia erilaisia, ja parhaat itselle tai organisaatiolle soveltuvat menetelmät selviävät usein vain kokeilemalla. Kehittämismenetelmät noudattavat usein samaa kaavaa, jossa tarkastellaan olemassa olevaa ongelmaa, johon pyritään löytämään kehittämistoiminnalla toimiva ratkaisu. Tässä tutkimuksessa noudatetaan kehittämistoiminnan 7 portaista vaihetta, jonka aikana luodaan Tavara- ja palveluhankintojen ohje.

Salonen ja kumppanit kirjoittaa kirjassaan kehittämistoiminnan vaiheista. Kehittämistyöskentely muodostuu 7 eri vaihteesta, joita ovat.

1. Nykykäytännön kehittämistarpeen tunnistaminen

Kehittämistarpeen tunnistaminen on vaihe, jonka vuoksi kehittämistoimintaa lähdetään toteuttamaan. Tässä vaiheessa on tärkeää luoda yhteinen ymmärrys kehittämistarpeesta ja tehdä selkeä aihealueen raja. Kehittämistarpeiden tunnistamisessa on tärkeää huomioida eri osapuolten ja sidosryhmien näkemykset kehittämistarpeeseen. Ensimmäisessä vaiheessa voidaan hyödyntää esim. SWOT-analyysia, joka auttaa hahmottamaan kehittämistarvetta. (Salonen & Eloranta & Hautala & Kinos 2017, 56)

2. Ideointivaihe

Ideointivaihe on luova vaihe, jolloin työpajaan osallistujat voivat vapaasti tuoda omia ideoita ja näkemyksiä esille. Ideointivaiheessa luodaan alustava etenemissuunnitelma ja tavoitteet. Ideointivaiheeseen soveltuu esim. Learning cafe menetelmä, jossa teemoitettuihin paperiarkkeihin kerätään posti-it lapuilla ideoita osallistujilta. (Salonen & Eloranta & Hautala & Kinos 2017, 58)

3. Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheessa tarkastellaan kehittämistarvetta ja arvioidaan mitkä ovat realistiset etenemistavat ja menetelmät. Tässä vaiheessa varataan myös riittävät resurssit ja luodaan kehittämissuunnitelma, joka toimii kehittämistoiminnan johtamisen työvälineenä. (Salonen & Eloranta & Hautala & Kinos 2017, 59)

4. Toteutusvaihe

Toteutusvaihe on alkaa suunnitteluvaiheen jälkeen, kun suunnittelu on hyväksytty organisaation sisällä. Toteutusvaihe etenee tehdyn suunnitelman mukaisesti, mutta usein suunnitelmat muuttuvat vielä toteutusvaiheessa. Toteutusvaiheessa on tärkeää dokumentoida kaikki toteutusvaiheet riittävän tarkasti, jotta niihin voidaan palata myöhemmässä vaiheessa. Toteutusvaiheetta voidaan edistää mm. Bechmarking -menetelmällä, vertaiskehittämisellä ja erilaisilla työpajoilla. (Salonen & Eloranta & Hautala & Kinos 2017, 62)

5. Tulokset/Tuotokset

Tulokset ja tuotokset syntyvät toteutusvaiheen jälkeen. Tulokset kertovat kehittämisvaiheessa syntyneistä hyödyistä ja toiminnan muutoksista.

Tuotosten esittämiseen voidaan käyttää kuvallisia, graafisia tilastoja, mallinnuksia ja piirroksia. Innovaatiomääritelmän mukaan tuloksen tulee tuottaa lisäarvoa työyhteisölle. (Salonen & Eloranta & Hautala & Kinos 2017, 63)

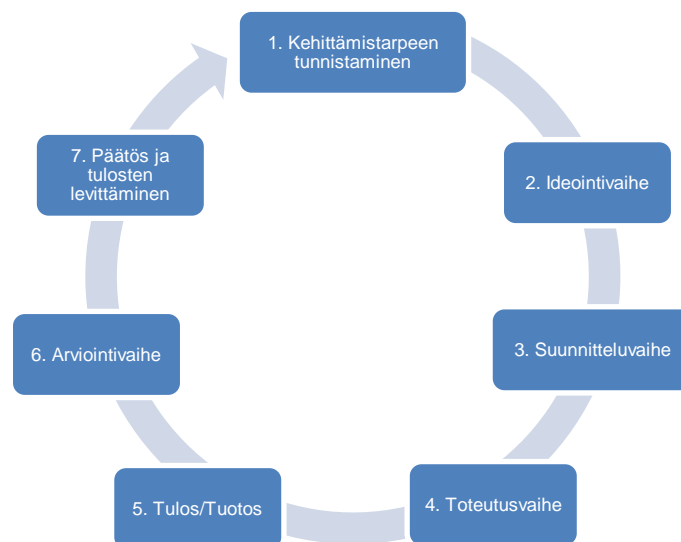
6. Arviointivaihe

Arviointivaiheessa arvioidaan kehittämisprosessin eri vaiheita ja tuloksia. Usein arviointi tehdään projektikohtaisesti, ja olemassa ei ole yhtä oikeaa arviointimenetelmää. Arviointivaiheessa pyritään toimintaa tarkastelemaan kriittisesti, tunnistamaan organisaation ja työyhteisön heikkoudet ja vahvuudet.

Arviointivaiheessa pyritään vastaamaan kysymyksiin: Mikä muuttui, muuttuiko se minkä oletettiin muuttuvan? Arviointivaiheesta luodaan kirjallinen loppuraportti kehittämistoiminnasta, joka suhteutetaan kehittämissuunnitelmaan. (Salonen & Eloranta & Hautala & Kinos 2017, 64)

7. Päätös ja tulosten levittäminen

Päätämävaiheessa suunnitellaan mitä tuloksille ja tuotoksille tapahtuu jatkossa ja miten niitä hyödynnetään organisaatiossa. Miten laajalle tulokset levitetään ja implementoidaan. Kehittämistoiminta on onnistunut, kun sille asetetut tavoitteet ja tulokset on saavuttu. (Salonen & Eloranta & Hautala & Kinos 2017, 66)



Kuva 4. Kehittämistoiminnan vaiheet (Salonen & Eloranta & Hautala & Kinos 2017)

4.4 Kehittämistoiminnan haasteet

Kehittämistoimintaan liittyy paljon erilaisia haasteita, jotka vaikuttavat kehittämistoiminnan etenemiseen ja onnistumiseen. Organisaation identiteetti vaikuttaa myös paljon kehittämiseen. Organisaatiot, joissa kehittäminen on jatkuvaa toimintaa, jossa laatua pyritään parantamaan kehittämällä, menestyvät paremmin myös kehittämistoiminnassa.

Oikeiden ihmisten mukaan saaminen yhteiseen kehittämistilaisuuteen voi olla isossa organisaatiossa haastavaa. Kehittämistoiminnan tarkoitusta ei välttämättä ymmärretä organisaatiossa samalla tavalla, koska henkilöt työskentelevät erilaisissa tehtävissä, jolloin heidän intressinsä ja halukkuus sitoutua kehittämistoimintaan voivat olla erilaisia.

Kehittämistoiminnasta syntyy aina uutta tietoa, joka pitäisi pystyä dokumentoimaan tarkasti ja ymmärrettävästi. Puutteellinen dokumentaatio ja prosessien kuvaus aiheuttaa haasteita tulevaisuudessa, kun saman asiaan pitäisi palata.

Kehittämistoiminnasta syntyvien tulosten juurruttaminen organisaation prosesseihin voi olla haasteellista. Prosessien muuttaminen voi aiheuttaa organisaatiossa muutosvastarintaa, koska ei välttämättä ymmärretä miten uusi toimintatapa parantaa toimintaa. Usein voidaan kokea, että nykyinen toimintatapa on turvallinen, toimiva ja sen muuttaminen aiheuttaa vain haittaa.

Toikko ja Rantanen kirjoittavat tutkimuksessaan, että projektin suunnittelu ja rahoitus tuottavat usein ongelmia, joka johtaa epärealistisiin odotuksiin. Henkilöiden osallistaminen ja ”mukaan saaminen” ovat keskeisiä haasteita. Haasteita liittyy myös raportointiin ja kehittämistoiminnasta syntyvän tiedon dokumentoinnissa. Kehittämisessä usein pyritään tuloksiin ja oletetaan, että hyväksi havaitut käytännöt leviävät ikään kuin itsestään. Valmiin tiedon juurruttaminen ainutkertaisiin toimintaympäristöihin on käytännössä äärimmäisen vaikeaa. (Toikko & Rantanen 2009, 8)

Kehittämistoimintaan liittyvät haasteet on tärkeää osata tunnistaa. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää saada organisaatio sitoutumaan muutokseen, jota tutkimuksen avulla pyritään saamaan aikaan. Oikeiden ihmisten saaminen mukaan kehittämistyöhön ja muutoksen läpivientiin on tässä työssä keskeisiä haasteita.

4.5 Asiakasosallisuus

Asiakasosallisuus tarkoittaa asiakkaan mielipiteiden huomioimista, ja asiakkaan osallistamista mukaan palveluiden suunnitteluun. Asiakasosallisuus käsitteenä ei ole aivan yksiselitteinen, koska sitä voidaan käyttää erilaisissa tarkoituksissa, kuten palvelukyselyissä, suunnittelussa, testauksessa ja asiakaskokemuksen huomioimisessa.

Asiakasosallisuutta hyödyntävät usein organisaatiot palveluiden suunnitteluvaiheessa, kun palvelukokonaisuuksia suunnitellaan erilaisten asiakasryhmien käyttöön. Asiakasosallisuuden avulla pyritään määrittelemään palvelu tai tuote vastaamaan mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita.

Asiakasosallisuuden hyödyt:

- palvelut ja tuotteet vastaavat paremmin tarkoitusta
- saadaan aikaan vaikuttavampia hankintoja
- innovatiivisempia tuotteita ja palvelukokonaisuuksia
- tyytyväisemmät asiakkaat
- organisaation maine paranee vastuullisena palveluntuottajana
- asiakkuuksien määrä kasvaa
- palvelun laatu paranee

(Ruuskanen Niina, 2022)

Asiakasosallisuuden kautta pyritään selvittämään esimerkiksi

- Millaisia ominaisuuksia tuotteella tai palvelulla pitää olla?
- Miten asiakas käyttää palvelua?
- Mitkä asiat tuovat asiakkaalle lisäarvoa?
- Miten palvelua pitäisi tuottaa asiakkaan näkökulmasta?

Asiakasosallisuus tulee huomioida hankintojen suunnitteluvaiheessa, jotta hankittava tuote vastaa mahdollisimman hyvin asiakkaan tarvetta. Julkisten hankintojen lainsäädäntö ottaa kantaa myös asiakasosallisuuteen siten, että asiakkaan tarpeet tulee huomioida erityisesti, silloin kun on kyse Sosiaali- ja terveyspalvelut sekä muut erityiset palveluhankinnoista.

108 § Palvelujen käyttäjien tarpeiden huomioon ottaminen hankinnoissa

Tämän luvun mukaisissa palveluhankinnoissa hankintayksikön on otettava huomioon kyseistä palvelua koskeva lainsäädäntö. Sosiaali- ja terveyspalvelujen hankinnassa palvelun käyttäjien yksilöllisten ja pitkäaikaisten sekä toistuvien hoito- tai sosiaalipalvelujen turvaamiseksi hankintayksikön on otettava huomioon käyttäjien erityistarpeet ja kuuleminen siten kuin muualla laissa säädetään. (Hankintalaki, 108 §)

Puhelin- ja hyvinvointipalveluiden hankinnat ovat usein Sosiaali- ja terveyspalvelujen hankintoja, joissa käyttäjien tarpeiden huomioiminen on tärkeää. Tämä on osa hankinnan suunnitteluvaihetta, jossa asiakkaita osallistetaan mukaan. Asiakkaita voidaan kuulla esimerkiksi järjestämällä osallistava työpaja, kuulemistilaisuus tai haastattelemalla asiakkuuksista vastaavia henkilöitä. Osallistamisen avulla saadaan toteutettua vaikuttavampia hankintoja, joissa palvelut vastaavat paremmin tarvetta.

4.6 Asiakaskokemus ja siitä saatavat hyödyt

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaalle syntyvää mielikuvaa palvelusta tai tuotteesta. Asiakaskokemukseen vaikuttaa useita tekijöitä, joita voivat olla esim. palvelun nopeus, tuotteen laatu tai kestävyys.

Asiakaskokemus on kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jotka asiakas muodostaa yrityksestä tai organisaatiosta. (Löytänä &Kortesuo, 2011)

Asiakaskokemus tuottaa yrityksille ja organisaatioille merkittäviä hyötyjä, joita voidaan hyödyntää liiketoiminnassa. Positiivisen asiakaskokemuksen kautta yritys voi saada uusia asiakkaita, parantaa asiakastytyvyyttä, saada suosituksia ja kasvattaa oman brändin arvoa. Asiakaskokemusta pidetään myös tärkeänä tekijänä, jonka kautta yritys tai palveluorganisaatio voi erottua kilpailijoista.

Jokainen yritys ja organisaatio kerää tietoa omista asiakkaistaan. Mitä paremmin asiakkaita ymmärretään, sitä paremmin heille voidaan tarjota erilaisia tuotteita ja palvelukokonaisuuksia. Asiakaskokemuksesta saadun tiedon perusteella voidaan kehittää palveluita paremmiksi sekä saada uusia innovatiivisia tapoja tuottaa palveluita.

Asiakaskokemuksen myös tiedetään lisäävän asiakkuuksien elinkaarta, mahdollistaa palveluiden ja tuotteiden lisämyyntiä ja lisää asiakkaiden halukkuutta suositella yritystä tai organisaatiota. (Löytänä &Kortesuo, 2011)

Tässä työssä asiakaskokemus ja sen ymmärtäminen on tärkeää, koska hankintojen suunnittelun avulla tuotetaan Palvelukeskuksessa palveluita erilaisille asiakasryhmille. Asiakokemuksen hyödyntämistä hankintojen suunnitteluvaiheessa on siksi tärkeää, ja sitä pyritään lisäämään asukkaiden osallistamisella hankinnan suunnitteluvaiheessa.

4.8 RACI-matriisi

RACI-matriisi on projektinhallinnan työkalu, jonka avulla voidaan määrittellä tehtävät ja niiden vastuuhenkilöt. RACI-mallin hyödyt tulevat siitä, että jokaiselle roolille määritetään tehtävät, jolloin vastuunjako projektissa selkeytyy.

RACI-matriisi luodaan, siten että projektin tehtävät luetellaan allekkain ja vastuuhenkilöt vaakatasoon. RACI muodostuu sanoista Responsible(vastuullinen), Accountable (vastuussa oleva), Consulted (Neuvoja) ja Informed (informoituva). Näillä kuvataan mikä henkilön tai sidosryhmän rooli käsiteltävään tehtävään liittyen on. (Helsingin kaupungin toimittajayhteistyön yleiset periaatteet 2022, 20-21)

R – Responsible(vastuullinen) Vastaa tehtävän toteutuksesta ja tekemisestä

A – Accountable (vastuussa oleva) Valvoo, että tehtävä tulee toteutettua

C – Consulted (Neuvoja) Henkiö, joka neuvoo tehtävän toteutuksessa esim. konsultti

I – Informed (informoituva) on henkilö, jota informoidaan tehtävän toteutuksesta.

	Projektipäällikkö	Tiimin vetäjä	Kehittäjä	Testaaja	Toimittaja
Tehtävä 1	A	R	C	I	A
Tehtävä 2	A	R	C	R	A
Tehtävä 3	C	R	C	A	A
Tehtävä 4	A	A	I	I	C
Tehtävä 5	A	R	I	I	C
Tehtävä 6	A	R	I	R	C

Taulukko 3. Esimerkki RACI-mallista, johon on kuvattu tehtävät, vastuuhenkilöt ja vastuut (Helsingin kaupungin toimittajayhteistyön yleiset periaatteet 2022, 20)

RACI-matriisi on hankintojen suunnittelussa tärkeä työkalu, jota tullaan varmasti hyödyntämään tulevaisuudessa yhä enemmän Puhelin- ja hyvinvointipalvelut yksikön hankintojen suunnittelu ja toteutusvaiheissa. Työkalun avulla hankinnan projektin eri roolit ja vastuut voidaan kuvata selkeästi. Työkalu auttaa erityisesti hankinnan projektipäällikköä työssään ja palvelee myös Palvelukeskuksen hankinta ja kilpailutus -palvelua.

4.9 Teoriaviitekehysten hyödyntäminen

Teoriaviitekehystä hyödynnettiin Tavara- ja palveluhankintojen oppaan suunnittelussa ja toteutuksessa. Teoriaviitekehyksestä päätyi Tavara- ja palveluhankintojen suunnittelun oppaaseen omat kohdan julkisten hankintojen kynnysarvoista ja eri hankintamenetelmistä. Opinnäytetyössä hyödynnetään palvelumuotoilun menetelmiä ja filosofiaa kehittämissä vaiheissa osallistavassa työpajassa, jossa työntekijät pääsivät tuomaan omia näkemyksiä ja ideoita esille. Asiakkaiden osallistamismenetelmistä tehtiin oppaaseen oma luku, jossa eri asiakkaiden osallistamismenetelmät kuvataan. Oppaaseen liitettiin ohje, kuinka RACI-mallia voidaan hyödyntää toimittajahallinnassa eri roolien ja vastuiden kuvaamisessa.

5 Kehittäminen

Kehittämisvaiheen ensimmäinen vaihe oli Nykytila-analyysin tekeminen, jonka avulla pyritään saamaan käsitys hankintojen suunnittelun nykytilasta ja siihen vaikuttavista asioista. Nykytila-analyysin tekemistä varten kehittämismenetelminä hyödynnettiin kalanruotokaaviota, 5 kertaa miksi -analyysia ja SWOT-kaaviota. Näiden menetelmien avulla pyrittiin selvittämään ongelman juurisyy, ongelmaan vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Haastattelut ja osallistava työpaja toimivat tiedonkeruumenetelminä, jonka pohjalta Tavara- ja palveluhankintojen ohjeen sisältö suunniteltiin. Vertailuanalyysia käytettiin kehittämisessä tunnistamaan ohjeen sisällön suunnittelutyössä.

5.1 Nykytila-analyysi

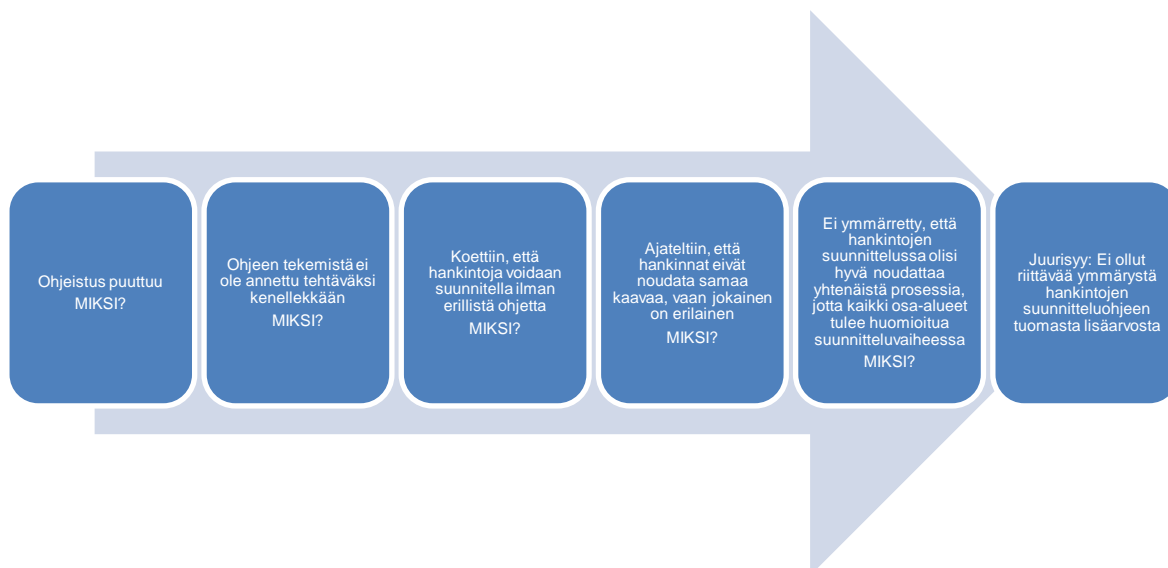
Puhelin ja hyvinvointipalvelut yksikössä toimii Kehitys- ja asiakasratkaisut -palvelu, joka suunnittelee ja toteuttaa hankintoja yhdessä hankintayksikön kanssa.

Kehitys- ja asiakasratkaisut palvelussa työskentelee 12 työntekijää, jotka tekevät hankintoja tai osallistuvat hankintojen suunnitteluun satunnaisesti. Hankinnat ovat pääsääntöisesti erilaisiin teknisiin järjestelmiin liittyviä hankintoja. Hankintojen suunnittelua ja määrittelyä tehdään pääasiassa muun työn ohessa. Suunnittelu- ja määrittelytyötä varten ei ole erillistä ohjeistusta. Hankintojen suunnittelu ja määrittely osaaminen on vaihtelevaa ja hankinnan prosessit poikkeavat toisistaan. Hankintojen suunnittelua ja määrittelyä tehdään pääosin olemassa olevien dokumenttien tietojen, kaupungin hankintaohjeistuksen ja hankintapalveluiden tukemana.

Viisi kertaa Miksi? -analyysi

Analyysin avulla pyritään selvittämään ongelman juurisyy kysymällä viisi kertaa miksi? Ensimmäisen miksi kysymyksen jälkeen saadaan vastaus, jota jatketaan kysymyksellä Miksi. Näin päästään pureutumaan syvemmälle ongelman ytimen löytämisessä. Juurisyyn löytäminen auttaa organisaatiota tunnistamaan ja paremmin ymmärtämään, mistä ongelmat johtuvat, ja miten niitä voidaan alkaa ratkaista. Kun juurisyy saadaan poistettua tai korjattua, niin ongelman aikaisemmat kohdat alkavat usein myös ratketa. Viisi kertaa miksi analyysi on ollut pitkään käytössä Toyotan tuotekehitysohjelmissa yhtenä ongelmanratkaisuvälineenä. (Liker Jeffrey K. 2006, 252)

Viisi kertaa miksi analyysimallia käytin ongelman juurisyyn tunnistamisessa. Menetelmää käytin yhteisessä Teams -palaverissa 25.9.2024, johon osallistui hankinta-asiantuntija ja kehityspäällikkö. Teams -palaverissa käytiin ohjeen käyttötarpeen arviointia ja sisältöä. Yhteisessä kehitystyöpajassa tehdyt havainnot vahvistivat 5 kertaa miksi analyysin tekemistä. Juurisyyn tunnistaminen vaati että, aina kun sain vastauksen kysymykseen. Muodostin uuden kysymyksen vastauksesta, jolloin pääsin syvemmälle juurisyyn löytämisessä. Tuloksena 5 kertaa miksi analyysissa päädyin vastaukseen, että Puhelin- ja hyvinvointipalvelut yksiköllä ei ollut riittävää ymmärrystä siitä, mitä lisäarvoa hankinnan suunnitteluohje vois tuoda. Kuvassa 5 on esitetty miten vastauksesta muodostetiin uusi kysymys.



Kuva 5 kertaa Miksi -analyysi

Viisi kertaa miksi -analyysin tulosta voidaan pitää juurisyynä ongelmaan tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella.

5.2 Suunnittelun eteneminen

Kehittämistyön aihe tuli esille liikelaitoksen hankintayksikön työntekijän ehdotuksesta, ja sitä käsiteltiin yhdessä kehitys- ja asiakasratkaisut yksikön kanssa yhteisessä Team-palaverissa syksyllä 2024. Hankintayksikkö toi esille tarpeen hankintojen suunnitteluvaiheen ohjeistuksesta. Ohje voisi olla word -dokumentti, jossa on kuvattu hankinnan suunnitteluvaiheen eri osa-alueet. Tärkeää on, että se auttaa työntekijää ymmärtämään, mitä eri vaiheita hankintojen suunnitteluvaihe pitää sisällään ja huomioimaan prosessin eri vaiheet.

Ohjeen sisältö rajattiin koskemaan tavara- ja palveluhankintoja, ja erityisesti hankintoja, joiden suunnittelu ja määrittely tehdään Kehitys- ja asiakasratkaisut palveluissa.

Tietoa kerättiin yksiköiden yhteisissä tapaamisissa, haastatteluiden ja kyselyiden kautta. Tutkimusta tehtiin yhdessä Puhelin ja hyvinvointipalvelut yksikön Kehitys- ja asiakasratkaisut osaston ja hankintaosaston yhteistyöpalavereissa. Palavereissa käytiin läpi tutkimuksen ongelma ja tutkimuskysymykset, joihin tutkimus pyrkii vastaamaan.

Tutkimuksessa perehdyttiin Palvelukeskuksen hankintapalveluiden tekemisiin hankintaohjeisiin ja prosessiin sekä Helsingin kaupungin yhteisiin hankintaohjeisiin sekä valtion hankintakäsikirjaan. Näiden lisäksi perehdyin hankintojen suunnitteluun liittyvään teoria-aineistoon ja liikelaitoksessa tehtyihin hankintoihin.

Kehittämistyö alkoi syksyllä 2024 ja jatkui keväällä 2025 alla olevan aikataulun mukaisesti.

Päivämäärä	Toteutustapa ja sisältö	Osallistujat
25.9.2024	Kehitysehdotuksen esittely Teams-palaveri	Kehityspäällikkö, hankinta- asiantuntija
18.2.2025	Työpajan suunnittelupalaveri	Kehityspäällikkö, Johtava ICT-asiantuntija, Hankinta- asiantuntija, opinnäytetyön tekijä
3.3.2025	Työpaja	Kehitys- ja asiakasratkaisut yksikön henkilöstö
24.3.2025	Seurantapalaveri -Työpaja tulosten yhteenveto	Johtava ICT-asiantuntija, Hankinta-asiantuntija
25.3.2025	Haastattelu	ICT-asiantuntija
26.3.2025	Haastattelu	ICT-asiantuntija
1.4.2025	Vertailuanalyysi	
29.4.2025	Ohjeen kommentointi	hankinta-asiantuntija, johtava ict-asiantuntija

Taulukko 4. Kehittämistyön eteneminen

5.2.1 Työpajan suunnittelupalaveri

Työpajan suunnittelupalaveri pidettiin 18.2.2025. Palaverissa suunniteltiin tulevan työpajan sisältö, johon osallistui Kehitys- ja asiakasratkaisut yksikön henkilöstö. Suunnittelupalaverissa toin esille alustavat kysymykset, jotka olin johtanut tutkimusongelmasta, ja joiden näin tuovan lisäarvoa tulevalle työpajalle. Esittelin suunnittelupalaverissa, että työpaja voitaisiin toteuttaa siten, että osallistujat jaettaisiin omiin 3-4 hengen ryhmiin. Ryhmät työstäisivät yhdessä PowerPoint -kalvoille tehtyihin kysymyksiin vastauksia. Päädyimme ratkaisuun, että teemme 4 erilaista pistettä, joissa käsitellään kysymyksiä aluksi ryhmien kesken. Kun kaikki ryhmät ovat kiertäneet kaikki pisteet, kokoonnutaan yhteen käymään läpi kysymykset vielä yhteisesti. Olimme käyttäneet vastaavaa kehittämismenetelmää aikaisemmissa Kehitys ja asiakasratkaisut palveluiden työpajoissa, joten toteutustapa oli meille siten tuttu tapa toimia.

5.2.2 Osallistava työpaja

Osallistava työpaja pidettiin Kehitys- ja asiakasratkaisut yksikön kanssa 3.3.2025. Työpajassa käytiin ryhmissä läpi kysymykset, jotka oli yhteisesti määriteltä työpajaa edeltävässä suunnittelupalaverissa. Osallistavassa työpajassa osallistujat jaettiin 3-4 hengen ryhmiin. Ryhmät kävivät itsenäisesti läpi kysymykset ja vastasivat niihin omien kokemustensa perusteella. Lopputuloksena syntyi 4 eri Powerpoint-kalvosarjaa, jossa oli ryhmien vastaukset kysymyksiin.

Ryhmät vastasivat myös yhden Powerpoint-kalvon yhteydessä olevaan SVOT-analyysikaavion, jonka perusteella saatiin listattua Kehitys- ja asiakasratkaisut toiminnon vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat hankintojen suunnittelun näkökulmasta. SVOT-analyysia käytettiin, koska sillä haluttiin selvittää mitä haasteita hankintojen suunnittelu pitää sisällään ja vastata tutkimuskysymykseen: Mitä suunnitteluvaiheen haasteita uudessa ohjeessa tulee huomioida?

SWOT-analyysin tulokset – Hankintojen suunnittelun haasteet

Vahvuudet

1. Oma hankintatiimi, tukena
2. Tiimin oma osaaminen, käytännön kokemukset
3. Laaja-alainen hankintahistoria
4. Joustava / ketteryys
5. Hyvä maine kaupungilla
6. Tekemisen meininki
7. Hankintaprosessien standardisointi selkeyttää/yhtenäistää toimintatapoja

Heikkoudet

1. Usein kova aikataulupaine
2. Henkilöityminen
3. Henkilökohtainen osaaminen/kokemus
4. Prosessin selkeys
5. Julkisen hallinnan lainsäädännön tuntemus, reunaehdot
6. Hankintojen päällekkäisyys
7. Resurssit - Kilpailutusprosessi ylimääräisenä muiden töiden ohessa
8. Tiettyjen osa-alueiden asiantuntijuus puuttuu (esim. tietoturva)

Uhat

1. Muuttuva lainsäädäntö
2. Spesifit tarpeet, kapeat markkinat
3. Taloustilanne
4. Tasapaino määrityksissä, tarkkuus vs. lavea kuvaus
5. Byrokratia, uudet teknologiat julkisella puolella
6. Nopea kehitys alalla
7. Digihelsinki Oy:n toiminnan vaikutukset
8. Maailmanpolitiikka

Mahdollisuudet

1. Taloustilanteen paraneminen
2. Digitalisaatio
3. Skaalaaminen / laajentaminen
4. Hyvinvointialueet (laajemmat markkinat)
5. Laadun merkityksen kasvaminen suhteessa hinnan merkitykseen

Hankinnan suunnitteluvaiheessa haasteita aiheuttaa monet eri asiat, jotka liittyvät usein hankintaprojektiin läpivientiin. Työpajassa tunnistettiin haasteiksi, että hankintaprosessin eri vaiheita ja sidosryhmiä tunneta riittävän hyvin.

Ohjeeseen toivottiin myös tapoja ja menetelmiä, joilla asiakkaita voidaan osallistaa mukaan suunnitteluun. Työskentelytavat eivät ole yhdenmukaisia ja ei ole selkää ohjeistusta. Työntekijöiden osaamistaso ja hankintojen tuntemus vaihtelee. Näiden lisäksi koettiin, että suunnitteluvaiheen ohjeistus on puutteellinen, markkinoiden tuntemus, tietosuojaan ja hankintalainsäädännön epäselvyys aiheuttavat haasteita. Ympäristötekijöinä pidettiin jatkuvaa kiirettä, isoa työmäärä ja haasteena aikataulujen sovittamista. Tehtäviä hoidetaan pienillä resursseilla ja suunnittelutyön ohjausta pidettiin myös haasteena. Aikaisemmista hankintojen kilpailutuksista saatuina oppeina pidettiin, että hankinta kannattaa suunnitella huolellisesti, tarkalla ja huolellisella hankinnan kuvauksella ja määrittelyllä saadaan oikeanlainen tuote. Lisäksi todettiin, että markkinavuoropuhelu toimittajien kanssa auttaa ymmärtämään tarjontaa ja markkinoita.

Työpajan ryhmien vastauksien mukaan tein kaavion 1, joka esittää 4 eri ryhmän antamat vastaukset kysymykseen: Mitä asiakokonaisuuksia ohjeessa tulisi olla? Annetut vastauksen jaottelin 8 eri aihealueeseen, jotka kaavio 1 on esitetty.

Annetuista vastauksista eniten korostui 4 kpl hankinnan suunnitteluprosessiin liittyvät asiat, joita oli suunnitteluprosessin eteneminen. Näiden lisäksi vastauksissa toivottiin ohjeen sisältävän tietoa sidosryhmistä, hankintalainsäädännöstä, roolituksista ja käyttötapauksien kuvaamisista. Asiakkaiden osallistamista, tietosuoja ja tietoturva-asioita pidettiin myös tärkeinä. Yhden ryhmän vastauksissa toivottiin erilaisia kehittämismalleja, joita voisi hyödyntää suunnittelutyössä.

Annettujen vastausten perusteella loin Tavara ja palveluhankintojen ohjeen ensimmäisen version sisällön.



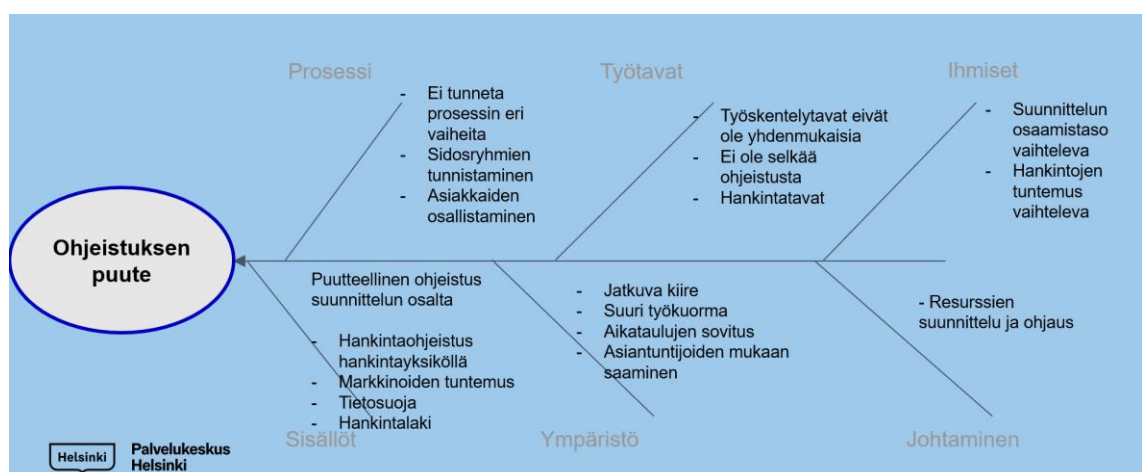
Kaavio 1. Työpajan vastaukset hankintaohjeen sisältöön liittyen.

5.2.3 Ongelman syiden ja seurausten arviointi

Yhteisessä Teams-palaverissa, joka pidettiin 25.9.2024 syntyi tutkijalle alustava näkemys ongelman syiden ja seurausten arvioinnista. Palaverin perusteella loin alustavan version kalanruotokaaviosta, johon liitin keskeisiä ongelmia ohjeen puuttumisen syistä ja seurauksista, joita olivat erilaiset työskentelytavat, hankintojen erilainen tuntemus, hankintaprosessi, asiakkaiden osallistaminen ja puutteellinen ohjeistus.

Työpajasta saatujen vastausten perusteella päivitin kalanruotokaaviota ja lisäsin siihen edellisessä kappaleessa mainitut kohdat (kuva 6). Kuvamaan ongelmaa ja siitä aiheutuvia syitä ja seurauksia. Päädyin käyttämään kyseistä mallia, koska se on selkeä ja se havainnollistaa hyvin eri osa-alueet, jotka linkittyvät ongelmaan. Käytin kalanruotokaavion kuvaamisessa Helsingin kaupungin kehittämismenetelmien Kehmet -mallipohjaa.

Ishikawa -kalanruotokaavio on ongelmanratkaisumenetelmä, jonka avulla pyritään selvittämään olemassa olevan ongelman juurisyy. Kalanruotokaavion tiedot keräsin työpajan aikana täytettyjen Powerpoint kalvojen vastauksista ja 25.9.2024 Teams-palaverin havainnoista. Työpajan kysymykset on kuvattu liitteessä 2.



Kuva 6. Ishikawa -kalanruotokaavio (Kehmet.hel.fi)

5.2.4 Seuranta palaveri

Seuranta palaveri pidettiin Team-palaverina 24.3.2025. Siihen osallistui tutkijan lisäksi hankinta-asiantuntija ja johtava ICT-asiantuntija. Seuranta palaverissa käytiin läpi Tavara- ja palveluhankintojen suunnitteluoppaan sisältöä läpi yhdessä. Seuranta palaverin aikana tarkistettiin, että ohjeen sisältö vastaa niihin asioihin, joita työpajassa oli tullut esille. Seurantapalaverissa ohjeen sisältö todettiin tarpeelliseksi ja lisäarvoa tuottavaksi hankintojen suunnitteluvaiheeseen. Seurantapalaverissa todettiin, että ohjeen sisältöä edelleen kehitetään ja tietoa kerätään tutkijan toimesta haastatteleamalla järjestelmäasiantuntijoita.

5.2.5 Teemahaastattelut ja niiden tulokset

Tutkimuksessa haastateltiin liikelaitoksen henkilöitä, jotta saatiin käsitys liikelaitoksen hankintojen suunnittelun nykytilasta, haasteista ja tavoitetilasta. Haastatteluiden kautta selvitettiin tutkimuskysymyksiin vastauksia. Millainen ohjeen pitäisi olla? Auttaako uusi ohje työntekijää hankinnan suunnittelussa? Mitä ohjeessa tulisi olla? Haastatteluilla saatiin arvokasta tietoa asioista, joita hankintojen suunnittelun oppaassa tulisi olla.

Haastattelu Järjestelmäsuunnittelija 1

Haastattelin Kehitys- ja asiakasratkaisut yksikön järjestelmäsuunnittelijaa 25.3.2025. Järjestelmäsuunnittelija tekee hankintoja satunnaisesti oman työn ohessa. Haastattelussa kysyin kysymyksiä Tavara ja palveluhankintojen ohjeen sisältöön liittyen. Kävin läpi tutkimuskysymykset, joiden pohjalta syntyi näkemys haasteista, joita hankintojen suunnitteluvaiheessa esiintyy. Haastattelussa tuli esille, että eri roolien ja vastuiden merkitys hankinnassa ei ole aina täysin selvä. Liikelaitoksen käytössä olevat projektisuunnitelmapohjat kaipaisivat päivitystä ja kommenttikierrosten toteutus hankinnan suunnittelussa on haasteellista, koska aina ei saada riittävästi palautetta hankinnan suunnitteluvaiheessa. Tavara- ja

palveluhankintojen ohjeen sisältö vastaa tarpeita ja se auttaa hankinnan suunnittelussa pääsemään eteenpäin. RACI-matriisia ja hankinnan sidosryhmä karttaa pidettiin tarpeellisina työkaluina hankinnan suunnittelussa. Hankintoja ohje word-muotoisena on toimiva ja vastaa tarkoitustaan.

Haastattelu Järjestelmäsuunnittelija 2

Haastattelin Kehitys- ja asiakasratkaisut yksikön toista järjestelmäsuunnittelijaa 26.3.2025. Järjestelmäsuunnittelija tekee työssään hankintoja epäsäännöllisesti oman työn ohessa. Haastattelussa tuli esille, että hankinnan roolien avaaminen olisi hyvä olla ohjeessa. Lisäksi hankinnan kohteen kuvaus tulisi olla mahdollisimman yksityiskohtainen, koska siihen panostamalla hankinta etenee oikeaan suuntaan. Hankintaprosessien kuvaaminen ja erityisesti ydin käyttötapauksien kuvaaminen on oleellista hankintojen kuvauksessa. Haastattelussa tuli esille, hankinnan suunnittelusta olisi hyvä olla kuvattu eri vaiheet, miten suunnittelu-prosessi etenee liikelaitoksessa. Tästä olisi erityisesti hyötyä silloin, kun uusi henkilö aloittaa hankinnan suunnittelun tekemisen.

5.2.6 Vertailuanalyysi

Vertailuanalyysissa pyrin löytämään vastauksen tutkimuskysymykseen millainen ohjeen pitäisi olla? Vertailuanalyysi tehtiin 1.4.2025 Helsingin kaupunkiin kuuluvan Kaupunkiympäristön toimialan ylläpitämän Kaupunkiympäristön toimialan ICT-hankintojen toimintamalli -ohjeen ja Palvelukeskus liikelaitokselle tehtävän Tavara- ja palveluhankintojen ohjeistuksen välille.

Ohjeet poikkeavat toisistaan sisällöllisesti, mutta ovat käyttötarkoituksiltaan samantyyppisiä. Molemmilla ohjeilla on tarkoitus auttaa hankintaa suunnittelevaa henkilöä ottamaan huomioon hankinnan suunnitteluvaiheen eri asiakokonaisuudet huomioon.

Vertailuanalyysin tavoitteena oli tehdä havaintoja, joiden kautta voidaan kehittää omaa ohjeistusta. Vertailuanalyysissa perehdyin vertailemaan ohjeen sisältöä aihealueittain.

	Tavara- ja palveluhankintojen opas (Palvelukeskus)	Kaupunkiympäristön (KYMP) toimialan ICT-hankintojen toimintamalli
1. Organisaation työntekijämäärä	noin 1550	noin 1700
2. Käyttötapausten kuvaaminen	Kyllä	Ei
3. Roolien kuvaaminen	Osittain	Kyllä
4. Sidosryhmät hankinnassa	Kyllä	Kyllä
5. Hankintaprosessin eteneminen	Kyllä	Kyllä
6. Tekniset vaatimukset	Kyllä	Kyllä
7. Tietosuoja	Kyllä	Kyllä
8. Hankintalaki	Osittain	Ei
9. Asiakkaiden osallistaminen	Kyllä	Kyllä
10. Riskien arviointi	Kyllä	Kyllä
11. Ohjeen sivujen lukumäärä	Kyllä	18
12. Ohje on julkinen	Kyllä	Kyllä

Taulukko 2. Vertailuanalyysin erotaulukko

Vertailuanalyysin organisaatiot olivat kooltaan lähes samankokoisia. Ohjeen kohderyhmä on rajatumpi Tavara- ja palveluhankintojen oppaalla, koska se on suunniteltu koskemaan yhden yksikön hankintojen suunnittelun ohjausta. ICT-hankintojen toimintamalli ohjeen on tehnyt Kaupunkiympäristön (KYMP) hankintapalveluiden ja kehittämis- ja digitalisaatiopalveluiden asiantuntijoista koostuva työryhmä. Ohje on julkinen ja sitä voi hyödyntää kaikki toimialan ICT-hankintoja tekevät tahot. Työryhmän jälki näkyy ohjeessa siten, että ohje on laadittu huolellisesti ja yksityiskohtaisesti. Ohje keskittyi hankintaprosessin yksityiskohtaiseen kuvaamiseen siten että pää- ja aliprosessit oli kuvattu. Myös vastuunjako ja roolien kuvaukset oli tehty yksityiskohtaisesti. ICT-hankintojen toimintamalli ohje erottuu myös siten, että ohjeessa on kuvattu toimialan aliprosesseihin sidotut suunnittelutyöryhmät.

Vertailuanalyysin tuloksien perusteella Tavara- ja palveluhankintojen -ohjeen eri roolien merkitystä hankintaprosessissa voisi kuvata paremmin ja selkeämmin esim. kuvan avulla. Tämä auttaa lukijaa paremmin hahmottamaan prosessiin kuuluvat eri osapuolet. Ohjeen päivittäminen tulisi olla säännöllistä ja sillä tulisi olla vastuhenkilö.

5.2.7 Keskeiset havainnot

Tutkimuksessa tutustuin Palvelukeskuksen hankintayksikön tekemiin hankinta-ohjeisiin, prosessikuvauksiin, tehtyihin hankintoihin ja niiden sisältämiin liitetiedostoihin. Tutkimustavalla haettiin vastausta tutkimuskysymykseen millainen ohjeen tulisi olla?

Tutkimusaineistoista ja tehdyistä hankinnoista selvisi, että hankinnat vaativat huolellista suunnittelua ja ne etenevät hankintapalveluiden prosessimallin mukaisesti hankinnasta riippuen. Kolme selkeää osa-aluetta korostui yhteisissä suunnittelu palaverissa, joka pidettiin Teams-palaverina 25.9.2024.

Hankinnan sidosryhmien tunnistaminen ja osallistaminen suunnitteluun

Hankinnan sidosryhmät on tärkeää tunnistaa, jotta hankinnan tavoitteiden määrittelyyn osallistuu oikeat osapuolet. Asiakkaat ja palveluiden käyttäjät voivat olla osapuolia, joita on tärkeää kuulla hankinnan suunnitteluvaiheessa ennen kilpailutuksen aloittamista.

Hankinnan tavoitteiden määrittely

Hankinnan tavoitteiden määrittely on tärkeää, koska ne vaikuttavat hankinnan onnistumiseen. Selkeät tavoitteet kirjataan ylös mitä hankinnalta halutaan, mitä lisäarvoa hankittava tuote tai palvelu tuo liiketoiminnalle. Tavoitteet pitää olla selkeitä ja helposti tulkittavia vastuuyksikölle ja kaikille sidosryhmille, jotka hankintaan liittyvät.

Jotta hankinnan tavoitteet saadaan kuvattua mahdollisimman hyvin kannattaa kuvata ensin nykytilan ja sen jälkeen tavoitetila. Tämä auttaa hankinnan eri osapuolia ymmärtämään mitä hankinnalla tavoitellaan.

Hankinnan kohteen kuvaus

Hankinnan kohteen kuvaukseen kirjoitetaan hankittavan tuotteen yleiskuvaus, hankinnan kohteen rajaukset, keskeiset toiminnalliset tarpeet ja tavoitteet sekä hankinnan toimintaympäristö. Hankinnan kohteen kuvaukseen voidaan liittää myös erillinen liite tietoturvan ja tietosuojan yleiskuvauksesta. Kohteen kuvauksessa kannattaa hyödyntää prosessikaavioita, joihin kuvataan toiminnon ydinprosessit eri osapuolet ja arkkitehtuuriympäristö.

Kuvauksessa tulee olla hankittavan tuotteen tai palvelun ominaisuudet kuten toiminnalliset ominaisuudet, tekniset vaatimukset, käyttötapaukset, käyttäjät ja suorituskykyyn liittyvät ominaisuudet.

5.3 Tavara ja palveluhankintojen suunnittelun opas

Tavara- ja palveluhankintojen suunnittelun oppaan sisältö muotoutui kehittämistyön edessä. Ohjeen sisältöön valikoitiin aihealueiksi teemapajan yhteydessä esille tulleet aihealueet. Aihe-alueet täsmentyivät kehitystyön edessä, henkilöhaastatteluiden ja vertailuanalyyseista saatujen tietojen perusteella.

Tavara- ja palveluhankintojen ohje on kuvattu liitteessä 3.

5.4 Ohjeen kommentointi

Tavara- ja palveluohjeen valmistuttua ohje laitettiin kommentoitavaksi kehityspäällikölle, johtavalle ICT-asiantuntijalle ja hankinta-asiantuntijalle. Kommentoinnilla varmistetaan, että ohjeen sisältö on validi ja vastaa hankinnan suunnittelutyön tarpeita. Ohjeeseen saatuja kommentteja saatiin hankinta-asiantuntijalta, joka otti kantaa ohjeen hankintaan liittyviin asioihin. Kommenteissa otettiin kantaa sanamuotoihin ja pieniä tarkennuksia ohjeistuksen sisältöön. Johtava ICT-asiantuntija otti kantaa ohjeen kappaleiden jaotteluun ja muotoiluihin. Saatujen kommenttien jälkeen kyseiset kohdat päivitettiin.

6 Tulokset

Tutkimuksen tuloksena syntyi Tavara- ja palveluhankintojen suunnitteluopas, joka tukee Palvelukeskuksen työntekijää, joka aloittaa suunnittelemaan uutta hankintaa.

Tutkimuksessa hyödynnettiin haastatteluiden kautta saatua tietoa. Haastatteluita tehtiin henkilöille, jotka ovat olleet mukana työpajan kautta suunnittelemassa tavara- ja palveluhankintoja Puhelin- ja hyvinvointipalveluille.

6.1 Haastatteluiden tulosten arviointi

Haastattelin kahta eri järjestelmäsuunnittelijaa. Toista järjestelmäsuunnittelijan tapasin henkilökohtaisesti ja toista haastattelin yhteisessä Teams -tapaamisessa.

Johdin haastattelukysymykset tutkimusongelmasta, joihin haastatteluilla haettiin vastauksia (liite1). Haastatteluita tehtäessä Tavara- ja palveluhankintojen ohjeen alustava sisältö oli luotu. Haastatteluilla pyrin samaan selville auttaako uusi ohje suunnittelutyössä ja vastaako se tarkoitustaan.

Haastatteluiden perusteella uusi Word -tiedostoformaattissa oleva Tavara- ja palveluhankintojen ohje auttaa hankinnan suunnittelijaa työssä ja auttaa hahmottamaan hankinnan suunnitteluun liittyvät asiat. Haastatteluiden perusteella ohjeessa tulisi kuvata roolit ja niiden merkitys hankinnan suunnittelussa. Lisäksi prosessin eteneminen olisi hyvä olla kuvattuna ohjeessa. Haastatteluissa tuli esille myös, että erillinen ohje, jossa keskeiset asiat on koottu yhteen ohjeeseen vähentää tiedon etsimistä.

6.2 Vastaus tutkimusongelmaan

Tutkimuskysymyksinä oli mitkä asiat aiheuttavat haasteita hankintojen suunnitteluvaiheessa? Millainen Tavara- ja palveluhankintojen ohjeen pitäisi olla? Tärkeimpinä lisäkysymyksinä oli mitä asioita Tavara- ja palveluhankintojen ohjeessa tulisi olla? Lopuksi kysyttiin auttaako uusi Tavara- ja palveluhankintojen ohje työntekijää hankinnan suunnittelussa?

Tutkimuksessa tehtyjen tiedonkeruumenetelmien ja havaintojen kautta saatiin selville asiat, jotka aiheuttavat haasteita hankintojen suunnittelussa. Tunnistettujen haasteiden pohjalta kehitettiin ohjeistus, jonka avulla haasteita pyritään vähentämään.

Tuloksena syntyi Tavara- ja palveluhankintojen ohjeen ensimmäinen versio. Ohjetta ylläpidetään Word -dokumenttina ja tallennetaan pdf-dokumentiksi. Ohje sisältää hankinnan suunnitteluvaiheeseen kuuluvat eri osa-alueet hankinnan kohteen kuvaamisen. Haastatteluissa selvisi, että Word -dokumentti muodossa oleva ohje on hyvä, koska silloin dokumentin päivittäminen ja ylläpito on helppoa. Tehtyjen haastatteluiden perusteella uusi ohje auttaa työntekijää hankinnan suunnittelussa ja prosessin eri vaiheiden tunnistamisessa. Tämän tutkimuksen aikana ei ehditty todentaa ohjeen tuomia hyötyjä pitkällä aikavälillä, joita voisi olla hankintaprosessin nopeutuminen ja virheiden väheneminen.

Tutkimuskysymys 1 - Mitkä asiat aiheuttavat haasteita hankintojen suunnittelu ja määrittelyvaiheessa?

Hankintojen suunnittelussa haasteita aiheuttaa useat eri asiat. Työpajassa tunnistettiin, että haasteita aiheuttaa jatkuva kiire työssä ja aikataulujen sovittaminen muuhun työhön. Resurssit ovat rajalliset ja välillä voi olla vaikea löytää asiantuntijoita mukaan suunnittelutyöhön. Hankintoja suunnitellaan satunnaisesti, jolloin ei synny rutiinia suunnittelutyöhön. Kaikkia käyttötapauksia ja hankintaan liittyviä rooleja ei välttämättä tunnisteta suunnitteluvaiheessa. Tietosuoja- ja tietoturvaan liittyvät asiat koettiin myös haastaviksi työpajan vastauksissa.

Tutkimuskysymys 2 - Mitä suunnitteluvaiheen haasteita uudessa ohjeistuksessa tulee huomioida?

Työpajan tulosten ja tehtyjen haastatteluiden perusteella uuden ohjeistuksen tulee tukea käyttäjää hankinnan suunnittelussa. Ohjeen tulisi sisältää haasteita aiheuttavat asiat, jotka nousivat esiin työpajassa.

- hankinnan kohteen kuvauksen
- hankinnan suunnittelun vaiheet
- sidosryhmien osallistaminen hankinnan suunnitteluun
- hankinnan eri roolien kuvaamisen
- suunnittelutyötä tukevia malleja

Tutkimuskysymys 3 - Minkälainen on uusi ohjeistus?

Työpajasta ja haastatteluista saatujen tietojen perusteella uusi ohjeistus tulisi olla selkeä kokonaisuus, jossa on kuvattu hankinnan suunnittelun eri osa-alueet ja suunnittelutyön eteneminen vaihe kerrallaan.

Ohje sisältää julkisten hankintojen perusasiat, hankinnan suunnitteluprosessin eteneminen liikelaitoksessa, hankintaan liittyvät roolit, käyttötapauksien kuvaamisessa huomioon otettavat asiat ja hankinnan kohteen kuvauksen. Ohje sisältää myös erilaisia malleja, joilla sidosryhmät voidaan osallistaa hankinnan suunnitteluun. Ohjeessa on RACI-matriisi ja sidosryhmäkartta, joka tukee hankinnan

suunnittelua ja projektinhallintaa. Ohjetta ylläpidetään Word -tiedostona, ja tallennetaan pdf-tiedostoksi.

Tutkimuskysymys 4 - Auttaako uusi opas työntekijöitä hankinnan suunnitteluvaiheessa?

Tehtyjen haastatteluiden ja seurantalaverin perusteella uusi hankinnan suunnitteluopas auttaa työntekijää hankinnan suunnittelussa ja helpottaa näin suunnittelutyötä. Haastattelun perusteella ohje auttaa erityisesti henkilöitä, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta hankinnan suunnittelusta. Tämän tutkimuksen aikana ei saada tietoa, miten pitkällä aikavälillä opas tulee auttamaan hankinnan suunnitteluvaihetta. Tähän vaikuttaa miten uusi opas otetaan käyttöön ja miten sitä hyödynnetään tulevaisuudessa.

6.3 Mittareiden tulokset

Tutkimuksessa mitattiin asioita ON/OFF-mittareilla, jotka kertovat onko kyseinen toimenpide toteutunut työn aikana. Kaikki neljän mittarin toimenpiteet toteutuivat tutkimuksen aikana. Tutkimuskysymysten tarkemmat tulokset on esitetty edellisessä kappaleessa 6.2 Vastaus tutkimusongelmaan.

- Saatiinko selvitettyä mitkä ovat hankintojen haasteet suunnitteluvaiheessa? **Kyllä**
- Saatiinko selvitettyä mitä asioita ohjeessa tulisi olla? **Kyllä**
- Auttaako uusi ohjeistus käyttäjää suunnitteluvaiheessa? **Kyllä**
- Saatiinko selvitettyä millainen uusi ohjeistus pitäisi olla? **Kyllä**

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten Puhelin- ja hyvinvointipalveluiden hankintojen suunnittelua saataisiin kehitettyä ohjeistuksen avulla. Tutkimuksessa saatiin selvitettyä suunnittelutyön haasteet työpajan ja haastatteluiden avulla.

Tehtyjen haastatteluiden perusteella tavara- ja palveluhankintojen ohje auttaa hankinnan suunnittelussa huomioimaan eri hankinnan suunnitteluun liittyvät vaiheet. Keskeiset haasteiksi tunnistettiin haastatteluiden ja työpajan yhteydessä tehdyissä havainnoissa, että kiire, aikataulutusta, projektinhallintaan liittyvät asiat, käyttötapauksien ja roolien tunnistaminen sekä asiantuntijoiden mukaan saaminen suunnitteluun aiheuttaa haasteita.

Jokainen hankinta on kuitenkin erilainen, jolloin hankinnan sisältö ja sidosryhmät vaihtelevat. Ohje voi olla yksi tapa tukea hankinnan suunnittelijaa työssä. Puhelin- ja hyvinvointipalveluiden hankinnan suunnittelua voidaan ohjeen lisäksi parantaa hankinta- ja projektiosaamista parantamalla organisaatiossa. Näiden lisäksi tiimien tulisi jakaa tehokkaammin osaamista keskenään hankintojen suunnittelun osalta esim. työpajojen muodossa. Hankintakoulutus henkilöstölle tukisi myös hankintaosaamista ja siihen liittyvien asioiden omaksumista.

Tavara- ja palveluhankintojen ohje soveltuu hankinnan suunnitteluvaiheen tukemiseen Palvelukeskuksessa, joten sitä ei voida sellaisenaan hyödyntää muualla. Vastaavia ohjeistuksia on tehty julkisissa organisaatioissa, joissa tuetaan suunnitteluvaihetta erilaisten ohjeiden avulla. Ohjeet ovat usein tehty organisaatioissa sisäisenä yhteistyönä, jolloin niissä on kuvattu organisaation omia toimintaprosesseja ja siten ne soveltuvat usein vain kyseisen organisaation käyttöön.

4.4 Jatkoimenpiteet

Jatkotoimenpiteenä Tavara- ja palveluhankintojen suunnitteluoppaalle tulisi valita ylläpitäjä, joka vastaa ohjeen säännöllisestä päivittämisestä ja ylläpidosta. Ohjeen sisältöä tulee myös jatkokehittää, jotta ohje vastaa tarpeita tulvaisuudessa. Jatkotoimenpiteenä ohjeeseen voisi luoda osion, jossa kerrotaan, miten tekoäly tulee huomioida hankintojen suunnitteluvaiheessa. Hankintaohjeistuksen voisi rajata ohjeesta pois, koska Palvelukeskuksen hankinta ja kilpailutus palveluilla on kattavat hankinnan ohjeet. Ohjeen sijainti voisi olla tulevaisuudessa Palvelukeskuksen intrassa saatavilla, jolloin sitä voi tarvittaessa hyödyntää myös muut liikelaitoksen yksiköt. Ohjeen muuttaminen sähköiseen muotoon, voisi joissakin tapauksissa palvella paremmin käyttäjää.

4.5 Luotettavuus

Kananen kirjoittaa kirjassaan, että tutkimuksen luotettavuutta mitataan luotettavuusmittareiden validiteetti ja reliabiliteetti avulla. Validiteetti tarkoittaa, että tutkitaan oikeita asioita ja reliabiliteetti mittaa vastausten pysyvyyttä, eli jos tutkimus toistettaisiin, niin saataisiin samat vastaukset. (Kananen 2014, 123)

Opinnäytetyötä voidaan pitää validina, koska tutkimuskysymyksillä pyritään tutkimaan oikeita asioita. Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymyksillä pyrittiin selvittämään mitä asioita ohjeessa tulisi olla, millainen sen pitäisi olla ja auttaako se työntekijää. Mikäli tutkimus toistettaisiin, saataisiin suurella todennäköisyydellä samankaltaisia tutkimustuloksia.

4.6 Reflektio

Tutkimustyö auttoi ymmärtämään paremmin hankinnan suunnitteluvaihetta, ja siihen sisältyviä asiakokonaisuuksia. Hankinnan suunnitteluvaihe pitää paljon erilaisia osa-alueita, niiden hallitseminen ja huomiointi vaikuttaa suoraan hankinnan lopputulokseen.

Tästä toimintatutkimuksesta opin, että tutkimuksen tekemiseen tulee varata riittävästi aikaa, jotta työ pystytään tekemään huolellisesti ja tulokset voidaan toteuttaa tutkimuksen aikana. Toimintatutkimus on laaja kehittämistyö, joka vaatii projektinhallinnan osaamista, jotta asiat tulevat hoidettua aikataulun mukaisesti.

Organisaation sitouttaminen ja osallistaminen tutkimukseen on tärkeää, jotta toteutus saadaan otettua käyttöön organisaatiossa. Työn rajaaminen tulee tehdä varhaisessa vaiheessa ja siinä tulee pysyä koko tutkimuksen ajan.

Tutkimuskysymykset ohjaavat tutkimusta, ja niiden tulisi olla linkittyneinä tekemiseen koko tutkimuksen ajan. Tutkimustyön tekeminen oli opettavainen ja se auttoi minua paremmin ymmärtämään kehittämistyöhön liittyviä asiakokonaisuuksia. Tämä tutkimus käynnisti muutoksen organisaatiossa, joka ei ainoastaan koske uutta Tavara- ja palveluhankintojen -ohjetta. Hankinnan suunnittelusta on käyty useita keskusteluita, mitä hankinnan suunnitteluvaihe pitää sisälleen ja miten sitä voidaan edelleen parantaa ja kehittää. Jokaista keskustelua voidaan pitää tärkeänä askeleena laadukkaammille ja vaikuttavammille hankinnoille.

Yhteisen ohjeistuksen suunnittelu ja toteutus vaatii yhteistyötä eri asiantuntijoiden kanssa, jotta erilaiset näkökulmat saadaan huomioitua.

5 Yhteenveto

Julkisten hankintojen suunnitteluvaihe vaikuttaa hankittavan tuotteen tai palvelun laatuun ja vaikuttavuuteen. Hankinnan suunnittelutyötä voidaan tukea monella eri tavalla organisaatiossa. Oppaassa tulee olla hankinnan suunnitteluvaiheessa huomioonotettavat asiat kuvattuna sekä prosessin eteneminen. Tavara- ja palveluhankintojen opas auttaa hankintaa tekevää henkilöä hankinnan suunnitteluvaiheessa hahmottamaan suunnittelutyössä huomioon otettavat asiakokonaisuudet.

Tutkimuksen aikana selvisi, että hankintojen suunnitteluvaiheessa esiintyy erilaisia haasteita, joita ovat kiire, aikataulut, projektinhallintaan liittyvät asiat, käyttötapauksien ja roolien tunnistaminen sekä asiantuntijoiden mukaan saaminen suunnitteluun. Ohjeessa tulisi olla kuvattu hankinnan kohteen kuvaus, hankinnan suunnittelun eri vaiheet, erilaisia toimintatapoja, joiden avulla sidosryhmät saadaan mukaan hankinnan suunnitteluun. Näiden lisäksi ohjeessa tulisi olla asiaa hankinnan rooleista ja suunnittelutyötä tukevia malleja. Haastatteluiden ja tehtyjen havaintojen perusteella uusi ohjeistus auttaa käyttäjää suunnitteluvaiheessa.

Uutta ohjeistusta ylläpidetään Word -dokumenttina ja tallennetaan pdf-dokumentiksi. Tavara- ja palveluhankintojen ohjeelle tulee valita ylläpitäjä, joka vastaa dokumentin päivityksestä.

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, koska tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja Tavara ja palveluhankintojen ohje saatiin luotua aikataulussa.

Tutkimusta voidaan pitää validina ja luotettavana, koska tehdyt havainnot perustuvat henkilöhaastatteluihin ja yhteiseen työpajaan.

Lähteet

Eskola, Saira & Kiviniemi, Eeva & Krakau, Tarja & Ruohoniemi, Erko 2017. Julkiset hankinnat. Alma Talent, Helsinki. s. 46

Finlex. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. 1397/2016
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397#Pidm46111190916496>
Viitattu: 15.9.2024

Helsingin kaupungin toimittajayhteistyön periaatteet – Toimittajayhteistyön roolit ja vastuut. Helsingin kaupunki 2022 – Kaupungin intra.
Viitattu: 28.4.2024

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö - Markkinakartoitus
<https://www.hankinnat.fi/eu-hankinta/suunnittelu-ja-valmistelu/markkinakartoitus>
Viitattu: 1.12.2024

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Toimittaja Teemu Makkonen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2014, Jyväskylä.

Kaupunkiympäristötoimialan ICT-hankintojen toimintamalli -ohje (v. 1.0,29.5.2023) Kaupunkiympäristö toimiala, Helsingin kaupunki
Viitattu: 1.4.2025

Kehmet kokonaismalli – Kehittämismenetelmät - Kalanruotokaavio Helsingin kaupungin kehittämistoiminnan viitekehys
<https://kehmet.hel.fi/menetelmalaari/kalanruoto/> viitattu: 2.2.2025

Koli, A., Launis, K., Rauas-Huhtanen, S. & Schaupp, M. (2010). Muutospajaohjaajan opas. Tekes.

Löytänä, Janne & Korteso, Katleena 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum

Mikkonen Tuomas 2022. Lean käytäntöön, Opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy ja tekijät Metropolia verkkoaineisto / Metcat Finna Viitattu: 2.2.2025

Palvelukeskus Helsinki -liikelaitoksen toimintasääntö
<https://palvelukeskus.hel.fi/fi/me-olemme-palvelukeskus-helsinki/paatoksentekojajohdaminen>
Viitattu: 2.9.2024

Ruuskanen Niina, 2022. JHNY
Asiakasosallisuuden huomioiminen julkisissa hankinnoissa
<https://www.hankintakeino.fi/fi/ajankohtaista/uutiset-artikkelit/asiakasosallisuuden-huomioiminen-julkisissa-hankinnoissa-opas> Viitattu: 15.9.2024

Salonen Kari, Eloranta Sini, Hautala Tiina & Kinos Sirppa
Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa Turun ammattikorkeakoulu 2017, Turku.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/817817/isbn9789522166494.pdf?sequence=2&isAllowed=y> Viitattu: 25.1.2025

Toikko Timo & Rantanen Teemu, 2009 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.
https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Viitattu: 9.2.2025

Tuulaniemi Juha, 2011. Palvelumuotoilu 111
Metcat Finna e-kirja Talentum Media Oy
Viitattu: 3.11.2024

LIITE 1

Haastattelukysymykset järjestelmäsuunnittelijoille

1. Millainen Tavara- ja palveluhankintojen ohjeen pitäisi olla?
2. Auttaako uusi Tavara- ja palveluhankintojen ohje työntekijää hankinnan suunnittelussa?
3. Mitä asioita Tavara- ja palveluhankintojen ohjeessa tulisi olla?

LIITE 2

Työpajan kysymykset

1. Mitkä asiat tuntuvat haastavilta hankinnan suunnittelussa ja määrittelyssä?
2. Mistä haasteet johtuvat, ja miten ne voitaisiin ratkaista?
3. Mitä asiakokonaisuuksia hankintojen suunnittelu/määrittely ohjeen tulisi sisältää?
4. Tunnistetaanko, miten julkinen kilpailutusprosessi toimii Palvelukeskuksessa ja Helsingin Kaupungilla? Mitkä osa-alueet ovat haastavimpia ja miksi?
5. Mitkä ovat palveluidemme sidosryhmiä ja miten niiden tarpeet tulisi huomioida kilpailutuksessa?
6. Mitä oppeja on tullut edellisistä hankintojen kilpailutuksista?

LIITE 3

Tavara- ja palveluhankintojen suunnittelun opas

Tavara- ja palveluhankintojen suunnittelun opas

versio 1.0

Sisällys

Tavara- ja palveluhankintojen suunnittelun opas	60
1. Johdanto	63
2.1 Kansalliset kynnyksarvot	64
3. Hankintaprosessin suunnitteluvaihe	65
4. Hankintaprosessin roolit	68
5. Määrittelytyön aloitus	69
6. Hankinnan kohteen kuvaus	72
6.1 Hankinnan yleiskuvaus	73
6.2 Tekniset kuvaukset	74
7 Käyttötapaukset ja roolit	75
8. Tarvittavat dokumentit	77
9. RACI-matriisi	78
10. Asiakkaiden osallistaminen	79
10.1 Palvelumuotoilu	79
10.2 Osallistava työpaja	79
10.3 Kyselytutkimus ja kyselylomakkeet	80
10.4 Tiedotustilaisuus	80
10.5 Henkilöhaastattelut	80
11. Tietosuoja ja tietoturva	81
12. Sidosryhmät	82
13. Hankintamenettelyt	83

Päiväys.	Versio	Tehdyt muutokset
11.05.2025	1.0	

1. Johdanto

Tämän tavara- ja palveluhankintojen suunnittelu oppaan tarkoitus on auttaa hankinnan suunnittelua aloittavaa työntekijää. Tässä oppaassa hankinnan suunnittelulla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun tarpeiden määrittelemistä ja hankinnan kohteen kuvaamista. Määrittelytyö voi sisältää hankinnan mukaan käyttötapaukset, tekniset ja toiminnalliset vaatimukset, ja asiakkaiden osallistamisen hankinnan suunnitteluvaiheessa. Suunnittelu sisältää käytännössä hankinnan kohteen määrittämiseen liittyvät toimenpiteet, joita tehdään ennen varsinaisen kilpailutuksen aloittamista hankinnan valmisteluvaiheen aikana Palvelukeskus liikelaitoksessa. Tavara- ja palveluhankinnat vaativat tarkan määrittelyn, jotta hankittava tuote on laadukas ja palvelu vastaa sille asetettuja vaatimuksia. Suunnitteluvaiheessa käyttäjän tulee huomioida eri hankinnan suunnittelun vaiheet, jotka tässä oppaassa esitetään.

2. Julkinen hankinta

Julkisia hankintoja tekevät valtio, kunnat sekä niiden omistamat virastot ja liikelaitokset. Julkisia hankintoja säätelee suomessa Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista.

Hankintalain keskeisenä tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden hankintojen toteutusta, innovatiivisia hankintoja sekä huomioida, että yrityksillä on tasapuolinen mahdollisuus osallistua julkisten hankintojen tarjouskilpailuun.

(Hankintalaki 2 §)

Hankintalain yksi tarkoitus antaa reunaehdot sille, miten hankinnat tulee toteuttaa, jotta ne ovat tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti toteutettu.

Julkisille hankinnoille on asetettu hankintalaissa selkeät kynnysarvot, jolloin hankinta tulee kilpailuttaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että aina kun hankinnan kynnysarvo ylittyy, tulee hankinta kilpailuttaa.

Kappaleessa 13 on esitetty erilaiset julkisen hankinnan menetelmät.

2.1 Kansalliset kynnysarvot

Kansalliset kynnysarvot ilman arvonlisäveroa laskettuna ovat:

- 1) 60 000 euroa tavarahankinnoissa, palveluhankinnoissa ja suunnittelukilpailuissa
- 2) 150 000 euroa rakennusurakoissa
- 3) 400 000 euroa sosiaali- ja terveyspalveluja koskevissa hankinnoissa
- 4) 300 000 euroa muut erityisiä palveluja koskevissa hankinnoissa
- 5) 500 000 euroa käyttöoikeussopimuksissa

(Hankintalaki 25 §)

3. Hankintaprosessin suunnitteluvaihe

3.1 Hankinnan sidosryhmien tunnistaminen ja osallistaminen suunniteluun

Hankinnan sidosryhmät ovat tärkeää tunnistaa, jotta hankinnan tavoitteiden määrittelyyn osallistuu oikeat osapuolet. Joissakin tapauksissa asiakkaita ja palveluiden käyttäjiä, jotka ovat tunnistettuja sidosryhmiä, on tärkeää kuulla ennen kuin hankinnan tavoitteet määritellään.

3.2 Hankinnan tavoitteiden määrittely

Hankinnan tavoitteiden määrittely on tärkeää, koska se vaikuttaa hankinnan onnistumiseen. Selkeät tavoitteet kirjataan ylös mitä hankinnalta halutaan, mitä lisäarvoa hankittava tuote tai palvelu tuo liiketoiminnalle. Tavoitteet pitää olla selkeitä ja helposti tulkittavia vastuuyksikölle ja kaikille sidosryhmille, jotka hankintaan liittyvät.

Jotta hankinnan tavoitteet saadaan kuvattua mahdollisimman hyvin kannattaa kuvata

ensin nykytilan ja sen jälkeen tavoitetila. Tämä auttaa hankinnan eri osapuo-
lia ymmärtämään mitä hankinnalla tavoitellaan.

3.3 Hankinnan kohteen kuvaus

Hankinnan kohteen kuvaukseen kirjoitetaan hankittavan tuotteen yleisku-
vaus, hankinnan kohteen rajaukset, keskeiset toiminnalliset tarpeet ja tavoit-
teet sekä hankinnan toimintaympäristö. Hankinnan kohteen kuvaukseen kan-
nattaa liittää myös erillinen tietoturvan ja tietosuojan yleiskuvaus.

Kohteen kuvauksessa kannattaa hyödyntää prosessikaavioita, joihin kuva-
taan eri prosessin eri osapuolet ja arkkitehtuuriympäristö.

Kuvauksessa tulee olla hankittavan tuotteen tai palvelun ominaisuudet kuten toiminnalliset ominaisuudet, tekniset vaatimukset, käyttötapaukset, käyttäjät ja suorituskykyyn liittyvät ominaisuudet.

Hankinnan kohteen kuvauksesta lisää kappaleessa 5.

3.4 Markkinakartoitus

Markkinakartoituksen tarkoitus on selvittää millaisia tuotteita ja palveluita on markkinoilla tarjolla. Markkinakartoitus auttaa hankintayksikköä ymmärtämään paremmin markkinoita, saamaan arvokasta tietoa eri tuotteista ja palveluista, sekä ymmärtämään toimijoiden hinnoittelumalleja. Markkinakartoitus tuo usein myös uusia näkökulmia kilpailutuksen suunnittelua varten. Markkinakartoitus voidaan tehdä monella eri tavalla, mutta toimiva ja helppo tapa on tehdä Hilma-järjestelmään tietopyyntö, johon toimittajat voivat vastata. Tietopyynnön jälkeen voidaan edetä tarkempiin yritysvuoropuheluihin potentiaalisten toimittajien kanssa.



Kuva 1: Hankintaprosessin suunnitteluvaihe. Lähde: [Kynnysarvot ylittävä prosessikaa-
vio](#)

Hankintaprosessi etenee hankinnan mukaan usein alla olevan listan mukaisesti.

Vastuuyksikkö vastaa hankittavan palvelun suunnitteluvaiheesta ja kuvaamisesta ennen varsinaisen kilpailutuksen tai markkinakartoituksen aloittamista. Puhelin- ja hyvinvointipalveluissa vastuuyksikkö on usein tuotteen tai palvelun tilaava yksikkö tai Kehitys- ja asiakasratkaisut palvelu.

1. Tarve tuotteelle/palvelulle - vastuuyksikkö
2. Hankinnan tarpeiden määrittely - vastuuyksikkö
3. Ehdotus kilpailutuksen aloittamisesta - vastuuyksikkö
4. Päätös kilpailutuksen aloittamisesta (Palvelukeskuksen päätöksentekotasoa)
5. Hankinnan kohteenkuvaus – vastuuyksikkö/hankintapalvelut
6. Asiakkaiden osallistaminen suunnitteluun vastuuyksikkö (hankinnan mukaan)
7. Markkinakartoitus (hankinnan mukaan)
8. Tarjouspyyntöasiakirjojen valmistelu
9. Ilmoitus julkisesta hankinnasta
10. Tarjoajien valinta (jos käytössä rajoitettu menettely tai neuvottelumenettely)
11. Tarjousten vertailu
12. Sopimusneuvottelut
13. Palvelutoimittajan valintaesitys
14. Päätös palvelutoimittajan valinnasta
15. Sopimus
16. Jälki-ilmoitus

4. Hankintaprosessin roolit

Hankinnat sisältävät erilaisia rooleja ja toimijoita, jotka on tärkeää huomioida hankinnassa.

Kuvassa 3 esitetään eri toimijoita, joita yleisimmin tavara- ja palveluhankinnat sisältävät Palvelukeskuksessa.

Asiakkuudet vastaavat palveluiden asiakasyhteistyöstä ja yhteistyösopimuksista

Päätöksentekotaso päättää hankinnasta, priorisoi liikelaitoksen hankintatarpeet, vastaa budjetoinnista, tarjouspyynnön allekirjoituksesta ja hankintapäätöksestä.

Vastuuyksikkö on luo tavoitteet hankinnalle, sopimuskaudelle ja tekee resurssoinnin.

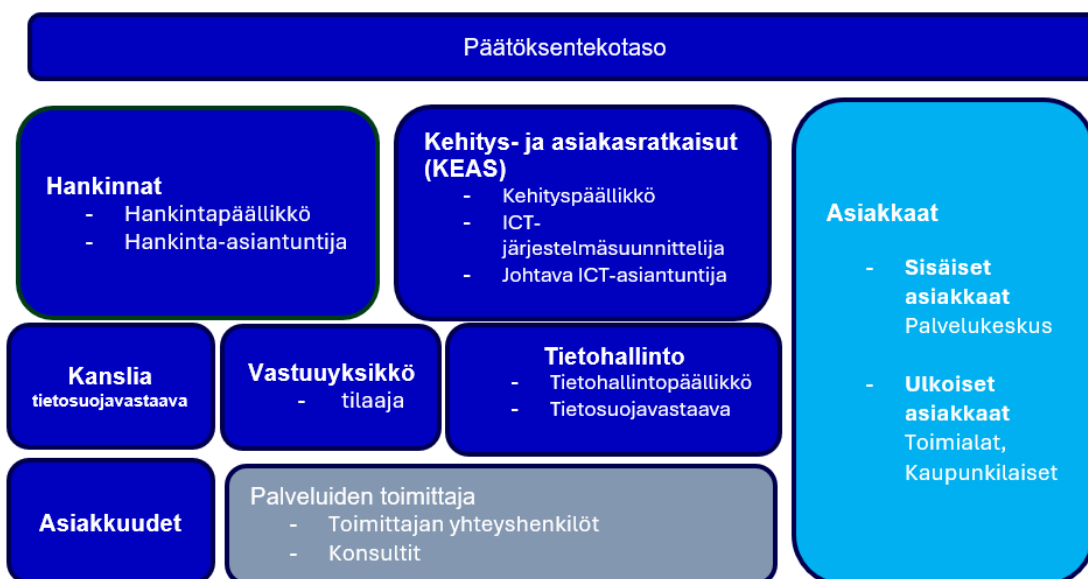
Kehitys- ja asiakasratkaisut toimivat palvelun tuottajana, määrittelijänä, vastaa palvelutasosta, sopimuksen hallinnasta ja palvelun resurssoinnista ja budjetoinnista. Toimii usein palvelun vastuuyksikkönä.

Hankinnat ja kilpailuttaminen toimii asiantuntijana kilpailutuksissa, sopimus- ja toimitajahallinnassa. Lisäksi johtaa tarjouskilpailuprojektia

Tietohallinto on mukana ICT-hankinnoissa, toimii asiantuntijaroolissa ja mukana päätöksenteossa.

Kanslia vastaa kaupunkitasoisesta Hankintojen strategisesta suunnittelusta, toimeenpanosta ja seurannasta. Vastaa kaupunkitasoisesta päätöksenteosta. Luo kaupunkitasoiset reunaehdot ja toimintatavat hankinnoille.

Palveluiden toimittaja vastaa sopimuksen mukaisesta palvelun tuottamisesta. Vastaa omalta osaltaan palvelun laadukkaasta tuottamisesta



Kuva 3. Hankinnan eri roolit Palvelukeskuksessa.

5. Määrittelytyön aloitus

Hankinnan kohteen alustavassa määrittelyssä, esiselvityksessä tai muussa hankinnan toteuttamista koskevan suunnitelman laatimisessa selvitetään hankintakokonaisuuteen kuuluvat tavarat, palvelut ja työsuoritukset. Palvelutehtävän osalta on tärkeää selvittää alustava sisältö ja haluttu tulos, erilaiset tavat tuottaa palvelua, palveluun tarvittavat osaamisvaatimukset sekä henkilö- ja aikaresurssit. Alustavaan määrittelyyn kuuluu myös alustava arvio hankinnan kustannuksista sekä alustava tarveaikataulun määrittely. (Valtion hankintakäsikirja, 173)

Mitä suunnittelussa on huomioitava?

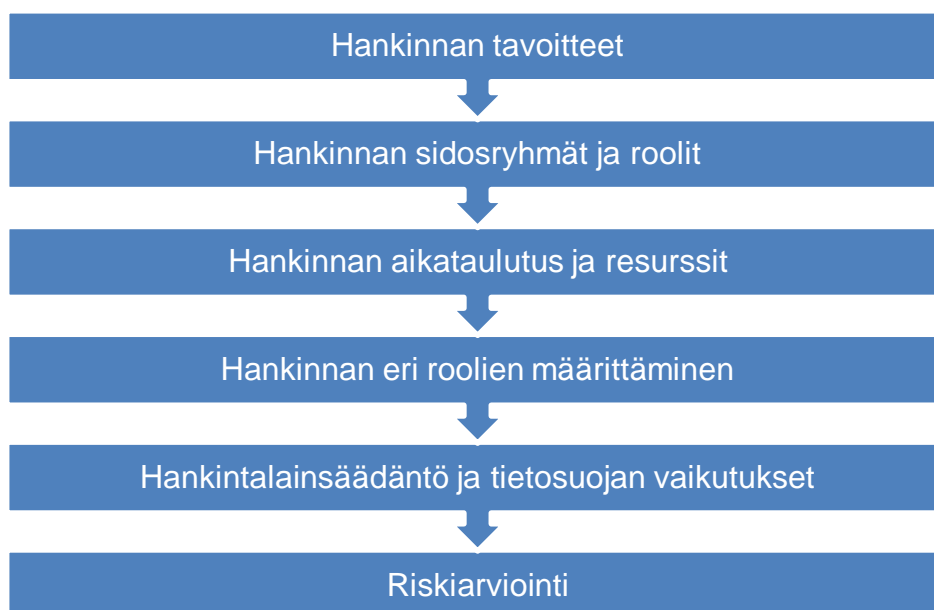
Suunnittelu työn alussa on tärkeää käydä läpi **hankinnan tavoitteet** ja hankintaan liittyvät **sidosryhmät**. Tavoitteet on tärkeää käydä läpi eri sidosryhmien kanssa, jotta kaikilla osapuolilla on yhteinen näkemys tulevasta hankinnasta ja sen tarkoituksesta.

Nykytilan ja tavoitetilan kuvaaminen auttaa palveluiden toimittajia ja tarjoajia paremmin ymmärtämään tulevaa hankintaa ja sen tavoitteita. Hankinta voi sisältää erilaisia rooleja ja vastuita, jotka on myös tärkeää kuvata.

Julkisia hankintoja säätelee **hankintalainsäädäntö**, jonka vaikutus tulevaan hankintaa kannattaa selvittää. Hankinta itse saattaa sisältää myös henkilön **tietosuojan** liittyviä asioita, jotka on tärkeää huomioida.

Hankinnan alustava **aikataulu** ja hankkeen **resurssointi** on hyvä tehdä varhaisessa vaiheessa, jotta tarvittavat sidosryhmät ja resurssit saadaan käyttöön projektille oikeaan aikaan.

Hankinnan **riskiarviointi** kannattaa tehdä hankinnalle, koska hankinta voi sisältää riskejä, joiden hallitseminen on helpompaa, kun riskit on etukäteen kartoitettu huolellisen riskiarvion avulla. Riskiarvion tekemisessä kannattaa hyödyntää riskianalyysejä, jossa on huomioitu riskin todennäköisyys ja vaikutukset toimintaan.



Kuva 2. Määrittelytyön muistilista

Selvitä myös onko vastaavaa tuotetta tai palvelua hankittu aikaisemmin Palvelukeskus liikelaitoksessa tai Helsingin kaupungilla.

Ennen hankinnan määrittelyn aloitusta voidaan tarvittaessa selvittää yhdessä hankintapalveluiden kanssa millaisia tuotteita ja palveluita on markkinoilla saatavilla. **Markkinakartoitusta** voidaan käyttää tässä apuna sopivien tarjoajien löytämissä.

Jos tuote ja palvelu on aikaisemmin hankittu Palvelukeskuksessa tai kaupungilla kannattaa olla yhteydessä hankinnan tekijään, jolta voi saada arvokasta tietoa ja materiaalia tulevaa hankintaa varten. Hankintapalveluihin kannattaa olla varhaisessa vaiheessa yhteydessä, ja selvittää onko vastaavia hankintoja tehty aikaisemmin ja onko niistä mahdollista saada määrittelyä tukevaa lisätietoa.

Jos tilaava vastuuyksikkö päättää edetä asiassa kilpailutukseen, tekee vastuuyksikkö ehdotuksen kilpailutuksen aloittamisesta päätöksentekotasolle.

6. Hankinnan kohteen kuvaus

Hankinnan kohteen kuvauksella tarkoitetaan kirjallista kuvausta siitä mitä ollaan hankkimassa. Kohteen kuvaus tulee olla selkeä ja yksikohtaisesti laadittu esitys hankittavasta tuotteesta tai palvelusta.

Kohde tulee kuvata siten, että palvelun tarjoajat pystyvät vastaamaan haluttuihin ja esitettyihin asiakokonaisuuksiin.

Hankinnan kohdetta kuvaavat määritelmät on laadittava Hankintalain edellyttämällä tavalla

1)
sellaisen suorituskykyä koskevien tai toiminnallisten vaatimusten perusteella, jotka ovat riittävän täsmällisiä, jotta tarjoajat pystyvät määrittämään hankinnan kohteen ja hankintayksiköt pystyvät tekemään hankintasopimuksen;

2)
viittaamalla hankinnan kohdetta kuvaaviin määritelmiin sekä kansallisiin standardeihin, joilla saatetaan voimaan eurooppalaisia standardeja, eurooppalaisiin teknisiin arviointeihin, yhteisiin teknisiin eritelmiin, kansainvälisiin standardeihin, muihin eurooppalaisten standardointielinten laatimiin teknisiin viitejärjestelmiin, tai jos näitä ei ole, kansallisiin standardeihin, kansallisiin teknisiin hyväksyntöihin tai kansallisiin rakennusurakoiden suunnitteluun, laskentaan ja toteuttamiseen sekä tavaroiden käyttöön liittyviin teknisiin määritelmiin. Jokaiseen viittaukseen on liitettävä ilmaisu "tai vastaava";

3)

1 kohdassa tarkoitettujen vaatimusten perusteella ja viittaamalla näiden vaatimusten mukaisuutta koskevana olettamana 2 kohdassa tarkoitettuihin määritelmiin; taikka

4)

viittaamalla 2 kohdassa tarkoitettuihin määritelmiin tiettyjen ominaisuuksien osalta ja 1 kohdassa tarkoitettuihin vaatimuksiin muiden ominaisuuksien osalta. (Hankintalaki - 71 §Hankinnan kohteen kuvaus)

Hankinnan kohteen kuvaus liitteessä kuvataan hankinnan kohde, nyky- ja tavoitetilä, käyttötarve, käyttöympäristö ja hankinnalle asetetut ylätasen vaatimukset.

6.1 Hankinnan yleiskuvaus

Hankinnan yleiskuvauksessa kerrotaan usein lyhyt esittely tilaajaorganisaatiosta, mitä ollaan hankkimassa ja mihin käyttöön ja millaiseen ympäristöön. Tämän on tarkoitus antaa palveluntarjoajalle parempi ymmärrys tilaajan tarpeista.

Hankinnan yleiskuvauksessa määritellään yksityiskohtaisesti hankinnan sisältö. Esim. järjestelmähankinnassa on kuvattava järjestelmän sisältämät osat ja toiminallisuudet

- tuotteen tai palvelun käyttöönottoprojektin
- lisenssejä
- tuki- ja ylläpitopalvelut
- projekti ja asennustyöt
- käyttäjät ja roolit
- integraatiot
- Hankinnan kohteen rajaukset
- Keskeiset toiminnalliset tarpeet ja tavoitteet
- toimintaympäristö
- Tietoturvan ja tietosuojan yleiskuvaus

6.2 Tekniset kuvaukset

Tekniset kuvauksissa kuvataan tuotteelta tai palvelulta vaadittavat tekniset ominaisuudet, jotka ovat usein suorituskykyyn, standardin, kokoon, painoon tai teknologiaan liittyviä ominaisuuksia tai määrittelyitä. Tekniset vaatimusmäärittelyt kannattaa kuvata omaan dokumenttiin, johon kuvataan vaatimuksen otsikko, kuvaus ja prioriteetti vaatimukselle esim. pakollinen tai pisteytettävä (mikäli käytetään pisteytystä). Tämän lisäksi voidaan lisätä kommentteille omat osiot.

Toiminnalliset ominaisuudet ovat ominaisuuksia, joilla kuvataan, miten kyseisen tuotteen tai palvelun tulee toimia ja mitä ominaisuuksia sillä pitää olla. Näitä voivat olla esim. suorituskyky, kapasiteetti.

Laadulliset vaatimukset ovat vaatimuksia, joiden avulla tuotteen tai palvelun laatu saadaan varmistettua. Laadulliset vaatimukset ovat usein kriteereitä, joita ovat esim. kestävyys, käytettävyys tai tuotteen turvallisuus. Laadukkuutta voidaan mitata esim. takuuajalla ja sertifiointeilla.

7. Käyttötapaukset ja roolit

Hankinnan käyttötapausten kuvaaminen tulee olla selkeä ja johdonmukainen. Käyttötapaukset kannattaa numeroida, jolloin ne saadaan yksiköityä ja niihin viittaaminen on helpompaa jatkossa.

Kuvauksissa kannatta kuvata palvelun ydintoiminnot, joita tuotteelta tai palvelulta halutaan. Tarkemman tason prosessikuvaukset toimitetaan usein vasta myöhemmässä vaiheessa hankinnan mukaan.

Käyttötapaukset kannattaa otsikoida käyttötapaustoiminto kohtaisesti

esim. **1. Asiakastietojen hallinta käyttötapaukset**

Otsikon alle numeroidaan jokainen käyttötapaus ja kirjoitetaan käyttötapaus auki. esim.

1.1 Uuden asiakkaan lisäys

1.2 Asiakastietojen päivittäminen

1.3 Asiakastietojen poistaminen

Numeroidut käyttötapaukset kannattaa piirtää myös auki esim. Visio -työkalua, jolloin prosessin kulku ja riippuvuudet on helpompi hahmottaa.

Käyttötapausten kuvaamisessa kannattaa hyödyntää Palvelukeskuksen valmiita prosessikaavio -mallipohjia.

Käyttötapauksissa ja käyttötapauskaaviossa tulee kuvata eri toimijat/roolit, järjestelmät ja niiden väliset tietovirrat, järjestelmät ja tietokannat.

Käyttötapauksien kuvaamisessa voidaan hyödyntää eri kaavioita prosessin kuvaamisessa. Useimmin käytetyt prosessikaaviomallit ovat tilakaavio, luokkakaavio ja prosessikaavio (uimaratakaavio).

Roolien kuvaaminen

Roolilla tarkoitetaan usein prosessin olevaa toimijaa, jolla on tietty tehtävä ja siihen liittyvät valtuudet. Roolien kuvauksessa on tärkeää nimetä prosessin eri roolit selkeästi. Jokaisesta roolista kannattaa kirjoittaa vähintään roolin nimi, kuvaus, vastuualue ja oikeudet ja vaikutukset prosessiin.

Roolin nimi:

Roolin kuvaus:

Roolin vastuualue:

Roolin oikeudet:

Roolin vaikutukset prosessiin:

8. Tarvittavat dokumentit

Julkinen hankinta sisältää usein lukuisia erilaisia dokumentteja. Liitteiden ja dokumenttien määrä riippuu hankittavan tuotteen tai palvelun kokoluokasta, sidosryhmistä ja mahdollisista riippuvuussuhteista esim. järjestelmiin ja tietokantoihin.

Alla esimerkki järjestelmähankinnan sisältämistä liitteistä.

1. Hankinnan kohteen kuvaus
2. Käyttötapaukset
3. Toiminnalliset ja tekniset vaatimukset
4. Käyttöönottoprojektin kuvaus
5. Jatkuvan palvelun SLA
6. Tietosuoja- ja salassapitoliite
7. Henkilötietojen käsittelytoimien kuvaukset
8. Helsingin yleiset tietoturvaohjeet
9. Hintaliite
10. Referenssit
11. Projektiresurssit
12. Tarjousten laadullinen vertailu
13. JIT 2015 Yleiset ehdot
14. JIT 2015 Erityisehtoja Palveluista
15. JIT 2015 Erityisehtoja tietoverkon välityksellä toimitettavista palveluista
16. Code of conduct
17. Salassapitositoumus
18. Vakiosopimuslausekkeet
19. Sopimus
20. Tarjouspyyntö
21. Hilma-ilmoitus

9. RACI-matriisi

RACI-matriisi on projektinhallinnan työkalu, jonka avulla voidaan määrittellä tehtävät ja niiden vastuuhenkilöt. RACI-mallin hyödyt tulevat siitä, että jokaiselle roolille määritetään tehtävät, jolloin vastuunjako projektissa selkeytyy.

RACI-matriisi luodaan, siten että projektin tehtävät luetellaan allekkain ja vastuuhenkilöt vaakatasoon. RACI muodostuu sanoista Responsible (vastuullinen), Accountable (vastuussa oleva), Consulted (Neuvoja) ja Informed (infromoitava). Näillä kuvataan mikä henkilön tai sidosryhmän rooli käsiteltävään tehtävään liittyen on.

R - Responsible (vastuullinen) Vastaa tehtävän toteutuksesta ja tekemisestä

A - Accountable (vastuussa oleva) Valvoo, että tehtävä tulee toteutettua

C - Consulted (Neuvoja) Henkiö, joka neuvoo tehtävän toteutuksessa esim. konsultti

I - Informed (infromoitava) on henkilö, jota informoidaan tehtävän toteutuksesta.

	Projektipäällikkö	Tiimin vetäjä	Kehittäjä	Testaaja	Toimittaja
Tehtävä 1	A	R	C	I	A
Tehtävä 2	A	R	C	R	A
Tehtävä 3	C	R	C	A	A
Tehtävä 4	A	A	I	I	C
Tehtävä 5	A	R	I	I	C
Tehtävä 6	A	R	I	R	C

Taulukko 1. Esimerkki RACI-mallista, johon on kuvattu tehtävät, vastuuhenkilöt ja vastuut (Helsingin kaupungin toimittajayhteistyön yleiset periaatteet 2022, 20)

10. Asiakkaiden osallistaminen

Asiakkaiden osallistaminen tarkoittaa sitä, että asiakas otetaan mukaan suunnittelemaan uutta tai kehittämään nykyistä palvelua tai palveluprosessia.

Hankinnan suunnittelussa asiakas ja sidosryhmät on hyvä ottaa mukaan suunnitteluun varhaisessa vaiheessa. Jo ennen varsinaisen suunnittelutyön alkua on hyvä olla yhteydessä asiakkaita edustavaan tahoon, ja kertoa tulevasta hankinnasta ja sen sisällöstä.

Asiakkaita voidaan kuulla useamman kerran eri vaiheissa. Jos hankinta sisältää markkinakartoituksen voidaan asiakkaita kuulla heti kun markkinakartoitus on saatu tehtyä, jolloin on uutta tietoa eri tavoista ja menetelmistä tuottaa palvelua.

Erilaisia menetelmiä asiakkaiden osallistamiseen on lukuisia ja niitä kannattaa soveltaa tilanteen mukaan sopivalla tavalla.

10.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu tarkoittaa palveluiden luomista, kehittämistä sekä suunnittelua muotoilun keinoin. Tavoitteena on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu siten, että palvelu vastaa sekä käyttäjien tarpeita että palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita.

10.2 Osallistava työpaja

Osallistava työpaja on erinomainen tapa saada asiakkaat ja sidosryhmät yhteisesti suunnittelemaan työpajatoiminnan kautta. Työpajat tuottavat usein paljon tietoa kerralla, ja niiden kautta saadaan luotua usein yhteinen näkemys palvelun tuottamiseen liittyvistä asioista.

10.3 Kyselytutkimus ja kyselylomakkeet

Kyselytutkimus ja kyselylomakkeet on toimiva ja hyvä tapa saada tietoa asiakkailta palvelusta. Kyselytutkimuksen haasteita ovat usein, että vastausten määrä voi jäädä vähäiseksi ja vastausten perusteella ei saada riittävästi tietoa, jonka avulla palvelua voitaisiin kehittää. Kyselytutkimus kannattaa ajoittaa siten, että vastausprosentti saadaan mahdollisimman korkeaksi.

10.4 Tiedotustilaisuus

Asiakkaille järjestettävä yhteinen tiedotustilaisuus, jossa asiakkaat voivat tuoda omia näkemyksiään palvelun tai tuotteen suunnittelua varten on hyvä tapa kerätä tietoa. Tiedotustilaisuudessa saatavat tiedot ovat usein hyvin yksityiskohtaisia ja tapauskohtaisia.

10.5 Henkilöhaastattelut

Henkilöhaastattelut ovat erinomainen tapa kerätä tietoa tehokkaasti. Henkilöhaastattelut kannattaa suunnitella etukäteen huolellisesti, jotta haastattelulla saavutetaan halutut tavoitteet. Toimittamalla kysymykset etukäteen haastateltavalle, varmistat että haastateltava on ehtinyt valmistua haastatteluun.

11. Tietosuoja ja tietoturva

Palvelukeskus noudattaa hankinnoissa Kaupungin omaa ohjeistusta tietosuojasta. Palvelukeskuksen Intrassa on Hankinnat ja kilpailuttaminen osiossa kerrottu Kaupungin ohjeistus tietosuojasta. Intrasta löytyy Tietosuoja- ja salassapitoliite, Tietosuojaliite (suppea versio), Yleiset tietoturvan ohjeet toimittajalle ja Helsingin kaupungin liitteet tietosuojasta.

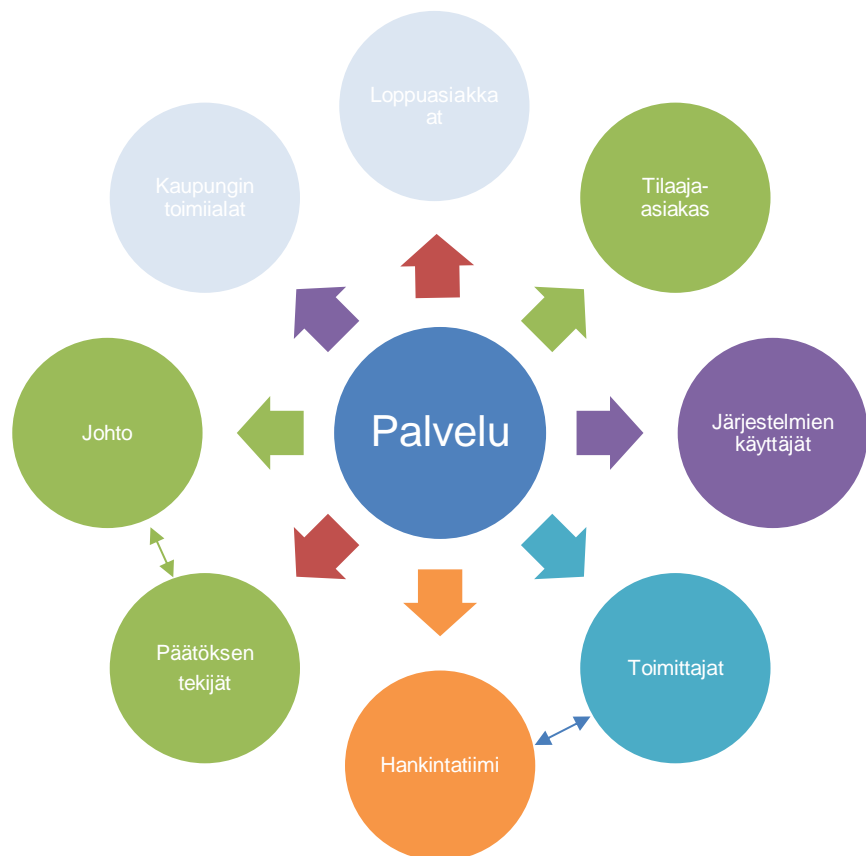
Lisätietoa tietosuoja-asioista saa Palvelukeskuksen Tietosuojavastaavalta.

Helsingin kaupungin Tietosuojakäsikirjasta saa tarkempaa tietoa kaupungin tietosuojalinjauksista. Tietosuojakäsikirja on tarkoitettu kaupungin sisäiseen käyttöön.

12. Sidosryhmät

Hankinta tai projekti usein sisältää erilaisia sidosryhmiä, jotka ovat tärkeää tunnistaa hankinnan alussa. Sidosryhmäkartta auttaa hahmottamaan kaikki projektin sidosryhmät ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet. Sidosryhmäkarttaa käytetään harvoin, koska organisaatioissa kuvitellaan, että sidosryhmät tunnistetaan riittävän hyvin.

Sidosryhmät voi erikseen vielä luokitella sidosryhmän tyypin tai vaikutusvallan mukaan. Piirtämällä nuolet sidosryhmien välille. Kartan lisäksi kannattaa kirjoittaa kuvata jokainen sidosryhmä ja niiden merkitys projektille. Kuvassa 4. esimerkki sidosryhmäkartasta.



Kuva 4. Sidosryhmäkartta

13. Hankintamenettelyt

Hankintamenettelyitä on useita erilaisia. Kansalliset hankinnat kilpailutetaan käyttämällä menettelyä, joka on hankintalain yleisten periaatteiden mukainen. Menettelyssä on huomioitava avoimuus, tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu sekä suhteellisuus asetetuissa vaatimuksissa. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö - JHNY)

Avoim menettely

Avointa menettelyä käytetään, **kun hankitaan selkeästi määriteltäviä tuotteita tai palveluita ja kun kyseessä on hankinta, joka voidaan ratkaista hinnan tai hinta-laatusuhteen perusteella.** Avoimessa menettelyssä hankinnasta ilmoitetaan julkisesti (www.hankintailmoitukset.fi), ja ilmoituksen perusteella kaikilla halukkailla toimijoilla on mahdollisuus pyytää tarjouspyyntöasiakirjat ja tehdä tarjous. Avoimessa menettelyssä tarjoajien valinta eli tarjoajien kelpoisuuden tarkistaminen tehdään vasta, kun tarjoukset on saatu. Hankintapäätös tehdään saatujen hyväksyttävien tarjousten perusteella.

Rajoitettu menettely

Rajoitettua menettelyä käytetään, **kun huomiota on kiinnitettävä ehdokkaiden soveltuvuuteen ja kun toimittaja valitaan tarjousten kokonaistaloudellisuuden perusteella.** Rajoitetussa menettelyssä hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen. Halukkaat toimittajat lähettävät osallistumishakemuksen ja niistä valitaan ne, joille tarjouspyyntö lähetetään ja jotka voivat tehdä tarjouksen. Tarjouspyyntö on lähetettävä riittävän monelle yritykselle. Hankintapäätös tehdään saatujen hyväksyttävien tarjousten perusteella.

Neuvottelumenettely

Neuvottelumenettelyssä **hankintayksikkö julkaisee hankinnasta ilmoituksen, johon kaikki halukkaat toimittajat voivat tehdä osallistumishakemuksen**. Hankintayksikkö valitsee ne ehdokkaat, joiden kanssa se neuvottelee hankintasopimuksen ehdoista. Neuvottelumenettelyn käyttö edellyttää hankintalaissa olevaa perustetta. Neuvottelumenettelyssä ehdokkaita on kutsuttava vähintään kolme edellyttäen, että soveltuvia ehdokkaita on riittävä määrä. Neuvottelumenettely voi tulla kyseeseen esimerkiksi, jos aiemmassa tarjouskilpailussa ei ole saatu hyväksyttäviä tarjouksia. Neuvottelumenettelyä voidaan käyttää esimerkiksi konsulttien valinnassa ja ICT-palveluhankinnoissa.

Kilpailullinen neuvottelumenettely

Kilpailullisella neuvottelumenettelyllä tarkoitetaan hankintamenettelyä, jossa **hankintayksikkö neuvottelee hyväksytyjen ehdokkaiden kanssa löytääkseen vähintään yhden ratkaisun, joka vastaa sen tarpeita**. Kilpailullisesta neuvottelumenettelystä julkaistaan ilmoitus, johon kaikki toimittajat voivat pyytää saada osallistua. Kilpailullista neuvottelumenettelyä koskevia hankintalain säännöksiä sovelletaan sekä EU-kynnysarvot ylittäviin että kansallisiin hankintoihin. Kilpailullista neuvottelumenettelyä voidaan käyttää erityisen monimutkaisissa hankinnoissa.

Suunnittelukilpailu

Hankintayksikkö voi edellä mainittujen lisäksi järjestää suunnittelukilpailun **hankkiakseen jonkin suunnitelman tai mallin**. Tällöin erityinen tuomaristo valitsee voittajan kilpailun perusteella, ja tuomariston on laadittava menettelystä pöytäkirja.

Puitejärjestely

Puitejärjestelyä **voidaan käyttää toistuvissa hankinnoissa, jos sopimusaika on enintään neljä vuotta.**

Dynaaminen hankintajärjestelmä

Dynaamisella hankintajärjestelmällä tarkoitetaan **sähköistä hankintamenettelyä tavanomaisille ja markkinoilla yleisesti saatavilla oleville hankinnoille.** Menettely on rajoitetun kestoensa ajan avoin kaikille niille kelpoisuusehdot täyttävälle tarjoajille.

Sähköinen huutokauppa

Sähköisen huutokaupan **tavoitteena on löytää hankintayksikölle edullisin lopputulos.** Sähköinen huutokauppa ei sovellu rakennusurakoihin tai henkisiä suorituksia edellyttäviin hankintoihin.

Suorahankinta

Hankintalaissa pääsääntönä on kaikkien julkisten hankintojen kilpailuttaminen. Suorahankinta on tästä poikkeus. **Syy suorahankinnan käyttämiseen on aina todettava ennalta, ja se on myös perusteltava hankintapäätöksessä tai siihen liittyvässä muussa asiakirjassa.**

Suorahankinnassa hankintayksikkö valitsee hankintailmoitusta julkaisematta vähintään yhden toimittajan, jonka kanssa se neuvottelee sopimuksen ehdoista. Hankintayksikkö ei siis järjestä tarjouskilpailua.

(Logistiikan maailma 2025)

Lähteet

Logistiikan maailma <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/julkiset-hankinnat/hankintamenettely/>
Viitattu: 01.05.2025

Finlex. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. 1397/2016 <https://www.finlex.fi/fi/laki/akup/2016/20161397#Pidm46111190916496>
Viitattu: 15.9.2024

Helsingin kaupungin toimittajayhteistyön periaatteet – Toimittajayhteistyön roolit ja vastuut. Helsingin kaupunki 2022 – Kaupungin intra.
Viitattu: 28.4.2024

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö - Markkinakartoitus <https://www.hankinnat.fi/eu-hankinta/suunnittelu-ja-valmistelu/markkinakartoitus> Viitattu: 1.12.2024

Helsingin kaupungin toimittajayhteistyön yleiset periaatteet 2022, Helsingin kaupunki https://helsinginkaupunki.sharepoint.com/:p:/r/sites/Ohjesovellus/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B1DF8C338-7583-45C6-AAD2-79C36930A44C%7D&file=Toimittajayhteisty%25u00f6%20yleiset%20toimintaperiaatteet.pptx&action=edit&mobileredirect=true
Viitattu: 01.05.2025

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö – JHNY <https://www.hankinnat.fi/muut-hankinnat/kansallinen-hankinta/hankintamenettely>
Viitattu: 01.05.2025

Palvelukeskus Intra – Hankintaohjeet ja hankintaprosessit <https://helsinginkaupunki.sharepoint.com/sites/Palke-Hankinnat-ja-kilpailuttaminen>
Viitattu: 01.05.2025