



ICT-hankintaprosessin laadun kehittäminen

ICT-hankintojen hallintamalli Keski-Suomen hyvinvointialueelle

Sanna-Maria Jylhä

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2025

Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi AMK tutkinto-ohjelma

Jylhä, Sanna-Maria

ICT-hankintaprosessin laadun kehittäminen. ICT-hankintojen hallintamalli Keski-Suomen hyvinvointialueelle.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2025, 62 sivua

Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen ja kehittäminen, ylempi AMK tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Keski-Suomen hyvinvointialueen tietohallinnossa haluttiin yhtenäistää ja kehittää ICT-hankintakäytäntöjä. Aikaisemmin pienessä yksikössä oli toimittu hiljaisen tiedon varassa, mutta tämä ei hyvinvointialueuudistuksen ja liiketoimintasiirtojen kasvattamassa yksikössä enää toiminut. Ajankohtaisena haasteena oli vastata uudistamisen ja kehittämisen tarpeisiin rajoitetuilla resursseilla ja investointimahdollisuuksilla.

Kehittämistyön tarkoituksena oli parantaa ICT-hankintatoiminnan laatua ja hallintaa. Tavoitteena oli kehittää ICT-hankintojen hallintamallia, josta haluttiin apua hankintaprosessin läpivientiin ja siihen liittyvään päätöksentekoon. Yhteisten toimintamallien ja rakenteiden haluttiin tuovan läpinäkyvyyttä, sujuvoittavan ja tehostavan ICT-hankintojen toteutusta, säästävän aikaa ja mahdollistavan laadukkaampia hankintoja.

Kehittäminen toteutettiin osallistavan kehittämisen menetelmien avulla työpajoissa sekä havainnoimalla hankintakokouksia. Olemassa oleva ohjeistus ja määräykset kartoitettiin. Työn teoriataustana hyödynnettiin kansallista ja kansainvälistä tutkimusta julkisista hankinnoista ja prosessien laadun kehittämisestä. Kirjallisuuden avulla selvitettiin myös hallintamallin viitekehystä ja rakennetta.

Kehittämistyön tuloksena asiantuntijoiden hiljainen tieto saatiin talteen ja hyödynnettyä hankintaprosessin parantamiseksi. Työssä uudistettiin ICT-hankintaprosessi sekä sen ohjeistus ja välineet, mistä on hyötyä sekä perehtyville että kokeneille ICT-hankinnoissa työskenteleville hyvinvointialueen ammattilaisille. Yhteisten toimintamallien mahdollistama ICT-hankintojen parempi laatu ja hallinta edesauttaa paitsi hankintojen teknistä onnistumista, myös lopputulosta eli järjestelmän käyttöönottoa, käytön hyväksymistä ja siitä saatavaa hyötyä. Teoreettinen tarkastelu ja kehittämistyön tulokset tarjoavat aineistoa perehdytysohjeille ja hankintatoiminnan jatkokehittämiselle. Kehittämistyö tuottaa käyttökelpoista tietoa myös muille yksiköille ja vastaaville julkisia ICT-hankintoja toteuttaville tahoille.

Hankintaosaamisen ja -toiminnan laadun arviointi ja kehittäminen tulee olla jatkuvaa ja perustua strategiaan ja toiminnan menestystekijöihin sekä syvään asiakasymmärrykseen. ICT-hankinnan asiakkaita hyvinvointialueella ovat sen toimintayksiköt ja palveluita käyttävät asukkaat.

Avainsanat (asiasanat)

Hyvinvointialueet, julkiset hankinnat, ICT-hankinnat, prosessit, laatu, osallistava tutkimus ja kehittäminen

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Jylhä, Sanna-Maria

Developing the quality of the ICT procurement process. ICT procurement management model for the Wellbeing Services County of Central Finland.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2025, 62 pages

Degree Program in Social and Healthcare Management and Development. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The ICT Department of the Central Finland Wellbeing Services County aimed to standardize and develop ICT procurement practices. Previously reliant on tacit knowledge, this approach became untenable in the expanded unit following the wellbeing services county reform and business transfers. The current challenge was to address the needs for renewal and development with limited resources and investment opportunities.

The purpose of the development work was to improve the quality and management of ICT procurement activities. The goal was to develop a management model to assist in the procurement process and decision-making. Common operational models and structures were intended to bring transparency, streamline implementation, save time, and enable higher quality procurements.

The development was carried out using participatory development methods in workshops and by observing procurement meetings. Existing guidelines and regulations were mapped. The theoretical background of the work utilized national and international research on public procurement and process quality development. Literature was also used to explore the framework and structure of the management model.

The development work captured and utilized experts' tacit knowledge to enhance the procurement process, leading to the renewal of ICT procurement procedures, guidelines, and tools. This benefited both newcomers and experienced professionals within the wellbeing services county. Improved quality and management of ICT procurements, facilitated by common operational models, will ensure not only technical success but also effective system implementation, user acceptance, and derived benefits. The theoretical examination and results provide material for induction guidelines and further development, offering valuable insights for other units and entities involved in public ICT procurements.

The evaluation and development of procurement expertise and activities must be continuous and based on strategy, success factors of operations, and deep customer understanding. The customers of ICT procurement in the wellbeing services county are its operational units and the residents using its services.

Keywords/tags (subjects)

Wellbeing services counties, public procurement, Information and communications technology, processes, quality, participatory research and development

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät	8
3	ICT-hankinnat hyvinvointialueella	9
3.1	Julkisten ICT-hankintojen sääntely ja ohjaus	12
3.2	ICT-hankinnat Keski-Suomen hyvinvointialueella	17
4	Laatu ja prosessin kehittäminen	20
4.1	Prosessin laatu ja sen kehittäminen	20
4.2	Laatu ICT-hankintatoiminnassa.....	23
4.2.1	Hankintaosaamisen kehittäminen	24
4.2.2	Hankintatoiminnan kehittäminen	26
4.3	ICT-hankintojen hallintamalli laadun kehittämisen välineenä.....	30
5	Kehittämistyön menetelmät	33
5.1	Tutkimuksellinen kehittäminen ja kehittämisen prosessi	33
5.2	Osallistaminen sitouttaa kehittämiseen	36
6	Kehittämistyön toteutus ja aineisto	38
6.1	Aineiston analysointi	39
6.2	Työpaja I	41
6.3	Työpaja II	45
6.4	Työpaja III	48
6.5	Hankintakokoukset ja muu aineisto	49
6.6	Yhteenvedo kehittämistyön aineistosta ja kehittämistehtävistä	52
7	Tavoitteena ICT-hankintojen hallinnan ja laadun parantaminen	56
7.1	Osallistavan kehittämisen prosessin arviointi.....	57
7.2	Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys.....	58
7.3	Johtopäätökset ja jatkokehittämisaiheet.....	60
	Lähteet	63
	Liitteet	67
	Liite 1. Kutsu kehittämistoimintaan	67
	Liite 2. Suostumus opinnäytetyöhön	69
	Liite 3. ICT-hankintojen hallintamalli	70
	Liite 4. Hankintaprosessin prosessikuvaus.....	71

Kuviot

Kuvio 1. Samassa veneessä	16
Kuvio 2. PDSA Cycle	22
Kuvio 3. ProcurCompEU-osaamismatriisi	25
Kuvio 4. Polku vaikuttaviin hankintoihin	27
Kuvio 5. Kypsyysmalli julkisen hankinnan kehittämiseksi	30
Kuvio 6. Hallintomallit ja niiden kohdealueet	31
Kuvio 7. Hallintomalli	32
Kuvio 8. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat	33
Kuvio 9. Kehittämisen prosessi ja aikataulu.....	34
Kuvio 10. Hankintojen luokittelun tekijät	43

Taulukot

Taulukko 1. Sanasto	10
Taulukko 2. Esimerkki aineiston luokittelusta, ydinprosessit ja toimintamallit	40
Taulukko 3. Hankintojen ydinprosessit ja toimintamallit	42
Taulukko 4. Hankintoja ohjaavat asiat.....	43
Taulukko 5. Kehittämisen teemat ja toimenpiteet	47
Taulukko 6. Esimerkki hankintaprosessin kehitystarpeiden luokittelusta	48
Taulukko 7. Esimerkki havainnointiaineiston käsittelystä	49
Taulukko 8. Hankintakokousten aineiston luokittelu	50
Taulukko 9. Yhteenveto työpajojen tuotoksista kehitystyön syötteenä	53

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuolto ei toimi ilman tieto- ja viestintäteknisiä järjestelmiä (myöhemmin ICT-järjestelmiä). Järjestelmät mahdollistavat paitsi hoitamisen ja tutkimisen, tiedon keräämisen, tallentamisen ja välittämisen myös monet taustaprosessit kulunvalvonnasta talotekniikkaan ja potilaskuljetuksista ajavaraustoiminnan ohjaukseen. Työntekijän työpäivän sujuvuuteen niillä on huomattava merkitys. Tyypillisellä hyvinvointialueella on käytössään satoja eri järjestelmiä. Sote-uudistuksen ICT-valmisteluiden alkaessa Yle uutisoi, että pirstaleisimmilla alueilla niitä saattoi pahimmillaan olla jopa tuhat (Hiltula 2021). Hyvinvointialueilla onkin menossa hankintabuumi, kun järjestelmiä yhtenäistetään ja niiden yhteentoimivuutta parannetaan.

Hyvinvointialueet käyttivät vuonna 2023 yli miljardi euroa ICT-hankintoihin. Alueiden keskinäisessä vertailussa erottuvat suuremmilla kuluillaan ne hyvinvointialueet, joilla tietojärjestelmien yhteensovittaminen käynnistyi vasta sote-uudistuksen aikana. Keski-Suomi käytti kuudenneksi eniten rahaa ICT-hankintoihin, reilusti yli 57 miljoonaa euroa, mutta oli kuitenkin keskikastissa. Eniten rahaa käytti Pirkanmaa, yli 140 miljoonaa euroa, kun taas pieni, jo potilastietojärjestelmänsä yhtenäistänyt Keski-Pohjanmaa selvisi 8,5 miljoonan euron kustannuksilla. (Tutki hallintoa, n.d.)

Lienee selvää, että sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan uudistaminen ja kehittäminen edellyttävät investointeja ICT-järjestelmiin, mutta on tärkeää ymmärtää, että pelkkä järjestelmien ylläpitäminen vaatii panostusta. Yksin erilaisten lakimuutosten takia järjestelmiin tarvittavat muutokset vievät aikaa, resursseja ja rahaa, joista kaikista on tällä hetkellä pulaa. Hyvinvointialueet kamppailevat talousvaikeuksissa, jotka ovat johtaneet muutosneuvotteluiden kautta jopa henkilöstövähennyksiin (Reunanen 2024). Kustannusten vähentämiseksi ja kasvun hillitsemiseksi etsitään keinoja karsimalla myös ICT-hankintamenoja.

Julkiset hankinnat muodostavat merkittävän markkinavoiman. Pelkästään Suomessa käytetään miljardeja euroja vuosittain julkisiin ICT-hankintoihin. (ICT-hankintojen pelikirja 2023.) Hankintojen kehittämiseen onkin kohdistunut viimeisimmän vajaan kymmenen vuoden aikana useita kansallisia kehittämishankkeita (Julkisten hankintojen käsikirja 2023, 17). Vaikka kehittämishankkeilla tuetaan hankintayksiköiden osaamista ja toimintaa, velvollisuus hankintatoiminnan järjestämisestä mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti on lain mukaan hankintayksiköiden

omalla vastuulla (L 1397/2016, 2 §). Hankintayksiköiden tulee itse vastata myös siitä, että hankintatoiminta on riittävästi ohjeistettua. Ohjeiden tulee sisältää paitsi määräykset päätöksenteosta ja strategiset ohjeet, myös organisoinnin, tehtävät, työjaon ja järjestämiseen liittyvän ohjeistuksen. Kokonaisuuteen kuuluvat ohjeet hankintojen toteuttamiseen, valvontaan sekä sopimus- ja toimitajahallintaan. (Julkisten hankintojen käsikirja 2023, 15.)

Keski-Suomen hyvinvointialueella ICT-hankinnoista vastaa tietohallinto. ICT-hankintoihin liittyy merkittävän paljon yksityiskohtaista ohjeistusta ja toimintatapoja, joita ei ole yksikössä dokumentoitu ja jotka perustuvat pitkälti hiljaiseen tietoon. Aiemmin pienemmässä yksikössä toiminut käytäntö ei enää hyvinvointialueuutoksen sekä liiketoimintasiirtojen jälkeen suuremmassa yksikössä riitä. ICT-hankinnat vaativat erityistä osaamista ja kokemusta. Resurssien tehokas käyttö edellyttää myös toiminnan tehokkuuden, laadun ja yhtenäisyyden kehittämistä.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on auttaa yhtenäistämään ja kehittämään ICT-hankintakäytäntöjä Keski-Suomen hyvinvointialueella. Tavoitteena on tietohallinnon asiantuntijat osallistamalla kehittää ICT-hankintojen hallintamallia ja hankintaprosessia. Kehittämisen tavoitteena on parantaa prosessia ja päätöksentekoa, lisätä läpinäkyvyyttä, sujuvoittaa ja tehostaa hankintoja sekä säästää aikaa ja mahdollistaa laadukkaampia hankintoja. Kehittämistyö tukee sekä perehtyvää että kokenutta asiantuntijaa ICT-hankinnoissa ja mahdollistaa jatkossa osaamisen sekä toiminnan laadun seurannan ja kehittämisen.

Kehittämistyön raportin luvussa kaksi tarkennetaan työn tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät. Luvut kolme ja neljä muodostavat työn teoreettisen viitekehyksen, joka on tarkoituksella kirjoitettu varsin tarkkana, jotta se toisaalta dokumentoi keskitetysti kehittämisaihetta koskevat määräykset, ohjeistukset ja nykykäytännöt kehittämistyön pohjaksi, mutta lisäksi voi toimia perehdytyksen apuvälineenä. Luvussa kolme taustoitetaan ICT-hankintojen käsitteitä ja toimintaympäristöä Keski-Suomen hyvinvointialueella sekä hyvinvointialueilla yleisesti. Luvussa neljä määrittellään kehittämisen keskeiset käsitteet ja perustellaan kehittämisen tarvetta. Luku viisi kattaa kehittämistyön menetelmät ja luku kuusi kehittämistyön toteutuksen. Viimeisessä luvussa seitsemän arvioidaan, miten kehittämistyöllä parannettiin ICT-hankintojen laatua ja hallintaa Keski-Suomen hyvinvointialueella ja miten osallistava kehittäminen soveltui kehittämiseen. Lopuksi arvioidaan myös työn etiikkaa ja luotettavuutta sekä pohditaan ICT-hankintojen kehittämistä jatkossa.

2 Kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät

Kehittämistyön tarkoituksena oli parantaa Keski-Suomen hyvinvointialueen ICT-hankintojen laatua ja hallintaa yhdistämällä tietohallinnon asiantuntijoiden osaaminen ja kokemukset ajankohtaiseen kirjallisuuteen osallistavan kehittämisen avulla.

Kehittämistyön tavoitteena oli luoda ICT-hankintojen hallintamalli, joka edistää hankintalain tavoitteita suunnitelmallisuudesta, taloudellisuudesta ja laadukkuudesta. Mallin avulla haluttiin parantaa hankintaprosessia ja päätöksentekoa, lisätä läpinäkyvyyttä, sujuvoittaa ja tehostaa hankintoja sekä säästää aikaa ja parantaa hankintojen laatua.

Kehittämisen konkreettisina tehtävinä oli

- a) määritellä Keski-Suomen hyvinvointialueen ICT-hankintoihin liittyvät ydinprosessit, toimijat ja roolit huomioiden erilaiset ja erilaajuiset hankinnat sekä
- b) kehittää hyvinvointialueen ICT-hankintojen hallintamallia.

Kehittämistyötä varten kartoitettiin nykyinen hankintoja ohjaava dokumentaatio hyvinvointialueella sekä koottiin keskeinen kansallinen ja EU-tason ohjaus ja sääntely. ICT-hankintojen prosessi-keskeisyys tunnistettiin, samoin prosessien hallinnan merkitys hankintojen laadun parantamiselle, minkä takia työn teoriataustaksi hyödynnettiin kansallista ja kansainvälistä tutkimusta julkisten hankintojen sekä prosessin laadun kehittämisestä. Kirjallisuuden avulla selvitettiin myös hallintamallin viitekehystä ja mahdollista rakennetta.

Ennen kehittämistyötä ICT-hankintaan liittyvät ohjeet ja prosessit oli hyvinvointialueella kuvattu vain osittain tai niitä ei ollut. Hallintamalliin haluttiin kuvata tietohallinnon ICT-hankintatoimintaa tukevat prosessit ja elementit sekä selkeyttää prosessiin osallistuvien rooleja ja tehtäviä huomioiden rajapinnat muihin toimijoihin vain siinä laajuudessa kuin ne vaikuttavat tietohallinnon prosessiin tai toimintaan. Opinnäytetyöstä rajattiin pois hankintojen strateginen johtaminen ja hyvinvointialueen ydintoiminnan (sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen) toimijoiden näkökulma työn laajuuden hallitsemiseksi.

Kehittämiseen osallistettiin hyvinvointialueen tietohallinnon ICT-hankintoja työssään toteuttavia työntekijöitä. Osallistavan kehittämisen avulla pyrittiin saamaan käyttöön asiantuntijoiden hiljainen tieto ja näkemykset toiminnasta ja sen kipupisteistä sekä ideoita kehittämiseen. Osallistavalla toimintamallilla ajateltiin lisäksi olevan mahdollista parantaa yksikön sisäistä yhteistyötä ja ilmapiiriä sekä mahdollistaa kuulluksi tuleminen ja näin lisätä sitoutumista yhteisiin toimintatapoihin.

3 ICT-hankinnat hyvinvointialueella

Hyvinvointialueiden tehtävät on määritelty laissa hyvinvointialueesta (L611/2021). Tehtävässään ne käyttävät julkista valtaa ja varoja, jotka on tarkoitettu alueen kansalaisten terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitoon. Tehtävän hoitaminen edellyttää myös ICT-hankintoja. Julkisiin ICT-hankintoihin käytetään Suomessa vuosittain miljardeja euroja ja toimialan merkitys julkiselle taloudelle ja viennille on kasvava. On kuitenkin yleinen ongelma, etteivät ICT-hankinnat pysy aikataulussa ja budjetissa, eikä niillä aina pystytä vastamaan tavoitteisiinkaan. (ICT-hankintojen pelikirja 2023.) Hankintojen kehittämiseen onkin panostettu viimeisimmän vajaan kymmenen vuoden aikana paljon, ja useita toimenpideohjelmia ja kehittämishankkeita on käynnissä edelleen (Julkisten hankintojen käsikirja 2023, 17).

Julkisten hankintojen käsikirjan mukaan **hankinta** tarkoittaa ”*tavaroiden ja palvelujen ostamista, vuokraamista tai siihen rinnastettavaa toimintaa sekä urakalla teettämistä vastiketta vastaan*” (Mts. 387). Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 53) määrittelevät hankinnan laajemmin olemaan organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. He näkevät, että hankinta hyödyntää toimittajamarkkinoiden resursseja kuten osaamista, palveluita tai tuotteita niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet täytetään yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla.

Julkiseksi hankinta luokitellaan silloin, kun sen tekijänä laissa määritelty hankintayksikkö, kuten hyvinvointialue tai kunta. Julkisten hankintojen käsikirja (2023) määrittelee **julkisen hankinnan** seuraavilla tavoilla:

Julkisella hankinnalla tarkoitetaan tavaroiden ja palveluiden ostamista ja vuokraamista sekä urakalla teettämistä näihin liittyvine suunnittelu-, valmistelu-, päätöksenteko- ja seurantatoimintoineen. Hankintoja ovat myös palveluja koskevista käyttöoikeuksista sopiminen ja suunnittelukilpailujen toteuttaminen. (Mts. 16.)

Julkiset hankinnat ovat vastikkeellisia (raha tai muu vastike) kirjallisia sopimuksia, jotka on tehty toimittajan ja hankintalaissa mainitun hankintayksikön välillä ja joiden tarkoitus on tavaroiden, palveluiden, työsuoritusten tai rakennusurakan hankinta julkisista varoista osittain tai kokonaan suoritettavaa maksua vastaan (Mts. 391).

ICT:n voi määritellä seuraavalla tavalla:

ICT = tieto- ja viestintätekniiset (engl. Information and Communication Technology) ratkaisut ja palvelut, joihin kuuluvat kaikki niiden toteuttamaan automatisoituun tietojenkäsittelyyn tarvittavat sovellukset, tietovarannot, rajapinnat, tietoliikenne- ja tietoliikenne- ja viestintätekniikan välineet tai palvelut (ICT-hankintojen pelikirja 2023, 38).

ICT-hankinta voi käytännössä olla esimerkiksi laitteen, ohjelmiston, käyttöoikeuden tai palvelun, ohjelmistojen sekä kehitys-, ylläpito- ja tukipalveluiden hankintaa. Tässä dokumentissa käytettyä hankintoihin liittyvää sanastoa on taulukossa 1 (Julkisten hankintojen käsikirja 2023, 385–407).

Taulukko 1. Sanasto

Hankintatermi	Termin selite
Elinkaari	Elinkaarella tarkoitetaan tuotteen olemassaolon tai rakennusurakan tai palvelun suorittamisen kaikkia peräkkäisiä tai toisiinsa liittyviä vaiheita. Käsite kattaa vaiheet raaka-aineiden ostosta tai resurssien kokoamisesta niiden uudelleen käyttöön, kierrättämiseen, hyödyntämiseen tai loppukäsittelyyn.
EU-kynnysarvo	Rahamääräinen arvo, jonka ylittävä hankinta on toteutettava hankintalain EU-kynnysarvot ylittäviä hankintoja koskevien hankintamenettelyjen mukaisesti. Arvo lasketaan hankinnan ennakoidusta arvosta ilman arvonlisäveroa. EU-kynnysarvot on määritelty erikseen valtion keskushallintoviranomaisten ja paikallishallinnon hankintayksiköiden tavara- ja palveluhankinnoille, rakennusurakoille ja erälle muille hankintalajeille. EU:n komissio tarkistaa EU-kynnysarvot kahden vuoden välein. EU-kynnysarvojen euromäärän Suomessa ilmoittaa työ- ja elinkeinoministeriö.
Jatkuu seuraavalla sivulla	

Jatkuu edelliseltä sivulta	
Hankinnan ennakoitu arvo	Hankinnan ennakoitua arvoa laskettaessa perusteena on käytettävä suurinta maksettavaa kokonaiskorvausta ilman arvonlisäveroa. Arvioinnin on perustuttava ilmoittamisajankohdan tai muun hankintamenettelyn alkamisajankohdan arvoon. Arvoa laskettaessa on otettava huomioon myös hankinnan mahdolliset vaihtoehdot toteuttamistavat ja hankintasopimukseen sisältyvät optio- ja pidennysehdot sekä 387 Valtiovarainministeriön julkaisuja 2023:60 ehdokkaille tai tarjoajille maksettavat palkkiot tai maksut. Hankinnan ennakoitun arvon mukaan määräytyy mm. hankinnassa noudatettava hankintamenettely ja sovellettavat säännökset.
Hankintamenettely	Hankintamenettely tarkoittaa menettelyä, jonka mukaisesti julkinen hankinta aloitetaan ja toteutetaan ja jonka puitteissa mahdolliset toimittajat voivat jättää tarjouksensa (esim. avoin-, rajoitettu-, neuvottelu- ja kilpailullinen neuvottelumenettely, innovaatiokumppanuus, suorahankinta sekä suunnittelukilpailu).
Hankintaperiaatteet	Hankinnoissa noudatettavia periaatteita ovat avoimuus, tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu, suhteellisuuden vaatimusten huomioon ottaminen sekä kilpailun aikaansaaminen.
Hankintastrategia	Hankintastrategia tarkoittaa organisaation hankintatoiminnan ja hankintojen toteutusta ja organisointia linjaavaa ja sitouttavaa asiakirjaa tai dokumenttia.
Hankintatoiminta	Hankintatoiminta tarkoittaa tavaroiden, palvelujen, rakennusurakoiden ja työsuoritusten ostotoimintaa kaikkine siihen kuuluvine tehtävineen.
Hankintayksikkö	Hankintayksikkö on julkisen hankinnan toteuttava viranomainen tai muu hankintalainsäädännön mukaan hankintalain noudattamiseen velvoitettu yksikkö.
In house -hankinta, sidosyksikköhankinta	Hankintalakia ei sovelleta hankintaan, jonka hankintayksikkö tekee sidosyksiköltään. Sidosyksiköllä tarkoitetaan hankintayksiköstä muodollisesti erillistä ja päätöksenteon kannalta itsenäistä yksikköä. Lisäksi edellytyksenä on, että hankintayksikkö yksin tai yhdessä muiden hankintayksikköiden kanssa käyttää määräysvaltaa yksikköön samalla tavoin kuin omiin toimipaikoihinsa ja että yksikkö harjoittaa enintään viiden prosentin ja enintään 500 000 euron osuuden liiketoiminnastaan muiden tahojen kuin niiden hankintayksikköiden kanssa, joiden määräysvallassa se on. Em. rajoitukseen on hankintalaissa eräitä tarkennuksia. Sidosyksikössä ei saa olla muiden kuin hankintayksikköiden pääomaa.
Jatkuu seuraavalla sivulla	

Jatkuu edelliseltä sivulta	
Kansallinen kyn- nysarvo	Rahamääräinen arvo, joka rajaa hankintalain soveltamisaluetta ja hankintamenettelyjen käyttöä. Kansallinen kynnsarvo lasketaan hankinnan ennakoidusta arvosta ilman arvonlisäveroa. Tavara- ja palveluhankinnoille sekä rakennusurakoille, suunnittelukilpailuille ja käyttöoikeussopimuksille sekä sosiaali- ja terveystalouksille ja muille erityisille palveluhankinnoille on määritelty omat kansalliset kynnsarvot. Kansallisen kynnsarvon alittavat hankintasopimukset ja käyttöoikeussopimukset on rajattu 392 Valtiovarainministeriön julkaisuja 2023:60 hankintalain soveltamisalan ulkopuolelle. Hankintayksiköt voivat toimivaltansa rajoissa kuitenkin hallinnollisilla määräyksillä ja ohjeilla kuten hankintaohjeilla sitovasti määrittellä hankintayksikön kynnsarvot alittavissa hankinnoissa sovellettavia menettelytapoja.
Kynnsarvo	Rahamääräinen arvo, jonka ylittävä hankinta on suoritettava ao. kynnsarvon määrittelemien hankintamenettelyjen mukaisesti. Ks. kansallinen kynnsarvo ja EU-kynnsarvo.
Pienhankinta	Pienhankinta tarkoittaa kansalliset kynnsarvot alittavaa hankintaa, johon ei sovelleta hankintalakia ja josta ei voida valittaa markkinaoikeuteen. Myös näitä hankintoja koskevat hankintalain yleiset periaatteet eli avoimuus, tasapuolisuus, syrjimättömyys ja suhteellisuuden vaatimusten huomioon ottaminen.
Tasapuolisuus	Tasapuolisuusperiaate tarkoittaa tarjoajien ja tarjousten yhtäläistä, objektiivista kohtelua hankintaprosessin eri vaiheissa.
Vaikuttavuus, hankintojen vai- kuttavuus	Hankintojen vaikuttavuudella tarkoitetaan hankinnalla tavoiteltuja positiivisia yhteiskunnallisten muutosten tai hyötyjen toteutumista keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä. Tavoitteena voi olla parantaa uusilla tai merkittävästi parannetuilla tuotteilla, prosesseilla tai toimintatavoilla julkisten palvelujen tuottavuutta, laatua tai kestävyyttä.

3.1 Julkisten ICT-hankintojen sääntely ja ohjaus

Hyvinvointialue muodostaa lain mukaisen julkisen hankintayksikön, jonka ICT-hankinnoissa tulee noudattaa lakia julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (jäljempänä Hankintalaki), jolla toimeenpannaan Euroopan unionin niitä koskevat direktiivit. Hankintalain soveltamiseen liittyy useita rajauksia ja määrittelyitä, mutta yksinkertaistettuna hankintalakia sovelletaan silloin, kun hankinnan ennakoitu arvo ylittää laissa määritellyn kynnsarvon. Toisaalta hyvinvointialueiden näkökulmasta merkityksellistä on se, ettei hankintalakia sovelleta sidosyksikköhankinnoissa, kuten hankintoihin in house -yhtiöiltä. (L 1397/2016 1 §, 5 §, 15 §.)

Hankintalain tavoitteena on julkisten varojen käytön tehostaminen sekä laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemisen edistäminen turvaten yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa. Hankintalaki asettaa velvoitteita hankintatoiminnan järjestämiselle. Se tulee toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti. Hankintayksikön tulisi hyödyntää kilpailuolosuhteita ja ottaa huomioon ympäristö- ja sosiaaliset näkökulmat. Yhteishankintoja, puitejärjestelyjä tai muita yhteistyömahdollisuuksia suositellaan hyödynnettäväksi hallinnollisten tehtävien vähentämiseksi. Tarkoituksenmukaisuus, suhteellisuus, tasapuolisuus, avoimuus ja syrjimättömyys ovat periaatteita, joiden tulee toteutua. (L 1397/2016, 2–3 §.)

Hankinnat jaetaan hankintalaissa niiden ennakoituun arvoon perustuvien kynnsarvojen mukaan, mikä vaikuttaa hankintaa koskeviin menettelysääntöihin. Kansallista kynnsarvoa pienempiin hankintoihin ei sovelleta hankintalakia, vaan niissä noudatettavat periaatteet ja käytännöt ovat julkisen organisaation määritettävissä hyvän hallinnon käytäntöjen mukaan. Näitä ns. pienhankintoja koskien annetaan kuitenkin suosituksia, jotka mukailevat hankintalakia sekä sen periaatteita ja niissä voidaan soveltaa joitakin hankintalain kohtia. (Julkisten hankintojen käsikirja 2023, 65–69.) Alle EU-kynnsarvon olevissa hankinnoissa sovelletaan kansallisia ja sen ylittävissä hankinnoissa EU-direktiivien mukaisia säännöksiä. Kynnsarvot tarkistetaan ja määritellään EU:n asetuksella kahden vuoden välein. (Hankintalaki 25–26 §.) Ajantasaiset kynnsarvot voi tarkistaa esimerkiksi Julkisten hankintojen neuvontayksikön sivuilta (JHNY 2023).

ICT-hankintoja hyvinvointialueella määrittävät paitsi hankintalaki, myös useat julkista hallintoa, liiketoimintaa, tietosuojaa, digitaalisia palveluita sekä esimerkiksi esteettömyyttä ja saavutettavuutta koskevat säädökset. Hankinnan määrittelyssä tulee hankinnan kohteeseen perustuen huomioida lisäksi sosiaali- ja terveyspalvelua tai pelastustoimea koskeva lainsäädäntö. (Julkisten hankintojen käsikirja 2023, 26–29.) Yksityiskohtaiset menettelysäännökset vaativat tarkkaa hankintalain tuntemusta ja perehtyneisyyttä käytäntöihin. Julkisten hankintojen neuvotteluyksikön tuottama Julkisten hankintojen käsikirja kuvaa ja havainnollistaa eri tilanteet ja menettelytavat sekä kokoaa kansallisesti suositeltavat työkalut, mallit ja oppaat. Sen tavoitteena on yhtenäistää julkisten hankintojen käytänteitä sekä kehittää hankintatoimintaa ja siihen liittyviä ohjeita (Mts. 3.)

Hyvinvointialueissa ei säädetä erikseen ICT- tai muista hankinnoista, mutta siinä veloitetaan alueet laatimaan strategian, jonka tulee huomioida esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja niiden vaikutukset. Samoin veloitetaan, että talousarvio ja -suunnittelu toteuttavat strategiaa. (L 611/2021, 41 §, 115 §.) Keski-Suomen hyvinvointialueen strategiasta nousee useita ICT-hankintoihin yhdistettäviä tavoitteita. Esimerkiksi etä- ja digitalisoidut palvelut sekä vankan tietopohjan rakentaminen, tiedon systemaattinen hyödyntäminen ja jakaminen sekä sen avulla ennustaminen edellyttävät järjestelmien uusimista ja nykyisten järjestelmien kehittämistä tai parempaa hyödyntämistä. Palveluiden kehittäminen ja niiden vaikuttavuuden arviointi sekä kustannustietoisuus eivät voi toteutua ilman järjestelmien tukea. Asiakas- ja potilasrajapinnan ydintoiminnot edellyttävät toimivia tietojärjestelmiä. (Keski-Suomen hyvinvointialuestrategia 2030.)

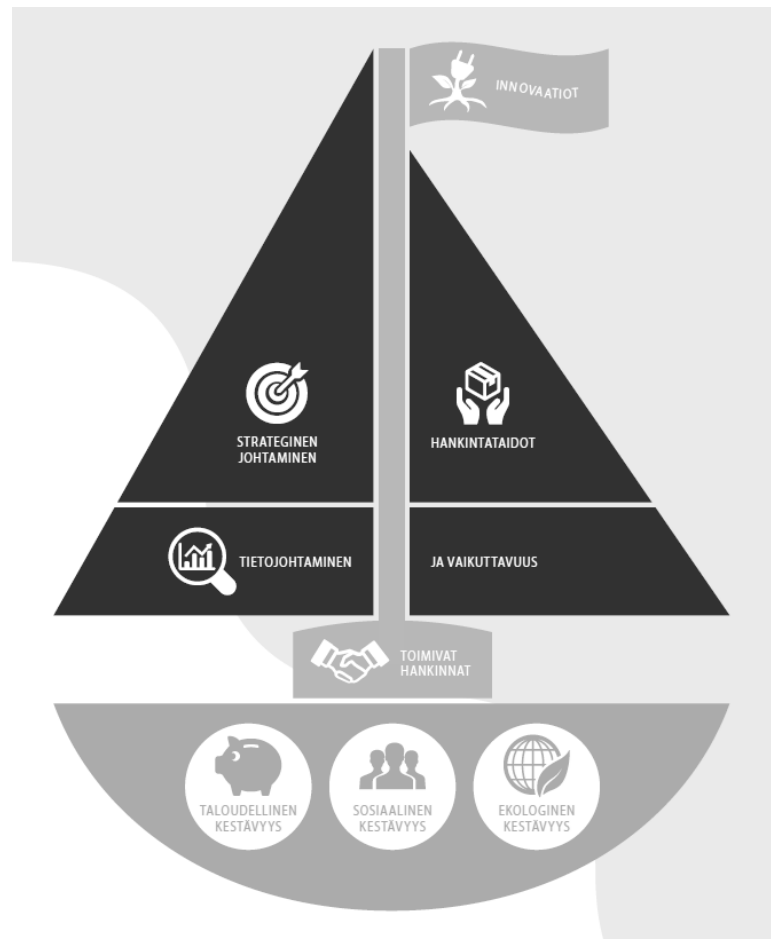
Julkisten hankintojen ohjauksesta ja kehittämisestä kansallisella tasolla vastaavat valtiovarainministeriö sekä työ- ja elinkeinoministeriö. Valtiovarainministeriö osallistuu kansainväliseen yhteistyöhön ja toimii kansallisesti yleisen kehittäjän roolissa sekä seuraa hyvinvointialueiden toimintaa ja taloutta. Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa hankintoja koskevasta säädösvalmistelusta ja lainsäädännön kehittämisestä sekä edistää mm. innovatiivisia ratkaisuja ja vaikuttaa kansainvälisessä hankintoihin liittyvässä keskustelussa ja kehityksessä. Lisäksi lukuisten muiden kansallisten toimijoiden tehtävänä on esimerkiksi ohjata, kehittää, neuvoa, tuottaa työkaluja ja yhteishankintoja, valvoa ja tarkastaa sekä kehittää ja ylläpitää hankintoja koskevia tietojärjestelmiä. Toimijan rooli voi olla yleinen ja koskettaa kaikkia hankintoja, kuten Julkisten hankintojen neuvontayksikkö tai erilaistunut, kuten kestävä kehitys ja ympäristönsuojelua edistävä Suomen ympäristökeskus SYKE. (Julkisten hankintojen käsikirja 2023, 18–22.)

Myös muut ministeriöt ohjaavat hallinnonalansa organisaatioiden hankintatoimintaa (Mts. 23). Sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan yleisestä ohjaamisesta, suunnittelusta ja kehittämisestä vastaa sosiaali- ja terveysministeriö. Sen hallinnonalalla toimivat virastot ja laitokset antavat ohjeita ja määräyksiä, joista muodostuu vaatimuksia ICT-järjestelmille. (Hallinnonala n.d.) Esimerkiksi THL vastaa kansallisesta tiedonhallinnasta ja määrittää vaatimuksia tietojärjestelmien toiminnalle (Tieto meistä n.d). Valviran vastuulla on sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien ja Kanta-palveluihin liitettävien käyttöympäristöjen vaatimustenmukaisuuden edistäminen ja valvonta (Valvira 2023). Liikenne- ja viestintävirasto Traficom kehittää ja valvoo kansallisten viestintäverkkojen ja palveluiden toimintavarmuutta ja turvallisuutta toimien tiedotus-, ohjaus ja valvontatehtävissä

(Traficom n.d.). Myös aluehallintoviranomainen, Fimea, STUK ja TTL antavat tietojärjestelmiä koskevia ohjeistuksia. Pelastustoimen yleinen johtaminen, ohjaus ja valvonta kuuluvat sisäministeriölle (Pelastustoimi n.d.).

Julkisia hankintoja ohjataan kansallisella ja EU-tasolla myös strategioiden muodossa. Euroopan Parlamentin tavoitteena on kehittää julkisia hankintoja niin, että niiden avulla voidaan tehostaa sisämarkkinoiden toimintaa ja parantaa kilpailukykyä myös kansainvälisillä markkinoilla (EU 2024). Uudistusten ja poliittisen ohjauksen tavoitteena on ohjata jäsenvaltioiden hankintatoimintaa entistä tehokkaammaksi parantaen julkisen rahan käytön vaikuttavuutta samalla mahdollistaen taoudellista kasvua ja innovaatioita. (Making Public Procurement... 2017, 2–3.)

EU:n politiikan ja säätelyn vaikutus näkyy jäsenvaltioiden omassa poliittisessa ohjauksessa ja päätöksenteossa. Suomessa viimeisimmissä hallitusohjelmissa on useita tavoitteita julkisten hankintojen kehittämiseksi. Sanna Marinin hallitusohjelman pohjalta syntyi valtiovarainministeriön ja Suomen Kuntaliiton toimenpideohjelma Hankinta-Suomi. Ohjelman tavoitteena on edistää julkisen talouden kestävyttä ja julkisten hankintojen yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Hankinta-Suomi-ohjelmassa on tuotettu erilaisia työkaluja, oppaita, selvityksiä ja raportteja tukemaan hankintayksiköiden toimintaa sekä kansallinen julkisten hankintojen strategia. Strategia ohjaa hankintojen vaikuttavuuden kehittämistä kahdeksan eri osa-alueen näkökulmasta. Osa-alueet kuvataan kuvan 1 mukaisesti toisistaan riippuvaisiksi tekijöiksi, joiden avulla varmistetaan yhteiseen suuntaan eteneminen. (Hankinta-Suomi – julkiset... n.d.)



Kuvio 1. Samassa veneessä (Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020)

Hankinta-Suomi-ohjelmaa on jatkettu Petteri Orpon hallituskaudella. Hänen hallitusohjelmassaan (2023) on pitkä luettelo julkisiin hankintoihin liittyviä tavoitteita, joiden avulla halutaan aikaansaada lisää säästöjä ja kilpailua sekä vaikuttavuutta julkisiin hankintoihin. Hallitusohjelmassa mainitaan tehokkaammat yhteishankinnat, hankintaosaamisen vahvistaminen, laadun ja vaikuttavuuden merkityksen ymmärryksen lisääminen, markkinavuoropuhelun tuominen osaksi hankintaprosessia, hankintalain ja julkisten hankintaprosessien tehokkuuden sekä kilpailutuksien onnistumisen varmistaminen ja in house -yhtiöiden käytön tarkempi valvonta sääntelyn kiertämisen estämiseksi. Hankintalakia aiotaan uudistaa, jotta julkiset hankinnat tehostuisivat ja mahdollisuus kustannussäästöihin kasvaisi. Uudistukset sisältävät tiukennuksia valvontaan ja uusia valvontakeinoja, velvoitteita ja sanktioita hankintayksiköille sekä muutoksia sidosryhmäkoskevaan sääntelyyn. (Petteri Orpon hallitusohjelma 2023, 43–45, 103–105.)

3.2 ICT-hankinnat Keski-Suomen hyvinvointialueella

Tietohallinto vastaa ICT-hankinnoista Keski-Suomen hyvinvointialueella. Ne toteutetaan tarpeen mukaan yhteistyössä palveluyksiköiden, hankintatoimen ja in house -yhtiöiden kanssa. Tietohallinto muodostuu neljästä palveluyksiköstä ja toiminnosta: teknologiapalvelut, palveluprosessien digitalisaatio, ICT-projektitoimistopalvelut sekä tietohallintopalvelut. Tietohallintopalvelut vastaa ICT-hankintaprosessista, mutta hankintoja toteutetaan kaikkien tietohallinnon yksiköiden tekemänä. (Tietohallintopalvelut, n.d.) Keskittämällä ICT-hankinnat tietohallintoon halutaan varmistaa järjestelmien tekninen soveltuvuus hyvinvointialueen ICT-ympäristöön, tietoturva- ja tietosuojavaatimusten toteutuminen sekä ehkäistään päällekkäisiä hankintoja.

Hyvinvointialueen muista hankinnoista (sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut ja tavarat sekä laitteet) vastaa hankintapalvelut-yksikkö. Hankintapalveluiden vastuulla oleva hankintaohje sisältää hankinnoissa noudatettavat hankintojen keskeiset periaatteet ja menettelytavat. Kaikissa hankinnoissa noudatetaan niiden arvosta riippumatta hankintalain yleisiä oikeusperiaatteita, eli ne toteutetaan tasapuolisesti, syrjimättömästi, avoimesti ja suhteellisuuden vaatimukset huomioiden. Hankintalain mukaisia periaatteita noudatetaan siis silloinkin, kun hankinnan arvo jää lailla säädetyn kynnysarvon alapuolelle. Tällainen pienhankinta on kilpailutettava aina silloin, kun hankinnan ennakoitu arvo on 20 000 euroa tai enemmän eikä hankinnan kilpailuttamatta jättämiselle ole erityisiä perusteita. Lisäksi kaikista pienhankinnoista, joiden arvo on 20 000 euroa tai yli, tulee laatia perusteltu hankintapäätös sekä kirjallinen hankintasopimus. (Hankintaohje ja hankintastrategia, n.d.)

Hyvinvointialueen hallintosäännön 78 §:ssä määrätään, että hankintojen tulee perustua aluevaltuuston hyväksymään hankintastrategiaan, aluehallituksen hyväksymään hankintaohjeeseen, talousarvioon ja käyttösuunnitelmaan tai investointisuunnitelmaan. Hankintojen tulee toteutua talousarvion puitteissa. Hallintosäännössä määrätään lisäksi hankinta- ja sopimusprosessiin liittyvistä päätösvastuista ja menettelyistä. (Keski-Suomen hyvinvointialueen... 2023, 78 §.)

ICT-hankinta on kuvattu kahtena prosessina, hankintaehdotus- ja hankintaesitysprosessina, joista on luotu myös sähköiset lomakkeet ja työnkulut hankintaprosessin käynnistämistä, käsittelyä ja päätöksentekoprosessia tukemaan. ICT-hankinnan aloite tulee useimmiten palvelutoiminnalta joko ehdotuslomakkeen kautta, yhteydenottona tietohallintoon tai osana vuosittaista talousarvioprosessia. Hankintaehdotus on uuden järjestelmän tai sovelluksen hankinnan ensimmäinen

vaihe ja sen tarkoituksena on mahdollistaa toiminnallisuustarpeen esiin tuominen tietohallinnolle ilman tarkennettua hankintaesitystä. ICT-hankinnan koko, kohde ja laajuus vaikuttavat siihen, projektoidaanko hankinta, kuinka laaja joukko siihen osallistuu ja osallistetaan sekä millä tasolla hankinnan strategia ja päätöksenteko toteutuu.

Hankintaesityksen tekee tyypillisesti tietohallinnon asiantuntija. Hankintaesityksessä hankinnan kohde on määritelty mahdollisimman tarkasti kustannuksiltaan ja toiminnallisuuksiltaan. Usein kyse on olemassa olevan järjestelmän versiopäivitys, uuden ominaisuuden käyttöönotto tai yksittäinen pienempi hankinta (esim. ohjelmistolisenssi), mutta usein myös kokonaan uuden järjestelmän hankinta. Hankintaesitystä voi edeltää hankinnan kohteen mukaan erilaisia selvityksiä, kuten esiselvitys, tietosuoja- ja -turvakartoitus, kokonaisarkkitehtuuriselvitys, kustannus- ja toiminnallisuushyötyjen arvio sekä erilaisia hankintamenettelyitä markkinakartoituksesta kilpailutusprojekteihin.

Hankintaehdotukset ja -esitykset käsitellään tietohallinnon monialaisessa työryhmässä viikoittaisissa kokouksissa. Kokouksissa hankinta esitellään sekä sen toteutuskelpoisuus, tarpeellisuus ja rahoitus varmistetaan. Esittelijänä toimii hankinnasta vastaava ja/tai sitä valmistellut tietohallinnon yhteyshenkilö, tyypillisesti ICT-palvelupäällikkö, projektipäällikkö tai muu sovellus- tai järjestelmäasiantuntija. Hankintakokouskäsittely valmistelee hankinnan viranomaispäätöksen tekoa varten. Mikäli hankintakokous tarvitsee lisätietoa, esitys palautetaan valmisteluun.

ICT-hankintaesitys etenee hankintakokouksen kannanoton jälkeen tietohallintojohtajalle hankintapäätöksen tekoa varten, minkä jälkeen myönteisen päätöksen kyseessä ollessa hankintapäätösdokumentti valmistellaan hyvinvointialueen asianhallintajärjestelmään yhteistyössä hankinnan valmistelijoiden ja kehityspäällikön kesken. Hankintapäätöksen teon oikeus on määritetty hyvinvointialueen hallintosäännössä virkavastuullisille hankinnan arvon mukaan. ICT-hankinnoista vastaa tietohallintojohtaja kahteen miljoonaan euroon asti. Sen jälkeen päätöksenteko siirtyy konsernipalveluiden toimialajohtajalle ja siitä eteenpäin hyvinvointialuejohtajalle kustannuksen ja hankinnan lajin tai laajuuden perusteella. (Keski-Suomen hyvinvointialueen... 2023, 78 §.)

Toimintaympäristön muutokset aiheuttavat ajoittain hankintatarpeita, joita ei ole ennalta suunniteltu. Näitä voivat olla esimerkiksi lakisäätöiset muutokset asiakas- ja potilastietojärjestelmiin tai

tietoturvaan liittyvät parannukset. Jos tällainen hankinta todetaan hankintakokouksessa kiireelliseksi ja tarpeelliseksi, eikä rahoitusta hankinnalle ole ennakoitu, voi tietohallintojohtaja viedä sen hyvinvointialueen johtoryhmän käsittelyyn. Mikäli hankintaa puolletaan ja sen rahoitus varmistetaan ICT-talousarvion liukumasta tai muulla keinoin, hankinta voidaan toteuttaa. Osa kiireellisistä hankinnoista joudutaan viivästäämään ja niiden hankinta suunnitellaan talousarvioon.

Poikkeuksena hankintakokousprosessiin muodostavat kilpailutetut hankinnat, jotka aikataulu- ja hankinnan julkistamissyistä valmistellaan kilpailutuksen valmistuttua suoraan päätöksentekoon ja päätös annetaan tiedoksi hankintakokoukselle jälkikäteen. Hankintapäätösten tiedoksi antamiseen ja julkistamiseen on olemassa hankinnan arvoon perustuvia määräyksiä ja ohjeita, samoin kuin niihin liittyviä valitus- ja oikaisuaikoja, joiden perusteella määräytyy, milloin hankinta on lainvoimainen ja tilaus tai sopimus voidaan tehdä. Päätös vähintään 20 000 euron hankinnoista julkaistaan hyvinvointialueen verkkosivuilla. Hankintalain mukaiset hankinnat julkaistaan kansallisessa Hilma-palvelussa ja EU-kynnysarvon ylittävät myös EU:n tarjouskilpailut-verkkosivustolla (TED).

Hankintaesityskäsittelyyn tuodaan myös sellaiset hankinnat, jotka toteutetaan projektissa, mutta jotka eivät sisälly projektin hankintapäätökseen. Esimerkkinä tällaisesta on kilpailutuksen perusteella käyttöönottoprojektissa toteutettavan integraation kolmannen osapuolen kustannukset. Näiden hankintojen tuonti kokouksen käsittelyyn varmistaa niillekin lain ja ohjeistuksen mukaisen käsittelyn.

Hankintapäätöksen jälkeiset mahdolliset jatkoprosessit, kuten asiakirjapyynnöt, oikaisuvaatimukset tai valitukset, dokumentoidaan myös hyvinvointialueen asianhallintajärjestelmään. ICT-hankintasopimukset valmistellaan ja katselmoidaan tietohallinnossa yhteistyössä. Allekirjoituksen jälkeen ne tallennetaan sopimushallintajärjestelmään. ICT-sopimusten katselmointi-, hyväksyntä-, allekirjoitus- ja arkistointiprosessia varten tietohallinnossa on toteutettu dynaaminen sähköinen lomake ja työnkulku, jonka avulla pystytään hallinnoimaan prosessia ja eri asianosaisten tehtäviä. Hankintaprosessiin liittyvät olennaisesti myös talouden- ja sopimustenhallinnan prosessit. Niiden kuvaaminen ja kehitys eivät kuulu tämän opinnäytetyön laajuuteen.

4 Laatu ja prosessin kehittäminen

Laatu (engl. quality) merkitsee sanana ominaisuutta tai luonnetta. Se tarkoittaa jonkin asian paremmuutta ja yhdistyy arvottamiseen, myös matemaattiseen mittaamiseen. (Kielitoimiston sanakirja n.d.) Laatu on lähtökohtaisesti vaikeasti määritettävä käsite, koska kontekstin ja yksilön mukaan se voi tarkoittaa eri asioita. ISO 9000 -laatujärjestelmästandardi määrittelee laadun olevan niistä ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, joihin perustuu esimerkiksi toiminnon, prosessin tai organisaation kyky täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset. (Hokkanen & Strömberg 2006, 18–20.) Erilaisia määrittelyitä yhdistää laadun määrittely asiakaan odotusten ja niiden toteutumisen kautta (Pesonen 2007, 36). Hyvinvointialueen ICT-hankintatoiminnassa asiakkaina tulee pitää yksiköitä ja työntekijöitä sekä alueen asukkaita palveluiden käyttäjinä.

Laadun moniselitteisyyden ja subjektiivisuuden takia sen yhteinen määrittely ja ilmaiseminen esimerkiksi organisaation laatu politiikassa on tärkeää ja edellytys tavoitteiden eli laatuvaatimusten asettamiselle. Tavoitteita voidaan kuvata konkreettisten, mitattavissa olevien laadun ominaisuuksien, laatukriteerien avulla. Kriteeri voi olla määrällinen tai laadullinen, se voi kohdistua tiettyyn ongelmaan tai olla yleistettävä, tai sen voi luokitella tulos-, prosessi- tai rakenneulottuvuutensa mukaan. Laatukriteerien tulee aina nousta asiakkaiden tarpeista ja olla toiminnan tulokseen keskeisesti ja oleellisesti vaikuttavia tekijöitä. (Idänpää-Heikkilä, Outinen, Nordblad, Päivärinta & Mäkelä 2000, 9–15, 20–21.) Laatu mittaamalla voidaan kiinnittää huomio kehittämistä tarvitseviin asioihin, lisätä ymmärrystä nykytilasta sekä osoittaa toiminnan laadun taso ja sen kehittyminen. Kokonaiskuvan saamiseksi mittaaminen tulisi kohdentaa tasapuolisesti toiminnan eri näkökulmiin: asiakkaisiin, henkilöstöön, prosesseihin ja talouteen. Sopivat mittarit voidaan löytää paitsi toiminnan perustarkoituksesta ja asiakaan odotusten ja tarpeiden kautta, myös arvioimalla toiminnan menestystekijöitä. (Pesonen 2007, 154–158.)

4.1 Prosessin laatu ja sen kehittäminen

Kielitoimisto määrittelee **prosessin** olevan tapahtumasarja tai kehityskulku (Kielitoimiston sanakirja n.d.). Prosessin voi määritellä tarkemmin olevan sarja toisiinsa liittyviä tapahtumia, jotka aktivoituvat jostakin syötteestä tai tapahtumasta ja joiden tarkoitus on tuottaa arvoa. **Prosesseja kehitetään** tehokkuuden tai kilpailukyvyn kasvattamiseksi, käyttöön otettaessa uusia toimintoja tai palveluita sekä yhdistettäessä toimintamalleja organisaatio- tai muissa muutoksissa. Tuloksellista

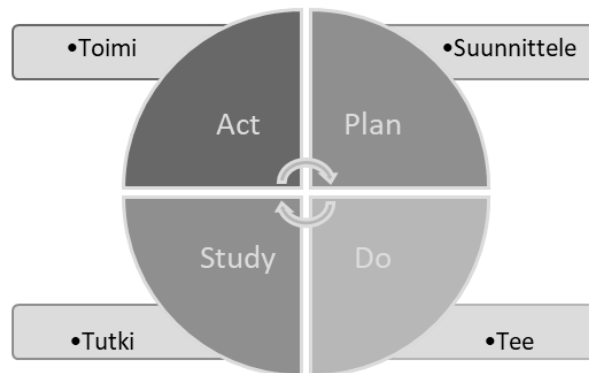
prosessien kehittäminen on, kun se on jatkuvaa, sidottu strategiaan ja siinä hyödynnetään systemaattisia tekniikoita. Laadun arviointi ja ongelmien analysointi tulisi perustua objektiivisiin ja realistisiin mittareihin. (Harmon 2014.)

Laatujohtaminen (engl. Total Quality Management, TQM) kehittyi 1980- ja 1990-luvuilla, kun prosessien kehittämiseen yhdistettiin laadunhallinta ja jatkuva laadun parantaminen. Taustalla on mm. Rummlerin ja Brachen tutkimus prosessijohtamisesta, joka yhdistettiin Demingin ja Juranin laadun parantamisen tutkimukseen. Tunnettuja laatujohtamisen työkaluja ovat ISO 9000-standardit ja Six Sigma -menetelmä sekä Lean-ajattelu. (Harmon 2014.) Menetelmien sopivuutta julkiselle sektorille on kritisoitu, mutta sekä Juran että Deming näkivät laatujohtamisen merkityksen sekä laadun parantamisen tarpeiden ja periaatteiden olevan yhtäläiset niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla että teollisuudessa. Rodgersin ja muiden (2021) mielestä julkisella sektorilla tulisivin keskittyä suunnittelemaan laadun kehittämistä sen periaatteiden mukaan sen sijaan, että keskitytään käytettäviin metodologioihin. Kehittäminen tulee myös sitoa organisaation toimintaan ja strategiaan. (Rodgers, B., Antony, J., Edgeman, R., & Cudney, E. A. 2021, 528–531.)

Laadunhallintajärjestelmä ohjaa toimintaa siten, että asiakkaan tyytyväisyys voidaan varmistaa. Sen tulisi sisältää kuvaus siitä, miten aiotaan toimia, sovitun tavan mukaisen toimimisen käytännössä sekä sen dokumentoimisen. Olennaista laatujohtamisessa on, että toimintaa parannetaan jatkuvasti. Tämä tapahtuu keräämällä ja analysoimalla tietoa sekä tekemällä sen perusteella johtopäätöksiä, joihin perustuvia päätöksiä sitten toteutetaan. Laadunhallinta on siis myös jatkuvaa prosessien hallintaa, jota voidaan kuvata ja toteuttaa esimerkiksi PDCA (Plan-Do-Check-Act) -syklin avulla. (Pesonen 2007, 50–54, 63.) Kun syklin C:n (Check/Tarkasta) tilalle vaihdetaan S (Study/Tutki), menettelytapa muuttuu analysoinnin ja reflektoinnin kautta tutkimukselliseksi pelkän tavoitteiden saavuttamisen kontrolloimisen sijaan (Heikkinen & Siconen 2023).

PDSA-sykli (kuvio 2) on Edward Demingin Walter Shewhartin työn pohjalta luoma ilmaisu iteratiiviselle (toistuvalla) nelivaiheiselle **laadun kehittämisen prosessille** (Taylor, Nicholas, Nicolay, Darzi, Bell & Reed 2013, 291). PDSA luo strukturoidun kehyksen oppivalle ja kokeilevalle muutos- ja kehitysprosessille (Reed & Card 2015, 147). Syklin ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan ja tunnustetaan muutos, johon tähdätään. Toisessa vaiheessa toteutetaan muutos käytännössä. Seuraavassa

vaiheessa arvioidaan, onnistuttiinko toteutuksella tavoittamaan haluttu muutos. Viimeisessä vaiheessa tehdyn arvion perusteella mukautetaan suunnitelmaa tarvittaessa uutta kokeilukierrosta varten. (Taylor ym. 2013, 291; Reed & Card 2015, 149–150.) PDSA-sykli soveltuu toiminnan ja prosessin laadun kehittämiseen ja mahdollistaa vaiheittain etenevän jatkuvan parantamisen (Heikkinen & Siconen 2023).



Kuvio 2. PDSA Cycle (PDSA Cycle n.d, muokattu)

PDSA soveltuu kompleksisten ongelmien ratkaisuun, ja on joustava sekä prosessimaista työskentelyä tukeva ja jäsentävä työkalu. **PDSA sopii tutkivan kehittämisen työkaluksi** siksi, että se on yhtä aikaa sekä käytännöllinen että tieteellinen menetelmä. (Taylor ym. 2013, 291; Reed & Card 2015, 148.) PDSA-sykli heijastaa tieteellisen tutkimuksen metodeja: aloitetaan luomalla hypoteesi (suunnittele), kerätään tietoa hypoteesin testaamiseksi (tee), analysoidaan ja tulkitaan tuloksia (tutki) ja tehdään johtopäätöksiä hypoteesin toistamiseksi (toimi) (Taylor ym. 2013, 291; Reed & Card 2015, 148). PDSA:n avulla ideat ja aikomukset voidaan muuntaa vaikuttaviksi teoiksi oppivan ja kokeilevan prosessin kautta. Joustavuudesta ja mukautuvuudesta on hyötyä kehitettäessä ratkaisuja kompleksisiin ongelmiin, joissa alkuperäinen ratkaisusuunnitelma ei useinkaan osoittaudu toimivaksi. PDSA:n yksinkertaisuus ja mukautuvuus erilaisiin tilanteisiin on sen vahvuus. (Reed & Card 2015, 147.)

Periaatteessa PDSA:n käyttö on helppoa, mutta tyypillinen virhe on, ettei panosteta tarpeeksi ennakkoselvityksiin, suunnitteluun ja arviointiin tai osaavaan resurssiin. Se ei yksinään ratkaise kehittämishaastetta. Kehittämishaaste tulee ensin selvittää, analysoida ja määrittää huolellisesti. Kehitettävän kohteen laatu, koko, tehdyn ennakoarvioinnin tarkkuus, käytettävissä oleva aika,

resurssit ja osaaminen tulee huomioida. Mitä suurempi tai kompleksisempi haaste on, sitä enemmän ja monipuolisempaa osaamista ja kokemusta työkalun käyttö vaatii. Tavanomainen virhe on, että kuhunkin PDSA-syklin vaiheeseen ei panosteta riittävästi, jolloin kehitettävästä kohteesta voi olla väärää tietoa, tekemisen vaihe korostuu ja toteutukseen ryhdytään huonosti tehdyn arvioinnin ja liian vähäisten toistojen jälkeen. Parhaimmillaan PDSA-sykli kuitenkin tehostaa tavoitteeseen pääsyä ja auttaa paljastamaan uusia ongelmia sekä osoittaa, pystytäänkö käytettävissä olevilla keinoilla kehittämisen kohteeseen vaikuttamaan. (Reed & Card 2015, 147–150.)

Tämän kehittämistehtävän lähtötilanteessa todettiin, että kehittäminen voi edetä eri suuntaan kuin ratkaisuksi luotu visio ICT-hankintojen hallintamallista. Samoin tunnistettiin, että ICT-hankintoihin liittyy paljon ulkoista ja sisäistä vaikutusta, minkä takia hallintamalliin tulee ajan kuluessa. Tästä syystä kehittämistä tukemaan haluttiin työkalu, joka mahdollistaa muutoksen ja jatkuvan kehittymisen. Reedin ja Cardin (2015) mukaan PDSA:n avulla ideat ja aikomukset voidaan muuntaa vaikuttaviksi teoiksi oppivan ja kokeilevan prosessin kautta. Heidän näkemyksensä perusteella on ymmärrettävissä, että PDSA:n yksinkertaisuus ja mukautuvuus auttaa monitahoisen kehittämistehtävän ratkaisemisessa myös tilanteessa, jossa alkuperäinen ratkaisusuunnitelma ei osoittautuisikaan toimivaksi. (Mts. 147.)

4.2 Laatu ICT-hankintatoiminnassa

ICT-hankinnan laatua voisi tarkastella esimerkiksi hankintatoiminnan laadun tai järjestelmän toiminnallisuuksien avulla tavoiteltavan laadun näkökulmasta. Tampereen yliopiston ja LUT-yliopiston InnoProcu-hankkeessa tarkasteltiin julkisen hankinnan vaikuttavuutta yhteiskunnallisen arvonluonnin kautta. Arvonluontia tarkasteltiin toimittajan, hankinnan julkisen asiakkaan ja käyttäjän näkökulmista. (Heikkilä, Jääskeläinen, Karttunen & Lintukangas 2024, 8–9.) Tässä opinnäytetyössä hankinnan laadun tarkastelu on rajattu hyvinvointialueeseen hankinnan julkisena asiakkaana ja hankintaprosessin laatuun sosiaali- ja terveydenhuollon ICT-hankintatoiminnassa.

Julkisia hankintoja koskevan keskustelun, tutkimuksen ja kehittämisen vallitsevana teemana kansallisella ja EU-tasolla on 2020-luvulle tultaessa ollut hankintaosaamisen ja hankintatoiminnan kehittäminen (esim. Väänänen 2017; ProcurCompEU 2020; Hankinta-Suomi n.d.; Fazekas & Blum 2021). Euroopan komission työssä korostuu juridisen, poliittisen ja strategisen ohjauksen lisäksi

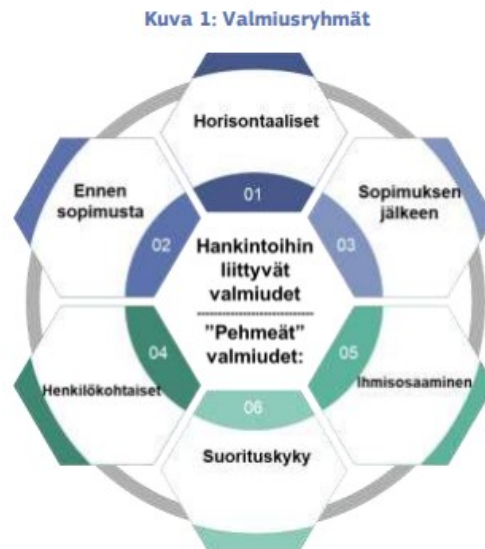
hankintatoiminnan tutkimus sekä niiden avulla ohjaus ja tuki jäsenvaltioiden omalle kehittämiselle. Kansallista kehittämistä ja hankintayksikköjen toimintaa Suomessa tuetaan paitsi ohjauksella myös erilaisten hankkeiden ja projektien avulla, joissa on tuotettu työkaluja, oppaita ja selvityksiä.

Väänäsen (2017) väitöskirja tukee kansallisen ja EU-kehitystyön tavoitteiden takana olevaa näkemystä siitä, että hankintayksiköiden osaamista ja toimintatapoja tulee kehittää. Hänen väitöskirjassaan tutkittiin, mitä julkinen sektori voisi oppia yksityisen sektorin hankintatoiminnasta ja todettiin, että osaaminen on parempaa yksityisellä toimialalla. Yksityinen sektori pärjää Väänäsen tutkimuksen mukaan paremmin kuuden tekijän ansiosta: niillä on parempi ja ajantasaisempi markkinatuntemus sekä hankinnan kokonaiskustannuksien hallinta, ne käyttävät hankintasalkkua hankintojen kokonaishallinnan tukena, ne hyödyntävät poikkiorganisatorisia tiimejä sekä yhteistyötä enemmän, ja hankintojen kestävyys huomioidaan paremmin. Vaikka hankintalaki rajoittaa julkisen sektorin toimintaa hankinnoissa, se ei kuitenkaan estä ottamasta käyttöön yksityisen sektorin parhaita käytäntöjä. Julkisella sektorilla on Väänäsen tutkimuksen mukaan puutteita tarjonnan tuntemuksessa ja vuoropuhelussa toimittajakunnan kanssa. Hankintastrategiota ei ole ja hankintoihin käytetään liian vähän aikaa, minkä takia valmistelu ei ole riittävää. Monialaisia tiimejä hyödynnetään, mutta yhteistyötä pitäisi tehdä enemmän. Väänänen väittää, että hankintoja julkisella sektorilla ohjaa pelko markkinaoikeuteen päättämisestä, minne ne valitettavan usein päätyvätkin. Hankintayksiköiden kyvykkyyksien parantaminen mahdollistaisi hyvien käytäntöjen käyttöönoton ja paremman onnistumisen. (Väänänen 2017, 6, 100–102.)

4.2.1 Hankintaosaamisen kehittäminen

Euroopan komissio antoi hankintaosaamisen kehittämisen edistämiseksi vuonna 2017 suosituksen julkisten hankintojen ammatillistamisesta kehottaakseen jäsenvaltioita tuottamaan toimenpiteitä ja linjauksia hankintatoimen kehittämiseksi julkisissa organisaatioissa. Tätä tukemaan tuotettiin tutkimustietoon perustuva Julkisten hankintojen ammattilaisten eurooppalainen osaamiskehys, ProcurCompEU. Sen sisältämän osaamismatriisin, itsearviointityökalun ja valmennusohjelman avulla organisaatiot ja ammattilaiset pystyvät muun muassa tunnistamaan osaamisvajeita ja kehittämään osaamistaan sekä suorituskykyään. Tavoitteena on myös kohottaa hankintatoimen arvostusta sen houkuttelevuuden parantamiseksi. (ProcurCompEU 2020, 8–9.)

ProcurCompEU:n osaamismatriisi sisältää 30 valmiutta, joita arvioidaan eri pätevyystasoilla ja jotka on ryhmitelty kahteen pääluokkaan: 1) Hankintoihin liittyvät valmiudet (1–19) ja 2) ”Pehmeät” valmiudet (20–30). Pääluokat on jaettu lisäksi kolmeen eri alaluokkaan kuvan 3 mukaisesti. (Mts. 15.)



Kuvio 3. ProcurCompEU-osaamismatriisi (ProcurCompEU 2020, 25)

Itsearviointityökalu sisältää kyselylomakkeen, jonka avulla voidaan mitata yksilön pätevyyttä ja sen kehittymistä, sekä esimerkinomaiset toimenkuvat, joiden avulla organisaatiot voivat kuvata odotuksia eri rooleille toivotuista tieto- ja taitotasosta. Työkalu sisältää valmiit laskentavälineet yksilön omien ja organisaation kaikkien arviointien tulosten laskemiseksi ja arvioimiseksi toimenkuvien ja organisaation tasolla. (Mts. 16.) Hankinta-Suomi-toimenpideohjelmassa itsearviointityökalusta toteutettiin kansallinen versio, jonka valtakunnallista käyttöönottoa tavoitellaan paitsi ammattilaisten ja yksiköiden itsensä myös kansallisen hankintaosaamisen kartoittamiseksi ja kehittämiseksi (Hankintaosaamisen itsearviointi 2024).

Kolmas osa osaamiskehystä on viitekoulutusohjelma, joka kytkeytyy julkisten hankintojen ammatilaisilta vaadittaviin osaamisiin siten, että osaamisvajaiden korjaaminen henkilön, toimenkuvan tai organisaation tasolla on mahdollista suunnitella. Koska koulutusohjelma sisältää kaikki tavoiteltavat osaamiset ja pätevyudet, voidaan myös organisaation strategista kehittämistä suunnitella sen avulla. (ProcurCompEU 2020, 16.)

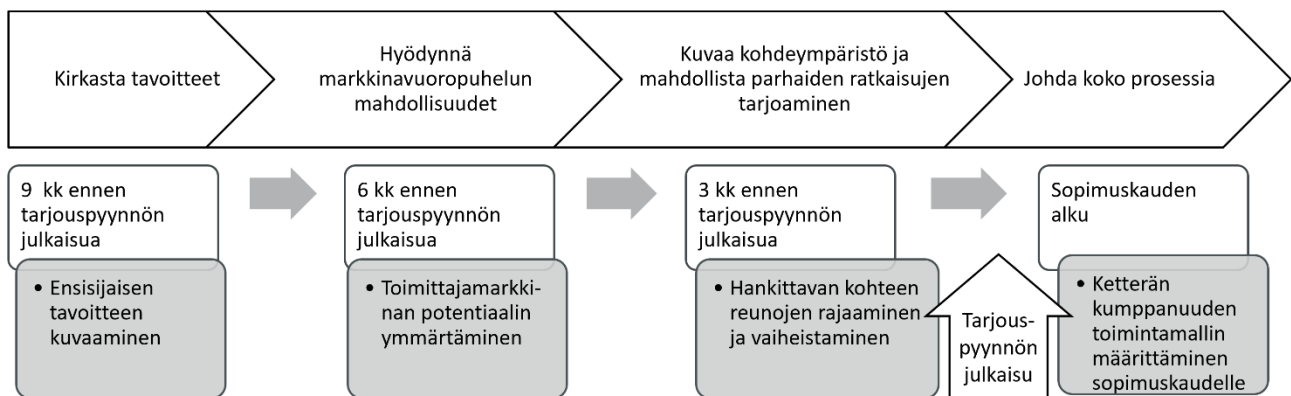
ProcurCompEU:n tarkoitus on tukea, yhtenäistää ja auttaa ammattilaisia ja yksiköitä. Sen osaamisvalmiuksien ei ole tarkoitettu olemaan vähimmäisvaatimuksia hankinta-ammattilaisille tai -organisaatioille, vaan niiden avulla toivotaan saada kiinnostus kehittymiseen heräämään. Työkalua ei ajatella otettavan käyttöön sellaisenaan eikä välttämättä kokonaisuudessaan, vaan sitä toivotaan sovellettavan kunkin hankintayksikön tarpeisiin ja tavoitteisiin. Parhaimmillaan se tarjoaa kansainvälisen viitekehyksen, jonka avulla voidaan tukea julkisten hankintojen alalla toimivien yhteistä ymmärrystä vaadittavista valmiuksista ja niiden kehittämisestä sekä lisätä mahdollisuuksia yhteisille koulutusohjelmille ja hyvien käytäntöjen levittämiseksi. Työkalua voi hyödyntää yksilön ja organisaation olemassa olevan ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen analysoinnin lisäksi myös organisaatioiden suorituskyvyn vertailuun. Osaamiskehyksen avulla voidaan myös yhtenäistää toimenkuvia, mikä selkeyttää tehtäviä, lisää mahdollisuuksia henkilöstön liikkuvuudelle, helpottaa koulutusten hankkimista, järjestämistä ja kehittämistä sekä uusien hankinta-ammattilaisten ja ulkopuolisten asiantuntijoiden rekrytointia. (Mts. 16–23.)

Vaikka hankintaosaamiselle ei viranomaistaholta haluta asettaa liian korkeita kriteereitä, näyttää siltä, että julkisen hankinnan laadun ja vaikuttavuuden varmistamiseksi sekä lisäämiseksi tarvitaan korkeatasoista osaamista ja kehittyneempiä kyvykkyyksiä. Niiden havaitsemiseksi ja käyttöönottamiseksi tarvitaan kokonaisvaltaista hankintayksikön voimaannuttamista. Karttunen ja muut (2022) hyödynsivät tutkimuksessaan Teecen (2012) näkemystä dynaamisista kyvykkyyksistä (sensing, seizing ja transforming) ja selvittivät miten dynaamiset valmiudet tukevat julkisten hankintojen arvonluontia. He katsovat tutkimuksensa osoittavan, että julkisten hankintojen prosessien vaikuttavuuden edellytyksenä on organisaatioiden kyvykkyys hyödyntää monimuotoisia dynaamisia kyvykkyyksiään yhdessä ja erikseen hankintatyyppin mukaan. (Karttunen E., Jääskeläinen A., Malacina I., Lintukangas K., Kähkönen A.-K. & Vos Frederik G.S. 2022, 22–24.)

4.2.2 Hankintatoiminnan kehittäminen

Julkisen hankintatoiminnan haasteiden ratkaisemiseksi Hankinta-Suomi-ohjelmassa käynnistettiin ICT-hankinnoissa toimijoiden kesken projekti, jolla pyrittiin edistämään toimivia ja laadukkaita hankintoja sekä myös luomaan uutta vuorovaikutuskulttuuria. Yhteiskehittämisen keinoilla toteutetussa projektissa havaittiin viisi hankintojen keskeisintä ongelmaa: 1) tarjouspyynnössä esitetään ristiriitaisia vaatimuksia, 2) hankintaprosessi on epäsopiva, 3) hankintakokonaisuus on liian laaja,

4) hankintayksikkö ei tunne markkinaa riittävästi ja 5) hankinnan aikana ei käydä riittävästi vuoropuhelua toimittajien kanssa. Ratkaisuksi ongelmiin tuotettiin ketterän kehityksen ajatusmalliin perustuva ICT-hankintojen toimintamalli, joka jaetaan neljään kuvan 4 mukaiseen hankintaprosessissa tunnistettuun käännekohtaan. Poluksi vaikuttaviin hankintoihin nimetyssä toimintamallissa jokaisen neljä vaiheen alussa määritellään tavoitteet ja pysähdytään lopussa arvioinnin ja priorisoinnin sekä seuraavan vaiheen sisällön äärelle. (ICT-hankintojen pelikirja 2023, 3–7.)



Kuvio 4. Polku vaikuttaviin hankintoihin (ICT-hankintojen pelikirja 2023, 7, muokattu)

Toimintamallin mukaan hankinnan ensimmäisessä vaiheessa tuotetut selkeät, moninäkökulmaiset, priorisoidut tavoitteet, joihin eri osapuolet voivat sitoutua ja jotka ovat perusta onnistumiselle ja vaikuttavalle hankinnalle. Mitattavien ja ymmärrettävien vaikuttavuustavoitteiden tuottamiselle on varattava aikaa, jotta niitä voidaan riittävästi iteroida ja analysoida sekä pystytään osallistamaan eri sidosryhmät. (Mts. 8–11.)

Hankinnan toisessa vaiheessa korostuu markkinavuoropuhelun tärkeys. Sen avulla voidaan tarkentaa teknisiä ja toiminnallisia vaatimuksia sekä arvioida tarjolla olevien järjestelmien kyvykkyyksiä ja kehittämismahdollisuuksia. Vuoropuhelu antaa mahdollisuuden keskustella tarjoajien kanssa eri ratkaisumalleista ja määrittellä hankittava kokonaisuus tarkemmin, mikä helpottaa hankinnan ennakoidun arvon määrittelyä. Tämä vaihe vaatii hankintayksikön monialaista osaamista palvelutoiminnasta, ICT:stä, hankinnoista ja juridiikasta. Hankinnan valmistelun aikana on suositeltavaa käydä vuoropuhelua myös muiden hankintayksiköiden kanssa. Yhteistyö mahdollistaa arvokkaan

tiedon, kokemuksen ja käytäntöjen leviämisen sekä parhaimmillaan yhtenäistää hankinta-asiakirjoja, mikä sujuvoittaa hankintoja kaikkien osapuolien näkökulmasta. (Mts. 12–15.)

Kolmannen vaiheen tavoitteena on välttää pistemäisten ratkaisujen hankkiminen ja mahdollistaa parhaiden ratkaisujen tarjoaminen. Tehtävänä on rajata ja vaiheistaa hankittava kohde kokonaisuutena sekä tuottaa vaatimukset. Ensimmäiseksi tulee tuottaa ratkaisun toiminnallinen ja tekninen kuvaus. Tätä kuvausta, joka käsittää prosessit, tiedot ja tietovirrat, sovellukset, teknologiat, kehittämistoimenpiteet, linjaukset sekä säännöt, kutsutaan myös kokonaisarkkitehtuuriksi. Kuvaus helpottaa muitakin sidosryhmiä, kuten liittyvien järjestelmien toimittajia, hahmottamaan hankinnan kokonaisuuden ja tavoitteet. Tässä vaiheessa tuotetaan myös vaatimukset, jotka koskevat hankinnan kohteen käyttöönoton toteuttamista ja siihen sekä palvelun tuottamiseen ja kehittämiseen vaadittavaa osaamista. Samoin tuotetaan myös hankintaa ja palvelun ylläpitoa tukeva muu sopimuskokonaisuus eri osa-alueineen. Tämän ns. kaupallisen kokonaisuuden tulisi toisaalta turvata hankkijan oikeus saada tarpeisiinsa paras mahdollinen ratkaisu ja kyvykäs kumppani sitä tuottamaan, toisaalta mahdollistaa eri tuottajakumppanille osallistuminen kilpailutukseen ja mahdollisuus kannattavaan liiketoimintaan. Myös tässä vaiheessa on tärkeää osallistaa eri alojen asiantuntijat mukaan. Hankintalain vaateet suhteellisuudesta ja tasapuolisuudesta tulee muistaa, mikä tarkoittaa, että tarjouspyynnöllä tulee tähdätä muun muassa siihen, että erilaisilla tarjoajilla on mahdollisuus osallistua kilpailutukseen, eivätkä vaateet esimerkiksi liikevaihdosta tai referensseistä ole ylimitoitettuja suhteessa hankinnan arvoon ja kohteeseen. (Mts. 17–26.)

Neljännän vaiheen tavoitteena on ketterä kumppanuus ja hankinnan pitkäaikainen vaikuttavuus. Tämä hankinnan käännekohta tulee toimittajavalinnan jälkeen ja edellyttää kokonaisprosessin johtamista, joka ylittää hallinnon tasot ja käsittää strategisen, taktisen ja operatiivisen tason. Hankinnan elinkaari ei pääty hankintaan vaan vasta, kun hankinnan kohteen käyttö päättyy. Hankinnan valmistelulla ja toteutuksella luodaan pohja, mutta onnistuneen ja vaikuttavan hankinnan tulos nähdään vasta sopimuskaudella. Sen aikana voi tulla vastaan monenlaisia haasteita, joiden ratkaisua helpottamaan kannattaa luoda ennalta yhteistyömalli. Sen tulee käsittää mekanismit ja päätöksentekomallit, joiden avulla järjestelmän käytössä tulevat haasteet ja kehittäminen onnistuvat hankinnalle määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti. Yhteistyömallin tulee sisältää paitsi roolit ja vastuut, myös aikataululliset ja budjettiin sekä viestintään liittyvät sopimukset. Siinä tulee huomioida

aina myös se, etteivät järjestelmän käyttäjät jää yksin, vaan tulevat kuulluksi ja voivat vaikuttaa käytössä olevan ratkaisun hallinnointiin. (Mts. 28–31.)

Vastoin Väänäsen (2017) käsitystä InnoProcu-hankkeessa vuosien 2020–2024 välisenä aikana tehdyn tutkimuksen johtopäätöksenä oli, että julkisten organisaatioiden hankintaosaaminen Suomessa on hyvää ainakin perustasolla ja mukautumiskykyäkin löytyy, minkä voi ajatella peilaavan hyvää osaamista. Hankkijoiden laajaa yhteistyötä hankintojen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä ammattimaisia toimittajasuhteita kiitetään. (Heikkilä ym. 2024, 49.)

Hankintaosaamisen ja tehokkaiden prosessien merkitystä hankintojen laadulle ei voine kiistää. Kuitenkin on myös todettu, että julkisten hankintojen vaikuttavuutta arvioivaa tutkimusta on tehty aiemmin liian vähän, ja hankintatoiminnan kehittämiseksi tulisi suunnata rakenteiden uudistamisesta ja hankintavalmiuksien kehittämiseksi vaikuttavuuden lisäämiseen. (Fazekas & Blum 2021, 2; Heikkilä ym. 2024, 1–2.). Jatkossa tulisi keskittyä strategiaan, hankintojen kestävyyttä ja sosiaalisia tavoitteita edistäviin toimenpiteisiin. Samoin kustannuskeskeisyydestä tulisi siirtyä kustannustehokkuuden arviointiin sekä kasvattamaan avointa osallistumista julkisiin hankintoihin. (Fazekas & Blum 2021, 3.)

Fazekasin ja Blumin (2021) Maailmanpankille tekemän tutkimuksen mukaan hankintojen vaikuttavuuden arvioinnissa tulisi huomioida kokonaiskustannukset, jotka syntyvät hankintojen ja sopimusten tekemiseen käytetyistä resursseista kattaen koko prosessin eikä pelkästään hankinnan kohteen hinnan (Mts. 3). InnoProcu-hankkeessa haluttiin tutkia vieläkin laajemmin hankintojen yhteiskunnallisen arvon lisäämisen keinoja. Tutkimuksen mukaan hankinnoissa tulisi huomioida ennistä paremmin keinot edistää toimittajamarkkinoiden kehittymistä, innovaatioita, vastuullisuutta sekä tuloksellisuutta. Hankinnan tuloksellisuus, tai vaikuttavuus kuten ICT-hankintojen pelikirja määrittelee, vahvistuu ymmärtämällä palveluiden käyttäjälle arvoa tuovia tekijöitä. (Heikkilä ym. 2024, 49–50.) Tässä palataan siihen, mitä laatu on: kykyä toteuttaa asiakkaan tarpeet ja vaikuttaa toiminnan tulokseen (mm. Hokkanen & Strömberg 2006, 18–20; Idänpää-Heikkilä ym. 2000, 9–15, 20–21; Pesonen 2007, 36).

InnoProcu-hankkeen tutkijat tuottivat tutkimuksen tulosten ja sen perusteella tunnistettujen kehittämiskohteiden avulla hankintojen kypsyysmallin (Kuvio 5), jossa hankintatoimintaa voidaan arvioida sen arvonluonnin perusteella. Tutkijat arvioivat, että valtaosa organisaatioista ylittää kahdelle ensimmäiselle tasolle, ja useimmissa hankinnoissa tämä riittääkin. Toisaalta he toteavat, että monipuolisemmissa hankinnoissa tulisi tavoitella kypsyyden ylempiä tasoja. Hankintojen innovatiivisuuden edistäminen ja toimittajamarkkinoiden kehittäminen mahdollistaisi arvonluonnin lisääntymisen. Vaikuttavien käytänteiden ottaminen käyttöön tulisi olla erityisesti julkisten organisaatioiden johdon prioriteeteissa. (Heikkilä ym. 2024, 49–51.)



Kuvio 5. Kypsyysmalli julkisen hankinnan kehittämiseksi (Heikkilä ym. 2024, 52)

4.3 ICT-hankintojen hallintamalli laadun kehittämisen välineenä

Tässä opinnäytetyössä keskeisin käsite on hallintamalli. Kehittämistyön suunnitteluvaiheessa etsittiin kirjallisuudesta hallintamallille viitekehystä useilla eri tavoilla. Lopulta hallintamallille soveltuva määrittely ja viitekehys muodostettiin ICT-alalla tutun arkkitehtuurikäsitteistön avulla. Vaikka arkkitehtuurikäsitteistöä hyödynnetään useimmiten tietojärjestelmien ja niihin liittyvän arkkitehtuurin jäsenyksessä, pitää kokonaisarkkitehtuuri sisällään laajemmin myös toiminnallisia prosesseja

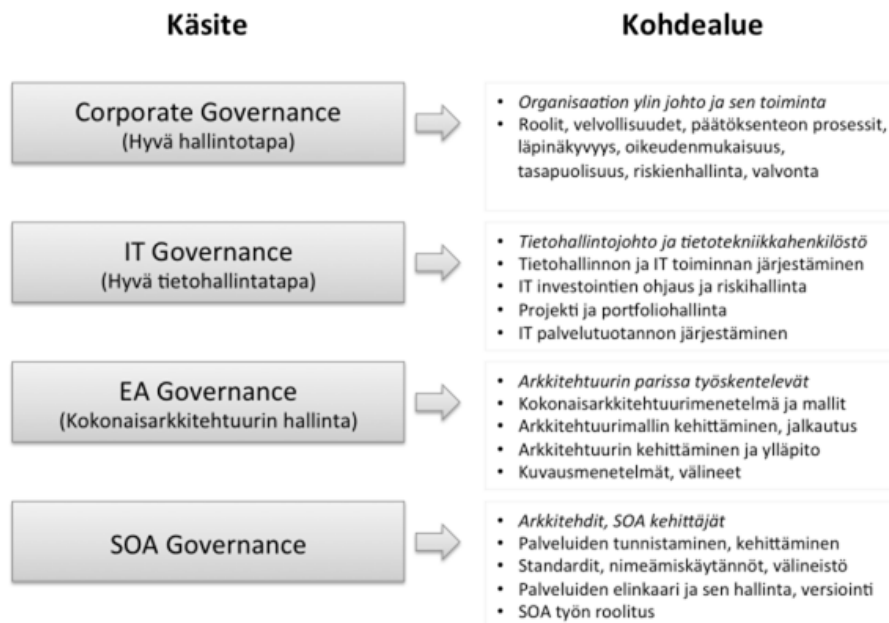
sekä johtamiskäytäntöjä, minkä takia sitä voi hyödyntää myös tässä tarkoituksessa. Julkisen hallinnon tiedonhallinnon neuvottelukunnan ohjeessa JHS 179 kokonaisarkkitehtuurimenetelmä on:

Toiminnan, prosessien ja palvelujen, tietojen, tietojärjestelmien ja niiden tuottamien palvelujen muodostaman kokonaisuuden rakenne (JUHTA 2017, 11).

Ja hallintamallin määritellään olevan:

...malli, joka käsittää roolien ja vastuiden määrittelyn, organisoinnin, johtamisen ja hyödyntämisen prosessit sekä toimintamallin (Mts. 10).

Hyvän hallinnon ja johtamisen käytännöt auttavat organisaatiota menestymään ja tuottamaan tuloa. Erilaiset hyvän hallinnon käytännöt, kuten IT Governance ja EA Governance, sekä niihin liittyvät mallit ja viitekehykset (esimerkiksi COBIT, ITIL) ovat olleet ohjaamassa tietohallinnon johtamista ja toimintakäytäntöjä jo pidempään. Hallintomallien suhteet ja keskinäinen yhteentoimivuus voi olla haastava hahmottaa, minkä vuoksi palvelukeskeiseen arkkitehtuuriin keskittyneessä Itä-Suomen yliopiston ja Aalto-yliopiston SOLEA-hankkeessa ne kuvattiin hierarkkisesti kuvan 6 mukaisesti. (Hiekkanen, K., Korhonen, J.J., Mykkänen, J. & Itälä, T. 2012, 9–11.)



Kuvio 6. Hallintomallit ja niiden kohdealueet (Hiekkanen ym. 2012, 10).

Solea-hankkeessa tuotettiin hallintomallien käsitteistöstä tiivistetty kuvaus, jota käytetään tässä kehittämistyössä ICT-hankintojen hallintamallin tarkastelun ja kehittämisen viitekehyksenä (kuvio

7). Hallintomallissa määritellään, mihin toimintaan mallia käytetään ja mihin sitä ei sovelleta. Se sisältää lisäksi kuusi muuta osatekijää, joita ovat: politiikka (yleisohjeisto ja kohdealueen päätöksenteon ohjeet), standardi (sovellettava virallinen määrittely, usein ulkopuolinen), vastuullinen (vastuutaho tai -ryhmä kullakin kohdealueella), toimintatapa (kuvaus ja määritelty tapa tehtävän hoitamiseksi), mittari (metriikka, jolla kohdealuetta tai sen osaa mitataan) ja prosessi (määritellyt tehtävät ja työnkulut). (Mts. 9–11.) ICT-hankintojen hallintamalli asettuu hallinnon hierarkiassa toiselle, hyvän hallintotavan tasolle.



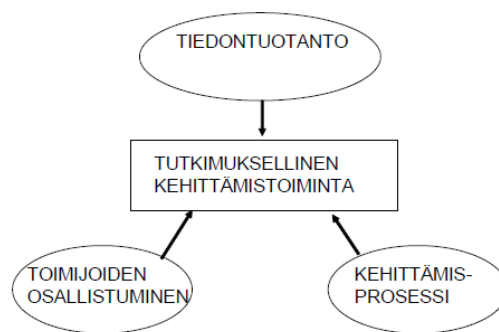
Kuvio 7. Hallintomalli (Hiekkanen ym. 2012, 10, muokattu).

Edellä kuvatussa prosessien ja laadunhallinnan kontekstissa ICT-hankinnan hallintamalli voidaan nähdä siis paitsi toimintaa tehostavana ja sujuvoittavana toimintamallina ja hallintotapana, myös laadunhallintajärjestelmänä. Hyvinvointialueen toimintaympäristössä tarpeet ja ratkaisut eivät ole vakioituja ja näin ollen jokainen ICT-hankinta on yksilöllinen. Julkisella sektorilla tulee panostaa prosessien tehokkuuteen ja laadukkuuteen kaikissa toiminnoissa, jotta voidaan vastata julkiselle hallinnolle laeissa asetettuihin tavoitteisiin. Laatujärjestelmän tulisi sisältää systemaattisuuden lisäksi joustavuutta ja valmiutta muutokseen. Jatkuva parantaminen on edellytys laatujärjestelmän ajan tasalla pysymiselle muuttuvissa olosuhteissa.

5 Kehittämistyön menetelmät

5.1 Tutkimuksellinen kehittäminen ja kehittämisen prosessi

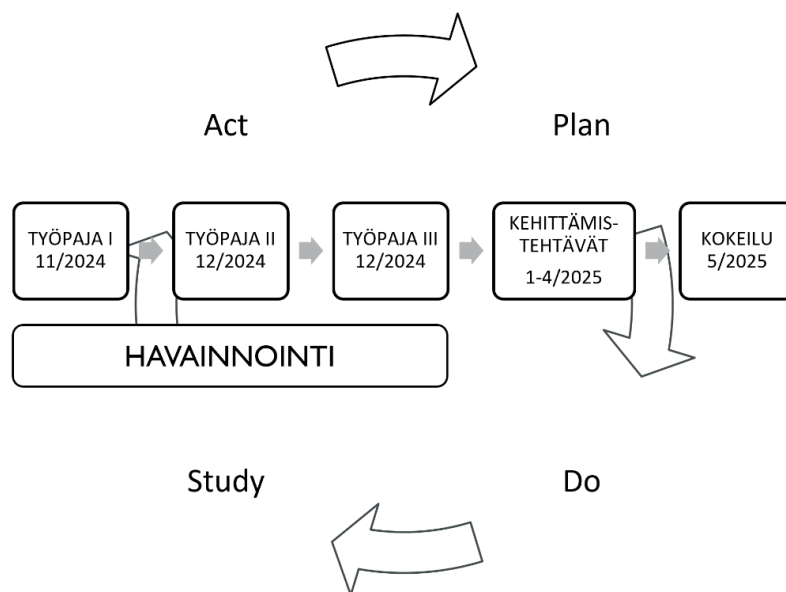
Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä ja siihen osallistettiin ICT-hankintoja toteuttavat ja hallinnoivat asiantuntijat tietohallinnosta. Toikon ja Rantasen (2015) mukaan tämä tutkimusote soveltuu käytettäväksi, kun halutaan yhdistää tutkimusta käytännön ongelman ratkaisuun. Tutkimuksellisessa kehittämisessä yhdistyy kuvion 8 mukaiset kolme näkökulmaa: kehittämisprosessi, toimijoiden osallistaminen ja tiedon tuottaminen. Tutkimusta voidaan hyödyntää kehittämisen tuloksen arvioinnissa tai sen konstruomisessa sekä kehittämisen apuna. (Toikko & Rantanen 2009, 10–11.)



Kuvio 8. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat (Toikko & Rantanen 2009, 10)

Kehittämisaineisto kerättiin kehittämistyöpajoissa sekä havainnoimalla yksikön viikoittaisia hankintaesityskokouksia. Myös ICT-hankintojen hallintaan liittyvä olemassa oleva dokumentaatio ja ohjeet kartoitettiin. Aineiston keruun monikanavaisuus varmistaa kehittämiskohteen ja -tehtävien oikeaa tulkintaa (Pitkäranta 2010, 20–21). Kehittämistarpeen perustelu tuotettiin tutkimustiedon avulla yhteistyössä työpajan osallistujien kanssa. Tiedontuotanto perustui kehittämistehtävään ja se antoi käytännönläheistä, tehtävän suorittamista tukevaa ja tavoitteita edistävää tietoa. Tiedontuotanto jäsenyi kehittämistoiminnan ehdoilla ohjaten sen eri vaiheissa tavoitteiden asettelua, kehittämisprosessia ja arviointia. Tiedon keruuta ja analysointia määrittä ja rajasi tilanne, käyttötarkoitus ja käytettävissä oleva resurssi. Tutkimuksellisuus kehittämistyössä voi mahdollistaa yleistettävien johtopäätösten teon, mikä edistää tuloksen siirrettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 19–23, 113–116, 119–121.)

Kehittäminen toteutettiin prosessina (kuvio 9), jota ohjaavat ylätasolla opinnäytetyön aikataulu sekä kehittämisprosessin keskeiset tehtävät: perustelu, organisointi, toteutus, arviointi ja levittäminen. Tällä tasolla toteutusta voidaan kuvata lineaarisena, perättäisten vaiheiden mukaan etenevänä prosessina. Perustelu ja organisointi alustettiin opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa ja sitä jatkettiin kehittämistyöpajoissa yhdessä osallistujien kanssa. Perusteluvaiheen tarkoitus on tunnistaa ja määritellä työlle tavoite, siihen pääsemiseksi käytettävät keinot ja varmistaa sitoutuminen sekä yhteinen visio. Organisointivaiheessa tavoite puretaan osatehtäviin, joille määritellään aikataulu, työskentelytapa ja osallistujat. (Mts. 2009, 56–58.)



Kuvio 9. Kehittämisen prosessi ja aikataulu

Koska kehittämistavoite ja visio ratkaisusta oli valmiiksi annettu, oli osallistujan sitoutumiseksi tärkeää pyrkiä saavuttamaan kehittämisen alussa yhteinen käsitys kehittämisen tavoitteista ja tarkoituksesta. Prosessin ongelmien kuvaaminen osallistujien itsensä tuottamana kannustaa niiden ratkaisuun, ja valmis visio ratkaisusta jäsentää kehittämisen pois pelkästä haasteiden pyörittelystä. Tavoitteena oli myös saavuttaa rajatut, perustellut ja konkreettiset kehittämistehtävät. Mahdollisimman laaja osallistuminen edistää sitoutumista kehittämiseen. (Mts. 57–58.)

Vaikka kehittämistä ohjasi edellä mainittu lineaarinen malli, tuotiin siihen PDSA:n avulla joustavuutta ja iteratiivisuutta. Kehittäminen organisoitui ja toteutui sykleissä ensin työpajojen ja tiedon tuotannon toteuttamiseksi yhdessä osallistettavien ammattilaisten kanssa, sitten työpajatuloksista

syntyneiden kehittämistehtävien toteuttamiseksi pienemmän työryhmän työnä, ja edelleen niiden käyttöön viemiseksi jatkuvien arviointien kautta. Toimijoiden mahdollisimman suuri määrä ensimmäisessä vaiheessa ja toisaalta määrän supistaminen kehittämistehtävien toteuttamisvaiheessa mahdollisti tarkoituksenmukaisen resurssien käytön. Ideointi ja perustelut vaativat laajan osallistumisen ja konkreettinen toteutus edellyttää pitkäjänteistä sitoutumista sekä mahdollisuutta jatkuvaan reflektointiin. Lopullisten kehittämistehtävien sisällön tarkennus, vaiheistus ja vastuuttaminen mahdollisti tulosten saamisen sekä jatkossa kokeilut ja jatkuvan parantamisen. (Mts. 58–61.)

Arviointia tehtiin PDSA-syklin ohjaamana prosessin aikana jokaisessa työpajassa, kehittämistehtäviä työstettäessä ja kehittämistyön valmistuttua tuotaessa erillisten osatehtävien tulos yhteen. Arviointien tehtävänä on suunnata kehittämistoimenpiteitä tavoitteeseen ja tuottaa tietoa toimivuudesta ja laadusta sekä kehittämiseen osallistuvien että sidosryhmien näkökulmasta.

Arviointiprosessi on myös keino asiantuntijoiden osallistamiseen ja yhteisen ymmärryksen lisääntymiseen, minkä avulla luodaan pohjaa muutokselle. (Mts. 61.) Arviointia voi katsoa kahdesta näkökulmasta, sisäisestä tai ulkoisesta, joilla molemmilla on omat hyötynsä (Mts. 62). Tutkimuksellisten menetelmien hyödyntäminen ja opinnäytetyön tarkastelunäkökulma lisää arviointiin objektiivisuutta vahvan sisäisen, kokemuksellisen näkökulman rinnalle.

Tieteellisen näytön ja luotettavuuden varmistamiseksi prosessin kaikki vaiheet dokumentoitiin huolellisesti, jotta oppiminen ja reflektointi voi toteutua ja siirrettävyys olisi mahdollista (Taylor ym. 2013, 291). Monipuolinen kehittämistyön seuranta ja dokumentointi oli myös edellytys prosessin ohjaamiselle, osallistujien tiedon tasalla pysymiselle, arvioinneille sekä kehittämisen sisällön tuottamiselle väheksymättä myöskään opinnäytetyön raportoinnin ja luotettavuuden arvioinnin mahdollistamista. Myös tulosten käytäntöön vieni sekä muiden havaittujen kehittämiskohteiden mahdollinen työstäminen jatkossa edellyttivät dokumentointia. (Toikko & Rantanen 2009, 80–82.) Kehittämistyön tulosten levittäminen on olennainen osa kehittämistyötä, mutta kuten tässä opinnäytetyössä, se toteutuu usein erillisenä prosessina (Mts. 62). Tämän työn laajuuteen kuului hallintamallin jalkauttamisen suunnitelma sekä tulosten esittely työyksikölle. Kehittämistehtävien toteutuksessa tavoitteena oli tuottaa kokeilun mahdollistavat ensimmäiset versiot.

5.2 Osallistaminen sitouttaa kehittämiseen

Kehittämistyö perustuu osallistavaan tutkimus- ja kehittämissviitekehyykseen. Osallistavan tutkimuksen käsitteen historia ulottuu 1970-luvulle ja ideologia jopa niin kauas kuin 1800-luvun puoliväliin. Käsitteellä on moniteoreettinen tausta, joka yhdistää mm. sosiologiaa, aikuiskasvatusta, yhteisöpsykologiaa sekä organisaatio- ja yhteisökehittämistä. Osallistava tutkimuksen prosessi on voimaannuttava ja sosiaalinen tapahtuma, joka yhdistää tutkimuksen, oppimisen sekä toiminnan ja tähtää muutokseen, jonka tuottajina ovat toimijat itse. Olennaista on osallistujan oma kokemus ja olettaus, että tieto rakentuu yhteisöllisesti. Tähän perustuu myös se, että osallistamisen lähestymistavoille ei ole tiukkoja metodologisia käytäntöjä, vaan ne ovat hyvin vapaamuotoisia ja syntyvät osallisten omasta kontekstista. (Hall 1992, 15–21.)

Kehittämistyön aineiston keruun menetelmäksi valittiin työpajakehittäminen, koska kehittämisiongelman ratkaiseminen nähtiin edellyttävän yhteistoimintaa ja laajaa kokemuspohjaa. Osallistavat menetelmät sopivat käytettäväksi tilanteessa, jossa tavoitellaan muutosta ja sitoutumista kehittämistoimintaan sekä lopputuloksen hyväksymiseen. Asiantuntijoiden mahdollisimman laaja osallistuminen mahdollistaa yhteisten tavoitteiden asettamisen, vahvan osaamisen ja kokemuksen hyödyntämisen sekä sitoutumisen sovituihin toimintaprosesseihin. Tavoitteena oli, että kehittämisprosessiin osallistuvat kokevat itsensä aktiivisina kehittäjinä ja lopputuloksen omistajina. Työpajoissa pyrittiin toimijälähtöisyyteen ja yhteistoiminnallisuuteen sekä vahvaan dialogisuuteen moniäänisyyden, yhteisöllisen oppimisen ja analysoinnin mahdollistamiseksi. Tekijä ja asiantuntijat osallistuivat kehittämiseen tasavertaisina tekijän toimiessa kehittämistyön fasilitoijana sekä tiedon analysoijana ja kerääjänä vastaten kehittämisprosessin etenemisestä. (Toikko & Rantanen 2009, 90–97.)

Koska kehittämistavoite ja visio ratkaisusta olivat valmiina, osallistujan sitouttamiseksi oli tärkeää pyrkiä saavuttamaan kehittämisen alussa yhteinen käsitys kehittämisen tavoitteista ja tarkoituksesta. Prosessin ongelmien kuvaaminen osallistujien itsensä tekemänä kannustaa niiden ratkaisuun ja valmis visio ratkaisusta jäsentää kehittämisen pois pelkästä haasteiden pyörittelystä. Tavoitteena oli myös saavuttaa rajatut, perustellut ja konkreettiset kehittämistehtävät. (Mts. 57–58.)

Työpajoissa hyödynnettiin learning cafe- eli oppimiskahvilamenetelmää, jossa ennakkoon valittuihin aiheisiin keskityttiin ryhmittäin. Oppimiskahvilamenetelmä soveltuu kehittämiseen, jossa työkennelläan yhteistoiminnallisesti oppien, ideoiden ja keskustellen sekä luodaan ja siirretään tietoa. Menetelmässä keskiössä on keskustelu ja yhteisen ymmärryksen sekä ratkaisujen löytäminen. (Learning cafe eli oppimiskahvila n.d.) Poiketen learning cafe -menetelmästä kaikki ryhmän jäsenet vaihtoivat aihetta yhdessä ja tekijä kiersi ryhmiä fasilitoiden tarvittaessa keskustelua.

Kehittämistarpeiden priorisoinnissa hyödynnettiin arvokartoitus-menetelmää, jossa kehittämistarve asetetaan nelikenttään ja sitä arvioidaan tärkeyden (vähemmän tärkeä/tärkeä) ja nykyisen asiantilan (huono/hyvä) suhteen. Kehittämistarpeen työstämisessä hyödynnettiin Sinisen meren strategian kysymyspatteristoa, joka auttaa etsimään kehittämiskohteesta poistettavia, supistettavia sekä korostettavia tekijöitä sekä pohtimaan, tuleeko kohteelle luoda uusia tekijöitä, esimerkiksi toimintamalleja tai menettelyitä, joita ei aikaisemmin ole käytetty. Tämä menettely auttaa löytämään toiminnalle uusia suuntia, minkä takia sitä hyödynnettiin tässä kehittämistyössä auttamaan arvioimaan kriittisesti vakiintunutta toimintatapaa. (Sinisen meren strategia n.d.)

Erialaisten kyselyiden, arvioinnin ja äänestyksen toteutuksessa hyödynnettiin ilmaista verkkotyökalua AhaSlidesia. Työkalu mahdollisti anonyymien vastausten keräämisen sekä dokumentoinnin. Samoin työkalulla voitiin toteuttaa kysely kehittämistarpeen priorisoinnista. Kehittämistä arvioitiin sekä osallistujien että tekijän tekemänä jokaisen työpajan jälkeen. Osallistujien osallistamisella haluttiin arvioida työpajojen menetelmällistä ja sisällöllistä onnistumista sekä varmistaa yhteiset tavoitteet ja kehittämiseen sitoutumisen.

Tekijä hyödynsi itsearviointin Innokylän arviointimittaria, jonka avulla voi arvioida kehittämisprosessia sekä kehittämistavoitteiden saavuttamista yhdeksällä kehittämisen osa-alueella: tarpeet, tavoitteet, osallisuus, ratkaisun kuvaus, ratkaisun vastaaminen tavoitteisiin, kokeilu, arviointi, resurssit ja toteuttaminen. Itse- ja vertaisarviointin työkalun avulla jäsennettiin arviointia ja varmistettiin kehittämisprosessin oikea suunta. (Arviointimittari n.d.) Lisäksi kunkin työpajan jälkeen käytiin tekijän ja työelämäohjaajan välinen keskustelu, jossa läpikäytiin työpajan tulokset, arviointi ja tekijän tuottama seuraavan työpajan suunnitelma.

6 Kehittämistyön toteutus ja aineisto

Kehittämistyö toteutettiin organisaation sisäisenä kehittämistyönä Keski-Suomen hyvinvointialueen tietohallinnossa, joka on tekijän oma työyksikkö. Kehittämisaineisto kerättiin syksyllä 2024 erikseen järjestetyissä kehittämistyöpajoissa osallistavin menetelmin sekä havainnoimalla yksikön viikoittaisia hankintaesityskokouksia. Kehittämistyön suunnittelun ja kehittämistehtävien tueksi kartoitettiin organisaation olemassa oleva hankintaohjeistus ja sen soveltuvuus ICT-hankintojen hallintaa tukemaan. Kehittämisaineiston avulla tuotettiin kehittämistehtävinä ICT-hankintojen hallintamalli -dokumentti, uudistettiin hankintaprosessi yhdistämällä erilliset hankintaehdotus- ja hankintaesitysprosessit ja tuotettiin siitä prosessikuvaus sekä uudistettua prosessia vastaava dynaaminen hankintaesityslomake sähköisine työkulkuineen ja sitä täydentävä kustannus-hyöty-analyysi-laskentakaavio.

Työpajat toteutettiin kolmen työpajan sarjana viikon välein marras-joulukuussa 2024. Kestoltaan ne olivat kahdesta kolmeen tuntia (3 h, 2 h ja 2,5 h). Tekijä suunnitteli ja fasilitoi työpajat sekä analysoi niiden ja hankintakokousten aineiston. Työpajoista nousseet kehittämistehtävät toteutettiin tekijän, työelämäohjaajan ja kahden muun asiantuntijan työnä.

Työpajoihin kutsuttiin (liite 1 Kutsu kehittämistoimintaan) harkinnanvaraisen valinnan perusteella tietohallinnon hankinnoissa toimivia asiantuntijoita (28 hlöä), joiden tehtäviin ICT-hankinnat kuuluvat, tavoitteena oli 15–25 osallistujaa eri kokemustasoilta. Osallistujia työpajoissa oli 11/6/6 henkilöä, yhteensä 14 eri osallistujaa mukaan lukien kehittämistyön tekijä. Osallistujia oli sekä johtotimistä että työntekijöistä, joiden tehtävänimikkeitä ovat mm. palvelu- ja projektipäällikkö.

Suostumus opinnäytetyöhön (liite 2) kerättiin työpajaan osallistuvilta.

Työpajojen tavoitteena oli tuottaa tietoa hallintomallin kohdealueeseen liittyvistä käsitteistä (kuvio 7 Hallintomalli, sivulla 32) eli ICT-hankintojen hallinnasta Keski-Suomen hyvinvointialueella ja siihen liittyvistä kehittämistarpeista sekä määritellä opinnäytetyön rajauksen mukaiset kehittämistavoitteet. Työpajojen sisältö suunniteltiin kehittämistarpeen ratkaisemiseksi kehittämisprosessin vaiheita perustelu, organisointi ja toteutus noudattaen. Tiedonkeruu ja sen perusteella toteutettu tiedon analysointi tarkensivat seuraavien työpajojen sisältöä ja tavoitteita. Jokainen työpaja aloitettiin virittäytymisellä aiheeseen ja lopetettiin työpajan onnistumisen arviointiin.

Työpajoissa hyödynnettiin aikaisemmin raportissa kuvattuja osallistavia menetelmiä. Tekijä tuotti saadusta aineistosta osallistujille yhteenvedon, joka käytiin läpi aina seuraavan työpajan aluksi. Työpajamateriaali oli kehittämiseen osallistuville saatavilla kunkin työpajan jälkeen samoin kuin muu kehittämisaineisto sitä varten perustetulla Teams-kanavalla, jolle pääsy oli rajattu kehittämiseen osallistuville.

6.1 Aineiston analysointi

Kehittämistyön aineisto koostuu olemassa olevasta hankintoihin liittyvästä dokumentaatiosta, ohjeista ja kuvauksista sekä kehittämistyöpajojen ja hankintakokousten muistiinpanoista ja tuotoksista, niiden analyysistä ja arvioinneista. Tutkivan kehittämistoiminnan yhteydessä tiedontuotanto jäsentyy kehittämistoiminnan ehdoilla ohjaten sen eri vaiheissa tavoitteiden asettelua, kehittämisprosessia ja arviointia. Tiedon keruuta ja analysointia määrittää sekä rajaa tilanne, käytötarkoitus ja esimerkiksi käytettävissä oleva resurssi. (Toikko & Rantanen 2009, 119–121.)

Tekijä analysoi työpajoissa syntyvän aineiston heti kunkin työpajan jälkeen. Saatu aineistoa jäsennettiin, kuvailtiin ja tulkittiin sisällöllisesti, määrällisesti ja laadullisesti. Sen avulla dokumentoitiin kehittämistä ja voitiin ohjata seuraavaa työpajaa sekä sen tiedontuotantoa. Pitkärannan (2010) mukaan tulkinnallisessa lähestymistavassa tutkija hyödyntää omaa esikäsitystään ja selvittää ilmiötä tutkimusaineistosta käsin. Tällaisen deskriptiivisen menetelmän avulla pyritään systemaattisesti kuvaamaan ilmiötä kokoamalla siitä tietoa kuvaten ja selittäen sitä pitäytyen tutkimuksen tuottamissa tosiasioissa. (Pitkäranta 2010, 128).

Aineisto oli pääsääntöisesti osallistujien itse kirjallisesti tuottamaa ja lisäksi jonkin verran mukana oli tekijän tekemiä keskustelumistiinpanoja. Osallistujien tuottama aineisto tallennettiin opinnäytetyöaineistoon sellaisenaan kuvina, ja niiden sisältämät tiedot litteroitiin erottaen jokainen ilmaisu omakseen. Yksittäisten henkilöiden näkemyksiä ei käytetty tutkimusaineistona tai ole dokumentoitu aineistoon. Litteroitu aineisto taulukoitiin ja luokiteltiin sisältöä kuvaaviin luokkiin ja mahdollisuuksien mukaan alaluokkiin. Määrällistä analyysiä toteutettiin havaintomääristä/luokka. Luokittelun ja määrällisen analyysin avulla aineistoa jäsennettiin käsiteltävään muotoon, josta pystyttiin tuottamaan yhteenvedoja ja tulkintaa. Taulukossa 2 on esimerkki, miten aineistoa luokiteltiin ydinprosesseja ja toimintamalleja koskevan työpajatehtävän tuloksista.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston luokittelusta, ydinprosessit ja toimintamallit

Alkuperäinen ilmaisu	Luokka	Kaikki luokat	Mainintoja/kpl
Hallintosäännön noudattaminen	Ohjauksen noudattaminen	Ohjauksen noudattaminen	7
Lakien noudattaminen		Taloudenhallinta	4
Säädösten huomiointi		Kokonaisarkkitehtuurin hallinta	2
HVA strategia		Hankintaprosessi	21
HVA hankintastrategia		Resursointi	2
Hankinnan strategia		Päätöksenteko	2
Lääkintälaitteiden erityispiirteet		Sopimushallinta	6
		7 kpl	

Työpajojen tuloksista tehtiin kumulatiivista yhteenvetoa työpajaprosessin aikana aiheittain ja työpajoittain. Kunkin työpajan aineisto käsiteltiin ja luokiteltiin erikseen ja aineistot yhdistettiin toisiinsa neljän eri teeman alle: 1) mielikuvat ICT-hankintojen hallinnasta, 2) ICT-hankintojen prosessit ja toimintamallit, 3) ICT-hankintojen ohjaus ja 4) ICT-hankinnat hyvinvointialueella. Lopuksi aineistosta tuotettiin kehittämistehtävät ja niiden tarkennukset sekä suunnitelma kehittämistöiden edelleen edistämisestä.

Aineiston kerääminen, jäsentäminen ja selittäminen sisältää tulkintaa ja tekijän omaa ymmärrystä kehittämisen kohteesta. Näin ollen tutkimusaineisto voi sisältää tekijän vaikutusta, joka voi ohjata kehittämisen suuntaa. Myös ennalta valittu kehittämistavoite voi ohjata kehittämistä sen sijaan, että tavoite muodostuisi puhtaasti osallistujilta työpajoissa. (Pitkäranta 2010, 134–136.) Työpajoissa edellisen työpajan tuotokset esitettiin osallistujille ja niiden tulkinnasta käytiin keskustelua. Samasta syystä kehittämiskohteiden ja tehtävien valintaa iteroitiin eri tavoin. Pidättäytyminen analysoidessa pelkistämistä alkuperäistä aineistoa liikaa, dokumentoimalla analysointi huolellisesti ja kuvaamalla se tarkasti pyrittiin lisäksi varmistamaan tulosten luotettavuus.

Organisaation olemassa oleva hankintoja ohjeistava dokumentaatio kerättiin ja analysoitiin siitä näkökulmasta, voidaanko sitä ja miltä osin hyödyntää ICT-hankintaprosessissa. Dokumentaatio kerättiin taulukkoon, jossa kukin dokumentti sai ID-numeron ja se nimettiin. Dokumentin sisältö kuvattiin lyhyesti, määriteltiin sen hyödynnettävyys, kuvattiin dokumentin lähde ja sen omistaja, lisättiin linkki mahdolliseen sähköiseen lähteeseen sekä lopuksi kirjattiin aineistonhallinnallisista syistä, hyödynnettiinkö dokumenttia opinnäytetyössä ja missä sen vaiheista.

6.2 Työpaja I

Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli perustella kehittämistyö sekä tuottaa tietoa hallintomallin kohdealueesta eli ICT-hankintojen hallinnan nykytilasta Keski-Suomen hyvinvointialueella ja siihen liittyvistä kehittämistarpeista. Erityisesti perustelu- ja arviointivaiheissa on tärkeä huomioida, mitä aikaisemmin luvun 4 alussa todettiin. Jotta tavoitteet ja mittarit voidaan asettaa, on aloitettava määrittelemällä ja kuvaamalla yhdessä, mitä laatu ICT-hankintojen hallinnassa tarkoittaa.

Kehittämistyöpajan tiedonhankinnan teemoiksi oli valittu neljä aihealuetta:

- 1) mielikuvat ICT-hankintojen hallinnasta
- 2) ICT-hankintojen prosessit ja toimintamallit
- 3) ICT-hankintojen ohjaus
- 4) ICT-hankinnat hyvinvointialueella.

Työpajan aluksi osallistujat perehdytettiin kehittämistyön tavoitteisiin, menetelmiin ja hyötyihin sekä käytiin läpi kehittämisen aikataulu. Kehittämisen kohteeseen virittäytyttiin keskustelemalla parin kanssa siitä, mitä mielikuvia ICT-hankintojen hallinnasta herää. Osallistujat (11 hlöä) tuottivat ajatuksistaan sanapilven, joka sisälsi 54 erilaista ilmaisua tai käsitettä, jotka voitiin jakaa kahdeksaan eri luokkaan: osaaminen, prosessi, sidosryhmäyhteistyö, hallinta, menettely, omistajuus, ohjaus ja talous. Yhteenvedona voitiin todeta, että ICT-hankintojen hallinta koettiin kompleksisena kokonaisuutena, jonka hallinta on hankalaa, jopa sekavaa. Osallistujat kokivat puutteita kokonaiskuvan hallinnassa, päätöksentekijyydessä sekä kokonaisarkkitehtuurinhallinnassa. Budjetin riittävyys oli myös huolena.

Seuraavaksi työpajassa jakauduttiin kolmeen ryhmään, ja sovelletulla learning cafe -menetelmällä kerättiin tietoa kolmesta eri aiheesta: 1) Mitä ovat hankintojen ydinprosessit ja toimintamallit, 2) Mikä/mitkä asiat ohjaavat hankintoja ja 3) Minkälaisia hankintoja tehdään. Ryhmät tuottivat aineistoa aiheittain valkotaululle post-it-lapuille kirjaten. Jokainen ryhmä käytti noin 20 minuuttia aikaa kunkin aiheen aineiston tuottamiseen, ja seuraava ryhmä näki edellisen tuotoksen. Poiketen learning cafe -menetelmästä, kaikki ryhmän jäsenet vaihtoivat aihetta yhdessä ja tekijä kiersi ryhmiä fasilitoiden tarvittaessa keskustelua. Fasilitointia tukemaan osallistujille oli myös annettu tekijän ennalta tuottamia, keskustelua ja aiheen käsittelyä edistäviä kysymyksiä.

Työpajan aineisto luokiteltiin aihetta kuvaaviin ja tiivistäviin tekijöihin/luokkiin tehtävittäin. Hankintojen hallintaan liitettiin taulukon 3 mukaisesti prosesseja ja toimintamalleja, jotka voitiin luokitella seitsemään (7) eri luokkaan. Hankintaprosessiin liittyviä ilmaisia oli eniten (21), ja hankinnan monet menettelyt ja prosessit korostuivat. Erilaisia ohjauksen lajeja aineistosta löytyi kahdeksan (8), ja sopimushallintaan liitettiin kuusi (6) toimintamallia. Menettelyitä taloudenhallintaan löytyi neljä (4) ja kokonaisarkkitehtuuriin, resursointiin sekä päätöksentekoon kuhunkin kaksi (2).

Taulukko 3. Hankintojen ydinprosessit ja toimintamallit

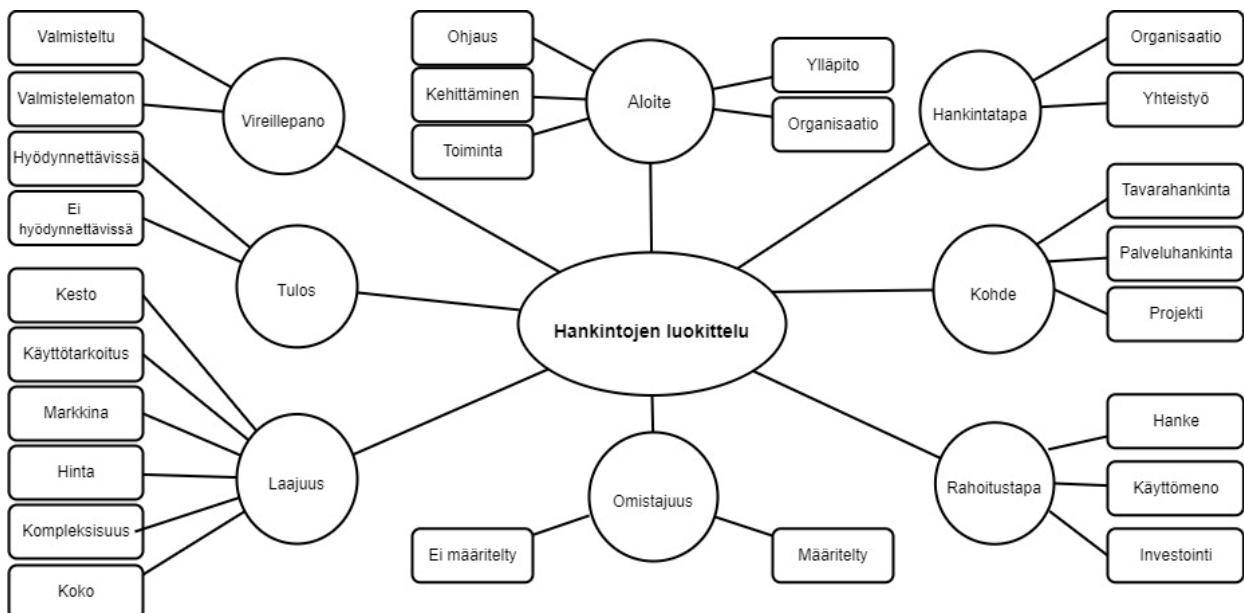
1) Hankintojen ydinprosessit ja toimintamallit	
Luokat ja maininnat/kpl	
Ohjauksen noudattaminen	8
Taloudenhallinta	4
Kokonaisarkkitehtuurinhal-	2
Hankintaprosessi	21
Resursointi	2
Päätöksenteko	2
Sopimushallinta	6
	7 kpl

Hankintoja ohjaavia ilmaisia tuotettiin yhteensä 39 kappaletta, ja ne olivat luokiteltavissa yhdeksään eri luokkaan taulukon 4 mukaisesti: henkilötekijä, ohjaus, menettely, toimintaympäristö, organisaatio ja johtaminen, talous ja budjetointi, teknologinen ympäristö, HVA tekninen ympäristö ja sopimukset. Nämä luokat voitiin tiivistää vielä viiteen eri alaluokkaan: sisäinen ohjaus, sisäinen vaikutus, sisäinen päätös, ulkoinen ohjaus ja ulkoinen vaikutus. Kaksi ilmaisia liittyi kahteen eri alaluokkaan, sisäiseen päätökseen ja ulkoiseen vaikutukseen. Aineistossa korostui sisäisten ja ulkoisten vaikuttavien tekijöiden määrä.

Taulukko 4. Hankintoja ohjaavat asiat

2) Hankintoja ohjaavat asiat			
Luokat ja maininnat/kpl		Alaluokat /kpl	
Henkilötekijä	3	Sisäinen ohjaus	4
Ohjaus	9	Sisäinen vaikutus	18
Menettely	6	Sisäinen päätös	7
Toimintaympäristö	3	Ulkoinen ohjaus	6
Organisaatio ja johtaminen	5	Ulkoinen vaikutus	13
Talous ja budjetointi	5		5 kpl
Teknologinen ympäristö	4		
HVA tekninen ympäristö	3		
Sopimukset	1		
	9 kpl		

Kolmannen tehtävän aineiston erilaisista hankinnan lajeista voitiin luokitella kahdeksan eri tekijän perusteella: aloite, vireillepano, hankintatapa, kohde, laajuus, rahoitustapa, omistajuus ja tulos. Näitä kuvattiin kolmenkymmenen eri ilmaisun tai tekijän avulla. Kaksikymmentäkolme alaluokkaa tarkensi luokittelua kuvan 10 mukaisesti. Aineiston perusteella voitiin todeta, että hankintoja syntyy ja toteutetaan erilaisiin tarkoituksiin monista lähtökohdista, monilla menetelmillä, yhteistyöllä, rahoituksella ja lopputuloksella, vaihtelevassa koossa, laajuudessa ja markkinassa.



Kuvio 10. Hankintojen luokittelun tekijät

Seuraavassa vaiheessa työpajassa jakauduttiin kahteen ryhmään, joiden tehtävä oli tuottaa vastauksia kysymyksiin 1) mikä toimii hankintaprosessissa / mikä on hyvin / mitä ei haluta muuttaa ja 2) mikä ei toimi hankintaprosessissa / mitä pitäisi kehittää/kuvata/päätää. Tavoitteena oli saada selville paitsi kehitystarpeita, myös vaalittavia hyviä käytäntöjä. Ensimmäiseen kysymykseen tuotettiin pitkän keskustelun jälkeen vastaukseksi ainoastaan, että on ”*Paljon hyvää, mutta tarvitaan muutoksia!*”.

Toisena kysymyksenä hankintaprosessin kehittämistarpeet koottiin ja niiden valinnassa ja priorisoinnissa hyödynnettiin arvokartoitus-menetelmää. Siinä kehittämistarve asetettiin nelikenttään, jossa sitä arvioitiin tärkeyden (vähemmän tärkeä/tärkeä) ja nykyisen asiantilan (huono/hyvä) suhteen. Nelikenttään tuotettiin kehittämistarpeita, jotka voitiin sisällyttää neljään eri kokonaisuuteen: 1) osaamisen ja resurssien varmistaminen 2) hankintojen vaatimusmäärittelyn haasteiden helpottaminen 3) hankinnan valmistelu- ja läpivientiprosessin kehittäminen sekä 4) prosessikuvausten ja toimintamallien tarkastus sekä niiden jalkauttaminen/perehdytys. Hankinnan valmistelu- ja läpivientiprosessi asetettiin tärkeydeltään ensimmäiseksi ja nykyiseltä asiantilaltaan keski-erroksi. Prosessikuvaukset asettuivat tärkeydeltään keskiverroksi ja asiantilaltaan hyväksi. Resurssien ja osaamisen varmistaminen asettui keskiverroksi, mutta hiukan vähemmän tärkeäksi kuin hankintaprosessi. Vaatimusmäärittelyiden kehittäminen jäi käsittelemättä ajan loppuessa.

Työpajan päätteeksi käytiin lyhyt keskustelu tuloksista, ja osallistujat arvioivat lisäksi kukin itsenäisesti työpajan menettelytapoja ja antia vastaamalla anonyymisti, mikä työpajassa oli tärkeää, mihin tulisi keskittyä, mikä toimi/ei toiminut, mitä opittiin. Kehittämismenetelmä ja työryhmä toimivat osallistujien mielestä hyvin. Työpajassa tehtiin oikeita asioita ja saatiin heräteltyä ajatuksia sekä kerättyä erilaisia, monipuolisia näkökulmia. Uusia ajatuksiakin syntyi, ja kokonaisprosessia kuvattiin.

Tekijän arvioinnissa voitiin todeta, että kehittämisen tarpeet oli hyvin tunnistettu ja selkeästi määriteltä. Tavoitteiden määrittely oli käynnissä ja osallisuus toteutui kohtalaisen hyvin otoksen ollessa edustava. Resursoinnin mahdollinen haaste oli tunnistettu, ja ratkaisun toteuttamisen varmistamiseksi oli suunniteltu työn vaiheistamista ja rajaamista.

6.3 Työpaja II

Työpajan II tavoitteena oli kehittämistavoitteen valinta ja tarkentaminen. Työpajan osallistujat olivat osin eri henkilöitä kuin ensimmäisessä työpajassa. Yhteensä paikalla oli kuusi henkilöä, osallistujamäärää vähensivät sairastumiset ja akuutit työkiireet. Työpajan aluksi tekijä esitteli ensimmäisen työpajan aineiston alustavan analyysin ja saavutetun tietopohjan sekä alustavasti kiteytetyt kehittämistavoitteet, jotka oli priorisoitu työpajan I arvokartoituksen mukaisesti. Läpikäynti herätti runsaasti keskustelua osallistujien kesken. Keskustelu kirjattiin ylös ja aineisto litteroitiin ja analysoitiin muun aineiston mukana. Keskustelua käytiin hankintastrategian tarpeesta, sopimus- ja elinkaarihallinnasta mukaan lukien palvelun laadun seurannan tarpeet, resursoinnista ja osaamisesta (erityisesti hankinta- ja juridinen osaaminen sekä resursointi) sekä in house -yhtiöiden ohjauksen lisäämisestä.

Jotta kehittämiskohteiden valinta ja priorisointi varmistuisi, toteutettiin AhaSlidesiin seuraavaksi kaksi kyselyä, mihin kaikki osallistujat vastasivat yksilöllisesti. Kysymykseen 1) mihin (muihin) haasteisiin, epäjatkuvuuskohtiin, epätietoisuuksiin, puutteisiin tms. olet hankintaehdotus- ja/tai hankintaesitysprosessissa törmännyt, vastattiin sanapilven avulla. Vastauksia tuli vähän:

”ei täydennettävää”, ”vaatimusdokumentaatio”, ”toimittajan epäketteryy”, ”liian tiukat sanamuodot rajaa hankintaa ja pakottaa huonoihin valintoihin”, ”inhouse epäketteryy”.

Vastaukset ja niihin liittynyt keskustelu vahvistivat, että ensimmäisessä työpajassa todetut toimittajahallinta ja hankintojen vaatimusmäärittely koetaan vaativan parannuksia. Uutena kehittämissideana keskustelussa nousi esiin kilpailutuksia ja hankintoja koskevien lessons learned -käytäntöjen käyttöön ottaminen.

Kysymyksessä 2 äänestettiin tärkeimmästä kehittämiskohteesta. Kolme kohdetta sai tasapisteet (2 p.), yksi kohde ei saanut ollenkaan pisteitä. Tulokset olivat: Osaamisen ja resurssien varmistaminen 2 p., Vaatimusmäärittely/vaatimuspankki 0 p., Prosessien/toimintamallien tarkistaminen, muutokset ja puutteet 2 p., Hankinnan valmistelu- ja läpivientiprosessi 2 p. Keskustelussa osallistujat tarkensivat äänestysvalintaansa, ja kehittämiskohteista jatkettiin edelleen keskustelua. Osaamisen ja resurssien varmistaminen koettiin tärkeäksi, mutta todettiin sen olevan enimmäkseen opinäytetyön rajauksen ulkopuolella. Vaatimusmäärittely miellettiin kuuluvan osaksi hankinnan

valmistelua, minkä takia sitä ei äänestetty. Hankintaprosessiin liittyvissä toimintatavoissa koettiin haasteita olevan enemmän sidosryhmillä ja rajapinnassa, ei niinkään yksikön omissa käytännöissä. Toisaalta todettiin, että prosessien kuntoon saattaminen ja omien toimintatapojen kehittäminen tai päivittäminen tulee tehdä ensin ja olevan opinnäytetyön rajauksen sisällä. Yhteisesti kehittämiskohteeksi valittiin keskustelun jälkeen hankinnan valmistelu- ja läpivientiprosessi.

Kolmannessa vaiheessa työpajassa siirryttiin työstämään kehityskohdetta täydentäen ja muokaten nykyisiä hankintaehdotus- ja -esitysprosessien prosessikuvauksia työpajan I aineiston tulosten perusteella. Osallistujien vähäinen määrä (6 hlöä) mahdollisti sen, että työ toteutettiin yhtenä ryhmänä keskustelevasti. Tässä vaiheessa keskusteltiin kokonaisprosessin toimenpiteiden ja menettelyiden järjestyksestä, niiden uudistamis- ja lisäystarpeista sekä ja siitä, kenelle tai mille yksikölle eri vaiheet, menettelyt tai päätöksenteko kuuluvat. Työ ei valmistunut, ja sitä päätettiin jatkaa seuraavassa työpajassa.

Yhteenvedo tähänastisesta oli, että nykyisten hankintaehdotus- ja hankintaesitysprosessien / sähköisten lomakkeiden yhdistäminen yhdeksi ja esitysten valmistelun sekä haasteellisten hankintojen päätöksenteon parantaminen tulee olla hankintaprosessin kehittämisen tavoitteena. Kustannushyötyjen arvion tulee olla osa hankintaesitystä, ja myös oman työn arvo tulee laskea hankintakustannuksena. Tärkeää on parantaa jatkossa hankinnan hyötyjen arviointia vielä käyttöönoton jälkeen osana palvelunhallintaa, jotta voidaan todeta, toteutuivatko hankinnalla tavoitellut hyödyt, ja saada oppia seuraaviin hankintoihin.

Osallistajat tuottivat työpajan lopuksi anonyymien arvioiden siitä, mikä työpajassa II oli tärkeää, mihin tulisi keskittyä seuraavassa työpajassa, mikä toimi/ei toiminut, mitä opittiin. Tuloksena oli, että keskustelu oli hyvää, mutta rönsysi liikaa. Prosessikuvauksen edistäminen yhdeksi kattavaksi malliksi oli työpajan anti ja seuraavan aihe. Jatkossa toivottiin työstettävän myös geneeristä vaatimusmäärittelyä, lessons learned -käytäntöjä sekä kustannus-hyötyanalyysiä ja kokonaisvaikutusten arviointia osana hankintaprosessin kehittämistä. Huomioksi nostettiin myös ICT-arviointia tai valmistelua vaativien, hankintatoimen toteuttamien hankintojen menettelytapojen parantaminen.

Tekijän arvioinnissa nousi huomioksi, että toisessa työpajassa ei saavutettu kaikkia ennalta asetettuja tavoitteita. Osallistujilla oli keskustelutarvetta, mikä vei aikaa, eikä keskustelu pysynyt täysin

ennalta suunnitellussa sisällössä. Tähän saattoi vaikuttaa osallistujien osittainen vaihtuminen tai tarve yhdessä määrittää lisää kehittämistä keskustellen sekä työpajan osallistumista edistämään tarkoitettu vapaaseen keskusteluun kannustava työskentelytapa. Tekijä pohti myös, oliko vaikutusta sillä, etteivät kaikki osallistujat olleet mukana kehittämistyön perehdyttävässä alustuksessa. Osallistujamäärän pienuus myös aiheutti pohdintaa siitä, onko tämänkaltaiseen kehittämistyöhön yksikössä riittävästi resurssia tai motivaatiota ja kääntyikö osallistumisen lisäämiseksi mahdollistettu vapaa osallistuminen itseään vastaan.

Työpajan osa-alueet, joista aineistoa syntyi, olivat: 1) työpajan I nostot -läpikäynnin keskustelu, muut haasteet hankintaprosessissa (kysymys 1), kehityskohteen valinta (äänestys) ja hankintaprosessin työstön aikana prosessikuvaukseen tuotetut muutokset. Työpajan aineisto kuvattiin, litteroitiin ja luokiteltiin kehittämisen teemojen mukaisiin osa-alueisiin yhdistäen työpajan I aineistoon. Aineiston perusteella nousi esille taulukon 5 mukaisesti neljä kehittämisen teemaa ja useita niihin perustuvia kehittämistoimenpiteitä.

Taulukko 5. Kehittämisen teemat ja toimenpiteet

Kehittämisteemat	Kehittämistoimenpiteet
Kokonaiskuvan luominen ja kuvaaminen	Kokonaiskuvan tuottaminen: hallintamallin kuvaaminen (nyky- ja tavoitetila)
Menettelyiden kehittäminen ja kuvaaminen	Hankintaan liittyvien prosessien ja menettelyiden tarkastaminen, puutteiden täydentäminen.
Osaamisen vahvistaminen	Roolit ja vastuut/tehtävät (Tiha ja sidosryhmät, omistajat ja päätöksentekijät)
Johtaminen ja strategiset valinnat	ROI ja KA-ajattelu sekä vaikutustenarviointi osaksi hankintapäätöstä, oman työn arvo osaksi kustannuksia
Yhteistyö, resursointi, osaamisen kehittäminen	Hankinnasta salkkuun yhä "putkea" -ajattelu
	Lessons learned -käytännöt läpi leikaten hankinnat ja palveluiden/järjestelmien elinkaari
	Vaatimuspankkityö
	Perehdytysuunnitelma
	Sopimuksen elinkaarihallinnan tarkastelu ja kehittäminen
	Palvelun laadun seuranta
	Suosituksien päätöksistä/kehittämistoimenpiteistä

6.4 Työpaja III

Kolmannen työpajan tavoitteena oli keskittyä hankintaprosessin kehittämiseen aikaisempien työpajojen aineiston perusteella. Osallistujia oli yhteensä kuusi (6). Jotta kehittämisen fokus saataisiin pidettyä opinnäytetyölle asetettujen rajausten mukaisena, alustettiin työpajaa lyhyesti muistuttamalla osallistujien mieleen opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset sekä keskeiset käsitteet. Työpajojen I ja II aineiston yhteenvedon pohjalta käytiin keskustelua, joka tarkensi myös uusille osallistujille edeltävien työpajojen tuotoksia sekä päätelmiä ja alusti hankintaprosessin kehittämistyöskentelyä. Keskustelusta nousi esille ohjaukseen, menettelyihin, osaamiseen ja toimintatapoihin liittyviä seikkoja, kuten hankintaesitysten parempi perustelu, vaatimuspankin tarve, lääkinnällisten laitteiden erityispiirteiden parempi huomiointi hankinnassa ja palveluiden laadun seurannassa, tarve osallistaa toiminnan edustajia hankintaesitysten valmisteluun enemmän sekä hankintakokousten mahdollinen uudelleenorganisoinnin tarve.

Hankintaprosessin kehittämistyöskentely toteutettiin keskustellen ja verraten olemassa olevia hankinnan prosessikuvauksia sekä hankintaehdotus- ja -esityslomakkeiden nykyversioita työpaja-aineistosta nousseisiin kehittämistarpeisiin. Keskustelu ja käytössä olleisiin vanhoihin hankintaprosessinkuvauksiin kirjatut merkinnät dokumentoitiin, litteroitiin, tiivistettiin kehitystarpeiksi ja luokiteltiin. Työpajoissa II ja III tehtiin yhteensä 40 kehityshuomiota, jotka voitiin jakaa neljään eri luokkaan sen perusteella, mitä osaa prosessissa kehitystarve koski. Näitä olivat menettely, ohjaus, osaaminen ja toimintatapa. Esimerkkejä aineistosta taulukossa 6.

Taulukko 6. Esimerkki hankintaprosessin kehitystarpeiden luokittelusta

Kehittämistarve	Luokittelu
Ohjeistusta hankintaehdotus- ja esityslomakkeille	ohjaus
Kustannus-hyötyanalyysi-mallipohja toteutettava	menettely
Tietosuojan vaikutusten alkukartoitus jo ehdotukseen	menettely
Päätöksentekijät: KA-työryhmä? SOTE-ICT -ryhmä?	toimintatapa
Onnistumista mittaroitava	menettely
Parempi (HE) valmistelu	toimintatapa
Hankinnan perusteleva paremmaksi	ohjaus
Vaatimuspankki tarvitaan	menettely
Osaamista lisää lääkinnällisten laitteiden edellyttämistä vaatimuksista	osaaminen

Työpajan osallistujien arvioinnin yhteenvedona oli, että yhdessä keskustelu ja ideointi tuottaa tuloksia. Konkretia puree, mutta kehittäminen vaatii aikaa, sitoutumista ja jatkuvuutta. Tekijän arvioinnissa todettiin, että kehittämisen tarpeet oli tässä vaiheessa työpajasarjaa määritelty selkeästi, ja kehittämisen kokonaisuus oli riittävän täsmällinen. Kehittämisen tavoitteiden konkretisoiminen yksityiskohtaisiksi toimenpiteiksi oli käynnissä ja valmistumassa seuraavassa kehittämisprosessin vaiheessa. Osallisuus toteutui kohtalaisesti, mutta osallistumisen vähyyks saattaa jatkossa heikentää kehittämistyön tuloksen hyväksymistä. Kehittämisen jatkotyöstö vaatii vielä resurssia.

6.5 Hankintakokoukset ja muu aineisto

Havainnointiaineistoa kerättiin neljästä perättäisestä hankintakokouksesta ajalla 19.11.-10.12.2024. Hankintakokoukset kestävät pääsääntöisesti niille varatun 1,5 tuntia. Tekijä kirjasi kokoushavainnot vapaamuotoisesti kokouksen keskustelusta kokouksittain. Tavoitteena oli asiasisällön saaminen talteen vuorovaikutustilanteen konteksti huomioiden, ei sanatarkka litterointi. Hankintakokousten havainnoinnin avulla tuettiin työpajojen valmistelua ja käsittelyä sekä saatiin tekijälle täydentävää tietoa kehittämiskohteista. Havainnointi auttaa asiayhteyksien luontia, ristiriitojen havainnoimista sekä monipuolistaa ja selkeyttää saatua tietoa (Pitkäranta 2010, 110). Esimerkki aineiston käsittelystä on taulukossa 7.

Taulukko 7. Esimerkki havainnointiaineiston käsittelystä

KokousID	Havainnointimuistiinpano	Muistiinpano tiivistettynä	Luokka
Kokous I	Ihmisten läsnäolo ja kokoukseen saapuminen ei ole ennakoitavissa, on epävarmaa (tänään 6-> 8-> 13->16-> 17 osallistuja vaihdelleen, joku tulee, toinen lähtee)	Osallistuminen vaihtelee 6–17, ei voi ennakoida	Osallistuminen
Kokous I	Saatetaan tarvita tiettyjä henkilöitä, olisiko hyvä olla kutsukäytäntö, kuten CAB?	Osallistuminen vaihtelee, ei voi ennakoida	Osallistuminen
Kokous I	Hankinta voi linkittyä useisiin projekteihin / järjestelmiin, vaikka on saanut aloitteen jostain tietystä hankkeesta/projektista.	Riippuvuudet muihin järjestelmiin/hankintoihin	Riippuvuudet

Havaintoaineiston luokittelu tehtiin kokoussarjan jälkeen. Luokittelussa alkuperäisen muistiinpanon asiasisältö ensin tiivistettiin 62 muistiinpanoon ja sen jälkeen luokiteltiin kymmeneen (10) eri luokkaan. Kuten taulukossa 8 todetaan, kokouksissa keskustelu painottui huomattavan paljon prosessin hallintaan (27 kpl mainintoja). Kehittämisen näkökulma on jonkin verran voinut ohjata huomioiden kirjaamista. Toiseksi eniten muistiinpanoja (7 kpl/luokka) tehtiin palaveriin osallistumisesta ja kustannusten hallinnasta.

Taulukko 8. Hankintakokousten aineiston luokittelu

Luokat	Maininat/kpl
Aikataulukriittisyys	2
Hankinnan peruste	5
Hankintojen hallinta	4
Kustannusten hallinta	7
Muu muistiinpano	5
Osallistuminen	7
Palaverikäytännöt	3
Prosessin hallinta	27
Riippuvuudet	1
Sopimushallinta	1
10 kpl	

Seuraavaksi eniten mainintoja (5 kpl) saivat hankinnan perusteet, kuten myös muu muistiinpano - luokka taustatietojen tarkistamiseen liittyvistä huomioista. Hankintojen hallinta (4) ja palaverikäytännöt (3) saivat toiseksi vähiten mainintoja. Lisäksi mainintoja oli aikataulukriittisyydestä (2), riippuvuuksista (1) ja sopimushallinnasta (1). Prosessin hallinta voitiin jakaa tarkentaviin alaluokkiin: osaaminen, prosessin kehitys, resursointi, sisäinen päätös, työkalut, vastuut. Muista luokista ei syntynyt alaluokkia.

Hyvinvointialueella käytettävissä oleva hankintoihin liittyvä ohje-, koulutus- ja muu materiaali (41 kpl), joka oli tekijän käytettävissä joko sisäisillä verkkosivuilla tai tietohallinnon yksikön omissa arkistoissa, käytiin myös läpi ja dokumentoitiin. Olemassa olevan materiaalin avulla selvitettiin tieto ohjeistuksen nykytilasta ja poimittiin joukosta ne dokumentit, joita voidaan hyödyntää ICT-hankintojen hallinnoinnissa. Tietohallinnon omia dokumentteja löytyi 9 kappaletta, joista yksi on kuvaus, yksi ohje, kaksi mallipohjaa ja viisi prosessikuvausta. Nämä kaikki olivat hyödynnettävissä. Kategoriaan HVA-yhteiset ohjeet sisällytettiin kaikkia koskevat määräykset, kuten hallintosääntö ja

ohje sopimushallinnasta sekä tietosuojan- ja -turvan ohjeistukset ja dokumenttien mallipohjat. Näitä löytyi yhteensä 15 kappaletta, joista vain yksi oli lähinnä yleistietoa, muut suoraan hyödynnettävissä. Hankintatoimen yksin tai yhdessä oikeudellisten palveluiden yksikön kanssa tuottamia ohjeita, dokumentteja ja koulutusmateriaalia löytyi 19 kappaletta. Haaste tässä materiaalissa on, ettei niissä huomioida ICT-hankintojen erityispiirteitä tai toimintamalleja, minkä vuoksi ne eivät sellaisenaan riitä tai vaativat soveltamista. Niistä kolme on hyödynnettävissä ICT-hankintojen hallinnoinnissa osittain huomioiden, ettei kaikki sisältö niissä koske ICT-hankintoja.

6.6 Yhteenveto kehittämistyön aineistosta ja kehittämistehtävistä

Työpajoista ja hankintakokouksista saatiin laajasti aineistoa ICT-hankintojen hallintamallin sisällöstä, ICT-hankinnoista ja niiden ohjauksesta, ICT-hankintoihin liittyvistä prosesseista ja toimintatavoista, haasteista ja puutteista näissä sekä kehittämistarpeista. Kehittämisaineistosta voitiin kiteyttää neljä ylätasoa kehittämistarvetta:

- 1) ICT-hankintojen hallinnan kokonaiskuvan luominen ja kuvaaminen,
- 2) ICT-hankintoihin liittyvien menettelyiden kehittäminen ja kuvaaminen,
- 3) ICT-hankintojen osaamisen vahvistaminen ja
- 4) Johtaminen ja strategiset valinnat ICT-hankintojen yhteistyömenettelyistä sekä resursoinnista ja osaamisen kehittämisestä.

Koko kehittämisaineisto tiivistettiin seuraavan sivun taulukon 9 mukaisesti neljään sisältö- ja kahden arviointikokonaisuuteen. Näistä muodostui ICT-hankintojen kaksi tarkennettua kehittämistehtävää, jotka kuuluivat opinnäytetyön laajuuteen ja olivat toteutettavissa sen rajoissa. Lisäksi aineistosta nostettiin kahdeksan muuta kehittämiskohdetta, jotka rajattiin pois opinnäytetyön laajuudesta.

Taulukko 9. Yhteenveto työpajojen tuotoksista kehitystyön syötteeksi

Mielikuvat ICT-hankintojen hallinnasta:
Kompleksisuus Sekavuus, hallinnan puute/hankaluus Toimittajakuria (tarvitaan) Rahoituksen riittävyys huolena Päätöksentekijyys (haastaa/vahvistettava)
Prosessit ja toimintamallit:
Hankintaan liittyvät monet menettelyt ja prosessit haastavat osaamista ja hallintaa Hankintaehdotusten ja -esitysten valmistelun laadun parantaminen tarpeen lisäämällä ohjausta ja menettelyitä Budjetoimattomien hankintojen päätöksentekoon työvälineitä ja päättäjät (tiha-toiminta KA-työryhmä?) ROI ja laadullinen vaikutustenarviointi osaksi hankintapäätöstä, oman työn arvo osaksi ROI:ta KA-työ aktivoitava hankintapäätöksissä Omistajuus vaatimuksena jo ehdotukseen, omistajan tehtävät tarkasteluun Lääkinnällisen laitteen (=järjestelmä) erityisvaatimukset hankinnassa ja palvelussa huomioitava Palvelun laadun seurannan menettelyt ja sopimuksen elinkaarihallinnan toimintatapojen parantaminen tarpeen Lessons learned -käytännöt läpi hankinnan elinkaaren
Ohjaus
Kompleksisuus haastaa; suuri määrä sisäisiä ja ulkoisia vaikuttavia tekijöitä Henkilövaikutuksia tulee karsia, tasa-arvoisuus! Kiireen/aikataulujen vaikutus haastaa Hankinnan strategiavaateisiin tarvitaan ohjausta johdosta, tarve? HVA hankintastrategia? Johtotasolla luotava osaamisen ja resursoinnin iso kuva ja toimenpiteet sen mukaan; mitä kehitetään itselle, mitä hankitaan, mitä ostetaan ja mistä, mitä osaamiselta vaaditaan ja miten sitä valvotaan Toimittajien (ml. Inhouse) hallinnan parantaminen; vaateet työn laadusta ja sisällöstä, ketteryyttä vaaditaan
Hankinnat
Omien resurssien saatavuus ja osaaminen huolena Tarve tuottaa vaatimusmäärittelyitä(vaatimuspankki), aika- ja osaamisresurssi tarvitaan Omistajuus haltuun Mittarointi – hankintojen onnistumista arvioitava, opit kerättävä jatkoon
Arviointi työpajatoiminnasta (osallistujat)
Keskusteleva työtapa tuottaa ideoita ja uusia näkökulmia Työskentelyyn tarvitaan sitoutumista, aikaa, jatkuvuutta ja ohjausta Käytännönläheinen työskentely mielekästä
Arviointi työpajatoiminnasta (tekijä)
Työpajatyöskentelyn mahdollistama avoin keskustelu tuottaa paljon hyviä kehittämiskohteita Osallistumisen vähäisyys saattaa heikentää kehittämistyön tuloksen hyväksymistä

Kehittämistarpeista muodostui kaksi tarkennettua opinnäytetyön laajuuden ja aikataulun rajoissa toteutettavissa olevaa pääkehittämistehtävää. Tehtävät valittiin myös sillä perusteella, että niiden nähtiin olevan ensisijaisia jatkokehittämisen mahdollistamiseksi, eikä niiden toteuttamiseksi edellytetty yhteistyötä muiden sidosryhmien kanssa tai esimerkiksi johtamisen ja resursoinnin päätöksiä, mikä olisi ollut ongelmallista opinnäytetyön aikataulun vuoksi. Lisäksi valitut tehtävät edistivät kattavasti kehittämistarpeita vastaten kaikkiin kolmeen ensimmäiseen kehittämisen tarpeeseen.

Kehittämistehtävät tehtävänasetteluineen olivat:

- 1) ICT-hankinnan hallintamallin kehittäminen: Kuvataan nyky- ja tavoitetila.
 - a. Kuvataan ydinprosessit ja toimintamallit tarkastellen/päivittäen/täydentäen sisältäen roolit, tehtävät ja vastuut (erityisesti omistajuus ja päätöksentekijät).
- 2) Hankintaprosessin kehittäminen kokonaisuutena ehdotuksesta hankinnan kautta tuotantoon ja elinkaaren hallintaan.
 - a. Parannetaan hankinnan valmistelua kehittämällä erityisesti budjetoimattomien hankintojen käsittely- ja päätöksentekomallia ja luoden tarvittavia uusia toiminta-/yhteistyömalleja.
 - i. Kehitetään hankintaehdotus- ja -esityslomakkeita sekä ROI-laskentapohja: lisätään hankintaesitysprosessiin kustannus-hyötyanalyysivaade, parannetaan hankinnan perustelua ja sen vaikutusten arviointia, lisätään lomakkeille ohjeistusta sekä prosessia ja hallintaa parantavia elementtejä, huomioidaan lääkinnällisten laitteiden erityispiirteet.
 - ii. Arvioidaan hankintaehdotus- ja -esitysprosessien yhdistämistä.

Kehittämistyötä tehtiin tammi- ja huhtikuun välisenä aikana keväällä 2025 tiimillä, johon kuuluivat opinnäytetyön tekijä, työelämäohjaaja ja kaksi asiantuntijaa tietohallinnosta. Kehittämistehtäviin liittyvien dokumenttien ensimmäiset versiot tuotettiin tavoitteen mukaisesti ennen opinnäytetyön valmistumista. ICT-hankinnan hallintamalli -dokumentin (liite 3) sisällön suunnitteli ja tuotti opinnäytetyön tekijä kehittämistiimin tarkennusten ja kommenttien avulla tehtävänasettelun mukaisesti. Sisältöä ohjasivat toisaalta hallintomallin (kuvio 7) osa-alueet, toisaalta kehittämisaineiston havainnot sekä hyvinvointialueen ICT-hankintojen käytännöt ja prosessit. Opinnäytetyön teoriaosan aineistoa hyödynnettiin mm. hankintojen ohjauksen ja toteutuksen kuvauksessa. Dokumentti julkaistaan tietohallinnossa järjestettävän perehdytystilaisuuden yhteydessä ja jatkossa hyvinvointialueen laajuisesti sisäisellä verkkosivustolla dokumenttina ja/tai sisältösivuiksi muokattuna.

Hankintaprosessin prosessikuvaus (Liite 4) uusittiin tehtävänasettelun tavoitteen mukaisesti. Hankintaehdotus- ja -esitysprosessit yhdistettiin ja prosessin vaiheita sekä sisältöä muokattiin kehittämistyöpajoista nousseiden tarpeiden mukaisesti. Prosessikuvausta kehitettiin useiden iteraatioiden kautta arvioiden toimijoiden roolia, prosessin piiriin otettavia ja toisaalta pois jätettäviä tehtäviä sekä hankinnan kohteita. Prosessia arvioitiin asiakkaan eli hankintaesityksen tekijän näkökulmasta. Prosessin luonnosversio esiteltiin tietohallinnossa maaliskuussa 2025 laajalle joukolle hankintakokouksen osallistujia. Kommenttien ja kysymysten perusteella prosessin toimivuus vahvistui eikä muutostarpeita juurikaan havaittu. Prosessi on julkaistu testikäyttöön ja se vahvistetaan, kun uudistettu sähköinen hankintaesityslomake otetaan testikäyttöön.

Kustannus-hyötyanalyysin mallipohja tuotettiin opinnäytetyön työelämäohjaajan ja tekijän yhteistyönä hyödynnettäväksi hankintaesityksissä. Kustannus-hyötyanalyysin avulla voidaan tarkastella kaikkia arvioituja ICT-hankintaan liittyviä välittömiä ja välillisiä kustannuksia sekä mahdollisesti hankinnan avulla saatavia säästöjä, kuten säästynyt työaika. Mallipohjan versio 0.8 annettiin testikäyttöön tietohallinnossa huhtikuussa 2025. Testauksen tavoitteena on saada kokemusta laskentataulukon toimivuudesta sekä havaita muutos- ja lisäohjetarpeita ennen sen julkaisua hyvinvointialueen laajuiseen käyttöön. Kustannus-hyötyanalyysin mallipohjan katsottiin sisältävän organisaation luottamuksellista tietoa, minkä takia sitä ei liitetty tämän kehittämistyön raportin liiteaineistoon.

Uudistettua hankintaprosessia vastaava sähköinen lomake ja työnkulku yhdistää aikaisemmat ehdotus- ja esityslomakkeet tehtävänasettelun tavoitteen mukaisesti. Lomake on siirretty uudemmalle tekniselle alustalle, joka mahdollistaa enemmän dynaamisia toiminnallisuuksia, esimerkiksi valinnasta aukeavia tai sulkeutuvia tietokenttiä. Lomakkeelle on lisätty enemmän sisältöä ja ohjausta uusien tietokenttien, ohjetekstien ja liitevaatimusten avulla. Tavoitteen mukaisesti sen täyttämässä painottuvat aikaisempaa enemmän alkuvaiheen tehtävät. Lomake on sovitettu mukautumaan erityyppisiin hankintoihin niin, että se soveltuisi yhtä lailla ns. yksinkertaisten kuin paljon valmistelua ja sisältöä vaativien hankintaesitysten tuottamiseen. Myös käyttäjien erilainen tausta huomioitiin ohjauksessa. Lomaketta kehitettiin kehittämistiimin yhteistyössä tekijän varmistaessa, että kehittämisaineiston tulokset tulivat huomioiduksi tiimin toisen jäsenen vastatessa teknisestä toteutuksesta. Lomakkeen ensimmäinen versio otetaan tietohallinnon testikäyttöön toukokuussa

2025 ja sitä tullaan aluksi käyttämään vanhojen lomakkeiden rinnalla. Testaushavaintojen perusteella arvioidaan muokkaustarpeet ja suunnitellaan testauksen laajentaminen toiminnan edustajille. Lomakkeen valmistuttua sen ja muiden siihen liittyvien sisältöjen julkaisu hyvinvointialuealajuiseen käyttöön ja verkkosivuille vaatii valmistelutöitä sekä tiedotusta. Tämän toteuttaminen tulee ajankohtaiseksi syksyllä 2025.

Toteutettujen kehittämistehtävien lisäksi työpaja-aineistosta nousi useita kehittämistehtäviä, jotka jouduttiin rajata opinnäytetyön laajuuden ulkopuolelle. Yhtenä kehittämiskohteena oli osaamisen varmistaminen ja hankintaperehdytys, jota on jo järjestetty ja tullaan jatkossa järjestämään tarpeen mukaan lisää mm. kehittämistehtävien tuotosten tullessa käyttöön. Toisaalta kehittämistehtävien tuotokset oletettavasti vähentävät perehdytystarvetta ja lisäävät osaamista hankinnoista.

Muita kehittämistehtäviä olivat:

- 1) Järjestetään ICT-hankintaperehdytystä tietohallinnossa.
- 2) Perustetaan vaatimuspankki ja tuotetaan hankintoihin tiettyjä vaatimusmalleja.
- 3) Perustetaan monialainen työryhmä käsittelemään lausuntoa vaativat hankinnat (konsultaatit muualta ja tietohallinnon sisältä).
- 4) Aktivoidaan kokonaisarkkitehtuurityötä hankinnoissa, työryhmä toimimaan myös päätöksentekijäroolissa budjetoimattomissa hankinnoissa?
- 5) Käynnistetään kiinteämpi yhteistyö tietohallinto, hankintatoimi ja lääkintätekniikka.
- 6) Päivitetään palvelun laadun seurannan ja sopimuksen elinkaaren hallinnan toimintamallit.
- 7) Käyttöön otetaan lessons learned -käytännöt/keruu huomioiden hankinnan koko elinkaari.
- 8) Johdon päätöksentekoon/keskusteluun suositellaan otettavaksi yhteistyö (Hyvaks ja 3. osapuolet) sekä hankintojen resursointi ja (mahdollisesti) osaamisen kehittäminen.

7 Tavoitteena ICT-hankintojen hallinnan ja laadun parantaminen

Kehittämistyön tarkoituksena oli parantaa Keski-Suomen hyvinvointialueen ICT-hankintatoiminnan laatua ja hallintaa. Tavoitteena oli kehittää ICT-hankintojen hallintamallia hyödyntämällä tietohallinnon asiantuntijoiden osaamista ja kokemusta osallistamalla heidät yhteiskehittämiseen. Kehittämistyötä ja sen sisältöä tuettiin kirjallisuuden avulla.

Ennen kehittämistyötä tietohallinnossa toteutettiin ICT-hankintoja pääsääntöisesti sairaanhoitopiirin aikaisten prosessien mukaisesti. Prosessit oli kuvattu kaavioina, mutta toimintamalleja, rooleja tai ICT-hankinnan kokonaishallintaa ei ollut kuvattu. ICT-hankintojen perehdytys järjestettiin tarvittaessa Teams-koulutuksena ja sitä tuki hankinnan ydinkohdat kuvaava materiaali. Osaaminen oli

kuitenkin hyvin pitkälle hiljaisen tiedon varassa. Hyvinvointialueen muiden yksiköiden ja instanssien tuottama materiaali, kuten hankintaohje, hallintosääntö ja sopimushallinnan ohjeet, tukivat ICT-hankintoja jonkin verran, mutta eivät huomioineet niiden erityispiirteitä ja toimintamalleja.

Kehittämistyön tuloksena asiantuntijoilla oleva hiljainen tieto, näkemykset toiminnasta ja sen kipupisteistä saatiin talteen ja hyödynnettyä hankintaprosessin sekä sen ohjeistuksen ja välineiden parantamiseksi. Kehittämistyön tuloksia hyödyntämällä kuvattiin Keski-Suomen hyvinvointialueen ICT-hankintojen hallintamalli ja hankinnan ydinprosessi uudistettiin. ICT-hankintojen hallinnan nyky- ja tavoitetilakuvauksen avulla asiantuntijoiden perehdytys, osaamisen ylläpitäminen sekä hankintaprosessin laadun ja yhtenäisyyden kehittäminen on mahdollista. Uudistettu prosessikuvaus selkeine vaiheineen ja rooleineen auttaa hankintaprosessin kokonaisuuden hahmottamista ja lisää läpinäkyvyyttä. Uudistettu hankintaesityksen sähköinen lomake ja työnkulku tukee aikaisempaa paremmin prosessin toteuttajaa ja sujuvoittaa hankintaesitysten käsittelyä ja hallintaa, mutta toki vaatii myös aikaisempaa enemmän valmistelutyötä. Yhtäläisin periaattein tehtävä kustannus-hyötyanalyysi tukee ja yhdenmukaistaa jatkossa ICT-hankinnan päätöksentekoa ja niiden priorisointia.

Kehittämistyössä tuotettua materiaalia voidaan hyödyntää paitsi yksikön sisäisesti, myös hyvinvointialueen laajuisesti ICT-hankintatoiminnan ohjauksessa ja kehittämisessä. Parempi yhteinen ymmärrys ICT-hankintaprosesseista parantaa yhteistyötä ja lisää sitoutumista ICT-hankinta- ja -käyttöönottoprojekteihin. Yhteisten toimintamallien mahdollistama ICT-hankintojen parempi laatu ja hallinta edesauttaa paitsi hankintojen teknistä onnistumista, myös lopputulosta eli järjestelmän käyttöönottoa, käytön hyväksymistä ja siitä saatavaa hyötyä. Opinnäytetyön teoreettinen tarkastelu ja tulokset tarjoavat aineistoa perehdytysohjeille ja hankintatoiminnan jatkokehittämiselle. Kehittämistyö tuottaa käyttökelpoista tietoa muille vastaaville julkisia ICT-hankintoja toteuttaville tahoille.

7.1 Osallistavan kehittämisen prosessin arviointi

Osallistava kehittämistyö mahdollisti tietohallinnossa yhteisöllisen, moniäänisen keskustelun ICT-hankintojen haasteista ja kehittämismahdollisuuksista sekä innosti sitoutumaan ja toteuttamaan muutosta. Tutkimukselliset menetelmät tukivat tiedon tuotantoa, ja kehittämisprosessi jäsensi tehtävää niin, että osallistujien osaaminen ja kokemukset voitiin jalostaa konkreettiseksi tiedoksi,

josta voitiin ymmärryksen avulla tuottaa ratkaisuja haasteisiin. Käytännönläheinen työpajatyöskentely oli osallistujille mielekästä ja mahdollisesti avoimen, oppivan ja ideoivan työskentelyn. Arviointien ja kyselyiden avulla haastettiin osallistujia ottamaan kantaa menetelmiin ja tuloksiin, mikä varmistaa sitoutumista muutokseen.

Jo ennalta arvioiden isoin haaste kiireisessä asiantuntijatyössä oli kehittämiseen osallistumisen mahdollistuminen. Hankintoja toteuttavien kokonaismäärään verrattuna melko pieni ryhmä osallistui kehittämistyöpajoihin, eikä koko työpajasarjaan sitoutuminen onnistunut moneltakaan. Motivaation puutteen tai työkiireiden vaikutusta osallistumiseen on mahdotonta arvioida. Asiantuntijatyössä työajan käytön priorisointi on hyvin pitkälle omissa käsissä. On mahdollista, että halutessaan tai aikaisemmin kutsuttuna useampi olisi pystynyt irrottautumaan. Tiedonkeruumenetelmän muuttaminen olisi voinut lisätä osallistumista, joskaan ei takaisi sitä. Jatkossa, jos halutaan nimenomaan laaja osallistuminen, kannattaa kehittämistä toteuttaa koko työyhteisölle suunnatun kehittämispäivän yhteydessä. Tällöin tiedonkeruun tavoitetta joudutaan toki myös rajaamaan. Osallistumisen suhteellinen vähäisyys voi vaikeuttaa muutoksen hyväksymistä ja siihen sitoutumista.

7.2 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto (ARENE) ohjeistaa opinnäytetöiden tuottamista ja arviointia eettisten ja hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti. Opinnäytetyöprosesseissa sitoudutaan noudattamaan Suomen tutkimusyhteisön laatimia Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeita. (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset... 2024.) Ohjeet kiteytyvät hyvän tieteellisen käytännön perusperiaatteissa, joita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (Hyvä tieteellinen käytäntö ja... 2023, 11–14). Hyvän tutkimuksen ominaispiirteitä ovat sen sisäinen johdonmukaisuus ja eettinen kestävyys. Laadukkuus muodostuu hyvästä suunnitelmasta, oikeista tutkimusmenetelmistä, hyvästä raportoinnista ja sitoutumisesta eettisten periaatteiden noudattamiseen. Tutkimuksen uskottavuus perustuu tukijan läpi koko opinnäytetyöprosessin toteutuvalla eettisyydellä ja vastuullisuudella. (Tuomi & Sarajarvi 2018a.)

Tämän kehittämistyön aineiston keruussa ja käsittelyssä, raportoinnissa sekä säilyttämisessä noudatettiin ohjeen mukaisesti ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisten suosituksia ja hyvän tieteellisen käytännön perusperiaatteita. Työlle oli myönnetty tutkimuslupa ja tehty sopimus

hyvinvointialueen prosessin mukaisesti. Aineisto ei sisältänyt erityisiä henkilötietoja, eikä yksittäisten osallistujien näkemyksiä tai osallistumistietoa käytetty tai dokumentoitu aineistoon eikä luovutettu ulkopuolisille. Hyvät tieteelliset menettelytavat, kuten huolellinen suunnittelu, toteutus ja dokumentointi, toteutuivat aineiston keruussa, käsittelyssä ja raportoinnissa. Saatuja tuloksia arvostettiin raportoimalla ne autenttisesti ja yksityiskohtaisesti säilyttäen tekijänsuojan sekä huolehtien liikesalaisuuden alaisten tietojen turvasta. Tulosten tarkka perustelu huolellisesti raportoidun aineiston avulla ja opinnäytetyön julkisuus mahdollistavat avoimen tieteellisen keskustelun ja kriiikin lisäten kehittämistyön luotettavuutta ja eettisyyttä. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja... 2023, 11–14; Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset... 2024).

Tutkimuseettisistä näkökulmista tärkein tekijä on tutkittavan suoja (Tuomi & Sarajärvi 2018b, 155). Siitä huolehdittiin varmistamalla osallistumisen vapaaehtoisuus suostumuksin ja kuvaamalla osallistujille kirjallisesti kehittämistyön tavoite, tarkoitus ja menetelmät sekä tiedon hyödyntäminen. Kehittämisen aihe ja menetelmä oli valittu etukäteen, ja osallistujat pystyivät vaikuttamaan niihin vain vähän. Jotta osallistujien sitoutuminen kehittämisen tavoitteeseen voitaisiin varmistaa, käytettiin työpajoissa runsaasti aikaa kehittämisaiheen valintaan, perusteluun ja kuvaamiseen (Toikko & Rantanen 2009, 57–58). Samaan pyrittiin myös keräämällä tietoa kattavasti ilman ennakoasetelmia. Luomalla työpajoihin keskusteleva ja hyväksyvä ilmapiiri sekä osallistavien menetelmien, anonyymien kannanottojen, äänestysten ja arviointien avulla osallistujia kannustettiin mielihyvän vapaaseen ilmaisuun.

Tulosten luotettavuutta arvioidessa tulee ottaa huomioon myös tutkijan havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus (Tuomi & Sarajärvi 2018b, 160). Tässä kehittämistyössä tulosten luotettavuutta ja puolueettomuutta vahvistaa huolellisen aineiston käsittelyn ja raportoinnin lisäksi se, että ennakkoon valitut kehittämisteemat nousivat selkeimmin esille myös työpajatulosten analyysissä. Lisäksi samat teemat korostuivat hankintakokousten havainnointiaineistossa. Tämä vahvistaa luotettavuuden lisäksi kehittämisaiheen merkityksellisyyttä ja perustelua. Luotettavuuden arvioimiseksi tulee tarkastella myös kehittämismenetelmän soveltuvuutta ja tarkoituksenmukaisuutta kyseessä olevan kehittämishaasteen ratkaisemiseen, mikä tässä tapauksessa toteutui. Puolueettomuutta vähentää Tuomen ja Sarajärven (2018a) mukaan tutkijan tulkinnan mahdollinen vaikutus

aineistoon ja sen analyysiin. Tässä kehittämistyössä puolueettomuutta pyrittiin lisäämään tuomalla työpajojen aineisto osallistujille nähtäväksi ja arvioitavaksi aina seuraavaan työpajaan. Samoin kehittämistehtävät altistettiin koko työyhteisön arvioinnille.

7.3 Johtopäätökset ja jatkokehittämisasiheet

ICT-hankintojen hallinnoinnissa ajankohtaisena erityishaasteena hyvinvointialueilla on vastata uudistamisen ja kehittämisen tarpeisiin rajoitetuilla resursseilla ja investointimahdollisuuksilla. Lisäksi ICT-hankintojen ja hankintatoiminnan tulee toteutua hankintalain periaatteiden mukaisesti taloudellisesti, suunnitelmallisesti ja laadukkaasti. Tämä vaatii prosesseilta tehokkuutta ja sujuvuutta. Hankintojen toteuttaminen edellyttää erityistä osaamista ja kyvykkyyksien hyödyntämistä sekä yksilön että yksikön tasolla.

Laadunhallinta alkaa visiosta ja strategiasta, jolla käytännöt ja tavoitteet tuodaan esille. Laadun kehittämisen tulisi Juranin mukaan sisältää kolme vaihetta: suunnittelu, ohjaus ja parantaminen. Suunnitteluvaiheessa määritellään kehittämisen tavoitteet, tunnistetaan asiakas ja asiakkaan tarpeet sekä määritellään toiminnot ja prosessit. Toisessa vaiheessa keskitytään prosessien ohjaamiseen ja valvontaan mittaamalla prosessien ja tulosten laatua sekä poikkeamien tunnistamiseen. Kolmannessa vaiheessa laadun parantaminen muuttuu jatkuvaksi toiminnaksi, jossa prosesseja mitataan ja kehitetään edelleen tuloksen parantamiseksi. (Juran 2010, 77–79.)

Tehty kehittämistyö luo perustan hyvinvointialueen ICT-hankintojen laadun ja hallinnan kehittämiseksi sekä niiden ylläpitämiseksi. Toiminnan tavoitetilan kuvaaminen mahdollistaa laadun mittareiden luomisen. ICT-hankintojen hallintamalli voi toimia laatujärjestelmän osana, joka määrittelee hankinnan elinkaaren aikaisen toiminnan ja tukee sovitun prosessin mukaista toimintaa. Kuten Peterson (2007) toteaa, toimintaa tulee jatkuvasti parantaa. Prosessin sujuvuutta ja laatua tulee arvioida jatkossakin sekä tehdä tarpeellisia korjauksia tai lisäyksiä. Muutoksen toteutuminen vaatii myös strategista ja operatiivista ohjaamista sekä johdon tuen. Työpajoissa tuotettujen, mutta tämän kehittämisen ulkopuolelle jääneiden kehittämistehtävien toteuttaminen jatkossa voi parantaa hankintaprosessia entisestään ja vahvistaa osallistujien sitoutumista yhteiskehittämiseen myös tulevaisuudessa.

Hankintaosaamisen ja -toiminnan osaamisen ja resursoinnin kehittämisen edistämiseksi tarvitaan strategisia päätöksiä. Suunnittelu voisi alkaa määrittelemällä ProcurCompEU:n viitekoulutusohjelman avulla, mitä osaamista tai pätevyyskäsitteitä yksikössä tarvitaan. Itsearviointin työkalun avulla voitaisiin tuottaa toimenkuvat ja sen jälkeen arvioida, miten ne voidaan täyttää: halutaanko esimerkiksi osaamista hankkia ulkopuolelta, vai kouluttaa ja ylläpitää yksikössä. Tämän jälkeen olisi mahdollista arvioida tarvittaessa yksilöllisiä koulutustarpeita.

Hankintalaki ja rajallisten resurssien optimointi voivat kannustaa kehittämään hankintojen vaikuttavuutta. InnoProcu-hankkeen tutkijat esittävät, että hankintojen arvokomponenttien ymmärtäminen edistäisi hankintojen vaikuttavuuden lisäämistä ja mahdollistaisi hankintojen suorituskyvyn paremman mittaroinnin (Malacina ym. 2022; Heikkilä ym. 2024). Heikkilän ja muiden (2024) mukaan hankintojen innovatiivisuuden edistäminen ja toimittajamarkkinoiden kehittäminen mahdollistaisi arvonluonnin lisääntymisen. Fazekas ja Blum (2021) taas kannustavat kustannustehokkuuden arviointiin ja lisäämään menettelyitä, joilla hankintoihin osallistuvien määrä kasvaa.

Niukkojen resurssien vallitessa innovatiivisuus ei välttämättä nouse hyvinvointialueen ICT-hankinnoissa ensisijaisten kriteerien joukkoon. Innovatiivinen hankinta tarkoittaa käytännössä kehittämishanketta, joka usein vaatii enemmän resurssia ja isomman investoinnin verrattuna valmisjärjestelmään. Toisaalta myös esimerkiksi potilasturvallisuuden näkökulmasta innovatiivisuus saattaa olla jopa ei-toivottu piirre hankinnan kohteelta. Kannustaminen uusien toimittajien ja isomman toimittajakunnan huomiointiin saattaa tulla hyvinvointialueelle kysymykseen vain pakotettuna, koska se voi sisältää sekä taloudellisen että toiminnallisen riskin.

Käytännössä on todettu sekin, etteivät lait, määräykset ja ohjeistukset aina edistä julkisten varojen tehokasta käyttöä, jopa päinvastoin. Lakeja ja määräyksiä toimeenpantaessa ei juurikaan huomioida, miten ja millä aikataululla ne hyvinvointialueilla pystytään rahoittamaan tai teknisesti toteuttamaan. EU-hankinta-arvoa tiukempi kansallinen kynnyksiarvo ja sitäkin tiukempaan hyvinvointialueen hankintaohje pakottaa kustannuksia lisäävään toimintaan, kilpailutukseen, vaikka hankintayksiköillä on usein ennalta tiedossa optimaalinen hankintavaihtoehto.

Hyvinvointialueiden talousarviomenettely sekä hankintalainsäädäntö saattavat myös ohjata epäoptimaaliseen toimintaan. Esimerkiksi oman työn kustannusta ei voi täysin arvottaa vertailtaessa vaihtoehtoja kilpailutuksen yhteydessä, jolloin kokonaiskustannuksiltaan halvin vaihtoehto ei vält-

tämättä voita vertailua. Orpon hallituksen suunnitelmat lisätä sääntelyä in house -toimijoilta hankkimiseen tuntuvat ristiriitaisilta siinä suhteessa, että nykyisin hankintalaissa kannustetaan sidosyksikköhankintoihin nimenomaan kustannussäästösyistä. Toisaalta laissa kannustetaan myös yhteishankintoihin hankintojen hallinnon vähenemiseksi. Niissä kuitenkin työllistää tarpeiden ja tavoitteiden yhteensovittaminen sekä erilaisten toimintaympäristöjen vaatimukset, jolloin hankinnan kohteen määrittely on hankalaa ja voi johtaa yksittäisen organisaation kannalta epäoptimaaliseen vaihtoehtoon.

Hankintaosaamisen ja hankintatoiminnan prosessien merkitystä hankintojen laadulle ei kaikesta huolimatta voi kiistää. Pelkkä elämäkokemus riittää ymmärtämään, että ensin on opeteltava konttaamaan ja sitten vasta kävelemään. Kovalla harjoittelulla voi tulla hyväksi juoksijaksi ja erityisen päättävällä treenaamisella, hyvillä geeneillä ja yhteistyöllä jopa huippu-urheilijaksi. Organisaatiossa kaikkien ei tarvitse olla huippuja, eikä niin hyviäkään, mutta yhdessä voimme muodostaa kyvykkyyksien poolin, joka on enemmän kuin osaamisten ja prosessien yhteenlaskettu summa.

Lähteet

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. N.d. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n verkkosivut. Viitattu 30.9.2023 <https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>.

Arviointimittari. N.d. Innokylä verkkosivusto. Viitattu 18.2.2025 <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/arviointimittari>.

EU 2024. Julkiset hankintasopimukset. Faktatietoja Euroopan Unionista. EU:n verkkosivusto. Viitattu 4.3.2025 <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/fi/sheet/34/julkiset-hankintasopimukset>.

Fazekas, M. & Blum, J.R. 2021. Improving Public Procurement Outcomes Review of Tools and the State of the Evidence Base. Policy Research Working Paper 9690. Governance Global Practice. World Bank Group. Viitattu 12.3.2025 <https://documents1.worldbank.org/curated/en/656521623167062285/pdf/Improving-Public-Procurement-Outcomes-Review-of-Tools-and-the-State-of-the-Evidence-Base.pdf>.

Hall, B. L. 1992. From Margins to Center? The Development and Purpose of Participatory Research. The American Sociologist, 23, 4, 15-28. Viitattu 23.4.2025 <http://dx.doi.org/10.1007/BF02691928>.

Hallinnonala. N.d. Sosiaali- ja terveysministeriön verkkosivusto. Viitattu 22.10.2023 <https://stm.fi/hallinnonala>.

Hankintaosaamisen itsearviointi 2024. Valtiokonttorin verkkosivu, julkaistu 16.11.2022, päivitetty 24.1.2024. Viitattu 10.3.2025 <https://www.valtiokonttori.fi/palvelu/hankintaosaamisen-itsearviointi/>.

Hankinta-Suomi – julkiset hankinnat vaikuttavammiksi. N.d. Valtiovarainministeriön verkkosivu. Viitattu 1.10.2023 <https://vm.fi/hankinta-suomi>.

Harmon, Paul. 2014. Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals. Third Edition. E-kirja. Burlington: Morgan Kaufmann Publishers. Viitattu 23.9.2024 <https://janet.finna.fi>, Skillsoft Books ITPro (Skillport Platform).

Heikkinen, K. & Siconen, A. (2023). Kehitä ja kehity – PDSA-syklin mukainen jatkuva kehittäminen toteutuneissa oppimisprojekteissa. eSignals Research, 2, 1. Viitattu 18.10.2024 <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021101450992>.

Heikkilä, J., Jääskeläinen, A., Karttunen, E. & Lintukangas, K. 2024. Julkisen hankinnan muutos: hintakeskeisyydestä yhteiskunnallisen arvon luontiin. Tampereen yliopiston Johtamisen ja talouden tiedekunta, Tuotantotalous ja LUT-kauppakorkeakoulu, Hankintatoimi. Tampere: Tampereen yliopisto ja LUT-kauppakorkeakoulu. Viitattu 6.3.2025 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2024090669658>.

Hiekkanen, K., Korhonen, J.J., Mykkänen, J. & Itälä, T. 2012. Kokonaisarkkitehtuurin ja palveluarkkitehtuurin hallinnointimallit. Itä-Suomen yliopisto ja Aalto-yliopisto. SOLEA-hanke. Viitattu 25.9.2024 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-0780-6>.

Hiltula, K. 2021. Onko soten tietojärjestelmien muutosbudjetti miljardia euroa vai puolet siitä? Hyvinvointialueiden ja ministeriön laskelmat eroavat rajusti. Uutinen YLE:n www-sivuilla 20.12.2021. Viitattu 25.9.2024 <https://yle.fi/a/3-12235923>.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa 2023. Tutkimuseettisen toimikunnan HTK-ohje. Tutkimuseettisen toimikunnan julkaisuja 2/2023. Helsinki. Viitattu 30.9.2023 https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.

Idänpää-Heikkilä, U., Outinen, M., Nordblad, A., Päivärinta, E. & Mäkelä, M. 2000. Laatuksiteerit. Suuntaviivoja tekijöille ja käyttäjille. Aiheita-monistesarja 20/2000, Stakes. Helsinki: Stakesin monistamo.

ICT-hankintojen pelikirja 2023. Polku vaikuttaviin ICT-hankintoihin. Pelikirja hankintayksiköille ja tarjoajille. Valtiovarainministeriön ja Kuntaliiton yhteisjulkaisu. Viitattu 2.12.2023 https://vm.fi/documents/10623/15348578/Polku+vaikuttaviin+ICT-hankintoihin_pelikirja.pdf/bb26e66d-752a-9622-7594-4766d0da6873/Polku+vaikuttaviin+ICT-hankintoihin_pelikirja.pdf?t=1679313380163.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Viides, tarkistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

JHNY 2023. Kynnysarvot. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. Viitattu 22.10.2023 <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/kynnysarvot>.

Julkisen hallinnon tiedonhallinnon neuvottelukunta [JUHTA]. 2017. JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen. Viitattu 25.9.2024 <https://dvv.fi/arkkitehtuuri> .

Julkisten hankintojen käsikirja 2023. Valtiovarainministeriön julkaisuja – 2023:60. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Viitattu 7.10.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-661-9>.

Juran, J.M. 2010. The Universal Methods to Manage for Quality. Teoksessa Juran, J.M. & De Feo, J.A. 2010. Juran's Quality Handbook. The Complete Guide to Performance Excellence. Sixth edition. New York: McGraw Hill. Viitattu 2.5.2025 https://qpr.buaa.edu.cn/_local/4/D4/C0/81CC8D81E1AE0E0518FBECD1CB2_F5D24D52_50DBCF.pdf#page=160

Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020. Valtiovarainministeriön ja Kuntaliiton julkaisu. Viitattu 1.10.2023 <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020090768680>.

Karttunen E., Jääskeläinen A., Malacina I., Lintukangas K., Kähkönen A.-K. & Vos Frederik G.S. 2022. Dynamic capabilities view on value creation in public procurement. Journal of Public Procurement. Emerald Publishing. OI: 10.1108/JOPP-05-2023-0035 Viitattu 14.3.2025 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202402137080>.

Keski-Suomen hyvinvointialuestrategia 2030. 2023. Aluevaltuuston hyväksymä 14.6.2022. Viitattu 8.10.2023 https://www.hyvaks.fi/sites/default/files/2023-02/Strategiakuva_hyvaks.pdf.

Kielitoimiston sanakirja. N.d. Kotimaisten kielten keskuksen verkkosanakirja. Viitattu 16.10.2023 <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/>.

L 1397/2016. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. Annettu 29.12.2016. Viitattu 7.10.2023 <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saadosko-koelma/2016/1397#Pidm46494956715520>.

Learning cafe eli oppimiskahvila. N. d. Innokylä verkkosivusto. Viitattu 18.2.2025 <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>.

Making Public Procurement work in and for Europe. 2017. Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Viitattu 4.3.2025 <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/25612>.

Malacina, I., Karttunen, E., Jääskeläinen, A., Lintukangas, K., Heikkilä, J. & Kähkönen, A.-K. 2022. Capturing the value creation in public procurement: A practice-based view. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23, 1–24. Viitattu 12.3.2025 <https://doi.org/10.1016/j.pur-sup.2021.100745>.

PDSA Cycle. N.d. The W. Edwards Deming Institute-verkkosivusto. Viitattu 18.10.2023 <https://deming.org/explore/pdsa/>.

Pelastustoimi. N.d. Sisäministeriön verkkosivusto. Viitattu 22.10.2023 <https://intermin.fi/pelastustoimi>.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell.

Petteri Orpon hallitusohjelma 2023. Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. Viitattu 22.10.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>.

Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Työkirja. Satakunnan Ammattikorkeakoulun julkaisu. Viitattu 11.3.2025 <https://www.yumpu.com/fi/document/view/38663431/tyokirja-laadullisen-tutkimuksen-tekijalle-samk>.

ProcurCompEU. 2020. ProcurCompEU. Julkisten hankintojen ammattilaisten eurooppalainen osaamiskehys. Euroopan unionin virallinen verkkosivusto. Viitattu 3.3.2025 https://commission.europa.eu/system/files/2020-12/procurcompeu_ecf_for_pp_fi.pdf.

Reed, J.E. & Card, A.J. 2015. The problem with Plan-Do-Study-Act cycles. *BMJ Quality & Safety*, 25, 3, 147-152. Viitattu 17.10.2023 <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2015-005076>.

- Renjith, V., Yesodharan, R., Noronha, J.A., Ladd, E. & George, A. 2021. Qualitative Methods in Health Care Research. *International Journal of Preventive Medicine* 2021, 12:20 Viitattu 18.9.2022 https://doi.org/10.4103/ijpvm.IJPVM_321_19.
- Reunanen, J. 2024. Arvio: hyvinvointialueiden talous sukeltaa paljon odotettua enemmän. Uutinen YLE:n www-sivuilla 5.8.2024. Viitattu 3.10.2024 <https://yle.fi/a/74-20103179>.
- Rodgers, B., Antony, J., Edgeman, R., & Cudney, E. A. 2021. Lean Six Sigma in the public sector: yesterday, today and tomorrow. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32, 5–6, 528–540. Viitattu 23.9.2024 <https://janet.finna.fi/>, Business Source Elite (EBSCO).
- Sinisen meren strategia. N.d. Innokylä verkkosivusto. Viitattu 18.2.2025 <https://innokyla.fi/fi/ty-okalut/sinisen-meren-strategia-engl-blue-ocean-strategy>
- Taylor, M.J., McNicholas, C., Nicolay, C., Darzi, A., Bell, D, & Reed, J.E. 2013. Systematic review of the application of the plan–do–study–act method to improve quality in healthcare. *BMJ Quality & Safety*, 23, 4, 290–298. Viitattu 17.10.2023 <https://qualitysafety.bmj.com/content/23/4/290>
- Tietoa meistä. N.d. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen verkkosivusto. Viitattu 22.10.2023 <https://thl.fi/thl/tietoa-meista>.
- Tietohallintopalvelut. N.d. Keski-Suomen hyvinvointialueen sisäinen verkkosivusto. Viitattu 25.2.2025 <https://kssote.sharepoint.com/sites/intranet-palvelualueet/SitePages/Tietohallintopalvelut.aspx>.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korj. p. Tampere: Tampereen yliopistopaino. Viitattu 4.11.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018a. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. Viitattu 28.4.2025 <https://www.bookbeat.com/>, (BookBeat)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018b. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi
- Tutki hallintoa. N.d. Tutki hallintoa verkkosivu. Viitattu 25.02.2025 <https://www.tutkihallintoa.fi/julkiset-hankinnat/hankintojen-arvo/>.
- Traficom. N.d. Traficom. Liikenne- ja viestintäviraston Kyberturvallisuuskeskuksen verkkosivu. Viitattu 20.4.2025 <https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/fi/toimintamme>.
- Väänänen, E. 2017. Utilization of private purchasing best practices in procurement of services in Finnish municipalities. The case of housing services for the elderly. Väitöskirja. Aalto yliopisto, Tieto- ja palvelujohtamisen laitos. Viitattu 6.3.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7334-7>.

Liitteet

Liite 1. Kutsu kehittämistoimintaan

KUTSU KEHITTÄMÄÄN ICT-HANKINTOJEN HALLINTAA

Hei,

Kutsumme sinut mukaan kehittämistyöhön, jonka tarkoituksena on auttaa yhtenäistämään ja kehittämään ICT-hankintakäytäntöjä hyvinvointialueella. Tavoitteena on kehittää yhdessä organisaatiossamme ICT-hankintojen hallintamallia. Hallintamalli auttaa hankintaprosessin läpiviennissä ja siihen liittyvässä päätöksenteossa sekä selkeyttää prosessiin osallistuvien rooleja ja tehtäviä. Sen myötä vahvistettavat yhteiset toimintamallit ja rakenteet lisäävät läpinäkyvyyttä, sujuvoittavat ja tehostavat ICT-hankintaprojektien läpiviemistä, säästävät aikaa ja mahdollistavat laadukkaampia hankintoja.

Kehittämistyön suunnittelu, toteutus ja raportointi toteutuu *Tekijän* Jyväskylän ammattikorkeakouluun tehtävän ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön puitteissa. Työnantajan edustajana ja ohjaajana toimii *Työelämäohjaaja*.

Kehittäminen toteutetaan työpajoissa ja kehittämistehtäviksi on määritelty:

- a) määritellä K-S hyvinvointialueen ICT-hankintoihin liittyvät ydinprosessit, toimijat ja roolit huomioiden erilaiset ja erilaajuiset hankinnat sekä
- b) kehittää hyvinvointialueen ICT-hankintojen hallintamallia

Työpajat toteutetaan läsnäolotyöpajoina. Osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Opinnäytetyöstä kieltäytyminen tai sen keskeyttäminen ei vaikuta millään tavalla kohteluusi. Suostumuksen osallistumisestasi annat allekirjoittamalla oheisen liitteen ”Suostumus opinnäytetyöhön” ja antamalla sen Sannalle työpajassa. Hyväksymällä kalenterikutsun ilmaiset osallistumishalukkuutesi.

Työpajoja järjestetään talven 2024–2025 aikana arviolta 3–5 kertaa. Työpajojen sisältö ja määrä tarkentuu ensimmäisen tiedonkeruun ja sen perusteella saadun tiedon analysoinnin jälkeen. Tiedon tuottamiseen hyödynnetään osallistavan kehittämisen menetelmiä. Kehittämisen prosessia ohjaa Plan-Do-Study-Act sykli ja seuraavien työpajojen suunnittelu perustuu tunnistettaville tarpeille ja tavoitteille sekä saavutetulle etenemälle.

Yksi työpaja kestää 2–4 tuntia kerrallaan. Kehittämiseen nyt käytetty työaika voi säästää aikaa ja resursseja jatkossa.

Työpajatyöskentelyn aikataulusuunnitelma syksyille 2024:

1. kokoontuminen: ti 26.11.2024, klo 12–15, Tietohallinnon Neuvotteluhuone F2 1.36
2. kokoontuminen: ti 03.12.2024, klo 14–16, Tietohallinnon Neuvotteluhuone F2 1.36

3. kokoontuminen: ti 10.12.2024, klo 13:30–16, Tietohallinnon Neuvotteluhuone F2 1.36

Tarvittaessa kehittämistyön etenemisen mukaan työpajoja jatketaan alkuvuodesta 2025.

Tietojen luottamuksellisuus, säilytys ja tietosuoja

Kehittämistyöpajoista kerätään opinnäytetyötä varten aineistoa kirjallisessa tai kuvallisessa muodossa. Yksittäisten osallistujien näkemyksiä tai osallistumistietoa ei käytetä tutkimusaineistona tai dokumentoida kehittämisaineistoon. Aineistonhallinnasta vastaa opinnäytetyön tekijä. Aineistoa säilytetään työpajaprosessin ajan sitä varten perustetulla Teams-kanavalla, jonne pääsy sallitaan työpajoihin osallistuville. Pääsyä valvovat tekijä ja ohjaaja.

Työpajoissa yhdessä tuotettua tietoa käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja käytetään vain tämän kehittämiskohteen ja opinnäytetyön tarkoituksiin. Erikseen sovittaessa tuotoksia voidaan hyödyntää työyhteisössä jatkokehittämisessä. Henkilötiedot kerätään ainoastaan työpajojen organisoimisen mahdollistamiseksi. Suostumuslomakkeet skannataan ja alkuperäiset hävitetään organisaation tietosuojajätteisiin. Osallistujalistat sekä suostumuslomakkeet muodostavat väliaikaisen henkilörekisterin. Se säilytetään erillään kehittämistyöpajojen aineistosta tekijän henkilökohtaisella organisaation hallinnoimalla vahvasti suojatulla OneDrive pilvipalvelimella sijaitsevalla tilillä erillisessä tiedostokansiossa, jonne ei ole pääsyä muilla. Henkilötietoa sisältävä aineisto hävitetään välittömästi opinnäytetyöprosessin päätyttyä poistamalla aineisto OneDrive pilvipalvelun tiedostokansioista sekä roskakorista. Muu opinnäytetyön aineisto säilytetään tekijän OneDrive tiedostossa kaksi vuotta opinnäytetyöprosessin päättymisestä, jonka jälkeen se hävitetään samalla tavoin.

Opinnäytetyöstä on laadittu aineistonhallintasuunnitelma, jossa kuvataan tarkemmin opinnäytetyön aineistoa, aineistonhallintaa, eettisiä ja lainsäädännöllisiä sekä tietosuoja- ja -turvanäkökulmia. Se on saatavissa opinnäytetyön tekijältä.

Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan ryhmätasolla eikä yksittäisten tutkittavien tunnistaminen ole mahdollista. Tarvittaessa liikesalaisuuden alainen tieto salataan. Opinnäytetyö julkaistaan ammattikorkeakoulujen julkaisujärjestelmä Theseuksessa ja esitellään työyksikössä opinnäytetyön valmistuttua 2025 syksyllä.

Tervetuloa mukaan kehittämään ICT-hankintojen hallintamallia!

Tekijä ja Työelämäohjaaja

Kysymyksiä voit tarvittaessa esittää opinnäytetyön tekijälle:

Nimi

Puhelinnumero

sähköpostiosoite

Liite 2. Suostumus opinnäytetyöhön

SUOSTUMUS OPINNÄYTETYÖHÖN

Hallinnasta prosessin laatua

ICT-hankintojen hallintamallin kehittäminen Keski-Suomen hyvinvointialueelle

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun opinnäytetyöhön, jonka tarkoituksena on auttaa yhtenäistämään ja kehittämään ICT-hankintakäytäntöjä hyvinvointialueella. Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani kirjallisen saatekirjeen ”Kutsu kehittämistoimintaan”. Saatekirjeestä olen saanut riittävän selvityksen opinnäytetyöstä ja sen yhteydessä suoritettavasta tietojen keräämisestä, käsitteystä ja luovuttamisesta. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin opinnäytetyötä koskeviin kysymyksiini.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin keskeyttää osallistumiseni koska tahansa syytä ilmoittamatta eikä keskeyttämiseni vaikuta kohteluuni. Tiedän, että tietojani käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta sivullisille. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän osallistumiseni, minusta keskeyttämiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana opinnäytetyön aineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän opinnäytetyöhön ja suostun vapaaehtoisesti tutkimushenkilöksi.

Tutkittavan nimi

Päivämäärä

Allekirjoitus

Suostumus vastaanotettu

Opinnäytetyön tekijän nimi

Päivämäärä

Allekirjoitus
(Suostumuksen vastaanottaja)

Liite 3. ICT-hankintojen hallintamalli

Siirry erilliseen liitedokumenttiin

