



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ville Takamaa

HANKINTATOIMINNAN KEHITYSTUTKIMUS

Tekniikka ja liikenne
2013

ALKUSANAT

Tämä insinöörityö tehtiin keväällä 2013 Vaasan ammattikorkeakoulun kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelmassa. Työn toimeksiantajana toimi Vaasan kaupungin hankintapalvelukeskus.

Hankintapalvelukeskuksen puolesta yhteyshenkilönä työssä toimi hankintajohtaja Heidi Hirsimäki ja koulun puolesta ohjaajana osastonjohtaja Lotta Saarikoski. Haluan kiittää heitä molempia avustaan työn aikana. Lisäksi kiitokset kaikille niille, jotka ovat uhranneet aikaansa työn mahdollistamiseen.

Vaasassa 23.5.2013

Ville Takamaa

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Ville Takamaa
Opinnäytetyön nimi	Hankintatoiminnan kehitystutkimus
Vuosi	2013
Kieli	suomi
Sivumäärä	46
Ohjaaja	Lotta Saarikoski

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Vaasan kaupungin hankintatoiminnan ja logistiikan ongelmakohtia ja pyrittiin löytämään niihin kehitysideoita. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Vaasan kaupungin hankintapalvelukeskus, joka kuuluu keskushallinnon taloustoimen alaisuuteen. Syy hankintatoimen kehittämiseksi on se, että nykyinen toimintamalli hankintojen suhteen on varsin hajanainen kaupungin organisaatiossa. Toimintatavat hankintoja tehdessä vaihtelee paljon kaupungin eri yksiköiden välillä, eikä hankinnoista ole selvää kokonaiskuvaa.

Tutkimus toteutettiin kahdessa osassa; Internet -kyselyllä, johon lähetettiin kutsu yli tuhannelle kaupungin työntekijälle kaupungin intranetissä sekä haastatteleamalla kolmeatoista Vaasan kaupungin eri alojen ja yksiköiden johtajaa, mukaan lukien kaupunginjohtaja. Lisäksi kyselyyn vastanneilla oli mahdollisuus ilmoittautua halukkaiksi hankintatoiminnan kehittämistä käsitteleviin haastatteluihin ja ryhmätyöskentelyihin.

Työn avulla kartoitettiin Vaasan kaupungin hankintatoiminnan ongelmakohtia ja luotiin kehitysideoita kyseisille ongelmakohdille. Keskeisimpinä johtopäätöksinä esiin nousi sähköisen katalogijärjestelmän tarve kaupungin varastoille, sekä keskitetyn hankinta- ja logistiikkayksikön perustaminen. Myös hankintastrategian laatiminen olisi tutkimuksen mukaan ajankohtaista. Tutkimus saavutti sille määrättyt tavoitteet.

ABSTRACT

Author	Ville Takamaa
Title	Research for Developing Procurement
Year	2013
Language	Finnish
Pages	46
Name of Supervisor	Lotta Saarikoski

The purpose for this thesis was to explore the problematic of procurement in city of Vaasa and to find some solutions for the vital problems. The reason for this subject was chosen to be developed is that the procurement in the organization of the City is too scattered and there is no a clear general view on the procurements.

The research was made in two parts; by questionnaire on the Internet and by interviewing managers from different units, including mayor of Vaasa. Also those who answered the questionnaire on the Internet had a chance to enroll on an interview.

This thesis achieved its goals by defining the problems in the procurement and finding solutions for vital problems. The key solutions that need to be highlighted are the need for a catalogue in the warehouse and establishing a new concentrated procurement and logistics unit in the city of Vaasa.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn aihe ja taustaa	6
1.2	Työn kulku	6
2	VAASAN KAUPUNGIN ORGANISAATIO	8
2.1	Kaupungin organisaatio yleisesti	8
2.2	Hankintapalvelukeskus	9
2.3	Hoitotarvike- ja keskusvarasto.....	10
2.3.1	Hoitotarvikevarasto	10
2.3.2	Keskusvarasto	10
3	JULKISET HANKINNAT	12
3.1	Mitä ovat julkiset hankinnat?.....	12
3.2	Avoimuus ja tasapuolisuus	12
3.3	Kynnysarvot.....	12
4	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	15
4.1	Tutkimuksen kulku	15
4.2	Kyselyn riskit ja rakenne	16
4.3	Haastattelujen riskit	17
5	TUTKIMUSTULOKSET	19
5.1	Kyselyn tulokset.....	19
5.2	Haastattelujen tulokset	34
5.2.1	Yksiköiden, tulosalueiden ja toimialojen johtajat.....	34
5.2.2	Toimialajohtajat ja kaupunginjohtaja.....	40
5.2.3	Kyselyn kautta haastatellut	41
6	TARKASTELU JA YHTEENVETO	44
6.1	Tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset	44
6.2	Tutkimuksen yhteenveto	45
	LÄHTEET.....	46
	LIITTEET	

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1.	Vaasan kaupungin organisaatiokaavio.	s. 8
Kuva 2.	Kaupungin henkilöstö tehtäväalueittain.	s. 9
Kuva 3.	Tutkimuksen rakenne.	s. 16
Kuva 4.	Kyselyn rakenne kysymysryhmittäin.	s. 17
Kuva 5.	Vastaajien jakautuminen hallintokuntien välillä.	s. 19
Kuva 6.	Hankintoihin käytetyt työtunnit viikossa.	s. 20
Kuva 7.	Tilaustavat kaupungin varastoista.	s. 21
Kuva 8.	Sähköisen katalogijärjestelmän tarve.	s. 23
Kuva 9.	Arvosanat kaupungin ostamista tavaroista ja palveluista.	s. 24
Kuva 10.	Varastojen yhdistämisen vaikutus.	s. 25
Kuva 11.	Hankinnat muualta kuin kaupungin varastoista.	s. 27
Kuva 12.	Tilaustavat kaupungin ulkopuolisilta toimittajilta.	s. 27
Kuva 13.	Syyt sopimusten ulkopuolisten toimittajien käyttöön.	s. 28
Kuva 14.	Hankinta- ja logistiikkayksikön tarve.	s. 29
Kuva 15.	Tavaroiden toimitus yksikköön.	s. 31
Kuva 16.	Säännöllisten kuljetusten toistuvuus.	s. 32
Kuva 17.	Hyllytyspalvelun mahdollisuus.	s. 33
Taulukko 1.	Kansalliset kynnsarvot.	s. 13
Taulukko 2.	EU-kynnsarvot.	s. 13

1 JOHDANTO

1.1 Työn aihe ja taustaa

Tässä insinööriyössä tutkitaan Vaasan kaupungin hankintatoimintaa ja logistiikkaa. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää nykytilanteen ongelmakohtia ja kehitysideoita. Lopullisena tavoitteena on saada tehostettua kaupungin hankintaprosesseja ja sitä kautta saavuttaa kustannussäästöjä.

Vaasan kaupunki jakaantuu keskushallinnon lisäksi kolmeen eri toimialaan ja jokaiseen toimialaan kuuluu useita yksiköitä. Kaupunki on siis organisaationa huomattavan monialainen verrattuna johonkin tavalliseen yritykseen ja tästä syystä hankintojen hallinnoiminen on huomattavasti vaikeampaa. Hankinnat ovat hajaantuneet hyvin laajasti organisaation eri osiin ja näin ollen kokonaiskuva kaupungin hankinnoista on hyvin pirstaleinen. Hyvästä kokonaiskuvasta olisi huomattavasti apua hankintojen ohjaamiseen ja johtamiseen. Lisäksi julkisten hankintojen lait säätelevät melko tarkkaan kaupungin hankintatoimintaa. Toimeksiantajanani tässä insinööriyössä toimi keskushallinnon taloustoimen alaisuuteen kuuluva hankintapalvelukeskus, jonka tehtävänä on muun muassa johtaa ja ohjata kaupungin hankintatoimintaa.

Tässä työssä tietoa kerättiin sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. Kvantitatiivinen tutkimus tehtiin internet-kyselyllä, johon vastaajiksi kutsuttiin kaupungin työntekijöitä ihan ruohonjuuritasolta lähtien. Kvalitatiivinen tutkimus sen sijaan koostui kaupungin eri yksiköiden, tulosalueiden, toimialojen ja kaupunginjohtajan haastatteluista, joilla kerättiin hieman ylemmän tason tietoa ja näkemyksiä hankintatoimintaan liittyen. Lisäksi kyselyyn vastanneilla oli mahdollisuus ilmoittautua haastateltavaksi, mikäli kokivat asian heitä koskettavan.

1.2 Työn kulku

Toisessa luvussa esitellään lyhyesti Vaasan kaupungin organisaatiota, sekä hieman tarkemmin työn toimeksiantajana toimivaa hankintapalvelukeskusta ja

Vaasan kaupungin keskus- ja hoitotarvikevarastoa. Julkisia hankintoja, niiden avoimuus- ja tasapuolisuusperiaatteiden määritelmiä sekä hankintojen kynnyksärajoja esitellään luvussa kolme. Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmistä, eli tavoista, joilla tutkimus suoritettiin. Samassa luvussa pohditaan myös riskitekijöitä tutkimuksen onnistumisen suhteen.

Tutkimustulokset ja omat johtopäätökset esitetään viidennessä luvussa ja lopussa on vielä yhteenveto työn sujumisesta ja sen keskeisimmistä tuloksista.

2 VAASAN KAUPUNGIN ORGANISAATIO

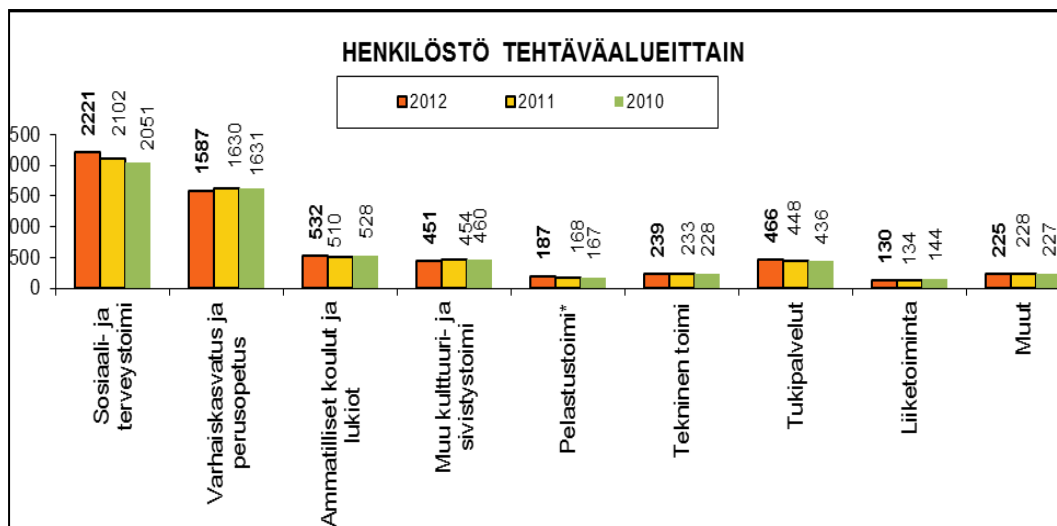
2.1 Kaupungin organisaatio yleisesti

Vaasan kaupungin organisaatio on keskushallinnon lisäksi jakautunut kolmeen toimialaan; tekninen toimi, sosiaali- ja terveystoimi sekä kulttuuri- ja sivistystoimi. Organisaatiokaavio on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Vaasan kaupungin organisaatiokaavio. /1/

Vuoden 2012 lopussa oli tilinpäätöksen mukaan palvelussuhteessa yhteensä 6 038 henkilöä, joista vakituisia oli 4 478 henkilöä ja määräaikaisia 1 560. Määrät eivät sisällä Pohjanmaan pelastuslaitoksen sivutoimisia palomiehiä, joita oli 509 kappaletta vuoden 2012 lopussa. Kuvasta kaksi näkyy tarkemmin määrät aloittain.



Kuva 2. Kaupungin henkilöstö tehtäväalueittain. /2/

Palvelussuhteiden määrä 31.12.2012 ei suoraan kuvaa henkilöstöresurssia, joka koko vuoden on keskimääräisesti ollut käytettävissä palvelujen tuottamiseen. Lukuihin sisältyvät sekä vuoden lopussa eri lomilla ja virkavapailta olleet henkilöt että näitä tehtäviä hoitaneet sijaiset. /2/

2.2 Hankintapalvelukeskus

Toimeksiantajana toimiva hankintapalvelukeskus kuuluu keskushallinnon taloustoimeen. Hankintapalvelukeskuksen tehtävänä on kilpailuttaa kaupungin yhteishankinnat sekä hallintokuntien erillishankintoja. Lisäksi heidän tehtävänä on johtaa alueellista hankintarengasta, johon kuuluvat Mustasaari, Maalahti, Laihia, Vöyri, Isokyrö, Korsnäs ja Kristiinankaupunki. Kaupungin toimintasääntöjen mukaisesti hankintapalvelukeskusta johtaa hankintajohtaja ja hankintapalvelukeskukselle kuuluvat seuraavat tehtävät:

1. Hankintatoiminnan johtaminen ja ohjaus kaupungin organisaatiossa
2. Hankintavalmiuksien kehittäminen ja hankintakulttuurin yhtenäistäminen
3. Asiantuntijapalvelujen antaminen ja hallintokuntien tukeminen hankintaprosessien toteuttamisessa
4. Seudullisen hankintarenkaan johtaminen ja kehittäminen

5. Yhteishankinta- ja toimialakohtaisten kilpailuttamisprosessien toteuttaminen
6. Erikoishankintojen ja ensikertaisen kalustamisen kilpailuttamisprosessien toteuttaminen.

Vuonna 2013 hankintapalvelukeskuksessa työskentelee hankintajohtajan lisäksi yksi hankintavalmisteliija ja 3-4 hankintasuunnittelijaa.

2.3 Hoitotarvike- ja keskusvarasto

Vaasan kaupungin keskusvaraston ja hoitotarvikevaraston yhdistäminen on yksi mahdollisesti tulossa oleva muutos. Tällä hetkellä hoitotarvikevarasto sijaitsee pääterveysaseman yhteydessä ja keskusvarasto on kaupungin teknisellä alueella Klemetilässä. Yhdistämisen tapahtuessa hoitotarvikevarasto siirrettäisiin pääterveysasemalta keskusvaraston yhteyteen.

2.3.1 Hoitotarvikevarasto

Hoitotarvikevarastolla on töissä kuusi henkilöä: varastopäällikkö, apulaisvarastopäällikkö/laskuttaja, hankintasihteeri, kaksi varastotyöntekijää ja varastoapulainen. Hoitotarvikevaraston liikevaihto on noin 2,4 miljoonaa euroa vuodessa ja varaston arvo 1.1.2013 oli 165 416, 64 euroa. Kaupunginhallitus on asettanut hoitotarvikevaraston ylärajaksi 210 000 euroa. Hoitotarvikevarasto veloittaa varaston kautta kulkevista tuotteista varastointilisää sisäisiltä asiakkailta 10,5 % ja ulkoisilta asiakkailta 15 %. Ulkoisia asiakkaita hoitotarvikevarastolla on vain muutamia. Hoitotarvikevarastolla varastoidaan hoitotarvikkeiden lisäksi muitakin tuotteita, joista suurin osa on sellaisia tuotteita, joita löytyy myös kaupungin keskusvarastolta.

2.3.2 Keskusvarasto

Keskusvarastolla työskentelee yhteensä seitsemän henkilöä: logistiikkapäällikkö, kaksi kalustonkorjaajaa, kolme tuoteryhmävastaavaa ja osastosihteeri. Keskusvaraston liikevaihto on myös noin 2,4 miljoonaa euroa ja varaston arvo noin 340 000 euroa. Keskusvaraston arvon ylärajaksi kaupunginhallitus on

asettanut 400 000 euroa. Keskusvaraston varastointilisät ovat sisäisille asiakkaille 17,2 % tai 12,2 % tuoteryhmästä riippuen. Suoramyynnistä, eli keskusvaraston tilaamista, mutta varastoimattomista tuotteista laskutetaan viiden prosentin lisä. Ulkoisilta asiakkailta keskusvarasto veloittaa 27 %:n varastolisää.

3 JULKISET HANKINNAT

3.1 Mitä ovat julkiset hankinnat?

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan sellaisia tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta. Hankinnat tulee tehdä hankintalainsäädännön menettelytapoja noudattaen. /3/

Hankintalakia noudatetaan mikäli hankinnat ylittävät EU-kynnysarvot ja kansalliset kynnysarvot. Kynnysarvojen alle jäävissä hankinnoissa ei sovelleta hankintalakia. Kynnysarvot esitellään kappaleessa 3.3.

3.2 Avoimuus ja tasapuolisuus

Julkisten hankintojen säädösten mukaan hankinnat on kilpailutettava avoimesti ja riittävän laajasti. Hankintojen potentiaalisten tarjoajarytysten on saatava tietoa kilpailutuksesta riittävästi ja tasapuolisesti. Tarjoajia tulee kohdella tasapuolisesti riippumatta esimerkiksi yrityksen maantieteellisestä sijainnista tai kansallisuudesta. Hankintapäätökset tehdään ennalta ilmoitettujen valintaperusteiden mukaisesti valiten joko kokonaistaloudellisesti edullisin tai hinnaltaan halvin tarjous. Kansallisten hankintalakien lisäksi julkisissa hankinnoissa tulee myös noudattaa Euroopan Unionin asettamia hankintadirektiivejä.

3.3 Kynnysarvot

Kynnysarvon katsotaan ylittyvän, mikäli hankinnan suurin mahdollinen ennakoitu arvo on suurempi kuin kynnysarvo. Ennakoidun arvon mukaan määräytyy, täytyykö hankinnassa soveltaa kansallista menettelyä vai EU-menettelyä.

EU-kynnysarvoja tarkistetaan kahden vuoden välein, kun taas kansallisia kynnysarvoja voidaan muuttaa ainoastaan kansallisen lainsäädännön muutoksin /4/. Taulukosta 1 selviää kansalliset kynnysarvot ja taulukosta 2 EU-kynnysarvot.

Taulukko 1. Kansalliset kynnysarvot. /4/**Kansalliset kynnysarvot 1.6.2010 alkaen**

Hankintalaji	euroa
Tavara- ja palveluhankinnat Käyttöoikeussopimukset Suunnittelukilpailut	30 000
Liitteen B terveydenhoito- ja sosiaalipalvelut (ryhmä 25) ja eräät työvoimahallinnon koulutuspalvelut yhteishankintana	100 000
Rakennusurakat Käyttöoikeusurakat	150 000

Taulukko 2. EU-Kynnysarvot. /4/**EU-kynnysarvot 1.1.2012 alkaen****EU-kynnysarvo - Muut hankintaviranomaiset (mm. kunnat)
(Hankintalain 16§)**

Hankintalaji	euroa
Tavarahankinnat ja palveluhankinnat Suunnittelukilpailut	200 000
Rakennusurakat Käyttöoikeusurakat	5 000 000

**EU-kynnysarvo - Valtion keskushallintoviranomainen
(Hankintalain 16§)**

Hankintalaji	euroa
Tavara- ja palveluhankinnat Suunnittelukilpailut	130 000
Rakennusurakat	5 000 000

**EU-kynnysarvo - Erityisalot
(Erityisalojen hankintalain 12 §)**

Hankintalaji	euroa
Tavara- ja palveluhankinnat Suunnittelukilpailut	400 000
Rakennusurakat	5 000 000

Vaikka kynnysarvojen alle jäävät niin sanotut pienhankinnat ovat hankintalainsäädännön ulkopuolella, niin myös niitä koskevat periaatteet kilpailutuksesta ja tasapuolisuudesta. Tällöin noudatetaan hankintayksiköiden omia hankintaohjeita.

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

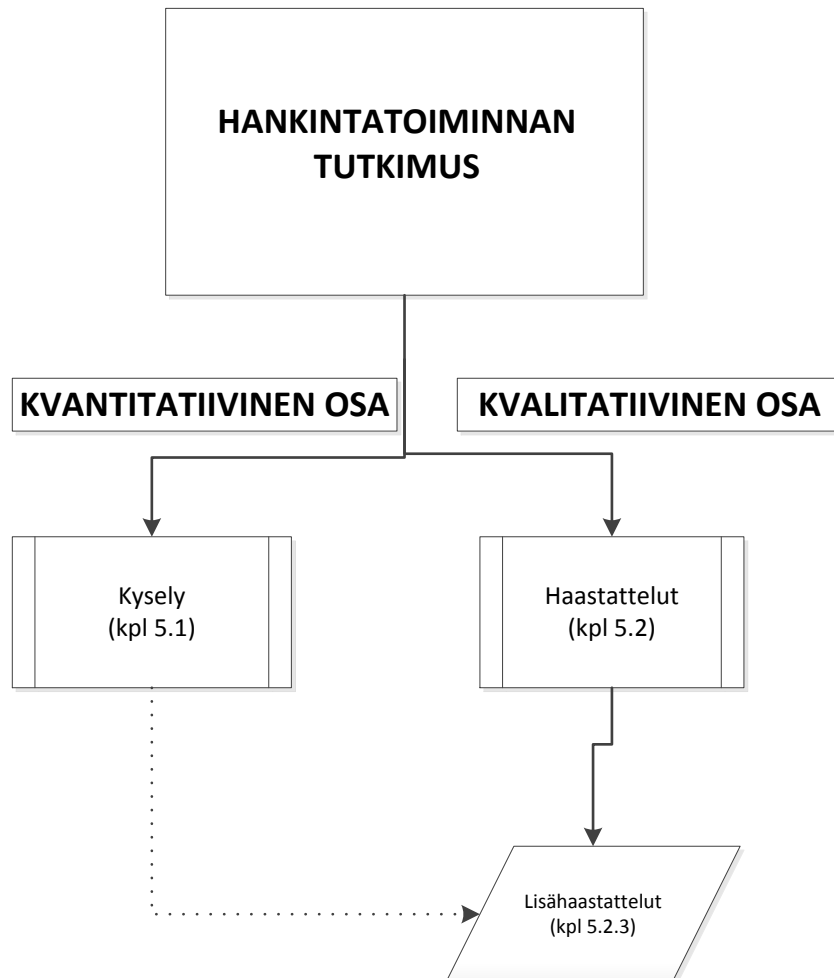
4.1 Tutkimuksen kulku

Tutkimus tehtiin kahdessa osassa. Työssä oli kvantitatiivinen tutkimus internet-pohjaisella sovelluksella tehdyllä kyselyllä kaupungin 1347 työntekijälle, sekä kvalitatiivinen tutkimus, jossa haastateltiin henkilökohtaisesti kaupungin eri yksiköiden, tulosalueiden ja toimialojen johtajia sekä kaupunginjohtajaa. Vastausaikaa kyselyyn oli alun perin suunniteltu olevan kaksi viikkoa kutsun lähettämisestä, mutta kahden viikon jälkeen päätimme lähettää muistutusviestit henkilöille, jotka eivät vielä olleet vastanneet. Muistutuksen jälkeen vastausaikaa oli vielä viikko.

Kyselyn tarkoituksena oli kerätä tietoa käytännön ongelmista ja kehitysideoista ihan ruohonjuuritasolta lähtien. Haastatteluissa sen sijaan keskusteltiin hieman ylemmän tason asioista hankintoihin liittyen. Sain hankintajohtajalta listan, johon oli listattuna 21 haastateltavaa, mutta heiltä kaikilta ei aikaa haastattelulle löytynyt. Näistä 21:stä haastateltavaksi ehti lopulta 13 henkilöä. Haastateltujen nimet liitteessä 1. Kyselyn tuloksista sai ladattua raportteja suoraan ohjelmasta, jolla kysely tehtiin. Haastattelut sen sijaan äänitettiin, jotta haastattelut sujuisivat sukkelammin. Jälkeenpäin äänitykset kirjoitettiin koneelle ja sitä kautta pystyttiin kasaamaan tuloksia.

Lisäksi kyselyyn vastanneilla oli mahdollisuus ilmoittaa kyselyssä halukkuutensa osallistua henkilökohtaiseen haastatteluun hankintatoiminnasta ja/tai hankintojen kehittämistä käsittelevään ryhmätyöskentelyyn. Halukkuutta näihin alunperin löytyi vastaajien keskuudesta, mutta kun ryhmätyöpäivä tuli ajankohtaiseksi, ei enää osallistujia löytynyt tarpeeksi, joten se jouduttiin perumaan. Lisäksi lähetettiin vielä kutsut haastatteluun niille kymmenelle henkilölle, jotka olivat halukkuutensa haastatteluun kyselyssä ilmoittaneet. Heistäkään ei kaikki sitten kuitenkaan haastateltavaksi ilmeisesti halunneet, sillä vain neljä henkilöä varasi ajan kalenteristani. Liekö innostuksen loppumisen syynä se, että haastatteli

olikin vain opiskelija. Tuloksia käsitellään luvussa 5 ja johtopäätöksiä tuloksista luvussa 6. Kuvassa 3 on kaavio tämän tutkimuksen rakenteesta.

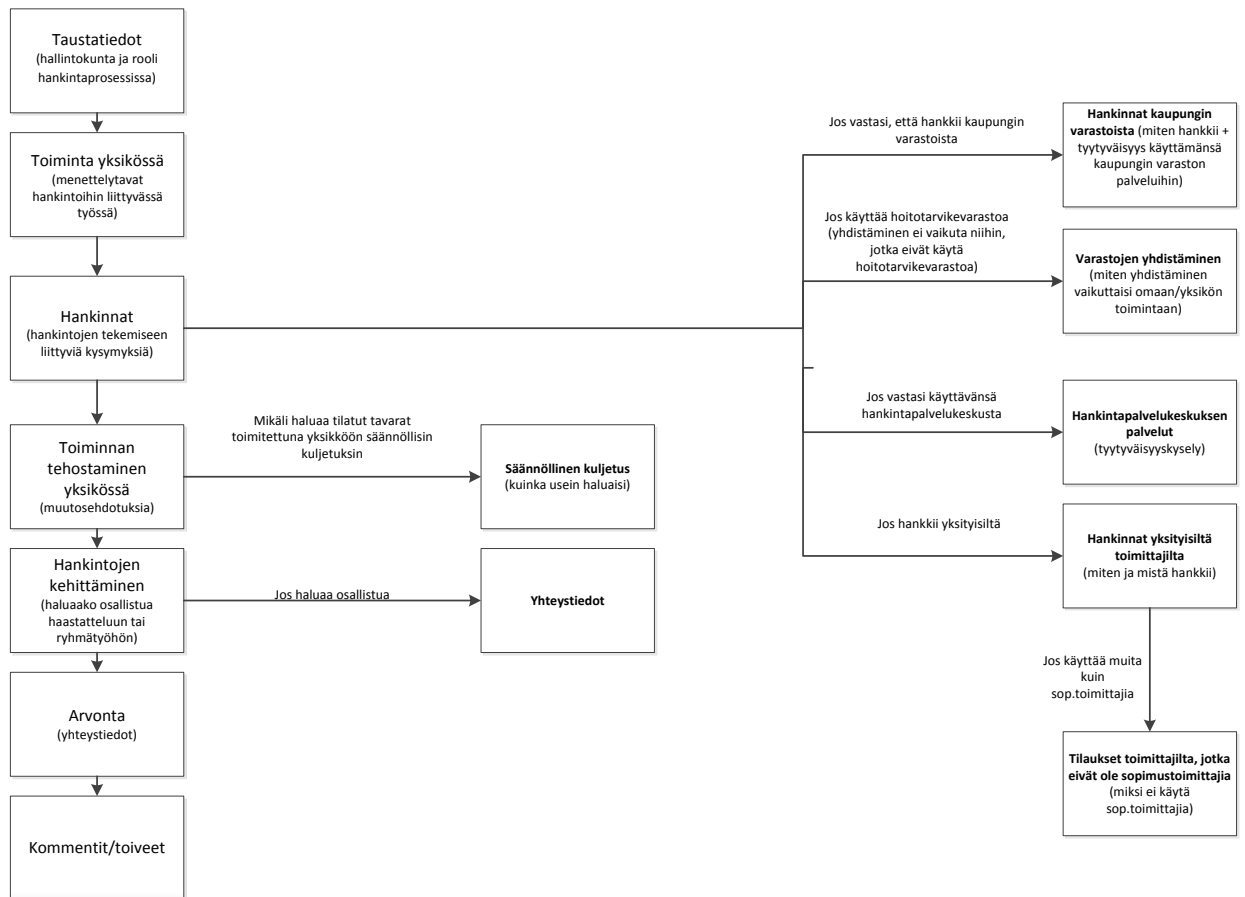


Kuva 3. Tutkimuksen rakenne.

4.2 Kyselyn riskit ja rakenne

Riskejä suurelle massalle tehdyissä kyselyissä on aina olemassa. Ensimmäinen huolenaihe oli, että löytyykö kyselyyn niin paljon innokkaita vastaajia, että tuloksia voitaisiin yleistää. Ongelmaksi voi myös muodostua se, että kyselyyn vastataan nopeasti, miettimättä vastauksia sen enempää. Kyselyn ollessa liian pitkä, voi vastaajien innokkuus loppua kesken kyselyn. Vastausmotivaatiota luodaksemme arvoimme palkinnon kyselyyn vastanneiden kesken. Lisäksi vastaajien kiinnostus asiaa kohtaan tuntui olevan melko suuri, sillä myös

kommentteihin ja vapaa palaute -kenttiin oli tullut paljon tekstiä. Riskit eivät siis kyselyn suhteen realisoituneet. Kuvasta 4 selviää kyselyn rakenne.



Kuva 4. Kyselyn rakenne kysymysryhmittäin.

Yksi ryhmä sisältää 1-7 kysymystä, joista enemmän tulosten käsittelyssä. Vasemmassa laidassa on kyselyn runko, joka kysyttiin kaikilta kyselyyn vastanneilta. Vastauksista riippuen esitettiin jatkokysymyksiä osalta. Kysyttävien kysymysten määrä vaihteli välillä 18 - 28 riippuen vastaajan toimenkuvasta. Liitteestä 2 näkyy kunkin ryhmän sisältämät kysymykset.

4.3 Haastattelujen riskit

Haastateltavana oli 13 kaupungin eri yksiköiden, tulosalueiden ja toimialojen johtajia. Haastavinta oli saada järjestettyä kaikkien kanssa sopiva ajankohta

haastattelulle, sekä kaikkien toimenkuvan ja sijoittumisen hahmottaminen kaupungin organisaatiossa. Joidenkin haastateltavien yksiköt eivät hankintoja kovin paljoa tee, tai haastateltava ei ole tekemisissä hankintojen kanssa, joten haastattelut heidän kanssaan jäivät melko suppeiksi. Haastattelujen tulokset esitetään luvussa 5.2.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Kyselyn tulokset

Kysely tehtiin e-kyselynä ZEF-ohjelmalla ja kyselyllä tavoiteltiin vastauksia ruohonjuuritason työntekijöiltä, jotka tilaavat tavarat omaan yksikköön tai muuten ovat päivittäin tekemisissä hankintojen kanssa. Kun kysely oli tehty, niin hankintajohtaja lähetti sähköpostikutsut henkilöille, joiden haluttiin kyselyyn vastaavan. Vastausajan päätyttyä aloitettiin vastausten tutkimisen lataamalla raportit vastauksista. Seuraavaksi esittelen vastaustuloksia.

Kyselyyn aloitti vastaamisen 208 henkilöä, joista 141 vastasivat kyselyyn loppuun saakka. Kuulemma on ainainen ongelma kaupungin kyselyissä, että vastaajat eivät tee kyselyä loppuun asti. Osa keskeyttäneistä on varmasti huomannut muutaman kysymyksen jälkeen, että kysely ei koske hänen toimenkuvassaan työskentelevää henkilöä. Kutsu lähetettiin kaiken kaikkiaan 1347 henkilölle, joten vastausprosentti oli 15.5 %. Vastaajien jakautuminen eri hallintokuntien välillä selviää kuvasta 5.



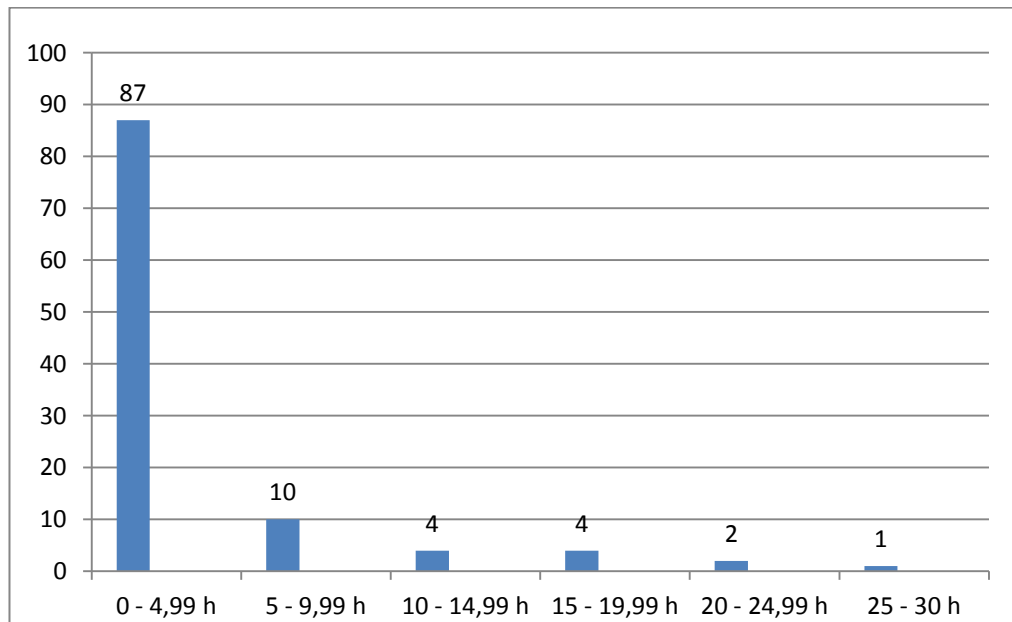
Kuva 5. Vastaajien jakautuminen hallintokuntien välillä.

Vastausprosentit jakautuivat melko hyvin suhteessa hallintokuntien työntekijämäärään. Ainut epäkohta oli keskushallinnon huomattavan suuri prosentuaalinen osuus vastaajista (16.3%) verrattuna keskushallinnon

työntekijämäärän osuuteen koko kaupungin organisaatiossa (<5%). Kyselyn alussa oli muutamia taustakysymyksiä, joita en tässä sen tarkemmin analysoi, sillä niillä ei ole oleellista merkitystä työn kannalta. Tutkimuksen kannalta oleellisia kysymyksiä käsitellen tässä yksitellen seuraavaksi.

Kysymys: Arvioi kuinka monta työtuntia viikossa keskimäärin käytät hankintojen tekemiseen?

Kysymyksellä oli tarkoitus kartoittaa tarvetta keskitetylle hankinta- ja logistiikkayksikölle. Käytännössä siis haluttiin tietää kuinka paljon hankintojen tekemiseen kuluu aikaa semmoisilta henkilöiltä, jotka eivät varsinaisesti sitä työkseen tee. Hankintojen tekemiseen liittyy tarpeiden määrittely, tilauksen valmistelu ja tilaaminen, sekä tilauksen vastaanottamiseen liittyvät tehtävät. Myös mahdolliset tavaroiden hakemiset varastoista tai muilta myyjiltä lasketaan hankintoihin käytetyksi ajaksi. Vastaukset ovat vain arvioita. Kuvasta 6 näkyy vastausten jakauma.



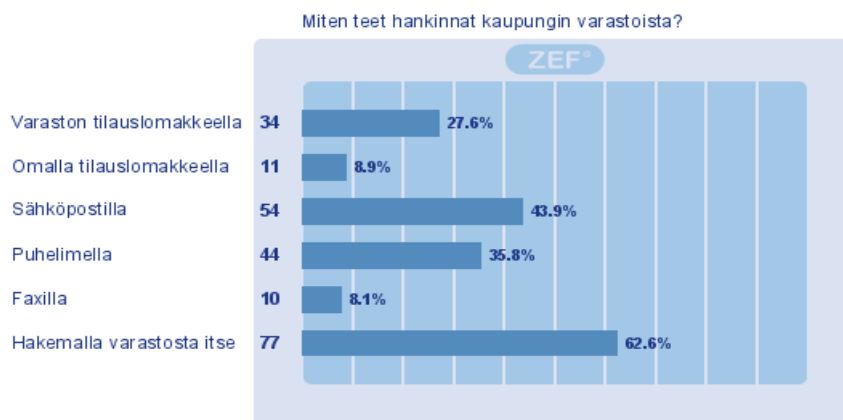
Kuva 6. Hankintoihin käytetyt työtunnit viikossa.

Kysymykseen vastasi 108 henkilöä, jotka yhteensä käyttävät viikossa 359 tuntia hankintojen tekemiseen. Vastaukset vaihtelivat välillä 0-30 tuntia, keskiarvo oli

3.33 tuntia. Vastausten moodi oli 1 tunti ja mediaani 2 tuntia. Suurin vastaus oli siis 30 tuntia, mutta oletettavasti tämä henkilö on hankintasihteeri tai muu hankintojen tekemiseen palkattu henkilö. Kuitenkin, tuloksista on pääteltävissä, että hankintoihin käyttävät paljon aikaa myös ne, joiden tehtäviin ne eivät kuulu. Otan esimerkkinä hoitajat; heistä on muutenkin pulaa, joten olisi erittäin toivottavaa, että he pystyisivät käyttämään koko työaikansa hoitotehtäviin.

Kysymys: **Miten teet hankinnat kaupungin varastoista?**

Kysymys kysyttiin vain heiltä, jotka olivat aiemmin ilmoittaneet tekevänsä hankintoja kaupungin varastoista. Kaupungin varastoja ovat keskusvarasto, hoitotarvikevarasto sekä VAO/VAKK –varasto. Keskusvarasto sijaitsee Klemetilässä sorakadulla, hoitotarvikevarasto on pääterveysaseman yhteydessä ja VAO/VAKK –varasto sijaitsee toisen asteen oppilaitoksessa Ruutikellarintiellä. Kysymyksen avulla oli tarkoitus kartoittaa eri tapoja hankintojen tekemiseen. Tehokkainta varaston toiminnan kannalta olisi yhteiset toimintatavat kaikkien kesken. Vastaukset jakaantuivat kuvan 7 mukaisesti.



Kuva 7. Tilaustavat kaupungin varastoista.

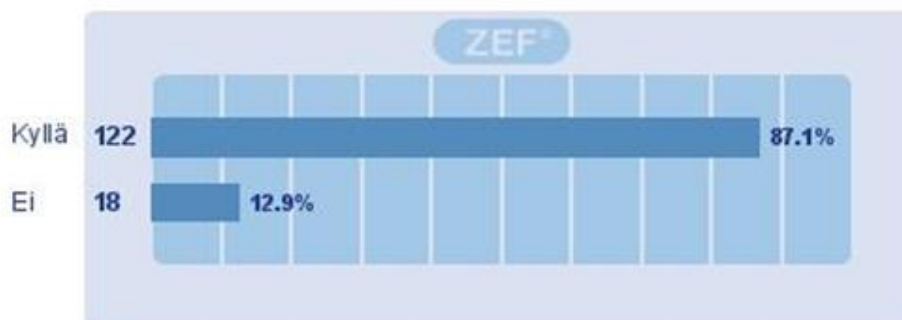
Kysymykseen sai valita yhden tai useamman vaihtoehdon, siksi yhteenlaskettu prosenttiosuus ylittää sadan. Vastaajia oli yhteensä 125. Vastauksista nähdään, että on useita eri tapoja miten tilauksia tehdään varastoista. Tämä vaikeuttaa tilausten hallintaa. Puhelimella tehdyt tilaukset ovat aina riskialttiita, sillä mahdollisuus väärinkäsityksille on huomattava puhelimen välityksellä

toimittaessa. Suuri osa vastaajista hakee myös tuotteita itse varastoista, mikä ei myöskään ole suotuisaa koko organisaation kannalta. Hakemiseen käytetty aika on pois työntekijän perustehtävistä ja lisäksi tulee maksettavaksi kilometrikorvauksia. Keskusvaraston varastopäällikkö Jouni Vuorenmaa sekä hankintapäällikkö Heidi Hirsimäki sanoivatkin, että tavoitteena on päästä eroon tästä toimintatavasta. Jounin mukaan kuuluu myös turhaa aikaa siihen, että ihmiset paikan päällä kyselevät tuotteiden hintoja. Tavaroiden noutaminen varastoista sitoo huomattavasti resursseja koko organisaation toimintaa ajatellen. Mikäli olisi yksikkö, joka hoitaisi kuljetukset muiden puolesta, jäisi kaikille enemmän aikaa oman työnsä tekemiseen.

Kysymys: Jos kaupungilla olisi käytössä sähköinen katalogijärjestelmä, josta tilaaja voi valita ja tilata tuotteet itse kuvien ja tuotekuvauksen perusteella, uskotko että kyseisestä järjestelmästä olisi sinulle / yksiköllesi hyötyä päivittäisessä työskentelyssä?

Tilausten tekemiseen liittyen esiin nousi haastatteluissa ja palaverissa, että sähköisen katalogijärjestelmän tekeminen kaupungin varastolle saattaisi olla ajankohtaista. Sähköinen katalogi tarkoittaisi sitä, että asiakkaat voisivat netistä katsoa tuotekuvauksia ja kuvia tuotteista ja tehdä tilaukset suoraan netin kautta. Näin saataisiin ohjattua kaikki tilaukset yhtä kanavaa pitkin, jolloin niiden ohjaaminen ja johtaminen olisi huomattavasti helpompaa. Kuvasta 8 selviää vastaajien mielipiteet katalogijärjestelmän tarpeellisuudesta.

Jos kaupungilla olisi käytössä sähköinen katalogijärjestelmä, josta tilaaja voi valita ja tilata tuotteet itse kuvien ja tuotekuvauksen perusteella, uskotko että kyseisestä järjestelmästä olisi sinulle / yksiköllesi hyötyä päivittäisessä työskentelyssä?

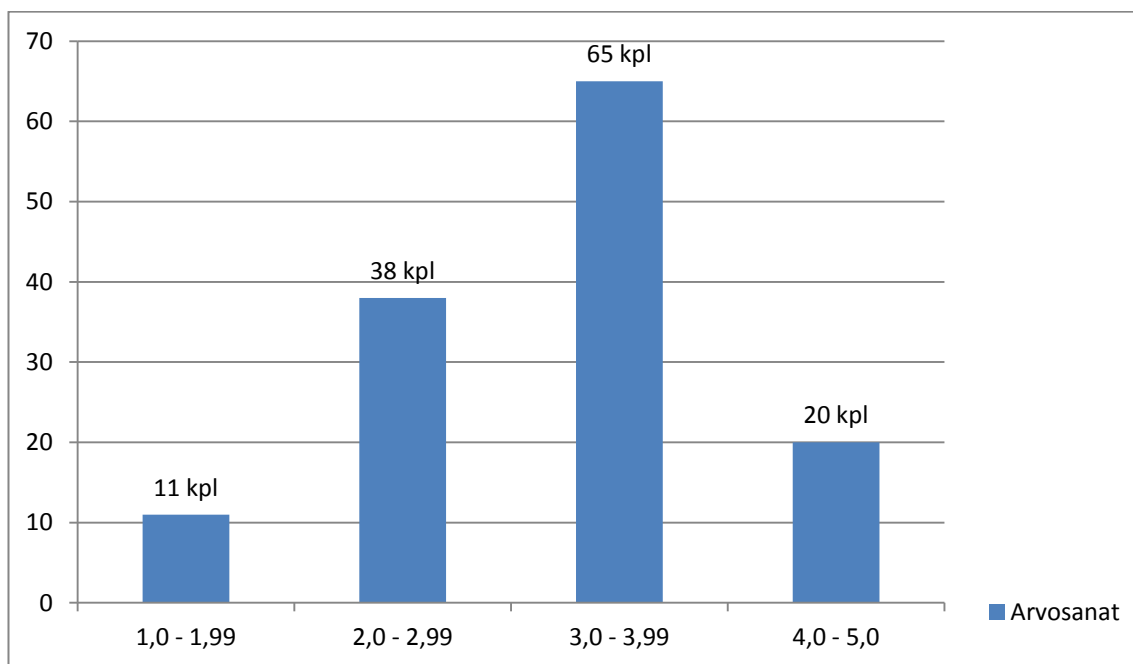


Kuva 8. Sähköisen katalogijärjestelmän tarve.

On selvää, että kyseisen järjestelmän käyttöönotto olisi hyödyllistä. Kyselyn lopussa olleeseen vapaamuotoiseen kommentit/toiveet -palautekenttään monet olivat vielä erikseen sanoneet, että katalogijärjestelmä olisi erittäin tarpeellinen ja säästäisi monen aikaa. Tietysti järjestelmän tekemiseen, ylläpitämiseen ja päivittämiseen kuluu resursseja, mutta järjestelmää on niin laajalti toivottu, että uskoisin sen olevan organisaatiolle merkittävä hyöty.

Kysymys: Ovatko kaupungin ostamat tavarat ja palvelut mielestäsi hintalaatusuhteeltaan hyviä?

Kysymyksen tarkoituksena oli kuulla käyttäjien mielipiteitä ja saada tietoa heidän mielestään huonoista tai ”liian hyvistä” tuotteista. Kysymyksessä oli jana, johon annettiin arvosana (1 = ei, 5 = kyllä). Lisäksi arvosanan antamisen jälkeen oli mahdollisuus kertoa omia mielipiteitään sanallisesti. Kuvasta 9 selviää, miten vastaukset jakautuivat vastaajien välillä.



Kuva 9. Arvosanat kaupungin ostamista tavaroista ja palveluista.

Vastaukset vaihtelivat välillä 1 - 4,88 eli erot olivat varsin suuret. Tästä on pääteltävissä, että eri palvelu-/tuoteryhmissä on tasoeroja. Keskiarvo oli 3.18 eli keskitasoa. Kysymys oli aika laaja ja joku olikin kommentoinut, että vaikea antaa arvosanaa, kun arvosana vaihtelee aika paljon riippuen tuoteryhmästä. Kommentteja tähän kysymykseen tuli melko paljon ja kävimme niitä yhdessä läpi hankintapalvelukeskuksen kanssa. Muun muassa seuraavia negatiivisia kommentteja tuli vastaajilta:

- ”Halvalla ei saa hyvää”
- ”Esim. Vao Tekniikan sähkön opiskelijoiden työkalupakit heikkolaatuisia”
- ”Tietokonehankinnat, atk-tarvikkeet, näissä pitäisi olla parantamisen varaa, mallit muuttuu tiuhaan tahtiin ja mielestäni kaupunki ostaa semmoisia koneita mitä ei muuten enää osteta tai ylijäämävarastoa, tätä pitäisi mielestäni selkeästi parantaa.”
- ”Jotkut tavarat voivat olla kalliimpia hankintarenkaaseen kuuluvilla firmoilla kuin muilla. Säästöaikana tulisi ottaa kaikki säästö huomioon”

Myös yllätyksiä oli joidenkin mielestä joissain tuoteryhmissä:

- ”Iskun kalusteet laadukkaita, mutta hinta on monikertainen verrattuna muiden tarjoamiin kalusteisiin.”

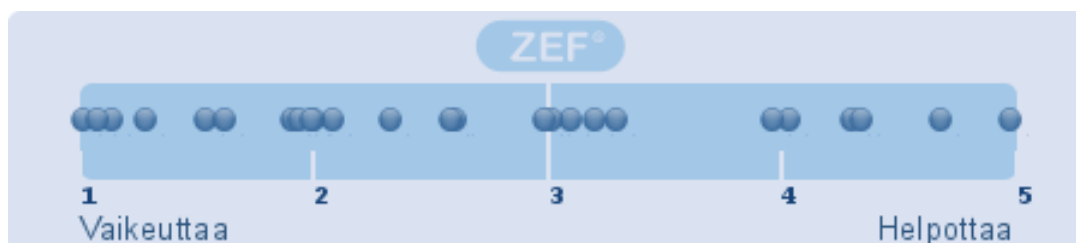
Positiivisiakin kommentteja tuli:

- ”suurimmaksi osaksi kyllä ovat.”
- ”Kyllä ovat”

Tuossa siis vain osa kommentteista, kommenttien määrä oli positiivinen yllätys minulle ja näistä saatiin hyödyllisiä vinkkejä hankintapalvelukeskuksen toiminnan avuksi.

Kysymys: Hoitotarvikevaraston ja keskusvaraston yhdistämistä on alustavasti suunniteltu. Yhdistämisen toteutuessa hoitotarvikevarasto siirrettäisiin keskusvaraston tiloihin. Miten uskot mahdollisen yhdistämisen vaikuttavan omaan/oman yksikkösi toimintaan?

Tällä kysymyksellä halusin selvittää miten tämä mahdollinen yhdistäminen vaikuttaisi työntekijöiden päivittäiseen toimintaan. Kysymys kysyttiin vain heiltä, jotka olivat aiemmin vastanneet käyttävänsä hoitotarvikevarastoa, sillä yhdistämisellä ei pitäisi olla vaikutusta hoitotarvikevarastoa käyttämättömien henkilöiden toimintaan. Hoitotarvikevarastoa käyttäviä vastaajia oli 28 kpl. Kuvasta 10 näkyy vastausten jakautuminen janalla.



Kuva 10. Varastojen yhdistämisen vaikutus.

Kuten nähdään, vastaukset jakautuivat melko laajalle alueelle. Keskiarvo oli 2.1 ja vastausväli oli vastausskaalan laidasta laitaan. Tämä kysymys siis kysyttiin niiltä, jotka käyttävät hoitotarvikevarastoa. Varsinkin pääterveysasemalla työskentelevien kannalta olisi huono juttu, jos hoitotarvikevarasto muuttaisi sieltä pois. Nykyään kun on tarvikkeet helposti saatavilla, jos jokin loppuu. Hoitotarvikevaraston muuttaessa pois pääterveysaseman yhteydestä, tulisi heillä kokoajan olla valmius toimittaa kiirekuljetuksia. Tähän kysymykseen oli mahdollista jättää myös kommentteja, ja tässä muutamia niistä:

- ”Helpompi tulevaisuudessa keskittää yhdestä paikasta varastotilaukset, ei tarvitse miettiä mitä tilataan mistäkin”
- ”Mitään ei voi enää itse hakea jos varasto on kaukana. Kuljetuksen pitäisi pelata sitten hyvin.”
- ”Nyt hoitotarvikevarasto lähellä, jos jokin tavara yllättäen loppuukin”
- ”Jos tarvitaan tavaraa akuutisti, on hakeminen mahdotonta.”

Organisaation varastojen hallinnoimisen kannalta olisi keskitetty varasto kätevin ratkaisu. Varastojen yhdistyessä nousee tietysti esiin asioita, joille täytyy etsiä ratkaisu, kuten tämä kiireellisten hoitotarvikkeiden saamisen varmistaminen. Tähän ratkaisuna voisi olla hyllytyspalvelut hoito-osastoille. Hyllytyspalvelu pitäisi saada toimimaan niin sujuvasti, että tavaran loppuminen osastoilta olisi käytännössä mahdotonta. Tällöin ei pitäisi kenellekään olla merkitystä hoitotarvikevaraston fyysisellä sijainnilla.

Kysymys: Tehdessäsi hankintoja muualta kuin kaupungin varastoista, teetkö hankinnat kaupungin sopimustoimittajilta, itse kilpailuttamalla vai kilpailuttamatta?

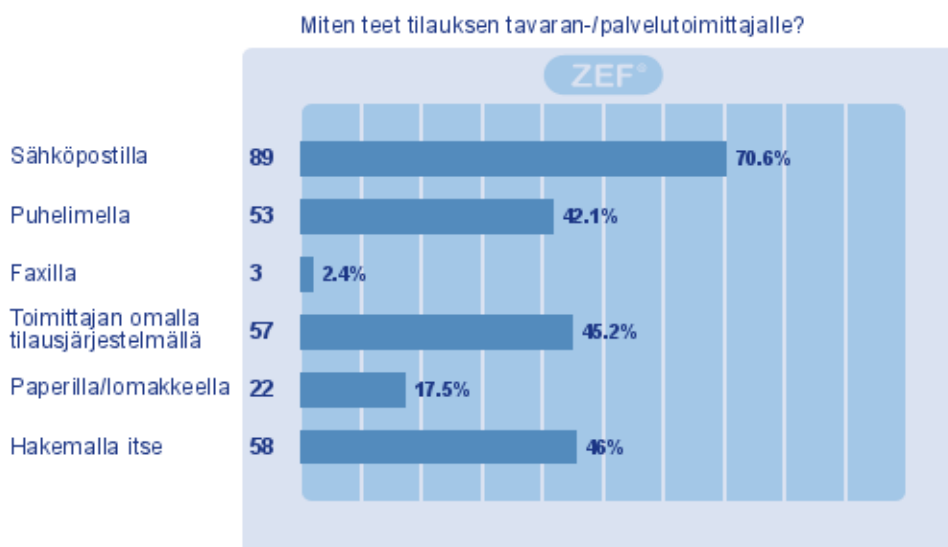
Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää kuinka paljon hankintoja kilpailutetaan itse tai jopa hankitaan kilpailuttamatta ja syyt miksi näin toimitaan. Kuvassa 11 on esitettyinä vastausten jakautuminen. Kysymykseen sai valita useamman vaihtoehdon ja tästä syystä yhteenlaskettu prosentti ylittää sadan.



Kuva 11. Hankinnat muualta kuin kaupungin varastoista.

Monet, jotka kilpailuttavat itse perustelivat sen sillä, että kyse on kohtalaisen pienistä hankinnoista, joiden kierrättäminen hankintapalvelukeskuksen kautta lisääisi vain byrokratiaa. Osa myös toimii näin nopeuttaakseen hankintaprosessia ja jotkut tehdessään erikoishankintoja, joihin tarvitaan syvää asiantuntemusta. Kilpailuttamatta tehtyjä hankintoja on kommenttien mukaan ainakin konekohtaiset varaosat sekä tavarat ja palvelut, joille on äkillinen ja kiireellinen tarve. Nämä vastaukset olivat odotettuja ja hyväksyttäviä.

Jatkokysymyksenä tähän halusimme myös selvittää millä tavalla tilaukset tehdään toimittajilta. Kuvassa 12 on vastauksia siihen.

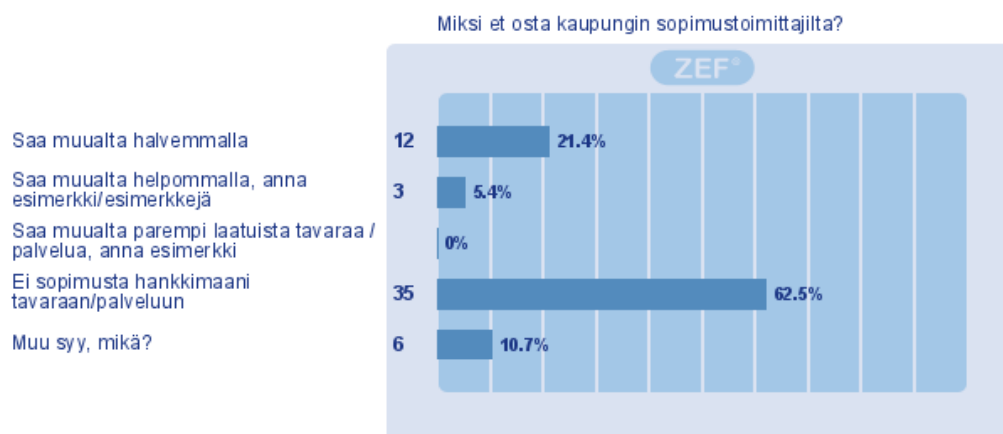


Kuva 12. Tilaustavat kaupungin ulkopuolisilta toimittajilta.

Tähänkin kysymykseen oli mahdollista valita useampi vaihtoehto ja siksi yhteenlaskettu prosentti ylittää sadan. Tässäkin negatiivisena tulee esiin puhelimella tehdyt tilaukset ja noudot toimittajilta. Näitä tapoja käyttää yli 40 % vastaajista. Kuten aiemmin sanottu, puhelintilaukset ovat riskialttiita väärinkäsityksille, eikä niistä välttämättä jää mitään kirjallista tositetta. Noudot toimittajilta sen sijaan sitovat resursseja. Positiivista on että sähköpostitilauksia tekee 70.6 % vastaajista ja toimittajan tilausjärjestelmiä käyttää 45.2 %. Sähköiset toimintatavat ovat ihanteellisimmat, sillä niitä on helpoin hallita jälkeenpäin. Sähköisten tapojen suosittu käyttö tarkoittanee, että tilaajien tietotekninen osaaminen on siinä mallissa, että he pystyisivät myös katalogista tilaamaan haluamansa tuotteet.

Kysymys: **Miksi et osta kaupungin sopimustoimittajilta?**

Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, miksi käytetään toimittajia, jotka eivät ole sopimustoimittajia. Kysymys kysyttiin niiltä, jotka olivat aiemmin vastanneet käyttävänsä muitakin kuin sopimustoimittajia. Kuvassa 13 näkyy vastausten jakautuminen.



Kuva 13. Syyt sopimusten ulkopuolisten toimittajien käyttöön.

Suurin osa käyttää kyseisiä toimittajia, koska kaupungilla ei ole sopimusta heidän hankkimaansa tavaraan tai palveluun. Tätä silmällä pitäen kysyin myös vapaamuotoisen kysymyksen, johon sai kertoa toiveensa uusista

puitesopimuksista. Eli käytännössä tarkoitus oli saada tietoa, jos on semmoisia tuotteita/tuoteryhmiä, joihin ei riittävän kattavia sopimuksia löydy. Kysymykseen tuli useita ideoita, joita kävimme läpi yhdessä hankintapäällikkö Heidi Hirsimäen kanssa ja uskon, että Heidi käy niitä vielä tarkemmin läpi yksikössään ja varmasti vastaukset johtavat myös joihinkin toimenpiteisiin.

Kysymys: Voisiko mielestäsi kaupungissa olla yksikkö, joka hoitaisi keskitetysti tavaroiden tilaamisen tavarantoimittajilta hallintokuntien puolesta?

Tällä kysymyksellä oli tarkoitus kartoittaa mitä mieltä vastaajat ovat kyseisen yksikön tarpeellisuudesta / toimivuudesta. Kuvasta 14 selviää vastaajien mielipiteet.



Kuva 14. Hankinta- ja logistiikkayksikön tarve.

Tähän oli myös mahdollista antaa kommentteja ja niitä tulikin melko paljon. Henkilökohtaisissa haastatteluissa enemmistö oli sitä mieltä, että tällaista yksikköä tarvitaan tai ainakin voitaisiin harkita, kun taas kyselyyn vastanneista 59 % oli sitä mieltä, että ei olisi hyvä idea. Erot johtuvat varmasti siitä, että kyselyyn vastanneet eivät välttämättä ajattele etuja koko organisaation kannalta, vaan ajattelevat vain oman yksikkönsä toimintaa. Tosin moni, joka vastasi kyselyyn ”ei”, kirjoitti kommenttiin, että onnistuisi varmasti vakiotavaroiden osalta, mutta

erikoistavaroita hankittaessa ei keskitetystä hankinta- ja logistiikkayksiköstä olisi hyötyä. Tässä muutamia vastaajien kommentteja asiaan liittyen:

Kyllä:

- ”Kyllähän näin voisi olla, säästyisi varmastikin kilometrikorvauksia tässä kaupungissa aika paljon.”
- ”Suurempi tilaus → parempi hinta”
- ”Tietäisivät paremmin mistä tilata, meillä menee selvittelyyn paljon aikaa”
- ”Jäisi aikaa omaan perustehtävään enemmän.”
- ”Tukitoiminta, joka tukee osaston toimintaa ja säästää henkilökunnan aikaa potilaiden hoitoon.”
- ”Tilauksiin liittyvä kirjapito, rahtikirjat yms. asiakirjat olisivat keskitetysti yhdessä paikassa, hallinnoiminen ei olisi niin pirstaleista”
- ”Täytyisi olla helppo järjestelmä jota kautta tuotteet voisi tilata, esim. web-portaali. Mikäli aikaa menee turhaan antaessa lisätietoja itse tilaajalle, niin järjestelmä on huono.”

Ei:

- ”Nopeimmin ja ilman tulkintavirheitä tilaus hoituu kun sen itse tekee ilman välikäsiä”
- ”Ammattiosaaminen. Ymmärtää alan vaatimukset. Paljon tilauksia.”
- ”liian monimutkaista”
- ”Erityistuotteissa kuten sairaalatuotteissa on oltava asiaan perehtynyt tavarantilaaja, muuten tulee sählinkiä, viivästystä ja menee hoitohenkilökunnan aikaan näiden oheistoimintojen avustamiseen”
- ”Uskon, että itse tiedämme parhaiten tarpeemme”
- ”Osittain kyllä, mutta ei erikoistavaraa.”
- ”Toimii näinkin, mutta en tyrmää kehitystä”

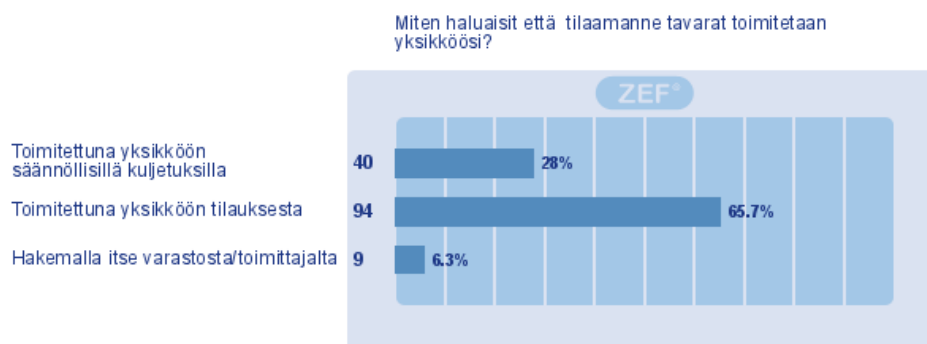
Kuten kommentteissakin sanottu, toimiakseen tällainen yksikkö vaatisi hyvän järjestelmän, jonka avulla tilauksia hallitaan. Mikäli yksikön toiminta saadaan hyvin organisoitua, niin tämä yksikkö varmasti vapauttaisi resursseja muualla

omiin tehtäviinsä. Vaikka kyllä –vastauksia oli vähemmän kuin ei –vastauksia, niin ne oli mielestäni paremmin perusteltuja. Ei –vastausten perustelut olivat suurimmaksi osaksi luottamuksen puutetta siihen, että joku muu voisi hoitaa tilaukset heidän puolestaan.

Seuraavat kysymykset käsittelevät logistiikan tehostamista. Pyrkimyksenä olisi, että tavaroiden hakemiseen käytettävä työaika saataisiin minimoitua semmoisilta henkilöiltä, joiden toimenkuvaan se ei kuulu.

Kysymys: **Miten haluaisit että tilaamanne tavarat toimitetaan yksikkösi?**

Kysymyksen avulla pyrittiin kartoittamaan mahdollisuuksia järjestää säännöllisiä kuljetuksia eri yksikköihin sekä selvittää ovatko työntekijät oikeasti halukkaita hakemaan tarvitsemiaan tavaroita itse toimittajilta. Kuvasta 15 selviää vastausten jakautuminen.

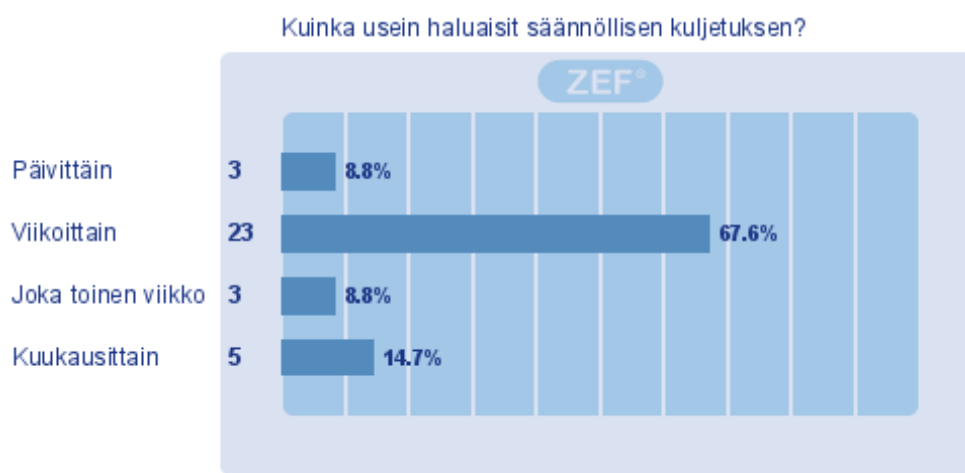


Kuva 15. Tavaroiden toimitus yksikköön.

Suurin osa vastaajista haluaisi, että tavarat tuotaisiin tilauksesta. Kuitenkin uskoisin, että olisi mahdollista etenkin vakiotuotteiden osalta järjestää säännöllisiä kuljetuksia yksikköihin. Mikäli kuljetukset olisivat säännöllisiä, olisi reittien suunnittelu ja hallitseminen huomattavasti helpompaa. Huomattavaa on se, että vain 6.3 % haluaisi jatkossakin hakea itse tuotteensa varastosta tai toimittajalta. Kuten aiemmin tuli ilmi niin tällä hetkellä vastaajista 62,6 % hakevat itse kaupungin varastoista ja 46 % hakevat myös ulkopuolisilta toimittajilta. Tästä toimintatavasta on siis tarkoitus päästä eroon, joten positiivista on se, että lähes

kaikki vastaajistakin haluaisi tästä menettelystä luopua. Toisaalta olisi hyvä tietää, miksi yhdeksän vastaajaa halusi jatkossakin hakea tuotteet itse. Uskon, että yksi syy tähän on se, että halutaan päästä itse paikan päälle valitsemaan juuri oikeanlainen tuote, mutta tämäkin hoituisi sähköisen katalogijärjestelmän avulla.

Säännölliset kuljetukset haluavilta kysyttiin myös kuinka usein he haluaisivat säännölliset kuljetukset. Vastaukset jakaantuivat kuvan 16 mukaisesti.



Kuva 16. Säännöllisten kuljetusten toistuvuus.

Viikoittain toistuvat kuljetukset ovat selvästi toivotuimpia. Se on oikeastaan hyvä asia, sillä viikoittaiset kuljetusreitit olisivat varmasti kohtalaisen helposti suunniteltavissa.

Kysymys: Näkisitkö, että yksikössänne voitaisiin toteuttaa hyllytyspalvelusopimus?

Hyllytyspalveluilla pystyttäisiin vapauttamaan resursseja entistä enemmän omiin tehtäviinsä. Hyllytyspalvelu tarkoittaa siis sitä, että toimittaja täydentää asiakkaan hyllyjä sovittujen tuotteiden osalta ilman erillistä tilausta. Tällä kysymyksellä halusin kartoittaa näkemyksiä siitä, voitaisiinko vastaajien yksiköissä heidän mielestään toteuttaa hyllytyspalvelusopimus ja jos voidaan, niin minkä tuoteryhmien osalta. Kuva 17 osoittaa positiivisten ja negatiivisten vastausten jakauman.



Kuva 17. Hyllytyspalvelun mahdollisuus

Suosituin tuoteryhmä hyllytyspalvelulle oli toimistotarvikkeet, mutta myös hoitotarvikkeille, siivoustarvikkeille ja kulutustarvikkeille esitettiin toivomuksia hyllytyspalvelusta. Hoitotarvikkeiden osalta tämä hyllytyspalvelu onkin ajankohtainen, etenkin varastojen yhdistyessä. Olisi huomattava hyöty, mikäli hoito-osastojen työntekijät voisivat keskittyä omaan työhönsä tavaroiden hankinnan sijaan. Hyllytyspalvelu tulisi myös sitten suorittaa pienille terveysasemille, jolloin nykyiset kuljetusreitit jouduttaisiin luultavasti jakamaan pienempiin osiin. Tämä johtuu siitä, että hyllytyspalvelun hoitaisi tavaroiden kuljettaja, jolloin hänellä kuluisi enemmän aikaa yhtä asemaa kohden. Hyllytyspalvelua pääterveysasemalle kannattaisi ruveta testaamaan mahdollisimman pian. Hoitotarvikevarasto kun on vielä pääterveysaseman yhteydessä, niin mahdolliset hyllytysvirheet yms. olisi helppo korjata nopeasti. Mikäli hyllytyspalvelua aletaan ajaa sisään vasta, kun hoitotarvikevarasto on jo muuttanut keskusvaraston yhteyteen, voi virheiden paikkaaminen olla huomattavasti työläämpää.

Lisäksi kyselyssä kyseltiin työntekijöiden tyytyväisyyttä keskusvaraston, hoitotarvikevaraston ja hankintapalvelukeskuksen palveluihin. Näihin kysymyksiin sai laittaa kommentteja ja ideoita, joita sitten kävimme läpi yhdessä hankintajohtajan ja varastoiden päälliköiden kanssa. Ideoita oli tullut paljon ja etenkin keskusvaraston kohdalle oli usealta vastaajalta tullut kommenttia, että sähköisestä katalogista olisi paljon apua.

Kaiken kaikkiaan kyselyn avulla saatiin käsitystä siitä, mitä kehitettävää

hankinnoissa ja logistiikassa on. Olen kiitollinen vastaajien omistautumisesta kyselyyn vastaamiseen. Kommenttien avulla saimme tietoa ja mielipiteitä ennalta suunniteltujen muutosten kannalta ja lisäksi saimme tietoisuutta ongelmista, joista aiemmin ei oltu tietoisia.

5.2 Haastattelujen tulokset

Haastattelujen tuloksien koostaminen on hieman monimutkaisempaa kuin kyselyn. Seuraavassa olen kuitenkin koonnut kasaan haastatteluissa nousseita aihealueita. Ensin käsittelen alkuperäisessä listassa olleiden haastattelujen antia ja sen jälkeen käsittelen haastatteluja niistä, jotka olivat kyselyssä ilmoittaneet halukkuutensa haastatteluun.

5.2.1 Yksiköiden, tulosalueiden ja toimialojen johtajat

Kuten aiemmin sanottu, listattuna oli alkujaan 21 henkilöä, joita oli tarkoitus haastatella. Aikaa haastattelulle näistä löysi kuitenkin vain 13 henkilöä. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan osanneet ottaa kantaa jokaiseen kysymykseen, joten kaikkiin kysymyksiin ei löydy kolmeatoista vastausta. Ennakkokysymyksiä lähetin kaksi kullekin haastateltavalle:

1. Mikä on yksikkönne/Tulosalueenne euromääräinen volyyymi vuodessa?
2. Kuinka monta henkilötyövuotta yksikössänne arviolta kuluu hankintojen hoitamiseen?

Nämä kysymykset lähetettiin kaikille lukuun ottamatta toimialajohtajaa ja kaupunginjohtajaa. Ihan kaikki eivät kuitenkaan olleet näitä vastauksia etukäteen etsineet. Ensimmäiseen kysymykseen sain vastaukset seitsemältä yksiköltä, joiden hankintojen volyymit vaihtelivat siivouspalveluiden 160 000 euron ja koti- ja laitoshoidon tulosalueen 20.2 miljoonan euron välillä. Lisäksi talotoimesta annettiin arvio, että mikäli urakat kuuluvat hankintoihin, on heidän hankintojen volyyymi 35 - 50 miljoonaa euroa. Talotoimen hankinnat ovat kuitenkin sen verran alan ammattiosaamista vaativia, että niiden luovuttaminen keskitetyn

hankintayksikön hoidettavaksi on talotoimen toimitilajohtajan mukaan käytännössä mahdotonta. Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä tämänhetkiseen yhteistyöhön suurimpien toimittajiensa kanssa ja kertoivat kehittävänsä yhteistyötä muun muassa yhteisten tapaamisten kautta.

Arviot hankintojen hoitamiseen käytetyistä henkilötyövuosista sain niin ikään seitsemältä yksiköltä, joissa arviot vaihtelivat 0,2 henkilötyövuodesta kahdeksantoista henkilötyövuoteen. Kahdeksantoista henkilötyövuoden arvio tuli ruokapalveluista. Arvio sisältää viidenkymmenen keittiön tilaukset, vastaanotot ja laskujen tarkastukset, sekä ruokapalveluiden hallinnon tarjouspyyntöjen laidinnat ja toimittajien valitsemiset. Hankintajohtaja onkin jo lähestynyt ruokapalvelupäällikköä kyseisen asian tiimoilta, kun asia selvisi. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että yksiköt ovat valmiita luopumaan hankintoihin liittyvästä työstä, mikäli toiminta saadaan organisoitua sujuvasti. Etenkin niin sanottujen vakiotuotteiden osalta nähtiin, että hankinnat voisi hoitaa jokin keskitetty yksikkö. Erikoistuotteiden osalta ei pidetty kovinkaan mahdollisena sitä, että sen hoitaisi jokin toinen yksikkö. Syynä tähän oli se, että niiden hankinta vaatii niin paljon substanssiosaamista.

Kaikki haastateltavat sanoivat myös käyttävänsä hankinnoissa apunaan hankintapalvelukeskuksen palveluita, erityisesti suurempien kilpailutusten saralla. Hankintapalvelukeskuksen ammattitaitoa kehuttiin paljon ja keskus koettiin monen yksikön toiminnan kannalta erittäin tarpeelliseksi. Parilta henkilöltä tuli myös toiveita, että hankintapalvelukeskukselle saataisiin lisää työvoimaa, jotta apua olisi tarjolla vielä enemmän ja nopeammin.

Yhtenä kysymyksenä kysyttiin onko nykyinen toimintatapa hyvä hankintojen, varastoinnin ja logistiikan osalta. Noin kolmasosa vastaajista oli sitä mieltä, että nykyinen toimintatapa toimii hyvin heidän osaltaan. Eli kaksi kolmasosaa oli sitä mieltä, että toiminnassa on kehitettävää. Muun muassa seuraavissa asioissa haastateltavien mielestä oli parannettavaa:

- ”Varastointikustannukset on aika isot kaupungilla, että edullisemmin saataisiin jos suoraan ostettaisiin alihankkijoilta.”
- ”Hankintasihteerit pitäisi keskittää, koska tällä hetkellä hieman yksinäisiä, eli ei ole apua lähellä. Lisäksi näin pystyttäisiin korvaamaan yhden sihteerin poissaolo, mikä helpottaisi toimintaa.”
- ”Logistiikassa paljon kehittämistä: Pitäisi yhdistää kaikki kuljetukset joiden osalta se on järkevää. Esimerkiksi sisäisen postin kuljetukset; saattaa tulla jopa yksi kirje erillisenä kuljetuksena Sundomista keskustaan. Kannattaako tämmöisiä kuljetuksia pelkästään lähteä tuomaan.”
- ”Enemmän resursseja pitäisi saada hankintapalvelukeskukseen, jotta saisimme enemmän apua sieltä”

Myös haastateltavilta kysyttiin, että olisiko heidän mielestä järkevää perustaa kaupunkiin erillinen hankinta- ja logistiikkayksikkö. Yksi haastateltavista sanoi että se on ihan yhdentekevää hänen mielestään. Kolme oli sitä mieltä, että koko kaupungin kannalta olisi varmasti kannattavaa, mutta heidän yksikkönsä ei sitä voisi kuitenkaan hyödyntää. Loput haastateltavat sanoivat, että siitä tulisi varmasti paljon synergiaetuja ja olivat ehdottomasti tämmöisen yksikön kannalla, yksi sanoi jopa itse semmoista joskus ehdottaneensa.

Yhtenä kysymyksenä oli, että ovatko kaupungin varastojen sijainnit haastateltavien mielestä oikeat. Keskusvaraston sijainti oli useimman mielestä melko yhdentekevää, sillä heillä on yksiköitä ympäri kaupunkia. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että sinne on helppo ajaa ja parkkipaikkoja löytyy. Ainoana epäkohtana nousi esiin se, että koko kaupunkikuvaa ajatellen se on sellaisella paikalla, jossa voisi olla jotain muutakin. Jotain mikä palvelisi sen alueen ihmisiä enemmän. Alue, jolla keskusvarasto tällä hetkellä sijaitsee, onkin kaavoitettu asumis- tai kauppa-alueeksi. Varsinkin jos saadaan kuljetukset toimimaan niin, että keskusvarastolta ei työntekijät enää käy itse hakemassa tarvitsemiaan tuotteita, niin sijaintia voitaisiin joidenkin mielestä miettiä uusiksi. Myös tämän kysymyksen tiimoilta nousi esiin se, että hoitotarvikevaraston yhdistäminen keskusvarastoon olisi monen mielestä ajankohtaista.

Kaupungin hankkimien tavaroiden ja palveluiden laatuun oltiin oikeastaan varsin yksimielisesti tyytyväisiä. Ainoina epäkohtina haastatteluista ilmeni seuraavat seikat:

- ”Vessapaperit on aina herättänyt keskustelua että on liian ohutta tai liian kovaa tms.”
- ”Lahjatavarat ovat huonoja.”
- ”Matkapuhelinmalleja liikaa”
- Kaupungin hankkimissa huonekaluissa oli kahden mielestä ylilaaatua eli halvemminkin pärjäisi heidän mielestään.

Hankintastrategian tarpeellisuutta kysyttäessä vastaukset olivat myös varsin yksimielisiä. Kaikkien mielestä näin suurelle organisaatiolle hankintastrategia on tarpeellinen. Hankintastrategiasta koettiin olevan hyötyä, sillä se toisi selkeyttä hankintaprosesseihin. Yksi hyvä kommentti oli seuraavanlainen:

- ”Kyllä se varmasti ohjaisi tätä hankintojen tekemistä ja kehittämistä, mutta sitä pitäisi sitten myös toteuttaa.”

Tuli myös kommenttia, että esimerkiksi kiinteistöjen peruskorjausten kilpailutuksessa hinta on liian määräävä tekijä tarjoajaa valittaessa. Hinnaltaan halvin ei välttämättä ole kokonaistaloudellisesti läheskään halvin, sillä haastateltavan mukaan jälki on välillä heikkoa, jonka takia jälkikustannukset suuria. Lisäksi huono laatu saattaa myös kostautua sisäilmaongelmina, joiden kustannustekijöitä on vaikea mitata. Tällä tarkoitetaan muun muassa sairauspoissaoloja, jotka johtuvat sisäilman laadusta.

Kyselin myös haastateltavien näkemyksiä säästöpotentiaalista kaupungin hankinnoissa. Kaksi vastaajaa ei nähnyt ihmeempiä säästöpotentiaaleja, mutta lopulta sain mielipiteitä, missä voitaisiin säästää. Muutama sanoi, että nimenomaan keskitetty hankinta toisi varmasti yhteishankintojen kautta säästöjä, myös varastojen pienentämisen kautta nähtiin säästömahdollisuuksia:

- ”On paljon ihmisiä joilla ei ole pakastinta kotona ollenkaan vaikka se ei ole varallisuudesta kiinni. Ihmiset sanovat että heidän

pakastimensa on Citymarketissa. Niin siis tämä ajatus että onko pakko olla oma kuinka suuri varasto ylipäättään, jos sen varastoinnin ja logistiikan hoitaa joku muu kokonaistaloudellisesti edullisemmin. Ne tavarat jotka on harvinaisempia niin niitä ei keskusvarastossa voikaan olla ja sitten niitä vihkoja ja kyniä ei välttämättä tarvitsisi siellä varastossa edes välttämättä pitää.”

Lisäksi atk-hankintoja pidettiin kalliina ja huonekaluille toivottiin jonkinlaisia sisäisiä vaihtomarkkinoita. Aiemminhan huonekaluista oli jo sanottukin, että ne ovat liian laadukkaita joidenkin mielestä, mutta jotkut olivat myös sitä mieltä, että niitä uusitaan välillä vähän turhaan. Lehtitilauksissa ja – ilmoituksissa sekä matkapuhelinhankinnoissakin nähtiin joidenkin mielestä säästämahdollisuuksia. Säästämahdollisuuksia nähtiin kaiken kaikkiaan melko paljon ja näistä näkökulmista on hyötyä hankintojen kehittämisessä.

Julkisten hankintojen lait kieltävät toimittajan suosimisen sijainnin perusteella. Kuitenkin kysyin tulisiko paikallisia toimittajia ottaa enemmän huomioon haastateltavien mielestä. Monet sanoivat, että etenkin ruokahankinnoissa pitäisi ehdottomasti ottaa enemmän huomioon. Vaikkakin suosiminen ei ole sallittua, pystytään kilpailutuksen kautta antamaan paikallisille toimijoille mahdollisuus tarjota palveluitaan:

- ”Tietysti, jos katsotaan ruokahankinnoissa niin vanhemmat todella haluaisivat, että käytettäisiin lähiruokaa, joka on lähellä tuotettu. Meillä on kalat meressä ja viljellään kaikenlaista niin miksi Seinäjoelta ostetaan kalat ja Etelä-Suomesta tuodaan perunat. Aina on selitetty että se on mahdotonta, että täältä ei saa tarpeeksi suuria eriä. Toisaalta epäilen, että sitä kilpailutusta voitaisiin tehdä toisella tapaa. Pitää kysyä pienempiä eriä useammalta tuottajalta. Tosi monen vanhemman toivomus on saada hyvää, tuoretta ja myrkytöntä ruokaa. Suomessa sanotaan että ei onnistu lähiruoan hankkiminen, mutta Ruotsissa kuitenkin onnistuu, vaikka samat direktiivit.”

Myös muuten oltiin pääsääntöisesti sitä mieltä, että paikallisia toimittajia pitää huomioida niin paljon kuin lain puitteissa on mahdollista.

Lopuksi kysyin vielä, että onko nykyinen päätöksentekoprosessi hankintoja tehdessä liian byrokraattista ja monimutkaista, sekä sitä, että ovatko nykyiset hankintavaltuudet toimivat. Heiltä, joiden mielestä näissä oli parannettavaa, kysyttiin mitä muutoksia pitäisi tehdä. Kolmen vastaajan mielestä päätöksentekoprosessi oli liian byrokraattista, mutta eivät tienneet kuinka sitä pystyisi helpottamaan ilman asetusten laiminlyömistä. Kyllä se useammankin mielestä oli byrokraattista, mutta he olivat sitä mieltä, että sitä ei pidä helpottaa, kun on kuitenkin kyse kaupungin hankinnoista. Hankintavaltuuksia kysyttäessä noin puolet vastaajista sanoi, että alaraja ostopäätöksen hyväksyttämiseksi lautakunnassa on ihan liian pieni. Se kuulemma on ihan turhaa byrokratiaa ja lisää odotusaikoja. Joskus päätösten odotukset muodostuvat ongelmaksi, jos tuote olisi hankittava nopeasti. Lisäksi monet myönsivät, että ei tätä sääntöä tule kyllä aina noudatettua. Kaikki sanoivat että ei näiden pienten hankintojen päätöksiä ikinä hylätä lautakunnassa, eikä kukaan oikeastaan koskaan edes kysele niistä mitään, joten tämä vaihe vaikuttaa kyllä melko turhalta. Toisaalta, mikäli päätöksiä ei enää tarvitsisi lähettää lautakuntaan hyväksyttäväksi, saattaisi se johtaa ”rönsyilyyn” hankinnoissa. Eli hankittaisiin omiin nimiin tavaroita, jotka eivät kuitenkaan ole välttämättömiä.

Haastattelun lopuksi selvittelin vielä onko yksiköissä tarvetta pitää koulutusta yleisestä hankintaosaamisesta tai kaupungin hankintasäännöistä ja -ohjeista. Koulutustarpeensa ilmoittaneet kävimme läpi hankintajohtajan kanssa.

Kaiken kaikkiaan haastatteluista saatiin mukava määrä hyödyllisiä näkökulmia hankintatoiminnan kehittämisen kannalta. Toivottavaa olisi ollut, että olisin vielä useamman henkilön saanut haastateltua, mutta aika paljon oli ihmiset lomilla sekä työmatkoilla. Muutenkin monet tuntuivat olevan tosi kiireisiä ja kun he priorisoivat tekemisiään niin ei varmasti opiskelijan haastattelu kovin korkealle sijoitu. Kuitenkin oltiin tyytyväisiä haastattelujen antiin, etenkin tarve keskitetylle hankinta- ja logistiikkayksikölle sai myönteisiä mielipiteitä haastattelujen myötä.

Lisäksi saatiin selvyttä ihmisten näkemistä säästöpotentiaaleista hankintoihin liittyen, kuten yksi haastateltava sanoikin: ”Aina löytyy säästöpotentiaalia, se on sitten eri asia onko se kaksi vai kaksi miljoonaa euroa.”

5.2.2 Toimialajohtajat ja kaupunginjohtaja

Kaupunginjohtajalle esitettävät kysymykset olivat vielä yleisempää tasoa kuin aiemmin käsitellyt kysymykset. Nämä kysymykset esitettiin myös toimialajohtajille aiemmin käsiteltyjen kysymysten lisäksi. Vastaajajoukko näihin kysymyksiin oli siis varsin suppea, mutta niin oli tarkoituskin.

Ensimmäisenä kysyttiin mitkä uudistustoimet ovat välttämättömiä hankintojen osalta ja sieltä saatiinkin hyviä näkökulmia. Muun muassa sanottiin, että itse hankinnan suorittaminen on tällä hetkellä ihan hyvällä tasolla, mutta hankintojen suunnitteluun tulisi panostaa entistä enemmän. Etenkin monimutkaisemmissa hankinnoissa pitäisi kuulemma paremmin ymmärtää hankkeen kokonaisuus ja elinkaari. Lisäksi hankintoja pitäisi enemmän sovittaa yhteen, sillä järjestelmä on liian hajanainen tällä hetkellä. Näin laajan ja heterogeenisen organisaation hankintojen yhteensovittaminen on kuitenkin paljon monimutkaisempaa kuin esimerkiksi jonkin tavallisen yrityksen, mutta tämäkin mielipide puoltaa keskitetyn hankintayksikön perustamista. Myös sähköisten palveluiden käyttöönotto hankinnoissa olisi vastaajien mielestä ajankohtaista. Tarkoituksena siis, että kaikkien toimenhaltijoiden ei tarvitsisi ymmärtää kaikkia säädöksiä hankintoja tehdessä, vaan laatu varmistettaisiin jonkin sähköisen prosessin avulla. Lisäksi keskusvaraston koon pienentäminen, sekä varastojen yhdistäminen nousivat tässäkin kysymyksessä puheenaiheeksi.

Innovatiivisuus on nykypäivän sana myös hankinnoista puhuttaessa. Innovaatioita edistävän hankinnan tarkoituksena on antaa jonkinlaista uutuusarvoa uusien toimintatapojen kautta, eli käytännössä tavoitteena on hankkia parempaa ja paremmin. Seuraavat kysymykset liittyivätkin innovaatioiden syntyyn: **Millainen on mielestäsi virkamiesten ja kaupunkiorganisaation suhde paikallisiin**

yrittäjiin? Miten tätä voisi parantaa? Miten kaupunki voisi tukea omilla hankinnoillaan uusien innovaatioiden syntyä Vaasan alueella?

Vastaajat olivat sitä mieltä, että suhde tällä hetkellä on ihan hyvä. Keskusteluyhteys yleisellä tasolla koettiin hyväksi. Kuitenkin todettiin, että paikalliset yritykset ovat usein pienyrityksiä, joilla ei välttämättä ole tarpeeksi resursseja ja osaamista vastata tarjouskilpailuihin. Tähän liittyen taas todettiin, että sähköisesti kaupunki voisi helpottaa tätä tarjousten laatimis- ja jättöprosessia. Eli sähköisellä prosessilla ”pakotettaisiin” tarjoajat tekemään oikeanlaisia tarjouksia. Lisäksi todettiin, että esimerkiksi rakennushankkeissa paikallisilla arkkitehtitoimistoilla on kilpailuetua, kun vaaditaan että toimiston henkilö käy paikan päällä tarvittavan monta kertaa. Muualla toimivia arkkitehtitoimistoja käytettäessä tulisi näin ollen maksettavaksi mahdollisia matka- ja yöpymiskorvauksia.

Hankintatoimistolla on johdettavanaan hankintarengas, johon Vaasan lisäksi kuuluvat Mustasaari, Maalahti, Laihia, Vöyri, Isokyrö, Korsnäs ja Kristiinankaupunki. Kysyin haastatteluissa miten tätä hankintarengasta tulisi kehittää ja kuinka pitäisi lähentää yhteistyötä hankinnoissa lähikuntien kanssa. Kaikille tämä toiminta ei ollut tarpeeksi tuttua eikä näin ollen ottanut asiaan kantaa. Kuitenkin tuli esille, että on paljon tekemistä omallakin tontilla ja resurssit pitäisi nyt keskittää siihen. Etenkin kaupungin ja sairaanhoitopiirin yhteistyötä tulisi kehittää paljon. Ehdotettiin, että sairaanhoitopiirin ja kaupungin hankinnat tulisi hoitaa samasta yksiköstä tai samassa tiiviissä hankintarenkaassa. Tässä nähtiin myös synergiaetuja logistiikan kannalta. Lisäksi todettiin, että hankintarenkaan tulee toimia omakustanneperiaatteella, että kunnat todellakin maksaisivat palveluista niiden arvoa vastaavan hinnan, jotta kaupunki pystyy palkkaamaan itselleen korvaavan resurssin.

5.2.3 Kyselyn kautta haastatellut

Kyselyssä halukkuutensa haastatteluun ilmoitti kymmenen henkilöä, joille laitoin linkin nettikalenteriin, josta he voisivat varata ajan. Kuitenkin vain neljä näistä henkilöistä varasivat lopulta ajan. Nämä neljä henkilöä ovat töissä Vaasan

Vedellä, pelastuslaitoksella, kirjastossa ja talotoimessa. Näissä haastatteluissa tarkoituksena oli pitää keskustelu mahdollisimman avoimena, sillä oletettavasti haastateltavilla oli itsellään jotain sanottavaa, kun halusivat haastatteluun osallistua. Haastattelujen antia on vaikeampi tiivistää jakaumilla tai muilla sellaisilla, kun ei ollut mitään yhteistä kysymyslistaa haastateltaville. Kuitenkin käsittelen tässä näissä haastatteluissa muutamia esiin nousseita asioita.

Tuli ilmi, että Vaasan Veden ja pelastuslaitoksen tarpeita ei ole heidän mielestään otettu tarpeeksi huomioon työvaatteiden puitesopimuksissa. Vaasan Vedellä sanottiin, että heidän asentajat tarvitsevat ilman muuta avohaalarit takin ja housujen sijaan, sillä kumarassa työskennellessä selkä ei saa jäädä paljaaksi. Lisäksi nykyisellä sopimustoimittajalla sopimukseen kuuluu kahdet vaatteet viikkoa kohti, mikä on liian vähän heidän asentajilleen ja ylimääräisten vaatteiden ottaminen lisää kustannuksia huomattavasti. Pelastuslaitoksella sen sijaan sanottiin, että turvakenkähankinnoissa ei heidän erityisalan vaatimuksia ole otettu huomioon. Näistäkin haastateltavista kaikki olivat sitä mieltä, että paikallisia toimijoita tulee ottaa enemmän huomioon, mikäli hintaerot eivät ole suuria. Tosin pelastuslaitokselta sanottiin, että heidän erityishankintoihin ei taida olla paikallisia toimittajia. Kirjaston puolelta sen sijaan sanottiin, että esimerkiksi atk-hankinnoissa huollon vasteajan avulla voitaisiin antaa kilpailuetua paikallisille toimijoille.

Alaraja ostopäätösten hyväksyttämiseksi lautakunnassa oli kolmen mielestä liian alhainen. Näissä kolmessa yksikössä sanottiin, että käytännössä kaikki heidän hankintansa ylittävät tämän rajan eikä sääntöä tule aina noudatettua. Rajaa pitäisi heidän mielestä nostaa, sillä päätöksen tekemiseen tarvittava byrokratia lisää ”turhan” työn määrää ja näin ollen hankintaan kohdistuvat välilliset kustannukset voivat kasvaa melko suureksi osuudeksi hankintahinnasta. Yksi sen sijaan oli sitä mieltä, että tämä byrokraattisuus turvaa oman selustan hankinnoissa, sillä omat hankinnat ovat siten aina perusteltuja.

Näistä neljästä kyselyn kautta haastatteluun halunneista kaksi uskoi että keskitetystä hankinta- ja logistiikkayksiköstä olisi apua heidän yksikkönsä

toimintaan, toiset kaksi eivät nähneet kyseisestä yksiköstä koituvan hyötyä heidän toiminnalleen. Säästöpotentiaalia ei kyseisten yksiköiden hankinnoissa kovin paljoa nähty, mutta kahdelta vastaajalta tuli kommenttia kaupungin varastojen liian suuresta varastointilisästä, eli halvemmalla saavat tilaamalla itse suoraan toimittajalta kierrättämättä tuotteita keskusvaraston kautta.

Näistäkin haastatteluista saatiin hyvä määrä tietoa hankintapalvelukeskuksen käyttöön. Yksityiskohtaisemmat vastaukset annoin hankintajohtajalle, joka varmasti käy näitäkin asioita yksikössään läpi.

6 TARKASTELU JA YHTEENVETO

6.1 Tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset

Keskeisimpinä tutkimuksen tuloksina haluaisin nostaa esiin muutamia asioita. Ensinnäkin sähköisen katalogin tarve kaupungin varastoille on erittäin laajalti toivottu koko organisaation sisällä. Katalogilla pystyttäisiin vähentämään huomattavasti sitä aikaa, jonka työntekijät käyttävät tuotteiden hakemiseen varastoista. Pystyessään tietokoneen avulla selaamaan tuotteita ja tuotekuvauksia, säästyisi aikaa ja resursseja sekä tilaavalta että toimittavalta työntekijältä. Tilaavan työntekijän aikaa säästyisi matkoissa, sekä tuotteiden etsimisessä ja vertailussa. Varastotyöntekijä sen sijaan säästäisi aikaa siinä, että ei tarvitsisi opastaa varastossa kiertävää asiakasta. Lisäksi mikäli tilaukset pystytään kanavoimaan ainoastaan katalogijärjestelmän kautta, niin tilausten kokonaihallinta helpottuu huomattavasti.

Tällä hetkellä hankintoja tehdään liian hajanaisesti organisaation eri osissa. Hankintoja tekee huomattavan moni sellainen henkilö, jonka perustehtäviin se ei kuulu. Varsinkin hoitajien kohdalla tämä ongelma on mielestäni suuri, sillä hoitajista on pulaa tällä hetkellä. Kyselyyn vastanneista moni käyttää esimerkiksi kolme tuntia viikossa hankintojen tekemiseen. Kolme tuntia on suunnilleen kahdestoistaosa koko viikon työstä, joten kolme tuntia viikossa veisi vuositasolla noin kuukauden verran aikaa yhdeltä hoitajalta pois hoitotöistä. Mielestäni siis keskitetylle hankinta- ja logistiikkayksikölle olisi tarvetta kaupungin organisaatiossa. Kyseinen yksikkö varmasti vapauttaisi resursseja muualla omiin perustehtäviinsä sekä toisi säästöjä kaupungille yhteishankintojen kautta. Lisäksi kun hankinnat hoitaa pääsääntöisesti yksi yksikkö, on toimintatavat selkeämmät ja sitä kautta saadaan selkeä kokonaiskuva kaupungin hankinnoista. Tämä helpottaisi hankintojen johtamista ja ohjaamista.

Kaupungille tarvittaisiin tutkimuksen perusteella hankintastrategia, joka toisi selkeyttä hankintaprosesseihin organisaation eri osissa. Hankintastrategian tekeminen ei pelkästään auta ketään, vaan sitä pitäisi myös toteuttaa ja sen

toteuttamista valvoa jossain määrin. Lisäksi paikallisten toimijoiden parempi huomioonottaminen, laiminlyömättä lakia, oli erittäin toivottua kaupungin organisaatiossa. Yksi ehdotus tähän oli sähköiset palvelut, joiden avulla helpotettaisiin tarjousten laatimis- ja jättöprosesseja, kun pienillä yrityksillä ei aina välttämättä ole osaamista kyseisiin tehtäviin.

6.2 Tutkimuksen yhteenveto

Tämän insinööriyönä tehdyn tutkimuksen tavoitteina oli löytää Vaasan kaupungin hankintatoiminnan ongelmakohtia sekä kehitysideoita kyseisiin ongelmakohtiin. Osa ongelmakohdista oli jo entuudestaan hankintajohtajan tiedossa, mutta niiden laajuus selvisi tutkimuksen myötä paljon suuremmiksi kuin etukäteen oli luultu. Tutkimuksen avulla siis saatiin määriteltyä hankintatoiminnan ongelmia, sekä pystyttiin keräämään kehitysideoita kyseisille ongelmille.

Tutkimus saavutti sille ennalta määrätyt tavoitteet ja tutkimustuloksiin oltiin tyytyväisiä. Aikataulussakin pysyttiin kohtalaisen hyvin, ottaen huomioon haastatteluaikojen sopimisen haastavuuden. Kaiken kaikkiaan tutkimus oli onnistunut kokonaisuus.

LÄHTEET

- /1/ Vaasan Kaupunki. Kaupungin organisaatio [verkkodokumentti]. Viitattu 24.5.2013.
<http://www.vaasa.fi/WebRoot/380444/Vaasa2010SubpageWithoutBanner.aspx?id=384159>
- /2/ Vaasan Kaupungin tilinpäätös 2012.
- /3/ Työ- ja elinkeinoministeriö. Julkiset hankinnat [verkkodokumentti]. Viitattu 27.4.2013 <http://www.tem.fi/index.phtml?s=102>
- /4/ Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. Julkinen hankinta. Kynnysarvot. Viitattu 27.4.2013 <http://www.hankinnat.fi/fi/julkinen-hankinta/kynnysarvot/Sivut/default.aspx>

Lista haastatelluista henkilöistä:

Tomas Häyry	Kaupunginjohtaja
Christina Knookala	Toimialajohtaja, Kulttuuri- ja sivistystoimi
Lillemor Gammelgård	Varhaiskasvatusjohtaja
Matti Paloneva	Koti- ja laitoshoidon tulosalueen johtaja
Tiina Ojala-Paloposki	Siivouspalvelujohtaja
Veli-Matti Laitinen	Hallintojohtaja
Per Strömman	Toimitilajohtaja, Talotoimi
Lea Kamila	Taluspäällikkö, Kaupunkikehitys
Kirsti Ikola	Talusojohtaja, Sosiaali- ja terveystoimi
Marjut Hannuksela	Virastopäällikkö, Vapaa-aika virasto
Tuija Willman	Ruokapalvelupäällikkö
Ritva Ullakko	Hallintojohtaja, Toinen aste
Leena Kaunisto	Henkilöstöjohtaja

1 Taustatiedot

1. Missä hallintokunnassa työskentelet? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Keskushallinto
- 2. Tekninen toimi
- 3. Sosiaali- ja terveystoimi
- 4. Sivistystoimi
- 5. Liikelaitokset

2. Mikä on oma roolisi hankintaprosessissa? (Monivalintakysymys)

Voit valita useamman vaihtoehdon

Vaihtoehdot:

- 1. Päättäjä (teen päätökset hankinnoista)
- 2. Valmistelija (teen esitykset hankinnoista)
- 3. Tilaaja (teen tilauksen)
- 4. Vastaanottaja (otan tavaran vastaan sen saapuessa)
- 5. Laskujen asiatarkastaja
- 6. Laskujen hyväksyjä

2 Toiminta yksikössä

1. Miten yksikössäsi merkitään tilattu tavara vastaanotetuksi? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Lähetysluetteloon/kuormakirjaan
- 2. Laskuun ennen skannausta
- 3. Rondon
- 4. Ei tehdä vastaanottomerkintää
- 5. Muuten, miten?

2. Ennen kuin lasku maksetaan, kuka tarkistaa että laskutettu tavara on vastaanotettu? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Asiatarkastaja
- 2. Hyväksyjä
- 3. Joku muu, kuka?
- 4. Ei tarkisteta

3. Miten yksikössäsi reagoidaan poikkeamiin tavarantoimituksissa tai laskuissa? (Monivalintakysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Reklamoidaan toimittajalle
- 2. Ei makseta laskua
- 3. Muulla tavalla, miten?

3 Hankinnat

1. Arvioi kuinka monta työtuntia viikossa keskimäärin käytät hankintojen tekemiseen tai valmisteluun?

Vastaa vain numeroilla

2. Teetkö hankintoja kaupungin varastoista? (Monivalintakysymys)

Voit valita useamman vaihtoehdon

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä, keskusvarastosta
- 2. Kyllä, hoitotarvikevarastosta
- 3. Kyllä, VAO-VAKK varastosta
- 4. En mistään näistä, miksi?

3. Jos kaupungilla olisi käytössä sähköinen katalogijärjestelmä, josta tilaaja voi valita ja tilata tuotteet itse kuvien ja tuotekuvauksen perusteella, uskotko että kyseisestä järjestelmästä olisi sinulle / yksiköllesi hyötyä päivittäisessä työskentelyssä? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä
- 2. Ei

4. Teetkö hankintoja muualta kuin kaupungin varastoista? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä
- 2. Ei

5. Käytätkö hankintapalvelukeskuksen palveluja? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä
- 2. En

6. Mikäli toivot että kaupungilla olisi jollekin tavaralle tai palvelulle puitesopimus, voit esittää toiveesi tässä. Hankintapalvelukeskus käsittelee toiveet. (Vapaapalaute)

7. Ovatko kaupungin ostamat tavarat ja palvelut mielestäsi hinta-laatusuhteeltaan hyviä? (Jana)

Voit antaa esimerkkejä avoimeen kenttään

4 Hankinnat kaupungin varastoista

1. Miten teet hankinnat kaupungin varastoista? (Monivalintakysymys)

Voit valita useamman vaihtoehdon

Vaihtoehdot:

- 1. Varaston tilauslomakkeella
- 2. Omalla tilauslomakkeella
- 3. Sähköpostilla
- 4. Puhelimella
- 5. Faxilla
- 6. Hakemalla varastosta itse

5 Keskusvaraston palvelut

1. Oletko tyytyväinen keskusvaraston nykyisiin palveluihin? (Jana)

Voit antaa kehitysideoita kommenttiruutuun.

6 Hoitotarvikevaraston palvelut

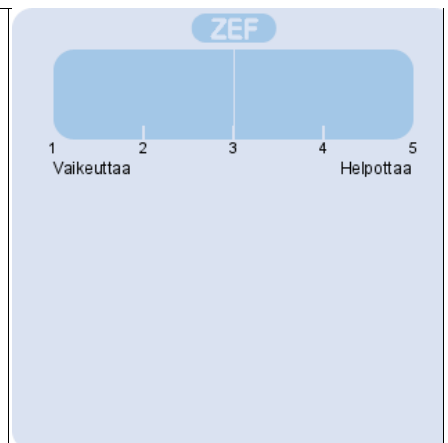
1. Oletko tyytyväinen hoitotarvikevaraston nykyisiin palveluihin? (Jana)

Voit antaa kehitysideoita kommenttiruutuun.

7 Varastojen yhdistäminen

1. Hoitotarvikevaraston ja keskusvaraston yhdistämistä on alustavasti suunniteltu. Yhdistämisen toteutuessa hoitotarvikevarasto siirrettäisiin keskusvaraston tiloihin. Miten uskot mahdollisen yhdistämisen vaikuttavan omaan/oman yksikkösi toimintaan? (Jana)

Voit perustella vastauksesi arvosanan antamisen jälkeen.



8 Hankintapalvelukeskuksen palvelut

1. Oletko tyytyväinen hankintapalvelukeskuksen nykyisiin palveluihin? (Jana)

Voit antaa kehitysideoita kommenttiruutuun.

9 Hankinnat yksityisiltä toimittajilta

1. Tehdessäsi hankintoja muualta kuin kaupungin varastoista, teetkö hankinnat (Monivalintakysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Kaupungin sopimustoimittajilta
- 2. Itse kilpailuttamalla, miksi et käytä hankintatoimiston palveluita?
- 3. Kilpailuttamatta, miksi?

2. Miten teet tilauksen tavarán-/palvelutoimittajalle? (Monivalintakysymys)

Voit valita useamman vaihtoehdon

Vaihtoehdot:

- 1. Sähköpostilla
- 2. Puhelimella
- 3. Faxilla
- 4. Toimittajan omalla tilausjärjestelmällä
- 5. Paperilla/lomakkeella
- 6. Hakemalla itse

10 Tilaukset toimittajilta, jotka eivät ole sopimustoimittajia

1. Miksi et osta kaupungin sopimustoimittajilta? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Saa muualta halvemmalla
- 2. Saa muualta helpommalla, anna esimerkki/esimerkkejä
- 3. Saa muualta parempi laatuista tavaraa / palvelua, anna esimerkki
- 4. Ei sopimusta hankkimaan tavaraan/palveluun
- 5. Muu syy, mikä?

11 Toiminnan tehostaminen yksikössä

1. Miten haluaisit että tilaamanne tavarat toimitetaan yksikkösi? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Toimitettuna yksikköön säännöllisillä kuljetuksilla
- 2. Toimitettuna yksikköön tilauksesta
- 3. Hakemalla itse varastosta/toimittajalta

2. Voisiko mielestäsi kaupungissa olla yksikkö, joka hoitaisi keskitetysti tavaroiden tilaamisen tavarantoimittajilta hallintokuntien puolesta? (Vaihtoehtokysymys)

Perustele vastauksesi

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä
- 2. Ei

3. Näkisitkö että yksikössänne voitaisiin toteuttaa hyllytyspalvelusopimus? (Vaihtoehtokysymys)

Hyllytyspalvelusopimus on sopimus, jossa toimittajalle maksetaan siitä, että se huolehtii hyllyjen täydennyksistä sovittujen tuotteiden osalta ilman erillistä tilausta.

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä. Minkä tuotteiden/tuoteryhmien osalta?
- 2. Ei

12 Säännöllinen kuljetus

1. Kuinka usein haluaisit säännöllisen kuljetuksen? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Päivittäin
- 2. Viikoittain
- 3. Joka toinen viikko
- 4. Kuukausittain

13 Hankintojen kehittäminen

1. Olisitko kiinnostunut osallistumaan (Monivalintakysymys)

Voit valita useamman vaihtoehdon

Vaihtoehdot:

- 1. Hankintojen kehittämiseen liittyvään ryhmätyöskentelyyn
- 2. Henkilökohtaiseen haastatteluun koskien hankintoja
- 3. Päivittäisten työskentelyrutiinien esittelemiseen opinnäytetyöntekijälle
- 4. Ei kiitos

14 Yhteystiedot

1. Mikäli vastasit kyllä, jätäthän yhteystietosi.

Yhteystietojen antaminen ei yhdistä henkilöllisyyttäsi aiemmin antamiisi vastauksiin.

15 Arvonta

1. Voit osallistua 2:n hengen Vaasa-Uumaja-Vaasa -risteilyn arvontaan antamalla yhteystietosi.

Yhteystietojen antaminen ei yhdistä henkilöllisyyttäsi aiemmin antamiisi vastauksiin.

16 Kommentit/toiveet

1. Tähän voit jättää kommentteja, toiveita, yms. koskien hankintatoimea ja varastoja. (Vapaapalaute)