

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Päivi Halonen

POHJOIS-KARJALAN HANKINTATOIMEN SISÄISTEN
PROSESSIEN JA ULKOISTEN ASIAKKUUKSIEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö
Helmikuu 2019

**OPINNÄYTETYÖ****Helmikuu 2019****Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutus, YAMK**

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)

Päivi Halonen

Nimeke

Pohjois-Karjalan hankintatoimen sisäisten prosessien ja ulkoisten asiakkuuksien kehittäminen

Toimeksiantaja

Pohjois-Karjalan hankintatoimi

Tiivistelmä

Hankintalainsäädännön ohjaamia julkisia hankintoja tehdään Suomessa jopa 35 miljardilla eurolla vuodessa. Kuntasektorin tekemillä hankinnoilla ja niiden kohdentumisella on merkittäviä vaikutuksia alueen taloudelliseen elinvoimaisuuteen ja työllisyyteen. Keskeistä on varmistaa julkisten hankintojen strateginen käyttö ja hyödyntäminen. Julkiset hankinnat vaativat suunnitelmallisuutta, ohjausta ja osaamista. Pohjois-Karjalassa julkisia hankintoja toteuttaa julkisyhteisöjen lisäksi maakunnallinen yhteishankintayksikkö Pohjois-Karjalan hankintatoimi, jonka asiantuntijapalveluja käyttää 52 yhteistyötahoa.

Tässä opinnäytetyössä on piirteitä sekä tapaus- että toimintatutkimuksesta. Ensin haettiin tutkittua tietoa asiakastytyväisyyskyselyllä ja syventävillä haastatteluilla, johdettiin niistä tärkeimmät kehittämiskohteet ja tämän jälkeen kehittämiskohteille luotiin kehittämissuunnitelmat, joiden tavoitteena on kehittää Pohjois-Karjalan hankintatoimen sisäisiä prosesseja ja ulkoisia asiakkuuksia. Asiakastytyväisyyskysely toteutetaan jatkossa vuosittain. Se toimii näin toiminnallisten tavoitteiden mittarina ja kehittämisen apuvälineenä.

Tutkimuksen perusteella kehittämiskohteiksi valikoituivat: asiakkuuksien hallinnan ja johtamisen parantaminen, kehittämistyön sekä arvo- ja strategisen johtamisen parantaminen sekä Pohjois-Karjalan hankintatoimen hankintaosaamisen ja osaamisen johtamisen parantaminen. Tutkimuksen perusteella johtamista ja esimiestyötä ei voi korostaa liikaa, kun puhutaan organisaation prosessien kehittämisestä ja asiakkuuksien hallinnasta.

Kieli

suomi

Sivuja 102

Liitteet 6

Liitesivumäärä 33

Asiasanat

Julkiset hankinnat, prosessit, asiakkuus, asiakkuudenhallinta, asiakastytyväisyys, kehittäminen, strateginen johtaminen, osaamisen johtaminen



THESIS
February 2019
Degree programme in Business
Management and leadership
Master's Thesis
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Päivi Halonen

Title
Development of internal processes and external customer relationships in Pohjois-Karjalan hankintatoimi
Commissioned by
Pohjois-Karjalan hankintatoimi (unit of public procurement in Eastern Finland)

Abstract
The value of public procurement governed by procurement law in Finland accounts for up to EUR 35 billion a year. Purchases by the municipal sector and their allocation have a significant impact on the region's economic vitality and employment. It is essential to ensure the strategic use of public procurement. Public procurement requires planning, guidance and expertise. In addition to public entities, in North Karelia public procurement is carried out by a provincial procurement unit called Pohjois-Karjalan hankintatoimi, whose expert services are used by 52 partners.

This thesis is implemented as a case study and action research. First, research data was collected through a customer satisfaction survey and in-depth interviews from which the most important development points were derived. Further, the development plans were converted into development points, the aim of which was to develop internal processes and external customer relationships in Pohjois-Karjalan hankintatoimi. In future, the customer satisfaction survey will be carried out annually. It functions as a tool for measuring operational objectives.

Based on the research, following development points were identified: improvement of customer relationship management, development of work and strategic management, as well as management of procurement expertise. The results show that the leadership is the key in organizational process development and customer relationship management.

Language

Finnish

Pages 102
Appendices 6
Pages of Appendices 33

Keywords

Public procurement, process, customership, customer relationship management (CRM), customer satisfaction, development, strategic management, knowledge management

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	5
1.1	Kohdeorganisaation ja kehittämistyön taustan esittely	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	6
1.3	Teoreettiset lähestymistavat ja aiemmat tutkimukset	8
2	Sisäisten prosessien ja ulkoisten asiakkuuksien kehittäminen	17
2.1	Asiakkuuksien hallinta ja johtaminen	17
2.2	Arvo- ja strateginen johtaminen	21
2.3	Kehittämistyön ja muutoksen johtaminen	25
2.4	Osaamisen ja tiedon johtaminen	30
3	Kehittämistyön lähestymistapa ja menetelmät	33
3.1	Kehittämistyön tavoite ja lähestymistapa	33
3.2	Kehittämistyön toteutus ja tiedonhankinnan menetelmät	37
3.3	Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi	40
4	Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset	44
4.1	Taustakysymykset	44
4.2	Osio I: Asiakaspalvelu, palvelun laatu ja roolit	47
4.3	Osio II: Strategiset valinnat	52
4.4	Osio III: Hankintaprosessin suunnittelu ja kilpailutus	54
4.5	Osio IV: Sopimushallinta ja viestintä	56
4.6	Osio V: Osaaminen ja koulutus	60
4.7	Syventävät haastattelut	62
4.8	Yhteenveto tulevaisuuden näkymistä	70
5	Johtopäätökset ja kehittämiskohteet	71
5.1	Asiakaslähtöisyys, hankintaosaaminen ja strateginen ajattelu lisäarvoa tuottavan yhteishankintayksikön kulmakivinä	71
5.2	Kehittämiskohteet	75
5.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	77
6	Kehittämissuunnitelmat	79
6.1	Asiakkuuksien hoitosuunnitelma ja hankintaprosessin toimintamalli	79
6.2	Hankintojen strategisten linjausten edistämissuunnitelma	83
6.3	Perehdyttämisen ja hankintaprosessin toteutuksen toimintamalli	85
7	Yhteenveto ja pohdinta	92
	Lähteet	97

Liitteet

Liite 1	Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset
Liite 2	Kooste tuloksista ja haastattelurunko
Liite 3	Kooste asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten taulukoista
Liite 4	Luonnos asiakkuuksien hoitosuunnitelmasta ja toimintamallista
Liite 5	Luonnos perehdytyksen tarkistuslistasta
Liite 6	Luonnos hankintaprosessin toimintamallista/tsekkilistasta

1 Johdanto

1.1 Kohdeorganisaation ja kehittämistyön taustan esittely

Pohjois-Karjalan hankintatoimi (jäljempänä myös hankintatoimi) on vuodesta 2007 saakka toiminut maakunnallinen yhteishankintayksikkö, joka tekee julkisia tavara-, palvelu- ja urakkahankintoja tällä hetkellä kaikkiaan 52 yhteistyötahon kanssa. Käytännössä esimerkiksi kaikki maakunnan kunnat, kaupungit ja seurakunnat ovat solmineet yhteistyösopimuksen seudullisen yhteishankintayksikön kanssa. Hallinnollisesti yksikkö kuuluu Joensuun kaupungin kaupunkikonserniin. Organisaation tehtävänä on yhteistyötahojen hankintaprosessissa avustaminen ja kilpailuttaminen hankintalain mukaisesti sekä sopimusten hallinta. Pohjois-Karjalan hankintatoimen palveluiden hyödyntäminen on yhteistyötahoille vapaaehtoista lukuun ottamatta Joensuun kaupunkia. Hankinnat jaetaan erillis- ja yhteishankintoihin. Erillishankinnalla tarkoitetaan yksittäisen tahon hankintaa ja yhteishankinnoissa voi puolestaan olla mukana vaikka kaikki 52 tahoa. Tällaiset seudulliset hankinnat ovat usein puitesopimuksia, joissa esimerkiksi tilausten määrä täsmentyy sopimuskauden aikana.

Pohjois-Karjalan hankintatoimi on voittoa tavoittelematon organisaatio, jonka vuosittainen budjetti on noin 700 000 euroa. Toimintatulot koostuvat sopimustoi-
mittajien myyntien pohjalta laskutettavista komissiomaksuista. Tähän malliin on siirrytty silloisen hankintatoimen johtokunnan päätöksellä 16.9.2011 (HTJK 16.9.2011 § 36). Kilpailutusten arvo vaihtelee, mutta vuosittain se on noin 200 miljoonaa euroa, joista palveluhankintojen osuus on noin 65 %. Pohjois-Karjalan hankintatoimi on ensimmäinen hankintayksikkö Suomessa, jossa otettiin käyttöön täysin sähköisen kilpailutusprosessi vuonna 2010 ja samalla Euroopan ensimmäinen kokonaan sähköisesti hankintansa kilpailuttava hankintayksikkö. Sähköisellä kilpailutusjärjestelmällä (Cloudia) tehdään yli 200 kilpailutusta/vuosi. Tällä hetkellä organisaatio työllistää 12 henkilöä. (Pohjois-Karjalan hankintatoimi 2017.)

Osana Joensuun kaupunkikonsernia Pohjois-Karjalan hankintatoimi toteuttaa Joensuun kaupunginvaltuuston hyväksymää uudistettua "Kohti 2020-lukua – Rohkeasti uudistuva" Joensuun konsernistrategiaa. Joensuun kaupunkikonsernin toiminnan pääteemat ovat elinvoima (ml. työllisyys ja yritysvälittävyys), hyvinvointi ja sivistys sekä kaupunkiympäristö. Kaupungin hallinto organisoituu näiden teemojen mukaisesti toimialoiksi. Kaikki toimialat tukevat toisiaan ja strategisia teemoja, joita ovat vetovoima, kestävyys ja yhdessä tekeminen kaikilla tasoilla. Pohjois-Karjalan hankintatoimi kuuluu elinvoiman toimeenpano-ohjelman alle. (Joensuun kaupunki 2017a.)

Elinvoiman toimeenpano-ohjelmassa hankintojen strategiset linjaukset on kiteytetty seuraavasti: "toteutetaan reilua hankintapolitiikkaa sosiaaliset -ja ympäristökriteerit huomioiden. Joka 5. kaupungin hankinta ja kaikki merkittävät investoinnit toteutetaan innovatiivisesti". Käytännössä se edellyttää elinvoiman toimeenpano-ohjelmassa asetetun tavoitteen "kaikki kaupungin merkittävät infra-hankkeet avataan yrityksille kehitys- ja innovaatioalustoiksi" toteutumista. (Joensuun kaupunki 2017b.)

Kun maakunnallinen yhteishankintayksikkö Pohjois-Karjalan hankintatoimi kilpailuttaa muiden yhteistyötahojensa hankintoja, tällöin kunkin yhteistyötahon omat mahdolliset strategiset linjaukset ohjaavat hankintoja. Jopa alueelliset eroavaisuudet on mahdollista huomioida maakunnallisissakin hankinnoissa. Hankintojen strategiset linjaukset ovat kuitenkin maakunnassa hyvin yhteneväiset.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Pohjois-Karjalan hankintatoimi sijoittuu Joensuun kaupungin kaupunkistrategiassa elinvoiman toimeenpano-ohjelmaan ja on siten yksi alueen elinvoimatekijöistä. Toimeenpano-ohjelmassa on asetettu hankintatoimen toiminnalliseksi tavoitteeksi vuosittainen asiakastytyväisyyskysely, jota ei ole aiemmin toteutettu. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Pohjois-Karjalan hankintatoimen sisäisiä prosesseja ja ulkoisia asiakkuuksia. Kolme eniten kehittämistä vaativaa koh-

detta valikoituvat opinnäytetyöprosessin aikana luotavan ja toteutettavan asiakastytyväisyyskyselyn ja syventävien haastattelujen analysoiduista tuloksista. Näille kolmelle kehittämiskohteelle luodaan opinnäytetyössä kehittämissuunnitelmat tai toimintamallit. Asiakastytyväisyyskysely on tarkoitus toteuttaa jatkossa samanlaisena vuosittain, joten siitä tulee yksi Pohjois-Karjalan hankintatoimen toiminnan laadun mittareista.

Sisäisten prosessien ja ulkoisten asiakkuuksien kehittämiskohteiden näkökulmat johdetaan asiakastytyväisyyskyselyn viidestä osa-alueesta; asiakaspalvelu, palvelun laatu ja roolit, strategiset valinnat, hankintaprosessin suunnittelu ja kilpailutus, sopimushallinta ja viestintä sekä osaaminen ja koulutus. Näkökulmien valinta on selvitetty tarkemmin kappaleessa 3.

Pohjois-Karjalan hankintatoimen rooli yhteistyötahojen hankinnoissa on huolehtia siitä, että hankintaprosessi viedään läpi hankintalain mukaisesti. Hankinnan sisällön määrittää asiakas, eli tyypillisesti toimialan hankinnoista vastaava viranhaltija tai joukko heitä. Hankintatoimi avustaa tarvittaessa myös esimerkiksi markkinakartoituksissa ja vertailuperusteiden määrittelyssä. Pohjois-Karjalan hankintatoimi on siis niin sanottu tahtotilojen toteuttaja yhteistyötahojensa hankinnoissa. Lukuun ottamatta Joensuun kaupunkia, Pohjois-Karjalan hankintatoimella ei ole kuitenkaan määräysvaltaa em. strategisten päämäärien konkretisoimiseksi itse hankintojen suunnittelu- ja kilpailutusprosesseissa. Mm. tämä asettaa lähtökoh-
taolettamuksia asiakastytyväisyyskyselyn laatimiselle, sillä kysyttäviä asioita ei voida laatia sillä olettamuksella, että esimerkiksi roolit ja tehtävänjako yhteistyössä toteutettavassa hankintaprosessissa olisivat kaikille selvät. Asiakastytyväisyyskyselyllä on tarkoitus selvittää myös yhteistyötahojen käsityksiä ja yleisiä tahtotiloja esimerkiksi strategisten linjausten suhteen, sekä sitä, miten julkiset hankinnat koetaan.

Julkiset hankinnat ovat aina ajankohtainen ja tunteita herättävä aihe. Toisinaan julkisessa keskustelussa huomaa, ettei hankintalakia ja prosessia välttämättä

täysin tunnetta. Tarjoajanäkökulmasta on tietysti selvää, että mahdollinen ohimennyt kauppa harmittaa, olipa syy missä tahansa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään hankintoja kilpailuttavien tahojen problematiikkaan aiheen ympärillä.

1.3 Teoreettiset lähestymistavat ja aiemmat tutkimukset

Opinnäytetyön teoreettista viitekehystä määrittää jo lainsäädäntö, sillä julkiset hankinnat on sidottu voimassa olevaan hankintalakiin. Kilpailutuksesta syntyvää sopimusta määrittää puolestaan sopimusoikeudelliset seikat.

Julkisia hankintoja koskeva lainsäädäntö uudistui kokonaisuudessaan 1.1.2017, kun laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016) sekä laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1398/2016) tulivat voimaan. Puolustus- ja turvallisuushankintojen osalta säännökset ovat niitä koskevassa hankintalaissa eli ns. PUTU-laissa (1531/2011), <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111531>. PUTU-lakia ei muutettu hankintalakien uudistamistyössä. Hankintalainsäädännön kokonaisuudistuksessa hankintaa koskeviin lakeihin sisällytettiin myös käyttöoikeussopimuksia, sähköistä huutokauppaa ja dynaamista hankintajärjestelmää koskevat säännökset. (Valtiovarainministeriö 2017, 25.)

Odotuksista huolimatta hankintalain uudistus ei ole täyttänyt pk-yritysten odotuksia, eikä juurikaan parantanut pk-yritysten julkisiin hankintoihin osallistumismahdollisuuksia. Sanomalehti Karjalainen otsikoi (Harmaala 2018), että ”Pienyrittäjillä edelleen vaikeuksia kilpailla”. Artikkelia varten oli haastateltu mm. Suomen Yrittäjien kilpailuasioiden päällikköä Satu Greginiä sekä hankintaneuvoja ympäri maan. Samassa artikkelissa todetaan, että uudessa laissa löyhennetyt kansallisen tason kilpailutuksen menettelysäännöt ovat vähentäneet hankintayksiköiden virheiden pelkoa, jota oli aiemmin paljon.

Hankintayksiköitä ja siten hankintalain soveltamisalassa olevia tahoja ovat lain 5 §:n mukaan valtion, kuntien, kuntayhtymien, seurakuntien (evankelis-luterilainen

ja ortodoksinen kirkko), valtion liikelaitoksista annetun lain (1062/2010) mukaiset liikelaitoksien ja metsähallituksesta annetussa laissa (1378/2004) tarkoitetun metsähallituksen tai julkisoikeudellisten laitosten viranhaltijat sekä mikä tahansa hankinnan tekijä silloin, kun se on saanut hankinnan tekemistä varten yli puolet hankinnan arvosta em. hankintayksiköltä. Siten hankintayksiköitä voivat olla muun muassa ry:t ja taloyhtiöt, jotka saavat esimerkiksi hissiremonttiin remontin arvosta yli 50 % EU-tukea. (Pekkala ym. 2017, 11.)

Lain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 2 §).

Hankinnoissa on neljä keskeistä periaatetta; syrjimättömyysperiaate, avoimuusperiaate, yhdenvertaisuusperiaate ja suhteellisuusperiaate. Pohjois-Karjalan hankintatoimen toimittamassa Joensuun kaupunkikonsernin hankintaohjeessa (2018, 7) periaatteet on kuvattu seuraavasti: ”Avoimuusperiaate toteutuu, kun sovellettavista hankintamenettelyistä, hankintatoimen yleisistä strategioista ja tavoitteista tiedotetaan avoimesti. Tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu edellyttää, että tarjousmenettelyn kaikissa vaiheissa ehdokkaita ja tarjoajia kohdellaan samalla tavalla. Oikeuskäytännössä syrjimättömyysperiaatteen on tulkittu myös tarkoittavan sitä, että hankinnalle asetetut vaatimukset eivät saa olla paikallisia tai tiettyä aluetta tai yritystä suosivia. Tarjouspyynnössä ei esimerkiksi voi mainita, että halutaan vain paikallinen toimittaja. Syrjimättömyysperiaatteen toteutumista edistetään myös tiedottamalla avoimesti sovellettavista menettelytavoista. Suhteellisuusperiaatetta tulee soveltaa silloin, kun arvioidaan kilpailuttamisvelvoitetta ja kansallisia kynnysarvoja. Suhteellisuusperiaate edellyttää, että hankintamenettelyn vaatimukset ovat oikeassa suhteessa tavoiteltavan päämäärän kanssa. Tarjouspyynnössä esitettyjen vaatimusten ja ehtojen tulee olla oikeassa suhteessa hankinnan luonteeseen nähden”.

Hankinnat jaetaan niiden arvon mukaisesti kolmeen portaaseen; pienhankintoihin, kansallisiin hankintoihin ja EU-hankintoihin. Koska pienhankinnat eivät kuulu

hankintalain soveltamisalaan, niiden tekemisen menettelytapoja ei ole säädelty. 1.1.2017 voimaan astuneessa hankintalaissa on asetettu kuitenkin tavoitteeksi, että myös pienhankinnat ”järjestetään siten, että pienet ja keski-suuret yritykset pääsevät tasapuolisesti muiden tarjoajien kanssa osallistumaan tarjouskilpailuihin” eli nekin julkaistaisiin mahdollisimman avoimesti. Nykyisin myöskään kansallisissa hankinnoissa ei ole säädelty menettelytapoja, mutta ne on aina julkaistava hankintojen julkisessa ilmoituskanavassa (www.Hilma.fi). HILMA on Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä maksuton, sähköinen ilmoituskanava, jossa hankintayksiköt ilmoittavat julkisista hankinnoistaan. Toisin kuin pienhankinnat, asianosaiset voivat viedä kansalliset ja EU-hankinnat Markkinaoikeuden käsiteltäväksi. Vain EU-kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa menettelyt ja määräjät on tarkasti säädelty. EU-hankinnat tulee julkaista Euroopan laajuisesti Ted-tietopalvelussa osoitteessa www.Ted.europa.eu.

Hankintalain lisäksi julkisia hankintoja koskevat mm. seuraavat lait: Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999) eli julkisuuslaki, Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä (1233/2006) eli tilaajavastuulaki, Laki kaupallisten sopimusten maksuehdoista (30/2013) sekä Arvonlisäverolaki (1501/1993). Hankinta-asiakirjojen julkisuudesta säädetään julkisuuslaissa, mutta siihen liittyy myös hankintalain (1397/2016) 138 §, jossa säädetään asiakirjojen julkisuutta koskevien säännösten soveltamisesta (laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999). Monissa sosiaali- ja terveystietopalvelujen hankinnoissa voi olla useita yhtäaikaisesti huomioitavia alaan liittyviä lakeja; sosiaalilaki, vammaispalvelulaki jne. Pienhankinnat eivät ole hankintalain soveltamisalassa, mutta niitä sääntelee mm. hallintolaki. Lisäksi Kuntalain 140 § asettaa tiettyjä sääntöjä esimerkiksi päätösten julkisuuteen; myös pienhankintapäätökset tulee julkaista julkisessa tietoverkossa (Kuntalaki 410/2015). EU:n yleinen tietosuojasetus taas edellyttää lainmukaista henkilötietojen käsittelyä hankintaprosessin eri vaiheissa ((EU)2016/679).

Hankintaprosessi sisältää monia eri toimia ja vaiheita (kuviot 1). Hankinnan käynnistyttyä hankintojen suunnitteluvaiheeseen ja kohteen määrittelyyn tulisi panostaa aikaa ja resursseja. Suunnitteluvaiheessa on hyödyllistä kartoittaa markkinat

esimerkiksi tietopyynnöin tai markkinavuoropuhelutilaisuuksilla. Hankinnoissa on hyvä miettiä aina ko. hankinnan strategiset tavoitteet ja vaikuttavuus, myös yritysten kilpailukyvyn edistämisen näkökulmasta. Kilpailutusvaiheen menettelyt ja määräajat on tarkoin säädely vain EU-kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa. Kilpailutusvaihe tulee kuitenkin aina toteuttaa neljän hankinnan periaatteen mukaisesti. Myös sopimusten seuranta on tärkeää. Sopimuskaudella kehittäminenkin on sallittua, kun hankinnan sisältö ei muutu liian olennaisesti. (Pohjois-Karjalan hankintatoimi 2018.) Seuraavassa kuviossa on kuvattu hankintojen vaiheet pääpiirteittäin.



Kuvio 1. Hankinnan vaiheet (Joensuun kaupunkikonsernin hankintaohjelma 2014).

Julkista hankintaa koskeva hankintamenettely loppuun vietyinä päättyy aina hankintasopimukseen. Kilpailutuksen jälkeinen hankintapäätös ei vielä saa aikaan sopimussuhdetta, vaan hankinta astuu voimaan vasta kun hankintasopimus on allekirjoitettu. Hankintasopimuksen tulee aina pohjata niihin ehtoihin, jotka on jo aiemmassa hankintamenettelyn vaiheessa määritelty. Usein hankintayksiköt käyttävät valtiovarainministeriön määrittämiä yleisiä sopimusehtoja tavara- ja palveluhankintasopimuksiin, jotka on pyritty laatimaan siten, että ne olisivat mahdollisimman laajasti sovellettavissa erilaisiin hankintoihin. Nämä JYSE-ehdot ovat kuitenkin vain yksi malli hankintasopimuksen ehdoksi, eikä niiden käytölle ole esimerkiksi lainsäädännöllistä velvoitetta. (Valtiovarainministeriö 2014a; 2014b.)

Suomen Yrittäjät on arvioinut, että Suomessa julkisissa hankinnoissa liikkuu rahaa vuosittain noin 35 miljardilla eurolla. Itä-Suomen yliopiston tutkimuksen mukaan julkisia hankintoja tehtiin Pohjois-Karjalassa vuonna 2011 noin 189 miljoonalla eurolla (Saastamoinen ym. 2013, 27). Tällä hetkellä luku on arviolta noin 450 – 500 (alv 0%) miljoonaa euroa vuodessa. Arvio perustuu Pohjois-Karjalan

hankintatoimen kilpailutusten arvoon vuonna 2017 (204 miljoonaa euroa) sekä Siun soten arvioon hankintojensa arvosta (270 miljoonaa euroa/vuosi) (Rouvinen 2018). Lisäksi osa kunnista kilpailuttaa itse esimerkiksi rakennushankkeitaan. Tosiasiassa luku voi olla siis arviotakin suurempi. Julkisilla hankinnoilla on merkittäviä aluepoliittisia vaikutuksia verotulojen, työllistymisen ja alueen elinvoimaisuuden kannalta. Esimerkiksi jos paikallinen leipomo pääsee neljäksi vuotta sopimustoimittajaksi maakunnalliseen leipien ja leipomotuotteiden puitesopimukseen, ovat kerrannaisvaikutukset huomattavat. On siis iso merkitys, miten julkiset hankinnat toteutetaan ja kuinka paljon sopimuksista jää alueen toimijoille.

Hankintayksiköt eivät voi kuitenkaan suoraan vaatia paikallisuutta hankinta-asiakirjoissaan; hankintalain mukaan hankintayksikön ei ole sallittua vaatia tuotteita tai palveluita tietyltä nimetyltä paikkakunnalta. Tietyn merkin vaatiminen on sallittua lisämaininnalla ”tai vastaava”. Näin ollen strategisilla linjauksilla ja tahtotiloilla sekä sillä, onko niihin sitouduttu, on suuri merkitys erityisesti hankintojen suunnitteluvaiheessa. Julkisen hankinnan tärkein asiakirja on tarjouspyyntö ja sitä edeltävät toimet, esimerkiksi mahdolliset markkinavuoropuhelutilaisuudet ja huolellinen valmistelu ovat olennaisessa osassa. Vain tuntemalla riittävästi alueen markkinatilanteen, voi paikallisten tarjoajien osallistumismahdollisuudet huomioida lain sallimissa rajoissa. Lain julkisista hankinnoista 65 §:n (1397/2016) mukaan hankintalaki ei kiellä julkisen hankkijan ja yritysten välistä yhteistyötä, kunhan se tehdään hankintojen neljän periaatteen mukaisesti ja siten, ettei siitä synny hankintalain 66 §:n (1397/2016) mukaista eturistiriitaa.

Julkisten hankintojen suoraan käyttäminen alueen taloudellisen toimeliaisuuden ja elinvoiman piristämiseksi on haasteellista. Monesti tilanteesta syytetään hankintalakia. Hankintaosaamisessa tai hankintaprosessin vaiheissa mahdollisesti ilmeneviä puutteita saatetaan helposti verhota hankintalain taakse. Julkisiin hankintoihin vaikuttavia tekijöitä on kuitenkin paljon muitakin kuin vain hankintalaki. Näitä on kuvattu kuviossa 2. Hankintalaki antaa toki raamit, mutta vähintään yhtä paljon vaikuttavat hyvät käytännöt ja toimintatavat; ovatko mahdollisesti asetetut

hankintojen strategiset linjaukset jalkautettu ja näkyvätkö ne itse hankintaprosessissa. Tulee huomioida, että viittaaminen pelkkään strategiseen linjaukseen, esimerkiksi linjaus lähiruoan käytön lisäämisestä, ei riitä ohittamaan hankintalain velvoitetta kilpailuttamisesta, vaan tahtotilojen tulee näkyä tarjouspyynnön kriteereissä ja ehdoissa hankintalain sallimissa rajoissa. Se vaatii hyvää suunnittelua ja markkinakartoitusta.

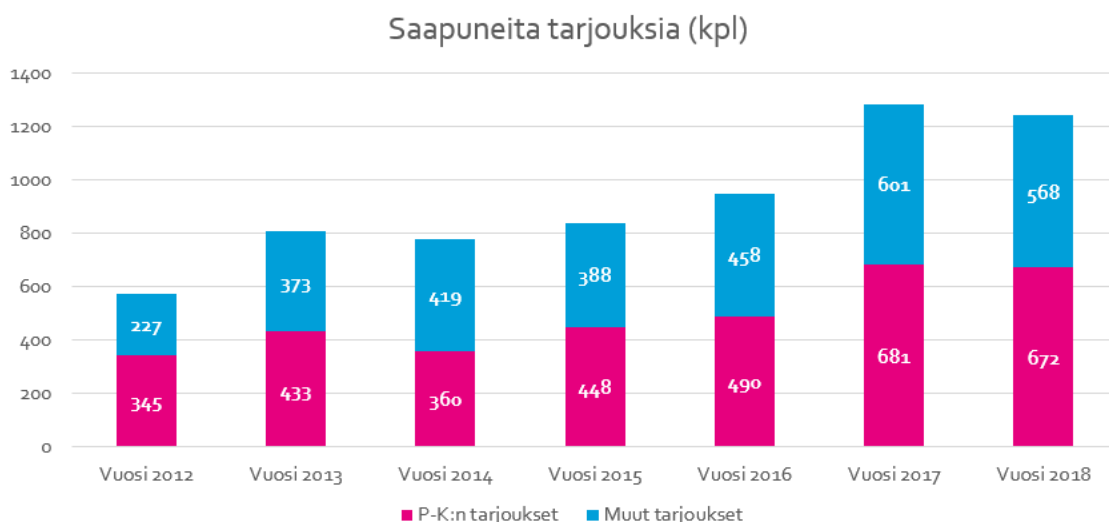
Paikallisuus -näkökulma on julkisissa hankinnoissa tutkitusti tärkeä, mutta julkisten hankintojen perusajatus lähtee kuitenkin ajatuksesta avoimista markkinoista maailmanlaajuisesti. Ensimmäinen Maailman kauppajärjestön (WTO) julkisten hankintojen Government Procurement Agreement eli GPA-sopimus allekirjoitettiin vuonna 1979. Suomi on ollut siinä mukana alusta lähtien. Uudistettu GPA-sopimus tuli voimaan 6. huhtikuuta 2014. (Ulkoministeriö 2014.) GPA-sopimuksella osapuolet ovat sopineet yhteisistä julkisten hankintojen säännöistä, joiden mukaisiksi sopijapuolten lainsäädäntö on saatettu. GPA-sopimuksen peruseriaatteena on syrjimättömyyden periaate. Sopimuksen mukaan sopijamaat avaavat tietyn kynnyksarvon ylittävät julkiset hankinnat toisista sopijamaista tuleville tarjoajille ja takaavat näille samanlaisen kohtelun kuin kotimaisille toimittajilleen. Sopimuksen ehdot koskevat muun muassa kynnyksarvoja, hankintamenettelyjä, määräaikoja, menettelytapojen avoimuutta, valitusmenettelyjä sekä tilastotietojen luovuttamiseen liittyviä velvoitteita.

Julkisiin hankintoihin liittyvää käytäntöä muokkaa myös oikeuskäytäntö. Esimerkiksi sääntö, että alihankkijoiden käyttäminen on lähtökohtaisesti aina sallittua myös asetettujen soveltuvuusvaatimusten saavuttamiseksi, tulee Euroopan unionin tuomioistuimen päätöksestä C-176/98 (Euroopan unioni 1999). Myös Markkinaoikeuden päätökset linjaavat käytäntöä Suomessa. Esimerkkinä yksi tuorein yhteishankintayksiköiden toimintaan merkittävästi vaikuttava Markkinaoikeuden päätös MAO:481/17 koskien kieltoa yhteistyötahojen sopimukseen jälkikäteen liittymisestä. (Markkinaoikeus 2017).



Kuvio 2. Julkisiin hankintoihin vaikuttavia tekijöitä.

Sähköisen kilpailutusjärjestelmän ansiosta Pohjois-Karjalan hankintatoimi pystyy tuottamaan monenlaista tilastotietoa esimerkiksi paikallisten tarjoajien määrästä ja osuuksista sopimuksissa. Kuviossa 3 on tilastoa pohjoiskarjalaisten tarjoajien osuudesta kaikista saapuneista tarjouksista vuosittain. Kasvujohteisuuteen on osoitettavissa useampia syitä. Esimerkiksi vuoden 2016 aikana Pohjois-Karjalan hankintatoimi kilpailutti useita koulukuljetussopimuksia, joissa tarjoajia voi olla jopa 100/kilpailutus. Lisäksi vuonna 2014 aloitetulla hankinta-asiamiestoiminnalla on todennäköisesti saatu aktivoitua tarjoajia osallistumaan kilpailutuksiin konkreettisen avun lisäksi. Myös hankintayksiköt ovat aktivoituneet tulevien hankintojen tiedottamisessa sekä markkinakartoituksissa. Uuden hankintalain myötä perustettiin Suomen yrittäjien koordinoima maanlaajuinen hankintaneuvonta, joka tarjoaa apua julkisiin hankintoihin liittyen erityisesti yrittäjille.



Kuvio 3. Tilastoa saapuneista tarjouksista; Pohjoiskarjalaisten tarjoukset vs. muualta saapuneet tarjoukset (Pohjois-Karjalan hankintatoimi 2018).

Myös hankintalaki ohjaa huomioimaan pk-yritysten osallistumismahdollisuudet. Esimerkiksi EU-hankinnoissa isossa kokonaisuudessa tulisi sallia osatarjoukset, jolloin pienemmätkin toimijat pääsisivät niihin mukaan. Tämä on tosin vain suositus, sillä hankintayksiköt voivat jättää osatarjoukset sallimatta perustelemalla sen hankinta-asiakirjoissa, eikä siitä sanktioida. Osatarjousten sallimista ei tule sekoittaa tahalliseen hankintojen pilkkomiseen; hankintaa ei saa jakaa eriin, osittaa tai laskea poikkeuksellisin menetelmin tämän lain säännösten soveltamisen välttämiseksi. Pk-yritysnäkökulmasta on lähtöisin myös liikevaihtovaatimusraja; nykyisin hankintayksiköt saavat asettaa vähimmäisvaatimuksena enintään kaksi kertaa hankinnan ennakoitua arvoa suuruisen liikevaihtovaatimuksen, jolloin pienempienkin yritysten on se helpompi saavuttaa.

Hankintayksikköjä on arvioitu olevan Suomessa noin 2000. Hankintayksikkö voi muodostua yksittäisestä yksittäisen kunnan tai muun hankintalain soveltamisalassa olevan tahon viranhaltijasta tai se voi olla seudullinen, jopa valtakunnallinen yhteishankintayksikkö. Yhteishankintayksiköllä tarkoitetaan sellaista hankintayksikköä, joka tekee toisille hankintayksiköille hankintoja, niitä koskevia

hankintasopimuksia tai puitejärjestelyjä. Hankintalaki koskee myös yhteishankintayksikköjä. (Valtiovarainministeriö 2017, 26.) Yhteishankintayksikön itsensä tulee olla hankintayksikkö, jos siltä halutaan ostaa hankintoja suoraan ilman kilpailuttamista. Yksikön tulee olla myös nimenomaan kappaleen alussa mainittujen tehtävien hoitamiseen perustettu tai näiden tehtävien tekemisen tulee olla määritetty yksikön toimialaksi. Kolmanneksi edellytetään, että pääosa yhteishankintayksikön toiminnasta toteutetaan sen omistavien hankintayksiköiden kanssa. Yhteishankintayksikkö voi siis olla kunnan tai valtion viranomainen, liikelaitos tai hankintalain mukainen julkisoikeudellinen laitos. Jos yhteishankintayksikköön kuuluu yhden tai useamman kunnan yksiköitä, tulee perustamisessa noudattaa kuntalain määrittämiä menettelytapoja. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 81–83.)

Itä-Suomen yliopiston hallinnoima Hanki-hanke selvitti kattavasti julkisten hankintojen alueellisten merkitysten lisäksi julkisten hankintojen osaamisen kehittämistarpeita Pohjois-Karjalassa. Selvityksessä kävi ilmi, että paikallisten yritysten osallistumisasteen nostamiseksi hankinnoista tulisi saada lisää tietoa hankinnoista, tarjouspyynnön valmistelemisesta, parantaa kaikkien hankinnan osapuolien markkinatietämystä ja saada pienimpiä yrityksiä mukaan hankintoihin verkostoitumisen avulla. (Saastamoinen 2013, 45 .) Osittain ko. hankkeen selvitysten pohjalta 1.1.2014 käynnistyi Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö JOSEK Oy:n hallinnoima EAKR-hanke ”Hankintatoiminnasta strateginen menestystekijä”. Hankkeessa oli mukana mm. Joensuun kaupunki, Joensuun Tiedepuisto Oy, Itä-Suomen yliopisto, Pohjois-Karjalan ja Joensuun yrittäjät ry. sekä ELY-keskus. Hankkeessa laadittiin yhteistyössä sidosryhmien kanssa Joensuun kaupunkikonsernin hankintaohjelma. Yritysten aktivoimiseksi ja avuksi julkisiin hankintoihin aloitettiin maakunnallinen hankinta-asiamiestoiminta. Tällä pyrittiin vastaamaan koulutus- ja informointitarpeeseen, joka yliopiston selvityksissä oli tullut ilmi. Hankintaohjelman laadintaan liittyneissä Joensuun kaupungin viranhaltijoiden haastatteluissa yhdeksi kehittämiskohteeksi hankintayksiköiden osalta nousi puolestaan hankintaosaaminen (Joensuun kaupunki 2014.)

Työ- ja elinkeinoministeriön teettämästä selvityksestä Pk-yritysten osallistuminen, kokemukset ja näkemykset julkisissa hankinnoissa käy ilmi, että 87 % yrittäjistä kokee pienhankintojenkin avoimen, sähköisen julkaisun tärkeäksi (Neimala & Saariketo 2014, 142). 1.1.2017 voimaan astuneessa hankintalaissa kansalliset kynnyksarvot nousivat huomattavasti, joten pienhankintojen merkitys on kasvanut entisestään. Esimerkiksi jollekin kaupungille 50 000 euron hankinta ei välttämättä ole iso, mutta pk-yritykselle se voi olla erittäin merkittävä. Pohjois-Karjalan hankintatoimi edistää osaltaan pienhankintojen avointa julkaisua tarjoamalla yhteistyötahoilleen maksuttoman sähköisen pienhankintoja varten suunnitellun pienhankintaportaalin (Cloudia). Pohjois-Karjalan hankintatoimi antaa myös koulutusta hankintojen asianmukaiseen laatimiseen. Monissa maakunnan kunnissa pienhankintaohjeistuksia on muutettu siten, että viranhaltijat on velvoitettu käyttämään avointa pienhankintojen julkaisua ja sähköistä järjestelmää. Kyseessä on strateginen linjaus, jolla halutaan edistää alueen elinvoimaa.

Julkisista hankinnoista on tehty jo melko paljon opinnäytetöitä, graduja, tilastoja ja raportteja. Usein niissä on keskitytty johonkin tiettyyn aihealueeseen, kuten hankintapäätös-prosessiin, sopimusten muuttamiseen sopimuskaudella tai laadullisten vertailuperusteiden arvioimiseen. Eräässä hyvin konkreettisessa opinnäytetyössä perehdyttiin aistinvaraiseen arviointiin elintarvikehankinnoissa. Tässä opinnäytetyössä tarkastelunäkökulma on laajemmin yhteishankintayksikön (Pohjois-Karjalan hankintatoimi) sisäisten prosessien ja ulkoisten asiakkuuksien kehittämisessä.

2 Sisäisten prosessien ja ulkoisten asiakkuuksien kehittäminen

2.1 Asiakkuuksien hallinta ja johtaminen

Pohjois-Karjalan hankintatoimen toiminnan edellytys on riittävä määrä asiakkaita (julkisyhteisöjä), jotka haluavat hyödyntää yksikön palveluja ja asiantuntija-apua hankinnoissaan. Asiakkuuksien hallinta ja niiden johtaminen on siten strategisesti

tärkeässä roolissa. Asiakkuudenhallinnassa on keskeistä asiakkaan tunteminen ja asiakkuusinformaation hallinta (Hannus 2004, 13). Tunnistettavia asiakkuudenhallinnan osa-alueita Pohjois-Karjalan hankintatoimessa ovat ainakin asiakkaan tunteminen (segmentointi ja tarpeet), asiakaskannan hallinta (hallittu asiakkuuskokonaisuus), asiakkuuksien hallinta (lupaukset, yhteydet, päivittäminen) ja asiakaskohtaukset (yhteydenpito, sopimusten hallinnointi, reklamointien käsittely, yhteinen suunnittelu, palvelu). Asiakasjohtamisella taas tarkoitetaan sitä, että organisaatio tuntee asiakkaansa ja asiakkaidensa arvon sekä asettaa tavoitteet asiakaskannan kehittämisen suhteen, resursoi tämän toiminnan kehittämisen ja seuraa toiminnan tuloksellisuutta asiakassuhteissa ja asiakaskannan arvossa tapahtuvien muutosten kautta. Asiakkaiden johtamisen määrittelyssä on tunnistettavissa viisi vaihetta; lähtökohtatilanteen analyysi, asiakashallinnan visio mukaan lukien asiakastavoitteiden konvertoinnin, laajat strategiset kokonaisuudet, asiakasstrategia ja lopulta työkalut. (Hellman ym. 2005, 116–118.)

Eri asiakaskannat vaativat eri asiakkuusstrategioita. Virheettömyys toiminnoissa ei korvaa strategista yhteensopimattomuutta (Storbacka & Lehtinen 2006, 57). Asiakkuusstrategia on kuvaus siitä, miten yritys tai organisaatio toimii erilaisissa asiakassuhteissa. Se on työkalu, jonka avulla johto ohjeistaa organisaation toimintaan asiakassuhteiden hallinnassa ja asiakaskontaktitilanteissa. Asiakkuusstrategian avulla yritys hallitsee ja johtaa asiakassuhteitaan. (Pöllänen 1999, 94.) Storbackan & Lehtisen (2006, 123) mukaan on tunnistettavissa ainakin kolme erilaista asiakkuusstrategiaa; nepparistrategia, vetoketjustrategia ja tarrastrategia. Jos ajatellaan Pohjois-Karjalan hankintatoimen kuntasektorin asiakkuuksia, voidaan puhua vetoketjustrategiasta, sillä yhteistyö vaatii molemmilta osapuolilta paneutumista ja hankintaprosessien ”käsikirjoitusta” suunnitellaan yhdessä. On tavallista, että etenkin pidempien ja vaativampien hankintaprosessien aikana joudutaan joustamaan aikatauluissa molemmin puolin. Aikatauluihin vaikuttavat toki myös hankintatoimesta riippumattomat tekijät, kuten kilpailutus- ja sopimushallintajärjestelmän tekninen toimivuus. Voi tulla myös isompia toimintaympäristön muutoksia, joihin ei pystytä etukäteen varautumaan. Toisaalta voidaan ajatella, että esimerkiksi maakunnallisten puitesopimusten osalta käytössä on tarrastrategia; kenenkään yhteistyötahon ei ole pakko liittyä sopimukseen. Mikäli yhteistyö-

taho on päättänyt liittyä johonkin sopimukseen, siirrytään noudattamaan nepparistrategiaa; sopimukset ovat sitovia ja niissä mainittuja ehtoja sekä toiminta/tilausmalleja tulee noudattaa.

Pohjois-Karjalan hankintatoimella on tunnistettavissa monenlaisia asiakkuuksia, jotka ovat myös sidoksissa toisiinsa; sekä julkisyhteisöasiakkuudet, että toimittajista koostuva asiakaskunta ovat tärkeitä. Ilman toista ei olisi toista. Asiakkuuksien ryhmittely onkin asiakkuudenhallinnan toteutuksen lähtökohta. On tärkeää selvittää keitä asiakkaat ovat ja millainen on heidän taustansa. Asiakkuus edellyttää tunteiden, tiedon ja tekojen vaihdantaa (Storbacka & Lehtinen 2006, 34). Yksityisellä sektorilla asiakaskannan hallinta ja strategisten asiakkuuksien tunnistaminen on liiketoiminnan kannalta elinehto (Hellman ym. 2005, 12). Asiakkuuksien organisoinnissa kannattaa käyttää olemassa olevaa kokemusta apuna eli hyvä tuntuma asiakaskantaan antaa mahdollisuuden kohdentaa analyysit oikein. (Mäntyneva 2001, 25–26.) Asiakastuntumaa ja asiakastiedon hankintaa on mahdollista selvittää myös asiakastytyväisyyskyselyn muassa.

Tunnistettujen strategisten asiakkuuksien johtamisen tavoitteena on vahvistaa ja kehittää asiakkuuksia pitkäaikaisen asiakassuhteen ja asiakasuskollisuuden varmistamiseksi (Kaario ym. 2000, 21–22.) Tärkeää on myös se, miten asiakkuudet loppuvat. Kokeeko tilaaja asiakkuuden sellaiseksi, että käyttäisi palveluja uudelleen? Tai vastaavasti haluaako tarjoaja jättää tarjouksensa jatkossakin? Prosessien sujuvuuden lisäksi asiaan vaikuttaa eittämättä asiakkuuden kustannustehokkuus; saivatko tilaajat mielestään hyviä tuotteita/palveluita järkevään hintaan ja toisaalla toimittaja laskee, oliko sopimus yritykselle kannattava. Myös sidosryhmäasiakkuuksia pitää johtaa; luoda uusia ja jalostaa olemassa olevia. Julkisessa hankinnassa toimittaja-asiakkuussuhteen pysyvyyteen vaikuttaa merkittävästi myös sopimussuhde, jolta osin se eroaa yksityisestä sektorista. Julkisen hankinnan ollessa kyseessä ei voida unohtaa myöskään laajempaa yhteiskunnallista asiakkuutta – onhan kyseessä myös jokaisen veronmaksajan rahat.

Julkisissa hankinnoissa asiakkuuksien elinkaari voi vaihdella hyvinkin paljon riippuen hankittavasta tavarasta/palvelusta ja sen luonteesta. Esimerkiksi yksittäisen kunnan yksittäisen auton hankinta voi edetä alusta loppuun muutamassa viikossa. Vastaavasti jokin strategisesti merkittävä hankinta voi viedä vuoden. Hellman ym. (2005, 42) tunnistavat ainakin neljä asiakassuhteen elinkaaren vaihetta; uusasiakashankinta, uuden asiakassuhteen käynnistys/syntyminen, asiakassuhteen syventäminen ja asiakassuhteen päättyminen/päättyminen estäminen. Julkisissa hankinnoissa asiakkuuden syntymiseen vaikuttaa luonnollisesti tarve jonkin tuotteen tai palvelun ostolle. Yhteistyössä Pohjois-Karjalan hankintatoimen tapauksessa on selvää, että asiakkaiden aiempi kokemus yhteistyön sujuvuudesta ja tunteesta prosessissa onnistumisessa vaikuttaa asiakkuuden uudelleensyntymiseen. Hankintatoimen yhteistyötahoksi liittyy jatkuvasti myös uusia tahoja, jotka odottavat saavansa merkittävää apua ja lisäarvoa hankintoihinsa – ja kun se sitä pystyy tuottamaan, myös asiakkuudet kestävät ja jatkuvat. Julkisissa hankinnoissa voimassa olevien sopimusten hallinta on yhtä tärkeää tai jopa tärkeämpää kuin itse kilpailutusprosessi, joten yksittäisen hankinnan asiakkuus voi jatkua tiedon, tekojen ja tunteiden tasolla jopa useita vuosia. Sopimuskaudella voi tulla esim. reklamointia, mahdollisista hinnanmuutoksista tiedotetaan, pidetään vuosittaisia sopimukseen kuuluvia väliraportointeja tai palavereita. Myöskään tarjoajanäkökulmasta asiakkuus ei pääty hankintasopimuksen allekirjoittamiseen, sillä sopimuksissa edellytetään säännöllistä myyntiraportointia ja em. palavereihin osallistumista. Asiakkuuden arvonnousuista tuleekin huolehtia eri tavalla asiakkuuden eri vaiheissa (Storbacka ym. 2006, 86). Pohjois-Karjalan hankintatoimen tapauksessa asiakkuuksien jalostaminen ja ylläpitäminen on eriarvoisen tärkeää jo kustannusten valossa; komissiomaksu –periaatteella (toimittaja maksaa hankintatoimelle sopimuksen toteutuneen myynnin mukaan tietyn prosentin) toimiva yksikkö ei voisi toimia ilman riittävää asiakkuuksien määrää.

Tekesin katsauksessa 256/2009 Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana puhutaan asiakasymmärryksen käsitteestä: ”Organisaatio pyrkii kasvamaan olemalla mukana yhä suuremmassa

osassa asiakkaansa toimintaa. Tällainen kasvulogiikka edellyttää asiakasymmärrystä, jotta voidaan tunnistaa mihin asiakkaan toimintaan voidaan päästä mukaan.” Lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle tulisi aina ymmärtää pystytäänkö todella tuottamaan arvoa kaikille osapuolille, mukaan lukien loppukäyttäjät. Jos ajatellaan esimerkiksi sote-palveluja, voi loppukäyttäjät olla niin lapset kuin ikäihmisetkin. Tämä asiakkuus ei saisi koskaan unohtua myöskään julkisessa hankinnassa. Kuinka yhdistelemme asiakaskohtaisia kokemuksia ja oppeja asiakassegmenttitasoiseksi ymmärrykseksi? (Arantola & Simonen 2009.)

Rope & Pöllänen (1998, 51) puhuvat asiakastyytyväisyysjohtamisen mallista, jossa asiakastyytyväisyys selvityksellä saadaan selville organisaation sisäisen toiminnan kehittämisen kohteet ja ulkoisten asiakassuhteiden kehittämisen kohteet. Vaikka tekijöiden ajatuksena onkin ollut liiketoiminnan kokonaisvaltainen johtamismalli, ajatus on käyttökelpoinen myös prosessiliiketoiminnan puolelle, jollaiseksi Pohjois-Karjalan hankintatoimen toiminta voidaan katsoa.

2.2 Arvo- ja strateginen johtaminen

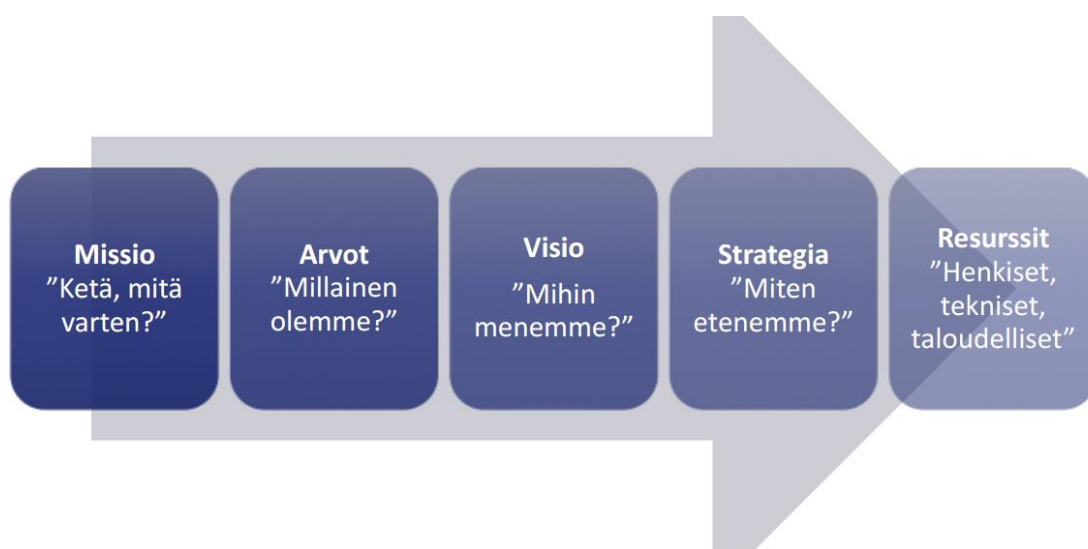
Elinvoiman toimeenpano-ohjelmaan kuuluvana yksikkönä Pohjois-Karjalan hankintatoimi on yksi alueen elinvoimatekijöiden edistäjistä. Joensuun kaupungin kaupunkistrategian ja monien maakunnan hankintastrategioiden arvoissa esimerkiksi vastuullisuus on keskeisessä asemassa. Tutkitusti voidaan todeta, että hankinnoilla on mahdollista toteuttaa arvoja ja saada aikaan kaikkien osapuolten kannalta toivottuja tuloksia, kuten uusia työpaikkoja, sopivia työntekijöitä yrityksiin ja säästöjä kuntatalouteen. Muita tärkeitä arvoja ovat niin hankintalain kuin strategioidenkin valossa innovatiivisten hankintojen edistämien sekä ympäristö – ja sosiaalisten näkökulmien huomioiminen. Arvot ja arvoketjut liittyvät siten niin teoreettisesti kuin käytännössäkin Pohjois-Karjalan hankintatoimen toimintaan. Suomessa hyvä hallintotapa on kirjattu perustuslaissa hallintolakiin (434/2003). Myös hyvän hallinnon julistuksilla voidaan myös ohjata organisaatioiden ulkopuolisten tahojen, asiakkaiden ja sopimusosapuolten odotuksia, joita tahot kohdistavat toimiin ja palveluihin.

Kunnissa toteutetun strategiatutkimuksen tulokset kertovat, että vain 1 % työntekijöistä tiesi, mitkä ovat oman kunnan strategiset painopisteet. Vain 4 % tutkittujen kuntien ja kaupunkien johdosta, esimiehistä tai päättäjistä tiesivät, mitä strategisia painopisteitä heidän kunnassaan on valittu (Maury ym. 2017, 11). Tutkimus tukee syksyllä 2017 Joensuun seudun kehittämissyhtiö JOSEK Oy:n tekemän, maakunnan hankintavastaaville osoitetun kyselyn tuloksia, että hankintaohjelmien/strategioiden jalkauttamiseksi tulisi tehdä vielä paljon töitä (Joensuun seudun kehittämissyhtiö JOSEK Oy, 2017).

Strategia käsitteenä on hyvin käytetty termi liiketoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä. Samalla se on myöskin yksi eniten väärin käytetyistä ja/tai ymmärretyistä termeistä. Kaikista näkökulmista ja opeista löytyy kuitenkin yksi yhteinen punainen lanka: kilpailu. Japanilaista strategiagurua Kenichi Ohmaeta lainaten: ”Ellei ole kilpailua, ei tarvita strategioita”. (Kamensky 2008, 16–17.) Strategia on tärkeä myös ei-kilpailutilanteessa toimivissa organisaatioissa, kun asiaa tarkastellaan tarpeiden näkökulmasta ja pitemmälle tulevaisuuteen.

Kamensky (2008, 19–21) antaa strategiselle johtamiselle kaksi erilaista määritelmää. Ensimmäisen määritelmän mukaan strategisella johtamisella yritys tai organisaatio luo pohjan toiminnalle tiettyjen keskeisten tavoitteiden ja suuntaviivojen avulla. Määritelmä pitää sisällän yrityksen tai organisaation tavoitteet ja toiminnan keskeisimmät suuntaukset sekä toimintalinjaukset. Yritys tai organisaatio kohtaa usein valtavan informaation tulvan, jolloin se joutuu laittamaan asioita pakosta tärkeysjärjestykseen saadakseen asioista täyden hyödyn. Tämän seurauksena yritys tai organisaatio joutuu tekemään valintoja asioiden välillä, jolloin jotkin järkevältä kuulostavat vaihtoehdot joudutaan hylkäämään, koska kaikkia ei ehditä millään testaamaan tai kokeilemaan niiden toimivuutta käytännön tasolla. Toisen määritelmän mukaan strategisella johtamisella tarkoitetaan sitä, että yritys tai organisaatio kykenee strategian avulla hallitsemaan ympärillään olevaa toimintaympäristöä. Määritelmä antaa sen käsityksen, että yritys tai organisaatio pyrkii toiminnallaan sopeutumaan ympärillään tapahtuviin muutoksiin tai

sen yrittää muokata ympäristö ja siten vaikuttaa itse ympäristön tilaan. (Kamensky 2008, 17–18.) Aaltonen (2017) kuvaa mission, arvojen, vision ja strategian asemaa toisiinsa nähden kuvion 4 mukaisesti. Strategia ei ole vain yksi asia tai osa, vaan monen osan kokonaisuus, jonka pohjalta organisaatio suunnittelee, toteuttaa ja valvoo strategista toimintaansa kohti toivottua tavoitetilaa. Se on ikään kuin elämäntehtävä, joka muodostuu mission, arvojen ja vision yhteisvaikutuksesta. Kaikki osa-alueet ovat tärkeitä - etenkin arvot, jotka ohjaavat ja auttavat valinnoissa. Kyse on myös olemassa olevien ja tarvittavien resurssien tunnistamisesta sekä hyödyntämisestä.



Kuvio 4. Arvot määrittävät, millainen olemme (Aaltonen 2017).

Arvojen mukainen toiminta on kytköksissä organisaatiokulttuuriin ja toiminnan tasolla sisäisiin prosesseihin. Eettinen organisaatiokulttuuri, joka tukee henkilöstön ja johdon hyvinvointia, motivaatiota ja luovuutta on tehokas ja vaikuttava tapa ohjata ja tukea henkilöstöä ja johtoa arvojen mukaiseen käytökseen organisaatiossa (Aaltonen 2017). Sydänmaanlakka kirjoittaa, että perinteinen johtamisen jako, jossa erotetaan management ja leadership ei välttämättä toimi hyvin nykyisessä toimintaympäristössä, jossa tulisi pikemminkin integroida ihmisten ja asioiden johtaminen. Hän käyttää tästä termiä "leaderment". (Sydänmaanlakka 2004, 23). Johtajuus on uudistunut aikojen saatossa ja yhteiskunnan muuttuessa kohti valmentavaa johtamista, jossa itsensä johtaminen ja kehittäminen korostuvat (Åhman 2004, 171). Nykyjohtajan on omaksuttava rooli työntekijöiden

keskuudessa toimivana yhteistyön edistäjänä. Autoritaarisen johtamisen sijasta hänen tehtävänsä on kuunnella työntekijöitä ja tarjota heille parhaat mahdolliset puitteet työn tekemiseen.

Johtamisen strategisia työkaluja on lukematon määrä. Yksi tunnetuimmista ja käytetyimmistä lienee Balanced scorecard eli tasapainotettu mittaristo. Tasapainotettu mittaristo kehitettiin alun perin 1990-luvun alussa välineeksi, jonka avulla strategiat voidaan nivoa raportointijärjestelmiin. Menetelmän kehittivät amerikkalaiset Robert S. Kaplan ja David P. Norton. Tasapainotettu mittaristo on tulokselinen, yleiskäyttöinen johtamisväline, jonka avulla organisaation jäsenten toiminta voidaan suunnata johdonmukaisesti yhteistä tavoitetta kohti. (Friedag & Schmidt 2005, 11.)

Tekesin selvityksen mukaan hankintoja tarkastellaan usein operatiivisena toimintana ja painotetaan juridiseen sääntelyyn perustuvaa prosessia, kun innovatiiviset hankinnat edellyttäisivät toimintaympäristöä, jossa ei ole tarkka ohjeistus ja sääntöjen noudattamisen seuranta, vaan toimijoihin luottava, vastuullinen ja joustava kulttuuri. Tekes näkee ratkaisuksi vaikuttavuuden hankinnan, jonka toteuttamiseksi on laatinut käsikirjan. Mutta kuten mikä tahansa strateginen linjaus tai muutos kohti uutta syntyy vain siten, että johto sitoutuu toteuttamaan niitä. (Sitra 2016, 4–5.)

Julkinen sektori voi vastata tulevien vuosikymmenten vaatimuksiin ja tuottaa kansalaisille entistä parempia palveluista etsimällä rohkeasti uusia ratkaisuja ja toimintatapoja hankinnoissaan. Tulevaisuusorientoitunutta ennakoivaa skenaariotyöskentelyä tarvitaankin myös julkisissa hankinnoissa. Sen tulisi olla osana strategiaa ja säännöllistä tekemistä. Hankintojen ennakoinnin kehittämiseksi Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymälle tehdyn opinnäytetyön keskeisimmäksi tulokseksi löydetyt tekijät, jotka vaikuttavat hankintojen ennakointiin, olivat strateginen suunnittelu, talous ja budjetointi, toiminnan kehittäminen, viestintä ja ohjeistus, yhteistyö ja vuorovaikutus, aikataulutusta, markkinakartoitus ja vaatimusmäärittelyt sekä päätöksenteko. (Putkonen 2016, 11.) Myös Ville Valovirta (2012)

on listannut muun muassa hankintatarpeiden ennakoinnin ja strategisen suunnittelun sekä kysyntäsignaalien antamisen yrityksille keinoiksi kohti innovaatiohankuista hankintakulttuuria.

Ennakointi ja uusien toimintamallien etsiminen edellyttävät heikkojen signaalien havainnointia ja keräämistä. Heikko signaali on merkki nykyhetken oudoista asioista, tapahtumista tai muista seikoista, joista voi tulevaisuudessa tulla jotain merkittävää ja suurta, trendejä tai jopa megatrendejä. (Ojasalo ym. 2014, 93.) Heikko signaali ei synny tyhjiössä, vaan jossain tieteellisessä, teknologisessa, taloudellisessa tai yhteiskunnallisessa ympäristössä. Se tarvitsee vahvistuakseen muita innovaatioita, trendejä ja toimijoita, "soihdunkantajia" (Mannermaa 2004, 116). Näitä ns. heikkoja signaaleja voi syntyä tai ne saavat tuulta alleen myös julkisten hankintojen avulla esimerkiksi tietopyyntöjen tai markkinavuoropuhelujen muodossa. Niillä haetaan hankintojen suunnitteluvaiheessa vaihtoehtoja tai kartoitusta mahdollisista uusista vaihtoehdoista.

2.3 Kehittämistyön ja muutoksen johtaminen

Ympäröivän maailman muuttuessa jatkuvasti organisaatioilta vaaditaan joustavuutta, mukautumiskykyä ja rohkeutta radikaalienkin muutosten toimeenpanemiseen. Organisaatioissa toteutetaan jatkuvasti erilaisia muutosprojekteja ja kehittämishankkeita, joilla pyritään luomaan uudistunut, paremmin toimiva ja joustavampi organisaatio. Rakenteelliset muutokset, kuten hierarkioiden purkaminen, organisaatioiden keventäminen, fuusiot ja yrityssaneeraukset tai yt- neuvottelut, kuuluvat nykyaikaan. Usein sanotaankin, että muutos on ainoa pysyvä asia organisaatioiden toiminnassa (Armstrong 2009, 167.) Muutokset voivat tapahtua yhdessä yössä. Tulevan ennakointi ja reagoitiherkkyys ovatkin tämän päivän yrityksissä tai organisaatioissa vahvoja kilpailuvaltteja. (Länsisalmi 1995, 7).

Maakuntaudistuksen ja muiden toimintaympäristössä tapahtuvien jatkuvien muutosten vuoksi, mutta myös Pohjois-Karjalan hankintatoimen sisäisten proses-

sien kehittämistyön näkökulmasta opinnäytetyön teoreettista pohjaa on haettava myös muutoksen johtamisesta. Kehittämistyöstä ja sitä usein seuraavat uudistukset, muutokset prosesseihin ja totuttuihin toimintamalleihin koskettavat aina erityisesti työntekijöitä. Pohjois-Karjalan hankintatoimen asiantuntijoiden totuttuja toimintamalleja horjuttavat muun muassa oikeuskäytännön aiheuttamat muutokset tai esimerkiksi yhteistyötahojen organisaatorakenteen muutokset. Viimeisin konkreettinen toimintamuutos johtuu aluehallintoviraston tarkastuksista ja uusista ohjeistuksista, jonka mukaan tilaajavastuulain edellyttämät toimet tulee ulottaa jatkossa myös tavarahankintoihin. Tämä taas vaikuttaa suoraan hankinta-asiantuntijoiden työmäärään. Tilanteet vaativat muutoksensietokykyä ja muutosjohtamisen taitoja.

Huolimatta ympäristössä ja organisaatioissa tapahtuneista muutoksista johtajan tehtävä ei ole milloinkaan muuttunut - se on aina ollut sama: saada aikaan tuloksia eli organisoida onnistuminen. Tuon roolin onnistunut toteuttaminen on vain tullut entistä vaativammaksi ja vaikeammaksi. Lukuisten asianosaisten esittämät vaatimukset ja moninaisten taitojen tarve edellyttävät, että nykypäivän johtajan on omattava epätavallinen yhdistelmä kykyjä ja viisautta. Siihen sisältyy luovuutta, taitoa mukautua uusiin tilanteisiin ja kykyä nähdä mahdollisuuksia, jotka eivät ole itsestään selviä eivätkä tavanomaisen ajattelun puitteissa. Muutoksiin suhtautuminen ja suhtautumisen ilmentyminen käytännön toimintana ja valintoina kertovat johtajuuden tason ja menestymispotentiaalin yhteisössä. (Tikkanen 2010, 110.)

Turbulenssin kasvaessa vanhat keinot eivät enää toimi. Uudet lähestymistavat nousevat esille ratkaisuina: laatujärjestelmät, uudelleensuunnittelu, oppivan organisaation kehittäminen, muutossykliden nopeuttaminen, kehittämisohjelmat ja joka puolella tapahtuva saneeraus. Kaikkia näitä lähestymistapoja on kokeiltu välineinä, kun on pyritty pitämään organisaatio kilpailukykyisenä. Useista tutkimuksista käy ilmi, että useat johdon kehittämisohjelmat kuitenkin epäonnistuvat. Siirtovaikutus on paikoin ainoastaan 15 %, eli kehittämisohjelmissa läpikäytyt asiat siirtyvät käytäntöön heikosti. (Virolainen 2017, 191.) Niin hyödyllisiä kuin monet edellä mainituista menetelmistä ovatkin, turbulenssilla on seuraamuksia, joita

mainitut menetelmät eivät ole ratkaisseet. Yllättävät muutokset ympäristössä, sisäinen muutosvastarinta, kalvava epäluulo siitä, että ”mikään ei kuitenkaan muutu paremmaksi”, erityyppiset pelot – kaikilla näillä on taipumusta luoda ilma-
piiri, joka johtaa vetäytymiseen ja kyvyttömyyteen ajatella luovasti näennäisen kaaoksen keskellä.

KTT Susanna Kultalahti on tutkinut väitöksessään ”It’s so nice to be at work!” Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work Y-sukupolven työelämäkäsitteitä. Y-sukupolveksi sanotaan ikäluokkaa noin 1980-luvun alusta vuosisadan vaihteeseen. Tutkimuksen mukaan y-sukupolvelaiset tai milleniaalit ovat tottuneet siihen, että työurat ovat nykyään pitkälti pätkätöistä koostuvia ja siten pirstaleisia. Väitöstutkimuksesta käy ilmi, että työpaikan sijaan he sitoutuvatkin enemmän työtehtävään, esimieheen ja työkavereihin. Työpaikan sosiaaliset suhteet ja hyvä työilmapiiri ovat tärkeitä. Y-sukupolven työntekijät osaavatkin olla vaativampia esimiesten suhteen; esimies on Y-sukupolven mielestä personal trainer, henkilökohtainen valmentaja, joka palautteen ja vastuiden kautta auttaa Y-sukupolvelaista paitsi nykyisessä työssä, myös koko työuralla. Muutosherkkyyden voisi ajatella olevan vanhempaa sukupolvea kehittyneempää, mutta samalla se asettaa haasteita organisaatioon sitouttamisessa. Tämä tulisi tunnistaa ennakoivasti myös Pohjois-Karjalan hankintatoimen organisaatiossa, jonka työntekijöiden asiantuntijuuden kehittyminen vaatii pitkäjänteistä työtä. (Kultalahti 2015.)

Muutos on käsitteenä noussut erääksi yhteiskunnallisen keskustelun muotitermeistä sekä Suomessa että muualla maailmassa. Usein sitä käsitellään ikään kuin uutena ilmiönä, vaikka kokemukset lähihistoriasta ja kauempaakin kertovat selvästi, että sukupolvi toisensa perään joutuu kokemaan sekä jatkuvia että radikaaleja muutoksia, jotka ilmenevät arkielämässä ja työssä uuden tekniikan vaikutuksina sekä yhteiskunnallisena ja taloudellisena kehityksenä. Mm. näin ovat todenneet jo vuonna 1995 Nyman & Silén julkaisussaan Muutoshallinta ja busi-

ness re-engineering käytännössä. (Nyman & Silén 1995, 17.) Edellä mainittu sisältö on varsin relevantti tänäkin päivänä sillä poikkeuksella, että nykyisin muutos ymmärretään jatkuvana osana toimintaa, ei enää vain uutena ilmiönä.

Muutosten aiheuttajat voidaan jakaa organisaation ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoiset tekijät liittyvät organisaation toimintaympäristön ulkoisiin muutoksiin, kuten muun muassa kansainvälistymiseen ja muuttoliikkeeseen. Organisaation sisäiset muutoksen aiheuttajat taas liittyvät sosiokulttuurisiin, teknisiin ja poliittisiin tekijöihin, jotka muodostavat yhdessä organisaation toiminnan. Tällaisia sisäisiä muutoksia voivat olla muun muassa muutokset organisaatorakenteissa, johdossa tai teknologiassa. (Lämsä & Päivike 2013, 28.) Oakland ja Tanner (2007, 5) ovat tutkimuksessaan luokitelleet tutkimustulostensa perusteella ulkoisia ja sisäisiä organisaation muutostekijöitä. Ulkoisia muutostekijöitä tutkimuksen mukaan ovat asiakkaiden ja sidosryhmien vaatimukset, sääntelyyn liittyvät vaatimukset, markkinoiden kilpailutilanne sekä osakkeenomistajat. Sisäisiä tekijöitä taas ovat halu parantaa tuloksellisuutta, tarve tarjota yhä parempia tuotteita ja palveluita sekä pyrkimys kehittää ja parantaa prosesseja.

Muutos vaikuttaa ihmisiin ja organisaatioihin monin eri tavoin. Yksi syy, miksi johtajat, alaiset ja organisaatiot reagoivat niin eri tavoin muutokseen, on se, että kullakin on erilainen muutoksensietoraja. Tikkasen (2010, 108) mukaan muutokseen voi suhtautua vähintäänkin kolmella tavalla. Ensiksikin niitä voi vastustaa ja sopeutua niihin myöhemmin pakon edessä. Tätä kutsutaan muutosvastarinnaksi. Toiseksi muutokseen voi suhtautua ajalehtimällä muutosten mukana ja ajautumalla reaktiivisesti tilanteiden johdattelemana johonkin suuntaan ja toimintaan. Ajopuuna oleminen kuvannee tätä vaihtoehtoa parhaiten. Kolmanneksi muutosten kanssa voi elää ja vallitsevaan todellisuuteen voi myötävaikuttaa, olemalla proaktiivinen soveltaja. Käytännön arjessa nämä tavat limittyvät ja vaihtelevat tilanteittain, yksilöittäin ja yhteisöittäin. Olennaista on tiedostaa, että valitsemme itse suhtautumisemme muutokseen.

Organisaation muutokseen ja kehittämiseen on useita lähestymistapoja ja teorioita. Armstrong (2009) tarkoittaa organisaation rakenteeseen ja toimintaan liittyvää muutosta. Tarve organisaation muuttamiselle voi nousta, jos rakenteet eivät enää toimi, kuten kilpailu vaatii. Pohjois-Karjalan hankintatoimessa toiminnan nopea laajeneminen on johtanut esimerkiksi tiimijajatteluun ja sisäisen tiedon parempaan hyödyntämiseen. Kulttuurinen muutos taas vaikuttaa koko organisaation kulttuuriin. Kulttuurilla tarkoitetaan organisaation käyttäytymistapoja ja normeja. Siihen liittyy myös uskomuksia ja oletuksia siitä, miten tietty asia toimii tai tulee tehdä. Uskomusten lisäksi arvoilla on suuri merkitys. Arvot ovat aina läsnä arjessamme. Ne ovat osa identiteettiämme. (Ristikangas ym. 2008, 187). Organisaation kulttuuri taas vaikuttaa suuresti ihmisten identiteettiin, siihen miten he näkevät itsensä. Se vaikuttaa myös yhteisöllisyyden tunteeseen ja sitoutumiseen. Organisaatiokulttuurilla on todettu olevan yhteys myös organisaation tuloksellisuuteen. Kulttuurinen muutos on yleensä haastava, sillä kulttuuria on vaikea muuttaa. Helpoiten se onnistuu organisaatiokulttuurissa, joka on jo lähtökohtaisesti avoin organisaatio (Hofstede, 1993).

Mikään ei ole mahdotonta, jos vain on halua vaihtaa näkökulmaa. Muutosjohtaminen sinänsä on yksinkertaista, mutta se on tehtävä ihmisenä ihmisten rinnalla. Kyse on varmuuden ilmapiirin luomisesta toimintaympäristön muutoksen keskelle. Helpoiten tämä onnistuu keskittymällä vallitsevaan hetkeen ja olemalla läsnä roolittomana inhimillisenä ihmisenä vuorovaikutuksessa muihin ihmisiin. (Tikkanen 2010, 110.) Muutoksen läpiviennissä tarvitaan eräänlaisia valmentajan taitoja. Härkösen ym. (1990) mukaan muutosprosessissa on tunnistettavissa kolme vaihetta, jotka ovat muutosvalmiuden luominen, muutoksiin siirtyminen ja muutosten vakiinnuttaminen. Muutosvalmiuden luominen merkitsee sellaisten voimien heikentämistä, jotka sitovat organisaation vallitsevaan nykytilaan. Siirtymävaiheeseen pääseminen edellyttää usein uusien arvojen ja asenteiden oppimista ja käyttäytymisen muuttamista. Varsin keskeistä siinä on tulossuunnittelun ja tulosvastuullisten organisaatorakenteiden kehittäminen. Vakiinnuttamisvaihe taas edellyttää sellaisten työyhteisön toimintaa tukevien mekanismien luomista, jotka takaavat organisaation tehokkaan työskentelyn ja jatkuvuuden (Härkönen ym. 1990, 167.)

Jos ajatellaan Pohjois-Karjalan hankintatoimen sisäisissä prosesseissa ja ulkoisissa asiakkuuksissa tapahtuneita muutoksia viimeisen kolmen vuoden ajalta, voidaan todeta, että muutos on väistämätön, jatkuva ja pysäyttämätön todellisuus. Siksi siitä onkin tultava organisaatiolle elämäntapa. Johtajien on astuttava ulos totutuista tavoistaan nähdä ja tehdä asioita, jotta he voivat kehittää pätevyksiä, joilla menestyään uudessa todellisuudessa. Lisäksi sen on tapahduttava nopeasti. (Kauppinen & Ogg 1994, 12–13.)

2.4 Osaamisen ja tiedon johtaminen

Pohjois-Karjalan hankintatoimessa asiantuntijaorganisaationa henkilöstön osaaminen on keskeinen tekijä hyvän asiakastytyväisyyden saavuttamisessa. Tietynlaisia ”lobbaustaitojakin” tarvitaan hankintojen strategisten linjausten edistämiseksi. Osaamisen johtaminen ja sen kehittäminen on siten sidoksissa sisäisten prosessien kehittämiseen asiakastytyväisyystuloksista riippumatta.

Kuten hankintaprosessissa, myös osaamisen kehittämisessä on oleellista hyvä suunnittelu. Osaamisen kehittäminen aloitetaan määrittelemällä millä alavisioidilla ja alastrategioilla tuetaan organisaation visiota ja strategioita. On tärkeää myös määritellä millaisten tavoitteiden kautta ja millä keinoilla niihin käytännössä päästään. Näissä kehyksissä määritellään prosessi-, toiminto- tai yksikkökohtaisesti, mitä osaamista tarvitaan päämäärien saavuttamiseksi. (Viitala 2005, 14–15.)

Osaamisen johtaminen on kytköksissä tiedon johtamiseen ja hallintaan. Kaikki organisaatiot ovat aina hyödyntäneet tietoa käyttövoimana ja se on yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Tieto tiedostettuna esimiestyön kohteena ja työyhteisön strategisena välineenä on kuitenkin 1990-luvun tuotetta. Vasta silloin alettiin puhua tiedon johtamisesta (Jalava 2001, 114.) Tiedon johtaminen on organisaation tietopääoman ja osaamisen systemaattista hallintaa arvojen luomiseksi ja taktisten ja strategisten päämäärien saavuttamiseksi ja täyttämiseksi; se koostuu

aloitteista, prosesseista, strategioista ja järjestelmistä, jotka ylläpitävät ja parantavat tiedon varastointia, arviointia, jakamista, hienosäätöä ja luomista. Tiedon johtamisella ja hallinnalla on siten vahva side organisaation tavoitteisiin ja strategioihin, ja siihen liittyy osaamisen hallintaa, joka on hyödyllistä jossakin muodossa ja joka luo arvoa organisaatiolle. Toisin sanoen se vastaa kysymyksiin, kuten "missä ja missä muodossa tieto on olemassa" tai "miten oikeaa tietoa saadaan oikeille ihmisille oikeaan aikaan?". On tärkeää muistaa, että tiedon johtaminen ei koske tiedon johtamista tietämyksen vuoksi. Tavoitteena on luoda arvoa ja vipuvaikutusta sekä kehittää organisaation tietämystä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän määrittelyn mukaan tiedon hallinta ja johtaminen riippuu organisaation kyvystä oppimisessa ja tiedon muuntamisen mekanismeissa, joihin vaikuttavat organisatorinen muisti ja organisaatiokulttuuri. (Sydänmaanlakka 2001, 171–172.) Riippumatta hankittavasta tavarasta tai palvelusta, hankintaprosessissa on tunnistettavissa useita vaiheita ja jokaisessa niissä runsaasti yksittäisiä, muistettavia ja ratkaistavia asioita. Yhdessä hankintaprosessissa voi olla kymmeniä tahoja ja hallittava konkreettinen tietomäärä voi olla valtava. Tällöin kyvyllä hallita tietoa ja tiedon systemaattisella johtamisella on merkittävä rooli.

Tietoa ja informaatiota pidetään usein synonyymeinä. Siksi tiedon hallintaan on tarjolla runsaasti sovelluksia, jotka eivät tosiasiasa ole muuta kuin datan ja asiakirjojen käsittelyyn ja säilyttämiseen tarkoitettuja mutta jotka eivät kosketa tiedon ja osaamisen hallinnan olennaisinta osaa – hiljaista tietoa (Frost 2014). Tiedon johtaminen parantaa yrityksen tai organisaation kykyä innovoida. Se myös parantaa sen kykyä suojata sen avaintaitoja ja osaamista katoamiselta tai kopioimiselta. (Juuti 2005, 147). Asiantuntijaorganisaatioissa ajattelu ja tekeminen kytkeytyvät yhteen. Tässä tilanteessa ennalta luodut kaavamaiset mallit tai ulkoa tulevat yleistävät ohjeet eivät anna riittävää tukea. Asiantuntijatyö ja innovatiivinen toiminta vaatii uudenlaista johtamistapaa, joka määrittyy voiman antamiseksi ja onnistumisen organisoimiseksi (Juuti 2001, 241.)

Tieto, uuden luominen ja innovoivan toimintatavan oppiminen muodostavatkin yhä keskeisemmin organisaatioiden toiminnan sisällön. Tällöin puhutaan organisaation älyllisestä pääomasta (Juuti 2005, 147.) Riippumattomia tietämysresursseja voivat olla ne seikat, jotka organisaatio omistaa tai hallitsee. Näitä ovat muun muassa organisaation fyysinen tietämys, sosiaaliset pääomat, suhteet muiden kollegoihin ja yksittäisen henkilön asiantuntemus tai tietotaito. Näitä seikkoja käyttämällä voidaan hyödyntää organisaation osaamista, jolloin päämäärien saavuttaminen on helpompaa, koska kaikkea tietoa ei tarvitse lähteä etsimään muualta vaan se on valmiina organisaation sisällä. Vision lisäksi toimintasuunnitelman luonnissa tarvitaan tietämystä. Tietämyksen avulla organisaation johto kykenee suunnittelemaan paremmin kuinka tehtäväkohtaiset toiminnat voidaan jakaa henkilökunnan kesken tai kuinka organisaation resursseja kyetään hyödyntämään entistä paremmin. Kun organisaation henkilökunta tietää tehtävänsä hyvin, niin silloin koko organisaation rakenteita ja resursseja voidaan hyödyntää tehokkaammin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 21–24.) Pohjois-Karjalan hankintatoimen toiminnassa se tarkoittaa muun muassa sitä, että useampi kuin yksi asiantuntija hallitsee useamman sektorin hankintoja. Pienessä yksikössä se on eriarvoisen tärkeää, vaikka erikoisosaamisalojen syntymistäkin halutaan toisaalta edistää. Liikaa yksittäisten asiantuntijoiden varaan laskeminen tekee organisaatiosta haavoittuvan.

Myös esimiehen/johtajan persoonallisuudella ja kyvyllä tuoda esiin asioita on tulevaisuudessa yhä suurempi merkitys. Monet työyhteisöt ovat nykyisin fyysisesti erillään toisistaan ja tehdään paljon etätöitä. Teknologia, digitalisaatio ja globalisaatio muuttavat väistämättä toimintaympäristöä ja niissä on pysyttävä mukana. Nämä asettavat omat haasteensa tulevaisuuden johtamiselle myös tiedon ja osaamisen johtamisen valossa. On yhä tärkeämpää, että ns. psykologiset työsovimukset ovat voimassa ja ilmapiiri on luottava. Ihmiset ovat yhä koulututtuneempia ja muutosherkkiä; mielenkiintoisemman ja haastavamman sekä paremmat edut tarjoavan työn perässä vaihdetaan helposti työpaikkaa. Rekrytointiosaaminen tulee olemaan yhä tärkeämpää. Myös arvoissa tapahtuu muutoksia, esim. pyritään yhä enemmän kestäväen kehityksen mukaiseen toimintaan. (Juuti 2013, 56.) Tulevaisuuden johtamisen tärkeimpiä kulmakiviä tulevatkin

olemaan muutos- ja verkostojohtajuuden taidot. Mercuri Urval haastatteli 40 suomalaista johtajaa johtajuuden tulevaisuudesta. Tutkimustuloksen mukaan ”inhiillisyys on tulevaisuuden johtajan tärkein ominaisuus. Johtajuus ei ole yksilösuoritus”. (Malmi 2016.) Pohjois-Karjalan hankintatoimessa toiminnallinen johtajuus tulee ajatella ja ulottaa laajemmin kuin vain hankintatoimen organisaation sisäisesti, sillä yhteistyötahojen johtajuudet vaikuttavat suoraan myös hankintaprosessiin ja hankittaviin tuotteisiin tai palveluihin substanssiosaajien roolissa.

3 Kehittämistyön lähestymistapa ja menetelmät

3.1 Kehittämistyön tavoite ja lähestymistapa

Tutkimuksellinen kehittäminen saa usein alkunsa konkreettisesta tarpeesta kehittää tai saada aikaan muutoksia organisaatiossa. Sillä haetaan siis ratkaisuja käytännön ongelmiin. Tutkimuksellisessa kehittämisessä etsitään asioille parempia vaihtoehtoja ja viedään niitä käytännössä eteenpäin. Kehittämistyötä kuvataan usein prosessina eli toisiaan seuraavien vaiheiden kautta. Kaikenlainen kehittäminen voidaan jäsentää yksinkertaiseksi muutostyön prosessiksi, jonka vaiheet ovat suunnittelu, toteutus ja arviointi. (Ojasalo ym. 2014,19, 22.)

Kehittämistyön lähestymistavan valintaan vaikuttaa kehittämistehtävän luonne. Tapaustutkimus sopii useimmiten tilanteeseen, jossa kehittämistehtävänä on tuottaa organisaatiolle tutkittua tietoa kohteesta ja ilmi tulleisiin kohteisiin kehittämisehdotuksia. Muutosta ei siis välttämättä vielä viedä eteenpäin. Tapaustutkimuksessa käytetään usein useampaa tiedonhankintamenetelmää, jotta kohteesta saatava tieto on riittävän syvällistä. (Ojasalo ym. 2014, 36, 37.) Tapaustutkimuksissa käytetään tyypillisesti laadullista aineistoa, mutta sen ohella voidaan käyttää myös määrällistä aineistoa. Määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein (Vilkkä 2007, 14). Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana enemmänkin todellisen elämän kuvaaminen ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti huomioiden; pyrkimyksenä on pikemmin löytää tai paljastaa

tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä (Hirsjärvi ym. 2015, 161).

Toimintatutkimuksen erityispiirteitä ovat käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin (Ojasalo ym. 2014, 37). Soveltavat ja kehittävät teoriat, tutkimuksen kohteet ja kysymysten asettelut voivat olla hyvin erilaisia. Toimintatutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa uutta tietoa sekä saada aikaan muutosta edistämällä tai parantamalla tutkimuksen asiointiloja. (Kuula 1999, 10–11.)

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia Pohjois-Karjalan hankintatoimen yhteistyötahojen asiakastyytyväisyyttä mm. siltä saatavan palvelun osalta. Samalla kartoitetaan yhteistyötahojen käsitystä esimerkiksi omasta hankintaosaamisestaan. Lähtötilanteen selvittämisen jälkeen kehittämistyön tuloksena Pohjois-Karjalan hankintatoimen ja sen yhteistyötahojen käyttöön on tarkoitus luoda vähintään kolmeen asiakastyytyväisyyskyselyssä esiin nousevaan aiheeseen toimintaa parantavia yhtenäisiä kehittämissuunnitelmia niin organisaation sisäisten prosessien kuin ulkoisten asiakkuuksienkin osalta. Tavoitteena on konkreettiset, realistiset ja suoraan käytäntöön otettavissa olevat suunnitelmat. Näin ollen opinnäytetyöni lähestymistavassa on piirteitä sekä tapaus- että toimintatutkimuksesta; ensin haetaan tutkittua tietoa asiointiloista, johdetaan niistä kehittämiskohteet ja tämän jälkeen kehittämiskohteille luodaan kehittämissuunnitelmat.

Opinnäytetyö on myös tieteellinen työ, jossa on oltava tutkimusongelma tai jopa useita tutkimusongelmia. Tutkimusongelma pitää määritellä ja rajata, jotta koko tutkimusprosessi onnistuu. Rajaus ei välttämättä onnistu heti prosessin alkuvaiheessa, eikä se ole usein tarpeenkaan. (Kananen 2014, 32.) Omassa opinnäytetyössäni rajaaminen oli erityisen tärkeää aiheen laajuuden vuoksi. Tutkimusongelman rajauksessa hyödynnettiin tutkimuksen teoreettista viitekehystä, joka perustuu hankintaprosessissa yleisesti tunnistettaviin vaiheisiin. Siten asiakastyytyväisyyskyselyyn valikoitui lopulta viisi erillistä osiota, joista kehittämissuun-

nitelmiin asti valitaan laajuuden vuoksi kolme eniten kehitystä tarvitsevaa teemaa. Esimerkiksi voimassa oleviin sopimuksiin sitouttaminen, niistä informointi ja sopimusten seuranta muodostavat laajan kokonaisuuden, jossa johdonmukainen toiminta läpi maakunnan olisi erittäin tärkeää. Myös hankintojen suunnitteluvaiheessa huomioitavat asiat (strategiset linjaukset, aluepoliittiset vaikutukset, markkinakartoitukset, sosiaalisten- ja innovatiivisten näkökulmien huomioionottaminen) ja toimintatavat vaihtelevat paljon eri yhteistyötahojen välillä. Koska henkilökunnan osaaminen on ratkaisevan tärkeää asiantuntijaorganisaatiossa niin hankintaosaamisen kuin strategisten linjausten edistäjänä, tulee sisäisten prosessien kehittämisenäkökulma ottaa myös huomioon.

Varsinaiset asiakastyytyväisyyskyselyn viisi osa-aluetta ja siten tutkimusongelmaa jaettiin teemoittain hankintoihin kuuluvien vaiheiden mukaan seuraavasti:

- Osio I: Asiakaspalvelu, palvelun laatu ja roolit
- Osio II: Strategiset valinnat
- Osio III: Hankintaprosessin suunnittelu ja kilpailutus
- Osio IV: Sopimushallinta ja viestintä
- Osio V: Osaaminen ja koulutus

Osiossa I pyrittiin selvittämään, miten yhteistyötahot kokevat yhteistyön hankintatoimen kanssa; onko palvelu asiantuntevaa, helposti tavoitettavissa ja tuottaako hankintatoimi sitä lisäarvoa, mitä asiakkaat (vastaajat) siltä odottavat. Kohdassa haluttiin selvittää tarkemmin myös vastaajien ymmärrystä omasta (substanssiosaaja) ja hankintatoimen (kilpailuttaja) rooleista.

Osiossa II haluttiin selvittää asiakkaiden (vastaajien) sitoutumisastetta hankintojen strategisiin linjauksiin ja toisaalta myös sitä, kokevatko vastaajat, että ne tulevat tarjouspyyntöjen sisällöissä huomioiduksi. Osiossa II on kysymys myös arvoista, joita asiakaskunta haluaa implementoida ja sillä on suora liityntäkohta myös strategiseen johtamiseen. Esimerkiksi kysymyksenasettelulla ”panostan

suunnitteluvaiheessa siihen, että markkinoille syntyisi uusia innovaatioita” voidaan saada selville ns. tahtotiloja, joita strategioissa on linjattu. Kysymys strategioista on maakunnallisestikin relevantti, sillä hankintastrategioita/ohjelmia/ohjeita on käytännössä jokaisella yhteistyötaholla. Kysymys koskien käyttöastetta pienhankintojen avoimeen, sähköiseen kilpailuttamiseen antaa Pohjois-Karjalan hankintatoimelle tietoa käyttöasteen lisäksi siitä, käsitetäänkö pienhankinnat aluepoliittisesti merkittävänä asiana vai ei ja tulisiko asian edistämiseksi tehdä toimia edelleen. Sama pätee strategiaan linjauksiin ylipäänsä; pitäisikö, miten ja kenen toimesta ko. linjauksia tulisi edistää ja jalkauttaa?

Osiossa III selvitettiin yhteistyötahojen käsitystä hankinnan eri vaiheisiin liittyen. Tuntevatko vastaajat mielestään Pohjois-Karjalan hankintatoimen hankintaprosessin? Ja kokevatko vastaajat (mikäli rooli on ns. tarpeenmäärittäjä), että suunnitteluun, suunnitteluryhmiin ja markkinakartoituksiin kannattaa panostaa tai että toiveet näihin liittyen tulevat huomioiduksi? Ja kokevatko vastaajat, että heille annetaan näihin toimiin riittävästi aikaa ja resursseja. Kysymyksillä on suora yhteys hankintatoimen sisäisiin prosesseihin ja mahdollisiin kehittämistöimiin em. kysymysten osalta. Lisäarvoa tuottavana yksikkönä vastaajien tulisi kokea saavansa apua mm. valintaperusteiden suunnitteluun ja arviointiin yhteistyössä hankintatoimen kanssa toteutettavissa hankinnoissa.

Osiossa IV selvitettiin asiakastyytyväisyyttä Pohjois-Karjalan hankintatoimen hallinnoimien sopimusten hallintaan ja viestintään liittyen. Ovatko sopimukset ja ostopaikat helposti löydettävissä ja tulkittavissa? Ymmärretäänkö sopimuksien sitovuus ja koetaanko sopimustuotteet hyviksi ja kokonaistaloudellisesti edullisiksi? Tai kokevatko asiakkaat, että sopimuksista informoidaan ja sopimuksia seurataan riittävästi? Vastausten perusteella luodaan kuva mahdollisista kehittämistöimistä uuden sopimushallinnan ohjelman jalkauttamiseksi ja sisäisen sopimushallinnan sekä viestinnän parantamiseksi. Aiheella on yhtymäkohtia niin osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen kuin kehittämistyön ja muutoksen johtamiseenkin.

Osiossa V: Osaaminen ja koulutus oltiin kiinnostuneita yhteistyötahojen käsityksestä omasta osaamisestaan mm. hankintalakiin ja hankintaprosessiin liittyen.

Tietävätkö asiakkaat, miten toimia, kun halutaan toteuttaa hankinta yhteistyössä Pohjois-Karjalan hankintatoimen kanssa? Tai onko hankintojen kolmiportaisen järjestelmä tuttu; pienhankinnat, kansalliset hankinnat ja EU-hankinnat? Osaa mistarpeiden määrittäminen on tärkeää niin hankintatoimen sisäisten prosessien kehittämisen kuin ulkoisten asiakkuuksienkin valossa, jotta yhteistyö olisi sujuvaa.

Tulevaisuus-näkökulmasta ajatellen on tärkeää tietää, millaista osaamista tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan ja miten tarpeisiin voidaan parhaiten varautua. Siten koulutustarpeita oli mahdollista kirjoittaa myös avoimissa kysymyksissä. Ennakoivan johtamistyöskentelyn kannalta on kiinnostavaa tietää vastaajien näkemyksiä myös keskitettyjen hankintojen ja yhteishankintayksikön aseman tulevaisuudessa. Opinnäytetyö toimii siten ennakoinnin apuvälineenä näihin teemoihin liittyen.

Asiakastyytyväisyyskyselyn asteikkona on käytetty Likert-asteikkoa, jota tyypillisesti käytetään, kun halutaan vastaajan arvioivan omia käsityksiään väitteen tai kysymyksen sisällöstä. Normaalisti käytettävä skaala on erittäin voimakkaasti eri mieltä – erittäin voimakkaasti samaa mieltä (Metsämuuronen 2005, 61). Vastaajilla oli mahdollisuus myös ns. vapaaseen sanaan liittyen palveluihin ja he saivat arvioida asteikolla 0 – 10, kuinka todennäköisesti suosittelisivat Pohjois-Karjalan hankintatoimen palveluja toiselle julkisyhteisölle. Tältä osin kyselytutkimuksessa on myös laadullisen tutkimuksen elementtejä.

3.2 Kehittämistyön toteutus ja tiedonhankinnan menetelmät

Kehittämistyössä on käytettävissä monenlaisia tiedonhankintamenetelmiä. Menetelmien valinnassa on olennaisinta pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä aiotaan käyttää. Käytettäviä menetelmiä ovat mm. kysely, haastattelu, osallistava havainnointi ja dokumenttianalyysi. Eri menetelmiä yhdistelemällä saadaan tutkimukselle riittävän syvällistä tietoa, monenlaisia näkökulmia ja ideoita. Kysely sopii kehittämistyössä lähtötilanteen selvittämiseen tai loppuvaiheessa kehittämistyössä saavutettujen tulosten arviointiin. (Ojasalo ym.

2014, 40.) Kyselytutkimuksen etuina pidetään usein niiden tehokkuutta; tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan myös kysyä monia asioita. Tiedon käsittelyyn on nykyisin tarjolla valmiita tilastollisia analyysitapoja, mutta tulosten tulkinta voi olla ongelmallista. Kyselytutkimuksen aineisto voi myös jäädä hieman pinnalliseksi. (Hirsjärvi ym. 2015, 195.)

Haastattelulla voidaan saada kerättyä nopeasti syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelu kannattaakin yhdistää kehittämistehtävässä muihin tiedonhankintamenetelmiin, esimerkiksi edellä kuvatun kyselytutkimuksen tueksi. Haastattelun tehtävänä voi olla asioiden selventäminen ja syventäminen. Haastattelua voi käyttää myös vaikeiden ja arkojen asioiden selvittämiseen. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Opinnäytetyöni prosessi pohjaa yleisesti tunnettuun tutkimuksellisen kehittämistyön prosessiin, joka on saanut alkunsa organisaation kehittämistarpeista ja halusta saada aikaan muutoksia (Ojasalo ym. 2014, 24). Siihen kuuluva kehittämis-kohteen tunnistaminen toteutettiin asiakastyytyväisyyskyselyllä ja tarkoituksena on syventää tietoa haastatteluilla. Haastattelumenetelmänä on tarkoitus käyttää ns. puolistrukturoitua teemahaastattelua, jonka tarkoitus on mielipiteiden kartoittamisen sijaan selvittää enemmänkin syitä vastaajien näkemyksiin, kuin haastateltavien omia mielipiteitä. Ennalta suunnitellusta haastattelurungosta voidaan tarvittaessa poiketa tarkentavien lisäkysymysten muodossa. Tavallisimmin haastattelulomakkeen kysymykset strukturoidaan ja vakioidaan jo ennalta ennen haastattelua (Vilkkä 2007, 29.)

Koska tavoitteeni on saada syvällisempää tietoa ja selityksiä asiakastyytyväisyyskyselyssä esiin nousseisiin kipukohtiin, on haastattelun rakenteen hyvä olla kuitenkin suhteellisen tarkasti määritelty. Asiakastyytyväisyyskysely on siten tässä tapauksessa itse asiassa tiedonkeruun lisäksi yksi kehittämisen väline. Haastattelurungon kasaamisessa hyödynnetään jo analysoitua tutkimusaineistoa (viisi osa-aluetta/teemaa) ja teoreettista viitekehystä. Koska tutkimusaineisto on suhteellisen laaja, saavat haastateltavat kysymysrunгон, asiakaspalvelukyselyn

kysymykset sekä koosteen keskeisimmistä tuloksista ennen haastattelua tutustuttavakseen. Tällä haetaan sitä, että haastateltavat voivat itse haastattelutilanteessa keskittyä pohtimaan syitä saaduille tuloksille syvällisemmin. Esimerkiksi Osion I: Asiakaspalvelu/Palvelun laatu/roolit kohdalla halutaan haastattelijan näkemystä siitä, mistä voi johtua, että eniten keskihajontaa aiheutti väittämä ”koen saavani lisäarvoa (hyötyä, helpotusta) hankintaprosessiin Pohjois-Karjalan hankintatoimelta”.

Haastattelujen kyselylomakkeita testataan usein koehaastatteluin. Tarkoituksena on saada tietoa, miten hyvin lomakkeen kysymykset vastaavat tutkimusongelmaan. Lisäksi voidaan arvioida kysymysten validiteettia ja tarvittaessa tehdä siihen vielä tässä vaiheessa muutoksia. (Leinonen ym. 2017, 99.) Omassa opinäytetyössäni koehaastatteluna toimi ensimmäinen haastattelu, jolloin arvioitiin tarve mahdollisille muutoksille. Muutoksia ei kuitenkaan tarvinnut tehdä.

Koska toimin tutkijana osana Pohjois-Karjalan hankintatoimen henkilöstöä ja vastaan mm. yhteistyötahojen koulutuksista, on yhtenä tiedonhankinnan menetelmänä myös havainnointi. Esimerkiksi koulutuksiin osallistuvien käyttäytymisestä ja keskusteluista voi saada paljon hyviä ideoita, mutta myös palautetta. Kyseessä on näin ollen osallistuva havainnointi, jossa tutkija on havainnoijana osana tilannetta. Havainnointia tutkimusmenetelmänä kritisoidaan usein siitä, että havainnoija saattaa häiritä tutkimustilannetta muuttaen tilanteen kulkua ja siten objektiivisuus voi kärsiä (Hirsjärvi 2015, 213.) Osallistuva havainnointi on omassa opinäytetyössäni kuitenkin hyvä lisämenetelmä muiden tutkimusmenetelmien tueksi. Havainnot on syytä kirjata ylös välittömästi (Ojasalo ym. 2014, 42). Edellä kuvatun mukaista havainnointia tehdään Pohjois-Karjalan hankintatoimessa myös sisäisten prosessien ja henkilökunnan osalta mm. viikkopalavereiden ja kehityskeskusteluiden merkeissä. Myös epävirallisempia henkilökohtaisia keskusteluja käydään aina tarvittaessa.

Teoria- ja taustatiedon hankinnassa on hyödynnetty alaan ja valikoituun teoreettiseen viitekehykseen liittyvää kirjallisuutta ja julkaisuja. Myös muista julkisia

hankintoja käsittelevistä tutkimuksista löytyy hyödyllistä tietoa ja yhtymäkohtia omaan opinnäytetyöhöni. Esimerkiksi Holman & Sammalmaan (2018) tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli tutkia edellytyksiä hankintaprosessin vuorovaikutuksellisuuden kehittämiseksi hankintasääntelyn rajoissa, ja erityisesti hankintaprosessin alkuvaiheissa. Tutkimusaineiston keräämisessä oli käytetty monipuolisia metodeja, kuten haastatteluja, havainnointia ja työpajoja (Holma & Sammalmaa 2018, 19.)

Opinnäytetyössä on mahdollista hyödyntää myös erilaisia tilastoja, asiantuntijalausuntoja ja kyselytuloksia analysoimalla niitä. Tällaisessa dokumenttianalyysin kaltaisessa tiedonhankinnan menetelmässä voidaan erottaa kaksi keskeistä analyysitapaa, jotka ovat sisällön analyysi tai sisällön erittely (Ojasalo ym. 2014, 137.) Omassa opinnäytetyössäni sisällöllinen dokumenttianalyysi ikään kuin yhdistyy haastattelutilanteeseen, jossa haetaan haastattelijan näkemystä esimerkiksi Pohjois-Karjalan hankintatoimen vahvuusalueista yhteistyötahojensa hankinnoissa. Myös sisällön erittely tulee kyseeseen esimerkiksi maakunnallisten pienhankintojen julkaisuastetta analysoitaessa, jolla taas saadaan tietoa yksiköiden strategisten linjausten aktivoitumisesta käytäntöön.

3.3 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi

Opinnäytetyön tutkimusaineiston kerääminen alkoi toukokuussa 2018, jolloin asiakastyytyväisyyden nykytilaa lähdettiin selvittämään sähköisenä Webropol-kyselynä. Kysely on tarkoitus toteuttaa jatkossa vuosittain samanlaisena, joten se on jatkossa yksi toiminnan mittareista. Joensuun kaupunkikonsernin elinvoimajohtokunta tulee seuraamaan asetettuja tavoitteita ja asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia vuosittain. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella laaditaan muun muassa talousarvioon mitattavat tavoitteet seuraavalle vuodelle.

Kyselylomake testattiin kaikkiaan viidellä organisaation ulkopuolisella testihenkilöllä ennen kuin se lähetettiin varsinaiselle otantaryhmälle. Lomaketta ei tarvinnut

muokata. Webropol- kysely lähetettiin sähköpostitse Pohjois-Karjalan hankintatoimen nimissä lyhyen saateen kanssa 14.5.2018 ja muistutusviesti lähetettiin 25.5.2018. Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset ovat liitteenä 1.

Koska kyselyssä on kyse pääosin määrällisen tutkimuksen menetelmästä, mittauksen kohteena olevia tahoja eli havaintoyksiköitä tulisi olla riittävästi. Asiakastyytyväisyyskyselyn perusjoukon ajateltiin aluksi olevan peräti 2000 henkilöä, joka koostuu Pohjois-Karjalan hankintatoimen 51 yhteistyötahon viranhaltijoista, joita tavalla tai toisella hankinnat koskettavat. Otanta valikoitui kyselyhetkellä voimassa olleiden sopimushallinnan ja pienhankintaportaalien käyttäjätunnusrekistereiden mukaisesti (yhteensä noin 1900 henkilöä). Lisäksi kysely lähetettiin kaikille yhteistyötahojen ilmoittamille hankintavastaaville, joita on kaikkiaan 95 henkilöä ympäri maakunnan. Koska asiakastyytyväisyyskyselyä ei ollut toteutettu aiemmin, oli odotettavissa oleva vastausprosentti arvoitus. Hyvin nopeasti kyselyn lähettämisen jälkeen kävi ilmi, etteivät etenkin vain sopimushallinnan katselualueiden omaavat henkilöt ymmärtäneet liittyvänsä kyselyyn lainkaan. Esimerkiksi eräs kyselyn vastaanottaneista totesi, ”ettei liity hankintaprosesseihin tai ymmärrä hankintojen prosessia lainkaan, vaan hän vain tilaa satunnaisesti kilpailutettuja tuotteita”. Kyselylomakkeessa kysyttiin laajasti taustakysymyksiä mm. vastaajan roolista organisaationsa hankinnoissa, joilla pystytään erottelamaan enemmän Pohjois-Karjalan hankintatoimen kanssa yhteistyötä tekevien näkemykset vähemmän yhteistyötä tekevien näkemyksistä. Kaikkiaan asiakastyytyväisyyskyselyyn vastasi 171 henkilöä.

Kyselyä tukevat haastattelut toteutettiin marras-joulukuun 2018 aikana. Haastateltavien valikoinnissa pyrittiin ottamaan huomioon koko yhteistyötahojen edustama alue, eli koko Pohjois-Karjala. Haastateltaviksi valikoitui viisi henkilöä Nurmeksien, Joensuun ja Kiteen kaupungista sekä Liperin ja Ilojoen kunnasta. Haastatelluista kolme oli naisia ja kaksi miehiä ja heidän keski-ikänsä oli 47,6 vuotta. Kukin haastatelluista vastaa organisaationsa hankintojen koordinoinnista ja/tai on niissä vahvasti mukana ja osasivat siten pohtia paremmin mahdollisia selityksiä asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksiin. Haastateltavat saivat etukäteen

ennen haastattelutilannetta lyhyen raportin asiakastytyväisyyskyselyn tuloksista sekä haastattelurungon tutustuttavakseen. Kooste tuloksista ja haastattelurunko on liitteenä 2. Rehellisten ja avoimien vastauksien saamiseksi sovimme, että opinnäytetyössä ei käy ilmi, kuka haastatelluista oli mitään mieltä, vaan tärkeintä on, että yksilöiden vastauksista saadaan asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia selventävä, syventävä ja varmistava arvio. Lisäksi haluttiin haastateltavien näkemys muun muassa niihin asioihin, joissa asiakastytyvyyden keskihajonta tai poikkeavuudet olivat kyselytutkimuksen mukaan isoimmat.

Haastattelut nauhoitettiin ja sovittiin säilytettävän yhden vuoden. Tästä informoitiin myös haastateltavia. Haastatteluaineiston analysoinnin aloitin jo haastattelujen aikana tekemällä muistiinpanoja ja sen jälkeen litteroinnilla eli muuttamalla aineiston tekstiksi. Tein litteroinnin sanatarkasti, mutta jätin pois erilaiset tauot, äänensävyt ja huokaukset. Näin voidaan toimia, kun tutkimuksen huomio kiinnittyy enemmän sisältöön kuin itse puhetapaan (Ruusuvuori & Nikander 2017, 429–430.) Haastatteluista syntyi yhteensä 34 sivua tekstiä kirjasinkoon ollessa 11 pt ja rivivälin 1. Koska haastattelut toimivat kyselyä syventävänä tiedonhankintamenetelmänä ja samalla kyselytulosten yhtenä analyysiapuna, ei aineiston analysoinnissa ole välttämättä tarpeen käyttää jotakin tietokoneille suunniteltua analysointiohjelmia. (Hirsjärvi 2015, 222.) Litterointien jälkeen jaottelin ja käsittelin aineiston teemoittain tutkimuskysymysten/osioiden mukaan. Eskolan ja Suorannan (2001) mukaan teemoittelu on suositeltava analysointitapa, kun on tarkoitus ratkaista jotain käytännön ongelmaa. Aineistosta voidaan poimia tutkimusongelmaa valaisevia ja tässä tapauksessa myös tutkimustuloksia selittäviä teemoja. Aluksi tekstimassasta on pyrittävä löytämään ja erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennaiset asiat. (Eskola & Suoranta 2001, 174–178.) Haastatteluista saadut tiedot käsitellään asiakastytyväisyyskyselyn tulosten muassa osioittain.

Asiakastytyväisyyskyselyn analysoinnissa on käytetty Webropol-kyselyn lisäksi tilastollisena analyysitapana Exceliä ja SPSS-ohjelmaa. Tilastollisista menetelmistä tiedon käsittelyssä ja analysoinnissa on käytetty niin sanottua perustavaa menetelmää, eli ollaan kiinnostuttu mm. keskiarvoista ja hajonnasta (Ojasalo ym.

2014, 134). Ristiintaulukoinnin avulla selvitetään kahden tai useamman muuttujan välisiä riippuvuuksia (Vilkkä 2005, 129). Kiinnostuksen kohteena on esimerkiksi iän ja sukupuolen mahdollinen riippuvuus tiettyyn väittämään. Kyselyn keskeisenä heikkoutena pidetään usein tuotetun tiedon pinnallisuutta sekä sitä, ettei pystytä arvioimaan, miten vakavasti vastaajat ovat tutkimukseen suhtautuneet tai ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset. (Ojasalo ym. 2014, 121). Sähköisen kyselyn käyttämisen haaste liittyy erityisesti aineiston edustavuuteen ja tulostan yleistettävyyteen (Ojasalo ym. 2014, 129). Siksi asiakastyytyväisyyskyselyn lisäksi oli edellä kuvatun mukaisesti tarkoituksenmukaista toteuttaa myös syventäviä teemahaastatteluja.

Haastateltavilta ja kyselylomakkeen avoimista mielipiteistä saatuja suoria lainauksia käytetään tutkimuksessa lisäämässä työn luotettavuutta ja tuomassa haastateltavien tuntemuksia lähemmäksi lukijaa. Monimetodisen lähestymistavan tarkoitus on lisätä tutkimuksen kattavuutta ja vähentää tutkimuksen luotettavuusvirheitä. Tutkimus- ja haastattelukysymysten muotoilu vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen validiteettiin eli siihen, että kysely tai haastattelu mittaa juuri niitä tyytyväisyyteen kytkeytyviä asioita, mitä tutkimuksella halutaankin mitata. (Rope & Pöllänen 1998, 83.) Hayesin (2018) mukaan onkin erityisen tärkeää, että kyselylomake on laadittu siten, etteivät mittaukset sisältäisi satunnaisvirheitä. Toisin sanoen tulee olla varma, että laadun tai tyytyväisyyden tosiasiallinen taustataso heijastuu tarkasti kyselyyn. Kun satunnaisvirhe otetaan mittaukseen, havaittu pisteytys on vähemmän luotettava todellisen taustatuloksen arvioimiseksi. Mittausvirheitä tarkastellaan luotettavuuden yhteydessä. Luotettavuus määritellään sillä, missä määrin mittaukset eivät sisällä satunnaisvirhevariansseja. (Hayes 2008, 35.)

Mittauksen toistettavuus eli reliabiliteetti on tärkeä mittauksen ominaisuus tulosten analysoinnin ja johtopäätösten teossa; mikäli emme saa suurin piirtein samoja tuloksia samalla mittarilla, emme voi tehdä johtopäätöksiä aineistosta (Metsämuuronen 2005, 118). Tähän vaikuttaa mm. otoksen riittävä koko ja kysymysten/väittämien asettelu. Myös puuttuvien havaintojen käsittelyllä osana tutkimusaineistoa on merkitystä. Puuttuvalla havainnolla tarkoitetaan havaintoyksikön

arvoja, joista ei ole saatu syystä tai toisesta tietoa. Esimerkiksi omassa opinnäytetyössäni vastausvaihtoehtoa ”en osaa sanoa” ei käsitellä puuttuvana tietona, vaan taustakysymysten valossa voidaan todeta, että se mittaa tässä tapauksessa oikeaa asiaa; vastaajalla ei ole asiaa koskevaa tietoa tai hänellä on tieto, mutta hän ei osaa tai halua muodostaa asiasta omaa mielipidettä. (Vilkkä 2007, 108–109.) Väitettä tukee myös haastateltujen mielipiteet kysyttäessä, mistä johtuu melko suuri en osaa sanoa –vastausten määrä. Heidän mukaansa vähemmän hankintaprosesseissa mukana olevat, vain esimerkiksi tilauksia tekevät henkilöt eivät oikeasti tiedä hankinta-asioista syvemmin ja tuolloin ”en osaa sanoa” on helppo vastaus. Useampi haastateltu toi ilmi, että henkilöiden määrä, jotka yhteistyötahojen organisaatioissa hankintojen parissa enemmän toimivat, on loppujen lopuksi suhteellisen pieni. Siinä mielessä asia ei yllättänyt haastateltuja lainkaan. En osaa sanoa –vastauksia tullaan kuitenkin erottelemaan tutkimuksessani tarvittaessa ja verrataan tapauskohtaisesti tutkimuksen kokonaisuuteen.

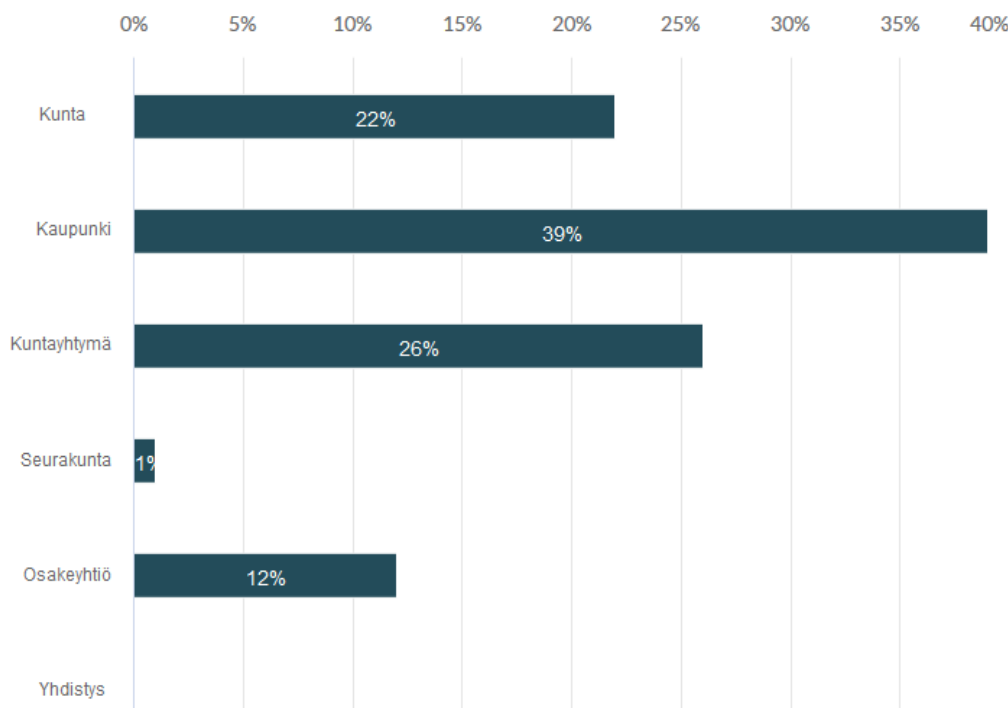
4 Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset

Toukokuussa 2018 toteutetusta asiakastyytyväisyyskyselystä saadaan suuntaantavia tuloksia, joita voi analysoida sellaisenaan, mutta ennen kaikkea niitä voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen pohjana. Kyselyn perusteella saadaan selvitettyä myös muuta hyödyllistä tietoa, kuten yhteistyötahojen koulutustarpeita ja näkemyksiä Pohjois-Karjalan tulevaisuuden suhteen. Kyselyn tulokset puretaan asiakastyytyväisyyskyselyn rungon (liite 1) mukaisessa järjestyksessä omiin osiin jaettuna, sillä kaikki osa-alueet vaikuttavat lopulta sekä sisäisiin prosesseihin ja ulkoisiin asiakkuuksiin sekä siihen, millaisena ne koetaan.

4.1 Taustakysymykset

Kyselyyn vastasi kaikkiaan 171 henkilöä. Osa taustakysymyksistä ei ollut pakollisia, joten luku voi vaihdella hieman. Vastaajista naisia oli 67 % ja miehiä 33 %. Eniten vastattiin soten toimialalta (29 % vastaajista) ja vähiten keskushallinnosta (9 % vastaajista). Vastaajista suurin osa oli yli 50 vuotiaita (59 %). Kunta-alalla

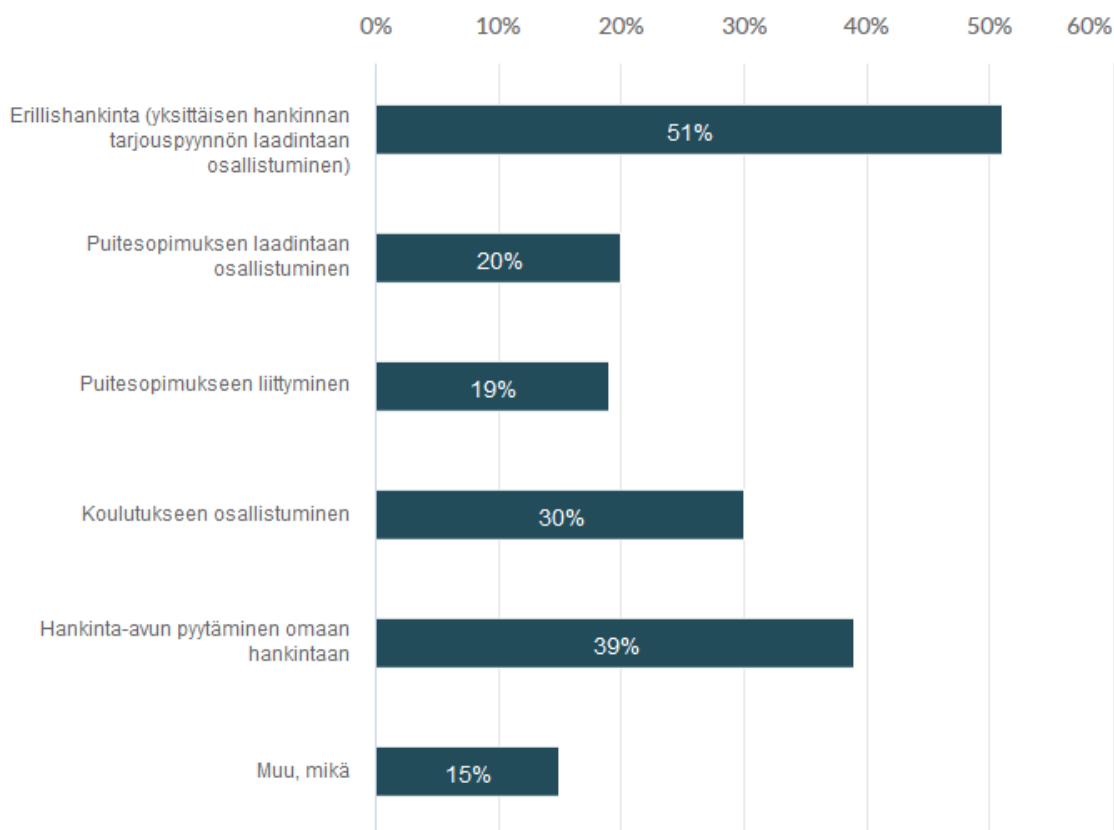
työskentelevän henkilöstön keski-ikä Suomessa onkin noin 45,8 vuotta (Kuntatyönantajat 2019). Seuraavaksi aktiivisimpia olivat 40 – 49 vuotiaat (25 %). Vastaaajien edustamien tahojen jakautuminen on kuviossa 5. Vastanneista suurin osa edustaa kaupunkia (39 %).



Kuvio 5. Vastaaajien (n=171) edustamien tahojen jakautuminen.

Eniten käytetty palvelun tyyppi oli erillishankintaan osallistuminen eli yksittäisen kunnan tai tahon oma hankinta, joka halutaan kilpailuttaa Pohjois-Karjalan hankintatoimen kautta. Muu, mikä -kohdassa oli kirjoitettu mm. että ”etsin sopimus tuotteita- ja toimittajia”, ”reklamoin” ja useammassa kohdassa oli todettu myös, että ”en liity hankintoihin siten, että kuuluisin mihinkään annetuista kategorioista”.

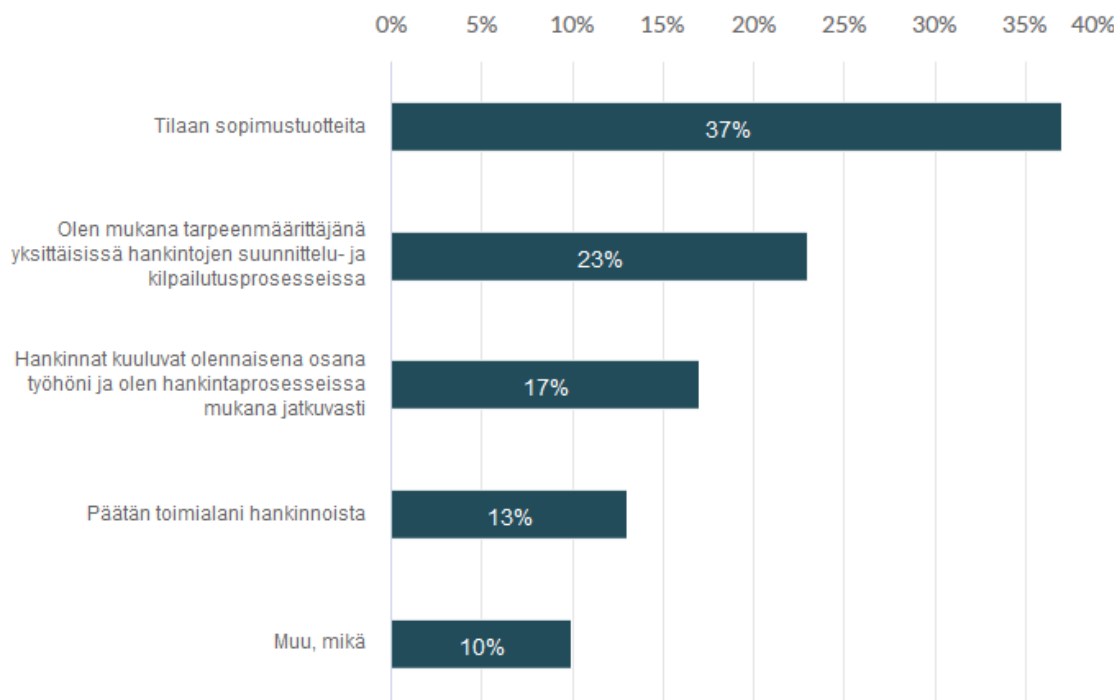
Kuviossa 6 on esitetty käytettyjen palvelutyyppeiden jakautuminen. Vastaaaja on voinut valita kohdassa useamman vaihtoehdon (vastauksia yhteensä 297).



Kuvio 6. Käytettyjen palvelutyyppien jakautuminen.

Vastaajat (171) saivat valita parhaiten omaa rooliaan kuvaavan vaihtoehdon organisaationsa hankinnoissa. Roolijakauma on kuviossa 7. Muu, mikä –kohdassa oli todettu muun muassa, ettei mikään annetuista vaihtoehdoista ollut sopiva, vaan henkilöt ilmoittivat tekevänsä vain pieniä alle hankintarajojen jääviä ostoja. 37 % vastaajista (63) ilmoitti toimivansa vain tilaajana, eli he eivät osallistu varsinaisiin hankintaprosesseihin. Tällöin yhteistyö Pohjois-Karjalan hankintatoimen kanssa on vähäisempää, sillä liki kaikilla yhteistyötahoilla on käytössään omassa työpisteissään Clodian sopimushallinnan ohjelma, josta tilaukseen tarvittavat tiedot ovat saatavilla. Tämä tulee huomioida myös osioiden I – IV vastauksissa.

Eniten Pohjois-Karjalan hankintatoimen kanssa hankintayhteistyötä tekevä joukko, eli ne, jotka ovat mukana tarpeenmäärittäjinä hankintaprosesseissa ja ne, joiden työhön hankinnat kuuluvat olennaisena osana sekä organisaationsa hankinnoista päättävien joukko oli kaikista vastaajista yhteensä 53 % (80).



Kuvio 7. Vastaajien rooli organisaationsa hankinnoissa.

4.2 Osio I: Asiakaspalvelu, palvelun laatu ja roolit

Asiakastyytyväisyyskyselyn väittämässä käytettiin asteikkoa 1 – 5, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin samaa mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Vaihtoehto ”en osaa sanoa” tulkitaan kuin asteikossa olisi kysytty 3-vaihtoehdon kohdalla ”ei samaa eikä eri mieltä”.

Suurin osa vastaajista koki, että hankintatoimen asiakaspalvelu ja palvelun laatu ovat melko hyvällä tasolla. Esimerkiksi väite ”hankintatoimelta saatava palvelu on asiantuntevaa” sai keskiarvon 3,9. Eniten osion I kysymyksissä tuli hajontaa väittämän ”koen saavani lisäarvoa (hyötyä, helpotusta) hankintaprosessiin Pohjois-Karjalan hankintatoimelta” (keskihajonta 1,16) ja vähiten väittämien ”saamani palvelu on asiantuntevaa” (keskihajonta 0,85) sekä ”käytän Pohjois-Karjalan hankintatoimen palveluja myös jatkossa kohdalla” (keskihajonta 0,91). Näissä edellä mainituissa kolmessa väittämässä oltiin eniten joko jokseenkin samaa mieltä tai

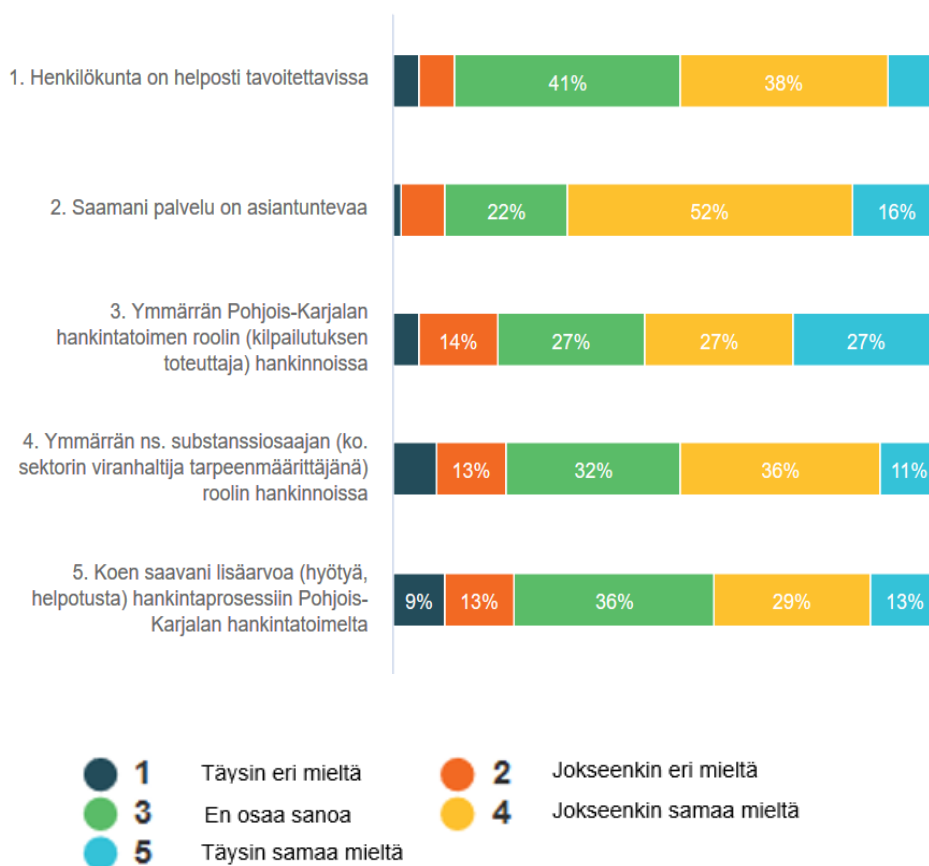
täysin samaa mieltä. Keskihajonta auttaa hahmottamaan, kuinka kyselyssä annettu arvosana hajaantuu arvosanasta saadun keskiarvon ympärille (Vilkkä 2007, 124). Osion I vastausten keskiarvot ja keskihajonnan jakautuminen arvoon 1,0 nähden on esitetty kuviossa 8.



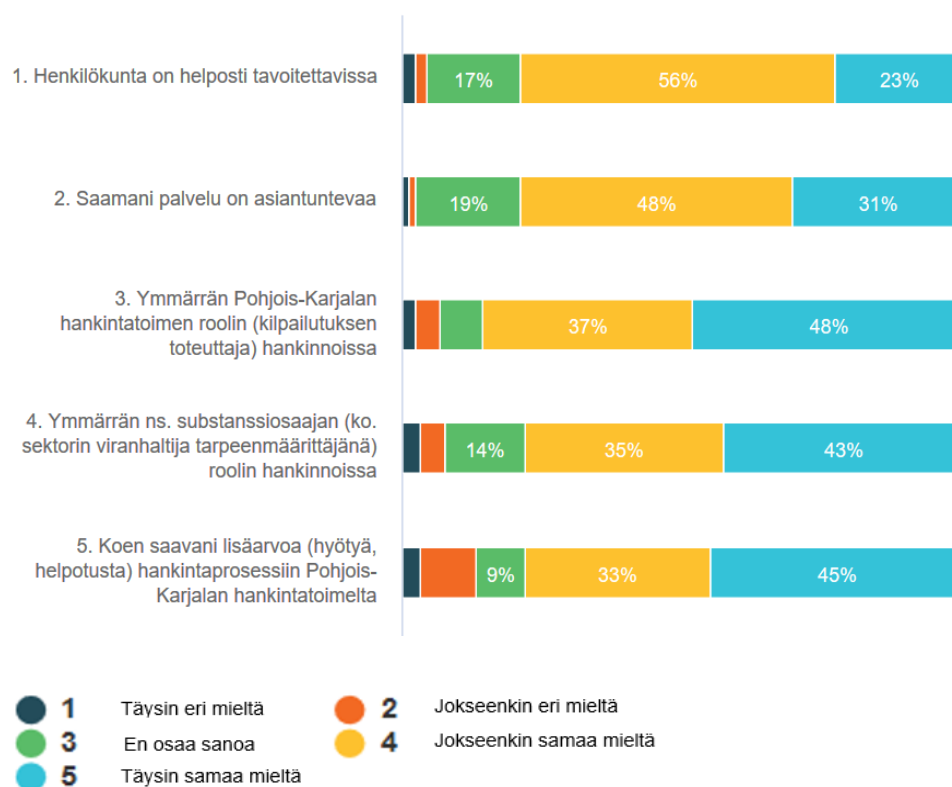
Kuvio 8. Asiakaspalvelu/Palvelun laatu/roolit –osion vastausten keskiarvot ja keskihajonnan jakautuminen arvoon 1,0 nähden.

Tarkemmat keskihajonnat ovat liitteessä 3.1. Huonoimman keskiarvon (3,7) saivat väittämät ”ymmärrän ns. substanssiosaajan (ko. sektorin viranhaltija tarpeenmäärittäjänä) roolin hankinnoissa” ja ”koen saavani lisäarvoa (hyötyä, helpotusta) hankintaprosessiin Pohjois-Karjalan hankintatoimelta” sekä ”henkilökunta on helposti tavoitettavissa”. Tämä osoittaa pientä epäselvyyttä rooleissa sekä siinä, millaista ja minkä sisältöistä palvelua Pohjois-Karjalan hankintatoimelta odotetaan. Henkilökunnan tavoitettavuus taas riippuu monestakin asiasta, kuten asiakastaapaamisista ja yksittäisen hankinta-asiantuntijan aktiivisten hankintaprosessien määrästä. Osion I (asiakaspalvelu/palvelun laatu/roolit) kokonaiskeskiarvo on 3,8.

Suodattaessa vain tilauksia tekevien sekä enemmän hankintatoimen kanssa yhteistyötä tekevien (mukana hankinnoissa tarpeenmäärittäjänä ja/tai päättäjänä) mielipiteitä on havaittavissa eroja lähes kaikissa väittämässä. Suurin mielipide-ero on väittämän ”ymmärrän ns. substanssiosaajan (ko. sektorin viranhaltija tarpeenmäärittäjänä) roolin hankinnoissa” kohdalla. Vain tilauksia tekevistä 11 % (7) on täysin samaa mieltä vastaavan luvun ollessa enemmän hankintatoimen kanssa yhteistyötä tekevien osalta peräti 43 % (39). Tulos ei ole sinänsä yllättävä ja osoittaa kyselyn taustakysymysten tärkeyden, jotta em. suodatusta voidaan tehdä. Pohjois-Karjalan hankintatoimen näkökulmasta enemmän yhteistyötä tekevien mielipiteillä on esimerkiksi palvelun laatua tai lisäarvon tuottoa arvioitaessa luonnollisesti enemmän merkitystä. Osion I mielipiteiden jakautumista vain tilaajien ja enemmän yhteistyötä tekevien selventävät kuviot 9 ja 10. Huomionarvoista on, että arvon 3 = en osaa sanoa osuus on kaikkien väittämien kohdalla vähemmän hankintatoimen kanssa yhteistyötä tekevien taulukossa huomattavasti suurempi, kuin enemmän yhteistyötä tekevien taulukossa.



Kuvio 9. Vain tilauksia tekevien vastaukset osioon I (n=63).



Kuvio 10. Enemmän hankintatoimen kanssa yhteistyötä tekevien (mukana hankinnoissa tarpeenmäärittäjänä ja/tai päättäjänä) vastaukset osioon I (n=91).

Kysymykseen ”kuinka todennäköisesti suosittelisit Pohjois-Karjalan hankintatoimen palveluja toiselle julkisyhteisölle? (0= En suosittelisi, 10= Suosittelisin)” vastasi 151 henkilöä. Keskiarvoksi tuli 7,32 keskihajonnan ollessa 2,2 ja mediaanin 8. Määrällisesti eniten oli valittu arvoksi 8 ja 9 (32 molempia). Tulos ei ole huono, joskin se osoittaa, että palvelussa on selvästi myös parannettavaa. Ristiintaulukointi on alkeellisin keino pyrkiä havaitsemaan yhteyttä kahden eri muuttujan välillä. Selvittääkseen, oliko ikäryhmien välillä todellista eroa vai johtuiko ero sattumasta, voidaan asiaa tutkia ristiintaulukon pohjalta Khiin neliö –testillä. Khiin neliö -testissä riistiintaulukoinnin summien avulla lasketaan kullekin solulle ns. odotettu frekvenssi eli frekvenssi siinä tapauksessa, että muuttujat olisivat riippumattomia.

Jotta khiin neliön arvo olisi laskettavissa, tarvitaan laskea myös havaittu frekvenssi. (Metsämuuronen 2005, 333.)

Tilastollisin menetelmin tutkittaessa voidaan todeta, että iällä on yhteyttä todennäköisyyteen, että suositeltaisiin Pohjois-Karjalan hankintatoimen palveluja toiselle julkisyhteisölle (Khi toiseen testin luku on alle 5 %). Erot voivat edelleen johtua sattumasta, mutta todennäköisyys sille on melko pieni (liite 3.2). Sama voidaan todeta myös sukupuolen vaikutuksesta ko. väittämään (liite 3.3.). Ikää ja sukupuolta enemmän asiaan näyttää vaikuttavan vastaajan rooli organisaationsa hankinnoissa. Enemmän yhteistyötä Pohjois-Karjalan hankintatoimen kanssa tekevät suosittelisivat hankintatoimen palveluja paremmin arvosanoin (liite 3.4). Hankintatoimen näkökulmasta se on luonnollisesti hyvä asia, mutta tulee myös huomioida vähemmän yhteistyötä tekevien tietämättömyys asiasta, joka on voinut vaikuttaa heidän mielipiteeseensä.

Tutkittaessa mahdollisia eroavaisuuksia iän ja sukupuolen mukaan väittämän ”koen saavani lisäarvoa (hyötyä, helpotusta) hankintaprosessiin Pohjois-Karjalan hankintatoimelta, voidaan todeta pientä eroavaisuutta miesten ja naisten välillä (liite 3.5.). Taulukossa 1 on ikäjakauman mukaan ristiintaulukoidut mielipide-erot. Miesten vastausten keskiarvoksi tuli 3,8 ja naisten 3,6.

Taulukko 1. Ikäjakauman mukaan ristiintaulukoidut mielipide-erot koskien koke-
musta lisäarvon saannista hankintatoimelta (n=166).

		Vastaajan ikä				
		Alle 20 v.	20 - 29 v.	30 - 39 v.	40 - 49 v.	50 v. tai yli
		Count	Count	Count	Count	Count
Osio I: Asiakaspalvelu/Palve-	1	0	0	1	4	4
lun laatu/roolit:5. Koen saa-	2	0	2	3	4	9
vani lisäarvoa (hyötyä, hel-	3	0	2	0	12	29
potusta) hankintaprosessiin	4	0	1	8	12	27
Pohjois-Karjalan hankintatoi-	5	0	2	7	10	30
melta						

Tutkittaessa Khiin-neliö -testillä, onko iällä ja kokemuksella hankintatoimen palveluista saatavalla lisäarvolla yhteyttä, voidaan todeta, että muuttujien välillä on yhteyttä. Erot voivat edelleen johtua sattumasta, mutta todennäköisyys sille on melko pieni (liite 3.6). Ikäyhteyden selvittämisellä voidaan ennakoita muun muassa tulevaisuuden palvelukonseptin kehittämissuuntia.

4.3 Osio II: Strategiset valinnat

Kuten taustakysymyksien yhteydessä todettiin, 37 % (63) vastaajista on vain ns. tilaajia, jolloin strategisia valintoja koskevat kysymykset eivät heitä juurikaan kosketa ja ne ovat voineet tuntua siten vierailta. Osion II osalta myös terminologia on voinut tuntua vähemmän hankintatoimen kanssa yhteistyötä tekevien osalta vieraalta. Eräs vastaaja totesi, että ” kysely meni läpi linjan en osaa sanoa -vastauksin, koska en ymmärtänyt kysymyksiä niiden terminologian vuoksi”. Ja toinen vastaaja totesi esimerkiksi, että ”en tiedä miten tämä koskettaa minua tai tehtäviäni työssäni ja se näkyy vastauksissani”. Strategisten linjausten huomioiminen kuuluukin erityisesti hankinnan tarpeenmäärittäjillä ja/tai päättäjillä suunnitteluvaiheeseen. Strategisia linjauksia koskevien kysymysten vastausten jakautuminen ja keskiarvot ovat nähtävissä kuviossa 11.

67 % vastaajista (n=115) on jokseenkin tai täysin samaa mieltä, eli tiesi, että edustamallaan taholla on olemassa hankintastrategia/ohjelma (keskiarvo 3,9). En osaa sanoa -vastauksia oli tämän väittämän kohdalla kaikkiaan 45. Hankintastrategian sisältö ei ollut kuitenkaan yhtä monen vastaajan tiedossa (keskiarvo 3,5). Tähän voi olla selityksenä vastaajan rooli edustamansa tahon hankinnoissa, mutta myös hankintastrategioiden mahdollisesti puutteellinen jalkautus. Edellä todettuun nähden väittämän ”koen, että hankintastrategiat tulevat huomioiduksi myös tarjouspyynnön sisällössä” keskiarvo 3,6 on ymmärrettävä.



Kuvio 11. Strategisia valintoja koskeneiden kysymysten jakautuminen ja keskiarvot.

Vastaajat kokivat tärkeäksi, että hankinnoilla edistetään alueen elinvoimaisuutta (keskiarvo 4,3). Tähän peilaten yllättävän pieni joukko käyttää pienhankintojen kilpailuttamiseen sähköistä pienhankintaportaalia, jonka todettiin aiemmin olevan erityisesti alueen pk-yrityksille tärkeää. Iso joukko vastaajista (74%) ei käytä avoimeen pienhankintojen julkaisuun tarkoitettua pienhankintaportaalia. Myöskään innovaatioiden edistämistä ei koeta yhtä tärkeänä, kuin itse elinvoimaisuuden edistämistä, eikä niillä mitään ilmeisemmin nähdä yhteyttä. Väittämä ”panostan suunnitteluvaiheessa siihen, että markkinoille syntyisi uusia innovaatioita” sai

keskiarvon 3,4. Ympäristönäkökulmien huomioiminen hankinnoissa katsottiin tärkeämmäksi (keskiarvo 4,2) kuin sosiaalisten näkökulmien huomioiminen (keskiarvo 3,7). Tähän voi olla syynä se, että ympäristönäkökulmien huomioimista ohjaa muun muassa Valtioneuvoston periaatepäätös energiatehokkuudesta (2/2010). Aiheesta on saatavilla runsaasti myös oppaita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016, 7.) Sosiaalisten kriteerien käyttö, eli esimerkiksi hankintasopimukseen kirjattu ehto pitkäaikaistyöttömän työllistämisestä, on sen sijaan hankintatoimen yhteistyötahojen osalta hyvin erilaisissa lähtökohdissa; toisaalla sen huomioiminen on strategisesti linjattu ja toisaalla asia on vielä täysin uusi.

Pienhankintaportaalien käyttöä koskevan kysymyksen lisäksi huonoimman keskiarvon strategisia linjauksia koskevassa osiossa sai väittämä ”koen saavani apua em. strategisten linjausten huomioimiseen Pohjois-Karjalan hankintatoimelta” (keskiarvo 3,2). Väittämässä oli myös suurin keskihajonta osion II vastauksista (1,0). Kuten aiemmin todettua, strategiset linjaukset voivat vaihdella yhteistyötahoittain paljonkin, mutta linjausten huomioimisesta vastaa aina kunkin hankinnan tarpeenmäärittäjä tai joukko heitä. Kysymyksessä voi olla jo aiemmin todettu molemminpuolinen roolien tietämättömyys, mutta myös palvelun sisällöllinen vaillinaisuus sekä hankintatoimen asiantuntijoiden oma osaamistaso niin hankintojen kuin eräänlaisten markkinointitaitojenkin suhteen.

4.4 Osio III: Hankintaprosessin suunnittelu ja kilpailutus

Aiemmissä osioissa esiin noussutta roolien epäselvyyttä selittää myös osion III väittämän ”tunnen Pohjois-Karjalan hankintatoimen hankintaprosessin” tulokset. 53 % vastaajista oli väittämästä jokseenkin samaa mieltä ja eli lähes puolet vastaajista ei koe tuntevansa prosessia. Väittämän keskiarvoksi tuli 3,4. Hankintaprosessiin vaadittava aika tiedostetaan hyvin (keskiarvo 3,7). Huomionarvoista on, että väite ”mielestäni minulla on riittävästi aikaa hankintoihin osallistumiseen” sai keskiarvoksi vain 3,1. Tietoisuus hankintoihin tarvittavasta ajasta ei näin kohta hankintoihin käytettävissä olevaa aikaa ja aiheuttaa hyvin todennäköisesti turhautumista tai ongelmatilanteita käytännössä. Avoimissa vastauksissa asiaa kommentoitiin muun muassa seuraavasti:

Hankintatyöryhmien pitäisi olla oikeasti sellaisia jotka ovat valmiita panostamaan osaamistaan ja aikaansa silloin kun hankintaa valmistellaan, tehdään jne.

Reilu enemmistö vastaajista (57 %) koki, että heidän toiveitaan kuunnellaan hankintojen valmisteluvaiheessa. Suodattamalla vain tilaajien ja enemmän hankintatoimen kanssa yhteistyötekevien vastauksia, voidaan todeta, että enemmän Pohjois-Karjalan hankintatoimen kanssa yhteistyötä tekevien keskuudessa oltiin enemmän samaa mieltä (69/91) toiveiden kuuntelusta kuin vain tilaajien keskuudessa (25/63). Eroa voi selittää tietämys asiasta ja roolista sekä onko vastaaja ajatellut asiaa puitejärjestelyn vai erillishankinnan kautta; puitejärjestelyissä voi olla suurikin joukko tarpeenmäärittäjiä, kun taas erillishankinta on usein yksittäisen tahon oma hankinta, johon vaikuttamismahdollisuus koetaan varmasti suurempana. Suurin ero vain tilaajien ja enemmän hankintatoimen kanssa yhteistyötä tekevien vastauksissa tulee väittämän ”koen, että osallistuminen hankintojen suunnitteluun on kannattavaa (hyödyllistä)” kohdalla, joka yleisesti koettiin kuitenkin kannattavaksi (keskiarvo 4,0). Tilaajat eivät luonnollisesti koe tätä niin kannattavana. Avoimissa vastauksissa asia oli kiteytetty seuraavasti:

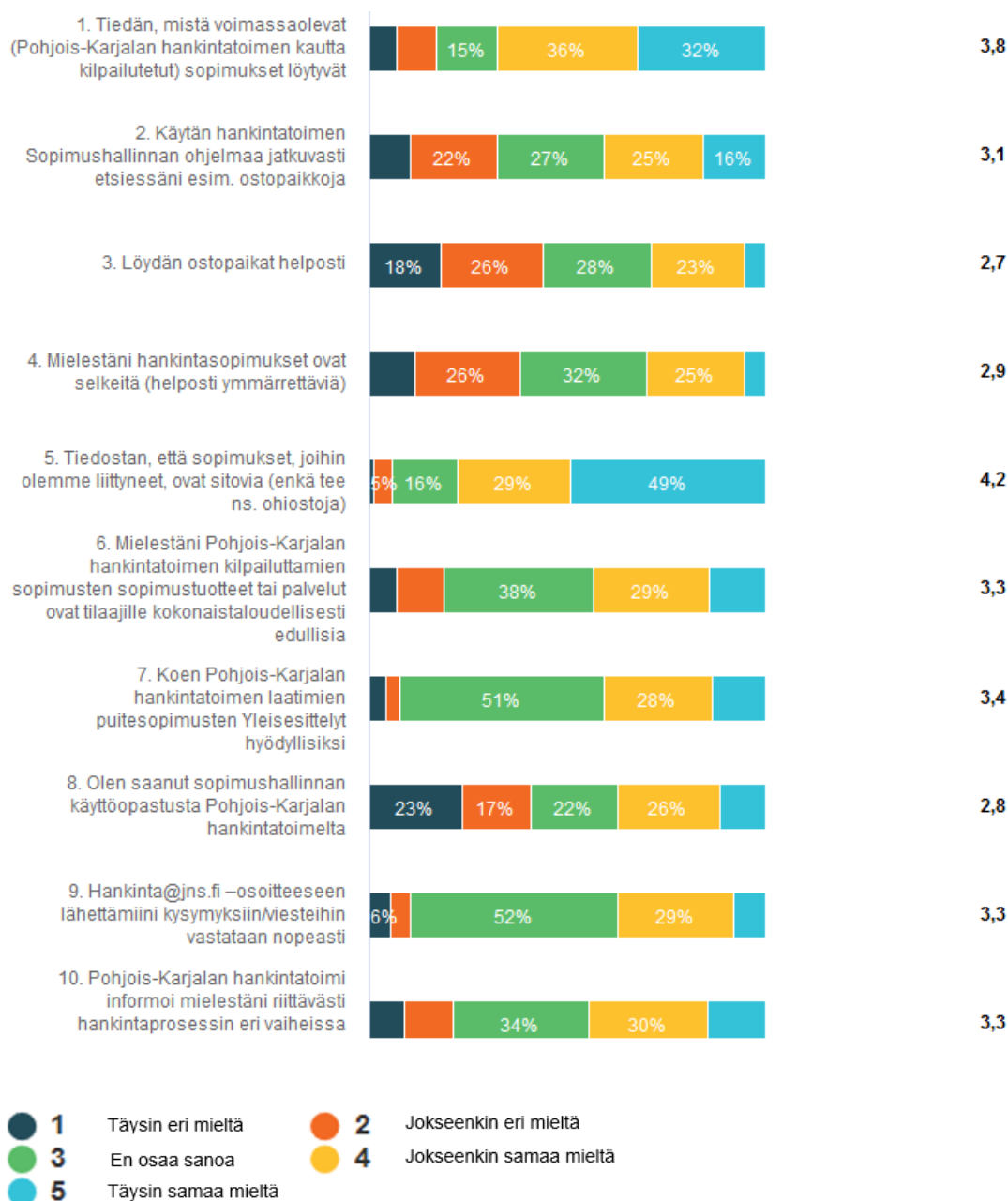
Miten paljon hankinnoissa kysytään maakunnan mielipidettä ja niitä jotka tuotteita käyttävät? Ei esimiestaso tee käytännön työtä, joten eivät tiedä mikä on oikeasti tarvittavaa.

Väittämä ”tiedostan markkinakartoituksen merkityksen hankinnan suunnitteluvaiheessa” sai keskiarvon 3,7. Vastanneista 56 % oli väittämästä jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Kaikkiaan arvon 3 = en osaa sanoa osuus vastauksista oli tässä väittämässä 36 %. Markkinakartoitus voi olla terminologialtaan monelle vieras, mikä osaltaan selittää suurta en osaa sanoa –vastausten osuutta. Markkinakartoitukseen ei koettu saatavan apua Pohjois-Karjalan hankintatoimelta samassa suhteessa, kuin tiedostettiin sen merkitys suunnitteluvaiheessa. Väittämä sai keskiarvon 3,2 en osaa sanoa –vastausten osuuden ollessa peräti 52 % vastanneista. Myös kokemukseen valintaperusteiden suunnitteluun saatavasta avusta Pohjois-Karjalan hankintatoimelta jäätiin keskiarvoon 3,4. Kuten aiemmissa väitteissä, myös näissä alempia keskiarvoja selittävät roolien epäselvyys,

mutta myös epäselvyys oletetussa palvelun sisällössä sekä vaihteleva hankinta-osaaminen.

4.5 Osio IV: Sopimushallinta ja viestintä

Sopimushallinta ja viestintä koskettavat kaikkia hankintatoimen kanssa yhteistyötä tekeviä henkilöitä. Kaikilla Pohjois-Karjalan hankintatoimen yhteistyötahojen henkilöstöstä on aiemmin mainitun mukaisesti pääsy sopimushallinnan ohjelmaan joko työpöytäkuvakkeen tai tunnusten kautta. Ohjelmassa on nähtävillä sellaisten kilpailutusten kaikki asiakirjat sopimuksineen, joihin yhteistyötaho on liittynyt tai se on kilpailutettu hankintatoimen kautta. Ohjelman toimittaja ja ylläpitäjä on kilpailutusjärjestelmiinkin erikoistunut Cloudia Oy. Alla näkyvässä kuviossa 12 on nähtävissä sopimushallintaan ja viestintään liittyvien vastausten (n=171) keskiarvot ja prosenttijakaumat.



Kuvio 12. Sopimushallintaa ja viestintää koskeneiden kysymysten jakautuminen ja keskiarvot.

Väittämä ”tiedän, mistä voimassaolevat (Pohjois-Karjalan hankintatoimen kautta kilpailutetut) sopimukset löytyvät” sai keskiarvon 3,8, eli sopimusten sijainti tunnutaan tietävän varsin hyvin. Sen sijaan itse sopimushallinnan ohjelmaa ei käytetä ostopaikkojen etsimiseen samassa suhteessa (keskiarvo 3,1). Siihen nähden väittämän ”tiedostan, että sopimukset, joihin olemme liittyneet, ovat sitovia (enkä tee ns. ohioistoja)” keskiarvoa 4,2 voidaan pitää hyvänä ja samaan aikaan väittämien ”löydän ostopaikat helposti” ja ”mielestäni hankintasopimukset ovat

selkeitä (helposti ymmärrettäviä)” keskiarvoja (2,7 ja 2,9) huolestuttavina. Ohjelma koettiin myös asiakastyytyväisyyskyselyn avoimien vastausten perusteella haasteellisena:

Sopimuksia on hankala löytää. Sopimukset (mistä hankitaan tuotteita tai palveluja) helpommin löydettäväksi.

Joskus on vaikea löytää ostopaikkoja pelkällä vapaalla sanahauulla, joku hankintapaikka saattaa mennä ohi, kun ei ole hakenut oikeilla hakuehdoilla/-sanoilla. Jonkinlainen avainsanalista olisi hyvä?

Jokaiselle yksikölle omat koosteet hankintapaikoista, omat kätevät pikaohjeet, mistä ja mitä saa hankkia. Hankinnat työllistävät tosi paljon, aika menee tietojen etsintään ja hankintapaikkojen varmistamiseen.

Pohjois-Karjalan hankintatoimi tekee ns. yleisesittelyn eli koosteen tilaajille sopimushallinnan ohjelmaan kaikista puitesopimuksista, mutta ei yksittäisen tahon erillishankinnoista. Ne koettiin hyödyllisiksi (41 % vastaajista, n=70). Hämmäntävää on, että peräti 51 % (88) vastaajista ei osannut sanoa. Vastauksista on havaittavissa, ettei sopimushallinnan ohjelmaa osata käyttää tai edes tiedetä sen olemassaolosta. Väitettä tukee myös Pohjois-Karjalan hankintatoimen sopimushallinnan käyttäjätiedoista saatava tilasto sopimushallinnan aktiivikäyttäjien määrästä. 44 % (76) vastaajista koki, että Pohjois-Karjalan hankintatoimi informoi riittävästi hankintaprosessin eri vaiheissa (hankinnasta, jossa ovat mukana) mukaan lukien sopimuskausi. Huomionarvoista on, että peräti 34,5 % (59) ei osannut sanoa, jota selittää jälleen muun muassa vastaajien rooli ja osa organisaationsa hankinnoissa. Avoimissa vastauksissa viestinnästä oli kirjoitettu muun muassa seuraavasti:

Välillä tuntuu, että tieto hankinnoista ei kulje hankintatoimen sisällä tehokkaasti, esim. tilanteessa jossa samankaltaisten hankintojen tekijänä on eri organisaatioille eri henkilö. Tällöin molempien asiakkaiden hankintoihin tulee tehottomuutta.

Kilpailutusten suunnitelluissa aikatauluissa olisi hyvä pysyä ja laittaa informaatiota kilpailutusten eri vaiheissa.

Hankinta-aikataulu pitää mitoittaa, että tavara saadaan riittävän ajoissa. Nopeampi reagointi toimeksiantoon, ettei aika pala hankintapyynnön aikana turhaan hukkaan. Tiedottamisessa kehitettävää.

Tiedottamiseen liittyvänä ongelmana voidaan nähdä myös väittämän ”olen saanut sopimushallinnan käyttöopastusta Pohjois-Karjalan hankintatoimelta” tulokset, joiden mukaan 63 % (n= 107) ei ollut kokenut sitä saavansa tai ei osannut sanoa. Pohjois-Karjalan hankintatoimi on kiertänyt yhteistyötahojen luona koulutamassa ko. ohjelmaa ja myös Skype-yhteydellä on ollut mahdollisuus osallistua koulutuksiin, mikäli niistä on ollut tietoinen. Pohjois-Karjalan hankintatoimen yleiseen osoitteeseen Hankinta@jns.fi lähetettyihin kysymyksiin tai viesteihin koettiin kuitenkin vastattavan enemmistön, eli 37 % (64) vastaajien mielestä nopeasti verrattuna jokseenkin tai eri mieltä olevien vastaajien määrään (18). 52 % (89) vastaajista ei osannut sanoa.

43 % (74) vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämästä ”mielestäni Pohjois-Karjalan hankintatoimen kilpailuttamien sopimusten sopimustuotteet tai palvelut ovat tilaajille kokonaistaloudellisesti edullisia”. Yksi vastaajista kritisoi hintoja avoimissa vastauksissa seuraavasti:

Sitä ihmettelen että miksi joidenkin tuotteiden hinnat ovat muualla huomattavasti halvempia kuin hankintatoimen kilpailuttamissa paikoissa.

Toisaalta asiaa ajateltiin myös seuraavasti:

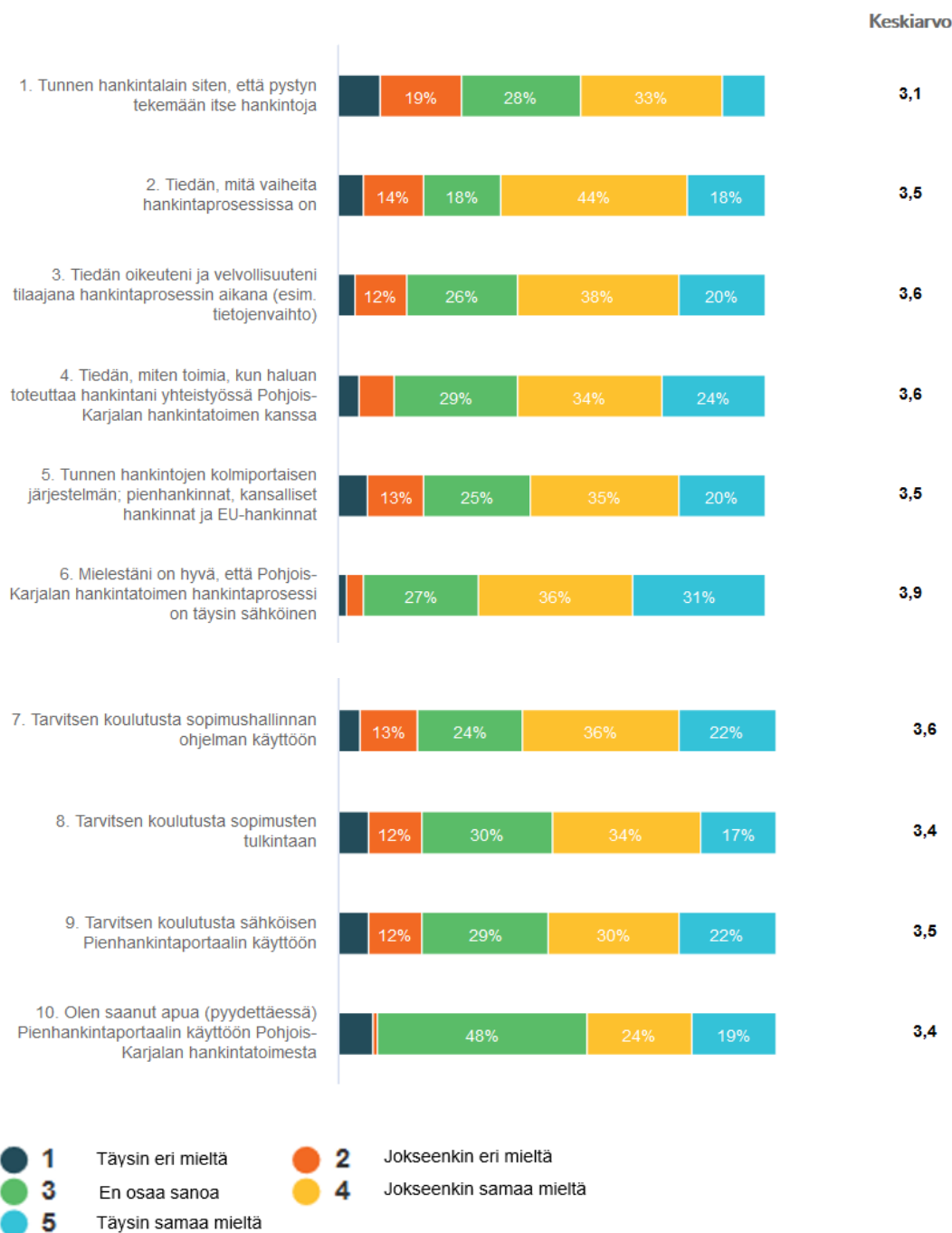
Hankinnoissa tulisi enemmän nähdä myös laadun merkitys. Tämän kuvaamiseen tarvitaan palvelujen käyttäjää. Halvin tuote voi olla hyvä ja toimiva, mutta ei aina. Hankinnan kokonaistaloudellisuus tulee usein esille vasta käytön myötä.

Hankintojen keskittäminen pääosin taloudellista ja kannatettavaa lukuun ottamatta yksittäisiä floppeja.

Lähes puolet vastaajista (n=85/171) ei osannut sanoa kantaansa väittämään ”mielestäni sopimuksia seurataan hankintatoimen osalta riittävästi”. Niiden vastaajien osuus, jotka olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteestä, oli 36 % (62). Tulosta selittänee se, että sopimusten seurannan vastuissa voi olla epäselvyyttä tai sen oletetaan kuuluvan yhteishankinnoissa vain Pohjois-Karjalan hankintatoimelle. Luultavasti osin ei tiedetä ja ymmärretä, että sopimuksia ylipäänsä tulee seurata.

4.6 Osio V: Osaaminen ja koulutus

Vastaajien oma arvio omasta hankintalain tuntemuksestaan oli yllättävänkin hyvällä tasolla; 43 % (73) vastaajista koki tuntevansa hankintalain vähintäänkin jokseenkin hyvin, että pystyy tekemään itse hankintoja. Jokseenkin tai täysin eri mieltä –vastanneiden osuus oli 29 % (49) vastaajista. Myös hankintaprosessin vaiheet tunnuttiin tietävän melko hyvin, joskin vastauksissa oli hajontaa (1,1). Menettelytapalakina jo julkaistun hankinnan aikaiset toimet ja niiden oikeellisuus ovat hankintalainsäädännön keskiössä. Esimerkiksi keskeneräisestä hankinnasta ei saa antaa tietoja ennen virallista tiedoksiantoa tai tulee tehneeksi menettelytapavirheen kohtelemalla tarjoajia eriarvoisesti, joka taas voi johtaa hankinnan keskeytykseen tai markkinaoikeuteen (hankintalaki 1397/2016 3 §). Siinä mielessä vastauksien hajonta väitteeseen ”tiedän oikeuteni ja velvollisuuteni tilaajana hankintaprosessin aikana (esim. tietojenvaihto)” on hieman huolestuttava; 42 % (72) ei osannut sanoa tai oli väitteestä jokseenkin tai täysin eri mieltä. Osaamiseen ja koulutukseen liittyvien väittämien vastausten (n=171) jakautuminen ja keskiarvot ovat kuviossa 13.



Kuvio 13. Osaamiseen ja koulutukseen liittyvien väittämien vastausten (n=171) jakautuminen ja keskiarvot.

Valtaosa vastaajista koki tietävänsä, miten toimia, kun haluaa toteuttaa hankintansa yhteistyössä Pohjois-Karjalan hankintatoimen kanssa. Samoin hankintojen kolmiportaisen järjestelmä; pienhankinnat, kansalliset hankinnat ja EU-hankinnat tunnuttiin tietävän melko hyvin. Tarvitsen koulutusta sopimushallinnan ohjelman käyttöön koettiin tarvittavan enemmän koulutusta kuin itse sopimusten tulkintaan.

On mahdollista, ettei väitettä ole ymmärretty, jos ajatellaan vastaajien määrää, jotka eivät hankintojen kanssa ole edes tekemisissä.

Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten valossa hankinta-asioita tunnuttiin tietävän varsin hyvin, mutta monissa avoimissa vastauksissa toivottiin ihan yleistä perushankintakoulutusta ja sopimushallinnan koulutusta sekä sähköisen pienhankintaportaalin käyttökoulutusta. Pienhankintaportaalin käyttöaste oli asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan yllättävän alhainen, mikä selittää myös toivetta käyttökoulutuksesta. Avoimissa vastauksissa koulutustarpeista oli kirjoitettu muun muassa seuraavasti:

Perusasioita hankintalaista, kilpailutuksista, puitesopimuksista (valmisteluun osallistuminen, sopimusten sisällöt, sopimusten noudattaminen), valintakriteerien määrittelystä, reklamoinnista; uusien henkilöiden perehdyttäminen ja vanhojen tietojen päivittäminen, asioiden muistuttelu. Aina tarpeen.

Cloudia sopimushallinnan käyttökoulutuksia ja sopimusten tulkinnan opastusta heille, jotka eivät työssään pääasiassa käytä ohjelmaa ja ole sopimusten kanssa tekemisissä.

Tarjouspyynnön laatimiseen, valintakriteereihin, innovointiin.

Yksikössä toimivan hankinnoista vastaavan koulutusta siitä mitä tietoja hankintatoimi tarvitsee ja mitkä ovat hankinnoissa vaikuttavat perusasiat.

Pienhankintaportaalin käyttö on minusta hankalaa, kun ei tiedä mitä tietoja mihinkin kohtaan pitää kirjata, jotta lakipykälät täyttyvät.

4.7 Syventävät haastattelut

Syventävät haastattelut tukivat ja selvensivät monessa kohtaa asiakastyytyväisyyden tuloksia. Kaikkien haastateltujen mielestä yleiskuva asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista ei ollut yllättävä. Myöskään en osaa sanoa -vastausten melko suurta määrää ei pidetty yllättävänä. Useampi haastatelluista toi ilmi, että suurin

osa Pohjois-Karjalan hankintatoimen yhteistyötahoista ovat pienehköjä kuntia, kaupunkeja tai seurakuntia, joilla on pienet organisaatiot, eikä niissä ole juurikaan erikseen vain hankintoja tekeviä henkilöitä. Useimmiten hankinnat kuuluvat osana johtoryhmään kuuluville tai toimialojen päällikön roolissa oleville henkilöille. Moni haastatelluista totesi myös, että isompia hankintoja on lopulta melko vähän vuosittain. Tämä tarkoittaa sitä, että harvoin hankintojen parissa toimivien tulee opetella hankinta-asiat joka kertaan ikään kuin uudestaan alusta. Jo tästä syystä maakunnallisen yhteishankintayksikön olemassa olo nähtiinkin tarpeellisenä.

Pohjois-Karjalan hankintatoimen palvelutaso koettiin haastateltavien mielestä pääosin hyvänä. Erityistä kiitosta sai pitkälle mietitty hankintaprosessi ja siinä tehtävät toimet sekä niiden sujuvuus. Palvelun tason koettiin kuitenkin vaihtelevan melko paljon riippuen hankintatoimen eri asiantuntijoiden osaamistasosta. Yhteistyötahojen lisääntyessä hankintatoimessa on rekrytoitu viime aikoina paljon uusia hankinta-asiantuntijoita luonnollisen työntekijöiden kierron lisäksi. Osaamistasoissa nähtiin tosin eroja myös kokeneempien asiantuntijoiden osalta. Vaihtelevuus osaamistasoissa nähtiin ymmärrettävänä asiana, mutta sen todettiin vaikuttavan suoraan kokemukseen hankintaprosessin sujuvuudesta sekä lisäarvon saamisesta hankintatoimelta.

Eräs haastateltavista toivoi hankinta-asiantuntijoilta enemmän substanssiosaamista aina kulloinkin hankittavasta alasta. Pohjois-Karjalan hankintatoimesta kuitenkin painotetaan, että hankittavan palvelun tai tuotteen sisällön määrittämisestä vastaa aina kulloisenkin hankinnan tilaajataho. Hankintojen vastuun ulkoistaminen ei ole sallittua, eikä kenenkään edun mukaista. Hankintatoimen ja tarpeenmäärittäjien roolit ja tehtävänjaot hankintaprosessissa vaikuttivat olevan haastateltavien mukaan kuitenkin melko hyvin omaksuttu ainakin enemmän hankintojen parissa toimivien keskuudessa, ja tätä käsitystä tukevat myös asiakastytyväisyyskyselyn tulokset koskien ymmärrystä substanssiosaajien roolin ymmärtämisestä. Jonkin verran epäiltiin olevan epäselvyyttä, mitä kaikkea hankintatoimen

palveluihin sisältyy tai mitä vaiheita hankintaprosessiin kuuluu ja kuka niistä missäkin vaiheessa vastaa. Tämä kävi ilmi myös asiakastytyväisyyskyselyssä, jossa väittämän ”tunnen Pohjois-Karjalan hankintatoimen hankintaprosessin” en osaa sanoa -vastausten määrä oli peräti 25 %. Hieman ristiriitaista on, että asiakastytyväisyyskyselyyn vastaajista kuitenkin enemmistö tuntui tietävän, mitä vaiheita hankintaprosessissa on. Joillakin epäiltiin olevan suuremmat odotukset kuin mitä hankintatoimi voi tarjota turvatakseen yhteistyötahon haluamallaisen hankinnan toteutumisen. Toisaalta muutama haastateltavista totesi, että hankintatoimen asiantuntijoiden on koettu vieneen hankintaa eteenpäin jopa liian määräävästi. Haastattelujen perusteella tämä nousi esiin erityisesti teknisellä toimialalla, jossa on yleensä runsaasti omaakin hankintakokemusta ja vahva käsitys prosessin kulusta. Useampi haastatelluista nostikin esiin tarpeenmäärittäjien kuuntelemisen, mutta myös eräänlaisen haastamisen ja sparraamisen tärkeyden. Tämä selittää myös asiakastytyväisyyskyselyn tulosta, että 43 % vastanneista oli eri mieltä väitteen ”koen, että toiveitamme kuunnellaan hankintojen valmisteluvaiheessa” osalta.

Meidän viranhaltijalla voi olla vahva käsitys siitä, mitä he ovat hankkimassa, mutta heillä ei ole välttämättä teknistä osaamista siihen, että kuinka se käytännössä tapahtuu. Ristiriitaisuuksia tulee, kun tämä käsitys siitä, mitä he ovat hankkimassa ja miten hankintatoimi sen teknisesti kenties haluaisi ratkaista, niin eivät sitten kohtaakaan. (Haastateltava 1)

Hankintalainsäädännön noudattamista pidettiin haastateltavien keskuudessa erittäin tärkeänä asiana ja siihen hankintatoimelta koettiin saavan laadukasta asiantuntija-apua. Todennäköisesti tästä johtuen myös asiakastytyväisyyskyselyssä kokemus saadun palvelun asiantuntemuksesta sai hyvän keskiarvon (3.9). Jonkin verran toivottiin enemmän perusteluja, mikäli jokin yhteistyötahon tarpeenmäärittäjän ehdottama hankintamalli tai kriteeri ei jostakin syystä ollut hankintatoimen mielestä mahdollista. Ilman riittäviä perusteluja jää kokemus, että on tullut itse asiassa määrätyksi. Useampi haastatelluista nosti kuitenkin esiin toiveen, että uusia hankintatapoja- ja ideoita vietäisiin hankintatoimen asiantuntijan avustuksella enemmän ja aktiivisemmin eteenpäin.

Hankintatoimelta toivoisin jonkun verran enemmän semmoista, että vaikka on tehty samankaltaista hankintaa naapurikunnissa tai vaikka

samassa kunnassakin aiemmin, niin otettaisiin herkemällä korvalla huomioon se, mitä tilaaja toivoo ja haluaa. Joskus on tullut vastaan se, että kun meiltä kerrotaan, että haluttaisiin tehdä tämä näin, niin sitten tulee vastaus tai olo ”mut ku se on aina tehty näin”. Niin siinä menee tavallaan se rooli väärinpäin. Ymmärrän sitten, jos se on hankintalainsäädännön vastaista, mutta se kannattaa sitten tuoda selvästi esille. (Haastateltava 5)

Aiemmin todettujen seikkojen koettiin olevan vahvasti sidoksissa käsitykseen siitä, miksi eniten hajontaa aiheuttava väittämä oli ”koen saavani lisäarvoa (hyötyä, helpotusta) hankintaprosessiin Pohjois-Karjalan hankintatoimelta”. Haastateltavat totesivat, että hajonta kertoo juuri saadun palvelun ja koetun asiantuntemuksen vaihtelevuudesta; toisten mielestä kaikki sujuu hyvin ja toisten mieleen on jäänyt mahdollinen huonompi kokemus jonkin hankinnan yhteydessä. Lisäarvon kokemiseen todettiin vaikuttavan myös käsitys rooleista; jos niissä tai oletusarvoissa saatavista palveluista on epäselvyyttä, se todennäköisesti näkyy myös kyselyn vastauksissa. Myös vastaajien oman roolin organisaationsa hankinnoissa koettiin selittävän hajontaa, kun 37 % kaikista vastaajista toimii vain tuotteiden tilaajina. Tällöin itse hankintaprosessi jää helposti vieraaksi.

Haastatelluista neljä koki, että hankintatoimen tuottamien palvelujen lisäarvo koostuu nimenomaan siitä, ettei tarvitse harvemmin hankintaprosesseissa mukana ollessa itse tietää kaikkia hankintalainsäädännön yksityiskohtia, eikä tarvitse hankkia sähköiseen hankintaprosessiin tarvittavaa infraa, tuntea kaikkia järjestelmiä, saatikka ylläpitää niitä. Myös ajansäästö omasta työstä sekä tietynlainen taustatuki koettiin etuna. Jo aiemmin mainittu uusien toteutusideoiden ja ikään kuin vaihtoehtoisten mallien ehdottamista pidettiin merkittävänä lisäarvon tuojana. Kaksi haastatelluista nosti erityisesti esille asiakastyytyväisyyskyselyssäkin ilmi tulleen hankintatoimelta saatavan koulutuksen tärkeyden. Koulutuksista oltaisiin valmiita jopa maksamaan.

Sekä kyselyssä että haastatteluissa toivottiin koulutusta erityisesti innovaatioiden edistämiseksi, mikä tukee tuloksia siitä, että hankinnoilla alueen elinvoimaisuuden edistäminen koettiin tärkeänä (keskiarvo 4,3). Tulos on hieman ristiriidassa

väitteen ”panostan suunnitteluvaiheessa siihen, että markkinoille syntyisi uusia innovaatioita” tuloksen kanssa (keskiarvo 3,4). Mahdollisia selityksiä ovat havaitut puutteet strategisten linjausten jalkautumisessa sekä aikatauluhaasteet, mutta myös asiakastytyväisyyskyselyssäkin ilmi tulleet hankinnan tarpeenmäärittäjien hankintalainsäädännön ja hankintaosaamisen puute.

Haastateltavat tunnistivat myös seikkoja, joita heidän itse yhteistyötahoina tulisi tehdä paremmin tai enemmän. Useampi mainitsi, että hankintatoimen olemassa olosta ja avusta huolimatta olisi syytä pitää yllä omaa hankintaosaamistaan. Useampi totesi, että heidän tulisi nostaa hankinta-asioita aktiivisemmin esimerkiksi johtoryhmäpalavereihin tai henkilökunnan koulutuspäiviin. Hankintojen sisäistä koordinointia, mieluiten yhden henkilön toimesta, pidettiin tärkeänä. Myös hankintojen suunnitteluun tunnistettiin varattavan liian vähän aikaa. Selitykseksi nähtiin mm. se, että hankintoja valmistellaan usein ikään kuin lisätyönä oman työn ohessa. Tämä selittää myös asiakastytyväisyyskyselyn tulosta, jonka mukaan hankinnoille ei koettu saatavan samassa suhteessa aikaa kuin tiedostettiin niihin sitä tarvittavan.

Haastattelut tukivat asiakastytyväisyyskyselyn tuloksista tehtyä testiä ja johtopäätöstä, jonka perusteella iällä ja sukupuolella ei ole juurikaan merkitystä siihen, miten kokee saavansa lisäarvoa hankintatoimelta tai ylipäänsä suhtautumisessa hankintoihin. Asiaan uskotaan vaikuttavan enemmän aiempi kokemus hankintojen parissa toimimisesta ja se, miten vahvaa roolia hankinnat näyttävät omassa työkuvassa sekä tietotekniset taidot. Vain yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että mitä vanhempi henkilö, sitä enemmän hän odottaa valmiiksi tehtyjä töitä. Muutama haastatelluista toi esiin, että se on myös persoonakysymys, miten hankintoihin haluaa suhtautua; toisille ne eivät ole yhtä tärkeitä kuin toisille.

Haastatteluissa eniten eroavaisuuksia aiheutti kysymys: ovatko strategiset linjaukset mielestäsi hyvin jalkautettu organisaatiossasi? Osa oli sitä mieltä, että ne ovat hyvin jalkautettu hiljattain toteutetun hankintastrategiaprosessin johdosta, mutta osa oli sitä mieltä, että strategiset linjaukset ovat ikään kuin unohtuneet

arkisen tekemisen tiimellyksessä. Jokainen haastateltava totesi, että strategisia linjauksia tulisi miettiä ja nostaa esille useammin. Ajatusta tukee myös asiakastyytyväisyyskyselyn tulos, jonka mukaan suurempi prosentti vastaajista tiesi hankintastrategioiden olemassa olon kuin tunsivat tosiasiasisällön. Lähes kaikki haastateltavat nostivat esiin sen, että tosiasiasisällön huomioidemisesta hankinnoissa on vastuussa myös Pohjois-Karjalan hankintatoimi erityisesti maakunnallisten puitesopimusten osalta. Sen oletetaan huolehtivan niistä tai ainakin muistuttavan niiden olemassaolosta jo siksi, että ne voivat hieman vaihdella tahoittain. Tämä selittää osittain asiakastyytyväisyyskyselyn yllättävän korkean keskiarvon (3,6) väitteen ”koen, että hankintastrategiat tulevat huomioiduksi myös tarjouspyynnön sisällössä” osalta.

Mielenkiintoista oli, että asiakastyytyväisyyskyselyssä melko korkean keskiarvon (3,7) saanut väite ”tiedostan markkinakartoituksen merkityksen hankinnan suunnitteluvaiheessa” ei kuitenkaan noussut haastatteluissa lainkaan esille. Kysyttäessä asiasta yksi haastateltavista totesi sen olevan ehkä enemmän heidän oma asiansa kauemman sijaintinsa vuoksi; he tuntevat lähialueensa markkinat paremmin. Ehkä siksi asiakastyytyväisyyskyselyssä markkinakartoitukseen ei koettu saatavan apua Pohjois-Karjalan hankintatoimelta samassa suhteessa kuin tiedostettiin sen tärkeys (keskiarvo 3,2). Osa haastateltavista tunnusti, ettei markkinakartoitusta tehdä heidän omasta toimestaan kovin systemaattisesti. Tämä selittää myös väittämän en osaa sanoa –vastausten suurta osuutta (52 %).

Käsitys strategisten linjausten jalkauttamisen vastuusta oman organisaation sisällä oli kuitenkin haastateltavien mielestä yksimielinen; se kuuluu kullekin taholle itselleen. Strategisten linjausten näkymisen esteinä itse hankintaprosessissa, eli erityisesti suunnitteluvaiheessa, nähtiin muun muassa tietämättömyys, aikaresurssit sekä uskalluksen puute poiketa totutuista tavoista. Yleensä aina on myös kiire. Haastattelukysymyksessä esimerkkinä käytetty strateginen linjaus sosiaalisten kriteerien käytön, eli esimerkiksi hankinnoilla pitkäaikaistyöttömien työllistämisen, esteenä nähtiin myös osaamisen ja tahtotilojen puute sekä puhtaasti kannustinongelmat. Pelätään esimerkiksi henkilöiden työllistyvän muualle kuin

omaan kuntaan tai pelätään, että työllistämiskriteeri nostaa hintoja. Haastattelut tukivat asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia, joissa ympäristökriteerien käyttöä pidettiin huomattavasti tärkeämpänä, kuin sosiaalisten kriteerien käyttöä.

Ne ketkä tekevät sitä hankintaa niin, että ”tää on pakkopullaa”, ja tekevät sen yhden kilpailutuksen neljässä vuodessa, niin he tuskin siinä ajattelevat sitä sen syvemmin. He tekevät sillä vanhalla kaavalla. Eliikkä ne sosiaaliset- ja tämä ympäristötekijät ja kaikki muutkin vaihtoehdot, pitäisi upottaa jollain tavalla ja velvoittaa ottamaan kaikkiin kilpailutuksiin, on ne sitten pieniä tai isoja. Jokainen prosessi alkaisi sillä, että ensin katsotaan avoimesti ne, että minkälaisia uusia juttuja tähän pitäisi ottaa mukaan. (Haastateltava 3)

Strategisten linjausten jalkauttaminen ja ylläpito liittyvät vahvasti myös hankintojen johtamiseen. Ja erityisesti siihen, jos niitä ei jollakin tasolla johdeta. Kaikki haastatellut totesivat yhtä lukuun ottamatta, ettei hankintoja juurikaan johdeta systemaattisesti, vaan ne kulkevat osana muuta viranhaltija- tai esimiestyötä. Kaikkien mielestä hankintojakin tulisi kuitenkin johtaa. Haastateltavat nostivat jälleen esiin realiteetin pienten kuntien tai organisaatioiden aika- ja henkilöresursien suhteen. Osan mielestä kyseessä on myös riittävän tiedon ja hankintojen johtamisosaamisen puute.

Sopimushallintaan ja sen ohjelmaan liittyen tuli paljon avoimia vastauksia; sopimuksia ei oikein osata ohjelmasta etsiä, eikä sopimuksia koeta kovin selviksi luettaviksi. Haastateltavat sen sijaan kehuivat ohjelmaa ja ilmaisivat, että sitä on pidetty hyvänä yleisemminkin heidän organisaatiossaan. Haastateltavista suurin osa myös totesi, että on pitkälle yhteistyötahojen esimiesten vastuulla, että henkilökunta tietää ohjelmasta ja saa siihen tarvittaessa apua. Myös ideaa Skype-yhteydellä annettavista koulutuksista pidettiin hyvänä. Toisaalta useampi ilmaisi myös toiveensa, että hankintatoimen henkilökunta jalkautuisi useammin asiakastapaamisiin yhteistyötahojensa luo.

Kysyttäessä, mitkä seikat johtavat siihen, että tahot kilpailuttavat kuitenkin kilpailutuksiaan aika paljon myös itse, nousi erityisesti esiin tekninen sektori. Poikkeuksena tähän kaksi tahoja, joissa on tehty periaatepäätös, että hankintatoimen kautta tehdään kaikki kansalliset- ja EU-hankinnat. Useampi haastateltavista totesi, että teknisellä sektorilla on jo tehty paljon hankintoja aikojen saatossa ja on luotu tietynlaiset toimintatavat ja mallipohjat, eikä niitä haluta helposti lähteä muuttamaan. Lisäksi esimerkiksi rakennuskohteissa suunnitelmat ovat varsinaiseen kilpailutukseen siirryttäessä jo pitkällä. Kaksi haastateltavista nosti esiin myös luottamuskysymyksen; hankinnat halutaan pitää itsellä ja tehdä ne omalla tavalla kenenkään niihin puuttumatta. Myös kokemus Pohjois-Karjalan hankintatoimelta saatavasta lisäarvosta voi jäädä edellä mainittujen seikkojen vuoksi vähäiseksi. Ja vaikka hankintalainsäädännön noudattamista pidetään yleisesti tärkeänä, kokevat tietyt tahot pystyvänsä tekemään hankintoja ikään kuin suuremmalla joustolla hankintalain suhteen osin tietämättömyyttään ja osin tarkoituksellisesti, kuin Pohjois-Karjalan hankintatoimi.

Muutosvastarinta on erityisesti teknisellä puolella tosi voimakas. On hirveen ylpeitä ja itsetietoisia ihmisiä jotka kokee toimivansa spesiaalilla alalla. He luulee, että hankintatoimi saattaa sotkea tai muuttaa heidän sisältöjään. (Haastateltava 4)

Myös avoimissa asiakastyytyväisyyskyselyn vastauksissa oli otettu kantaa teknisen sektorin kilpailuttamiseen:

Rakentamisen kilpailuttamisessa tulisi mielestäni olla teknistä osaamista ja kokemusta rakentamisesta sekä mahdollisuutta toimia tiukassakin aikataulussa rakennusprojekteissa. Koen, että rakentamisen kilpailuttaminen on omanlaisensa yhtälö. Ehkä prosessikuvausten laatiminen vaativimmille kilpailutuskokonaisuuksille toimisi alkutietolähteenä, jolloin myös hankkija tietää mitkä ovat vähimmäisvaatimukset kilpailutuksen onnistuneelle loppuun saattamiselle.

Suurelta osin kyseessä vaikuttaa olevan vääränlaiset oletukset ja mielikuvat todellisen tiedon sijaan sekä epäselvyydet substanssiosaajien roolista hankintaprosessissa. Eräs haastateltavista totesi kokemuksen perusteella:

Itsekin mietti alussa, että mitä lisäarvoa tuotte (hankintatoimi), mutta nyt se on niinkun selkeästi tullut, että te hoidatte sen lakipuolen ja ne

käytännön asiat ja kelpoisuudet ja muut tosi hyvin... koska se on aikamoinen työ. (Haastateltava 4)

4.8 Yhteenveto tulevaisuuden näkymistä

Avoimissa kysymyksissä kysyttiin: "Millaisena näette keskitettyjen hankintojen ja yhteishankintayksikön aseman tulevaisuudessa?" Vastauksia tuli kaikkiaan 41. Lähes kaikki vastauksista olivat positiivisia ja kannustavia jatkoon suhteen. Asiaa oli pohdittu muun muassa seuraavasti:

Näen että hankintojen keskittäminen on hyvä asia, samoin kuin yhteishankintayksikkö. Osaamista ja aikaa vaikea ottaa itse niin paljon hankintoihin.

Toivottavasti yksikkö jatkaa, ja ainakin kaikki kuntien kynnyksarvon ylittävät kilpailutukset tehdään yhteishankintayksikön kautta. Tukea tarvitaan myös pienhankinnoissa.

Hyvä ammattitaitoinen hankintaorganisaatio säästää paljon rahaa kaupungille. Toivottavasti yksikön tulevaisuus on huomioitu maakuntaudistuksessa.

Varmaankin ok. Mutta joskus nopeus ja notkeus puuttuu ns. kiireellisissä hankinnoissa. Tuntuu joskus, että se mitä halutaan tilata, on mahdotonta, kun "hankinta ei kohtele tasapuolisesti kaikki toimittajia". Tämä on lause, johon jonka taakse hankinta menee.

Vahvana. Kilpailutuksella saadaan hintaetua, toivottavasti myös paikallista etua.

Erittäin merkittävä tekijä. Helpottaa hankintojen suorittamista oikein ja asianmukaisesti. Hyvä palvelu, joka tuottaa lisäarvoa erityisosamisellaan.

Myös haastateltavat olivat samoilla linjoilla, ja katsoivat asiaa laajemmassa näkökulmassa:

Merkitys tulee kyllä kasvamaan, koska ulkopuolelta hankittavien palveluiden määrä myös koko ajan kasvaa... ja kaikesta kriitikkistä huolimatta, niin eihän meillä yksittäisellä kunnalla olisi mahdollisuutta järjestää tällaista palvelua itselleen omana toimintana. Tämä on kuitenkin meille kustannustehokas tapa hoitaa hankinnat kohtuullisella ajalla ja joukolla näin. (Haastateltava 1)

Näkisin sen (tulevaisuuden) hyvänä, kun niitä hankintoja on sen verran vähän vuodessa, niin olisi ihan hulluutta, että kaikki joutuisivat niitä itse tekemään ja aina perehtymään kaikkeen lainsäädäntöön ja muuhun, hommaamaan järjestelmät ja muut, et kyllähän tämä on ainut semmonen mielekäs tapa minun mielestä tehdä näitä hankintoja. (Haastateltava 2)

Useampi haastateltavista toi esiin ihmetyksen, miksi väittämä ”kuinka todennäköisesti suosittelisit Pohjois-Karjalan hankintatoimen palveluja toiselle julkisyyhteisölle? (0= En suosittelisi, 10= Suosittelisin)” sai keskiarvoksi vain 7,32. Haastateltavien keskuudessa sitä pidettiin yllättävän alhaisena. Syyksi ajateltiin muun muassa asiasta tietämättömyyttä. Myös kunkin vastaajan roolin hankintojen parissa arveltiin vaikuttavan asiaan, mikä osoitettiin myös tilastollisin menetelmin aiemmin paikkansa pitäväksi.

5 Johtopäätökset ja kehittämiskohteet

5.1 Asiakaslähtöisyys, hankintaosaaminen ja strateginen ajattelu lisäarvoa tuottavan yhteishankintayksikön kulmakivinä

Pohjois-Karjalan hankintatoimessa on tehty vuosia järjestelmällistä kehittämistyötä hankintaprosessien digitalisoimisen ja toimivuuden suhteen. Yksikössä on otettu ennakkoluulottomasti ensimmäisten joukossa käyttöön täysin sähköinen kilpailutusprosessi ja sopimushallinnan ohjelma. Myös sopimusten allekirjoitusprosessi on nykyään sähköinen. Prosessien toimivuuteen on siis panostettu organisaatiossa merkittävästi.

Ensimmäistä kertaa toteutetun asiakastyytyväisyyskyselyn sekä syventävien haastattelujen perusteella Pohjois-Karjalan hankintatoimen yhteistyötahot kokevat yksikön palvelut ja toiminnan kohtuullisen hyvänä. Erityisen tyytyväisiä ollaan varman päälle hiottuun hankintaprosessiin ja yksiköltä saatavaan lainopilliseen osaamiseen sekä EU-hankintoihin tarvittavaan infraan. Pohjois-Karjalan hankintatoimen asiantuntijoiden osaamistasoissa, strategisten linjausten ja vaihtoehtojen mallien sekä uusien innovaatioiden edistämiseksi sen sijaan on kehittämisen varaa. Myös hankintaprosessin aikataulullisessa hallinnoinnissa sekä prosessien aikaisessa viestinnässä nähdään parannettavaa. Tämä nousi esiin erityisesti hankalammissa palveluhankinnoissa, joissa on tyypillisesti monta vaihetta ja muuttujaa, sekä isoissa maakunnallisissa hankintakokonaisuuksissa.

Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksien perusteella hankintatoimen ja yhteistyötahojen substanssiosaajien roolit vaikuttavat olevan melko hyvin selvillä. Haastateltavat puolestaan toivat esiin, että jonkinlaista epäselvyyttä työnjaosta ja erityisesti oletetusta palvelunsisällöstä on olemassa. Yllättävän moni haastateltavista nosti esiin sen, että hankintatoimen yhteistyötahot varaavat myös strategisten linjausten ja esimerkiksi sosiaalisten kriteerien edistämiseksi hankintatoimen asiantuntijoihin. Epäselvyyttä rooleissa voi näin todeta olevan molemmin puolin. Tällöin nousee esiin myös tiedottamisen ja viestinnän merkitys, joissa vaikuttaa olevan tulostenkin valossa parantamisen varaa. Esimerkiksi yhteistyötahojen kokemuksesta kuulluksi tulemisesta hankintojen suunnitteluvaiheessa voisi yksinkertaisesti parantaa perustelemalla ja viestimällä paremmin. Käsitseroa rooleista selittänee myös vastaajien oma asema ja osa organisaationsa hankinnoissa; jos ei ole mukana organisaationsa hankinnoissa muuten kuin esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden tilaajana, jää kokonaiskuva hankintaprosessista sekä yhteistyöstä hankintatoimen kanssa epäselväksi. Tämä näkyy osittain kautta linjan asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksissa sekä selittää melko suurta en osaa sanoa -vastauksien määrää.

Haastattelujen perusteella vahvistui käsitys siitä, että hankinnat ovat monesti julkisyhteisöjen viranhaltijoiden oman työn ohella tehtävää toimintaa. Hankintoja ei nähdä johdon ja päättäjien mielestä yleisesti niin tärkeinä, että niihin annettaisiin

julkisyhteisöissä riittävästi aikaa ja resursseja. Se on sinänsä erikoista, jos mietitään, että julkisissa organisaatioissa hankintamenot ovat kokonaiskustannuksista helposti yli 50 %, ylittäen usein jopa henkilöstökulut (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 22). Erityisesti palveluhankinnat koskettavat usein myös isoa joukkoa loppukäyttäjiä. Myöskään hankintojen aluepoliittista merkitystä ei voi väheksyä verotulojen ja työllisyyden näkökulmasta. Asiakastytyväisyyskyselyn ja haastattelujen perusteella näitä pidetäänkin tärkeinä asioina, mutta ne eivät konkretisoidu vastaavassa suhteessa käytännön tekemisessä hankintojen suunnitteluvaiheessa, jossa ne kuuluisi huomioida. Useimmiten syynä ovat kiire sekä osaamisen puute. Muun muassa tästä johtuen Pohjois-Karjalan hankintatoimelta odotetaan tietynlaista lobbaajan ja innovaattorin roolia, jotta strategiset linjauksia muistettaisiin ainakin pohtia, ellei niitä aina olisikaan mahdollista toteuttaa. Tämä taas vaatii Pohjois-Karjalan hankintatoimen johdolta kehittämistyön- ja muutosjohtamisen taitoja ja hyvää perehdyttämiskulttuuria, jossa hyödynnetään kokemusperäistä osaamista ja mahdollisuuksien mukaan tiimityöskentelyä. Osaamisen- ja tiedon sekä kehittämistyön johtamista olisikin syytä kehittää ja toteuttaa systemaattisemmin sekä varata niille nykyistä enemmän aikaa. Hankintaosaamisella ja hankintojen johtamisella on iso vaikutus myös kustannustehokkuuteen. Myös Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018) kirjassaan esittelemä Reinecken ym. tutkimus vuodelta 2007 osoitti, että hankintaosaamisen ja yrityksen menestyksen välillä on selkeä yhteys. Voimakkaimmin saavutettuihin tuloksiin havaittiin vaikuttavan hankintaosaaminen ja strateginen ajattelu (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 24.) Myös sopimusten hallinnointi ja seuranta on tärkeää, mikä koettiin tutkimuksen perusteella yhteistyötahojen mielestä riittäväksi. Sopimushallinnan ohjelman koulutusta ja jalkautusta tulee sen sijaan jatkaa.

Myös muista julkisia hankintoja käsittelevistä tutkimuksista löytyy samanlaisia huomioita kustannustehokkuuteen liittyen. Tutkimuksessa todettiin, että yhteishankintayksiköillä saavutetaan kustannustehokkuuden lisäksi (hankintavolyymi) ainakin lukuisia synergiaetuja, kuten tiedonjaon ja oppimisen etuja; hankintatiedon jakaminen, uudet teknologiat, uudet sovellukset sekä hankintastrategioiden yhteensovittaminen, yhteisten toimintatapojen luominen, hankintaosaamisen tehokas hyödyntäminen sekä mahdollisuus sen systemaattiseen kehittämiseen.

Hankintojen keskittämisen huomattiin voivan tuoda mukanaan myös haittoja. Suurimmat ongelmat liittyvät hankintaprosessin koordinoimien vaikeutumiseen, kun hankintapäätökset tehdään kauempana toimintayksiköistä. Kun hankintapäätösten tekeminen siirretään yksiköiltä pois, voi niiden johto kokea hankintoihin sitoutumisen vaikeaksi. Tämän vuoksi keskitettyjen hankintojen kohdalla on tärkeää valvoa yhteistyötahojen sitoutumista tehtyihin päätöksiin. (Eronen & Puolakka 2012, 11–12).

Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten ja haastattelujen perusteella Pohjois-Karjalan hankintatoimen yhteistyötahot kokivat saavansa melko paljon lisäarvoa yhteistyöstä hankintatoimen kanssa. Eniten lisäarvoa koettiin saatavan hankintalainsäädännön asiantuntemuksessa sekä kilpailutusprosessin teknisessä toteutuksessa mukaan lukien asiakirjaliikenne. Huomionarvoista on, ettei yksikään haastatelluista tai avoimiin kysymyksiin vastanneista nostanut esiin lisäarvoa hankintatoimen vastuun kantamisessa esimerkiksi oikaisu- ja markkinaoikeusvalitustapauksissa. Kriittisimmin kokemukseen hankintatoimelta saatavasta lisäarvosta hankintoihin suhtaudutaan teknisellä sektorilla. Tätä selittää muun muassa teknisellä sektorilla oleva vahva kokemuspohja sekä valmiiksi luodut tutut käytännöt ja mallipohjat, mutta myös tietynlainen luottamuksen puute muihin, kuin alalla toimiviin asiantuntijoihin. Isoin selittävä tekijä on kuitenkin tietämättömyys ja siitä johtuva epäluulo. Pohjois-Karjalan hankintatoimen tulisikin markkinoida palveluitaan ja saatavaa lisäarvoa systemaattisemmin. Myös tiedostavammassa asiakkuuksien hallinnassa olisi kehitettävää, jolloin tietoisuus tarjottavien palveluiden sisällöstä, kunkin tahon vastuista ja rooleista selkenisivät. Vähintään kerran vuodessa olisi hyvä järjestää asiakastapaamisia kunkin yhteistyötahon kanssa, jolloin toiminta saisi niin sanotusti kasvot ja myös palautteen saaminen olisi todennäköisempää.

Myös julkisessa keskustelussa törmää usein tietämättömyyteen hankintaprosesseista ja siitä, mikä on hankintalainsäädännön mukaan mahdollista, tai miksi hankinnan eri vaiheissa on toimittu milläkin tavalla. Käsitys siitä, että ostettavat tuotteet tai palvelut olisivat yksittäisen ihmisen päättämiä tai niissä on suoranaista korruptiota, elää vahvana. Toinen ääripää on se, että hankintalain taakse ikään

kuin piiloudutaan. Pohjois-Karjalan hankintatoimen olisikin hyvä tehostaa viestintää ja eräänlaista markkinointia myös ulospäin tehdyistä toimista yhteistyössä yhteistyötahojensa kanssa. Esimerkiksi kaikki hankintapäätökset on julkaistu ajantasaisesti julkiseen Hankintakalenteri.fi/jns -osoitteeseen jo vuosia, samoin listaus yhteistyötahojen tulevista hankinnoista. Monesti ulkopuolisilta jää tiedostamatta mahdollisesti tehdyt markkinavuoropuhelut ja lautakunta- tai luottamus-toimielinten sekä asiantuntijaryhmän toimet hankintojen suunnitteluvaiheessa. Myös valtuutettujen tai päättäjien tulisi omata riittävät perustiedot hankinnoista sekä strategisista linjauksista, jotta he voivat ylipäänsä ottaa niihin kantaa sekä vaatia strategian mukaisia toimia. Pohjois-Karjalan hankintatoimi voisikin ottaa vahvempaa roolia niin hankinta-alan koulutusten antajana kuin järjestäjänä.

Tutkimuksen perusteella Pohjois-Karjalan hankintatoimen tulevaisuus maakunnallisena yhteishankintayksikkönä vaikuttaa vahvalta ja toivotulta. Erityisesti yhteistyötahojen aika- ja resurssikysymyksestä johtuen Pohjois-Karjalan hankintatoimen palvelut koetaan tärkeinä. Myös lainopillista asiantuntijuutta sekä kokemusta ja ajantasaista tietoa hankinta-alalta pidetään isona etuna. Pohjois-Karjalan hankintatoimen yhteistyötahoilleen tarjoamat sähköiset portaalit pienhankintojen tekoa varten sekä sopimushallinnan ohjelma ostopaikkojen etsimiseen ovat myös taloudellinen lisäetu yhteistyötahoille. Pienhankintaportaalien käytön edistäminen esimerkiksi hankintatoimen tarjoamien käyttökoulutusten muodossa edistää alueen pk-yritysten osallistumismahdollisuuksia hankintoihin ja olisi tulosten valossa melko vähäisen maakunnallisen käyttöasteen vuoksi tärkeää.

5.2 Kehittämiskohteet

Tutkimuksen perusteella Pohjois-Karjalan hankintatoimen sisäisten prosessien ja ulkoisten asiakkuuksien kehittämiseksi valikoituivat seuraavat kolme eniten esille nousutta, kehittämistä vaativaa kohdetta: Asiakkuuksien hallinnan ja johtamisen parantaminen, kehittämistyön sekä arvo- ja strategisen johtamisen parantaminen sekä Pohjois-Karjalan hankintatoimen hankintaosaamisen ja osaamisen johtamisen parantaminen. Käytännössä sisäisten prosessien ja ulkoisten asiakkuuksien

sujuvuus nivoutuvat molemminpuoliseen yhteistyöhön perustuvassa toimintamallissa toisiinsa, joten esimerkiksi osaamisen kehittäminen ja strategisen johtajuuden vahvistaminen kuuluu tosiasiasa olennaisena osana molempiin kehittämiskohteisiin. Taulukossa 2 on esitetty ehdotetut kehittämiskohteet, kehittämisen tavoitteet sekä kehittämiskohteiden suunnitelmat. Kehittämiskohteiden suunnitelmat ehdotettuine toimenpiteineen esitellään opinnäytetyön luvussa 6.

Taulukko 2. Pohjois-Karjalan hankintatoimen sisäisten prosessien ja ulkoisten asiakkuuksien kehittämisen kehittämiskohteet, tavoitteet ja kehittämissuunnitelmat tai toimintamallit.

Kehittämiskohde	Tavoitteet	Laadittava kehittämissuunnitelma/toimintamalli
Asiakkuuksien hallinnan ja johtamisen parantaminen	Roolien selvytyden parantaminen Hankintaprosessin vaiheiden ja tarvittavien toimien tietoisuuden lisääminen Tarjottavien palvelujen tietoisuuden ja ohjelmien onnistuneen käytön lisääminen	Asiakkuuksien hoitosuunnitelma ja hankintaprosessin toimintamalli ml. koulutustarjonnan ja lisäpalvelujen kuvaus (sopimushallinta, pienhankintaportaali)
Kehittämistyön sekä arvo- ja strategisen johtamisen parantaminen	Hankintojen strategisten linjausten huomioimisen ja hankintoihin aktualisoitumisen parantaminen Hankintojen aluetaloudellisten vaikutusten ymmärryksen ja tietoisuuden lisääminen Hankintojen strategisuuden voimistuminen	Hankintojen strategisten linjausten edistämissuunnitelma Strategisten linjausten tsekkilista (yhdistetty asiakkuuksien hoitosuunnitelmaan) Hankintainfot (asiakaskäynnit) ml. hankintojen merkitys
Pohjois-Karjalan hankintatoimen hankintaosaamisen ja osaamisen johtamisen parantaminen	Asiantuntijuuden ja hankintaosaamisen lisääminen ja parantaminen Hankintaprosessien läpiviennin sujuvuuden parantaminen → asiakastytyvyyden parantaminen	Perehdyttämisen tarkistuslista Hankintaprosessin toteutuksen toimintamalli/tsekkilista

	Innovoinnin ja vaihtoehtoisten hankintatapojen edistämisen ja lisäarvon tuottamisen paraneminen	
--	---	--

5.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen teossa on noudatettava tutkimusetiikkaa. Erityisen tärkeää tutkimuseettisestä näkökulmasta on tutkimuksen huolellinen suunnittelu. (Vilkkä 2007, 100–101.) Opinnäytetyön asiakastyytyväisyyskyselyn, syventävien haastattelujen ja sitä seuraavan kehittämissivaiheen eettisyys on pyritty varmistamaan niin tutkimustyöskentelyn kuin tarkastelunäkökulmienkin osalta. Kysymysten asettelu on muotoiltu niin, etteivät ne ole johdattelevia. Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymyksiä suunniteltaessa on tiedostettu, että kysymysten asettelulla voidaan ohjata saatavia vastauksia. Siksi niiden esitysmuotoon on kiinnitetty erityistä huomiota epäselvyyksien ja tulkintojen välttämiseksi. Taustatietojen kysymisellä on pyritty saamaan kuva roolien ymmärtämisestä, sillä ei voida olettaa, että kaikki vastaajat ymmärtävät ne samoin. Kyselyn luotettavuuden ja yleistettävyyden vuoksi otannan tulee olla riittävä. Alun perin otantajoukon oletettiin olevan suurempi, mutta haastattelut vahvistivat sitä, että tosiasiasa hankintojen parissa työskentelevien henkilöiden määrä Pohjois-Karjalan hankintatoimen yhteistyötahojen organisaatioissa on suhteellisen pieni.

Haastattelujen aikana omilla mielipiteillä ei pyritty vaikuttamaan vastaajan mielipiteisiin. Haastatteluaineistojen analysoinnissa on kiinnitetty erityistä huomiota objektiivisuuteen ja puolueettomuuteen, kun laadullisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijan on tarkasteltava vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Myös työhön kerätyn teorian on oltava linjassa kerätyn materiaalin kanssa. Kun näin tapahtuu, tutkimuksesta voidaan tehdä johtopäätöksiä teorian ja kerätyn aineiston pohjalta. (Eskola & Suoranta 1998, 212–213.) Haastateltavat edustavat myös maantieteellisesti monipuolisesti koko yhteishankintayksikön toiminta-aluetta ja tahoja. Niin

asiakastytyväisyyskyselyn tulosten kuin haastatteluidenkin tulokset ovat henkilötiedoiltaan salaisia, eikä niiden perusteella voi tunnistaa vastaajaa. Henkilötietolaki ja laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta huomioidaan kaikissa opinnäytetyön vaiheissa. Kyselyn vastaukset analysoidaan ja litteroidaan julkaisua varten siten, että anonymiteetti säilyy. Tulosten on oltava oikeaa ja rehellistä tietoa opinnäytetyön tavoitteeseen liittyen. Opinnäytetyössä käytetään asianmukaisia viittauksia alkuperäisiin lähteisiin.

Tämän opinnäytetyön kehittämistyön lähestymistavassa on piirteitä sekä tapaus- että toimintatutkimuksesta; ensin haetaan tutkittua tietoa asiantiloista, johdetaan niistä kehittämiskohteet ja tämän jälkeen kehittämiskohteille luodaan kehittämissuunnitelmat. Tällaisen tutkimuksen haasteena voi olla omaan työhön ja työympäristöön perehtyneisyys, jolloin asioita ei ehkä nähdä uudella tavalla (Kananen 2009, 100). Asian tiedostaminen sekä ulkopuolisten haastateltavien hyödyntäminen auttoivat ajattelemaan objektiivisemmin. Lisäksi tässä tutkimuksessa käytetty aineistotriangulaatio eli monimetodinen lähestymistapa lisää tutkimuksen kattavuutta ja vähentää tutkimuksen luotettavuusvirheitä. Tutkimusaineistoa on kerätty osallistuvalla havainnoinnilla, tarkkailulla, kyselyllä ja syventävillä haastatteluilla sekä hyödynnetty tekstiaineistoja, valmiita tilastoja sekä rekistereitä. (Vilkkä 2005, 53–55.)

Myöhempää, Pohjois-Karjalan hankintatoimen sisäisten prosessien kehitysvaihetta ja kehittämissuunnitelmien sekä toimintamallien jalkauttamista varten, myös henkilöstöä on informoitu tehtävästä opinnäytetyöstä ja sen toimista ja saatu sille hyväksyntä. Opinnäytetyön liitteenä olevat kehittämissuunnitelmien tai toimintamallien luonnokset tullaan viimeistelemään tiimityönä Pohjois-Karjalan hankintatoimen organisaatiossa. Näin kehittämistyön toteutuksessa päästään osallistavalla tiimityöskentelyllä kehittämään niin palvelua kuin omaa työtä.

6 Kehittämissuunnitelmat

6.1 Asiakkuuksien hoitosuunnitelma ja hankintaprosessin toimintamalli

Pohjois-Karjalan hankintatoimelle asiakkaitaan palvelevana asiantuntijaorganisaationa sen kaikkien asiakkuuksien tyytyväisyys on tärkeää; mitä tyytyväisempiä yhteistyötahot ovat kilpailutusprosessin toimivuuteen ja sopimukseen sekä sopimuksen hallintaan, sitä enemmän palveluja käytetään todennäköisesti jatkossakin. Asiakastyytyväisyys korreloi epäilemättä myös hankintaprosessiin sitoutumisen ja siihen käytettävän ajan kanssa. Myös toimiva yhteistyö sidosryhmien, esimerkiksi tarjoajien, sopimustoimittajien ja yrittäjäjärjestöjen, kanssa on tärkeää.

Pohjois-Karjalan hankintatoimella ei ole erikseen laadittua asiakkuusstrategiaa tai asiakkuudenhallintasuunnitelmaa, mutta se on osana Joensuun kaupunkikonsernin strategiaa. Asiakkuusstrategian tuleekin tukea organisaation yleistä toimintastrategiaa. Ala-Mutka & Talvela (2004) nostavat asiakaskunnan segmentoinnin tärkeimmäksi osaksi asiakkuusstrategiaa, sillä muodostettujen segmenttien mukaan määritellään toimintamallit ja asiakkuuksien hoitosuunnitelmat kunkin segmentin kohdalla. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 46.) Asiakaskunnan segmentoinnin sijaan julkisessa hankinnassa on oleellisempaa luokitella itse hankinnat ostotilanteiden monimutkaisuuden mukaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 115). Hankintojen strateginen segmentointi on kuvattu hankintaohjeessa (Joensuun kaupunki 2018, 4). Pohjois-Karjalan hankintatoimen asiakkuudet edustavat suhteellisen heterogeenisiä julkisyhteisöjä ja kaikkien hankintaa määrittää hankintalaki. Asiakasstrategian sijaan tässä tapauksessa toimivampi asiakkuuksien hallinnan työkalu voisikin olla sovellettu asiakkuuksien hoitosuunnitelma yhdistettynä toimintamallin kuvauksella. Asiakkuuksien hoitosuunnitelmilla tavoitellaan selkeää ymmärrystä asiakkuuden tavoitteista, vastuista ja prosessista eli käytännössä siinä kuvataan ne toimenpiteet, joiden avulla tavoitteet saavutetaan. Asiakkuuksien hoitosuunnitelmat konkretisoivat asiakkuuksien hyötyjä,

lisäarvoja ja niihin liittyviä mahdollisuuksia. Asiakkuuksien hoitosuunnitelmat ovat myös tehokkaita työkaluja asiakkuuksien strategisessa johtamisessa ja sen kehittämässä sekä tässä tapauksessa myös hankintaprosessin projektionnin apuvälineenä. Asiakkuuksien hoitosuunnitelmaa voi käyttää mahdollisuuksien hyödyntämisen lisäksi toimenpiteiden seurannassa ja johtamisen arvioinnissa sekä valvonnassa. (Kaario ym. 2000, 109, 119.)

Tunteilla on suuri merkitys asiakkuuden syntyemisessä ja jalostumisessa sekä myös asiakkuuden loppumisessa. Hankintatoimen asiakkaan näkökulmasta hallitsevan tunteen tulisi olla varmuus siitä, että prosessi ja asiakkuus ovat hallittuja. Asiakkaan on saatava luotettava kuva organisaatiosta, jotta asiakas luottaa organisaation asiantuntemukseen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 40–41.) Kotler (2000, 16) toteaa asiakastyytyväisyyden johtavan asiakasuskollisuuteen, jonka avain on hyödyn ja lisäarvon tuottamisessa asiakkaalle. Asiakas olisikin tärkeää perehdyttää asiakkuuden etuihin ja pyrkiä muuttamaan asiakkuus toistuvaissuhteeksi. Pohjois-Karjalan hankintatoimessa tunnistettavia ja markkinoitavia asiakkuuden etuja ovat ainakin hankinnan helppous, resurssien tehokas käyttö, säästöjen aikaansaaminen, vakioidut tuotteet ja sopimusseuranta.

Asiakkuuden jalostamista tapahtuu eri tavoin asiakkuuden eri vaiheissa. Tärkeää olisi panostaa myös uusasiakashankintaan. Uuden asiakkaan jalostaminen yhä merkittävämmäksi ja uskollisemmaksi asiakkaaksi vaatii monivaiheista kehitystä. (Kotler 1999, 172). Jo olemassa olevaa asiakkuutta voi vahvistaa tarjoamalla lisäetuja. Pohjois-Karjalan hankintatoimen osalta sellaisiksi ovat tunnistettavissa lainopillisen konsultointiavun lisäksi mm. pienhankintoja varten luotu sähköinen pienhankintaportaali, sopimushallinnan ohjelma, koulutukset ympäri maakunnan sekä apu markkinakartoituksissa. Haastattelujen perusteella näitäkin olisi hyvä markkinoida enemmän asiakastapaamisissa, mutta myös esimerkiksi esitteen muodossa. Asiakassuhteen syventyessä ja laajetessa asiakas ymmärtää saamansa lisäarvon ja osaa suositella asiakkuutta myös muille.

Niin tärkeitä kuin ulkoiset asiakkuudet ovatkin, ei pidä unohtaa myöskään organisaation sisäistä asiakkuutta. Sisäisten prosessien ja sisäisten asiakkuuksien (jolla tässä tarkoitetaan tiedon, neuvon ja konsultaation saamista / antamista oman organisaation sisällä) kehittämiseksi tulee tunnistaa organisaatiokulttuurin ulottuvuudet. Onnistumiseen organisaation ja työyhteisön kehittämisessä vaikuttaa vahvasti siellä vallitseva organisaatiokulttuuri (Järvinen 2012, 121). Hofsteden (1992) organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien valossa Pohjois-Karjalan hankintatoimen kaltainen asiantuntijaorganisaatio edustaa tyypillisesti sekä prosessittä tulossuuntautunutta kulttuuria. Keinot ja prosessit, mutta myös lopputulokset ovat tärkeitä; prosessi on hankintalain ohjaamaa ja prosessissa on tehtävä tietyt toimet tietyssä järjestyksessä joka kerta. Toisaalta ennen varsinaista prosessia aloitettu huolellinen suunnittelu ja yhteistyö niin tilaaja- kuin tarjoajatahojen kanssa tähtää nimenomaan hyvään lopputulokseen. Samoin itse prosessilla tähdätään mahdollisimman hyvään lopputulokseen; kaikkien osapuolien kannalta toimivaan ja kustannustehokkaaseen sopimuskautteen. Sisäiseen asiakkuuteen vaikuttaa myös organisaatioon identifioitumisen aste. Puhutaan ns. psykologisesta työsopimuksesta, joka työntekijöillä on organisaatioonsa nähden. Mikäli se on hyvällä tasolla, se ilmenee positiivisena organisaatioon sitoutumisena; työntekijä on tällöin motivoitunut ja valmis paneutumaan enemmän organisaation menestyksen kannalta tärkeisiin asioihin, kuten esimerkiksi sidosryhmiin ja tavoitteisiin (Wellin 2007, 6.) Pohjois-Karjalan hankintoihmissa kannattaa kiinnittää asiaan huomiota, sillä hankintasiantuntijoiden työ on erittäin itsenäistä ja ajoittain jopa yksinäistä puurtamista. Ratkaisuna voisi toimia aloittain jaettu tiimityöskentelymalli, jolloin olisi paremmin saatavissa myös sisäistä asiantuntija-apua. Oleellista on ensin saada asiakaslähtöinen ajattelu läpinäkyväksi koko organisaatiossa, jolloin sisäinen asiakkuus käytännön prosessina mahdollistuu.

Tutkimukseni perusteella Pohjois-Karjalan hankintatoimen ja sen yhteistyötahojen roolit hankintaprosessissa eivät aina ole kaikilta osin selvät. Pohjois-Karjalan hankintatoimen asiantuntijat tuovat rooleja ja työnjakoa aina hankintakohtaisesti esiin, mutta varsinaista kirjalliseen muotoon tuotettua, yhteistyötahoille jaettavaa ja heidän kanssaan läpikäytäviä yhteisiä pelisääntöjä, prosessikuvausta tai vas-

tuunjakotaulukkoa sisältävää asiakirjaa ei ole. Asiakirja toimisi samalla asiakasrajapinnassa toimimisen ohjeena. Konkreettiset asiakirjat tai lomakkeet hankintatoimen asiantuntijoiden tueksi asiakkuuksien hoitosuunnitelman ja ulkoisten asiakkaiden kanssa yhteisesti sovittavan ja läpikäytävän toimintamallin luomiseksi ovatkin mielestäni tärkeimpiä kehittämisen kohteita. Ne voivat mielestäni olla myös yhdistettynä hankintaan kuuluvia vaiheita mukaellen. Yhteisellä toimintamallilla voidaan vaikuttaa jo lähtökohtaisesti yhteistyötahojen tarpeenmäärittäjien hankintaan sitoutumiseen ja prosessin sujuvuuteen. Näin välttyttäisiin myös tutkimuksessa esiin tulleesta epäselvyydestä hankintatoimelta saatavista palveluista ja niiden laajuudesta. Myös aikataulullisilta väärinkäsityksiltä voidaan välttyä, kun kukin hankinta olisi näin ikään kuin projektoitu. Mäntynevan (2001) mukaan asiakkuuden hallinnassa päästään parhaisiin tuloksiin, kun se on integroitu pysyväksi osaksi organisaation ydintoimintaa ja päivittäistä tekemistä. Organisaation toiminnan kehittäminen ja asiakkuudenhallinnan kehittäminen kulkevat toisin sanoen luonnollisesti rinta rinnan. (Mäntyneva 2001, 117–118.) Luonnos yhdistetystä asiakkuuksien hoitosuunnitelmasta ja toimintamallista on liitteenä 4.

Erityisesti tutkimukseen liittyvissä syvähaastatteluissa nousi esille viestinnän tärkeys. Se osaltaan ylläpitää asiakkaiden tunnetta siitä, että heistä huolehditaan ja että hankintaprosessi sujuu sovitusti. Riittävä viestintä on myös tärkeä osa markkinointiviestintää, jolla luodaan, ylläpidetään sekä vahvistetaan asiakassuhteita. (Isohookana 2007, 62). Pohjois-Karjalan hankintatoimen hankintaprosessissa viestintä tulee ajatella laajasti prosessin suunnittelusta aina sopimushallintaan asti. Esimerkiksi yleisesittelyt kaikista sopimuksista tilausohjeineen- ja tietoineen ovat erittäin oleellisia jo sopimusten noudattamisen kannalta; tiedon tulisi olla mahdollisimman helposti saatavilla ja tilaamisen tulisi olla mahdollisimman helppoa. Kehittämisehdotukseksi nostaisin myös palautejärjestelmän luomisen. Jokaisen hankinnan jälkeen olisi hyvä pyytää lyhyt palaute esimerkiksi sähköisesti, jossa pyydetään yhteistyötahon edustajan/edustajien arvio prosessin sekä hankinnan onnistumisesta. Palautteet olisi tärkeää käydä hankintatoimen organisaation sisäisesti läpi ja tehdä tarvittavia kehittämistoimia ja ennen kaikkea ottaa niistä opiksi.

6.2 Hankintojen strategisten linjausten edistämissuunnitelma

Suomalaisen Työn Liitto teetti keväällä 2018 kunnanvaltuutettujen, kuntien hankinnoista vastaavien virkamiesten sekä valtakunnan tason hankinta-asiantuntijoiden parissa kartoituksen julkisista hankinnoista Suomessa, jonka mukaan yhä useammalla kunnalla on hankintoja ohjaava strategia. Selvityksen mukaan kuntapäätäjät pitävät kuntiin hankittavien tuotteiden ja palveluiden tärkeimpinä valintatekijöinä laatua, kotimaisuutta sekä vaikutuksia paikallistalouteen. Vastuullisuuskriteerit jäävät päättäjien mielissä kauas taakse, mutta erityisesti ympäristövastuun merkityksen uskotaan nousevan tulevaisuudessa merkittävästi. Kaikkein heikoimmin vastuullisuuskysymyksistä korostetaan sosiaalisia kriteereitä eli esimerkiksi sitä, miten tuotteen tai palvelun tuotanto työllistää pitkäaikaistyöttömiä. (Suomalaisen Työn Liitto 2018.)

Suomalaisen Työn Liiton selvitys vahvistaa oman tutkimukseni tuloksia siitä, että Pohjois-Karjalan hankintatoimen yhteistyötahoina toimivat julkisyhteisöt tiedostavat hyvin strategisten linjausten ja arvojen merkityksen hankinnoissaan, mutta ne eivät useinkaan niissä näy. Yllättävän moni haastateltavista totesi yhteistyötahojen vastuuttavan niiden huomioimisen paljolti yhteishankintayksikön Pohjois-Karjalan hankintatoimen huoleksi. Maakunnallisten puitesopimusten osalta hankintatoimen onkin syytä ottaa asiasta jatkossa vahvempi rooli ja myös tiedottaa siitä. Sen sijaan yksittäisen tahon erillishankinnan kohdalla hankintatoimen rooli on mielestäni jatkossakin muistuttaa strategisista linjauksista ja avustaa niiden huomioimisessa, mutta lopulta päätösvalta tulee olla aina yhteistyötahon edustajalla/edustajilla. Pohjois-Karjalan hankintatoimen asiantuntijoiden on hyvä pitää esillä edellä mainittuja asioiden lisäksi yleistä tietämystä hankintojen merkityksestä niin loppukäyttäjille kuin alueen elinvoimatekijänäkin aina kulloisenkin hankintaprosessin yhteydessä, mutta myös vähintään kerran vuodessa toteutettavien asiakaskäyntien ja hankintainfojen/koulutusten yhteydessä.

Julkiset hankinnat on syytä nähdä strategisena työkaluna ja niiden strategisuutta kannattaa vahvistaa. Liittämällä ne osaksi kunnan tmv. julkisyhteisön talous- ja elinkeinopolitiikkaa niiden avulla on mahdollista vahvistaa hyvinvointia, kasvua ja uudistumiskykyä. Julkisten hankintojen kautta voidaan tavoitella huomattavia myönteisiä muutoksia yhteiskunnassamme. Muutoksen avaimet ovat hankinnoista vastaavilla tarpeenmäärittäjillä, mutta myös hankintojen johtamismenetelmissä. Julkisen sektorin toimijoilta vaaditaan sekä uskallusta verkostoitumiseen että kykyä luoda keskinäistä luottamusta ja sitoutumista, sillä ne vähentävät toimijoiden välistä opportunistista toimintaa, edistävät tiedon liikkumista, syventävät toimijoiden motivaatiota oppia toisiltaan, tehostavat tiedon yhteisluomista ja vahvistavat uuden tiedon siirtymistä käytäntöön. On kyse laadukkaasti johdetuista verkostoista ja vaikuttavuuden hankinnasta. Myös innovaatioiden edistäminen on enemmän mahdollista vertaistukea tarjoavissa verkostoissa. (Pyykkönen 2016, 5). Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, 94–95) korostavat, että arvoketjuorientoituneessa hankinnassa hankinnan kehittämisen päähuomion tulisi kiinnittyä loppuasiakkaan kokemaan arvoon ja sen lisäämiseen. Tämä tulisikin ottaa julkisissa hankinnoissa nykyistä enemmän huomioon.

Hankintojen strategisten linjausten edistämiseksi ehdotan ratkaisuna yksinkertaisesti strategisten linjausten parempaa ja suunnitelmallisempaa jalkauttamista niin ulkoisille kuin sisäisillekin asiakkuuksille. Se edellyttää luonnollisesti, että myös yhteistyötahojen hankinnoista vastaavat henkilöt sisäistävät asian ja haluavat asiaa edistettävän. Haastattelujen perusteella jalkautuksia on voitu tehdä, mutta jatkuva ylläpito ja käytäntöön soveltaminen on ikään kuin unohtunut arjen kiireisiin. Kyseessä on mitä suurimmissa määrin johtamiseen liittyvä kehittämiskohde, mikä koskee myös hankintatoimea yhteishankintana toteutettujen puitesopimusten osalta. Kehittäminen edellyttää organisaatiolta uudentyyppistä osaamista ja muuttaa osaltaan sen johtamisprosesseja. Kehittämiseen kytkeytyy aina myös muutos ja sen johtaminen, kun totutusta siirrytään toiseen tapaan tai ajatusmalliin. Tavoitteiden asettaminen, resurssien kohdentaminen sekä arvioinnin ja seurannan organisointi pienentää selvästi epäonnistumisen riskiä. Kaiken lisäksi on osattava markkinoida kehittämisestä tai muutoksesta saatava lisäarvo. (Mäntyneva 2001, 123.)

Muutos- ja kehittämisprosessissa on tärkeää pyrkiä säilyttämään hyvä työilmapiiri, sillä se vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaatiossa vakiintuneita toimintamalleja, normeja ja arvoja sekä ajattelutapoja. Ilmapiiri on yksi sekä organisaatio-kulttuurin ilmentymä että osittain myös sen seurausta. Ilmapiiri muodostuu ihmisten kokemuksista siitä, minkälaista on työskennellä organisaatiossa. Siihen vaikuttavat erityisen paljon työpaikan sosiaaliset suhteet ja varsinkin johtaminen. (Viitala 2013, 18). Muutosjohtamisessa keskitytään usein asioihin, kun pitäisi keskittyä ihmisiin. Pohjois-Karjalan hankintatoimessa muutos on pysyvä olotila ja organisaation muutosvalmius on toiminnan edellytys. Haasteelliseksi tilanteen tekee se, että toimintaan ei vaikuta ainoastaan sisäiset, vaan myös toimintaympäristön sekä yli 50 ulkoisen asiakkaan toiminnassa tapahtuvat muutokset. Nämä huomioiden muutos- ja kehittämistyön johtamisella voisi olla hankintatoimen organisaatiossa suurempi painoarvo.

Hankintojen strategisten linjausten edistämiseksi laadittavan erillisen suunnitelman sijaan ehdotan strategisista linjauksiin liittyvät asiat laitettavan omana osionaan osaksi asiakkuuksien hoitosuunnitelmaa, jolloin ne nousevat aina ikään kuin väkisin keskusteluun. Tämä olisi konkreettinen apu yhteistyötahojen hankinnoista vastaaville ja hankintatoimen asiantuntijoille asioiden esille ottamiseksi niin sanotun positiivisen lobbauksen avuksi. Myös jo aiemmin Pohjois-Karjalan hankintatoimelle tehty BSC-mittari, eli tasapainotettu mittaristo kannattaisi päivittää ja ottaa strategisen johtamisen tueksi. Luonnos yhdistetystä asiakkuuksien hoitosuunnitelmasta ja toimintamallista on liitteenä 4.

6.3 Perehdyttämisen ja hankintaprosessin toteutuksen toimintamalli

Pohjois-Karjalan hankintatoimessa asiantuntijaorganisaationa henkilöstön osaaminen on keskeinen menestystekijä. Asiakastytyväisyyskyselyn ja erityisesti haastattelujen perusteella selkeästi koettiin, että hankintatoimen asiantuntijoiden

osaamistasoissa on melko paljon vaihtelua. Asiantuntijoilta toivotaan myös isompaa roolia strategisten linjausten edistäjänä, erityisesti innovoinnin edistämässä sekä uusien toimintamallien ja vaihtoehtoisten hankintatapojen esittelijänä. Innovatiivisilla hankinnoilla on laajempaakin yhteiskunnallista merkitystä muun muassa kilpailukyvyn parantumisen, markkinoiden kehittymisen ja ympäristö- ja sosiaalisten haasteiden ratkaisemisessa. Strategiaorientoituneella ja systemaattisella osaamisen johtamisella organisaatio voi paitsi varmistaa työntekijöiden ammattitaitoa, myös ohjata muutosta sekä rakentaa kilpailuetuja sekä haluaansa tulevaisuutta. Mitä muuttuvammassa organisaatioympäristössä eletään, sitä enemmän tarvitaan innovaatioita toiminnan eteenpäin viemiseksi. Innovaatiot tarvitsevat kuitenkin muutosta tukevan organisaatiokulttuurin, jossa tietoa jaetaan ja opitaan jatkuvasti uutta. (Lämsä & Päivike 2013, 35.)

Yhteistoimintalain (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä) 334/2007 mukaiset perehdytys- ja koulutussuunnitelmat ovat osana Joensuun kaupunkikonsernin henkilöstöstrategian ohjaamaa henkilöstösuunnitelmaa. Suunnitelmat on tehty yleisellä tasolla, eikä niissä ei mennä luonnollisesti yksityiskohtaisesti esimerkiksi juuri hankinta-asiantuntijan perehdytyksen sisältöön. Pohjois-Karjalan hankintatoimen yhteistyötahojen ja sitä kautta kilpailutusmäärien nopea lisääntyminen on aiheuttanut viime vuosina yhä enemmän henkilöstön resurssipulaa ja tarvetta rekrytointeihin. Myös työntekijöiden luonnollinen vaihtuvuus on johtanut siihen, että hankintatoimen hankinta-asiantuntijoista suurin osa on työskennellyt alalla vasta vähän aikaa. On selvää, että kokemus luo asiantuntijuutta. Organisaation voimavarojen mahdollisimman tarkoituksenmukainen käyttö ja hyödyntäminen kuuluvat esimiehen vastuualueisiin. On tärkeää arvostetaan ja tunnustetaan yksilöiden erilainen kokemus, osaaminen, asiantuntijuus sekä näkemykset organisaation tärkeänä pääomana. Koska asiantuntijoiden henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat väistämättä hankintaprosessin sujuvuuteen ja kokemukseen palvelun laadusta, on johdon tehtävä huolehtia, että palkataan oikeanlaisia ihmisiä oikeanlaisiin tehtäviin (Heilmann 2019). Alaisten onnistuminen on edellytyksenä esimiehen tehtävän onnistumisessa. Pohjois-Karjalan hankintatoimessa tarvitaan monenlaisia ihmisiä ja monenlaista osaamista yhteistyötahojen moni-

naisuudesta ja hankittavien asioiden laajuudesta johtuen. Yhteishankintayksikössä ei vain johtajalta, vaan myös koko organisaatiolta vaaditaankin moninaisuuden johtamisen taitoja. Monimuotoisuuden huomioivalla palvelujen suunnittelulla monimuotoisuuden voi kääntää liiketoimintaeduksi tai kuten Pohjois-Karjalan hankintatoimen tapauksessa, yhteistahon kokemaksi lisäarvon saamiseksi. Se on asiakaslähtöisyyttä. (Sinnemäki 2019, 4.)

Asiakaslähtöisyyden näkökulmasta ajatellen Pohjois-Karjalan hankintatoimen kannattaa kehittää tietoisesti tavanomaisten palveluun kuuluvien perustoimintojen lisäksi myös innovaatio-osaamistaan sekä verkostoitumistaitoja. Innovaatio-osaamisessa on sanan hienosta kaiusta huolimatta yksinkertaisesti kyse siitä, että pyritään eroon tavanomaisista tavoista lokeroida ja tehdä asioita. Tämä edellyttää ihmisiltä rohkeutta opetella uutta; on pakotettava itsensä oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Sitran julkaisemassa artikkelissa jo kuluneen innovaatiokäsitteen sijaan halutaan puhua mieluummin arvonluonnista. Uudenlaisen arvon luominen vaatii laaja-alaista arvoa tuottavien verkostojen ymmärtämistä ja hallintaa; tunne asiakkaasi. Asiakas- tai käyttäjälähtöisyys edellyttää organisaatioiden kykyä joustaa ja muuntua innovaatioita ja innovatiivisuutta tukevaksi rakenteeksi. Asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen vaatii ruohonjuuritasolla havainnoitua todellista arvoverkoston tuntemista. Tämä puolestaan edellyttää yrityksen johdolta uudenlaisen osaamisen arvostamista sekä innovointia tukevaa johtajuutta; ilman johdon tukea innovaatiohankkeet eivät kosketa yrityksen strategiaa, eikä niille voi silloin luoda organisatorisesti kestäviä toimintaedellytyksiä. Innovointi edellyttää myös fakkiutuneiden ajatusmallien ja arvopohjan muuttamista sekä kykyä hyväksyä muutoksia. (Ruckenstein ym. 2011, 124–128.)

Yli-innovaatioaktivistiksi itseään tituleeraava Anssi Tuulenmäki muistuttaa, että kehitys ja innovointi lähtevät lopulta arkisista asioista. Usein ne ajatellaan liian korkealentoisiksi ja vaikeiksi. Innovatiivista asiakaspalvelua on esimerkiksi se, että löydetään asiakkaalle uudenlaisia tapoja tehdä hankintoja tai vaikkapa uusia yhteistyökumppaneita, joiden avulla asiakas pystyy kehittämään toimintaansa tai palveluvalikoimaansa. Tuulenmäki peräänkuuluttaa positiivista tunne-energiaa ja innostuneisuutta sekä rohkeutta poiketa virrasta. (Tuulenmäki 2018). Julkisessa

hankinnassa innovatiivisuus voi ilmetä hankinnan eri vaiheissa. Ensinnäkin hankintaprosessissa eli miten hankimme ja suunnittelemme hankinnan; mahdollistaanko hankinnalla innovaatiot ja kehittäminen. Toiseksi hankinnan kohdetta määrittäessä; tähdätäänkö hankinnalla innovaation syntyyn käyttöönottoon ja leviämiseen. Ja kolmanneksi hankinnan kohteen toteutustavassa; onko hankinnan sopimus- tai toteutusmalli innovatiivinen tai tukeeko se innovaatioiden syntyä. Innovaatioiden tärkeyden ymmärrystä ja innovaatio-osaamista tulisi lisätä ja tukea niin Pohjois-Karjalan hankintatoimen sisäisesti kuin yhteistyötahojen tarpeenmäärittäjienkin parissa esimerkiksi koulutusten muodossa.

Koulutusten lisäksi innovaatioiden edistäminen vaatii ennen kaikkea kokeilemiseen rohkaisevaa toimintakulttuuria. Suomessa kokeilukulttuurin käyttöönotto on asetettu hallitusohjelmaan tavoitteeksi. Tavoitteena on ollut tuottaa innovatiivisia ratkaisuja yhteiskunnan ja palvelujen kehittämiseen, edistää omatoimisuutta ja yrittäjyyttä, vahvistaa alueellista ja paikallista yhteistyötä sekä edistää kansalaislähtöisiä toimintatapoja. Laajempina tavoitteena on tehdä Suomesta maailman paras innovaatio- ja kokeilu ympäristö vuoteen 2025 mennessä. Valtioneuvoston kanslia on julkaissut oppaan kokeilujen tukijoille julkisella sektorilla. Kokeilukulttuuri vaatii asennemuutosta, mutta myös riittävää tukea puhjetakseen kukkaan. (Kokeileva Suomi 2019, 6).

Pohjois-Karjalan hankintatoimessa rekrytoinnista ja perehdytyksestä vastaavat oman työnsä ohella pääsääntöisesti hankintapäällikkö, hankintojen kehittämispäällikkö ja hankintasuunnittelija. Onnistuneet rekrytoinnit ovat elintärkeä osa toimivan ja asiakkailleen lisäarvoa tuottavan organisaation rakentamisessa. Kuntasektorin rekrytoinnissa on haastavaa se, ettei se voi kilpailla palkkatasossa yksityisen sektorin kanssa. Konkreettisine kilpailuetuina voidaan pitää lähinnä kunta-alan pitkiä lomioita ja mahdollisuutta osittaiseen etätyöhön. Pohjois-Karjalan hankintatoimen kaltaisessa organisaatiossa onkin keskeistä luoda sellainen huipukulttuuri, joka houkuttelee oikeanlaisia resursseja organisaatioon ja että organisaatiossa viihdytään. Rekrytoinnissa on oleellista määrittää, minkälainen henkilö osaa tuoda osaamisen parhaalla tavalla yrityksen käyttöön, jos mietitään esimerkiksi arvojen yhdenmukaisuutta. Kun määrittely on tehty, voidaan aloittaa

varsinainen rekryointivaihe eli osaamisen etsiminen. (Savolainen 2016). Olisi myös tärkeää miettiä, minkälaista osaamista organisaatio tarvitsee menestyäkseen tulevaisuudessa. Pohjois-Karjalan hankintatoimen osalta rekryointiin liittyvänä kehittämiskohteena ja haasteena on enemmänkin se, että miten voisi vaikuttaa henkilökunnan pysyvyyteen. Rekryointi ja perehdyttäminen sitovat paljon niin henkisiä kuin fyysisiäkin resursseja; hankinta-asiantuntijan kouluttaminen vasta-alkajasta asiantuntijaksi vie aina vähintään vuoden.

Rekryointiosaamisen lisäksi riittävä perehdyttäminen on avainasemassa. Vaikka perehdytystä on mietitty ja toteutettu tietyllä konseptilla, ei varsinaista tarkempaa perehdytysuunnitelmaa ole olemassa. Asiaan vaikuttaa toki myös se, että hankinnasta riippuen tehtävissä toimissa voi olla paljonkin vaihtelua. Ei ole yhtä ainoaa ohjetta ja tapaa suorittaa hankintaprosessia, ja hankintalainsäädäntöäkin pitäisi osata soveltaa. Alalle ei ole olemassa tiettyä koulutusohjelmaa ja työkokemuksista omaavia henkilöitä ei ole juurikaan saatavilla. Parhaaksi tavaksi oppia onkin osoittautunut tekemällä oppiminen (learning by doing). Sen perusta on Deweyn pragmatismina tunnettu kasvatustilfilosofia, jonka mukaan uusien taitojen oppiminen tapahtuu kokemusperäisesti tekemisen reflektoidun kokemuksen kautta (Dewey 1957, 6–7.) Myös kokeneemman asiantuntijan vierellä kulkeminen ja avustaminen ensimmäisissä hankinnoissa on erittäin tärkeää. Haastatteluissaakin esiin noussut mentorointi olisikin syytä ottaa systemaattisesti osaksi perehdytysprosessia. Mentorointi on myös yksi tehokkaimmista tavoista jakaa hiljaista tietoa kokeneemmalta asiantuntijalta aloittavalle asiantuntijalle. Mentorointi on työskentelyä käytännössä asiantuntijan ohjauksessa. (Kupias ym. 2014, 245.) Oman havainnointini perusteella sillä on suuri merkitys osaamisen kehittämisessä ja ammatillisen itsevarmuuden kehittämisessä. Mentoroinnin haasteeksi ovat osoittautuneet riittämättömät aika- ja henkilöstöresurssit.

Pohjois-Karjalan hankintatoimessa pidetään säännöllisesti viikkopalavereita, joissa käydään ajankohtaisia hankinta-asioita ja pohditaan yhdessä esimerkiksi ratkaisuja eteen tulleisiin haastaviin tilanteisiin. Ilmapiirollä on keskeinen merkitys,

sillä avoimessa ilmapiirissä onnistumisen tai epäonnistumisen kokemuksen reflektointi voi osoittautua kaikkien yhteiseksi oppimiskokemukseksi. Suhtautuminen ja asennoituminen omiin kykyihin ja ympäristön tukeen muuttuu näin myönteisemmäksi, ja riskinoton kynnyksensä madaltuu ja rohkeus kasvaa. (Siitonen 1999, 154.) Nokian entinen toimitusjohtaja Risto Siilasmaa on lanseerannut tälle termin ”paranoidi optimismi”. Hän painottaa johdon roolia esimerkkinä: ”kun johto säteilee aitoa optimismia, se tarttuu muihinkin” (Siilasmaa & Fredman 2018, 313.) Viikkopalavereita voisi hyödyntää tähän enemmänkin. Tiimioppiminen edellyttää prosessiosaamisen johtamisen taitoja, jossa keskiössä ovat sitouttaminen tiimin toimintaan, tehtävien priorisointi, tiimidynamiikasta huolehtiminen, ryhmätyö- ja ideointimenetelmien hyödyntäminen sekä sparraus (HANKI 2019, 41). Jo vuosia Pohjois-Karjalan hankintatoimessa toteutettu jokaisen hankinnan sisäinen laadunvarmistus voidaan nähdä myös yhtenä tiimioppisen muotona. Käytännössä julkaistavan tarjouspyynnön lukee ja hyväksyy yhteistyötahon tarpeenmäärittäjän lisäksi ainakin yksi kollega. Tutkimuksen perusteella vastaavanlaista toimintaa olisi hyvä olla myös hankintaprosessin välivaiheissa, jolloin vältyttäisiin mahdollisilta tilaajan näkökulmasta ikäviltä viime hetken muutoksilta ja aikataulullisilta ongelmilta.

Viikkopalaveri toimii myös olennaisena osana organisaation sisäistä viestintää ja tiedon jakamisen foorumina. Pohjois-Karjalan hankintatoimen kaltaisessa organisaatiossa on oleellista tunnistaa oikeanlainen, tarvittava tieto ja johtaa sitä. Tiedon johtaminen on tiedon luomista, hankintaa, varastointia, jakamista ja kykyä soveltaa tietoa. Yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi, ja hiljainen tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi. (Sydänmaanlakka 2004, 233.) Tiedon johtamisella hankinnoissa tarkoitetaan konkreettisesti esimerkiksi sitä, että sopimusehdot ja kannusteet pohjautuvat dataan ja mietittyihin skenaarioihin. Tai sitä, että kilpailutusten vertailumalleissa hinnan ja laadun painoarvojen määrittäminen perustuu tietoon. Tutkimukseni perusteella Pohjois-Karjalan hankintatoimen pitkälle kehitetty hankintaprosessi kaipaa enemmän tilaa vaihtoehtoisille malleille, joihin tiedon systemaattisemmalla hyödyntämisellä ja johtamisella voidaan päästä.

Jo siksi, että useampi henkilö vastaa perehdytyksestä, perehdytyksen tueksi olisi mielestäni hyvä ottaa käyttöön erillinen perehdyttämisen tarkistuslista. Perehdytyksen tarkistuslistojen mallipohjia löytyy paljon muun muassa internetistä. Liitteenä 5 on luonnos perehdytyksen tarkistuslistasta, joka on tehty mukaillen Työturvallisuuskeskuksen mallia (Työturvallisuuskeskus 2019). Oman kokemukseni ja haastattelujen pohjalta myös hankintatoimen sisäisen hankintaprosessin toteuttamisen tueksi tarvitaan niin sanottu hankintaprosessin toteuttamisen toimintamalli/tsekkilista. Yksinkertaisemmassakin hankintaprosessissa on paljon eri vaiheita ja rutinoituminen sekä varmuus omasta tekemisestä vaativat toistoja. Lisäksi jo kokeneemmalla hankinta-asiantuntijalla saattaa olla jopa kymmenen erilaista hankintaprosessia yhtä aikaa huolehdittavana. Tsekkilista toimisi näin myös projektinhallinnan apuvälineenä.

Hankintaprosessin toimintamalliin/tsekkilistaan on tarkoitus kirjata yksityiskohtaisesti eri hankinnan vaiheissa tehtävät toimet mukaan lukien hankintojen menettely- ja toteuttamistapavaihtoehtoja, jotta asiakkaalle osataan esitellä vaihtoehtoisia tapoja ja skenaarioita ja jonka asiantuntijat voivat käydä läpi yhdessä yhteistyötahojen tarpeenmäärittäjien kanssa. Hankintaprosessin toimintamallissa/tsekkilistassa käsiteltäviä asioita ovat ainakin seuraavat: Strategisten linjausten huomioiminen; onko kartoitettu markkinat, onko huomioitu pk-yritysten osallistumismahdollisuudet tai voisiko hankintaan soveltaa ympäristö- tai sosiaalisia kriteereitä? Olisiko hankinnassa potentiaalia innovaatioille? Onko yhteistyötaholle tarpeen selvittää esimerkiksi tilaajavastuulain edellyttämiä toimia ja veloituksia? Onko yhteistyötahon kanssa käyty hankinnan ja hankintalain määräämät aikataululliset seikat; tarjousaika, valitusaika ja sopimusten laatiminen sekä allekirjoitus? Onko yhteistyötaholle avattu, mitä tarkoittaa käytännössä, jos hankinta sisältää laadullista arviointia ja millaista sitoutumista se vaatii asiakkaalta? Ovatko hankinnan roolit ja vastuut käyty läpi ja mielellään myös kirjattu ylös? Ovatko käyttäjien ja loppukäyttäjien mielipiteet kuultu? Onko viestinnästä ja esimerkiksi väliaikatietojen antamisesta sovittu? Onko hankinta aikataulutettu ja projektoitu? Luonnos hankintaprosessin toimintamallista/tsekkilistasta on liitteenä 6.

7 Yhteenveto ja pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Pohjois-Karjalan hankintatoimen sisäisiin prosesseihin ja ulkoisiin asiakkuuksiin liittyviä eniten kehittämistä vaativia kohteita sekä luoda esiin nousseille kohteille konkreettiset kehittämissuositukset tai toimintamallit. Tietoa kehittämiskohteista haettiin luomalla, toteuttamalla ja analysoimalla asiakastytyväisyyskysely sekä syventävät teemahaastattelut. Pohjois-Karjalan hankintatoimen yhteistyötahojen asiakastytyväisyyden tasosta voidaan vetää johtopäätöksiä myös sisäisten prosessien toimivuudesta, sillä sekä sisäiset prosessit että ulkoisiin asiakkuuksiin liittyvät toimet tai niiden puute vaikuttavat väistämättä toinen toisiinsa. Lisäksi selvitettiin yhteistyötahojen käsityksiä muun muassa yhteishankintayksikön ja tarpeenmäärittäjien roolien ymmärryksestä, hankintaprosessista ja heidän omasta hankintaosaamisestaan. Erityisesti asiakastytyväisyyskyselyä syventävät haastattelut selvensivät, mitkä kolme kehittämiskohdetta vaativat syvempää analysointia ja kehittämissuosituksia. Kaiken kaikkiaan Pohjois-Karjalan hankintatoimen asiakastytyväisyys on kuitenkin hyvällä tasolla ja yksikön toimintaa pidetään tarpeellisena.

Tutkimusaiheen valintaan vaikutti aito tarve suunnitella ja toteuttaa Pohjois-Karjalan hankintatoimen ensimmäinen virallinen asiakastytyväisyyskysely. Asiakastytyväisyyskysely tullaan toteuttamaan jatkossa vuosittain, jolloin saadaan vertailupohjaa edelliseen vuoteen. Vuosittain on myös hyvä katsoa uudet kehittämiskohteet, joihin fokuksia enemmän. Jo asiakastytyväisyyskyselyn pohjaa laadittaessa kävi ilmi, että aihe on erittäin laaja ja hankalasti rajattavissa. Hankintaprosessi koostuu lukemattomista jopa vähäpätöisiltäkin tuntuvista toimituksista, jotka vaikuttavat kokonaisuutena asiakastytyväisyyden tasoon. Aiheen käsittelyä on auttanut oma työkokemus ja yhteistyö maakunnallisesti Pohjois-Karjalan hankintatoimessa. Se tuo myös realistista näkökulmaa julkisten hankintojen toteuttamisesta; on eri asia julistaa korkealentoisia tavoitteita kuin käytännössä niitä toteuttaa. Pidän tärkeänä sitä, että tutkimuksestani on konkreettista hyötyä ja apua Pohjois-Karjalan hankintatoimen kehittämistoimiin ja yksikön tulevaisuuteen ja sitä kautta jopa maakunnallisten hankintojen tulevaisuuteen.

Opin tutkimuksen aikana paljon asiakkuuksista ja asiakkuuksien hallinnasta, muutos-, arvo-, kehittämistyön- ja osaamisen johtamisesta sekä kehittämisestä. Opin myös itse tutkimisesta ja tutkimuksen tekemisestä. Mielestäni onnistuin työssäni kuitenkin hyvin sen laajuudesta huolimatta ja löysin asiakastyytyväisyyskyselyn ja haastatteluiden avulla selkeitä kehittämiskohteita. Tutkimuksessa selvisi, että asiakastyytyväisyys kumpuaa pitkälle Pohjois-Karjalan hankintatoimelta saatavasta lisäarvosta yhteistyötahon hankintaprosessiin. Tähän taas vaikuttavat eniten Pohjois-Karjalan hankintatoimen hankintoja toteuttavien henkilöiden hankintaosaaminen sekä kyky toteuttaa hankintaprosessi sujuvasti yhteistyössä asiakkaan kanssa. Pohjois-Karjalan hankintatoimelta odotetaan myös suurempaa roolia hankintojen strategisten linjausten, erityisesti innovaatioiden, edistäjänä. Hankintaprosessi kokonaisuutena kulminoituu asiakkuuksien hallintaan ja prosessin aikaiseen viestintään, jonka vuoksi se nousi yhdeksi kolmesta kehittämiskohteesta. Kuten aiemmin todettua, ilmi tulleet kehittämiskohteet liittyvät lopulta toinen toisiinsa. Tämän vuoksi varsinaisiksi laadittaviksi kehittämissuunnitelmiksi tai toimintamalleiksi valikoituivat yhdistetty asiakkuuksien hoitosuunnitelma ja toimintamalli ulkoisten asiakkuuksien tueksi sekä hankintaprosessin toimintamalli/tsekkilista hankintatoimen sisäiseen käyttöön hankintaprosessin sujuvuuden tueksi. Myös erilliselle perehdyttämisen tarkistuslistalle on selkeästi tarvetta.

Johtamista ja esimiestyötä ei voi liikaa korostaa, kun puhutaan organisaatiosta ja prosesseista ja niiden kehittämisestä. Lopulta on aina kyse johtamisesta; johdon asenteet ja näkemys monimuotoisuudesta heijastuvat vahvasti koko työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin sekä asiakaskunnan kokemaan palvelun laatuun. Pohjois-Karjalan hankintatoimen organisaation tehtävänä ja tavoitteena on tuottaa lisäarvoa palvelun tai tuotteen muodossa organisaation sidosryhmille. Lisäarvon tuottamisen avaintekijä on asiantunteva ja innostunut henkilöstö, joka osaa ja jaksaa edistää uusia hankintamenettelyjä, toimintamalleja ja hankintojen strategisia linjauksia. Hankintaosaamisen puute on tunnistettu alalla suurimmaksi syyksi joustavuuden ja innovoinnin mahdollistavien hankintamenettelyjen vähäiselle käytölle. Toinen merkittävä syy on se, että minimoidaan epäonnistumisen

mahdollisuudet. Myös markkinaoikeuden pelko voi vaikuttaa siihen, että pysytellään tutuissa ja turvallisissa käytännöissä.

Asiantuntijuus on myös edelläkävijyyttä, trendien tunnistamista. Alan uusimmista käytänteistä tuleekin olla jatkuvasti kiinnostunut. Itse peräänkuulutan innostamista ja niin sanottua sisäistä yrittäjyyttä tukevaa johtamista ja organisaatiokulttuuria. Sisäinen yrittäjyys on yrittäjämäinen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa jonkin työyhteisön jäsenenä. Sisäinen yrittäjyys näkyy myös organisaation palveluhenkisyydessä ja joustavuudessa. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 7.) Hankintaosaamisen koulutusten lisäksi innostava asiakaspalvelukoulutus voisi tuoda uutta näkökulmaa myös hankintatoimen henkilöstölle.

Pohjois-Karjalan hankintatoimen yhteistyötahojen ja kilpailutusten määrän viime vuosina kasvettua rajusti, olisi tarpeellista arvioida rekryointitarpeen lisäksi jo olemassa olevan henkilökunnan työnkuvia ja työkuormaa. Oman havainnointini perusteella esimerkiksi hankintapäällikön työajasta menee suuren kilpailutusmäärän vuoksi suurin osa ajasta puhtaasti operatiiviseen työhön; hankintapäätösten kirjoittamiseen ja sopimusten tarkastukseen ja allekirjoitusprosessiin. Niin sanotulle yleiselle kehittämiselle saatikka mentoroinnille jää turhan vähän aikaa. Myöskään uusasiakashankintaa tai järjestelmällistä asiakkuuksien hallintaa ei juurikaan ehditä tehdä. Rekrytoinnit ja perehdytys tehdään kaikki oman työn ohella. Työnjaon lisäksi olisi hyvä miettiä esimerkiksi erillisen asiakkuusvastaavan tai henkilöstöasioista vastaavan henkilön rekryointia. Ei kuitenkaan kannata haksahda organisaation muutokseen ilman sisältöä; pelkillä henkilöiden uudelleenaseoinnilla tai titteleiden muutoksilla muutos ei koske muiden resurssien hyödyntämistä ja osaamisen kehittämistä, jolloin tuloksena on vain turhautumista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 97).

Julkisista hankinnoista puhuttaessa ei voida sivuuttaa innovatiivisia hankintoja ja niiden merkitystä niin alueen elinvoiman näkökulmasta kuin kansantaloudellises-
tikin. Tähän liitetään usein keskustelu paikallisuudesta ja paikallisten toimijoiden menestysmahdollisuuksien huomioimisesta. Olipa hankinta millainen tahansa,

sen onnistumista ja parhaiden ratkaisujen ja vaikuttavuuden löytymistä edistää tiivis yhteistyö tilaajan ja toimittajien välillä. Avoin keskustelu ja riittävä viestintä ovatkin avainasemassa Pohjois-Karjalan hankintatoimen toiminnassa jokaista sen asiakkuutta ajatellen. Erityisen onnistuneiden ja innovatiivisten hankintojen takana on aktiivista viestintää ja vuoropuhelua niin markkinatoimijoiden kuin palvelua tai tuotetta käyttävien asiakkaiden, esimerkiksi kuntalaisten kanssa. Myös sisäinen viestintä on tärkeää, jotta kunnassa, kaupungissa tai koko organisaatiossa ymmärretään, mitä hyötyä hankinnasta on, tai mitä arvoja ja tavoitteita hankinnalla voidaan toteuttaa. (Motivan hankintapalvelu 2015, 4.) Mielikuva julkisesta hankinnasta byrokraattisena ja joustamattomana toimijana voidaan muuttaa vain avoimella viestinnällä. Monesti julkiseen keskusteluun nousevat vain epäonnistumiset, kun suurin osa hankinnoista on kuitenkin niitä onnistuneita. Niistäkin tulisi muistaa viestiä. Joustamattomaksikin moitittu hankintalainsäädäntö mahdollistaa loppujen lopuksi paljon; laissa säädetään vain menettelyistä. Se mitä ja miten ostetaan, on hankkivien tahojen määriteltävissä. Hankintayksiköillä ja hankintojen tarpeenmäärittäjillä on paljon vapautta, ja sitä kautta tietysti myös valtaa ja vastuuta hankintoja toteuttaessaan. Vapautta pitää siis osata käyttää viisaasti. Omasta mielestäni joustavuus hankinnoissa = tahtoa, uskallusta ja osaamista soveltaa (fiksusti) hankintalakia. Tosiasiassa hankintalaki ei estä fiksumaa hankintaa, jos vain osaamista ja tahtoa riittää. Ennen kaikkea on kyse tahdosta.

Opinnäytetyöprojekti kesti kaikkiaan lähes vuoden. Aikaresurssien niin salliessa, olisi ollut mielenkiintoista jalkauttaa tämän opinnäytetyön tuloksena syntyneet kehittämissuunnitelmat ja toimintauudistukset Pohjois-Karjalan hankintatoimen sisäisiin prosessien ja ulkoisiin asiakkuuksiin liittyviin toimiin käytännössä ja mitata niiden mahdollinen vaikutus asiakastyytyväisyyden tasoon vuoden kehittämistyön jälkeen. Tässä tilanteessa on kuitenkin olennaista sopia kehittämistoimista ja varmistaa niiden jatkumo yhteistyössä koko Pohjois-Karjalan hankintatoimen organisaation kanssa. Vain siten kehittämisehdotuksista tulee pelkkien ehdotusten sijaan yhteisiä tavoitteita. Toimien vaikuttavuuden arvioinnin aika on siten myöhemmin. Tulee kuitenkin hyväksyä ja tiedostaa, että vaikka monet kehitysehdotukset saattavatkin kuulostaa teoriassa loistavilta, tuovat käytännön rajoituk-

set, kuten työntekijöiden rajallinen aika, resurssivaje tai koulutustarpeen ilmeneminen haasteita näiden käyttöönottoon. Uuden oppiminen ja vanhasta luopuminen vievät usein aikaa ja se tulee huomioida myös kehittämistyön tulevassa edistämisessä. Pohjois-Karjalan hankintatoimen tapauksessa esimerkiksi asiakkuuksien hoitosuunnitelma koskettaa myös sidosryhmiä, joten jalkauttaminen ja yhteisiin tavoitteisiin sitouttaminen koskettaa mitä suuremmissa määrin myös yhteistyötahoja. Vuosittain uusittavan asiakastyytyväisyyskyselyn ja käytökokemusten pohjalta kehittämistoimia voidaan aina uudelleenarvioida ja tehdä tarvittavia korjausliikkeitä. Siten palvelua voidaan edelleen parantaa. Vaaditaan siis ennakkoluulotonta, rohkeaa ja pitkäjänteistä maakunnallista yhteistyötä – ja erityisesti sitkeyttä jaksaa innostua ja vaikuttaa.

Lähteet

- Aaltonen, T. 2017. Etiikka – rajoite vai resurssi työelämässä? Luento Näkökulmia johtamiseen –luentosarjasta Pohjois-Karjalan koulutus kuntayhtymässä 6.10.2017.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Tekesin katsaus 256/2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.
- Armstrong, M. 2009. Armstrong's handbook of management and leadership. A guide to managing for results. London; Philadelphia: Kogan Page.
- Dewey, J. 1957. Koulu ja yhteiskunta. (Suom. K. Kajava). Helsinki: Otava.
- Eronen, M. & Puolakka, T. 2012. Julkisten hankintojen keskittäminen – case kuntasektorin yhteishankinnat. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kandidaatintyö. <http://docplayer.fi/12237437-Julisten-hankintojen-keskittaminen-case-kuntasektorin-yhteishankinnat.html>. 28.4.2018.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, S. & Ruohoniemi, E. 2011. Julkiset hankinnat. Helsinki: WSOYpro.
- EU:n yleinen tietosuoja-asetus (EU)2016/679.
- Euroopan unioni. 1999. Tuomioistuimen päätös C-176/98 Euroopan yhteisöjen komissio vastaan Holst Italia SpA (1998) kohta 26. <http://curia.europa.eu/juris/showPdf.jsf?jsessionid=61CA5C30A50102C3EDF-18FBE2D8CDABF?docid=44875&pageIndex=0&doclang=FI&mode=st&dir=&occ=first&part=1&cid=2276080>. 20.5.2019.
- Friedag, H.R. & Schmidt, W. 2005. Balanced Scorecard – Tasapainotettu mittaristo. Helsinki: Rastor Oy.
- Frost, A. 2014. Knowledge Management Tools. Wrike. http://www.knowledge-management-tools.net/IM_vs_KM.html. 28.3.2018.
- Hallintolaki 434/2003.
- HANKI. 2019. Innovatiivisten hankintojen johtaminen –projekti. Innovatiivisten hankintojen työkalupakki. Tampereen kaupunki. <https://www.innokyla.fi/documents/4451730/acf2a8fd-1ca4-42fc-9e4f-f5d0f08e34b4>. 31.1.2019.
- Hannus J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Harmaala, M. 2018. Pienyrittäjillä edelleen vaikeuksia kilpailla. Uutissuomalainen. Sanomalehti Karjalainen 21.4.2018.
- Hayes, B.E, 2008. Measuring Customer Satisfaction and Loyalty : Survey Design, Use, and Statistical Analysis Methods. Milwaukee (WI 53203): ASQ Quality Press. <https://ebookcentral-proquest-com.tietopalvelu.karelia.fi/lib/pkamk-ebooks/reader.action?docID=3002609-&query=.> 10.10.2018.
- Heilmann, P. 2019. Hyvän johtamisen kriteerit. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>. 1.2.2019.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.

- Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Juva: WSOY.
- Holma, A-M. & Sarmalmaa, J. 2018. Julkisen hankintaprosessin alkuvaiheet – hankintatoimen ja toimittajien välinen vuorovaikutus. Vaasan yliopiston tutkimuksia, 306. Vaasan yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-792-7>. 12.10.2018.
- Härkönen, E., Kuronen, M.J. & Nissinen, J.H. 1990. Uusi ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Joensuun kaupunki. 2014. Joensuun kaupunkikonsernin hankintaohjelma. Joensuun kaupunki.
- Joensuun kaupunki. 2017a. Elinvoiman toimeenpano-ohjelma. Joensuun kaupunginhallitus 11.12.2017 § 518. <http://www.joensuu.fi/documents/11127/5264108/Elinvoiman+toimeenpano-ohjelma/1a4262db-7762-4d47-af85-045d023c1b38>. 19.5.2018.
- Joensuun kaupunki. 2017b. Joensuun konsernistrategia. Joensuun kaupunginvaltuusto 25.09.2017 § 111. <http://www.joensuu.fi/documents/11127/5264108/Joensuun+konsernistrategia+-+Kohti+2020-lukua%2C%20Rohkeasti+uudistuva/57fbe5a1-544c-474f-bd9c-b2ebb93e2550>. 19.5.2018.
- Joensuun kaupunki. 2018. Joensuun kaupunkikonsernin hankintaohje. Joensuun kaupunginhallitus 7.5.2019 § 177. http://webdynasty.jns.fi/djulkaisu/cgi/DREQUEST.PHP?page=meeting_frames. 19.5.2018.
- Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö JOSEK Oy. 2017. Hankintastrategioiden tunnettuus Pohjois-Karjalassa. Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö JOSEK Oy.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. 2005. Osaa ja innovoi – osaja innovoi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2012. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Kaario, K., Sivula, P. & Storbacka, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauppinen, T.J. & Ogg, A.J. 1994. Visiosta tuloksiin – Johtaminen organisaation kilpailuvalttina. Keuruu: Otava.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen: Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita.
- Koiranen, M. & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjäyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kokeileva Suomi. 2019. Kokeiluluotsi – opas kokeilujen tukijalle. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:1. Helsinki: Kokeileva Suomi -hanke

- sekä Kuntaliiton Me Uskaltajat –ohjelma. <https://kokeilevasuomi.fi/opas-tukijoille>. 29.1.2019.
- Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi – luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo: WSOY.
- Kotler, P. 2000. Marketing management. Millennium edition Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc. <http://chettinadtech.ac.in/storage/15-01-30/15-01-30-09-28-57-3176-preethi.pdf>. 30.1.2019.
- Kultalahti, S. 2015. "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Artikkeliväitöskirja. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-651-7.pdf. 20.1.2018.
- Kuntalaki 410/2015.
- Kuntatyönantajat. 2019. Henkilöstö ikäluokittain ja keski-ikä. Tilastot ja julkaisut. <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/ika>. 5.2.2019.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: kenttätyötä ja tosielämän muutospyrkimyksiä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Vastapaino.
- Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.
- Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.
- Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Heiskanen, T. 2017. Kyselyhaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Länsisalmi, H. 1995. Fuusio, alasajo, saneeraus – Miten säilyttää henkilöstön hyvinvointi? Helsinki: MIKTOR.
- Malmi, S. 2016. Inhimillisyys on tulevaisuuden johtajan tärkein ominaisuus. Mercuri Urval –blogi. <http://mercuriurvalblogi.fi/inhimillisyys-on-tulevaisuuden-johtajan-tarkein-ominaisuus/>. 9.8.2016
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Markkinaoikeus. 2017. MAO:481/17. <http://www.markkinaoikeus.fi/fi/index/paatokset/hankintaasiat/hankintaasiat/1501500991962.html>. 30.4.2018.
- Maury, M., Loukomies, T. & Bärlund, A. 2017. Kunnat kuntoon. Helsinki: Kiss-publishing.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Motivan hankintapalvelu. 2015. Viestien fiksumpia hankintoja. Hankkijan viestintäopas. https://www.motiva.fi/files/14992/Viestien_fiksumpia_hankintoja_Hankkijan_viestintaopas.pdf. 2.2.2019.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.
- Neimala, A. & Saariketo, J. 2014. Pk-yritysten osallistuminen, kokemukset ja näkemykset julkisissa hankinnoissa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Kilpailukyky 54/2014. <https://tem.fi/documents/1410877-/2859687/Pk-yritysten+osallistuminen+kokemukset+ja+nakemykset+julkisissa+hankinnoissa+15012015.pdf>. 1.5.2018.
- Nyman, G. & Silén, M. 1995. Muutoshallinta ja business reengineering käytännössä. Helsinki: Yliopistopaino.

- Oakland, J. S. & Tanner, S. 2007. Successfull change management. *Total Quality Management & Business Excellence* 18 (1-2), 1-19.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pekkala E., Pohjonen, M., Huikko, K. & Ukkola, M. 2017. Hankintojen kilpailuttaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Pohjois-Karjalan hankintatoimi. 2017. Pohjois-Karjalan hankintatoimen tilastokatsaus 2017. <http://www.joensuu.fi/documents/11127/204633/Pohjois-Karjalan+hankintatoimen+tilastokatsaus+v.+2017/c9b34a4e-7ec7-494c-a532-ab2e13fc96b0>. 28.4.2018.
- Pohjois-Karjalan hankintatoimi. 2018. Pohjois-Karjalan hankintatoimen hankintaohje. Pohjois-Karjalan hankintatoimi.
- Putkonen, J. 2016. Hankintojen ennakoinnin kehittäminen Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä. Lahden ammattikorkeakoulu yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/120762/Putkonen_Jonna.pdf?sequence=1. 10.5.2018.
- Pyykkönen, J. 2016. Vaikuttavuuden hankinta. Käsikirja julkiselle sektorille. Sitran selvityksiä 115. Helsinki: Sitra.
- Pöllänen, J. 1999. Yksilömarkkinointi – oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.
- Rouvinen, I. 2018. Siun soten hankinnat. Esitys Siun soten hankintaillassa 7.2.2018.
- Ruckenstein, M, Suikkanen, J. & Tamminen, S. 2011. Unohda innovointi. Keskeytymättömyyden arvostamiseen. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran julkaisusarja (Sitra 291). <https://media.sitra.fi/2017/02/27173707-sitra291-2.pdf>. 26.11.2018.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Saastamoinen, J. 2013. Julkisten hankintojen osaamisen kehittämistarpeet Pohjois-Karjalassa. Julkisten hankintojen strateginen osaaminen – hankkeen esiselvitys. Joensuu: Kopijyvä Oy.
- Saastamoinen, J., Tammi, T. & Turtiainen, M. 2013. Julkisten hankintojen alueellinen merkitys Pohjois-Karjalassa. Julkisten hankintojen strateginen osaaminen –hankkeen osaraportti. Joensuu: Kopijyvä Oy.
- Savolainen, K. 2016. Henkilöstöhallinnon tärkein tehtävä yrityksessä - huippukulttuurin luominen ja yrityskansalaisen profiilin identifioiminen. Työelämä muutoksessa –blogi. <http://tyoelamamuutoksessa.blogspot.com/2016/03/yrityksen-hr-rakenteet-osana-menestyvaa.html>. 1.2.2019.
- Siilasmaa, R. & Fredman, C. 2018. Paranoidi optimisti. Näin johdin Nokiaa murroksessa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulun yliopisto. Oulun opettajankoulutuslaitos. Väitöskirja. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn951425340X.pdf>. 31.1.2019.
- Sinnemäki, A. 2019. Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta. Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Menestyst%C3%A4+monimuotoisuudesta+-+elinvoimaa+erilaisuudesta>. 1.2.2019.

- Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Juva: WS Bookwell Oy.
- Suomalaisen Työn Liitto. 2018. Julkiset hankkijat ostopäätösten äärellä – Tiivistelmä selvityksen keskeisimmistä löydöksistä. https://suomalainen-tyo.fi/wp-content/uploads/2018/09/julkiset-hankkijat-ostopaatosten-aarella_tiivistelma.pdf. 29.1.2019.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum: Helsinki.
- Tikkanen, J. 2010. Rakkaus kasvuun – 112 oivallusta johtamiseen. Tallinna: Futogene Oy.
- Tuulenmäki, A. 2018. Lupa toimia eri tavalla. Innovaatiojohtaminen. Luento Näkökulmia johtamiseen –luentosarjasta Pohjois-Karjalan koulutus kuntayhtymässä 14.12.2018.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Energiatehokkuus julkisissa hankinnoissa. TEM oppaat ja muut julkaisut 24/2015. <https://tem.fi/documents/1410877/2795834/Energiatehokkuus+julkisissa+hankinnoissa/1f3d1ad9-f7a9-4169-95a5-6a96414e9a29>. 7.2.2019.
- Työturvallisuuskeskus. 2019. Perehdytyksen tarkastuslista. <https://docplayer.fi/1244715-Perehdyttamisen-tarkistuslista.html>. 9.2.2019.
- Ulkoministeriö. 2014. Maailman kauppajärjestön uudistettu julkisia hankintoja koskeva sopimus tuli voimaan. <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentId=305247&nodeId=15145&contentlan=1&culture=fi-FI>. 1.5.2018.
- Valovirta, V. 2012. Innovaatiotoimintaa edistävät julkiset hankinnat. Helsingin seudun ilmastoseminaari 9.2.2012. https://www.vtt.fi/sites/procuinno/Documents/procuinno_es2.pdf. 12.5.2018.
- Valtiovarainministeriö. 2014a. JYSE 2014 TAVARAT. Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot tavarahankinnoissa. Helsinki: Valtiovarainministeriö. <http://vm.fi/documents/10623/307565/JYSE+tavarat/2d3cdb9b-1c4c-4dcd-9ee2-0aa282115c45>. 27.4.2018.
- Valtiovarainministeriö. 2014b. JYSE 2014 PALVELUT. Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa. Helsinki: Valtiovarainministeriö. <http://vm.fi/documents/10623/307565/JYSE+palvelut/564be8e8-8ed1-4b44-a206-701e54f6348e>. 27.4.2018.
- Valtiovarainministeriö 2017. Valtion hankintakäsikirja. Valtiovarainministeriön julkaisuja 29/2017.
- Wellin, M. 2007. Managing the psychological contract: Using the personal deal to increase Business Performance. Iso-Britannia: MPG Books Ltd. <https://books.google.fi/books?id=EraGFD6lu0C&printsec=frontcover&dq=psychological+contract&hl=fi&sa=X&ved=0CB0Q6A-EwAGoVChMI55bdh8XVxwl-VIqZyCh1AUAF4#v=onepage&q=psychological%20contract&f=true>. 28.1.2019.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Virolainen, I. 2017. Tietoinen johtaminen. Helsinki: Viisas Elämä Oy.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset



**POHJOIS-
KARJALAN
HANKINTATOIMI**

Hyvä yhteistyötahomme edustaja!

Toimintamme kehittämiseksi pyydämme teiltä palautetta palveluistamme. Kartoitamme samalla myös mahdollisia koulutustarpeitanne. Toivomme, että vastaatte kyselyyn 28.5.2018 mennessä. Vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Kysymykset on jaettu viiteen osioon. Tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja siten, että yksittäisen vastaajan tiedot eivät ole tunnistettavissa.

Ystävällisin terveisin,
Pohjois-Karjalan hankintatoimi

1. Edustamani taho *

- Kunta
- Kaupunki
- Kuntayhtymä
- Seurakunta
- Osakeyhtiö
- Yhdistys

2. Vastaajan sukupuoli

- Nainen
- Mies

3. Vastaajan ikä

- Alle 20 v.
- 20 - 29 v.
- 30 - 39 v.
- 40 - 49 v.
- 50 v. tai yli

4. Toimiala, jota edustatte

- Koulutus/varhaiskasvatus
- Tekninen/kaupunkirakenne
- Sote
- Hyvinvointi
- Kulttuuri
- Vapaa-aika/liikunta
- Keskushallinto
- Muu, mikä? _____

5. Käyttämäne palvelun/palvelujen tyyppi (voi valita useamman) *

- Erillishankinta (yksittäisen hankinnan tarjouspyynnön laadintaan osallistuminen)
- Puitesopimuksen laadintaan osallistuminen
- Puitesopimukseen liittyminen
- Koulutukseen osallistuminen
- Hankinta-avun pyytäminen omaan hankintaan
- Muu, mikä _____

6. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten rooliasi organisaationne hankinnoissa?

*

- Tilaan sopimustuotteita
- Olen mukana tarpeenmäärittäjänä yksittäisissä hankintojen suunnittelu- ja kilpailutusprosesseissa
- Hankinnat kuuluvat olennaisena osana työhöni ja olen hankintaprosesseissa mukana jatkuvasti
- Päätän toimialani hankinnoista
- Muu, mikä _____

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla: 1= täysin eri mieltä, 2= osittain eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= osittain samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä






7. Osio I: Asiakaspalvelu/Palvelun laatu/roolit *

	1	2	3	4	5
1. Henkilökunta on helposti tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Saamani palvelu on asiantuntevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ymmärrän Pohjois-Karjalan hankintatoimen roolin (kilpailutuksen toteuttaja) hankinnoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ymmärrän ns. substanssiosaajan (ko. sektorin viranhaltija tarpeenmäärittäjänä) roolin hankinnoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Koen saavani lisäarvoa (hyötyä, helpotusta) hankintaprosessiin Pohjois-Karjalan hankintatoimelta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Koen, että nykyinen komissiomaksumalli on toimiva (toimittajat maksavat komission)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Käytän Pohjois-Karjalan hankintatoimen palveluita myös jatkossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla: 1= täysin eri mieltä, 2= osittain eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= osittain samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

8.
Osio II: Strategiset valinnat






*

	1 	2 	3 	4 	5 
1. Edustamallani taholla on olemassa hankintastrategia/ohjelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tunnen edustamani tahon hankintastrategian sisällön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Koen, että hankintastrategiat tulevat huomioiduksi myös tarjouspyynnön sisällössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mielestäni hankinnoilla on tärkeää edistää alueen elinvoimaisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mielestäni hankinnoilla on tärkeää työllistää esim. pitkäaikaistyöttömiä (sosiaaliset näkökulmat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Mielestäni hankinnoissa tulee aina huomioida ympäristötekijät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Panostan suunnitteluvaiheessa siihen, että markkinoille syntyisi uusia innovaatioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Koen saavani apua em. strategisten linjausten huomioimiseen Pohjois-Karjalan hankintatoimelta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Käytän pienhankintojen kilpailuttamiseen sähköistä Pienhankintaportaalia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla: 1= täysin eri mieltä, 2= osittain eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= osittain samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

9.
Osio III: Hankintaprosessi; suunnittelu, kilpailutus

*

	1 	2 	3 	4 	5 
1. Tunnen Pohjois-Karjalan hankintatoimen hankintaprosessin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tiedostan hankintaprosessin vaatiman ajan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mielestäni minulla on riittävästi aikaa hankintoihin osallistumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Koen, että toiveitamme kuunnellaan hankintojamme valmisteltaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Koen, että osallistuminen hankintojen suunnitteluun on kannattavaa (hyödyllistä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Koen, että maakunnallisissa hankinnoissa kuuluminen hankintojen suunnitteluryhmiin on kannattavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Tiedostan markkinakartoituksen merkityksen hankinnan suunnitteluvaiheessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Koen saavani apua markkinakartoitukseen Pohjois-Karjalan hankintatoimelta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Koen saavani apua valintaperusteiden suunnitteluun Pohjois-Karjalan hankintatoimelta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla: 1= täysin eri mieltä, 2= osittain eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= osittain samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

10.
Osa IV: Sopimushallinta ja viestintä

*

	1	2	3	4	5
1. Tiedän, mistä voimassaolevat (Pohjois-Karjalan hankintatoimen kautta kilpailutetut) sopimukset löytyvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Käytän hankintatoimen Sopimushallinnan ohjelmaa jatkuvasti etsiessäni esim. ostopaikkoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Löydän ostopaikat helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mielestäni hankintasopimukset ovat selkeitä (helposti ymmärrettäviä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tiedostan, että sopimukset, joihin olemme liittyneet, ovat sitovia (enkä tee ns. ohiostoja)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Mielestäni Pohjois-Karjalan hankintatoimen kilpailuttamien sopimusten sopimustuotteet tai palvelut ovat tilaajille kokonaistaloudellisesti edullisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Koen Pohjois-Karjalan hankintatoimen laatimien puitesopimusten Yleisesittelyt hyödyllisiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Olen saanut sopimushallinnan käyttöopastusta Pohjois-Karjalan hankintatoimelta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Hankinta@jns.fi –osoitteeseen lähettämiini kysymyksiin/viesteihin vastataan nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Pohjois-Karjalan hankintatoimi informoi mielestäni riittävästi hankintaprosessin eri vaiheissa (hankinnasta, jossa olemme mukana) ml. sopimuskausi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Mielestäni sopimuksia seurataan hankintatoimen osalta riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Reklamaatioprosessi toimii sujuvasti Pohjois-Karjalan hankintatoimen hallinnoimissa sopimuksissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla: 1= täysin eri mieltä, 2= osittain eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= osittain samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

11. Osa V: Osaaminen ja koulutus

*

	1	2	3	4	5
1. Tunnen hankintalain siten, että pystyn tekemään itse hankintoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tiedän, mitä vaiheita hankintaprosessissa on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tiedän oikeuteni ja velvollisuuteni tilaajana hankintaprosessin aikana (esim. tietojenvaihto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tiedän, miten toimia, kun haluan toteuttaa hankintani yhteistyössä Pohjois-Karjalan hankintatoimen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tunnen hankintojen kolmiportaisen järjestelmän; pienhankinnat, kansalliset hankinnat ja EU-hankinnat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Mielestäni on hyvä, että Pohjois-Karjalan hankintatoimen hankintaprosessi on täysin sähköinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Tarvitsen koulutusta sopimushallinnan ohjelman käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Tarvitsen koulutusta sopimusten tulkintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Tarvitsen koulutusta sähköisen Pienhankintaportaalin käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Olen saanut apua (pyydettyessä) Pienhankintaportaalin käyttöön Pohjois-Karjalan hankintatoimesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Millaisia (aiheita) julkisten hankintojen koulutuksia toivoisitte järjestettävän?

13. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Pohjois-Karjalan hankintatoimen palveluja toiselle julkisyhteisölle? (0= En suosittelisi, 10= Suosittelisin)

En suosittelisi Suosittelisin

14. Vapaa sana; Mitä muuta haluaisit sanoa palvelustamme? Mitä toivoisit kehitettävän?

**15.
Millaisena näette keskitettyjen hankintojen ja yhteishankintayksikön aseman tulevaisuudessa?**

Kooste tuloksista ja haastattelurunko

Olennaisia tuloksia asiakastytyväisyyskyselystä (vastaajia 171, joista 67 % oli naisia ja 33 % miehiä. Vastaajista suurin osa oli yli 50 vuotiaita (59 %)):

- 37 % vastaajista (63) ilmoitti toimivansa vain tilaajana, eli he eivät osallistu varsinaisiin hankintaprosesseihin
- Eniten käytetty palvelun tyyppi oli erillishankintaan osallistuminen eli yksittäisen kunnan tai tahon oma hankinta, joka halutaan kilpailuttaa Pohjois-Karjalan hankintatoimen kautta (51 %)
- Väite ”hankintatoimelta saatava palvelu on asiantuntevaa” sai keskiarvon 3,9
- Eniten osion I kysymyksissä tuli hajontaa väittämän ”Koen saavani lisäarvoa (hyötyä, helpotusta) hankintaprosessiin Pohjois-Karjalan hankintatoimelta” (keskihajonta 1,2)
- Vähiten keskihajontaa syntyi väittämissä ”Saamani palvelu on asiantuntevaa” ja ”Käytän Pohjois-Karjalan hankintatoimen palveluja myös jatkossa kohdalla” (keskihajonta 0,9)
- Väittämässä ”Tunnen Pohjois-Karjalan hankintatoimen hankintaprosessin” en osaa sanoa- vastausten osuus oli 25 % (43 vastaajaa)
- Vastaajat kokivat tärkeäksi, että hankinnoilla edistetään alueen elinvoimaisuutta (keskiarvo 4,3)
 - o Iso joukko vastaajista (74 %) ei käytä avoimeen pienhankintojen julkaisuun tarkoitettua pienhankintaportaalia.
- Väittäjä ”Panostan suunnitteluvaiheessa siihen, että markkinoille syntyisi uusia innovaatioita” sai keskiarvon 3,4.
- Ympäristönäkökulmien huomioiminen hankinnoissa katsottiin tärkeämmäksi (keskiarvo 4,2) kuin sosiaalisten näkökulmien huomioiminen (keskiarvo 3,7).
- Väittäjä ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit Pohjois-Karjalan hankintatoimen palveluja muille julkisyhteisöille (0=en suosittelisi, 10=suosittelisin) sai keskiarvon 7,32.
- Reilu enemmistö vastaajista (57 %) koki, että heidän toiveitaan kuunnellaan hankintojen valmisteluvaiheessa (iso ero vain tilaajien ja enemmän hankintojen kanssa yhteistyötä tekevien kesken)
- ”Tiedostan markkinakartoituksen merkityksen hankinnan suunnitteluvaiheessa” sai keskiarvon 3,7. Vastanneista 56 % oli väittämistä jokseenkin tai täysin samaa mieltä.
- Markkinakartoitukseen ei koettu saatavan apua Pohjois-Karjalan hankintatoimelta samassa suhteessa, kuin tiedostettiin sen merkitys suunnitteluvaiheessa. Väittäjä sai keskiarvon 3,2 en osaa sanoa –vastausten osuuden ollessa peräti 52 % vastanneista.
- Sopimushallintaan ja sen ohjelmaan liittyen tuli eniten avoimia vastauksia; sopimuksia ei osata ohjelmasta oikein etsiä, eikä sopimuksia koeta kovin selviksi luettaviksi
- Koulutuksista kysyttäessä haluttiin ”perushankintakoulutusta” ja pienhankintaportaalin koulutusta sekä innovaatioiden edistämisestä

Haastattelurunko (asiakastytyväisyyskyselyn teemojen lisäksi):

- Yleinen ajatus (mitä ajatuksia herätti) yllä nähtävät tulokset?
- Mistä luulet johtuvan melko suuren ”en osaa sanoa” – vastausten määrän?
- Millaisena koette palvelun tason?
- Entä asiantuntijoiden osaamisen?
- Ovatko roolit mielestäsi selvät (tilaaja, substanssiosaaja jne. suhteessa hankintatoimen rooliin)?
Miten uskot yleisesti hankintatoimen roolin tiedostettavan?
- Mistä luulet johtuvan, että eniten hajontaa aiheutti juuri väittämä ”Koen saavani lisäarvoa (hyötyä, helpotusta) hankintaprosessiin Pohjois-Karjalan hankintatoimelta”?
- Millaista lisäarvoa hankintatoimen tulisi sinun mielestäsi tuottaa yhteistyötahoilleen?
- Mitä hankintatoimi voisi/pitäisi tehdä enemmän?
- Entä itse yhteistyötahojen?
- Näetkö eroa sukupolvien (ikä) ja sukupuolten välillä suhtautumisessa lisäarvon saamiseen?
Tai ylipäänsä hankintoihin?
- Ovatko strategiset linjaukset mielestäsi hyvin jalkautettu organisaatiossasi?
 - o Kenen tehtävä se mielestäsi on/olisi?
 - o Miten esim. sosiaalisten kriteerien käyttöä voisi/pitäisi mielestäsi edistää?
 - o Mitkä näet esteenä strategisten linjausten näkymiselle myös itse hankintaprosesseissa?
- Miten hankintoja mielestäsi johdetaan organisaatiossasi?
 - o Osaatko nimetä hankinnoistanne vastuussa olevan henkilön?
 - o Miten niitä mielestäsi tulisi johtaa?
- Mitä kehittämiskohteita nostaisit hankintatoimen sisäiseen kehittämiseen?
 - o Esim. prosessien sujuvuus ja tunnettuuden lisääminen? Osaamistasot?
 - o Miten sopimushallintaa (ja ohjelmaa) voisi kehittää ja jalkauttaa paremmin?
- Entä ulkoisten asiakkuuksien (yhteistyötahoihin päin) hoitamiseen?
- Mitkä seikat johtavat siihen, että tahot kilpailuttavat kuitenkin kisojaan aika paljon myös itse?
Erityisesti teknisellä sektorilla.
- Millaisena näet hankintatoimen ja yhteishankintojen tulevaisuuden jatkossa?
- Vapaa sana; risuja ja ruusuja

Kooste asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten taulukoista

Liite 3.1

Report							
	Osio I: Asiakaspalvelu/ Palvelun laatu/roolit:1. Henkilökunta on helposti tavoitettavissa	Osio I: Asiakaspalvelu/ Palvelun laatu/roolit:2. Saamani palvelu on asiantuntevaa	Osio I: Asiakaspalvelu/ Palvelun laatu/roolit:3. Ymmärrän Pohjois-Karjalan hankintatoimen roolin (kilpailutuksen toteuttaja) hankinnoissa	Osio I: Asiakaspalvelu/ Palvelun laatu/roolit:4. Ymmärrän substanssiosajan (ko. sektorin viranhaltija tarpeenmäärittäjänä) roolin hankinnoissa	Osio I: Asiakaspalvelu/ Palvelun laatu/roolit:5. Koen saavani lisäarvoa (hyötyä, helpotusta) hankintaprosessiin Pohjois-Karjalan hankintatoimelta	Osio I: Asiakaspalvelu/ Palvelun laatu/roolit:6. Koen, että nykyinen komissionmaksamalla on toimiva (toimittajat maksavat komission)	Osio I: Asiakaspalvelu/ Palvelun laatu/roolit:7. Käytän Pohjois-Karjalan hankintatoimen palveluita myös jatkossa
Mean	3,7251	3,9123	3,9649	3,7485	3,6725	3,4444	4,1111
N	171	171	171	171	171	171	171
Std. Deviation	,90775	,85297	1,07864	1,10130	1,16230	,99476	,91036

Liite 3.2

		Vastaajan ikä				
		Alle 20 v. Count	20 - 29 v. Count	30 - 39 v. Count	40 - 49 v. Count	50 v. tai yli Count
Kuinka todennäköisesti suosittelisit Pohjois-Karjalan hankintatoimen palveluja toiselle julkisyhteisölle? (0= En suosittelisi, 10= Suosittelisin)	1,00	0	0	0	1	3
	3,00	0	0	0	1	2
	4,00	0	0	0	7	2
	5,00	0	0	4	9	10
	6,00	0	0	0	2	6
	7,00	0	1	0	3	12
	8,00	0	2	5	5	20
	9,00	0	0	4	5	22
	10,00	0	2	4	5	11

Pearson Chi-Square Tests

Kuinka todennäköisesti suosittelisit Pohjois-Karjalan hankintatoimen palveluja toiselle julkisyhteisölle? (0= En suosittelisi, 10= Suosittelisin)	Vastaajan ikä	
	Chi-square	31,877
	df	24
Sig.	,130 ^{a,b}	

Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.

- More than 20% of cells in this subtable have expected cell counts less than 5. Chi-square results may be invalid.
- The minimum expected cell count in this subtable is less than one. Chi-square results may be invalid.

Liite 3.3

Kuinka todennäköisesti suosittelisit Pohjois-Karjalan hankintatoimen palveluja toiselle julkisyhteisölle? (0= En suosittelisi, 10= Suosittelisin)	Vastaajan sukupuoli		
		Nainen	Mies
		Count	Count
1,00	3	0	
3,00	1	2	
4,00	8	1	
5,00	15	7	
6,00	6	2	
7,00	11	5	
8,00	23	9	
9,00	20	11	
10,00	13	10	

Pearson Chi-Square Tests

		Vastaajan sukupuoli
Kuinka todennäköisesti suosittelisit Pohjois-Karjalan hankintatoimen palveluja toiselle julkisyhteisölle? (0= En suosittelisi, 10= Suosittelisin)	Chi-square	6,847
	df	8
	Sig.	,553 ^{a,b}

Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.

- More than 20% of cells in this subtable have expected cell counts less than 5. Chi-square results may be invalid.
- The minimum expected cell count in this subtable is less than one. Chi-square results may be invalid.

Liite 3.4.

Mikä seuraavista kuvaa parhaiten rooliasi organisaationne hankinnoissa?

		Tilaan sopimustuotteita Count	Olen mukana tarpeenmäärittäjänä yksittäisissä hankintojen suunnittelu- ja kilpailutuspro- sesseissa Count	Hankinnat kuuluvat olennaisena osana työhöni ja olen hankintapro- sesseissa mukana jatkuvasti Count	Päätän toimialani hankinnoista Count	Muu, mikä Count
Kuinka todennäköisesti suosittelisit Pohjois-Karjalan hankintatoimen palveluja toiselle julkisyhteisölle? (0= En suosittelisi, 10= Suosittelisin)	1,00	3	0	1	0	0
	3,00	3	0	0	0	0
	4,00	5	1	2	1	0
	5,00	11	5	4	1	2
	6,00	2	1	2	3	0
	7,00	10	3	2	1	1
	8,00	12	8	7	2	3
	9,00	7	7	7	10	1
	10,00	3	12	2	4	2

Pearson Chi-Square Tests

		Mikä seuraavista kuvaa parhaiten rooliasi organisaationne hankinnoissa?
Kuinka todennäköisesti suosittelisit Pohjois-Karjalan hankintatoimen palveluja toiselle julkisyhteisölle? (0= En suosittelisi, 10= Suosittelisin)	Chi-square	45,202
	df	32
	Sig.	,061 ^{a,b}

Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.

- a. More than 20% of cells in this subtable have expected cell counts less than 5. Chi-square results may be invalid.
- b. The minimum expected cell count in this subtable is less than one. Chi-square results may be invalid.

Liite 3.5.

Vastaajan sukupuoli * Osio I: Asiakaspalvelu/Palvelun laatu/roolit:5. Koen saavani lisäarvoa (hyötyä, helpotusta) hankintaprosessiin Pohjois-Karjalan hankintatoimelta Crosstabulation

Count		Osio I: Asiakaspalvelu/Palvelun laatu/roolit:5. Koen saavani lisäarvoa (hyötyä, helpotusta) hankintaprosessiin Pohjois-Karjalan hankintatoimelta					Total
		1	2	3	4	5	
Vastaajan sukupuoli	Nainen	7	12	30	31	32	112
	Mies	1	6	12	17	18	54
Total		8	18	42	48	50	166

Liite 3.6.

Pearson Chi-Square Tests

		Vastaajan ikä
Osio I: Asiakaspalvelu/Palvelun laatu/roolit:5. Koen saavani lisäarvoa (hyötyä, helpotusta) hankintaprosessiin Pohjois-Karjalan hankintatoimelta	Chi-square	12,992
	df	12
	Sig.	,370 ^{a,b}

Luonnos asiakkuuksien hoitosuunnitelmasta ja toimintamallista



POHJOIS-
KARJALAN
HANKINTATOIMI

Arvoisa asiakkaamme!

Julkisia hankintoja tehdään vuosittain jopa 35 miljardilla eurolla. Jo summaltaan pienillä hankinnoilla on iso merkitys alueen elinvoimaan ja työllisyyteen. Hankintoja ohjaava, joustamattomaksikin moitittu hankintalainsäädäntö mahdollistaa loppujen lopuksi paljon; laissa säädetään vain menettelyistä. Se mitä ja miten ostetaan, on hankkivien tahojen määriteltävissä. Hankintojen tarpeenmäärittäjillä on siis paljon vapautta, ja sitä kautta tietysti myös valtaa ja vastuuta hankintoja toteuttaessa.

Hankinnoissa on useita vaiheita ja paljon huomioitavaa. Siksi olemmekin laatineet avuksi tämän tarkistuslistan. Tavoitteena on hankintojen strategisten linjausten ja periaatepäätösten huomioimisen ja hankintaprosessin sujuvuuden varmistamisen lisäksi kaikkien osapuolten mielestä onnistunut kilpailutus ja toimiva sekä kustannustehokas sopimuskausi.

Avustamme teitä hankinnan jokaisessa vaiheessa!

Hankinnan vaiheet ja vastuunjakotaulukko



TOIMIALA	Hankinnan käynnistäminen	Hankinnan suunnittelu	Hankinnan kohteen määrittely	Kilpailutus	Sopimuksen alkainen toiminta
Tulosalueen johtaja tai hänen valtuuttamansa henkilö	Vastaa				Vastaa
Toimialan asiantuntemuksesta vastaava henkilö		Vastaa	Vastaa	Osallistuu	Osallistuu
Hankkeen valittu työryhmä		Osallistuu	Osallistuu	Osallistuu	Osallistuu
Pohjois-Karjalan hankintatoimi		Osallistuu	Osallistuu	Vastaa	Osallistuu
Palvelun/tuotteen käyttäjät		Markkina- vuoropuhelut			Osallistuu
Palvelun/tuotteen tarjoajat		Laajat markkina- vuoropuhelut	Kohdennetut markkina- vuoropuhelut	Kysymykset	Osallistuu

Hankinnan ennakoitu arvo ja kynnysarvot

• Arvoon lasketaan koko sopimuskausi + optiot	
• Menettelytapasäännöt vain EU-hankinnoissa	
• Kynnysarvot: https://www.hankinnat.fi/mika-julki-nen-hankinta/kynnysarvot	
• Kilpailutusraja ja pienhankintaohjeet (vaihtelee)	

Hankinnan käynnistäminen / prosessin alustavat toimenpiteet

• Voimassa olevien sopimusten tarkistus <ul style="list-style-type: none"> ○ päällekkäisiä sopimuksia ei saa olla 	
• Erillishankinnassa kirjallinen toimeksianto ja puitejärjestelyssä ilmoitus mukanaolosta	
• Hankinnan vastuut ja roolit	
• Komissiomaksumalli	
• Mahd. alustavat suunnitelmat ja aikataulutoive	
• Hankkeissa rahoittajan ohjeistukset	

Hankinnan suunnitteluvaihe

• Markkinakartoitus (keinot ja aikatauluvaikutus)	
• Strategisten linjausten huomioiminen <ul style="list-style-type: none"> ○ pk-yritysnäkökulma (osatarjoukset jne.) ○ sosiaaliset kriteerit (työllistäminen) ○ ympäristönäkökulmien huomioiminen 	
• Innovatiivisen potentiaalin kartoitus	
• Kokemuspohjaisen tiedon hankinta <ul style="list-style-type: none"> ○ kokemukset edelliseltä sopimuskaudelta ○ toteutettujen kilpailutusten hyödyntäminen (ei vain kopiointi) ○ loppukäyttäjien kuuleminen / mahd. tehtyjen kyselyjen hyödyntäminen 	
• Vaihtoehdot hankintamenettelyksi	
• EU-hankintojen menettelyt ja ESPD	
• Prosessin aikatauluttaminen ja projektointi	

Hankinnan kohteen määrittely, vähimmäisvaatimukset ja vertailuperusteet

• Hankinnan nykytilan, taustan ja tavoitteiden kuvaus, mahdolliset tilastot jne.	
• Ehdottomien vähimmäisvaatimusten miettiminen	
• Vertailuperusteet; hinta vai hinta/laatu	
• Vertailuperusteiden vaikutus ja painoarvot	
• Laadullisten kriteerien vertailu (toimet ja vastuu)	
• Tarjouspyyntöasiakirjan läpikäynti + liitteet	

Kilpailutus ja hankintapäätös

• Kirjallinen hyväksyntä julkaisulle	
• Hankintatoimen sisäinen laadunvarmistus	
• Kaikki viestintä julkaisun jälkeen hankintatoimen ja sähköisen portaalin kautta. Keskeneräisestä hankinnasta ei saa antaa tietoja.	
• Soveltuvuuksien ja pakollisten poissulkemisperusteiden tarkistus	
• Tilaajavastuulain edellyttämät toimet <ul style="list-style-type: none"> ○ vuosisopimuksissa tarkistus vuosittain 	
• Tarjousasiakirjojen toimitus sähköisesti	
• Tarjousten vertailu ja mahdollinen pisteytys ja perustelutaulukko	
• Hankintapäätös (asiakirja) hankintatoimessa: <ul style="list-style-type: none"> ○ vastaa tällöin mahd. valituksista jne. 	
• Hankintapäätöksen tekee asiakas: <ul style="list-style-type: none"> ○ vastaa tällöin mahd. valituksista jne. 	
• Tiedoksianto → valitusaika 14 pv	
• Sopimusasiakirjojen valmistelu	

Sopimus ja sopimuksen aikainen toiminta

• Sopimusluonnoksen hyväksyminen	
• Sopimuksen sähköinen allekirjoitus <ul style="list-style-type: none"> ○ vasta kun hankinta lainvoimainen 	
• Sopimus ja muut hankinta-asiakirjat tilaajan sopimushallintaan heti, kun allekirjoitettu <ul style="list-style-type: none"> ○ yleisesittelyt 	
• Sopimushallinnan ohjelman ohjeet ja käyttö <ul style="list-style-type: none"> ○ ohjelman kautta reklamointi 	
• Reklamointiprosessin läpikäynti	
• Hinnanmuutosprosessin läpikäynti	
• Sopimusten sitovuus, seuranta ja raportointi	

Muuta hyödyllistä	
<ul style="list-style-type: none">• Pienhankintaportaali<ul style="list-style-type: none">○ Sähköinen kilpailutusjärjestelmä kansallisten kynnyksarvojen alittaville hankinnoille maksutta○ Tunnukset ja apua hankintaan sekä koulutusta hankintatoimesta○ Ks. omat hankintaohjeet	
<ul style="list-style-type: none">• Markkinakartoituksessa ja tarjoajien avustamisessa apuna yritysasiantuntija	
<ul style="list-style-type: none">• Järjestämme koulutuksia ja jalkaudumme kouluttamaan myös maakuntaan pyydettyäessä	

Kaikki hankintoihin liittyvät kysymykset:

hankinta@jns.fi

Luonnos perehdyttämisen tarkistuslistasta

Perehdyttämisen tarkistuslista

perehdyttäjälle ja perehdytettävälle



POHJOIS-
KARJALAN
HANKINTATOIMI

Työpaikan nimi, osoite, puhelinnumero, sähköposti, verkkosivut:

Pohjois-Karjalan hankintatoimi

Länsikatu 15, rak. 4B, 3. krs, 80110 Joensuu

hankinta@jns.fi

Henkilökohtaiset sähköpostit muotoa: etunimi.sukunimi@joensuu.fi

www.joensuu.fi/hankintatoimi

Perehdytettävä:

Perehdyttäjä(t):

Perehdyttämisaika alkaa ____ / ____ ____ päättyy ____ / ____ ____

Merkitse päivämäärä sekä perehdyttäjän nimikirjaimet ruutuun, kun vastaava asia on opastettu ja kun sen osaaminen on tarkistettu. Muuta tai täydennä luetteloja tarpeen mukaan.

opastettu tarkistettu

Organisaatio, sen toiminta ja asiakkaat		
• organisaation toiminta-ajatus, palveluidea ja strategia		
• organisaation omistussuhteet ja rahoitusmalli		
• asiakkaat ja heidän odotuksensa		
• lisätietoa organisaatiosta; esitteet, Internet, intranet jne.		

Organisaatorakenne ja henkilöstö		
• organisaatio ja toimipisteet		
• johto, esimiehet, henkilöstö		
• eri yksiköt, keskeiset henkilöt eri yksiköissä		
• lisätietoa organisaatiosta; esitteet, Internet, intranet jne.		
• työnopastaja(t) ja sijaiset		
• yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio sekä -henkilöt, luottamushenkilöt		

opastettu tarkistettu

Toimintatavat organisaatiossa

• organisaation arvot (mitkä ovat tärkeitä asioita?)		
• mitä henkilöstöltä odotetaan?		
• ulkoinen olemus, käytös, pukeutuminen		
• asiakaspalvelu, asiakaskäynnit ja palaverit		
• puhelimen ja tietotekniikan käyttö (työasiat, tietoturvallisuus, yksityisasiat)		
• vaitiolovelvollisuus (sisäiset asiat ja asiakkaiden asiat), salassapito		
• täsmällisyyden ja sovittujen aikataulujen merkitys		
• riittävä viestintä (prosessin aikana ja jälkeen)		

Työsopimus, työsuhteen ehdot, työaika

• työsuhteen muoto (toistaiseksi voimassa oleva, määräaikainen, harjoittelu)		
• koeaika ja sen merkitys		
• etätö, etätönsopimus ja säännöt		
• työajat, ylityöt, tauot		
• lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot, poissaoloista sopiminen/ilmoittaminen		

opastettu tarkistettu

Palkka-asiat		
• palkan määräytyminen		
• palkka ja palkanmaksu		
• lisät, sairausajan palkka		
• loma-ajan palkka, lomaraha ja -korvaukset		
• verokortti		
• luontaisedut		

Työsuhteen päätyminen		
• irtisanomisaika		
• vuosilomakorvaus		
• lopputilin maksaminen		
• työtodistus		

Työterveyshuolto		
• työhöntulotarkastus		
• työterveyshuollon palvelut		

opastettu tarkistettu

Työpaikan tilat, työskentely-ympäristö

• työpaikan sijainti, kulunvalvonta, avaimet		
• esimies, työtoverit, heidän tehtävänsä		
• asiakkaat, muut sidosryhmät		
• yksikön toimintatavat		
• oma työpiste, kulkutiet, hätäpoistumistiet, sosiaalitulat		
• pysäköinti, työpaikan liikennesäännöt		
• siisteys, järjestys, hygienia		
• ympäristöasiat, jätehuolto		
• muut kaupungin yksiköt ja niiden sijainti		

Turvallisuusasiat, omaisuuden suojaus

• omaisuuden suojaus, valvonta- ja/tai hälytysjärjestelmä		
• toiminta uhka- ja väkivaltatilanteessa		
• pelastussuunnitelma, turvallisuuskävely, toiminta tulipalossa ja muussa onnettomuudessa		
• ensiapukaappi, ensiapuohjeet, toiminta tapaturmassa ja sairauskohtauksessa		

opastettu tarkistettu

Oma tehtävä

• omat tehtävät ja vastuualueet, työohjeet		
• oman työn suunnittelu, tavoitteet ja laatu		
• oman työn merkitys kokonaisuuteen, sisäinen yhteistyö ja sisäisen tiedon hyödyntäminen		
• koneet, laitteet, työvälineet <ul style="list-style-type: none"> ○ käyttöohjeet- ja opastus, tietoturva ○ häiriötilanteet, huolto 		
• apuvälineiden käyttö		
• työasennot ja -liikkeet, kalusteiden ja työvälineiden säätäminen		
• elpyminen, työn vastaliikkeet		
• oman tehtävän kehittäminen ja riskitekijät		
• epäkohdista ja vioista ilmoittaminen		
• mistä ja/tai keneltä lisätietoa tehtävästä ja tukea työskentelyyn		

Koulutus ja sisäinen tiedottaminen

• perehdyttämismateriaali ja sen käyttö		
• palautekeskustelut perehdyttäjän ja/tai esimiehen kanssa, (samalla perehdyttämisen arviointi)		
• koulutusmahdollisuudet		
• ilmoitustaulu, viikkopalaverit, tiedotteet, intranet		
• työehtosopimus, lait, asetukset, ohjeet		
• ammattikirjallisuus ja -lehdet sekä L-asema		
• kehityskeskustelut		
• työntekijän palaute (6 kk perehdytyksestä)		

opastettu tarkistettu

Muut asiat (täydennä tarpeen mukaan)		
• harrastus- ja virkistysmahdollisuudet		
• työ- ja toimintakyvyn ylläpito		
• vakuutus- ja eläkeasiat		
• muut henkilöstöpalvelut ja -edut		

Perehdyttäjä	Perehdytettävä
Opasta ▼ Kertaa ▼ Tarkista oppiminen!	Ota selvää asioista! Kysy, ellet tiedä! Seuraa omaa oppimistasi!

Luonnos hankintaprosessin toimintamallista/tsekkilistasta



POHJOIS-
KARJALAN
HANKINTATOIMI

Hankintaprosessin toimintamalli/tsekkilista sisäiseen prosessiin

- hyödynnä hankintaprosessin eri vaiheissa
- kirjaa pvm ja mahd. sovitut toimet, kun asia käsitelty



Hankinnan kilpailutusrajat, ennakoitu arvo ja kynnysarvot

<ul style="list-style-type: none"> • Arvoon lasketaan koko sopimuskausi + optiot <ul style="list-style-type: none"> ○ puitejärjestely max. 4 vuotta ○ toistaiseksi voimassa oleva 4 v. mukaan 	
<ul style="list-style-type: none"> • Hankintarajat voivat vaihdella tahoittain <ul style="list-style-type: none"> ○ Joensuussa 5000 e (alv 0%) ○ Hankkeissa rahoittajan ohjeet 	
<ul style="list-style-type: none"> • Voimassa olevien sopimusten tarkistus <ul style="list-style-type: none"> ○ päällekkäisiä sopimuksia ei saa olla 	
<ul style="list-style-type: none"> • Kynnysarvot: https://www.hankinnat.fi/mika-julkisen-hankinta/kynnysarvot 	
<ul style="list-style-type: none"> • Suorahankinta mahdollista vain harvoin <ul style="list-style-type: none"> ○ ei saada tarjouspyynnön mukaisia tarjouksia ○ ei saada lainkaan tarjouksia, eikä ehdot olleet kohtuuttomat ○ vain yksi tarjoaja olemassa (varmuus?) ○ sote-palveluissa esim. lastensuojelussa 	

Hankinnan käynnistäminen / toimeksiantovaihe

<ul style="list-style-type: none"> • Hankinnan vastuiden ja roolien läpikäynti <ul style="list-style-type: none"> ○ yhteyshenkilön yhteydenotto/tapaaminen ○ asiakkuuksien hoitosuunnitelman toimitus ja läpikäynti asiakkaan kanssa ○ viestinnästä ja asiakkaalle väliaika-tietojen antamisesta sopiminen 	
<ul style="list-style-type: none"> • Puitejärjestelyssä tahoille kysely mukanaolosta <ul style="list-style-type: none"> ○ väh. 6 kk ennen sopimuskauden loppua ○ ilmoitukset otetaan talteen ○ jos ei vastausta, ei saa liittää mukaan ○ Informointi: Ei voida liittää jälkikäteen ○ arvio hankittavista määristä ○ tavarahankinnoissa samalla kartoitus halutuista tuotteista ○ tarve ja halukkuus suunnitteluryhmään 	
<ul style="list-style-type: none"> • Puitejärjestelyissä edellisen vuoden raporttien pyytäminen --> hankintatarve / volyymituotteet 	

Hankinnan suunnittelu ja hankinnan kohteen määrittely

<ul style="list-style-type: none"> • Markkinakartoitus (keinot ja aikatauluvaikutus) <ul style="list-style-type: none"> ○ tietopyyntö ○ tietopyyntö + tarjouspyyntöluonnos + kommenttikierros ○ markkinavuoropuhelutilaisuus ○ työpajat 	
<ul style="list-style-type: none"> • Strategisten linjausten huomioiminen <ul style="list-style-type: none"> ○ pk-yritysnäkökulma; osatarjoukset, alueittain jakaminen, yhteistarjoukset ○ sosiaaliset kriteerit; työllistäminen, työsäoppimispaikat jne. ○ ympäristö- ja vastuullisuusnäkökulmien huomioiminen; päästöt, seuranta, sertifikaatit, elinkaarikustannukset, ILO-ehdot, esteettömyys 	
<ul style="list-style-type: none"> • Innovatiivisen potentiaalin kartoitus <ul style="list-style-type: none"> ○ uusi tuote tai palvelu? ○ ei liikaa kriterisoitu, kuvataan tavoite? ○ uudenlainen kilpailuttamisprosessi? ○ innovaatiokumppanuus? ○ uudenlainen sopimuskausi? 	

<ul style="list-style-type: none"> ○ lupauspohjaisuus→ bonus/sanktio? ○ markkinoiden kartoitus ja haastaminen 	
<ul style="list-style-type: none"> • Kokemuspohjaisen tiedon hankinta <ul style="list-style-type: none"> ○ kokemukset edelliseltä sopimuskaudelta ○ toteutettujen kilpailutusten hyödyntäminen, Credita (ei vain kopiointi) ○ loppukäyttäjien kuuleminen / mahd. tehtyjen kyselyjen hyödyntäminen 	
<ul style="list-style-type: none"> • Vaihtoehtoisten hankintamenettelyjen kartoitus <ul style="list-style-type: none"> ○ skenaariot ja riskit 	
<ul style="list-style-type: none"> • EU-hankintojen menettelyt ja ESPD 	
<ul style="list-style-type: none"> • Avataan JYSE (tmv.) ja tilaajavastuulaki 	
<ul style="list-style-type: none"> • Prosessin aikatauluttaminen ja projektointi 	
<ul style="list-style-type: none"> • Suunnitteluvaiheen merkityksen avaaminen <ul style="list-style-type: none"> ○ mitä ei ole tarjouspyynnössä, sitä ei voi saada ○ vertailuperusteet eivät voi vaihtua kesken hankinnan 	
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaalta tarvittavat tiedot (ja ohjaaminen): <ul style="list-style-type: none"> ○ hankinnan nykytilan, taustan ja tavoitteiden kuvaus (kirjallisesti) ○ mahdolliset tilastot, kartat ja piirustukset ○ vähimmäisvaatimusten miettiminen ○ Vertailuperusteet; hinta vai hinta ja laatu • Vertailuperusteiden vaikutus, painoarvot • Laadullisten kriteerien vertailu (avataan) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailutusprojektin avaaminen Cloudiaan <ul style="list-style-type: none"> ○ kokonaishankinta vai osatarjoukset? ○ EU-hankinnassa oikea menettelypohja ○ EU-hankinnassa ESPD-lomake ○ tarjouspyyntöasiakirjan läpikäynti • luonnosten kommentointi 	
<ul style="list-style-type: none"> • Varmista, tulee ko lautakuntakäsittelyä tmv. <ul style="list-style-type: none"> ○ sovita aikatauluun ○ lautakunnan käsittely/evästys ennen tarjouspyynnön julkaisua ja lupa päätöksen tekemisestä hankintatoimelle? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjoajien apuna ja markkinoiden kartoittamisessa on käytettävissä myös yritysasiantuntija 	

Kilpailutus; tarjousaika, vertailu ja hankintapäätös

<ul style="list-style-type: none"> • Kirjallinen hyväksyntä julkaisulle (talteen) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Hankintatoimen sisäinen laadunvarmistus <ul style="list-style-type: none"> ○ julkaisulupa ohjelman kautta 	

<ul style="list-style-type: none"> • Kaikki viestintä julkaisun jälkeen vain Tarjouspalvelun kautta <ul style="list-style-type: none"> ○ keskeneräisestä hankinnasta ei saa antaa tietoja (avaa myös asiakkaille) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Julkaisuun liittyvät toimet: <ul style="list-style-type: none"> ○ määräaikojen tarkistus (excel-taulukko) ○ EU-hankinnat ennen klo 12.00 → (48 h) TEDissä ennen kuin näkyy HILMAssa ○ sovi tiedottamisesta tarjoajille ○ julkaisu kaikille mukana oleville tahoille ○ toimeksiantolomakkeen tulostus ○ HILMA- ilmoituksen tulostus ○ TED-ilmoituksen tulostus ○ olennaisten sähköpostien tmv. tulostus ○ tarjouspyynnön tulostus → arkistokaappi 	
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjouspyyntöön tutustuneiden seuranta <ul style="list-style-type: none"> ○ 	
<ul style="list-style-type: none"> • Kysymyksiin vastaaminen <ul style="list-style-type: none"> ○ mahdollisimman nopeasti, viimeistään 6 pv ennen tarjousajan päättymistä ○ Jos vastaaminen vaatii asiakkaan kannanottoa, niin kysymys välitetään ensin asiakkaalle/asiakkaille ○ viittaa aina tarjouspyynnön kohtaan ○ myös lisätietoja ja liitteitä voi lähettää ○ kysymys voi aiheuttaa korjaustarpeen 	
<ul style="list-style-type: none"> • Määräajan pidentäminen <ul style="list-style-type: none"> ○ pakollista, jos lähettää lisätietoa ja 6 pv tarjousajan päättymisestä alittuu ○ ei nollaa aloitettuja tarjouksia 	
<ul style="list-style-type: none"> • Korjausilmoitus <ul style="list-style-type: none"> ○ informoi tarjoajia ennen korjausta ○ mikäli tarjousaika on vähemmän kuin 6 päivää, tulee tarjousaika jatkaa ○ lisätietokysymysten salliminen uudestaan mahdollista ○ nollaa osan jo aloitettujen tarjousten tiedoista (informoi) ○ korjatut kohdat ilmoitettava tp:ssä ○ sitten normaalit julkaisun toimet ○ huom. EU-hankinta HILMAssa viiveellä 	
<ul style="list-style-type: none"> • Keskeyttäminen tarjousaikana (ohjelman kautta) <ul style="list-style-type: none"> ○ vain hankintalain mukaisin syin sallittu ○ tulee ilmoittaa syy ja tulevat toimet 	
<ul style="list-style-type: none"> • Keskeyttäminen, kun tarjousaika päättynyt <ul style="list-style-type: none"> ○ vain hankintalain mukaisin syin sallittu ○ vaatii hankintapäätöksen perusteluineen (ilman hinta- ym. tietoja) ○ voi keskeyttää vain yhden kohderyhmän 	
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjousten avaaminen <ul style="list-style-type: none"> ○ mahdollista tarjousajan päätyttyä ○ avauspöytäkirja syntyy automaattisesti ○ avauspöytäkirjaan avaajan allekirjoitus 	

<ul style="list-style-type: none"> • Tarjouksien ja tarjoajien kelpoisuuden tarkistaminen ml. tilaajavastuulain edellyttämät asiakirjat <ul style="list-style-type: none"> ○ tarjouspyynnön mukaisuuden tarkistaminen hankintatoimen osaamisen puitteissa (erikoislaitteessa substanssi) ○ tarjouspyynnön vastainen tarjous tulee hylätä ○ jos kaikki tarjoukset ovat tarjouspyynnön vastaisia, voidaan siirtyä EU-hankintojen kaltaiseen neuvottelumenettelyyn ○ kelpoisuudet katsotaan pääsääntöisesti ennen materiaalien lähettämistä asiakkaalle (mainitse, jos ei tarkistettu) ○ tarjousasiakirjojen toimitus sähköisesti 	
<ul style="list-style-type: none"> • Täsmentäminen tarjousajan päätyttyä <ul style="list-style-type: none"> ○ esim. vanha kaupparekisteriote (ei saa olla 3 kk vanhempi tarjousajasta) ○ varmistus annetusta hinnasta (tarjousta ei saa kuitenkaan antaa parantaa) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjousten vertailu <ul style="list-style-type: none"> ○ hintavertailu automaattisesti ohjelmasta ○ laadullisesta vertailusta vastaa asiakas (yhteistyössä hankintatoimen kanssa) ○ pisteytys ja kirjallinen pisteytyksen perustelutaulukko (päätöksen liitteeksi) ○ asiakkaille on avuksi mallipohjia ○ pisteet ja perustelut tulee tarkistaa ○ tallenna vertailutaulukkoon valittavat toimittajat ○ tallenna mahd. hylkäykset ja perustelut 	
<ul style="list-style-type: none"> • Hankintapäätös <ul style="list-style-type: none"> ○ asiakkaalta kirjallinen hyväksyntä tehtävälle valintapäätökselle 	
<ul style="list-style-type: none"> • Hankintapäätös (asiakirja) hankintatoimessa: <ul style="list-style-type: none"> ○ vastaa tällöin mahd. valituksista jne. • Hankintapäätöksen tekee asiakas: <ul style="list-style-type: none"> ○ vastaa tällöin mahd. valituksista jne. ○ Mikäli asiakas tekee hankintapäätöksen, pyydä hankintapäätösote (liitetään kilpailutusohjelmaan) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Tiedoksianto ja valitusaika <ul style="list-style-type: none"> ○ tiedoksianto kaikille asianosaisille ○ sähköisen tiedoksiannon jälkeen alkava valitusaika kaikissa hankinnoissa 14 pv kirjallisessa 14 + 7 pv ○ varmista tiedoksiannon tilanne, jos sen tekee asiakas ○ valitusaikana hankintapäätöstä ei saa laittaa täytäntöön eli tehdä tilausta tai lähettää sopimusta allekirjoitettavaksi ○ sopimuksia voi toki valmistella 	
<ul style="list-style-type: none"> • Hankintaoikaisu 	

<ul style="list-style-type: none"> ○ hankintayksikön omatoiminen korjaus (myös jonkun tarjoajan vahingoksi), 90 pv sisällä päätöksen tekemisestä ○ asianosaisaloitteinen (tarjoaja) korjaus, 14 pv sisällä tiedoksiannosta ○ hankintaoikaisu käytettävissä kaikissa hankinnoissa ○ hankintaoikaisu on oma prosessinsa, ei vaikuta markkinaoikeuden muutoksenhakuun 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Markkinaoikeusvalitus <ul style="list-style-type: none"> ○ asianosaisaloitteinen, 14 pv sisällä tiedoksiannosta Markkinaoikeuteen ○ valitusprosessin aikana tehdään väliaikaiset sopimukset, usein voittaneen tai voittaneiden toimittajien kanssa ○ tiedota asiakkaita valitusprosessista ja määräaikaisesta hankintasopimuksesta 	

Sopimus ja sopimuksen aikainen toiminta

<ul style="list-style-type: none"> ● Sopimusluonnos hyväksytetään asiakkaalla ennen sähköistä allekirjoitusprosessia 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Sopimuksen saa lähettää allekirjoitettavaksi vasta kun hankinta on lainvoimainen <ul style="list-style-type: none"> ○ kun sopimusta ei ole vielä allekirjoitettu, mutta päätös on jo lainvoimainen, on mahdollisuus tilata, mutta toimittajalla ei ole vielä velvollisuutta sitoutua hintoihin tai muihin sopimusehtoihin 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Kaikki hankinta-asiakirjat näkyvät tilaajan sopimushallinnassa heti, kun sopimus on molemmin puolin allekirjoitettu <ul style="list-style-type: none"> ○ tee yleisesittely ja vie sopimushallintaan 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Tiedota yleisesittelystä ja opasta asiakasta sopimushallinnan ohjelman käytössä 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Käy asiakkaan kanssa reklamointiprosessi läpi 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Käy asiakkaan kanssa hinnanmuutosprosessi läpi <ul style="list-style-type: none"> ○ hankintatoimi neuvottelee ○ hinnanmuutos hyväksytetään asiakkaalla ○ tiedota hinnanmuutoksista ja ○ liitä tiedot sopimushallintaan 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Sopimusten sitovuus, seuranta ja raportointi <ul style="list-style-type: none"> ○ järjestä tarvittaessa sopimuskauden aloituspalaveri ○ sopimuksien toteutumista tulee seurata ja esim. sovitut vuosittaiset tapaamiset järjestettävä 	

<ul style="list-style-type: none"> ○ huolehdi sovittujen raportointien toteutuminen ja niistä tiedottaminen 	
<ul style="list-style-type: none"> • Huolehdi sopimuskohtaiset hälytykset ja seurantastepit kilpailutusjärjestelmään 	
<ul style="list-style-type: none"> • Myös sopimusten tulkintaan saa apua hankintatoimelta 	
<ul style="list-style-type: none"> • Seuraa toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia 	

Pienhankinnat ja pienhankintaportaali

<ul style="list-style-type: none"> ○ tahojen kilpailutusrajat vaihtelevat, tyypillisesti se on noin 5000 e (alv 0%) ○ pienhankintoja saa julkaista perustellusta syystä myös rajoitettuna väh. kolmelle avoimistakin julkaisuista kannattaa aina informoida potentiaalisia toimijoita ○ ennen pienhankintaa tulee tarkistaa mahd. voimassa olevat sopimukset ○ tunnukset ja apua hankintaan sekä koulutusta annetaan hankintatoimesta ○ Ks. omat hankintaohjeet ○ monissa kunnissa tehty strateginen linjaus, että kaikki pienhankinnat toteutetaan avoimen pienhankintaportaalin kautta (laki ei pakota sähköisen järjestelmän käyttöön, kilpailuttamiseen kyllä) ○ julkaistut pienhankinnat ovat osoitteessa Pienhankintapalvelu.fi ○ tarjoajien on mahdollista tehdä sinne ilmainen vahtipalvelu ○ pienhankintaportaaliin käy samat tunnukset kuin Tarjouspalvelu.fi –toimittajaportaaliin ○ pienhankinnat toteuttavat viranhaltijat itse, joten niissä ei ole komissiomallia 	
--	--