



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Hannele Paasonen

# Palvelupaketit työn resursoinnin apuna

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Hankintatoimen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

7.5.2020

Tekijä(t) Otsikko	Hannele Paasonen Palvelupaketit työn resursoinnin apuna
Sivumäärä Aika	52 sivua + 1 liitettä 7.5.2020
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Erkki Sairanen, Lehtori HUS Logistiikka, Hankintapäällikkö
<p>Kehittämistyön tavoite oli kehittää HUS kuntayhtymän keskitettyjä hankintoja tekevän HUS Logistiikan palveluhankintojen hankinta-asiantuntijoiden työmenetelmiä. Tutkimusongelma oli tulevan työmäärän ennakoimattomuus ja työn resursoinnin puutteellisuus, mikä ilmeni kilpailutettavien hankintojen työjonoina, työn epätasaisena jakautumisena hankinta-asiantuntijoiden kesken, aikataulujen viivästymisenä, kiireenä ja oman työn hallinnan puutteena.</p> <p>Tarkoituksena oli lisätä hankintatoimen suunnitelmallisuutta yhtiön hankintastrategian mukaisesti ja selkiyttää hankintaan osallistuvien toimijoiden työntehtäviä niin, että hankinta-asiantuntijan on mahdollista kuvata hankinnan laajuus ja siihen käytettävä työmäärä jo kilpailutusprojektin alkuvaiheessa.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä ja mittareita. Teoreettinen viitekehys muodostui työn resursoinnin kehittämisestä sekä lean teorioista. Kehittämistyö toteutettiin lean ajattelun mukaisesti lean menetelmiä hyödyntämällä ja toimintaa jatkuvasti parantamalla. Tutkimus aloitettiin tekemällä nykytila-analyysi, tutkimusaineistoa haettiin havainnoinnilla, haastattelulla sekä kirjallisuudesta.</p> <p>Toimintatutkimuksen tuloksena kehitettiin toimintamalli, jossa luotiin kilpailutettaville hankinnoille kolme (3) erilaista palvelupakettia. Näissä palvelupaketeissa määriteltiin tarjottavat palvelutasot, niiden sisällöt ja linjaukset. Toimintatapoja muutettiin ottamalla kilpailutettavissa hankinnoissa käyttöön palvelupaketit. Toimintamalli otettiin käyttöön palveluhankinnoissa. Uusi toimintamalli sisältää myös onnistumista kuvaavat mittarit.</p> <p>Kehittämistyössä onnistuttiin, sillä sille asetetut tavoitteet saavutettiin. Kehittämistyön tuloksena syntyneen uuden toimintamallin ansioista kilpailutukseen liittyvän työmäärän arvioiminen helpottui ja työnjako selkiytyi. Hankinta-asiantuntija pystyi myös paremmin allokoimaan omia resurssejaan, joka vähensi työkuormapiikkejä ja ehkäisi työstä aiheutuvaa väsymystä. Myös työn tasaisempi työnjako hankinta-asiantuntijoille mahdollistui uuden toimintamallin myötä. Ratkaisun pysyvyys varmistettiin kuvaamalla palvelupakettien sisällöt.</p> <p>Jatkossa toimintamallia on tarkoitus kehittää niin, että palvelupakettiluokittelua voidaan hyödyntää myös asetettaessa tavoitteita kilpailutuksen läpimenoajalle, joka on tällä hetkellä yksi HUS Logistiikan hankinnan tärkeimmistä mittareista.</p>	
Avainsanat	Julkiset hankinnat, lean, työn resursointi

Author(s) Title	Hannele Paasonen Service packages to help with work resourcing
Number of Pages Date	52 pages + 1 appendices 7th May 2020
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor	Erkki Sairanen, Senior Lecturer HUS Logistiikka, Procurement Manager
<p>The purpose of this thesis was to develop the working methods of the procurement specialists of HUS Logistics service procurement team. HUS Logistics uses centralized procurements for the HUS Group of Municipalities. The research problem was the unpredictability of the future workload and the lack of work resourcing. This problem causes job queues for procurement process, unequal distribution of work among the procurement experts, delays in schedules, urgency, and lack of control over own work.</p> <p>The objective of the thesis was to improve the planning of procurement in accordance with the company's procurement strategy, and to clarify the work tasks of the actors involved in the procurement, so that the procurement specialist can describe the scope of the procurement and the workload at the beginning of a project.</p> <p>The thesis started by conducting the current state analysis of the present situation in HUS Logistics service procurement team. It was carried out using Action research approach and qualitative research methods. The theoretical framework consisted of the development of work resourcing and lean theories. The development part was carried out in accordance with lean thinking, utilizing lean methods, and continuous improvement of operations. The research data in the development part consisted of observations and interviews.</p> <p>The outcome of the thesis is an operating model developed for three (3) different service packages in the procurement process. These service packages define the service levels to be offered, their contents, and policies. The operating model was introduced in HUS Logistics service procurement. The working methods were changed by introducing the service packages. Also, the new operating model introduced KPIs indicators for success.</p> <p>As a result of introducing the new operating model, the assessment of the workload related to procurement became easier, and the distribution of work became clearer. The procurement specialists were also better able to allocate own resources, which reduced workload spikes and prevented work fatigue. In the future, the operating model needs to be further developed so that the service package classification can be used to set better targets for the turnaround time of the procurement process.</p>	
Keywords	Public procurement, lean, work resourcing

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Toimialan ja kohdeorganisaation esittely	2
2.1	Yleistä	2
2.2	Strategia	4
2.3	Hankintastrategia	6
2.4	Strateginen luokittelu	7
2.5	Hankinnat	9
2.6	Palveluhankinnat	11
2.7	Julkiset hankinnat	13
3	Kehittämistyön kohde	15
3.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	15
3.2	Mittarit	15
3.3	Kehittämistyö ja sen rajaukset	17
3.4	Tutkimuksen tavoitteet	18
3.5	Toimintatutkimus	19
3.6	Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa	20
3.7	Tutkimustyön aikataulu	21
4	Nykytila-analyysi	22
4.1	Gemba - läpikävely prosessissa	24
4.2	Aivoriihitekniikka	24
4.3	Systeemiajattelu	25
4.4	Kalanruotomalli	26
4.5	Hankintaohje ja kilpailutuskalenteri	27
4.6	Roolit ja vastuut	28
5	Tutkimusmenetelmät	30
5.1	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus	30
5.1.1	Havainnointi	30
5.1.2	Haastattelut	30
6	Teoreettinen viitekehys	31
6.1	Lean	31
6.2	Tehokkuusparadoksi	32

7	Toimintamallin kehittäminen	34
8	Toimintamallin käyttöönotto	38
9	Kehittämistehtävän tulokset ja jatkotoimenpiteet	44
9.1	Toteutetut muutokset	44
9.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	45
9.3	Jatkotoimenpiteet	46
	Lähteet	47
	Liitteet	
	Liite 1. Apukysymykset strategisen luokan valintaan	

## 1 Johdanto

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä (jatkossa myös HUS) on tärkeä toimija julkisissa hankinnoissa. HUS hankkii sekä tavaroita, tarvikkeita, erilaisia laitteita ja palveluita. HUS:n hankintatoimessa tehdään kaikki tarvike-, laite- ja palveluhankinnat sekä investoinnit, kuten rakentamiseen liittyvät hankinnat sekä suuret laiteinvestoinnit. Keskitettyjä hankintoja tekee HUS:ssa useampi taho, mutta HUS Logistiikan rooli kuntayhtymän hankinnoissa on muita suurempi.

Kehittämistyön tarkoituksena oli lisätä hankintojen suunnitelmallisuutta yhtiön hankintastrategian näkemyksen mukaisesti ja määrittää HUS Logistiikan palvelutiimin tarjoaman palvelun taso niin, että hankinnan laajuus ja siihen käytettävä aika huomioidaan paremmin jo kilpailutuksen suunnitteluvaiheessa. Tavoitteena on selkeyttää eri toimijoiden työnkuvat eri kilpailutuksen vaiheissa niin, että toimijoiden erilaiset roolit, vastuut ja niihin resursoitava työ määrä on selvillä jo kilpailutusprosessin alkuvaiheessa.

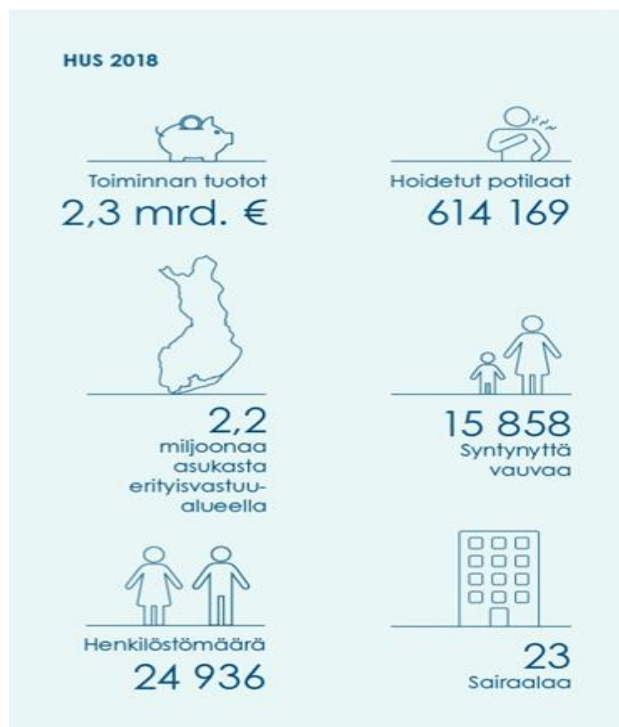
Tutkimus aloitettiin tekemällä nykytila-analyysi, tutkimusaineistoa haettiin havainnoinnilla, haastatteluilla sekä kirjallisuudesta. Nykytila-analyysissä tunnistettiin kuntayhtymän toimialojen ja yksiköiden kasvava tarve yhä laajemmalle palveluhankinnan kokonaispalvelulle hankintojen monimutkaistuesssa ja vaatiessa yhä tarkempaa hankintalainsäädännön seuraamista. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys muodostui työn resursoinnin kehittämisestä sekä Lean-teorioista.

Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä ja mittareita. Toimintatutkimuksessa kehittämiskohteena oli keskitettyjä hankintoja tekevän HUS Logistiikan palveluhankintatiimin ja sen hankinta-asiantuntijoiden työmenetelmien kehittäminen hankintojen kilpailuttamisessa. Palveluita hankitaan HUS:ssa oman ydinosaamisen ulkopuolelta ja myös täydentämään omaa palveluntuotantoa. Tutkimusongelmaksi valikoitui työn resursoinnin puutteellisuus, mikä ilmeni kilpailutettavien hankintojen työjonoina, työn epätasaisena jakautumisena hankinta-asiantuntijoiden kesken, aikataulujen viivästymisenä, kiireenä ja oman työn hallinnan puutteena.

## 2 Toimialan ja kohdeorganisaation esittely

### 2.1 Yleistä

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymään kuuluu 24 kuntaa. Kuntayhtymä tuottaa jäsenkunnille ja niiden yli kahdelle miljoonalle asukkaalle erikoissairaanhoidon palveluita. HUS on Suomen suurin terveydenhuollon toimija ja maan toiseksi suurin työllistäjä. HUS hoitaa sairaaloissaan ja kuntayhtymän muissa toimipisteissä vuosittain yli puoli miljoonaa potilasta. Työntekijöitä kuntayhtymässä on noin 25 000. HUS:n liikevaihto on noin 2,3 miljardia euroa. (HUS vuosikertomus 2018, 5). HUS toimintaa kuvaavat luvut vuodelta 2018 on yksilöity tarkemmin kuviossa 1.

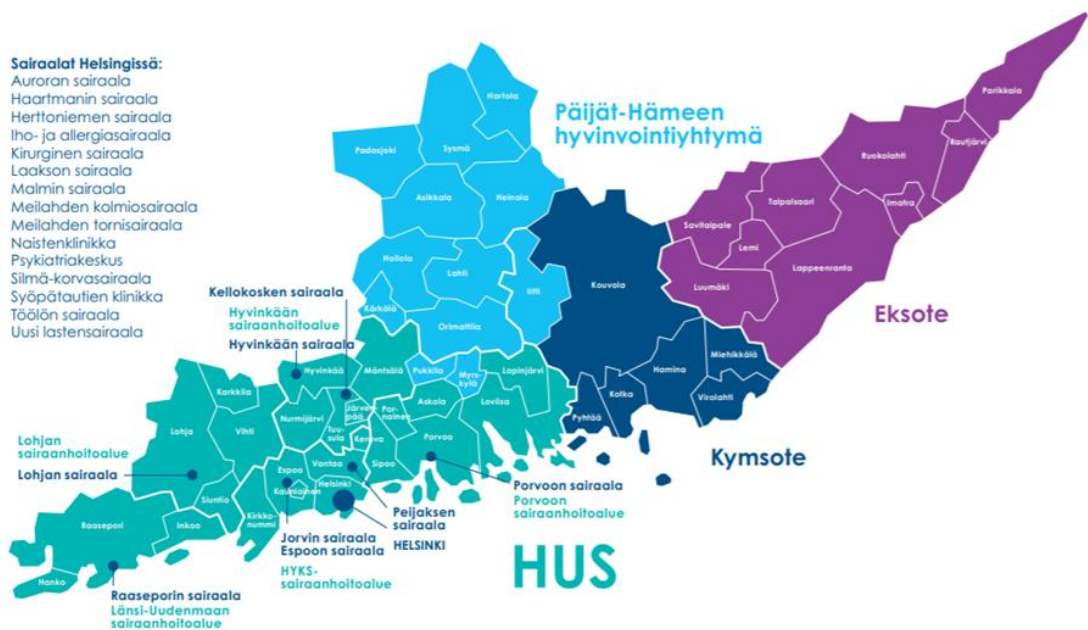


Kuvio 1. HUS Vuonna 2018, Vuosikertomus 2018, 5.

Yliopistosairaala HYKS toimii osana HUS:a ja sen vastuulla on harvinaisten sekä vaativien sairauksien hoito sairaanhoitopiirin alueella sekä tätä laajempaa erityisvastuualueen eli erva-alueen osalta. HYKS tuottaa tiettyjen sairauksien osalta hoitoa koko maan laajuisesti. Erva-alueeseen kuuluvat Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS),

Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä (Kymsote), Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelu (Eksote) ja Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä (Phhyky). (HYKS toimintaohje 2018, 3.)

Helsingin seudun yliopistollisen keskussairaalan, HYKS:n, muodostavat pääkaupungin alueella toimivat HUS:n sairaalat ja muut toimipisteet, sekä vaativan psykiatrian yksiköt Kellokosken sairaalassa ja Länsi-Uudenmaan sairaanhoitoalueen psykiatrian yksiköt. Yliopistosairaala HYKS:n erityisvastuualueet on kuvattu tarkemmin kuviossa 2. HYKS erva-alueet.

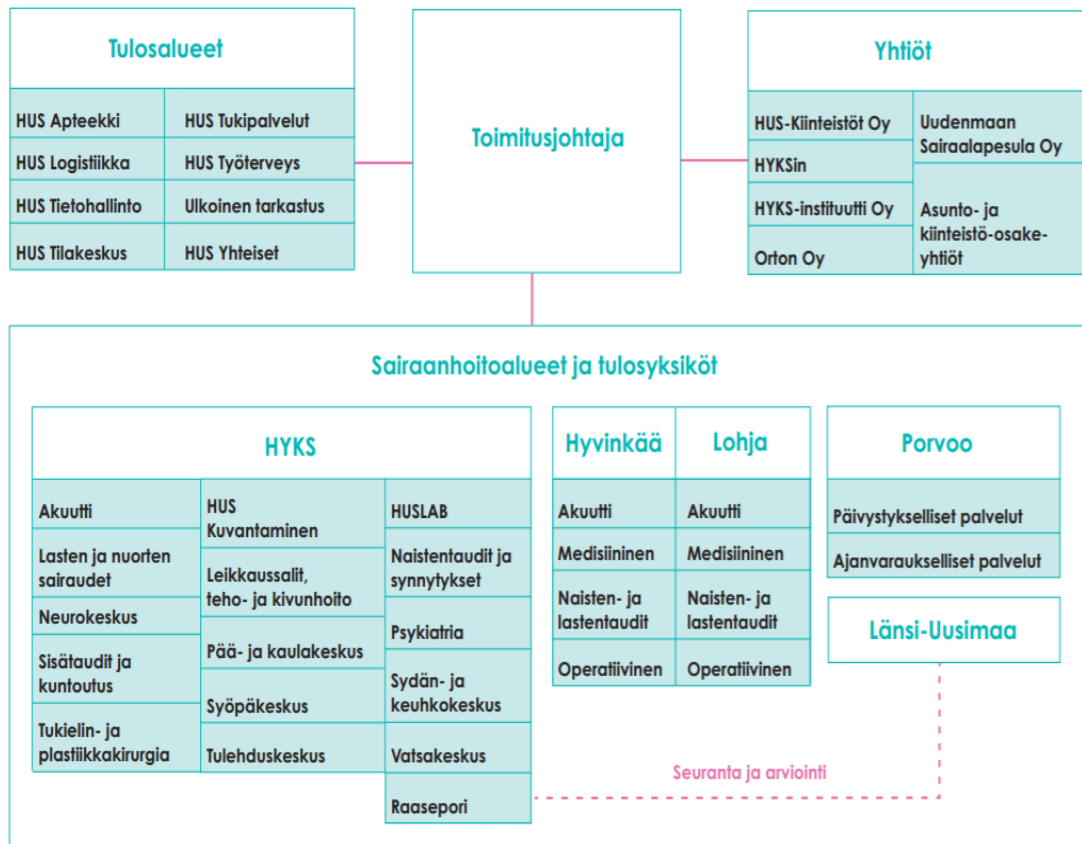


Kuvio 2. HYKS erva-alueet, HUS vuosikertomus 2018, 8.

Diagnostisten tulosityksiköt, HUSLAB:n ja HUS Kuvantaminen, toimivat koko HUS:n alueella, sekä lähes kaikissa perusterveydenhuollon yksiköissä ja Kymenlaakson sairaanhoito ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Kymsote) toiminta-alueella sekä vuoden 2020 alusta myös Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelu (Eksote) laboratorio- ja kuvantamispalveluissa. HUS-konserniin kuuluu kuntayhtymän lisäksi erillisiä tytär- ja osakkuusyhteisöjä, kuten HUS-Kiinteistöt Oy, Uudenmaan Sairaalapesula Oy, Oy Apotti Ab ja HYKS:n Kliiniset palvelut Oy. (HUS vuosikertomus 2018, 8.) HUS organisaatio on kuvattu kuviossa 2.



## Organisaatio 2019



Kuvio 3. HUS Organisaatio 2019, Vuosikertomus 2018, 8.

### 2.2 Strategia

Strategia on määritelty yritysmaailmassa monin eri tavoin eri vuosikymmeninä. Toimijat, kohderyhmät ja strategian toteuttamisen toimintatavat ovat vaihdelleet vuosien saatossa. Nykypäivän näkemys on, että strategia on joustava, muuttuva ja kehittyvä kokonaisuus, jossa toimintaan osallistuvat yrityksen johto, esimiehet, koko henkilökunta sekä asiakkaat (Tuomi & Sumkin 2009, 25). Sydänmaanlakan (2015, 128) mukaan sillä tarkoitetaan näkökulmaa, jossa ajattelun ja toiminnan kautta pyritään ennalta arvioimaan tulevaisuutta sekä suunnittelemaan sitä. Ennen kuin yritys valitsee strategiansa, sen tulee ensin kuitenkin tietää, miksi se on olemassa, mikä on sen toiminnan tarkoitus (misio) ja valita ne periaatteet ( arvot), jonka mukaan yritys toimii markkinoilla. Strategia

syntyy näitten periaatteiden eli arvojen mukaisesti. Strategian onnistunut toteutus mahdollistaa vision eli tavoitetilan saavuttamisen.

Yritys antaa johdolle suuntaviivat valitsemallaan, yrityksen arvojen mukaisella strategialla. Strategia ohjaa päätöksentekoa ja rajaa yrityksen toimimaan arvomaailmansa mukaisesti. (Forgang 2004, 5.) Tavoitteet ovat aina yhteisesti tietyn ryhmän tai yksittäisen henkilöiden kesken sovittuja. Näin ollen, kun yrityksen johto tai hallitus vaihtuu, myös strategiaan tulee muutoksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 133.)

Dynaamisessa, jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä strategian määrittäminen on haastavaa, mutta ilman sitä ihmisten johtaminen ja voimavarojen järkevä käyttö ei onnistu. Yrityksen pitää olla varautunut myös siihen, että tarpeen tulleen strategiaa pitää pystyä vaihtamaan nopeasti ja joustavasti. Strategian tarkoituksena on viestiä yrityksen toiminnan periaatteet ja vahvuudet kulloinkin vallitsevassa markkinatilanteessa. (Viitala & Jylhä 2013, 60.) Yrityksessä tarvitaan strategista johtamista, jotta strategian laatiminen, suunnittelu, toteutus, arviointi ja päivittäminen yhdessä on mahdollista. (Sydänmaanlakka 2015, 156.)

HUS kuntayhtymän strategiset painopisteet eli avaintavoitteet vuodelle 2019 olivat jaettu kolmeen tavoitteeseen ja ala tavoitteisiin. HUS:n tavoitteena on olla halutuin hoitopaikka, jossa potilaan hoito on laadultaan Suomen parasta ja hoitoon pääsy on nopeaa. Tämä edellyttää, että potilaan hoito tapahtuu tehokkaasti ja oikeaan aikaan, potilaat suosittelevat HUSia hoitopaikkana ja lisäksi toiminta on laadukasta ja turvallista. Toiseksi HUS on edistyksellinen, kilpailukykyinen ja valtakunnallisesti kustannustehokas toimija osana sote-palveluketjua. Toiminnan tulee olla tehokasta, HUS:n tulee olla aktiivinen tutkimustyössä, sekä lisätä erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhoidon yhteistyötä. Kolmanneksi HUS tavoitteena on olla ammattilaisten johtama työpaikka, jossa parhaat osaajat monista eri ammattiryhmistä haluavat työskennellä. Tähän tarvitaan sitoutunutta henkilökuntaa. (HUS strategia).

HUS:n strategiset painopisteet sisältävät palvelulupaukset potilaalle sekä omistajalle. Potilaalle luvataan tuottaa laadukasta, tehokasta hoitoa asiakasta kuunnellen. Omistajalle lupaus on tehokas ja kilpailukykyinen potilaslähtöinen toiminta. (HUS strategia.)

### 2.3 Hankintastrategia

Hankintojen strateginen ote tarkoittaa sitä, että yrityksellä on käsitys niitten tavaroiden ja palveluiden eroista ja vaikutuksista omien asiakkaidensa tarpeisiin ja tavoitteisiin, joita se hankkii yrityksen käyttöön. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 117). Strateginen hankinta on myös yksi olennaisimmista elementeistä terveydenhoitojärjestelmän toiminnan edistämässä ja parhaassa tapauksessa se lisää hankinnan tehokkuutta, vaikuttavuutta ja vastuullisuutta. Lisäksi sillä on merkittävä rooli, kun mietitään terveydenhuollon tavoitteita kansanterveyden ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden kannalta. (Ghasem & Shojaee & Bastani & Javad Kabir & Yazdani 2018, 1.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 131) toteavat, että hankintojen osuuden ollessa merkittävä koko organisaation kustannuksista, ne tulisi myös huomioida strategisessa suunnittelussa. HUS:ssa hankintatoimi nähdään strategisena toimintona, jonka tarkoituksena on omalta osaltaan varmistaa sairaanhoidon häiriötön toiminta, edistää sairaanhoidopiirin muiden strategisten tavoitteiden toteutumista sekä varmistaa hankintojen toteuttaminen kokonaistaloudellisesti edullisesti. Hankintatoimea rakennetaan ja kehitetään jatkuvasti seuraavien strategisten päämäärien pohjalta:

- Hankinta tukee HUS:n strategiaa,
- Hankinnassa huomioidaan aidosti potilaiden tarpeet,
- Hankinnassa hyödynnetään vahvan ostajan asema,
- Hankinta toimii ketterästi ja hyödyntää innovaatioita mahdollisuuksien mukaan,
- Hankintatoimi on arvostettu kumppani,
- Hankinta toimii vastuullisesti. (Hankintastrategia, 7.)

Hankintastrategian avulla HUS haluaa luoda puitteet onnistuneille hankinnoille pyrkimällä karsimaan päällekkäistä toimintaa ja selkeyttämään toimintaa vakioimalla tiettyjä prosesseja ja toimintatapoja tasalaatuisuuden varmistamiseksi ja harkitsemattoman toiminnan minimoimiseksi. Toiminnasta tulee samalla tehokkaampaa, kun samoja asioita ei tarvitse miettiä aina uudelleen ja uudelleen. Hankintastrategian tavoitteena on lisäksi toimia niin, että HUS nähdään yleisesti vakuuttavana ja turvallisenä tekijänä terveydenhuollon sektorilla sekä tukea HUS:n strategisia tavoitteita yhtiön arvoja kunnioittaen. HUS:n arvot ovat ”ihmisten yhdenvertaisuus, potilaslähtöisyys, luovuus ja innovatiivisuus, korkea laatu ja tehokkuus sekä avoimuus, luottamus ja keskinäinen arvostus.” (HUS strategia, 31.) HUS otti hankintastrategian käyttöön suurelta osin vuonna 2016. HUS:n tarkoituksena on päivittää strategiaa viiden vuoden välein, ellei sitten erityistä

tarvetta ilmaannu tätä ennen. Yhteinen näkemys tulevaisuuden päämäärästä ja toimintatavoista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi auttaa keskittymään toiminnan kannalta olennaisiin asioihin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 133).

## 2.4 Strateginen luokittelu

Myös toimittajamarkkinat huomioidaan strategisessa päätöksenteossa. HUS hyödyntää hankintastrategiansa toteuttamisessa hankintojen strategista luokittelua. Strateginen malli, jota kutsutaan myös ostoportfolioksi, on visuaalinen ja yksinkertainen apuväline hankittavan tuotteen tai palvelun tarkasteluun suhteessa toimittajamarkkinoiden hallittavuuteen.

Strateginen hankinta-ajattelu sai alkunsa, kun Peter Kraljic vuonna 1983 kirjoitti artikkelissaan uudesta näkökulmasta, jossa ennen operatiivisena nähty ostotoiminta tulisi nähdä strategisena toimintana, jonka toimintaan on mahdollista itse vaikuttaa. Hänen näkemyksensä oli, että toimitushäiriöt ovat ostotoiminnan riskitekijöitä ja siksi yritysten tulisi arvioida yrityksensä riskejä ja ostojen haavoittuvuutta. Samalla tulisi myös tunnistaa strategioita, jotka mahdollistavat mahdollisimman joustavan suojautumisen näitä yrityksen ulkoisia toimintahäiriöitä vastaan. Kraljic kuvaa artikkelissaan matriisin, jossa nelikentässä kuvataan pystyakselilla hankinnan taloudellista tärkeyttä yritykselle. Tulospainotus on pienin alhaalla ja sitä suurempi mitä ylemmäs akselilla liikutaan. Vaaka-akselilla kuvataan toimittajamarkkinoitten hallittavuutta ja niihin liittyvää riskiä vasemmalta oikealle, riskin kasvaessa liikuttaessa akselilla oikealle. (Kraljic 1983, 110-111.) Tätä Kraljicin luokittelua mukaillen HUS jakaa tuotteet ja palvelut ostoportfoliossa seuraavasti: volyyymi-, -rutiini-, strategiset- ja pullonkaula tuotteet- ja palvelut.

Volyympipalveluilla tarkoitetaan palveluita, missä kulutus ja hankintamäärät ovat suuria, palveluhankinnoissa esim. psykoterapiapalvelut. Hankinnan euromäärät ovat vuositasolla suuria ja kilpailevia toimittajia on paljon. Tavoitteena on saada palvelutaso optimoitua niin, että kaikki esim. psykoterapiapalveluita tarvitsevat potilaat pääsisivät hoitoon kohtuullisessa ajassa.

Rutiinipalveluissa palvelut ovat pääsääntöisesti vakioitu ja markkinoilla on useita palvelua tuottavia toimittajia. Toiminta ei ole nopeasti muuttuvaa ja kehittyvää, joten pitkäaikaiset sopimukset ovat suotavia työn resursoinnin kannalta. Siivouspalvelut ovat tällaisia.

Strategiset palvelut ovat hankintakategorian hankinnoista rahallisesti merkittävimpiä ja ne ovat myös toiminnan kannalta kriittisiä. Toimittajia ja ratkaisuja voi olla markkinoilla rajallisesti. Näistä syistä johtuen tämän tyyppiset hankinnat ovat haastavimpia ja niiden valmisteluun tarvitaan paljon resursseja ja aikaa, jotta lopputulos on onnistunut. Tällaisia palveluita ovat mm. IT-järjestelmähankinnat sekä lääketieteelliset palvelut.

Pullonkaulapalveluissa hankittava määrä on usein melko pieni, toimittajia on vähän, mahdollisesti vain yksi. Palvelu on toiminnalle kriittinen, joten näitten palveluitten saataavuus tulee varmistaa. Markkinatuntemus on näissä palveluissa tärkeää, koska markkinat kehittyvät ja uusia toimittajia saattaa tulla markkinoille. Tällaisia palveluja ovat tietyt lääketieteelliset palvelut.

Tavoitteena on strategisen luokittelun avulla määritellä hankintojen painopisteet, parantaa suunnitelmallisuutta sekä resurssien kohdentumista. Strateginen luokittelu ei aina ole yksinkertaista, siksi hankintaorganisaation käyttöön on tehty apukysymyslista, joka helpottaa kunkin hankinnan strategisen luokan määrittelyä. Apukysymykset strategisen luokittelun tueksi on kuvattu liitteessä 1. HUS:n hankintojen strateginen luokittelu on kuvattu tarkemmin kuviossa 4.

	<b>Volyymituotteet- ja palvelut</b>	<b>Strategiset tuotteet- ja palvelut</b>
suuri	Kulutus ja hankintavolyymi ovat suuria. Tuotteet ovat standardoituja ja kilpailevia toimittajia on runsaasti. Esimerkiksi kertakäyttöiset terveydenhuollon tarvikkeet; käsineet, verensokeriliuskat, peruslangat, suojaustarvikkeet, peruslääkevalikoima	Hankinnoista euromääräisesti hankintakategorioista merkittävimmät. HUS:n toiminnan ja sen kehittämisen kannalta kriittisiä. Tässä hankintakategoriassa vaihtoehtoisia toimittajia tai ratkaisuja voi olla rajallisesti. Esimerkiksi lääketieteelliset palvelut, hoidon IT-järjestelmät Erikoissairaanhoidon kalliit tarvikkeet (ortopedia, kardiologia), suurin osa lääkinnällisistä laitteista, uusien hoitomuotojen vaatimat- tai uudet lääkkeet.
	Toimittajasuhteet ovat yksinkertaisia ja monesti voivat olla myös kertaluonteisia. Perustavoitteena on määrän, laadun ja palvelutason optimointi. Tavoitteena jatkuva kustannustason alentaminen ja yhteisten toiminta- ja logistiikkaprosessien tehostaminen.	Tämän kategorian hankinnat ovat kaikkein haastavimpia. Hankinnan resursoinnin ja osaamisen painopistettä siirretään hankintastrategian mukaisesti näiden hankintojen valmisteluun.
Hankinnan volyyymi	<b>Rutiinituotteet- ja palvelut</b>	<b>Pullonkaulat tuotteet- ja palvelut</b>
	Rahallinen arvo ei välttämättä ole aina suuri ja tuotteet sekä palvelut ovat yleensä standardoituja ja niitä on saatavissa useilta toimittajilta. Esimerkiksi ei-lääkinnälliset tarvikkeet, päivittäistavarat, tukipalvelut (logistiikka, siivous, välinehuolto. yms.)	Hankintavolyymi on yleensä suhteellisen pieni, toimittajia on vähän tai vain yksi. Tuotteen tai palvelun puuttuminen on sairaalan toiminnalle kriittinen. Esimerkiksi perfuusiotarvikkeet ja -välineet, monopolituotteet- ja palvelut, lääkkeelliset kaasut, sydämen apupumput, erityisluvalliset itse maahantuotavat lääkkeet
pieni	Vähennetään hankintaprosessiin käytettyä resurssia ja yksinkertaistetaan rutiineja. Palveluhankinnoissa hyödynnetään markkinoita ja pyritään suhteellisen pitkäaikaisiin sopimuksiin.	HUS:n tulee varmistaa kaikissa oloissa näiden tuotteiden saatavuus. Seurata jatkuvasti markkinoiden kehitystä ja etsiä vaihtoehtoja. Hankinnoissa hyödynnetään aktiivisesti hankintalain eri menettelymahdollisuudet.
	<b>Helppo</b>	<b>Vaikea</b>
	<b>Toimittajamarkkinan hallittavuus</b>	

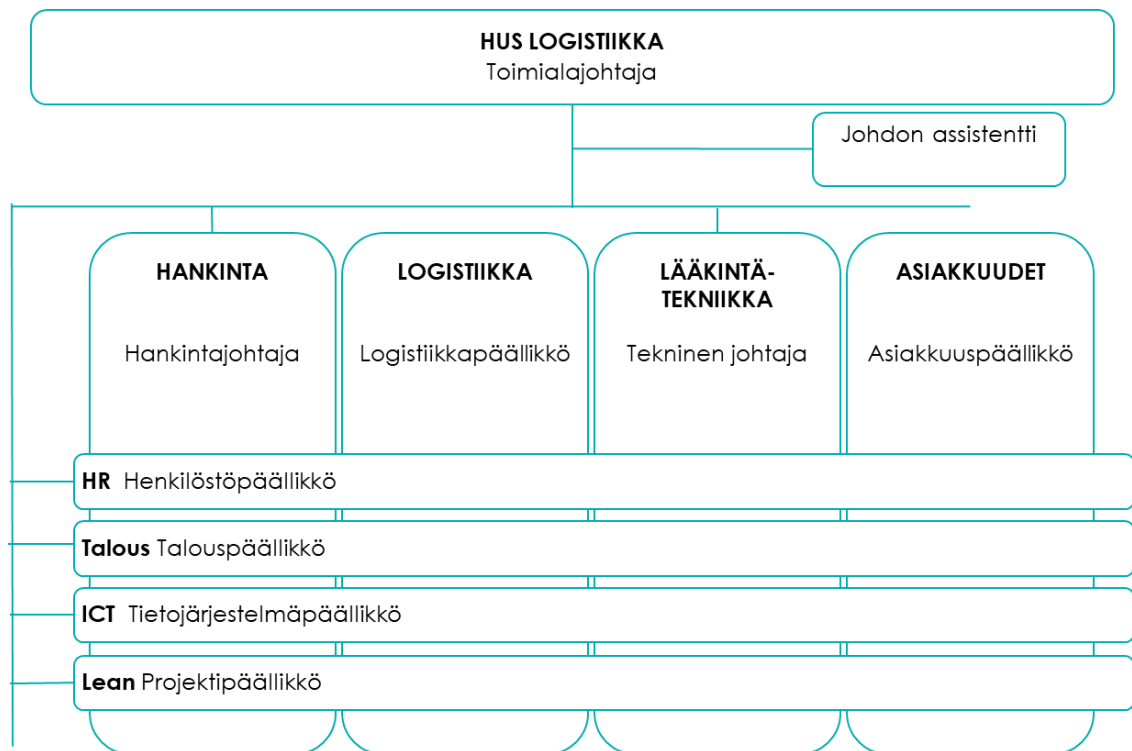
Kuvio 4. Hankintojen strateginen luokittelu, Hankintastrategia, 35.

## 2.5 Hankinnat

HUS on tärkeä julkisen talouden toimija, joka ostaa merkittävän määrän tavaroita, laitteita ja palveluita. Kuntayhtymän hankintatoimi suorittaa tarvike-, -laite- sekä palveluhankinnat, investointeihin, kuten rakentamiseen ja suurin laiteinvestointeihin, liittyvät hankinnat. Merkittävä osa hankittavista tavaroista ja palveluista kilpailutetaan keskitetysti mukaan lukien hoito- ja yleistarvikkeet, laitteet, kalustot, lääkkeet, elintarvikkeet, sekä osa henkilöstöön ja asiantuntijapalveluihin liittyvistä hankinnoista. Hankintatoimeen liittyviä tehtäviä on organisaatiossa hajautettu useille toimijoille. HUS Logistiikka, HUS Apteekki, Ravioli ja HUS Tietohallinto tekevät kuntayhtymän keskitettyjä hankintoja. (HUS hankintastrategia, 20.)

HUS Logistiikka on oma tulosalueensa, jonka tehtävänä on huolehtia hankinta- ja logistiikkapalvelujen tuottamisesta, lääkintäteknisistä palveluista sekä hoitotarvikkeiden saa-

tavuudesta HUS:n omien yksiköiden lisäksi Uudenmaan kunnille ja HYKS-erityisvastuualueen sairaanhoitopiireille. HUS Logistiikan rooli on muita suurempi, koska kilpailuttamisen lisäksi se konsultoi ja auttaa muita HUS:n yksiköitä kilpailuttamisessa. (HUS hankintastrategia, 21.) Yksikön tehtävänä on varmistaa omalta osaltaan sairaanhoidon häiriötön toiminta ja huolehtia hankintojen kokonaistaloudellisesta edullisuudesta. HUS Logistiikan tavoitteena on olla terveydenhoidollisten hankintojen kansallinen edelläkävijä, innovatiivinen ja kilpailua edistävä, vahva osaaja, joka toimii hankintalain ja selkeiden pelisääntöjen mukaisesti ja edistää vastuullisuutta HUS:n hankintastrategiaa noudattaen. (HUS hankintaohje). HUS Logistiikan henkilöstömäärä on noin 450, joka sisältää hankinnan, logistiikan, lääkintätekniikan ja asiakkuuksien asiantuntijoita ja työntekijöitä. HUS Logistiikan organisaatio on kuvattu kuviossa 5.

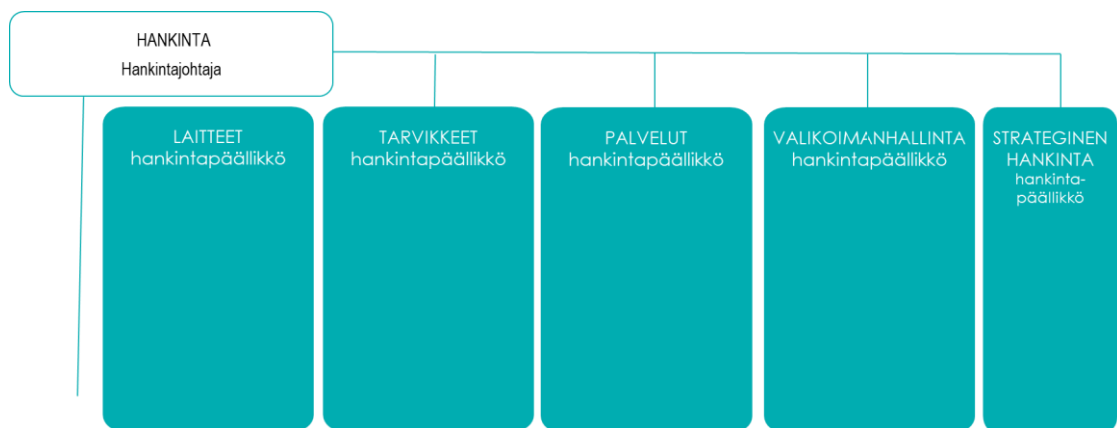


Kuvio 5. HUS Logistiikka organisaatio

HUS Logistiikan kilpailuttamien hankintojen määrä vuonna 2015 oli yhteensä 226 kappaletta (HUS hankintastrategia, 21). Vastaava luku vuonna 2014 oli 165 ja vuonna 2013 määrä oli 186 hankintaa. EU -kynnysarvon ylittävät kilpailutukset ovat saman aikaan lähes kaksinkertaistuneet. (Hankintastrategia, 21.) Kilpailutusten määrä on edelleen kasvamaan päin, vuonna 2018 HUS Logistiikka kilpailutti yhteensä 254 hankintaa.

HUS:n hankintoja ohjaavat lainsäädännön lisäksi HUS:n strategia ja arvot, hankintastrategia, hankintojen pysyväisohje 10/2017, hankintaohje ja muut sisäiset ohjeet kuten esim. investointiohje ja esteellisyydestä annetut ohjeet.

Hankinnat on HUS Logistiikassa jaettu seuraaviin kategorioihin: laitteet, tarvikkeet, palvelut ja strategiset hankinnat. Tukitoimintona hankintaa tukemassa on valikoimanhallinta, joka toimii tiiviissä yhteistyössä oston kanssa.



Kuvio 6. Hankinnan organisaatio.

## 2.6 Palveluhankinnat

Palveluiden peruspiirre on, että ne ovat erilaisista toiminnoista koostuvia prosesseja, jotka hyödyntävät monentyyppisiä resursseja, kuten ihmisiä, järjestelmiä ja tietoa. Asiakas osallistuu joiltain osin palveluprosessiin myös itse. (Grönroos & Tillman 2009, 79-80.)

Palveluhankinta on haasteellista, koska palveluja on niin erityyppisiä. Palveluja on myös vaikea tarkasti määritellä ja mitata. Tavara- ja palveluhankinnan välille on kuitenkin mahdotonta selkeää rajaa, koska monesti tavarahankinta sisältää palvelua ja palveluhankinta tavaraa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 208-211.) Ilona Lundströmin näkemyksen mukaan kunnissa ollaan myös siirtymässä yksittäisistä ja helposti hahmotettavista palveluhankinnoista yhä enemmän laajojen palvelukokonaisuuksien hankintaan. Samanaikaisesti myös palvelun vaikuttavuuden mittaaminen nähdään yhä tärkeämpänä tekniisiin standardeihin (esim. henkilöstömäärät) verrattuna. (Lundström 2011, 176.)



HUS osti vuonna 2015 palveluita 308 miljoonalla eurolla. Näistä suurimman osan muodostivat sairaanhoitoon liittyvät palvelut sekä toimistotyö- ja asiantuntijapalvelut. Molempien osuus oli noin 33%:a eli noin 100 miljoonaa euroa. Tarvikkeiden, laitteiden ja lääkkeitten hankintaan käytettiin 362 miljoonaa euroa, näistä lääkehankintojen osuus oli noin 85 prosenttia. (HUS hankintastrategia, 19.) Vuodelle 2020 palveluiden ostoihin on budjetoitu 473,7 milj. euroa (HUS talousarvio ja taloussuunnitelma 2020-2022, 61). Palvelujen ostojen jakautuminen erityyppisiin palveluihin on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. Palvelujen ostot vuonna 2015, Hankintastrategia,19.

Yritykset ovat viime vuosina panostaneet ydinosaamiseen ja ulkoistaneet niitä toimintoja, jotka ovat oman ydinosaamisen ulkopuolella. Nyt siis palvelu, joka ennen tuotettiin itse, hankitaan yhä useammin palveluna yrityksen ulkopuolelta. Palveluhankintojen osuus kokonaishankinnoista on tämän rakennemuutoksen myötä kasvanut. Myös tavarain sisältö yhä enenevässä määrin palvelua, kun palveluntuottajat kehittävät palvelujaan yhdistämällä niihin uusia ominaisuuksia ja tuottamalla palveluja laajempina koko-

naispaketteina. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 208-209.) HUS:ssa tällaisia palveluita ovat mm. huoltoleasingautojen hankinnat ja erilaiset it-hankinnat, joissa hankitaan laajempaa kokonaisvaltaista palvelua esim. päivitettäviä sovelluksia ja järjestelmiä.

Palveluhankinnassa sisällön määrittely eli palvelukuvaus on avainasemassa, mutta yhtä tärkeää on myös tarjouspyyntöaineiston sopimusehtojen sisältö. Palvelukuvauksessa määritellään palvelun sisältö, taso ja vaadittavat laatuvaatimukset. Mikäli palvelukuvaus on puutteellinen, niin hyvätkään sopimusehdot eivät pelasta tilannetta. Sopimusehdoissa mietitään esim. sanktioita toimittajalle, mikäli palvelu ei täytä sille asetettuja vaatimuksia. Myös toisin päin, palvelun sisällön ja laadun onnistunut määrittely ei riitä, mikäli sopimusehdot ovat puutteelliset. Hankinnan onnistuminen edellyttää siis sekä toimijan, joka tuntee substanssin eli toimialan asiantuntijan, joka kertoo mitä hankitaan ja hankintaosaajan eli hankinta-asiantuntijan, joka varmistaa, että materiaalin sisältö ja sopimusehdot ovat pätevät ja hankintalain mukaiset.

## 2.7 Julkiset hankinnat

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan valtion, valtion liikelaitosten, kuntien, kuntayhtymien ja muitten hankintalainsäädännössä kuvattujen hankintayksiköiden, oman organisaationsa ulkopuolelta, tekemiä tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja (Työ- ja elinkeinoministeriö).

Julkisten hankintojen lainsäädännön tarkoituksena on parantaa julkisten varojen käyttöä lisäämällä kilpailua ja antaa kaikille eurooppalaisille yrityksille mahdollisuus osallistua kilpailutukseen. EU-komission tilastotietojen mukaan Euroopan julkisten hankintojen kokonaisarvo oli vuonna 2013 yli 1 700 miljardia euroa. Suomessa julkinen sektori käytti ulkoisiin hankintoihin samalla tarkastelujaksolla noin 34 miljardia euroa, summa vastasi noin 18 prosentin osuutta Suomen bruttokansantuotteesta. Näistä hankinnoista noin 20 miljardia euroa kuului julkisia hankintoja koskevaan lainsäädännön soveltamisalaan. (Eskola, Kiviniemi, Krakau, Ruohoniemi 2017, 19.)

Hankintayksiköiden tavoitteena tulee olla hankintansa järjestäminen siten, että ne toteutetaan niin taloudellisesti ja laadukkaasti kuin mahdollista, lisäksi ne tulee olla suunniteltu huomioiden olemassa olevat kilpailutilanteet ja ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat.

Hankinnat tulee lisäksi toteuttaa tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina ja niin, että pienillä ja keskisuurilla yrityksillä sekä muilla yhteisöillä on yhtäläiset mahdollisuudet osallistua kilpailutuksiin.

Hankintalakia sovelletaan, kun hankinnat ylittävät EU-kynnysarvot ja kansalliset kynnysarvot. Hankintalain mukaan kuitenkin myös kansalliset kynnysarvot alittavissa hankinnoissa eli ns. pienhankinnoissa tulee pyrkiä siihen, että toimitaan, hankinnan koko sekä laajuus huomioiden, riittävä avoimesti ja tasavertaisesti. (Hankintalaki 2016). Hankintojen kynnysarvot ovat seuraavat:

### **Kansallinen kynnysarvo**

Tavarat ja palvelut	60 000 euroa
Sosiaali- ja terveyspalvelut	400 000 euroa

### **EU-kynnysarvo**

Tavarat ja palvelut	214 000 euroa
---------------------	---------------

(Hankintalaki 2016.)

Hankintalakia ei sovelleta ennakoidulta arvoltaan alle 60 000 euron hankintoihin. Näitten pienhankinnoiksi kutsuttavien hankintojen osalta HUS:n hankintastrategia linjaa, että hankinnat toteutetaan HUS:ssa pääsääntöisesti hankinnan tekevässä yksikössä. Sote-hankinnat saattavat kuitenkin tulla poikkeuksellisesti hankintayksikköön kilpailutettaviksi, koska niitten pienhankinnan raja-arvo on normaalihankinnasta poiketen 400 000 euroa. Pienhankinnat tehdään kuitenkin hankintaohjeen mukaisesti avoimuuden, tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden periaatteita noudattaen. Lähtökohtaisesti pienhankinnat kilpailutetaan vapaamuotoisesti.

### 3 Kehittämistyön kohde

#### 3.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma oli palveluhankintatiimiin tulevan työmäärän ennakoimattomuus ja työn resursoinnin puutteellisuus, mikä ilmeni kilpailutettavien hankintojen työjonoina, työn epätasaisena jakautumisena hankinta-asiantuntijoiden kesken, aikataulujen viivästymisenä, kiireenä ja oman työn hallinnan puutteena.

Haasteena oli myös jatkuva hankintaorganisaatiossa tapahtuva muutos, lyhyellä aikavälillä organisaatio on kokenut useita muutoksia mm. hankinnan keskittämishanke, organisaatiomuutos kohti kategoria-ajattelua, palveluhankintatiimin esimiehen ja hankinta-asiantuntijoiden vaihtuminen. Myös uusien työntekijöiden perehdyttäminen vie huomattavan paljon aikaa ja resursseja, ja monet asiat ovat ainoastaan muistissa, eikä niitä ole dokumentoitu.

Kun ongelma ensin saadaan määriteltyksi, niin sen jälkeen pitää miettiä ratkaisua ongelman poistamiseksi (Kananen 2014, 44).

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli saada tutkimusongelma ratkaistuksi seuraavien kysymyksien avulla:

- Mitkä tekijät vaikuttavat työn resursointiin?
- Miten työnjako selkiytetään hankinta-asiantuntijan ja substanssin kesken?
- Miten ratkaisun pysyvyys varmistetaan?

Ongelman ratkaisu ei kuitenkaan ole aina helppoa ja yksinkertaista, eikä tutkimusdata pysty varmasti takaamaan, että ongelma ratkeaa ja päätös on oikea. (Kananen 2014, 37.)

#### 3.2 Mittarit

Muutokset tulee voida todentaa, joten tehtäville toimenpiteille tulee asettaa mitattavat tavoitteet. Muutoksen arviointi on mahdotonta ilman tavoitteita. (Kananen 2014, 58.) Mit-

tareitten tulee olla kaikkien nähtävillä ja kaikille ymmärrettäviä, jotta myös toiminnan tavoite konkretisoituu. Myös tavoitteet saavutetaan todennäköisemmin silloin, kun mittarit ovat realistisia. Huomioitavaa on, että keskeiset tunnusluvut ovat organisaatiokohtaisia, eikä mittareita voi suoraan kopioida toisesta organisaatiosta toiseen. Toimiva arviointiprosessi tulee rakentaa pitkällä tähtäimellä yrityksen strategia huomioon ottaen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 360-361.)

Tavoitteiden tulee olla selkeitä, saavutettavia, riittävän haastavia ja mitattavissa, toisin sanoen oikein määriteltyjä, jotta ne ovat käyttökelpoisia. Karlsson ja Marttala kuvaavat tavoitteen kelpoisuuden testaamista seuraavin apukysymyksin:

- Onko tavoite selkeästi määritelty?
- Onko tavoitteelle annettu valmistumisajankohta?
- Onko tavoite mahdollista saavuttaa aikataulun mukaisesti?
- Onko tehtävä tarpeeksi haastava?
- Onko tavoite määritelty onnistuneesti?
- Onko tavoite mitattavissa?

(Karlsson & Marttala 2001, 132-133.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan hankinnan onnistumisen arviointia tehdään monesta eri näkökulmasta. Kaikki lähtee yrityksen strategiasta, josta siirrytään hankintastrategian ja yrityksen toiminnalle elintärkeiden avaintekijöiden kautta mittaamiseen ja arviointiin. Suoritustaso tulee määrittää, jotta mittaaminen ja arviointi on mahdollista. Toiminnalle elintärkeiden avaintekijöiden tulee olla strategisesti tärkeitä ja niihin tulee voida omalla toiminnalla vaikuttaa. Näitä toiminnan avaintekijöitä ovat mm. suoritustaso, toiminnan jatkuva kehittäminen, luovuus, innovatiivisuus, markkinoiden tuntemus ja hyödyntäminen sekä tuen- ja hankinnan arvo organisaatiolle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 372.)

Kehittämistyölle määriteltiin seuraavat mittarit:

1. Onko kilpailutusprosessi kuvattu?
2. Onko toimintamalli eli palvelupaketit kuvattu?
3. Onko kilpailutuskalenteriin lisätty uusi sarake palvelupakettien luokittelulle S (small), M (medium), L (large) seuranta ja raportointia varten?

Tavoitteet ja mittarit kehittämistyölle on pyritty rakentamaan niin, että tavoitteiden seuranta ja mittaaminen on mahdollista kohtuullisella työmäärällä. Iloranta ja Pajunen-Muhonen toteavat, että mittaamisen hyötyjen tulisi olla suuremmat kuin niistä aiheutuvat kustannukset (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 375).

### 3.3 Kehittämistyö ja sen rajaukset

Uudessa toimintamallissa kilpailutettavat hankinnat eli tarjottava palvelu luokitellaan palvelutasoittain S (small), M (medium), L (large) palvelupaketeiksi hankinta-asiantuntijalta vaadittavan resurssitarpeen eli hankintaan käytettäväksi arvioidun työtuntimäärän mukaisesti. Palvelupakettien luokittelu perustuu siis tehtävänjaolle ja vastuu- ja osallistumisasteelle hankinta-asiantuntijan ja toimialan (substanssin) asiantuntijan/ asiantuntijoitien kesken. Seuraavat asiat vaikuttavat tämän resurssitarpeen määrittelyyn:

- kuinka hyvin kilpailutusta on toimialalla valmisteltu,
- kuinka paljon toimialalla on varata resursseja hankinnan valmisteluun ja prosessin läpivientiin aina hankinnan määrittelystä hankintapäätökseen ja sopimuksen solmimiseen asti,
- tehdäänkö markkinakartoitus vai onko kilpailutettavan palvelun markkinatilanne jo selvillä,
- onko hankintaan liittyvää materiaalia jo valmiina, esim. edellisen kilpailutuksen materiaali on ajankohtaista ja hyödynnettävissä ja hankittavan palvelun kuvaaminen on jo mietitty ja toiveet siitä mitä hankinnalta halutaan ovat jo selvillä,
- ovatko erva-alueet mukana hankinnassa (mikäli ovat, niin tarvitaan heidän päätöksensä mukaan liittymisestä sekä HUS:lle valtakirjat kilpailutuksen toteuttamiseksi),

- onko hankinnan strateginen luokka jo selvillä, hankinnan strateginen luokka vaikuttaa kunkin hankinnan priorisointitasoon.

Tutkimustyön lähtötilanteessa kehittämistyön seuraamisen ulkopuolelle rajattiin L palvelupaketin mukaiset hankinnat, koska niitten osalta hankintaprosessin läpimenoaika ja sitten myös seuranta-aika olisi huomattavan pitkä, noin 9-12 kuukautta. Lähtötilanteessa oli ajatuksena käyttää S- ja M palvelupakettien toimintamallin seurannassa sekä laadullisia, että määrällisiä mittareita. Toinen kehittämistyön rajausta koski toteutuksen arvioinnissa analysoitavien tuloksien aikataulua. Tarkoituksena oli analysoida 31.1.2020 mennessä syntyneitä tuloksia. Toimintamallin käyttöönoton aikoihin kilpailutettavien hankintojen arviot läpimenoaikojen osalta ylittivät kuitenkin pääsääntöisesti tuon arvioidun käyttöönotto- ja seuranta-ajan, joka oli viisi (5) kuukautta. Tämän takia tehtiin vielä yksi rajausta, kun kehittämistyössä päätettiin toimintamallin osalta keskittyä ainoastaan laadullisiin mittareihin ja alun perin suunnitellut, määrälliset läpimenoaikoja kuvaavat mittarit poistettiin.

#### 3.4 Tutkimuksen tavoitteet

Kehittämistyön tavoitteena oli HUS:n keskitettyjä hankintoja tekevän HUS Logistiikan hankintatoimen kehittäminen parantamalla palveluhankintojen hankinta-asiantuntijoiden resursointia ja näin lisätä hankinnan suunnitelmallisuutta yhtiön hankintastrategian mukaisesti. Palveluhankintojen henkilöstöresurssit ovat rajalliset ja työjonossa on useita kilpailutuksia. Myös henkilöstön vaihtuvuus on aiheuttanut lisähaasteita kilpailutusten aikatauluihin, koska perehdytys vie oman aikansa jo muutenkin tiukoista resursseista. Hankinta-organisaatiossa on viimeisen kahden vuoden aikana viety läpi myös kaksi organisaatiomuutosta, joten tämä jatkuva muutos tuo omat lisähaasteensa työn resursoinnille ihmisten työnkuvien, tiimien ja toimintaohjeitten muuttuessa.

Tarkoituksena on lisätä hankintojen suunnitelmallisuutta ja selkiyttää eri toimijoiden roolit ja vastuut yhtiön hankintastrategian näkemyksen mukaisesti määrittelemällä kilpailutettavan hankinnan palvelun taso niin, että hankinnan laajuus ja siihen käytettävä mahdollista kuvata jo kilpailutusprosessin alkuvaiheessa. Kilpailuttamisen prosessin parempi suunnitelmallisuus auttaa työn resurssien suunnittelussa ja oman työn suunnittelussa. Kehittämistyö tukee myös yhtiön visiota palveluntuotannon kilpailukykyisyydestä ja siitä, että HUS:n sairaalat ja yksiköt tarjoavat haluttuja työpaikkoja.

Myös työhyvinvoinnilla on tärkeä rooli työssä viihtymisen ja jaksamisen kannalta, samoin sillä, että nykyiset työntekijät voivat suositella HUS:ia työpaikkana. Työn rytmittäminen siten, että tehtävän työn määrä ja vaativuus vaihtelee, on tärkeää henkisellety hyvinvoinnille. Stressaavaa on, mikäli keskeneräisiä asioita on paljon ja aikaa niiden tekemiselle vähän. (Viitala 2009, 230.)

### 3.5 Toimintatutkimus

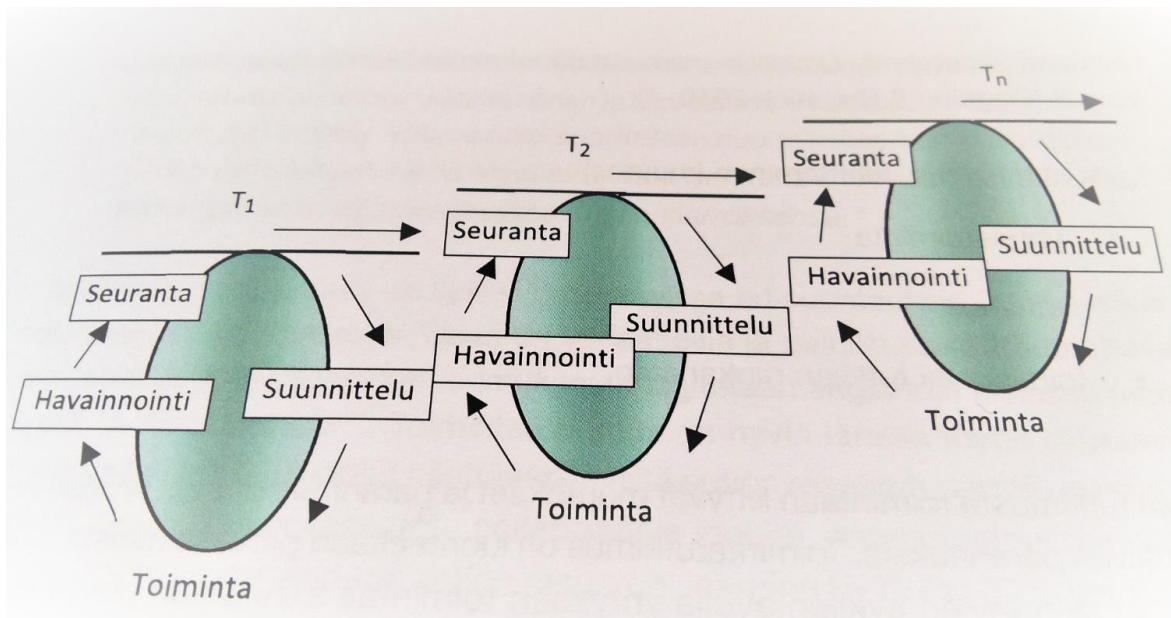
Kehittämistyön tutkimusmenetelmänä on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksella tarkoitetaan toiminnan ja tutkimuksen suorittamista yhtäaikaaisesti (Kananen 2014, 11). Sitä voidaan lähestyä myös kehittämisprosessin, toimijoiden osallistumisen ja tiedon tuottamien näkökulmista. Vaikka ne eroavat toisistaan, niin yhdessä ne muodostavat kehittämistoiminnan ytimen. Prosessin näkökulmasta kehittämisprosessi on jatkuvasti muuttuva ja sitä joudutaan matkalla korjaamaan ja miettimään uusia suuntia. Kehittämistyössä ihmisillä on luonnollisesti erilaisia intressejä ja tahtotiloja, mutta tavoitteena on löytää yhteinen ymmärrys. Tiedon tuottamisen näkökulmasta kehittämistyön tulos on mahdollista jalkauttaa myös uusiin toimintaympäristöihin. (Toikko & Rantanen 2009, 10-11.)

Toimintatutkimus ei ole menetelmällisesti yhtenäinen tutkimusmenetelmä, vaan se voidaan katsoa lähestymistavaksi, jossa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen aineiston yhdistäminen on mahdollista. Tutkimuksen avulla kehitetään toimintaa ja tuotetaan toimintamalli, jolla kuvataan toiminnan tavoitteet, toimintamenetelmät, osallistuvat henkilöt sekä kohderyhmät. Mallissa voi olla toimintaohjeita ja -menetelmiä tai prosessikaavio toiminnan kuvaamiseen. (Pelto-Huikko & Karjalainen & Koskinen-Ollonqvist 2006, 29-30.) Myös Kananen toteaa samansuuntaisesti: ”Tarkan ja yksiselitteisen määritelmän antaminen toimintatutkimuksessa on vaikeaa, koska kyseessä ei ole pelkkä tutkimusmenetelmä, vaan joukko tutkimusmenetelmiä.” (Kananen 2014, 13.)

Olennaista toimintatutkimuksessa kuitenkin on, että käytännön ongelmat tuottavat tietoa ja kehittämistä tehdään osana arkista toimintaa ja erilaiset tutkimusmenetelmät tulevat hyödynnetyiksi (Toikko & Rantanen 2009, 21–22). Krystyna Weinsteinin näkemyksen mukaan toimintatutkimus voidaan nähdä enemmän tulevaisuuteen suuntautuvana toimintana, koska siinä lähdetään liikkeelle siitä, mitä toiminnalla halutaan saavuttaa ja löytää ratkaisu toimintaan, sen sijaan, että keskityttäisiin ainoastaan ratkaistaviin ongelmiin. (Weinstein 1998, 90.)



Toimintatutkimuksessa on kyse tutkimuksen ja toiminnan samanaikaisesta toteuttamisesta, johon osallistuvat sekä tutkija, että operatiivista työtä suorittavat työntekijät. Tutkimuksen tarkoituksena on puuttua käytännön työelämän ongelmiin ja löytää niihin ratkaisut yhdessä niitten henkilöiden kanssa, joita kyseinen ongelma koskettaa. Toimintatutkimuksen olennaisia elementtejä ovat jatkuva muutos, yhteistyö, tutkijan mukanaolo ja syklinen prosessi. (Kananen 2014, 11-12.) Toimintatutkimuksen syklin vaiheet ovat suunnittelun, toimeenpano, havainnointi, seuranta sekä tutkimus. Kun ensimmäinen sykli päättyy, jatkaa uusi kierto siitä, mihin edellinen päättyi. Kohde voi vaihtua uuteen ongelmaan ja sen ratkaisemiseen. Muutos mahdollistuu toiminnan kautta. (Kananen 2014, 11-13.) Toimintatutkimuksen ydinajatuksena on aiheuttaa muutoksia sosiaalisessa ympäristössä toimintaa kehittämällä ja samalla systemaattisesti seurata tapahtuvia muutoksia. (Toikko & Rantanen 2009, 30.) Toimintatutkimuksen syklit on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8. Toimintatutkimuksen syklit, Kananen 2014, 13.

### 3.6 Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa

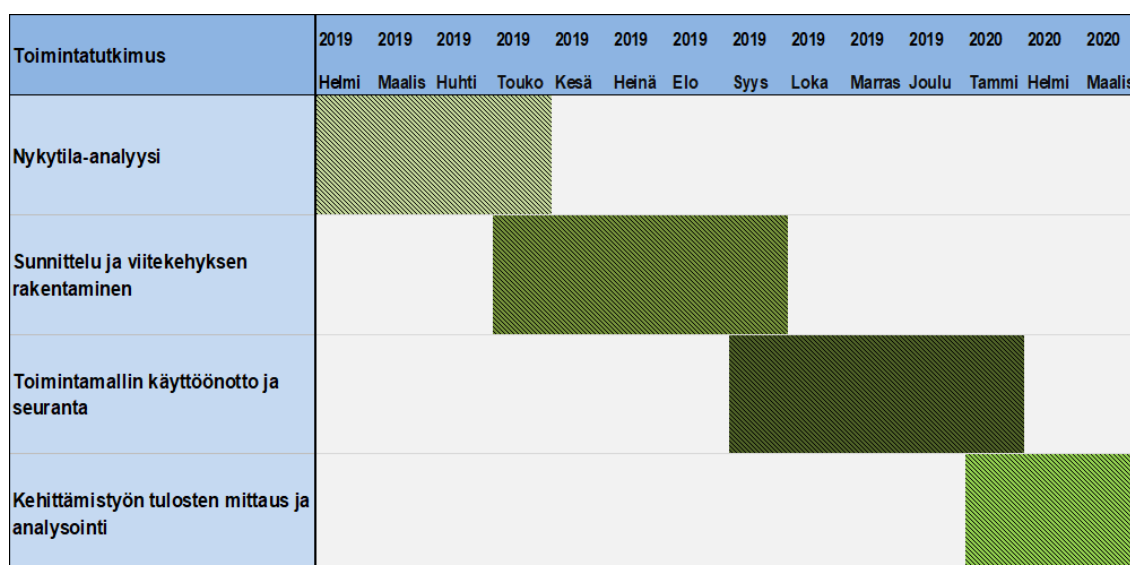
Toimintatutkimuksessa tutkija on vastuussa prosessista, sen läpiviemisestä ja koko kehittämistyön onnistumisesta, joten tutkijan passiivinen rooli ei ole mahdollinen. Myös muitten ilmiöön kuuluvien toimijoiden tulee olla aktiivisia, koska kyseessä on ryhmätöitä. Poikkeuksen ryhmätöihin tekee toimintatutkimus, jossa kohteena on oman toiminnan kehittäminen ilman muita toimijoita. (Kananen 2014, 67.)

Ihmisten sitoutuminen muutokseen on oleellista projektin onnistumisen kannalta. Sitoutuminen onnistuu todennäköisemmin, mikäli muutosta koskeva henkilöstö osallistetaan projektiin heti sen alkaessa. Ihmiset saadaan sitoutettua muutokseen, kun heille perustellaan muutostarve ja se miksi muutos on tässä tilanteessa välttämätön. Tässä tilanteessa johdon tulee toimia esimerkkinä ja tukea henkilökuntaa. (Hakanen 2004, 161.)

Palveluhankintojen hankinta-asiantuntijana toimin tässä toimintatutkimuksessa aktiivisena tutkijana ja käsiteltävän ilmiön asiantuntijana. Pyrin heti syklin alkuvaiheessa avoimeen vuorovaikutukseen kaikkien ryhmäläisten kesken, kannustaen jokaista osallistumaan toimintasykliin eri vaiheisiin. Tavoitteena oli saada jokainen ryhmänjäsen sitoutumaan tähän kehittämistyöhön, koska se on olennaista projektin onnistumisen kannalta. Tiedostin myös, että oma roolini saattaisi olla monipuolinen ja haasteellinen.

### 3.7 Tutkimustyön aikataulu

Kehittämistyö alkoi keväällä 2019 nykytila-analyysillä. Suunnittelutyö ja viitekehysten rakentaminen kesti toukokuusta syyskuuhun. Marraskuussa, toimintamallin käyttöönoton ja seurannan puolella välissä, esittelin kehittämistyön ensimmäisessä seminaarissa. Kehittämistyö eteni suunnitellun aikataulun mukaisesti tulosten mittaamiseen ja analysointiin tammikuussa 2020. Tulokset olivat selvillä maaliskuussa ja tulosten esitys toukokuussa 2020. Ajallisesti tämän projektin toteutus kesti noin vuoden. Kehittämistyön aikataulu on esitetty vielä pääpiirteittäin kuviossa 9.



Kuvio 9. Tutkimustyön aikataulu.

## 4 Nykytila-analyysi

Kun tutkija aloittaa kehittämistyön, on hyödyllistä tutustua kehittämisen kohteeseen, arvioimalla ja kartoittamalla nykytila. Tämän jälkeen on mahdollista pohtia tulevaisuuden vaihtoehtoja ja valita asianmukaiset ja sopivat työkalut kehittämistyölle. Kartoitin nykytilaa havainnoimalla käytettäviä työtapoja, menetelmiä ja työvälineitä. Luin myös kirjallista materiaalia ja tein muistiinpanoja. Lopuksi täydensin nykytila-analyysiä haastatteluilla.

Palveluhankinnoissa tuotetaan palveluna hankinnan kohdetta tarvitsevalle yksikölle. Palvelua tarvitseva yksikkö määrittää hankinnan tarpeensa yksikön vastuuhenkilön johdolla ja vastuuhenkilö ottaa yhteyttä palvelutiimin hankintapäällikköön asian edistämiseksi.

Kilpailutettavien palveluhankintojen toimeksiannot tulevat hankintapäällikölle pääosin sähköpostitse ja usein suhteellisen tiukalla aikataululla. Hankintapäällikkö jakaa toimeksiannot tiimin kesken viikoittaisessa tiimipalaverissa. Lähtötiedot ovat usein melko suppeat ja niitten perusteella on vaikea arvioida hankinnan laajuutta ja hankintaan käytettävän työmäärän suuruutta tai sitä, miten työ jakautuu hankinta-asiantuntijan ja substanssin kesken. Tilaavalle taholle ei ole usein selvää mikä on heidän roolinsa ja heiltä edellytetty työmäärä. Hankinnan arvo ei myöskään kerro työmäärästä, miljoonien hankinta voi olla suhteellisen pientä resurssia vaativa, kun taas joitakin satojatuhansia maksava hankinta voi vaatia runsaasti työtunteja.

Hankintapäällikkö nimeää jokaiselle hankinnalle vastuuhenkilön, hankinta-asiantuntijan, joka ryhtyy avustamaan yksikköä hankinnan etenemisessä hankintalain vaatimukset huomioiden. Hankinta-asiantuntija vastaa pääsääntöisesti ”projektipäällikön” roolissa yhdessä substanssin kanssa hankintaan vaadittavasta pohjatyöstä ja suunnittelusta, toimeenpanosta, aikatauluttamisesta, muista hankintaan liittyvistä toimenpiteistä sekä hankinnalle asetettujen tavoitteiden seurannasta. Toisin sanoen, hankinta-asiantuntija huolehtii hankinta-asiakirjojen laatimisesta, hankintapäätösten tekemisestä ja tiedoksiantoista sekä hankintasopimuksen valmistelusta hoitamissaan kilpailutuksissa. Ennen tarjouspyynnön julkaisua Hilmassa, nimetyt hankintalakimiehet käyvät hankinnan materiaalin läpi lakiteknisten asioiden osalta.

Palveluhankintojen hankintapäätökset tehdään pääsääntöisesti HUS:n eri yksiköissä ja samalla taholla on myös päätöksen omistajuus. Vain noin vajaa viidesosa palveluhankinnoista on HUS Logistiikan omia sopimuksia. Tästä syystä suuri osa toimeksiannoista

ei ole palvelujen hankintatiimille etukäteen tiedossa, vaan ne tulevat tiimille pääsääntöisesti suhteellisen lyhyellä aikataululla. On myös paljon sellaisia palveluita, joita ei ole aikaisemmin kilpailutettu, joten kokonaiskäsitystä kilpailutukseen tarvittavan työn- ja ajan määrästä ei ole tai se on vaikeasti hahmotettavissa. Palveluhankintojen laajuus vaihtelee suuresti palvelun laajuudesta ja tyypistä riippuen. Tällä hetkellä eri palveluhankintoihin käytettävä työmäärä, sekä tilaajan että hankinta-asiantuntijan taholta, on vaikea arvioida.

Palveluhankinnan tiimissä on hankintapäällikkö ja neljä hankinta-asiantuntijaa. Koska ongelma koskettaa kaikki tiimin jäseniä, käytännön ongelmaan pyrittiin löytämään ratkaisu ryhmätyönä. Kaikkia tiimin jäseniä tarvitaan mukaan myös kehittämään ja testaamaan uutta toimintamallia. Toimintatutkimuksen on tarkoitus kehittää tiettyä kohdetta tai toimintamallia ja onnistumisen edellytyksenä on, että ongelmaan löydetään ratkaisu yhdessä niitten ihmisten kanssa, joita ongelma koskettaa. Konsulttia voidaan käyttää silloin kun ongelman ratkaisuun tarvitaan organisaation ulkopuolisen ihmisen apua. (Kananen 2014, 67.)

Hankinnan omistajan vastuuhenkilö ja hankinta-asiantuntija selvittävät muut mahdolliset tahot, joihin hankinnalla saattaa olla vaikutusta. Myös hankinnan kannalta merkittävä osaaminen tulee määritellä ja kartoittaa ne henkilöt, joiden osaamista hankinnassa tarvitaan (esim. hankinnan kohteen määrittelyssä ja/ tai tarjousten vertailussa). Hankinnan kokonaisvalmistelulle tulee varata riittävästi aikaa, sillä mitä laajemmasta ja monimutkaisemmasta hankinnasta on kyse, sitä enemmän aikaa tarvitaan, että hankintapäätös valitusaikoiheen on saatu tehtyä ja varsinainen hankintasopimus valitun toimittajan/ toimittajien kanssa voidaan allekirjoittaa.

Kun hankinta-asiantuntija aloittaa kilpailutuksen valmistelun ja pitää aloituspalaverin tilaajan eli hankinnan omistajan kanssa, niin selviävät hankinnan laajuus, strateginen luokka, kiireellisyys ja hankinnan monimutkaisuus ja se kuinka hyvin substanssi on jo hankintaa valmistellut. Tämä on ongelmallista, koska jokaisella hankinta-asiantuntijalla on keskimäärin 4-6 kilpailutusta yhtäaikaaisesti meneillään ja oman työn suunnittelu on haastavaa, kun ei tiedä kuinka suuri projekti uusi kilpailutus on. Käytännön kannalta kilpailutuksen kokonaisuuden määrittely tapahtuu työn resursoinnin kannalta liian myöhään. Tämä saattaa aiheuttaa kiirettä, muitten aikataulujen viivästymistä, stressiä ja työn hallinnan menettämisen tunnetta. Havaintojani tukemiseksi lähdin työstämään tätä Lean

työkalupakin avulla. Gemban avulla kokonaisprosessi hahmottui. Luovaa ongelmaratkaisua käytettiin havaittujen ongelmien työstämiseksi systeemiajattelun turvin ja haastattelujen ja aivoriihen jälkeen hahmottui kalanruotokaavio.

#### 4.1 Gemba - läpikävely prosessissa

Gemba tarkoittaa japanin kielellä paikkaa, jossa itse toiminta tapahtuu. Yrityksen näkökulmasta se tarkoittaa sitä, että päätöksen tekijät jalkautuvat sinne missä itse työ tapahtuu. Palveluhankintojen kokonaisprosessin hahmottamiseksi järjestettiin helmikuussa 2019 Leanin mukainen gembakävely. Tässä tapauksessa se tarkoitti palveluhankintaproessin läpikäyntiä palaverissa, neuvotteluhuoneessa. Gemban läpikävelyyn osallistuivat HUS Logistiikan toimialajohtaja, lean johtaja, palveluhankintojen hankintapäällikkö ja kolme hankinta-asiantuntijaa. Olin mukana läpikävelyssä yhtenä hankinta-asiantuntijoista.

Gemba läpikävelyn tavoitteena on, että johto saa kokonaiskäsityksen siitä, miten asiat suorittavalla tasolla toimivat. Läpikävelyä seurataan, esitetään kysymyksiä ja kirjataan niitä ylös. Vastaan tulevia ongelmia ei ole tarkoitus lähteä ratkomaan heti, vaan analyysi tehdään kävelyn jälkeen muistiinpanojen avulla. Prosessin aikana tulisi ymmärtää mitä muutettavia ja parannettavia elementtejä organisaatiossa on tällä hetkellä. (Torkkola 2015, 125-126.)

Gemban tulokset selvensivät nykytilaa ja haasteellisena nähtiin tulevien toimeksiantojen eli kilpailutettavien hankintojen näkyvyyden puute ja sitä kautta projektien aikatauluttaminen ja resursointi. Johto toi esiin myös näkemyksenä, jonka mukaan palveluhankinnoille tulevat kilpailutukset vaativat jatkossa enemmän palvelutiimin panosta toisin sanoen hankinta-asiantuntijoiden rooli tulee todennäköisesti kasvamaan monissa kilpailutuksissa. Organisaatiossa tuntuu olevan selkeä tahtotila tuoda hankinnan painopistettä enenevässä määrin substanssilta hankinta-asiantuntijoille prosessin yhdenmukaistamiseksi sekä hankintalain noudattamisen varmistamiseksi. Hankinta-asiantuntijoiden työmäärän ja vastuun lisääntyminen tulevaisuudessa luovat tarvetta työn paremmalle aikatauluttamiselle sekä työn resursoinnin kehittämistä.

#### 4.2 Aivoriihitekniikka

Aivoriihitekniikka on luovan ongelmaratkaisun ideointimenetelmä. Menetelmän tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon luovia ideoita, ajatuksia ja näkökulmia, niin että

kaikki ryhmän jäsenet pääsevät osallistumaan turvallisessa ympäristössä. Menetelmän periaatteena on, että määrä tuottaa laatua. (Innokylä 2018.) Tarkoitus on, ettei kenenkään ideaa kritisoida vaan kaikki ideat kerätään ylös ja jalostetaan niistä yhdessä mahdollisimman hyvä lopputulos ratkaisuksi ongelmaan. Kuten Kate Matsudaira artikkelissaan toteaa, niin avain ratkaisun löytämiseen on ajatella yksityisyrittäjän tapaan ja kiinnittää huomiota siihen kitkaan, mikä saa aikaan tietyn toiminnan toimimattomuuden. Kun jokin ei toimi, niin kiinnitä huomiota siihen miksi se ei toimi ja minkä pitäisi muuttua, jotta asiat paranisivat. (Matsudeira 2018, 49-50.) Kehittämistyössä tiimipalaverissa, aivoriihen tuloksena, saatuja ideoita tuotiin esiin kalanruotokaavion kautta. Aivoriihitekniikka on havainnollistettu kuviossa 10.



Kuvio 10. Aivoriihitekniikka. (Matsudaira 2018, 50.)

### 4.3 Systemiajattelu

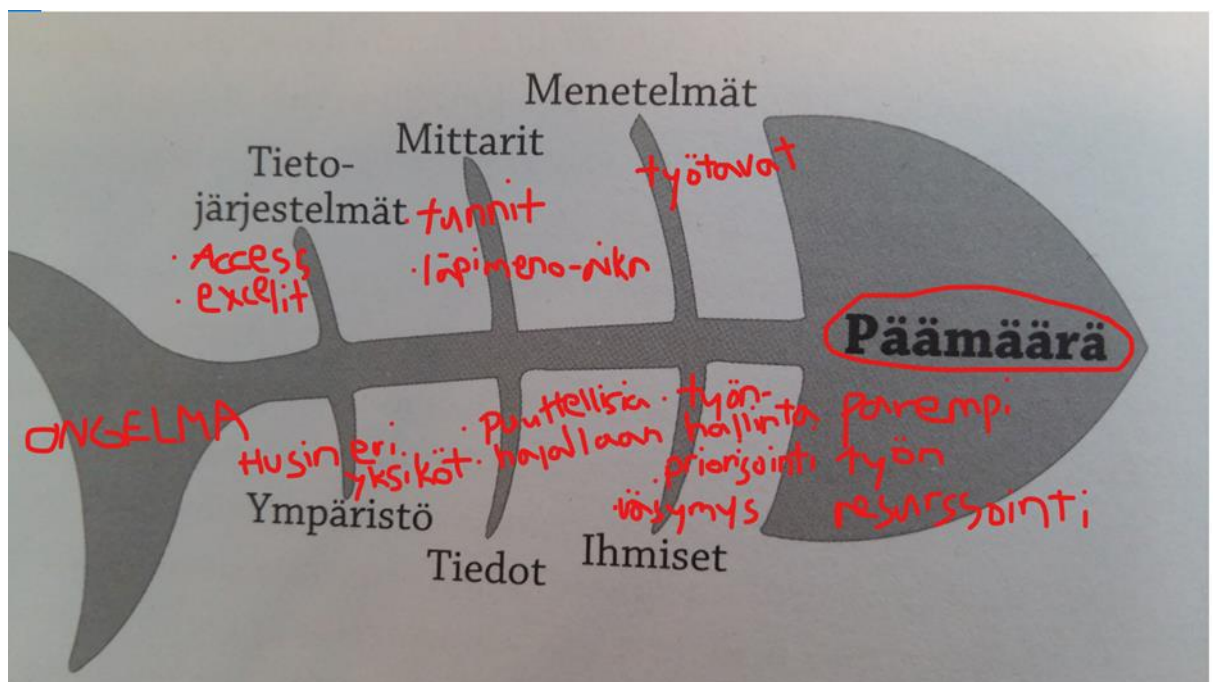
Systemiajattelu on yksi Leanin tärkeistä periaatteista. Mikäli systemiajattelua ei ymmärretä niin lean-johtaminen ei voi onnistua. Systemi voidaan kuvata verkostoksi, jossa itsenäisten osat työskentelevät yhdessä päämäärän saavuttamiseksi. Ilman päämäärä ei ole myöskään systeemiä. Systeemissä johtamisen tavoitteena on huolehtia yhteistyön, vuorovaikutuksen sekä kokonaisuuden johtamisesta niin, että osien vuorovaikutuksen kohteena on yhteinen päämäärä. (Torkkola, 96). Käytin systeemin mallintamisessa Ishikava-kaaviota eli kalanruotomallia.

#### 4.4 Kalanruotomalli

Japanilainen Kaoru Ishikawa kehitti ongelmaratkaisumallin ns. kalanruotomallin vuonna 2016 havainnollistamaan ongelmaan vaikuttavia tekijöitä ja niiden seurauksia. Mallia on mahdollista käyttää myös hahmottamaan tutkimusongelmaa. Koska ongelman ratkaisu on mahdotonta, mikäli ongelman juurisyytä ei tunneta, ongelman syy-seuraussuhteiden etsiminen ja niiden esille tuominen on tärkeää. Se mikä on mikä on syy ja mikä seuraus saattaa kuitenkin olla haasteellista selvittää. (Kananen 2014, 41.)

Kalanruotokaavio mallintaa systeemin kuudella osa-alueella: ihmiset, menetelmät, materiaalit, mittarit, laitteistot ja ympäristö. Materiaalit korvataan tässä tiedolla, koska se toimii asiantuntijaorganisaation systeemissä raaka-aineena. (Torkkola 2015.)

Haastattelun ja aivoriihen tuloksena syntyneet ideat järjesteltiin tiimipalaverissa kalanruotokaavioon, jotta saatiin syy-seuraussuhteet hahmotettua ja lisättyä jokaisen hankinta-asiantuntijan ymmärrystä systeemistä. Kalanruotokaaviossa tunnistettiin nykyiset toimintamallit ja päämäärä.



Kuva 4 Ishikawa- eli kalanruotokaavio mukaillen Torkkola 2015, 98.

#### 4.5 Hankintaohje ja kilpailutuskalenteri

Hankintapankki on intranetissä oleva, kaikille hankintojen kanssa tekemisissä oleville suunnattu hankinta-asioiden tietopankki, josta löytyy hankintaan liittyvää tietoa ja ohjeistusta, mm. ohjeet hankinnan suunnitteluun, toteutukseen sekä tietoa voimassa olevista sopimuksista, sopimuskohtaisia tuotelistauksia sekä neuvot tuoterekламаatio- ja ongelmatilanteisiin. Tämä on väline, jota on mahdollista hyödyntää tiedon jakamiseen organisaatiossa.

Kilpailutuskalenteri kokoaa hankintaorganisaation kilpailutusprojektit yhteen ja se toimii kilpailutusten seuranta-alustana. Kaikki hankinnat aikataulutetaan kilpailutuskalenteriin ja siihen merkitään kaikki kilpailutuksen kannalta oleelliset tiedot ja päivämäärät, kuten:

- Tuotealue
- Hankintakategoria
- TP-Numero
- Kilpailutettava kohde/tuoteryhmä
- Vuosiarvo (€)
- Nykyinen sopimuskausi päättyy pvm
- Kilpailutuksen valmistelu aloitettu pvm
- Hankintapäätös pvm
- Uusi sopimus alkaa pvm (tavoite)
- Kilpailutuksen/projektin status
- Aikataulun status suhteessa suunniteltuun tavoitteeseen
- Yhteyshenkilö
- Hankinnan tyyppi EU / kansallinen / suorahankinta / pienhankinta / sote
- Sopimuksen omistaja (mukana Eksote, Kymsote, Phhyky (kyllä/ei)
- Strateginen luokka
- Markkinavuoropuhelu pidetty (kyllä/ei)



#### 4.6 Roolit ja vastuut

Hankintaprosessin toimivuus ja hankintastrategian toteuttaminen edellyttää selkeää työnjakoa eri hankinnan osapuolien kesken. Suuressa osassa hankintoja sisältö- ja toteuttamisvastuut jakautuvat eri tahoille. On kuitenkin myös mahdollista, että vastuu hankinnan sisällöstä ja hankinnan toteuttamisesta on myös samalla yksiköllä. Tavoitteena on, että hankinta-asiantuntijat tuottavat hankintaprojektin palveluna hankintojen omistajille. Seuraavaksi esitetyt vastuu- ja roolijaot ovat suuntaa antavia ja niihin voidaan joutua tekemään muutoksia hankintaprojektin aikana.

Jokaiselle hankinnalle nimetään hankinnan omistajayksiköstä hankinnan vastuuhenkilö, joka vastaa menettelyn toteuttamisesta yhdessä hankinta-asiantuntijan kanssa. Hankinnan omistajalla on aina sisältövastuu hankinnasta. Hankinnan vastuuhenkilöllä on päävastuu hankinnan kohteen kuvaamisesta ja tarvittavien tietojen keräämisestä, jotta hankinta-asiantuntija pystyy määrittämään hankinnan kriteerit tarjouspyyntöön. Hankinnan omistajalla on vastuu hankintasopimuksesta ja sopimuksenaikaisesta seurannasta. Tätä tehtävää varten nimetään sopimuksen vastuuhenkilö. Sopimuksen vastuuhenkilö voi myös olla sama henkilö kuin hankinnan vastuuhenkilö, mutta nämä ovat kuitenkin kaksi erillistä tehtävää. Sopimuksen vastuuhenkilö keskittyy hankinnan seuranta-aikaan, kun taas hankinnan vastuuhenkilö huolehtii hankinnan valmistelusta.

Hankinnan omistaja on HUS:n organisaatioyksikkö, jonka tarpeisiin hankinta tehdään eli se on joko tulosalue, Hyksin tulosityksikkö, liikelaitos tai tytäryhtiö. Hankinnan omistaja tuntee markkinat, mahdolliset ratkaisuvaihtoehdot sekä osaa arvioida eri vaihtoehtoisia ratkaisuja ja siksi tämä taho määrittää hankinnan tarpeen ja kuvaa sen palvelukuvauksen muodossa kilpailutusprosessia varten.

Hankinta-asiantuntijalla on vastuu hankintaprosessista, sen aikatauluttamisesta ja hankintamenettelyn valinnasta. Hankintamenettelyyn vaikuttaa hankinnan luonne ja taloudellinen arvo. HUS Logistiikassa käytössä olevia hankintamenettelyjä ovat avoin menettely, rajoitettu menettely, neuvottelumenettely, kilpailullinen neuvottelumenettely, puitejärjestely, dynaaminen hankintajärjestelmä sekä suorahankinta. Menettelyistä käytetyin on avoin menettely, dynaamisen hankintajärjestelmän käyttö on kasvanut viimeisen vuoden aikana selvästi.

Hankinnan omistaja vastaa hankinta-asiantuntijan kanssa siitä, että hankinnan valmistelussa, kohteen määrittelyssä ja itse kilpailutuksessa, tunnistetaan hankinnan kannalta

oleellinen erityisosaaminen ja että tätä osaamista resursoidaan ja hyödynnetään riittävästi hankinnan kuluessa. Erityisosaaminen saattaa liittyä esimerkiksi juridisiin kysymyksiin, ICT-asioihin, tietosuojakysymyksiin, talouden erityiskysymyksiin tai verotukseen.

Hankinta-asiantuntija voi olla sama taho kuin hankinnan omistaja, mikäli HUS Logistiikka omistaa kilpailutettavan hankinnan sopimuksen. Palveluhankintojen osalta se kuitenkin harvemmin on näin. Hankinta-asiantuntija toimii tiiviissä yhteistyössä hankinnan omistajan kanssa ja toteuttaa hankinnan omistajalta saamiinsa tietoihin perustuen. Hankinta-asiantuntijat huolehtivat hankinta-asiakirjojen laatimisesta, hankintapäätösten valmistelusta päätöksentekijälle ja tiedoksiannoista sekä hankintasopimuksen valmistelusta hoitamissaan kilpailutuksissa. Hankinta-asiantuntijat vastaavat myös mahdollisten muutosten hakujen valmistelusta. Pääsääntönä HUS:ssa on, että kynnyksarvon ylittäviä hankintoja ei tule toteuttaa ilman hankinta-asiantuntijan tukea.

Kuntayhtymän tasolla käytettävissä on yhdenmukaiset hankinta-asiakirjojen mallit hankinta-asiantuntijoitten käyttöön tukemaan hankintaprosessia. Näitä asiakirjoja käsitellään ja niitä päivitetään valitussa työryhmässä. Työryhmä vastaa myös hankintaohjeen ajantasaisuudesta ja sen hyväksymisestä vastaa hallintojohtaja. Asiakirjamallien kautta pyritään yhdenmukaistamaan ja standardoimaan hankintaprosessia. Tällaisia asiakirjalleja ovat muun muassa tarjouspyyntöpohjat, sopimukset, vakioehdot ja reklamaatioasiakirjat.

Kuntayhtymässä on erikseen hankintoihin perehtyneitä lakimiehiä, jotka konsultoivat erikseen sovitun työnjaon mukaisesti hankintojen omistajia ja hankinta-asiantuntijoita. Kuntayhtymän lakimiehet eivät toimi hankintojen vastuuhenkilöinä eivätkä siis käytännössä toteuta kilpailutuksia. Hankintaohjeessa annetaan tarkempia ohjeita niistä tilanteista, joissa tulee konsultoida hankintalakimiehiä. Hankintaohjeessa todetaan myös lakimiesten työnjako.

Hankinnan omistajan ja hankinta-asiantuntijan tulee tunnistaa hankinnan sidosryhmät eli kuntayhtymän muut yksiköt, jotka joko tarvitsevat myös kyseistä tavaraa tai palvelua tai joiden toimintaan kyseinen hankinta vaikuttaa. Sidosryhmät tulee ottaa mukaan hankinnan valmisteluun. Hankintoja valmisteltaessa tulee ottaa huomioon myös erityisvastuualueen sairaanhoitopiirien ja muiden hankintayksiköiden tarpeet ja tutkia tarjouspyynnön valmisteluvaiheessa edellytykset mahdollisen hankintarenkaan tai yhteiskilpailutuksen perustamiseen. Mikäli HUS kilpailuttaa hankinnan useamman hankintayksikön puolesta,

tulee muilta hankintayksiköiltä saada asianmukaiset sitoumukset tai valtuutukset yhteiskilpailutukseen osallistumisesta.

## 5 Tutkimusmenetelmät

### 5.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jonka tarkoituksena on ymmärtää laajasti ja perinpohjaisesti kohteen laatua, merkitystä sekä ominaisuuksia. Menetelmiä yhdistää niitten liittyminen tutkittavan ilmiön esiintymisympäristöön, merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen. (Koppa.)

Kananen näkee toimintatutkimuksen tutkimusstrategiana, jossa menetelmät tiedon- ja analyysien keräämisessä vaihtelevat. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmissä ei ole kuitenkaan eroavaisuuksia muitten tutkimusten tiedonkeruumenetelmiin verrattuna. (Kananen 2014, 77.)

#### 5.1.1 Havainnointi

Tutkimustyössä käytettiin suoraa ja osallistuvaa havainnointia. Havainnointi on yksi toimintatutkimuksen olennaisimmista menetelmistä kerätä tietoa tutkimustilanteessa. Tilanne ei kuitenkaan ole ongelmaton, koska tutkija itse toimii ilmiön tutkijana ja tällöin luotettavuus voidaan kyseenalaistaa. Havainnoin käyttö voidaan kuitenkin perustella tilanteissa, joissa ilmiöstä ei ole juurikaan tietoa saatavilla. (Kananen, 80-81). Tutkija teki havainnot oman työnsä ohella työpäivän aikana, osallistuen itse koko ajan toimintaan ja seuraten muita oman tiiminsä jäseniä työssään. Muistiinpanot auttoivat asioiden jäsentämisessä. Koska tutkija halusi kuitenkin varmistaa, ettei johtopäätös ollut virheellinen, sitä varmistettiin haastattelujen avulla.

#### 5.1.2 Haastattelut

Kun muutoksen kohteena ovat ihmiset ja heidän toimintansa, niin tiedon keräämisen ohella haastattelut tai kyselyt ovat usein edellytyksenä muutoksen arvioinnille. Toimintatutkimuksen aloitusvaiheessa, kun tutkimusongelma vaatii selvitystä ja täsmennystä, on mahdollista käyttää useita haastattelun muotoja. Haastatteluja voidaan käyttää myös myöhemmin, kun toteutuneen toimintasyklin jälkeen arvioidaan muutoksen ja toiminnan

vaikutusta. Haastattelut luokitellaan yksilö- tai ryhmähaastatteluksi, osallistujamäärän mukaisesti. Kvalitatiiviseen tiedonkeruumenetelmään kuuluvat teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Lomakehaastattelu on kvantitatiivinen suullinen tiedonkeruumenetelmä, jossa käytetään kysymysten vastauksille ennakoon määritellyjä vaihtoehtoja. (Kananen 2014, 87.) Haastattelut vahvistivat tutkijan näkemystä havainnoilla saaduista tuloksista ja kokonais käsitys saatiin muodostettua.

## 6 Teoreettinen viitekehys

Kehittämistyön teoreettinen viitekehys muodostui työn resursoinnin kehittämisestä sekä Lean-teorioista. Kehittämistyön eri vaiheissa hyödynnettiin Lean-menetelmiä hahmottamalla sekä prosessin nykytilaa, että kehittämiskohteita. Prosessin alussa, nykytilan hahmottamisessa ja ongelman kartoittamisessa käytettiin tutkijan havainnoinnin lisäksi gemba-menetelmää, ongelmaratkaisun ideoinnissa aivoriihitekniikkaa, josta systeemiajattelun pohjalta luotiin kalanruotomalli. Työn resursoinnin osalta haettiin vastauksia tehokkuusparadoksista ja virtaustehokkuudesta.

### 6.1 Lean

Lean on HUS:n organisaatiossa jo käytössä oleva jatkuvan parantamisen toimintamalli, joka on otettu osaksi organisaation päivittäistä toimintaa ja johtamista.

Monilla toimialoilla on saatu hyviä tuloksia Lean- menetelmiä hyödyntämällä, myös sosi-aali- ja terveystalveissa. Leanin tarkoituksena on ennen kaikkea kasvattaa asiakkaan saamaa hyötyä parantamalla asiakastytyvyyttä ja potilasturvallisuutta. Tätä kautta myös henkilöstön työ helpottuu ja ylimääräisen työn vähentyminen tuo säästöjä. Tarkoituksena on, että palvelu on mahdollisimman nopeaa, sujuvaa, oikea-aikaista ja virheetöntä. (Kallankari 221, 2019.)

Lean on Japanissa, Toyotan autotehtailla, syntynyt toimintamalli ja menetelmien valikoimapankki, jossa keskitytään siihen mikä tuottaa arvoa ja karsitaan kaikki epäoleellinen eli hukka virtaustehokkuuden varmistamiseksi (Modig & Åhlström, 2016, 74-75). Kuten Torkkola (2015, 11) toteaa, niin monet Lean esimerkeistä perustuvat kuitenkin tehdas-tuotantoon ja siksi niitten soveltaminen asiantuntijatyössä on haastavaa. Haastetta lisää myös se, että Lean-käsite määritellään Modigin ja Åhlströmin (2016, 74-75) mukaan hyvin epäjohtonmukaisesti ja siitä seuraa heidän mukaansa kolme ongelmaa.

Ongelma 1: Lean määritellään eri abstraktiotasoilla ja silloin se saatetaan määritellä liian kapeasti Toyotan kehittämiseksi menetelmiksi ja työkaluiksi eli vain joukoksi menetelmiä, jolloin abstraktiotaso on matala. On tärkeä muistaa, että eri ympäristöön ja tarpeeseen luodot keinot eivät automaattisesti toimi uudessa ympäristössä. Tämä voi johtaa siihen, että Leanin syvempi ymmärrys saattaa hämärtyä, eikä ymmärretä eri työkalujen käyttö-tarkoituksia ja silloin niiden mukauttaminen esim. palveluympäristöön saattaa olla ongelmallista. Teollisuuden ympäristöön verrattuna palveluympäristössä kaivataan mm. suurempaa joustavuutta ja vaihtelua. (Modig & Åhlström 2016, 88-97.)

Ongelma 2: Lean saatetaan nähdä keinona tavoitteen sijaan. Kun tavoitteet ja keinot menevät sekaisin, niin muutostyön syy eli itse tavoite hämärtyy ja saattaa unohtua. Yrityksessä keskitytään keinoihin ja keinosta tuleekin vahingossa tavoite. Kun työkalu otetaan organisaatiossa käyttöön, pitäisi siis tietää miksi se otetaan käyttöön. (Modig & Åhlström 2016, 88-97.)

Ongelma 3: Leania pidetään ratkaisuna lähestulkoon kaikkiin ongelmiin. Jotta lean on tarkoituksenmukaista, tulisi ymmärtää, mitä varten lean on ja mitä tavoitteita sillä on tarkoitus saavuttaa. ” Lean ei ole kaikkea, mikä on hyvää, eikä kaikki hyvä ole leania. Lean on tienhaarassa tehtävä valinta”. (Modig & Åhlström 2016, 88-97.)

Havainnoinnin perusteella näytti siltä, että vaikka hankinnan prosessi oli HUS Logistiikassa kuvattu, niin kilpailutusprosessin kulku oli jäänyt epäselväksi, eikä kaikkia vaiheita ollut dokumentoitu. Kilpailutusprosessiin sisältyy hankinnan prosessin vaiheet hankinnan valmistelusta ja kilpailuttamiseen. Kehittämistyön ensimmäinen toimenpide oli kuvata kilpailutusprosessin kulku vaihe vaiheelta. Tästä syntyi myös perusta palveluluokittelujaolle sekä samalla sitä voitiin käyttää perehdytysmateriaalina.

## 6.2 Tehokkuusparadoksi

Perinteisesti tehokkuusajattelulla tarkoitetaan sellaista resurssitehokkuutta, jossa varmistetaan resurssien maksimaalinen käyttö. Minä ja muut tiimimme asiantuntijat pakerramme kiireisenä työme äärellä, eikä loppoaikaa ole. On kuitenkin mahdollista kyseenalaistaa, miten paljon arvoa tämä toimintamalli tuottaa, koska kuten Modig ja Åhlström (2016, 64) toteavat, niin liiallinen painotus resurssitehokkuuteen vaikuttaa negatiivisesti virtaustehokkuuteen.

Virtaustehokkuudessa tarkoituksena on mitata, miten paljon kukin virtausyksikkö kehittyy tietyn ajanjakson aikana. Ajan mittaaminen alkaa siitä, kun tarve on tunnistettu ja päättyy siihen, kun tehtävä on suoritettu ja tarve on tyydytetty. Virtaustehokkuuden arvo määrittyy prosentteina virtausyksikön mukaisesti niin, että saatu arvo huomioidaan (Modig & Åhlström 2016, 13-14).

Palvelujen hankintaprosessissa oli kiireessä sorruttu resurssitehokkuuteen. Jokaisella hankinta-asiantuntijalla oli keskimäärin 5-8 kilpailutusta koko ajan meneillään. On kuitenkin lähes mahdotonta saada yhtäaikaaisesti hyvä resurssitehokkuus sekä hyvä virtaustehokkuus (Modig & Åhlström 2016, 31).

Tiimipalavereissa käydyissä keskusteluissa ja tekemissäni haastatteluissa ilmeni, että toiminta nykyisellään saattaa vaikuttaa kielteisesti läpimenoaikaan, koska mikäli jotain yllättävää sattuu (esim. joku avainhenkilöistä sairastuu, niin tiukka aikataulu saa aikaan toissijaisia tarpeita esim. uusien kokousaikojen sopimista yms.) Monen asian hoitaminen koettiin myös haasteelliseksi, vaikka jokainen yrittääkin priorisoida asioita parhaansa mukaan. Koettiin, että sähköposteihin vastaaminen venyy ja samalla niiden määrä kasvaa, kun samat henkilöt mahdollisesti tiedustelevat vastausta jo aiemmin lähettämäänsä sähköpostiin jne. Suurena riskinä koettiin myös, että jokin oleellinen asia unohdetaan kiireen keskellä ja tästä seuraa jälleen lisää työtä. Eniten tehottomuutta tuntui kuitenkin aiheuttavan se, että sama tehtävä joudutaan liian usein aloittamaan monta kertaa, koska resurssitehokkaana teemme montaa hankintaa yhtä aikaa ja asiat pakostakin sekoittuvat ja unohtuvat ja niitä pitää tarkistaa ja palauttaa mieleen aina uudelleen. Pitkä läpimenoaika ja keskeneräisten virtausyksiköiden määrä ovat seurausta resurssitehokkuuteen keskittymisestä (Modig & Åhlström, 58).

Lean johtamisfilosofian tarkoituksena on parantaa työn tuottavuutta ja lisätä työhyvinvointia. Aalto-Setälän mukaan Leanin perimmäinen ajatus on herättää ihmisten kiinnostus oman työnsä kehittämiseen ja ottamaan vastuu omasta työstään. Päätökset opitaan myös tekemään dynaamisemmin ja nopeammin. Leanissa ei yritetä ei tehdä montaa asiaa yhtä aikaa vaan tehdään yksi asia kerrallaan. (Pauli Aalto-Setälä 2018, 150.)

Tässä kehittämistyössä virtaustehokkuudessa keskitytään prosessin läpäisevän virtausyksikön jalostamiseen eli hankintaprosessin tehokkuuteen. Tavoitteena siis on, että hankinta-asiantuntijoiden kalenterissa on tilaa oikea-aikaiselle toiminnalle. Tällöin otetaan

samanaikaisesti myös tietoinen riski, että ajoittain asiantuntijoiden resurssit saattavat olla käyttämättömiä.

## 7 Toimintamallin kehittäminen

Toimin itse tutkijana koko kehittämishankkeen ajan ja tein havaintoja nykyisestä toimintamallista. Toimin samalla myös työssäni hankinta-asiantuntijana, yhtenä palveluhankintatiimin jäsenenä. Aloitin kehittämishankkeen tutustumalla aihetta koskevaan kirjallisuuteen ja artikkeleihin, HUS:in sisäisiin ohjeistuksiin ja dokumentteihin sekä havainnoimalla nykyistä toimintamallia kevään 2019 ajan. Koska tutkimuspäiväkirja on yksi olennaisin toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmä ja sen pohjalta muodostuu aineisto tutkimuksen pohjaksi sekä perusta analyysille (Kananen, 149-150), aloitin keväällä 2019 myös tutkimuspäiväkirjan pitämisen. Kirjasin tutkimuspäiväkirjaan havaitut puutteet, ongelmat ja mahdolliset kehittämiskohteet ja ajatuksia muitten tiimiläisten kanssa käymistäni keskusteluista ja haastatteluista.

Havaintojen perusteella oli selvää, että kaikilla palvelutiimin hankinta-asiantuntijoilla oli jatkuva kiire, jokaisella oli useita kilpailutuksia meneillään ja töitä oli liian paljon. Lisäksi samoja asioita kyseltiin, selviteltiin ja varmisteltiin työkavereilta, koska dokumentoituja ohjeita ei löydetty tai niitä ei ollut päivitetty ajan tasalle tai niitä ei vain ollut. Lisäksi kiireessä tehtyjä väärinä valintoja ja virheitä korjailtiin, mikä johti aikataulujen viivästymisiin ja stressitasojen nousuun. Myös työmotivaatio näytti laskevan stressin myötä ja ärtymys lisääntyi, kun oman työn laatu ei vastannut omia odotuksia.

Seuraavaksi syvensin havainnoinnista saamiani löydöksiä haastattelujen avulla. Tässä vaiheessa pyrin määrittämään ongelman yhdessä muiden palvelutiimin jäsenten kanssa käyttäen tutkimusmenetelmänä ryhmähaastattelua palveluhankintatiimin pienen koon vuoksi. Kuten Kananen kirjassaan, Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona - Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? toteaa, ”niin toimintatutkimuksen vahvuus on siinä, että ihmiset löytävät yhdessä ratkaisun heitä koskevaan ongelmaan ja samalla sitoutuvat tapahtuvaan muutokseen”. (Kananen 2014, 11).

Ryhmähaastattelu toteutettiin viikoittaisen tiimipalaverin yhteydessä maaliskuussa 2019 ja haastattelun jälkeen palaveri jatkui työpajatyypisenä harjoituksena, jossa lopputulokseksi haluttiin saada kalanruotokaavio. Lopputulokseen päästiin toteuttamalla luovaa aivoriihiteknikkaa. Toimin tilaisuudessa haastattelijana ja fasilitaattorina, osallistuin

myös itse ideointiin. Haastatteluun ja työpajaan osallistui lisäksi hankintapäällikkö ja neljä hankinta-asiantuntijaa. Haastattelut tukivat havainnoinnilla saatuja tuloksia ja vahvistivat käsitystä tutkimusongelmasta.

Tein vielä lomakehaastattelun yksilöhaastatteluna kaikille tiimin jäsenille huhtikuun alkupuolella, jossa kartoitettiin työtilannetta ja sen vaikutuksia. Lomakehaastattelussa haastattelija ja haastateltavat ovat läsnä tilanteessa ja kysymyksiin vastataan suullisesti. Kysymysten vastaukset on kuitenkin ennakkoon määritelty. Lomakehaastattelu kuuluu kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiin ja ne voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Kysymystyypistä riippuen ne voidaan tehdä joko lomakehaastatteluna, teema- tai syvähaastatteluna. (Kananen 2014, 87). Valitsin lomakehaastatteluun kolme (3) toiminnan kannalta oleellista kysymystä ja vastausvaihtoehtoa:

1. Kysymys: Millaisena koet työtilanteesi tällä hetkellä? Vastaus: töitä on sopivasti, liikaa tai liian vähän
2. Kysymys: Koetko pystyväsi vaikuttamaan omaan työtilanteeseesi? Vastaus: kyllä/ en
3. Onko tilanteella alentavasti vaikutusta työmotivaatioosi? Vastaus Kyllä/ Ei

Tarkoitus oli näillä kysymyksillä täsmentää tutkimusongelmaa ja myöhemmin tutkimustyön edetessä samoilla kysymyksillä selvittää intervention vaikutuksia. Haastattelun johdopäätöksenä voitiin todeta, että työtä on liikaa, oman työn hallinta on puutteellista ja tämä vaikuttaa jo työmotivaatioon.

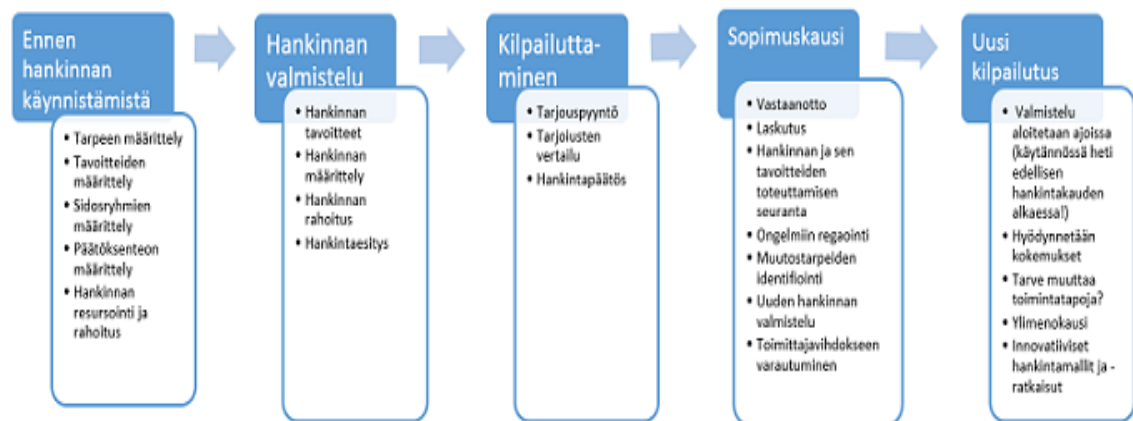
Hankinta-asiantuntijoiden työn resursoinnissa tiedetään käytettävissä oleva resurssien määrä ja aikataulu laaditaan sen mukaan. Työn kokonaisuuden arviointi eli kuhunkin projektiin (kilpailutukseen) tarvittava aika oli kuitenkin jäänyt tarkemmin määrittelemättä. Ja aikataulut saattavat pettää, koska resursseja laskiessa ei ole huomioitu käytettäviä resursseja riittävällä tarkkuudella. Tästä seuraa kiirettä, aikataulun viivästymistä sekä ylitöitä. (Pelin 2011, 143.) Lisäksi määritellyt toimintatavat helpottavat kaikkien työnteokoja, koska työnaloitus on yksinkertaisempaa, kun tartarjolla on valmis prosessi ja työkalut. (Maula & Maula 2019, 181.)

Muutoksissa saatetaan yliarvioida resurssit, vaikka aikataulutuksen ja resursoinnin suhteen tulisi olla realistinen. Saattaa käydä niin, että ylioptimistisesti asetetaan pienelle tiimille



suuria tavoitteita. Onnistuneen resursoinnin vaatimuksena on, että esimies tuntee työntekijänsä niin hyvin, että hän pystyy asettamaan tavoitteet kaikille työntekijöille kunkin työntekijän potentiaalin ja suoriutumiskyvyn mukaisesti. Esimiehen vastuulla on, että tavoitteet ja aikataulut ovat realistiset. (Pirinen 2014.)

Koska kilpailutettavat palveluhankinnat ovat hyvin erityyppisiä hankinnan luonteesta, laajuudesta ja hankinnan arvosta riippuen (pienhankinta, kansallinen hankinta, EU-hankinta, SOTE-hankinta), palveluhankintatiimi hyötyisi kilpailutuksen prosessikuvauksesta. Hankintaprosessi oli jo kuvattu hankinnan pysyväisohjeessa ja strategiassa, joten lähdimme kehittämään uutta toimintaohjetta hankintaprosessia apuna käyttäen. Hankintaprosessi kuvataan kaikki hankinnan vaiheet hankinnan käynnistämisestä sopimuskauden loppuun ja siitä uuteen kilpailutukseen. HUS:n hankintaprosessin vaiheet on kuvattu kuviossa 10.



Kuvio 11. Hankintaprosessi (Pysyväisohje 10/2017).

Havainnoinnin perusteella näytti siltä, että kilpailutusprosessin kulku oli jäänyt epäselväksi, eikä kaikkia vaiheita ollut dokumentoitu. Palveluhankintojen kilpailutusprosessiin sisältyy hankinnan prosessin vaiheet hankinnan valmistelusta ja kilpailuttamiseen, sekä myös hankintapäätöksen jälkeinen sopimusten allekirjoitus prosessi ja jälki-ilmoituksen laadinta, kun hankinta ylittää EU-kynnysarvon. Jälki-ilmoitus tehdään sen jälkeen, kun hankinnan sopimukset on allekirjoitettu tai mikäli hankinta on jouduttu keskeyttämään. Kehittämistyön ensimmäinen toimenpide oli kuvata kilpailutusprosessin kulku vaihe vaiheelta. Tästä syntyi myös perusta palveluluokittelujaolle sekä samalla sitä voidaan jatkossa käyttää uusien hankinta-asiantuntijoiden perehdytysmateriaalina. Päävaiheet jaettiin yhdentoista pääotsikon alle, jotka on edelleen pilkottu auki vaihe vaiheelta.

<b>1. Hankintaprojektin johtaminen</b>
Hankintaprojektista vastaavan henkilön nimeäminen ja riittävän resurssoinnin varmistaminen
Hankinta-asiantuntijan nimeäminen ja riittävän resurssoinnin varmistaminen
<b>2. Hankinnan suunnittelu ja kilpailutusprosessin läpivieminen</b>
Hankintatarpeen taloudellinen määrittely
Hankintatarpeen kartoitus
Palvelun hankinnasta päättäminen
Hankintamenettelyn valinta
<b>3. Markkinakartoitus</b>
Hankinnan kohteen kuvaaminen ja määrittely
Markkinakartoituksen tavoitteiden määrittely
Markkinakartoitusprosessin läpivieminen
Mahdollisen teknisen vuoropuhelun ilmoittaminen Cloudiassa
<b>4. Tarjouspyynnön laadinta &amp; julkaisu</b>
Tarjouspyynnön tietojen syöttäminen Cloudiassa
Hankinnan kohteen määrittely (palvelukuvaus, vaatimusmäärittelyt yms.)
Tarjoajien ja ehdokkaiden soveltuvuuden määrittely
Tarjoajien ja ehdokkaiden kelpoisuuden määrittely
Hankinnan valinta- ja vertailuperusteiden määrittely
Hankinnan sosiaalisen vastuun ja ympäristövaatimusten määrittely
Sopimusluonnoksen laadinta
Hankintailmoituksen julkaiseminen
Tarjouspyynnön julkaiseminen
<b>5. Tarjouspyyntöä koskevien kysymysten käsittely</b>
Kysymysten vastaanotto
Hankintamenettelyä koskeviin kysymyksiin vastaaminen
Hankinnan kohteeseen liittyviin kysymyksiin vastaaminen
Vastausten julkaiseminen
Korjausilmoituksen julkaiseminen
<b>6. Tarjousten vastaanottaminen ja avaus</b>
Tarjousten vastaanottaminen
Avauspöytäkirja ja tarjousten avaus
<b>7. Tarjousten käsittely</b>
Tarjoajien soveltuvuuden tarkistaminen - verot, rekisteritiedot yms. viranomaisveloitteet
Tarjoajien soveltuvuuden tarkistaminen - referenssit, henkilöstön ammatillinen pätevyys
Tarjousten tarjouspyynnön mukaisuuden arviointi
Tarjousten tarjouspyynnön mukaisuuden arviointi
Tarjousten laatuvertailu - pisteytys ja perustelut
Harmaantalouden veloitteiden tarkistaminen ja käsittely
Täsmennyspyynnön laatiminen ja lähettäminen
<b>8. Hankintapäätöksen laadinta ja tiedoksianto</b>
Vertailutaulukon laadinta
Hankintapäätösluonnoksen laadinta
Hankintapäätöksen teko
Hankintapäätöksen tiedoksianto
Hankinta-asiakirjojen arkistointi
Tarjousasiakirjojen lähettäminen asianosaisille pyydettäessä
<b>9. Muutoksenhakuajan toimenpiteet</b>
Oikaisuvaatimuksen vastaanottaminen ja käsittely
Markkinaoikeusvalituksen vastaanottaminen ja käsittely
<b>10. Sopimusten allekirjoitukset</b>
<b>11. Jälki-ilmoitus EU-hankinnoista</b>

## 8 Toimintamallin käyttöönotto

Toimintamalli palveluhankintojen luokitteluun eli otettiin käyttöön suunnitellun aikataulun mukaisesti, syyskuussa 2019. Siihen mennessä palvelutason luokittelu ja siitä tehty yhteenveto olivat valmiina. Luokittelun perusteet käytiin läpi tiimipalaverissa ennen luokittelun virallista käyttöönottoa. Uuden toimintamallin käyttöönottopalaverin yhteydessä sovittiin, että tutkija kirjaa toimintamallin käytössä mahdollisesti havaitut puutteet ja tarvittaessa muutokset ja lisäykset palvelutasoluokittelun ohjeeseen päivitetään. Ohje uuden toimintamallin mukaisesta luokittelusta tallennettiin verkkolevylle, yhteiselle R asemalle, kaikkien hankinnassa työskentelevien saataville ja hyödynnettäväksi.

Palaverissa päätettiin myös, että hankintapäällikkö tekee hankinnan luokittelun S, M tai L luokittelun mukaisesti ja jakaa uuden toimintamallin mukaiset hankinnat jatkossa hankinta-asiantuntijoille kunkin käytössä olevan resurssin mukaisesti. Selvää oli, että työn resursoinnin kannalta kunkin palvelutason mukaiseen hankintaan käytettävän tuntimäärän arvioiminen olisi haasteellista ja toisaalta tuntimäärät olisivat merkittäviä työn resursoinnin kannalta.

Kehittämistyön tuloksena syntyi kolme erilaista palvelupakettia eli palvelutasoa, jossa palveluhankintatiimille tulevat toimeksiannot eli kilpailutettavat hankinnat jaettiin vaadittavan resurssitarpeen mukaiseen luokkaan pienimmästä S (small) palvelutason hankinnasta suurimpaan L (large) palvelutason hankintaan. Seuraavaksi kuvattiin eri palvelutasot ja niihin liittyvät vastuunjaot palvelupaketti kohtaisesti. Hankinnat voivat olla kansallisia, EU-hankintoja tai sote-hankintoja.

Palvelupaketti S (small):

Palvelutason S hankinta on kolmesta palvelupakettityypistä hankinta-asiantuntijalta vähiten resursseja vievä hankinta. Tarjouspyyntö julkaistaan, kysymykset välitetään asiakkaalle vastattavaksi, vastaukset julkaistaan Cludiassa (kilpailutusjärjestelmä), tarjoukset avataan ja lähetetään asiakkaalle ja tehdään tarvittaessa jälki-ilmoitus, kun asiakas ilmoittaa, että sopimus on tehty. Substanssi vastaa kaiken tarjouspyyntömateriaalin laadusta, mukaan lukien hankintajuridinen oikeellisuus. Palvelupakettiin voi liittyä jonkin

verran lisäpalveluita, niistä sovitaan tapauskohtaisesti erikseen, kuitenkin niin, että asiasta sovitaan ennen palvelutason määrittelyä.

S (small) palvelupaketin mukaisessa hankinnassa vastuunjako hankinta-asiantuntijan ja toimialan asiantuntijan osalta on kuvattu hankintaprosessin vastuunjakotaulukossa, kuviossa 11.

Hankintaprosessin vastuunjako – Palvelupaketti S	Toimiala	Hankintatoimi
<b>1. Hankintaprojektin johtaminen</b>		
Hankintaprojektista vastaavan henkilön nimeäminen ja riittävän resursoinnin varmistaminen	x	
Hankinta-asiantuntijan nimeäminen ja riittävän resursoinnin varmistaminen		x
<b>2. Hankinnan suunnittelu ja kilpailutusprosessin läpivieminen</b>		
Hankintatarpeen taloudellinen määrittely	x	
Hankintatarpeen kartoitus	x	
Palvelun hankinnasta päättäminen	x	
Hankintamenettelyn valinta	x	
<b>3. Markkinakartoitus</b>		
Hankinnan kohteen kuvaaminen ja määrittely	x	
Markkinakartoituksen tavoitteiden määrittely	x	
Markkinakartoitusprosessin läpivieminen	x	
Mahdollisen teknisen vuoropuhelun ilmoittaminen Cludiassa		x
<b>4. Tarjouspyynnön laadinta &amp; julkaisu</b>		
Tarjouspyynnön avaaminen Cludiassa		x
Hankinnan kohteen määrittely (palvelukuvaus, vaatimusmäärittelyt yms.)	x	
Tarjoajien soveltuvuuden määrittely	x	
Tarjoajien kelpoisuuden määrittely	x	
Hankinnan valinta- ja vertailuperusteiden määrittely	x	
Hankinnan sosiaalisen vastuun ja ympäristövaatimusten määrittely	x	
Tarjouspyynnön laadinta muilta osin	x	
Sopimusluonnoksen laadinta	x	
Tarjouspyynnön julkaiseminen		x
<b>5. Tarjouspyyntöä koskevien kysymysten käsittely</b>		
Kysymysten vastaanotto		x
Hankintamenettelyä koskeviin kysymyksiin vastaaminen	x	
Hankinnan kohteeseen liittyviin kysymyksiin vastaaminen	x	
Vastausten julkaiseminen		x
Korjausilmoituksen julkaiseminen		x
<b>6. Tarjousten vastaanottaminen ja avaus</b>		
Tarjousten vastaanottaminen		x
Avauspöytäkirja ja tarjousten avaus		x
<b>7. Tarjousten käsittely</b>		
Tarjoajien soveltuvuuden tarkistaminen – verot, rekisteritiedot yms. viranomaisvelvoitteet		x
Tarjoajien soveltuvuuden tarkistaminen – referenssit, henkilöstön ammatillinen pätevyys	x	
Tarjousten tarjouspyynnön mukaisuuden arviointi	x	
Tarjousten laatuvertailu – pisteytys ja perustelut	x	

Harmaantalouden velvoitteiden tarkistaminen ja käsittely		x
Täsmennyspyynnön laatiminen ja lähettäminen	x	
<b>8. Hankintapäätöksen laadinta ja tiedoksianto</b>		
Vertailutaulukon laadinta	x	
Hankintapäätösluonnoksen laadinta	x	
Hankintapäätöksen teko	x	
Hankintapäätöksen tiedoksianto		x
Hankinta-asiakirjojen arkistointi		x
Tarjousasiakirjojen lähettäminen asianosaisille pyydettäessä		x
<b>9. Muutoksenhakuajan toimenpiteet</b>		
Oikaisuvaatimuksen vastaanottaminen ja käsittely		x
Markkinaoikeusvalituksen vastaanottaminen ja käsittely		x
<b>10. Sopimuksen allekirjoituksen koordinointi</b>	x	
<b>11. Jälki-ilmoitus</b>		x

Kuvio 12. Hankintaprosessin vastuunjako, palvelupaketti S

Tällaiset toimeksiannot tulevat pääsääntöisesti sähköpostilla, eikä esim. kilpailutukselle tyypillistä aloituspalaveria pidetä. Näissä hankinnoissa substanssilla on hankintaosaamista, hankintalain tuntemusta ja taitoa määritellä hankinnan kohteen vaatimukset kilpailutukselle. Substanssi siis vastaa kilpailutuksen materiaalin asiasisällöstä ja ottaa vastuun siinä mahdollisesti olevista puutteellisista ja virheellisistä tiedoista. He siis tarvitsevat ainoastaan apua materiaalin siirtämiseksi Clodian kilpailutusportaaliin ja tiedonvälitystä kysymyksiin ja vastauksiin liittyen. Tuntimääräarvio hankinta-asiiantuntijan työstä on noin 6-30 tuntia.

Palvelupaketti M (Medium):

Medium hankinta on lähtökohtaisesti hankinta, josta substanssi on kerännyt materiaalia valmiiksi palvelukuvausta varten tai hankinta on kilpailutettu aikaisemmin ja kilpailutukseen liittyvää aineistoa on jonkun verran saatavilla. Tällaisia hankintoja on määrällisesti eniten kaikista palveluhankinta tiimin kilpailutuksista. Substanssi vastaa sisällöstä ja hankinta-asiiantuntija hankintatekniikasta. Tarjouspyyntö valmistellaan yhteistyössä. Valmistelun vetovastuu voi olla joko substanssilla tai hankinta-asiiantuntijalla.

Substanssi tarvitsee pääsääntöisesti apua hankintamenettelyn valinnassa, palveluvauksessa, vaatimus määrittelyssä, vertailussa, sopimusluonnoksen laatimisessa sekä hankintapäätöksen kirjoittamisessa. Tällainen hankinta aloitetaan aloituspalaverilla. Aloituspalaverissa käydään tuleva kilpailutusprosessi läpi pääpiirteittäin ja sinne kutsutaan mukaan hankinnasta vastaavat yhteyshenkilöt. Strategisissa hankinnoissa perustetaan

hankinnan ohjausryhmä, joka ohjaa kilpailutusprojektia koko sen elinkaaren ajan ja tukee ja auttaa hankinnan ns. omistajaa sekä hankinta-asiantuntijaa kilpailutusprosessin onnistuneessa läpiviennissä. Ohjausryhmän kokoonpano on strategisissa hankinnoissa usein laajempi kuin muissa hankinnoissa. Ohjausryhmälle määritellään selkeä rooli ja vastuut. Yhteistyötä tehdään ohjausryhmän kanssa tiiviisti koko hankintaprosessin ajan. Tuntimäärä arvio hankinta-asiantuntijan työstä on noin 31-150 tuntia. Hankintaprosessin vastuujako, Palvelupaketti M, on kuvattu kuviossa 12.

Hankintaprosessin vastuunjakko – Palvelupaketti M	Toimiala	Hankintatoimi
<b>1. Hankintaprojektin johtaminen</b>		
Hankintaprojektista vastaavan henkilön nimeäminen ja riittävän resursoinnin varmistaminen	x	x
Hankinta-asiantuntijan nimeäminen ja riittävän resursoinnin varmistaminen		x
<b>2. Hankinnan suunnittelu ja kilpailutusprosessin läpivieminen</b>		
Hankintatarpeen taloudellinen määrittely	x	
Hankintatarpeen kartoitus	x	x
Palvelun hankinnasta päättäminen	x	x
Hankintamenettelyn valinta	x	x
<b>3. Markkinakartoitus</b>		
Hankinnan kohteen kuvaaminen ja määrittely	x	x
Markkinakartoituksen tavoitteiden määrittely	x	x
Markkinakartoitusprosessin läpivieminen		x
Mahdollisen teknisen vuoropuhelun ilmoittaminen Cludiassa		x
<b>4. Tarjouspyynnön laadinta &amp; julkaisu</b>		
Tarjouspyynnön avaaminen Cludiassa		x
Hankinnan kohteen määrittely (palvelukuvaus, vaatimusmäärittelyt yms.)	x	x
Tarjoajien soveltuvuuden määrittely	x	x
Tarjoajien kelpoisuuden määrittely	x	x
Hankinnan valinta- ja vertailuperusteiden määrittely	x	x
Hankinnan sosiaalisen vastuun ja ympäristövaatimusten määrittely	x	x
Sopimusluonnoksen laadinta		x
Tarjouspyynnön julkaiseminen		x
<b>5. Tarjouspyyntöä koskevien kysymysten käsittely</b>		
Kysymysten vastaanotto		x
Hankintamenettelyä koskeviin kysymyksiin vastaaminen		x
Hankinnan kohteeseen liittyviin kysymyksiin vastaaminen	x	
Vastausten julkaiseminen		x
Korjausilmoituksen julkaiseminen		x
<b>6. Tarjousten vastaanottaminen ja avaus</b>		
Tarjousten vastaanottaminen		x
Avauspöytäkirja ja tarjousten avaus		x
<b>7. Tarjousten käsittely</b>		
Tarjoajien soveltuvuuden tarkistaminen - verot, rekisteritiedot yms. viranomaisvelvoitteet		x
Tarjoajien soveltuvuuden tarkistaminen - referenssit, henkilöstön ammatillinen pätevyys	x	
Tarjousten tarjouspyynnön mukaisuuden arviointi		x
Tarjousten laatuvertailu - pisteytys ja perustelut	x	x

Harmaantalouden veloitteiden tarkistaminen ja käsittely		x
Täsmennyspyynnön laatiminen ja lähettäminen	x	x
<b>8. Hankintapäätöksen laadinta ja tiedoksianto</b>		
Vertailutaulukon laadinta		x
Hankintapäätösluonnoksen laadinta	x	x
Hankintapäätöksen teko	x	x
Hankintapäätöksen tiedoksianto		x
Hankinta-asiakirjojen arkistointi		x
Tarjousasiakirjojen lähettäminen asianosaisille pyydettäessä		x
<b>9. Muutoksenhakuajan toimenpiteet</b>		
Oikaisuvaatimuksen vastaanottaminen ja käsittely		x
Markkinaoikeusvalituksen vastaanottaminen ja käsittely		x
<b>10. Sopimuksen allekirjoituksen koordinointi</b>		x
<b>11. Jälki-ilmoitus</b>		x

Kuvio 13. Hankintaprosessin vastuunjako, palvelupaketti M

Palvelupaketti L (large):

Large hankinnoissa tiedetään mitä halutaan hankkia, mutta mitään valmista materiaalia ei ole ja taustatietoakin on hyvin vähän. Substanssilla ei ole tarjota juurikaan resursseja (yhteistyöhenkilöä/ tiimiä) hankinta-asiantuntijan avuksi. Aloituspallavereja pidetään vaihtelevasti. Hankinta-asiantuntija vastaa koko tarjouspyyntömateriaalista. Substanssi kommentoi ja hyväksyy materiaalin, mutta ei muuten osallistu sen laatimiseen. Hankinta-asiantuntija kokoaa materiaalin ja hoitaa koko kilpailutuksen lähes itsenäisesti alusta loppuun. Large hankintojen läpimenoaika on noin 9-12 kk. Tuntimääräarvio hankinta-asiantuntijan työmäärästä on noin 151-300 tuntia. Hankintaprosessin vastuunjako L palvelupakettien osalta on kuvattu kuviossa 13.

Hankintaprosessin vastuunjako – Palvelupaketti L	Toimiala	Hankintatoimi
<b>1. Hankintaprojektin johtaminen</b>		
Hankintaprojektista vastaavan henkilön nimeäminen ja riittävän resursoinnin varmistaminen	x	x
Hankinta-asiantuntijan nimeäminen ja riittävän resursoinnin varmistaminen		x
<b>2. Hankinnan suunnittelu ja kilpailutusprosessin läpivieminen</b>		
Hankintatarpeen taloudellinen määrittely		x
Hankintatarpeen kartoitus		x
Palvelun hankinnasta päättäminen	x	x
Hankintamenettelyn valinta		x
<b>3. Markkinakartoitus</b>		
Hankinnan kohteen kuvaaminen ja määrittely		x
Markkinakartoituksen tavoitteiden määrittely		x
Markkinakartoitusprosessin läpivieminen		x

Mahdollisen teknisen vuoropuhelun ilmoittaminen Cloudiassa		x
<b>4. Tarjouspyynnön laadinta &amp; julkaisu</b>		
Tarjouspyynnön avaaminen Cloudiassa		x
Hankinnan kohteen määrittely (palvelukuvaus, vaatimusmäärittelyt yms.)		x
Tarjoajien soveltuvuuden määrittely		x
Tarjoajien kelpoisuuden määrittely		x
Hankinnan valinta- ja vertailuperusteiden määrittely		x
Hankinnan sosiaalisen vastuun ja ympäristövaatimusten määrittely		x
Sopimusluonnoksen laadinta		x
Tarjouspyynnön julkaiseminen		x
<b>5. Tarjouspyyntöä koskevien kysymysten käsittely</b>		
Kysymysten vastaanotto		x
Hankintamenettelyä koskeviin kysymyksiin vastaaminen		x
Hankinnan kohteeseen liittyviin kysymyksiin vastaaminen		x
Vastausten julkaiseminen		x
Korjausilmoituksen julkaiseminen		x
<b>6. Tarjousten vastaanottaminen ja avaus</b>		
Tarjousten vastaanottaminen		x
Avauspöytäkirja ja tarjousten avaus		x
<b>7. Tarjousten käsittely</b>		
Tarjoajien soveltuvuuden tarkistaminen - verot, rekisteritiedot yms. viranomaisveloitteet		x
Tarjoajien soveltuvuuden tarkistaminen - referenssit, henkilöstön ammatillinen pätevyys		x
Tarjousten tarjouspyynnön mukaisuuden arviointi		x
Tarjousten laatuvertailu - pisteytys ja perustelut		x
Harmaantalouden veloitteiden tarkistaminen ja käsittely		x
Täsmennyspyynnön laatiminen ja lähettäminen		x
<b>8. Hankintapäätöksen laadinta ja tiedoksianto</b>		
Vertailutaulukon laadinta		x
Hankintapäätösluonnoksen laadinta		x
Hankintapäätöksen teko		x
Hankintapäätöksen tiedoksianto		x
Hankinta-asiakirjojen arkistointi		x
Tarjousasiakirjojen lähettäminen asianosaisille pyydettäessä		x
<b>9. Muutoksenhakuajan toimenpiteet</b>		
Oikaisuvaatimuksen vastaanottaminen ja käsittely		x
Markkinaoikeusvalituksen vastaanottaminen ja käsittely		x
<b>10. Sopimuksen allekirjoituksen koordinointi</b>		x
<b>11. Jälki-ilmoitus</b>		x

Kuvio 14. Hankintaprosessin vastuunjako, palvelupaketti L



## 9 Kehittämistehtävän tulokset ja jatkotoimenpiteet

### 9.1 Toteutetut muutokset

Tämän toimintamallin käyttöönoton tavoitteena oli parantaa työn resursointia. Kehittämishankkeen tuloksena kehitettiin luokittelumalli, jonka tarkoituksena on luokitella tiimille tulevat kilpailutukset kolmeen kategoriaan tarjottavan palvelumäärän (tuntia) mukaisesti; S (small), M (medium), L (large). Nämä palvelutasot kuvaavat palveluhankintatiimin ja tilaajan roolia sekä työn sisältöä jokaisessa kilpailutuksessa. Ne antavat raamin kilpailutusprosessin aikatauluttamiselle ja tehtävien jakamiselle hankinta-asiantuntijan ja substanssin eli tilaajatahon kesken. Pehdyin vanhojen kilpailutusten laskutustietoihin kilpailutukseen käytetyistä työtunneista ja sen perusteella raja-arvot valikoituivat uuteen toimintamalliin seuraavasti:

Palvelupaketti S (small): 6-30 tuntia

Palvelupaketti M (medium): 31-150 tuntia

Palvelupaketti L (large): 151-300 tuntia

Nykytila-analyysissä todettiin, että kilpailutettavien palveluhankintojen toimeksiannot tulivat hankintapäällikölle monesti tiukalla aikataululla ja kilpailutusten lähtötiedot olivat usein melko suppeat. Tämä oli haasteellista työn resursoinnin kannalta, koska uuteen kilpailutukseen käytettävä tuntimäärä ei ollut etukäteen tiedossa. Jokaisella hankinta-asiantuntijalla oli useampi kilpailutus meneillään, joten oman työn hallittavuus kärsii jatkuvan ennakoimattoman työmäärän takia. Tämä lisäsi virheitä ja työstä johtuvaa stressiä.

Tutkimusongelma oli: Miten työnresursointia voidaan parantaa?

Tutkimuksen tavoitteena oli saada vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat työn resursointiin?
2. Miten työnjako selkiytetään hankinta-asiantuntijan ja substanssin kesken?
3. Miten ratkaisun pysyvyys varmistetaan?

Jotta tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, niin määriteltiin seuraavat mittarit:

1. Onko kilpailutusprosessi kuvattu?
2. Onko toimintamalli eli palvelupaketit kuvattu?
3. Onko kilpailutuskalenteriin lisätty uusi sarake palvelupakettien luokittelulle (S, M, L) seurantaan ja raportointia varten?

Kuvaukset saatiin luotua ja tallennettua hankinnan yhteisen verkkolevyn R: asemalle kaikkien saataville ja käytettäväksi. Kilpailutuskalenteriin lisättiin kehittämispäällikön luvalla uusi sarake palvelupakettiluokittelulle. Kehitetty toimintamalli saatiin otettua onnistuneesti käyttöön.

Lisäksi esitin palveluhankintatiimin hankinta-asiantuntijoille aiemmin ongelman kartoitus ajankohtana esittämäni kysymykset nyt uudestaan:

1. Kysymys: Millaisena koet työtilanteesi tällä hetkellä? Vastaus: töitä on sopivasti, liikaa tai liian vähän
2. Kysymys: Koetko pystyväsi vaikuttamaan omaan työtilanteeseesi? Vastaus: kyllä/ en
3. Onko tilanteella alentavaa vaikutusta työmotivaatioosi? Vastaus Kyllä/ Ei

Aiempaan johtopäätöksen verrattuna tilanne oli parantunut, koska tuloksien perusteella voitiin tulkita, että vaikka töitä oli edelleenkin liikaa, niin oman työn hallittavuuden tunne oli parantunut, eikä työtilanteella ollut enää työmotivaatiota alentavaa vaikutusta.

## 9.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tieteelliseltä tutkimukselta vaaditaan tulosten oikeellisuutta ja luotettavuutta. Pitää siis tutkia niitä asioita, jotka ratkaisevat tutkimusongelman. Lisäksi tulee varmistaa, että tutkimusmenetelmiä sekä mittareita käytetään oikein. (Kananen 2014, 125.) Toikon ja Rantasen mukaan kehittämistyössä käyttökelpoisuus on kuitenkin tutkimuksen luotettavuutta hallitsevammassa asemassa, koska kehittämistoiminta itsessään ei ole arvokasta, ellei se tuota jotain käyttökelpoista. Toisaalta se, että kehittämistä tehdään tutkimukselliset asetelmat huomioiden ja luotettavuuteen panostaen, tuo lisäarvoa toiminnan kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 159.)

Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa sitä, että mittarit ja tutkimusasetelmat toimivat. Olennainen osa reliabiliteettia on toistettavuus eli mikäli toinen tutkija tekisi samankaltaisen tutkimusasetelman olisivat tulokset samankaltaiset. Kehittämistyössä luotettavuus saattaa kuitenkin olla ongelmallista. (Toikko & Rantanen 2009, 122-123.) Myös Kanasen näkemys on samansuuntainen, hänen mukaansa toimintatutkimus kuuluu laadullisen tutkimuksen piiriin, vaikkakaan laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittarit eivät sellaisenaan sovellu kyseiseen tutkimustyyppiin. Isoin ongelma on, että laadullisella tutkimuksella tavoitellaan muutosta. (Kananen 2014, 126.)

Kehittämishankkeen reliabiliteetti eli luotettavuus perustui valittuun teorianmalliin, valittuihin menetelmiin sekä hankintatiimin haastatteluihin ja kilpailutuskalenterin lukuihin. Tutkimustyön reliabiliteettia pyrittiin lisäämään sillä, että käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä mittareita. Mittareina käytettiin sitä, saatiinko tietyt dokumentit tehtyä ja jalkautettua sekä kpl määrää. Tämän toimintatutkimuksen kehittämistyön tuloksena saatua toimintamallia on myös mahdollista toteuttaa toisessa yksikössä tai yrityksessä vastaavanlaisen ongelman ratkaisussa.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimustyössä mitataan oikeita asioita eli sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. Tutkimuksen on oltava pätevää, mutta myös johdonmukaista. Johdonmukaisuudella tarkoitetaan, että kehittämistyön aineistoa kerätään ja analysoidaan huolellisesti ja kuvataan tarkasti (Toikko & Rantanen 2009, 122-123.) Kehittämistyön tuloksia voidaan pitää pätevinä, koska laadullisilla mittareilla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Myös toimintatutkimuksen eteneminen, tehdyt toimenpiteet ja käytetyt mittarit dokumentoitiin kehittämistyössä.

### 9.3 Jatkoimenpiteet

Hankintojen luokittelusta on tullut käyttökelpoinen väline hankinnan resursoinnin arvioinnissa. Jatkossa toimintamallia on tarkoitus kehittää niin, että palvelupakettiluokittelua voidaan hyödyntää myös asetettaessa tavoitteita kilpailutuksen läpimenoajalle, joka on tällä hetkellä yksi HUS Logistiikan hankinnan tärkeimmistä mittareista. Tällä hetkellä kilpailutuksen läpimenoajan määrittely perustuu liiaksi jokaisen hankinta-asiantuntijan omaan arvioon ja harkintaan.

## Lähteet

Aalto-Setälä, Pauli 2018. Häiriö. Alma Talent Oy ja Pauli Aalto-Setälä.

Eskola, Saira & Kiviniemi, Eeva & Krakau, Tarja & Ruohoniemi, Erko 2017. Julkiset hankinnat. 3. uudistettu painos. Alma Talent, Helsinki.

Forgang, William G. 2004. Strategy-Specific Decision Making: A Guide for Executing Competitive Strategy. Routledge.

Ghasem, Abedi & Jalil, Shojaee & Peivand, Bastani & Mohammad, Javad Kabir & Jamshid, Yazdani 2018. The comparative study of strategic purchasing of health services in selected countries: A review study. Bali Medical Journal, Volume 7, Number 1:1-6.

Grönroos, C. & Tillman, M. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3 painos. Helsinki. WSOY.

Hakanen, Matti. 2004. PK-yrityksen strategiatyö: Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. 1. painos. Helsinki: Multiprint Oy.

Hankintalaki 2016. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>. Luettu 30.4.2019.

Hilma 2019. Hankintailmoitusten tilastot 2017. <http://www.hankintailmotset.fi/fi/news/tilastot>. Luettu 1.5.2019.

HUS Vuosikertomus 2018.

HUS hankintastrategia.

HUS Hankintaohje 2017.

HUS Hallintosääntö 2018.

HUS talousarvio ja taloussuunnitelma 2020 - 2022.

HYKS toimintaohje 2018.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2008. Hankintojen johtaminen - Ostamisesta

toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma, Helsinki.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 3. uud. laitos. Tietosanoma, Helsinki.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2018. Hankintojen johtaminen - Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma, Helsinki.

Innokylä 2019. Aivoriihi. <https://www.innokyla.fi/web/malli109565>. Luettu 9.3.2019.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Suomen Yliopistopaino Oy. Jyväskylä.

Koppa. Jyväskylän yliopisto. Laadullinen tutkimus.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu 8.9.2019.

Kraljic, Peter 1983. Purchasing Must Become Supply Management.

Harvard Business Review; Boston Vol. 61, Iss. 5, (Sep/Oct 1983), artikkeli. Luettu 13.8.2019.

Karlsson, Åke & Marttala, Anders 2001. Projekti kirja, onnistuneen projektin toteuttaminen. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Lundström, Ilona 2011. Kuntien palveluhankintojen murros. Tutkimus kuntien palveluhankintojen kilpailuttamisessa esiintyvistä ongelmista ja niiden syistä. Suomen kunta-liitto. Pdf. Luettu 18.12.2019.

Maula, Hanna & Maula, Jesse 2019. Design ja johtaminen. Alma Talent.

Matsudaira, Kate. Think like an entrepreneur July 1, 2018. Communications of the ACM. Think like an entrepreneur, artikkeli. Luettu 15.8.2019.

Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2016. Tätä on Lean. Bulls graphics Ab, Halmstad, Ruotsi.

Pelin, Risto 2011. Projekti-hallinnan käsikirja. 7. uudistettu painos. Otavan kirjapaino, Keuruu.

Pirinen Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent. Viimeisin päivitys sisältöön on tehty 23.11.2015. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBAUCGGBJXAB#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)ETULINJASSA\(\(20\):Osallistaminen\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBAUCGGBJXAB#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)ETULINJASSA((20):Osallistaminen((20). Luettu 12.1.2020.

Pelto-Huikko Antti, Karjalainen, Karoliina & Koskinen-Ollonqvist, Pirjo 2006. Terveyden edistämisen toimintamallit. Terveyden edistämisen julkaisuja: Terveyden edistämisen keskus ry, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Talentum Media Oy.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Torkkola, Leena 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Media Oy. Balto print, Liettua.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2009. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille. Alma Talent.

Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy, Helsinki.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy, Porvoo.

Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://tem.fi/julkiset-hankinnat>. Luettu 18.9.2019.

Weinstein, Krystna 1998. Action Learning: A Practical Guide. 1998, Ashgate Publishing Limite

## Apukysymykset strategisen luokan valintaan

Väite	1. Eri mieltä	2. Osittain eri mieltä	3. Osittain samaa mieltä	4. Samaa mieltä
Onko hankinnan onnistumisella erittäin merkittävä vaikutus HUS-sairaanhoidopiirin ja kunta-asiakkaiden strategisten tavoitteiden toteutumiselle?				
Sisältääkö hankinta suuren riskin, jonka realisoidumisella on erittäin merkittävä vaikutus HUS-sairaanhoidopiirin ja kunta-asiakkaiden tavoitteiden toteutumiselle?				
Onko tilaajan ja tuottajan sopimuksen aikaisella toiminnalla, yhteistyöllä tai kehitystyöllä ratkaiseva merkitys hankinnan lopputulokselle?				
Vaatiiko hankinnan toteutusvaihe toimittajalta/palveluntuottajalta erityisen monipuolista osaamista?				
Onko hankinnan toteutushetkellä vain harvoja toimittajia/palveluntuottajia, jotka kykenevät suoriutumaan hankinnan toteutuksesta?				
Onko hankinnan volyyymi taloudellisesti merkittävä? (tarvikkeissa yli 3 milj. euroa vuodessa, palveluissa yli 1 milj. euroa vuodessa ja laitteissa yli 2 miljoonaa euroa)				
Hankinnan kohteena olevat tuotteet tai palvelu eivät ole standardoituja				

Tulos: eniten vastauksia 1 ja 2 sarakkeissa = rutiini tai volyyymi hankinta (päätos volyymin perusteella), eniten vastauksia 3 ja 4 sarakkeissa= strateginen tai pullonkaulahankinta (päätos vaihtoehtoisten toimittajien määrän perusteella).