

HANKINTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN KAAKKOIS-SUOMEN POLIISILAITOKSELLA

LAB-AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi (YAMK)
Uudistava johtaminen
Syksy 2020
Päivi Korhonen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Korhonen, Päivi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 89	Valmistumisaika Syksy 2020
Työn nimi Hankintaprosessin kehittäminen Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Kehittämishankkeen tavoitteena oli kehittää Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen hankintaprosessia, hankintojen seuranta sekä yhtenäistää hankintojen toteuttamista organisaatiossa.</p> <p>Teoreettinen viitekehys pohjautuu hankintaprosessin kehittämiseen, hankintojen suunnitteluun, seurantaan ja strategiseen johtamiseen. Teoriaosuudessa käsitellään lisäksi tietojohdantamista ilmiönä ja sen merkitystä hankintojen seurannan ja prosessien kehittämisessä.</p> <p>Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä hyödyntäen. Tutkimusaineistoa kerättiin organisaation olemassa olevaan aineistoon tutustuen, organisaation omilta asiantuntijoilta teemahaastattelulla ja benchmarkingilla eli vertailuanalyysillä kahdelta toiselta poliisiyksiköltä.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että hankintatoimi nähdään tukitoimintona, eikä hankintojen strategista roolia ole kokonaisvaltaisesti tiedostettu. Hankintasuunnittelulle ei ole riittävästi aikaa, hankintoja toteutetaan opittujen tapojen mukaisesti ja hankintaseuranta on vajavaista. Uuden hankintaohjeen ja yhtenäisten toimintatapojen myötä, hankintojen keskittämällä sekä hankintasuunnittelun uudistamisella voidaan hankintojen strategista johtamista kehittää tietojohdoisesti.</p> <p>Kehittämishankkeen lopputuotoksena päivitettiin organisaation hankintaohje. Hankintaohjeessa määritetään hankintatoimen organisointi ja vastuut sekä kuvataan mahdollisimman yksinkertainen ja tarkoituksenmukainen hankintaprosessi. Lisäksi määritettiin muita kehittämistoimenpiteitä, joita hankintaprosessin, hankintasuunnittelun ja hankintojen seurannan kehittämiseksi tutkimuksen mukaan voisi organisaatiossa edistää.</p>		
Asiasanat hankintastrategia, hankintaprosessin kehittäminen, hankintaohje, hankintasuunnittelu, hankintojen strateginen johtaminen, tietojohdantaminen		

Abstract

Author(s) Korhonen, Päivi	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 89	
Title of publication Development of procurement process in Southeastern Finland Police Department		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>The aim of this thesis was to develop the procurement process, improve the follow-up of the acquisition costs and standardize the purchasing in Southeastern Finland Police Department.</p> <p>The theoretical part is comprised of development of procurement process, procurement planning, the follow-up of the acquisition costs and strategic management of procurement. In addition the role of knowledge management in the development of follow-up of the acquisition costs and procurement processes is covered.</p> <p>The research method was applied through action research, utilizing theme interviews and documents available. Two other police departments were also benchmarked by interviewing the specialists of materials management.</p> <p>The results indicated that procurement is seeing as the supporting function and the strategic role of procurement is not recognized widely. According to the study there is not enough time for procurement planning, purchasing is being made as before and the follow-up of the acquisition costs is deficient. The strategic management of procurement can be developed by the new procurement guidelines and standardization. In addition centralization of procurement and reform of procurement planning are ways to develop strategic management of procurement.</p> <p>The main contribution of this thesis is an updated procurement guideline, that refines organization of procurement and responsibilities. In addition procurement process was created. The research also defined other development proposals, that give benefits when developing procurement process, procurement planning and the follow-up of the acquisition costs.</p>		
Keywords procurement strategy, development of procurement process, procurement instructions, procurement planning, strategic management of procurement, knowledge management		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
1.3	Tutkimusmenetelmä	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne	5
2	KEHITTÄMISHANKKEEN ESITTELY	6
2.1	Toimialan ja kohdeorganisaation esittely	6
2.2	Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen hankintatoimi	7
3	HANKINTOJEN KEHITTÄMINEN	13
3.1	Julkiset hankinnat	13
3.2	Hankintasuunnittelu ja -seuranta	14
3.3	Hankintojen strateginen johtaminen	16
3.4	Hankintaprosessin kehittäminen	22
4	TIETOJOHTAMINEN	30
4.1	Tieto käsitteenä	30
4.2	Tietojohtamisen rooli	32
4.3	Tietojohtaminen julkishallinnossa	34
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	36
5.1	Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinta	36
5.2	Kehittämishankkeen aikataulu	37
5.3	Valmiit aineistot	38
5.4	Asiantuntijahaastattelut	39
5.5	Benchmarking	41
5.6	Ideointipalaveri	43
5.7	Aineiston käsittely ja analysointi	44
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	46
6.1	Asiantuntijahaastattelut	46
6.1.1	Johtaminen	46
6.1.2	Organisointi	49
6.1.3	Hankintasuunnittelu ja hankintojen seuranta	54
6.2	Hankintojen suunnittelu, seuranta ja toteuttaminen Hämeen poliisilaitoksella	58
6.3	Hankintojen suunnittelu, seuranta ja toteuttaminen Itä-Suomen poliisilaitoksella	

6.4	Ideointipalaverin kehittämistoimenpiteiden kategorisointi	64
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	68
7.1	Tulosten arviointi, johtopäätökset ja pohdinta	68
7.2	Eettisyys ja luotettavuus	73
7.3	Tulevat tutkimus- ja kehittämiskohteet	75
	LÄHTEET	76
	LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET	82
	LIITE 2 BENCHMARKING	84
	LIITE 3 HANKINTAPROSESSIN KUVAUS	86
	LIITE 4 HANKINTAESITYSLOMAKE	88
	LIITE 5 HANKINTOJEN SEURANTA	89

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Hankintatoiminta tulisi organisoida niin, että hankintoja toteuttaessa huomioidaan taloudellisuus, laatu ja suunnitelmallisuus (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016, 2 §). Julkisten varojen käytön tehostamisessa avainasemassa on suunnitelmallisuus, joka edellyttää riittäviä resursseja hankintojen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Hankintatoimen asema organisaatiossa nähdään usein tukitoimintona, kun sillä pitäisi olla tiivis yhteys talouteen, strategiaan ja päätöksentekoon. Hankintojen käytännön toteutuksella voidaan vaikuttaa merkittävästi organisaation strategisten tavoitteiden toteutumiseen. (Mäkinen 2019.)

Suomen julkisten hankintojen tilanteesta on huhtikuussa 2020 julkaistu tilannekuva, jonka teemoja olivat muun muassa hankintojen johtaminen, osaaminen ja kyvykkyydet. Julkisten hankintojen strateginen merkitys on tunnistettu ja hankintojen vaikuttavuuden lisääminen edellyttää strategista johtamista sekä hankintaosaamiseen panostamista. Tietojohdamisen merkitys strategisessa johtamisessa ja hankintatoimen kehittämisessä on tiedostettu. Hankintatoimessa asetettujen strategisten tavoitteiden seuraaminen sekä mittaaminen edellyttävät dataa ja analysoitua tietoa. Tietojohdamisen hyötyjä tulisikin tunnistaa hankinnoissa ja mittaamista suorittaa hankintojen vaikuttavuuden kautta, eli hankintojen onnistumisen arviointi suhteessa tavoitteeseen, eikä pelkästään kilpailutusten lukumäärien tai määrärahaseurannan kautta. (Valtiovarainministeriö 2020a, 13–20.)

Hankintatoimen vuosittaisen toteutumisen ja kehittymisen seuranta on hankintatoimen kehittämisen kannalta tärkeää (Valtiovarainministeriö 2017, 239). Valtion hankintojen digitalisointi -toteutusohjelman myötä valtionhallinnossa on otettu käyttöön uusi tilaamisen ja laskujen kierron -järjestelmä, jonka tavoitteena on automatisoida hankinnan prosesseja, saada aikaan mittavia säästöjä koko valtionhallinnossa sekä ennen kaikkea yksinkertaistaa ja yhdenmukaistaa hankintaprosesseja tilaamisen ja laskujen käsittelyn suhteen (Valtiovarainministeriö 2016a).

Poliisin hallintorakenteen kolmas kehittämishanke toteutettiin vuonna 2013 ja sen johdosta Kaakkois-Suomen ja Etelä-Karjalan alueella toimineet kaksi poliisilaitosta yhdistettiin. Yhdistämisen myötä kaikkia toimintatapoja ei riittävästi ole saatu yhtenäistettyä ja alueen eri poliisiasemilla hankintoja toteutetaan eri tavoin. Hankintojen digitalisoinnin (HANDI) myötä tilaamiseen ja laskujen käsittelyyn on uuden järjestelmän myötä saatu yhtenäisyyttä, mutta kehitettävää on vielä. Poliisihallinnossa uusi HANDI-järjestelmä on otettu käyttöön toukokuussa 2019. HANDI koetaan edelleen hankalaksi käyttää ja tilaajat

tarvitsevat käyttökoulutusta. Jotta tilaaminen ja laskujen käsittely uudessa järjestelmässä koettaisiin helpoksi, tulisi hankintaprosessi, mikä sisältää myös järjestelmän käytön, määrittää selkeäksi. Hankintaprosessin selkeyttämisellä saadaan myös hankintojen seuranta ja raportointia kehitettyä.

Kehittämishankkeen aihe valikoitui kohdeorganisaation tarpeesta ja tutkijan omasta työkokemuksesta. Tutkijan oma rooli organisaatiossa tunnistettiin riskiksi, koska omat työtehtävät sisältävät suurelta osin tutkimusaiheen osa-alueita ja tunneperäinen sitoutuminen on mahdollista. Motivaatio ja halu aiheen tutkimiselle ja hankintaprosessin kehittämiseksi kuitenkin ohjasivat aiheen valintaan.

Hankintatoimen kehittämisestä julkisella sektorilla on tehty useita tutkimuksia, jotka pääosin käsittelevät johtamisen ja organisoinnin kehittämistä. Rosholm (2015) on omassa tutkimuksessaan hankintatoimen kehittämiseksi todennut, että valtiolla hallinnonalan ohjaus on vähäistä tai jopa puutteellista, mikä edellyttää viraston omaa aktiivisuutta hankintojen johtamisen organisoinnissa annetut määräykset ja ohjeet huomioiden. Lisäksi hankintojen keskittämisellä saavutetaan säästöjä ja hankintaosaamisen taso paranee. Hankintaohjeistuksen rooli nousi Rosholmin tutkimuksessa suureksi hankintojen yhtenäisen suorittamisen takaamiseksi. Hankintojen seurannan kehittämisessä tutkimuksen mukaan tärkeää on hankintatoimen suunnittelun vertaaminen viraston sisäiseen budjettiin ja ajantasaisen tiedon saaminen toteutettujen hankintojen suhteen. Lisäksi tärkeää on eri hankintakanavien toiminnallisuuden seuranta ja lukumääräisesti suurten laskumäärien saaminen automaatiokäsittelyn piiriin. Hankintojen strategista johtamista poliisihallinnossa tutkinut Höysti (2013) on todennut tutkimuksessaan, että poliisihallinnossa tulisi olla yhtenäinen hankinta- ja materiaalihallintastrategia, yhtenäiset hankintaprosessit, hankinnat strategisesti segmentoitu ja käytössä tietojohdoinen johtamistapa. Kurki (2019) on tutkinut omassa työssään hajautetusta hankintatoiminnasta siirtymistä osittain keskitettyyn hankintatoimintaan. Tutkimuksen lopputuloksena muodostettiin uusi hankintatiimi ja määritettiin vastuut ja työtehtävät. Kurki toteaa, että uuden prosessin käyttöönottoa tulisi seurata säännöllisin välitarkastuksin ja samalla kartoittaa keskitetyllä hankinnalla saavutettuja myönteisiä muutoksia sekä hankintaresurssien käyttöä. Kartoitusten perusteella voidaan tarpeen mukaan määrittää hankinta- ja tilausoikeuksia uudelleen. Yksityissektorille tehdyssä tutkimuksessa Ryytänen (2017) on hankintajärjestelmään soveltuvien hankintamallien kehittämiseksi todennut, että tärkeintä hankintajärjestelmää käyttävien kannalta oli tilaamisen yksinkertaistaminen ja helpottuminen. Tutkimuksen mukaan kehittämistoimenpiteiden seurauksena ohiosot vähenevät ja hankintojen automatisointi lisääntyi.

Aiheen valinnassa vaikutti suuresti myös valtion hankintastrategia, valtion hankintakäsikirja, valtion hankintatoimen nykytilasta tehty kartoitus sekä valtion hankintojen digitalisoinnin toteutusohjelma. Kaikissa näissä aihealueina olivat hankintojen ohjaus, hankintojen ohjeistus, hankintojen suunnitteleminen sekä hankintojen seuranta.

Tutkimuksen keskeiset termit ovat hankintasuunnittelu, hankintojen strateginen johtaminen, hankintaprosessin kehittäminen ja tietojohdaminen. Tässä opinnäytetyössä hankintasuunnittelulla tarkoitetaan tavara- ja palveluhankintojen vuosittaisen suunnitelman laatimista. Hankintojen strategisella johtamisella tarkoitetaan hankintojen strategista johtamista ilmiönä. Hankintaprosessiksi määritellään tässä opinnäytetyössä tavaroiden ja palvelujen tilaamisprosessi, joka käynnistyy hankintatarpeesta ja etenee tilaamiseen ja päättyy tilatun tavaran tai palvelun sekä laskun vastaanottamiseen. Kehittämishanke painottuu hankintaprosessin alkuvaiheisiin, eikä sisällä ostolaskujen käsittelyä ja maksamista eikä seuranta- ja raportointia. Tietojohdaminen on johtamisen osa-alue, joka tarjoaa työkaluja toiminnan tehostamiseen, nopeampaan päätöksentekoon ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen sekä järjestyttämiseen (Laihonen ym. 2013, 77–79).

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Kehittämishankkeen **tavoitteena** on löytää keinoja hankintaprosessin kehittämiseksi ja luoda selkeät toimintaohjeet erilaisten hankintojen toteuttamiseksi. Opinnäytetyön **tarkoituksena** on kehittää kohdeorganisaation hankintaprosessia, hankintojen seuranta- ja yhtenäistää hankintojen toteuttamista organisaation jokaisessa yksikössä. Hankkeen hyöty kohdeorganisaatiolle on hankintaprosessin ja -tapojen yhtenäistyminen sekä hankintojen säännöllinen seuranta johdon päätöksenteon tueksi. Työn **lopputuotoksena** syntyvät toimintaohjeet ja prosessikuvaus erilaisten hankintojen toteuttamiseksi vaihe vaiheelta.

Tutkimuksen lähtökohtana on ongelma, että yhtenäisiä toimintatapoja ei kahden eri poliisilaitoksen yhdistymisen myötä ole riittävällä tasolla sovittu ja näin ollen hankintoja toteutetaan eri tavoin organisaation eri yksiköissä. Selkeän ohjeistuksen puuttuminen hankaloittaa hankintojen raportointia ja seuranta- ja seuranta. Edellä mainitut asiat aiheuttavat erilaisia haasteita hankintojen seurannalle: toteutuneiden hankintojen tietojen raportointi aiheuttaa manuaalista työtä, järjestelmiä ei osata tehokkaasti hyödyntää, hankintojen toteuttamistavat eivät ole yhtenäiset ja hankinnoista ei ole saatavana ajantasaisia tunnuslukuja tai hankintojen ennusteita johdon päätöksenteon tueksi.

Kehittämishankkeen tutkimuskysymykset ovat syntyneet kohdeorganisaation tarpeesta ja ne ohjaavat työskentelyä tutkimuksen kaikissa työvaiheissa. Kehittämishankkeen päätutkimuskysymys:

- Miten hankintaprosessia voidaan kehittää kohdeorganisaatiossa?

Pääkysymystä tukevat alakysymykset ovat:

- Millä tavoin hankintoja suunnitellaan ja seurataan?
- Millä tavoin hankintoja toteutetaan?
- Miten hankintojen seuranta voidaan kehittää?
- Mitä hankintoja voidaan keskittää volyymisäästöjen saavuttamiseksi tai hallinnan näkökulmasta?

Tässä kehittämishankkeessa keskitytään hankintaprosessin kehittämiseen sekä hankintaprosessin yhtenäistämiseen toimintatapoja kehittämällä. Muutosjohtaminen ja organisaatiokulttuurin tutkimusalueet on tietoisesti rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, mutta niiden merkitys on kuitenkin tunnistettu. Tutkimuksessa ei myöskään käsitellä julkisten hankintojen hankintamenettelyjä tai niiden sisältämiä hankinnan eri vaiheita.

1.3 Tutkimusmenetelmä

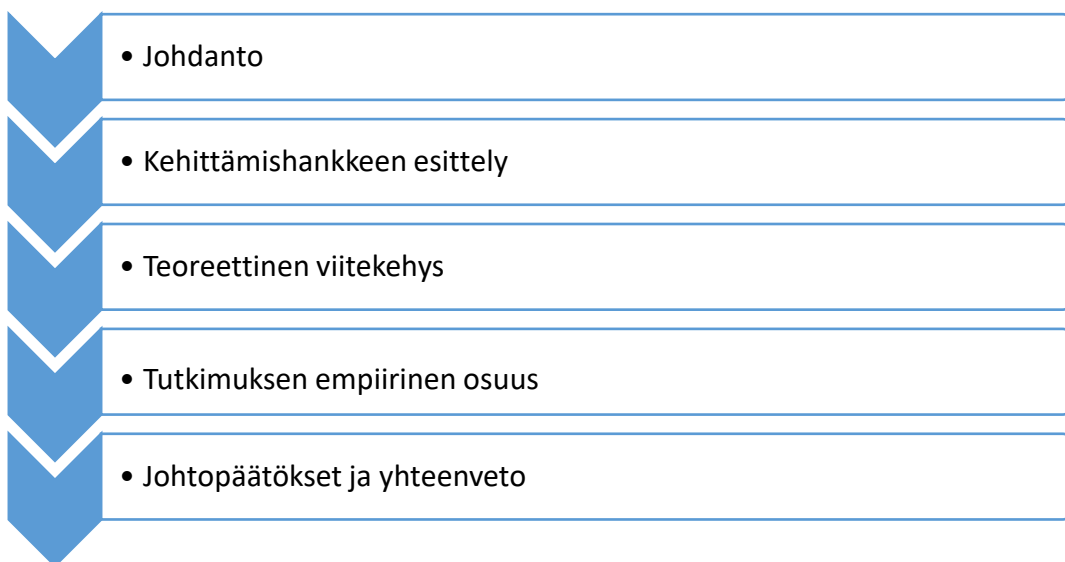
Kehittämishanke toteutetaan toimintatutkimuksena, joka on jatkuvaa toiminnan kehittämistä yhteistyössä henkilöiden kanssa, joita ongelma koskettaa. Toimintatutkimuksen tavoitteena on aikaansaada muutos, mikä edellyttää ilmiöön tutustumista sekä ilmiöön vaikuttavien asioiden selvittämistä. (Kananen 2014, 11–12.) Toimintatutkimus on lähestymistapa, joka yhdistää käytännön kehittämistyötä ja tutkimusta. Tutkimusta ohjaa käytännölliset tavoitteet: asiat halutaan tehdä paremmin. Tavoitteena on erilaisia tutkimusmenetelmiä käyttäen löytää tietoa käytänteiden kehittämiseksi. (Heikkinen ym. 2006, 16–17.)

Kanasen (2019, 84) mukaan, toisin kuin kehittämistutkimuksessa, toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos ihmisten toiminnassa. Molemmat tutkimukset pyrkivät muutokseen, mutta ero on siinä, että toimintatutkimuksessa tutkija on mukana ja muutoksen kohteena on toiminta ja prosessit. Toimintatutkimus sisältää tunnusomaisia piirteitä, joissa ihmiset yhdessä pohtivat ja kehittävät työtään, pyrkivät löytämään vaihtoehtoja ongelman ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tuottavat toiminnastaan tietoa, joka julkaistaan. (Heikkinen 2018, 215–228.) Tässä kehittämishankkeessa etsitään tietoa ja kehittämisvaihtoehtoja hankintojen parissa työskenteleviltä, jotka ovat mukana hankintaprosessissa joko toteuttajan tai hyväksyjän roolissa. Tiedonhankinta toteutetaan kahdessa vaiheessa. Tutkimusaineistoa kerätään ensin tutustumalla organisaation olemassa olevaan aineistoon, jotta tutkimusongelman laajuus hahmottuu. Toisessa vaiheessa tietoa

hankitaan organisaation omilta asiantuntijoilta vuorovaikutuksellisessa tilanteessa sekä benchmarkingilla eli vertailuanalyysillä toisilta poliisiyksiköiltä.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu viidestä osa-alueesta, jotka liittyvät toisiinsa. Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön rakenne ja eteneminen.



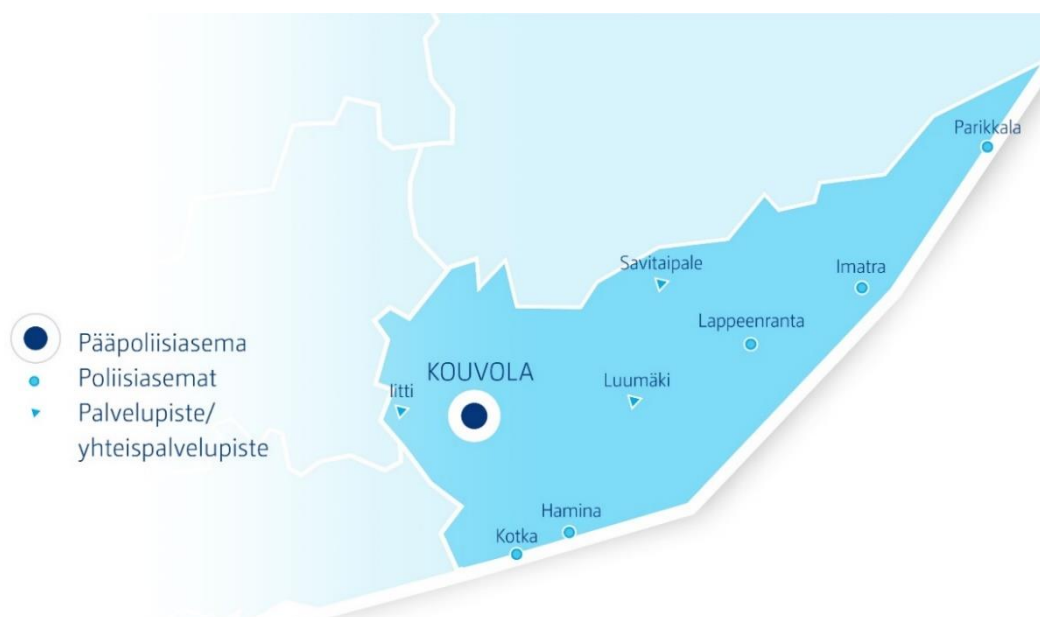
KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne ja eteneminen

Johdanto ohjaa käsiteltävään aiheeseen ja tutkimuksen lähtökohtiin. Johdannon alaluissa esitellään tutkimuksen tausta ja tavoitteet sekä tutkimuskysymykset, jotka ohjaavat tutkimuksen etenemistä ja joihin tutkimuksella on etsitty vastauksia. Johdannon jälkeen esitellään kohdeorganisaatio, toimintaympäristö ja lähtötilanne hankintojen organisoinnin ja toteuttamisen suhteen. Luvuissa 3 ja 4 käsitellään kehittämishankkeen teoreettista viitekehystä, joka on valittu aihealueen mukaan. Tietoperusta pohjautuu hankintaprosessin kehittämiseen, hankintojen suunnitteluun, seurantaan ja strategiseen johtamiseen. Teoriaosuuden luvussa 4 käsitellään lisäksi tietojohdamista ilmiönä ja sen merkitystä hankintojen seurannan ja prosessien kehittämisessä. Luvussa 5 käydään läpi tutkimuksen toteuttaminen käytännössä. Luvussa kuvataan tarkemmin kehittämishankkeen eri vaiheet, tutkimusmenetelmät, aineiston hankintamenetelmät ja tulosten analysointi sekä kehittämishankkeen aikataulu. Luvussa 6 esitellään tutkimuksen tulokset aihealueittain ja luvussa 7 johtopäätökset tutkimuksen tuloksista sekä mahdolliset kehittämissuhteet ja jatkotoimenpiteet.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN ESITTELY

2.1 Toimialan ja kohdeorganisaation esittely

Kehittämishanke toteutetaan yhteistyössä Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen kanssa. Kaakkois-Suomen poliisilaitos toimii 16 kunnan alueella Kaakkois-Suomessa ja Etelä-Karjalassa. Poliisilaitoksen pääpoliisiasema sijaitsee Kouvolassa ja poliisiasemat Kotkassa, Haminassa, Lappeenrannassa ja Imatralla (KUVIO 2). Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella on henkilöstöä n. 500 henkilöä ja sen toimintaa ohjaa poliisipäällikkö. (Kaakkois-Suomen poliisilaitos 2020a.)



KUVIO 2. Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen toimialue (Poliisi 2020a)

Kaakkois-Suomen poliisilaitos on yksi yhdestätoista poliisilaitoksesta, joiden toimintaa ohjaa Poliisihallitus (KUVIO 3). Sisäministeriö ohjaa ja valvoo poliisihallintoa. Sisäministeriön alainen Poliisihallitus ohjaa ja koordinoi yhteishankintojen toteuttamista, poliisiyksiköiden hankintasuunnittelua sekä kilpailuttaa valtakunnalliset tavara- ja palveluhankinnat. Poliisihallituksen tehtävänä on lisäksi kehittää valtakunnallisesti hankintasuunnittelua, hankintojen toteuttamiseksi määritellyjä materiaalitieto- ja ostotilausjärjestelmiä sekä poliisin hankintatoimea yleisesti. (Poliisi 2020b.)

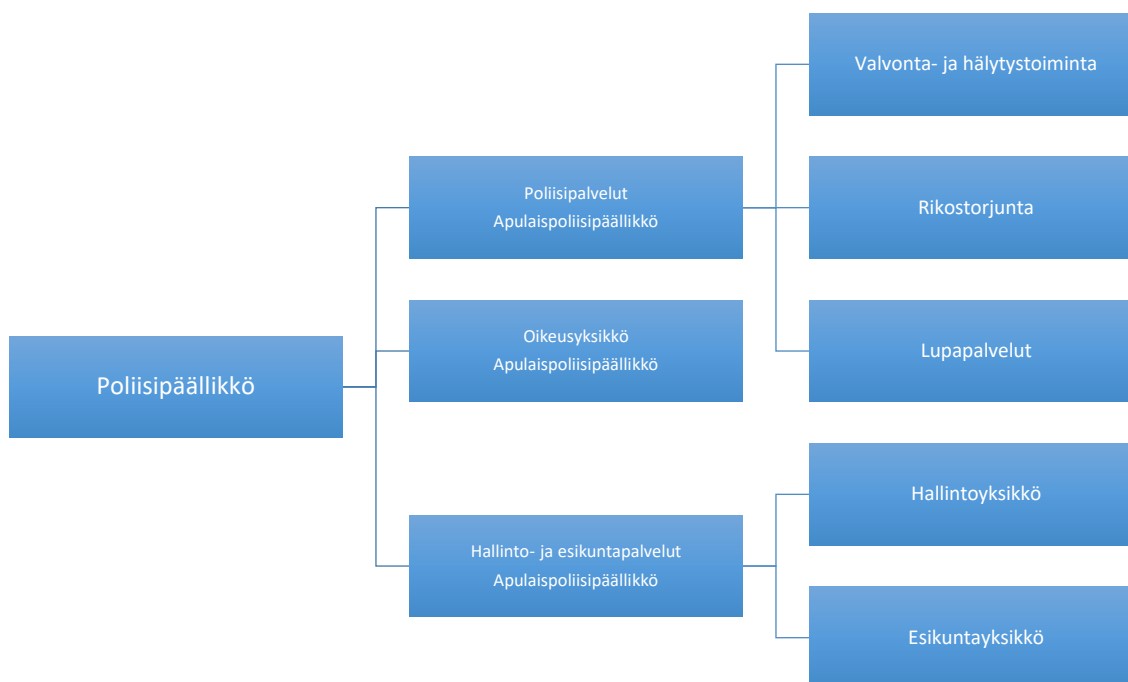


KUVIO 3. Poliisin organisaatiokaavio (Poliisi 2020c)

Poliisihallituksen määräyksen materiaalihallinnosta ja hankinnoista mukaisesti poliisiyksiköiden tulee organisoida oma hankintatoimensa ja laatia oma, hankintatoimea ohjaava, hankintaohjeensa. Hankintaohjeen tulee sisältää muun muassa hankintatoimen organisoimisen, hankintojen suunnittelu- ja toteutustavat, hankintaprosessin kuvauksen sekä eri rooleihin nimetyt vastuuhenkilöt (Poliisihallitus 2019, 10–11.)

2.2 Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen hankintatoimi

Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen hankintatoimi on organisoitu siten, että hallinto- ja esikuntapalveluiden linjajohtajana toimiva apulaispoliisipäällikkö vastaa hankintojen toteuttamisesta. Hankintavastuita on jaettu tuotealueittain siten, että esimerkiksi rikosteknisten tarviden ja palveluiden hankinta toteutetaan poliisipalvelulinjan rikostorjunnan vastuualueella erikseen nimettyjen henkilöiden toimesta (KUVIO 4).



KUVIO 4. Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen organisaatiokaavio (mukaillen Kaakkois-Suomen poliisilaitos 2020a)

Hankintojen ohjeistus

Hankintojen digitalisoinnin myötä käyttöönotetun tilaamisen ja laskujen käsittely -järjestelmän (HANDI) vuoksi on Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella perustettu organisaation sisäinen hankintatiimi, joka koostuu materiaalihallinnon ja taloushallinnon asiantuntijoista. Hankintatiimi koordinoi, ohjeistaa ja auttaa uuden järjestelmän käytössä sekä suorittaa keskitettyjä hankintoja. (Kaakkois-Suomen poliisilaitos 2020b.)

Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen hankintaohje on vuodelta 2015 ja se määrittää poliisilaitoksen hankintaorganisaation ja -prosessin. Hankintaohje sisältää vastuujonon, ohjeistusta hankintasuunnitteluun sekä hankintojen toteuttamiseen, kilpailuttamisperiaatteet sekä määritelmän hankinnan suorittamiseen liittyvistä toiminnoista, asiakirjahallintavaatimukset ja hankinta- sekä käyttöomaisuusseurantaan liittyvät toimenpiteet. (Kaakkois-Suomen poliisilaitos 2015.) Ohjeessa ei kuitenkaan määritetä konkreettisia toimintatapoja hankintojen toteuttamiseksi.

Poliisihallitus julkaisee vuoden 2020 aikana valtakunnallisen Poliisin sähköisen hankintakäsikirjan, jonka tarkoitus on ohjeistaa hankintaprosessin eri vaiheiden toteuttamista aina kilpailuttamisesta tilaamiseen. Hankintakäsikirjassa (KUVA 1) määritetään tuoteryhmäkohtaiset ohjeet hankintojen toteuttamiselle. (Poliisihallitus 2020.)

Miten hankin? - Tuoteryhmäkohtaiset ohjeet hankintojen toteuttamiselle



KUVA 1. Tuoteryhmäkohtaiset ohjeet (Poliisihallitus 2020)

Sähköisessä hankintakäsikirjassa (Poliisihallitus 2020) ohjeistetaan, että poliisin käyttöön hyväksytyjä tuotteita tilataan poliisin virallisista tilausjärjestelmistä (KUVA 2). Poliisin käyttöön hyväksytyt tuotteet määrittelee Poliisihallitus kilpailutusten kautta solmittuaan hankintasopimukset valittujen tavarantoimittajien kanssa.

Tilaaminen



Poliisin käyttöön hyväksytyt tuotteet tilataan joko Poliisin tilausjärjestelmästä tai Handista.

Poliisin tilausjärjestelmä

Poliisin tilausjärjestelmästä poliisiyksiköt voivat tilata poliisin käyttöön hyväksytyjä tuotteita. Asiasta tarkemmin Mahti -sivulla. Poliisin tilausjärjestelmään liittyvät yhteydenotot osoitteeseen palveluneuvonta.materiaalikeskus.poliisihallitus@poliisi.fi.

Handi

Handi on tarkoitettu valtion virastojen käyttöön. Handissa on huomioitu tarpeesta perintään prosessi. Järjestelmään kirjautudaan TUVE-internetistä Virtuaalijärjestelmällä. Poliisin Handin valtakunta vastaa Poliisihallituksen teknologiayksikkö. Handiin liittyvät yhteydenotot osoitteeseen handi.poliisihallitus@poliisi.fi.

Handi



KUVA 2. Tilaamiseen liittyvät ohjeet (Poliisihallitus 2020)

Lisäksi erikseen ohjeistetaan toimitusten vastaanottamisesta poliisin virallisissa tilausjärjestelmissä (KUVA 3). Laskujen käsittelystä hankintakäsikirjassa mainitaan, että laskut

käsitellään ja arkistoidaan sähköisesti. Lisäksi viitataan Tava-neukkariin, joka on poliisihallinnon sisäinen talousvastaavien sharepoint-alusta, jossa on taloushallintoon liittyviä ohjeita ja määräyksiä sekä muita talouteen liittyviä asiakirjoja. Poliisin sähköinen hankintakäsikirja sisältää ohjeistusta valtakunnallisesti Poliisihallituksen kilpailuttamiin sopimuksiin, tuotteisiin ja palveluihin liittyen. Hankintakäsikirja ei kuitenkaan ota kantaa poliisilaitoskohtaisiin ohjeistuksiin tai ohjeisiin, eikä niitä sivustolta löydy, vaan jokaisen poliisilaitoksen tulee ohjeistaa hankintojen toteuttaminen paikallisesti. (Poliisihallitus 2020.)

[Poliisin sähköinen hankintakäsikirja](#)

Toimitusten vastaanottaminen



Poliisihallituksen määräyksessä Poliisin materiaalihallinto ja hankinnat (POL-2018-14825) on määritelty tositteen ja menon tarkastus sekä vastaanotto. Toimitusten vastaanottaminen toteutetaan joko Handi-palvelussa tai Poliisin tilausjärjestelmässä. Toimitusten vastaanottaminen on olennainen osa materiaalihallintaa sekä laskujen automaatiota.

[Toimitusten vastaanottaminen Poliisin tilausjärjestelmässä](#)

Poliisin tilausjärjestelmän kautta hankitut tuotteet vastaanotetaan Poliisin tilausjärjestelmässä, josta yksilöseurattavat (sarjanumero) tuotteet siirtyvät vastaanoton myötä Poliisin materiaalirekisteriin (Poma). Sarjanumerollisia tuotteita ei lisätä erikseen Pomaan.

[Toimitusten vastaanottaminen Handi-palvelussa](#)

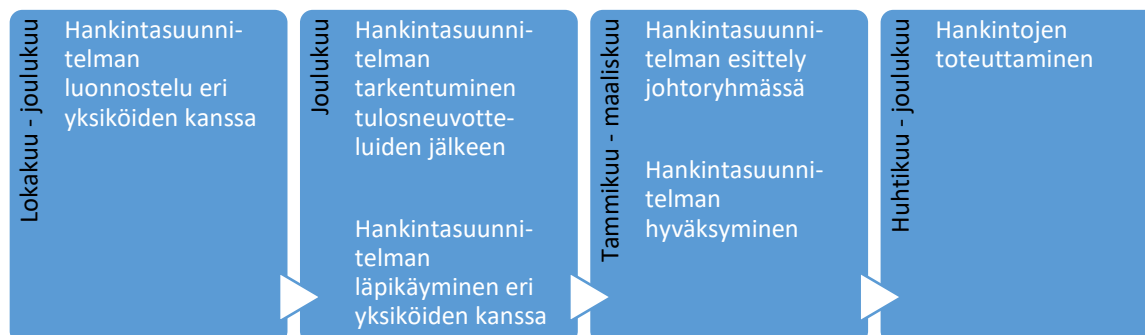
Handi-palvelun kautta hankitut yksilöseurattavat tuotteet on lisättävä erikseen Pomaan. Handi-palvelun kautta hankittujen tuotteiden tiedot eivät siirry vastaanoton myötä automaattisesti Pomaan.

KUVA 3. Toimitusten vastaanottaminen (Poliisihallitus 2020)

Hankintojen suunnittelu ja toteuttaminen

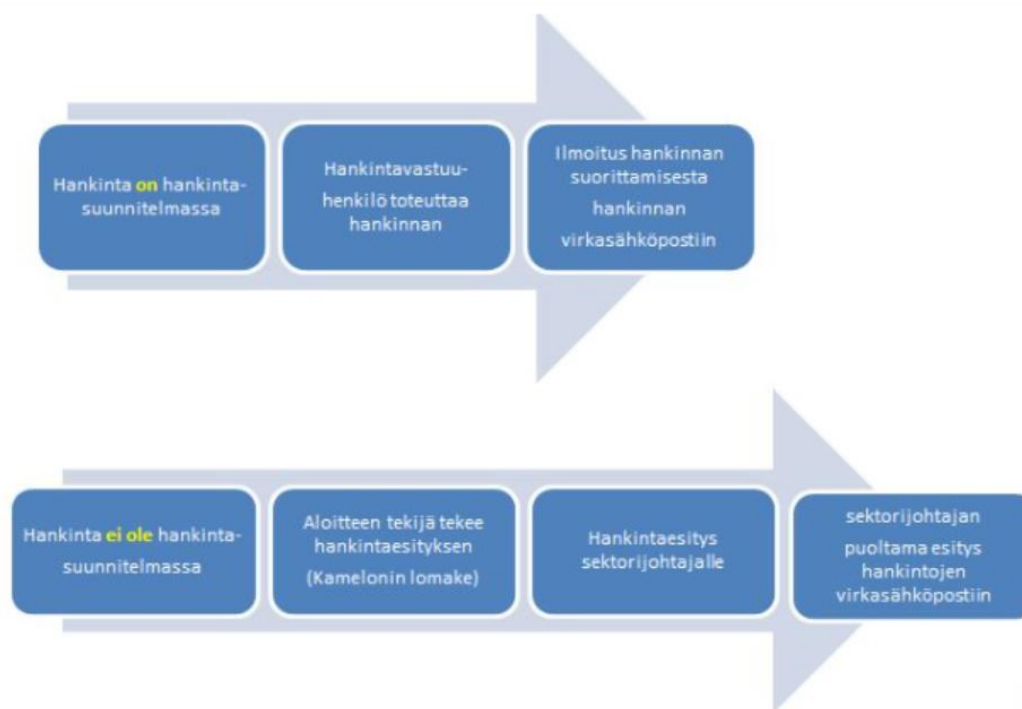
Hankintojen suunnittelu on osa toiminnan ja talouden suunnittelua. Hankinnat pyritään suunnittelemaan ydintoimintoja tukeviksi ja tulostavoitteiden saavuttamiseksi ja niiden tulee perustua todellisiin tarpeisiin. Hankintojen suunnittelussa pyritään kustannustehokkuuteen ja vuosittainen hankintasuunnitelma tehdään seuraavalle kalenterivuodelle edellisen vuoden viimeisellä kvartaalilla. Suunnitelma tarkentuu vuoden loppuun mennessä, kun tulosneuvottelut Poliisihallituksen kanssa on käyty. Poliisipäällikkö hyväksyy johtoryhmän käsittelyn jälkeen vuosittaisen hankintasuunnitelman kalenterivuoden alkupuolella, jonka jälkeen suunnitelman mukaisia hankintoja voidaan toteuttaa (KUVIO 5). Suunnitelman ulkopuolisia hankintoja tehdään lähtökohtaisesti vain perustelluista syistä. Hankintasuunnitelman mukaisia hankintoja suorittavat erikseen nimetyt hankintavastuuhenkilöt, joilla on vastuullaan omat tuoteryhmäalueensa. Tuoteryhmäalueita ovat muun muassa voimankäyttö- ja suojavaikkeen, koiraryhmän varusteet ja tarvikkeet, liikenteen valvontavälineet ja

tutkat, teknisen rikostutkinnan tarvikkeet ja varusteet sekä ICT-laitteet ja ohjelmat. (Kaakkois-Suomen poliisilaitos 2015.)



KUVIO 5. Hankintasuunnitelman eteneminen kalenterivuoden aikana (mukaillen Kaakkois-Suomen poliisilaitos 2015)

Kaakkois-Suomen sisäisellä intranet-sivulla ohjeistetaan hankintojen suorittamisesta sen mukaan, onko hankinta hankintasuunnitelman mukainen hankinta vai suunnittelematon hankinta (KUVIO 6). Hankintasuunnitelman mukaisia, poliisipäällikön hyväksymiä, hankintoja voi suorittaa erikseen nimetty hankintavastuuhenkilö ilman erillisen hankintaesityksen tekemistä. Tilaukselle tulee merkitä viitteeksi ”HANSU”, mikä on lyhennys sanasta hankintasuunnitelma. Lisäksi tieto hankintojen toteuttamisesta tulee lähettää poliisilaitoksen hankintojen sähköpostiin, jota hallinnoi poliisilaitoksen hankintatiimi. Kun hankitaan hankintasuunnitelman ulkopuolisia hankintoja, esimerkiksi rikkoontumisen takia, tulee tehdä erillinen hankintaesitys oman toimintasektorin johtajalle. Sektorin johtaja merkitsee hankintaesitykselle hankintansa mukaan puoltomerkinensä ja toimittaa hankintaesityksen poliisilaitoksen hankintojen sähköpostiin. Päätöksen hankintojen toteuttamisesta tekee hallinto- ja esikuntapalveluiden apulaispoliisipäällikkö tai esikuntayksikön päällikkö. (Kaakkois-Suomen poliisilaitos 2020b.)



KUVIO 6. Hankintojen toteuttaminen Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella (Kaakkois-Suomen poliisilaitos 2020b)

Tuotteiden ja palveluiden tilaaminen suoritetaan pääsääntöisesti sähköisten järjestelmien kautta. Sähköisiä tilaamiseen tarkoitettuja järjestelmiä on kaksi: HANDI -tilaamisen ja las-kujen käsittelyn järjestelmä ja poliisin tilausjärjestelmä. Poliisin tilausjärjestelmässä on valtakunnallisesti kilpailutettuja tuotteita, esimerkiksi voimankäyttö- ja suojavälineitä, työjalkineita, moottoripyöräpoliisin varusteita ja viranomaisradion tarvikkeita. Handi-järjestelmän kautta tilataan poliisin virkavaatteet sekä muut tarvittavat tuotteet ja palvelut. (Kaakkois-Suomen poliisilaitos 2020b.) Ohjeistuksia hankintojen toteuttamiseksi löytyy Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen sisäisiltä intranet-sivuilta, sisäisiltä verkkolevyiltä sekä sharepoint-alustoilta. Lisäksi tilausjärjestelmien omia tarkempia ohjeita löytyy tilausjärjestelmistä sekä Poliisihallituksen materiaalihallinnon sivustolta.

3 HANKINTOJEN KEHITTÄMINEN

3.1 Julkiset hankinnat

Julkinen hankinta on menettely, jolla hankintayksikkö hankkii tarpeisiinsa tavaroita tai palveluja tavarantoimittajalta. Julkisen hankinnan käsitettä voidaan tarkastella julkisuuden näkökulmasta, jolloin painotetaan hankintojen julkisuutta ja julkisten varojen käyttöä sekä avoimuutta. Julkisten hankintojen avoimuudella mahdollistetaan markkinoiden toimijoiden osallistuminen tarjouskilpailuihin, estetään julkisten varojen väärinkäyttö ja varmistetaan valvontaviranomaisten mahdollisuus arvioida julkisten hankintojen toteuttamista. (Määttä & Voutilainen 2017, 19–21.) Hankinta itsessään on laaja käsite ja se pitää sisällään kaikki ne toiminnot, joita suoritetaan tavaran tai palvelun hankkimiseksi sekä vastaanottamiseksi ulkopuoliselta toimijalta. Hankintaan sisältyy myös tavoitteellista toimittajamarkkinoiden kehittämistä ja toimittajahallintaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 50.) Lamming (1993) määrittelee hankinnan strategiseksi toiminnaksi, jonka tärkein tehtävä on taata organisaatiolle parhaiden mahdollisten ulkoisten resurssien saatavuus (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 52).

Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaisia osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta, erilaisia ulkoisia resursseja. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisuutena maksimoivalla tavalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 53.)

Julkkisia hankintoja toteuttavat valtion ja kuntien viranomaiset sekä hankintalaissa määritellyt hankintayksiköt, joita ovat evankelisluterilainen kirkko, ortodoksinen kirkko sekä näiden seurakunnat, valtion liikelaitokset, julkisoikeudelliset laitokset sekä toimijat, jotka ovat saaneet hankinnan toteuttamiseen tukea hankintalaissa määritellyiltä hankintayksiköiltä. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016, 5 §.)

Julkkisten hankintojen toteuttamista ohjaa kansallinen lainsäädäntö eli hankintalaki, valtiovarainministeriön julkaisema valtion hankintakäsikirja sekä erilaiset ohjeet, joita jokaisella hallinnonalalla on laadittu hallinnon virastojen käytettäväksi. Hankintalaki säättää muun muassa kilpailutusista eli toimittajavalinnan prosessin kulusta ja sopimuskauden aikaisista muutoksista. Sopimusten laadinnassa huomioidaan julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot. Julkkisen sektorin toimintaympäristön epävarmuus on lisääntynyt talouden tiukentamisen myötä, ja sen kautta toimittajahallinnan merkitys on kasvanut. Hankinnoilla saavutettavista hyödyistä päästään nauttimaan suunnitelmallisuudella ja tiedolla johtamisella.

Tiedolla johtamisen onnistumisen edellytyksiä ovat sähköisten järjestelmien käyttö ja osaaminen sekä riittävät henkilöstöresurssit. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 377–382.)

3.2 Hankintasuunnittelu ja -seuranta

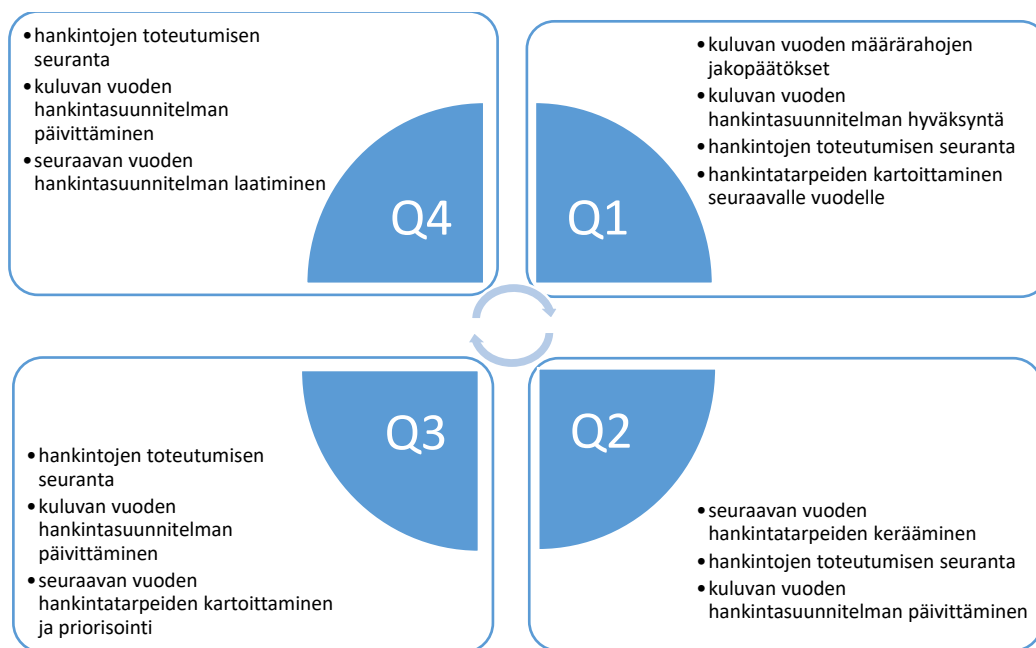
Valtion hankintojen tulisi pohjautua huolellisesti laadittuun suunnitteluun. Hankintasuunnittelun tarkoitus on ennakoida toiminnan edellyttämät hankinnat, priorisoida organisaation annettujen tehtävien ja asetettujen tulostavoitteiden toteuttamista tukevat hankinnat, määrittellä omat ja yhteishankittavat tuoteryhmät sekä ohjeistaa hankintojen toteuttaminen ja tukea organisaation sisäistä määrärahojen budjetointia. Hankintasuunnitelma laaditaan vuositasolla ja se sisältää kaikki oman organisaation ulkopuolelta hankittavat palvelut ja tavarat kokonaisuuksina, kuten esimerkiksi toimistotarvikkeet, vuokrat, laitteiden huolto- ja korjauspalvelut (Valtiovarainministeriö 2019, 3.)

Hankintasuunnittelu on olennainen osa toiminnan ja talouden suunnittelua sekä tuloso-jausta. Jokaisen hankintayksikön on vuosittain vahvistettava hankintasuunnitelma ja määrittävä sen seurantavastuut. Lisäksi virastojen olisi hyvä vuosittain määrittää hankintojen toteutusvastuunjako ja seurata hankintasuunnitelman toteutumista säännöllisesti. Viraston johtoryhmälle tulee raportoida hankintasuunnitelman toteutumiset määräajoin ja mahdolliset toteutumatta jääneet hankinnat kohdentaa tarvittaessa uudestaan. (Valtiovarainministeriö 2017, 37–39.) Hankintasuunnitelma on tärkeää yhdistää talouden ja toiminnan suunnitteluprosessiin ja laatia suunnitelma hyvissä ajoin, jotta hankintatoimelle asetetut tavoitteet voidaan paremmin huomioida (Sisäministeriö 2018, 24).

Hankintasuunnitelmassa on hyvä huomioida ja määrittellä strategiset tavoitteet ja hankintatarpeet joko yksityiskohtaisesti tai yleisellä tasolla. Yksi tärkeimmistä tehtävistä on varata tilikauden budjettiin tarvittavat varat. Hankintasuunnitelman mukaisia hankintoja toteutetaan tilikauden aikana, mitä tukee parhaiten standardoitu prosessi. Hankintasuunnitelman ulkopuolisia, ns. äkillisiä, hankintoja toteutetaan rahoituksen varmistamisen jälkeen. (Kontio ym. 2017, 89.)

Valtion hankintojen digitalisoinnin toteutusohjelmassa Handissa on määritetty hankintojen johtaminen tärkeäksi osaksi toiminnan johtamista. Hankintojen suunnittelu ja seuranta on olennainen osa hankintatoimea ja se tulisi toteuttaa taloudellisuus, suunnitelmallisuus ja tarkoituksenmukainen kokonaisuus huomioiden. Hankintatarpeet kartoitetaan ja ennakoidaan riittävän ajoissa yhteistyössä viraston toimintayksiköiden substanssiasiantuntijoiden kanssa, jotta varautuminen toiminnan edellyttämien hankintojen määrärahatarpeisiin voidaan huomioida budjetoinnissa. Hankintasopimusten edellyttämät pakolliset menot

(vuokrat, huoltopalvelut, muut pitkäaikaiset sopimukset), vuosittain toistuvat hankintamenot sekä harkinnanvaraiset menot eli erikseen suunniteltavat hankinnat tulee lisäksi huomioida hankintasuunnitelmassa. Hankintatarpeiden kartoittamisen lisäksi hankintoja on usein tarpeen priorisoida kiireellisyyden ja kriittisyyden perusteella huomioiden annetut määrärahat sekä viraston tulostavoitteiden ja tehtävien toteuttamisen tukeminen. Hankintasuunnitelman laadinta toteutetaan vuosikellon mukaisesti (KUVIO 7) kvartaaleittain, jossa hankintasuunnitelman toteutumista seurataan ja päivitetään vuoden aikana säännöllisesti. (Valtiovarainministeriö 2019, 5; Friman 2017, 11–13.)



KUVIO 7. Hankintojen suunnittelun vuosikello (mukailien Valtiovarainministeriö 2019, 5; Friman 2017, 11–13)

Hankintasuunnitelman laadinta käynnistetään organisaation sisäisillä tarvekartoituksilla, jonka jälkeen samaa tuoteryhmää tai palvelua koskevat hankinnat yhdistetään kokonaisuudeksi. Hankintasuunnitelmaan ei merkitä hankintoja organisaation yksikkökohtaisesti vaan tuote- tai palvelukohtaisesti. Investoinnit ja suuret kokonaisuudet suunnitellaan niin tarkasti, kuin ne suunnitteluvaiheessa ovat tiedossa. Yllättäviä hankintatarpeita on vaikea suunnitella, mutta ne voidaan määrittää hankintasuunnitelmassa organisaation budjetin mukaisesti esimerkiksi vikakorjauksia tai muita yllättäviä hankintoja varten. Hankintatarpeet merkitään hankintasuunnitelmaan hankintakategorioiden ja valtion tilikartan liikekirjanpitotilien perusteella. Hankintakategoriat ovat:

- Aineet, tarvikkeet ja tavarat
- Asiantuntija- ja tutkimuspalvelut
- Hallinnolliset palvelut
- Henkilöstöpalvelut
- ICT-hankinnat
- Koneet, laitteet ja kuljetusvälineet
- Matkustuspalvelut
- Toimitilat

Hankintakategoria määrittää liikekirjanpidontilin, joka luokittelee hankinnat seurantaan varten. Mikäli suunniteltava hankinta sisältää kahden eri liikekirjanpidontilin palveluja, se merkitään suurimman kustannusosuuden mukaisesti. (Valtiovarainministeriö 2019, 5–6, 8–9; Friman 2017, 11–13.)

Hankintatoimen kehittämiseksi tulisi hankintojen vuosittaista toteutumaa ja kehittymistä seurata tunnuslukuja ja mittareita käyttäen. Keskeisiä tunnuslukuja voidaan kerätä eri tietojärjestelmistä. (Valtiovarainministeriö 2017, 239.) Valtion hankintatoimen kehittämishanke toteutettiin vuosina 2014–2016 ja sen toimenpide- ja kehitysehdotuksien avulla on tavoitteena hankintojen seurannan suhteen saada tietoa hankintatoimen tilasta ja kehitymisestä sekä yksittäisistä hankinnoista. Seurannan tulisi tukea toiminnan kehittämistä ja hankintojen suunnittelua voitaisiin ohjata oikeaan suuntaan ajantasaisesti. Seurannan tulisi kohdistua olennaisiin ja selkeisiin, oikean muotoisiin perustietoihin. Esitetyt toimenpide- ja kehitysehdotukset ovat valtion virastojen käytettävissä hankintatoimen kehittämisessä. (Valtiovarainministeriö 2016b, 39.) Hankintojen seurannassa keskeisiä seurattavia asioita ovat hankintoihin kohdennettujen määrärahojen käytön seuranta, hankintatoimen tunnuslukujen seuranta sekä hankintasuunnitelman toteutumisen seuranta vähintään kvartaaleittain (Friman 2017, 15). Valtion hankintakäsikirjan (2017, 240) mukaan hankintatoimen toimintatapaa kuvaavia raportoitavia tunnuslukuja ovat esimerkiksi määrärahojen käyttö, hankintamäärärahat liikekirjanpitotileittäin, toimittajien lukumäärä ja ostolaskujen lukumäärä.

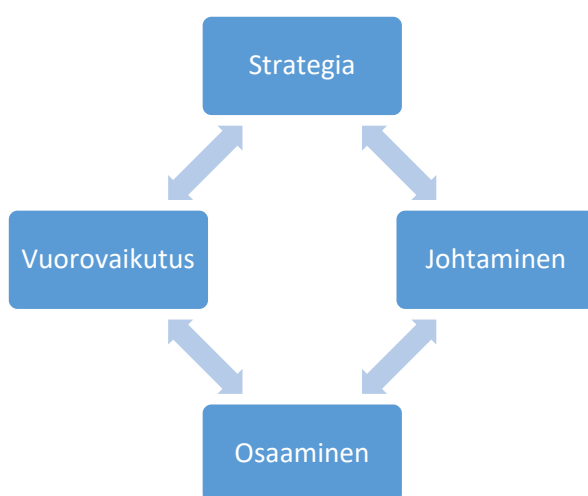
3.3 Hankintojen strateginen johtaminen

Strategia käsitteenä on hyvin laaja-alainen ja se on ilmiönä niin monipuolinen, ettei sitä voida määrittää yhdellä lyhyellä määritelmällä. Strategia sisältää organisaation tavoitteet

ja toiminnan suuntaviivat. Strategian avulla organisaatio valitsee, hallitsee, muokkaa ja vaikuttaa toimintaympäristöönsä. Lisäksi strategian avulla organisaatio hallitsee sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden vuorovaikutussuhteita saavuttaen asettamansa kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet. Julkishallinnon toimijoidenkin olisi hyvä omaksua strateginen toiminta: huomioida oikeat tarpeet ja asiakkaat, tehdä tarvittavat muutokset ajoissa ja kohdentaa resurssit tarkoituksenmukaisesti. Toiminnan parantaminen on mahdollista strategian avulla. (Kamensky 2014, 16, 18–20.) Myös Viitala & Jylhä (2019, 57, 62) toteavat, että strategia muodostuu organisaation toiminta-ajatuksista, arvoista, liikeideasta ja visiosta. Strategiassa määritetään päämäärät sekä keinot, joilla ne voidaan saavuttaa. Strategiassa määritetään myös ne asiat, mitä jätetään tekemättä, jotta tärkeimmät päämäärät saavutetaan.

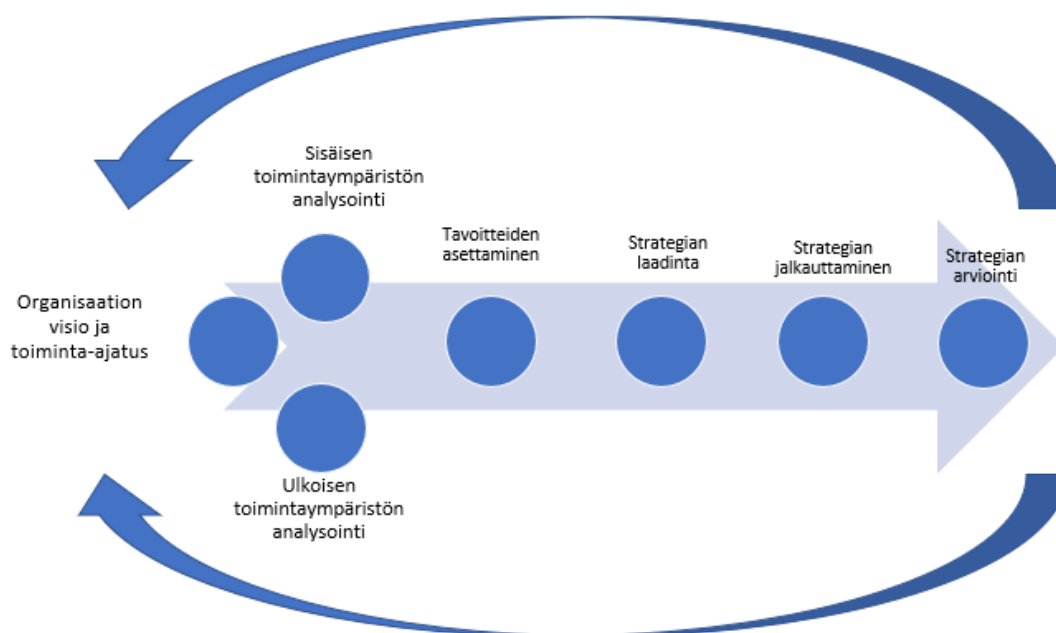
Johtaminen on toimintaa kohti asetettuja tavoitteita. Johtamiseen sisältyy asioiden johtamista, mikä käsittää esimerkiksi päämäärien asettamista, vastuiden jakamista, resurssien turvaamisesta sekä toteutuksen seuranta. Asioiden johtamisella mahdollistetaan asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Johtamisen keskeisiä osatekijöitä on myös ihmisten johtaminen sekä yksilönä että ryhmänä. Ihmisten johtamisella vaikutetaan ihmisiin ja heidän työskentelyynsä takaamalla riittävät resurssit ja osaaminen sekä antamalla selkeät tavoitteet. Unohtaa ei sovi myöskään riittävän kommunikaation sekä tuen ja palautteen antamisen tärkeyttä. (Viitala & Jylhä 2019, 11, 19.)

Kamensky (2014) kuvaa liiketoiminnan johtamista ja kehittämistä menestyksen timantin avulla (KUVIO 8), joka koostuu neljästä eri tekijästä: strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Pitkällä aikavälillä nämä neljä osatekijää selittävät organisaation menestyksen ja ne ovat riippuvaisia toisistaan.



KUVIO 8. Menestyksen timantti (mukaillen Kamensky, 2014)

Strategista johtamista on pitkään pidetty järjestelmällisenä prosessina, jossa johtajat laativat strategian ja huolehtivat sen dokumentoinnista, viestinnästä sekä toimeenpanosta koko organisaatiossa sovitun vuosikellon mukaisesti. David (1989) on määrittänyt strategisen johtamisen prosessin viisivaiheisena (KUVIO 9), jossa ensin analysoidaan sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö, kirkastetaan toiminta-ajatus ja organisaation visio, jonka jälkeen asetetaan tavoitteita edeten strategian laadintaan. Strategian toteuttamisvaiheessa jalkautetaan strategia organisaatiossa ja lopuksi mitataan ja arvioidaan sen toteutumista. Arviointivaiheen palautteet huomioidaan strategian laadinnassa seuraavalla kierroksella. (Viitala & Jylhä 2019, 71–72.)



KUVIO 9. Strategisen johtamisen prosessi (mukaillen Viitala & Jylhä 2019)

Suunnittelu on aina ollut strategisen johtamisen pääkohta. Suunnittelu on nähty haastavana, koska ulkoisen toimintaympäristön muutokset ovat vaikeasti ennustettavissa. Strategisessa ajattelussa on ryhdytty viime vuosikymmeninä huomioimaan myös sisäisen toimintaympäristön vaikutus ja sisäistetty se, että ilman riittävää osaamista ja motivaatiota strategia ei toteudu. Vaikka strategialla on tärkeä tehtävä organisaation toiminnan suunnannäyttäjänä, liian tarkka suunnittelu ei välttämättä takaa onnistumista. Viime vuosikymmenten aikana on vahvistunut käsitys, että strategia on todellista vasta, kun se toteutuu jokapäiväisessä toiminnassa. Strategian sisällöstä ja merkityksestä on tärkeää keskustella. (Viitala & Jylhä 2019, 72–74.)

Strateginen johtaminen on kokonaisuus, jossa on tietyt vaiheet, mutta ei välttämättä kromologisessa järjestyksessä. Se on jatkuvaa työtä ja se sisältää ennalta määritellyt vaiheet, mutta kesto ja järjestystä ei ole etukäteen määritetty. Tämä tuo johtamiseen joustavuutta ja mahdollistaa nopeamman reagoinnin muutoksiin. (Vuorinen 2013, 41–42.) Strateginen johtaminen sisältää organisaation päämäärät, arvot, strategian luomisen ja toteuttamisen sekä muutosjohtamisen (Viitala & Jylhä 2019, 23–24). Strategisen johtamisen tulisi sisältää sekä luovuutta että systemaattisuutta. Systemaattisuus on syventymistä varsinaiseen asiaan ja kokonaisuuden ymmärtämistä. Luovuus tarkoittaa esimerkiksi uutta liiketoimintamallia, joka muuttaa merkittävästi toimialan kilpailua. Luovuuden ja systemaattisuuden yhdistelmällä luodaan strategisen johtamisen näkökulma, jossa systemaattisesti rakennetaan kokonaisuutta, mutta annetaan luovuudelle tilaa ja uusien innovaatioiden nousta esiin tekemisen kautta. (Ala-Mutka 2008, 32.) Huuhkan (2019, 61) mukaan oikeiden tavoitteiden määrittäminen on tärkeä osa strategiaa ja strategista johtamista. Taloudellisten tavoitteiden rooli on usein merkittävä, mutta niiden lisäksi tulevaisuuden menestymisen kannalta tarvitaan tavoitteiden määrittämistä tehokkuudelle ja kehittämiselle. Van Weelen (2014, 170–171) mukaan hankintojen rooli organisaation strategiassa on vuosien aikana kasvanut ja hankintojen merkitys organisaation tulostavoitteisiin nähden sisäistetty. Organisaatiot keskittyvät yhä enemmän ydintoimintaansa ja ulkoistavat toimintoja, jolloin hankintojen kustannustehokkuus on tärkeässä roolissa. Kun hankintastrategiaa kehitetään, pitää sen linkittyä vahvasti organisaation toimintasuunnitelmaan.

Hankintojen suunnitelmallinen kehittäminen edellyttää hankintojen strategista ohjausta. Julkishallinnossa hankintastrategian laatimisessa tulisi huomioida organisaation koko, rakenne ja tehtävät. Strategian laadinnassa tulisi kartoittaa hankintatarpeet, resurssit, menettelytavat, lakisääteiset vaatimukset ja mahdolliset uudet toimintatavat. Hankintalaki ohjaa hankintayksiköitä järjestämään hankintatoimensa mahdollisimman järkevästi, mutta ei määritä sitä tarkemmin. Toteuttaminen jää hankintayksikön vastuulle (Eskola ym. 2017, 28–29.) Hankintalain mukaan hankintayksikön tulee järjestää hankintatoimensa siten, että hankintoja voidaan toteuttaa taloudellisesti ja suunnitelmallisesti sekä tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016, 2 §).

Valtiovarainministeriön kansallisen julkisten hankintojen strategian (2020b) mukaan hankintayksiköiden tulee johtaa hankintoja strategisesti ja tunnistaa merkittävimmät hankintakokonaisuudet strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Julkisten hankintojen johtamisessa ja toteuttamisessa tulee varautua mahdollisiin poikkeusoloihin erilaisilla toimintamalleilla. Strategiset hankinnat ovat osa organisaation toimintaa ja hankintoja tulee johtaa tietojohdoisesti. Organisaatiolla tulee hankinnoissa olla riittävät voimavarat ja osaaminen.

Lisäksi tulos- ja omistajaohjauksen keinoin varmistetaan yhteisten strategisten tavoitteiden toteutuminen. Julkisella sektorilla hankintatoimessa koulutuksella ja kehittämisellä on suuri tarve, koska hankintojen onnistuminen edellyttää strategista otetta sekä kaupallista ja taloudellista osaamista (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 54). Raudasojan & Johansonin (2009, 189) mukaan myös organisaation talousjohdon tulee huomioida strateginen kehittäminen, jotta esimiehet saavat asianmukaista ja ajankohtaista taloudellista tietoa. Talouden johtaminen ei ole pelkästään laskentatoimen johtamista ja taloushallinnon rutiinitehtävien suorittamista.

Hankintojen organisointi

Hankintojen organisointi voi olla toteutettu keskitetysti tai hajautetusti tai näiden yhdistelmänä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 317). Huuhka (2019, 64) toteaa, että hankinnoilla on suuri merkitys organisaation kannattavuudelle. Organisaatioissa, joissa hankinnat on hajautettu eri yksiköille, on keskeisiä ongelmia yksittäisten hankintojen vievä työaika ja talouden hallinta. Kokonaiskuvaa toteutetuista hankinnoista ei ole, mikä hankaloittaa talouden suunnittelua. Hankintastrategian määrittämisellä, toimintatapojen selkeyttämisellä ja hankintojen koordinoinnilla voidaan hajautettuja hankintoja minimoida ja saavuttaa sitä kautta kustannussäästöjä. Tehokkaalla koordinoinnilla yhteistyö organisaation eri yksiköiden välillä kasvaa, kun käytänteitä yhtenäistetään ja koko organisaation mahdollisuudet hyödynnetään. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, 317–320) listaavat hankintatehtävien keskittämisen etuja sekä haittoja (TAULUKKO 1).

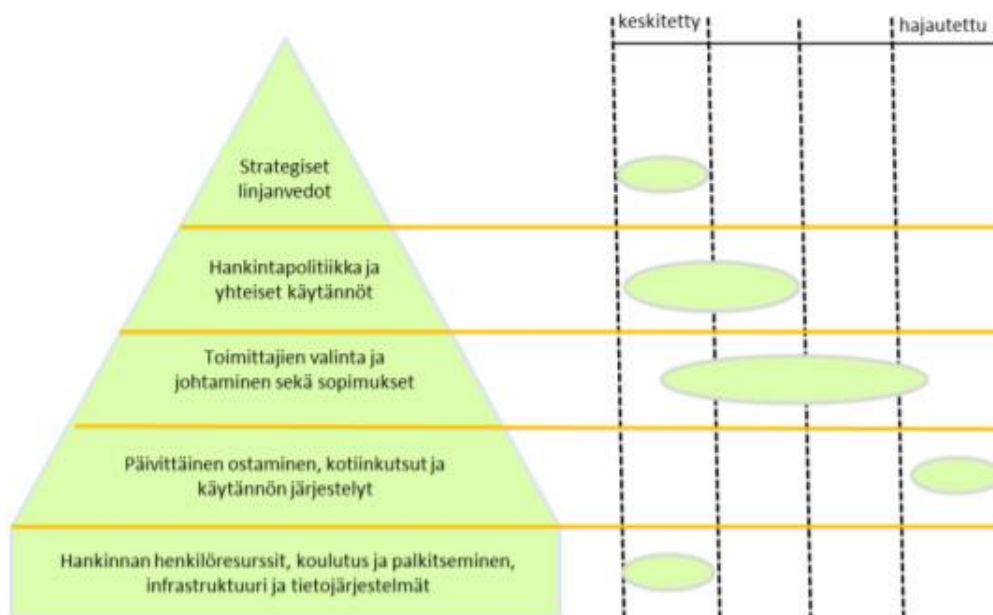
TAULUKKO 1. Hankintatehtävien keskittämisen etuja ja haittoja (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 319)

Edut	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> - Volyymihankintojen keskittämisen tuoma neuvotteluvoima - Hankintojen laajempi standardointi - Edulliset hankintahinnat - Hankintaorganisaatio tehokkaampi - Osaamisen kehittyminen - Erikoistumismahdollisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Yksiköiden päätöksenteko rajoittuneempaa - Hankintojen standardointi ilman yksiköiden strategisten tarpeiden riittävää huomioimista - Yksiköiden vastarinta - Hankintaorganisaatio fokuoituu liian kapeasti

- | | |
|--|--|
| - Hankintaorganisaation tiiviyydestä johtuva helpompi johtaminen | - Hankintaorganisaation etäisyys loppukäyttäjiin liian suuri |
|--|--|

Hankintatehtävien hajauttamisella mahdollistetaan toimittajien ja loppukäyttäjien yhteydenpito sekä toimittajien parempi hyödyntäminen tuotekehityksessä. Lisäksi raportointi on helpompaa ja byrokratia vähenee. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 319.) Van Weelen (2014, 276) mukaan hankintojen hajauttamisessa on huonoja puolia volyymietujen puuttuminen, hankintaosaamisen syventämisen vaikeutuminen, sopimusehtojen erilaisuus eri yksiköiden välillä ja toimittajayhteistyön pelisääntöjen puuttuminen tai hajanaisuus. Myös Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, 142–143, 319) listaavat hajauttamisen haittoiksi ostovolyymeihin perustuvan neuvotteluvoiman puutteen, yhtenäisten sopimusehtojen puuttumisen, standardoinnin vaikeutumisen, hankintaosaamisen kehittämisen vaikeuden sekä hankintojen kokonaiskustannusten seuraamisen vaikeuden. Erityisesti epäsuorien hankintojen jakautuminen eri yksiköille ja asiantuntijoille aiheuttaa tilanteita, joissa kenelläkään ei ole kokonaisvastuuta eikä koordinoitua. Hankinta voi olla usein villiä toimintaa, jolloin jokainen yksikkö tai asiantuntija toimii oman kokemuksen ja budjetin mukaisesti. Siitä aiheutuu päällekkäistä työtä ja tehottomuutta. Kun hankintoja tehdään harvoin, puuttuu osamista, rutiinin tuomaa varmuutta ja hintatietoisuutta. Toimittajasuhteita ei ole rakennettu eikä volyymietuja näin ollen saavuteta. Samasta tuotteesta tai palvelusta voidaan maksaa erilaisia hintoja organisaation eri yksiköissä.

Iloranta & Pajunen-Muhosen (2018, 320) mukaan viime vuosina on yleisesti otettu käyttöön hankintojen toteuttamisen mallina hybridimalli, jossa osa tehtävistä hoidetaan keskitetysti ja osa hajautetusti. Van Weele (2014, 269) toteaa, että hybridimallista on olemassa erilaisia versioita, esimerkiksi yksiköiden vapaaehtoinen yhteistyö ostosuosaston kanssa, kärkiostajamalli sekä kärkisuunnittelijamalli. Hankintaan liittyvien tehtävien ryhmittelyä voidaan lähestyä organisoinnin perusperiaatteiden kautta (KUVIO 10), jossa eritasoiset tehtävät on jaoteltu eri yksiköille. Hankintastrategia ja -politiikka sekä resursointi kuuluvat johdon vastuulle ja rutiininomaiset hankintatehtävät kuten kotiinkutsut ja tilaaminen voidaan toteuttaa hajautetusti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 330.)



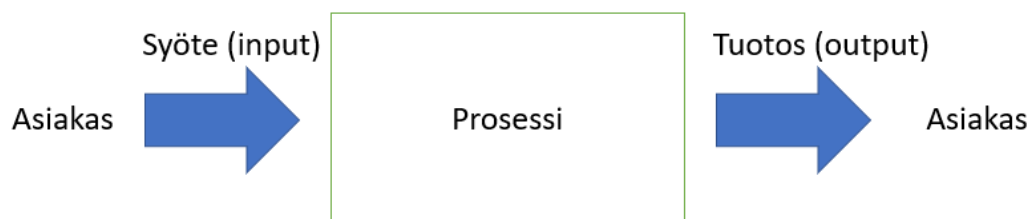
KUVIO 10. Hankintojen organisoinnin peruseriaatteet (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 330)

Julkisella sektorilla on käytössä erilaisia hankintojen toimintamalleja, joista yksi on täysin keskitetty toimintamalli, jossa hankinnat johdetaan ja toteutetaan keskitetysti. Toinen käytössä oleva toimintamalli on hajautettu, jossa hankintojen johtaminen on puutteellista ja hankintoja toteutetaan oman työn ohessa eri puolilla yksikköä. Lisäksi julkisella sektorilla on käytössä välitoimintamalli, jossa hankintojen johtamista on jonkun verran ja hankinnat tehdään omassa yksiköissä organisaation hankintoihin perehtyneen asiantuntijan tukena. Julkisen sektorin organisaatioissa on havaittu resurssien epätasaista jakaantumista ja kustannusten vähentämispaineita. Kun strateginen johtaminen on puutteellista, se näkyy erityisesti hankintojen puutteellisena resursointina. Strategisen kokonaisvaltaisen näkemyksen puuttumisen takia hankintojen merkitys nähdään vain tukitoimintona ja osana taloushallintoa. (Valtiovarainministeriö 2020a, 17, 19.)

3.4 Hankintaprosessin kehittäminen

Laamasen & Tinnilän (2009, 121–122) mukaan ”prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi.” Martinsuon & Blomqvistin (2010) mukaan prosessi on tapahtumaketju, jonka tavoite on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja johon organisaatio käyttää resursseja (KUVIO 11). Asiakas voi olla joko sisäinen tai ulkoinen, mutta se tuo prosessiin aina tarpeita ja

vaatimuksia. Prosessissa tuotetaan syötteisiin lisäarvoa, jolloin prosessin jälkeinen tuotos (esimerkiksi tuote, ratkaisu tai palvelukokemus) vastaa paremmin asiakkaan odotuksiin, tarpeisiin ja vaatimuksiin. Tapahtumaketju sisältää prosessissa lisäarvoa tuovat tapahtumat. Prosessi tarvitsee sujuakseen muun muassa raaka-ainetta, työvoimaa, kapasiteettia, tietoa eli resursseja. Prosessissa voidaan käyttää joko organisaation omia tai ulkopuolisia resursseja.

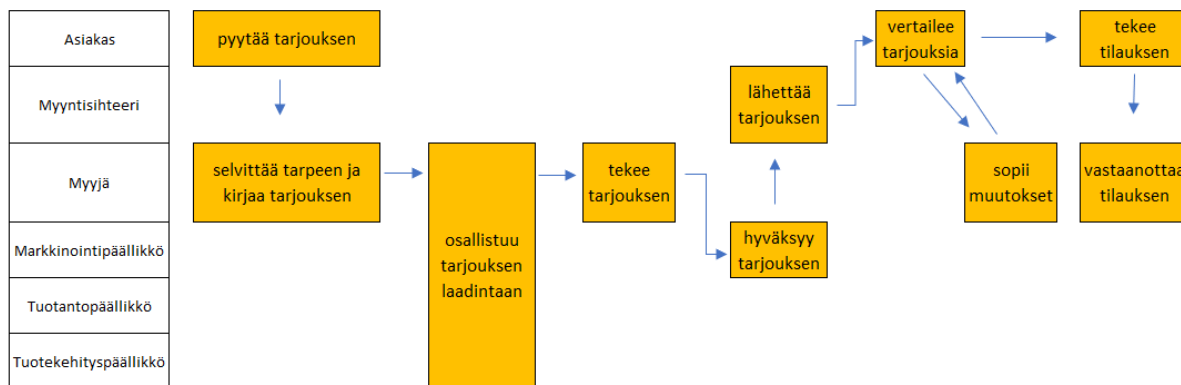


KUVIO 11. Prosessi käsitteenä (mukaillen Martinsuo & Blomqvist 2010, 4)

Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen

Organisaation kaikki toiminnot voidaan kuvata prosesseina jaotellen ne ydin- ja tukiprosesseiksi. Ydinprosessit tuottavat arvoa ulkoisille asiakkaille esimerkiksi toimittamalla tuotteita tai palveluja. Tukiprosessit ovat edellytyksenä ydinprosessien onnistumiseksi. Tyypillisesti tukiprosesseiksi luetaan strateginen suunnittelu, rahoituksen suunnittelu, tietojärjestelmien ylläpito ja toimittajan valinta. Julkishallinnolle laaditun prosessikuvaussuosituksen JHS152 mukaan julkishallinnossa ydinprosessit ovat keskeisiä organisaation toiminnalle ja tukiprosessit ovat nimensä mukaisesti tukemassa ydinprosessien onnistumista. Tukiprosesseihin luetaan yleisesti kaikki hallinnolliset toiminnot. (JUHTA 2002, 2–3.) Kun prosessit on tunnistettu ydin- tai tukiprosesseiksi, ne määritellään ja kuvataan tarkemmin. Määrittelyllä täsmennetään prosessien sisältöä, kun prosessin vaiheet, vaiheeseen liittyvät vastuut ja resurssointi kuvataan visuaalisesti. Prosessien määrittelyssä tulisi tunnistaa prosessin keskeiset vaiheet, jokaisen osaprosessin keskeiset toiminnot ja vastuuhenkilöt sekä prosessin keskeiset suoritteet jokaisesta vaiheesta. (Virtanen & Wennberg 2005, 121–122.) Laamasen (2007, 76, 79) mukaan hyvä prosessikuvaus on lyhyt ja ymmärrettävä, se sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat ja vaiheiden väliset yhteydet, se auttaa ymmärtämään kokonaisuuden ja oman roolin prosessin tavoitteiden saavuttamisessa sekä se edistää yhteistyötä. Prosessi voidaan kuvata eri tavoin, joista yleisin lienee ns.

vuokaavio. Prosessikaavioon määritetään prosessin tekijät ja tehtävät, mikä helpottaa ihmisiä tunnistamaan oman roolinsa prosessissa (KUVIO 12).



KUVIO 12. Esimerkki prosessikaaviosta (mukaillen Laamanen 2007, 79)

Prosessien kuvaamisessa on Laamasen (2007, 89–94) mukaan hyvä huomioida seuraavia asioita:

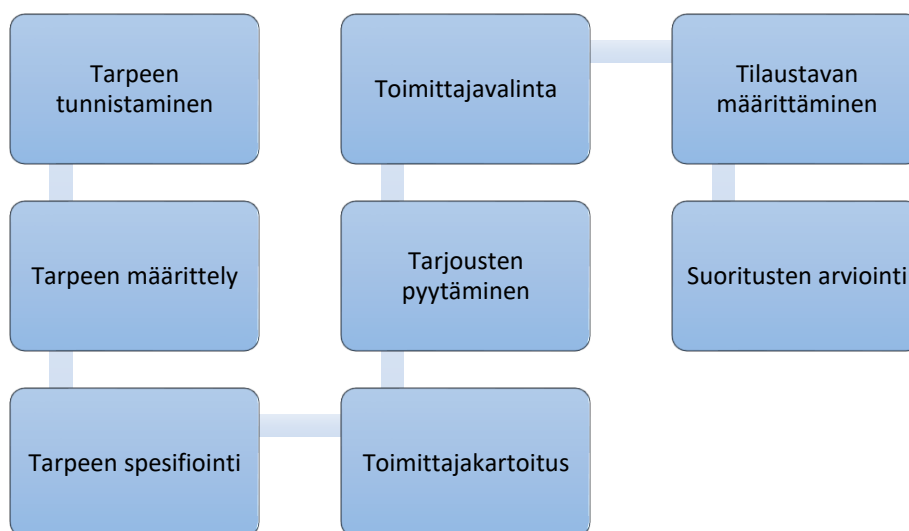
1. Prosessin alku- ja loppupiste
2. Prosessin asiakkaat, sidosryhmät ja heidän vaatimuksensa
3. Prosessin tavoitteet ja päämäärä
4. Prosessit syötteet, tuotteet ja palvelut sekä tiedonhallinta
5. Prosessin kriittiset vaiheet
6. Prosessin tehtävänjako ja vastuut

Hankintaprosessin määrittäminen

Hankintaprosessista voidaan yleisesti käyttää erilaisia termejä; hankintaprosessi, tilausprosessi tai ostoprosessi. Tässä kehittämishankkeessa hankintaprosessilla tarkoitetaan tavaroiden ja palvelujen tilaamisprosessia, joka sisältää toimintoina hankintatarpeen arvioinnin ja määrittämisen, mahdollisen toimittajakartoituksen ja tarjousvertailun, tilaamisen, tavarain tai palvelun sekä laskun vastaanottamisen.

Hankintaprosessi on osa taloushallinnon prosesseja ja se sisältää tilaamisen, tavarain tai palvelun vastaanottamisen, ostolaskun käsittelyn ja maksamisen sekä seuranta ja

raportointia. Palvelujen tai tavaroiden tilaaminen tehdään sähköisesti järjestelmässä. Tilaukselle syötetään taloushallinnon edellyttämät tiliointitiedot, jonka avulla lasku saapuaan järjestelmään kohdistuu tilaukselle, kun toimitus on vastaanotettu järjestelmässä. Ostolaskut käsitellään järjestelmässä joko manuaalisesti hyväksyntäkäytänteiden mukaisesti tai ne kiertävät maksuun automaationa. Hankintojen raportointi antaa tietoa hankintatoimen taloudellisuudesta, prosessien tehokkuudesta sekä täyttää organisaation tietotarpeita hankintojen suunnittelua varten. Erilaisten analyysien avulla saadut tiedot organisaation hankintojen tilasta edistävät hankintojen ohjausta ja johtamista. Spend-analyysi antaa tietoa hankintaan liittyvien määrärahojen käytöstä, toimittaja-analyysillä saadaan selville organisaation suurimmat toimittajat ja ostosalkkuanalyysillä voidaan hankintojen volyymitietoja. (Friman 2017, 27–35). Kotler & Armstrong (2017, 195–196) määrittelevät organisaation ostoprosessin kahdeksanvaiheiseksi (KUVIO 13). Prosessi käynnistyy tarpeen tunnistamisesta, etenee tarpeen tarkempaan määrittelyyn ja kuvaukseen, jota seuraa potentiaalisten toimittajien etsintä ja tarjousten pyytäminen. Toimittajavalinnan jälkeen määritetään tilaustavat ja viimeisen vaiheen päättää suoritusten arviointi, jossa arvioidaan toimittajan toimintaa. Ostoprosessin vaiheet määräytyvät usein sen mukaan, onko kyseessä ensimmäinen hankinta vai aiemman suoritettuna hankinnan toisto. Kaikkia kahdeksaa vaihetta ei ole tarpeen toistaa täydennyshankinnassa.



KUVIO 13. Ostoprosessin kuvaus (Kotler & Armstrong 2017, 195)

Myös Nieminen (2016, 52–53) määrittelee hankintaprosessin monivaiheisena prosessina, jonka jokainen vaihe vaatii paljon tekemistä ja jokainen vaihe vaikuttaa organisaation päätöksentekoon. Hankintaprosessin pituuteen sekä etenemiseen vaikuttavat hankittavan

nimikkeen merkitys organisaatiolle, hankinnan arvo ja hankittavaan nimikkeeseen liittyvä riskitaso. Hankintaprosessi ei siis ole samanlainen jokaisessa hankinnassa, mutta sen avulla voidaan kuvata organisaation hankinnan eteneminen. Organisaation toiminnalliset tarpeet ohjaavat prosessia ja jokainen vaihe linkittyy edelliseen vaiheeseen, mikä edellyttää selkeää rajapintojen määrittelyä. Onnistuneen hankintaprosessin edellytyksenä on organisaation eri toimintojen asiantuntijoiden yhteistyö.

Prosessien mallintaminen, johtaminen ja kehittäminen

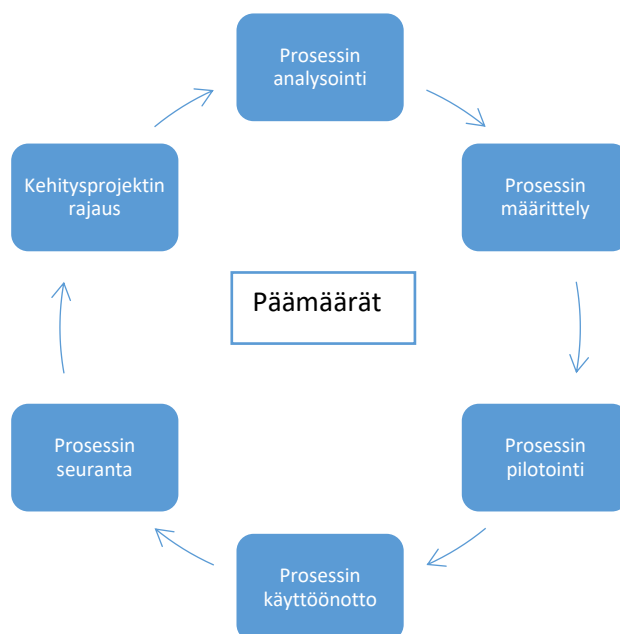
Prosessiajattelu on jo 1970-luvulta lähtien vaikuttanut yksityisten yritysten ja julkishallinnollisten organisaatioiden tuloksellisuuden kehittämisessä. Prosessien mallintamista ja kehittämistä on käytetty edistääkseen tuloksellista toimintaa. Prosessiajattelu on asiakaskeksuysuutta, päämääräsuuntuneisuutta ja toiminnasta saatavan palautteen hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä sekä prosessien parantamisessa. Se sisältää usein myös tehostamispyrkimyksiä ja arvoa tuottamattomien työvaiheiden karsintaa. Olennaisessa osassa ovat työkalut, dokumentointi ja tietojärjestelmät. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3.) Myös Laamasen & Tinnilän (2009, 10–11) mukaan prosessien mallintamisella voidaan saavuttaa hyötyjä: parempi asiakaskokemus ja asiakkaan halukkuus ostaa palvelua paranee, kokonaisuuden ja oman roolin ymmärtäminen arvonluonnissa sekä asiakastarpeiden merkityksen ymmärtäminen ja palveluiden kehittäminen.

Prosessia tulee myös johtaa ja prosessille tulee määrittellä omistaja. Prosessin omistajan tehtävänä on kehittää prosessia kokonaisvaltaisesti ja asiakassuuntuneesti. Omistaja tunnistaa ja kuvaa prosessin organisaation toimintaperiaatteiden mukaisesti, tekee tiivistä yhteistyötä prosessin rajapintaan sijoittuvien muiden prosessien omistajien kanssa, tunnistaa prosessin osaamiset, työkalut sekä -ohjeet ja varmistaa, että prosessiin sijoittuvat henkilöt ymmärtävät kokonaisuuden ja oman roolinsa. Prosessin omistaja huolehtii prosessin vakiinnuttamisesta tiiviissä yhteistyössä organisaation johdon kanssa ja hankkii tarvittavat työkalut, laatii työohjeet ja hoitaa mahdolliset muutostilanteet. Prosessin suorituskyyvyn arvioiminen, kehittämistavoitteista sopiminen, parhaiden käytänteiden tunnistaminen sekä kokonaisvaltainen kehittäminen ovat prosessin omistajan vakiintuneita tehtäviä. Prosessijohtaminen voi epäonnistua, jos prosesseja on liikaa tai liiketoimintaprosesseja ei tunnisteta, prosesseille ei ole määritetty omistajaa ja vastuita, prosessikuvaukset on tehty asiakas huomioimatta tai prosessien suorituskyykyä ei mitata, eikä sille ole asetettu tavoitteita. Olennaista on myös tunnistaa prosessien tarvitsema osaaminen, tarvittavat työkalut ja -ohjeet sekä tiedottaa prosesseista. (Laamanen 2007, 123–124, 297.)

Asiakassuuntuneisuus julkishallinnossa on mennyt yhä enemmän asiakaskeksuysuudesta asiakaslähtöisyyteen. Asiakasrajapinta nähdään entistä tärkeämpänä asiana ja

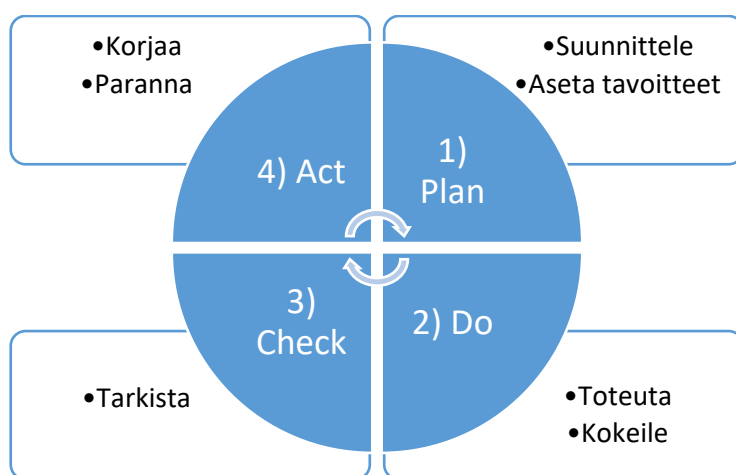
asiakas on merkittävässä roolissa palveluprosessia kehitettäessä. Asiakslähtöisyys edellyttää asiakkaan kokonaistilanteen ymmärtämistä, palvelun käyttäjän osallistamista prosessin kehittämiseen ja sekä historiatietoa että tulevaisuuteen suuntautuvaa tietoa palvelun käyttäjästä. (Virtanen & Stenvall 2014, 152–156.)

Prosessien kehittäminen voi olla laaja prosessimaisen toimintatavan käyttöönoton, yksittäisen uuden prosessin luomisen, olemassa olevien prosessien uudelleenjärjestely tai olemassa olevien prosessien erilaisia parannustoimenpiteitä. Ne kaikki toteutetaan eri tavoin, mutta ne sisältävät samoja perusvaiheita (KUVIO 14). Kehittämistyön alussa rajataan kehitettävät prosessit huomioiden organisaation päämäärät. Varsinainen kehittämistyö käynnistetään nykytilan analysoinnilla eri tiedonkeruumenetelmiä hyödyntäen. Analysoinnin jälkeen tunnistetaan uudistusta tarvitseva prosessi, määritellään ja mallinnetaan prosessi ja pilotoidaan uudistettu prosessi. Pilotoinnin avulla havaitaan mahdollisia muutostarpeita ennen prosessin laajempaa käyttöönottoa. Uuden tai uudistetun prosessin laajamittaisessa käyttöönotossa vanhat toimintatavat ja -ohjeet korvataan uusilla ja prosessiin osallistuvat henkilöt koulutetaan. Jotta prosessin kehittämiselle asetetut tavoitteet saavutetaan, on organisaation koko toimintamalli ja johtamisjärjestelmä saatava tukemaan prosessin toteutusta. Tärkeää on myös viestiä prosessin kehittämistyöstä yhtenäisesti. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6–7.)



KUVIO 14. Prosessin kehittämisen vaiheet (mukaanl Martinez & Blomqvist 2010, 6)

Laamanen (2007, 209) määrittelee prosessin kehittämisen joko sosiaalisesti muutokseksi ihmisen perspektiivistä tai tekniseksi kehittämiseksi järjestelmän perspektiivistä. Hyvä prosessin kehittäminen sisältää molempia. Järjestelmän kehittämisessä kannattavaa on valita analyyttinen lähestymistapa. Jos kehittäminen liittyy ihmisten yhteistyöhön, työmenetelmiin ja toimintatapoihin, on hyvä pyrkiä suoraan ratkaisuun. Jokaisessa prosessin kehittämistyössä on olennaista prosessien kuvaaminen, mittaus, analysointi ja testaaminen. Yleisesti käytetyin kehittämiskonsepti on Demingin ympyrä (KUVIO 15), jossa ensimmäiset kolme vaihetta toteutuu toiminnassa automaattisesti. Kehittämisen neljäs vaihe vaatii tietoista paneutumista.



KUVIO 15. Demingin ympyrä (mukaillen Laamanen 2007, 210)

Prosessien kehittämiseen voidaan käyttää Lintulan (2015) mukaan Lean Six Sigmasta tuttua menetelmää DMAIC, joka tulee sanoista: define, measure, analyze, improve and control. Lean Six Sigma on prosessien jatkuvaa ja tavoitehakuista kehittämistä, oppimista nykyisistä toimintatavoista ja toiminnan systemaattista kehittämistä kohti asetettuja tavoitteita. Kehittämisessä on muistettava kolme johtamisen peruselementtiä: kehittämistyön lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden täyttäminen organisaation tulostavoitteet huomioon ottaen, tulosten ja asiakastyytyväisyyden parantaminen saavutetaan prosesseja kehittämällä ja kehittämisen tulee tapahtua kaikkialla organisaatiossa, koko henkilöstön toimesta ja sen tulee olla jatkuvaa. DMAIC on viisivaiheinen kehittämisen suunnitelma:

1. Define= Määritetään ja rajataan selkeä tavoite.
2. Measure= Tunnistetaan nykyiset toimintatavat.

3. Analyze= Kerätään ja analysoidaan prosessia ja tietoa, joilla pyritään löytämään juurisyyt.
4. Improve= Luodaan uudet toimintatavat.
5. Control= Varmistetaan uudistusten siirtyminen osaksi organisaation toimintaa ja tuloksellisuuden seuranta.

Prosessien kehittämisen pohjana on organisaation strategiat, visiot ja toimintaperiaatteet, jotka ohjaavat toimintaa. Prosessien kehittämiseksi tulisi määrittää tavoitteet, varata riittävästi resursseja ja työn tulisi olla jatkuvaa. Kehittämisen tavoitteena on toiminnan tehostaminen, toiminnan laadun ja palvelutason nostaminen sekä kustannussäästöt. Käytännössä prosesseja kehittämällä organisoidaan uudelleen prosesseja sekä työmenetelmiä, mikä voi johtaa esimerkiksi keskittämiseen, päällekkäisten työvaiheiden poistamiseen tai uusien työtiimien perustamiseen. (JUHTA 2002, 3.) Prosessien kehittäminen vaatii siis systemaattista työtä ja kehittäminen käynnistyy nykytilan selvittämisestä. Selvittämisen perusteella tunnistetaan mahdollisuudet prosessin kehittämiseksi ja suunnitellaan kehittämistoimenpiteet. Prosessien kehittäminen lähtee siitä, että toimintaa yhtenäistetään ja pyritään löytämään suorituskykyisimmät tavat toimia. Prosessien yhtenäistämällä on mahdollista saavuttaa merkittäviä säästöjä. Lähtökohtaisesti yksinkertaisin prosessi on selkein ja tehokkain, koska virheitä syntyy vähemmän. Prosessien kehittämisessä tärkeässä roolissa on reaaliaikainen, tehokas ja virheetön tiedonvälitys eri järjestelmien välillä. (Niemi- nen 2016, 96–97.) Kaarlejärven & Salmisen (2018, 168–172) mukaan taloushallinnon näkökulmasta prosessien kehittämisellä tavoitellaan tehokkuutta, prosessien nopeutumista ja prosessien sisältämien tapahtumien laatutason nostamista. Standardoimalla prosesseja saavutetaan sujuvampia toimintatapoja ja lisätään automaatiota. Helppokäyttöinen prosessi tuottaa parempaa lopputulosta, joten mahdollisimman suuri toimintojen automatisointi robotiikan ja tekoälyn avulla tehostaa toimintaa merkittävästi. Prosessikuvausten lisäksi tärkeä elementti on työohjeet, joissa kuvataan tarkasti kunkin prosessiin sisältyvän työtehtävän suorittaminen ja sitä voidaan havainnollistaa kuvien avulla. Työohjeilla voidaan organisaatiossa kerrata toimintatapoja, niitä voidaan hyödyntää uusien henkilöiden perehdyttämisessä sekä ennen kaikkea niillä voidaan varmistaa yhtenäiset toimintatavat.

4 TIETOJOHTAMINEN

4.1 Tieto käsitteenä

Tietojohtaminen saa usein arkikielessä erilaisia merkityksiä. Käsitteet olisikin hyvä sitoa vahvasti kontekstiin, kun niitä tarkastellaan tarkemmin. Tässä kehittämishankkeessa tietojohtamista lähestytään Dalkirin (2011, 4) määritelmän lähtökohdista, jonka mukaan tietojohtaminen on organisaation yksilöiden, teknologioiden, prosessien ja organisaatorakenteiden järjestelmällistä koordinoitua tietoa uudelleen hyödyntämällä sekä innovoimalla. Keinoina ovat tiedon luomisen, jakamisen ja soveltamisen käytännöt sekä oppimiskokemusten ja parhaiden käytänteiden tallentaminen jatkuvan oppimisen edistämiseksi.

Laihonen ym. (2013, 18) toteavat, että tieto on käsitteenä laaja ja sitä voidaan luokitella eri tavoin. Tietojohtamisen alalla tieto voidaan jakaa kolmeen eri tiedon tasoon: tietämys, informaatio ja data. Toinen luokittelutapa on jakaa tieto hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon. Hiljainen ja eksplisiittinen tieto voidaan määritellä:

Hiljainen tieto on kokemuksen kautta henkilölle kertynyttä tietämystä, joka on osin tiedostettua, osin tiedostamatonta. Hiljaista tietoa voidaan kuvata intuition ja osaamisena. Hiljaista tietoa voi olla vaikea pukea sanoiksi, minkä vuoksi sen siirtäminen henkilöltä toiselle on haasteellista.

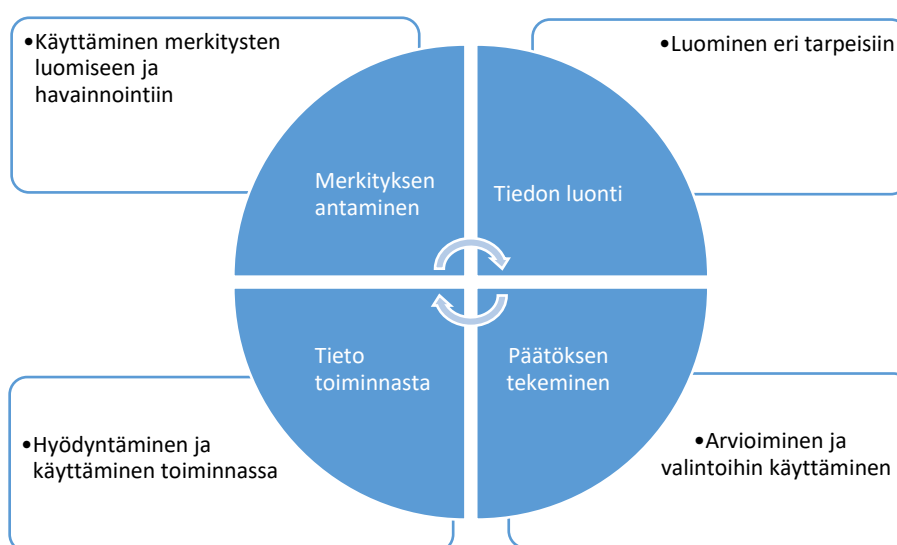
Eksplisiittinen tieto on usein kirjalliseen muotoon puettua tietoa, jota voidaan tallettaa ja siirtää helposti. Eri kielet ja esimerkiksi matemaattiset ilmaisut ovat eksplisiittisen tiedon ilmaisuvälineitä.

Erilaiset järjestelmät tuottavat ja jäsentävät tietoa, jolla pyritään saavuttamaan toiminnallisia vaikutuksia (Pfeffer & Sutton 2006, Virtanen & Stenvall 2014, 108 mukaan). Tiedon hallintaa ja luomista varten on Nonakan (2007) mukaan hyvä tunnistaa erilaisia tietovarantoja. Tietovarannot voidaan jaotella seuraavasti:

- 1) kokemusperäinen tieto: tietotaito, luottamus, tehokkuus
- 2) käsitteellinen tieto: kuvat, symbolit, kieli, tiedon esittämisen välineet
- 3) systemaattinen tieto: dokumentit, spesifikaatiot, tietovarastot
- 4) rutiininomainen: hiljainen tieto, organisaatiokulttuuri, rutiininomaiset tehtävät

Tietoa käytetään yhä enemmän toiminnallisista syistä luomaan perustaa organisaation menestymiselle. Tiedon avulla saadaan realistinen kuva toiminnasta ja sen avulla tuetaan laadukasta päätöksentekoa, kun kaikilla organisaatiossa on sama tietovaranto

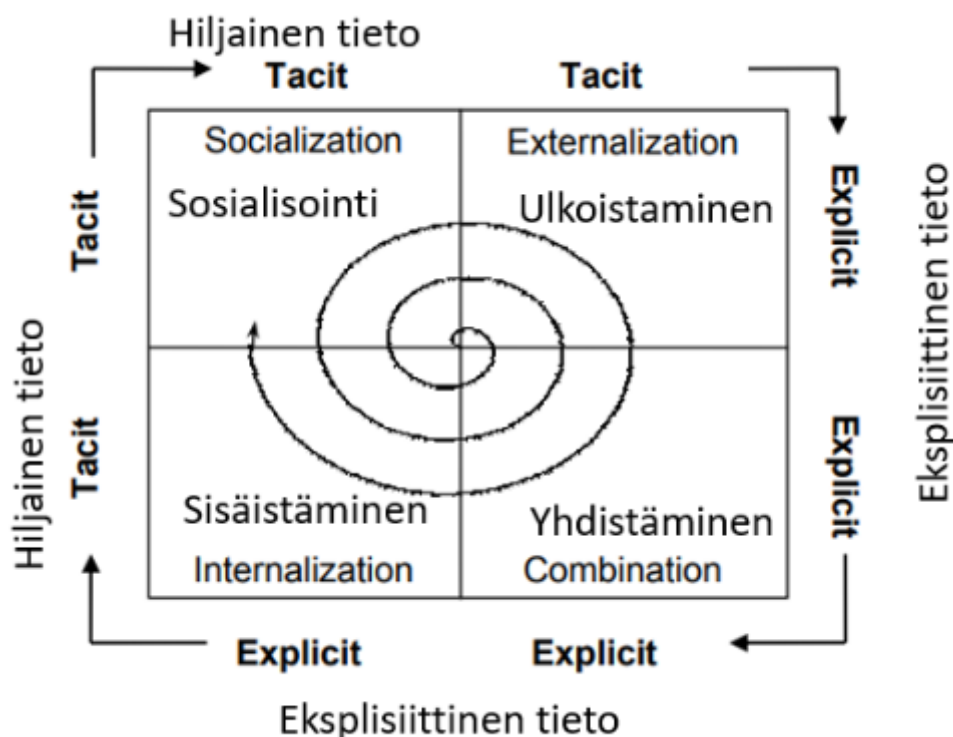
käytettävissä. Organisaation tietopääoma on sekä toimintakykyä lisäävä resurssi että tiedon luomisprosessin tulos, joka kehittyy koko ajan. (Casson 2001, Ryttilä 2011, Virtanen & Stenvall 2014, 101–102 mukaan.) Tietoa voidaan käyttää neljällä tavalla (KUVIO 16). Tiedon avulla havainnoidaan sekä annetaan merkityksiä, tietoa luodaan sekä rakennetaan eri tarpeisiin, tietoa hyödynnetään sekä käytetään toiminnassa ja päätöksenteossa. (Syväjärvi ym. 2013, Virtanen & Stenvall 2014, 102–103 mukaan.) Kuviossa 16 esitetyt neljä eri tiedonkäyttötapaa ovat kaikki erilaisia, mutta tärkeitä. Tavat eivät myöskään ole eksklusiivisia, mutta ei ole tarkoituksenmukaista luoda tietoa, jos sitä ei osata tai haluta käyttää päätöksenteossa. (Virtanen & Stenvall 2014, 102.)



KUVIO 16. Tiedon keskeiset muodot (mukailen Syväjärvi ym. 2013, Virtanen & Stenvall 2014, 103 mukaan)

Organisaatio on kokonaisuus, jossa luodaan tietoa vuorovaikutuksessa toiminnan kautta. Tiedon luomisen prosessissa tieto muuntuu hiljaisen tiedon ja käsitteellisen tiedon välillä neljässä eri vaiheessa. Vaiheesta toiseen siirtymistä voidaan kuvata nelivaiheisen SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) -mallin avulla (KUVIO 17). Mallin sosialisointivaiheessa tietoa jaetaan yksilöltä toiselle suullisesti, mutta tieto ei tallennu. Ulkoistamisvaiheessa tieto tallennetaan kaikkien saataville organisaation tietojärjestelmiin, jolloin tieto muuttuu hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseksi. Yhdistämisenvaiheessa hyödynnetään olemassa olevaa tietoa johonkin uuden asian kehittämiseen tai suunnitteluun. Sisäistämisenvaiheessa tietoa etsitään ja sitä sovelletaan käytännössä, jolloin tieto muuttuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi, mikäli tiedon tallentamista ei ole ohjeistettu. Olemassa

olevien tietovarantojen tunnistaminen, kartoittaminen sekä hyödyntäminen on olennaista tiedon luomisen ja tiedon johtamisen takia. (Nonaka 2007.)



KUVIO 17. SECI-malli (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 2007)

4.2 Tietojohtamisen rooli

Tietojohtaminen on uusi ja nouseva, monta tieteen alaa käsittävä tieteenala, joka sisältää suuren määrän eri osatekijöitä, erilaisia teorioita, erilaisten koulukuntien ajatuksia sekä tiedon määrittämiä (Fteimi 2015, 1). Hong & Stähle (2005, 130 – 131) määrittävät tietojohtamiselle neljä eri tieteellistä päänäkökulmaa: filosofinen ja psykologinen näkökulma, joka käsittelee tiedon kuvaamista, mistä tieto tulee ja miten tietoa käsitellään; organisatoriseen ja sosiaaliseen näkökulmaan, joka keskittyy yhteisölliseen tiedon luomiseen ja hallintoihin; talouden ja liiketoiminnan näkökulmaan, jonka pääkohta on arvonnun tiedon avulla sekä teknologinen näkökulma, johon sisältyvät informaatioteknologia ja kaikki tiedon käsittelyyn liittyvät työkalut ja järjestelmät.

Tiedolla johtamisella tarkoitetaan toimintaa, jossa käytetään saatavilla olevaa tietoa strategisesti, taktisesti ja operatiivisesti. Tietojohtaminen edellyttää tiedonhallinnan toimivuutta, jotta tarvittava tieto tunnistetaan, puuttuva tieto hankitaan ja tieto voidaan järjestää niin,

että sitä on mahdollista hyödyntää. (HAUS Kehittämiskeskus Oy 2019.) Tiedon rooli organisaation toiminnassa on tärkeä, mutta sen hyödyntäminen ja jakaminen ei ole mahdollista, mikäli se on pelkästään suullisessa muodossa. Tietojärjestelmien tehtävä organisaation tarvitsemien tietojen keräämisessä, säilyttämisessä, muuntamisessa, yhdistelemisessä ja jakamisessa on erittäin tärkeä. Tiedon hyödyntäminen ei onnistu, mikäli tieto on vaillinaista, virheellistä tai sitä ei saada raportoitua tarkoituksenmukaisella tavalla. (Laiho-
nen ym. 2013, 62.)

Tietojohtaminen keskittyi aiemmin ennemminkin tiedon tuottamiseen ja jakamiseen, tietojen keräämiseen tietokantoihin ja raporttien tuottamiseen. Nykyään tieto nähdään merkittävänä kilpailukykyä nostavana tekijänä ja sitä pyritään hyödyntämään enemmän. (Laiho-
nen ym. 2013, 10.) Tietojohtamisella luodaan lisäarvoa hyödyntämällä organisaatiossa tuotettua tietoa ja se sisältää ihmisten, organisaatorakenteiden, prosessien ja työkalujen suunnittelua, järjestämistä, koordinoitua, hallintaa ja arviointia (Castillo & Cazarini 2014, 145). Tietojohtaminen on kokonaisuus (KUVIO 18), joka koostuu tiedon luomisen, kerää-
misen, organisoinnin, jalostamisen, jakelun ja ylläpidon jatkuvasta prosessista. Prosessin mahdollistavat henkilöstön organisointi, johdon päätöksenteko, teknologia ja organisaatiokulttuuri. Olennaisinta olisi rakentaa tiedolla johtamisen kulttuuri, jolloin toiminta on läpinäkyvää sekä avointa, tiedosta luodaan arvoa hyödyntämällä tarjolla olevaa tietoa ja päätöksenteko pohjautuu realistiseen tilannekuvaan. Tilannekuva kerää tietoa sekä organisaation ulkopuolelta että sisäpuolelta tietojärjestelmistä ja huomioi olemassa olevan hiljaisen tiedon. (Laiho-
nen ym. 2013, 27–28.)



KUVIO 18. Tietojohtamisen prosessi (mukaihen Laiho-
nen ym. 2013, 28)

Tietojohtamista voidaan tarkastella kolmen eri lähestymistavan kautta. Yleisin lähestymistapa on erotella tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen. Tiedon johtamisella käsitetään uuden tiedon luominen ja tiedonhallinta. Tiedolla johtaminen sisältää organisaation tiedon jalostamisen ja hyödyntämisen käytänteet. Toinen tapa on lähestyä tietojohtamista liikkeenjohdollisesta ja teknisestä näkökulmasta. Liikkeenjohdollisesti tietojohtaminen sisältää työntekijöiden käyttäytymiseen liittyvät toimintatavat ja tekninen näkökulma painottaa tietoteknologian tarjoamia hyötyjä, tietohallinnan organisointia ja toimintaa. Kolmannella lähestymistavalla tietojohtaminen nähdään suurena kokonaisuutena, johon sisältyy useita eri lähestymistapoja: aineeton pääoma, organisaation oppiminen, tiedonhallinta ja tietämyksenhallinta. Kaikki nämä lähestymistavat luovat eri näkemyksiä, miten tietoa jalostetaan lisäarvon saamiseksi. Tiedon hyödyntäminen tuottaa lisäarvoa. Toimintaympäristön parempi ymmärtäminen, päätöksenteon tukeminen tai uuden tiedon luominen ovat esimerkkejä tiedon hyödyntämisestä. Tärkeää on myös varmistaa organisaation tietoprosessien saumaton yhteistyö, estää tiedonkeruuvaiheen päällekkäiset työvaiheet sekä huolehtia liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutuminen tiedonhallintaprosesseissa. (Laihonen ym. 2013, 32–34.)

4.3 Tietojohtaminen julkishallinnossa

Valtionvarainministeriön teettämän tilannekuvan (2020a, 20–21) mukaan julkisten hankintojen johtamisessa tiedolla johtamisen kulttuuri on vielä melko rajoittunutta ja se keskittyy helpommin mitattaviin tavoitteisiin, kuten toteutuneiden kilpailutusten lukumääriin. Dataan perustuvalla hankintojen tietojohtamisella edesautetaan kehittämistyötä ja hankintojen onnistumisen arviointia suhteessa tavoitteeseen. Päätöksenteon läpinäkyvyys ja perustelut paranevat, kun ne pohjautuvat esitettyyn dataan. Tiedolla johtamisen kulttuuri vaatii syntyäkseen organisaation johdon vahvan tuen. Valtiovarainministeriön kansallisen julkisten hankintojen strategiassa (2020b) asetetaan tavoitteeksi, että Suomi on tiennäyttävä hankintojen tietojohtamisessa. Se edellyttää systemaattista tiedonhallintaa ja tiedon hyödyntämistä automatisoinnin keinoin. Tietoa analysoidaan johtamisen ja päätöksenteon tueksi. Hankintoja koskevan tiedon hyödyntäminen edellyttää laajamittaista tietojohtamisen kehittämistä ja hankintayksiköiden omaa kehittämistyötä.

Tietojohtamisen yksi haasteista on ymmärtää, mitä tietoa kerätä, miksi ja miten tiedosta luodaan arvoa. Pelkkä tiedon kerääminen ja arkistointi eivät itsessään palvele liiketoimintaa. Tavoitteiden saavuttamiseksi tietojohtamisen tulisi määritellä, mitä tietoa kerätään, jotta tietoresurssien hallintaa ja sen johtamista voidaan kehittää. Tietojohtaminen on organisaation arvonluontiprosessia tukeva toiminto, koska tietoa tarvitaan päätöksenteossa sekä uuden tiedon tuottamisessa. Organisaation eri tehtävissä tietoa tuotetaan, kerätään

ja hyödynnetään kaiken aikaa, mikä omalta osaltaan määrittää tietojohdamisen yhdeksi koko organisaation läpi kulkeväksi ydinprosessiksi, johon kaikki työntekijät osallistuvat. (Laihonen ym. 2013, 11–12.)

Tiedolla johtaminen nähdään mahdollisuutena kehittää julkisia palveluja tuottavimmiksi ja se tulisikin olla osa strategista johtamista. Nykyorganisaatioiden tärkeimpiä resursseja ovat osaaminen ja tieto. Tiedon välittäminen, uuden tiedon luominen ja yhdistäminen nykyisiin prosesseihin ovat keskeisiä toimintoja, ei vain tukitoimintoja. Yhteys tiedolla johtamisen ja tuloksellisuuden välillä on nähtävissä ja sen sisäistäminen edesauttaa oppimista sekä toimiviksi todettujen käytänteiden levittymistä organisaation sisällä. (Jalonen ym. 2012, 138, 142, 145.) Julkishallinnossa tulisi keskustella tietoon perustuen ja käyttää tietoa päätöksenteossa. Organisaation riittävän osaamisen arviointi, palveluiden kehittäminen ja oikea tilannearvion tekeminen vaativat kaikki tietoa päätöksenteon tueksi. Vaadittavan tiedon puute voi pahimmillaan estää organisaation toiminnallisen onnistumisen. Älykäs julkinen organisaatio kehittää vuorovaikutuksen verkostoaan toimivammaksi. Tiedon luominen ja välittäminen tapahtuvat vuorovaikutuksessa, joka on osa tiedolla johtamista. Parhaassa tapauksessa tieto ja organisaation älykkyys ilmenevät yhteisenä ajatteluna, jossa vuorovaikutuksella tuotetaan parempaa älykkyyttä yhteistyössä. Älykkäässä organisaatiossa jaetaan tietoa kaikille niille, jotka sitä tarvitsevat. Tiedonjaon toteutumiseksi on organisaatiossa tunnettava toistensa älykkyys. (Virtanen & Stenvall 2014, 102–103, 120, 122.)

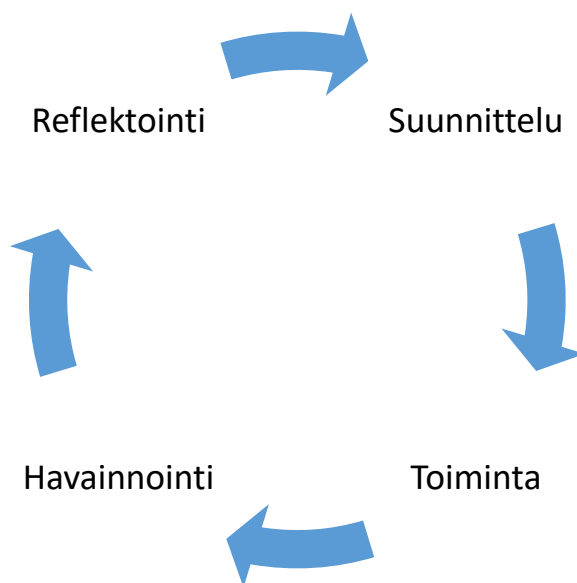
Mathesonin & Mathesonin (2001, 49–51) mukaan älykkäät organisaatiot menestyvät paremmin kuin ei-älykkäät. Kyse on siitä, että älykkäät organisaatiot määrittelevät täsmällisemmin tavoitteensa, tunnistavat toimintaympäristön muutokset ja osaavat varautua niihin sekä osaavat kohdentaa resurssinsa muita paremmin. Älykkäässä organisaatiossa on kaikessa toiminnassa näkyvää kokonaisvaltaista älykkyyttä ja sitä johdetaan. Myös Laihosen ym. (2013, 77–78) mukaan tiedolla ja sen johtamisella on keskeinen merkitys organisaation suorituskyvyn kehittämisessä. Tietojohdaminen on osa organisaation liiketoimintaa ja sen onnistumista voidaan arvioida liiketoiminnassa aikaansaatuisten muutosten perusteella. Tietojohdamisen hyödyt konkretisoituvat, kun saatua tietoa voidaan hyödyntää päätöksenteossa tai toteuttaessa asiakkaalle onnistunutta palvelukokemusta. Tietojohdamisessa kyse on myös oikeasta asenteesta ja sen tulisikin olla osa jokapäiväistä työskentelyä, hiljaisen tiedon ja kokemusten jakamista ja sitä kautta parhaiden käytänteiden laajempaa soveltamista.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinta

Tämän kehittämishankkeen voi katsoa kuuluvan toimintatutkimukseen, koska tutkimuksen tavoitteena on muutos, muutoksen kohteena on ihmisten toiminta ja tutkija on toteuttamassa muutosprosessia.

Toimintatutkimus etenee prosessimaisesti, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan. Prosessissa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät ja kokemusten pohjalta määritellään uusi parempi toimintatapa. (Heikkinen 2006, 16–38.) Kananen (2014, 12–13) määrittää toimintatutkimuksen jatkuvaksi sykliseksi prosessiksi, jossa tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen toiminnan avulla. Prosessissa toimintatutkimuksen tutkija suorittaa osallistavaa havainnointia selvittääkseen tutkittavaa ilmiötä. Toimintatutkimuksen sykleihin sisältyy Heikkisen ym. (2006, 79) mukaan toimintaa kehittäviä vaiheita sekä toteutetun toiminnan arviointivaiheita, jotka vuorottelevat (KUVIO 19).



KUVIO 19. Toimintatutkimuksen jatkuva prosessi (mukaillen Heikkinen ym. 2006, 79)

Kehittämishankkeen tutkimusote on laadullinen tutkimus, koska tutkimuksen tavoitteena on kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimus toteutetaan kohdeorganisaatiossa, tutkimusaineistoa kerätään asiantuntijoilta vuorovaikutuksellisessa tilanteessa sekä eri lähteistä ja tutkimustyössä huomioidaan tutkittavien näkökulmat. Laadullisen tutkimuksen aineisto voidaan jakaa kahteen osaan, joista olemassa olevat dokumentit,

verkkosivut, raportit ja ohjeet määritetään sekundääriaineistoksi (Kananen 2015, 76). Sekundääriaineistoa kerättiin kohdeorganisaation intranetistä, sähköisestä asiakirjahallintajärjestelmästä sekä tilausjärjestelmästä. Kerättyyn aineistoon perehdyttiin lukemalla ja analysoimalla sitä, jotta päästiin sisälle kohdeorganisaation toimintaan tutkittavan ilmiön suhteen. Kananen (2015, 76) määrittää laadullisen tutkimuksen toiseksi osaksi primääriaineiston, johon sisältyy tutkittavaan ilmiöön kohdistettu aineisto, joka tuotetaan haastattelujen ja havaintojen avulla. Tämän tutkimuksen primääriaineisto muodostui asiantuntija-haastattelujen aineistoista sekä benchmarking-menetelmällä eli vertailuanalyysillä kerätystä aineistosta.

5.2 Kehittämishankkeen aikataulu

Kehittämishanke käynnistettiin marraskuussa 2019 suunnitteluvaiheella ja se jatkui alkuvuoden 2020. Aikataulu suunniteltiin riittävän joustavasti ottaen huomioon tutkijan resurssit tehdä tutkimusta oman työn ohella. Varsinainen tutkimuksen toteutusvaihe piteni tutkijasta riippumattomista syistä, kun maailmanlaajuinen koronapandemia aiheutti uusia kiireellisiä työtehtäviä ja aiemmin sovitut asiantuntijahaastatteluaikat siirtyivät. Sen takia tutkimusaineiston analysointi ja lopputulosten raportointi siirtyivät syksylle 2020 (TAULUKKO 2).

TAULUKKO 2. Aikataulu

Aikataulu	Kehittämistyö	Menetelmät	Toimijat	Tuotos
Suunnittelu				
11/2019	Aiheen valinta, aihepiirin rajaus ja hyväksyntä	keskustelu	kohdeorganisaatio, tutkija	toimeksiantosopimus, tutkimuslupa
12/2019	Tavoitteiden määrittely	keskustelu	kohdeorganisaatio, tutkija, opinnäytetyön ohjaaja	tutkimussuunnitelma
12/2019 – 1/2020	Sisällön suunnittelu		tutkija	
Toteutus				
1/2020 – 4/2020	Tietoperustan rakentaminen		tutkija	opinnäytetyön tietoperusta

3/2020 – 4/2020	Sekundääriaineiston hankinta ja analysointi	kohdeorganisaation intranet, sähköinen asianhallintajärjestelmä, tilausjärjestelmät	tutkija	opinnäytetyön tietoperusta
4/2020	Haastatteluihin valmistautuminen	saateviesti	tutkija	haastattelukysymykset
5/2020 – 7/2020	Primääriaineiston hankinta	haastattelut benchmarking	kohdeorganisaation asiantuntijat, tutkija, poliisilaitokset	haastattelujen tulokset, benchmarkingvierailujen aineistot
Päätäminen ja arviointi				
6/2020 – 8/2020	Tutkimusaineiston litteointi ja analysointi		tutkija	
9/2020	Ideointipalaverin toteuttaminen	palaveri	tutkija, hallinto- ja esikuntapalveluiden apulaispoliisipäällikkö, esikuntapäällikkö	kehittämistoimenpiteet aihealueittain
9 - 10/2020	Lopullisen aineiston analysointi ja lopputuotoksen laadinta		tutkija	
11/2020	Lopputuotoksen esittely ja julkaisu		tutkija, kohdeorganisaatio	hankintaohje, prosessikuvaus, lopulliset kehittämistoimenpiteet

5.3 Valmiit aineistot

Kanasen (2014, 101) mukaan kirjallinen aineisto on haastattelua luotettavampaa, ihmisten muistin valikoivuuden ja rajallisuuden vuoksi ja kirjallista aineistoa voidaan käyttää haastattelujen tukena ja täydentäjänä. Kirjallista aineistoa kerättiin kohdeorganisaation

sisäiseltä intranet-sivustolta sekä sähköisestä asiakirjahallintajärjestelmästä, jotka molemmat sisältävät hankintojen toteuttamiseen liittyvää dokumentaatiota ja ohjeita. Jotta päästäisiin syvemmälle tutkittavaan ilmiöön ja kohdeorganisaation toimintaan, perehdyttiin käytössä oleviin järjestelmiin: HANDI -tilaamisen ja laskujen käsittelyn järjestelmä, poliisin tilausjärjestelmä sekä taloushallinnon Kieku-järjestelmä, joka sisältää menojen käsittelyä ja raportointia. Tilaamiseen tarkoitetuissa järjestelmissä tutustuttiin hankintapyynnön laadintaan sekä asiatarkastusvaiheeseen, jossa laaditaan tilattaville nimikkeille taloushallinnon määräysten mukaiset tiliöinnit, tilauksen muodostumiseen ja lähettämiseen toimittajalle, tilauksen vastaanottamiseen sekä laskujen käsittelyyn. Taloushallinnon Kieku-järjestelmässä tutkittiin erilaisten raportointitietojen saatavuutta hankintojen seurantaan liittyen.

Lisäksi tutustuttiin poliisihallinnossa valmisteilla olevaan Poliisin sähköiseen hankintakäsikirjaan, joka tulee sisältämään ohjeita hankintojen toteuttamiseksi valtakunnallisella tasolla. Se sisältää sekä hankintojen kilpailuttamiseen että hankintojen toteuttamiseen ja tilaamiseen liittyvää ohjeistusta, joka on suunnattu kaikille poliisiyksiköille. Hankintakäsikirjan laadinnasta ja päivittämisestä vastaa Poliisihallitus. Se on tarkoitus julkaista vuoden 2020 loppuun mennessä poliisihallinnon sisäisellä sharepoint-sivustolla.

5.4 Asiantuntijahaastattelut

Asiantuntijahaastattelut valittiin tutkimusmetodiksi, koska haastatteluilla on mahdollista saada haastateltavilta tarkempaa ja syvällisempää tietoa. Haastattelun etu on myös siinä, että mikäli haastateltava ei ymmärrä kysymystä, voi haastattelija selventää sitä ja lisäksi tutkijan läsnäolo yleensä vähentää ”en osaa sanoa” vastauksia (Babbie 2001, 275). Haastatteluilla hankitaan kehittämistutkimuksen kohteesta aitoa tietoa, osapuolten näkemyksiä ongelmasta ja pyritään löytämään syyt ongelman taustalta (Kananen 2015, 81). Haastattelu on ennalta suunniteltu, päämäärähakuinen ja sen tarkoitus on kerätä informaatiota (Hirsjärvi & Hurme 2011, 42). Primääriaineiston keräämiseen käytettiin haastattelututkimusta, tarkemmin puolistrukturoitua yksilöhaastattelua, jossa kaikille haastateltaville esitettiin ennalta määriteltyjen teemojen mukaisia kysymyksiä. Gallettan (2012, 24) mukaan puolistrukturoitu haastattelu antaa paljon mahdollisuuksia, koska haastattelun keskeiset teemat ja niiden järjestys voi olla samat kaikille, mutta kysymysten muotoilu voi vaihdella haastateltavien kesken avoimista kysymyksistä teoreettisesti muotoiltuihin kysymyksiin. Hirsjärvi & Hurme (2011, 48) nimittävät puolistrukturoitua haastattelumenetelmää teema-haastatteluksi, jossa haastattelun teemat ovat kaikille samat. Kysymyksiä ei ole laadittu yksityiskohtaisesti ja haastattelu etenee keskeisten teemojen mukaisesti tuoden haastateltavien äänet kuuluviin vuorovaikutuksellisessa tilanteessa.

Haastattelujen teemojen rakentamisessa hyödynnettiin tutkimukselle asetettuja tavoitteita ja teoreettista viitekehystä. Haastattelujen kohteena oli Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen esimiesvirassa toimivia henkilöitä, hankintoja toteuttavia henkilöitä sekä taloushallinnon asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä ja heidän esimiehiänsä. Kohdeorganisaatiossa jokainen virkapukuinen poliisi hankkii tilausjärjestelmien kautta omat virkavaatteensa ja jalkineensa. Nämä lukumäärällisesti erittäin suuren henkilöstöryhmän haastattelut rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, koska haastattelut haluttiin kohdentaa hankintoja säännöllisesti suorittavaan sekä hankintaprosessin kehittämistä hyötyviin henkilöstöryhmiin ja henkilöihin.

Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse pyyntö osallistua tutkimushaastatteluun huhtikuussa 2020. Viestissä esitettiin taustatietoa tutkimuksen tavoitteista ja tarkoituksesta sekä hyödyistä Kaakkois-Suomen poliisilaitokselle. Haastattelurunko (liite 1) käsiteltävistä teemoista sekä alustavia kysymyksiä lähetettiin hyvissä ajoin etukäteen jokaiselle haastateltavalle ennen varsinaista haastatteluajankohtaa. Haastattelurungon etukäteisellä lähettämiseksi annettiin haastateltaville mahdollisuus helpommin sisäistää haastattelun ja tutkimuksen tarkoitus. Haastattelut toteutettiin kasvotusten kohdeorganisaation tiloissa. Haastattelut aloitettiin esimiestasolta ja kaikki haastattelut taltioitiin äänittämällä. Haastateltavia henkilöitä oli 10 kpl ja haastattelut toteutettiin touko-kesäkuussa 2020. Haastateltavia käsiteltiin vastaajina H1 – H10. Haastateltavilta kysyttiin heidän virkavuosiensa poliisihallinnossa sekä miten hankinnat liittyvät heidän työtehtäviinsä, jotta saatiin laajempi käsitys heidän suhteestaan tutkittavaan asiaan (TAULUKKO 3). Asiantuntijahaastattelut toteutettiin nimettöminä. Haastatteluista kerätty äänitetty aineisto litteroitiin perustasoisesti niin, että puhekielen piirteet jäivät litteroituun aineistoon, mutta täytesanat ja äännähdykset jätettiin pois aineistosta. Hirsjärven & Hurmeen (2011, 139) mukaan litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa ennen kaikkea tutkimuksen luonne, eikä litteroinnin tarkkuudesta voi antaa yksiselitteisiä ohjeita. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 49 sivua.

TAULUKKO 3. Vastaajien suhde tutkittavaan asiaan

Haastateltava	Virkavuodet poliisihallinnossa ja hankintojen liittyminen nykyisiin työtehtäviin
H1	n. 30 vuotta poliisihallinnossa, ei itse tee hankintoja, on mukana päätöksenteossa, ei osallistu vuosittaiseen hankintasuunnitteluun
H2	n. 30 vuotta poliisihallinnossa, ei itse tee hankintoja, on mukana päätöksenteossa, ei osallistu vuosittaiseen hankintasuunnitteluun

H3	n. 40 vuotta poliisihallinnossa, ei itse tee hankintoja, on mukana päätöksenteossa, osallistuu vuosittaiseen hankintasuunnitteluun
H4	n. 34 vuotta poliisihallinnossa, ei itse tee hankintoja, hyväksyy hankintoja, osallistuu vuosittaiseen hankintasuunnitteluun
H5	n. 25 vuotta poliisihallinnossa, tekee satunnaisesti itse hankintoja ja hyväksyy hankintoja, osallistuu vuosittaiseen hankintasuunnitteluun
H6	n. 33 vuotta poliisihallinnossa, tekee satunnaisesti itse hankintoja ja hyväksyy hankintoja, osallistuu vuosittaiseen hankintasuunnitteluun
H7	n. 18 vuotta poliisihallinnossa, tekee hankintoja, ei osallistu vuosittaiseen hankintasuunnitteluun
H8	n. 32 vuotta poliisihallinnossa, hyväksyy hankintoja, osallistuu vuosittaiseen hankintasuunnitteluun
H9	n. 32 vuotta poliisihallinnossa, tekee hankintoja, osallistuu vuosittaiseen hankintasuunnitteluun
H10	n. 10 vuotta poliisihallinnossa, ei itse tee hankintoja, ei osallistu vuosittaiseen hankintasuunnitteluun

5.5 Benchmarking

Asiantuntijahaastattelujen lisäksi toteutettiin kahden poliisiyksikön benchmarking. Benchmarking eli vertailuanalyysi on oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, usein parhaaseen käytäntöön, ja siitä oppimista (Salonen ym. 2017, 63). Benchmarkingista voidaan käyttää myös termejä esikuva-analyysi, vertailukehittäminen tai kokemusten siirto. Benchmarking on strateginen työkalu, jonka tavoite on kerätä tietoja ja taitoja toisilta organisaatioilta ja soveltaa niitä mahdollisuuksien mukaan omassa toiminnassa. Kyseessä ei ole toiminnan kopiointi, vaan toisilta opitun soveltaminen. (Vuorinen 2013, 158–159.) Benchmarkingilla etsitään toimintatapaa, joka on jo osoittautunut käytännössä hyväksi, ja joka antaa suunnan ja ideoita omaan kehittämistyöhön ja auttaa havaitsemaan oman toiminnan puutteita (Viitala 2013, 203). Benchmarking voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin: strateginen benchmarking, suorituskyky-benchmarking ja prosessi-benchmarking. Strategista benchmarkingia hyödynnetään, kun asetetaan strategisia tavoitteita tai etsitään vaihtoehtoisia toimintatapoja strategisessa suunnittelussa. Suorituskyky-benchmarking mittaa oman organisaation suorituskykyä verraten sitä toisiin organisaatioihin. Prosessi-benchmarkingissa analysoidaan oman organisaation ja valitun parhaan

organisaation prosessia, selvitetään menetelmiä ja toimintatapoja ja vertaillaan niitä. (Tuominen 2016, 37.)

Vuorinen (2013, 160) kuvaa benchmarking -prosessia viisivaiheisena (KUVIO 20).



KUVIO 20. Benchmarkingin eteneminen (mukaillen Vuorinen 2013, 160)

Tuomisen (2016, 140–141) mukaan benchmarkingin haasteita ovat johdon sitoutumattomuus, epärealistiset aikataulu- ja tulostavoitteet ja toimintoihin liittyvä muutosvastaisuus. Lisäksi tulee huomioida, ettei kaikki toimintamallit ole suoraan sovellettavissa oman organisaation toimintaan.

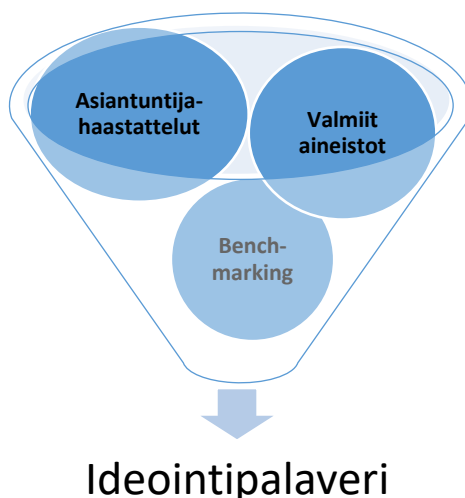
Tässä tutkimuksessa käytettiin prosessi-benchmarkingia. Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen hankintatoimea vertailtiin sellaisten poliisiyksiköiden kanssa, jotka ovat organisoineet hyvin hankintatoimintansa, jotta saatiin mahdollisimman hyvä käsitys hankintaprosessin tilasta. Benchmarking-prosessi käynnistettiin oman toiminnan analysoinnilla kehittämishankkeen tutkimuskysymykset huomioiden. Oman toiminnan ja prosessien kuvaamisessa taustatietoja saatiin olemassa olevasta aineistosta, asiantuntijahaastatteluista sekä tutkijan oman työn ja kokemuksen kautta. Kehittämiskohteiksi valittiin kaksi aihealuetta: hankintasuunnittelu ja -seuranta sekä hankintojen toteuttaminen. Esikuvaorganisaatioiksi valikoitui Itä-Suomen poliisilaitos, jonka hankintatoimi on hyvin organisoitu sekä Hämeen poliisilaitos, joka vastaa henkilöstömäärältään Kaakkois-Suomen poliisilaitosta.

Benchmarking toteutettiin Hämeen ja Itä-Suomen poliisilaitoksilla kesä- ja heinäkuussa 2020. Valittujen poliisilaitosten materiaalihallinnosta vastaaville asiantuntijoille lähetettiin sähköposti, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja sovittiin ajankohta benchmarking-vierailulle. Vierailua ennen tutustuttiin molempien poliisilaitosten saatavilla oleviin asiakirjoihin ja tietoihin Poliisin sisäisessä intranetissä Sinetissä sekä lähetettiin yhteyshenkilölle alustavat keskusteluteemat ja -kysymykset. Vertailuanalyysi Hämeen poliisilaitoksella suoritettiin paikan päällä hankinnoista vastaavan asiantuntijan kanssa keskustellen kesäkuussa 2020. Tehokkain tiedonkeruumenetelmä on benchmarking-kumppanin tapaaminen henkilökohtaisesti, koska samalla on mahdollisuus tutustua työilmapiiriin (Karlöf & Östblom 1993, 151). Itä-Suomen poliisilaitoksen vertailuanalyysi suoritettiin videon välityksellä hankinnoista vastaavan asiantuntijan kanssa keskustellen. Vierailua paikan päälle ei aikataullisista syistä ollut mahdollista toteuttaa. Keskusteluissa saatu aineisto kirjattiin ylös analysointia varten.

5.6 Ideointipalaveri

Laadullisessa tutkimuksessa kerätyn aineiston analysoinnin jälkeen aineistokokonaisuudesta kerättiin kehittämistoimenpiteitä aihealueittain, jotka tutkija esitteli ideointipalaverissa (KUVIO 21):

- 1) Johtaminen; hankintojen ohjaus sekä hankintastrategia
- 2) Organisointi; vastuu sekä hankintojen ohjeistus
- 3) Hankintasuunnittelu ja hankintojen seuranta



KUVIO 21. Aineiston analysointi ja kehittämistoimenpiteiden kokoaminen

Palaveri toteutettiin 8.9.2020 ja siihen osallistuivat tutkijan lisäksi hallinto- ja esikuntapalveluiden apulaispoliisipäällikkö ja esikuntapäällikkö. Ideointipalaveriin osallistuneiden esimiestason virkamiesten vastuulla on poliisilaitoksen hankintatoimi, hankintasuunnittelu ja seuranta sekä hankintaprosessien sujuvuus. Osallistujat valittiin sen perusteella, että tilaisuudessa päästäisiin valitsemaan ne kehittämistoimenpiteet, joita voidaan organisatiossa edistää hyvinkin nopealla aikataululla. Ideointipalaveri kesti tunnin ja tutkija toimi puheenjohtajana sekä sihteerinä. Puheenjohtaja esitteli kehittämistoimenpiteet, joita tutkimusaineiston pohjalta nousi esiin jokaiselta aihealueelta 5–7 kpl. Esittelyn jälkeen puheenjohtaja pyysi osallistujia kategorisoimaan esiteltyt kehittämistoimenpiteet sillä perusteella, miten he näkisivät niiden olevan toteutettavissa kohdeorganisaatiossa. Jokaisesta kehittämistoimenpiteestä keskusteltiin, niiden toteuttamismahdollisuuksia punnittiin ja lopuksi ne luokiteltiin kolmeen eri kategoriaan:

- 1) Kehittämistoimenpiteet, jotka voidaan toteuttaa välittömästi.
- 2) Kehittämistoimenpiteet, jotka vaativat lisäselvityksiä tai laajemman organisaation sisäisen käsittelyn.
- 3) Kehittämistoimenpiteet, joita ei toteuteta.

Tutkija laati palaverista muistion, johon kirjattiin tutkimuksen taustatiedot, esiteltyt kehittämistoimenpiteet, niiden kategorisointi sekä perustelut jaottelulle.

5.7 Aineiston käsittely ja analysointi

Tämän kehittämishankkeen tutkimusaineisto koostuu erilaisista organisaation dokumenteista, haastatteluaineistosta ja benchmarkingilla eli vertailuanalyysillä saadusta aineistosta. Organisaation dokumentteihin ja eri järjestelmistä saatuihin tietoihin tutustuttiin analysoimalla aineistoa, jotta päästiin sisälle kohdeorganisaation toimintaan tutkittavan ilmiön suhteen. Haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen tekstiä analysoitiin etsien aihekokonaisuuksien välille loogisia yhteyksiä, jolla pyritään nostamaan yleistettävyytensä (Kananen 2014, 113). Litteroitu aineisto käytiin tutkijan toimesta läpi haastatteluaineistossa määritellyin teemoin ja aineistosta pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Aineiston lukemiseen ja analysointiin käytettiin paljon aikaa. Haastattelurunko muodostui kolmesta pääteemasta sekä niiden alateemoista:

- 1) Johtaminen; hankintojen ohjaus sekä hankintastrategia
- 2) Organisointi; vastuu sekä hankintojen ohjeistus
- 3) Hankintasuunnittelu ja hankintojen seuranta

Teema-alueiden alta etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja erityisesti ehdotuksia käytännön toimenpiteiksi hankintaprosessin kehittämisessä. Aineiston teemoittelu on tutkimusaineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aiheiden mukaisesti, jotta aiheiden esiintymistä aineistossa voidaan vertailla sekä etsiä siihen liittyviä näkemyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93).

Benchmarking-menetelmällä saatu aineisto analysoitiin aihealueittain ja aineistosta etsittiin parhaita käytänteitä hankintasuunnittelun ja hankintojen seurannan kehittämiseksi sekä hankintojen toteuttamiseen liittyviä erilaisia toimintatapoja. Aineistosta pyrittiin löytämään toiminnan eroja ja kohdeorganisaatiossa toteuttamiskelpoisia kehittämismahdollisuuksia. Analysoinnissa huomioitiin myös se, että kaikki toimintamallit eivät ole suoraan siirrettävissä oman organisaation toimintaan. Teorialähtöisessä eli deduktiivisessä sisälönanalyysissä aineiston analyysiä määrittää teema tai käsitekartta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113). Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin teorialähtöisesti, koska teemat pohjautuvat tutkimuksen teoriaosuuteen. Tutkimusaineiston läpikäynnin, teemoittelun ja analysoinnin lopputuloksena syntyi kehittämistoimenpiteitä haastattelurungon kolmen pääteeman sekä niiden alateemojen alueille.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Asiantuntijahaastattelut

Vastauksia tutkimuskysymyksiin haettiin asiantuntijahaastattelujen avulla. Haastattelut oli jaoteltu kolmeen eri teemaan. Johtamisen teemaan sisältyi hankintojen ohjaukseen liittyviä kysymyksiä, kuten hankintatoimen järjestämisen näkyminen tulostavoitteissa, hankintatoimen kytkeytyminen talouden ohjaukseen, määrärahojen käytön seuranta ja hankintasuunnittelun toteuttamisen ohjaus. Lisäksi johtamisen teemassa käsiteltiin hankintastrategian huomioiminen poliisin hankintatoimessa ja hankintojen valtakunnallinen koordinointi.

Toinen kokonaisuus muodostui organisointiin liittyvistä alateemoista: vastuu ja hankintojen ohjeistus. Vastuu -teeman alla käsiteltiin hankintatoimelle määritettyjä vastuutahoja, hankintojen keskittämiseen liittyviä kysymyksiä sekä hankintaosaamisen ylläpitoa. Hankintojen ohjeistus -teemaan sisältyi hankintojen toteuttamisen ohjeistusta sekä ohjeistuksen selkeyttä ja löydettävyyttä.

Hankintasuunnittelu ja hankintojen seuranta sisältyivät kolmanteen teemaan, joka koostui hankintasuunnittelun kokoamisesta, sisällöstä ja hankintojen seurantaan ja raportointiin liittyvistä kysymyksistä. Haastattelurunko on esitetty liitteessä 1. Seuraavissa alakapituleissa on esitetty asiantuntijahaastatteluiden tulokset teemoittain jaoteltuna.

6.1.1 Johtaminen

Johtamisen teemassa selvitettiin valtiokonsernin ylätasoon ja sisäministeriön hallinnon ohjausta hankintatoimessa sekä poliisihallinnon strategisia linjauksia hankintatoimen suhteen. Haastatteluilla selvitettiin myös hankintatoimen huomiointia kohdeorganisaation omissa tulostavoitteissa ja hankintojen kytkeytymistä talouden ohjaukseen. Samalla käytiin läpi hankintoihin liittyvän määrärahojen käytön seuranta. Hankintastrategiaan liittyen selvitettiin, miten valtion hankintastrategia huomioidaan poliisin hankintatoimessa ja miten hankintoja koordinoidaan valtakunnallisesti.

Hankintojen ohjaus

Vain muutama haastatelluista mainitsi Sisäministeriön vastuun poliisihallinnon hankintatoimen ohjauksessa. Samalla tuotiin esiin Poliisihallituksen (Pohan) rooli poliisiyksiköiden strategisessa ohjauksessa. Suuri osa vastaajista oli sitä mieltä, että hankintatoimen järjestämistä ei ole huomioitu viraston tulostavoitteissa juuri ollenkaan. Ainoa hankintoihin liittyvä asia viraston ja Poliisihallituksen välisessä tulossopimuksessa on hankinnasta maksumen -prosessin laskutuksen automaatioasteelle asetettu tavoitetaso.

H2: Talon tulossopimus, Poliisihallituksen ja laitoksen välinen tulossopimus, siellä on vain yksi kirjaus hankintoihin liittyen; hankinnasta maksuun -prosessin laskutus automaatioasteen tavoite on merkittynä. Muuten ei tulossopimuksessa hankintoja huomioitu mielestäni lainkaan.

H8: Hyvä olisi, jos saataisiin tulostavoitteisiin: taloudensuunnittelu ja hallinta – kuulostaa tosi hyvältä.

H2: Se, mikä minua on häirinnyt, että meillä tulee välttämättömiä suunnitelman ulkopuolisia hankintoja ja välillä tulee mietittyä, että eikö tämä todellakaan ollut suunnitelmaa tehdessä tiedossa? Vai onko se välinpitämättömyyttä? Eli tavallaan siihen liittyviä tavoitteita, että me pystyttäisiin varautua yllättäviin tilanteisiin budjetoinnissa. Mutta jotenkin haluaisin sen tyyppisiä tavoitteita, että pystyttäisiin suunnitelman painoarvoa lisäämään eli pystyttäisiin siinä mielessä ennakoimaan paremmin.

Melkein kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että hankintatoimi on kytketty kiinteästi talouden ohjaukseen hankintasuunnittelun ja budjetoinnin kautta.

H5: Tottakai on tietty budjetti, millä voidaan hankkia. Ja sieltä katsotaan se summa, millä voidaan hankkia. Homma on suunnitelmallista.

Käytettävissä olevat eurot vaikuttavat suoraan hankintoihin. Muutama vastaaja toi esiin sen, että hankintatoimen ja talouden ohjauksen kytketyminen ei ole tuttu asia, koska sitä ei ole yleisesti tuotu esiin tai asia ei suoranaisesti liity omaan toimenkuvaan. Haastattelussa myös ilmeni, että vaikka hankintatoimi on kytketty talouden ohjaukseen, aina ei kaikki näyttäisi menevän odotetusti.

H8: Tämä vuosi on osoittanut, että on isoja muuttujia ja se pakottaa tai vähentää, esimerkiksi desinfiointiaineet tulleet isoina erinä yllättäen. Viime vuosi osoitti, että jostain syystä hankintabudjetti ylittyi. Että miten se voi ylittyä, ei meillä ainakaan kohdallaan ollut se seuranta. Jokin ei pelitä, tulee joulukuun jälkeen tai joulukuussa yllättäviä menoja.

Hankintoihin käytettävän määrärahan valtakunnallisesta seurannasta ei vastaajilla ollut tietoa. Talouden seurannasta raportoidaan Poliisihallitukselle kolme kertaa vuodessa ja vuosittain on Poliisihallituksen ja poliisilaitoksen välinen tulossuunnittelukierros, jossa käydään läpi kulunutta vuotta. Kolmannesvuosiraportilla näkyvät kaikki kulut suhteessa budjettiin. Poliisihallituksen myöntämällä erillirahoituksella rahoitettavat projektit saavat usein oman projektiseurantakoodinsa, joka mahdollistaa tarkemman seurannan.

H3: Pohahan jakaa sellaista rahaa, mitä pitää seurata. Lähinnä tosiasiallisesti seurataan niin päin, että raha tulee käytettyä. Jos se menee yli, niin sehän on lähinnä vaan poliisilaitoksen kehykseen vaikuttava asia eli otetaan sieltä jostain pois. Jos se jää alle, ainakin teoriassa Poha voi periä sen ylijääneen osan meiltä. Me seuraamme sitä, en ole kuullut miten Poha sitä seuraa.

H10: On aika tapauskohtaista, ei aina seurata tai raportoida. Tulee vaan tieto, että käyttöä seurataan ja laskuille merkitään silloin se tietty projektikoodi. Sitä kautta nähdään raportilta, miten sitä rahaa käytetään.

Kaikki vastaajat ilmaisivat hankintasuunnittelun toteuttamisen ohjauksen tulevan ylempältä tasolta Sisäministeriöstä sekä Poliisihallituksesta. Poliisihallituksen määräyksen ohjeistamana hankintasuunnittelua toteutetaan vuosikelloajattelun mukaisesti. Sisäministeriö antaa vuosittain hankintojen toteuttamismenettelyjä ohjaavan kirjeen ja Poliisihallitus ohjaa hankintasuunnittelua poliisiyksiköiden suuntaan.

H3: Pohasta tulee ensimmäinen sysäys hyvissä ajoin ennen seuraavan vuoden hankintojen suunnittelun alkamiseksi. Syksyllä, lokakuussa, on ensimmäinen luonnostelu hankinnoista oltava järjestelmässä. Rahamäärä tarkentuu vuoden loppuun mennessä. Poha ohjaa hankintasuunnittelua ja toisaalta viittaa SM:n vuotuisen ohjauksen. Oman laitoksen kohdalla tätäkin asiaa olisi syytä kehittää, sitä olisi saatava järkevämmäksi, kun se ensimmäinen sysäys Pohasta tulee.

Hankintastrategia

Suuri osa vastaajista ei tunnistanut valtion hankintastrategian huomioimista poliisihallinnon hankintatoimessa, koska ohjaus virastolle tulee suoraan Poliisihallituksesta. Muutama vastaaja ilmaisi uskovansa Poliisihallituksen huomioivan valtion hankintastrategian hankinnoissa. Poliisihallitus liittää poliisiyksiköt valtakunnallisiin hankintojen puitejärjestelyihin hankintastrategian niin edellyttäessä.

Hankintojen valtakunnallinen koordinointi Poliisihallituksen toimesta nähtiin erittäin tärkeänä asiana. Koordinoinnilla ja yhteishankinnoilla nähtiin etuina varusteiden ja laitteiden yhtenäisyys, valtakunnallisesti samansisältöiset sopimukset ja keskittämisen kautta saavutettava edullinen hintataso. Keskittämisen kautta saavutettavilla kustannussäästöillä voitaisiin määrärahoja kohdentaa muuhun poliisitoimintaan.

H2: Puhutaan isoista rahoista, ja jos miettii sitä, että mitä suurempia erä pystytään hankkimaan keskitetysti, sitä edullisemmaksi se koko hallinnolle tulee. Suuruuden logiikka tai mittakaava. Mä ehkä perkaisin sitä läpi, että voidaanko tätä tehdä, enkä tarkoita sitä, että materiaalikeskus tai teknologiyksikkö ottaisi kaiken haltuun, vaan

onko se sitten verkostotyöskentelyn tai ohjeistuksen kautta. Ehkä vieläkin hakisin kustannushyötyjä kilpailutuksissa. Sehän tarkoittaa sitä, että silloin jos me saadaan sieltä hyötyjä ja meillä on enemmän rahaa käytettävissä johonkin muuhun.

Hankintojen valtakunnallisessa koordinoinnissa nähtiin puutteita Poliisihallituksen keskittelyllä rahoituksella hankittavien tuotteiden ja palveluiden määrän kasvattamisessa sekä paikallisten hankintatarpeiden huomioimisessa. Haastatteluissa nousi esiin pienten ja suurten poliisiyksiköiden erilaiset tarpeet sekä maantieteelliset erot poliisilaitosten välillä.

H4: Ja toiminta-alueet ja väestö rakenne poikkeaa. Hankinnoissa tulisi huomioida paremmin pienten yksiköiden tarpeet. Materiaalikehittämistyöryhmät on olemassa, mutta millä tavalla se toiminta kulminoituu, että huomioidaanko kaikkien alueiden tarpeet. Usein tuntuu, että asiat menee HPL ja POLAMK painotteisesti, mikä ei ole aina hyvä asia. Suuret yksiköt sanelee.

Valtakunnallisten hankintojen keskittämisessä nostettiin esiin myös yhteistyön ja tiedottamisen merkitys. Haastatteluista ilmeni, että Poliisihallituksen keskitetysti rahoittamat tuotehankinnat toteutetaan yksipuolisesti Poliisihallituksen toimesta, eikä poliisiyksiköiden vastuuhenkilöihin olla riittävästi yhteydessä.

H4: Se on ihan hyvä asia, että suurempia hankintoja: voimankäyttö- ja suojavälineet, aseet, ajoneuvot, keskitetään. Mutta se johtaminen jätetään kesken. Tehdään sopimus ja tyrkätään hankinta tehtäväksi Poliisin materiaalikeskukselle ja siellä yksittäinen sihteeritilaa taktisia liivejä meille. Ei kysele meidän tarpeita, edes kokoja. Sieltä vaan tulee läjä liivejä, ei edes kysellä. Yhteydenpitoa pitäisi lisätä näiden suhteen paljon!

H5: Keskitetyllä rahoituksella hankitut tuotteet vaan tippuvat laitokselle, niistä ei ole riittävästi etukäteistä tietoa. Tulee vaan ilmoitus, että nämä tuotteet ovat tulossa. Joskus on jopa itse omista rahoista ehditty sama tuote jo hankkia, kun ei ole ollut tietoa, että niitä saadaankin Pohan maksamana.

6.1.2 Organisointi

Organisoinnin suhteen haluttiin selvittää, miten operatiivinen hankintatoimi on järjestetty ja miten hankintatehtäviä on jaettu sekä miten hankintaosaamista ylläpidetään. Lisäksi haluttiin saada selville, onko vastuut määritetty selkeästi. Hankintatehtävien suhteen selvitettiin myös sitä, onko hankintoja keskitetty ja mitä hankintoja voitaisiin volyymisäästöjen saavuttamiseksi tai hallinnan näkökulmasta keskittää. Hankintojen ohjeistuksen suhteen

selvitettiin, miten hankintojen toteuttamista on ohjeistettu, onko ohjeet selkeitä ja löydettävissä sekä noudatetaanko nykyisiä ohjeistuksia.

Vastuu

Poliisilaitoksen hankintojen operatiivinen toteutus sekä vastuun ja tehtävien jakaantuminen tuntui olevan kaikkien vastaajien tiedossa. Hankintatoimi on poliisilaitoksessa hallinto- ja esikuntapalveluiden vastuulla ja käytännön hankintatehtäviä hoitaa koordinoitusti hankintatiimi sekä muut hankintoja suorittamaan oikeutetut henkilöt. Viimekädessä poliisilaitoksen päällikkö vastaa hankinnoista.

H3: Tietysti alkaa olemaan konkreettista vastuunottajaa: esikuntapäällikkö ja materiaalihallintoasiantuntija, joita ei ennen ollut.

Hankintatoimen vastuita ja tehtäviä on päivitetty parin viime vuoden aikana, johtuen uudesta Handi-järjestelmän käyttöönotosta ja sen myötä perustetusta hankintatiimistä. Kaikille ei kuitenkaan ollut selvää kaikki vastuunjaot tai hallinto- ja esikuntapalveluiden esimiesten roolit hankintatoimeen liittyen.

H7: Tietysti poliisipäällikkö vastaa kaikesta viimekädessä. Mutta esimerkiksi mikä on Halen apulaispoliisipäällikön ja esikuntapäällikön roolijako, tämä on hieman epäselvää. Ei ole auennut vielä. Sitä pitäisi tiedottaa ja käydä yhteisesti läpi.

H9: En osaa sanoa, onko vastuut selkeästi jaettu, kun ei niistä ole tiedotettu. Eli enemmän on mutu-tietoa.

Hankintoja suorittavat pääosin hankintatiimi sekä poliisilaitoksen nimetyt hankintavastuuhenkilöt, jotka koordinoivat oman substanssinsa tuotteita ja joiden hankintoja he voivat tehdä hyväksytyin hankintasuunnitelman mukaisesti. Hankintasuunnitelman ulkopuolisista hankinnoista tehdään kirjallinen määrämuotoinen hankintaesitys hankintatiimille. Hankintaesitysten toteuttamisesta päättää poliisilaitoksen hankintavastaava: hallinto- ja esikuntapalveluiden apulaispoliisipäällikkö tai esikuntapäällikkö. Hankintoja käytännössä eniten tekee keskitetysti hankintatiimi. Jokainen poliisi tilaa omat virkavaatteensa ja jalkineensa itse.

H4: Handin myötä on oltu murrostilassa, nyt on päästy keskittämään niiden tekemistä. Ennen niitä on tehty aika villistikin ympäri laitosta. On selvästi keskitetty, mikä edesauttaa paremmin hankintojen lainmukaisuuden toteutumista ja hankintastrategiainkin huomioimista.

H3: Hankintatiimi on erittäin hyvä lisä koko prosessiin. Se on tuonut tietynlaista jännevyyttä tähän toimintaan. Ja niin kuin on nähty, myös säästöjä.

Kaikki hankinnat hyväksyy ohjeiden ja työjärjestyksen mukaisesti poliisilaitoksen esikunta- ja hallintopalveluiden apulaispoliisipäällikkö tai esikuntapäällikkö. Hankintatoimi, hankintasuunnittelu ja hankintaprosessien toimivuus kuuluvat lisäksi hankintojen vastuualueelle. Haastattelussa nousi esiin hankintojen hyväksymiseen liittyen euromääräisyyteen perustuva hyväksymisen jaottelu:

H1: Onko mahdollista, että meidän hankintamäärärahaa jollakin tavalla jyvitetäisi sitten, että sitä pystyisi niitä hankintoja hyväksymään kenties useampi taho? Jolloin olisi tietyt euromäärät, tietyllä tavalla budjettihan nyt jo kertoo, että autojen korjaustoiminnoissa menee tiettyä reittiä. Mutta entistä enemmän ehkä sitä, voisiko sitä hajauttaa euromäärän perusteella sitä hankintojen hyväksyntää?

Haastattelujen perusteella hankintojen keskittäminen volyymisäästöjen saavuttamiseksi tai hallinnan näkökulmasta nähtiin sekä hyvänä että huonona. 80 % vastaajista piti hankintojen keskittämistä hankintatiimille hyvänä asiana. Keskittämisessä nähtiin etuina hankintojen koordinoinnin ja seurannan parantuminen, tarjousvertailun keskittäminen kaupallisille asiantuntijoille, volyymiedut hinnoissa sekä substanssiasiantuntijan työajan kohdentuminen ydintehtäviin, eikä hankintaan liittyviin harvemmin toteutettaviin työtehtäviin.

H2: Arvioitava kysymys. Ainakin musta tuntuu, että nyt esikunnassa on otettu hankinnat tiiviimpään tarkasteluun ja se on näyttäytynyt erittäin hyvänä asiana. Että kontrolli, ettei eletä yli varojen, on parantunut.

H3: Nimenomaan se hallinnoinnin kautta, sekä eurojen hallinnoinnin että hankittavan tuotteen tasalaatuisuuden kautta. Ettei hankita ihan mitä vaan, mikä tuntuu hyvältä tai mitä kaverit on suositelleet. Oikea suunta ehdottomasti.

Hankintojen keskittämisen lisäämisellä nähtiin huonoina puolina byrokratian lisääntyminen ja tilausprosessin hidastuminen. Esiin nostettiin myös pohdittavana asiana henkilöiden kuormittuminen, jos tehtäviä keskitettäisiin esimerkiksi hankintatiimin tehtäväksi.

H9: Jos keskittäminen tietylle taholle/henkilölle hidastaa prosessia, niin ei toimi. Sen pitää olla sujuvaa ja nopeaa. Sehän helpottaisi meidän työtä, kun me tiedetään mitä tarvitaan ja se tieto pystytään kyllä siirtämään. Ja jos siitä eteenpäin se nopeuttaa prosessia, niin ilman muuta, se on meiltä pois.

H10: Jos me täällä tarvitaan jotain nippeliä autoon, ja tieto annetaan Kouvolaan ja teillä ei ole tarvetta tilata, niin tilataanko ne kuitenkin vai jäädäänkö odottamaan muiden asemien tarpeita? Että se riippuu paljon tuotteesta.

Hankintaosaamisen ylläpitämisestä haastateltavat olivat sitä mieltä, että hankintaosaaminen on keskittynyt pääosin hankintatiimiin asiantuntijoille ja varsinaisia hankintakoulutuksia on vaihtelevasti tarjolla eri palveluntarjoajilla. Esiin nostettiin myös työssäoppiminen, vertaistuki ja verkostoituminen osaamisen ylläpitämisessä.

H2: Toisaalta on meillä on hyvä, kun nyt näitä on keskitetty, ei mulle ole yhdenkään poliisilaitoksen kilpailutuksen osalta tullut mieleen, että olisi mennyt jossain pieleen. Keskittämisestä on se etu, että osaaminen on ns. syvällistä. Eikä kaikkien tarvitsekaan tietää kaikkea, vaan osaa pikemminkin kysyä miten tässä pitäisi tehdä.

H4: Koulutetaan riittävästi alemman tason porukkaa ja hankintatiimin vahvistaminen. Sitä pitäisi vahvistaa, että saataisiin siihen organisatorisesti voimaa ja enemmän resursseja.

Hankintaosaamisen kehittäminen ja hankintakoulutus nähtiin haastatteluiden perusteella hyvänä keinona lisätä tietoisuutta hankintojen merkityksestä poliisilaitoksen talouteen. Koulutuksen keskittäminen hankintatiimille ja hankintoja tekeville substanssiasiantuntijoille oli haastateltavien mielestä järkevin tapa. Kirjalliset ohjeistukset riittävät useimmille sekä tieto siitä, mistä lisätietoa ja apua tarvittaessa voi pyytää.

H4: Tiettyyn rajaan kyllä. Siinä on kaksi puolta. Jos henkilö hankkii yhden kerran vuodessa jonkun tuotteen tai jotain, ei välttämättä ole järkevää, koska ei hän muista sitä enää vuoden päästä. Jos hankkii paljon, meillä on keskitetty voimankäyttö- ja suojavaivahankinnat, niin silloin se on erittäin järkevää.

H3: Pitäisi olla enemmän koulutusta, mihin kaikki vaikuttaa, kuten talouteen tai hankintasuun. Että kun joku tulee vetäsemään hihasta, että pitää hankkia jotain. Että voisi tiedustella asiaa ensin hankintatiimistä. Pitää kouluttaa enemmän tiettyyn pitkäjänteisyyteen ja pitkäpinnaisuuteen, ettei kaikkea pidä heti saada, mitä mieleen juolah-taa.

Hankintojen ohjeistus

Haastatteluissa ilmeni, että hankintojen toteuttamista on ohjeistettu sekä Poliisihallituksen suunnasta että poliisilaitoksen täydentävillä omilla ohjeilla, jotka pohjautuvat Poliisihallituksen antamiin määräyksiin tai ohjeisiin. Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen hankintaohje on laadittu vuonna 2015 ja sisältää vanhentunutta sekä puutteellista tietoa. Ohjeita löytyy poliisihallinnon sisäisiltä intranet-sivuilta, yksiköiden omilta projektilevyiltä sekä tilausjärjestelmistä. Ohjeita on useita erilaisia: puhelinohje, ajoneuvoihin liittyvä ohje sekä varsinaiset toimintaohjeet hankintaprosessia varten. Kaikki ohjeet sijaitsevat eri puolilla sähköisiä järjestelmiä ja ovat haasteellisia löytää. Ohjeista oltiin sitä mieltä, että helpon löydettävyyden

lisäksi ne tulisi olla ajantasaisia, yksinkertaisia, selkeästi nimettyjä ja niistä pitäisi tiedottaa enemmän.

H9: Yksinkertainen ohjeistus julkaistuna. Sen pitää olla ajantasaista, selkeää, ei sähköpostiviestillä, että sieltä ja täältä. Sähköpostiviestejä tulee paljon, se hukkuu helposti sinne. Selkeä uimaratakaavio tai kaavio, missä on kerrottu selkeästi mitä hankitaan mistäkin ja kenen puoleen käännetään.

Osa haastateltavista toi esiin sen, että hankintojen toteuttamista ei ole kirjallisesti ohjeistettu ja hankintoja toteutetaan siten kuten ennenkin on totuttu tekemään. Kuitenkin haastateltavista 70 % oli sitä mieltä, että nykyisiä ohjeistuksia noudatetaan entistä paremmin verrattuna muutama vuosi taaksepäin. Keinoina tähän on ollut tiukka ohjeistus, keskittäminen ja neuvonta.

H7: Ohjastoja tulee välillä, vaikka niitä ei saisi tulla. Varmasti ollaan menossa parempaan suuntaan, mutta se vaatisi sitä parempaa tiedottamista enemmän ja enemmän. Että osasy on, ettei tiedetä. Tulee uusia ihmisiä ja ei laitoksilla voi olla eri käytäntöjä.

H2: Olen ihmetellyt hankintasuunnitelman ulkopuolisia hankintoja, että eikö niitä olisi voitu suunnitella etukäteen. Hankintatoimikin lainsäädäntöineen ei ole niin helppoa hallita. Ruohonjuuritasolla saattaa tietämättä tehdä tai luulla tekevänsä oikein, mutta tekeekin väärin. Uskoisin, että on tahto tehdä oikein, mutta jos ei halua asiaan perehtyä kuinka se tehdään oikein tai halua kysyä, niin väärin saattaa tehdä. Tehdään kynnysarvon ylittäviä hankintoja tai ei noudateta kartoituksia tai tarjoajien kartoituksia.

Haastatteluilla pyrittiin myös selvittämään, tehdäänkö hankintoja eri tavoin eri puolilla poliisilaitoksen yksiköitä. Keskusteluissa ilmeni, että parempaan päin ollaan kokoajan menossa ja hankintoja toteutetaan entistä yhtenäisemmin. Eroja kuitenkin vielä on, koska totutut tavat ja tahtotila vaikuttavat.

H3: Kyllä erilaiset tavat on ja tietysti kummassakin päässä pidetään omista tavoista kiinni. Meidän tapa on se oikea tapa. Hankintatiimi on varmaan yksi, joka ajaa yhtenäiseen toimintatapaan, kulttuuri hiljalleen yhtenäistyy.

H5: Hankintojen suhteen, kyllä Etelä-Karjala varmaan nousee omanaan, sieltä aina tulee sellaisia, että näin on aina tehty ja näin tehdään aina.

6.1.3 Hankintasuunnittelu ja hankintojen seuranta

Hankintasuunnittelun teemassa pyrittiin selvittämään, miten hankintasuunnittelua toteutetaan, miten hankintatarpeet kootaan, mitä hankintasuunnitelma sisältää ja saadaanko tietojärjestelmistä riittävästi dataa hankintasuunnittelun tueksi. Hankintojen seurantaan liittyen haluttiin selvittää, miten hankintojen toteuttamista seurataan tilikauden aikana, kuka seurantaa toteuttaa ja kuka siitä vastaa. Lisäksi selvitettiin, raportoidaanko hankinnoista johdolle.

Hankintasuunnittelu

Hankintasuunnittelu (Hansu) käynnistyy vuosittain syksyllä Poliisihallituksen määrittämän vuosikellon mukaisesti. Ensimmäinen luonnos seuraavan vuoden hankintasuunnitelmasta tulee olla syötettynä Hansu-järjestelmässä lokakuun loppuun mennessä. Hankintasuunnittelua koordinoi hallinto- ja esikuntapalveluiden apulaispoliisipäällikkö yhdessä esikuntapäällikön kanssa. Hankintatarpeita tiedustellaan syys-lokakuussa poliisilaitoksen yksiköiltä lähettämällä Excel-pohjainen suunnittelupohja, joka sisältää kaikki hankintasuunnitelman nimikkeet, kuten tavarat, aineet, laitteet, kirjat, lehdet, sähköt, vuokrat, palveluhankinnat ja kaikki hankinnat, mitä poliisilaitos suunnittelee hankkivansa vuoden aikana. Haastattelussa nousi esiin Hansu-järjestelmän vanhanaikaisuus ja monimutkaisuus, mikä hidastaa ja vaikeuttaa suunnittelua:

H4: Aineita, tarvikkeita, hirveesti rivejä. Se pitäisi purkaa ja rakentaa aivan uudelleen. Voisi olla enemmän ylemmällä tasolla, mennään liikaa lillukan varsiin. Siellä voisi olla vaan isommat tuotealueet, kuten liikenteenvalvontavälineet, voimankäyttövälineet, suojavaälineet. Nyt niitä ripotellaan erityistoiminnoille, on vatitarvikkeet erikseen, on suojavaatetusta, jalkineita ja turvajalkineita.

Yksiköiden esimiehet tiedustelevat tarpeita omilta alaisiltaan. Hankintatarpeet ilmoitetaan määräaikaan mennessä ja ne kootaan hallinto- ja esikuntapalveluiden toimesta suunnittelupohjaan.

H5: Istutaan alas ja katsotaan, miten paljon vanhenee tavaraa, miten paljon tarvitaan uutta ja sen mukaan arvioidaan määrät. Näin jokaisen toimijan tulisi tehdä, en tiedä miten tekevät.

Yksi, mikä hankaloittaa, kun laitoksen budjetti tulee niin myöhään, että se venyy ja venyy. Vasta keväällä saadaan tieto hyväksytyistä hankinnoista. Käytännössä pitää suunnitella seuraavaan kesään asti tarve.

H9: Tulee todella lyhyellä aikavälillä pyyntö suunnitella. Excelistä ei aukea, mikä tuote kuuluu mihinkin tuoteryhmään. Jos Hansu aloitetaan tekemään alustavasti hyvässä ajoin ja lyödään summat taulukkoon. Kun olisi aikaa ja mahdollisuutta kartoittaa tuotteita ajoissa, tulisi halvemmasi ihan varmasti.

Suunnitelmissa tulisi parhaan mukaan huomioida myös voimassa olevien sopimusten mahdolliset hinnannuutokset ja tiedossa olevat indeksikorotukset esimerkiksi vuokrasopimuksiin. Hankintasuunnitelman euromääräinen kokonaissumma pohjautuu suunnitteluvaiheessa edellisen vuoden tietoihin tai Poliisihallituksesta saatuihin ennakkotietoihin seuraavan vuoden rahanjaosta. Kun lopullinen rahoitus seuraavalle vuodelle on tiedossa, käydään hankintasuunnitelmaa läpi yksiköiden päällystöesimiesten kanssa. Usein saapuneita hankintatarpeita joudutaan priorisoimaan, karsimaan tai siirtämään seuraavalle vuodelle, koska tarpeita on enemmän kuin budjetti mahdollistaa. Yhdessä läpikäyminen oli haastattavien mielestä hyvä asia, koska sen myötä hahmottuu paremmin kokonaiskuva, mihin rahat menevät sekä samalla lisätään hankintamenettelyjen läpinäkyvyyttä ja avoimuutta.

H4: Sitten kun eri osa-alueiden tarpeet on tiedossa, käydään keskustelu missä järjestyksessä mitään tarvitaan. Yhä enemmän priorisoidaan. Käydään yhteisesti läpi. Tiedetään suurin piirtein raha ja loppukäyttäjät, mitä tarvitaan. On tiettyjä osa-alueita, mitkä menee samalla kaavalla.

Hankintasuunnitelma hyväksytään poliisilaitoksen poliisipäällikön toimesta alkuvuodesta, kun Poliisihallituksen rahoitus on varmistunut. Jokaiselle hankintatarpeita esittäneelle yksikölle informoidaan heidän esittämien hankintatarpeiden lopputulos. Hankintasuunnitelman julkaiseminen sisäisillä intranet-sivuilla Sinetissä ja suunnitelman tarkempi avaaminen sekä yhdessä läpikäyminen nousivat haastatteluissa esiin puutteellisina toimenpiteinä. Tiedottaminen ja hyväksytyn hankintasuunnitelman läpikäyminen eri ryhmien (esimerkiksi taloushallinto, hankintavastuuhenkilöt) kanssa nähtiin erittäin tärkeäksi tehtäväksi.

H9: Kun hyväksytty hankintasuunnitelma tulee, sitä pitäisi avata samantien, mitä hankintoja on hyväksytty. Että jokainen hankintavastuuhenkilö ymmärtää sen. Numero- ja kirjainkoodit ja tuoteryhmät ei kerro meille mitään.

H7: Ennen vanhaan se julkaistiin sinetissä, kaikki pystyisivät sen näkemään. En tiedä kiinnostaako ketään, mutta julkaisu toisi avoimuutta, kun julkaistaisiin hyväksytty hankintasuunnitelma sinetissä ja nähtäisiin, mihin sitä rahaa käytetään.

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että tietojärjestelmistä on saatavilla vaihtelevasti tietoa hankintasuunnittelun tueksi, mikäli sitä osataan ottaa. Osittain haasteena on kaksi eri tilaamiseen tarkoitettua järjestelmää ja lisäksi käytössä on useita eri

materiaalihallinnon järjestelmiä, joissa hallinnoidaan muun muassa ajoneuvojen, aseiden ja muiden poliisin käyttämien materiaalien tietoja. Tietoa on saatavana nimikkeistä, joista on materiaalijärjestelmään syötetty vanhenemisaika, edellisten vuosien hankintamääristä tuoteryhmittäin, palveluhankintojen volyymeistä ja ajoneuvoista.

H2: Voisi olla apua siinä mielessä. Luulen ettei saada, se on pikimminkin hatusta otettua tietoa.

H1: Eli tietojärjestelmät palvelee, kun toiminta pysyy ennallaan, kun toiminnassa ei tapahdu muutoksia. Kun toiminta muuttuu, silloin se entinen data ei palvele ketään. Tiedetään, mikä rikollisuus on nousemassa pintaan, mutta millaisia hankintoja se edellyttää. Sehän olisi ennen muuta hankintasuunnitelmaa. Tai katsottaisiin, että meillä tarvitaan tiettyjä varusteita, mitkä auttaa rikosten tutkimisessa. Eli pitäisi saada sellaista dataa, joka kertoo enemmän tulevaisuudesta kuin menneestä.

Hankintojen seuranta

Hankintoihin käytetyn määrärahan seuranta nähtiin vastaajien mielestä tärkeänä tehtävänä ja sen nähtiin kuuluvan hallinto- ja esikuntapalveluiden (Hale) vastuulle. Hankintojen seuranta toteutetaan Kieku-raportoinnin kautta osana talousseurantaan kuten muutakin määrärahojen käytön seurantaan. Taloushallinnossa verrataan budjettia toteutuneisiin hankintoihin, seurannassa ei käytetä hankintasuunnitelmaa. Hankintoihin käytetyn määrärahan seuranta tehdään jälkikäteisesti vähintään kerran kuukaudessa ja tietoja käsitellään viraston johtoryhmän ja johdon kokouksissa. Kaikki vastaajista eivät olleet tietoisia, tehdäänkö seuranta vai ei ja kuka sitä tekee.

H9: Ei tietoa. Organisaatiota tuntien, niin Halehan niitä seuraa ja vastaa niistä. Itse seurannasta ei mitään käsitystä. Välillä tuntuu, että seuranta ei ole, kun budjetit paukkuu.

H10: Johtoryhmän kokouksissa esitellään isommissa tuoteryhmissä menneitä hankintoja, niitä pitäisi enemmän avata (eikä vain aineet ja tarvikkeet yhtenä kokonaisuutena). Sitten niihin voisi helpommin puuttuakin tai reagoida kesken vuoden.

Hankintasuunnitelman hyväksytyjen hankintojen seuranta toteutetaan eri puolilla poliisilaitosta. Seuranta tehdään tilausten, laskutuksen, saapuvat tavarat ja määrien suhteen. Moni haastateltavista näki sen hallinto- ja esikuntapalveluiden ja hankintatiimin tehtävänä. Muutamit hankintavastaavat seuraavat omien hankintojensa toteutumista jokaisen hankinnan jälkeen reaaliaikaisesti.

H3: Hansu on kuitenkin lupa hankkia ja ne pitäisi toteuttaa hyvissä ajoin vuoden mitaan, eikä viimeisinä kuukausina. Pahimmillaan on hankinta tehty joulukuussa ajatellen, että se kohdistuu kuluvan vuoden Hansuun ja tuote tullut seuraavan vuoden helmikuussa, eikä sitä saada kohdistettua enää oikean vuoden Hansuun, vaan se rasittaa seuraavan vuoden Hansua. Sen puoleenkin hankintatiimin rooli on jatkossa tärkeä, että puristaa oikeaan suuntaan. Eli hankintatiimi voisi vastata hankintasuunnitelman seurannasta.

H4: Hajanaisuus tekee siitä ongelmallista. Tänä vuonna seurataan excelillä, mikä ei ole tätä päivää. Mutta se on pakko, koska järjestelmiä on useampia, eikä tietoa saada vain yhdestä.

Hankintaseuranta nähtiin monen haastateltavan mielestä kokonaisuutena, joka sisältää sekä hankintojen eli tilausten seurannan että hankintoihin käytettyjen määrärahojen seurannan. Kokonaisuus nähtiin tärkeänä seurata, jotta mahdollisiin yllättäviin hankintoihin tai poikkeamiin olisi mahdollista puuttua hyvissä ajoin.

H2: Tämä on vaivannut kovasti. Haluaisin tietää, missä kohtaa hankintasuunnitelmaa edetään, kuinka paljon hankintasuunnitelmaa on minäkin hetkenä toteutettu. Vai onko tiedossa jo, että joku hankinta jää toteuttamatta eikä sitä saada hankittua? Meille tulee yllättäviä hankintoja, näitä rikkoontumisia, että onko meillä rahaa ostaa esimerkiksi joku tekniikasta rikkoontunut 50 000 € laite.

H9: Ehdottomasti pitäisi seurata, koska rahaa on rajallinen määrä. Seurannan pitäisi olla aika reaaliaikaista. Kun tapahtuu, että hankitaan jotain kalliimpaa, joka ei kuulu siihen ja joka on jo maksettu, niin se on siitä kaikesta muusta pois. Jos tulee isompi hankinta, millä on suora talousvaikutus, siihen pitäisi heti reagoida, että toistaiseksi jätetään hankinnat, jätetään ylityöt pois. Ettei se mene siihen, että juna menee vaan eteenpäin ja loppuvuonna joulukuussa menee paniikkinappula päälle.

Hankintaseuranta nähtiin toimintona, joka voisi olla valtakunnallisesti yhtenäisesti toteutettu eri poliisilaitoksilla. Hyvien käytänteiden jakamisen kautta voitaisiin saavuttaa yhtenäisiä toimintatapoja ja sitä kautta resurssiyhdytyä laajemmalla tasolla. Poliisin hankintaverkosto ja Sisäministeriön hankinta-asiantuntijaverkosto, joissa molemmissa on edustajat jokaiselta poliisilaitokselta, nostettiin esiin keinoina.

Haastattelujen perusteella ilmeni, että hankinnoista ei erikseen raportoida johdolle, tosin joidenkin erillisten isojen hankintojen raportointi on joskus tarpeen. Yksiköissä raportointia tehdään osassa poliisilaitoksen toimintoja. Johdolle tärkeintä on budjetin käyttöasteen sekä hankintasuunnitelman toteuman raportointi. Raportointia tehdään tällä hetkellä liian

manuaalisesti, kun sitä pitäisi tuottaa järjestelmistä mahdollisimman automaattisesti. Hankintasuunnitelman toteutuman automaattinen raportointi ei ole mahdollista käytössä olevien eri järjestelmien takia.

H4: Pitäisi olla yksi raporttityökalu, joka ajaisi kaikki järjestelmät läpi.

Yleisesti hankintasuunnitteluun ja -seurantaan liittyen hyvin monessa haastattelussa nousi esiin tiedottamisen ja avoimuuden lisääminen. Tiedottamisella saavutettaisiin läpinäkyvyyttä hankintojen toteuttamiseen liittyen ja hankintasuunnittelun käynnistämisvaiheessa saataisiin hankintatarpeita laajasti tietoon hyvissä ajoin.

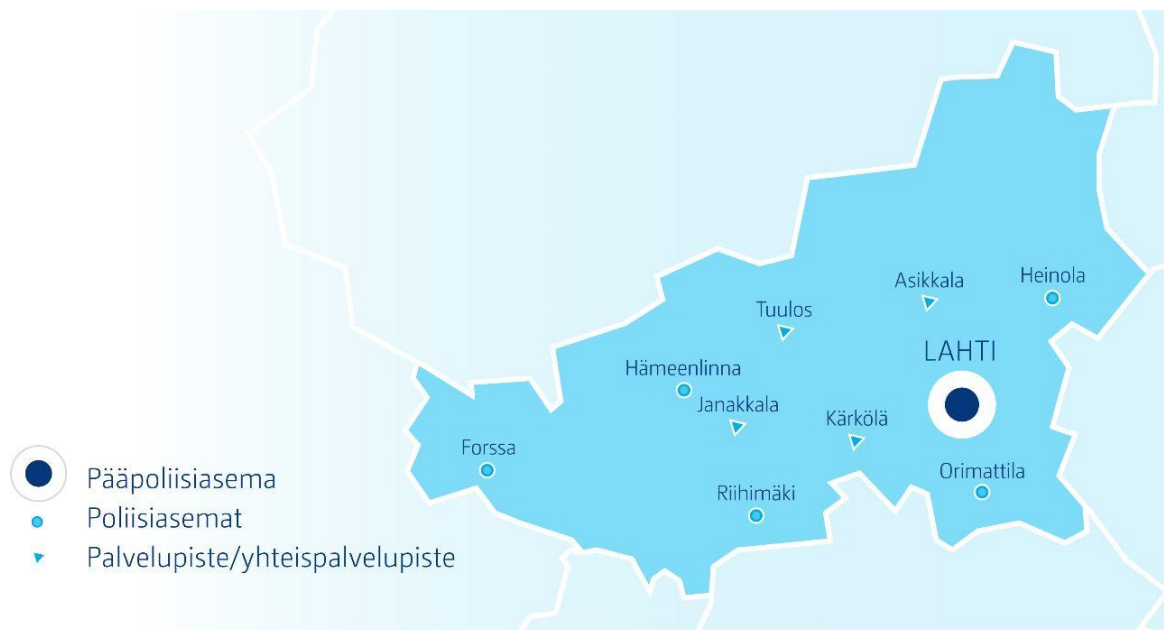
H6: Henkilöstölle kannattaa tuoda selkeästi esille, mihin hankintoihin vuonna 2021 on mahdollisuus laittaa määrärahoja. Avoimesti tiedottaminen. Se on ehkä nyt ongelmakohta. Että onko kaikilla yhtenäinen käsitys, missä mennään. Kuitenkin aika vähän tulee hankintasuunnitelmaan toiveita, kun sitä suunnitellaan. Sitten, kun se on hyväksytty, tuleekin toiveita, että me tarvitaankin näitä ja näitä. Tiedottamista jo ihan ensi metreillä, kun suunnitelmaa aloitetaan tekemään.

H8: Hankinnoista pitäisi tiedottaa enemmän, mitä on mennyt mihinkin mennessä ja pitäisikö jotain muuttaa vuoden aikana. Eli seuranta ja siitä tiedottamista voisi lisätä. Päällystötason esimiehille enemmän sellaista ymmärrystä talouden seurannasta ja talouden hallinnasta ja sen kytkemistä tulostavoitteisiin. Että he oikeasti vastaavat siitä, että pysytään budjetissa. Ei ole mitään rahasampoa, eikä hankita vaan hinnalla millä hyvänsä, vaan talouden ehdoilla.

6.2 Hankintojen suunnittelu, seuranta ja toteuttaminen Hämeen poliisilaitoksella

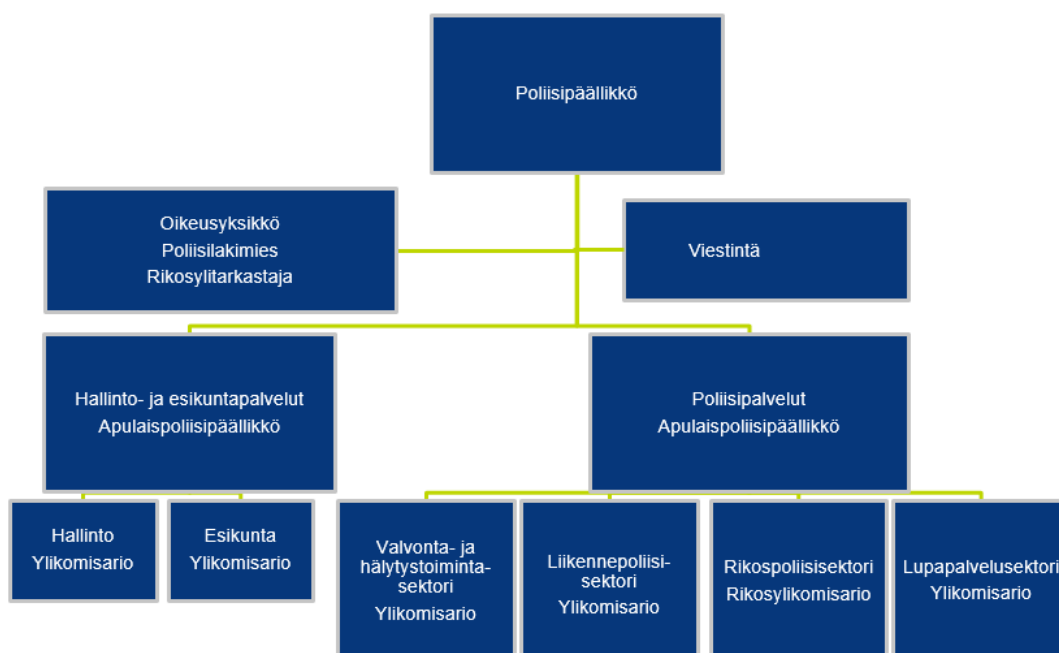
Benchmarking-vierailu toteutettiin Hämeen poliisilaitoksella 17.6.2020. Ensin tutustuttiin poliisin sisäisessä intranetissä Sinetissä Hämeen poliisilaitoksen sivuston tietoihin sekä sieltä löytyviin hankintoihin liittyviin asiakirjoihin, kuten Hämeen poliisilaitoksen määräykseen materiaalihallinnosta ja hankinnoista sekä hankintaohjeisiin. Seuraavaksi lähetettiin poliisilaitoksen materiaalihallintoasiantuntijalle vierailupyyntö sekä kysymykset, joita käsiteltäisiin benchmarking-vierailun yhteydessä. Benchmarking-vierailuun liittyvät kysymykset on esitetty liitteessä 2.

Hämeen poliisilaitos on henkilöstömäärältään samaa kokoluokkaa kuin Kaakkois-Suomen poliisilaitos, henkilöstömäärän ollessa 560 henkilöä. Kuvion 22 mukaisesti Hämeen poliisilaitoksen toimialueet ovat Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen alueilla ja poliisilaitoksen pääpoliisiasema sijaitsee Lahdessa. (Poliisi 2020a)



KUVIO 22. Hämeen poliisilaitoksen toimialue (Poliisi 2020a)

Poliisilaitosta johtaa poliisipäällikkö ja organisaatio koostuu neljästä yksiköstä (KUVIO 23). Poliisilaitoksen hankintatiimiin kuuluu 14 henkilöä eri puolilta organisaatiota: hallinnosta, toimitilapuolelta, poliisilinjalta sekä tietohallinnosta. Hankintatiimi opastaa ja neuvoo kaikissa hankintaan ja sopimuksiin liittyvissä asioissa poliisilaitoksen henkilöstöä. (Hämeen poliisilaitos 2020.)



KUVIO 23. Hämeen poliisilaitoksen organisaatiokaavio (Poliisi 2020c)

Hankintasuunnittelu ja -seuranta

Hämeen poliisilaitoksella vuosittainen hankintasuunnittelu käynnistetään syksyllä. Hankintasuunnitelman koordinoinnista vastaa poliisilaitoksen hankintavastaava yhdessä materiaalihallinto- ja talousasiantuntijan kanssa. Hankintasuunnitelmasta laaditaan alustava runko, joka sisältää eri tuoteryhmien osalta alustavat kokonaissummat, joka määrittää suunnittelulle raamit. Voimankäyttövälineille voidaan alustavaan suunnitelmaan merkitä 20 000 €, jonka pohjalta kyseisten tuotteiden hankintasuunnitelmaa aletaan rakentamaan materiaalivastuuhenkilöiden toimesta. Alustava kokonaissumma arvioidaan edellisen vuoden hankintasuunnitelman sekä toteutuneiden hankintojen perusteella.

Alustava hankintasuunnitelma lähetetään poliisilaitoksen eri yksiköille ja toiminnoille, joissa se jaellaan esimiesten toimesta materiaalivastuuhenkilöille, jotka hankintoja ovat oikeutettuja tekemään. Voimankäyttövälineistä vastaavat materiaalivastuuhenkilöt keskustelevat keskenään tulevista hankinnoista ja arvioivat tulevan vuoden tarpeita yhdessä. Hankintatarpeet ilmoitetaan hankintatiimille vapaamuotoisesti, kuitenkin niin, että tieto sisältää tuotetiedot, hankintamäärät sekä arvioidut hintatiedot. Saapuneet hankintatarpeet käydään läpi hankintatiimin materiaalihallintoasiantuntijan toimesta. Hankintatarpeista tarkastetaan voimassa olevat sopimukset sekä toimittaja- ja hintatiedot. Hankintasuunnittelun tueksi poliisilaitoksen talousasiantuntija ottaa tarvittaessa raportteja, joista voidaan historiatietojen perusteella arvioida tulevia palveluiden hankintatarpeita. Hankintatiimi huomioi mahdolliset indeksikorotukset suunnitteluvaiheessa, kun hankintasuunnitelmaa käydään läpi. Hankintasuunnittelu lähtee siitä, että eri tuoteryhmille on annettu euromääräiset summat, jotka he keskenään sopien jakavat tarpeisiinsa. Lähtökohtaisesti kaikki hankinnat tulisi olla hankintasuunnitelmassa suunniteltuna, ainoastaan tekniikan rikkoontuvien laitteiden varalle kirjataan suunnitelmaan ns. hätävara. Mikäli jokin hankinta näyttää kauden aikana puuttuvan, se täsmennetään seuraavan vuoden suunnitelmaan. Hankintatiimi käy läpi lopullisen hankintasuunnitelman ja sen hyväksyy poliisipäällikkö. Poliisipäällikön vahvistamaa hankintasuunnitelmaa ei kauden aikana muuteta, vaan mahdollisissa muutostilanteissa hankintasuunnitelman sisäisiä tuoteryhmäkohtaisia, jakamattomia, summia voidaan hienosäätää.

Hankintasuunnitelman toteutumista ja toteutettuja hankintoja seurataan reaaliaikaisesti. Hankintojen seurantaan on laadittu taulukko, johon materiaalivastuuhenkilöt täyttävät toteuttamansa hankinnat. Taulukon tavoitteena on palvella poliisilaitoksen hankinnoista vastaavia virkamiehiä ja sen tulee olla helposti käytettävä. Jokaiselle tuoteryhmälle on laadittu taulukkoon oma välilehtensä, jolla kerrotaan materiaalivastuuhenkilöt asiantuntija- ja päällystötasolta. Heidän tehtävänänsä on täyttää taulukkoon toteutetuista hankinnoista

vaaditut tiedot: ostoajankohta, toimittajatieto, tuote- ja hintatiedot. Materiaalikohtaisilla väli-lehdillä on myös määritelty kyseisten tuotteiden tilaamisvaihetta varten tarvittava tiliöinti-malli, jotta hankinta tilioidään alusta lähtien oikein ja se raportoitu oikealle liikekirjanpi-dontilille. Taulukon seurantavastuu on materiaalihallintoasiantuntijalla, joka yhdessä ta-lousasiantuntijan kanssa toteuttaa hankintaseurantaa. Talousasiantuntija ottaa kuukausit-tain kirjanpidon sulkeutumisen jälkeen toteutuneista hankinnoista kuluraportteja ja materi-aalihallintoasiantuntija vertaa seurantataulukon tietoja tilausjärjestelmistä saataviin tilaus-tietoihin. Toteutuneiden hankintojen tilanne esitellään poliisilaitoksen johdolle kuukausit-tain. Mikäli seurannassa huomataan jotain poikkeavaa, siitä keskustellaan ja siihen rea-goidaan tilanteen mukaan. Materiaalivastuuhenkilöt saavat itse käyttää toiminnolle hankin-tasuunnitelmassa vahvistetun summan niihin tavara- ja palveluhankintoihin, mitä he näke-vät toiminnan kannalta tarpeellisiksi. Lähtökohtaisesti kaikki hankintasuunnitelman mukai-set hankinnat tulisi olla tehtynä kesäkuun loppuun mennessä.

Hankintojen toteuttaminen

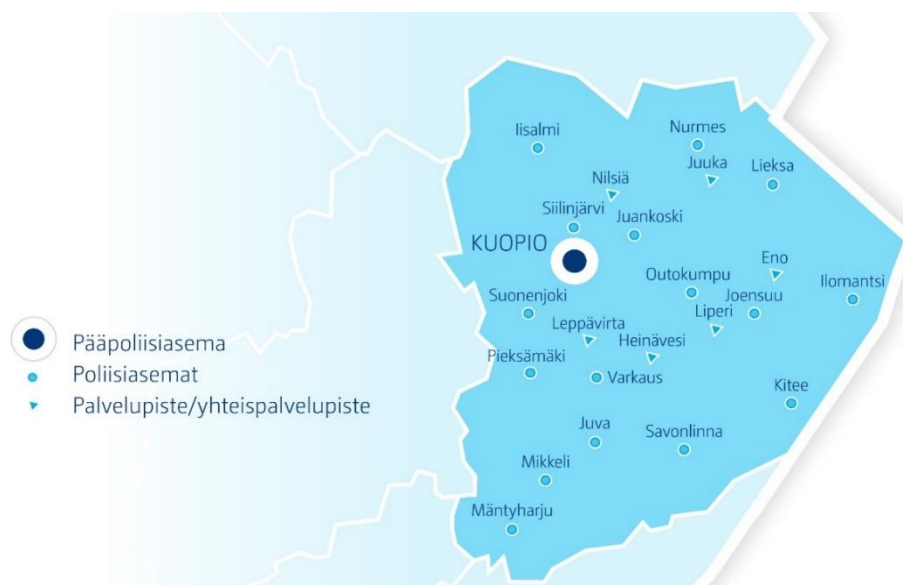
Hankintoja saa suorittaa nimetyt materiaalivastuuhenkilöt ja hankintatiimin jäsenet. Virka-pukua käyttävä poliisimies tilaa omat virka- ja suojavaatteensa itse. Jokaisella virkamie-hellä on mahdollisuus tehdä hankintapyyntö, mikäli hän näkee toiminnan kannalta välttä-mättömän tavarain tai palvelun hankinnan tarpeelliseksi. Aloite hankinnasta lähetetään hankintatiimille. (Hämeen poliisilaitos 2019, 7.) Hankintatiimi käsittelee hankintapyynnöt, selvittää hankinnan tarpeellisuuden, sopimukset ja siirtää hankintapyynnöt taloushallin-nolle numerotarkastukseen. Taloushallinto tarkastaa hankintapyynnöistä tiliöinnit, korjaa tai täydentää ne ja siirtää hankintapyynnöt hyväksyttäväksi poliisilaitoksen työjärjestyksen mukaiselle esimiehelle. Tuotteiden vastaanottamista varten on nimetty poliisiasemittain henkilöt sekä varahenkilöt, jotka suorittavat vastaanottokuittauksen tilausjärjestelmissä. Näin tilauksen vastaanotto voidaan tehdä mahdollisimman nopeasti tilausjärjestelmissä lähetyksen saavuttua.

Hankintojen toteuttamista on ohjeistettu poliisilaitoksen materiaalimääräyksessä. Lisäksi Handin käyttöä varten on ohjeita, jotka ovat kaikkien saatavilla poliisin intranetissä. Han-kintatiimin roolia ja palveluja on tuotu esiin aktiivisesti. Hankintatiimi neuvoo ja ohjaa eri-laisten hankintojen toteuttamisessa. Hankintatiimiin on keskitetty materiaalihallinnon ydin-tehtäviä ja heidän tukenansa on materiaalivastuuhenkilöt sekä substanssiasiantuntijoita (Hämeen poliisilaitos 2019, 5).

6.3 Hankintojen suunnittelu, seuranta ja toteuttaminen Itä-Suomen poliisilaitoksella

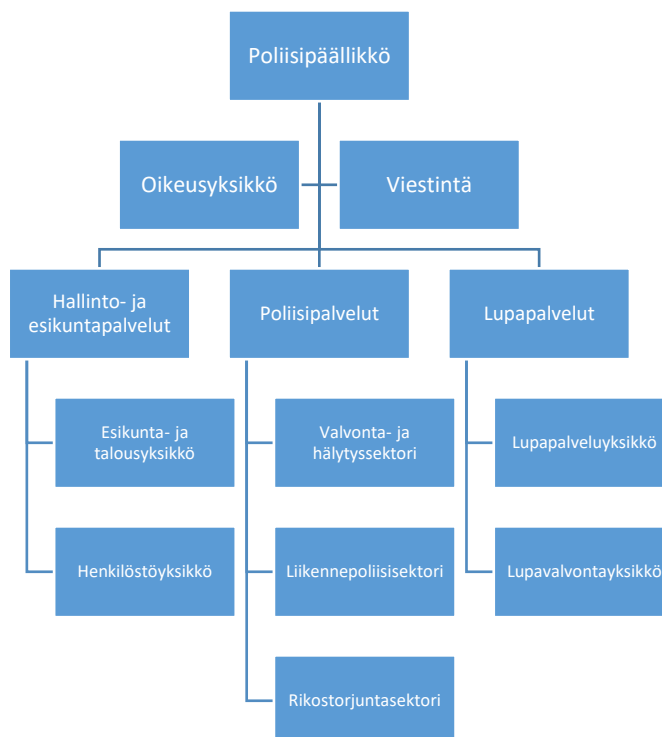
Benchmarking toteutettiin Itä-Suomen poliisilaitoksen kanssa videolla 15.7.2020. Ensin tutustuttiin poliisin sisäisessä intranetissä Sinetissä Itä-Suomen poliisilaitoksen materiaalihallinnon sivuihin sekä sieltä löytyviin hankintoihin liittyviin asiakirjoihin, kuten Itä-Suomen poliisilaitoksen hankintamääräykseen. Poliisilaitoksen materiaalihallintoasiantuntijalle lähetettiin kokouskutsu sekä kysymykset kesäkuussa ja niistä keskusteltiin videon välityksellä sovittuna ajankohtana heinäkuussa. Benchmarking-vierailuun liittyvät kysymykset on esitetty liitteessä 2.

Itä-Suomen poliisilaitoksella työskentelee 890 henkilöä ja se toimii Etelä-Savon, Pohjois-Karjalan sekä Pohjois-Savon maakuntien alueilla. Pääpoliisiaseman sijainti on kuvion 24 mukaisesti Kuopiossa. (Poliisi 2020a)



KUVIO 24. Itä-Suomen poliisilaitoksen toimialue (Poliisi 2020a)

Poliisilaitoksen organisaatioon kuuluu neljä yksikköä: hallinto- ja esikuntapalvelut -linja, poliisipalvelut-linja, lupapalvelut-linja sekä oikeusyksikkö (KUVIO 25). Hankintatoimi kuuluu hallinto- ja esikuntapalvelut -linjan vastualueelle esikunta- ja talousyksikköön. (Itä-Suomen poliisilaitos 2020.)



KUVIO 25. Itä-Suomen poliisilaitoksen organisaatiokaavio (Itä-Suomen poliisilaitos 2020)

Hankintasuunnittelu ja -seuranta

Itä-Suomen poliisilaitoksella on erikseen nimettyjä eri tuotealueiden hankintaryhmiä, joiden tehtävä on suunnitella ja toteuttaa vastuualueensa hankintoja. Hankintaryhmät osallistuvat hankintasuunnitelman laadintaan siten, että he laativat oman tuotealueensa hankintasuunnitelman historiatietojen sekä tulevien, tiedossa olevien, suunnitelmien perusteella. Materiaalihallintosuunnittelija syöttää hankintasuunnitelmaan määrärahat liikekirjanpilotileittäin ja lopullisen hankintasuunnitelman hyväksyy poliisilaitoksen poliisipäällikkö. Hankintaryhmille myönnetään oma vuotuinen määräraha, jota he itsenäisesti saavat käyttää hankintoihinsa. Hankinnat suoritetaan tilausjärjestelmien kautta, jossa yksittäisten hankintojen tai tilausten hyväksyntä tehdään. Mikäli hyväksytyllä hankinnalla ei ole voimassa olevaa sopimusta käytettävissä, hankintaryhmä itse selvittää tuotteen hintatason ja saatavuuden tai kääntyy hankintatiimin puoleen.

Hankintaryhmät seuraavat hankintojaan sisäisellä sharepoint-sivustolla. Eri hankintaryhmien yhteistyötä on pyritty lisäämään ja mikäli yllättäviä hankintoja vuoden aikana tulee, saman esimiehen alaiset ryhmät voivat neuvotella keskenään toteutettavista hankinnoista ja niihin tehtävistä muutoksista annettujen määrärahojen puitteissa. Kokemusten mukaan yhteistyön lisäämisellä päästään parempiin lopputuloksiin. Hankintojen seuranta toteutetaan liikekirjanpilotileittäin kuukausitasolla ja raportit ovat koko henkilöstön nähtävillä.

Johdon kokouksessa hankintasuunnitelman toteutumista seurataan yleisellä tasolla. Mikäli hankinnoissa huomataan poikkeavaa muutosta, niihin reagoidaan muuttamalla budjetoiduja summia hankintasuunnitelman sisällä ja samalla pohditaan syitä poikkeamille. Hankintaryhmillä on tärkeä tehtävä seurata omien määrärahojensa toteutumaa.

Hankintojen toteuttaminen

Itä-Suomen poliisilaitoksen hankintaryhmien tehtävä on suunnitella ja toteuttaa vastuualueensa hankintoja. Ryhmien jäsenet ovat samalla laitoksen nimettyjä materiaalivastuuhenkilöitä ja suorittavat materiaalihallintoon liittyviä työtehtäviä. Ryhmiin kuuluu sekä päällystö- että miehistötasoisia virkamiehiä. Hankintaryhmät saavat toteuttaa hankintasuunnitelmassa hyväksytyjä hankintoja myönnetyn rahoituksen puitteissa itsenäisesti. Hankintojen toteutumista ja yhteensovittamista kuitenkin seurataan säännöllisissä hankintakokouksissa yhdessä hallinto- ja esikuntalinjan edustajien kanssa. Samalla suunnitellaan hankintasuunnitelman ulkopuolisia hankintoja. Hankintaryhmien tehtäviin kuuluu lisäksi hankintasuunnitelmaan sisällyttämättömien hankintojen tarpeellisuuden arviointi, kun esitys heille on tehty. Samalla arvioidaan hankinnan toteuttaminen hankintaryhmän määrärahoista jostain muusta hankinnasta pidättäytymällä. Mikäli hankitaan hankintasuunnitelman ulkopuolista tuotetta, joka ei sisälly mihinkään nimettyyn hankintaryhmän tuotealueeseen, lähetetään aloite hankinnasta hankintatiimille käsiteltäväksi (Itä-Suomen poliisilaitos 2020, 3–4.) Jokainen virkamies tilaa omat virkavaatteensa ja jalkineensa itse, laitoksen hankintatiimi suorittaa hankintapyyntöjen numerotarkastuksen ja ne hyväksyvät erikseen nimetyt sektorinjohtajat ja yksikön päälliköt. Tilausten vastaanotosta ja kirjaamisesta järjestelmiin vastaa hankinnan suorittaja, ellei kyseisen tuotealueen tuotteiden vastaanottotoimintoa ole keskitetty muulla tavoin.

Hankintaprosessi on kuvattu poliisilaitoksen määräyksessä, Itä-Suomen poliisilaitoksen hankinnat. Lisäksi hankintojen toteuttamista ja tilausjärjestelmien käyttöä ohjeistetaan Poliisihallituksen antamien ohjeiden sekä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon keskuksen (Palkeet) laatimien ohjeiden avulla. Ohjeet on pyritty kokoamaan poliisin sisäiseen intranettiin, Sinettiin poliisilaitoksen omille materiaalihallinnon sivuille. Hankintojen kaupallista osaamista on keskitetty laitoksen materiaalihallinnolle, joka hoitaa laitoksen kilpailutukset, sopimusasiat ja kalustehankinnat sekä ohjeistaa hankinnoissa.

6.4 Ideointipalaverin kehittämistoimenpiteiden kategorisointi

Ideointipalaverissa käsiteltiin kehittämistoimenpiteitä aihealueittain ja keskustelujen jälkeen niistä valittiin toimenpiteet, joita voidaan organisaatiossa edistää. Ideointipalaverissa todettiin, että suurin osa esitetyistä kehittämistoimenpiteistä olivat sellaisia, joita voidaan

toteuttaa välittömästi, muutama niistä vaatii jatkoselvittelyä ja kaksi kehittämistoimenpiteistä olivat sellaisia, joita ei toteuteta.

Valitut **kehittämistoimenpiteet** aihealueittain, joita **voidaan toteuttaa välittömästi**, olivat:

Johtaminen; hankintojen ohjaus sekä hankintastrategia

- Nostetaan hankintatoimen profiilia lisäämällä tiedottamista poliisilaitoksen sisällä hankinta-asioista (hankintasuunnittelu, Handi, ohjeet) ja kerrotaan tiistain aamupalavereissa tärkeimmistä hankintatoimen ajankohtaisista asioista.
- Lisätään verkostoyhteistyötä poliisihallinnon sisällä ja tutustutaan muiden poliisilaitosten toimintaan.
- Lisätään aktiivisuutta Poliisihallituksen suuntaan keskitetyllä rahoituksella hankittavien tuotteiden suhteen ja vaaditaan enemmän tietoa hyvissä ajoin tulevista hankinnoista.
- Varmistetaan tiedonkulku keskitetyllä rahoituksella hankittavista tuotteista poliisilaitoksen sisällä, erityisesti tieto hankintatiimille ja materiaalivastuuhenkilöille tuotevastuualueittain.

Organisointi; vastuu sekä hankintojen ohjeistus

- Päivitetään hankintaohje vastaamaan nykyistä toimintaa.
- Laaditaan Sinettiin materiaalihallinnon sivuille ajankohtaista – sekä ohjeet -osiot, joissa tiedotetaan ajankohtaisista asioista (hankintaohje, hyväksytyt hankintasuunnitelma, eri tuotteiden hankintaan liittyvä ohjeistus, sopimushallintatietoa).
- Järjestetään materiaalivastuuhenkilöille ja heidän esimiehille koulutus/infotilaisuus, avataan hankintasuunnittelun taustaa, merkitystä ja syitä, miksi hankinnat ovat tärkeää suunnitella ajoissa ja mihin kaikki vaikuttaa ja mitä tarkoittaa hankintavastuu.
- Keskitetään hankintatiimin tehtäväksi kaikki hankintapyyntöjen tiliöinnit (Handi ja poliisin tilausjärjestelmä), vapaa teksti -tilausten teko sekä hintatiedustelut ja tarjousvertailut substanssiasiantuntijoiden tukemana.
- Laaditaan hankintatiimin esittely kuvilla ja yhteystiedoilla Sinettiin hankintaohjeen julkaisun jälkeen.

Hankintasuunnittelu

- Käynnistetään hankintasuunnittelu mahdollisimman ajoissa kesällä ja varataan seurantakokoukset kalentereihin hyvissä ajoin.
- Pyydetään arviot hankittavista tuotteista vapaamuotoisemmin ja sijoitetaan tuotteet oikeisiin tuoteryhmiin hankintasuunnitelmassa hankintatiimin toimesta (oikea tuoteryhmä, oikea liikekirjanpidontili → parempi hankintaseuranta).
- Otetaan historia- ja tuotetietoa tietojärjestelmistä suunnittelun tueksi, hankintatiimi tukee tarvittaessa poliisilinjan suunnittelua.
- Pyritään suunnittelemaan kahden vuoden hankinnat kerralla tai ainakin merkitään seuraavalle vuodelle siirrettävät hankinnat jo valmiiksi seuraavan vuoden suunnitelmaluonnokseen.
- Keskustellaan saaduista hankintatoiveista ja päätetään niiden sijoittamisesta vuotuisen hankintasuunnitelmaan/priorisoinneista yhdessä toimintojen edustajien kanssa.
- Julkaistaan hyväksytyt hankintasuunnitelmat sinetissä materiaalihallinnon sivuilla.
- Tiedotetaan materiaalivastuuhenkilöille ja heidän esimiehillensä hyväksytystä hankintasuunnitelmasta tarkemmin (hyväksytyt >< esitetyt toiveet) ja määritetään määräaika hankintojen toteuttamiselle.
- Käydään läpi hyväksytyt hankintasuunnitelmat taloushallinnon kanssa hankintojen seurannan yhtenäisyyden takaamiseksi.

Hankintaseuranta

- Lisätään hankintojen toteuttamisen avoimuutta ja läpinäkyvyyttä → tiedotetaan enemmän ja markkinoidaan hankintatiimin palveluja.
- Kehitetään hankintojen seuranta hankintatiimissä mahdollisimman ketterästi toteutettavalla tavalla.
- Päivitetään hankintasuunnitelmaa vuoden aikana, mikäli isoja muutoksia ilmenee. Reagoidaan muutoksiin reaaliaikaisesti, eikä vasta joulukuussa.
- Syvennetään yhteistyötä taloushallinnon kanssa ja sovitaan hankinta/talousseurannan raportoinnin toteuttamisesta ja esittämisestä johdolle.
- Otetaan hankintojen sähköposti aktiivisempaan käyttöön → ohjataan lähettämään viestit yhteiseen sähköpostiin, ei kenenkään henkilökohtaiseen.
- Laaditaan pelisäännöt hankintatiimin yhteisten sähköpostien käsittelylle, jotta asioiden etenemistä on kaikkien helppo seurata yhteisessä sähköpostilaatikossa.

Valitut **kehittämistoimenpiteet** aihealueittain, jotka **vaativat lisäselvityksiä tai laajeman organisaation sisäisen käsittelyn**, olivat:

Johtaminen; hankintojen ohjaus sekä hankintastrategia

- Pyritään löytämään kustannussäästöjä esimerkiksi yhteiskilpailutuksista toisten poliisilaitosten kanssa.

Organisointi; vastuu sekä hankintojen ohjeistus

- Vahvistetaan hankintatiimin roolia ja resursseja tehokkuuden sekä parempien hintasäästöjen saavuttamiseksi. Muutetaan taloussihteerin (Kouvola) toimenkuva materiaalihallintosuunnittelijaksi ja sijoitetaan virka esikuntayksikköön ja lisätään taloussihteerin (Lappeenranta) roolia hankintatiimin avustavissa tehtävissä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 Tulosten arviointi, johtopäätökset ja pohdinta

Kehittämishankkeen tavoitteena oli löytää keinoja hankintaprosessin kehittämiseksi ja luoda selkeät toimintaohjeet erilaisten hankintojen toteuttamiseksi. Samalla tarkoitus oli kehittää hankintojen seuranta sekä yhtenäistää hankintojen toteuttamista organisaation jokaisessa yksikössä.

Kehittämishankkeen päätutkimuskysymykseen ”Miten hankintaprosessia voidaan kehittää kohdeorganisaatiossa?” vastaamiseksi asetettiin sitä tukevia alakysymyksiä, joiden kautta hankintaprosessia pyrittiin kehittämään.

1. Millä tavoin hankintoja suunnitellaan ja seurataan?
2. Millä tavoin hankintoja toteutetaan?
3. Miten hankintojen seuranta voidaan kehittää?
4. Mitä hankintoja voidaan keskittää volyymissäästöjen saavuttamiseksi tai hallinnan näkökulmasta?

Kehittämistoimenpiteiden määrittelyä varten tutustuttiin organisaation olemassa olevaan aineistoon sekä käytettävissä olevaan teoretiseen tietoon, jotka molemmat tukivat tutkimuksen toteuttamista. Tutkimusaineistoa kerättiin lisäksi hankintojen parissa työskenteleviltä organisaation asiantuntijoilta sekä tutustumalla kahden toisen poliisiyksikön hankintojen toteuttamiseen ja hankintojen seurantaan benchmarking-menetelmällä.

Teemahaastattelut soveltuivat hyvin tutkimusmenetelmäksi, koska vuorovaikutuksellisessa tilanteessa tutkija ja haastateltava pääsivät hyvin keskustelemaan eri teemoista ja hankintoihin liittyvistä asioista yleisesti. Haastatteluista sai arvokasta tietoa, joiden avulla hankintatoimea kokonaisuudessaan pystytään kehittämään eri osa-alueilla. Tutkija koki, että nimettömänä toteutetut haastattelut antoivat sekä tutkijalle että kehittämishankkeelle paljon hyödyllistä kokemusta ja tietoa hankintojen suunnittelusta, toteuttamisesta ja seurannasta.

Benchmarking-menetelmän hyödyntäminen soveltui erinomaisesti tavaksi hankkia tietoa toisilta poliisiyksiköiltä, jotka niin ikään suunnittelevat ja toteuttavat hankintoja perustuen Poliisihallituksen antamiin ohjeisiin ja määräyksiin. Benchmarking-vierailut olivat silmiä avaava kokemus ja niiden pohjalta oli hyvä esitellä kehittämissideoita, joita voitaisiin soveltaa myös kohdeorganisaatiossa. Samalla huomioitiin kuitenkin myös se, että kaikki valmiit toimintamallit eivät ole suoraan sovellettavissa oman organisaation toimintaan.

Kerättyä tutkimusaineistoa analysoitiin ja aineistokokonaisuudesta löytyi useita kehittämistoimenpiteitä, jotka esiteltiin ideointipalaverissa kohdeorganisaation hankinnoista vastaaville esimiehille. Tutkijalle jäi mielikuva, että esitettyihin kehittämistoimenpiteisiin suhtauduttiin positiivisesti ja niistä suurin osa todettiin toteuttamiskelpoisiksi. Ideointipalaverissa keskusteltiin kattavasti esitetyistä kehittämisideoista ja jokaiselle idealle määritettiin kategorisointiperustelut. Ideointipalaverissa päätettyjen kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen käynnistettiin syyskuussa 2020.

Johtaminen; hankintojen ohjaus ja hankintastrategia

Tutkimusaineistosta ilmenee, että hankintojen ohjaus tulee hallinnossa ylemmältä tasolta. Poliisihallitus ohjaa poliisiyksiköiden toimintaa. Hankintatoimen järjestämistä ei kuitenkaan ole huomioitu Poliisihallituksen ja kohdeorganisaation tulostavoitteissa juuri ollenkaan. Poliisihallitus koordinoi valtakunnallisesti hankintoja ja toteuttaa yhteishankintoja poliisiyksiköille. Hankintojen valtakunnallinen keskittäminen nähtiin strategisesti tärkeänä, joskin hankinnoista tiedottaminen ei tutkimuksen mukaan ole riittävää.

Kehittämistoimina sovittiin, että poliisilaitoksen hankintatoimen roolia kasvatetaan hankintatoimen ajankohtaisten asioiden tiedottamisen lisäämisellä ja otetaan aktiivisempi rooli verkostotyöskentelyssä sekä muiden poliisilaitosten että Poliisihallituksen suuntaan. Tiedottamisella ja tiedonkulun varmistamisella poliisilaitoksen sisällä parannetaan hankintojen ohjausta. Lisäksi selvitettäviin kehittämistoimenpiteisiin kirjattiin kustannussäästöjen löytäminen yhteiskilpailutusten kautta muiden poliisilaitosten kanssa.

Organisointi; vastuu sekä hankintojen ohjeistus

Haastattelujen perusteella hankintojen keskittäminen poliisilaitoksen hankintatiimille koettiin hyvänä kehittämistoimenpiteenä, kuitenkin nähtiin tärkeänä se, että substanssiosaaminen tuotealueittain säilyy asiantuntijoilla eri yksiköissä. Edellytyksenä nousi esiin myös byrokratian vähentäminen ja kiireellisiin hankintoihin reagointi nopealla aikataululla. Hankintatehtävien keskittäminen edesauttaa hankintaosaamisen syventämistä hankintatiimissä, mikä osaltaan vapauttaa substanssiasiantuntijoiden työaika ydintehtäviin. Haastatteluiden perusteella voidaan myös todeta, että hankintatiimillä on tunnistettu rooli kustannusten hallinnassa ja säästöjen aikaansaamisessa. Keskittäminen ja hankintatiimin työtehtävien ja roolin kasvattaminen tosin edellyttävät hankintatiimin resurssien lisäämistä, koska nykyisillä resursseilla työtehtävien lisääminen ei tämän tutkimuksen mukaan ole mahdollista.

Hankintojen ohjeistamisen suhteen esiin nousi ohjeiden hajanainen sijainti eri järjestelmissä. Lisäksi yhtenä isona asiana todettiin poliisilaitoksen hankintaohjeen sisältävän vanhentunutta ja puutteellista tietoa.

Hankintojen organisoinnin, vastuukysymysten sekä ohjeistuksen suhteen toteutettiin kehittämistoimenpiteitä syksyn 2020 aikana. Poliisilaitoksen hankintaohje päivitettiin ja se astui voimaan 1.11.2020. Hankintaohjeen päivittämisessä huomioitiin uudet tilaamisen menettelyt, uusi poliisin varustekortti, materiaalihallinnon muuttuneet ohjeistukset sekä määritettiin hankintatiimin rooli ja tehtävät. Hankintaohjeen mukaisesti poliisilaitoksen hankintatiimille keskitetään materiaalihallinnon ydintoiminnot, vastuu kalusto-, varuste- ja tarvikeryhmien ja palveluiden tilaus- ja hankintaprosesseista, ohjeistuksesta ja neuvonnasta. Hankintaohjeen liitteeksi laadittiin hankintaprosessin kuvaus, jolla pyrittiin selkeyttämään hankintojen toteuttamista (LIITE 3). Lisäksi hankintatiimin tehtäväksi keskitetään kaikki hankintapyyntöjen tiliöinnit poliisin tilausjärjestelmässä ja HANDI-järjestelmässä.

Tiedottamista lisätään kautta linjan ja hankintaohjeen voimaantulon jälkeen uudesta ohjeesta tiedotettiin henkilöstölle Sinetissä, jossa se myös julkaistiin liitteineen. Materiaalihallinnon sivuille Sinetissä luodaan vuoden 2020 loppuun mennessä informatiivisia osioita ajankohtaisista asioista sekä voimassa olevista ohjeistuksista ja sopimushallinnasta, jotta kaikki hankintoja varten laaditut asiakirjat olisivat helposti hankintoja toteuttavien henkilöiden löydettävissä.

Hankintasuunnittelu

Hankintojen suunnittelua ohjaa valtion hallinnon ohjeistukset ja määräykset. Poliisihallinnossa tarkemmat ohjeet antaa ja aikataulun määrittää Poliisihallitus. Tutkimusaineiston mukaan poliisilaitosten hankintasuunnittelu noudattaa samaa kaavaa; hankintatarpeita kootaan eri puolilta poliisilaitosten yksiköitä ja asiantuntijoilta. Hankintatarpeista neuvotellaan yhdessä ja hankintasuunnitelman laadintaa koordinoidaan poliisilaitoksen hankinnoista vastaavassa yksikössä. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että eroavaisuuksia on hankintasuunnittelun, hankintasuunnitelman mukaisten hankintojen toteuttamisen ja niiden seurannan suhteen. Tutkimuksessa mukana olleilla poliisiyksiköillä vastuuta on jaettu yksikön hankintaryhmille tai materiaalivastuuhenkilöille, jotka vastaavat oman tuoteryhmänsä hankintabudjetista, määrärahan käytöstä ja seurannasta.

Tutkimusaineiston mukaan Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella hankintasuunnittelua on toteutettu Poliisihallituksen antamien ohjeiden ja aikataulun mukaisesti. Haastatteluissa ilmeni, että hankintasuunnittelua olisi hyvä käynnistää jo hyvissä ajoin ja näin ollen antaa eri yksiköiden asiantuntijoille enemmän aikaa suunnittelulle. Lisäksi yhteistyön merkitys

sekä hankintojen läpinäkyvyyden ja avoimuuden lisääminen nousivat tärkeiksi asioiksi hankintasuunnittelun kehittämisessä.

Hankintasuunnittelua kehitettiin vuoden 2021 hankintasuunnittelun käynnistyessä syyskuussa 2020. Hankintatarpeita pyydettiin poliisilaitoksen eri yksiköistä vapaamuotoisella lomakkeella (LIITE 4) ja hankintatiimin tehtäväksi jäi sijoittaa hankintatarpeet oikeisiin tuoteryhmiin Hankintasuunnittelu-excelissä. Samalla pyydettiin priorisoimaan yksikön hankintatarpeet sekä suunnittelemaan hankintatarpeita jo vuodelle 2022.

Hankintasuunnitelma hyväksytään joka vuosi alkuvuodesta, jonka jälkeen se julkaistaan henkilöstölle Sinetissä poliisilaitoksen sisäisillä intranet-sivuilla. Hankintasuunnitelman käsittelystä sovittiin, että hyväksytystä hankintasuunnitelmasta tiedotetaan tuotekohtaisesti tarkemmin jokaista hankintatarpeen esittänyttä yksikköä. Hyväksytyille hankinnoille määrätään samalla ajankohta, mihin mennessä ne tulisi olla toteutettuna. Tällä estetään hankintojen toteuttamisen kasaantuminen loppuvuoteen, mikä on aikaisempina vuosina aiheuttanut yllättäviä hankintamäärärahojen ylityksiä. Lisäksi sovittiin, että hyväksytty hankintasuunnitelma käydään yhdessä taloushallinnon kanssa läpi hankintojen seurannan yhtenäisyyden takaamiseksi.

Hankintaseuranta

Tutkimuksen mukaan hankintaseurantaa toteutetaan osana talousseurantaa suuremmassa mittakaavassa. Toteutettujen hankintojen pienimuotoisempaa seurantaa toteutetaan eri puolilla kohdeorganisaatiota hankintavastuuhenkilöiden toimesta, jotka seuraavat omien tuoteryhmiensä hankintoja. Hankintaseuranta ja hankinnoista raportointi johdon päätöksenteon tueksi nähtiin tärkeänä tehtävänä, jotta mahdollisiin poikkeamiin voidaan reagoida.

Hankintojen seurannasta sovittiin, että hankintojen seuranta -mallia kehitetään hankintatiimissä mahdollisimman kevyesti toteutettavalla tavalla excel-pohjaisena. Seurantataulukkoa kehitetään vuoden 2020 lopulla edellisen mallin pohjalta (LIITE 5). Seurantataulukoon kirjataan seurattavat hyväksytyt hankinnat liikekirjanpilotileittäin. Hankintojen toteutuksista seurataan vuoden 2021 aikana ja jokainen toteutunut hankinta kirjataan taulukkoon. Reaaliaikaista seurantaa toteuttaa poliisilaitoksen hankintatiimi.

Yhteenveto

Tämän kehittämishankkeen lopputuloksena tehdyt toimenpiteet hyödyttävät kohdeorganisaatiota. Uudistettu hankintaohje hankintaprosessikaavioineen selkeyttää hankintojen toteuttamista koko organisaatiossa ja yhtenäistää toimintatapoja. Yhtenäiset toimintatavat, hankintatiimin vahvistettu rooli, hankintoihin liittyvien ohjeiden selkeä sijainti sekä

hankintasuunnittelun uudistaminen kaikki osaltaan parantavat hankintojen toteuttamista Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella.

Kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin siltä osin, että hankintaprosessi saatiin määritettyä yksinkertaiseksi ja selkeäksi sekä erilaisten hankintojen ohjeistusta lisättiin. Hankintaprosessista laadittiin tarkoituksella mahdollisimman yksinkertainen laajan käyttöönottamisen edistämiseksi. Hankintojen seurannan kehittäminen osoittautui haastavaksi erilaisten tietojärjestelmien asettamien haasteiden takia ja seurantaan luotiin manuaalisesti toteutettava malli. Manuaalinen raportointi ja seuranta eivät ole tarkoituksenmukaisia keinoja, mutta tässä kehittämishankkeessa saatujen tietojen perusteella ainoa vaihtoehto seurannan suorittamiseksi. Käytössä oleviin tietojärjestelmiin tai niiden lukumäärään ei tämän tutkimuksen mukaan ole mahdollista vaikuttaa.

Hankintojen strateginen rooli ja hankintojen merkitys kustannusten alentamisessa ovat asioita, joita kohdeorganisaatiossa tulisi korostetusti tuoda esiin. Tässä tutkimuksessa saatujen tietojen perusteella näyttää siltä, että hankinnat nähdään pelkästään tukitoimintona, eikä niiden strategista roolia tai niiden merkittävyyttä ole riittävästi sisäistetty. Hankintojen strateginen johtaminen on kokonaisuus ja osa organisaation toimintaa, jota johdetaan tietoperusteisesti riittävillä resursseilla ja hankintaosaamisella (Valtiovarainministeriö 2020b, 5). Valtionhallinnossa on viime vuosina hankintojen toteuttamista digitalisoitu ja tehostettu, mikä edellyttää oikeanlaista osaamista sekä osaamistason ylläpitoa. Hankintatehtävien keskittämisellä voidaan osaamisen kehittäminen turvata ja sitä kautta saavuttaa kustannussäästöjä hankintojen avulla.

Riittävän osaamisen arviointi, palveluiden kehittäminen ja oikea tilannearvion tekeminen vaativat kaikki tietoa päätöksenteon tueksi. Tavoitteena on se, että tieto ja organisaation älykkyys ilmenevät yhteisenä ajatteluna ja vuorovaikutuksella tuotetaan parempaa älykkyyttä. Tietoa jaetaan kaikille, jotka sitä tarvitsevat. (Virtanen & Stenvall 2014, 102–103, 120, 122.) Tässä tutkimuksessa saatujen tietojen perusteella kohdeorganisaation hankintojen johtamista voidaan tietojohdamisen keinoin kehittää ja sitouttaa hankintoja toteuttavat henkilöt tavoittelemaan yhteisiä päämääriä ja tavoitteita. Tietojohdamisessa kyse on myös oikeasta asenteesta ja sen tulisikin olla osa jokapäiväistä työskentelyä, hiljaisen tiedon ja kokemusten jakamista ja sitä kautta parhaiden käytänteiden laajempaa soveltamista. Kirjalliset ohjeistukset eivät yksistään riitä, vaan yhteisöllinen tekeminen, toimiva kommunikaatio, yhdessä oppiminen ja hiljaisen tiedon jakaminen ovat keinoja, joilla saadaan aikaan yhtenäistä laadukasta toimintaa ja ihmiset sitoutettua yhteiseen tekemiseen. Valtiovarainministeriön (2020b, 5–7) julkaisemassa kansallisessa julkisten hankintojen strategiassa todetaan, että organisaatioiden tulee edistää strategisten tavoitteiden saavuttamista

hankintojen avulla, kehittää hankintaosaamista laajasti ja johtaa hankintoja tietoperusteisesti.

Kehittämishankkeen tuloksia ja kehittämisehdotuksia voivat hyödyntää muut samankaltaiset organisaatiot, kuten toiset poliisiyksiköt. Yksinkertaistettu ja selkeä hankintaprosessi on siirrettävissä oman organisaation toimintaan. Muut yksittäiset kehittämistoimenpiteet ovat muiden organisaatioiden hyödynnettävissä, mikäli lähtötilanne on samankaltainen tämän tutkimuksen kohdeorganisaation kanssa.

7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Eettisyys

Tutkimustyössä tutkijan tulee vastata sekä tutkimuksen eettisyydestä että luotettavuudesta. Eettisesti hyvän tutkimuksen edellytys on hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattaminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 23–23.) Toiminnan eettisyyden varmistamiseksi tässä kehittämishankkeessa, on kohdeorganisaation kanssa solmittu toimeksiantosopimus. Ja koska opinnäytetyön tekeminen lisäksi edellyttää poliisin aineistoon tutustumista ja sen esittämistä tutkimustuloksissa, on tutkimuslupa kohdeorganisaation aineistoon haettu ja myönnetty lokakuussa 2019. Opinnäytetyö ei sisällä henkilötietoja eikä salassa pidettävää tietoa. Mikäli luottamuksellista tai salassa pidettävää tietoa olisi tullut esiin tutkimuksen toteuttamisen aikana, kyseinen tutkimusaineisto olisi suojattu ja käsitelty Poliisin salassa pidettävien tietoaineistojen käsittely -määräyksen mukaisesti ja rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle.

Tutkimuksen eettinen näkökulma huomioitiin myös asiantuntijahaastatteluissa pyytämällä kaikilta haastateltavilta suostumus haastattelun tekemiseen sekä lupa haastattelun taltioimiselle myöhempää purkamista ja analysointia varten. Haastateltavat olivat kaikki ennestään tuttuja tutkijalle, mikä osaltaan teki haastattelutilanteiden tunnelmasta avoimen ja luotettavan. Lisäksi haastattelut toteutettiin nimettömänä. Tutkijalle ei jäänyt tunnetta, että jostain olisi jätetty kertomatta. Toimintatutkimusta tekevä tutkija on parhaimmillaan aktiivinen vaikuttaja, joka voimaannuttaa muita ihmisiä, käynnistää muutoksen ja rohkaisee ihmisiä kehittämään asioita paremmiksi (Heikkinen ym. 2006, 19–20). Hyvään haastattelutekniikkaan kuuluu haastattelijan neutraali asenne riippumatta haastateltavan vastauksista. Toimintatutkimuksessa tutkijan tulee kuitenkin osallistua tutkimukseen aktiivisena jäsenenä. (Kananen 2014, 96–97.) Tässä tutkimuksessa tutkija ei oman virkansa ja työkokemuksensa takia pystynyt täysin välttämään ottamasta kantaa asiantuntijahaastattelujen keskusteluihin. Kananen (2014, 97) mukaan tutkijan kannanotot voivat johtaa siihen, että haastateltavan vastaukset ohjautuvat haluttuun suuntaan eli aineisto vinoutuu. Tutkija

uskoo, että tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat uskalsivat esittää omat mielipiteensä halutessaan jo pelkästään sen takia, että he ovat työskennelleet kohdeorganisaatiossa tutkijaa pidemmän ajan. Asiantuntijahaastatteluissa kertynyt äänitetty aineisto ja literointiaineisto säilytetään tutkijan toimesta kuusi kuukautta opinnäytetyön valmistumisesta, jonka jälkeen se hävitetään.

Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monilla erilaisilla kriteereillä. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia eli mittaustulosten toistettavuutta. Toinen tutkimuksen arvioinnissa käytettävä termi on validius, joka tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Laadullisessa tutkimuksessa reliabelius ja validius voivat olla hankala todentaa, mutta laadullisen tutkimuksen luotettavuutta eheyttää tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta kaikissa tutkimusvaiheissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.) Kananen (2014, 33, 134) toteaa, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on yleistämisen sijaan toiminnan kohteena olevan ilmiön muuttaminen ja toimintatutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan aina tulosten, tutkimusmenetelmien ja tiedonkeräämisen riittävän tarkan dokumentoinnin kautta.

Tutkimustulosten luotettavuuden arvioimiseksi tulee opinnäytetyön vaiheet dokumentoida ja tehdyt valinnat perustella. Tarkka dokumentaatio hankkeen aikana mahdollistaa ratkaisun ja tulosten jäljittämisen. (Kananen 2015, 112–115.) Tutkimuksen validiteetti eli oikeellisuus varmistettiin tutkimuskysymysten huolellisella määrittämisellä ja tutkimusaineiston hankintametodien sekä tutkimuksen kohderyhmän tarkalla suunnittelulla, jonka pohjana oli tutkimuksen tietoperusta. Lisäksi tutkimuksen raportoinnissa tulosten, tutkimusmenetelmien ja tiedonkeruun suhteen on pyritty kertomaan tutkimuksen vaiheet tarpeeksi tarkalla tasolla tulosten luotettavuuden takaamiseksi. Tutkimusraportti sisältää aitoja lainauksia nimettöminä toteutetuista asiantuntijahaastatteluista paljastamatta kuitenkaan haastateltavien henkilöllisyyksiä. Kananen (2014, 135) mukaan tutkimustulosten luetuttaminen tutkittavilla vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Tämän kehittämishankkeen lopputuotoksena syntyneen Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen hankintaohjeen laadinnassa oli mukana asiantuntijahaastatteluissa haastateltuja henkilöitä. Ennen hankintaohjeen esittelyä johdolle sitä käytiin yhteisesti läpi ja sovittiin sen käyttöönottoaikataulusta. Johdon hyväksynnän jälkeen hankintaohje julkaistiin organisaation sisäisillä intranet-sivuilla. Kokonaisuutta arvioiden voidaan todeta, että kerätty tutkimusaineisto mittasi tutkittavaa aihetta melko hyvin, tosin joidenkin yksittäisten kysymysten tarpeellisuutta olisi voinut pohtia enemmän.

7.3 Tulevat tutkimus- ja kehittämiskohteet

Tässä kehittämishankkeessa onnistuttiin kehittämään kohdeorganisaation hankintaprosessia, lisäämään ohjeistusta ja kehittämään hankintasuunnittelua sekä hankintojen seuranta. Jatkokehittämiskohteiksi jää hankintojen strategisen johtamisen kehittäminen, hankintatiimin kehittäminen, tulosten seuranta ja arviointi. Hankintaprosessin tarkempi prosessikuvaus tehtäväkuvauksineen on myös yksi kehittämiskohde tulevaisuudessa.

Koska toimintatutkimukselle ominaista on muutoksen syklinen eteneminen, tulee uuden toimintatavan toimivuutta havainnoida määrätyn ajan kuluttua, jotta saadaan käsitys muutoksen onnistumisesta. Havainnoinnin, tiedon analysoinnin sekä toiminnassa mukana olleiden kokemusten avulla toiminnan onnistumista mitataan ja tarvittaessa muokataan. Uusi kehittämisen sykli käynnistyy sitä kautta. (Salonen ym. 2017, 40.) Osa kehittämistoimenpiteistä jää toteutettavaksi tämän kehittämishankkeen valmistumisen jälkeen ja niiden toteutumisen seuranta varten on syytä laatia oma aikataulunsa. Koska tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli löytää keinoja hankintaprosessin kehittämiseksi ja luoda samalla selkeät toimintaohjeet hankintojen toteuttamiseksi, olisi tärkeää arvioida uuden hankintaohjeen ja ohjeistusten toimivuutta. Mittaaminen voitaisiin toteuttaa kyselytutkimuksella joko hankintoja toteuttaville henkilöille tai koko henkilöstölle vuoden kuluttua, kun hankintaohjeen ja hankintaprosessin ohjeistuksen mukaisesti on toimittu pidemmän aikaa ja prosessin jatkuvaa oppimista on tapahtunut pidemmällä aikavälillä.

Tietojen keräämisen ja mittareiden avulla voidaan kehittää hankintatoimen strategista johtamista. Mittaamisen edellytyksenä on tarkoituksenmukaisten mittareiden kehittäminen. Toimiva tavoitteissa onnistumisen mittari olisi esimerkiksi ohjainten määrä verrattuna järjestelmien kautta toteutettuihin ostotapahtumiin. Mittarilla saataisiin arvokasta tietoa hankintojen tilasta ja se antaisi edellytyksiä puuttua haasteisiin. Tällaisen mittarin käyttäminen edellyttäisi järjestelmien ketteriä raportointitoimintoja, joita tämän tutkimuksen aikana ei ole tutkittu. Mikäli raportointi on työlästä, sitä ei ole kannattavaa toteuttaa.

Hankintaprosessin operatiivisten kustannusten vähentäminen voisi olla sellainen mittari, jonka käyttöönottoa kannattaa tulevaisuudessa harkita. Mittari edellyttää mahdollisuutta hakea ja suodattaa järjestelmistä tietoa analysointia varten. Prosessikustannusten laskeminen on mahdollista, kun hankintoja tekevä henkilöstö on vakiintunutta ja tekee niitä asioita, joita toimenkuvaan kuuluu. Kiinnostavaa olisi lisäksi tarkastella, onko volyymissäästöjä onnistuttu saavuttamaan tai onko hankintojen hallinnointi helpompaa hankintojen keskittämisen myötä.

LÄHTEET

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.

Babbie, E. 2001. The Practice of Social Research. Twelfth Edition. Belmont, California, USA: Wadsworth/Cengage Learning.

Castillo, L. & Cazarini, E. 2014. Integrated model for implementation and development of knowledge management. Knowledge Management Research & Practice 12, 145–160.

Dalkir, K. 2011. Knowledge Management in theory and practice. London: The MIT Press.

Eskola, S., Kiviniemi, E., Krakau, T. & Ruohoniemi, E. 2017. Julkiset hankinnat. Helsinki: Alma Talent Oy.

Friman, S. 2017. Hankintatoimen prosessit. Valtiokonttori [viitattu 14.6.2020]. Saatavissa: <https://www.handi.fi/materiaalipankki/prosessit/>

Fteimi, N. 2015. Analyzing the Literature on Knowledge Management Frameworks: Towards a Normative Knowledge Management Classification Schema. ECIS 2015 Completed Research Papers. Paper 51. [viitattu 18.10.2020]. Saatavissa: https://aisel.aisnet.org/ecis2015_cr/51/

Galletta, A. 2012. Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond: From Research Design to Analysis and Publication. NYU Press. [Viitattu 29.2.2020]. Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.saimia.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=07232f22-23ec-4168-9a82-306292e107ed%40sessionmgr4007&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=575563&db=e000xww>

HAUS Kehittämiskeskus Oy. 2019. Tiedoista tekoihin -koulutus [viitattu 16.3.2020]. Saatavissa eOppivan sisäisiltä koulutussivuilta: <https://www.eoppiva.fi/koulutukset/tiedosta-tekoihin>

Heikkinen, H. L. T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa: Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–38.

Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa: Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 79.

- Heikkinen, H. L. T. 2018. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa: Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus, 215–230.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hong, J. & Stähle, P. 2005. The coevolution of knowledge and competence management. International Journal of Management Concepts and Philosophy. Vol. 1 (2), 129 – 145. [Viitattu 19.10.2020]. Saatavissa: [10.1504/IJMCP.2005.007926](https://doi.org/10.1504/IJMCP.2005.007926)
- Huuhka, T. 2019. Tehokkaan hankinnan työkalut. 5. uudistettu painos. Helsinki: Books on Demand.
- Höysti, I. 2013. Hankintojen strateginen johtaminen poliisihallinnossa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Tampere.
- Hämeen poliisilaitos. 2019. Hämeen poliisilaitoksen materiaalihallinto ja hankinnat POL-2019-47024 [viitattu 24.6.2020]. Saatavissa Poliisin intranetissä: <https://sinetti.poliisi.fi/o/hame/halek/Sivut/Handi.aspx>
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Itä-Suomen poliisilaitos. 2020. Itä-Suomen poliisilaitoksen hankinnat POL-2020-2484 [viitattu 30.7.2020]. Saatavissa Poliisin intranetissä: <https://sinetti.poliisi.fi/o/itsu/ohjeet/ohjekirjasto/ItSuomen%20ohjekirjasto/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fo%2Fitsu%2Fohjeet%2Fohjekirjasto%2FItSuomen%20ohjekirjasto%2FMateriaalihallinto%20%28hankinnat%29%2FHankintam%C3%A4%C3%A4r%C3%A4ys%2015%2E1%2E2020%20%2D%2031%2E12%2E2022&FolderCTID=0x012000A4D8CB2A0D1F6B49957C40B5F9A56F39&View={1B1A6A7A-D797-42EA-80D7-BE00762B06FA}&InitialTabId=Ribbon%2EDocument&VisibilityContext=WSSTabPersistence>
- Jalonen, H., Laihonon, H. & Lönnqvist, A. 2012. Tietojohtaminen osaksi kunnan strategista johtamista. Hallinnon Tutkimus 2/2012, 138–147.
- JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2002. JHS 152 Prosessien kuvaaminen [viitattu 6.3.2020]. Saatavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152>

Kaakkois-Suomen poliisilaitos. 2015. Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen hankintaohje POL-2015-1576 [viitattu 3.3.2020]. Saatavissa Poliisin intranetissä:

<https://sinetti.poliisi.fi/o/kasu/ohjeet/Sivut/Hankintaohje-ja--suunnitelma-2015.aspx>

Kaakkois-Suomen poliisilaitos. 2020a. Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen esittely [viitattu 29.2.2020]. Saatavissa Poliisin intranetissä:

<https://sinetti.poliisi.fi/o/kasu/halek/viestinta/Sivut/default.aspx>

Kaakkois-Suomen poliisilaitos. 2020b. Materiaalihallinto [viitattu 16.3.2020]. Saatavissa Poliisin intranetissä:

<https://sinetti.poliisi.fi/o/kasu/halek/materiaalihallinto/Sivut/default.aspx>

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto – Automaation aika. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja 185.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja 212.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja 262.

Karlöf, B. & Östblom, S. 1993. Benchmarking – Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Kontio, A., Kronström, S., Kumlin, A. & Mäki, L. 2017. Julkiset hankinnat: käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2017. Principles of Marketing, Global Edition. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

Kurki, P. 2019. Keskitetyn hankinnan organisointi. YAMK-opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu, Teknologiosaamisen johtaminen. Tampere. [Viitattu 21.10.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019052110853>

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatukeskus.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Teknolohiateollisuuden julkaisuja 2/2009. Espoo: Teknolohiateollisuus Oy.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V., Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.

Lintula, R. 2015. Lean Six Sigma on prosessien systemaattista ja tuloshakuista kehittämistä! Aalto University Professional Development [viitattu 18.9.2020]. Saatavissa: <https://www.aalto.fi/aalto-leaders-insight/2015/lean-six-sigma-on-prosessien-systemaattista-ja-tuloshakuista-kehittamista-osa-1>

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. [Viitattu 19.9.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ttv-201012131381>

Matheson, D. & Matheson, J. E. 2001. Smart Organizations Perform Better. Research Technology Management. Vol. 44 (4). 49–54. [Viitattu 16.3.2020]. Saatavissa: <https://doi.org.ezproxy.saimia.fi/10.1080/08956308.2001.11671442>

Mäkinen, K. 2019. Julkisten hankintojen tavoitteet - mitä ne ovat ja miksi niitä pitää pohdita? PTC Services Oy [viitattu 31.5.2020]. Saatavissa: <https://ptcs.fi/julkisten-hankintojen-tavoitteet-mita-ne-ovat-ja-miksi-niita-pitaisi-pohdita/>

Määttä, K. & Voutilainen, T. 2017. Julkisten hankintojen sääntely. Helsinki: Kauppakamari.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.

Nonaka, I. 2007. The knowledge – Creating company. Harvard Business Review. Vol. 7 (July-August), 162 – 171. [Viitattu 10.10.2020]. Saatavilla: <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>

Poliisi. 2020a. Poliisin esittely [viitattu 3.7.2020]. Saatavissa Poliisin intranetissä: <https://sinetti.poliisi.fi/valtakunnallinen/halek/viestinta/Sivut/Poliisin-esittelyaineisto.aspx?RootFolder=%2Fvaltakunnallinen%2Fhalek%2Fviestinta%2FPoliisilaitosten%20aluekartat%2FPoliisilaitosten%20aluekartat%20suomeksi&FolderCTID=0x0120005B7A33234028F243BD683A2E977FF7AD&View={A626FE8D-ED4C-4814-88A8-5383884B694C}>

Poliisi. 2020b. Poliisin materiaalikeskus [viitattu 9.1.2020]. Saatavissa: https://www.poliisi.fi/poliisihallitus/poliisin_materiaalikeskus

Poliisi. 2020 c. Poliisin esittely [viitattu 29.2.2020]. Saatavissa Poliisin intranetissä: <https://sinetti.poliisi.fi/valtakunnallinen/halek/viestinta/Sivut/Poliisin-esittelyaineisto.aspx>

Poliisihallitus. 2019. Poliisin materiaalihallinto ja hankinnat POL-2018-14824 [viitattu 29.2.2020]. Saatavissa Poliisin intranetissä: <https://sinetti.poliisi.fi/valtakunnallinen/ohjeet/ohjekirjasto/Sivut/12.%20Materiaalihallinto/Muut%20asiat/Poliisin%20materiaalihallinto%20ja%20hankinnat.aspx>

Poliisihallitus. 2020. Poliisin sähköinen hankintakäsikirja [viitattu 7.3.2020]. Saatavissa Poliisin sisäisellä sharepoint-sivustolla: https://neukkari.poliisi.fi/poliisi2/hankintakäsikirja/_layouts/15/start.aspx#/SitePages/Kotisivu.aspx

Raudasoja, J. & Johansson, M-L. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Helsinki: WSOYpro.

Rosholm, T. 2015. Hankintatoimen kehittäminen. Case: Fimea. YAMK-opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Kuopio. [Viitattu 7.6.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201503313732>

Ryynänen, I. 2017. Hankintajärjestelmän palveluhankintamallien kehittäminen. YAMK-opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu, Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Helsinki [Viitattu 21.10.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201703052927>

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Tampere: Turun ammattikorkeakoulu. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108.

Sisäministeriö. 2018. Sisäasiainhallinnon hankintaohje. Helsinki: Sisäministeriö. [Viitattu 1.11.2020]. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160461/3%202018%20Sisaasiainhallinnon%20hankintaohje.pdf>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Tuominen, K. 2016. Introducing Benchmarking. Turku: Oy Benchmarking Ltd. [Viitattu 29.2.2020]. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=4883137&query=benchmarking#>

Valtiovarainministeriö. 2016a. Valtion hankintojen digitalisoinnin toteutusohjelma [viitattu 27.1.2020]. Saatavissa: <https://vm.fi/hanke?tunnus=VM047:00/2016>

Valtiovarainministeriö. 2016b. Hankintatoimen kehittämishankkeen loppuraportti: Tulokset sekä toimenpide- ja kehittämisehdotukset. Helsinki: Valtiovarainministeriö. [Viitattu 2.2.2020]. Saatavissa:

https://vm.fi/documents/10623/1169934/Hankintatoimen+kehitt%C3%A4mishankkeen+lopPURAPORTTI+6_2016.pdf/3d83c259-b478-4040-8195-6e56f8157222

Valtiovarainministeriö. 2017. Valtion hankintakäsikirja 2017. Helsinki:

Valtiovarainministeriö. [Viitattu 2.2.2020]. Saatavissa: <https://vm.fi/julkaisu?pubid=20801>

Valtiovarainministeriö. 2019. Hankintojen suunnittelu – ohje hankintojen suunnitteluun.

Helsinki: Valtiovarainministeriö. [Viitattu 14.6.2020]. Saatavissa:

<https://vm.fi/documents/10623/2291459/Hankintasuunnitteluohje%202020.pdf/f061c6ab-a3d9-31aa-151e-6bf8ea271aff>

Valtiovarainministeriö. 2020a. Suomen julkisten hankintojen tilannekuva [viitattu

28.9.2020]. Saatavissa:

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162171/VM_2020_25.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valtiovarainministeriö. 2020b. Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020 [viitattu

18.9.2020]. Saatavissa:

<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162418/Kansallinen%20julkisten%20hankintojen%20strategia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Van Weele, A. 2014. Purchasing and supply chain management, 6th edition. Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum

LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET

Haastattelukysymykset

JOHTAMINEN

Hankintojen ohjaus

Miten hankintatoimen järjestäminen on huomioitu tulostavoitteissa?

Miten hankintatoimi on kytketty taloudenohjaukseen?

Miten hankintoihin liittyvien määrärahojen käyttöä seurataan?

Miten hankintasuunnittelun toteuttamista ohjataan?

Hankintastrategia

Miten valtion hankintastrategia huomioidaan poliisin hankintatoimessa?

Miten hankintoja koordinoidaan valtakunnallisesti?

Miten hankintatoimen johtamiseen liittyviä asioita voisi edelleen kehittää?

ORGANISOINTI

Vastuu

Onko hankintatoimelle määritetty vastuutaho ja miten?

Kuka ja mistä vastaa?

Onko vastuut jaettu selkeästi?

Ketkä suorittavat hankintoja?

Onko joitain tavara-/palveluhankintoja keskitetty johonkin tiettyyn yksikköön tai henkilölle tehtäväksi?

Pitäisikö hankintoja keskittää enemmän?

Miten hankintaosaamista ylläpidetään?

Hankintojen ohjeistus

Miten hankintojen toteuttamista ohjeistetaan?

Onko erilaisten hankintojen toteuttamisen ohjeistus selkeää?

Missä ohjeistus sijaitsee?

Noudatetaanko nykyistä ohjeistusta?

Miten hankintatoimen organisointiin liittyviä asioita voisi edelleen kehittää?

HANKINTASUUNNITTELU JA -SEURANTA

Hankintasuunnittelu

Miten hankintatarpeet kootaan?

Mitä hankintasuunnitelma sisältää?

Saako tietojärjestelmistä dataa hankintasuunnittelun tueksi?

Hankintojen seuranta

Miten hankintojen toteuttamista seurataan?

Kuka vastaa seurannasta?

Raportoidaanko hankinnoista johdolle?

Miten hankintojen suunnitteluun ja seurantaan liittyviä asioita voisi edelleen kehittää?

LIITE 2 BENCHMARKING

BENCHMARKING-kysymykset

Hankintasuunnittelu ja -seuranta

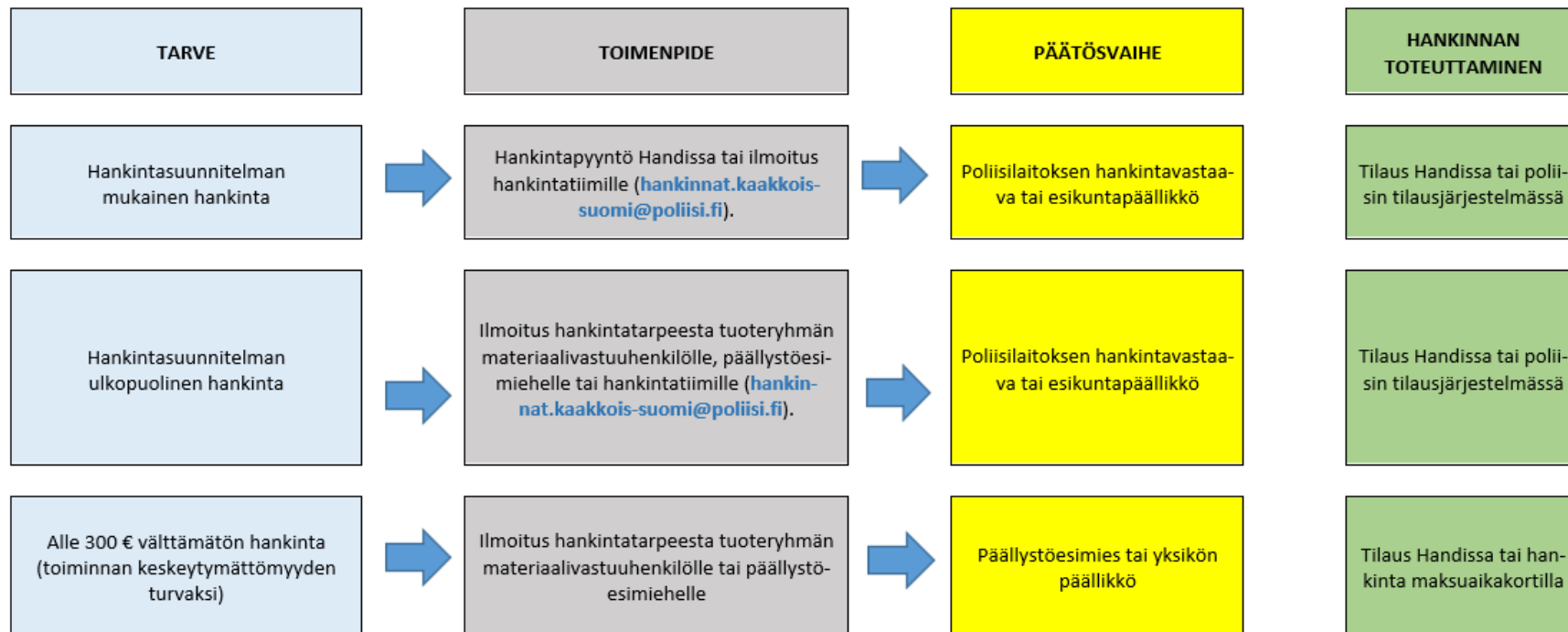
1. Ketkä osallistuvat hankintasuunnitelman laadintaan?
2. Kerätäänkö tietoa poliisilaitoksen eri yksiköistä/henkilöiltä?
3. Saako eri tietojärjestelmistä (Handi, Kieku, Poliisin tilausjärjestelmä) riittävästi tietoa hankintasuunnittelun tueksi?
4. Kuka raportteja ottaa?
5. Miten hankintasuunnitelman mukaisten hankintojen toteuttamista seurataan euroissa/tuoteryhmittäin/LKP-tileittäin?
6. Seurataanko hankintasuunnitelman ulkopuolisten hankintojen toteuttamista, euroissa/tuoteryhmittäin/LKP-tileittäin/projektikohtaisesti?
7. Onko seurantaan laadittu ohjeistusta?
8. Jos seurantaa tehdään, miten usein se tapahtuu?
9. Jos seurantaa tehdään, kuka seurantaa toteuttaa?
10. Raportoidaanko johdolle toteutuneista hankinnoista?
11. Miten usein johdolle raportoidaan ja kenen toimesta?
12. Jos raportoinnin tuloksena huomataan jotain poikkeavaa, miten siihen reagoidaan?

Hankintojen toteuttaminen

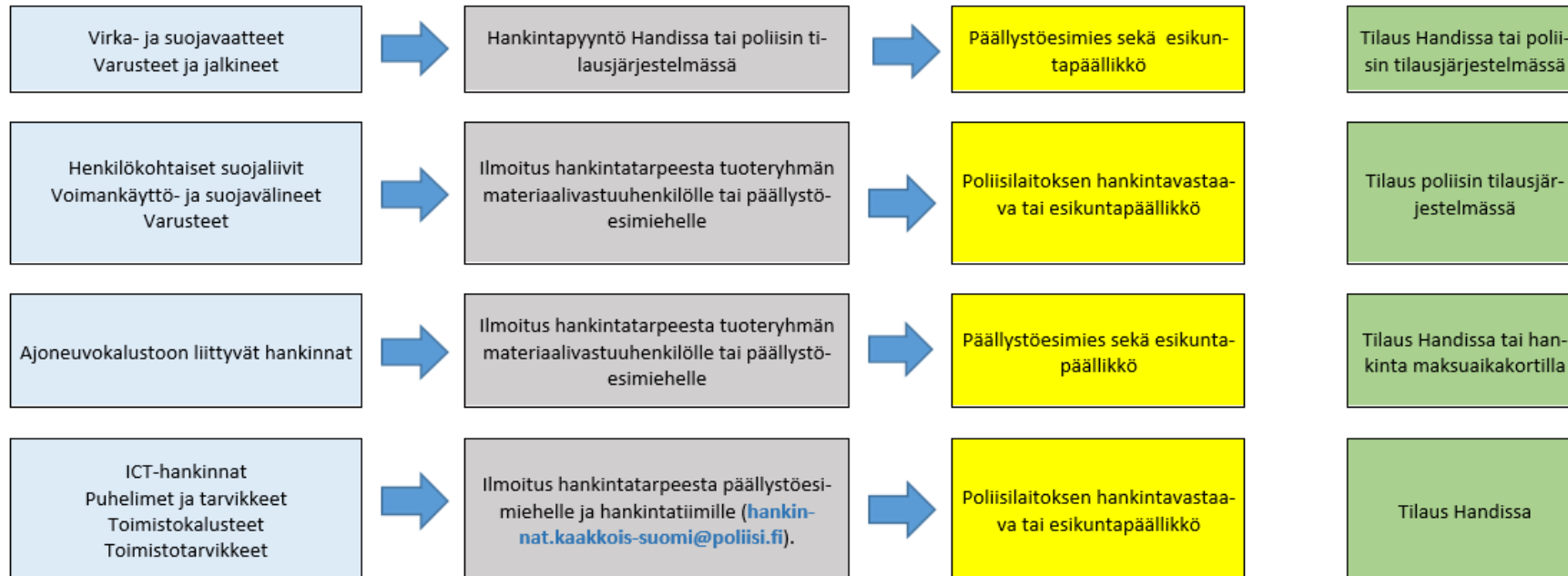
13. Kuka hankintoja (=tilauksia) saa tehdä?
14. Onko hankintavastuuhenkilöitä määritetty tuoteryhmittäin vai jollain muulla jaottelulla? 15. Miten hankintasuunnitelman ulkopuolisia hankintoja toteutetaan? Kuka saa tehdä ja miten?
16. Miten hankintasuunnitelman mukaisia hankintoja toteutetaan? Kuka saa tehdä ja miten?
17. Onko hankintaprosessi (hankintaesityksestä laskuun) kuvattu/määritelty jossakin; kuten hankintaohjeessa, Sinetissä?
18. Onko hankintojen toteuttamista (=tilausten tekeminen) ohjeistettu? Jos on, miten?
19. Missä ohjeet säilytetään?
20. Noudatetaanko ohjeistusta?

21. Oletteko saaneet palautetta ohjeiden sisällöstä, niiden löytämisestä tms.?
22. Onko tilausjärjestelmien (Handi, poliisin tilausjärjestelmä) käyttö selkeää?
23. Onko joitain hankintoja keskitetty esimerkiksi hankintatiimin tehtäväksi? Miksi?
24. Miten substanssiasiantuntijuus (tuotteittain/tuoteryhmittäin) varmistetaan?
25. Onko hankintojen keskittäminen hyväksi havaittu toimintatapa?
26. Pitäisikö enemmän hankintoihin liittyviä toimintoja keskittää vai hajauttaa eri puolille yksikköä tehtäviksi?
27. Miten hankintaosaamista ylläpidetään?
28. Järjestetäänkö sisäistä koulutusta hankintoihin, tilaamiseen, handiin tms. liittyen?

LIITE 3 HANKINTAPROSESSIN KUVAUS



ERIKSEEN OHJEISTETUT HANKINNAT



LIITE 4 HANKINTAESITYSLOMAKE

Huom! Palautus viim. 16.10.2020: hankinnat.kaakkois-suomi@poliisi.fi

Yksikkö	
Esittäjä	

HANKINTASUUNNITTELU 2021

Tuote	Käyttötarkoitus/käyttäjärhmä	Määrä	Yksikköhinta (alv 0 %)	Yhteensä	Toimittaja
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	

0,00 €

HANKINTASUUNNITTELU 2022

Tuote	Käyttötarkoitus/käyttäjärhmä	Määrä	Yksikköhinta (alv 0 %)	Yhteensä	Toimittaja
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	
				0,00 €	

0,00 €

LIITE 5 HANKINTOJEN SEURANTA

[LKP-tilin numero ja nimi]

					Hyväksytyt hankinnat	Hankintapvm	Hankinnan arvo € (alv 0 %)	Hankinnan tekijä
G220	Tähtäimet ja asetarvikkeet			0,00 €		06.05.2020	0,00 €	
S628	Optiset laitteet	122092	OPTINEN LAITE	0,00 €		22.04.2020	0,00 €	
						11.05.2020	0,00 €	
S630	Kamerat ja välineet	122079	KAMERAT JA OBJEKTIIVIT	0,00 €		01.07.2020	0,00 €	
G315	FX-aseet ja tarvikkeet			0,00 €		30.04.2020	0,00 €	
						30.03.2020	0,00 €	
S601	Erikoistarvikkeet ja laitteet	120271	ERIKOISVÄLINE MUUT	0,00 €		05.05.2020	0,00 €	
V102	Seulonta-alkometrit ja tarvikk	122445	SEULONTAALKOMETRI	0,00 €		17.04.2020	0,00 €	
						28.08.2020	0,00 €	
V246	Tarkkuusalkometrit & tarvikkeet			0,00 €		28.08.2020	0,00 €	
							0,00 €	
V122	Muut liikenteenvalvontavälineet			0,00 €		12.06.2020	0,00 €	
						20.04.2020	0,00 €	
V245	Virve ja tarvikkeet	122091	VIRVE LAITTEET JA TARVIKKEET	0,00 €		28.05.2020	0,00 €	
V401	Työasemat			0,00 €			0,00 €	
V402	Tulostimet ja monitoimilaitt.			0,00 €			0,00 €	
V403	Mobiililaitteet ja puhelimet	120196	TABLETTI TIETOKONE	0,00 €		15.05.2020	0,00 €	
V403	Mobiililaitteet ja puhelimet	122065	PUHELIN	0,00 €			0,00 €	
						17.04.2020	0,00 €	
V405	Audiovisuaaliset laitteet	122045	TV JA VIDEONEUVOTTELULAITTEET	0,00 €			0,00 €	
V120	Muu tekn. erikoiskalusto	121070	MUU TEKNINEN ERIKOISKALUSTO	0,00 €		18.09.2020	0,00 €	
Y109	Kalusteet						0,00 €	
Y999	Muut arvoltaan väh. kon, kal							
				<u>0,00 €</u>				
					<u>0,00 €</u>			