

Tuula Haapiainen

**PROSESSIKUVAUSTEN MERKITYS
JOKAPÄIVÄISESSÄ TYÖSSÄ**
Onko hankintaprosessin kuvauksesta hyötyä?

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma

Joulukuu 2009



MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU


Mikkeli University of Applied Sciences

SISÄLTÖ


1	JOHDANTO.....	1
2	PROSESSIT	2
2.1	Prosessiajattelu.....	2
2.2	Prosessiluokittelu	3
2.3	Prosessin kuvaaminen.....	4
2.4	Prosessikuvaukset osana MAMK:n laadunvarmistusta	5
2.5	Prosessikuvausten merkitys henkilöstön jokapäiväiseen työhön.....	6
3	ASIANHALLINTA JA PROSESSIT	7
3.1	Hyvä tiedonhallintatapa.....	7
3.2	Hyvä asianhallintatapa	7
3.3	Asianhallinnan näkökulma – asianhallintajärjestelmä MAMK:ssa	9
4	HANKINTAPROSESSI	10
4.1	Hankintalainsäädäntö	11
4.2	Hankintaprosessi hankintalain näkökulmasta.....	11
4.3	Hankintaohjeistus MAMK:ssa	14
4.4	Hankintaprosessin kuvaaminen MAMK:ssa.....	16
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	18
5.1	Tutkimusmenetelmät	19
5.2	Tutkimusaineisto	19
6	MAMK:N HANKINTAPROSESSI	20
6.1	Tutkimustulokset	20
6.2	Tutkimustulosten analysointi ja tulkinta.....	32
6.2.1	Hankintaprosessin ja ohjeistuksen tunnettuus.....	33
6.2.2	Hankintaprosessin tukipalveluiden riittävyys	33
6.2.3	Hankintaprosessin ongelmatilanteet.....	34
6.2.4	Asianhallinnan sisäistäminen hankintaprosessissa.....	35
6.2.5	Kehittämisideat	35
6.3	Asiantuntijakeskustelut tutkimustulosten analysoimiseksi.....	36
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET	37
8	PÄÄTÄNTÖ.....	39

LÄHTEET	41
LIITTEET	

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU <small>Mikkeli University of Applied Sciences</small>	Opinnäytetyön päivämäärä 7.12.2009				
Tekijä(t) Tuula Haapiainen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalous, taloushallinto				
Nimeke Prosessikuvausten merkitys jokapäiväisessä työssä. Onko hankintaprosessin kuvauksesta hyötyä?					
Tiivistelmä Mikkelin ammattikorkeakoulussa (MAMK) prosessikuvaukset ovat osa laadunvarmistusta. Prosesseja on kuvattu Mikkelin ammattikorkeakoulussa jo yli 10 vuoden ajan. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää prosessikuvausten vaikuttavuutta henkilöstön jokapäiväiseen toimintaan yhden monimutkaisimman prosessin, hankintaprosessin, kautta. Keskeisiä kysymyksiä olivat, tunteeko henkilökunta hankintaprosessin, onko lainsäädäntö ja hankintaohjeistus tuttu, onko prosessikuvaus työkalu jokapäiväisen työn näkökulmasta, miten asianhallinta on sisäistetty kyseisessä prosessissa sekä mitä ehdotuksia henkilöstöllä on hankintaprosessin kehittämiseksi. Tutkimus toteutettiin lokakuussa 2009 kyselytutkimuksena ja siihen liittyvinä asiantuntijakeskusteluina. Kysely lähetettiin 40:lle Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilökuntaan kuuluvalle, joiden katsottiin toimenkuvansa puolesta osallistuvan organisaation hankintatoimintaan. Lomakkeessa käytettiin suljettuja kysymyksiä, minkä lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus vapaaseen tekstiin. Kyselyn tuloksia tarkasteltiin tilastollisesti ja tuloksia analysoitiin hankintaprosessin ja sen ohjeistuksen tunnettuudesta, tukipalveluiden riittävydestä, prosessin ongelmatilanteista, asianhallinnan sisäistämisestä prosessissa. Kyselyyn saatiin vastauksia 17, joten vastausprosentti oli 42,5. Tutkimuksen tulosten mukaan henkilöstö kokee, että hankintaprosessin kuvaamisesta on apua päivittäisessä työssä. Hankinta-asioiden asiantuntemuksen, erityisesti tarjouspyyntöjen laatimista toivottiin keskitettävän yhdelle ihmiselle organisaatiossa. Ohjeistuksen selkiyttämistä sekä dokumentoinnin ja koulutuksen tehostamista toivottiin myös selkeästi lisää. Tutkimus antoi paljon arvokasta tietoa hankintaprosessin ja sen kuvauksen tunnettuudesta, käyttökelpoisuudesta ja käyttötavoista samoin kuin asianhallinnasta hankintaprosessissa. Tutkimus nosti esiin monia haasteellisia vaiheita hankintaprosessissa ja näihin haasteisiin löydettiin myös kyselyn ja asiantuntijakeskusteluiden kautta kehittämisehdotuksia.					
Asiasanat (avainsanat) prosessi, asianhallinta, hankinta					
Sivumäärä 43 s. + liitteet 5 s.	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">Kieli</td> <td style="width: 33%;">URN</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">suomi</td> <td style="border: none;">URN:NBN:fi:mamk-opinn200939198</td> </tr> </table>	Kieli	URN	suomi	URN:NBN:fi:mamk-opinn200939198
Kieli	URN				
suomi	URN:NBN:fi:mamk-opinn200939198				
Huomautus (huomautukset liitteistä)					
Ohjaavan opettajan nimi Terttu Liimatainen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Mikkelin ammattikorkeakoulu				

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<p>Date of the bachelor's thesis</p> <p>7 December 2009</p>
<p>Author(s)</p> <p>Tuula Haapiainen</p>	<p>Degree programme and option</p> <p>Business Management</p>	
<p>Name of the bachelor's thesis</p> <p>The meaning of process descriptions in daily work. Is the purchasing process description useful?</p>		
<p>Abstract</p> <p>At the Mikkeli University of Applied Sciences (MUAS) process descriptions are a part of quality assurance. Processes have been described at MUAS since more than 10 years. The purpose of this bachelor's thesis was to clarify the impact of process descriptions in the daily work of the personnel through one of the most complex processes, the purchasing process. The core questions were, if the personnel was familiar with the purchasing process, if the purchasing jurisdiction and guidelines were known, if the process description was a tool from the perspective of the daily work, and how case management was adapted in this mentioned process and what kind of development ideas the personnel had regarding the purchasing process.</p> <p>The study was carried out in October 2009 as a questionnaire survey and through related expert discussions. The questionnaire was sent to 40 people in the MUAS were expected by their positions to deal with purchasing issues in the organization. The questionnaire consisted of closed questions, but the respondents also had the possibility to write free-form text. The results of the survey were contemplated statistically and the result were then analyzed in terms of purchasing process and the familiarity with its guidelines, the adequacy of the support services, problem situations in the process and the incorporation of case management into this purchasing process. 17 replies were received, ie 42,5 % of the respondents.</p> <p>According to the results of the survey the personnel felt that the purchasing process description was of use in their daily work. They expressed the wish to centralize the expertise at purchasing issues on one person in the organization, especially regarding the drafting of tenders. Also, further clarification of guidelines and the development of documentation and training were clearly requested.</p> <p>The study gave a lot of precious information about the purchasing process and the recognition, usefulness and the ways of using its description – as well as the role of case management in the purchasing process. The study pointed out many challenging phases in the purchasing process. Also development ideas to tackle these challenges were found through the questionnaire and the expert discussions.</p>		
<p>Subject headings, (keywords)</p> <p>Process, case management, purchasing</p>		
<p>Pages</p> <p>43 + 5 pages annexes</p>	<p>Language</p> <p>Finnish</p>	<p>URN</p> <p>URN:NBN:fi:mamk-opinn200939198</p>
<p>Remarks, notes on appendices</p>		
<p>Tutor</p> <p>Terttu Liimatainen</p>	<p>Bachelor's thesis assigned by</p> <p>Mikkeli University of Applied Sciences</p>	

1 JOHDANTO

Tutkimusaiheen valinta lähti liikkeelle prosessiajatteluun liittyvästä kiinnostuksestani ja sen soveltamisesta omassa organisaatiossani, Mikkelin ammattikorkeakoulussa (MAMK). Organisaation keskeiset prosessit on tunnistettu ja kuvattu suhteellisen perusteellisesti, mutta niiden suhdetta henkilöstön jokapäiväiseen toimintaan ei ole tutkittu. Prosessikuvausten vaikuttavuus on siis kyseenalaista. Tämä tutkimus pyrkii lähtemään ilman ennako-olettamuksia tutkimaan kuvausten vaikuttavuutta yhden monimutkaisimman prosessin, hankintaprosessin, kautta. Oman työni kannalta erityinen mielenkiintoni kohdistuu asianhallinnan näkökulmaan.

Näin tutkimusongelma muodostui seuraavanlaiseksi:

Miten hankintaprosessin kuvaus ja siihen liittyvä ohjeistus vaikuttaa henkilöstön jokapäiväisessä työssä ja erityisesti prosessiin liittyvässä asianhallinnassa?

Keskeisiä kysymyksiä tutkimusongelman selvittämisen kannalta ovat seuraavat:

- Tunteeko henkilökunta hankintaprosessin?
- Onko hankintalainsäädäntö tuttu?
- Onko hankintaohjeistus tuttu?
- Onko prosessikuvaus työkalu jokapäiväisen työn näkökulmasta?
- Miten asianhallinta on sisäistetty ko. prosessissa?
- Mitä ehdotuksia henkilöstöllä on hankintaprosessin kehittämiseksi?

Perustieto tutkimusongelman selvittämiseksi kerätään kyselytutkimuksella. Kyselytutkimuksen suorittaminen on tietoinen tutkimuksen menettelytavan valinta. Se mahdollistaa suhteellisen suuren otoksen hankintaprosessiin osallistuvista henkilöistä ja tutkimuksen läpiviemisen sotkematta pahemmin henkilöstön päivittäistä haastavaa työrytmiä.

Teoriaosuudessa luvussa 2 kerrotaan, mitä prosessiajattelu tarkoittaa, selvitetään prosessiluokitteluun ja kuvaamiseen liittyviä keskeisiä käsitteitä ja merkitystä. Luvussa 3 selvitetään, miten asiakirjahallinto ja prosessit liittyvät toisiinsa sekä otetaan kantaa asianhallinnan näkökulmasta. Luku 4 tarkastelee tutkimuksen kohteena olevaa hankintaprosessia sekä teorian näkökulmasta että Mikkelin ammattikorkeakoulun hankintaprosessin ohjeistusta ja menettelytapoja. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutukseen

liittyen tutkimusmenetelmiä sekä kerrotaan tämän tutkimuksen menetelmästä. Kuudes muodostaa empiirisen osan, jossa käydään läpi ja analysoidaan tutkimus ja sen tulokset. Seitsemännessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja toimenpidesuositukset. Viimeisessä luvussa tehdään lyhyt katsaus opinnäytetyön herättämiin ajatuksiin tekijässä.

2 PROSESSIT

”Prosessit muodostavat rataverkon, jossa junat voivat turvallisesti ajaa ja pitää aikataulunsa” (Laamanen ym. 2003, 71). Hyvin osuvasti ja ytimekkäästi sanottu, sillä hyvin toimivat ja hallitut prosessit ovat organisaation menestymiselle ja kehittämiselle sekä elinvoimaisuudella avainasioita. Myös henkilöstön näkökulmasta ajateltuna sujuvat työprosessit ovat tärkeitä, jopa niin tärkeitä, että ne vaikuttavat mielestäni työhyvinvointiin.

Yksi organisaation toimintatapojen arvioinnin kohteena oleva alue johtajuuden, strategian ja suunnittelun, henkilöstön sekä kumppanuuksien ja resurssien lisäksi ovat prosessit. Edellä mainitut alueet määrittelevät, mitä organisaatio tekee ja miten hyvin se suoriutuu tehtävistään. (Yhteinen arviointimalli, CAF 2006, 8.)

2.1 Prosessiajattelu

Mikä on prosessi? Prosessi on tapahtumasarja, ja englanniksi sen määritelmä kuuluu: ”a series of actions or operations concluding to an end, or as a set of gradual changes that lead toward a particular result” (The Oxford English Dictionary 1999, 812). Kyseessä on siis sarja toimia jonkin erityisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Kaikkea työtä, jota teemme, voimme kutsua prosessiksi. Prosessi on tapahtumasarja: ensin tehdään jotakin, sitten jotakin muuta, ja sitten onkin valmista. Työ on tehty. Prosessi siis muodostuu vaiheista. (Pesonen 2007, 129.)

Kun jotakin tehdään, tekemiselle on syynsä. Halutaan saada aikaan jotakin. Tästä ilmenee jo kaksi prosessin pääasiaa:

1. Jotakin pitää saada aikaan eli prosessissa syntyy tulos, prosessin tuote.
2. Joku haluaa osalliseksi tästä syntyneestä tuloksesta eli prosessin tuloksella on asiakas.

Prosessin toimiessa prosessiin menee sisään ns. syöte (input), ja prosessissa ovat jo valmiina sisällä resurssit. Kun syöte ja resurssit yhtyvät oikealla tavalla, syntyy prosessin tulos tai tuotos (output). Yhtymistä voidaan kutsua myös sanalla ”tempu”. Eli lyhyesti: input → tempu → output. (Pesonen 2007, 129.)

2.2 Prosessiluokittelu

Prosessit ovat luonteeltaan erilaisia. Niistä voidaan siten käyttää erilaisia nimityksiä.

Ydinprosessit ovat sellaisia prosesseja, jotka ovat yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen. Ne alkavat ulkoisesta asiakkaasta ja päättyvät ulkoiseen asiakkaaseen. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat myynti- tai vastaavat asiakasprosessit, tuotanto- ja toimitusprosessit sekä tuotekehitysprosessit.

Tukiproessit ovat luonteeltaan organisaation sisäisiä prosesseja. Niillä ei ehkä ole suoraa kontaktia ulkoiseen asiakkaaseen, vaan prosessin asiakas on organisaation sisällä. Mutta tämäkin prosessi alkaa asiakkaasta, sisäisestä asiakkaasta, ja päättyy sisäiseen asiakkaaseen. Tukiproessit tukevat ydinprosesseja niiden toiminnassa ja auttavat niitä onnistumaan.

Kolmas termi on **avainprosessit**. Avainprosesseihin kuuluvat kaikki ydinprosessit ja osa tukiprosesseista. Tukiprosesseista otetaan ne, jotka ovat ehdottoman tärkeitä toiminnan kannalta, joiden ”tötkkiessä” koko organisaatio yskii. Tällaisia elintärkeitä tukiprosesseja voivat olla esimerkiksi tietohallinnon prosessit.

Kullakin prosessilla on ”omistajansa”. Se tarkoittaa, että joku henkilö on vastuussa prosessista. Vastuu tarkoittaa, että hän seuraa ja kehittää prosessia niin, että se tuottaa oikean lopputuloksen tehokkaasti ja tuottavasti. Prosessinomistaja voi olla yksi henkilö tai prosessinomistaja voi olla ryhmä, tiimi. (Pesonen, 2007, 131-132.)

2.3 Prosessin kuvaaminen

Kehittämistyön mahdollistamiseksi prosessi on kuvattava. Prosessin kuvaaminen ei ole itsetarkoitus, vaan se helpottaa prosessin kulun ymmärtämistä ja osoittaa kehittämiskohteita. Kuvauksen vaikeus viestii usein todellisen prosessin liiallisesta monimutkaisuudesta. Kuvauksen perusteella myös mittareiden tunnistaminen ja vastuiden määrittäminen on usein helpompaa. Kuvaamisella saavutetaan lisäksi seuraavia hyötyjä:

- toimintojen väliset vastuualueet selkiytyvät
- sisäinen työnjako tarkentuu
- tarpeettomien toimintojen karsiminen helpottuu
- uusien työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu
- ongelmien havaitseminen ja ratkaiseminen helpottuu.

Prosessin kuvaaminen saattaa tarkentaa prosessin rajojen määrittelyä ja jopa edellyttää, että rajat määritellään uudelleen. Prosessin kuvauksessa ongelmallinen tekijä on kuvauksen tarkkuus. Hyvin tarkassa kuvauksessa ongelmana on kuvaamisen työläys ja kokonaisuuden hämärtyminen. Liian yleisluonteisessa kuvauksessa puolestaan ei mennä konkreettisen toiminnan tasolle, jolloin kehittämismahdollisuuksia on vaikea havaita. Prosessin kuvaaminen tulisi tehdä niin, että jokaisen prosessin aikana suoritettavan tehtävän pitäisi näkyä kuvauksessa. Kaikkien prosessiin keskeisesti osallistuvien resurssien kuten henkilöiden ja järjestelmien tulisi näkyä kuvauksessa. (Kvist ym. 1995, 77.)

Prosessien kuvausten tulisi myös palvella prosessiajattelun varsinaista päämäärää eli organisaation toiminnan tehostamista esimerkiksi kustannusten leikkaamisena tai palvelun/tuotteen laadun parantamisena. (Andersson ym. 2005, 650, 654.) Yksi tutkimuksenkin hyväksi havaittu tapa kehittää prosesseja ja niiden kuvauksia oppivan organisaation näkökulmasta on prosesseihin liittyvän osaamisen kuvaaminen. (Vakola 2000, 829). Tämä tarkoittaa organisaation prosesseihin liittyvien toimien kuvaamisen niihin vaadittavan osaamisen näkökulmasta.

Kansainvälisen tutkimuksen mukaan 92 % organisaatioista kuvaa ydinprosessinsa erilaisina prosessikuvauksina ja 82 % myös tukiprosessinsa. Usein nämä kuvaukset liittyvät organisaatioiden laatujärjestelmiin. Mm. ISO 9001:2000 laatujärjestelmästandardi vaatii kaikkien organisaation merkittävien prosessien kuvauksen. (Ungan 2006, 401.)

2.4 Prosessikuvaukset osana MAMK:n laadunvarmistusta

MAMK tavoittelee toiminnassaan jatkuvaa laadun parantamista. Tähän organisaatio pyrkii laatujärjestelmän avulla. Laatujärjestelmän kehitystyö aloitettiin 1991 ja ensimmäinen laatukäsikirja julkaistiin 1997. MAMK:n laatujärjestelmän on sertifioinut korkeakoulujen arviointineuvosto (KKA). Laatujärjestelmän keskeiset osiot on kuvattu oheisessa kuviossa. (Mikkelin ammattikorkeakoulun laatukäsikirja, 2008.)



KUVA 1. Mikkelin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä

Prosessikuvaukset ovat osa laatujärjestelmää. MAMK:n prosessit on jaettu ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosesseja ovat koulutus, tutkimus- ja kehitystoiminta ja palvelut. Tukiprosesseja ovat toiminnanohjaus- ja henkilöstöprosessit, kirjasto- ja tietopalvelut, kv-palvelut, opiskelijapalvelut sekä viestintäpalvelut. Prosessikuvaukset on kehitetty yhteistyössä henkilöstön kanssa. Prosessikuvaukset ovat laatujärjestelmän toteuttava osio. Näin ollen niiden pitäisi olla organisaation päivittäisen toiminnan keskeisiä ohjaavia elementtejä. Prosesseja on kuvattu MAMK:ssa jo yli 10 vuoden ajan. Prosessien kuvaaminen liittyy laajemmin laatuajatteluun ja ammattikorkeakoulujen palkitsemiseenkin. Mikkelin ammattikorkeakoulun tavoitteesta laadullisessa mielessä kirjoitetaan seuraavasti:

”Mikkelin ammattikorkeakoulun tavoitteena on toiminnan laadun parantaminen. Hyvä laatu saavutetaan kehittämällä ammattikorkeakoulun koulutustoiminnan, tutkimus- ja kehitystyön, palvelutoiminnan sekä tukipalvelujen laatua kohti erinomaisuutta. Tähän pyritään käyttämällä laatujärjestelmää niin, että ammattikorkeakoulun päätöksenteko ja toiminnan parantaminen perustuu entistä selkeämmin laadunvarmistusjärjestelmän systemaattisesti tuottamaan tietoon.” (MAMK-info 2009.)

”Laadukas toiminta on Mikkelin ammattikorkeakoulun kilpailutekijä. Laatujärjestelmä on suunniteltu ja toteutettu niin, että laadun ylläpito ja parantaminen integroituu ammattikorkeakoulun ja sen eri yksiköiden toimintaan. Toiminnan laadun arviointiin ja kehittämiseen valitaan tehokkaita, taloudellisia ja henkilöstöä sekä opiskelijoita laadun parantamiseen motivoivia toimintamalleja ja menettelyjä. Laatutyössä noudatetaan avoimuutta ja luotettavuutta.” (MAMK-info 2009.)

2.5 Prosessikuvausten merkitys henkilöstön jokapäiväiseen työhön

Tässä tutkimuksessa tutkitaan prosessikuvausten merkitystä henkilöstön jokapäiväisessä työssä. Lähtökohtaisesti organisaation laatustrategian mukaan näiden kuvausten merkitys organisaation toiminnan toteutuksessa pitäisi olla merkittävä. Prosessikuvaukset osana laatujärjestelmää ovat henkilökunnan saatavilla sisäisen tietoverkon, Staffin, kautta. Tämä koskee kuitenkin vain osaa prosesseista ja mm. hankintaprosessin kuvaus löytyy vain yhteisestä levytilasta, (I:/talous/prosessit/hankinta 2008), johon pääsy on vain hallinnon henkilöstöllä. Prosessit on kuvattu vuokaavioina. Henkilöstön perehtymiseen kuuluu itsenäisesti tutustua heidän kannaltaan keskeisimpiin prosesseihin.

Prosessin toteuttamista valvoo prosessin omistaja, joka useimmissa tapauksissa MAMK:ssa on tulosityksikön johtaja (koulutusjohtaja tai yksikön johtaja). Hänellä on apunaan jokaiseen tulosityksikköön nimetty laatuvaastaava. Koko organisaation tasolla laatutyötä koordinoi oman tehtävänsä ohella laatupäällikkö. Prosessien toteuttamisesta raportoidaan vuosittaisissa laaturaporteissa, jotka julkaistaan MAMK:n julkisilla verkkosivuilla. Prosessit päivitetään tarpeen mukaan. Päivityksistä päätetään laatutiimissä.

3 ASIANHALLINTA JA PROSESSIT

Sitä osaa tietohallinnosta, joka ohjaa Mikkelin ammattikorkeakoulun toiminnassa tarvittavien tietojen ja asiakirjojen tuottamista, vastaanottamista, käsittelyä, säilytysarvon määrittystä ja tallentamista kutsutaan asiakirjahallinnoksi. Asiakirjahallintoa voidaan pitää organisaation toimintaedellytysten turvaajana ja samalla tärkeänä osana organisaation pääomaa. Asianhallinta ja prosessit liittyvät toisiinsa siten hyvin merkittävällä tavalla.

3.1 Hyvä tiedonhallintatapa

Hyvä tiedonhallintatapa on toimintatapa, johon kuuluu toiminnan korkea taso ja hyvä laatu. Hyvän laadun vaatimus koskee ennen kaikkea hallinnon käsittelemiä asiakirjoja ja tietoja. Näiltä vaadittavia ominaisuuksia ovat käytettävyys ja saatavuus, eheys ja virheettömyys sekä luottamuksellisuus. Asiakirjojen ja tietojen laatu varmistetaan hallintotoiminnan ja tietojärjestelmien avulla. Hallintotoiminnan korkean tason tunnusmerkkejä ovat lainmukaisuus, suunnitelmallisuus, huolellisuus, avoimuus ja luottamuksellisuus. Hyvä tiedonhallintatapa toteutuu, jos henkilöstö osaa ja on motivoitunut sitä toteuttamaan. Hyvän tiedonhallintatavan tulee olla osa jokaisen organisaatiossa työskentelevän henkilön normaalia toimintaa. (Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 11/2000.)

Viranomaisen toiminnasta vuonna 1999 annetussa laissa hyvästä tiedonhallintatavasta todetaan näin: hyvän tiedonhallintatavan luomiseksi ja toteuttamiseksi tulee huolehtia asiakirjojen ja tietojärjestelmien sekä niihin sisältyvien tietojen asianmukaisesta saatavuudesta, käytettävyydestä ja suojaamisesta sekä eheydestä ja muusta tietojen laatuun vaikuttavista tekijöistä. Hyvää tiedonhallintatapaa tulee toteuttaa pitämällä luetteloa käsiteltäviksi annetuista ja otetuista sekä ratkaistuista ja käsitellyistä asioista tai muutoin huolehtia siitä, että sen julkiset asiakirjat ovat vaivattomasti löydettävissä. (Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999.)

3.2 Hyvä asianhallintatapa

Hyvä tiedonhallintatapa edellyttää, että viranomaisen on pidettävä luetteloa käsiteltäviksi annetuista ja otetuista sekä ratkaistuista ja käsitellyistä asioista tai muutoin huolehdittava siitä, että sen julkiset asiakirjat ovat vaivattomasti löydettävissä. (Laki viranomaisen

toiminnan julkisuudesta 621/1999.) Edellä mainitusta säännöksestä johtuen viranomaisen on järjestettävä asianhallinta suunnitellusti ja tehokkaasti, jotta asiankäsittelyn kulun seuranta olisi helppoa ja tietoa käsittelyyn otetuista asioista saataisiin tarvittaessa nopeasti. Perinteisestihän asioiden käsittelyn kulkua on seurattu diaarin avulla. Diaari on vireillä olevista asioista ylläpidettävä kirjanpito, jossa jokainen asia saa oman järjestysnumerosa. Diaariin merkittävät tiedot kattavat asian koko elinkaaren. Diaariin merkitään asian vireille tulo, suoritettut toimenpiteet, vaikkapa välitoimenpiteinä lähetetyt selvitys- ja lausuntopyynnöt sekä lopputoimenpiteet kuten päätöksen tiedoksiantopäivä. (Voutilainen 2007, 61 - 62.)

Asiakirjahallinnon ja arkistotoimen oppikirjassa *Arkistot yhteiskunnan toimiva muisti* todetaan, että rekisteröinti on keskeinen asiakirjahallinnollinen toiminto, jonka merkitys on korostunut sähköisten tietojärjestelmien kuten asiankäsittelyjärjestelmien sekä sähköisen asioinnin ansiosta. Yleistermi rekisteröinti kattaa sekä diarioiden eli **kirjaamisen** että muut rekisteröinnin lajit. Rekisteröinnillä tarkoitetaan organisaation käsittelemien asioiden ja niihin liittyvien asiakirjojen sekä niiden käsittelyvaiheiden merkitsemistä rekisteriin. (Lybeck ym. 2006, 39 – 40.)

Kirjaaminen palvelee sekä asiakasta että jokapäiväistä toimintaa. Se helpottaa asiakirjojen järjestämisessä, jäljittämisessä, alkuperäisyyden ja eheyden todentamisessa sekä tilasto- ja suoritettietojen saamisessa. Kirjaaminen auttaa hyvän tiedonhallinnan periaatteiden toteuttamisessa, tiedonhaun nopeuttamisessa, asiakirjojen käsittelyvaiheiden ja päätöksenteon prosessin seurannassa, julkisuusperiaatteiden toteuttamisessa, oikeusturvan varmistamisessa ja tiedonkulussa. Kirjaaminen helpottaa asiakirjojen lajittelua, jakelua, arkistointia, seulontaa sekä toimii arkistohakemistona. (Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999 § 18.)

Rekisteröinnin avulla Lybeckin mukaan (Lybeck ym. 2006, 39 – 40.) on saavutettavissa useita hyötyjä. Asioiden käsittelyä voidaan seurata, mikä palvelee sekä ulkoista että sisäistä tietopalvelua, rekisteröinnillä edistetään julkisuusperiaatteen toteutumista, sillä asiakirjarekisteristä käyvät ilmi vireillä olevat ja olleet asiat ja niiden käsittelyvaiheet. Edelleen rekisteröinnillä voidaan osoittaa asiakirjan saapuminen ja saapumisajankohta, mikä taas varmistaa asiakkaan oikeusturvan niissä tapauksissa, joissa asiakirja, kuten esimerkiksi tarjous on jätettävä määräaikaan mennessä. Asiakirjarekistereistä saadaan lisäksi tilasto- ja suoritettietoja, joita voidaan hyödyntää toiminnan suunnittelussa. Asia-

kirjarekisteri toimii myös siihen merkittyjen asiakirjojen hakemistona niiden koko elinkaaren ajan.

Hyvän asianhallintatavan vaatimusta voidaan toteuttaa tunnistamalla toiminnasta sellaiset toiminnallisuudet, jotka koskevat asiankäsittelyä. Tämän tunnistamisen jälkeen voidaan laatia kuvaus asiankäsittelyprosessista. Tunnistetut prosessit kuvaavat tietyn asian käsittelyn kulkua asian vireille tulosta aina päätöstoimenpiteisiin saakka. Viranomaisen on liitettävä käsittelemänsä asiakirjat tunnistettuihin asiankäsittelyprosesseihin ja asiankäsittelyssä asiakirjoille tehtävät toimenpiteet on kuvattava. Kuvausten pohjalta syntyneitä kokonaisuutta kutsutaan asianhallintasuunnitelmaksi. Asianhallintasuunnitelmasta käy ilmi asiankäsittelyprosessit, asiakirjat sekä toimenpiteet, joita tehdään prosessin aikana asiakirjoille. Lisäksi on syytä käydä ilmi kaikki ne toimijat, jotka liittyvät asiankäsittelyyn sekä heidän oikeutensa asiankäsittelyprosessissa. Asianhallintasuunnitelma ja sen sisältämät prosessikuvaukset on pidettävä ajan tasalla eli päivitystoimenpiteet tulee vastuuttaa. Mahdollisuuksien mukaan sähköisen asiankäsittelyn käyttöönottoa tulee edistää tarpeita vastaavalla asianhallintajärjestelmällä. (Voutilainen 2007, 102 – 103.)

Asianhallintasuunnitelma on siten edellä esitettyjen toimenpiteiden tuloksena syntyvä kokonaiskuvaus organisaation eri prosessien asioiden käsittelystä, toimijoista, toimenpiteistä ja toimenpiteiden seurauksena syntyvistä asiakirjoista.

3.3 Asianhallinnan näkökulma – asianhallintajärjestelmä MAMK:ssa

MAMK:ssa on vuodesta 2005 ollut käytössä sähköinen asianhallintajärjestelmä. Dynasty-asianhallintajärjestelmä hankittiin aluksi lähinnä hallinnon työkaluksi. MAMK:lle hankitussa järjestelmässä on seuraavat moduulit: Asianhallinta, dokumenttien hallinta, kokoushallinta, sopimusten hallinta, www-julkaisu, arkistohallinta ja yhteystietorekisteri.

Tämä järjestelmä tukee ja dokumentoi organisaation toimintaan kuuluvien asioiden valmistelua, päätöksentekoa ja arkistointia. Asianhallinnan keskeisiä toimintoja ovat asian rekisteröinti/kirjaus diaariin, asiaan liittyvät toimenpiteet ja käsittelyvaiheet, määräaikaisten käsittely, asiaan liittyvien päätösehdotusten teko ja asioiden tai toimenpiteiden haku monipuolisilla hakukriteereillä. (Documenta, tieto tuottamaan, 2008.)

Ihmiset ja heidän tuottamansa tieto ovat organisaatioiden tärkeintä pääomaa. Usein tieto on kuitenkin vain ihmisten päässä tai sähköisessä muodossa hajanaisena massana eri tietojärjestelmiin tallennettuna. Jollei tietoja ole tallennettu ja arkistoitu järjestelmällisesti, henkilöiden vaihtuvuus voi romahduttaa koko organisaation toiminnan. Pois lähtevät työntekijät vievät tiedot mukanaan ja uusien työntekijöiden perehdytys hankaloituu. Asianhallintajärjestelmän dokumenttien hallintaosassa voidaan laatia erilaiset asiakirjat, mm. tarjouspyynnöt, tarjoukset, sopimukset, jotka sitten voidaan liitetään asian toimenpiteiden liitteeksi. (Documenta, tieto tuottamaan, 2008.) MAMK:n asianhallintajärjestelmään dokumentoidaan organisaation toiminnan kannalta keskeiset asiakirjat: sopimukset, pöytäkirjat, tarjouspyyntöasiakirjat, hankintapäätökset, lausuntopyynnöt, lausunnot, projektihakemukset ja projektipäätökset.

Dynastyn käyttäjiä MAMK:ssa ovat lähinnä johtoryhmän jäsenet ja johtoryhmälle valmisteluita suorittava henkilöstö, tulosalueasihteerit sekä hallinnon henkilöstö. Dynastyn tietokannassa käyttäjiä on 65, mutta todellisuudessa alle 20 henkilöä käyttää järjestelmää aktiivisesti eli laatii asiakirjoja, tekee kokousvalmistelua jne. Kun koko henkilöstön määrä liikkuu noin 400 henkilön tienoilla, on todennäköistä, että potentiaaleja käyttäjiä olisi huomattavasti enemmän, jos Dynastyn käyttöä laajennettaisiin koskemaan suurempaa osaa henkilöstöstä.

4 HANKINTAPROSESSI

Hankintaprosessi on monivaiheinen prosessi, jossa hyvään lopputulokseen pääsemiseksi monien asioiden on onnistuttava hyvin. Prosessi alkaa huolellisesta suunnittelusta ja etenee tarjouspyynnön ja tarjousten kautta lopulta hankintasopimukseen ja hankinnan toteuttamiseen. Hankintaprosessilla tarkoitetaan julkisella puolella kilpailuttamisen eri vaiheita ja siinä noudatettavia menettelytapoja ja käytänteitä. Näihin menettelytapoihin ja käytänteisiin vaikuttavat paitsi organisaation omat säännökset myös hyvin suurelta osin EU:n julkisia hankintoja säätelevä direktiivi ja kansallinen hankintalainsäädäntö. (Hankinnat.fi, 2007.)

4.1 Hankintalainsäädäntö

Suomen tällä hetkellä voimassaoleva kansallinen laki julkisista hankinnoista tuli voimaan 1.6.2007. (Laki julkisista hankinnoista - 348/2007, www.finlex.fi, 2009). Lain mukaan jokainen julkinen hankinta on kilpailutettava, jos sen arvo ylittää hankintalaissa säädetyn kansallisen kynnsarvon. Tällöin organisaation täytyy julkaista hankinnasta ilmoitus sähköisessä ilmoituskanavassa HILMA:ssa. (www.hankintailmoitukset.fi/2009). Hankintailmoituksessa on useita osioita - muun muassa hankintasopimuksen kohde, hankinnan kokonaisarvo, käytettävä hankintamenettely ja tarjousten määräaika. Ilmoitukseen liitetään usein myös tarjouspyyntöasiakirjat. (Hankinnat.fi, 2007.)

Kansallisen kynnsarvon suuruus riippuu hankinnan luonteesta. Jos kyseessä on tavara- tai palveluhankinta, kynnsarvo on 15.000 euroa, sosiaali- ja terveydenhoitoalan palveluhankinnoissa se on 50.000 euroa ja erinäköisissä urakoissa 100.000 euroa. Nämä kynnsarvot alittaviin hankintoihin ei sovelleta hankintalakia.

Hankintojen toimeenpanemiseen määritetään laissa määräaikoja. Hankintapäätöstä ei saa laittaa täytäntöön ennen kuin on kulunut 21 päivää hankintapäätöksen tiedoksiantosta tarjouksen tehneelle yritykselle. Tällä säännöksellä on pyritty varamaan markkinaoikeudelle reagointiaika, mikäli hankintapäätös on selkeästi virheellinen.

Uusi hankintalaki edellyttää kirjallisen hankintasopimuksen tekemistä. Tässä on kyse asian dokumentoinnista, koska joissakin tapauksissa sopimusveloitteet saattavat tulla voimaan jo ennen kirjallisen sopimuksen allekirjoittamista. Joskus sopimus voidaan katsoa syntyneeksi tilaajan ja tuottajan välillä jo aiemmin oikeustoimilain perusteella.

4.2 Hankintaprosessi hankintalain näkökulmasta

Hankintojen kilpailuttaminen on vaativa ja monesti hyvin pitkäkin prosessi. Vaihe vaiheelta etenevällä kuvauksella prosessin vaiheet tulevat parhaiten esille. Seuraavassa on Pekkalan (2007, 25 - 27) kuvaus hankintaprosessista, jossa on huomioitu avoin ja rajoitettu hankintamenettely.

Ennen kuin hankintaprosessissa päästään liikkeelle, on hankintayksikön päätettävä yleisistä hankintaperiaatteista ja laadittava ohje, jossa kerrotaan hankintatoimeen liittyvät keskeiset periaatteet ja ostotavat. Hankintatarpeen kartoittaminen ja hankinnan suunnitteleminen on vaihe, joka voi alkaa jo vuosibudjetin laatimisen yhteydessä varsinkin jos kyse on rahallisesti mittavasta hankinnasta.

Hankintatarpeen kartoittamisen ja hankinnan suunnittelemisen jälkeen vuorossa on hankintamenettelyn valinta. Tavanomaisten tuotteiden hankinnassa voidaan käyttää joko ns. avointa menettelyä tai rajoitettua menettelyä. Avoin menettely tarkoittaa, että tarjouspyyntö lähetetään kaikille halukkaille tarjoajille, kun sen sijaan rajoitetussa menettelyssä valitaan ensin tarjoajat ja vasta tarjoajaksi valituille yrityksille lähetetään tarjouspyyntö.

Seuraavassa vaiheessa on vuorossa vaativa ja erittäin tärkeä vaihe eli tarjouspyynnön laatiminen. Tarjouspyynnössä yksilöidään tarkasti, minkälainen tuote, palvelu tai rakennustyö halutaan ostaa, millaiset laatu- ym. ominaisuudet tuotteelta halutaan. Tärkeä tarjouspyynnössä mainittava asia on, miten edellä mainittuja yksilöityjen tietojen ominaisuuksia painotetaan tai mitataan tarjouksia valittaessa. Tarjouspyynnön vähimmäissisältö on määritelty laissa. Yleensä myös tarjoajien kelpoisuudelle asetetaan vähimmäisedellytyksiä, jotka koskevat tarjoajien yleistä luotettavuutta, taloudellista luottokelpoisuutta, teknisiä edellytyksiä tai muita resursseihin liittyviä seikkoja. Tarjouspyyntö on hankintaprosessin tärkein asiakirja, joka on syytä laatia hyvin huolellisesti. Suuri osa tarjousmenettelyyn liittyvistä ongelmista koskee epäselvää tai tulkinnanvaraista tarjouspyyntöä. Tarjouspyynnön täydentäminen ja selventäminen tarjousaikana on vain rajoitetusti mahdollista.

Hankintalaissa säädetyn viidentoistatuhannen (15.000) euron kansallisen kynnyksen ylittävässä hankinnoissa hankintailmoitus julkaistaan sähköisessä HILMA-järjestelmässä. Ilmoituksessa kerrotaan hankinnan keskeinen sisältö. Ilmoituksen perusteella yritykset voivat pyytää tarjouspyyntöasiakirjat, jotka voivat olla myös ilmoituksen liiteosana tai linkkinä.

Ilmoituksen jälkeen vuorossa on tarjouspyyntöasiakirjojen lähettäminen. Valitusta menettelytavasta riippuen tarjouspyyntö lähetetään joko kaikille niille, jotka ilmoituksen perusteella ovat lähettäneet pyynnön saada tarjouspyyntöasiakirjat (avoin menettely) tai

vain niille osallistumishakemuksen jättäneille yrityksille, jotka hankintayksikkö on valinnut tarjoajiksi (rajoitettu menettely).

Rajoitettu menettely tarkoittaa, että hankintayksikkö lähettää tarjouspyynnön vain ennakolta ilmoittamiensa ehtojen mukaan valitsemilleen tarjoajille. Tarjoajiksi pääsevät valitaan siten jo erillisessä vaiheessa ennen varsinaisen tarjouspyynnön lähettämistä. Tarjoajan kelpoisuudelle voidaan asettaa vähimmäisedellytyksiä, mutta lisäksi myös lisäpisteitä antavia ominaisuuksia. Hankintayksikkö valitsee varsinaiseen tarjousmenettelyyn tarjoajien joukosta esimerkiksi 10 parasta tarjoajaa. Hylätyillä ei ole oikeutta saada tarjouspyyntöä tai tehdä tarjousta, mutta heillä on oikeus valittaa mahdollisesta menettelytapavirheestä.

Tarjoajien osuus prosessissa on seuraavana eli tarjouksen laatiminen. Tarjoajat laativat tarjouksensa ottaen huomioon kaikki hankintayksikön hankinnalle asettamat ehdot. Mikäli tarjoaja tarjoaa muuta kuin mitä on pyydetty, ei tällaista tarjouspyyntöä vastaamattomasta tarjousta saa hyväksyä. Tarjoukseen on liitettävä kaikki vaaditut asiakirjat. Tarjous tulee toimittaa perille määräajassa.

Seuraavana vaiheena on tarjousten vastaanottaminen ja avaaminen. Tarjoukset ovat luotamuksellisia, eikä niistä saa antaa tietoja ennen hankintapäätöksen tekemistä. Tarjoukset on avattava yhtä aikaa tarjousajan umpeuduttua. Jo annettua tarjousta ei saa lähtökohtaisesti täydentää tai muuttaa enää tarjousajan päätyttyä.

Tarjoajien kelpoisuuden tarkistaminen on yksi hankintaprosessin vaiheista. Avoimessa menettelyssä tarjoajien määrää ei ole ennakolta rajattu ja tarjouspyynnöt on lähetetty kaikille ilmoittautuneille. Ennen varsinaisten tarjousten tutkimusta on tarkistettava, että kaikki tarjoajat täyttävät asetetut vähimmäisvaatimukset. Ne tarjoajat, jotka eivät täytä edellytyksiä, on hylättävä tässä vaiheessa, eikä heidän tarjoustaan saa enää ottaa vertailuun. Tarjousten vertailuun voidaan valita vain sellaiset tarjoajat, jotka täyttävät kaikki hankintayksikön asettamat soveltuvuutta koskevat vähimmäisehdot eli kelpoisuusehdot. Rajoitetussa menettelyssä ei enää tarkisteta tarjoajien kelpoisuutta, koska se on tehty jo aiemmin.

Tarjousten vertaileminen on seuraava vaihe, joka edellyttää erittäin suurta huolellisuutta. Vertailuvaiheessa tarkistetaan, että tarjous täyttää kaikki vaaditut ehdot ja että siinä on

liitteenä kaikki vaaditut asiakirjat. Ennalta ilmoitetun mukaan tarjouksista on valittava joko pelkästään hinnaltaan halvin tai niin sanotusti kokonaistaloudellisesti edullisin. Kokonaistaloudellinen edullisuus kattaa yleensä tuotteen yksilöidyt hinta-laatuominaisuudet ostajan valitsemalla tavalla painotettuina. Tarjouksia vertaillaan arvioimalla ja mittaamalla kaikkien tarjousten koko sisältöä asetettuihin vertailuperusteisiin esimerkiksi taulukon avulla. Kaikkia ilmoitettuja seikkoja on vertailtava, eikä uusia vertailuperusteita joita ei ole ennalta ilmoitettu, voida enää huomioida.

Tarjousten vertailun jälkeen vuorossa on hankintapäätöksen tekeminen. Hankintayksikön on tehtävä hankinnasta päätös ja kirjallisesti perusteltava, miten vertailu on suoritettu, miten saatuja tarjouksia on arvioitu ja miksi eri tarjouksille on eri seikoista annettu tietty pistemäärä tai sanallinen arvio. Perustelussa on selkeästi ilmaistava, miksi tietty tarjous on valittu parhaaksi.

Hankintapäätöksen tekemisen jälkeen informoidaan tarjoajia. Viimeistään tässä vaiheessa on ilmoitettava hylkäämisestä niille tarjoajille, jotka eivät lainkaan ole päässeet tarjoamaan (rajoitettu menettely). Myös niille tarjoajille, joiden tarjous on otettu vertailuun mutta joita ei ole valittu voittajaksi, on ilmoitettava kirjallisesti hankintapäätöksestä perusteluineen. Päätökseen on muistettava liittää ohjeet muutoksen hakemiseksi.

Hankintaprosessin vaiheet ovat nyt edenneet hankintasopimuksen tekemiseen. Hankintalaki edellyttää kirjallista hankintasopimusta. EY-kynnysarvot ylittävien hankintojen kohdalla on kuitenkin muistettava, että sopimusta ei saa allekirjoittaa ennen kuin on kulunut 21 päivän odotusaika siitä, kun tarjoaja on saanut tiedon hankintapäätöksestä. Hankintasopimuksen allekirjoittamisen jälkeen on EY-kynnysarvon ylittävästä hankinnasta julkaistava 48 päivän kuluessa ilmoitus. Tätä ilmoitusta kutsutaan jälkilmoitukseksi. Hankintaprosessin viimeinen vaihe on sopimuksen täytäntöönpano. Tämä tarkoittaa sitä, että sopimuksen toteutumista on valvottava, ja tarvittaessa on ryhdyttävä korjaaviin toimenpiteisiin. (Pekkala, 2007, 25 – 27.)

4.3 Hankintaohjeistus MAMK:ssa

Hankintaohjeistus MAMK:ssa perustuu voimassaolevaan hankintalakiin kansallisen kynnysarvojen ylittävissä hankinnoissa sekä sen alittavilta osilta hyvää hankintamenettelytapaa noudattaen (Kuntaliiton yleinen hankintaohje, 2007).

Julkiset hankinnat tulee tehdä hankintalainsäädännössä säädettyjä menettelytapoja noudattaen. Sääntelyn tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä. Tämän vuoksi hankinnat on pääsääntöisesti kilpailutettava avoimesti ja tehokkaasti, ja kilpailuun osallistuvia yrityksiä on kohdeltava tasapuolisesti ja syrjimättömästi.

Hankinnoissaan MAMK pyrkii kokonaistaloudellisesti mahdollisimman edulliseen lopputulokseen laatua unohtamatta. Laadun huomioiminen korostuu erityisesti tavaran ja palvelun ominaisuuksien määrittelyssä. Valintaperusteiksi voidaan MAMK:n hankinta-ohjeistuksessa määritellä hinnan lisäksi mm. laatu ja toimitusaika.

Hankinnat on ohjeistettu kokoluokan mukaan:

- alle 3000 euron tavarahankinnat
- alle 5000 euron palveluhankinnat
- yli 3000 euron tavara- ja yli 5000 euron palveluhankinnat kuitenkin alle kansallisen kynnyksarvon
- kansallisen kynnyksarvon ylittävät hankinnat
- EU:n kynnyksarvon alittavat hankinnat
- EU:n kynnyksarvon ylittävät hankinnat. (Mikkelin ammattikorkeakouluyhtymä, Hankintoja koskeva menettelytapaohje 2007.)

Alle 3000 euron tavarahankinnoista ja alle 5000 euron palveluhankinnoista lähetetään tarjouspyyntö tai hinnat selvitetään puhelimitse tai muulla tavalla selvästi dokumentoiden vähintään kolmelta toimittajalta. Päätöksen hankinnasta tekee koulutusjohtaja tai yksikön johtaja. Seuraavan tason muodostavat hankinnat joiden arvo on välillä €3000 (tavarat)/ €5000 (palvelut) - €15000. Tällöin hankinnoista lähetetään kirjallinen tarjouspyyntö 3-5 toimittajalle. Päätöksen hankinnasta tekee tulosaluejohtaja. Yli 15000 euron (alv 0%) hankinnoista julkaistaan tarjouspyyntö hankintalain mukaisesti sivustolla www.hankintailmoitukset.fi. (Talouhallinnon ohjeet. MAMK, Staff 2009)

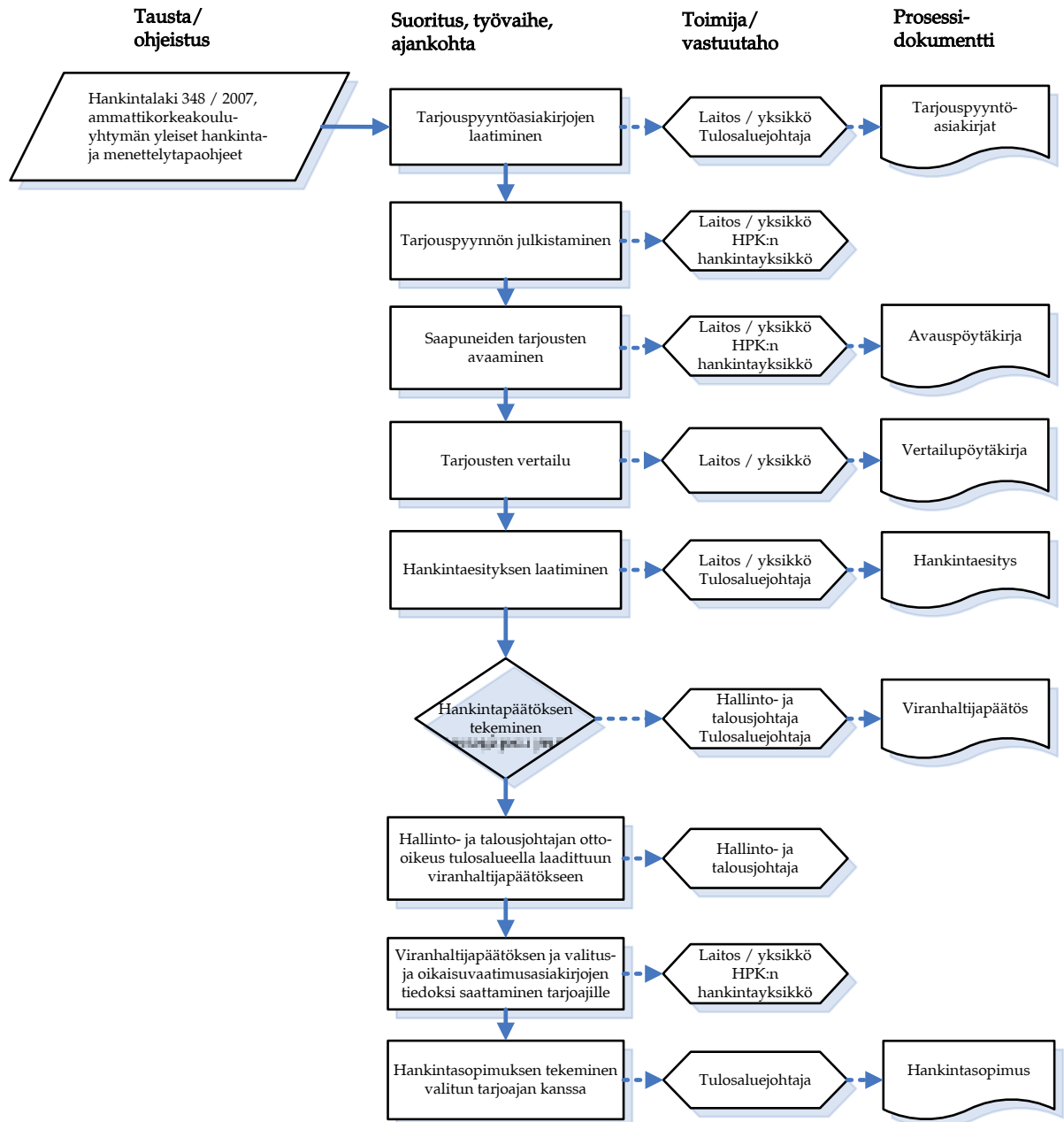
4.4 Hankintaprosessin kuvaaminen MAMK:ssa

Hankintaprosessi on kuvattu MAMK:ssa yhdeksän (9) portaisena vuokaaviona, missä ensimmäisenä työvaiheena on tarjouspyynnön laatiminen ja viimeisenä hankintasopimuksen tekeminen valitun tarjoajan kanssa. Vuokaaviossa on esitetty prosessin tausta, suoritus, työvaihe, ajankohta, toimija/vastuutaho ja prosessidokumentti. Prosessin omistajaksi on määritetty hallinto- ja talousjohtaja. Prosessin tavoitteeksi on asetettu hankintojen tekeminen taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Laatukriteerinä on se, että saadaan tarjouspyyntöjen mukaisia tarjouksia ja välttyä oikaisu- ja valitusmenettelyiltä. Prosessin kuvaus on esitelty seuraavalla sivulla.(I:/talous/prosessit/hankinta 2008)

Prosessin nimi ja omistaja: HANKINTA, hallinto- ja talousjohtaja

Prosessin tavoite:
Suorittaa hankinnat taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti

Laatukriteerit, mittarit, arviointi:
Saadaan tarjouspyynnön mukaisia tarjouksia, ei oikaisu- eikä valitusmenettelyä



Seuranta ja kehittäminen:
hallinto- ja talousjohtaja

Päiväys: 28.8.2008

Päiväys: 28.8.2008

Päiväys:

Päivittäjä: Outi Pulka

KUVA 2. Hankintaprosessin kuvaus MAMK:ssa

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Toteutin tutkimuksen lokakuussa 2009 kyselytutkimuksena ja siihen liittyvinä asiantuntijahaastatteluina. Lisäksi tein kirjallisuusanalyysia ja keräsin yhteen omia havaintojani. Tutkimuksessa on siten käytetty hyödyksi sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää.

Hirsjärvi ym. 2007 toteaa, että kvantitatiivisen (määrällisen) ja kvalitatiivisen (laadullisen) tutkimuksen eroista on keskusteltu jo pitkään ja eroja on pyritty havainnollistamaan sekä esittämään erilaisia lähestymistapoja. Yksi lähestymistapa on kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen luonnehtiminen toisiaan täydentävinä suuntauksina. Molemmat tutkimukset ovat lähestymistapoja, joita on käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Ne eivät kilpaile, vaan ne voidaan nähdä toisiaan täydentävinä. Kvalitatiivista voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena, jolla on tarkoitus taata, että aiotut mitattavat seikat ovat tarkoituksenmukaisia tutkimuksen ongelmien kannalta ja mielekkäitä tutkimushenkilöille. (Hirsjärvi ym. 2007.)

Toinen toisiaan täydentävä tapa on käyttää kvantitatiivista ja kvalitatiivista menetelmää rinnakkain, esim. yksinkertaisten laskennallisten tekniikkojen avulla voidaan intensiivisen kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saatuja tuloksia laajentaa koskemaan koko aineistojoukkoa, johon muutoin ei kenties saada hyvää otetta. Kolmannessa toisiaan täydentävässä lähestymistavassa kvantitatiivinen vaihe voi edeltää kvalitatiivista vaihetta; esim. silloin kun kvantitatiivinen survey-tutkimus luo perusteet mielekkäiden vertailevien ryhmien muodostamiseksi kvalitatiivisia haastatteluja varten. (Hirsjärvi ym. 2007.)

Sanottaessa kvantitatiivisesta, että se käsittelee numeroita ja kvalitatiivinen taas merkityksiä ei tarkoituksena kuitenkaan ole asettaa suuntauksia toistensa vastakohdiksi. Numerot ja merkitykset ovat vastavuoroisesti toisistaan riippuvaisia. Numerot perustuvat merkityksiä sisältävään käsitteellistämiseen, ja merkitystä sisältäviä käsitteellisiä ilmiöitä voidaan ilmaista numeroin. Toisiaan täydentävinä suuntauksina mittaaminen sisältää kaikilla tasoilla sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen puolen. (Hirsjärvi ym. 2007.)

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa hyödynsin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusongelman selvittämiseksi ja siihen liittyvien kehittämisalueiden määrittämiseksi molemmille menetelmille löytyi toisiaan täydentävää käyttöä. Kvantitatiiviseen mittaamiseen käytin kyselylomaketta, joka koostui monivalintakysymyksistä tutkimusongelman kannalta keskeisistä kysymyksistä. Lisäksi vastanneilla oli mahdollisuus tarkentaa vastauksiaan vapaatekstillä sekä erityisellä kysymyksellä kehittämisideoista. Kvantitatiiviseen aineistoon sovelsin laadullista tulkintamenetelmää aineistoon liittyvillä asiantuntijakeskusteluilla. Lisäksi keräsin yhteen omia havaintojani asianhallinnasta hankintaprosessissa.

Kyselylomaketta valmistellessa törmäsin menetelmätavan valintaan. Ensiksi pohdin kysymysten laatua. Päädyin suurimmalta osalta suljettuihin, monivalintakysymyksiin, koska arvelin sen laskevan vastauskynnystä ja toisaalta tuottavan helposti kuvattavaa tutkimusaineistoa. Toisaalta suljettujen kysymysten ongelmana on se, että niiden kautta tarjotaan valmiita vastausmalleja ja välttämättä ei saada tutkimusongelman kautta kaikkea merkitsevää tietoa esille. Sen vuoksi liitin kysymyksiin mahdollisuuden vapaatekstiin.

Vaikeimmat menetelmälliset ratkaisut liittyivät kuitenkin tutkimustulosten tulkintaan. Tilastollinen analyysi numerollisina jakaumina ja niiden graafisena esittämisenä tuo sinänsä arvokasta tietoa, mutta ei ole riittävä kokonaisuudessaan ilmiön tarkastelemiseen. Näin ollen kyselyssä kerätyt kehittämisideat ja keskustelut asiantuntijatahojen kanssa toivat arvokasta lisävalaistusta asiaan ja mahdollistivat keskeisten ongelmakohtien tunnistamisen ja kehittämissuosituksen määrittelemisen.

5.2 Tutkimusaineisto

Kyselylomakkeita lähetettiin 40:lle MAMK:n henkilökunnan jäsenelle, joiden katsottiin toimenkuvansa puolesta osallistuvan organisaation hankintatoimintaan. Vastauksia saatiin 17 kappaletta eli kyselyyn vastasi 42,5 %. Kysely suoritettiin lokakuun alkupuolella 2009. Lomakkeet lähetettiin kirjeitse ja vastaukset pyydettiin käsin kirjoittamalla lomakkeisiin. Vastausaikaa annettiin yksi viikko.

Asiantuntijahaastatteluita tein kaksi marraskuussa 2009. Haastateltavina olivat MAMK:n organisaatiosta ostaja Satu Sirkiä ja kehitysjohtaja Heikki Malinen.

Tutkimuksen asiakirja-aineisto koostui seuraavista:

- Mikkelin ammattikorkeakouluyhtymän hankintoja koskeva menettelytapaohje
- Mikkelin ammattikorkeakoulun sisäinen tietoverkko, STAFF, MAMK-info
- Mikkelin ammattikorkeakoulun Internet-sivusto, laadunvarmistusosio.

6 MAMK:N HANKINTAPROSESSI

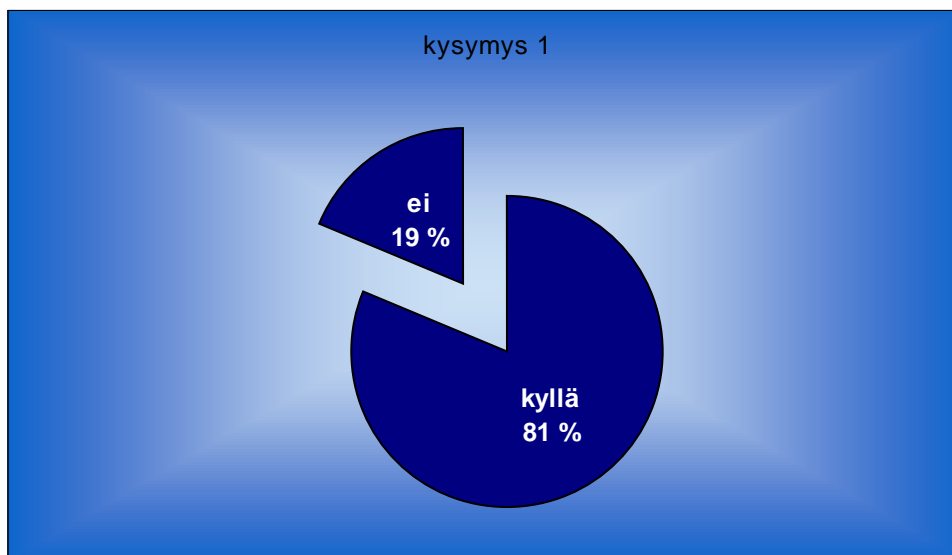
MAMK:n hankintaprosessi on täsmentynyt niiltä osin, kun kyse on kansallisen kynnysarvon eli 15 000 euroa ylittävistä hankinnoista, sillä hankintalaki ohjaa myös käytäntöjä jossain määrin. Haasteeksi muodostuu 3 000 – 15 000 euron hankinnat, joita tehdään suhteessa hyvin paljon tulosityksiköissä. Asioiden kirjaaminen asianhallintajärjestelmään on keskitetty hallintopalvelukeskukseen, mutta näistä edellä mainituista päätökset hankinnoista tehdään tulosityksiköissä. Prosessin kulku ei liene kaikkein sujuvimpia, mikä taas johtunee siitä, ettei hankintoihin osallistuvilla ja valmistevilla ole mahdollisuutta käyttää Dynastia prosessin edellyttämällä tavalla.

6.1 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset esitetään tässä kappaleessa aluksi puhtaasti tilastollisesti numeroina ja kaavioina. Osassa kysymyksistä oli kolme vastausvaihtoehtoa, osassa kaksi vastausvaihtoehtoa, yhdessä kysymyksessä oli viisi vastausvaihtoehtoa. Joissakin tapauksissa vastaajilla oli mahdollisuus valita useampi vastausvaihtoehto (kysymys 7). Lisäksi kootaan kyselylomakkeista vapaatestit kunkin kysymyksen yhteyteen. Ne on esitetty suorina viittauksina kyselylomakkeista. Näin on haluttu esittää tutkimuksen tulokset mahdollisimman autenttisinä.

Kysymys 1. Onko hankintaprosessin kuvaus MAMK:ssa tuttu?

Ensimmäisenä kysyttiin, onko hankintaprosessin kuvaus MAMK:ssa vastaajalle tuttu. Vastaajalla oli mahdollisuus vastata joko kyllä tai ei. 81 % vastaajista vastasi kyllä ja 19 % ei.



KUVA 3. Onko hankintaprosessin kuvaus MAMK:ssa tuttu?

Kuvasta 3 nähdään, että 81 %:a kyselyyn vastanneista tuntee tai on nähnyt MAMK:n hankintaprosessin kuvauksen.

Kyselyn vapaatekstikenttään vastaajat kirjasivat seuraavanlaisia asioita:

”harvoin teen hankintoja”

”ei ole tullut vastaan. En ole tietoinen kyseisestä dokumentista”

”ei ole sellaisena sattunut silmään”

”ei ole ollut pitkään aikaan mitään isompia hankintoja”

”suurin piirtein tuttu, kertaan tarvittaessa”

Kysymys 2. Onko hankintojen tekeminen MAMK:ssa selkeästi ohjeistettu?

Toiseksi kysyttiin, onko vastaajan mielestä hankintojen tekeminen MAMK:ssa ohjeistettu selkeästi. Tähän kysymykseen vastaajilla oli kolme vastausvaihtoehtoa: kyllä, ei ja ei osaa sanoa. 64 % vastasi kyllä. Ei ja ei osaa sanoa keräsivät molemmat 18 % vastaajista.



KUVA 4. Onko hankintojen tekeminen MAMK:ssa selkeästi ohjeistettu?

Kuva 4 osoittaa, että vastaajista yli 60 %:n mielestä hankintojen tekeminen on selkeästi ohjeistettu, ja vain 18 %:n mielestä ohjeistuksissa on epäselvyyttä tai parannettavaa.

Vapaatekstikenttään vastaajat kirjasivat seuraavanlaisia asioita:

”vastuut ja allekirjoitukset eivät joka kohdassa selvillä”

”yleisluontoinen ohjeistus kaikille vajaa, tiedotusta enemmän”

”joiain prosessin osia voisi selkeyttää”

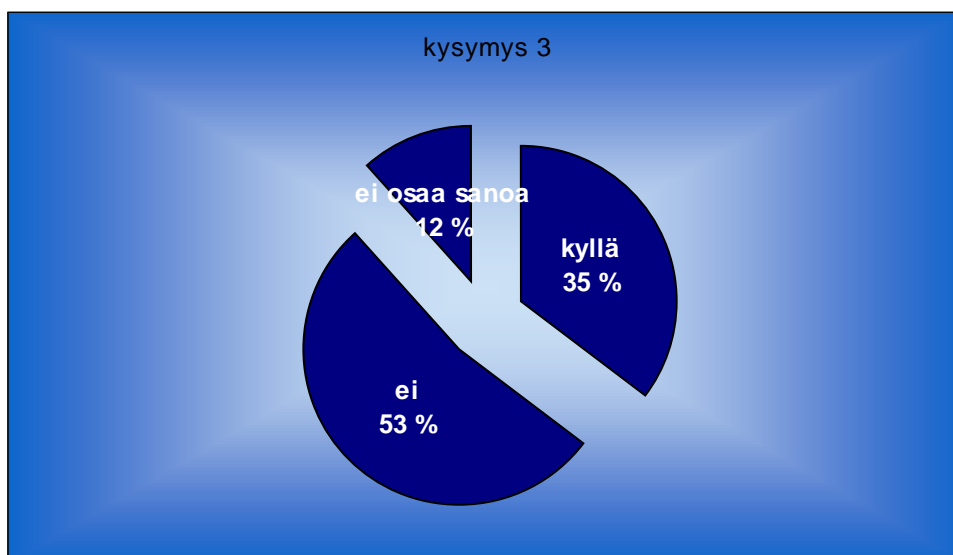
”varmaan? Kun on ollut epäselvää, olen soittanut sellaisille henkilöille, jotka tietää > ei ongelmia”

”osa on, osa ei. Selkeämpiä ohjeita tarjousten pyyntöön, laadintaan. Koulutuspalvelujen osto; hinnoittelu kirjavaa”

”Staff:ssa MAMKyhtymän ohjeet, puuttuu MAMK oy:n ohjeet”

Kysymys 3. Tunnetteko hyvin voimassaolevan hankintalainsäädännön?

Seuraavaksi vastaajilta tiedusteltiin, tunsivatko he hyvin voimassaolevan hankintalainsäädännön. 53 % vastaajista vastasi tähän kieltävästi, 35 % myöntävästi ja 12 % ei osannut sanoa.



KUVA 5. Tunnetteko hyvin voimassaolevan hankintalainsäädännön?

Yllä olevasta kuvasta 5 voidaan todeta, että vastaajista yli puolet eli 53 %:a ei tunne voimassaolevaa lainsäädäntöä.

Kyselyyn vastanneet kirjasivat lisäksi vapaatekstikenttään seuraavanlaisia asioita:

”koen, että pääpiirteet riittävät minulle”

”ei ole ollut aikaa tarkempaan tutustumiseen”

”lakiteksti melko pitkä ja vaikeaselkoinen”

”opetellut tarpeen mukaan, en kokonaisuutta”

”joudun tekemään hankintoja suhteellisen harvoin ja saan niihin apua asiantuntijoilta”

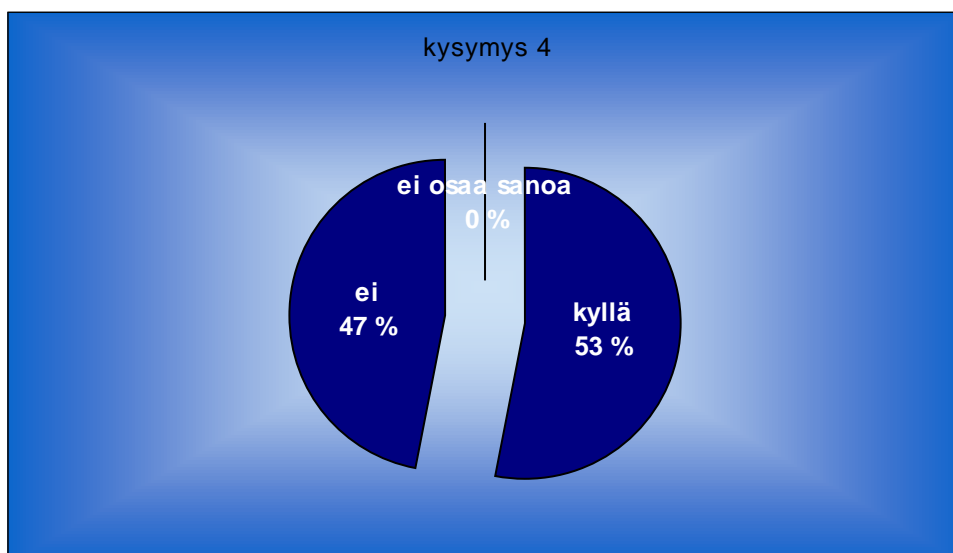
”ei ole ollut hirveitä tarpeita tutustua”

”lain voi lukea, mutta tarvitsen lain soveltamista ja sen tulkintaa”

”en tunne kovin hyvin lainsäädäntöä. Toimintamme perustuu MAMK:n ohjeisiin ja niiden lainsäädännön tulkintaan. Varmistan epäselvissä asioissa esimerkiksi ja/tai HPK:sta asiat”

Kysymys 4. Oletteko törmänneet ongelmiin hankintaprosesseissanne?

Neljäs kysymys koski ongelmia hankintaprosesseissa. 53 % vastanneista oli törmännyt ongelmiin hankinnoissaan ja 47 % ei. Kukaan ei vastannut ei osaa sanoa, vaikka tällainen vastausvaihtoehto kysymyksessä annettiin.



KUVA 6. Oletteko törmänneet ongelmiin hankintaprosesseissanne?

Kuvasta 6 nähdään, että vastaajien mielipide jakaantui lähes kahtia eli 53 %:a on kohdannut ongelmia jossakin hankintaprosessin vaiheessa, mutta 47 %:lla prosessi on sujunut ongelmitta.

Vapaatekstikenttään vastaajat kirjasivat seuraavanlaisia asioita:

”joskus kilpailutuksissa (riittävät dokumentit)”

”erikoistapaukset esim. tarjouspyynnön tarkennukset, laite esittelyt”

”tarjouksien tekeminen tuottaa vaikeuksia, määrittely, halutun tavaran/palvelun erittely”

”miten tehdä hankinta juuri oikealla tavalla”

”kilpailuttaminen hankalaa esim. koulutushankkeissa (miten kilpailuttaa osaamista?)”

”ei ole kokemusta tarpeeksi”

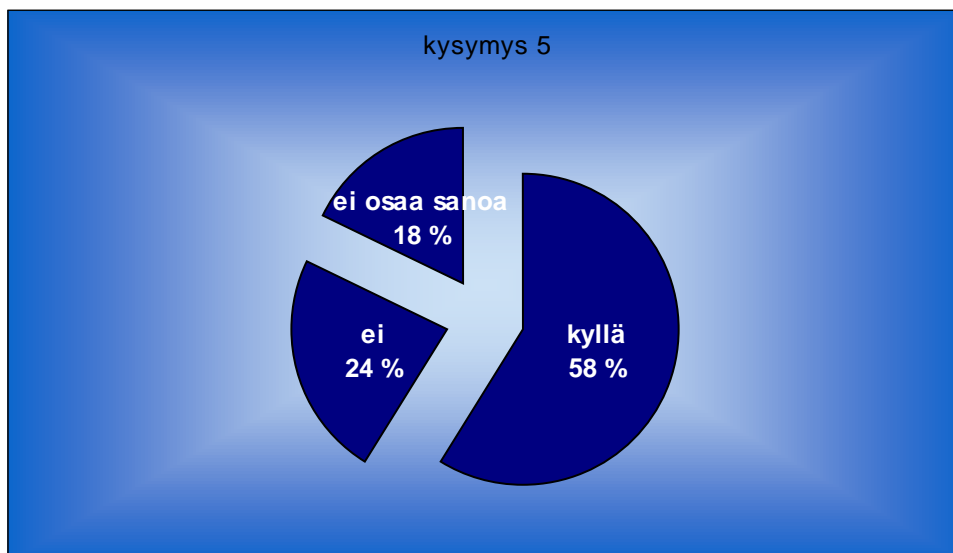
”prosessin monimutkaisuus”

”tarjousten vertailu”

”ei löydy esim. tarjouksia, jos kyseessä erityinen tuote tai palvelu”

Kysymys 5. Onko hankintaprosessin kuvaus ollut avuksi jokapäiväisessä työssänne?

Viidennessä kysymyksessä selvitettiin, onko hankintaprosessin kuvauksesta ollut hyötyä jokapäiväisessä työssä. 58 %:lle vastaajista kuvauksesta oli ollut hyötyä, 24 %:lle ei ja 18 %:a ei osannut sanoa.



KUVA 7. Onko hankintaprosessin kuvaus ollut avuksi jokapäiväisessä työssänne?

Kuva 7 osoittaa selkeästi, että hankintaprosessin kuvaaminen on kannattanut, sillä 58 %:n mielestä kuvaus on ollut avuksi jokapäiväisessä työssä.

Vapaatekstikenttään vastaajat kirjasivat seuraavanlaisia asioita:

”loppujen loppuksi työssäni ei ole usein hankintoja, joita täytyisi kilpailuttaa”

”ei ole tullut vastaan”

”hankintoja niin harvakseltaan”

Kysymys 6. Oletteko tietoinen vastualueeseenne liittyvistä hankinnoista?

Seuraavassa kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan, olivatko he tietoisia vastualueeseensa liittyvistä hankinnoista. 94 % vastaajista oli niistä tietoisia, 6 % ei ja 0 % ei osannut sanoa.



KUVA 8. Oletteko tietoinen vastualueeseenne liittyvistä hankinnoista?

Kuva 8 osoittaa, että lähes jokainen kyselyyn vastanneista eli 94 %:a on selvillä vastuualueeseensa liittyvistä hankinnoista.

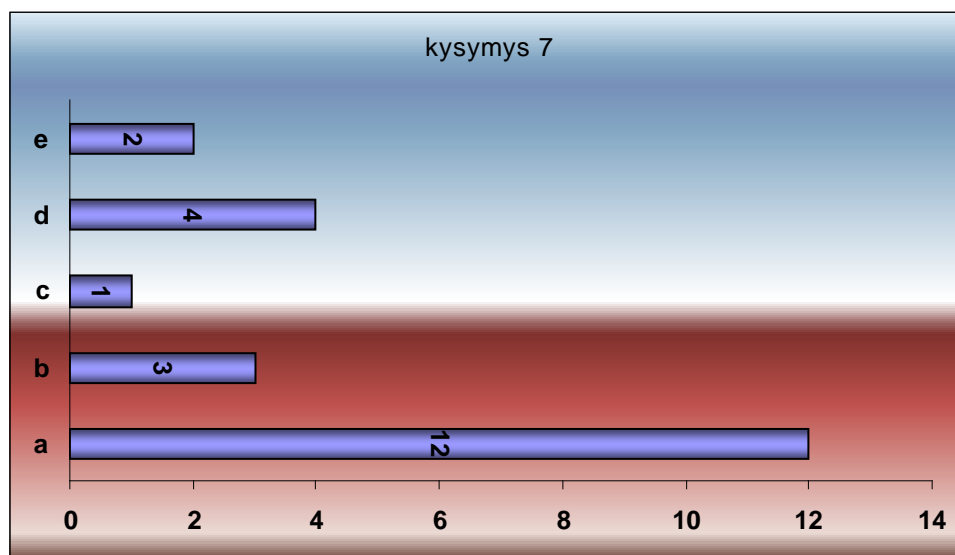
Kyselyn vapaatekstikenttään vastaajat kirjasivat seuraavanlaisia asioita:

”jonkin verran, tiedotus puuttuu”

Kysymys 7. Mikä tai mitkä hankintaprosessin vaiheista ovat ongelmallisimpia ja miksi?

Seitsemännessä kysymyksessä vastaajia pyrittiin määrittelemään hankintaprosessin ongelmallisimmat vaiheet. Vastaajille annettiin viisi vaihtoehtoa, joiden suhteen vastaukset jakautuivat seuraavasti (vastaajilla oli mahdollista valita useampi kuin yksi kohta):

- a. tarjouspyynnön laatiminen: 12 vastausta
- b. tarjousten käsittely: 3 vastausta
- c. hankintapäätöksen laatiminen: 1 vastaus
- d. sopimuksen laatiminen: 4 vastausta
- e. jokin muu, mikä? 2 vastausta: ei ongelmia, kilpailuttaminen)



KUVA 9. Mikä tai mitkä hankintaprosessin vaiheista ovat ongelmallisimpia ja miksi?

Kuva 9 osoittaa selkeästi, että hankintaprosessin ongelmallisimpana vaiheena koetaan tarjouspyynnön laatiminen (a) kahdentoista vastaajan mielestä ja sopimuksen laatiminen hankintapäätöksen jälkeen (d) neljän vastaajan mielestä.

Vapaatekstikenttään vastaajat kirjasivat seuraavanlaisia asioita:

- ”(a) jotta kaikki vaikuttavat asiat tulisi huomioiduksi, vaikuttaa päätösten laatimiseen”
- ”(a) jotta saadaan vertailukelpoiset tarjoukset, usein tarjotaan monia malleja”
- ”(a) asiantuntemuksen puute”
- ”(a) pitää muistaa listata kaikki hankinnan kannalta oleelliset asiat ja sisällyttää ne jo tarjouspyyntöön”
- ”(a) monimutkaisen kohteen kuvauksen vaikeus, kriteerien painotuksen määrittämisen vaikeus”
- ”(a) vaatii vahvaa asiantuntemusta ko. paperin ja hankittavan tavaran yhteensovittamiseksi”
- ”(a) muutoseikat; ostopalveluissa, atk-hankinnat”
- ”(a) vaatii eniten aikaa ja on haasteellisin osio”
- ”(a) ominaispiirteiden kuvaaminen”
- ”(b) osaamisen kilpailuttaminen”
- ”(b) tarjousten vertailu”
- ”(c) muoto, kuka laatii?”
- ”(d) esim. opetustyön osto; hinnoittelu”

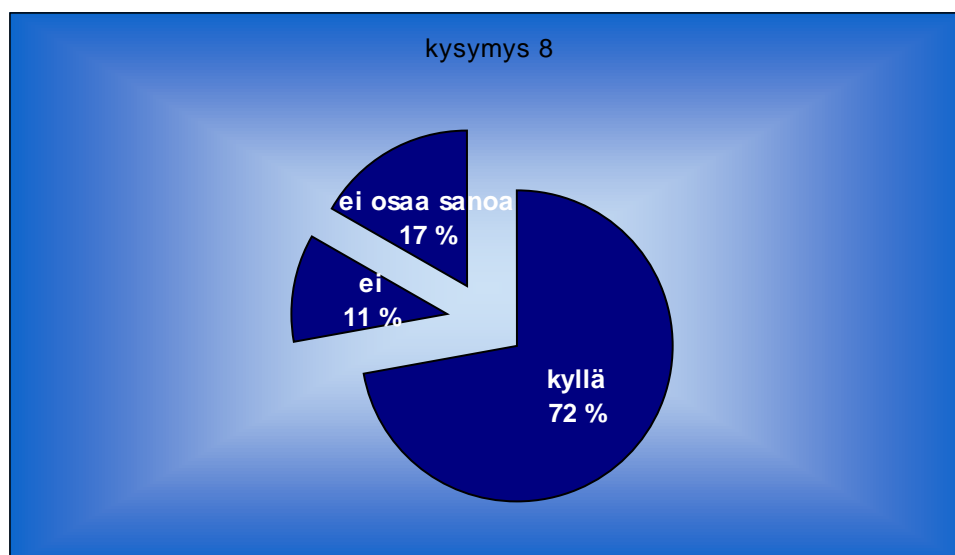
”kaikissa osa-alueissa on omat hankaluutensa. Tärkeintä olisi välttää epähuomiossa/epätietoisuudesta tehdyt virheet”

”kilpailuttamisen säännösten epämääräisyys”

”a ja d vaativimmat mutta ei välttämättä ongelmia, tarjouspyyntöjen selkeys, sopimuksen tekemisessä hankala ymmärtää kaikkia yksityiskohtia”

Kysymys 8. Oletteko tyytyväisiä hankintaprosessiin liittyviin tukipalveluihin?

Kahdeksannessa kysymyksessä mitattiin vastaajien tyytyväisyyttä hankintaprosessiin liittyviin tukipalveluihin. 72 % vastaajista oli tyytyväisiä tukipalveluihin, 11 % ei ja 17 % ei osannut sanoa.



KUVA 10. Oletteko tyytyväisiä hankintaprosessiin liittyviin tukipalveluihin?

Kuva 10 kertoo selkeästi, että valtaosa vastaajista eli 72 %:a on tyytyväisiä hankintaprosessiin liittyviin tukipalveluihin, joita ovat mm. henkilökohtainen neuvonta ja päätöksen valmistelutoimenpiteet.

Vapaatekstikenttään vastaajat kirjasivat seuraavanlaisia asioita:

”tarjouspyynnön tekemisessä tarvitaan asiantuntija-apua. Pitäisi keskittää yhdelle henkilölle, joka lähettää kaikki MAMK:n tarj.pyynnöt”

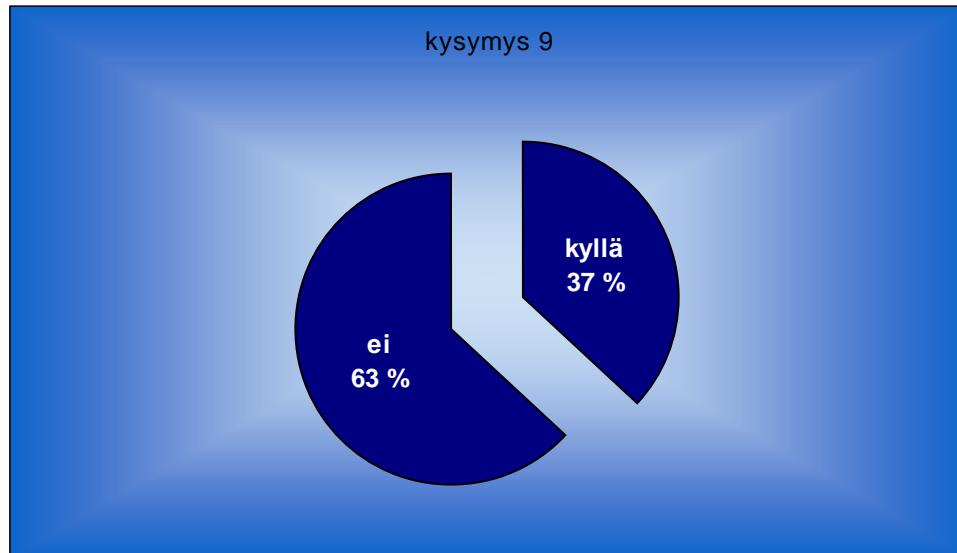
”kyllä ja ei, resurssipula, ei ole aikaa ...”

”en ehkä osaa käyttää niitä, enkä tunnista”

Kysymys 9. Oletteko osallistunut hankintakoulutukseen?

Seuraavaksi kysyttiin, olivatko vastaajat osallistuneet hankintakoulutukseen.

37 % vastaajista kertoi osallistuneensa koulutukseen ja 63 % ei ollut osallistunut.



KUVA 11. Oletteko osallistunut hankintakoulutukseen?

Kuvan 11 perusteella voidaan todeta, että hankintakoulutuksen tarve on ilmeinen, sillä peräti 63 %:a vastaajista ei ole osallistunut koulutukseen tai sitä ei vastaajien mielestä ole ollut.

Kyselyyn vastanneet kirjasiivat vapaaseen tekstikenttään seuraavanlaisia asioita:

”talon sisäisiin koulutuksiin, ei ulkopuolisiin koulutuksiin”

”ei ole aikaa”

”onko sitä ollut MAMK:ssa saatavilla > tiedotus koulutuksista”

”ei ole tullut vastaan”

”ei ole ehtinyt, kokenut niin oleelliseksi”

”hankintoja suhteellisen harvoin ja voin käyttää asiantuntijoita”

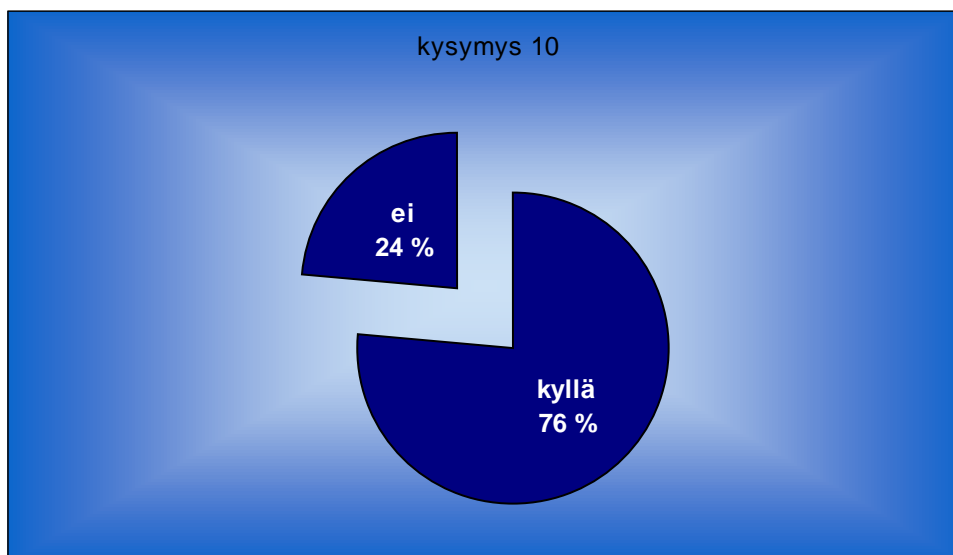
”nyt en muista”

”ei ole ollut tietoa ko. koulutuksesta”

”ohjeet ja tukipalvelut riittävät”

Kysymys 10. Onko teillä tiedossa miksi asianhallinta/kirjaaminen on huomioitava hankintaprosessia aloitettaessa ja prosessin aikana?

Kysymys numero 10 koski asianhallintaa ja siinä kysyttiin, onko vastaajalla tiedossa miksi asianhallinta/kirjaaminen on huomioitava hankintaprosessia aloitettaessa ja prosessin aikana. 76 % vastaajista kertoi sen olevan heillä tiedossa ja 24 % vastasi kieltävästi.



KUVA 12. Onko teillä tiedossa miksi asianhallinta/kirjaaminen on huomioitava hankintaprosessia aloitettaessa ja prosessin aikana?

Kuvan 12 perusteella 76 %:lla vastaajista on tiedossa asianhallinnan/kirjaamisen merkitys prosessin alussa ja sen aikana.

Vapaatekstikenttään vastaajat kirjasivat seuraavanlaisia asioita:

”esimieheni käyttää Dynastia, itse hoidan käytännön kilpailutukset ja hankinnat periaatteessa, mutta käytännössä en tee itse”

”en ole perehtynyt riittävästi asioihin”

”jotain tiedossa, mutta paremminkin voisi perehtyä”

”en ole niin perehtynyt tähän vaiheeseen”

Kysymys 11. Onko asianhallintajärjestelmän (Dynasty) käyttö hankintaprosessissa johdonmukaista?

Viimeisessä suljetussa kysymyksessä mitattiin käytössä olevan asianhallintajärjestelmän käytön johdonmukaisuutta vastaajien mielessä. 29 % vastasi käytön olevan johdonmukaista, 12 % vastasi ei ja 59 % ei osannut sanoa.



KUVA 13. Onko asianhallintajärjestelmän (Dynasty) käyttö hankintaprosessissa johdonmukaista?

Kuvasta 13 nähdään, että suurin osa eli 59 %:a vastaajista ei tiedä käytetäänkö Dynasty -asianhallintajärjestelmää prosessin eri vaiheissa, toisin sanoen kirjataan kaikki hankintaan liittyvät toimenpiteet järjestelmään.

Vapaatekstikenttään vastaajat kirjasivat seuraavanlaisia asioita:

- ”sen ohjeistus ja ”pakollisuus” selkeämmäksi”
- ”asiaan ei ole perehdytetty tarpeeksi, tosin tarve erittäin vähäinen tällä hetkellä”
- ”en vie itse hankinta-asiakirjoja Dynastyyn”
- ”jos vain käytettäisiin”
- ”ei ole kai käyttöoikeuksia”
- ”en ole käyttänyt Dynastya”
- ”en ole käyttänyt”
- ”en käytä Dynastya”

”siitä voisi tiedottaa enemmän milloin käytetään milloin ei ja mitä sinne viedään asiakirjoista”

12. Kehittämisiä hankintaprosessin ja siihen liittyvän asianhallinnan kehittämiseksi

Viimeisessä kysymyksessä vastaajilta pyydettiin vapaasti kehittämisiä hankintaprosessiin ja siihen liittyvän asianhallinnan kehittämiseksi. Seuraavat ideat löytyivät vastauksista:

”koko prosessin (sähköisen) kuvaaminen olisi hyvä!”

”yksi henkilö joka hallitsee koko homman ja jonka kanssa tarjouspyynnöt käydään läpi”

”ainakin minulla samoja asiapapereita tallennettuna vielä liian monessa paikassa (mappi-oma atk-konsultilla-Dynasty). Opeteltava käyttämään Dynastia, jolloin esim. vuokrasopimus koneella vain Dynastiassa. Toki vieläkin alkuperäiset mapitettuna. Arkistojeni siivoukset tekemättä.”

”selkeämpi ohjeistus prosessin läpivientiin laitoskohtaisesti”

”koulutus/tuki pitäisi toteuttaa kun on kyseessä jokin oikea hankinta. Asianhallinta ei useilla ole käytössä”

”selkeät ohjeet eri suuruisista hankinnoista vastaaville, asiantuntijatyön ostolle ohjeet, hinnoittelu?”

”voitaisiinko kirjata johonkin ylös myös rahoittajien vaatimukset, ne tarkempia kuin lainsäädäntö”

6.2 Tutkimustulosten analysointi ja tulkinta

Kyselyyn vastasi 17 MAMK:n organisaation hankintoihin keskeisesti osallistuvaa henkilökunnan jäsentä. Näin ollen kyselyn tuloksia voidaan pitää organisaation tilannetta suhteellisen hyvin kuvastavina. Lisäksi tutkimustuloksia varmennettiin asiantuntijahaastatteluilla, omilla havainnoilla ja asiakirjatiedoilla.

Tässä kyselyn tuloksia käsitellään viidessä tutkintalohkossa, jotka ovat hankintaprosessin ja sen ohjeistuksen tunnettuus, tukipalveluiden riittävyys, prosessin ongelmatilanteet, asianhallinnan sisäistäminen prosessissa ja kyselyyn osallistuneiden esille tuomat kehittämissideat.

6.2.1 Hankintaprosessin ja ohjeistuksen tunnettuus

Kyselyn perusteella hankintaprosessin kuvaus on melkoisen hyvin tunnettu, yli 80 % tuntee kuvauksen. Prosessikuvauksen hyödyllisyyttä jokapäiväiseen työhön arvioidaan kuitenkin varauksellisemmin, vain hiukan yli puolet pitää kuvausta hyödyllisenä. Ilmeisesti syynä on kuvauksen varsin yleisluontoinen ilme. Käytännön hankintoihin tarvitaan yksityiskohtaisempaa ohjeistusta. Oman vastuualueen hankinnoista lähes jokainen vastannut on tietoinen.

Hankintojen ohjeistamista selkeänä pitää 64 % vastaajista. Ohjeistusta pidetään yleisluontoisena ja vajaan tietyiltä osin (tarjouspyynnöt, koulutuspalvelujen osto, hinnoittelu). Vastuiden selkeyttämistä pohditaan. Ohjeistukseen liittyvää tiedotusta kaivataan. Lisäksi esiin nostettiin tosiasia, että ohjeistus koskee vain yhtymää ei MAMK Oy:tä. MAMK:n yhtiöittäminen onkin tapahtunut ohjeistuksen laadinnan jälkeen. Olemassa oleva ohjeistus perustuu varsin yleisluontoisesti hankintalakiin ja kuntaliiton hankintaohjeistuksiin. Siinä ei oteta ehkä riittävästi huomioon koulutusorganisaation erityistarpeita tai esim. hanketoiminnan vaatimia erityisiä hankintoihin liittyviä vaatimuksia.

Ohjeistuksen taustalla olevan hankintalainsäädännön tuntee vain kolmannes vastaajista. Yleisesti sen tuntemista ei pidetä tarpeellisena, sovellusohjeet organisaatiossa ovat riittäviä päivittäisessä työssä. Lakiin liittyvissä epäselvissä tilanteissa turvaututaan asiantuntija-apuun. Hankintalainsäädäntö on moniulotteinen ja siihen liittyvää yksityiskohtaista asiantuntijuutta ei voida saavuttaa normaalin päivätyön ohessa.

6.2.2 Hankintaprosessin tukipalveluiden riittävyys

Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä hankintaprosessiin liittyviin tukipalveluihin (72 %). Hankintoihin liittyvän asiantuntemuksen keskittämistä yhdelle henkilölle ehdotettiin ja tukipalveluiden resursointia ja näkyvyyttä kyseenalaistettiin. HPK:ssa oleva hankintatukipalvelu ei ole selkeästi profiloitunut eikä prosessissa kuvattua hankintayksikköä ole sellaisenaan olemassa.

Hankintakoulutukseen kyselyyn vastanneista oli osallistunut vain yksi kolmasosa. Osa koki, että koulutus ei ole tarpeen tai siihen ei ole aikaa, mutta useimmilla ei ole ollut tietoa tällaisesta koulutustarjonnasta ja siksi osallistuminen on jäänyt väliin. MAMK:n sisällä ko. koulutusta on hanketoimintaan liittyen ollut tarjolla, mutta ilmeisesti tiedotus on kohdentunut vain suoraan hanketoimintaan osallistuville.

6.2.3 Hankintaprosessin ongelmatilanteet

Yli puolet kyselyyn vastanneista (53 %) on törmännyt ongelmiin hankintaprosesseissaan. Kilpailuttaminen ja prosessin monimutkaisuus koetaan yleisellä tasolla ongelmallisiksi. Myös erityisissä tapauksissa ongelmia on aiheuttanut tarjousten saaminen hyvin spesifeihin tarpeisiin.

Yksittäisistä hankintaprosessin vaiheista selkeästi ongelmallisimmaksi koetaan tarjouspyynnön laatiminen. Haluttujen palveluiden/tuotteiden määrittely ja erittely riittävän yksityiskohtaisesti koetaan hankalaksi. Kuvailu myös sellaisella tarkkuudella ja laajuudella että kaikki mahdolliset asiat tulevat huomioiduksi nähdään haasteellisena. Myös tarjouspyyntöjen muotoseikat aiheuttavat ongelmia. Aikapaineen alla koetaan myös, että tämä vaihe vie aikaa huomattavan paljon. Vastaajat tiedostavat myös sen tosiasian, että tarjouspyynnön laatu vaikuttaa koko hankintaprosessin onnistumiseen ratkaisevalla tavalla. Hyvin laaditulla tarjouspyynnöllä saadaan hyviä tarjouksia ja sen pohjalta myös sopimusten tekeminen on helppoa. Tarjouspyyntöihin on kehitetty MAMK:ssa yhtenäinen malli mutta se koskee pelkkää muotoa ja se ei yksinkertaisuudessaan mahdollisesti tue parhaalla mahdollisimmalla tavalla tarjouspyyntöjen yksilöimistä.

Tarjousten vertailu koetaan myös usein kriittiseksi vaiheeksi prosessissa. Tarjoukset ovat joskus vähemmän yhteismitallisia ja siksi niiden vertailu on vaikeaa. Usein tässä on taustalla tarjouspyyntöjen epätarkkuus. Myös kilpailuttamisen moninaiset säännöt vaikeuttavat valintatilannetta. Erityisesti osaamisen kilpailuttaminen on vaativaa. Myös hinnoitteluun kaivattiin lisäohjeistusta erityisesti koulutuspalveluiden osalta. Tarjousten käsitteelyyn ei ole erityistä ohjausta ja siihen vaadittavaa erityisosaamista organisaatiossa ei ole tietoisesti ja suunnitelmallisesti kehitetty.

Sopimusten teon koki osa vastaajista myös ongelmalliseksi. Erityisesti tarvittavien yksityiskohtien hiominen koettiin haastavaksi. MAMK:lla on hankintoihin liittyvät sopimus pohjat, mutta joissakin tapauksissa tarjoajat haluavat käyttää omia sopimus pohjiaan ja käytäntöjään. Vaatii alan juridiikan ja teknisten yksityiskohtien erityisasiantuntemusta pystyä määrittelemään sopimukset tarvittavalla tarkkuudella. Tällainen asiantuntijuusyhdistelmä on harvinainen ja ulkopuolista asiantuntija-apua kaivataankin.

6.2.4 Asianhallinnan sisäistäminen hankintaprosessissa

Suurin osa kyselyyn vastanneista kertoo ymmärtävänsä asianhallinnan merkityksen hankintaprosessiin liittyen (76 %). Kuitenkin tarkentavassa asianhallintajärjestelmään liittyvässä kysymyksessä vain 29 % vastanneista pitää järjestelmän käyttöä johdonmukaisena. Osalle vastaajista asianhallintajärjestelmä ei ole tuttu, heillä ei ole siihen pääsyä tai joku muu käyttää sitä heidän puolestaan. On myös epäselvää, mihin järjestelmää käytetään ja mitä asiakirjoja sinne pitäisi viedä. MAMK:ssa asianhallintajärjestelmän käyttö on rajattu suhteellisen pienelle henkilöstön osalle. Kaikki käytännön hankintoihin osallistuvat henkilöt eivät ole käyttöoikeuden piirissä. Asianhallinnan osiota ei ole yksityiskohtaisena olemassa olevassa hankintaohjeistuksessa.

6.2.5 Kehittämisedat

Kyselyssä pyydettiin vastaajia esittämään kehittämideoitaan hankintaprosessiin ja siihen liittyvään asianhallintaan. Seitsemän kehittämideoita esitettiin. Ne liittyivät hyvin esille tulleisiin hankintaprosessin ongelmavaiheisiin.

Hankintaprosessin kuvaamista kokonaisuudessaan ja tarkemmin toivottiin. Esitettiin myös hankinta-asioiden asiantuntemuksen (erityisesti tarjouspyynnöt) keskittämistä yhdelle ihmiselle organisaatiossa. Ohjeistuksen selkiyttäminen laitoskohtaisesti nostettiin myös esiin. Asianhallinnan näkökulmasta toivottiin Dynasty-järjestelmän käytön kehittämistä ja dokumentoinnin keskittämistä sinne. Koulutusta ja tukea voitaisiin kehittää siten, että se liittyisi käytännön hankintatilanteisiin. Ohjeistuksen kehittämistä eri suuruisille hankinnoille, asiantuntijatyön ostoon ja hinnoitteluun kaivattiin myös. Hanketoimintaan liittyvien rahoittajien hankintaohjeistuksien/-vaatimusten kokoamista yhteen ehdotettiin.

6.3 Asiantuntijakeskustelut tutkimustulosten analysoimiseksi

Asiantuntijakeskusteluissa (Malinen, Sirkiä) nousi esille organisaatiossa syntynyt tarve selvittää hankintaprosessin haasteelliset kohdat ja tukipalveluiden tarve ja tarvitsijat. Myös koottu tieto siitä, missä ja miten hankintoja tehdään, on tarkoitus keskittää yhdelle resurssihenkilölle. Tutkimuksessa esille noussut koordinaatiotarve on siis tunnustettu organisaatiossa.

Ohjeistuksen kehittämisen painopisteenä MAMK:ssa on niiden ajankohtaistaminen. Tarpeet organisaation sisällä vaihtelevat hyvin paljon, joten pelkkä ohjeistusdokumentti/dokumentit eivät riitä. Tarvitaan erikoistuneita asiantuntijapalveluita ja omien kokemusten suunnitelmallista yhteenkokoamista. Pyrkimys osaamispääoman määrätietoiseen kasvattamiseen, joka nousi esille myös tutkimuksessa, vahvistui asiantuntijakeskusteluissa. Jo olemassa olevaa ohjeistusta (kuten hankinnat.fi -palvelu) pyritään tässä työssä hyödyntämään ja tekemään ohjeistus käytännönläheiseksi esimerkkien avulla.

Hankintalainsäädännön monimuotoisuuden ymmärtäminen tapahtuu käytännön tapaus-ten kautta ja kaiken osaamiseen ei ole kellään mahdollisuutta. Tietoa on pystyttävä räätälöimään aina tapauskohtaisesti tukipalvelun tarvitsijoille. Tässäkin asiantuntijakeskustelut varmentavat tutkimustuloksia.

Asiantuntijat vahvistavat vastaajien näkökannan siitä, että hankintaan liittyvää koulutusta ei ole ollut saatavilla organisaatiossa viime vuosina. Tukipalveluita ja koulutusta pyritään määrätietoisesti kehittämään, mutta huomioitavana on kuitenkin resurssien rajallisuus. Käytännössä tukipalveluita tarjoaa yksi resurssihenkilö.

Tarjouspyyntöjen laatiminen nousi asiantuntijakeskusteluissa myös haasteellisimmaksi hankintaprosessin vaiheeksi. Tukipalveluita voidaan tarjota kommentoinnin, valmiiden mallien ja ohjeistuksen muodossa. Viime kädessä kuitenkin hankinnan varsinainen tekijä/laitos on kuitenkin se asiantuntija, joka pystyy parhaiten määrittelemään tarjouspyynnön. He tietävät, mitä tarvitsevat. Hedelmällinen yhteistyö hankinta-asiantuntijan ja substanssienkeskustelun kesken on paras tae onnistumiselle.

Palvelujen ja osaamisen ostamiseen sekä sopimuksiin tullaan myös keskittymään jatkossa entistä tiukemmin hankintapalveluiden kehittämisessä. Tässä tullaan hyödyntämään

ulkopuolista koulutusta, jonka saatavuus on melko hyvä ja tarvittaessa organisaatio hankkii koulutusta omaehtoisesti. Osaamisen tason kohottaminen näillä alueilla tuli esiin myös tutkimustuloksissa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET

Tutkimus antoi paljon arvokasta tietoa hankintaprosessin ja sen kuvauksen tunnettuisuudesta, käyttökelpoisuudesta ja käyttötavoista samoin kuin asianhallinnasta hankintaprosessissa. Tutkimus nosti esiin monia haasteellisia vaiheita hankintaprosessissa ja näihin haasteisiin löydettiin myös kyselyn ja asiantuntijakeskusteluiden kautta kehittämisehdotuksia. Pohjautuen näihin ehdotuksiin ja osittain kirjalliseen tutkimusaineistoon olen koonnut listan toimenpidesuosituksista.

Prosessikuvauksen hyödyllisyyden kehittäminen. Prosessikuvauksia on monissa organisaatioissa tutkimusten mukaan pystytty menestyksellisesti kehittämään eteenpäin prosesseihin liittyvän osaamisen kuvaamisen avulla. (Vakola 2000, 812 - 835). Näin voitaisiin tehdä MAMK:n hankintaprosessinkin osalta kuvaamalla yksittäisiin toimiin liittyvän osaamisen.

Ohjeistuksen vastuiden tarkentaminen. Suuressa organisaatiossa, kuten MAMK on, on vastuiden täsmentäminen kaiken kaikkiaan haasteellista. Hankintaprosessin suhteen nämä vastuut olisi hyvä täsmentää sekä prosessikuvaukseen että ohjeistukseen. Laitosten ja hallintopalvelukeskuksen vastuiden tarkentaminen lienee myös paikallaan.

Hankintaohjeistuksen laatiminen MAMK Oy:lle. Hankintaohjeistus nykymuodossaan koskettaa organisaatiossa vain kuntayhtymää. Hiljattain yhtiötetyltä MAMK Oy:ltä puuttuu kokonaan hankintaohjeistus. Tämä olisi syytä pikaisesti hoitaa kuntoon, koska lukumääräisesti enemmän hankintoja tapahtuu Oy:ssä kuin kuntayhtymässä.

Hankintoihin liittyvien tukipalveluiden profiloiminen. Hankintaprosessissa on kuvattu tukipalveluksi HPK:ssa oleva hankintayksikkö. Tällaista yksikköä ei sinänsä ole olemassa vaikkakin hankintoihin liittyvää tukipalvelua löytyy. Tämä tukipalvelu olisi profiloitava siten, että se tunnettaisiin laitoksilla ja siellä tiedettäisiin sen palvelumahdollisuudet ja -rajoitteet.

Hankintakoulutuksen tarjonnan lisääminen. Hankintakoulutusta olisi säännöllisesti oltava saatavilla. Se pitäisi toteuttaa mahdollisimman käytännönläheisellä tavalla, joko suoraan konkreetteihin hankintoihin liittyen tai todellisiin hankintaesimerkkeihin perustuen.

Tarjouspyyntöihin liittyvän asiantuntemuksen kehittäminen. Tarjouspyyntöjen laatiminen on haastavin kohta hankintaprosessissa. Siihen liittyy paljon mallinnettavaa osaamista vaikkakin suurelta osin sisällöt vaihtelevat substanssialoittain. Tarjouspyyntömallien kehittäminen erityyppisille hankinnoille olisi organisaatiossa päivitettävä esim. koulutuspalveluiden erityistarpeita varten. Organisaation hankinta-asiantuntijan ja tarjouksia valmistevien laitosten välille pitäisi synnyttää toimintamalli, joka on helposti monistettavissa erityyppisiin hankintoihin.

Tarjousten käsittelyn yhteismitallistaminen. Tarjousten käsittelyssä ongelmalliseksi koetaan usein tarjousten vertailtavuus ja vertailutavat. Organisaation sisällä on tässä hyvin toisistaan erilaisia käytänteitä. Näitä käytänteitä voisi jakaa keskenään ja yhteisesti sopia toimivien mallien käytöstä.

Sopimusmallien monipuolistaminen ja niihin liittyvien tukipalveluiden kehittäminen. Sopimusjuridiikka on osaamisalue, jota löytyy laitosten sisältä hyvin niukasti. Valmiita sopimusmalleja on, mutta niiden soveltaminen jokaiseen hankintaan ei ole aina mahdollista. Sopimusmallien monipuolistamista tarvitaan. Lisäksi tarvitaan niihin liittyvä tukipalvelumalli, joka mahdollistaa myös ulkopuolisten asiantuntijoiden käytön.

Asianhallintajärjestelmän käytön tehostaminen. Nykyisen asianhallintajärjestelmän käyttö on rajoitettua sekä käyttäjämääriltään että sisällöiltään sekä toiminnallisuuksiltaan. Käyttöä hankintaprosessissa olisi tehostettava siten, että kaikki hankintoihin keskeisesti osallistuvat pääsevät järjestelmään ja heidät ohjeistetaan selkeästi mikä dokumentaatio järjestelmään pitää viedä ja miten.

Eri hankintaohjeistusten kerääminen ja niiden saatavuuden varmistaminen. Julkisille hankinnoille on monenlaista viranomaisilta tulevaa ohjeistusta. Varsinkin eri rahoittajatahot ohjeistavat asioita eri tavalla. Näiden ohjeistusten kerääminen yhteen ja rikas-

taminen käytännön esimerkeillä MAMK:n intranetissä olisi suuri käytännön apu hankintoja tekeville ja purkaisi myös hankintatukipalveluiden työkuormaa.

Dokumentoinnin merkityksen korostaminen. MAMK organisaationa tekee vuosittain lukuisan määrän hankintoja. Dokumentointi riittävällä tasolla on perustoimintaa, jonka avulla varmistetaan julkisten varojen oikea käyttö ja säästytään kustannusseuraamuksilta. Tätä olisi syytä korostaa dokumentointiin liittyen.

Hankintaprosessin läpinäkyvyyden edistäminen. Hankintaprosessissa osallisina ovat myös tarjousia tekevät tahot. Tarjousten saamiseksi, niiden laadun parantamiseksi ja niiden yhteismitallisuuden edistämiseksi näiden tahojen riittävä informointi on tärkeää. Hyvänä keinona tässä voisi olla tarjouspyyntöjen julkaisu omilla verkkosivuilla ja verkkosivuille toteutettava ohjeistus tarjousten tekemiseen.

8 PÄÄTÄNTÖ

Organisaatioissa pyritään entistäkin tehokkaampaan toimintaan ja tuottavampaan tulokseen eikä tämä tällä hetkellä koko maailmaa koetteleva lama vähennä tarvetta pohtia keinoja millä tavoin asetettuihin tavoitteisiin päästään. Prosessikuvausten merkitys henkilöstön jokapäiväiselle työlle korostuu entistä useammin. Hyvin suunniteltu ja toteutettu prosessi lisää sekä motivaatiota että työn mielekkyyttä. Prosessikuvaukset ovat myös merkittävä apu uuden henkilöstön perehdyttämisessä, kunhan prosessiin tutustuminen ei jää pelkästään uuden henkilön itsensä varaan.

Omassa työssäni Mikkelin ammattikorkeakoulun hallintopalvelussa asianhallintaan liittyvät prosessit ja prosessien sisällä tehtävä työ on varsin haasteellista. Asianhallintajärjestelmän pääkäyttäjänä pitäisi ehtiä kouluttamaan ja ohjeistamaan henkilöstöä käyttämään Dynastia. Hankintaprosessi on yksi niistä prosesseista, jonka sujumisella ja prosessin eri vaiheiden onnistumisella on selkeää taloudellista merkitystä. Hankintoihin kohdistuvat oikaisuvaatimukset lisäävät työtä, eivät pelkästään Markkinatuomioistuimelle vaan kaikille eri osapuolille. Valituksiin liittyy aina rahallisen menetyksen mahdollisuus.

Tutkimuksen tehtyäni ja vastaukset analysoituani saatoin todeta, että henkilöstö kaipaa tarkempia ohjeita ja malleja hankintaprosessin eri vaiheisiin. Asianhallintajärjestelmän

käytön johdonmukaisuudesta oli epäselvyyttä, mikä lisää selkeästi tarvetta lisätä käytännön ohjeita siltäkin osin. Työni teoreettinen osuus prosesseista sekä asiakirjahallinnosta ja hankintaprosessista sopivat mielestäni empiirisen osuuden kanssa yhteen.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut opettavaista monellakin tavalla, ja työn myötä hankintaprosessiin liittyvät asiat ovat nyt entistäkin tutumpia. Asianhallinnan ja hankintaprosessin kehittäminen ja seuranta ovat edellytys eri vaiheiden toimivuuden kannalta. Kehitystyöhön tullaan tarttumaan pian tämän jälkeen ja toivonkin, että jatkoa tälle opinnäytetyölle seuraisi seurantatutkimuksen muodossa.

LÄHTEET

Andersson, Birger; Bider, Ilia; Johannesson, Paul & Perjons, Erik 2005. Towards a formal definition of goal-oriented business process patterns. *Business Process Management Journal* Vol. 11 No. 6, 2005, s. 650-662.

Documenta Oy 2008. Documenta, tieto tuottamaan. Dynasty –asianhallinta-järjestelmän kuvaus. WWW-dokumentti. <http://www.documenta.fi/documenta/>. Ei päivitystietoja. Luettu 25.10.2009.

Hankinnat.fi. WWW-dokumentti <http://www.kunnat.net/>
Ei päivitystietoja. Luettu 13.11.2009.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kvist, Hans-Henry; Arhoma, Sami; Järvelin, Kimmo; Räikkönen, Jukka 1995. Asiakasprosessit: Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kunnat.net. WWW-dokumentti. <http://www.kunnat.net>
Ei päivitystietoja. Luettu 13.11.2009.

Kuntaliiton yleinen hankintaohje 2007. WWW-dokumentti. www.kunnat.net/julkiset/.
Ei päivitystietoja. Luettu 13.11.2009.

Laamanen Kai; Tuominen Kari, 2003. Prosessijohtamisen toimintamalli. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Laki julkisista hankinnoista - 348/2007. www.finlex.fi/. Ei päivitystietoja. Luettu 13.11.2009.

Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoja. Luettu 4.11.2009.

Lybeck, Jari et al. 2006. Arkistot yhteiskunnan toimiva muisti. Asiakirjahallinnon ja arkistotoimen oppikirja. Arkistolaitos.

Malinen, Heikki. Keskustelu 16.11.2009. Kehitysjohtaja, Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy.

MAMK:n hankintaprosessin kuvaus. Vuokaavio. (I:/talous/prosessit/hankinta 2008).

MAMK-Staff 2009. Mikkelin ammattikorkeakoulun intranet.

<http://staff.mikkeliyamk.fi>. Taloushallinnon ohjeet. Päivitetty 1.7.2009. Luettu 13.11.2009.

Mikkelin ammattikorkeakouluyhtymä 2007. Hankintoja koskeva menettelytapaohje. Kuntayhtymän hallitus 11.6.2007. <http://staff.mikkeliyamk.fi/>. Luettu 13.11.2009.

Mikkelin ammattikorkeakoulun laatutyön yleiset periaatteet 2008.

WWW –dokumentti. <http://www.mikkeliyamk.fi/laadunvarmistus>.

Päivitetty 14.11.2008 Luettu 30.10.2009.

Pekkala, Elise 2007. Hankintojen kilpailuttaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Sirkiä Satu, 2009. Keskustelu 13.11.2009. Ostaja. Mikkelin Ammattikorkeakoulu Oy.

The Oxford English Dictionary. Oxford University Press, 1999.

Ungan, Mustafa 2006. Towards a better understanding of process documentation. The TQM Magazine Vol. 18 No. 4, 2006, s. 400-409.

Vakola, Maria 2000. Exploring the relationship between the use of evaluation in business process re-engineering and organizational learning and innovation. Journal of Management Development, Vol. 19 No. 10, s. 812-835.

Valtiovarainministeriön muistioita 11/2000. WWW-dokumentti.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/. Ei päivitystietoja. Luettu 4.11.2009.

Valtiovarainministeriön julkaisu 2006. Yhteinen arviointimalli (CAF). Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla. Edita Prima Oy.

Voutilainen, Tomi 2007. Hyvä sähköinen hallinto. Edita Publishing Oy.

LIITE 1 (1): Saate

7.10.2009

Hyvä vastaanottaja!

Olen Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman aikuisopiskelija. Teen opinnäytetyönäni tutkimusta prosessikuvausten merkityksestä jokapäiväisessä työssä. Tutkimuksen kohteeksi olen valinnut hankintaprosessin. Tutkimuksellani pyrin selvittämään millainen vaikutus hankintaprosessikuvauksella on asianhallinnan kannalta Mikkelin ammattikorkeakoulussa.

Vastaajat on valittu STAFF:in yhteystietojen henkilöstöluettelosta, ja haastattelu on lähetetty 40:lle Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilökuntaan kuuluvalla. Tutkimusaineisto on ehdottoman luottamuksellinen. Vastaukset annetaan nimettömästi, joten vastaajien henkilöllisyys ei tule ilmi.

Pyydän ystävällisesti hieman aikaanne, että tutustutte ja vastaatte tähän lomakehaastatteluun. Tutkimuksen onnistumisen kannalta jokainen vastaus on erittäin tärkeä.

Vastauksenne pyydän palauttamaan 19.10.2009 mennessä kyselyn mukana tulleessa vastauskirjekuoressa.

Ystävällisin terveisin

Tuula Haapiainen

tuula.haapiainen@mamk.fi

LIITE 2 (1): Kyselylomake

1. Onko hankintaprosessin kuvaus MAMK:ssa tuttu?

Kyllä Ei

Mikäli ei, niin miksi?

2. Onko hankintojen tekeminen MAMK:ssa selkeästi ohjeistettu?

Kyllä Ei En osaa sanoa

Mikäli ei, niin miksi?

3. Tunnetteko hyvin voimassaolevan hankintalainsäädännön?

Kyllä Ei En osaa sanoa

Mikäli ei, niin miksi?

4. Oletteko törmänneet ongelmiin hankintaprosesseissanne?

Kyllä Ei En osaa sanoa

Mikäli kyllä, niin millaisiin?

LIITE 2 (2): Kyselylomake

5. Onko hankintaprosessin kuvaus ollut avuksi jokapäiväisessä työssänne?

Kyllä Ei En osaa sanoa

Mikäli ei, niin miksi?

6. Oletteko tietoinen vastuualueeseen liittyvistä hankinnoista?

Kyllä Ei En osaa sanoa

Mikäli ei, niin miksi?

7. Mikä tai mitkä hankintaprosessin vaiheista ovat ongelmallisimpia ja miksi?

- a. tarjouspyynnön laatiminen
- b. tarjousten käsittely
- c. hankintapäätöksen laatiminen
- d. sopimuksen laatiminen
- e. jokin muu, mikä?

Miksi kyseinen tai kyseiset vaiheet ovat ongelmallisia?

8. Oletteko tyytyväisiä hankintaprosessiin liittyviin tukipalveluihin?

Kyllä Ei En osaa sanoa

LIITE 2 (3): Kyselylomake

Mikäli ei, niin miksi ja mitä kehitettävää?

9. Oletko osallistunut hankintakoulutukseen?

Kyllä Ei

— —

Mikäli ei, niin miksi?

10. Onko sinulla tiedossa miksi asianhallinta/kirjaaminen on huomioitava hankintaprosessia aloitettaessa ja prosessin aikana?

Kyllä Ei

— —

Mikäli ei, niin miksi?

11. Onko asianhallintajärjestelmän (Dynasty) käyttö hankintaprosessissa johdonmukaista?

Kyllä Ei En osaa sanoa

— — —

Mikäli ei, niin miksi?

LIITE 2 (4): Kyselylomake

12. Kehittämisiäideoita hankintaprosessin ja siihen liittyvän asianhallinnan kehittämiseksi

Kiitos vastauksestanne!