

Nana Jaakola

YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN LEIKKAUS- JA ANESTESIAYKSIKÖN JA HANKINTAPALVELUT YKSIKÖN VÄLILLÄ LÄÄKINNÄLLISTEN LAITTEIDEN HANKINNOISSA

**YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN LEIKKAUS- JA ANESTESIAYKSIKÖN JA HAN-
KINTAPALVELUT YKSIKÖN VÄLILLÄ LÄÄKINNÄLLISTEN LAITTEIDEN HAN-
KINNOISSA**

Nana Jaakola
Opinnäytetyö
Kevät 2024
Kliininen asiantuntija tutkinto-ohjelma
Laajavastuinen kliininen hoitotyö
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Kliininen asiantuntija tutkinto-ohjelma, ylempi ammattikorkeakoulu

Tekijä: Nana Jaakola

Opinnäytetyön nimi: Yhteistyön kehittäminen lääkinnällisten laitteiden hankinnoissa Leikkaus- ja anestesiayksikön ja Hankintapalvelut yksikön välillä

Työn ohjaajat: Markus Karttunen ja Raija Rajala

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2024

Sivumäärä: 33

Hyvinvointialueet ovat Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista eli hankintalain (1397/2016) mukaisia hankintayksiköitä ja niiden tulee toteuttaa hankinnat hankintalain mukaisesti. Lääkinnällisten laitteiden hankintaprosessissa täytyy huomioida useita hankintalaista johtuvia asioita, joten hankinnan eri vaiheissa tarvitaan yhteistyötä substanssin ja hankinta-asiantuntijoiden välillä. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus oli kartoittaa kehittämistarpeita ja etsiä niille ratkaisuvaihtoehtoja Leikkaus- ja anestesiayksikön ja Hankintapalvelut yksikön yhteistyössä toteutamille lääkinnällisten laitteiden hankinnoille. Tavoitteena oli yhteistyön kehittäminen sekä mahdollistaa sujuvat, laadukkaat ja taloudelliset lääkinnällisten laitteiden hankinnat.

Työpaikkojen toimintatapojen kehittäminen on ollut Työn- ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelman, TYÖ2030, kautta viime vuosina ajankohtainen. Ohjelma on julkaissut erilaisia menetelmiä työelämän kehittämisen tueksi, ja tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön valittiin niistä Tulevaisuusvuoropuhelu menetelmä. Menetelmää sovellettiin tähän kehittämistyöhön sopivaksi ja aineiston keräämiseen käytettiin ajasta ja paikasta riippumattomia menetelmiä. Aineiston analysointiin käytettiin teemoittelua.

Menetelmän avulla löydetyt yhteistyön kehittämistarpeet lääkinnällisten laitteiden hankinnoissa olivat tiedonkulku, koulutuksen tarve, hankintaosaamisen keskittäminen ja yhteishankintoihin vaikuttaminen. Ratkaisuvaihtoehtojen sijaan, yhteisesti toteutetun vuoropuhelun avulla, saatiin muodostettua tilannekuva yhteistyön kehittämisen tärkeydestä yksiköiden välillä. Menetelmään kuuluva yhteenveto prosessista toimitettiin yksiköiden esihenkilöille, ja sen toivotaan toimivan menetelmän kuvaamana lähtölaukauksena yksiköiden väliselle yhteistyölle lääkinnällisten laitteiden hankinnoissa.

Hankintalain haasteet on huomioitu myös kansallisesti ja sen toteutumista edistetään kansallisen hankintastrategian avulla. Julkisten hankintojen tehtävä on edistää monin tavoin yhteiskunnallista vaikuttavuutta, joten tavoitteisiin pääsemiseksi hankintaosaamisen lisääminen ja kehittäminen on tärkeää julkisten organisaatioiden kaikilla tasoilla.

Asiasanat: hankintalaki, hankintaprosessi, lääkinnälliset laitteet, yhteistyö

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Clinical nurse specialist

Author: Nana Jaakola

Title of thesis: Development of cooperation in the procurement of medical devices between Surgery and anesthesia unit and Procurement unit

Supervisors: Markus Karttunen ja Raija Rajala

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2024

Number of pages: 33

In public health care medical devices procurement must be implemented in compliance with the Procurement Act. Substance experts and procurement specialists participate in procurements, implementing a multiphase procurement process together and implementation involves cooperation. The purpose of this research and development study was to develop cooperation between surgery and anesthesia unit and the procurement services unit. The aim of the development was fluent, high quality and economical procurement of medical devices.

This research and development study was carried out using and applying Tulevaisuusvuoropuhelu method published by Finnish Institute of Occupational Health, using independent of time and place. The development needs found with of the method were information flow, the need for education of procurement, centralization of procurement expertise and develop joint procurements. With the help of the method, a common situational picture was also formed, and it came out, that development related to procurement is important.

To support the objectives of the Procurement Act, public procurement has also been developed through the national procurement strategy. The development of procurement expertise is profitable at all levels of public organizations in order to reach the objectives of the Procurement Act and sustainable development now and in the future.

Keywords: Procurement Act, cooperation, medical devices

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	HANKINTALAIN TAVOITTEET, PERIAATTEET JA JULKISTEN HANKINTOJEN VAIKUTTAVUUS	8
3	HANKINNAT LAPIN HYVINVOINTIALUEELLA	10
3.1	Hankintaprosessi.....	11
3.2	Hankintojen suunnittelu.....	11
3.2.1	Kynnysarvot.....	12
3.2.2	Hankintamenettelyt.....	13
3.3	Hankintojen toteutus	14
3.4	Sopimuksen seuranta ja toimittajahallinta	15
4	LÄÄKINNÄLLISET LAITTEET	16
5	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT ...	18
6	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	19
6.1	Kehittämismenetelmä.....	19
6.2	Aineiston keruu	20
6.3	Aineiston analysointi	21
6.4	Tulevaisuusvuoropuhelu menetelmän toteutus	22
7	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	26
7.1	Johtopäätökset tuloksista.....	27
8	POHDINTA.....	29
8.1	Luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelua	29
8.2	Tulosten ja kehittämistyön toteutuksen pohdintaa	31
	LÄHTEET.....	34

1 JOHDANTO

Leikkausosastot ovat toimintaympäristönä sellaisia, joihin tehdään usein hankintoja, jotka täytyy toteuttaa hankintalain (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016) mukaan. Etsin sairaalahankintoihin liittyvää opinnäytetyön aihetta opintoihin liittyvän Hankintaosaamisen kurssin jälkeen työskentelemästäni organisaatiosta, ja keskusteluista hankintoihin osallistuvien kesken kävi esille erilaisia hankintoihin liittyviä arjen haasteita. Hankintojen kilpailuttamiseen liittyy useita vaiheita, eikä aina ei ole selkeää, mitä eri vaiheisiin kuuluu ja mitä hankintoihin osallistuvilta eri vaiheissa odotetaan. Keskusteluista muotoutui aihe tälle tutkimukselle kehittämistyölle, johon osallistui Lapin hyvinvointialueen Leikkaus- ja anestesiayksikön ja Hankintapalvelut yksikön lääkinnällisten laitteiden hankintoihin osallistuvaa henkilökuntaa. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus oli kartoittaa, minkälaisia kehittämistarpeita esiintyy Leikkaus- ja anestesiayksikön ja Hankintapalvelut yksikön yhteistyössä toteuttamille lääkinnällisten laitteiden hankinnoille sekä etsiä esiin tulleille kehittämistarpeille ratkaisuvaihtoehtoja. Tavoitteena oli kehittää yhteistyötä, mahdollistaen sujuvat, laadukkaat ja taloudelliset lääkinnällisten laitteiden hankinnat.

Lääkinnälliset laitteet eivät tässä kehittämistyössä koske mitään erityistä laiteryhmää, vaan ne valikoituivat yhteistyön kehittämisen kohteeksi, koska ne voivat olla hankinnan kokonaisarvoltaan sellaisia, että niihin liittyy hankintalain mukainen monivaiheinen hankintaprosessi. Lääkinnällisten laitteiden hankinta on tavallisesti moniammatillista yhteistyötä usean eri toimijan välillä, kuten esimerkiksi laitteen hankkiva yksikkö - hankinta-asiantuntija - laitteen toimittaja - lääkintälaitetekniikka ja/tai ICT-palvelut. Tässä kehittämistyössä yhteistyön kehittäminen rajattiin kuitenkin koskemaan vain lääkinnällisiä laitteita hankkivan yksikön, Lapin hyvinvointialueen Leikkaus- ja anestesiayksikön, sekä hankinnan toteutuksen ja kilpailutuksen toteuttavan yksikön, Hankintapalvelut yksikön väliseen yhteistyön kehittämiseen. Leikkaus- ja anestesiayksikössä lääkinnällisten laitteiden hankintoihin osallistuu muun työn ohessa terveydenhuollon ammattihenkilöitä eri ammattiryhmistä ja Hankintapalvelut yksiköstä hankinta-asiantuntijoita.

Teoriaosassa kuvataan hankintalakia, sen tavoitteita ja vaikuttavuutta, kansallista hankintastrategiaa, hankintalain mukaista hankintaprosessia sekä lääkinnällisiin laitteisiin liittyviä vaatimuksia. Teoriaosan tavoitteena on selventää lääkinnällisten laitteiden hankintojen vaiheita ja myös pyrkiä sen myötä havainnollistamaan, miksi yhteistyötä hankintoihin osallistuvien välillä tarvitaan. Teoriaosaan on hyödynnetty Lapin hyvinvointialueen yksiköille tarkoitettua Hankintaohjetta 11/23. Tietoja on täydennetty käyttämällä erilaisia julkisille organisaatioille tarkoitettuja neuvontaa ja ohjeita

sisältäviä verkkosivuja, sekä Valtionvarainministeriön ja KEINO:n (Kestävien & Innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus) julkaisuja julkisista hankinnoista. Alan liittyvässä kirjallisuudessa on huomioitu, että ne koskevat nykyistä voimassa olevaa hankintalakia.

Julkisten hankintojen toteuttamisen haasteet on kansallisesti tunnistettu ja niihin liittyvää kehittämistä toteutetaan kansallisen hankintastrategian ohjaamana. Myös työpaikkojen toimintatapojen kehittäminen on ajankohtainen TYÖ2030-ohjelman kautta. TYÖ2030-ohjelma on julkaissut työelämän kehittämisen avuksi erilaisia menetelmiä, joiden käytännön toteutuksessa hyödynnetään digitalisaatiota. Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin käyttämällä soveltaen TYÖ2030-ohjelman julkaisemaa Tulevaisuusvuoropuhelu menetelmää.

2 HANKINTALAIN TAVOITTEET, PERIAATTEET JA JULKISTEN HANKINTOJEN VAIKUTTAVUUS

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista eli hankintalain (1397/2016) tavoitteena on avoimeen kilpailutukseen perustuva julkisten varojen tehokas käyttö sekä hankintojen toteuttamisen suunnitelmallisesti, taloudellisesti ja laadukkaasti. Kestävän kehityksen huomioiminen ja erilaisten innovaatioiden hyödyntäminen hankinnoissa tuodaan laissa myös esille. Kestävän kehityksen tavoitteita ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen kestävyys, ja nämä näkökulmat tulee ottaa huomioon hankintojen toteutuksessa. Julkisten hankintojen yhteydessä käytettävillä käsitteillä kestävä tai vastuullinen hankinta tarkoitetaan samaa asiaa. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 1:2-3 §; Valtiovarainministeriö 2023(b).)

Laki edellyttää, että julkisia varoja käytettäessä täytyy huomioida, että kaikilla, myös pienemmillä yrityksillä, on mahdollisuus osallistua julkisten hankintojen tarjouskilpailuihin. Tavoitteiden lisäksi kaikissa hankinnan vaiheissa sovelletaan myös hankintalakiin kirjattuja julkisten hankintojen periaatteita, joita ovat avoimuus, suhteellisuus sekä syrjimätön ja tasapuolinen kohtelu. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1367/2016 1:2–3 §; Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 23, 33.)

Nykyinen hankintalaki tuli voimaan alku vuodesta 2017. Se pohjautuu EU:n asettamiin direktiiveihin julkisista hankinnoista ja Maailman kauppajärjestön, WTO:n, GPA-sopimukseen (Government Procurement Agreement), jossa sopija maat antavat mahdollisuuden muiden maiden osallistua tietyn kynnysarvon ylittäviin kilpailutuksiin syrjimättömyyden periaatetta noudattaen (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2014). Hankintalain haasteet, vaatimukset sekä odotukset verovarojen tehokkaasta käytöstä huomioitiin sen aikaisessa hallitusohjelmassa, ja Valtiovarainministeriö ja Kuntaliitto lähtivät toteuttamaan Hankinta-Suomi toimenpideohjelmaa. Toimenpideohjelman tehtävä oli laatia julkisten hankintojen strategia, kehittää yhteistyötä eri hankintoihin osallistuvien toimijoiden välillä sekä edistää julkisten hankintojen vaikuttavuutta. Lainsäädännön ja kansallisen strategian kautta pystytään julkisia hankintoja kehittämään yhteisesti kansallisella tasolla eri osa-alueiden kautta, joita ovat: strateginen johtaminen, hankintataidot, tietojohdaminen, vaikuttavuus, toimivat hankinnat sekä taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen huomiointi yhteiskunnallisen kestävyuden kannalta. (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017, 43; Valtiovarainministeriö & Kuntaliitto, 3-4.)

Hankinta-Suomi strategian kehittämisen osa-alueet ja hankintalain tavoitteet on yhdistetty myös hyvinvointialueiden toimintaan julkaisussa Hyvinvointialueiden hankinnat – Suuntaviivoja sosiaali- ja terveyssektorin vastuullisten hankintojen suunnitteluun (2023), jonka on julkaissut Kestävien ja innovatiivisten hankintojen osaamiskeskus KEINO. Julkaisusta käy esille, kuinka myös hyvinvointialueiden tulee jatkossa huomioida omien hankintastrategioiden ja toiminnan kautta hankintojen suorat ja välilliset vaikutukset ihmisten käyttäytymiseen, yhteiskuntaan sekä ympäristöön. (KEINO 2023(c), 11).

Kestävän kehityksen tavoitteet voidaan yhdistää myös lääkinnällisten laitteiden hankintoihin. Laitteiden tarjoajia voidaan pyytää esittämään tarjousten yhteydessä laitteen käytön energiatehokkuus, käyttöikä sekä toimittavan yrityksen näkökulmat ympäristövaikutusten huomioimiseen, kuten jätteiden vähentämiseen ja kierrättämiseen. Valmistuksessa tulee noudattaa sosiaalisen kestävyysmukan ihmisen ja työelämän oikeuksia. Näitä tarjoihin yrityksiin kohdistuvia kestävässä kehitykseen liittyviä vaatimuksia voidaan käyttää lisäksi osana tarjouksien arviointikriteeristöä. Myös EU on julkaissut yhteiset kriteerit, joita voidaan hyödyntää julkisten hankintojen ympäristövaikutusten vähentämiseksi. (KEINO 2020(a) 2, 5; KEINO 2020(b) 2, 5, 11; KEINO 2023(c) 6-7, 15, 19; EU Green business 2023.)

Hankinta-Suomi strategian eri osa-alueet ovat sisältäneet viime vuosina tavoitteiden mukaisia kehittämishankkeita, sekä niiden toteutumista tukevia toimenpiteitä, joista Työ- ja elinkeinoministeriö on julkaissut selvityksen. Selvitys oli toteutettu haastattelemalla hankintoihin osallistuvia asiantuntijoita. Esille kävi, että hankintalain ja Hankinta-Suomi strategian tavoitteiden saavuttamisessa on vielä laaja-alaisesti hankintoihin liittyviä kehittämistarpeita. Syitä niille olivat muun muassa resurssipula ja byrokratian suuri määrä hankinnan eri vaiheissa. Hankintoihin liittyvä kehittäminen nähdään kuitenkin kannattavana, koska julkiset hankinnat ovat merkittävä yhteiskunnallinen vaikuttamisen keino. Tämä yhteiskunnallinen vaikuttaminen tarkoittaa, että julkisilla hankinnoilla on saavutettu myönteisiä yhteiskunnallisia muutoksia pitkällä ajanjaksolla. (Koiste, Siranko & Lemola 2023, 14, 23, 35, 38-39; Valtiovarainministeriö 2023(b) 335).

3 HANKINNAT LAPIN HYVINVOINTIALUEELLA

Lapin hyvinvointialue (Lapha) on laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista eli hankintalain 1397/2016 1:5 §:n mukainen julkinen hankintayksikkö, jossa Hankintapalvelut yksikön tehtävä on toteuttaa ja kilpailuttaa organisaation hankinnat hankintalain mukaisesti. Hankintayksikön tehtäviin kuuluu toteuttaa organisaatiolle riittävä ohjeistus hankinnoista, ja Hankintapalvelut yksikkö on laatinut oman ohjeistuksen, Hankintaohje 11/23, joka on saatavilla yksiköiden käyttöön Lapin hyvinvointialueen intranetistä. (Lapin hyvinvointialue 2023(a) 4; Valtiovarainministeriö 2023 (b), 15.)

Hankintaohje pohjautuu hankintalakiin (1397/2016) sekä Lapin hyvinvointialueen hankintastrategiaan (julkaistu 15.11.2023), ja ohjetta sovelletaan kaikissa Lapin hyvinvointialueen yksiköiden hankinnoissa. Lisäksi hankinnoissa hankintaohjeen mukaan otetaan huomioon laki hyvinvointialueesta 611/2021, hallintolaki 434/2003, laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999 sekä hyvinvointialueen hallintosäännöt. Hankintoihin liittyvissä sopimuksissa noudatetaan kauppalakia 355/1987 ja oikeustoimilakia 228/1929 sekä aina tarvittaessa muita hankintaan liittyviä lakeja. (Lapin hyvinvointialue 2023(a) 4–5.)

Lapin hyvinvointialueen hankintastrategia on laadittu pohjautuen koko hyvinvointialueen strategiaan koostuen viidestä erilaisesta teemasta; *asiakaskokemus, henkilöstökokemus, hyvä johtaminen, talouden tasapaino ja vaikuttavuus, sekä teemoihin liittyvistä tavoitteista ja toimenpideohjelmista*. Hankintastrategian pohjalta on seuraavina vuosina tulossa laajasti hankintoihin liittyvää kehittämistä, jossa tullaan vastaamaan enemmän asiakkaiden/loppukäyttäjien tarpeisiin. (Lapin hyvinvointialue 2023(c).)

Yksiköille tarkoitetun hankintaohjeen pääkohdat ovat hankintojen kilpailuttaminen, hankintaprosessi, erilaiset hankintamenettelyt ja ohjeistus hankinta-asiakirjojen käsittelyyn. Hankintaohjeen alkuun on kerrottu, miten hankintalain periaatteet toteutuvat käytännön hankinnoissa. Lisäksi hankintaohjeesta käy esille useita yksittäisiä hankintalaista johtuvia asioita, jotka tulee ottaa huomioon osallistuessa julkisiin hankintoihin, kuten esteellisyyden huomioiminen, yhteydenpidon ja hankintaan liittyvien asioiden kirjallinen dokumentointi, yhteishankintojen toteuttaminen ja markkinaoikeudelle tehtävään valitukseen liittyvät asiat. Substanssiasiantuntijuuden merkitys käy esille useissa hankintaohjeen kohdissa. Ohjeen mukaan yhteistyön tulee käynnistyä kaikkien hankintaan tarvittavien osapuolten kesken jo käynnistettäessä hankintaa. Yksiköistä tulee nimetä vastuuhenkilö,

joka osallistuu yhdessä hankintapalvelut yksikön henkilökunnan kanssa hankinnan eri vaiheisiin. (Lapin hyvinvointialue 2023(a) 7-10, 24.)

3.1 Hankintaprosessi

Julkinen hankintaprosessi on hankintalain mukainen avoimeen kilpailutukseen perustuva monivaiheinen kokonaisuus, jonka läpiviemisestä vastaa Hankintapalvelut yksikkö huolehtimalla, että jokaisessa vaiheessa noudatetaan hankintalakia ja kaikki vaiheet dokumentoidaan. Vaiheiden määrään vaikuttaa kynnysarvon mukainen kilpailuttaminen, valittu hankintamenettely sekä mahdolliset itse hankintaan liittyvät monimutkaisuudet. Hankinnan läpiviemiseen ja onnistumiseen auttaa, että kaikille hankintaan osallistuville on tiedossa koko hankintaprosessin kokonaisuus sekä työnjako prosessin eri vaiheissa. (Lapin hyvinvointialue 2023(a) 17–18; Kontio ym. 2017, 157–158; Valtiovarainministeriö 2023(b) 37.)

Lapin hyvinvointialueen hankintaohjeessa hankintaprosessi on kuvattu kirjallisesti ja se on jaettu kolmeen vaiheeseen; hankintojen **suunnittelu**, hankintojen **toteutus**, jonka sisällä on ohjeet kilpailutukseen ja sopimusvalmisteluun, sekä **sopimuksen seuranta ja toimittajahallinta**. Näistä kolmesta vaiheesta muodostuu hankintojen elinkaari. (Lapin hyvinvointialue 2023(a) 24.)

3.2 Hankintojen suunnittelu

Hankintojen suunnitteluvaihe käynnistyy Lapin hyvinvointialueella yksiköiden tarpeesta tehdyllä hankintaehdotuksella, jonka hyväksyy toimivaltainen viranhaltija. Suunniteltuihin hankintoihin tulee yksiköillä olla valmiiksi määrärahat varattuna. Tässä vaiheessa hankinnan käynnistävän yksikön on määriteltävä vastuuhenkilö käynnistettävälle hankinnalle, joka lähtee suunnittelemaan yhdessä hankintayksikön asiantuntijoiden kanssa hankinnan sisältöä, tavoitteita, vaadittavia ominaisuuksia, aikataulutusta sekä sopimusehtoja. Hankintaohje huomioi, että sisällöt ovat kuvattava mahdollisimman *selkeästi* ja *yksiselitteisesti*. Lääkinnällisten laitteiden hankintoihin tarvitaan lääkintälaitetekniikan lausunto sekä tarvittaessa vaatimusmäärittely, ja tarvittaessa lisäksi lausunnot myös tietohallinnosta, tietosuojatiimistä ja tietoturvasta. (Lapin hyvinvointialue 2023(a) 21, 24-26.)

Suunnittelu vaiheeseen liittyy tarvittaessa markkinoiden kartoitus, joka toteutetaan tietopyynnön kautta HILMA:ssa (Lapin hyvinvointialue 2023(a) 25-26). HILMA-verkkosivut ovat julkisten hankintojen valtakunnallinen ilmoituskanava, jossa julkaistaan avoimesti nähtäville julkisin varoin tehtäviä hankintoja niiden sisältöineen. Lisäksi HILMA:sta löytyy laajasti ajantasaista tietoa julkisista hankinnoista sekä kilpailutusten tuloksista. (HILMA – Julkiset hankinnat 2023.)

3.2.1 Kynnysarvot

Kynnysarvo on hankinnan korkein etukäteen ennakoitu arvo ilman arvonlisäveroa, ja sen perusteella määräytyy, toteutetaanko hankinta pienhankintana vai kilpailutetaanko hankinta kansallisena tai EU-hankintana. Laitteisiin liittyvät tarvikkeet, ylläpito ja huoltokustannukset voivat olla merkittäviä arvoa nostavia tekijöitä hankinnan kokonaisarvoa määriteltäessä. Hankintaohje havainnollistaa juuri lääkinnällisiä laitteita koskevalla esimerkillä, kuinka yksikölle hankittava laite voi olla suhteellisen edullinen, mutta hankittaessa niitä koko hyvinvointialueelle sopimuskauden aikana hankinnan arvo voi olla yhteensä satoja tuhansia euroja. (Lapin hyvinvointialue 2023(a) 16-18.)

Taulukko 1. Hankintojen kynnysarvot (Lapin hyvinvointialue 2023(a) 12)

	Pienhankinnat	Kansalliset hankinnat	EU hankinnat
Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	Alle 60 000	60 000	215 000

Pienhankintoja ei tarvitse kilpailuttaa, mutta niitä hankittaessa on noudatettava hankintalain periaatteita. Hankintaohjeen mukaan pienhankinnoissa on käytettävä mahdollisuuksien mukaan jo voimassa olevia sopimuksia, sekä käyttää tilaamisessa käytössä olevia materiaalinohjausjärjestelmiä. Hankintayksiköillä voi lisäksi olla pienhankinnoille omia sisäisiä ohjeita. Lapin hyvinvointialueella yksiköt voivat tehdä alle 10 000 euron arvoisia yksiköiden omasta käyttötaloudesta tehtäviä hankintoja, mutta yli 20 000 euron hankinnat vaativat virallisen hankintapäätöksen. Kaikissa hankinnoissa on tarkistettava, löytyykö hankinnalle jo olemassa olevaa hankintasopimusta. (Lapin hyvinvointialue 2023(a) 18; Kontio ym. 2017, 71, Valtiovarainministeriö 2023 (b) 70.)

Kansallisten ja EU-hankintojen kilpailutuksia ohjaa hankintalaki sekä EU-hankintoja lisäksi EU:n hankintadirektiivi (EU 2014/24). (Kontio ym. 2017, 70; Eskola ym. 2017, 178; Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/24.) Kilpailutus tapahtuu molemmissa tavoissa Hilman kautta, joka välittää EU-hankinnat komission ylläpitämään TED-palveluun (Tenders Electronic Daily) julkaisemalla ne ensin EU-laajuisesti ja sen jälkeen Hilmassa (Ted-eTendering 2023, Hilma-Julkiset hankinnat 2023).

3.2.2 Hankintamenettelyt

Kun hankinnan kohteelle on laskettu sen kokonaisarvo, valitaan koko kokonaisuus huomioiden sen toteutukseen sopiva hankintamenettely. Hankintalain mukaan lain määrittämiä hankintamenettelyjä on käytettävä EU-hankinnoissa, mutta kansallisiin hankintoihin käytettäviä hankintamenettelyjä ei ole määritelty. Lapin hyvinvointialueen hankintaohjeen mukaan kansallisissa hankinnoissa käytetään ensisijaisesti avointa ja rajoitettua menettelyä, mutta ohjeesta löytyy sisällöt kaikille hankintamenettelytavoille. Sisältöjen tuntemus ja oikeanlaisen hankintamenettelyn valinta on hankinta-asiantuntijoiden osaamista. (Lapin hyvinvointialue 2023(a) 48, Valtiovarainministeriö 2023(b) 91.)

Erilaisia hankintamenettelyjä ovat:

- avoin menettely
- rajoitettu menettely
- neuvottelumenettely
- kilpailullinen neuvottelumenettely
- innovaatiokumppanuus
- suora hankinnat
- puitejärjestely
- sähköinen huutokauppa
- dynaaminen hankintajärjestelmä
- sähköiset luettelot
- suunnittelukilpailu

(Hankintalaki 1397/2016, 32–34 §, 36 §, 38 §, 40 §, 42 §, 44 §, 49 §, 53 §, 54 §)

3.3 Hankintojen toteutus



Kuvio 1. Lapin hyvinvointialueen hankintaprosessin vaiheet (Lapin hyvinvointialue 2023(a) 19-33)

Yllä oleva kuvio havainnollistaa hankintaohjeen sisältämiä hankinnan kilpailutukseen liittyviä useita vaihteita. Kaikkiin vaiheisiin liittyy erilaisia sisältöjä, riippuen hankinnan kohteesta, kynnysarvon mukaisesta kilpailuttamisesta sekä valitusta hankintamenettelystä.

Tarjouspyynnön laadintaan on hankintaohjeen mukaan kiinnitettävä erityistä huomiota, koska kaupallisten ja sopimuksellisten ehtojen lisäksi hankintalaissa (1397/2016, 10:79–81 §) on tarjoajia koskevia erilaisia soveltuvuusvaatimuksia. Tarkkaan määritellyt tarjouksen vaatimukset auttavat myöhemmin tarjousten vertailussa. Tarjouspyyntövaiheessa tarjousten valinta- ja vertailuperusteiksi voidaan pyytää esimerkiksi lääkinnällisten laitteiden kohdalla elinkaarikustannuksia, teknillisiä ja toiminnallisia ominaisuuksia tai huoltopalveluita. Tarjouspyyntöjen sisällön vaatimukset ovat niitä keinoja, millä voidaan edistää myös hankintalain vaikuttavuutta, kestävästä kehitystä sekä organisaatioiden hankintastrategiaa. (Lapin hyvinvointialue 2023(a) 30-31; Valtiovarainministeriö 2023(b) 333-335.)

Lääkinnällisten laitteiden hankintaprosessiin kuuluu osana niiden koekäyttö, johon ohjeet yksiköille löytyvät Lapin hyvinvointialueen intranetistä. Yksiköiden tulee käyttää koekäytöissä ainoastaan

Hankintapalvelut yksikön valmiita koekäyttösopimus ja -palaute lomakkeita sekä huolehtia, että ne ovat molempien sopimuksen osapuolten tietojen osalta asianmukaisesti täytettyjä. Koekäyttöistä tehtyjen palautteiden ja tarjousten perusteella, koekäyttävä yksikkö ja hankintapalvelut yksikkö suorittavat yhdessä jätettyjen tarjousten vertailun. (Lapin hyvinvointialue 2023(b); Lapin hyvinvointialue 2023(a) 37.)

3.4 Sopimuksen seuranta ja toimittajahallinta

Lääkinnälliset laitteet tarkastetaan ja laitetaan toimintakuntoon ennen niiden käyttöönottoa lääkintälaitetekniikassa, joka on Lapin hyvinvointialueella Lääkintälaittehuolto. Lääkinnällisiin laitteisiin liittyen hankintasopimuskauden aikana hankintasopimuksen toteutumisen seuranta kuuluu, hankkivan yksikön ja Hankintapalvelut yksikön lisäksi, myös lääkintälaitetekniikalle.

Sopimuskauden aikana seurataan hankinnan vaikuttavuutta. Laitteiden toimivuuden ja laadun lisäksi siihen liittyy kustannuksien seuranta, että ne vastaavat koko sopimuskauden ajan tehtyä hankintasopimusta. Kaikista sopimukseen liittyvistä puutteista on kirjallisesti reklamoitava toimittajalle ja Hankintapalvelut yksikölle, jotta asiat voidaan huomioida jatkosopimuksia suunnitellessa. (Lapin hyvinvointialue 2023(a) 45; Valtiovarainministeriö 2023(b) 293,337)

4 LÄÄKINNÄLLISET LAITTEET

EU-asetuksista MD 2017/745 (MD=medical device) ja IVD 2017/746 (IVD=in vitro diagnostiikkaan käytetty laite) löytyy Suomessa käytettävä lääkinnällisten laitteiden määritelmä:

'Lääkinnällisellä laitteella' tarkoitetaan instrumenttia, laitteistoa, välinettä, ohjelmistoa, implanttia, reagenssia, materiaalia tai muuta tarviketta, jonka valmistaja on tarkoittanut käytettäväksi ihmisillä, joko yksinään tai yhdistelminä, seuraaviin lääketieteellisiin tarkoituksiin:

- sairauden diagnosointi, ehkäisy, ennakointi, ennusteen laatiminen, tarkkailu, hoito tai lievitys,
- vamman tai toimintarajoitteen diagnosointi, tarkkailu, hoito, lievitys tai kompensointi,
- anatomian taikka fysiologisen tai patologisen toiminnon tai tilan tutkiminen, korvaaminen tai muuntaminen,
- tietojen saaminen ihmiskehon ulkopuolella (in vitro) suoritettavien tutkimusten avulla ihmiskehosta otetuista näytteistä, mukaan lukien elinten, veren ja kudosten luovutukset, ja jonka pääasiallista aiottua vaikutusta ihmiskehossa tai -kehoon ei saavuteta farmakologisin, immu-nologisin tai metabolisin keinoin, mutta jonka toimintaa voidaan tällaisilla keinoilla edistää.
- hedelmöitymisen säätelyyn tai tukemiseen tarkoitetut laitteet,

Lisäksi asetuksessa määritellään edellä mainittujen laitteiden sterilointiin, desinfiointiin ja puhdistamiseen käytettävät laitteet lääkinnällisiksi laitteiksi. Asetuksessa myös tarkennetaan usealla kohdalla, kuinka kaikki ihmiseen kajoavat tai asennettavat tuotteet katsotaan lääkinnällisiksi laitteiksi (Asetus (EU) 2017/745, 2 artikla).

Lääkinnällisten laitteiden virallinen määritelmä on laaja ja siihen kuuluu laitteiden lisäksi erilaisia terveydenhuollon tuotteita ja ohjelmistoja. EU:n asetukset (2017/745/EU MD-asetus ja 2017/746/EU IVD-asetus) ovat asettaneet lääkinnällisille laitteille potilasturvallisuuden ja laadun näkökulmista ne vaatimukset, jotka niiden tulee täyttää ennen markkinoille tuloa, jotta käytännöt ovat yhtenäisiä EU:n alueella. Suomessa noudatetaan lääkinnällisten laitteiden hankinnoissa vielä lisäksi kansallista lakia lääkinnällistä laitteista (719/2021).

EU:n ulkopuolella valmistettujen tuotteiden vastuu EU:n sisällä kuuluu tuotteiden edustajille, jotta ne vastaavat EU:n asettamia määräyksiä (Fimea 2023; EU-asetus 2017/745/EU). Tällä hetkellä menossa on vielä siirtymävaihe MD-asetukseen (EU)2017/745 ja IVD-asetukseen (EU)2017/746, joten aikaisemmat lääkinnällisiä laitteita koskevat direktiivit ovat vielä voimassa, jos valmistajat ovat siirtymässä nykyisiin lääkinnällisiä laitteita koskeviin EU-asetuksiin. (EU asetus 2023/607; Fimea 2023.)

Lähtökohtaisesti tuotteiden valmistaja määrittelee, onko heidän valmistamansa tuote lääkinnällinen laite sen käytön ja vaikutuksen perusteella, ja onko tuotteiden valmistuksessa noudatettu EU:n asetuksia. Kaikista markkinoille tuotavista lääkinnällisistä laitteista on löydettävä laitteen nimi, sen käyttötarkoitus ja turvallisuuteen liittyvät tiedot. Laitteissa tulee olla CE-merkintä, joka takaa sen,

että valmistaja on täyttänyt EU:n asettamat laatu- ja turvallisuusvaatimukset. Lisäksi laitteissa on oltava yksilöllinen laitetunniste (UDI-tunniste) laitteen jäljitystä varten sekä käyttöohjeet suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. Lääkinnälliset laitteet voivat sisältää erilaisia standardoituja symboleita, jotka kertovat laitteisiin liittyvää tietoa. (Fimea 2023; Terveyskylä 2023.)

Suomessa Lääkealan turvallisuus ja kehittämiskeskus Fimea huolehtii lääikinnällisiin laitteisiin liittyvästä tiedottamisesta ja valvonnasta. Sen tehtävä on Suomen osalta ylläpitää rekisteriä kaikista lääikinnällisiin laitteisiin liittyvistä toimijoista kuten valmistajista, maahantuojista, valtuutetuista edustajista ja heidän tuotteistaan. Rekisteröinnin yhteydessä on osoitettava, että laitteet ja tuotteet täyttävät EU:n asettamat vaatimukset. Lakisääteinen ilmoitus lääikinnällisiin laitteisiin liittyvästä vaaratilanne tapahtumasta tehdään Fimealle, mutta niistä on velvollisuus ilmoittaa myös valmistajalle/edustajalle, tai puolestaan valmistajan on ilmoitettava käyttäjälle. (Fimea 2023; Lääkealan turvallisuus ja kehittämiskeskus 2023, Laki lääikinnällisistä laitteista 719/2021 4:33 §.)

5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kartoittaa kehittämistarpeita ja etsiä ratkaisuvaihtoehtoja Leikkaus- ja anestesiayksikön ja Hankintapalvelut yksikön yhteistyössä toteuttamille lääkinnällisten laitteiden hankinnoille käyttämällä soveltaen Tulevaisuusvuoropuhelu menetelmää. Tavoitteena oli kehittää yhteistyötä sekä mahdollistaa sujuvat, laadukkaat ja taloudelliset lääkinnällisten laitteiden hankinnat.

Tutkimusvaiheen tehtävä

Tutkimusvaiheessa selvitettiin, minkälaisia kehittämistarpeita tulee esille Leikkaus- ja anestesiayksikön ja Hankintapalveluiden yhteistyössä toteuttamissa lääkinnällisten laitteiden hankinnoissa.

Kehittämisvaiheen tehtävä

Kehittämisvaiheen tavoitteena oli yhteistyössä lääkinnällisten laitteiden hankintoihin osallistuvien kesken löytää ratkaisuvaihtoehtoja esiin tulleille lääkinnällisten laitteiden kehittämistarpeille. Tarkoituksena oli, että lääkinnällisten laitteiden hankintoihin osallistuvat esihenkilöineen voivat jatkossa itse päättää, mitä ja miten he lähtevät toteuttamaan esiin tulleita ratkaisuvaihtoehtoja.

6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

6.1 Kehittämismenetelmä

Tutkimuksellisessa kehittämisessä toteutetaan muutosta tavoitteleva kehittämisprosessi käytännön ongelmien ratkaisuun käyttämällä tutkimuksellisia menetelmiä. Kokonaisuuteen tulee liittyä kehittämisprosessi, toimijoiden osallisuus ja tiedon tuottaminen. Tutkimuksellisella kehittämisellä tavoitellaan myös toimijoiden oppimista ja oman työn kehittämistä (Toikko & Rantanen 2009 10-11, 19, 22, 38, 114.)

Työterveyslaitos toteuttaa yhdessä Sosiaali- ja terveysministeriön, Työ- ja elinkeinoministeriön, työmarkkinajärjestöjen sekä työelämän edustajien kanssa TYÖ2030 - Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelmaa. TYÖ2030 ohjelman tavoitteena on edellisiin työelämän kehittämisohjelmiin perustuen uudistaa ja vahvistaa työelämän toimintatapoja digitalisaatiota hyödyntämällä. (Työterveyslaitos 2023.)

TYÖ2030-ohjelman tavoitteita ovat:

- *Vauhdittaa toimintatapojen uudistamista ja uuden teknologian hyödyntämistä suomalaisilla työpaikoilla.*
- *Vahvistaa yhteistoimintaan ja luottamukseen perustuvaa työkulttuuria.*
- *Nostaa Suomi digiaikakauden johtavaksi työelämäinnovaatioiden kehittäjäksi.*
- *Nostaa työhyvinvointi Suomessa maailman parhaaksi vuoteen 2030 mennessä*

(Alasoini, Antila, Hakala, Hakonen, Kulmala, Lautala, Lyly-Yrjänäinen, Närhinen, Rissanen, 2023, 13)

TYÖ2030-ohjelma on julkaissut verkkosivuillaan useita erilaisia työelämän kehittämiseen käytettäviä malleja, työelämäinnovaatiota, joiden tarkoituksena on toimia välineinä kehittää tulevaisuuden työelämää. Yksi näistä julkaistuista työelämäinnovaatioista on Tulevaisuusvuoropuhelu menetelmä, joka valittiin käytettäväksi tähän kehittämistyöhön. Tulevaisuusvuoropuhelua voidaan käyttää osallistamismenetelmänä monenlaisiin tarkoituksiin ja sitä voi toteuttaa lähi- tai etämenetelmin. Tulevaisuusvuoropuhelu menetelmän tavoitteena on yhteisen vuoropuhelun kautta *lisätä organisaatioissa muutосkyvykkyyttä ja ennakointiosaamista*, ja siitä on julkaistu ohjelman verkkosivuilla käytännön toteuttamiseen työkirjat työpaikoille sekä toimialoille. (Työterveyslaitos 2023.)

Tulevaisuusvuoropuhelun kuvataan toimivan lähtölaukauksena yhteiskehittämiselle, jossa yhteisen keskustelun kautta, eri osapuolia kuulemalla, voidaan päivittää tilannekuvaa, sekä tehdä toimenpiteitä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Menetelmä sisältää viisi erilaista työvaihetta: *Käynnistä, Rakenna, Valmistele, Toteuta ja Paketoi*. Kaikkiin vaiheisiin sisältyy omat tavoitteensa. Tämän kehittämistyön toteutukseen käytetään Tulevaisuusvuoropuhelu -työkirjaa työpaikoille ja eri vaiheiden tavoitteet esitellään myöhemmin menetelmän toteutuksen kuvaamisen yhteydessä (Työterveyslaitos 2023, 7).

Tulevaisuusvuoropuhelun työkirjassa työpaikoille tuodaan esille, että menetelmää on mahdollista soveltaa, mutta sovellettaessa menetelmän tulee sisältää kaikki sen vaiheet (Työterveyslaitos 2023, 10). Tulevaisuusvuoropuhelua sovellettiin siten, että siihen sisällytettiin kehittämistyön tutkimus- sekä kehittämisvaihe sekä käytettiin kahta erilaista tapaa kerätä aineistoa. Kehittämistyön tutkimusvaihe toteutettiin Tulevaisuusvuoropuhelun kahdessa ensimmäisessä vaiheessa, Käynnistä ja Rakenna. Kehittämisvaihe toteutettiin vaiheissa kolme ja neljä, Valmistele ja Toteuta. Viimeiseen, Paketoi-vaiheeseen, sisältyi palautteen kerääminen ja yhteenvedon toimittaminen koko prosessista osallistuvien yksiköiden esihenkilöille.

6.2 Aineiston keruu

Tulevaisuusvuoropuhelu menetelmällä toteutettuun kehittämistyöhön osallistui Lapin hyvinvointialueen Hankintapalvelut yksikön hankinta-asiantuntijoita ja Leikkaus- ja anestesiayksikön lääkinällisten laitteiden hankintoihin osallistuvaa henkilökuntaa eri ammattiryhmistä. Osallistuvien yksiköiden esihenkilöitä pyydettiin valitsemaan osallistujat kehittämistyöhön. Ainoa kriteeri osallistumiselle oli, että henkilö on työssään mukana lääkinnällisten laitteiden hankinnoissa. Tarkemmin osallistujien taustatietoja, hankintoihin liittyvää kokemusta tai osallistujamäärää ei tässä kehittämistyössä tulla kuvaamaan. Yhteydenpito ja tiedotus osallistujille kehittämistyön kaikista vaiheista tapahtui osallistujille suoraan sähköpostin kautta.

Aineistojen keräämiseen voidaan Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan käyttää monenlaisia menetelmiä. Tässä kehittämistyössä haluttiin vastata nykypäivän työelämän aikataulujen yhteensovittamisen haasteisiin, ja toteutukseen valittiin käytettäväksi ajasta ja paikasta riippumattomia menetelmiä. Osallistujille haluttiin näin antaa mahdollisuus osallistua kehittämiseen oman aikataulun mukaan.

Tekstimuotoista aineistoa kehittämistyössä kertyi kolmessa eri vaiheessa. *Käynnistä* ja *Paketo* vaiheessa aineisto kerättiin käyttämällä Padlet sovellusta. Padlet sovellus on verkossa käytettävä interaktiivinen seinä, jonka käyttö on ilmaista, mutta sen käyttäminen vaatii rekisteröitymisen. Rekisteröitymisen jälkeen käyttäjä voi muokata sinne omannäköisensä seinän ja lähettää sen käyttöön linkin muille käyttäjille, jolloin siihen voi käydä anonyymisti kirjoittamassa tekstiä, jonka määrä ei ole rajoitettua. Kirjoitetut tekstit ovat myös muiden sivulla kävijöiden nähtävillä. (Padlet 2023.)

Käynnistä vaiheessa osallistujat toivat esille lääkinnällisten laitteiden hankintoihin liittyviä yhteistyön kehittämistarpeita viikon ajan. *Paketo* vaiheessa, menetelmän lopuksi, Padlet-sovellukseen kerättiin palautetta liittyen koko prosessiin myös viikon ajan. Osallistujien vastaukset Padletissa muodostuivat eri pituisia lauseista ja pitempiä vastauksia oli eroteltu ranskalaisin viivoin eri aiheisiin. *Toteuta* vaiheessa muodostettiin Teams-ryhmä organisaation oman sähköpostitilin kautta, jossa vuoropuhelu toteutettiin viestien välityksellä Viestit-osiossa. Vuoropuhelu avattiin tuomalla esiin löydetty kehittämistarpeet, neljä eri teemaa. Nämä teemat toimivat otsikkoina ja otsikoiden alle oli tarkoitus tuoda esille ratkaisuvaihtoja. Tässä yhteydessä oli mahdollista toteuttaa vuoropuhelua viestien välityksellä aiheeseen liittyen käymällä Teams-ryhmässä useasti viikon aikana vastausajan puitteissa.

6.3 Aineiston analysointi

Laadullisten tutkimusten aineistot voivat olla käytännössä lähes mitä tahansa, tämän vuoksi on Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan vuosikymmenten kuluessa siirrytty kiinnittämään enemmän huomioita, kuinka aineistot analysoidaan. Tämän kehittämistyön tekstimuotoisten aineistojen analyysissä käytettiin teemoittelua. Teemoittelu toteutetaan erottelemalla teksteistä ne asiat, mihin haetaan vastauksia. Tämän jälkeen samansisältöiset asiat yhdistetään ja nimetään erilaisiksi teemoiksi. Teemoittelu analysointitapana sopii hyvin käytettäväksi silloin, kun ratkaistaan käytännön ongelmia. (Eskola & Suoranta 1998)

Aineistojen analyysivaiheet sisältyivät Tulevaisuusvuoropuhelun Rakenna, Toteuta ja Paketo vaiheisiin. Analyysivaihe alkoi aina ensin tutustumalla aineistoon ja itse aineiston käsittelyt aloitettiin etsimällä tekstistä ne asiat, mihin kysymykseen eri vaiheissa haettiin vastauksia. Aineiston käsittely jatkui pelkistämällä esille nostetut asiat. Sen jälkeen samansisältöiset asiat koottiin yhteen ja muodostettiin niitä kuvaava teema (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Vaikka analyysit oli tarkoitus toteuttaa samalla tavalla jokaisessa analyysivaiheessa, ei analysoiminen käytännössä ollut niin suoraviivaista, vaan aineistoja joutui pohtimaan eri vaiheissa eri tavoin niiden tuoman sisällön vuoksi. Aineiston analysointi oli Rakenna vaiheessa selkein, koska teksteistä nousi esille vastaukset esitettyyn kysymykseen ja niistä saatiin muodostettua eri teemat, vaikka tässä vaiheessa vastauksia oli vain viikko aikaa analysoida. Toteuta vaiheen aineiston osalta joutui pohtimaan sen sisältöä kokonaisuutena, mitä informatiivista ja hyödyllistä se tulee tuottamaan tähän kehittämistyöhön? Paketoi vaiheessa puolestaan korostui yksi ja sama teema, joten teeman kuvaamiseen päädyttiin käyttämään sitaatteja.

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan käytettäessä teemoittelua, voidaan tuloksia esitellessä teemojen yhteydessä käyttää alkuperäisen aineiston sitaatteja, vaikka he toteavat, ettei sitaattien käyttäminen tuo kovin pitkälle vietyjä analyysejä tai johtopäätöksiä. Tässä kehittämistyössä pyrittiin harkitsemaan sitaattien käyttöä tuloksien esittelyssä osallistujien anonymiteetin vuoksi.

6.4 Tulevaisuusvuoropuhelu menetelmän toteutus

Lapin hyvinvointialueella tehtäviin tutkimuksiin haetaan tutkimusta puoltava lausunto ensiksi kyseiseltä toimi-/vastuualueelta, jossa tutkimus toteutetaan. Tutkimuslupaprosessi käynnistyi siten, että tutkimussuunnitelma esiteltiin ensin erikseen molemmissa osallistuvissa yksiköissä. Tapaamisiin osallistui pääasiassa esihenkilöitä. Kun molemmista yksiköistä saatiin puoltava päätös kehittämis-työlle, haettiin tutkimuslupaa organisaatiolta. Kehittämistyö käynnistyi sen jälkeen, kun tutkimuslupa oli saatu. Tässä vaiheessa saatiin osallistujat Leikkaus- ja anestesiayksikön esihenkilöiden kanssa. Hankintapalvelut yksikön osallistujat oli saatu puoltavan päätöksen yhteydessä.

Tutkimussuunnitelmaan oli käytännön toteutusta varten tarkkaan suunniteltu, kuinka menetelmä toteutetaan, ja mitä menetelmän eri vaiheet sisältävät. Seuraavaksi kuvataan Tulevaisuusvuoropuhelun käytännön toteutus vaihe vaiheelta. Jokaisessa vaiheessa esitellään ensiksi menetelmän vaiheeseen kuuluva tavoite, ja kuinka sitä käytännössä sovellettiin tähän kehittämistyöhön sopivaksi.

Käynnistä vaiheen tavoite oli päättää, mikä on koko prosessin tarkoitus, ja miten se tullaan toteuttamaan (Työterveyslaitos 2023, 12). Toteutuksen suunnitelma oli jo tutkimussuunnitelmassa, joten käynnistä vaiheessa tuli päättää vielä eri vaiheiden aikataulutus koko toteutukselle. Tässä vai-

heessa, ennen varsinaista aloitusta, kaikille osallistujille lähetettiin sähköpostia, jossa heidät kutsuttiin osallistumaan tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Osallistujia tiedotettiin kehittämistyön toteutuksesta, tarkoituksesta, tavoitteesta sekä Tulevaisuusvuoropuhelu menetelmästä tutkimusmenetelmänä. Tiedoksi myös tuotiin, että osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistua voi itselle sopivana ajankohtana. Osallistujat saivat samassa yhteydessä linkin silloin voimassa olevaan Lapin hyvinvointialueen Hankintaohjeeseen (6/2022), johon heitä pyydettiin tutustumaan ennen ensimmäisen vaiheen aloitusta, jos ohje ei ollut ennestään tuttu.

Käynnistä vaiheessa alkoi kehittämistyön tutkimusvaihe, joka toteutettiin sovittuna ajankohtana. Osallistujille lähetettiin sähköpostitse linkki Padlet sovellukseen, johon heitä ohjeistettiin kirjoittamaan vapaamuotoisesti lääkinnällisten laitteiden hankintaan liittyviä kehittämistarpeita seuraavan viikon ajan. Linkin lähetyksen yhteydessä osallistujia kannustettiin vielä pohtimaan lääkinnällisten laitteiden hankintojen kehittämistarpeita mahdollisimman monipuolisesti.

Rakenna vaiheen tavoite on muodostaa yhteinen jaettu tilannekuva, jota kuvataan menetelmän työläimpänä ja myös tärkeimpänä vaiheena, johon suositellaan käytettävän aikaa useampi päivä (Työterveyslaitos 2023, 16). Tilannekuva saatiin toteuttamalla Padlet sovelluksesta kerättyjen vastauksien analysointi teemoittamalla. Aineistosta tuli esille neljä erilaista yhteistyön kehittämistarvetta kuvaavaa teemaa; tiedonkulku, koulutuksen tarve, hankintaosaamisen keskittäminen ja yksikkökohtaisten vaatimusten huomioiminen. Nämä esiin tulleet yhteistyön kehittämistarpeet kuvaavat vaiheen tavoitteen mukaisesti jaettua tilannekuvaa.

Valmistele vaiheen tavoitteena oli valmistella menetelmän toteutusvaihetta, ja tässä kehittämissä Toteuta vaihe oli kehittämisvaihetta, johon liittyi vuoropuhelun toteutus. (Työterveyslaitos 2023, 22.) Valmistelu alkoi yhteisen Teams-ryhmän muodostamisella osallistujien kesken organisaation oman sähköpostitilin kautta. Osallistujille lähetettiin sähköpostitse kutsu Teams-ryhmään sekä samalla tietoa, kuinka vapaamuotoista vuoropuhelua oli tarkoitus toteuttaa seuraavan viikon ajan. Jotta vuoropuhelua saataisiin aikaiseksi, osallistujia kehoitettiin käymään useamman kerran Teams-ryhmässä ja osallistumaan keskusteluihin. Näin jokaisen osallistujan näkökulma oli mahdollista saada näkyville sekä esitettyihin asioihin saataisiin erilaisia näkökulmia. Lisäksi viestissä kerrottiin toteutusaikataulu sekä kehittämisvaiheen tarkoitus.

Tässä vaiheessa tuli pohdittavaksi, riittävätkö pelkät yhdellä sanalla kehittämistarpeita kuvaavat teemat avaamaan vuoropuhelua Teamsissä. Myös Tulevaisuusvuoropuhelun työkirja työpaikoille ohjeistaa tässä vaiheessa miettimään, millaisilla kysymyksillä vuoropuheluun osallistujat johdetaan aiheeseen, jotta päästään etenemään kohti yhteisiä tavoitteita. (Työterveyslaitos 2023, 25.)

Koska kehittämisvaiheen tarkoituksena oli vuoropuhelun avulla löytää ratkaisuvaihtoja kehittämistarpeisiin ja menetelmää sovellettiin, ei vuoropuhelun avaamiseksi esitetty kysymyksiä vaan muodostettiin neljästä yhdellä sanasta kuvatusta teemasta neljä kehittämistarpeita kuvaavaa lausetta, jotta saatiin Tulevaisuusvuoropuhelun menetelmän *rikastettu tilannekuva* vuoropuhelulle. Teemoihin sisältöä lisättiin aineistosta esiin tulleista asioista.

Toteuta vaiheen tavoite oli vuoropuhelun toteuttaminen, joka oli tämän kehittämistyön kehittämisvaihetta. (Työterveyslaitos 2023, 26.) Vuoropuhelu toteutettiin Teamsissä omalla nimellä viestien välityksellä sovittuna ajankohtana viikon ajan. Tulevaisuusvuoropuhelu menetelmässä on myös fasilitaattorin mahdollista osallistua vuoropuheluun. Fasilitaattorina toimi kehittämistyön tekijä, joka ei osallistunut vuoropuheluun vaan ainoastaan aloitti vuoropuhelun tuomalla esille Padlet-sovelluksen kautta esiin tulleet neljä yhteistyön kehittämistarvetta lääkinnällisten laitteiden hankinnoissa, ja näistä muodostui menetelmän kuvaama tilannekuva.

Vuoropuhelun avaukseen muodostetut teemat:

1. Tiedonkulun parantaminen yksiköiden välillä, ja aina ajantasaisen yhteyshenkilön nimeäminen molemmista yksiköistä, sekä tiedonkulun parantaminen lääkintälaitetoimikuntaan sekä yksikköön, josta saadaan tieto hyväksytystä talousarvioista ja investointisuunnitelmasta.
2. Koulutuksen tarve hankinnoista yleisesti, sekä ohjeet hankinta- ja koekäyttöprosesseista.
3. Keskitetty hankintaosaaminen jollekin esihenkilöistä.
4. Yksikkökohtaisten vaatimusten huomioiminen yhteishankinnoissa lääkinnällisten laitteiden pitkän käyttöiän vuoksi.

Tässä vaiheessa uudelleen ohjeistettiin, kuinka keskustelua on tarkoitus Viestit-osiossa toteuttaa. Kerrattiin, että osallistujat voivat tuoda esille keskusteluissa omia ratkaisuehdotuksia, kuinka Padlet –sovelluksen kautta esiin tulleet kehittämistarpeet voitaisiin ratkaista. Keskustelu Teamsissä käynnistyi aluksi vilkkaasti, mutta hyvin alkaneen vuoropuhelun jälkeen keskustelu näytti hiipuvan. Viikon jälkeen keskusteluaikaa jatkettiin vielä kahdella päivällä, ja jatkoajasta informoitiin sähköpostilla osallistujia. Lopuksi kertynyt vuoropuhelun aineisto analysoitiin.

Paketo vaiheen tavoitteena oli toteuttaa kooste koko prosessista ja *koota ideat jatkokehitykseen*. Vaiheeseen kuuluu toimittaa yhteenveto osallistuneille sekä varmistaa, miten esiin tulleita asioita lähdetään konkretisoimaan. (Työterveyslaitos 2023, 28.) Ennen yhteenvetoa osallistujille järjestettiin vielä menetelmän mukainen *retrospektiivi eli retro*, jonka tarkoitus oli koko toteutetun kokonaisuuden onnistumisen tarkasteleminen eli palautteen antaminen (Työterveyslaitos 2023, 29). Retro toteutettiin lähettämällä sähköpostitse osallistujille vielä kiitokset osallistumisesta ja linkki uuteen

Padlet-sovellukseen. Padlettiin pyydettiin antamaan palautetta koko kehittämistehtävän kokonaisuudesta seuraavan viikon ajan. Vaiheeseen liittyi palautteiden analyysi.

Koko toteutuksesta tehtiin yhteenveto, joka sisälsi koko prosessin kuvauksen ja esiin tulleet tulokset. Vaiheen tavoitteesta poiketen yhteenveto lähetettiin ainoastaan osallistuvien yksiköiden esihenkilöille. Tarkoituksena oli, että esiin tulleiden asioiden osalta kehittämistä jatketaan hankintoihin osallistuvien kesken suunnitelmallisesti esihenkilöiden johdolla, koska oletettavasti kehittäminen tulee jatkumaan pitkään.

7 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimusvaiheessa oli tarkoitus löytää yhteistyön kehittämistarpeet Leikkaus- ja anestesiayksikön ja Hankintapalvelut yksikön yhteistyössä toteuttamille lääkinällisten laitteiden hankinnoille. Osallistuvista yksiköistä lääkinällisiin hankintoihin osallistuvat toivat esille Padlet sovelluksen avulla erilaisia yhteistyön kehittämiseen liittyviä kehittämistarpeita, jotka analysoitiin teemoittamalla. Teemoittelua käyttäen tuli esille neljä erilaista yhteistyön kehittämistarvetta, ja ne olivat: tiedonkulku, koulutuksen tarve, hankintaosaamisen keskittäminen ja yksikkökohtaisten vaatimusten huomioiminen. Koulutusta hankinnoista haluttiin *“selkeästi”* ja *“lyhyesti”* sekä *“tietoa hankintoihin liittyvistä käytänteistä”*.

Kehittämisvaiheen tarkoitus oli löytää yhteisen vuoropuhelun avulla esiin tulleille kehittämistarpeille ratkaisuvaihtoja. Aineiston analyysin perusteella konkreettisia ratkaisuvaihtoehtoja esiin tulleille kehittämistarpeille ei Teamsissä käydystä vuoropuhelusta löytynyt, koska vuoropuhelu jäi siellä jatko ajasta huolimatta vähäiseksi. Osallistujat toivat kuitenkin vuoropuhelussa esille esiin tuotujen teemojen sekä aiheen tärkeyden, liittyen hankintojen kehittämiseen ja toteuttamiseen yleisesti. Keskusteluissa myös pohdittiin hankintojen toteuttamista muidenkin kuin osallistuvien yksiköiden välillä. Siten Teamsin käyttäminen täyttäisi menetelmän vaikuttavuuden tavoitteen, koska Teamsissa pystyttiin osallistujien vuoropuhelun kautta päivittämään yhteistä tilannekuvaa.

Padletin avulla kerättyjä palautteita oli haasteellista teemoittaa, koska palautteissa esitettiin ensisijaisesti toiveita tälle kehittämistyölle. Toivottiin, että tämä kehittämistyö tuo jotakin *“konkreettista hyötyä”*, *“hankintaprosessi selkiytyisi”* ja *“hankintojen osaajia hyödynnettäisiin jatkossa enemmän”*. Muut palautteet koskivat työn toteutusta. Viikon vastausajat eri vaiheissa oli koettu liian lyhyeksi, vaikka samassa yhteydessä todettiin, että toteutustapa oli ollut joustava. Vuoropuheluun osallistuminen oli myös estynyt sen vuoksi, että *“Teams-ryhmä oli hukkunut jonnekin”*. Menetelmän toteuttaminen opinnäytetyönä oli kuitenkin rajattava ajallisesti kohtuulliseksi ja kokonaisuuden läpivientiin aikaa kului jo näin toteutettuna noin kuukausi. Palautteen perusteella voidaan todeta, että erilaisia digitaalisia menetelmiä käytettäessä kannattaa kiinnittää huomioita osallistujien ohjeistamiseen, varsinkin, kun käytetään useita erilaisia tapoja kerätä aineistoa. Tietoa toteutustavoista pyrittiin antamaan kaikissa vaiheissa mahdollisimman selkeästi, olettaen kuitenkin, että kaikilla osallistujilla on jo olemassa olevat valmiudet Teamsin käyttöön.

7.1 Johtopäätökset tuloksista

Kehittämistarpeita kuvaavat teemat muodostuivat molempien yksiköiden osallistujien antamista vastauksista. Analyysivaiheessa vastauksissa ei mitään esiin tuotua kehittämistarvetta kohdistettu suoraan kumpaankaan yksikköön. Esiin tulleet teemat on mahdollista kuitenkin kuvata koskemaan osallistuvia yksiköitä. Tiedonkulkuun liittyvät haasteet ja sen kehittäminen koskee molempia yksiköitä. Koulutuksen tarve nousee Leikkaus- ja anestesiayksikön tarpeista ja sen toteuttaminen koskee Hankintapalvelut yksikköä. Hankintaosaamisen keskittäminen koskee Leikkaus- ja anestesiayksikköä, mutta sen hyödyt voidaan nähdä koskemaan molempia yksiköitä yhteistyön kehittämisen kannalta. Yksikkökohtaisten vaatimusten huomioiminen yhteistyön kehittämisen kohteena lääkinnällisten laitteiden hankinnoissa kohdistuu Hankintapalvelut yksikölle.

Lääkinnällisten laitteiden hankintoihin osallistuvat tarvitsevat hankintojen toteutukseen liittyvää tietoa Leikkaus- ja anestesiayksikössä. Moniammatillisen yhteistyön kehittämisen yksi keskeinen edellytys on myös Isoherrasen väitöskirjan (2012, 151) mukaan koulutus. Isoherranen (2012) selvitti väitöskirjassaan moniammatillisen yhteistyön haasteita ja siihen liittyviä ilmiöitä sairaala ympäristössä, johon osallistui terveydenhuoltoalan eri asiantuntijoita. Isoherranen (2012, 151) näkee, että eri alojen ammattilaisten tulee saada koulutusta moniammatillisesta yhteistyöstä, jotta yhteistyön tarkoitus ja tavoite ymmärretään paremmin, kun tarvittavat käsitteet on ensin opittu. Tätä näkemystä voidaan soveltaa myös tässä kehittämistyössä liittyen hankintoihin. Kun lääkinnällisten laitteiden hankintoihin osallistuvat Leikkaus- ja anestesiayksikössä ovat saaneet ensin riittävästi koulutusta hankinnoista, ja siten hankintoihin liittyvät käsitteet ja käytänteet tulevat tutuiksi, se voi toimia lähtölaukauksena yhteistyön kehittämiseksi kohdentuen niihin asioihin ja vaiheisiin, missä yhteistyötä tarvitaan. Riittävä koulutus on huomioitava myös silloin, kun henkilöt hankintoihin liittyvissä tehtävissä vaihtuvat.

Kansallisessa Hankinta-Suomi strategiassa on monipuolisesti huomioitu julkisten hankintojen kehittäminen hankintayksiköiden toiminnan ja toimittajien näkökulmasta. Esille on kyllä tuotu, että hankinnat tulee toteuttaa loppukäyttäjän tarpeet ja osallisuus huomioiden, mutta se on jäänyt vähemmälle huomiolle (Valtioneuvosto & Kuntaliitto 2020, 8). Tämä kehittämistyö antoi tietoa siitä, että hankintoihin osallistuvat substanssinosaajat kaipaavat koulutusta hankinnoista etenkin silloin, kun toimintaan liittyy sen suuruisia hankintoja, että niihin liittyy hankintalain mukainen kilpailutus.

Kaikki osallistujat saivat Lapin hyvinvointialueen hankintaohjeen tutustuttavaksi ennen kehittämistyön aloitusta. Ohje pohjautuu hankintalakiin ja tätä hankintaohjetta käytettiin myös tämän kehittämistyön teoriaosassa. Hankintaohje on hankinta-asiantuntijoille toimintaohje hankintojen toteutukseen, mutta onko hankintaohje tarpeeksi selkeä ohjeistus yksiköille hankintojen toteuttamiseen? Onko hankintaohjeistusta mahdollista kehittää ja selkiyttää hankintaohjeen lisäksi siten, että hankintaohjeen lisäksi määritellään yksiköissä hankintoihin osallistuville hankintoihin liittyvät vastuut ja tehtävät? Leikkaus- ja anestesiayksiköille tämän voisi toteuttaa jatkotutkimus/kehittämisaiheena.

Lääkinnällisten laitteiden hankintoihin liittyvä yhteistyön merkitys tulee tulevaisuudessa mahdollisesti vielä entisestään korostumaan. Kaakinen ja Ylikauma ovat tuoneet Finnanestin (2023, 265) potilas monitoroinnin luotettavuuden arviointia koskevassa artikkelissaan esille, että lääkinnällisten laitteiden luotettavuutta tulisi selvittää luotettaviin tutkimuksiin perustuen ennen hankintapäätöksiä ilman kaupallisia toimijoita. Toivottavasti tämä näkökulma laajenee koskemaan kaikkia terveydenhuollon hankintoja. Luotettavuuden lisäksi terveydenhuollon ammattihenkilöllä tulee olla mahdollisuus arvioida hankittavia tuotteita ja laitteita sekä niiden tarvetta mahdollisimman monipuolisesti ilman kaupallisia toimijoita. Tämä voisi olla yksi mahdollisuus, johon voidaan jatkossa hyödyntää klinisen hoitotyön asiantuntijoita.

Tämän kehittämistyön tuloksien perusteella hankintojen parissa työskentelevät kokivat hankintojen kehittämisen tärkeänä ja ajankohtaisena aiheena. Aiheena hankintojen toteuttaminen on laaja ja vaativa, joten osaamisen keskittämistä kannattaa yksiköissä harkita. Sairaalayksiköiden tiedontarve hankintalain käytännön toteutuksesta on tullut esille myös aikaisemmista ylemmän ammattikorkeakoulun sairaalahankintoihin liittyvistä opinnäytetöistä (Ahonen 2018, 32-34, Røyttä 2009, 70). Malinen (2018, 55) on myös omassa opinnäytetyössään todennut, että laitehankintojen moniammatillinen onnistunut hankintaprosessi toteutuu silloin, kun siihen osallistuu substanssin, tekniikan ja hankinnan asiantuntijoita, ja se alkaa jo valmisteluvaiheessa sekä tarjouspyynnön laadinnassa.

8 POHDINTA

8.1 Luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelua

Toikko ja Rantanen (2009, 121-123, 157) tuovat esille, että tutkimuksellisen kehittämisen luotettavuuden arviointiin liittyy laadullisen tutkimuksen mukaisesti eri vaiheiden johdonmukainen raportointi perusteluineen. He korvaavat luotettavuuden arvioinnissa käytetyt valideetin ja reliabiliteetin käyttämällä vakuuttavuuden käsitettä, joka tarkoittaa, että tutkimukseen liittyvät valinnat, aineisto ja sen analysointi on tehtävä mahdollisimman näkyväksi. Kehittämistoiminnassa luotettavuuteen liittyy myös tulosten tai prosessin käyttökelpoisuuden arviointi sekä osallistujien sitoutuminen kehittämiseen. Sitoutuminen edistää luotettavuutta, sitoutumattomuus puolestaan heikentää kehittämistoiminnan aineistojen, menetelmien ja tulosten luotettavuutta. Käyttökelpoisuudella tarkoitetaan, että tuloksia voidaan hyödyntää sekä siirtää ne muiden yhteisöjen käyttöön. (Toikko & Rantanen, 2009, 124-126.)

Läpi koko kehittämistyön toteuttamisen noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK, 2023) ohjeita. Tutkimuksellisesta näkökulmasta luotettavuuden sekä eettisyyden kannalta kehittämistyössä on kuitenkin paljon arvioitavaa. Koko kokonaisuus pyrittiin raportoimaan selkeästi ja johdonmukaisesti, joten tässä kohtaa perustellaan tehtyjä toteuttamiseen liittyviä valintoja. Toikko ja Rantanen (2009, 130) tuovat esille, että kehittämistoimintaan liittyy toimintaympäristön analysointia, jonka kautta myös selittää asiayhteyttä ja perusteluja kehittämiselle. Tässä kehittämistyössä perustelut kehittämistyölle, osallistujien kuvaus sekä laajempi hankintoihin liittyvä toiminta on kuvattu suppeasti. Tähän kehittämistyöhön ei kuitenkaan kuulunut toimintaympäristön havainnointia, koska osallistujien anonymiteettia ei olisi voitu suojata, jos hankintoihin osallistuvien tehtäviä olisi kuvattu tarkemmin. Laajemmat perustelut erilaisia esimerkkejä käyttäen olisivat varmasti kuitenkin auttaneet ymmärtämään paremmin kehittämistyön tärkeyttä. Jälkikäteen olisi ollut myös mielenkiintoista tietää tarkemmin hankintoihin osallistuvien työn sisältöä sekä perehdytystä hankintoihin. Teoriaosa antaa tietoa hankintojen toteutuksesta ja toivotaan, että siitä käy esille, kuinka paljon hankintoihin osallistuvilta vaaditaan tietoa ja osaamista.

Teoriaosan kokoaminen toi alkuun haasteita. Haaste oli siinä, että julkisten hankintojen toteuttaminen pohjautuu kokonaisuudessaan hankintalakiin ja se, että kaikki eri lähteet tuovat hankintalain sisällön esille lähes samalla tavoin. Joka tapauksessa ohjeita ja neuvoja hankinnoista julkisille organisaatioille on saatavilla hyvin eri verkkosivujen kautta. Verkkosivujen valinnoissa kiinnitettiin

huomioita niiden julkaisijoihin ja alaan liittyvästä kirjallisuudesta huomioitiin, että se koskee voimassa olevaa hankintalakia. Teoriaosan pääasialliseksi lähteeksi ja rungoksi muodostui Lapin hyvinvointialueen Hankintaohje 11/23, joka julkaistiin sen jälkeen, kun teoriaosa oli jo valmis. Teoriaosa muokattiin vielä uudestaan vastaamaan uusinta hankintaohjetta, ja ohjeen avulla pyrittiin havainnollistamaan lääkinnällisten laitteiden hankintaprosessiin liittyvää sisältöä. Hankintaprosessi kuvattiin kuitenkin teoriaosassa eri tavoin kuin Hankintaohjeessa 11/23. Tämän toivottiin selkiyttävän Hankintaohjeen 11/23 hankintaprosessin vaiheita, mutta huomioida tulee, että aina itse hankinta voi aina vaikuttaa hankintaprosessin vaiheiden sisältöihin. Erilaisia yhteistyön muotoja ja moniammatillista yhteistyötä laajemmin ei nähty tarpeelliseksi määritellä teoriaosassa.

Kehittämistyön kehittämis- ja aineistonkeruumenetelmiksi olisi ollut useita erilaisia perinteisempiä vaihtoehtoja toteuttaa kehittämistyö, joilla olisi ehkä saatu paremmin kehittämistä aikaan. Vaikka kehittämistyön tarkoitus oli auttaa osallistuvia yksiköitä hankintoihin liittyvän yhteistyön kehittämisessä, kuitenkin tähän kehittämistyöhön motivoi, että toteutukseen löytyi sellainen menetelmä yhdistettynä sellaisiin aineistokeruu menetelmiin, joista ei löytynyt vielä aikaisempia kokemuksia. Tämä mahdollisti, että kehittämistyön kautta saadaan kokeilla jotakin uutta ja erilaista.

Teamsin käyttäminen toisena aineistonkeruumenetelmänä vaikutti kokeilemisen arvoiselta, koska etukäteen oli oletuksena, että Teamsin käyttäminen työelämässä on yleistä ja sen vuoksi luontevaa. Muita Teamsin käyttöä puoltavia seikkoja olivat: vuoropuhelun toteutus viestien välityksellä, helppo toteutus organisaation sisällä, osallistuminen oli mahdollista vain kirjautumalla oman sähköpostitilin kautta, osallistujat tiesivät toisensa jo entuudestaan ja toteuttaa pystyi ajasta ja paikasta riippumattomasti. Etukäteen oletettiin, ettei omalla nimellä osallistuminen olisi esteenä. Osallistujille pyrittiin tiedottamaan mahdollisimman selkeästi jo kehittämistyön kutsussa siitä, että kehittämistyö tulee sisältämään vaiheen, johon ei ole mahdollista osallistua anonymisti ja osallistuminen perustuu kaikilta osin vapaaehtoisuuteen. Osallistujia myös tiedotettiin siitä, ettei heistä kerätä minikäänlaisia taustatietoja. (Tietosuojavaluutetun toimisto 2023.) Osa osallistujista tiesi etukäteen, että tämä lääkinnällisten laitteiden yhteistyön kehittämiseen liittyvä kehittämistyö oli tulossa, ja että heidät kutsutaan siihen osallistumaan, mutta osalle tieto tuli vasta yhteydenoton yhteydessä sähköpostilla. Tällä voi olla merkitystä kehittämiseen sitoutumisessa.

Kuitenkaan Teamsin käyttö ei saavuttanut tavoitteita kerätä esiin tulleisiin teemoihin ratkaisuvaihtoehtoja, mutta vuoropuhelu sen avulla toteutui. Fasilitaattorin eli tässä tapauksessa kehittämistyön tekijän, olisi ollut mahdollista osallistua menetelmän mukaan vuoropuheluun, mutta tiedostettiin, että osallistuminen voisi vaikuttaa tuloksiin. Olisivatko osallistujat kaivanneet vielä tarkempaa tie-

toa, miten viestejä tullaan analysoimaan, vai oliko esteenä omalla nimellä osallistuminen? Palautteissa tuotiin ainoastaan esille, teknisten ongelmien lisäksi, että viikon vastausaika oli koettu liian lyhyeksi, joten tälle ajalle saattoi sattua osallistujien poissaoloja. Kuitenkin moniammatillisessa ryhmässä kaikille yhteisesti sopivaa ja riittävää aikaa on haasteellista etukäteen suunnitella. Tulevaisuusvuoropuhelun ohjeissa neuvotaan, että menetelmän voi tavoitteiden saavuttamiseksi toteuttaa samalla tavoin toiseen kertaan ja jälkikäteen se olisikin voinut olla järkevää, mutta koulutuksen tarve oli sen verran selkeää vastauksissa, että koulutus täytyy toteutua ennen kuin yhteistyön kehittäminen pääsee kunnolla käynnistymään.

Padlet sovellus valittiin käytettäväksi, jotta kehittämiseen on myös mahdollista osallistua anonyymisti. Padletia käytettäessä muutkin vastaajat näkivät toistensa vastaukset. Tämän ajateltiin suunnitteluvaiheessa olevan etu vastauksia annettaessa, koska kysymyksessä oli yhteistyön kehittäminen. Jo esiin tulleet kehittämistarpeet tulivat samalla toisille vastaajille tiedoksi, ja oletettiin, että muiden vastaukset auttavat pohtimaan kehittämistarpeita laajemmin. Padletin käyttö toimi hyvin vastausten keruualustana.

Tutkimuksellisessa kehittämisessä aineistojen analysointiin voi liittyä, että joissakin vaiheissa aineiston analyysiin ei ole riittävästi aikaa (Toikko & Rantanen, 2009, 121). Kehittämistyön ensimmäisen, Käynnistä vaiheen, analysoinnista jäi vaikutelma, että se täytyi toteuttaa nopeasti. Tästä aiheutui, että ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä joutui pitkään pohtimaan, kuinka esiin tulleet teemat esitetään osallistujille kehittämisvaiheessa. Aineistoa kuitenkin tarkastettiin vielä myöhemmin ja päädyttiin samoihin teemoihin kuin aikaisemmin.

Tutkimussuunnitelmasta poikettiin aineiston hävittämisen suhteen siten, että Padlet sovelluksen vastaukset sekä Teams ryhmä poistettiin heti vastausajan loppumisen jälkeen, eikä vasta tämän raportin valmistumisen jälkeen. Aineistot siirrettiin ainoastaan tutkijan omaan käyttöön ilman henkilötietoja. Tutkimussuunnitelman mukaan tutkimustuloksissa ei tulaisi käsittelemään osallistujien suoria lainauksia, mutta lopulliseen raporttiin otettiin mukaan yksittäisiä kehittämistarpeita ja palautteita kuvaavia sanoja. Kaikki lainaukset olivat Padlet sovelluksesta, josta ei ole nähtävillä vastauksien antajia.

8.2 Tulosten ja kehittämistyön toteutuksen pohdintaa

Tähän kehittämistyöhön liittyi kaksi ajankohtaisesta aihetta, julkisten hankintojen sekä työelämän toimintatapojen kehittäminen, jotka ovat sisältyneet viimeisempien hallitusten hallitusohjelmiin ja

joihin liittyy valtakunnallisia kehittämisprojekteja (Hankintakeino, 2023, Työterveyslaitos, 2023). Tällä hallituskaudella julkisten hankintojen kehittäminen tulee kohdistumaan avoimeen kilpailutukseen sekä hyvinvointialueet ohjataan toteuttamaan enemmän yhteishankintoja (Orpon hallitusohjelma 2023, 6.2). Tarve työelämässä uusien ja erilaisten työtapojen käyttöön on jo tunnustettu, ja muun muassa TYÖ2030-ohjelma ja Innokylä ovat niitä tuottaneet. Se, kuinka nopeasti ja miten ne tulevat löytämään työelämän käyttöön jää nähtäväksi. Etenkin verkossa toteutettavia erilaisia menetelmiä kannattaa ehdottomasti rohkeasti kokeilla, vertailla toimivuutta sekä hyötyjä ja haittoja. Yleensä kaikki menetelmät ovat osallistavia ja uudet tavat voivat auttaa aktivoimaan työyhteisöä kehittämisessä.

Tutkimuksellinen kehittäminen jaetaan tiedontuotantoon sekä kehittämisprosessiin, jolla pyritään tuottamaan jotakin käyttökelpoista (Toikko & Rantanen 2009, 21-22). Kehittämiseen liittyvä käytännön toteutus vei ison osan tästä kehittämistyöstä, mutta siitä saatua kokemusta voi myös jatkossa hyvin hyödyntää muissa työelämän kehittämisprojekteissa. Tähän kehittämistyöhön ei kuitenkaan kuulunut kehittämisprosessin jälkeistä arviointia, joka normaalisti kuuluu osana kehittämisprosessia. Arvioinnilla pyritään käytännön työelämässä selvittämään, onko kehittäminen ollut tarkoituksenmukaista ja miten siinä on onnistuttu (Toikko & Rantanen 2009, 61-62).

Kuluvan vuoden aikana, hyvinvointialueelle siirryttäessä, Lapin hyvinvointialueen hankintoihin liittyvä kehittäminen on käynnistynyt hankintastrategian myötä, joka julkaistiin Tulevaisuusvuoropuhelun toteuttamisen jälkeen marraskuussa 2023. Strategiassa on huomioitu hankintalain tavoitteiden ja periaatteiden käytännön toteuttaminen sekä laajasti hankintoihin liittyviä kehittämiskohteita, joissa on otettu huomioon, kuinka *poikkiorganisoidulla yhteistyöllä voidaan vähentää virheitä, lisätä kustannustehokkuutta ja hankintojen hyväksyvyyttä*. Strategian toimenpideohjelman mukaan hankintaosaaminen tulee vastaamaan tulevaisuudessa jokaisen hankintoihin osallistuvan tehtäviä ja vastuita, ja ohjeet ja viestintä substanssille tulee olemaan selkeää ja ajantasaista. Yksiköitä varten tullaan strategian mukaan perustamaan yhteistyöfoorumi, jonka kautta jaetaan hankintoihin liittyvää tietoa sekä tuodaan esille havaittuja ongelmia ja niiden ratkaisuja. Toimintaa pyritään jatkossa vielä kehittämään asiakaskyselyiden avulla. (Lapin hyvinvointialueen hankintastrategia 2023.)

Hankintalaki tuo hankintojen toteutukseen paljon vaatimuksia. Hankinnan tarkan sisällön määrittelyn lisäksi on toteutuksessa huomioitava hankintalain tavoitteet ja periaatteet sekä kestävä kehityksen tavoitteiden näkökulmat. Jotta kaikkiin vaatimuksiin on mahdollista päästä, on hankintaosaamisen lisääminen perusteltua kaikilla tasoilla organisaatiossa. Myös moniammatillisella hankintojen suunnittelulla voi olla merkitystä työtyytyväisyyteen ja mahdollisiin säästöihin. Toisaalta taas hankintoihin liittyvät osaamisvaatimukset yksiköissä näyttävät niin isolta kokonaisuudelta, että

onko terveydenhuollon yksiköissä kannattavampaa ulkoistaa ne kokonaan ja käyttää yksiköissä hankintoihin liittyvä aika valmiiksi tehtyjen kokonaisuuksien hyväksymiseen/hylkäämiseen. Suoraan tämän kehittämistyön avulla ei päästä tavoittelemaan sujuvia, laadukkaita ja taloudellisia lääkinnällisten laitteiden hankintoja. Hankintaosaamisen lisäämisen kautta on kuitenkin mahdollista kohdistaa yhteistyö niihin asioihin, missä sitä tarvitaan.

LÄHTEET

Ahonen, A. 2018. Asiantuntijuus onnistuneessa julkisen puolen röntgenlaitehankinnassa: Opas julkisista röntgenlaitehankinnoista Mehiläinen Länsi-Pohja Oy:n radiologian osastolle. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Oulun ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 30.12.2022.

[Asiantuntijuus onnistuneessa julkisen puolen röntgenlaitehankinnassa : Opas julkisista röntgenlaitehankinnoista Mehiläinen Länsi-Pohja Oy:n radiologian osastolle - Theseus](#)

Alasoini, T., Antila, J., Hakala, L., Hakonen, N., Kulmala, S., Lautala, K., Lyly-Yrjänäinen, M., Närhinen, A. & Rissanen M. 2023. Työelämän kehittäminen kolmikantaisessa yhteistyössä: TYÖ2030-ohjelma. TYÖ2030 Esittelyjulkaisu. Työterveyslaitos,13.

[Työelämän kehittäminen kolmikantaisessa yhteistyössä: TYÖ2030-ohjelma \(julkari.fi\)](#)

Eskola, J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Teemoittelu. Vastapaino, Tampere 1998, (-). E-kirja, vaatii lukuoikeuden.

Eskola, S., Kiviniemi, E., Krakau, T. & Ruohoniemi, E. 2017. Julkiset hankinnat. Alma Talent, Helsinki, 178. E-kirja, vaatii lukuoikeuden.

Europa. EUR-Lex. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/24. Hakupäivä 7.11.2023. [EUR-Lex - 32014L0024 - EN - EUR-Lex \(europa.eu\)](#)

European commission. Green business. Green public procurement. Hakupäivä 8.11.2023.

[GPP Criteria and Requirements \(europa.eu\)](#)

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2023/607. Hakupäivä 1.12.2023.

[Publications Office \(europa.eu\)](#)

HILMA – Julkiset hankinnat. Hakupäivä 9.10.2023.

[Hilma - Etusivu \(hankintailmoitukset.fi\)](#)

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitos. Helsingin Ylisopisto. E-kirja, vaatii lukuoikeuden.

[Uhka vai mahdollisuus - moniammatillista yhteistyötä kehittämässä \(helsinki.fi\)](#)

Kaakinen, T. & Ylikauma, L., 2023. Miten monitorointimenetelmien luotettavuutta arvioidaan? Finnanest 5/2023, 265.

KEINO, Kestävien & innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. Lääkintälaitteet. Sairaanhoidopiirien hankinnat, 2020 (a). Hakupäivä 7.11.2023.

[Lääkintälaitteet.pdf \(hankintakeino.fi\)](#)

KEINO, Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. Sairaanhoidopiirien opas vastuullisiin hankintoihin 2020 (b), 2,5,11. Hakupäivä 7.11.2023.

[SAIRAANHOITOPIIRIEN XXXX \(hankintakeino.fi\)](#)

KEINO, Kestävien & innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. Hyvinvointialueiden hankinnat. Suuntaviivoja sosiaali- ja terveyssektorin vastuullisten hankintojen suunnitteluun 2023(c), 6-7, 11,15, 19. Hakupäivä 7.11.2023.

[Hyvinvointialueiden hankinnat opas 14032023_0.pdf \(hankintakeino.fi\)](#)

Koiste, V., Siranko, H. & Lemola W., 2023. Ratkaisut julkisten hankintojen pullonkauloihin. Tiekartta kohti taloudellista, sosiaalista ja ekologista kestävyyttä edistäviä hankintoja sekä toimivia markkinoita. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki 2023, 14, 23, 35, 38-39.

[Ratkaisut julkisten hankintojen pullonkauloihin \(valtionneuvosto.fi\)](#)

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.

[Laki julkisista hankinnoista ja... 1397/2016 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®](#)

Laki lääkinnällisistä laitteista 719/2021, 4:33 §.

[Laki lääkinnällisistä laitteista 719/2021 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX ®](#)

Lapin hyvinvointialue. Kaltio, Hallinto- ja kehitys, Laki- ja hankintapalvelut, Hankintapalvelut, Hankinnat, Hankintaohje 11/23. 2023 (a). Vaatii kirjautumisen.

Lapin hyvinvointialue. Kaltio, Hallinto- ja kehitys, Laki- ja hankintapalvelut, Hankintapalvelut, Koe-käyttö. 2023 (b). Hakupäivä 22.11.2023. Vaatii kirjautumisen.

Lapin hyvinvointialue. Hankintastrategia 2023 (c). Lukupäivä 27.11.2023.

[Esityksen otsikko \(tweb.fi\)](#)

Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus. Lääkinnällisestä laitteesta tehtävä ammattimaisen käyttäjän vaaratilanneilmoitus. Lääkealan turvallisuus ja kehittämiskeskuksen ohje, Vaaratilanteessa olleen lääkinällisen laitteen käsittely. Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskuksen määräys. 1/23. Dnro FIMEA/2021//007734. Hakupäivä 9.11.2023.

[Tagged Pdf \(fimea.fi\)](#)

Malinen, K. 2018. K-sairaalan röntgenkuvauslaitteen hankintaprosessi ja kuvaushuoneen tilankäytön suunnittelu. Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Hyvinvointiteknologian koulutus. Tampereen ammattikorkeakoulu, 2018. Hakupäivä 30.12.2023.

[Etunimi Sukunimi \(theseus.fi\)](#)

Padlet 2023. Hakupäivä 27.6.2023.

[Miten se toimii – Padlet](#)

Röyttä, M. 2009. Sairaalan hankintojen kehittäminen. Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Liiketoiminta ja palvelut. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 30.12.2022.

[Sairaalan hankintojen kehittäminen. - Theseus](#)

TED – eTendering. Calls for tenders from the European institutions. Hakupäivä 8.11.2023.

[eTendering \(europa.eu\)](#)

Terveyskylä.fi. TerveyskyläPRO. Ammatilainen tutustu uudistettuun CE-merkityt lääkinälliset laitteet valmennukseen. Julkaistu 1.12.2020. Vaatii kirjautumisen. Hakupäivä 15.8.2023.

[Ammattilainen, tutustu uudistettuun CE-merkityt lääkinälliset laitteet -valmennukseen | Terveyskylä.fi \(terveyskyla.fi\)](#)

Tietosuojavaltuutetun toimisto. Tietosuoja. Henkilötietojen minimointi. Hakupäivä 30.11.2023 [Henkilötietojen minimointi | Tietosuojavaltuutetun toimisto](#)

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen Yliopistopaino, 2009. Tampere, 10-11, 19, 22, 39, 121-126, 130, 157. E-kirja

[Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.indd \(tuni.fi\)](#)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Sisällön analyysi vai temaattinen analyysi? Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi 2018, (-). E-kirja. Vaatii lukuoikeuden.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö ja loukkausepäilyjen käsittelyminen Suomessa, 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 2/2023. Helsinki 2023. Hakupäivä 15.3.2023.

[Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittelyminen Suomessa \(tenk.fi\)](#)

Työ- ja elinkeinoministeriö. WTO:n julkisten hankintojen sopimus (GPA). Hakupäivä 30.12.2022.

[WTO.pdf.pdf \(tem.fi\)](#)

Työterveyslaitos. TYÖ2030-ohjelma, Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Työelämäinno-vaatiot, Tulevaisuusvuoropuhelu, Työkirja työpaikoille, 4-32. Hakupäivä 15.3.2023. [Tulevaisuusvuoropuhelu - työkirja työpaikoille. TYÖ2030-ohjelma \(ttl.fi\)](#)

Valtioneuvosto, 2023. Vahva ja välittävä Suomi, Petteri Orpon hallitusohjelma. 6.2 Reilumman kilpailun Suomi. Hakupäivä 1.12.2023.

[Hallitusohjelma \(valtioneuvosto.fi\)](#)

Valtiovarainministeriö. Julkisten hankintojen käsikirja 2023. Hallintopolitiikka. Valtiovarainministeriön julkaisuja – 2023:60. Valtiovarainministeriö 2023 (b), 15, 37, 91, 293, 333-335.

[Julkisten hankintojen käsikirja 2023 \(valtioneuvosto.fi\)](#)

Valtiovarainministeriö & Kuntaliitto. Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020. Hankinta-Suomi, 3-4. Hakupäivä 4.3.2023.

[Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020 \(valtioneuvosto.fi\)](#)

