

Sanna Niemelä

**HANKINTATOIMEN KEHITTÄMINEN PUOLUSTUSHALLINNON
RAKENNUSLAITOKSEN UUDESSA ORGANISAATIOSSA**

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Kevät 2015



Koulutusala Yhteiskuntatieteet, liiketalous ja hallinto	Koulutusohjelma Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Tekijä(t) Sanna Niemelä	
Työn nimi Hankintatoimen kehittäminen Puolustushallinnon rakennuslaitoksen uudessa organisaatiossa	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Jaana Lappalainen
	Toimeksiantaja Puolustushallinnon rakennuslaitos Keskusyksikkö
Aika Kevät 2015	Sivumäärä ja liitteet 83+2
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Puolustushallinnon rakennuslaitoksen Keskusyksikkö. Puolustushallinnon rakennuslaitos on nettobudjetoitu puolustusministeriön alainen laitos, jonka toiminta-ajatuksena on järjestää puolustushallinnolle laadukkaat ja tarkoituksenmukaiset kiinteistöpalvelut kaikissa oloissa. Puolustushallinnon rakennuslaitoksessa astui 1.1.2015 voimaan organisaatio- ja toimintamallin uudistus, jonka perusteena ovat puolustusvoimauudistus sekä puolustusministerin 5.5.2014 tekemä päätös puolustushallinnon tilahallinnan kehittämisestä.</p> <p>Organisaatio- ja toimintamallin uudistus asettaa kehittämistarpeen myös Puolustushallinnon rakennuslaitoksen hankintatoimelle. Hankintatoimen osalta muutokset tullaan toteuttamaan vuoden 2016 alusta lähtien. Kehittämistyötä varten perustettiin hankintatoimen kehittämissyöryhmä (HARY 2), jonka työskentelyajaksi sovittiin touko – syyskuu 2015. Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia hankintatoimen kehittämistä koskevia ehdotuksia, jotka toimivat pohjana kehittämissyöryhmän työlle.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on: ”Kuinka Rakennuslaitoksen hankintatoimea on kehitettävä, jotta se toimii taloudellisesti ja tehokkaasti Rakennuslaitoksen uudessa organisaatiossa?” Kehityksen aikaansaaminen edellyttää hyvää muutosjohtamista ja osaamisen johtamista, joten niistä muodostettiin opinnäytetyön teoriaviitekehys.</p> <p>Metodologisena lähestymistapana tässä opinnäytetyössä käytettiin soveltaen pehmeää systeemianalyysia. Nykytilan selvittämisen ja ongelmien täsmentämisen apuna käytettiin kyselyaineistoa ja haastatteluiden avulla visioitiin tulevia vaihtoehtoisia toimintamalleja. Työn tulokseksi saatiin kehittämisehdotuksia, joiden mukaan Puolustushallinnon rakennuslaitoksen hankintatoimea tulisi kehittää muun muassa sen aseman nostamisella, ohjauksen keskittämällä ja osaamisen kehittämisellä.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	julkiset hankinnat, keskittäminen, tehokkuus, taloudellisuus, osaamisen johtaminen, muutosjohtaminen
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Master's Degree in Entrepreneurship and Business Competence
Author(s) Sanna Niemelä	
Title Procurement Development in the New Organization of Construction Establishment of Finnish Defense Administration	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Jaana Lappalainen
	Commissioned by The Central Unit of the Construction Establishment
Date Spring 2015	Total Number of Pages and Appendices 83+2
<p>This Master's thesis was commissioned by the Central Unit of the Construction Establishment. The Construction Establishment of the Finnish Defense Administration (Construction Establishment) is a net budgeted organization under the Ministry of Defense. The mission of the Construction Establishment is to provide the best real estate services for the national defence under all circumstances.</p> <p>The reform of the organization model and the operations model in the Construction Establishment began 1.1.2015. The reason for the reform is a defense force reform and the decision on the developing of the state control of the defense administration made by the Minister of Defence 5.5.2014. Because of the organization model and operations model the procurement of the Construction Establishment also has to be developed. These changes will be carried out from the outset for the year 2016. For the development the developing team of the procurement developing (HARY 2) whose working time was from May to September 2015 was founded. The purpose of the thesis was to draw up proposals concerning the developing of the procurement which serve as the base to the work of the developing team.</p> <p>The study question of the thesis is: "How must the procurement of the Construction Establishment be developed so that it will operate economically and effectively in the new organization of the Construction Establishment?" Developing of the procurement good management of change and know-how with the management so the theory frame of the thesis was formed of them.</p> <p>Soft system analysis was applied in this thesis as a methodological approach. Inquiry material was used as help in clarifying the present state and the specifying of problems. With the help of interviews the future alternative operations models were envisioned. The results of the work were development proposals, according to which the procurement of Construction Establishment should be developed by raising its position, concentrating control and developing know-how.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	public procurement, concentration, efficiency, economy , knowledge management, change management
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

ALKUSANAT

Hankintatoimen kehittäminen on ajankohtainen asia koko valtionhallinnossa. Kehittämistarvetta lisää voimaanastunut hankintadirektiivien kokonaisuudistus sekä tulossa oleva kansallisen hankintalainsäädännön uudistaminen. Uudistamispyrkimyksissä on muistettava ulkoapäin tulevien vaatimuksien lisäksi oman organisaation erityistarpeet. Puolustushallinnon rakennuslaitoksella (jäljempänä Rakennuslaitos) kehittämiseen liittyy merkittävällä tavalla 1.1.2015 voimaan tullut organisaatiouudistus, joka asettaa uusia vaatimuksia myös Rakennuslaitoksen hankintatoimelle. Organisaatiouudistuksen yhteydessä sovittiin, että hankintatoimen osalta uudistusten täytäntöönpanolle otetaan lisäaikaa siten, että uusi hankintaorganisaatio ja uusi hankintatoimen toimintamalli tulee voimaan 1.1.2016 lukien. Tämä antaa erinomaisen mahdollisuuden suunnitella ja toteuttaa Rakennuslaitoksen hankintatoimi uudelleen, alusta alkaen ja uutta Rakennuslaitoksen toimintamallia ja organisaatiota palvelevaksi.

Tähän opinnäytetyöhön olen laatinut ehdotuksia siitä, kuinka Rakennuslaitoksen hankintatoimea tulisi kehittää, jotta se toimisi mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti Rakennuslaitoksen uudessa organisaatiossa ja vastaisi omalta osaltaan vaatimuksiin Rakennuslaitoksen toimintamallin kehittämisestä. Ehdotusten tekemisessä on hyödynnetty suurelta osin Rakennuslaitoksen hankinta- ja muiden asiantuntijoiden näkemyksiä Rakennuslaitoksen hankintatoimen tilasta ja kehittämistarpeista. Näitä näkemyksiä kerättiin tätä opinnäytetyötä varten suoritetulla kyselytutkimuksella ja haastatteluilla. Ehdotusten tekemisessä olen pyrkinyt huomioimaan myös tiedossani olleet valtion hankintatoimea koskevat yleiset kehittämistavoitteet. Opinnäytetyön ohjaajina Rakennuslaitokselta ovat toimineet hallintojohtaja Ritva Peura sekä hankintapäällikkö Jaana Koivurinne.

Vaikka kehittämiseen liittyvät konkreettiset toimenpiteet ja niiden seuranta jätettiin aikataullisista syistä tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, ei Rakennuslaitoksen hankintatoimen kehittäminen osaltani pääty tähän opinnäytetyöhön ja näiden ehdotusten tekemiseen, sillä Rakennuslaitoksen hankintatoimen kehittämisestä ja hankintaorganisaation uudistamisprojektista vastaavan työryhmän jäsenenä pääsen vaikuttamaan myös kehittämisen täytäntöönpanoon ja seurantaan.

Haapajärvellä 17.5.2015

Sanna Niemelä

EXTENDED ABSTRACT

This thesis was commissioned by the Central Unit of the Construction Establishment. The Construction Establishment is a net budgeted organization under the Ministry of Defense. The mission of the Construction Establishment is to provide the best real estate services for the national defence under all circumstances. The strategic change direction of the building institution is to develop into their procurement organization and expert organization from the producer of real estate services.

The reform of an organization model and operations model in the Construction Establishment began 1.1.2015. The reason for the reform is a defense force reform and the decision on the developing of the state control of the defense administration made by the Minister of Defence 5.5.2014. The Construction Establishment's subjects of development are the developing of customerships, the developing of the know-how of the staff, the intensifying and standardizing of operation processes and the development of management and of successful operation. From the outset there have been a central unit and nine service units in the Construction Establishment for the year 2015.

Because of a change in the organization model and operations model, the procurement of the Construction Establishment also has to be developed. These changes will be carried out from the outset for the year 2016. A developing task, the objective of which was to draw up the suggestion about how the procurement of the Construction Establishment should be developed that it would operate as economically as possible and effectively in the new organization of the Construction Establishment and would answer its part the demands for the developing of the operations model of the Construction Establishment, was set as the thesis. For the development the developing team of the procurement whose working time is since May 2015 to September was founded. The researcher is a member of the developing team and this thesis serves as the bottom to the work of the developing team.

The research problem of the thesis is: " How must the procurement of the Construction Establishment be developed so that it will operate economically and effectively in the new organization of the Construction Establishment?" Because the organizing of the tasks of the procurement and the know-how of the procurement staff are connected to the developing of the procurement in an essential way, the study questions were set to be: " How the different tasks of the procurement should be organized in the Construction Establishment, and

how the know-how of the procurement staff of the Construction Establishment has to be developed?" The study questions are indicative. They do not exclude developing methods which do not answer directly the study questions.

The frame of reference of the thesis consists of the organizational change of the Construction Establishment, reforming of acquisition directives, the report on the state of procurement of the country that was done in 2013, and of its extension report (HANKO), and of the acquisition to payment project (HAMA). The theory frame consists of management of change and knowledge management.

Three new directives of procurement, the utilities` procurement and works concession directives were put in use on 17.4.2014. They must be brought to Act on Finland's Public Procurement by 17.4.2016. The objective of the comprehensive reform is to check and to modernize control. The directive reform is a part of the Europe 2020 - strategy in which the procurements are presented as a means, for example, for the expanding of innovations, for resource efficient and pro-environmental economy for a transition and the improvement of the business environment of small and medium-sized companies. According to the strategy, as efficient a use of public funds as possible in procurement should be ensured and the market should be kept open to the whole of EU. Another central objective is to improve the capability of small and medium-sized companies to enter the procurement.

The consultative committee of the procurement of the country decided to chart the present state of the procurement of the country on 27.2.2013. The charting was carried out as an electric inquiry which covered the most important questions in terms of management, organization and supervision of the procurement. An attempt was made to clarify especially with an inquiry how the practices of offices correspond to the instructions and recommendations that have been presented in the procurement strategy of state and in the procurement manual of state.

On the basis of the inquiry, development proposals concerning the procurement of the country, which apply to the strengthening of the control of the procurement of the country, to the drawing up of procurement strategies, to the organization of procurement in the offices, to the planning and supervision of procurement, to the development of know-how, to the strengthening of agreement control and supplier cooperation and to utilizing the data of the report were made.

On 9.10.2012, The Ministry of Finance set the Financial Management 2020 – project, the task of which was to draw up the strategy of the financial management of the country. The Financial Management 2020 – strategy, published on 14.3.2014, directs the efficient care of the financial management and develops financial management as a function which supports leadership and substance activity. The objective of the strategy is among others that the common processes of the financial management of the country are efficient and widely in use.

According to the policy of the financial management strategy the acquisition to payment process is a central subject of development. To take the policy of the financial management strategy further, the development of the project to improve the acquisition to payment process (HAMA) was started in the beginning of the year 2014 in the State Treasury. The goal was that the project will be completed at the end of the year 2014 and that the spreading of the best practices will continue in 2015.

The HANKO is the project appointed by the Ministry of Finance, the term of office of which is 11.8.2014 – 29.1.2016. The project is based on a report on the state of the procurement of the country from the year 2013. The objective of the project is to strengthen and to clarify the control and organization of the procurement of the country, to increase the methodicalness and follow-up of acquisitions, to improve the agreement control and supplier cooperation, to improve the instructions and to develop acquisition know-how and professionalism.

The project has been divided into four different development areas: 1: Control of the procurement of the country, 2 Planning and follow-up of acquisitions, 3 Agreement control, supplier cooperation and instructions, development of the 4th acquisition know-how. In terms of development areas 1 and 2, the results can be utilized at the end of April 2015. After this, the work is begun on the development areas 3 and 4.

The need for the change can come from inside the organization or from the outside. It can be caused by the changes which have taken place in the regulation and by the competitors' actions. The need for the change can be created in the planning process as a consequence of the strategic examination or it can be a consequence of a crisis or a change in management. The superiors in organizations must understand the change views created by the management and it be able to tell their subordinates about them clearly.

The change is continuing. It is also a natural part of the workday of organizations if one reacts to it openly and positively. So that change will be controlled, one has to understand how the change affects the people at an emotional and cognitive level. The organizations are able to support and are able to encourage their staff very differently in the change. It is important to develop know-how constantly because it is – actually to the people as well as the organization, the only change protection.

The management process of the know-how begins from the vision, strategy and objectives of the organization becoming clear. These must be clear so that the core know-how can be determined. Strategy means the way in which the organization tries to reach its goals. The vision is an image of the future of the company. The vision should be realistic and well justified. Strategy can be thought of as something that combines the present state and the vision state of the future. Even though the dynamics of the control of the know-how varies according to the field of know-how, one thing that all fields have in common is that a central part of creating and maintaining know-how is learning through action.

So the learning of the organization can be intensified with different work and organizational arrangements and the attention of the developers of the staff should concentrate on the development of operation and of operation culture thus so that the learning would take place as a part of the work. Then the attention in the management of know-how has to be focused not only on vocational and the hard production know-how but also on the control and development of the soft know-how of the organization. These together form the strategic capability which will help the organization to succeed in the future.

Soft system analysis was applied in this thesis as a methodological approach. An inquiry was used to help clarify the present state and to specify problems. With the help of interviews the future alternative operations models were envisioned. The target group of the inquiry and interview were the acquisition staff of the Construction Establishment, the office managers, the administrative director and the quality manager.

The present state of the procurement of the Construction Establishment is based on the previous development that was finished in 2008. At that time operations models of the procurement and job descriptions of the acquisition staff were unified and the know-how of the acquisition staff was developed. On the basis of the inquiry, many operations models still vary between the different service units and locations of the Construction Establishment.

It is estimated that also the know-how of the acquisition staff will vary greatly. From the interviews, several suggestions to develop the procurement rose forth. From the interviews the hopes of raising the position of the procurement, unifying and centralizing the control of the functions, and that the acquisition organization should serve all the branches effectively became apparent. A new acquisition organization the ones forming were proposed from the teams which had specialized in different fields of know-how.

Development proposals, with which an attempt was made to answer the study questions, were made based on an inquiry and interviews. ” How should the different tasks of the procurement be organized in the Construction Establishment?” and” which sectors does the know-how of the acquisition staff of the Construction Establishment require development in?” On the basis of the report work it justified to add a third study question: “What the position of the procurement should be in the Construction Establishment?”

So the development proposals are processed through those three study questions and they have been divided into proposals concerning the superiors and the developing of the know-how, the position of the procurement, the organization of the procurement and its control. According to the development proposals, the position of the procurement of Construction Establishment should be increased and the procurement should serve all the branches effectively, the control of the procurement should be strengthened and should be concentrated and from the procurement teams of different know-how fields should be established. The essential part of the development also is development of the know-how of the acquisition staff using external and internal education, among others methods, the strengthening of cooperation, the specialization and correct kind and correctly timed recruitments.

SISÄLLYS

JOHDANTO	1
1.1 Kehittämistehtävän aiheen taustaa	1
1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset	2
1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	4
1.4 Toimeksiantajan esittely: Puolustushallinnon rakennuslaitos	4
1.5 Aikaisemmat Rakennuslaitoksen hankintatoimeen liittyvät kehittämistyöt	8
2 JULKISET HANKINNAT JA HANKINTADIREKTIIVIUUDISTUS	9
2.1 Julkisten hankintojen merkitys	9
2.2 Hankintadirektiivien kokonaisuudistus	11
3 VALTION HANKINTATOIMEN OHJAUS JA KEHITTÄMINEN	15
3.1 Valtion hankintatoimen tilaa koskeva selvitys 2013	15
3.2 Hankinnasta maksuun prosessin kehittäminen –hanke	18
3.3 Valtion hankintatoimen ohjauksen kehittäminen eli HANKO-hanke	19
4 MUUTOSJOHTAMISEN KAUTTA OSAAVAAN ORGANISAATIOON	23
4.1 Jatkuva muutos ja sen haasteet	23
4.2 Osaamisen johtaminen	26
5 TUTKIMUSSTRATEGIA JA TUTKIMUSMENETELMÄ	29
6 RAKENNUSLAITOKSEN HANKINTATOIMEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA	31
6.1 Rakennuslaitoksen hankintatoimen nykytilan kuvaus	31
6.1.1 Rakennuslaitoksen hankintayksiköt	32
6.1.2 Hankintatoimen asema Rakennuslaitoksen toimintamallissa	32
6.1.3 Rakennuslaitoksen hankintatoimen tehtävä ja tavoite	33
6.1.4 Rakennuslaitoksen hankintatoimen ohjaus, johtaminen ja organisointi	34
6.1.5 Hankintaorganisaatio	35
6.1.6 Rakennuslaitoksen hankintatoimen kehittämisen tavoitteet	36
6.1.7 Rakennuslaitoksen hankintatoimen tilaa koskeva kysely	36
6.2 Rakennuslaitoksen hankintatoimen kehittämistä koskevat haastattelut	52
6.2.1 Haastatteluaineiston käsittely	52
6.2.2 Haastatteluiden tulokset	53
6.3 Kehittämisehdotukset	67

6.3.1 Hankintatoimen asema	68
6.3.2 Hankintaorganisaatio sekä sen ohjaus ja esimiehet	70
6.3.3 Osaamisen kehittäminen	75
6.3.4 Ajatuksia kehittämissuositusten lopuksi	78
7 POHDINTA	80
LÄHTEET	82
LIITTEET	

JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Rakennuslaitoksen keskusyksikkö. Opinnäytetyö on kehittämistehtävä, jonka aiheena on hankintatoimen kehittäminen Rakennuslaitoksen uudessa organisaatiossa.

1.1 Kehittämistehtävän aiheen taustaa

Uudet hankintadirektiivit, jotka tulivat voimaan 14.4.2014, asettavat uusia vaatimuksia julkisia hankintoja kilpailuttaville hankintayksiköille. Direktiivit on huomioitava kansallisessa sääntelyssä 17.4.2016 mennessä, ja eräs merkittävimmistä vaikutuksista on velvollisuus käyttää kilpailutuksissa sähköisiä menetelmiä. Opinnäytetyön aiheen valinnan ajankohtana valtion yhteishankintayksikkö Hansel Oy:n kilpailutus sähköisestä kilpailutusratkaisusta oli meneillään ja tavoitteena oli kilpailutusratkaisun käyttöön ottaminen Rakennuslaitoksessa vuoden 2015 alkupuolella. Opinnäytetyön aiheeksi sovittiin sähköisen kilpailutusratkaisun käyttöönottoaminen Rakennuslaitoksessa

Pian aiheen valinnan jälkeen ilmeni, että aikataulullisesti tavoitteeseen ei voida päästä, sillä Hansel Oy:n sähköistä kilpailutusratkaisua koskevasta hankintapäätöksestä valitettiin markkinaoikeuteen. Markkinaoikeuden päätös määrätä Hansel Oy kilpailuttamaan kilpailutusratkaisu kokonaan uudelleen, aiheutti kilpailutusratkaisun käyttöönottoon niin suuren viivästyksen, että opinnäytetyön aihetta päädyttiin muuttamaan. Uudeksi aiheeksi asetettiin Rakennuslaitoksen hankintatoimea kokonaisvaltaisesti koskeva aihe: Hankintatoimen kehittäminen Rakennuslaitoksen uudessa organisaatiossa.

Myös tämä kokonaisvaltainen aihe on erittäin ajankohtainen, sillä Rakennuslaitoksessa tuli 1.1.2015 voimaan organisaatio- ja toimintamallin uudistus, jonka perusteena ovat puolustusvoima uudistus sekä puolustusministerin 5.5.2014 tekemä päätös puolustushallinnon tilahallinnan kehittämisestä. Päätöksen mukaisesti Rakennuslaitoksen on toteutettava organisaatio-

ja johtamismalliuudistus sekä kehitettävä tehokkuutta ja taloudellisuutta (Puolustusministeriö 2014, 1). Organisaatio- ja toimintamallin uudistaminen, sekä niiden taustalla olevat vaatimukset tulee huomioida myös Rakennuslaitoksen hankintatoimen järjestämisessä. Kehittämisen tarvetta lisää hankintadirektiivien kokonaisuudistus, valtiohallinnon hankintatoimen tilasta vuonna 2013 tehdyn selvityksen toimenpide-ehdotukset ja niihin pohjautuva HANKO-hanke sekä Valtiokonttorin hankinnasta maksuun prosessin kehittämishanke HAMA. Sähköinen kilpailutusratkaisu jäi opinnäytetyössä yhdeksi, hankintatoimen kehittämisessä huomioitavaksi asiaksi.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyöksi asetettiin kehittämistehtävä, jonka tavoitteena oli laatia ehdotus siitä, kuinka Rakennuslaitoksen hankintatoimea tulisi kehittää, että se toimisi mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti Rakennuslaitoksen uudessa organisaatiossa ja vastaisi omalta osaltaan vaatimuksiin Rakennuslaitoksen toimintamallin kehittämisestä.

Tässä opinnäytetyössä **hankintatoimella tarkoitetaan kokonaisuutta, johon kuuluu hankintojen johtaminen, hankintojen suunnittelu, kilpailuttaminen, sopimushallinta, tilausten ja toimitusten hallinta sekä toimittajahallinta.**

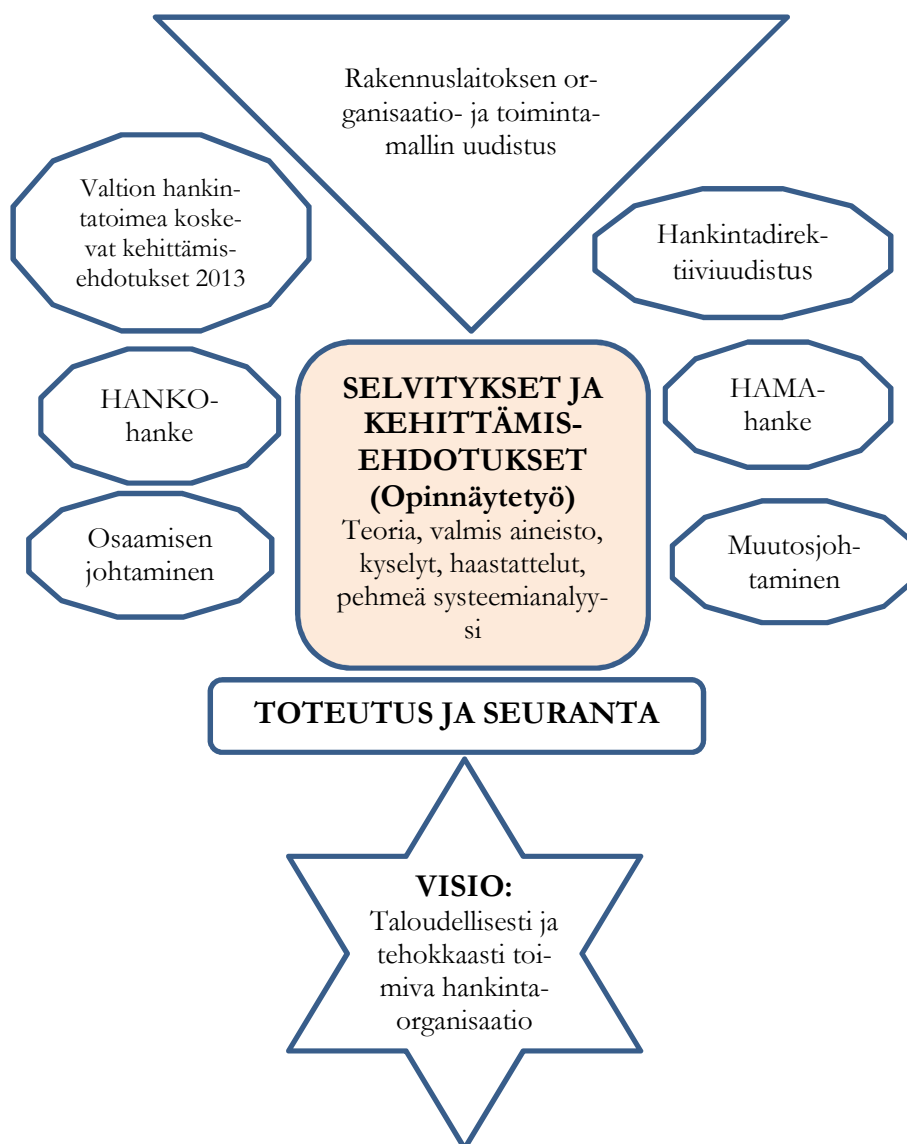
Opinnäytetyön viitekehys koottiin seuraavista tekijöistä:

Kehittämistarpeen taustalla ja suurimpana hankintatoimen kehittämiseen pakottavana voimana on **Rakennuslaitoksen organisaatio- ja toimintamallin uudistus**. Rakennuslaitoksen hankintatoimen on pystyttävä toimimaan uudessa organisaatiossa taloudellisesti ja tehokkaasti huomioiden entisten vaatimusten lisäksi myös **uudet vaatimukset, jotka nousevat hankintadirektiiviudistuksesta, valtiohallinnon hankintatoimen tilasta vuonna 2013 tehdystä selvityksestä, sen jatkoselvityksestä (HANKO) sekä hankinnasta maksuun hankkeesta (HAMA).**

Hankintatoimea kehittäminen edellyttää hyvää **muutosjohtajuutta** ja ilman **osaamista** hankintaorganisaation kaikki muut toiminnan mahdollistavat tekijät menettävät merkityksensä.

Tästä syystä oleellisena osana kehittämistehtävän viitekehystä on muutosjohtamisen ja osaamisen johtamisen teoriaa.

Metodologisen lähestymistapana tässä opinnäytetyössä käytettiin soveltaen pehmeää systeemianalyysia. Kehittämistehtävä eteni jäsentymättömästä ongelmasta jäsentyneeseen ongelmaan ja pehmeää systeemianalyysin keinoja käyttäen tulevaisuusvisiointiin. Aineistoa kerättiin kyselyllä ja haastatteluilla ja hyödynnettiin jo olemassa olevia aineistoja, kuten valtion hankintatoimea koskevia kehittämissuhteita, HANKO- ja HAMA-hankkeisiin liittyviä aineistoja sekä Rakennuslaitoksen toimintaan liittyviä toimintamalleja, ohjeita ja määräyksiä.



KUVIO 1. Opinnäytetyön viitekehys

Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön viitekehys sekä opinnäytetyön osuus Rakennuslaitoksen hankintatoimen kehittämistyöprosessista. Aikataulullisista syistä opinnäytetyön ulkopuolelle rajattiin kehittämis ehdotusta seuraavat konkreettiset toimenpiteet ja niiden seuranta.

1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteen kautta tutkimusongelmaksi muotoutui kysymys:

Kuinka Rakennuslaitoksen hankintatoimea on kehitettävä, jotta se toimii taloudellisesti ja tehokkaasti uudessa organisaatiossa?

Koska hankintatoimen kehittämiseen liittyy oleellisella tavalla hankintatoimen tehtävien organisointi sekä hankintahenkilöstön osaaminen kehittäminen, asetettiin tutkimuskysymyksiksi:

Kuinka hankintatoimen eri tehtävät tulee organisoida Rakennuslaitoksessa?

Miltä osin Rakennuslaitoksen hankintahenkilöstön osaaminen vaatii kehittämistä?

Tutkija varautui siihen, että opinnäytetyön edetessä voi ilmetä edellisiin tutkimuskysymyksiin liittyvien seikkojen lisäksi myös muita kehittämissuunnitelmassa huomioitavia tekijöitä. Tutkimuskysymysten rooli on tässä kehittämistehtävässä siis lähinnä suuntaa antava, eivätkä ne sulje ulkopuolelle sellaisia kehittämiskeinoja, jotka eivät suoraan vastaa tutkimuskysymyksiin.

1.4 Toimeksiantajan esittely: Puolustushallinnon rakennuslaitos

Rakennuslaitos, on vuonna 1994 perustettu nettobudjetoidusti toimiva puolustusministeriön alainen laitos, jonka toiminta-ajatuksena on järjestää puolustushallinnolle laadukkaat ja tarkoituksenmukaiset kiinteistöpalvelut kaikissa oloissa. Rakennuslaitoksen toimialoja ovat kiinteistöpalvelut, siivouspalvelut, tekniset palvelut, energiapalvelut, rakennuttamispalvelut, ympäristöpalvelut ja hallintopalvelut. Laitoksen kokonaisliikevaihto vuonna 2014 oli 179,8 miljoonaa euroa. Rakennuslaitoksen henkilötyövuosien määrä vuonna 2014 oli 790. Rakennus-

laitoksen perustamisesta lukien henkilötyövuosien määrä on vähentynyt 1760 henkilötyövuodella eli 69 %. (Puolustushallinnon rakennuslaitos c, 6-7)

Rakennuslaitos vastaa puolustushallinnon kiinteistö- ja ympäristöalan asiantuntija- ja hankintatehtävistä sekä palvelutuotannon järjestämisestä. Rakennuslaitos toimii puolustushallinnon kiinteistö- ja ympäristöalan osaamiskeskuksena, josta puolustushallinto saa tarvitsemansa asiantuntemuksen ja niihin liittyvät palvelut. Rakennuslaitoksella voi olla omaa palvelutuotantoa kriisiajan puolustuskiinteistöissä sekä niissä tapauksissa, jolloin kyseessä olevia palveluja ei sijaintipaikkakunnalla voida järjestää vapaan kilpailun perusteella. (Puolustushallinnon rakennuslaitos c, 7)

Rakennuslaitos hankkii tai tuottaa puolustusvoimille pääsääntöisesti asiantuntijatehtäviin, hankesuunnitteluun, varuskuntien kehittämis- ja alueidenkäyttösuunnitteluun, kiinteistönhoitoon, siivouspalveluihin, kunnossapitoon, energiahuoltoon, ympäristönsuojeluun, tietohallintoon ja erilaisiin käyttäjätoimintoihin liittyviä palveluja, joissa otetaan huomioon myös poikkeusolojen valmiusnäkökohdat. Lisäksi Rakennuslaitos tuottaa puolustusvoimille asukasisännöintipalveluja (Puolustushallinnon rakennuslaitos c, 7).

Kilpailutettujen palvelujen ja hankintojen osuus kaikki kustannuslajit mukaan lukien vuonna 2014 oli 77 % kokonaiskustannuksista (Puolustushallinnon rakennuslaitos b, 23).

Rakennuslaitoksen strateginen muutossuunta on kehittyä kiinteistöpalvelujen tuottajasta niiden hankinta- ja asiantuntijaorganisaatioksi. Rakennuslaitoksen toiminnan kivijalat ovat henkilöstön vahva hankintaosaaminen ja tuotannon ammattitaito sekä selkeästi tuotteistetut ja hinnoitellut palvelut. (Puolustushallinnon rakennuslaitos a. 2.10.2014)

Rakennuslaitoksessa tuli 1.1.2015 voimaan organisaatio- ja toimintamallin uudistus, jonka perusteena ovat puolustusvoimauudistus sekä puolustusministerin 5.5.2014 tekemä päätös puolustushallinnon tilahallinnan kehittämisestä (Puolustushallinnon rakennuslaitos a. 2.10.2014).

Osaltaan Rakennuslaitoksen organisaatio- ja toimintamalliuudistuksen perusteena olevan puolustusvoimauudistuksen perustavoitteena on varmistaa, että puolustusvoimilla on edellytykset täyttää tehtävänsä ja ylläpitää Suomen sotilaallinen puolustuskyky 2020-luvulle. Uudis-

tuksen lähtökohtina ovat puolustusvoimien nykyisten tehtävien jatkuminen, yleisen asevelvollisuuden toimivuuden varmistaminen sekä puolustuksen kehittäminen alueellisen puolustuksen pohjalta. Tällä pyritään vastaamaan myös puolustusvoimien noin 200 miljoonan euron säästövelvoitteeseen hallitusohjelman mukaisesti. Ratkaisumallin mukaan sodanajan vahvuutta tuli pienentää ja henkilöstön määrää supistaa merkittävästi. Organisaatorakenne tuli muuttaa kolmiportaiseksi lakkauttamalla sotilasläänit ja joukko-osastoja, laitoksia ja toimipaikkoja lakkauttaa ja yhdistää. Tarpeettomista ja vähemmän tärkeistä alueista ja kiinteistöistä tuli luopua. (Valtioneuvosto 2012)

Toinen peruste organisaatio- ja toimintamalliuudistukselle sai alkunsa, kun puolustusministeri asetti keväällä 2012 työryhmän (TILKO), jonka tehtävänä oli arvioida puolustushallinnon tilahallintaa. Työryhmä esitti kaksi vaihtoehtoa tilahallinnan kehittämiseksi: 1. Nykyistä toimintamallia kehitetään siten, että Rakennuslaitos vastaa edelleen osana puolustushallintoa kiinteistöjen asiantuntija- ja ylläpitopalveluista tai 2. tilahallinnassa siirrytään kokonaisvuokramalliin ja Rakennuslaitos liitetään Senaatti-kiinteistöihin. (Puolustushallinnon rakennuslaitos f, 20–21)

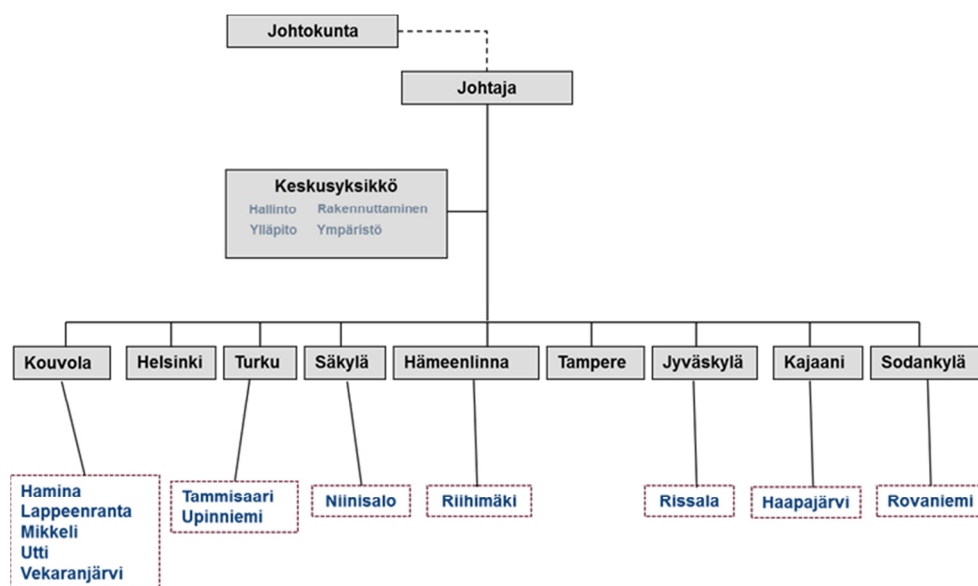
Puolustusministeri päätyi 5.5.2014 tekemässä päätöksessään puolustushallinnon tilahallinnan kehittämisen jatkamiseen Puolustushallinnon tilahallinnan kokonaistarkastelutyöryhmän vaihtoehto 1:n pohjalta. Päätöksen mukaisesti puolustushallinnon tilahallinnan kehittämistä jatketaan tehostamalla ja yksinkertaistamalla nykyistä toimintamallia, toteuttamalla Rakennuslaitoksen organisaatio- ja johtamismalliuudistus sekä kehittämällä tehokkuutta ja taloudellisuutta. (Puolustusministeriö 2014, 1)

Rakennuslaitoksen tuli käynnistää toimenpiteet laitoksen organisaation ja toiminnan uudistamiseksi vastaamaan puolustusvoimien johtamis- ja hallintorakennetta sekä Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen tulevaa organisaatorakennetta. Uudistus tuli tehdä yhteistyössä puolustusvoimien kanssa ja sen etenemisestä oli raportoitava puolustusministeriölle. Uusi toimintamalli tuli ottaa käyttöön vuoden 2015 alusta lukien. Rakennuslaitoksen tulee myös toteuttaa TILKO-työryhmäraportissa esitetyt laitoksen toimintaan liittyvät kustannustehokkuus- ja säästöavoitteet vuosina 2015–2018 (yhteensä 7 M€/a vuoteen 2018 mennessä). (Puolustusministeriö 2014, 1)

Rakennuslaitoksen kehittämiskohteita ovat asiakkuuksien kehittäminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen, toimintaprosessien tehostaminen ja yhdenmukaistaminen sekä johtamisen ja tuloksellisen toiminnan kehittäminen. Rakennuslaitos vastaa jatkossakin kiinteistöjen asiantuntija- ja ylläpitotehtävistä osana puolustushallintoa. Vuoden 2015 alusta lähtien Rakennuslaitoksessa on ollut keskusyksikkö ja yhdeksän palveluyksikköä. (Puolustushallinnon rakennuslaitos f, 19)

Vuoden 2014 loppuun saakka voimassa olleeseen organisaatiomalliin kuului keskusyksikkö ja seitsemän alueorganisaatiota, joissa jokaisessa oli yksi aluetoimisto ja lisäksi paikallistoimistoja ja palvelupisteitä. Alue- ja paikallistoimistoista muodostui yhteensä 16 eri hallintoyksikköä. Nykyisestä mallista hallintoyksiköitä ovat keskusyksikön lisäksi yhdeksän palveluyksikköä. Palveluyksiköiden alla on lisäksi palvelupisteitä.

Kuviossa 2 on esitetty Rakennuslaitoksen nykyinen, vuoden 2015 alusta asti voimassa ollut organisaatio. Palvelupisteet on merkitty kuvioon katkoviivalla.



KUVIO 2. Rakennuslaitoksen organisaatio 2015 (Puolustushallinnon rakennuslaitos 2015a)

Osa toimintamalliuudistuksista tullaan toteuttamaan Rakennuslaitoksessa pidemmällä siirtymäajalla. Esimerkiksi hankintatoimeen vaikuttavat muutokset tullaan toteuttamaan Rakennuslaitoksessa vasta 1.1.2016 lähtien.

1.5 Aikaisemmat Rakennuslaitoksen hankintatoimeen liittyvät kehittämistyöt

Rakennuslaitoksen hankintatoimea on kehitetty kokonaisvaltaisesti edellisen kerran vuonna 2008. Tuolloin kehittämiseen valittu työryhmä teki pitkäjänteistä työtä, jonka ansiosta muun muassa hankintaprosesseja parannettiin ja selkeytettiin, hankintatoimen henkilöstön nimikkeitä ja tehtäväkuvauksia yhtenäistettiin ja hankintahenkilöstön osaamista parannettiin syventävän, pitkäkestoisen hankintatoimen koulutuksen avulla. Vuonna 2012 aloitettiin jälleen hankintatoimeen liittyvä kehittämisprojekti, joka ei kuitenkaan tähdännyt hankintatoimen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen, vaan sen yhden osa-alueen, tilaustenhallinnan tehostamiseen. Projektin tavoitteena oli sähköisen tilaustenhallintajärjestelmän Tilhan käyttöönotto. Käyttöönottoa koskeva projekti käynnistettiin keväällä 2012 ja Tilha otettiin käyttöön huhtikuussa 2013. Tilhan käyttöönottoprojektista Rakennuslaitoksessa on tehty ylemmän ammatikorkeakoulun opinnäytetyö, josta projektin vaiheet selviävät yksityiskohtaisesti. (Karjalainen, T. 2013: Puolustushallinnon rakennuslaitoksen TILHA-tilaustenhallinnan kokonaispalvelun käyttöönotto). Tällä hetkellä Tilha on käytössä koko Rakennuslaitoksessa ja tiettyjä erityistapauksia ja luottokorttihankintoja lukuun ottamatta kaikki tilaukselliset tilaukset tulee tehdä Tilhan kautta.

Vuoden 2014 Tilhan käyttöä tehostettiin ja sen toimintaominaisuuksia paranneltiin Rakennuslaitoksen käyttäjien ja Valtiokonttorin myötävaikutuksella. Rakennuslaitos otti myös testauksen jälkeen ensimmäisenä valtion kirjanpitoyksikkönä käyttöön joulukuussa 2014 Catman Manager – tuoteluetteloiden hallintasovelluksen (Catman). Rakennuslaitos kehittää Tilhan ja Catmanin avulla hankintatoimea yhtenäistämällä tilaus- ja hyväksymiskäytäntöjä sekä sähköistämällä tilaamisen ja ostolaskujen käsittelyn prosesseja. Pääsääntönä on, että kaikki Rakennuslaitoksen julkiset tilaukset tehdään Tilhan kautta. Tilhan Spend -raportin mukaan valtion 49 Tilhaa käyttävän kirjanpitoyksikön hankinnat olivat noin 88 miljoonaa euroa vuonna 2014, joista Rakennuslaitoksen osuus oli noin 31,6 miljoonaa euroa (alv 0). (Puolustushallinnon rakennuslaitos b, 52)

2 JULKISET HANKINNAT JA HANKINTADIREKTIIVIUUDISTUS

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan sellaisia tavara- palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta vastiketta vastaan. Myös omalta organisaatiolta tehtävät hankinnat ovat julkisia hankintoja, jos ne tehdään kilpailutuksen seurauksena. Julkiset hankinnat tulee tehdä hankintalainsäädännössä säädettyjä menettelytapoja noudattaen. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 1)

2.1 Julkisten hankintojen merkitys

Hankintalain periaatteita koskevaan 2 §:ään on otettu suositus hankintatoimen organisoinnista. Säätelyn taustalla ovat erityisesti valtion hankintatoimen kehittämissuunnitelmat ja pilotti-hankkeet, joissa selvitettiin muun muassa hankintojen kilpailuttamisen kustannuksia sekä eri tapoja kustannussäästöihin. Valtion hankintatoiminnassa pyritään aiempaa enemmän hankintojen keskitettyyn toteuttamiseen. Lain tarkoituksena on kiinnittää hankintayksilöiden huomiota hankintojen toteuttamisen julkisella taloudelle aiheuttamiin hallintokustannuksiin. Hankintayksiköt voivat kuitenkin jatkossakin päättää hankintatoimensa organisoinnista. (Pekkala & Pohjonen 2014, 44)

Hankintojen kilpailuttamisen merkitystä perustellaan yleensä hankintoihin käytettävien julkisten varojen suuruudella. Julkisten hankintojen merkitys on jatkuvasti lisääntynyt myös Suomessa markkinoiden avautuessa ja hallinnon oman tuotannon vähentyessä. Suomessa julkisten hankintojen vuotuinen kokonaisarvo oli noin 37 miljardia euroa vuonna 2010. Tähän määrään sisältyvät kaikki julkisen sektorin ulkoiset hankinnat siitä riippumatta, onko hankinnat kilpailutettava julkisia hankintoja sääntelevien säännösten mukaisesti. Kokonaisarvosta vajaa puolet kuuluu hankintalainsäädännön soveltamisen piiriin. (Pekkala & Pohjonen 2014, 44)

Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisi selvityksen yrityksille ja hankintayksiköille aiheutuvista hallinnollisista kustannuksista julkisissa hankinnoissa. Hankintamenettelyjen hallinnolliset

kustannukset yrityksille olivat vuositasolla noin 164 miljoonaa euroa, josta hallinnollista taakkaa arvioitiin olevan noin 13 % eli 21 miljoonaa euroa. Taakalla tarkoitetaan sellaisia kustannuksia, jotka aiheutuvat lain vaatimusten noudattamisesta, ja velvoitteista, joita hankintayksikkö ei noudattaisi, ellei laki sitä vaatisi. Yksittäisestä kilpailutuksesta aiheutui yritykselle noin 1460 euron kustannukset, joista lainsäädännöstä johtuvaa taakkaa arvioitiin olevan 190 euroa. Suurin osa kustannuksista aiheutui tarjouksen laatimisesta ja vaadittujen asiakirjojen toimittamisesta. Vastaavasti hankintayksiköille aiheutui hallinnollisia kustannuksia 49 miljoonaa euroa, josta taakan osuus oli 3,9 miljoonaa euroa (7 %). Yksittäisen hankinnan kulut olivat hankintayksikölle noin 3790 euroa, josta hallinnollisen taakan osuus oli 270 euroa. Hankintayksikön kannalta raskaimmaksi koettiin hankinnan suunnitteluvaihe (jota hankintalaki ei koske lainkaan) sekä tarjouspyynnön valmistelu ja tarjousvertailu (joista on vain niukasti sääntelyä laissa). (Pekkala & Pohjonen 2014, 44 - 45)

Hajautetusti toteutettuna arvoltaan vähäiset hankinnat työllistävät siis eniten hankintoja hoitavaa henkilöstöä ja ne vaativat muutenkin resursseja. Valtion hankintojen osalta on arvioitu, että ennen hankintojen keskittämistä Hanselille, päällekkäisen työn ja työvaiheiden vuoksi hankintojen tekemiseen sitoutui osa-aikaisesti arvioilta joka kymmenes valtiolla työskentelevä henkilö. Pieniä kertamääriä on aiemmin kilpailutettu erityisesti tavanomaisten tuotannon tekijöiden hankinnassa. (Pekkala & Pohjonen 2014, 45)

Laki ei ota muuten kuin suosituksenluonteisesti kantaa siihen, tulisiko hankintayksiköllä olla hankintastrategia ja miten sen tulisi järjestää hankintatoimensa. Hankintalaki ei myöskään kata kilpailuttamisen jälkeen tehtävän sopimuksen sisältöä, eikä hankintalaissa säädetä esimerkiksi sopimuksen voimassaoloajasta tai sen valvonnasta. Koska laki kattaa vain kilpailuttamisen menettelyn, siinä ei arvioida sitä, onko kilpailuttamisen lopputulos objektiivisesti ottaen oikea, eli onko hankintayksikkö valinnut tarjolla olevista tuotteista tarpeisiinsa nähden parhaat. Oikeuskäytännössä huomiota kiinnitetään näin ollen vain itse prosessiin. (Pekkala & Pohjonen 2014, 45)

Julkisten hankintojen merkitys on huomioitu myös Himasen (2012) Sinisessä kirjassa (Suomen kestävä kasvun malli), jossa todetaan, että julkisilla hankinnoilla on mahdollista vaikuttaa todella suuresti uusiutuvien energialähteiden, energiatehokkuuden, liikkumisratkaisujen, rakentamisen ja niin edelleen alueisiin tavalla, joka synnyttää myös ekologisesti kestävä ke-

hityksen innovaatioita vetävän markkinan. Ekologinen kestävyys on siis otettava julkisten hankintojen yhdeksi keskeisimmistä ohjaavista kriteereistä. Samalla julkisten hankintojen johtamista ja osaamista on kehitettävä nykyistä huomattavasti vahvemmaksi, mikä edellyttää nykyisen, liian hajautuneen hankintatoimen kokoamista tässä suhteessa vahvuudeltaan riittävä isoihin kokonaisuuksiin. (Himanen, P. 2012, 97)

2.2 Hankintadirektiivien kokonaisuudistus

Julkiset hankinnat ovat oma erikoisaiheensa, jonka sääntelyssä on monia eri puolia ja ulottuvuuksia. Sillä pyritään luomaan markkinoille relevanttia kilpailukykyä, hakemaan yhteyksiä kansalliseen politiikkaan ja se tarjoamaan alustaa liiketoiminnan laajentamiselle Euroopan Unionissa ja sen ulkopuolella. (Bovis 2005, xix)

Suomen hankintalainsäädäntö pohjautuu EU-direktiiveihin. Hankintadirektiivi ja erityisalojen hankintadirektiivi uudistettiin kokonaan helmikuussa 2014. Hankintadirektiivien uudistus alkoi EU:ssa komission 20.12.2011 antamilla ehdotuksilla uusiksi direktiiveiksi. Uudet hankintoja, erityisalojen hankintoja ja käyttöoikeussopimuksia koskevat kolme direktiiviä ovat tulleet voimaan 17.4.2014, ja ne on saatettava osaksi Suomen hankintalainsäädäntöä 17.4.2016 mennessä. (Pekkala & Pohjonen 2014, 27, 28, 52)

Kokonaisuudistuksen tavoitteena on tarkistaa ja nykyaikaistaa säätelyä. Komissio määritteli 13.4.2011 julkaisemassaan tiedonannossa 12 ensimmäistä toimenpidettä, jotka EU:n toimielinten on määrä hyväksyä vuoden 2012 loppuun mennessä. Yksi näistä viputekijöistä on julkisia hankintoja koskeva lainsäädäntö. Komission mukaan selkeämmät ja tehokkaammat menettelyt antaisivat hankintayksiköille enemmän joustonvaraa, hyödyntäisivät kaikkia markkinatoimijoita ja helpottaisivat erityisesti pk-yritysten osallistumista tarjouskilpailuihin, sekä tarjousten tekemistä yli rajojen. Sääntöjä uudistamalla hankintayksiköt voivat käyttää julkisia hankintoja paremmin tukemaan yhteisiä yhteiskunnallisia tavoitteita, jotka ovat ympäristönsuojelu, resurssi- ja energiatehokkuuden lisääminen, ilmastonmuutoksen torjunta, innovoinnin ja sosiaalisen osallisuuden edistäminen sekä parhaiden mahdollisten edellytysten varmistaminen korkealuokkaisten sosiaalipalvelujen järjestämiselle. (Pekkala & Pohjonen 2014, 52)

Direktiivi uudistus on osa Eurooppa 2020 – strategiaa, jossa hankintoja esitetään keinoksi esimerkiksi innovaatioiden kasvattamiseen, resurssitehokkaaseen ja ympäristöystävälliseen talouteen siirtymiseen sekä pk-yritysten liiketoimintaympäristön parantamiseen. Strategian mukaan hankinnoissa olisi varmistettava julkisten varojen mahdollisimman tehokas käyttö ja markkinat tulisi pitää avoimena koko EU:n laajuisesti. Keskeinen tavoite on myös parantaa pk-yritysten pääsyä hankintoihin. Julkisia hankintoja koskeva direktiivi eli hankintadirektiivi on uudistuksen laajin kokonaisuus. Direktiivin soveltamisalaa on monin osin selvennetty ja täsmennetty. Täsmennysten taustalla on useimmiten EU-tuomioistuimen oikeuskäytäntö. (Pekkala & Pohjonen 2014, 52–53)

Seuraavissa kappaleissa kuvataan muutamia julkisia hankintoja koskevan direktiivin muutoksia, jotka ovat Rakennuslaitoksen toiminnalle keskeisiä ja tässä kehittämistehtävässä huomioitavia, sähköiseen kilpailuttamiseen liittyviä uudistuksia:

Sähköiset luettelot: Sähköisten kauppapaikkojen käyttö on uudistuksen myötä nimenomaan sallittu. Sähköisten luetteloiden (36 artikla) avulla hankintayksiköt voivat valikoida tarjoajien toimittamien laajojen luetteloiden sisällöstä yksittäisessä tilauksessa tarpeisiinsa sopivat tuotteet ja vertailla kyseisiä tuotteita toisiinsa sähköisessä toimintaympäristössä. Tavoitteena on nopeuttaa ja tehdä vaivattomammaksi yksittäisten tilausten tekemistä suurissa tavarahankinnoissa, kuten esimerkiksi ICT-laitteisto- tai toimistotarvikehankinnoissa. Hankintayksikön voivat vaatia, että tarjoukset tehdään sähköisen luettelon muodossa. Sähköistä luetteloa voidaan käyttää myös puitejärjestelyn minikilpailutuksen muotona. (Pekkala & Pohjonen 2014, 60)

Sähköisten viestintävälineiden käyttöönotto: Yksi direktiivin merkittävimpiä käytännön muutoksia on se, että siirtymäkauden jälkeen kaikilla hankintayksiköillä oltava käytössä sähköinen ilmoittamistapa (22 artikla). Uusi direktiivi kattaa sähköiset viestintävälineet hankintamenettelystä (hankintailmoitus, tarjouspyyntö, tarjous, hankintapäätös, sopimus) ja sähköisiin järjestelmiin (infrastruktuureihin) perustuvat hankintamenettelyt (dynaaminen hankintajärjestelmä, sähköinen huutokauppa, sähköiset luettelot). Direktiivi ei koske hankintayksikön sisällä tapahtuvaa menettelyä, esimerkiksi tarjousten käsittelyä hankintayksikössä, tai sopi-

muskaudelle ulottuvia toimenpiteitä, kuten sähköistä laskutusta. Direktiivin vaatimus sähköiseen ilmoitusmenettelyyn siirtymisestä ei ole Suomessa merkittävä uudistus, koska hankintailmoitukset on tullut tehdä sähköisesti jo HILMA-järjestelmässä. Järjestelmään on kuitenkin luotava uusia ilmoituslomakkeita. (Pekkala & Pohjonen 2014, 61–62)

Hankinta-asiakirjojen sähköinen saataville asettaminen: Direktiivin 53 artiklassa todetaan, että hankintaviranomaisen on asetettava hankinta-asiakirjat kaikkien saataville sähköisessä muodossa ilmaiseksi, rajoituksetta, suoraan ja kokonaan sinä päivänä, jona ilmoitus on julkaistu tai kiinnostuksen vahvistamispyyntö on lähetetty. Ilmoituksessa tai kiinnostuksen vahvistamispyynnössä on mainittava internetosoite, jossa hankinta-asiakirjat ovat saatavilla. Direktiivissä sallitaan kuitenkin poikkeuksia: hankintaviranomaiset voivat ilmoittaa, että hankinta-asiakirjat toimitetaan muulla tavoin kuin sähköisessä muodossa. Muutoin, kuin sähköisesti toimitettavien asiakirjojen osalta on ilmoitettava, mitä tietojen luottamuksellisuuden suojaamistoimenpiteitä ne vaativat ja miten asiakirjoihin voi tutustua. Näissä tilanteissa tarjousten jättämisen määräaika on pidennettävä viidellä päivällä lukuun ottamatta perustellusti kiireellisiä tapauksia. Jos asiakirjoja koskevia lisätietoja on pyydetty ajoissa, hankintaviranomaisten on toimitettava ne kaikille menettelyyn osallistuville viimeistään kuusi päivää ennen tarjousten vastaanottamiselle asetetun määräajan päättymistä ja nopeutetussa menettelyssä neljä päivää ennen. (Pekkala & Pohjonen 2014, 62–63)

Tarjouspyyntöjen ja muiden hankinta-asiakirjojen laatiminen sähköisesti: Tarjouspyynnöt ja muut hankinta-asiakirjat on jatkossa laadittava sähköisesti. Tarjouspyyntöjä ei lähetetä yrityksille, vaan ne tulee asettaa kaikkien saataville jo sillä hetkellä, kun hankintailmoitus julkaistaan. Hankintayksikkö ei saa rajoittaa pääsyä hankinta-asiakirjoihin esimerkiksi siten, että niitä tulisi erikseen pyytää hankintayksiköltä tai että hankinta-asiakirjat lähetettäisiin ainoastaan tietyille valituille toimittajille. Tämä koskee myös esimerkiksi rajoitettua menettelyä tai neuvottelumenettelyä, jossa varsinaiset tarjouspyyntöasiakirjat on perinteisesti lähetetty vain niille toimittajille, jotka on valittu mukaan varsinaiseen tarjousmenettelyyn. Tällöin hankintayksiköillä on ollut hankintailmoituksen julkaisemisen jälkeen käytännössä hieman pidempi aika tarjouspyyntöasiakirjojen laatimiseen. Käytännössä tämä edellyttää sitä, että hankintaa koskevat asiakirjat ovat jo kokonaan valmiina siinä vaiheessa, kun hankinnasta ilmoitetaan. Laajoistakaan asiakirjoista ei enää saa periä maksua. Ei-sähköisenä voidaan edel-

leen toimittaa esimerkiksi pienoismalleja ja muuta vastaavaa aineistoa. Direktiivi edellyttää lisäksi, että kaikilla hankintayksiköillä on käytössä menetelmä tarjousten sähköisten nähtävillä asettamisen lisäksi tarjousten sähköiseen vastaanottamiseen. (Pekkala & Pohjonen 2014, 63)

Sähköiset viestintävälineet ja poikkeukset: Direktiivissä on listattu poikkeuksia, jolloin hankintayksikön ei tarvitse vaatia sähköisten viestintävälineiden käyttöä tarjousten toimittamiseen. Tällainen on esimerkiksi hankinnan erityisluonne. Erityisluonteella tarkoitetaan sitä, että tarvitaan erikoisvälineitä, -laitteita tai tiedostomuotoja, joita ei vielä ole yleisesti saatavilla tai joita ei käsitellä yleisesti saatavilla olevilla sovelluksilla taikka joihin sisältyy lisensioinnista johtuvia rajoitteita. Poikkeukset koskevat myös esimerkiksi rakennustyötä koskevien fyysisten mallien toimittamista sekä turvaluokitellun tai salaisen tiedon suojaamiseksi tarpeellisia erityisiä menettelyjä. Poikkeuksen käyttö on perusteltava hankintapäätöksessä tai jälkilmoituksessa. (Pekkala & Pohjonen 2014, 63–64)

3 VALTION HANKINTATOIMEN OHJAUS JA KEHITTÄMINEN

Useilla viranomaisilla on julkisten hankintojen sääntelyyn liittyviä tehtäviä. Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) vastuulla on kotimaisen lainsäädännön valmistelu ja sen soveltamisen yleinen seuranta sekä EU:n hankintalainsäädännön valmisteluun osallistuminen. Valtiovarainministeriön (VM) vastuulla on erityisesti valtion hankintojen taloudellinen ohjaus. Valtiovarainministeriö ohjaa valtion hankintatoimintaa ja hankintoja muun muassa säädöksin ja määräyksin. Ulkoasianministeriön (UM) vastuulla on osallistua julkisia hankintoja koskevan GPA-sopimuksen uudistamistyöhön sekä julkisia hankintoja koskevien kauppapoliittisten sopimusten valmisteluun. Varsinaiseen hankintatoimen strategiseen ohjaamis- ja kehittämistyöhön on nimetty valtiovarainministeriö, jossa on toiminut vuosina 2002 – 2006 käytännön tehtävien koordinaattorina muun muassa julkisten hankintojen neuvottelukunta. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 5-6)

3.1 Valtion hankintatoimen tilaa koskeva selvitys 2013

Valtiovarainministeriö asetti 14.5.2012 valtion hankintatoimen neuvottelukunnan toimikaudeksi 14.5.2012 - 31.12.2014. Neuvottelukunnan tehtävänä on muun muassa seurata valtion hankintatoimen ja sille asetettujen säästötavoitteiden toteutumista, edesauttaa konsernitason tavoitteiden käytäntöön viemistä muun muassa tulohajauksen avulla, seurata ja varmistaa yhteisten järjestelmien käyttöönottoa sekä seurata yhteishankintojen ja Hansel Oy:n toiminnan kehittymistä sekä edistää hankintatoimeen liittyvien parhaiden käytäntöjen kehittymistä sekä arvioida valtion hankintatoimen kehittymistä suhteessa muihin hankintayksiköihin. Tavoitteena on myös, että strategian ja toimenpideohjelman toteutumisesta raportoidaan säännöllisesti valtion hankintatoimen strategiselle ohjausryhmälle. (Kontuniemi 2013, 1)

Valtion hankintatoimen neuvottelukunta päätti 27.2.2013 tehdä kartoituksen valtion hankintatoimen nykytilasta. Kartoitus toteutettiin sähköisenä kyselynä, joka kattoi hankintojen johtamisen, organisoinnin ja valvonnan kannalta keskeisimmät kysymykset. Kyselyllä pyrittiin selvittämään erityisesti sitä, miten virastojen käytännöt vastaavat Valtion hankinta-

strategiassa ja Valtion hankintakäsikirjassa esitetyjä ohjeita ja suosituksia. Selvityksen kohteena ovat valtion virastojen hankintatoimen johtaminen ja organisointi sekä ministeriöiden rooli hallinnonalansa hankintatoimen ohjaamisessa.

(Kontuniemi 2013, 1)

Kyselyn perusteella tehtiin seuraavat valtion hankintatoimea koskevat kehittämisehdotukset:

1. Valtion hankintojen ohjausta tulisi vahvistaa kaikilla hallinnon tasoilla

- Valtiovarainministeriön ohjausroolia tulisi vahvistaa valtiokonsernin hankintatoimen ohjauksessa.
- Ministeriöiden tulisi ottaa vahvempi rooli hallinnonalojensa hankintojen ohjaamisessa.
- Virastojen hankintatoimea tulisi johtaa ja organisoida tavalla, jota valtion hankintastrategiassa ja hallinnonalojen ohjauksessa edellytetään.
- Valtiovarainministeriön tulisi harkita velvoittavampien tapojen käyttämistä hankintatoimen ohjaamisessa esimerkiksi toiminta- ja taloussuunnittelua koskevin määräyksin.
- Ministeriöiden ja virastojen käyttöön tulisi luoda:
 - o Yhtenäinen hankintojen ohjausmalli,
 - o valtion hankintojen kategorisointimalli,
 - o suunnittelu- ja seurantaprosessi, jota sovelletaan tulosohtausprosessissa,
 - o mittaristo hankintatoimen tuloksellisuuden ja tuottavuuden sekä yksittäisten hankintojen onnistumisen arvioimiseksi,
 - o osaamisvaatimukset ja osaamisen kehittämisen ohjelma,
 - o (malli sopimusvalvontaan ja toimittajayhteistyöhön). (Kontuniemi 2013, 43)

2. Hankintastrategioiden laatiminen

- Ministeriöiden tulisi laatia hallinnonalalleen valtion hankintastrategiaan pohjautuva hankintastrategia ja vahvistaa siihen liittyvät konkreettiset vuosittaiset toimenpiteet virastoille (esimerkiksi osana tulostavoitteita). Hankintastrategioissa tulisi huomioida myös vastuullisuuteen liittyvät strategiset tavoitteet.

- Hallinnonalan hankintastrategiassa tulisi myös määritellä se, edellytetäänkö virastoilta omaa hankintastrategiaa ja mitä tekijöitä siinä tulisi huomioida.
- Virastotasolla tulisi varmistaa, että virastojen hankintatoimen tavoitteet, toimintaperiaatteet ja toimintatavat on määritelty ja vastuullisuuskysymykset on huomioitu hallinnonalan hankintastrategian mukaisesti. (Kontuniemi 2013, 43)

3. Hankintojen organisointi virastoissa

- Virastot tulisi velvoittaa organisoimaan hankintatoimi valtion hankintastrategian mukaisella tavalla.
- Kilpailutukset tulisi keskittää hankintavolyymien kokoamiseksi sekä ammattitaidon varmistamiseksi. Virastot tulisi velvoittaa tekemään hankintansa yhteishankintayksikön sopimuksin aina kun mahdollista. (Kontuniemi 2013, 43)

4. Hankintojen suunnittelu ja seuranta

- Hallinnonalat ja virastot tulisi velvoittaa kokoamaan, suunnittelemaan ja priorisoimaan hankintansa hankintakategorioittain vuosittain yhtenäisen hankintojen suunnitteluprosessin ja -mallien mukaisesti.
- Hankintasuunnitelmista tulisi päättää virasto- ja hallinnonalatasolla osana talouden ja toiminnan suunnittelua
- Hankintojen toteutumista, määrärahojen käyttöä sekä hankintatoimen tuloksellisuuden ja tuottavuuden seuranta tulisi tehostaa kaikilla tasoilla. Seuranta tulisi toteuttaa tulosohjausseurannan osana ja siinä tulisi käyttää yhtenäistä mittaristoa. (Kontuniemi 2013, 43)

5. Osaamisen kehittäminen

- Hankintatoimen johtamisesta ja operatiivisesta toteuttamisesta vastuullisten henkilöiden sekä sopimusyhteistyöstä vastuussa olevien henkilöiden osaamisvaatimukset tulisi määritellä ja osaaminen tulisi varmistaa esimerkiksi koulutusohjelmalla. Osaamisvaatimusten täyttyminen tulisi varmistaa säännöllisesti. (Kontuniemi 2013, 43)

6. Sopimushallinnan ja toimittajayhteistyön vahvistaminen

- Virastojen tulisi tehostaa sopimusvalvontaa, toimittajayhteistyötä sekä toimittajariskien arviointia, sopimustoimittajien taloudellisen tilanteen seuranta ja yhteiskunnallisten velvoitteiden täyttämisen valvontaa. Virastojen käyttöön olisi hyödyllistä laatia yhtenäinen malli tätä varten. (Kontuniemi 2013, 43)

7. Selvityksen tietoaineiston hyödyntäminen

- Selvityksen tekemiseksi kootut hallinnonalakohtaiset tiedot tulisi luovuttaa ministeriöille ja virastokohtaiset tiedot virastoille. Tietojen perusteella olisi hyödyllistä suunnitella hankintatoimen kehittämistoimia, joiden etenemistä tulisi seurata ministeriöissä, valtiovarainministeriössä ja hankintatoimen neuvottelukunnassa. (Kontuniemi 2013, 43)

3.2 Hankinnasta maksuun prosessin kehittäminen –hanke

Valtiovarainministeriö asetti 9.10.2012 Taloushallinto 2020 -hankkeen, jonka tehtävänä oli laatia valtion taloushallinnon strategia. 14.3.2014 julkaistu Taloushallinto 2020 -strategia ohjaa taloushallinnon tehokasta hoitoa ja kehittää taloushallintoa johtamista ja substanssitoimintaa tukevana toimintona. Strategian tavoitteena on muun muassa, että valtion taloushallinnon yhteiset prosessit ovat tehokkaita ja laajasti käytössä. Taloushallintostrategian linjauksen mukaan Hankinnasta maksuun -prosessi on yksi keskeinen kehittämiskohde. Tavoitteena on vähentää menojen käsittelyn työmäärää yli 30 % vuoteen 2020 mennessä. Hankkeen töitä tehdään yhteistyössä Palkeiden, Hanselin ja hankkeeseen osallistuvien kirjanpitoyksiköiden kanssa. (Taskinen 2014 a ja b)

Taloushallinnon strategian linjausten eteenpäin viemiseksi on Valtiokonttorissa käynnistetty alkuvuonna 2014 Hankinnasta maksuun prosessin kehittäminen -hanke (HAMA). Hankkeen tavoitteena on hankinnasta maksuun prosessin sujuvoittaminen ja prosessiin sitoutuvan henkilötyön vähentäminen. HAMA-hankkeeseen kirjanpitoyksiköistä osallistuvat Etelä-Savon Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Ilmatieteen laitos, Maanmittauslaitos, Rikosseu-

raamuslaitos, Puolustushallinnon rakennuslaitos, Tullihallitus, ulkoasiainministeriö, Valtiokonttori ja Verohallinto. (Taskinen 2014 a)

Keskeisenä HAMA-hankkeen tavoitteena on kehittää tilaustenhallintapalvelu Tilhan käyttöä hankkeeseen osallistuvissa kirjanpitoyksiköissä. Hankkeessa on varmistettu Tilha-käytön edellytyksiä tekemällä teknisiä parannuksia koskien tilauksellisten laskujen täsmäytymistä, kehittämällä tuoteluetteloiden hallintaa ja määrittelemällä uusia raportointimalleja niin kirjanpitoyksikkö- kuin konsernitason tasolle. Huomiota kiinnitetään yhä enemmän myös siihen, miten Tilhaa kirjanpitoyksiköissä käytetään. (Taskinen 2014 b)

Hankkeeseen osallistuvilla kirjanpitoyksiköillä on keskeinen rooli niin uusien toimintatapojen ja parhaiden käytäntöjen määrittelyssä kuin niiden käyttöönotossa ja testaamisessa. Hankkeen piirissä määritetään parhaita käytäntöjä Tilhan hyödyntämisen ja ostolaskujen käsittelyn osalta. Lisäksi hankkeessa mm. pilotoidaan Rondon sopimuskohdistus- ja tiliointikooditoiminnallisuuksia, joilla on tarkoitus nopeuttaa ostolaskujen käsittelyä. Myös tilauksellisten laskujen automaattisen täsmäytymisen varmistaminen sisältyy hankkeeseen ja tehtäväalueella onkin tapahtunut kevään 2014 aikana hyvää edistymistä. (Taskinen 2014a)

HAMA-hankkeeseen osallistuvat kirjanpitoyksiköt antavat merkittävän panoksen yhteisten toimintatapojen kehittämiseen, mutta pääsevät myös edelläkävijöinä hyödyntämään uusia sujuvampia toimintatapoja arjessa. Hankkeen työn tulokset dokumentoidaan siten, että uusia toimintatapoja voidaan ottaa hankkeen päätyttyä käyttöön valtionhallinnon muissa kirjanpitoyksiköissä. Tavoitteena on, että hanke valmistuu vuoden 2014 lopulla ja parhaiden käytäntöjen levittäminen jatkuu vuoden 2015 puolella. (Taskinen 2004 a)

3.3 Valtion hankintatoimen ohjauksen kehittäminen eli HANKO-hanke

HANKO-hanke on valtiovarainministeriön (jäljempänä VM) 7.8.2014 asettama hanke, jonka toimikausi on 11.8.2014 – 29.1.2016. Hankkeen taustalla on selvitys valtion hankintatoimen tilasta vuodelta 2013. Hankkeen tavoitteena on:

- **vahvistaa ja selkeyttää valtion hankintatoimen ohjausta ja organisointia** määrittelemällä valtion konsernitason vastuu valtion hankintatoimen ohjauksessa sekä ministeriöiden vastuut hallinnonalan hankintatoimen ohjauksessa sekä luomalla yhteinen hankintojen ohjausmalli virastojen käyttöön,
- **lisätä hankintojen suunnitelmallisuutta ja seuranta** luomalla yhteinen hankintojen suunnittelumalli, kehittämällä suunnittelun tueksi yhteisten hankintojen kategorisointimalli sekä kehittämällä hankintatoimen tunnuslukuja, mittareita ja seurantamalleja,
- **parantaa sopimushallintaa ja toimittajayhteistyötä sekä ohjeistusta** luomalla sopimushallinnan ja toimittajayhteistyön malleja sekä päivittämällä valtion hankintakäsikirjaa ja muita ohjeistuksia ja
- **kehittää hankintaosaamista ja ammattimaisuutta** määrittelemällä hankintatehtävissä toimivien keskeiset osaamisvaatimukset nyt ja tulevaisuudessa ja toteuttamalla sovitun laajuisesti osaamiskartoitus, sekä laatimalla osaamisen kehittämisohjelma ja jakamalla tietoa malleista ja hyvistä käytännöistä. (Lehtomäki 2015)

Hanke on jaettu neljään eri kehittämisalueeseen:

Kehittämisalue 1: Valtion hankintatoimen ohjaus

- Valtion konsernitason hankintatoimen ohjausroolin vahvistaminen,
- ministeriöiden ohjausroolin vahvistaminen,
- ministeriöiden hankintatoimen kehittämisohjelmien päivittäminen ja kehittämis-toimenpiteiden toteuttaminen ja seuranta ja
- virastojen ohjausmallinen kehittäminen. (Lehtomäki 2015)

Kehittämisalue 2: Hankintojen suunnittelu ja seuranta

- Hankintojen suunnitteluprosessin kehittäminen,
- hankintojen kategorisointimallin kehittäminen ja käyttöönotto,
- hankintojen kytkeminen toiminnan ja talouden suunnitteluprosessiin,
- hankintasuunnitelmien toteutumisen seuranta ja

- hankintatoimen tunnuslukujen ja mittarien luominen ja käyttöönotto. (Lehtomäki 2015)

Kehittämisaalue 3: Sopimushallinta, toimittajayhteistyö ja ohjeistus

- Sopimushallinnan kehittäminen,
- toimittajayhteistyön ja – hallinnan kehittäminen ja
- hankintakäsikirjan päivittäminen. (Lehtomäki 2015)

Kehittämisaalue 4: Hankintaosaamisen kehittäminen

- Hankintatehtävissä toimivien henkilöiden osaamiskartoituksen toteuttaminen sovitussa laajuudessa,
- hankintatehtävissä toimivien henkilöiden tulevaisuuden osaamisvaatimusten määrittely,
- osaamisen kehitystavoitteiden määrittely ja
- hankintaosaamisen kehittämisohjelman laatiminen ja toteuttaminen. (Lehtomäki 2015)

Kehittämisaalueiden 1 ja 2 osalta tulokset ovat hyödynnettävissä huhtikuun lopussa 2015. Työn aikana tullaan jäsentämään valtion hankintatoimen toimintoja ja täsmentämään valtiovarainministeriön, ministeriöiden ja virastojen hankintainta koskevia ohjaustehtäviä sekä tekemään ehdotuksia mm. hankintatoimen tilaa koskevia analysointikeinojen käytöstä, hankintojen kategorisoinnista ja suunnitteluohjeista. Tämän jälkeen aloitetaan työ kehittämissaalueilla 3 ja 4. (Lehtomäki 2015)

Kehittämisaalueelle 1 tullaan tämän hetkisen tiedon mukaan antamaan jatkoehdotuksia mm. seuraavista aiheista:

- VM:n ohjausroolin selkeyttämisen ja vahvistamisen osalta ehdotetaan:
 - verkostomaisen kehittämistoiminnan käynnistämistä yhteisiin hankintoihin, neuvontaan, ohjaukseen, IT-järjestelmiin ja osaamisen kehittämiseen tavoitteineen

- Valtion hankintatoimen toimintojen osalta ehdotetaan mm:
 - Hankintatoimen ja taloushallinnon yhteistyön lisäämistä muun muassa Netra-raportoinnin kehittämisessä ja hyödyntämisessä ja
 - valtion hankintatointa koskevan yhteisen tiedotuskanavan luontia. (Lehtomäki 2015)

Tällä hetkellä ei tiedossa ole Hanselin tai muiden valtion hankintatoimesta vastaavien tahojen roolien muuttumista sillä tavoin, että se tulisi huomioida Rakennuslaitoksen hankintatoimen kehittämisessä. (Lehtomäki 2015)

Koko valtiota koskevia hankintatoimen kehittämiseen liittyviä yhteisiä tavoitteita ovat mahdollisesti muun muassa:

- Viraston hankintatoimen ohjausmallin selkeyttäminen ja vastuutahon nimeäminen,
- hankintatoimen raportoinnin hyödyntämisen käyttöönotto ja
- sähköisen kilpailutusjärjestelmän käyttöönotto erikseen sovittavassa aikataulussa. (Lehtomäki 2015)

4 MUUTOSJOHTAMISEN KAUTTA OSAAVAAN ORGANISAATIOON

Muutoksen tarve voi tulla organisaation sisältä tai sen ulkoa. Se voi johtua sääntelyssä tapahtuneista muutoksista tai kilpailijoiden toimista. Muutoksen tarve voi syntyä suunnitteluprosessin strategisen tarkastelun seurauksena tai se voi olla seurausta kriisistä tai johdon vaihtumisesta. (Hughes, T. 2007, 34)

4.1 Jatkuva muutos ja sen haasteet

Muutokset ovat olennainen osa jokapäiväistä elämäämme. Organisaatioissa muutokset ovat erityisen merkityksellisiä esimiehille, joiden pitää ymmärtää johdon luomat muutosnäkökulmat sekä osattava kertoa niistä selkeästi alaisilleen. Ihmiset kokevat organisaatioissa tapahtuvat pienet ja suuret muutokset eri tavalla. Joillekin työntekijöille pieni toimintatapamuutos voi olla isompi asia kuin esimerkiksi organisaation rakenteisiin liittyvä muutos, joka taas voi olla merkityksellisemmälle johdolle. Muutos on jatkuvaa. Se on myös luonteva osa organisaatioiden arkea, jos siihen suhtautuu avoimesti ja myönteisesti. (Ponteva 2010, 7, 9)

Joidenkin on helppo päästä kiinni uuden tai uudistetun organisaation asioihin, tavoitteisiin ja toiminta-ajatuksiin. He pystyvät helposti olemaan osa uutta organisaatiota tai tarttumaan uuteen tehtävään innostuneesti. Jotkut saattavat kyseenalaistaa asioita, mutta silti näkevät uudistukset parannuksina ja kykenevät mukautumaan niihin. Toiset taas eivät pidä pienistäkään muutoksista – ainakaan ilman vahvaa tukea. Jotkut taas suhtautuvat muutoksiin täysin välinpitämättömästi; työn säilyminen on pääasia. (Ponteva 2007, 9 – 10)

Organisaatiot muodostuvat ihmisistä. Jotta muutos on hallittua, tulee ymmärtää miten muutos vaikuttaa ihmisiin emotionaalisella ja kognitiivisella tasolla. On olemassa useita suhteellisen ennustettavissa olevia vaiheita, joita ihmiset kohtaavat muutosprosessissa. (Jashapara 2004, 216)

Jashapara (2004) kuvaa muutosprosessin vaiheita seuraavasti:

1. Muutoksen aiheuttama shokki, joka voi johtaa muutosprosessin hyväksymättömyyteen.
2. Muutoksen kieltäminen, menneisyydessä roikkuminen ja muutoksen vastustaminen kaikkein voimakkaimmin.
3. Tilanteen hallitsemattomuuden tunteesta aiheutuva masentuminen, joka voi johtaa surullisuuteen, vihaan, hämmennykseen ja muutosprosessista pois jäämiseen.
4. Muutoksen hyväksyminen, vaikka siitä ei välttämättä pitäisikään. Tässä tapahtuu käännekohta.
5. Uusien käytös- ja työskentelytapojen testaaminen.
6. Uusien käyttäytymistapojen, normien ja rutiinien vakauttaminen.
7. Sisäistäminen, reflektointi ja oppiminen. ”Asiat muuttuvat, tehdään työt niiden mukaan”. (Jashapara 2004, 217)

Eräänä muutosjohtamisen suurimpana haasteena voidaan nähdä muutosvastarinta. Mattilan (2007) mukaan muutosvastarinnasta on tullut ase, jolla organisaation ruohonjuuritasoa syyllistetään johdon kehityssuunnitelmien ja toimenpiteiden epäonnistumisesta. Samalla vastarinnan ilmiöön liittyy rikas joukko myyttejä, joita toistetaan ja joihin turvaudutaan sen kummemmin pohdiskelematta, onko niissä järkeä vai ei. Vastahangasta on esimerkiksi syyllistetty työntekijäporrasta ja esimiehiä. Kuitenkin tarkemmassa arvioinnissa on usein huomattu, että uudistuksen pahimpana tulppana onkin lähempänä huippua oleva johtotaso, jonka jäseniltä muutos tyypillisimmin uhkaa viedä sekä saavutettuja etuja että etenemismahdollisuuksia. (Mattila 2007, 20)

Mattila (2007) pitää huipun tuntumassa kärkkyvän keskijohdon vastarintaa luonnollisena jos sikisi, että organisaatorakenteisiin kohdistuvien uudistusten julkilausuttunakin tavoitteena on lähes aina vähentää väliportaita ja hallintotehtäviä. Sen sijaan alempi työnjohto ja sitä seuraavat väliportaat usein aidosti tukevat muutosta välittämällä ruohonjuuritason tietoa ja kriittisiä terveisiä ylempien tasojen päätöksenteon käyttöön. Tämä osallistumisen halu tulkitaan helposti virheellisesti vastarinnaksi. Toki suurin osa vastarinnasta lähtee silti ruohonjuuritason henkilöstöstä ja asiantuntijoista. Tämä joukko on lähes aina myös vähiten osallistunut muutoksen valmisteluun. He pääsevät muodostamaan oman käsityksensä siitä vasta, kun johto, keskijohto ja esimiehet jo odottavat ripeän innostunutta toimintaa. (Mattila 2007, 21)

Organisaatiot pystyvät tukemaan ja kannustamaan henkilöstöään muutoksessa hyvin eri tavoin. Olennaista olisi, että jokainen organisaatio löytäisi sille itselleen parhaat mahdolliset tavat toimia muutoksessa. Tärkeää on **osaamisen jatkuva kehittäminen**, koska se on oikeastaan ainut muutosturva – niin ihmisille kuin organisaatiolle. Jokaisen esimiehen kannattaa kuunnella muiden organisaatioiden keksintöjä avoimin korvin, koska niistä voi oikeasti olla hyötyä myös omassa työyhteisössä ja omien alaisten kanssa. (Ponteva 2010, 67)

Organisaation muutos voi olla kokonaisvaltainen ja koskea kaikkea toimintaa, hyvin eriytynyt ja projektimainen ja kaikkea tältä väliltä. Moninaisuudesta huolimatta kaikkien muutosten etenemisessä voidaan kuitenkin tunnistaa selkeät erilliset vaiheet. Mattila (2007) jakaa onnistuneen muutoksen johtamisen avaintehtävät neljään vaiheeseen, jotka ovat 1. perustan luominen, 2 käynnistystoimet, 3 hallittu eteneminen ja 4 vakiinnuttaminen (Mattila 2007, 131).

Ensimmäinen vaihe on perustan luominen. Tällöin tarkoituksena on luoda kokonaiskuva aiotusta muutoksesta ja sen vaikutuksista, pohtia kriittisesti oman organisaation lähtötilannetta ja siihen liittyviä riskejä, tiivistää muutoksen visio ja perusteet sekä konkretisoida muutokselle asetetut tavoitteet. Onnistuessaan perustan luominen tukee sitä seuraavia käynnistystoimia ja muutoksen hallittua etenemistä, kun sivustalta ei ole odotettavissa hyökkäyksiä, eikä kaapeista putoa eteen aivan odottamattomia luurankoja. (Mattila 2007, 135)

Huolellisen perustan luomisen jälkeen muutoshankkeen käynnistystoimiin tarvittava aika jää usein varsin tiiviiksi. Käynnistystoimien tehtävänä on varmistaa sujuva liikkeellelähtö kaikilla halutuilla rintamilla, luoda innostusta ja sitoutumista sekä **vaimentaa muutosvastarintaa** heti alkuvaiheessa. (Mattila 2007, 153)

Ponteva (2010) ohjeistaa muutoksen läpiviemistä puolestaan seuraavasti:

- Kun organisaatiossa päätetään muutoksesta, selvitä, mitä se tarkoittaa itsellesi, alaisillesi ja työyhteisöllesi sekä mahdollisuuksien mukaan koko organisaatiolle.
- Kerro muutoksesta alaisillesi mahdollisimman selkeästi ja kiihottomasti. Anna ihmisten kysyä ja ihmetellä. Ole valmis keskustelemaan myös henkilökohtaisesti.

- Jo muutos ei miellytä sinua, älä näytä sitä suoraan alaisillesi. Anna heidän tehdä omat päätöksensä. Koeta keksiä muutoksesta myös myönteisiä asioita.
- Suhtaudu muutokseen uteliaasti. Älä tyrmää muutosta suoralta kädeltä – anna sille mahdollisuus yllättää.
- Jos huomaat, että alaistesi on vaikea hyväksyä muutosta, tue häntä. Ole ponteva, älä luovuta pienten vastoinkäymisten takia.
- Mieti, mitkä asiat kannustavat alaisiasi ja itseäsi muutoksessa ja muutoksen keskellä. Toteuta niistä ainakin yksi mahdollisimman nopeasti.
- Yllätä itsesi ja muut tekemällä joku muutokseen liittyvä asia positiivisella tavalla toisin kuin normaalisti. (Ponteva, 2010, 111)

4.2 Osaamisen johtaminen

Kuten Ponteva (2010) toteaa, muutosjohtamisessa on tärkeää **osaamisen jatkuva kehittäminen** (Ponteva 2010, 67). Osaamisen jatkuvassa kehittämisessä osaamisen johtaminen on avainasemassa.

Sydänmaalakan (2007) mukaan osaamisen johtamisprosessi lähtee liikkeelle organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastumisesta. Meidän tulee kysyä, **mikä on tämän organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan**. Tällöin määrittelemme, mikä on organisaation ydinosaminen; osaaminen, joka luo kilpailuetua organisaatiolle. Tämän jälkeen ydinosaminen on sitten organisaation eri tasoilla konkretisoitava osaamisalueiksi ja osaamisiksi. Yrityksen strategia, visio ja tavoitteet on oltava selvillä, jotta voidaan määritellä ydinosaminen. Mikä on sitten strategia? Strategiasana tarkoittaa kuljettavaa tietä ja sillä kuvataan sitä tapaa, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Visio on taas mielikuva yrityksen tulevaisuudesta. Vision pitäisi olla realistinen ja hyvin perusteltavissa. Voidaan ajatella, että strategia yhdistää nykytilan ja tulevaisuuden visiotilan. Strategia on tie nykytilasta visioon. (Sydänmaalakka, 2007, 132, 136)

Mönkkönen ja Roos (2009) toteavat, että osaamisen tarkastelussa on tärkeä eritellä erilaisia osaamisalueita, mutta myös aikajänne, jossa kyseistä osaamista tulisi hankkia tai mikä sen tar-

ve on strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Erityisesti organisaatiomuutosten keskellä organisaatiot joutuvat aktiivisesti miettimään mitä osaamista heidän kannattaa tuottaa itse, ja mitä palveluja ja osaamista on järkevää hankkia ulkopuolisilta palvelun tuottajilta. Julkisella sektorilla tämä keskustelu on vielä suhteellisen nuorta, mutta ratkaisuja ulkoistamisen suuntaan tehdään kaiken aikaa. Joitakin toimintoja on tuotettu liian raskaasti omana toimintana, vaikka kyseisen palvelun voisi edullisemmin ja laadukkaammin ostaa ulkopuolelta. Osaamisen oikea kohdentaminen on usein tässä keskustelussa pohdinnan kohteena. (Mönkkönen & Roos 2009, 197)

Mönkkösen ja Roosin (2009) mukaan osaamisalueet voidaan jakaa substanssiosaamiseen, prosessiosaamiseen ja vuorovaikutusosaamiseen. Monilla ammattialoilla on perinteisesti arvostettu sitä, että ammattilainen todella tietää ja tuntee alansa. Tästä käytetään nimitystä substanssiosaaminen. Äärimmillään substanssiosaaminen painottuu ammateissa, joissa on keskitytty hyvin kapean erityisalueen hallintaan. Substanssiosaaminen pitää sisällään tietoa alan lainsäädännöstä, toimintaperiaatteista ja työmenetelmistä, mutta myös työtä ohjaavista käsitteistä ja teorioista. (Mönkkönen & Roos 2009, 195)

Mönkkösen ja Roos (2009) toteavat substanssiosaamisen olevan yliarvostettua monilla aloilla. Usein sellaiset henkilöt, jotka liikkuvat monien asiantuntija-alueiden rajapinnoilla, saavat kuulla kritiikkiä siitä, että heillä ei ole riittävästi substanssiosaamista. Kriittinen kysymys siitä, osaako joku tehdä ”oikeita töitä”, kuvastaa yksipuolista substanssinäkökulmaa. Tähän liittyy vanhoja perinteitä, joissa laaja-alaista ja moniammatillista osaamista ei vielä nähty keskeisenä osana ammattitaitoa. Nykyään moniammatillisuudesta on tullut kuitenkin yhä tärkeämpi tulostekijä asiakkaan saamalla hyödyllä ja generalistien, rajapinta- ja yleisosaajien merkitystä tulevaisuuden haasteissa korostetaan. (Mönkkönen & Roos 2009, 198–199)

Prosessiosaamisessa keskeinen käsite on aika, jolloin asiat nähdään prosessina, johon liittyy erilaisia vaiheita, yksilöllisen kehittymisen tahtia niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Liiketoiminnassa toimintaprosessi määritellään loogisesti toisiinsa liittyvinä toimintoina ja niiden toteuttamiseen tarvittavina resursseina, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Prosessi rakentuu erilaisista vaiheista: esimerkiksi asiakkaan tuotteen tilaamisesta tuotteen käyttöön ottoon. Prosessi syntyy erilaisista toisiin kytkeytyvistä tapahtumien ketjuista ja siinä yhdistyvät erilaisten ihmisten toisiinsa liittyvät työvaiheet ja tehtävät. Prosessiosaaminen voi-

daan hahmottaa taitona ohjata prosessia eri vaiheissa ja nähdä kunkin vaiheen keskeinen merkitys. Erityisesti prosessin omistajiksi nimetyillä henkilöillä tulisi olla prosessiosaamisen taitoja, kun määritellään organisaation ydinprosesseja ja tavoitellaan uusia toimintatapoja. (Mönkkönen & Roos 2009, 200)

Vuorovaikutusosaaminen on hyvin laaja erityisosaamisen alue, jota korostetaan yhä enemmän työelämän tärkeänä kvalifikaationa. Vuorovaikutusosaaminen käsittää kaikki kommunikoinnin ja suhteiden luomisen taidot. Edellä näitä taitoja on kuvattu myös johtamisen eri ulottuvuuksien kautta ja niissä aivan keskeisenä on taito, miten johtaja kykenee rakentamaan merkityksiä yhteisössä, miten hän saa työyhteisön innostumaan kehittämään työtään ja toimimaan yhteistoiminnassa toisten kanssa. Osaaminen edellyttää myös vuorovaikutusta arvioivien käsitteiden hallintaa. On myös hyvä ymmärtää teoriaa siitä, miten asiakastilanteissa tai moniammatillisissa palaverissa kommunikaatio rakentuu, miten erilaiset äänet ja näkemykset pääsevät esiin ja miten vuorovaikutus todella tuottaa uutta ymmärrystä. (Mönkkönen & Roos 2009, 203)

Lehtonen (2002) toteaa, että vaikka osaamisen hallinnan dynamiikka vaihtelee osaamisalueittain, niin yhteistä on se, että osaamisen rakentumisessa ja ylläpidossa keskeistä on toiminnan kautta oppiminen. Organisaation oppimista voidaan siis tehostaa erilaisin työ- ja organisatorisin järjestelyin, ja täten henkilöstön kehittäjien huomion tulisi keskittyä toimintatapojen ja -kulttuurin kehittämiseen niin, että oppiminen tapahtuisi osana työntekoa. Tällöin osaamisen johtamisessa huomion tulee kiinnittyä paitsi ammatillisen ja ”kovan tuotanto-osaamisen”, myös organisaation ”pehmeän osaamisen” hallintaan ja kehittämiseen. Nämä yhdessä muodostavat sen strategisen kyvykkyyden, jonka avulla organisaatio menestyy myös tulevaisuudessa. (Lehtonen, T. 2002, 5)

5 TUTKIMUSSTRATEGIA JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus. Tapaustutkimus on yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapahtumasta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 134)

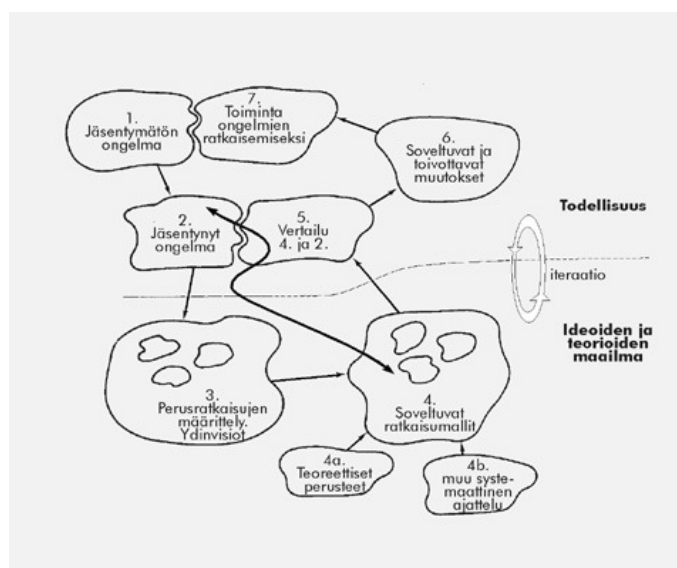
Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä soveltaen käytetty pehmeä systeemianalyysi (Soft Systems Methodology) on amerikkalaisen Peter Checklandin vuonna 1986 julkaiseman teoksen *Systems Thinking, Systems Practice* innoittamana levinnyt laajaan käyttöön ja rantatutunut myös Suomeen. Checkland tarkoittaa metodologialla joukkoa erilaisia metodeja ja tekniikoita, jotka sovelletaan kulloiseenkin tilanteeseen soveltuviksi ratkaisumalleiksi. Tässä tapauksessa systeemissä etenevä suunnittelija vastaa samanaikaisesti sekä kysymykseen ”mitä?” että kysymykseen ”miten?” (Anttila 2006, 436)

Pehmeää systeemianalyysia pidetään tervetulleena metodina käytännönläheisten ja tulostavoitteisten kehittämishankkeiden tutkimustehtävissä. Sen lähtökohtana ovat pehmeät, huonosti ja epätasaisesti määritellyt ongelmat. Ongelmia käsitellään todellisessa maailmassa eikä niiden käsittelyä eristetä pelkästään laboratorioihin. Ratkaisun kriteerinä on, että asiantoisat ihmiset pitävät sitä onnistuneena tai että ongelmatilanne on parantunut tai että on saatu näkemystä asiaan. Pehmeä systeemianalyysi on tarkoitettu yleiseksi ja joustavaksi keihäksi ongelmaratkaisutilanteissa kaikenlaisiin sellaisiin inhimillisiin systeemeihin, jotka ovat luonteeltaan enemmän tai vähemmän ”pehmeitä”. (Anttila 2006, 436)

Pehmeän systeemianalyysin lähtökohtana on systeemin määrittely inhimillisen ja teknologisen maailman tavoitteellisena yhteistoimintana. Sen jälkeen valitaan järjestelmä, joka ratkaisee suunnittelijan havaitseman ongelman, ja aloittaa toimenpiteet. Määritellään valitun systeemin tavoitteet ja suoritusten mittaukset sekä suunnitellaan suoritusten ja tulosten arvioinnit. Ydinidea pehmeässä systeemissä on se, että se muistuttaa ongelmanratkaisuprosessia. Erona ongelmanratkaisuprosessiin, jonka tulokseksi usein ymmärretään jokin äkkiä keksitty idea, systeemiajattelussa keskitytään tutkimaan myös sitä prosessia, jonka tuloksena jokin ratkaisu syntyy. (Anttila 2006, 436–437)

Pehmeässä systeemianalyysissä on havaittavissa seuraavat, myös kuviossa 3 esitetyt vaiheet:

1. Se alkaa tarpeesta parantaa tai kehittää jotain olemassa olevaa, tavallisesti jossakin sosiaalisessa verkossa toimivaa järjestelmää, jossa on havaittu jokin heikosti tai huonosti määritelty ongelma tai kehittämistarve.
2. Ongelma pyritään täsmentämään.
3. Pyritään selkiyttämään kohteen sisäisen rakenteen ja siihen liittyvän prosessin elementtejä ja niiden keskinäistä vuorovaikutusta.
4. Määritellään alustavasti ne osatekijät, joilla systeemiä voitaisiin parantaa tai kehittää.
5. Määritellään ne ydinvisiot (roof definitions), joilla parannukset tai kehittämien voidaan saada aikaan. Muodostetaan niistä erilaisia käsite- tai ratkaisumalleja.
6. Parannellaan ja kehitetään näitä ratkaisumalleja käyttäen hyväksi yleistä systeemijattelua.
7. Verrataan ratkaisumalleja todellisuuteen.
8. Vertailun tuloksia hyväksi käyttäen määritellään todellisuuden tasolla systeemiin kohdistuvat suotavat ja toivottavat muutokset.
9. Suoritetaan tarvittavat toimenpiteet. (Anttila 2006, 437)



KUVIO 3. Pehmeän systeemijattelun malli Checkland 1986, 163; soveltanut Anttila 1993 (Anttila 2006, 436)

6 RAKENNUSLAITOKSEN HANKINTATOIMEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Tämä Rakennuslaitoksen hankintatoimea koskeva kehittämissuunnitelma alkaa Rakennuslaitoksen hankintatoimen nykytilan kuvauksesta, jonka oleellisena osana on kyselyaineisto, joka painottuu nykyisen mallin toimivuutta koskeviin näkemyksiin ja mielipiteisiin. Tästä edetään tulevaisuutta visioivaan haastatteluaineistoon, jonka tausta-aineistona on hyödynnetty kyselyaineistossa nousseita ongelmakohtia ja kehittämistarpeita. Kehittämissuunnitelmassa on puolestaan hyödynnetty haastatteluaineistoa, mutta niissä on pyritty huomioimaan myös tutkijan tiedossa olevat ja tässä opinnäytetyössä aikaisemmin käsitellyt valtion hankintatoimea koskevat yleiset kehittämistavoitteet. Ennen kaikkea kehittämissuunnitelmalla pyritään vastaamaan opinnäytetyölle asetettuun tutkimuskysymykseen, eli siihen, kuinka Rakennuslaitoksen hankintatoimea on kehitettävä, jotta se toimii taloudellisesti ja tehokkaasti uudessa organisaatiossa.

6.1 Rakennuslaitoksen hankintatoimen nykytilan kuvaus

Rakennuslaitoksen hankintatoimen nykytilasta voitaneen todeta, että se pohjautuu suurelta osin edelliseen, vuonna 2008 loppuun saatettuun kehittämistyöhön. Tuolloin kehittämistyötä tehneen työryhmän ehdotusten perusteella hankintatoimen toimintamalleja sekä hankintahenkilöstön nimikkeitä ja tehtäväkuvauksia yhtenäistettiin ja hankintahenkilöstön osaamista kehitettiin laajamittaisella HAUS:n hankintaosaajakoulutuksella, jonka hankintahenkilöstö suoritti työn ohella noin puoli vuotta kestävänsä ajanjaksona.

Vuoden 2008 yhtenäistämisestä huolimatta, havaittavissa on vielä runsaasti toimintamalleja ja – tapoja, joilla on pidempi historia. Näiden osalta on tutkijan mielestä merkillepantavaa se, että erot eri alueiden (nykyisten palveluyksikköjen) ja jopa paikkakuntien välillä ovat merkittävät. Eroavaisuuksia on havaittavissa muun muassa hankintatoimen tehtäviin käytettävissä olevien resurssien suhteen, hankintahenkilöstöön kuuluvien työn sisällön suhteen sekä hankintatoimen prosessien suhteen. Nämä erot ovat havaittavissa aikaisempaa selvemmin Rakennuslaitoksessa 1.1.2015 voimaan astuneen, aluerajoja muuttaneen, organisaatiouudistuksen jälkeen.

6.1.1 Rakennuslaitoksen hankintayksiköt

Rakennuslaitoksen hankintayksiköitä ovat 1.1.2015 alkaen Keskusyksikkö ja palveluyksiköt. Hankintayksikkö vastaa yksittäisen hankinnan toteutuksesta, tarkoituksenmukaisuudesta ja lainmukaisuudesta siten, että hankinnat toteutetaan taloudellisesti ja tehokkaasti sekä lainsäädännön että Rakennuslaitoksen määräysten ja ohjeiden mukaisesti. (Puolustushallinnon rakennuslaitos e, 8)

Rakennuslaitoksessa on ollut ennen vuotta 2015 keskusyksikkö ja lisäksi seitsemän alueorganisaatiota, joihin on kuulunut aluetoimistot, paikallistoimistoja sekä palvelupisteitä. Näistä kostui yhteensä 16 hallintoyksikköä, joista jokainen on toiminut myös hankintayksikkönä. Keskusyksikkö on vastannut muun muassa hankintatoimen ohjauksesta, valvonnasta ja ohjeistuksesta.

6.1.2 Hankintatoimen asema Rakennuslaitoksen toimintamallissa

Rakennuslaitoksen toimintamallin kuvauksessa hallintopalveluihin kuuluva hankintapalvelut on sijoitettu liiketoiminnan tukipalveluksi, kuten ICT-palvelut ja talous- ja henkilöstöhallintokin. Kuviossa 4 on esitetty Rakennuslaitoksen toimintamalli, josta ilmenee johtamisen, ydinpalveluiden sekä liiketoiminnan tukipalveluiden osa-alueet.



KUVIO 4. Puolustushallinnon rakennuslaitoksen toimintamalli (Puolustushallinnon rakennuslaitos d, 10.2.2015)

6.1.3 Rakennuslaitoksen hankintatoimen tehtävä ja tavoite

Rakennuslaitoksen hankintatoimen tehtävänä on tukea hankintayksiköiden toimesta Rakennuslaitoksen tehtävien tuloksellista toteuttamista ja suorituskykyä hankkimalla oikeanlaatuiset tavarat ja palvelut sekä teettämällä rakennusurakat taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti siten, että Rakennuslaitoksen yksiköillä on tarvittavat materiaaliset edellytykset täyttää tehtävänsä tuloksellisesti. (Puolustushallinnon rakennuslaitos e, 8)

Hankintayksikön hankintatoimen tehtävät tulee kytkeä Rakennuslaitoksen ydintehtäviin. Hankintayksikön hankintatoimen yleiset linjaukset ja tavoitteet tulee määritellä ydintoiminnan tavoitteita tukevaksi ja hankintayksikön johdon tulee hyväksyä ne. Hankintatoimen tulee tukea hankintayksikön tulostavoitteiden saavuttamista. Hankintatarpeen toteuttamisessa pitää hyödyntää olemassa olevia kilpailumahdollisuuksia, yhteishankintamenettelyä, ajanmukaisia hankintamenetelmiä ja hallinnon alan yhteistoimintaa. Ehdoton edellytys hankintaan ryhtymiselle on, että hankintayksiköllä tai Rakennuslaitoksen asiakkaalla on hankittavan tavarain tai palvelun tai rakennusurakan tarve, jota kuvaavat vaatimukset ovat kirjallisesti ja riittävässä määrin ilmaistu. (Puolustushallinnon rakennuslaitos e, 8-9)

Julkisen hankintalain mukaisesti hankintayksiköt järjestävät hankintatoimensa siten, että hankintoja voidaan toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti ja suunnitelmallisesti sekä mahdollisimman tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina ottaen huomioon ympäristönäkökohdat. Lisäksi hankinnoissa otetaan huomioon turvallisuus ja toiminnan jatkuvuuden turvaaminen. Strategisesti merkittävissä hankinnoissa otetaan huomioon poikkeusolojen huoltovarmuus. (Puolustushallinnon rakennuslaitos e, 9)

Rakennuslaitoksen hankintatoimen tavoitteena on, että hankintaprosessin vaatimukset täyttävän ja ammattimaisen hallinnan tuloksena on tehokkaasti, taloudellisesti ja säädösten mukaisesti toteutetut Rakennuslaitoksen suorituskykyä parhaiten tukevat hankinnat kaikissa olosuhteissa. (Puolustushallinnon rakennuslaitos e, 9)

6.1.4 Rakennuslaitoksen hankintatoimen ohjaus, johtaminen ja organisointi

Valtion hankintatoimen yleiset linjaukset on esitelty Valtion hankintastrategiassa. Kukin ministeriö vastaa hallinnonalansa hankintatoimen ohjauksesta ja toteutuslinjoista, joihin liittyvät yleiset linjat määritellään hallinnonalan hankintastrategiassa. Puolustusministeriö seuraa ja valvoo, että hallinnonalaan kuuluvat virastot ja laitokset noudattavat sekä konsernitason että hallinnonalan hankintastrategioita. Yksittäisen hankinnan toteutuksen ohjaamisesta ja toteutuksen asianmukaisuudesta vastaavat hallinnonalaan kuuluvat virastot ja laitokset. Rakennuslaitoksen hallintojohtaja vastaa siitä, että hankintatoimi on organisoitu tarkoituksenmukaisella tavalla ja hyväksytyjen linjausten mukaisesti. Hankintayksiköiden tulee huolehtia siitä, että hankinnat toteutetaan taloudellisesti ja tehokkaasti sekä lainsäädännön määräykset huomioiden. (Puolustushallinnon rakennuslaitos e, 15)

Rakennuslaitoksen hankintatoimea johdetaan ja ohjeistetaan keskusyksiköstä. Työjärjestyksen mukaisesti Rakennuslaitoksen hankintatoimi kuuluu hallintoyksikköön, jota johtaa hallintojohtaja. Hankintapäällikkö vastaa Rakennuslaitoksen hankintatoimen ohjauksesta, ohjeistuksesta, valvonnasta, toimintamallien kehittämisestä, hankintatoimen projektien vetämisestä, hankintakoulutuksesta, valtakunnallisten ja strategisesti merkittävien palveluluiden ja tavaroiden tarjouskilpailutuksesta, sopimusten valmistelusta, sopimus- ja toimittajahallinnasta sekä Hanselin ja puolustushallinnon alan hankintayhteistyön kehittämisestä, valtion hankintastrategian toimeenpanon edistämisestä ja hankintaverkostotoiminnasta. (Puolustushallinnon rakennuslaitos e, 15)

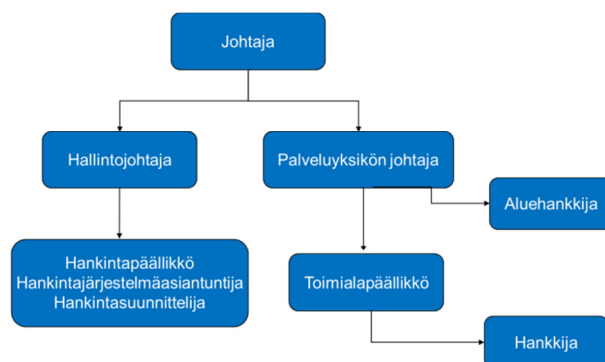
Palveluyksikön johtajat vastaavat oman palveluyksikön hankintojen ohjaamisesta ja toiminnan kehittämisestä keskusyksikön linjausten mukaisesti. Palveluyksikön sisäisestä työnjaosta päättää palveluyksikön johtaja. Palveluyksikön johtajat vastaavat siitä, että palveluyksiköissä noudatetaan julkista hankintalakia, putu-lakia, tilaajavastuulakia ja muita hankintaan liittyviä säädöksiä, hankinta- ja turvallisuusohjeita, päätöksiä, menettely- ja tilaustapoja sekä hankintaprosesseja ja tehtyjä hankinta- ja puitesopimuksia kaikissa hankinnoissa. (Puolustushallinnon rakennuslaitos e, 15)

6.1.5 Hankintaorganisaatio

Rakennuslaitoksen hankintaorganisaatioon kuuluvat keskusyksikössä hankintapäällikkö, hankintajärjestelmäasiantuntija ja hankintasuunnittelija sekä palveluyksiköissä aluehankkijat ja hankkijat. Hankintapäällikkö, aluehankkijat ja hankkijat toimivat Rakennuslaitoksen julkisen hankintalain ja muiden hankintaan liittyvien säädösten, hankintaprosessin ja hankintojen asiantuntijoina. Hankintasuunnittelija ja hankintapäällikkö toimivat Hanselin puitejärjestelyihin liittyvien kevennettyjen kilpailutusten ja sopimusten asiantuntijoina. Käytännön toiminnasta ja tilaamisesta vastaavat aluehankkijat, hankkijat ja hankintasuunnittelija. (Puolustushallinnon rakennuslaitos e, 16)

Keskusyksikössä hankintapäällikön, hankintajärjestelmäasiantuntijan ja hankintasuunnittelijan esimiehenä toimii hallintojohtaja. Palveluyksiköissä aluehankkijan esimiehenä toimii palveluyksikön johtaja ja hankkijoiden esimiehenä kiinteistöpalvelupäällikkö (vast.). (Puolustushallinnon rakennuslaitos e, 16)

Ennen vuotta 2015 hankkijoiden esimiehinä toimi myös paikallispäälliköitä. 1.1.2015 voimaan astuneessa organisaatiouudistuksessa paikallispäällikön tehtävä lakkautettiin, jolloin hankkijat siirrettiin pääsääntöisesti kiinteistöpalvelupäälliköiden alaisuuteen. Sekä ennen, että jälkeen organisaatiouudistuksen on sekä aluehankkijoiden, että hankkijoiden sijoittumisessa alueorganisaatioon ollut jonkin verran vaihtelua palveluyksiköiden (ent. alueet) välillä. Kuviossa 5 on esitetty hankintaorganisaatio Rakennuslaitoksen hankintaohjeen 2015 mukaisesti.



KUVIO 5. Puolustushallinnon rakennuslaitoksen hankintaorganisaatio 1.1.2015 (Puolustushallinnon rakennuslaitos e)

6.1.6 Rakennuslaitoksen hankintatoimen kehittämisen tavoitteet

Rakennuslaitoksen hankintaohjeessa määritellyt hankintatoimen kehittämisen tavoitteet ovat:

- Hankintaprosessien ja hankintamenetelmien yhtenäistäminen koko Rakennuslaitoksessa sekä hankintojen suunnitelmallisuuden lisääminen,
- sähköisen tilaustenhallintajärjestelmän (TILHA) käytön edistäminen,
- sähköisen kilpailutusjärjestelmän käyttöönotto,
- hankintahenkilöstön hankintaosaamisen ylläpitäminen sekä hankinta-asiantuntijuuden kehittäminen ja lisääminen,
- vastuullinen toiminta, jolloin hankinnoissa huomioitavien kestävä kehityksen ja taloudellisen näkökulman lisäksi otetaan huomioon mm. hankintoihin kohdistuvat riskit ja turvallisuusvaatimukset sekä valmiuden tarpeet,
- alentaa hankintatoiminnasta johtuvien kokonaiskustannusten määrää sekä
- sopimushallinnan kehittäminen. (Puolustushallinnon rakennuslaitos e, 10)

6.1.7 Rakennuslaitoksen hankintatoimen tilaa koskeva kysely

Rakennuslaitoksen hankintatoimen nykyisen toimintamallin toimivuutta selvitettiin kyselyllä, joka suunnattiin Rakennuslaitoksen hankintahenkilöstölle, toimistopäälliköille, hallintojohtajalle ja laatujohtajalle. Kysely lähetettiin yhteensä 28 henkilölle, joista hankintahenkilöstöön kuului 19 henkilöä. Kyselyyn vastasi 21 henkilöä vastausprosentin ollessa 75. Hankintahenkilöstöön kuuluvia vastaajista oli 14 henkilöä ja muita henkilöitä 7.

Sähköpostin välityksellä toteutettu kysely koostui yhdestä vastaajan omaa tehtävää ja neljästä toista Rakennuslaitoksen hankintatoimen nykytilaa ja kehittämistarpeita koskevasta kysymyksestä. Kyselylomakkeessa tiedusteltiin myös, suostuuko vastaaja tarvittaessa haastateltavaksi Rakennuslaitoksen hankintatoimen kehittämiseen liittyvästä aihealueesta.

Seuraavassa yhteenvedossa käsitellään kyselyn hankintatoimen nykytilaan ja kehittämistarpeisiin liittyvät vastaukset tiivistetyssä muodossa. Vastaajien yksityisyyden suojelemiseksi kyse-

lyn vastauksia ei tässä opinnäytetyössä analysoida erikseen hankintahenkilöstöön kuuluvien ja muiden vastanneiden osalta. Vastaajaryhmien välillä ei kuitenkaan ole todettavissa merkittäviä mielipide-eroavaisuuksia minkään kysymyksen osalta.

Kyselyn yhteenveto

Kysymys: *Miten seuraavat Rakennuslaitoksen hankintatoimen osa-alueet mielestäsi toimivat? Jos et osaa sanoa, jätä kyseessä oleva kohta tyhjäksi.*

Taulukosta 1 selviää, vastaajien mielestä parhaiten toimiva hankintatoimen osa-alue on kilpailuttaminen, joka toimii 66,67 % (14/21) mielestä hyvin, eikä kukaan vastaajista ole sitä mieltä, että se toimii huonosti. Myös valitusprosessien hallintaa ja sopimusasiakirjojen laadintaa pitää yli puolet vastaajista hyvin toimivina.

Eniten kehitettävää nähdään toimittajahallinnassa, sillä vain 15 % (3/20) vastaajaa on sitä mieltä, että se toimii hyvin. (kohtalaisesti 75 %, huonosti 10 %) sekä hankintojen suunnittelussa, joka toimii hyvin vain 19 % mielestä (kohtalaisesti 76 %, huonosti 5 %). Myös tilausten ja toimitusten hallinnassa sekä sopimushallinnassa nähdään selvästi kehittämisen tarvetta.

	Hyvin	%	Kohtalaisesti	%	Huonosti	%	n	%
Hankintojen suunnittelu	4	19,05	16	76,19	1	4,76	21	100,00
Kilpailuttaminen	14	66,67	7	33,33	0	0,00	21	100,00
Valitusprosessien hallinta	10	52,63	8	42,11	1	5,26	19	100,00
Sopimusasiakirjojen laadinta	11	52,38	10	47,62	0	0,00	21	100,00
Sopimushallinta (sopimusrekisterit, sop.asiakirjojen päivitys)	9	42,86	9	42,86	3	14,29	21	100,00
Tilausten ja toimitusten hallinta (tilaukset, reklamointi)	8	40,00	12	60,00	0	0,00	20	100,00
Toimittajahallinta (sopimusseuranta, kehittäminen, yhteistyö)	3	15,00	15	75,00	2	10,00	20	100,00

Taulukko 1: Rakennuslaitoksen hankintatoimen osa-alueiden toimivuus

Taulukkoon koottujen vastausten lisäksi, vastaajia pyydettiin myös kertomaan tarkemmin mikä heidän mielestään kohtalaisesti tai huonosti toimivissa osa-alueissa vaatisi kehittämistä tai miten ongelmat ilmenevät. Näistä vapaakenttävastauksista korostuivat erityisesti seuraavat kehittämiskohteet ja ongelmat:

- Työmäärä ei jakaudu tasapuolisesti hankintaorganisaatioon kuuluvien kesken ja resurssit ovat joiltakin osin riittämättömät.

- Kilpailutusten suunnitteluun, valmisteluun ja kilpailutusprosessiin ei jää tarpeeksi aikaa.
 - Tieto kilpailutustarpeista tulee hankintahenkilöille liian myöhään, joka johtuu muun muassa seuraavista seikoista:
 - Tietoa ei saada teknisiltä henkilöiltä ajoissa.
 - Hankkijoita ei pidetä mukana projekteissa alusta alkaen.
 - Asiakkaan erillistilaukset saattavat kasaantua loppuvuoteen.
- Teknisten henkilöiden sitoutumista, ajankäyttöä ja osaamista hankintojen suunnitteluun ja kilpailutuksiin ei nähdä riittävänä.
 - Aika ei riitä.
 - Kilpailutuksiin osallistuvilla teknisillä asiantuntijoilla ei aina ole riittävästi tuntemusta vaativien hankintojen teknisistä asioista.
- Kilpailutuksissa ei hyödynnetä riittävästi koko hankintahenkilöstön osaamista.
- Suunnitelmallista ja dokumentoitua toimittajahallintaa tehdään liian suppeasti:
 - Sopimuseurantakokouksia ei pidetä riittävästi eikä niihin panosteta tarpeeksi.
 - Sopimuksenseurantapalavereita ei aina dokumentoida.
 - Toimittajayhteistyöhön ei panosteta riittävästi.
- Tilauksia tekevillä ei aina ole riittävästi tietoa sopimusten sisällöstä ja oikeista toimittajista.
- Reklamaatiot jäävät usein tekemättä.
- Tilhan käytössä on edelleen puutteellisuuksia.
- Suoraostoja tehdään perusteettomasti.
- Keskusyksikön tiedotteet painottuvat SIPA- ja Hansel-sopimuksiin.
- Rakennuttamisyksikkö ja hankintaorganisaatio eivät tee yhteistyötä, eivätkä alueet saa tietoja rakennuttamisyksikön kilpailutuksista.
- Käytännöt eivät ole yhteneväiset eri alueiden kesken.
- Sopimusasiakirjojen sähköinen arkistointi on kankeaa ja hidasta (Lotus Notes).
- Kaiken kattavaa sopimuksenhallintaa ei ole.
- Keskusyksikön kilpailutuskalenterit eivät ole alueiden nähtävillä.
- Toimittajien keskittäminen on puutteellista.

- Hankinta- ja sopimusjuridiikan osaaminen ei ole Rakennuslaitoksen toiminnan edellyttämällä tasolla.

Kysymys: *Miten Rakennuslaitoksen hankintahenkilöstön osaaminen mielestäsi riittää seuraavissa hankintatoimen osaamisalueissa? Jos et osaa sanoa, jätä kyseessä oleva kohta tyhjäksi.*

Taulukosta 2 on nähtävissä, että samoin kuin edellisissä arvioissa hankintatoimen osa-alueiden toimivuudesta, myös hankintahenkilöstön osaamisen osalta arvioidaan tilanne parhaimmaksi kilpailuttamisen osalta. Vastaaajista 66,67 % (14/21) on sitä mieltä, että osaaminen riittää kilpailuttamiseen hyvin. Osaamisen arvioidaan riittävän hyvin myös sopimusasiakirjojen laadintaan sekä tilausten ja toimitusten hallintaan.

Taulukosta 2 selviää myös, että eniten osaamisen kehittämistarvetta arvioidaan olevan innovatiivisissa hankinnoissa, jonka osalta 56,25 % (9/16) arvioi osaamisen riittävän huonosti ja loput vastaaajista 43,75 (7/16) kohtalaisesti. Selvää osaamisen kehittämistarvetta arvioidaan olevan myös ympäristönäkökohtien huomioimisessa, sosiaalisten näkökohtien huomioimisessa, hankintatoimessa tarvittavassa taloushallinnon osaamisessa ja putu-lain mukaisissa hankinnoissa.

	Hyvin	%	Kohtalaisesti	%	Huonosti	%	n	%
Hankintojen suunnittelu	11	57,89	7	36,84	1	5,26	19	100,00
Kilpailuttaminen	14	66,67	7	33,33	0	0,00	21	100,00
Valitusprosessien hallinta	8	44,44	8	44,44	2	11,11	18	100,00
Sopimusasiakirjojen laadinta	13	65,00	7	35,00	0	0,00	20	100,00
Sopimushallinta (sopimusrekisterit, sop.asiakirjojen päivitys)	10	50,00	10	50,00	0	0,00	20	100,00
Tilausten ja toimitusten hallinta (tilaukset, reklamointi)	13	61,90	8	38,10	0	0,00	21	100,00
Toimittajahallinta (sopimuseuranta, kehittäminen, yhteistyö)	9	42,86	10	47,62	2	9,52	21	100,00
Ympäristönäkökohtien huomioiminen hankinnoissa	2	10,53	12	63,16	5	26,32	19	100,00
Sosiaalisten näkökohtien huomioiminen hankinnoissa	2	11,76	8	47,06	7	41,18	17	100,00
Innovatiiviset hankinnat	0	0,00	7	43,75	9	56,25	16	100,00
Putu-lain mukaiset hankinnat	3	20,00	9	60,00	3	20,00	15	100,00
Hankintatoimessa tarvittava taloushallinnon osaaminen	3	17,65	11	64,71	3	17,65	17	100,00

Taulukko 2: Rakennuslaitoksen hankintahenkilöstön osaaminen

Vastaaajia pyydettiin myös kertomaan tarkemmin, miten osaamisen kehittämistarve tai riittämättömyys käytännössä ilmenee. Näistä vapaakenttävastauksista korostuivat erityisesti seuraavat seikat:

- Ympäristöasioiden, sosiaalisen näkökohtien ja innovatiivisuuden käyttäminen hankinnoissa on heikkoa, eikä niiden käyttöön ole tarpeeksi osaamista hankintahenkilöllä eikä teknisillä henkilöillä.
- Hankintaoikaisuvaatimuksiin vastaamisessa ja Markkinaoikeuden tapausten käsittelyssä on ollut ongelmia.
- Hankinta- ja sopimusjuridiikan hallinta ei ole riittävällä tasolla.
- Taloushallinnon osaaminen vaatisi kehittämistä ainakin kustannus seurannan ja tilausten tiliöinnin tarkastamisen osalta.
- Keskusyksikössä taloushallinto (Rondo) ja hankinta (Tilha) eivät tee tarpeeksi läheistä yhteistyötä, josta johtuen alueelle lähtevät viestit ovat osin ristiriitaisia.
- Hankinta ja kilpailuttaminen ovat kaiken aikaisten muutosten vallassa, joten pitäisi olla henkilöstöä, jotka reagoisivat muutoksiin nopeasti ja hoitaisivat alueiden opastamisen. Sähköpostitiedottaminen ja uutisiin ja linkkeihin viittaaminen ei ole riittävä tapa.
- Tiedon hakeminen eri paikoista on vaikeaa
- Rakennuslaitokselta löytyvää osaamista ei käytetä tehokkaasti hyväksi. Osaaminen ja sen tarve eivät aina kohtaa.
- Henkilöstövähennykset eläkkeelle jäännin tai jonkin muun syyn vuoksi tuovat haasteita.

Kysymys: *Voisiko Rakennuslaitoksen hankintahenkilöstön osaamista mielestäsi hyödyntää tehokkaammin? Jos vastasit kyllä, kerro mitä ja millä tavoin.*

Suurin osa vastaajista (75 %, 15/20) on sitä mieltä, että Rakennuslaitoksen hankintahenkilöstön osaamista voisi hyödyntää tehokkaammin. Tätä mieltä olevia vastaajia pyydettiin myös kertomaan mitä osaamista ja millä tavoin voisi hyödyntää tehokkaammin. Vastauksista korostuivat seuraavat osaamisen tehokkaampaan hyödyntämiseen vaikuttavat keinot:

- Hankkijoiden erityisosaaminen (koulutustausta) tulisi hyödyntää.
- Yhteydenpitoa tulisi lisätä ja yhteistyötä tiivistää.
- Tulisi perustaa yhteinen foorumi jossa ilmenisi, mitä kukin on tekemässä.
- Jokaisella tulisi olla oma tiimi, jolta voi kysyä neuvoa.

- Tehdyistä kilpailutuksista ja hyvistä ja huonoista kokemuksista tulisi tiedottaa muitakin esimerkiksi yhteisillä keskustelufoorumeilla.
- Kaupalliset asiat tulisi siirtää tekniseltä henkilöstöltä entistä tarkemmin hankintahenkilöstölle.
- Tilaaminen, kilpailuttaminen, toimittajahallinta ja sopimushallinta tulisi keskittää hankintahenkilöstölle.
- Valtakunnallisia puitesopimuksia tulisi tehdä mahdollisimman paljon, ja niiden kilpailuttamiset tulisi hoitaa oma osaava hankintaryhmä.
- Henkilöstön osaaminen tulisi kartoittaa koko Rakennuslaitoksen ja huomioida eri hankinta-alueiden osaajat uuden organisaation suunnittelussa.
- Yhteistyötä toimialojen kanssa tulisi kehittää.
- Erityisasiantuntemusta tulisi kehittää esimerkiksi tiimityöskentelyllä ja valtakunnallisilla vastuualueilla.
- Osaamista alueilla pitäisi vielä entisestään lisätä.

Kysymys: *Millä keinoilla Rakennuslaitoksen hankintahenkilöstön osaaminen voitaisiin mielestäsi parhaiten turvata nyt ja tulevaisuudessa?*

Yllä olevaan kysymykseen annetuista vastauksista tiivistyivät seuraavat osaamisen turvaamisen vaikuttavat tekijät:

- Hankintatoimea tulisi johtaa systemaattisella toimialajohtamisella.
- Toimintatapoja tulisi yhdistää.
- Hankintoihin liittyvät työtehtävät tulisi keskittää hankintahenkilöstölle.
- Hankintahenkilöstön sijaisuuksia hoitavien ammattitaito tulisi varmistaa.
- Hankintahenkilöstön sisäistä yhteistyötä tulisi lisätä ja parantaa, jotta osaaminen ja tiedon siirtymisen varmistetaan.
- Pelisääntöjä tulisi sopia yhdessä.
- Hankintoja tulisi tehdä myös yli aluerajojen.
- Hankintapäiviä tulisi lisätä.

- Ulkoista ja sisäistä koulutusta, ajankohtaispäiviä ja muuta tietojen päivittämistä tulisi järjestää nykyistä enemmän ja ajantasaisesti.
- Hankintahenkilöstön riittävästä pohjakoulutuksesta tulisi huolehtia. (Koulutettava lisää tarvittaessa.)
- Keskusyksikön tulisi järjestää täsmäkoulutusta yhteisillä tilaisuuksilla heti kun muutokset ovat tiedossa.
- Koulutuksen tulisi olla mahdollisimman käytännönläheistä ja kouluttajina tulisi toimia hankintalakimiesten, jotka käytännössä tekevät tarjouspyyntöjä ja hoitavat valitusasioita.
- Rekrytoinnit tulisi ajoittaa luonnollisen poistuman kohdalla siten, että tiedon siirtyminen varmistetaan.

Kysymys: Ovatko Rakennuslaitoksen hankintatoimen henkilöstöresurssit mielestäsi riittävät? Jos vastasit ei, kerro millä tavoin tämä ilmenee.

Suurin osa vastaajista (70 %, 14/20) pitää Rakennuslaitoksen hankintatoimen henkilöstöresursseja riittävinä. Vastaajia, jotka ovat sitä mieltä, että resurssit eivät ole riittävät, pyydettiin kertomaan millä tavoin henkilöresurssien riittämättömyys ilmenee. Resurssien riittämättömyyttä perusteltiin erityisesti seuraavilla asioilla:

- Resurssit eivät jakaudu tasaisesti, eikä hankintahenkilöstön määrä eri paikoissa ole oikeassa suhteessa työmäärään.
- Hankintahenkilöiden tehtävät ja toimintatavat ovat eri paikoissa erilaisia.
- Hankintahenkilöstön työmäärä on vuodesta toiseen lisääntynyt ja myös uutta osaamista vaaditaan jatkuvasti. Työaika ei riitä edes kaikkiin nykyisiin vaatimuksiin ja vaatimukset lisääntyvät kaiken aikaa.
- Hankintahenkilöstöllä ei ole systemaattista varamiesjärjestelmää, joten heidän tehtäviään ei tee kukaan lomien/sairauslomien aikana. Tämä kasaa työmäärää ja lisää uupumisen riskiä.
- Osaaminen ja työtehtävät eivät aina kohtaa.
- Hankintahenkilöstössä on henkilöitä, jotka jäävät lähivuosina eläkkeelle, jonka johdosta tulisi hankintahenkilöstön määrää lisätä suhteessa poistuvaan määrään hyvissä

ajoin, sillä hankintatehtävien opettelu ja lainsäädännön yms. tuntemus vie huomattavasti aikaa.

Kysymys: Voisiko Rakennuslaitoksen hankintatoimen käytössä olevia henkilöstöresursseja mielestäsi käyttää tehokkaammin? Jos vastasit kyllä, kerro mitä ja millä tavoin.

Suurin osa vastaajista (78,9 %, 15/19) on sitä mieltä, että hankintatoimen henkilöstöresursseja voisi käyttää tehokkaammin. Vastaajia pyydettiin myös määrittelemään mitä ja millä tavoin. Näistä vastauksista ilmeni, että vastaajien mielestä henkilöstöresurssien käyttöä voisi tehostaa erityisesti seuraavin tavoin:

- Kilpailuttamisen ja sopimushallinnan tehtävien keskittämällä tietyille hankinta-asiantuntijoille ja tilaamisen sekä siihen liittyvien tilaustenhallinnan tehtävien keskittämällä tietyille hankkijoille,
- tiimityöskentelyllä, sillä hankintatoimen resurssit ovat jakautuneet tällä hetkellä koko Rakennuslaitoksen tasolla epätasaisesti,
- tehtävien tarkemmalla priorisoinnilla ammattinimike tai henkilötasolla,
- lisäämällä resursseja sinne missä työtä on,
- valtakunnallisen osaamisen keskittämällä,
- tekemällä yhtenäisiä yli aluerajojen olevia ja valtakunnallisia kilpailutuksia silloin kun se on mahdollista kyseisen hankinnan kohdalla,
- perustamalla yli aluerajojen olevia hankintatiimejä joille annetaan myös valtakunnalliset vastualueet,
- kehittämällä erityisasiantuntemusta,
- säilyttämällä paikalliset hankkijat, jotta paikallistuntemus säilyy,
- päällekkäistä byrokratiaa karsimalla uusien teknisten ohjelmien tultua käyttöön (vrt. tilaus Tilhassa ja hankintaehdotus samasta asiasta, vietyinä diaariin Notesiin),
- ottamalla turvallisuusasioissa ja hankinnoissa yleensäkin turvallisuusalan henkilön paremmin mukaan kilpailutuksiin,
- nostamalla Rakennuslaitoksen suorahankintarajaa,
- tekemällä yhteistyötä toimialojen kanssa ja

- opettamalla enemmän ”kädestä pitäen” hankintaehdotuksentekijöitä tekemään hankintaehdotuksia ja myös esimerkiksi toimialapäälliköitä ja vast. tekemään tilausuunnitelmia (pelkkä videokoulutus ei riitä).

Kysymys: Oletko havainnut tekijöitä, jotka tällä hetkellä vaikeuttavat Rakennuslaitoksen hankintahenkilöstön tehokasta työskentelyä? Jos vastasit kyllä, kerro mikä vaikeuttaa ja miten vaikeudet käytännössä ilmenevät.

Suurin osa vastaajista, (75 %, 15/20) on havainnut tekijöitä, jotka vaikeuttavat Rakennuslaitoksen hankintahenkilöstön tehokasta työskentelyä. Vastaajia pyydettiin myös kertomaan mikä vaikeuttaa ja miten vaikeudet käytännössä ilmenevät. Vastauksista korostui erityisesti seuraavat seikat:

- Kiire ja suunnittelemattomuus vaikeuttavat.
- Tieto hankintatarpeesta saadaan niin myöhään, että hankintoja ei ehditä suunnittelemaan eikä kilpailuttamaan kunnolla.
 - Asiakas kertoo tarpeistaan kiireisellä aikataululla.
 - Tieto hankintatarpeesta ei siirry tekniseltä henkilöstöltä hankintahenkilöstölle ajoissa.
- Tekninen henkilöstö ei sitoudu riittävässä määrin kilpailutusten suunnitteluun, tarjouspyynnön valmisteluun ja tarjousten käsittelyyn.
- Hankintahenkilöstö joutuu ajallisesti liika perehtymään teknisesti vaativiin laite ja varaosa hankintoihin.
- Hankintahenkilöillä on paljon muitakin asioita hoidettavana. (Kaikki eivät ole pelkästään hankkijoita.)
- Hiljainen tieto poistuu eläkkeelle jäämisen ja organisaatiomuutoksen kautta.
- Tekniset työvälineet eivät ole riittävän tehokkaita (katkokset vyvissä/Outlookissa, Rondossa jne.)
- Eläkeikää lähestyvillä voi olla vaikeuksia omaksua uusia teknisiä järjestelmiä ja niiden käyttöä.
- Sähköinen tilausjärjestelmä ei toimi Rakennuslaitoksen tarpeissa.

- Vahva alueellinen organisointi ja toimialaohjauksen organisatoriset haasteet vaikeuttavat.
- Eri alueilla on erilaisia tapoja tehdä hankintoja.
- Hankintojen prosesseihin liittyy hiljaista muutosvastarintaa.
- Hankintatoimesta on vielä vanhakantaisia näkemyksiä ja kaikki eivät ole tietoisia hankintalain mukanaan tuomista velvoitteista.
- Henkilökemiat aiheuttavat vaikeuksia.

Kysymys: Pitäisikö hankintahenkilöstön yhteistyötä toimialapäälliköiden / tehtävävastaavien kanssa mielestäsi parantaa? Jos vastasit kyllä, kerro mitä ja millä tavoin.

Valtaosa vastaajista (85,7 %, 18/21) on sitä mieltä, että hankintahenkilöstön yhteistyötä toimialapäälliköiden / tehtävävastaavien kanssa pitäisi parantaa. Vastaajien mielestä yhteistyötä tulisi parantaa erityisesti seuraavissa asioissa ja seuraavilla tavoilla:

- Hankintahenkilöstön ja teknisen henkilöstön tehtävät ja vastuurajat tulisi selkeyttää. (hankintaohjeessa)
- Hankinnat tulisi vastuuttaa hankkijoille toimialakohtaisesti. (erikoistuminen)
- Hankkijoiden tulisi osallistua toimialapäiville.
- Teknisten henkilöiden tulisi osallistua hankintakoulutuksiin.
- Tekniselle henkilöstölle tulisi korostaa heidän tärkeää rooliaan hankkijan työn edistämässä.
- Tieto hankkeista tulisi antaa ajoissa hankkijoille.
- Teknisten henkilöiden tulisi antaa hankinnan kohteesta tarkat tiedot, joiden pohjalta hankintahenkilö voi tehdä tarjouspyyntöluonnoksen.
- Hankintahenkilöstön tulisi osallistua teknisen henkilöstön viikko/ kk-palaveriin sekä toimittajien kanssa pidettäviin yhteistyöpalaveriin.
- Hankintojen suunnittelupalaveriin tulisi osallistua sekä tekninen henkilöstö että hankintahenkilöstö.
- Hankintahenkilöstölle tulisi ilmoittaa yksikön tavoitteet ja hankintahenkilöstö tulisi pitää ajan tasalla siitä, mitä hankintoja on tarve tehdä ja mitä niiltä odotetaan.

- Toimialojen tulisi olla paremmin mukana kilpailutuksissa.
- Erityisesti hankintojen keskittämisessä tulisi käydä lävitse minkälaisille hankinnoille ja kilpailutuksille kullakin toimialalla on tarvetta.

Kysymys: *Pitäisikö turvallisuusnäkökohtien huomioimista mielestäsi parantaa Rakennuslaitoksen hankintatoimessa? Jos vastasit kyllä, kerro mitä ja millä tavoin.*

Hieman yli puolet (55 %, 11/20) vastaajista on sitä mieltä, että turvallisuusnäkökohtien huomioimista pitäisi parantaa hankintatoimessa. Turvallisuusnäkökohtia tulisi vastaajien näkemyksen mukaisesti parantaa erityisesti seuraavissa asioissa ja seuraavin tavoin:

- Putu-lakia tulisi hyödyntää paremmin.
- Turvallisuusvastaava tulisi pitää mukana kaikissa kilpailutuksissa ja häneltä tulisi saada apuja, neuvoja ja ohjeita muihinkin hankintoihin.
- Yleistä turvallisuustietoa tulisi lisätä.
- Hankintasuunnitelmiin tulisi ottaa mukaan jokaisen hankinnan osalta turvallisuusnäkökohta.
- Keskusyksikön tulisi ohjeistaa hankintatoimeja turvallisuusasioissa paremmin.
- Valmiusjohtajan tulisi kouluttaa hankintahenkilöstöä vuosittain muuttuneiden turvallisuusvaatimusten osalta sekä antaa tieto turvallisuusauditoiduista toimittajista ja auditoinnin etenemisistä yms.
- Turvallisuusasioiden huomioimisesta eri kilpailutuksista tulisi olla selvät ohjeet.
- Uusi turvallisuusohjeistus tulisi ottaa käyttöön.
- Hankintahenkilöstön, turvallisuusvastaavien ja teknisen henkilöstön yhteistyötä tulisi tiivistää.
- Vastaajat näkevät haasteita myös muun muassa seuraavissa turvallisuusnäkökohtiin vaikuttavissa asioissa:
- Korkean turvaluokan asioiden oikea käsittely nähdään haasteellisena, sillä esimerkiksi yhdenkin ST II:n asian oikeaoppinen käsittely henkilöltä toiselle saattaa viedä koko työpäivän.
- Turvallisuusvaatimusten kiristämisen voi vaikeuttaa tarjousten saamista.

Kysymys: *Pitäisikö asiakkaan (Puolustusvoimien) näkemykset mielestäsi huomioida paremmin Rakennuslaitoksen hankintatoimessa? Jos vastasit kyllä, kerro miltä osin.*

Vain reilu kolmannes vastaajista (35 %, 7/20) on sitä mieltä, että asiakkaan näkemykset tulisi huomioida paremmin Rakennuslaitoksen hankintatoimessa. Parempi asiakkaan näkemysten huomiointi tulisi vastaajien mielestä ottaa huomioon lähinnä seuraavissa seikoissa:

- Asiakkaan aikataulut tulisi huomioida nykyistä paremmin.
- Asiakasta tulisi kuulla ja antaa useampiakin vaihtoehtoja paremman palvelun tuottamiseen.
- Aikaa asiakkaan kanssa käytävään vuorovaikutukseen pitäisi olla enemmän.
- Asiakkaalta toivottiin saatavan nykyistä paremmin tietoa heidän turvallisuuteen ja suojaluokkiin liittyvistä (lainsäädäntöön perustuvista) vaatimuksista.

Kysymys: *Pitäisikö Rakennuslaitoksen hankintahenkilöstön tietämystä Puolustusvoimista (toiminta, organisaatio yms.) mielestäsi lisätä? Jos vastasit kyllä, kerro miltä osin.*

Hieman yli puolet (55 %, 11/20) vastaajista on sitä mieltä, että Rakennuslaitoksen hankintahenkilöstön tietämystä Puolustusvoimista tulisi lisätä. Vastauksista korostui seuraavat seikat.

- Yleisen tietämyksen lisäämistä pidetään tarpeellisena hankintahenkilöstön sekä myös koko muun henkilöstön osalta puolustusvoimauudistuksen ja Rakennuslaitoksen organisaatiouudistuksen vuoksi.
- Lisätietoa kaivataan erityisesti:
 - PV:n hankintatoimen organisoinnista ja ohjeistuksesta, PV:n kaupallisesta toimialasta ja sen hankintatoimen toimintamallista,
 - siitä, kenellä on PV:n puolella valtuudet päättää mm. hankinta-asioista,
 - asiakkaan toiminnasta ja organisaatiosta ja siellä tapahtuvista muutoksista,
 - PV:n harjoituksiin liittyvistä yms. hankinnoista,
 - kaikista tärkeistä asiakkaan toimintaa koskevista muutoksista.
- Tietämyksen lisäämiseksi ehdotettiin muun muassa seuraavia keinoja:

- Puolustusvoimien organisaation ja vastualueiden sekä PV:n hankintaorganisaation julkaisemista Muurissa,
- PV:ltä Rakennuslaitokselle tulevien toimeksiantojen kertomista Muurissa,
- hankkijoiden ottamista mukaan alueiden yhteistyöpalaveriin ja neuvotteluihin, joissa tulevia hankkeita käsitellään ja
- uusien henkilöiden parempaa perehdyttämistä PV:n toimintaan.

Kysymys: *Pitäisikö Rakennuslaitoksen hankintahenkilöstön tietämystä Rakennuslaitoksen eri toimialoista ja tehtävistä mielestäsi lisätä? Jos vastasit kyllä, kerro milta osin.*

Vastaajien mielestä tietämystä toimialoista tulisi lisätä erityisesti seuraavilta osin:

- Kuka mitäkin tekee ja kuka vastaa mistäkin eri toimialoilla uudessa organisaatiossa (hankintojen näkökulmasta),
- eri palveluyksiköiden tehtävistä/hankinnoista ja Keskusyksikön eri toimialojen tehtävistä hankintojen osalta,
- Senaatti-kiinteistöjen, Millogin, Leijona Cateringin, PLM:n ja PV:n asiakkuudesta,
- uusien henkilöiden osalta.

Keinona tietämyksen lisäämiseen esitettiin muun muassa sitä, että hankkijat voisivat erikoistua tiettyjen toimialojen hankintoihin ja hankkia niiden osalta syvempää tietämystä. Myös toimialoille toivottiin parempaa tietämystä hankintatoimesta

Kysymys: *Mitkä ovat mielestäsi Rakennuslaitoksen hankintatoimen suurimmat haasteet nyt ja tulevaisuudessa?*

Vastaajien mielestä suurimpia haasteita olivat:

- Aikataulut, resurssipula ja uskottavuus rakennuslaitoksen sisällä,
- resurssien saaminen oikeaan suhteeseen ja tasapuolisiksi tehtäviin tilauksiin, tarjouspyyntöihin ja sopimushallintaan suhteutettuna,
- kiire, lisääntyvä työmäärä,
- muuttuva hankintalaki,

- valtakunnallisten sopimusten tarve,
- hankintayksikköjen koon kasvaessa kynnsarvot ylittävien hankintojen lisääntyminen,
- saada Rakennuslaitoksen hankintatoimi toimimaan myös tulevaisuudessa tehokkaasti ja esimerkillisesti, ottaen huomioon tulevat direktiivi muutokset, sähköinen kilpailutusratkaisu ja muut muutokset Rakennuslaitoksen 1.1.2015 tulevassa organisaatiossa,
- hankintahenkilöstöön kuuluvilla on kaikilla eri esimies, joka ei tee hankintaorganisaatiosta tehokasta ja toimivaa,
- teknisten asiantuntijoiden sitouttaminen ja yhteistyön sujuvuus hankintahenkilöstön välillä,
- johdon sitouttaminen valtakunnallisella tasolla,
- riittävien valtuuksien saaminen uudelle hankintaorganisaatiolle,
- sähköisen kilpailutusjärjestelmän käyttöönotto,
- toimiminen valtakunnallisesti yli rajojen,
- uuden tilaustenhallintajärjestelmän käyttöönotto,
- oman roolin ymmärtäminen,
- teknisten työn hektisyyden ja turvallisuuden kaiken aikainen huomioiminen,
- resurssien riittävyys nopeaan reagointiin ja valmiisiin sopimuskumppaneihin,
- atk-laitteiden ja tilaustenhallintajärjestelmän saaminen tehokkaiksi ja toimiviksi,
- raporttien saaminen tarpeita palveleviksi ja sellaisiksi, että niiden avulla onnistuu esimerkiksi budjetin seuranta ja kokonaiskuva syntyy helposti,
- uudelleen organisointi ja PV:n logistiikkakeskukset,
- nykyaikaisen, kustannustehokkaan ja innovatiivisen palvelun tuottaminen,
- työmäärä ja henkilöstön jaksaminen,
- koulutus ja ajan mukana pysyminen,
- byrokratian verkkoon putoamisen estäminen ja toimintatapojen kehittäminen päällekkäisten toimintojen karsimiseksi nimenomaan byrokratian osalta,
- vanhoista toimintamalleista luopuminen kun tilalle tulee uutta korvaavaa tekniikkaa,
- resurssien tehokkaan yhteiskäytön toteutus,
- tiedonhallinta, sopimus- ja toimittajahallinta, toiminnan yhdenmukaisuus
- uusien toimintatapojen omaksuminen ja oman ammattitaidon kehittäminen,

- resurssien puute,
- tiedonvälityksen puute (ratkaisuna ei nähdä sähköpostimäärän lisäämistä ja kehotuksia ”Katso Muurista”),
- henkilöstön tietämyksen muuttuminen samassa tahdissa tiheään muuttuvien lakien ja asetusten kanssa,
- Keskusyksikön tuen saaminen alueille muunkin kuin SIPA-toimialan osalta.

Kysymys: *Mitä muita ajatuksia tai kommentteja sinulla on Rakennuslaitoksen hankintatoimen kehittämiseen liittyen?*

Muissa Rakennuslaitoksen hankintatoimen kehittämiseen liittyvissä ajatuksissa ja kommentteissa siirryttiin hankintatoimen nykytilan arvioimisesta tulevaisuuteen. Vastajien ajatuksia ja kommentteja on kiteytetty seuraavasti:

- Alueellisen ja paikallisen hankintatoimen toivotaan säilyvän, vaikka mentäisiin aluerajat ylittävään toimintaan.
- Aluerajat ylittävää toimintaa voitaisiin jakaa eri hankkijoille esimerkiksi toimialoittain, mutta jokaisen työmäärä tulisi tässä huomioida. He, joilla on vähän paikallista työtä, voivat avustaa muita alueita tarvittaessa.
- Hankkijoille voitaisiin jakaa tehtävävastuualueet joita he hoitaisivat, (esim. SIPA, HAPA, RAPA, TEPA, KIPA, YPA jne.) ja he kilpailuttaisivat näiden toimialueiden valtakunnallisia sopimuksia yhteistyössä alueellisen hankkijan kanssa tai Keskusyksikön johtavan asiantuntijan kanssa, mikäli kyseessä on valtakunnallinen kilpailutus.
- Paikalliset urakat, palveluhankinnat ja tavarahankinnat tulisi hoitaa edelleen alueelta käsin. Niiden alueiden resursseja joilla tehdään oikeasti kilpailutuksia ja tilauksia, tulisi lisätä, ja yhdistellä niiden toimintaa missä tehdään vähemmän tilauksia, tarjouspyyntöjä jne.
- Hankkijoilta tulisi kysyä hankintatoiminta kehitettäessä, millaisia hankintoja he mieluiten tekisivät ja huomioida se mahdollisuuksien mukaan.
- Hankintatoimen kehittämisessä on huomioitava palveluyksiköiden erilaisuus sekä se, että hankkijat tekevät erilaisia hankintatehtäviä omissa yksiköissään. Jossakin voi

myös osa muusta henkilöstöstä tehdä oman työn ohessa jotakin hankintoihin liittyviä tehtäviä. Uutta toimenkuvaa ja tehtäviä ei voi määrätä, mikäli niitä ei voi käytännössä toteuttaa.

- Hankintojen kaupalliset tehtävät tulisi keskittää hankintahenkilöstölle.
- Hajautetusta hankintaorganisaatiosta pitää luopua ja hankintaorganisaatio tulee keskittää keskusyksikköön vastaavalla tavalla kuin turvallisuusorganisaatio.
- Hankintaorganisaatiota tulee johtaa keskitetysti tehtävien osalta, vaikka tehtäviä tehdään ympäri Suomea. Tämä on edellytys, jotta hankintatoimen tehtävät saadaan hoidettua tehokkaasti, valtakunnallisesti ja hankintahenkilöstön varamiesjärjestelmä toimii.
- Ihmistä ja persoonallisuuksia ei pidä unohtaa. Se, mikä sopii jollekin toiselle tekotavaksi, ei ole välttämättä paras työkalu toiselle.
- Jokaisen alueen erityistarpeet tulee huomioida ja määrätynlainen väljyys oman hankintatoimen kehittämiseksi pitää sallia.
- Hyviä vinkkejä tulisi jakaa ja keskusteluita pitäisi käydä paljon enemmän hankkijoiden kesken.
- Prosessijohtaminen olisi yksi hyvä harjoite muiden joukossa, sillä siinä opittaisiin käytännön tasolla ymmärtämään kaikkien prosessiin osallistuvien henkilöiden työpanos.
- Hankintatointa on jo paljon yhtenäistetty ja suunta on hyvä. Ei silti pitäisi mennä siihen, että kaikkien tulisi toimia aivan samoin ja kirjoittaa asiakirjat samalla konseptilla. Hankintalaki antaa vielä paljon mahdollisuuksia eri toimintatapojen suhteen.
- Käytettäisiin mahdollisimman paljon omaa tietoa ja taitoa. Hankintaryhmä voisi hoitaa Rakennuslaitokselle yhtenäiset kilpailukykyiset sopimukset.
- Haasteena on suuri erillään olo maantieteellisesti. Useampi hankkija samassa paikassa helpottaisi yhteistyötä. (Nyt jo monet sähköiset tiedonsiirtovälineet helpottavat asiaa).
- Hankintalakimiehelle olisi tarvetta.
- Miten saadaan yhtenäinen malli koko laitokselle?
- Sijaisuudet tulisi järjestää siten, että sijaisen ammatitaito varmistetaan.
- Napakka johtaminen keskusyksiköstä käsin (ohjeet ym.), koulutusten vetäminen jne.
- Yleinen hankintatoimen arvostus tulisi saada korkeammaksi.

6.2 Rakennuslaitoksen hankintatoimen kehittämistä koskevat haastattelut

Kyselyn pääpainon ollessa Rakennuslaitoksen hankintatoimen nykytilassa ja sen ongelma-kohtien selvittämisessä, oli haastattelujen tavoitteena selvittää haastateltavien näkemyksiä siitä, millainen Rakennuslaitoksen hankintaorganisaatio voisi tulevaisuudessa parhaimmillaan olla.

Tutkija haastatteli yhtätoista siihen suostumuksensa antanutta henkilöä samasta kohderyhmästä, mille kyselykin oli osoitettu. Seitsemän henkilöä haastatelluista teki ja neljä henkilöä ei tehnyt päätömisesti hankintatoimen tehtäviä.

Haastattelut toteutettiin online-kokoustoiminnolla, joka mahdollisti myös haastatteluaineistojen nauhoittamisen. Nauhoittamiseen kysyttiin lupa haastateltavilta ja kaikki haastateltavat suostuivat haastatteluiden nauhoittamiseen. Teknisten ongelmien vuoksi yksi haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna ja haastatteluaineisto kirjoitettiin ylös haastattelun kuluessa.

Haastateltaville lähetettiin etukäteen (haastattelukutsun yhteydessä) haastattelun tausta-aineisto. Tausta-aineistossa haastateltavia pyydettiin visioimaan Rakennuslaitoksen hankintaorganisaatio 2016 ja kertomaan, millainen se voisi heidän mielestään parhaimmillaan olla. Aiheesta sai kertoa täysin vapaasti tai käyttää apuna haastattelun tausta-aineistossa olevia esimerkkiaiheita.

6.2.1 Haastatteluaineiston käsittely

Haastatteluiden tekemisen jälkeen tutkija kuunteli haastatteluaineistot ja kirjoitti ylös haastattelun aiheeseen suoraan liittyvät ajatukset ja kommentit. Näin saadusta kirjallisesta aineistosta tutkija alleviivasi pelkistetyt ilmaukset, joista muodosti luettelon. Seuraavaksi tutkija yhdisti samansisältöiset ilmaukset ja luokitteli ne haastattelun tausta-aineistona käyttämisensä otsikoiden alle. Menetelmällä tutkija pyrki siihen, että opinnäytetyöraportissa voidaan esittää haastatteluissa esille nousseet ajatukset anonymisti siten, että mielipiteitä ei voi suoraan yhdistää kenenkään yksittäisen haastateltavan mielipiteiksi. Aineistolähtöistä sisältöanalyysia, jossa haastatteluaineisto auki kirjoitetaan sana sanalta ja edetään pelkistettyjen ilmausten vai-

heittaisen luokittelun kautta yläluokkien yhdistämiseen ja kokoavan käsitteen muodostamiseen, ei aikataulun tiukkuudesta johtuen tehty, vaikka se olisikin menetelmänä sopinut haastatteluaineiston käsittelyyn.

6.2.2 Haastatteluiden tulokset

Haastatteluiden perusteella keskeisimmiksi asioiksi nousivat seuraavissa kappaleissa käsitellyt asiat. Haastattelun tulokset on jaettu seuraavien otsikoiden alle: Hankintaorganisaation asema Rakennuslaitoksen organisaatiossa, Hankintaorganisaation rooli suhteessa toimialoihin, Hankintaorganisaation rooli suhteessa puolustusvoimiin, Hankintaorganisaation ohjaus ja esimiehet, Hankintojen suunnittelu ja seuranta, Kilpailutusten keskittäminen, Tilaustenhallinta, Osaamisen kehittäminen ja Toimittajahallinta.

Hankintaorganisaation asema Rakennuslaitoksen organisaatiossa

Hankintaorganisaation asemaa käsiteltiin haastatteluissa sekä hankintaorganisaation statuksen kautta sekä hankintaorganisaation sijoittamisesta Rakennuslaitoksen muuhun organisaatioon.

Haastatteluista korostuivat selvästi näkemykset siitä, että hankintaorganisaation asemaa ja statusta tulisi nostaa. Näkemyksiä perusteltiin muun muassa Rakennuslaitoksen tavoitteella kehittyä asiantuntija- ja hankintaorganisaatioksi, jossa hankinta, erityisasiantuntemus ja hankittujen palvelujen managerointi ovat erityisosaamisalueita, sekä sillä, että tuloksellisuuden ja talouden kautta tarkasteltuna hankintaorganisaation asema on erittäin merkittävä ja ulkoistettujen palvelujen hankinnan tehokkuus on avainasemassa kustannustehokkuuden ja palvelun laadun kehittämisessä. Haastatteluissa todettiin myös, että hankintaorganisaation vaikutukset ilmenevät lähes kaikessa toiminnassa ja sillä on paljon liittymäpintoja eri toimialoihin.

Keinoina statuksen nostamiselle nähtiin hankintatoimen muuttaminen omaksi toimialakseen tai omaksi hallinnon sisäiseksi toimialakseen. Haastatteluista nousi myös näkemys siitä, että hankintoja johtavalla henkilöllä (hankintapäälliköllä) tulisi olla nykyistä korkeampi status, ja hänen tulisi muun muassa kuulua Rakennuslaitoksen johtoryhmään. Johtoryhmään kuulumista pidettiin tärkeänä myös siitä syystä, että tieto hankinnoissa huomioitavista asioista siir-

tyisi ongelmitta hankintaorganisaatiolle. Statuksen kohottamisen keinona nähtiin myös hankintaorganisaatioon kuuluvien henkilöiden osaamisen kehittäminen ja hankintaorganisaation osaamisen lisääminen sopivien rekrytointien kautta.

Haastatteluissa todettiin, että hankintaorganisaation aseman tulisi perustua Rakennuslaitoksen nykyisiin tarpeisiin. Hankintaorganisaation tulisi siis palvella laitosta parhaalla mahdollisella tavalla laitoksen nykyiset tarpeet ja nykyinen toimintamalli huomioiden. Esille nousi myös huomio siitä, että hankintaorganisaation tulisi palvella tehokkaasti kaikkia toimialoja, jonka ei nähdä tällä hetkellä toteutuvan ainakaan rakennuttamisen osalta.

Hankintaorganisaation käytännön sijoittamiselle Rakennuslaitoksen muuhun organisaatioon korostui haastatteluista kaksi vaihtoehtoa, jotka olivat:

1. Palveluyksikköjen hankintahenkilöstön säilyttäminen edelleen palveluyksikköjen johtajien alaisuudessa, mutta hankintahenkilöstön resurssien hyödyntäminen valtakunnallisesti yli palveluyksikkörajojen. Tähän vaihtoehtoon liittyi myös keskusyksikön ohjauksen voimistaminen, sekä
2. hankintaorganisaation kokonaisvaltainen keskittäminen keskusyksikön alaisuuteen.

Kuten jo kyselyaineistonkin perusteella voidaan todeta, nykyistä mallia ei pidetä Rakennuslaitoksen nykyisiä tarpeita erityisen hyvin palvelevana. Ongelmana nähdään erityisesti resurssien epätasainen jakautuminen, eri palveluyksikköjen erilaiset toimintatavat sekä keskusyksikön ohjauksen puute. Uhkatekijöitä nähdään myös kahdessa muussa vaihtoehdossa: Hankintaorganisaation kokonaisvaltaisessa keskittämisessä keskusyksikön alaisuuteen pelätään sitä, että paikalliset tarpeet jätetään huomioimatta ja paikallistuntemus häviää ja toisessa mallissa, jossa palveluyksiköiden hankintahenkilöstö säilyy palveluyksikköjen johtajien alaisuudessa, mutta resursseja hyödynnetään valtakunnallisesti, nähdään uhkana ristiriidat keskusyksiköstä tulevan ohjauksen ja esimiesten tahtotilan välillä.

Hankintaorganisaation rooli subteessa toimialoihin

Haastatteluista ilmeni, että hankintaorganisaation nähdään olevan tälläkin hetkellä tärkeä osa kokonaisuudessa, mutta sen roolissa ja suhteessa toimialoihin on runsaasti vaihtelua palveluyksiköstä ja toimialasta riippuen. Palveluyksiköissä hankintaorganisaation rooli nähdään voimakkaimpana teknisissä palveluissa ja kiinteistöpalveluissa, kun taas keskusyksikön osalta hankintaorganisaation rooli vaikuttaa korostuvan erityisesti siivouspalveluissa. Rakennuttamis- ja ympäristöyksiköissä ei hankintaorganisaatiolla nähdä roolia olevan tai se nähdään hyvin vähäisenä.

Toimialojen teknisten asiantuntijoiden ilman hankintahenkilöstöä suorittamat kilpailutukset, nähdään muun muassa asiantuntijaresurssien väärinkäyttönä, kasvattavan prosessikustannuksia sekä aiheuttavan myös epävarmuutta kilpailutusten lainmukaisuudesta. Nykyisessä mallissa ongelmana pidetään myös sitä, että hankintahenkilöstöä ei pidetä riittävällä tavalla mukana tulevia hankintoja koskevissa palaverissa, ja tieto kilpailutustarpeista tulee hankintahenkilöstölle useissa tapauksissa niin myöhään, että hankinnan huolellinen ja lainmukainen kilpailuttaminen vaikeutuu tai käy mahdottomaksi.

Tulevassa toimintamallissa hankintaorganisaation toivotaan palvelevan kaikkia toimialoja ja hankintaorganisaation tuen painottuvan erityisesti Rakennuslaitoksen strategisesti tärkeille toimialoille ja strategisesti tärkeisiin kilpailutuksiin. Hankintaorganisaation toivotaan hoitavan hankintoja toimialojen tarpeiden pohjalta ja niiden kanssa tiiviissä yhteistyössä siten, että hankintaorganisaation hankinta-asiantuntijat vastaavat hankintojen kaupallisesta osuudesta, toimialojen tekniset asiantuntijat määrittelevät tekniset vaatimukset ja turvallisuusasiantuntijat vastaavat hankintojen turvallisuuteen liittyvistä vaatimuksista.

Tulevaan malliin ehdotettiin muun muassa hankinta-asiantuntijoista koostuvia erikoistuneita tiimejä, joista jotkut keskittyisivät erityisesti esimerkiksi urakkaluontoisiin hankintoihin, toiset palveluhankintoihin ja niin edelleen. Erikoistumalla ja ammattitaitoa kasvattamalla uskotaan myös osaltaan nostettavan hankintaorganisaation statusta siten, että tekninen henkilöstö toimii nykyistä halukkaammin yhteistyössä hankintahenkilöstön kanssa. Tehtävien jakoon hankintahenkilöstön ja teknisen henkilöstön välillä halutaan selkeyttä ja yhteistyötä hankintahenkilöstön ja teknisen henkilöstön välillä syvennettävän.

Hankintaorganisaation rooli subteessa puolustusvoimiin

Hankintaorganisaation roolissa puolustusvoimiin päin ei haastatteluista ilmennyt voimakasta kehittämistarvetta. Melko yleinen näkemys vaikuttaa olevan, että hankintaorganisaation yhteistyö puolustusvoimiin päin toimii pääsääntöisesti hyvin toimialojen sekä turvallisuushenkilöiden kautta ja tätä mallia pidetään hyvänä tulevaisuuttakin ajatellen. Seuraavia kehittämistarpeita ja huomioita haastatteluista nousi kuitenkin esille:

- Rakennuslaitos käyttää valmiutta ja turvallisuutta perusteena olemassaololleen ja myös hankintaorganisaation rooli lähtee toiminta-ajatukselta järjestää puolustushallinnolle laadukkaat ja tarkoituksenmukaiset kiinteistöpalvelut kaikissa oloissa. Asiakkuus tulisi ottaa paremmin haltuun myös hankintatoimessa ja hankintaorganisaationkin tulee sisäistää puolustusvoimien turvallisuusnormit. Myös hankintaorganisaation tulee tiedostaa se, miksi puolustusvoimilla on olemassa kiinteistöhoito-organisaatio (Rakennuslaitos), kun millään muulla valtion toimijalla ei sitä ole.
- Ennen isoja kilpailutuksia tulisi olla yhteydessä puolustusvoimiin Rakennuslaitoksen turvallisuusasiantuntijan kautta puolustusvoimien toiveiden mukaisesti. Puolustusvoimien näkemyksiä toivotaan huomioitavan nykyistä paremmin määriteltäessä hankintojen turvallisuusvaatimuksia ja tehtäessä ratkaisuja esimerkiksi siitä, voidaanko hankinta kilpailuttaa julkisen hankintalain mukaisesti, onko syytä käyttää putu-lakia vai onko hankinta salassa pidettävä. Myös hankintoja koskevien varautumisnäkökohden määrittelyssä toivotaan huomioitavan puolustusvoimien näkökanta nykyistä paremmin.
- Rakennuslaitoksen hankintaorganisaation ja puolustusvoimien hankintaorganisaatioiden välille toivotaan yhteistyökuviota ja keskustelua muun muassa siitä, minkä tyyppisiä poikkeuksia hankintalaista voidaan käyttää ja minkälaisia erityisvaatimuksia hankintoihin kannattaa liittää ja lisätä. Yhteistyön mahdollisuuksia nähdään myös kumpaakin tahoja koskettavissa, esimerkiksi Hansel-sopimukseen liittyvissä hankinnoissa.
- Hankintaorganisaation ja toimialojen roolia toivotaan tarkennettavan myös roolissa suhteessa puolustusvoimiin, siten että toimialat toimivat selkeämmin myyjinä ja hankintaorganisaatio hankinnat suorittavana tahona.

- Paikallisen tason yhteistyötä Rakennuslaitoksen ja puolustusvoimien hankintaorganisaatioiden välillä pidetään mahdollisena lisäarvona kuten sitäkin, että puolustusvoimat voisivat myös jatkossa hyödyntää omissa pienissä hankinnoissaan Rakennuslaitoksen kilpailuttamia sopimuksia.

Hankintaorganisaation ohjaus ja esimiehet

Haastatteluiden perusteella mielipiteet jakautuvat selvästi siinä, tulisiko hankintaorganisaation esimiestaso säilyttää palveluyksiköissä vai ei. Mielipiteet vaikuttavat kuitenkin melko yhteneväiseltä sen suhteen, että hankintaorganisaation ohjauksen tulee olla keskitettyä, keskusyksiköstä päin tulevaa, ja sitä tulee huomattavasti kehittää ja voimistaa nykyisestä mallista.

Haastatteluista otettiin kantaa myös hankintaorganisaatioon mahdollisesti muodostettavista tiimeistä ja niiden esimiehistä ja ohjaamisesta.

Haastatteluista korostuivat seuraavat ajatukset ja näkökulmat:

- Johdon tulisi olla yhdessä paikassa (keskusyksikössä).
- Esimiehen tulisi olla toimialariippumaton ja suoraan johtajan alainen tai palveluyksikön johtaja.
- Hankintahenkilöstön tulisi olla palveluyksiköiden johtajien alaisina, ilman väliesimiehiä.
- Hallinnon kokonaisvaltainen keskittäminen voisi pidemmällä aikavälillä mahdollistaa sen, että koko hallinto, mukaan lukien hankintaorganisaatio, olisi keskusyksikön alaisuudessa ja olisi vain yksi esimies ryhmittäin.
- Jos aluehankkijat säilytettäisiin edelleen palveluyksikön johtajien alaisina, voisivat hankkijat puolestaan olla aluehankkijoiden alaisina, tai mikäli esimiestehtäviä ei lisätä, voisivat myös toimistopäälliköt toimia hankkijoiden esimiehinä.
- Rajat ylittävässä toiminnassa ei ehkä toimi se, että palveluyksikön johtajat ovat esimiehinä.
- Palveluyksiköiden johtajilla ei saisi olla määräysvaltaa hankkijoihin.

- Hankintatoimen johto voisi muodostua hallintopäälliköstä, hankintapäälliköstä ja tiimivastaavista. Tiimien esimiehet raportoisivat hankintapäällikölle miten tiimeillä menee. Hankintapäällikkö loisi pelisääntöjä ja mahdollistaisi toiminnan.
- Tiimeillä tulee olla kilpailuttamisen ja tilaustenhallinnan vetäjät. Vetäjän fyysisellä työskentelypaikalla ei ole merkitystä, joten myös alueelta voitaisiin siirtää henkilöstöä keskusyksikköön. Tiimien vetäjät voitaisiin saada tiimien sisältä.
- Hankkijoilla (ostotiimi) voisi olla esimies paikallisella tasolla ja kilpailuttajilla keskusyksikössä.
- Jos päästään keskitettyyn hankintatoimeen, voi toiminnallinen esimies olla keskusyksikössä. Eri tiimeillä voi olla toiminnalliset esimiehet, jotka jakavat tehtävät tiimeille.
- Hankintatoimen ohjauksen tulee olla keskitetysti yhdestä paikasta (keskusyksikkö)
- Hankintatoimella tulisi olla oma johtaja (hankintajohtaja tai hankintapäällikkö), joka pitää hankinnan puolta ja ohjaa sitä oikeaan suuntaan.
- Koko hankintatoimen ohjaus tulee keskusyksiköstä ja se on hallinnon prosessi hallintojohtajan ja hankintapäällikön kautta.
- Keskusyksikön tulee ohjeistaa ja valvoa, että ohjeistusta noudatetaan.
- Painopistettä tulisi siirtää siivoustoimialalta muille toimialoille.
- Hankintapuolen auditointeja tulisi jatkaa.
- Johtamisessa tulee voimistaa ohjaamista ja valvontaa ja ohjaamisen tulee olla jatkuvaa ja järkevää.
- Myös sopimusrekistereitä voisi käyttää valvontaa ja ohjaamiseen.
- Toimialajohtamisen kanavaa tulisi kehittää hankintatoimessakin. Sen puutteet aiheuttavat riskin esimerkiksi siitä, että hankkijat eivät kuuntele hankintapäällikköä. Oikea tapa ei ehkä ole järjestää hankintainta uudestaan, vaan kouluttaa uudelleen niitä johtajia, jotka ovat eri mieltä tästä.
- Hankintapuolen ohjausta ja henkilökohtaista kanssakäymisessä tulisi terävöittää. Hankintapäällikön johtaminen tulisi näkyä palveluyksiköissä nykyistä paremmin. Tiedon tulisi kulkea ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin.
- Tulisi pitää esimerkiksi kuukausittain lyncillä kokoontuvia toimialatiimipalavereita, joita vetäisi siihen nimetty asiantuntija.

- Hankintajuristien foorumeista peräisin oleva tieto tulisi muuttaa selkeämpään muotoon. Viestin alussa tulisi lukea, mitä asia meillä käytännössä tarkoittaa.
- Hankintatoimea johtavan henkilön tulisi tehdä toimialaohjausta myös henkilökohtaisen kanssakäymisen kautta.
- Hankintatoimen tehtäviin sopii se, että esimies on hallinnollinen esimies, joka huolehtii siitä, että työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa. Työn ohjaus puolestaan voi tulla keskusyksiköstä hankintapäälliköltä.
- Sähköpostiviestiminen ei ole riittävää. Myös tiimipalavereita tulee pitää.
- Keskusyksikön tulee ohjata suuret linjat, mutta lisäksi tulisi ottaa alueita paremmin mukaan, jotta ohjeissa osataan huomioida paremmin paikalliset tarpeet. Myös ohjeiden laatimisessa olisi hyvä olla tiimi.
- Paikalliset tarpeet tulisi huomioida myös rajat ylittävässä toiminnassa.
- Keskusyksiköstä tulisi saada käytännön ohjausta ja ohjeita turvallisuuspuolen asioista.
- Olisi tärkeää, että kaikki käyttäisivät viimeisimpiä asiakirjapohjia ja asiakirjamalleilla tulisi olla vastuuhenkilöt ja asiantuntijat. Mallipohjia olisi hyvä olla paikallisestikin hoidettaviin kilpailutuksiin.
- Kaikilla tulisi olla samat edut ja koulutusmahdollisuudet ja lomat tulisi sopia yhdessä.
- Hankintahenkilöiden tulisi tehdä vain hankintatehtäviä.
- Vaikka hankinta kuuluu osanaan hallintoon, eivät palveluyksiköiden hankintahenkilöt käytännössä ole juurikaan hallinnon kanssa tekemisissä. Eniten yhteistyötä tehdään teknisten henkilöiden kanssa.
- Olisi ratkaistava myös se, kuuluisiko hankinta ja sen kustannukset kokonaisuudessaan hallintoon.

Hankintojen suunnittelu ja seuranta

Hankintojen suunnittelussa ja seurannassa toivottiin parannusta erityisesti pitkän tähtäimen etukäteissuunnittelussa sekä seurantaa helpottavissa rekistereissä ja raporteissa. Kaikissa palveluyksiköissä ei resurssien kuitenkaan nähty riittävän suunnittelun ja seurannan tehostamiseen.

Hankintojen hyvällä etukäteissuunnittelulla olevia etuja nähtiin muun muassa siinä, että sen avulla sitoutetaan hankintahenkilöstö sekä tekninen henkilöstö kilpailutusaikatauluihin, pystytään suunnittelemaan resurssit järkevästi, helpotetaan budjetointia ja parannetaan muutenkin hankintojen taloudellista näkökulmaa.

Hankintojen suunnittelun avuksi toivottiin esimerkiksi Muuriin luotavia kilpailutuskalentereita, joista löytyisi ainakin kaikki etukäteen tiedossa olevat merkittävimmät kilpailutukset sekä keskusyksikön, että alueiden osalta. Näin myös hankintatoimea ohjaavan henkilön olisi mahdollista katsoa kokonaisuutta, estää tarvittaessa esimerkiksi sellaiset kilpailutukset, joista on tulossa Hansel-sopimus, sekä myös arvioida valtakunnallisten kilpailutusten tarvetta. Lisäksi kaikkien kilpailutuksia suorittavien olisi mahdollista suunnitella kilpailutuksia koskevia yhteistyökuvioita. Myös urakoiden kilpailutuksiin toivottiin suunnitelmallisuutta, mutta todettiin, että ainakaan kaikkien urakkakilpailutusten vieminen Muuriin ei ole järkevää niiden valtavan määrän ja lyhytkestoisuuden vuoksi.

Hankintojen seurannan ja suunnittelun avuksi ja erityisesti ostotoimintaa helpottamaan toivottiin Muuriin kaiken kattavaa sopimusrekisteriä, josta olisi helppo suodattaa esimerkiksi omassa palveluyksikössä käytössä olevat sopimukset. Hankintojen seurantaan liittyvien raporttien (esim. ympäristö) osalta toivottiin, että niistä huolehtiminen voisi olla nykyistä kokonaisvaltaisemmin ja keskitetympin keskusyksikön tehtävä.

Kilpailutusten keskittäminen

Kilpailutusten keskittämiseen liittyen haastatteluissa otettiin kantaa sekä siihen, mitä kilpailutuksia on mahdollista ja järkevää keskittää sekä myös siihen, miten keskittäminen voisi mahdollisesti vaikuttaa hankintahenkilöstön fyysiseen ja hallinnolliseen sijaintiin ja työtehtäviin.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kilpailutuksia on mahdollista keskittää nykyistä enemmän. Kilpailuttamisten keskittämiseen toivotaan kategoria-ajattelua. Helpoimpana pidetään tavarahankintojen, sekä joka paikassa samankaltaisina toistuvien palveluhankintojen kilpailutusten keskittämistä, ja vaikeimpana urakkatyyppisten hankintojen, joiden osalta pidetään erittäin tärkeänä paikallistuntemusta ja paikallisten erityistarpeiden huomioimista. Niiden huomioimista pidetään tärkeänä myös sellaisissa palveluhankinnoissa, joissa paikallisten

erityistarpeiden sekä myös alueella toimivien palveluntuottajien tilanteen tunteminen on tärkeää.

Tärkeäksi koetaan myös se, että paikalliset toimijat saadaan laajasti toimintaan mukaan. Tätä perusteltiin muun muassa valmiudellisilla näkökohdilla, paikallistuntemuksella, erityisolojen tuntemuksella sekä yhteistyöverkoston luomisella. Kaiken kaikkiaan paikallisuuden ja paikallisten tarpeiden huomioimista ja tätä kautta myös paikallisen hankintatoimen säilyttämistä pidetään tärkeänä.

Haastatteluista nousi esille huomio myös siitä, että suurin osan kilpailutuksista, myös paikalliset, on mahdollista keskittää, sillä paikallisuuden huomioimisen ei tarvitse vähetä esimerkiksi sillä, että kilpailutuksen hoitaa kyseessä olevaan hankintalajiin erikoistunut tiimi. Paikallisia tarpeita voidaan huomioida myös valtakunnallisessa kilpailutuksessa osatarjouksia sallimalla ja määrittelemällä vaatimuksia osa-aluekohtaisesti.

Tavoitteena pidetään myös sitä, että kaikki valtakunnalliset kilpailutukset olisivat selkeästi keskitetty. Keskittämisen nähdään sekä tuovan volyymietua sekä vähentävän suoraostoja. Suoraostojen välttämiseksi käytettävissä tulisi valtakunnallisten sopimusten lisäksi olla myös tarpeellinen määrä paikallisia sopimuksia. Painopistettä halutaan valtakunnallisissa kilpailutuksissa siirtää enemmän strategisesti tärkeisiin sopimuksiin. Esimerkiksi sammutuslaitosten ja varavoimakoneiden valtakunnallista kilpailuttamista pidettiin toivottavana.

Haastatteluissa todettiin myös, että kilpailutusten keskittämiseen olisi hyvä siirtyä asteittain, ja että paikalliset hankinnat eivät voi poistua kokonaan. Kilpailuttajat voisivat kilpailuttaa osin valtakunnallisia kilpailutuksia ja osin omia, paikallisia kilpailutuksia. Esille nousi myös huomio siitä, että pienissä hankinnoissa voisi nykyistä paremmin hyödyntää myös muiden palveluksiköiden kilpailuttamia sopimuksia, mikäli tällainen mahdollisuus lisättäisiin myös sopimusehtoihin.

Keskittämisen mahdollisuuksia perusteltiin myös tekemällä vertailua puolustusvoimiin, jossa kilpailuttaminen on keskitetty logistiikkalaitokselle, siltä osin kun se ylittää kansallisen ja EU-kynnysarvon.

Mielipiteet jakautuivat sen suhteen, tulisiko palveluyksiköissä edelleen säilyttää palveluyksikkökohtaiset kilpailuttajat vai ei, mutta lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että jossain määrin kilpailutusten hoitamista voidaan nykyisestään keskittää ja monet kannattivat myös sitä, että kilpailuttamiseen ja tilaamiseen liittyvät tehtävät voisi keskittää eri ihmisille. Tämän uskottiin tehostavan molempia prosesseja.

Palveluyksikkökohtaisten kilpailuttajien säilyttämistä perusteltiin muun muassa paikallistuntemuksen säilyttämisellä ja paikallisten erityistarpeiden huomioimisella. Myös valtakunnallisten kilpailutusten osalta todettiin, että paikallisen asiantuntemuksen turvaamiseksi niiden kilpailutustyöryhmiin tulisi saada edustaja joka palveluyksiköstä, ja erityisesti tulisi kuunnella niiden palveluyksikköjen edustajia, joissa tehdään kilpailutuksen kohteena olevaa hankintaa paljon.

Toisaalta todettiin, että oleellista ei niinkään ole se, missä henkilöt fyysisesti istuvat, vaan tarkoituksenmukaisempaa voisi olla erityyppisiin hankintoihin erikoistuneiden tiimien perustaminen. Tätä perusteltiin muun muassa erikoistumisen aikaansaamalla osaamisen kehittymisellä sekä sillä, että hankintatointa ollaan yleisestikin kehittämässä keskitettyyn erikoistuneeseen suuntaan. Tällä tavoin asioiden uskottiin pysyvän myös paremmin samassa formaatissa. Sähköinen kilpailutusjärjestelmän käyttöönottamista pidettiin hyvänä apuvälineenä hankintojen keskittämiseksi. Myös sijaisuuksien hoitumisen kannalta keskitettyä mallia pidettiin hyvänä, sillä tiettyyn kilpailutuslajiin keskittyneen tiimin sisältä on löydettävissä myös ammattitaitoiset sijaiset. Keskitettyyn malliin liittyvänä uhkana nähtiin kuitenkin paikallistuntemuksen heikkeneminen sekä yleisosaamisen heikkeneminen, mikäli erikoistuminen vie liikaa aikaa. Esille nousi myös ajatus välimallista, jossa samat henkilöt hoitaisivat sekä palveluyksikköidensä omia sekä tietyn tuoteryhmän valtakunnallisia kilpailutuksia ja siirtoa keskitettyyn kilpailuttamiseen tehtäisiin asteittain tuoteryhmä kerrallaan.

Tiimejä ehdotettiin perustettavaksi tuoteryhmävastaavaperiaatteella sekä myös läheisyysperiaatteella esimerkiksi logistiikkarykmenttijaon perusteella. Tiimityötä ehdotettiin kehitettäväksi myös Hanselin kilpailutuksiin liittyen ja yhteistyötä kehitettävän myös hankintasuunnittelijan ja palveluyksikköiden hankinta-asiantuntijoiden välillä ja pohdittiin sitä, voisiko hankkijoista muodostettu ostotiimi tai paikallisen hankkijat hoitaa pienet, paikalliset hankinnat.

Myös sähköiseen kilpailutusjärjestelmään vietävien ja muiden kilpailutuksissa hyödynnettävien asiakirjamallien tekemiseen kaivattiin tiimityötä. Tiimien tekemiä malliasiakirjoja kaivattiin myös erityyppisten hankintojen vertailukriteerien ja vähimmäisvaatimusten määrittelyssä.

Esille nousi myös huomio siitä, että tehtävien määrittelyssä tulisi huomioida palveluyksikköjen todelliset käytettävissä olevat resurssit ja tehtävien määrittelyssä tulisi huomioida myös ihmisten erilaisuus ja erilaiset koulutustaustat.

Tilaustenhallinta

Tilauspuolella nähdään paljon mahdollisuuksia keskittämiseen ja Tilhaa pidetään hyvänä esimerkkinä tehtävistä, joita voidaan hoitaa yli palveluyksikkörajojen. Myös ostajista (hankkijoista tai muista siihen soveltuvista henkilöistä) ehdotettiin muodostettavan tiimi tai tiimejä. Näitä tiimejä ehdotettiin muodostettavan joko tuoteryhmäperiaatteella tai läheisyysperiaatteella esimerkiksi logistiikkarykmenttijaon mukaisesti. Tärkeänä tavoitteena pidetään myös sitä, että kaikki tilaukset koko Rakennuslaitoksessa ja kaikissa sen yksiköissä tehtäisiin Tilhaan.

Mielipiteet näyttävät eroavan siinä, onko hankintaehdotuksen tekeminenkin parempi keskittää ostajalle, vai alkaako ostajan rooli vasta hankintaehdotuksen tarkastamisesta. Ensimmäisen vaihtoehdon, eli hankintaehdotuksen tekemisenkin keskittämistä ostajalle, paremmuutta perusteltiin haastatteluissa esimerkiksi sillä, että työhön syntyvän rutiinin ja siitä syntyvän ammattitaidon kautta työ käy nopeammin ja virheitä tapahtuu vähemmän. Keskitetty hankintaehdotuksen tekijä tuntee myös paremmin sopimukset ja kunkin toimittajan tilausmallit. Vähentämällä hankintaehdotusten tekijöiden määrää, myös toimittajien määrän uskotaan vähenevän. Keskitetyn hankintaehdotuksen tekijän avulla uskotaan säästettävän myös prosessikustannuksia, sillä tilausprosessi voisi käytännössä olla kaksiportainen, mikäli tilaus lähtisi hyväksyjältä automaattisesti toimittajalle. Eniten prosessikustannuksia arvioidaan syntyvän juuri hankintaehdotuksen tekemisessä.

Toisen vaihtoehdon, eli ostajan roolin alkamisesta vasta hankintaehdotuksen tarkastamisesta, etuja nähtiin siinä, että tekninen henkilö (esim. sähkötekniikko) tuntee parhaiten tuotteen tai palvelun jota tarvitsee, ja osaa parhaiten varmistaa sen, että tilattava tuote tai palvelu on juuri

sitä mitä on haluttu. Vaihtoehtoa perusteltiin myös sillä, että tieto tilaustarpeesta sekä sen projektista ja toiminnosta, on joka tapauksessa ilmoitettava jollakin menetelmällä ostajalle, joten nämä tiedot voisi saman tien kirjata Tilhaan. Parannusta tähän arveltiin saavutettavan entisestään, mikäli mahdollistuisi se, että toimittajaa ei tarvitse Tilhassa määritellä vielä hankintaehdotusvaiheessa.

Kahden edellisen vaihtoehdon lisäksi esitettiin välimallia, jossa hankintaehdotuksen tekeminen keskitettäisiin vain tiettyjen tuoteryhmien, kuten esimerkiksi ajoneuvohankintojen osalta. Lisäksi esitettiin sitä, että tavara- ja palveluhankinnoissa tilausprosessi voisi olla erilainen, sillä palveluhankintojen tilaaminen vaatii asiantuntemusta enemmän, kuin tavaroiden tilaaminen tuoteluettelosta.

Riippumatta siitä, alkaako ostajan työ hankintaehdotuksen tekemisestä, vai vasta sen tarkistamisesta, pidetään tärkeänä sitä, että ostaja on ostotoiminnassa ammattilainen ja tuntee kaikkien hoitamiensa palveluyksiköiden sopimukset ja niihin liittyvät toimitusehdot. Lisäksi ostajalla tulisi olla niin hyvä taloushallinnon osaaminen, että hän voi tarkistaa myös hankintaehdotusten tiliöinnin, eikä erillistä tiliöinnin tarkastajaa tarvita. Esille nousi myös se, että ostajan tulisi huolehtia myös tarvittavien tilaajavastuulain mukaisten selvitysten pyytäminen niissä tapauksissa, joissa palvelun tai urakan arvo ylittää tilaajavastuulain mukaisen rajan ja kyseessä on yksittäishankinta, jonka taustalla ei ole sopimusta. Lisäksi ostajille ehdotettiin myös toimitusviivästyksiin liittyvään reklamoimiseen ja sopimusrekisterien hallintaan liittyviä tehtäviä. Pääsääntöisesti tilausprosessia toivotaan siis enimmilläänkin kolmiportaiseksi tilauksen lähtiessä hyväksyjältä automaattisesti toimittajalle ja tätä kautta vähennettävän prosessikustannuksia.

Tilhassa tehtävän vastaanoton tekijäksi ehdotettiin keskitettyä vastaanottajaa tai sitä henkilöä, joka tavaran käytännössäkin ottaa vastaan tai hyväksyy palvelun tai urakan suoritetuksi. Näistä jälkimmäinen vaihtoehto vaikuttaisi olevan kannatettavampi käytännön toimivuuden kannalta. Ostajan rooli voisi kuitenkin olla valvoa vastaanottojen tekemistä ja huolehtia siitä, että ne tulevat tehtyä ajallaan. Vastaanottoja kehittämällä arvioidaan saavutettavan myös kustannussäästöjä, sillä suurin tilauksen ja laskun automaattisen täsmäytymättömyyden syy on se, että vastaanottoa ei tehdä ajallaan. Esille nousi myös ajatus siitä, että pidemmällä aikavälillä

nykyisistä ostolaskujen käsittelijöistäkin voisi siirtää resursseja ostotoimintaan, mikäli niitä paremman täsmäytymisen myötä vapautuisi ostolaskujen käsittelystä.

Tilhan käytettävyyttä ja laskujen täsmäytymistä uskotaan parannettavan myös sillä, että tuoteluetteloita luotaisiin Tilhaan mahdollisimman paljon ja pyrittäisiin kehittämään Rakennuslaitoksen käyttöönottamaa Catman Manager – tuoteluetteloiden hallintasovellusta. Tuoteluetteloiden luomiseen kuluva ajasta huolimatta niiden avulla arvellaan saavutettavan säästöjä prosessikustannuksissa tilaamisen nopeutumisen, tiliöinnin oikeellisuuden ja laskujen täsmäytymisen kautta. Myös tuoteluetteloiden luomiseen liittyviä tehtäviä voitaisiin määritellä ostotiimin tehtäväksi. Säästöjä prosessikustannuksiin uskotaan saavutettavan myös kehittämällä sopimuskohdistuksen ja tiliointikoodien käyttöä. Hankintajärjestelmäasiantuntijoiden roolin uskotaan kasvavan Tilhan käytön kehittämisen myötä.

Tilhan toimivuuteen otettiin kantaa myös hankeseurannan näkökulmasta ja todettiin, että sen kannalta olisi välttämätöntä saada tieto tehdystä tilauksesta siirtymään sähköisesti faktaan varauksena hankkeelle tai Kiraveen, mikäli käytetään hanketietojärjestelmää.

Osaamisen kehittäminen

Vaikka Rakennuslaitoksen hankintahenkilöstön ammattitaito arvioidaankin keskimäärin hyväksi, myös osaamisen kehittämisen tarve arvioidaan suureksi ja osaamisen tason todetaan vaihtelevan suuresti hankintaorganisaation sisällä. Erityisinä ajankohtaisina syinä osaamisen kehittämisen tarpeeseen nähdään Rakennuslaitoksessa tapahtuneessa organisaatiomuutoksessa sekä tulossa olevassa hankintalain kokonaisuudistuksessa. Osaamisen kehittämisen nähdään olevan edellytyksenä myös Rakennuslaitoksen hankintatoimen kokonaisvaltaiselle kehittämiselle.

Haastatteluiden mukaan osaamisen kehittämisen tarvetta on erityisesti:

- Tiimijattelussa ja tiimityöskentelyssä (Tulevaa tiimityöskentelyä ajatellen),
- uuden hankintalain osaamisessa,
- tulossa olevan sähköisen kilpailutusjärjestelmän ja uuden tilaustenhallintajärjestelmään käyttöön liittyvässä osaamisessa,

- prosessien ja työtehtävien hallinnassa erityisesti työtehtävien muuttuessa,
- sopimusjuridiikan osaamisessa,
- turvallisuuteen ja valmiuteen liittyvässä osaamisessa ja
- hankintatoimessa tarvittavassa taloushallinnon osaamisessa (tiliöinnin tarkastaminen),
- ostajien sopimuksiin liittyvässä osaamisessa.

Keinoina osaamisen kehittämiseksi, osaamisen erojen vähentämiseksi ja hankintaorganisaation käytössä olevan osaamisen lisäämiseksi ehdotettiin:

- Hankintatoimen järjestäytymistä siten, että osaamista kehitetään samalla tavalla joka paikassa ja esimerkiksi koulutukseen pääseminen turvataan kaikissa palveluyksiköissä,
- ulkopuolista koulutusta (HAUS), myös videokoulutuksena,
- Rakennuslaitoksen sisäistä koulutusta esimerkiksi hankintapäällikön pitämänä,
- hankintapäivien kehittämistä ja niiden suunnittelua tiimissä,
- erilaisten hankintatoimeen liittyvien seminaarien seuraamista esimerkiksi lyncin välityksellä,
- riittävää, koulutuksiin suunnattua määrärahaa,
- koulutustarpeiden aktiivista esilletuomista, esim. kehityskeskusteluissa,
- yhteisten malliasiakirjojen sekä esimerkiksi hankintatyypeittäin laadittavien yhteneväisten tarjoajaa koskevien vähimmäisvaatimusten ja tarjousten vertailumallien sekä hankintojen ympäristöasioiden huomioimiseen liittyvien mallien luomista,
- osaamisen säilyminen huomioimista henkilövaihdosten yhteydessä, esimerkiksi ajoittamalla rekrytoinnit oikein ja huomioimalla rekrytoinneissa myös se, millaista osaamista hankintaorganisaatiossa eniten tarvitaan,
- omaa hankintalakimiestä, joka pystyisi kouluttamaan, antamaan tukea alueille ja esimerkiksi suunnittelemaan rakennuttamisyksikön valtakunnallisia kilpailutuksia,
- ulkoistettua palvelunhankintaa hankintalakimiespalveluista,
- ilmaiseksi käytettävissä olevien hankintalakimiespalveluiden tehokkaampaa hyödyntämistä,
- tiettyihin hankintalajeihin erikoistumista,

- palveluyksikkörajat ylittävän yhteistyön lisäämistä ja osaamisen tehokkaampaa hyödyntämistä yli palveluyksikkörajojen,
- hankintahenkilöstön kesken pidettävien lync-palavereiden lisäämistä,
- muiden palveluyksiköiden toimintatapoihin tutustumista,
- toisiin hankintaorganisaatioihin ja niiden toimintamalleihin tutustumista,

Toimittajahallinta (sopimusseuranta, kehittäminen, yhteistyö)

Haastatteluista nousi selvästi esille, että toimittajahallintaan kaivataan säännöllisyyttä ja yhtenäistä toimintatapaa ja sen tueksi toivotaan selviä ohjeita ja menetelmiä, joilla esimerkiksi laadunseuranta pystytään toteuttamaan. Esille nousi muun muassa seuraavanlaisia huomioita:

Toimialojen tulisi toteuttaa ja jalkauttaa sopimuksia nykyistä tehokkaammin ja myös toimia sopimuksen hengen mukaisesti. Laadunseurantaan tulisi kehittää kevyehkö järjestelmä, jotta esimerkiksi palkkio-sanktio menetelmän käyttäminen onnistuisi. Sopimuksen sisältö pitäisi tuntea hyvin myös siitä syystä, että voidaan hoitaa reklamaatiot ja sanktiot.

Puitesopimuskumppanien kanssa pidettäviä palavereja tulisi saada säännöllisemmäksi ja sopimusseurantaan tulisi saada yhtenäinen tapa, niiden sisältöön tulisi kiinnittää huomiota ja luoda mallit esimerkiksi kokousten esityslistoista. Turvallisuusasiat tulee muistaa ja pitää sopimusseurannassa omana teemanaan. Sopimusseurannan tueksi olisi saatava myös nykyistä parempia raportteja (Tilha, FaktaWeb).

Toimittajille voisi järjestää tietoisukuja sekä tehdä yhteistyötä yrittäjäjärjestöjen kanssa.

6.3 Kehittämisehdotukset

Seuraavissa Rakennuslaitoksen hankintatoimea koskevissa kehittämisehdotuksissa on hyödynnetty kappaleessa kolme käsiteltyjä valtion hankintatoimea koskevia kehittämisehdotuksia ja tavoitteita sekä edellä käsitellyissä kysely- ja haastatteluaineistossa olevia näkemyksiä. Osa kysely- ja haastatteluaineistosta olevista kehittämisehdotuksista on hyödynnetty sellaisinaan,

osa soveltaen ja useita näkökulmia yhdistellen. Myös tutkijan omat, aluehankkijan työssä sekä opinnäytetyöprosessin aikana syntyneet näkemykset, ovat vaikuttaneet kehittämisehdotuksiin.

Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa tutkimuskysymyksiksi asetettiin: ”Kuinka hankintatoimen eri tehtävät tulee organisoida Rakennuslaitoksessa?” ja ”Miltä osin Rakennuslaitoksen hankintahenkilöstön osaaminen vaatii kehittämistä?”

Kysely- ja haastatteluaineiston ja muun opinnäytetyöprosessin aikana tehdyn selvitystyön perusteella on tutkijan mielestä perusteltua lisätä kolmanneksi tutkimuskysymykseksi: ”**Milainen asema hankintatoimella tulisi olla Rakennuslaitoksessa?**”

Seuraavia kehittämisehdotuksia käsitellään siis noiden kolmen tutkimuskysymyksen kautta ja kehittämisehdotukset on jaettu hankintatoimen asemaa, hankintatoimen organisaatiota sekä sen ohjausta ja esimiehiä sekä osaamisen kehittämistä koskeviin ehdotuksiin.

6.3.1 Hankintatoimen asema

Tässä opinnäytetyössä ja näissä kehittämisehdotuksissa hankintatoimen asemalla tarkoitetaan hankintatoimen asemaa Rakennuslaitoksen toimintamallissa ja organisaatiossa sekä hankintatoimen statusta.

Tällä hetkellä hallintoyksikköön kuuluva hankintatoimi (hankintapalvelut) on sijoitettu Rakennuslaitoksen toimintamallissa liiketoiminnan tukipalveluksi, eikä toimintamallissa ole kuvattu hankintojen johtamista. Tämän viestii tutkijan näkemyksen mukaisesti siitä, hankintapalvelut nähdään kaikkia toimialoja palvelevana, mutta passiivisena tukipalveluna, jolla ei itsessään ole strategista merkittävyyttä.

Valtion hankintatoimen tilasta vuonna 2013 tehdyn selvityksen perusteella **valtion hankintojen ohjausta tulisi vahvistaa kaikilla hallinnon tasoilla.** (Kontuniemi 2013, 1, 43)

Rakennuslaitoksen strateginen muutossuunta on kehittyä kiinteistöpalvelujen tuottajasta niiden **hankinta-** ja asiantuntijaorganisaatioksi. Rakennuslaitoksen **toiminnan kivijalat ovat**

henkilöstön vahva hankintaosaaminen ja tuotannon ammattitaito sekä selkeästi tuotetut ja hinnoitellut palvelut. (Puolustushallinnon rakennuslaitos a. 2.10.2014)

Hankintatoimi kytkeytyy myös erittäin merkittävällä tavalla Rakennuslaitoksen kaikkiin ydinpalveluihin, sillä **Rakennuslaitoksen liikevaihdosta valtaosa** (vuonna 2014 77 % kokonaiskustannuksista) **on ulkoapäin ostettavaa, kilpailutettavaa hankintaa** (Puolustushallinnon rakennuslaitos b, 23). Asiakkaille myytävä ydinpalvelu ja sen laatu perustuvat siis pääosin vapailta markkinoilta ostettavaan, kilpailutettavaan hankintaan.

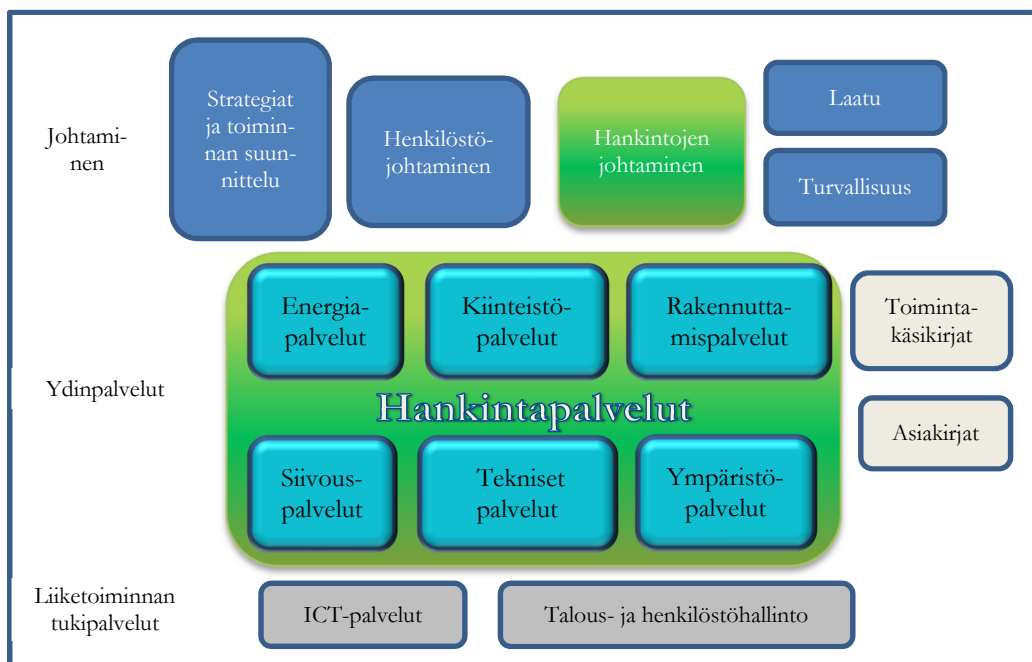
Haastatteluista korostui näkemys siitä, että hankintaorganisaation asemaa ja statusta tulisi nostaa. Tätä perusteltiin muun muassa **Rakennuslaitoksen tavoitteella kehittyä hankinta- ja asiantuntijaorganisaatioksi** ja sillä, että **ulkoistettujen palvelujen hankinnan tehokkuus on avainasemassa kustannustehokkuuden ja palvelun laadun kehittämisesä.**

Haastatteluissa ehdotettiin hankintatoimen muuttamista omaksi toimialakseen tai omaksi hallinnon sisäiseksi toimialakseen. Haastatteluista nousi myös huomio siitä, että hankintoja johtavan henkilön (hankintapäällikön) tulisi kuulua Rakennuslaitoksen johtoryhmään. Tämän arvioitiin kohottavan hankintatoimen asemaa sekä lisäksi parantavan tiedonkulkua. Haastatteluista nousi esille myös tahtotila siitä, että hankintaorganisaation tulisi palvella tehokkaasti kaikkia toimialoja.

Edellä mainitut seikat puoltavat tutkijan näkemyksen mukaisesti selvästi hankintatoimen aseman kohottamista. Kun lisäksi huomioidaan julkisten hankintojen merkitys laajemmasta näkökulmasta ja niiden vaikutusmahdollisuudet vapailta markkinoilla toimivien yritysten toimintaan (esimerkiksi kestävään kehitykseen, harmaan talouden torjuntaan, sosiaalisten näkökohtien huomioimiseen), löydetään hankintatoimen aseman kohottamiselle runsaasti lisäperusteita.

Kuviossa 6 on esitetty ehdotus siitä, kuinka hankintatoimi (hankintapalvelut ja hankintojen johtaminen) voisi sijoittua Rakennuslaitoksen toimintamallissa. Hankintapalvelut on asetettu kaikkien ydinpalveluiden taustalle. Tällä halutaan kuvata sekä sitä, että hankintapalvelut sisältyvät kaikkiin asiakkaalle myytäviin ydinpalveluihin, että osaltaan hankintatoimen ja muiden toimialojen välisen tiiviin yhteistyön tärkeyttä. Hankintatoimen johtaminen on sijoitettu sa-

maan tasoon henkilöstöjohtamisen kanssa. Tällä halutaan korostaa hankintojen johtamisen tärkeyttä sekä ilmentää myös sitä, että Rakennuslaitos tuottaa ydinpalveluitaan sekä omana työnä, että hankintojen (kilpailutettavien palveluntuottajien ja urakoitsijoiden) avulla.



KUVIO 6: Ehdotus hankintatoimen sijoittamisesta Rakennuslaitoksen toimintamalliin Malli on muokattu Rakennuslaitoksen toimintamallista 2015 (Puolustushallinnon rakennuslaitos d, 10.2.2015)

6.3.2 Hankintaorganisaatio sekä sen ohjaus ja esimiehet

Seuraavat vaihtoehtoiset ehdotukset Rakennuslaitoksen tulevasta hankintaorganisaatiosta perustuvat pääosin kysely- ja haastatteluaineistoista nousseisiin näkemyksiin ja kehittämisehdotuksiin. Ehdotukset pohjautuvat myös ajatukseen hankintatoimeen muodostettavista ostaja- ja kilpailutustiimeistä, jotka olivat esillä jo siinä vaiheessa, kun Rakennuslaitoksen uusi 1.1.2015 voimaan tullut organisaatio- ja toimintamalli jalkautettiin vuoden 2014 lopulla. Seuraavissa ehdotuksissa on vaihtoehtoisia malleja tiimien ohjaukselle ja esimiehille, tiimien muodostamiselle ja tehtäville.

Ajatuksena ehdotuksissa on, että hankintaorganisaatio koostuu hallintojohtajasta, hankintapäälliköstä, hankintasuunnittelijasta, hankintajärjestelmäasiantuntijoista, tiimiesimiehistä, ostajista ja hankinta-asiantuntijoista. Lisäksi joissakin vaihtoehtoissa hallinnollisina esimiehinä toimivat myös palveluyksikköjen johtajat ja toimistopäälliköt. Näissä vaihtoehtoissa on kuitenkin huomioitava, että esimerkiksi kehityskeskustelut olisi syytä käydä toiminnallisten esimiesten kanssa.

Ohjaus ja esimiehet

Vaihtoehto A: Hankintahenkilöstön työn ohjaus on keskitetty hankintapäällikölle ja tiimiesimiehille ja hallinnollisena esimiehenä toimii hallintojohtaja koko hankintaorganisaation osalta. Hankintahenkilöstön resursseja hyödynnetään valtakunnallisesti koko Rakennuslaitoksessa.

Vaihtoehto B: Hankintahenkilöstön työn ohjaus on keskitetty hankintapäällikölle ja tiimiesimiehille ja hallinnollisina esimiehinä toimivat hallintojohtaja, palveluyksiköiden johtajat (ja toimistopäälliköt). Hankintahenkilöstön resursseja hyödynnetään valtakunnallisesti koko Rakennuslaitoksessa.

Vaihtoehdon A hyvänä puolena voidaan pitää hankintaorganisaation erityisen tehokasta ja keskitettyä ohjattavuutta, mutta uhkana voi olla paikallisten tarpeiden huonompi huomioiminen ja paikallistuntemuksen väheneminen.

Vaihtoehdon B hyvänä puolena voidaan pitää hankintaorganisaation nykyistä parempaa ohjattavuutta, mutta myös paikallisten erityistarpeiden huomioimista. Uhkana voi kuitenkin olla ristiriidat keskusyksiköstä tulevan ohjauksen ja hankintahenkilöstön lähiesimiesten tahtotilan välillä.

Hankintaorganisaatioon muodostettavat tiimit

Alla esitetään kaksi vaihtoehtoista mallia muodostettavista tiimeistä. Kumpaankin malliin kuuluvat samanlaisena hankintajärjestelmäasiantuntijat sekä ohjaustiimi. Vaihtoehdot koskevat osto- ja kilpailutustiimien muodostamista.

Hankintajärjestelmäasiantuntijat

Tiimin jäsenten tehtävänimike on hankintajärjestelmäasiantuntija. Tiimi koostuu tilaustenhallintaan erikoistuneesta järjestelmäasiantuntijasta, sähköiseen kilpailutusjärjestelmään (Clou-dia) erikoistuneesta järjestelmäasiantuntijasta sekä henkilöstä, joka hallitsee kaikki hankintajärjestelmät siinä määrin, että voi toimia heidän sijaisenaan. Tiimin jäsenet toimivat myös osana osto- ja kilpailutustiimejä. Tiimin jäsenten tehtäviä ovat muun muassa tilaustenhallinnan ja sähköisen kilpailutusjärjestelmän ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvät tehtävät, osto- ja kilpailutustiimien teknisenä tukena toimiminen ja yhteistyö järjestelmätoimittajien kanssa.

Ohjaustiimi

Ohjaustiimi koostuu hallintojohtajasta, hankintapäälliköstä, hankintasuunnittelijasta ja tiimiesimiehistä. Ohjaustiimin jäsenten tehtäviin kuuluu hankintaorganisaation ohjaus ja kehittäminen.

Osto- ja kilpailutustiimit

Ostotiimi perustetaan pääosin nykyisistä hankkijoista ja tiimin jäsenten tehtävänimike on **ostaja**. Kilpailutustiimi (t) perustetaan pääosin nykyisistä aluehankkijoista ja tiimin jäsenten tehtävänimike on **hankinta-asiantuntija**. Tiimiesimiehinä toimii yksi tiimin jäsenistä ja hänen nimikkeensä voi olla toinen. Tiimin jäsenet toimivat toistensa sijaisina.

Osa tiimien jäsenistä voi toimia jäsenenä useammassa tiimissä. Esimerkiksi hankintajärjestelmäasiantuntijat toimivat jäseninä myös osto- ja kilpailutustiimeissä ja tiimiesimiehet toimivat osto- ja kilpailutustiimien lisäksi myös ohjaustiimissä.

Vaihtoehto A:

Ostotiimi: Tilaaminen ja kynnysarvon alittavat kilpailutukset

Kilpailutustiimi: Kynnysarvon ylittävät kilpailutukset

Vaihtoehto B:

Ostotiimi: Tilaaminen

Kilpailutustiimi 1: Kynnysarvon ylittävät hankinnat

Kilpailutustiimi 2: Kynnysarvon alittavat hankinnat

Tässä vaihtoehdossa ostotiimiin kuuluvien hallinnollisina esimiehinä voivat toimia toimistopäälliköt.

Tiimien tehtävät

Seuraavat tiimeille ehdotetut tehtävät ovat esimerkinomaisia ja suuntaa antavia ja niitä tulee tarkentaa esimerkiksi hankintahenkilöstön nykyisten tehtävänkuvausten avulla.

Ostotiimi

Tiimin vastuualueeseen kuuluu tilausten ja toimitusten kokonaisvaltainen hallinta koko Rakennuslaitoksessa. Vastuualueita jaetaan tiimin sisällä esimerkiksi läheisyysperiaatteen mukaisesti.

Tiimin jäsenten tehtäviä ovat muun muassa:

- Hankintaehdotusten asiallinen tarkastus (oikea toimittaja, oikea sopimus),
- hankintaehdotusten tiliöinnin tarkastus,
- tilaajavastuulain mukaisen selvitysten tarkastaminen tarvittaessa (tilauskohtaisesti),
- tilausten lähettäminen toimittajille (mikäli eivät lähde automaattisesti hyväksyjältä),
- Tilhan vastaanottojen koordinointi ja tarvittaessa vastaanottojen tekeminen,
- toimitusten oikeellisuuden valvonta yhteistyössä hankintaehdotuksen tekijöiden kanssa,
- toimituksiin liittyvä reklamoiminen yhteistyössä hankintaehdotuksen tekijöiden kanssa.
- Tiimiesimiehen tehtäviä ovat edellisten lisäksi:
 - Ostojen kokonaisvaltaisen oikeellisuuden valvonta,
 - ostoraporttien seuraaminen ja suoramankintarajojen ylitymisestä seuraavien kilpailutustarpeiden kartoittaminen ja ilmoittaminen kilpailutustiimille,

- sijaisuusjärjestelyistä huolehtiminen ja tiimin jäsenten loma-ajankohdista sopiminen,
- sopimusrekisterien ylläpito,
- tiimipalavereiden vetovastuu,
- raportointi hankintapäällikölle päin.

Kilpailutustiimi (t)

Tiimiin/tiimeihin kuuluville hankinta-asiantuntijoille jaetaan erikoistumisalueita, joita koskevista kilpailutuksista he vastaavat koko Rakennuslaitoksen osalta tai joita koskevissa asioissa he ovat tiimin muiden jäsenten tukena. Hankinta-asiantuntijat syventävät osaamistaan näillä erikoistumisalueilla koulutuksen, alan omaehtoisen seuraamisen ja keskitetystä työtavasta syntyvän kokemuksen kautta. Erikoistumisalueita voivat olla esimerkiksi palveluhankinnat, urakkahankinnat, tavarahankinnat, kestävä kehityksen huomioiminen hankinnoissa, sosiaalisten näkökohtien huomioiminen hankinnoissa, putu-lain mukaiset hankinnat, salassa pidettävät hankinnat ja Hansel-yhteistyö. Hankinta-asiantuntijat toimivat myös oman (tai vastuualueelle jaettavien) palveluyksikköjen paikallisasiantuntijana kilpailutuksissa yhteistyössä paikallisten teknisten asiantuntijoiden kanssa ja huolehtivat siitä, että paikalliset erityistarpeet tulevat huomioituksi kilpailutuksissa.

Tiimin jäsenten tehtäviin kuuluvat muun muassa:

- Kansallisen ja EU-kynnysarvon ylittävien julkisen hankintalain sekä julkisen puolustus- ja turvallisuushankintalain mukaisten kilpailutusten suunnittelu ja toteutus (sähköisen kilpailutusjärjestelmän avulla), yhteistyössä teknisten asiantuntijoiden ja paikallisen hankinta-asiantuntijan/alaan erikoistuneen hankinta-asiantuntijan kanssa,
- salassa pidettävien hankintojen kaupallisena asiantuntijana toimiminen,
- tilaajavastuulain mukaisten asioiden tarkistaminen sopimustoimittajien osalta ennen sopimuksen allekirjoittamista ja sopimuskaudella,
- oman erikoistumisalansa malliasiakirjojen luominen (kilpailutusjärjestelmään) ja niiden ajan tasalla pitäminen,

- oman (vastuualueellaan olevan) palveluyksikön hankintojen vuosisuunnitelman laatiminen
- Tiimiesimiehen tehtäviä ovat edellisten lisäksi:
 - hankintojen valtakunnallisen vuosisuunnitelman laatiminen yhteistyössä hankintapäällikön, hankintasuunnittelijan ja muiden hankinta-asiantuntijoiden kanssa,
 - kilpailutusten aikatauluttaminen ja vastuuttaminen tiimin jäsenille yhteistyössä hankintapäällikön kanssa,
 - sijaisuusjärjestelyistä huolehtiminen ja tiimin jäsenten loma-ajankohdista sopiminen,
 - tiimipalavereiden vetovastuu,
 - raportointi hankintapäällikölle päin.

Ostotiimi (vaihtoehto A) tai kilpailutustiimi 2 (vaihtoehto B)

- Kansallisen kynnsarvon alittavat kilpailutukset ja muut paikallisen tason hankinta-tehtävät,
- Tilaussuunnitelmien tekeminen Tilhaan yhteistyössä teknisen henkilöstön kanssa,
- Catman-tuoteluetteloiden luomiseen liittyvät tehtävät yhteistyössä hankintajärjestelmäasiantuntijoiden kanssa.

6.3.3 Osaamisen kehittäminen

Näissä osaamisen kehittämistä koskevissa ehdotuksissa on huomioitu tiimityöskentelyyn siirtymisestä aiheutuvat kehittämistarpeet sekä hyödynnetty myös muita kysely- ja haastatteluaineistosta nousseita osaamisen kehittämissuhteita.

Kysely- ja haastatteluaineiston perusteella osaamisen kehittämisen tarvetta nähdään olevan erityisesti:

- Tiimiajattelussa ja tiimityöskentelyssä (Tulevaa tiimityöskentelyä ajatellen),
- prosessien ja työtehtävien hallinnassa tehtävänkuvauksen muuttuessa,

- sopimusjuridiikan osaamisessa,
- turvallisuuteen ja valmiuteen liittyvässä osaamisessa,
- hankintatoimessa tarvittavassa taloushallinnon osaamisessa (tiliöinnin tarkastaminen),
- ostajien sopimuksiin liittyvässä osaamisessa,
- innovatiivisten hankintojen kilpailuttamisessa,
- ympäristönäkökohtien huomioimisessa hankinnoissa,
- sosiaalisten näkökohtien huomioimisessa,
- putu-lain mukaisissa hankinnoissa,
- uuden hankintalain osaamisessa,
- sähköisen kilpailutusjärjestelmän ja uuden tilaustenhallintajärjestelmän käyttöön liittyvässä osaamisessa.

Keinot osaamisen kehittämiseen:

Ulkoinen ja sisäinen koulutus

Osaamista kehitetään ulkopuolisen koulutuksen (HAUS) avulla siten, että osa koulutuksesta suunnataan koko hankintaorganisaatiolle ja lisäksi järjestetään tarvittavaa täsmäkoulutusta eri tiimeille ja tiettyihin osaamisalueisiin erikoistuneille henkilöille. Kustannusten ja työajan säästämiseksi koulutus järjestetään mahdollisin osin videokoulutuksena. Ensimmäisen ulkopuolisen koulutuksen aiheena voisi olla tiimityöskentely sekä tiimiesimiehille myös tiimin vetämiseen liittyvä koulutus, jotta kaikki hankintaorganisaation jäsenet oppivat toimimaan uudessa toimintamallissa.

Vuosittaisia hankinta- ja Hansel-yhteistyöpäiviä kehitetään siten, että suunnitteluun osallistuu koko ohjaustiimi ja kehittämis ehdotuksia kysytään koko hankintaorganisaatiolta.

Sisäistä koulutusta järjestetään aina, kun siihen nähdään tarvetta ja alkuvaiheessa siinäkin on hyvä keskittyä uuteen toimintamalliin. Jatkossa sisäisen koulutuksen aiheita voisivat olla esimerkiksi uusittu hankintaohje, uudet puitejärjestelyt, hankinnoissa huomioitavat turvallisuusjärjestelyt ja laadunseuranta. Sisäistä koulutusta voi antaa hankintapäällikön lisäksi myös muut keskusyksikön tai palveluyksikköjen eri alojen asiantuntijat.

Hankintatoimeen liittyviä ilmaisia lyncin tai videoyhteyden kautta seurattavissa olevia seminaareja ja muita vastaavia hankintatoimen online-koulutuksia seurataan ja hyödynnetään aktiivisesti.

Yhteistyön tiivistäminen

Pidetään tiimipalavereita ja myös koko hankintaorganisaation kesken pidettäviä palavereita (video-/lync-yhteyksillä) säännöllisesti. Palavereissa käydään lävitse ajankohtaisia hankintatoimessa huomioitavia asioita, ongelmakohtia, kehittämissuhteita ja sovitaan tarvittaessa uusista toimintamalleista.

Tiivistetään yhteistyötä myös toimialoihin ja turvallisuusorganisaatioon päin ja hyödynnetään sieltä saatavaa osaamista muun muassa malliasiakirjojen ja niihin luotaviin erityyppisiin hankintoihin sopivien vertailumallien ja tarjoajaa koskevia vähimmäisvaatimusmallien luomisessa.

Tiivistetään yhteistyötä myös Rakennuslaitoksen ulkopuolisiin hankintaverkostoihin ja hyödynnetään sieltä löytyvää asiantuntemusta. Hyödynnetään tarvittaessa muun muassa ilmaiseksi käytössä olevia hankintalakimiespalveluja. Tehdään tarvittaessa sopimus maksullisista hankintalakimiespalveluista.

Erikoistuminen

Tiimien jäsenet kehittävät aktiivisesti omaa osaamistaan omalla erikoistumisalueellaan itsenäisen tiedonhaun, sisäisen ja ulkoisen koulutuksen avulla ja erikoistumisalueensa työtehtävien kautta. Osaamista voidaan kehittää myös osallistumalla toimialapäiville.

Henkilövaihdoksiin varautuminen ja oikeanlaiset rekrytoinnit

Osaamisen kehittäminen ja säilyminen tulee huomioida myös etukäteen tiedossa olevat henkilövaihdosten yhteydessä. Mikäli hankintaorganisaatiosta poistuvan henkilön tehtäviä ei ole mahdollista järjestää muulla tavoin ja päädytään rekrytoimaan uusi henkilö, tulisi huomioida ainakin seuraavat asiat:

- Rekrytointi tulee ajoittaa siten, että uusi hankintaorganisaation jäsen ehtii oppimaan uudet tehtävät (ainakin tärkeimmiltä osin) ennen poistuvan henkilön pois jääntiä.
- Pohditaan, olisiko kannattavampaa jakaa tehtäviä uudelleen, eli siirtää poisjäävän tehtäviä muille vanhoille hankintaorganisaation jäsenille ja määritellä uudelle henkilölle muita hankintatoimen tehtäviä. Tätä olisi syytä pohtia ainakin niissä tilanteissa, että:
 - Poisjäävän tehtävät ovat erityisen vaativia ja niihin on hankala löytää uutta henkilöä hankintaorganisaation ulkopuolelta tai
 - Nähdään tarve kehittää hankintaorganisaation osaamista palkkaamalla henkilö, jonka osaaminen ja koulutustaso ovat muita korkeammalla tai joka on erikoistunut johonkin tiettyyn hankintatoimen osa-alueeseen.

6.3.4 Ajatuksia kehittämisehdotusten loppuksi

Nämä kehittämisehdotukset ovat karkeita malleja siitä, kuinka Rakennuslaitoksen hankintatoimea voisi kehittää ja uudelleen organisoida. Kehittämisehdotuksilla pyritään ennen kaikkea hakemaan ratkaisua sille, kuinka Rakennuslaitoksen hankintatoimea tulisi kehittää, että se toimisi mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti Rakennuslaitoksen uudessa organisaatiossa.

Ehdotetuissa malleissa taloudellisuus ja tehokkuus paranevat tutkijan näkemyksen mukaisesti hankintatoimen prosessien tehostumisesta ja resurssien oikeasta kohdentamisesta, jotka säästetään hankintatoimen tehokkaamman johtamisen ja ohjattavuuden kautta. Taloudellisuus ja tehokkuus paranevat siis muun muassa sillä, että hankintatoimen resursseja käytetään tehokkaammin ja ne kohdistetaan oikein, työ jakautuu tasaisemmin ja sijaisuusjärjestelyt paranevat. Merkittävimpien säästöjen voidaan odottaa syntyvän kuitenkin sillä, että osaamisen vahvistumisen ja hankintatoimen resurssien oikean kohdentamisen kautta kilpailutusprosessit pystytään suorittamaan siten, että kilpailutusten lopputuloksena olevat sopimukset vastaavat aina tilaajan todellista tarvetta ja ovat kokonaistaloudellisesti edullisimpia.

Ratkaistavana on vielä useita käytännön ongelmia, joita ehdotettuihin keskitettyihin toimintamalleihin liittyy. Ratkaistava on esimerkiksi se, kuinka kilpailuttamiseen ja tilaamiseen liittyvät hyväksymiskäytännöt ratkaistaan keskitetyssä mallissa. On myös varmistuttava sitä, että Rakennuslaitoksen olemassa olon perusteenakin olevat turvallisuuteen ja valmiuteen liittyvät tekijät tulevat huomioituiksi hankintatoimen kehittämisen käytännön toteutuksessa.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia ehdotus siitä, kuinka Rakennuslaitoksen hankintatoimea tulisi kehittää, että se toimisi mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti Rakennuslaitoksen uudessa organisaatiossa ja vastaisi omalta osaltaan vaatimuksiin Rakennuslaitoksen toimintamallin kehittämisestä. Opinnäytetyössä olevien kehittämis ehdotusten konkreettisenä, käytännössä hyödynnettävänä tarkoituksena on toimia pohjana hankintatoimen kehittämistyöryhmän toukokuussa 2015 aloitettavalle työlle. Koin opinnäytetyön aiheeksi saamani kehittämistehtävän erittäin haasteelliseksi, mutta myös erityisen mielekkääksi, sillä se antoi mahdollisuudet vaikuttaa Rakennuslaitoksen hankintatoimen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen, jossa olen mukana myös hankintatoimen kehittämistyöryhmässä työskentelyn kautta.

Opinnäytetyö vastaa sille asetettuun tavoitteeseen ja kehittämis ehdotukset ovat hankintatoimen kehittämistyöryhmän käytettävissä annettuun määräaikaan mennessä. Kehittämis ehdotukset on jaettu hankintatoimen asemaa, hankintatoimen organisaatiota sekä sen ohjausta ja esimiehiä sekä osaamisen kehittämistä koskeviin ehdotuksiin. Hankintatoimen asemaa koskevat ehdotukset tähtäävät aseman kohottamiseen ja tehokkaampaan linkittymiseen kaikkien toimialojen kanssa, organisaatiota, ohjausta ja esimiehiä koskevat ehdotukset perustuvat keskittämiseen, yhtenäistämiseen ja parempaan ohjattavuuteen ja osaamista koskevat ehdotukset perustuvat osaamisen kehittämiseen, mutta ennen kaikkea sen tehokkaampaan hyödyntämiseen. Kehittämis ehdotukset eivät sellaisenaan ole valmiita suoraan hyödynnettäväksi, vaan niitä tulee tarkastella, hioa ja muokata Rakennuslaitoksen hankintatoimen kehittämistyöryhmässä.

Opinnäytetyössä käytetty muutos- ja osaamisen johtamista käsittelevä viitekehys tukee osaltaan erityisesti osaamisen kehittämistä koskevia ehdotuksia. Muutos- ja osaamisen johtamista koskeva teoria on hyödynnettävissä myös opinnäytetyötä seuraavassa hankintatoimen kehittämistyöryhmän työssä ja hankintatoimeen tehtävien muutosten jalkauttamisessa.

Aineiston keruumenetelminä käytettiin sähköpostikyselyä sekä haastatteluja, jonka kohde-ryhmänä olivat Rakennuslaitoksen hankintatoimen ammattilaiset, toimistopäälliköt, hallintojohtaja ja laatujohtaja. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää nykyisen mallin toimivuutta ja siinä

havaittuja ongelmakohtia ja haastatteluiden avulla haluttiin selvittää ajatuksia siitä, millainen Rakennuslaitoksen hankintaorganisaation tulisi haastateltavien näkemysten mukaisesti uudessa toimintamallissa olla. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että kaikki kysely- ja haastatteluaineisto käsiteltiin anonyymisti ja yksittäisten vastaajien ja haastateltavien mielipiteet jäivät ainoastaan opinnäytetyön tekijän tietoon.

Tutkimukselle olisi voinut saada lisäulottuvuutta ja laajempaa näkökulmaa, mikäli kyselyn ja haastattelujen kohderyhmään olisi valittu kaikkien Rakennuslaitoksen toimialojen teknisiä asiantuntijoita. Tämä olisi vaatinut kuitenkin paljon mittavampaa ja pitkäkestoisempaa opinnäytetyöprosessia, joten sen toteuttaminen ei olisi ollut annetussa aikataulussa mahdollista. Kehittämisehdotusten näkökulma on kuitenkin kyselyn ja haastatteluiden kohderyhmää laajempi, sillä niissä hyödynnettiin myös valtion hankintatoimea koskevia kehittämisyrittämyksiä, joita selvitettiin valmiista aineistoista sekä asiantuntijahaastattelulla.

Vaikka Rakennuslaitos on toimijana ainutlaatuinen ja myös sen hankintatoimessa tulee ottaa sen erityispiirteet huomioon, osa tämän opinnäytetyön tuloksista olisi todennäköisesti siirrettävissä muihin organisaatioihin ja myös muille kuin hankintatoimen aloille. Esimerkiksi ohjauksen keskittämistä koskevat kehittämisehdotukset ja osaamisen kehittämistä koskevat keinot olisivat pitkälle hyödynnettävissä myös muualla. Myös käytetty tutkimusmenetelmä sopii hyvin käytettäväksi lähes kaikkeen organisaation ja toiminnan kehittämiseen.

Opinnäytetyöprosessissa oli yllättävää se, kuinka monia tekijöitä on huomioitava tavoiteltaessa taloudellisesti ja tehokkaasti toimivaa hankintaorganisaatiota. Yllättäviä olivat myös havainnot siitä, kuinka suuri ja monialainen vaikuttavuus julkisilla hankinnoilla voi olla sekä yleisellä tasolla, että organisaation sisällä. Käsitellessäni opinnäytetyöhön kuuluneiden kyselyn ja haastatteluiden aineistoja vahvistui näkemykseni siitä, että Rakennuslaitoksella työskentelee paljon oman alansa kokeneita ammattilaisia, mutta heidän osaamistaan ei ehkä hyödynnetä siinä määrin kuin se olisi mahdollista. Mielestäni tuon osaamisen täysimääräinen hyödyntäminen, sen kehittämisen lisäksi, toimii punaisena lankana matkalla kohti taloudellisesti ja tehokkaasti toimivaa hankintaorganisaatiota.

LÄHTEET

- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: AKATIIMI Oy.
- Bovis, C. 2005. Public Procurement in the European Union. New York: Palgrave Macmillan.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hughes, T. 2007. Change Management Masterclass. London: Kogan Page.
- Jashapara, A. 2004. Knowledge Management. New York: Harlow; Pearson Education Limited.
- Kuusniemi-Laine, A., Takala, P. 2008. Julkiset hankinnat – Käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lehtomäki, L. 2015. Lakimies. Hansel Oy. Haastattelut ja luonnosaineisto 18.2.2015 ja 13.3.2015.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum.
- Mönkkönen, K., Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Kuopio: UNIpress.
- Pekkala, E., Pohjonen, M. 2014. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy
- Puolustusministeriö 2014. Päätös puolustushallinnon tilahallinnan kehittämisestä 5.5.2014 386/40.07.99/2012.
- Puolustushallinnon rakennuslaitos b. Puolustushallinnon rakennuslaitoksen toimintakertomus ja tilinpäätöslaskelmat 2014.
- Puolustushallinnon rakennuslaitos c. Puolustushallinnon rakennuslaitoksen henkilöstötilinpäätös 2014.
- Puolustushallinnon rakennuslaitos e. Rakennuslaitoksen hankintaohje 1.1.2015
- Puolustushallinnon rakennuslaitos f. Rakennuslaitoksen sidosryhmälehti Muurianskuri 1/2014.
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Verkkójulkaisut:

Puolustushallinnon rakennuslaitos a. Puolustushallinnon rakennuslaitoksen intranet Muuri. (Luettu 2.10.2014 – 29.1.2015)

Puolustushallinnon rakennuslaitos d. Puolustushallinnon rakennuslaitoksen sähköinen ilmoitustaulu Lotus Notes/toimintamalli. (Luettu 10.2.2015)

Himananen, P. 2012. Sininen kirja. <http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/pdf/2012/sininen-kirja/fi.pdf>. (Luettu 25.10.2014)

Kontuniemi, E. 2013. Selvitys valtion hankintatoimen tilasta. https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20131213Selvit/Neuvottelukunnan_raportti_final.pdf. (Luettu 25.9.2014)

Lehtonen, T. 2002. Väitöskirja. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67029/951-44-5341-7.pdf?sequence=1> (Luettu 8.4.2015)

Taskinen, J. 2004a. Valtiokonttorin uutiskirje 2/2014 <http://www.valtiokonttori.fi/uutiskirjeet/Public/default.aspx?nodeid=27961&culture=fi-FI&contentlan=1>. (Luettu 25.9.2014)

Taskinen, J. 2004b. Valtiokonttorin uutiskirje 3/2014. <http://www.valtiokonttori.fi/uutiskirjeet/Public/default.aspx?nodeid=28285&culture=fi-FI&contentlan=1>. (Luettu 25.9.2014)

Työ- ja elinkeinoministeriö. http://www.tem.fi/kuluttajat_ja_markkinat/julkiset_hankinnat/hankintalain_kokonaisuudistus (Luettu 8.8.2014).

Valtioneuvoston viestintäyksikkö. Tiedote 42/2012. <http://valtioneuvosto.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/fi.jsp?oid=350407> (Luettu 13.8.2014)

Vastaa monivalintakysymyksiin klikkaamalla yksi omaa näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto kunkin asian kohdalta. Kirjoita monivalintakysymysten lisätieto ja vapaasanavastaukset kysymysten alla oleviin tekstikenttiin.

1. Kuuluvatko hankintatoimen tehtävät pääasiallisiin työtehtäviisi?

- Kyllä
- Ei

2. Miten seuraavat Rakennuslaitoksen hankintatoimen osa-alueet mielestäsi toimivat? Jos et osaa sanoa, jätä kyseessä oleva kohta tyhjäksi.

	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti
Hankintojen suunnittelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kilpailuttaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valitusprosessien hallinta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sopimusasiakirjojen laadinta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sopimushallinta (sopimusrekisterit, sop.asiakirjojen päivitys)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilausten ja toimitusten hallinta (tilaukset, reklamointi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimittajahallinta (sopimusseuranta, kehittäminen, yhteistyö)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jos vastasit edellisiin kohtiin yhden tai useamman osa-alueen kohdalla ”Kohtalaisesti” tai ”Huonosti”, kerro tarkemmin mikä vaatisi kehittämistä tai miten ongelmat ilmenevät.

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

3. Miten Rakennuslaitoksen hankintahenkilöstön osaaminen mielestäsi riittää seuraavissa hankintatoimen osaamisalueissa? Jos et osaa sanoa, jätä kyseessä oleva kohta tyhjäksi.

	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti
Hankintojen suunnittelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kilpailuttaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valitusprosessien hallinta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sopimusasiakirjojen laadinta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sopimushallinta (sopimusrekisterit, sop.asiakirjojen päivitys)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilausten ja toimitusten hallinta (tilaukset, reklamointi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimittajahallinta (sopimusseuranta, kehittäminen, yhteistyö)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ympäristönäkökohtien huomioiminen hankinnoissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sosiaalisten näkökohtien huomioiminen hankinnoissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovatiiviset hankinnat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Putu-lain mukaiset hankinnat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hankintatoimessa tarvittava taloushallinnon osaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jos vastasit edellisiin kohtiin yhden tai useamman osa-alueen kohdalla ”Kohtalaisesti” tai ”Huonosti”, kerro tarkemmin, miten osaamisen kehittämistarve tai riittämättömyys käytännössä ilmenee.

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

4. Voisiko Rakennuslaitoksen hankintahenkilöstön osaamista mielestäsi hyödyntää tehokkaammin?

- Kyllä
Ei

Jos vastasit kyllä, kerro mitä ja millä tavoin.

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

5. Millä keinoilla Rakennuslaitoksen hankintahenkilöstön osaaminen voitaisiin mielestäsi parhaiten turvata nyt ja tulevaisuudessa?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

6. Ovatko Rakennuslaitoksen hankintatoimen henkilöstöresurssit mielestäsi riittävät?

- Kyllä
Ei

Jos vastasit ei, kerro millä tavoin tämä ilmenee.

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

7. Voisiko Rakennuslaitoksen hankintatoimen käytössä olevia henkilöstöresursseja mielestäsi käyttää tehokkaammin?

- Kyllä
Ei

Jos vastasit kyllä, kerro mitä ja millä tavoin.

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

8. Oletko havainnut tekijöitä, jotka tällä hetkellä vaikeuttavat Rakennuslaitoksen hankintahenkilöstön tehokasta työskentelyä?

Kyllä
Ei

Jos vastasit kyllä, kerro mikä vaikeuttaa ja miten vaikeudet käytännössä ilmenevät.

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

9. Pitäisikö hankintahenkilöstön yhteistyötä toimialapäälliköiden / tehtävävastaavien kanssa mielestäsi parantaa?

Kyllä
Ei

Jos vastasit kyllä, kerro mitä ja millä tavoin.

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

10. Pitäisikö turvallisuusnäkökohtien huomioimista mielestäsi parantaa Rakennuslaitoksen hankintatoimessa?

Kyllä
Ei

Jos vastasit kyllä, kerro mitä ja millä tavoin.

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

11. Pitäisikö asiakkaan (Puolustusvoimien) näkemykset mielestäsi huomioida paremmin Rakennuslaitoksen hankintatoimessa?

Kyllä
Ei

Jos vastasit kyllä, kerro miltä osin.

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

12. Pitäisikö Rakennuslaitoksen hankintahenkilöstön tietämystä Puolustusvoimista (toiminta, organisaatio yms.) mielestäsi lisätä?

Kyllä
Ei

Jos vastasit kyllä, kerro miltä osin.

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

13. Pitäisikö Rakennuslaitoksen hankintahenkilöstön tietämystä Rakennuslaitoksen eri toimialoista ja tehtävistä mielestäsi lisätä?

Kyllä
Ei

Jos vastasit kyllä, kerro miltä osin.

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

14. Mitkä ovat mielestäsi Rakennuslaitoksen hankintatoimen suurimmat haasteet nyt ja tulevaisuudessa?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

15. Mitä muita ajatuksia tai kommentteja sinulla on Rakennuslaitoksen hankintatoimen kehittämiseen liittyen?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

**16. Suostutko tarvittaessa haastateltavaksi Rakennuslaitoksen hankintatoimen kehittämiseen liittyvästä aihealueesta erikseen sovittavana, sinulle sopivana ajankoh-
tana?**

Kyllä
Ei

Kiitos vastauksistasi!

Visioi Rakennuslaitoksen hankintaorganisaatio 2016. Millainen se voisi mielestäsi parhaimmillaan olla?

Kerro aiheesta aivan vapaasti tai käytä apunasi yhtä tai useampaa alla olevista esimerkkiaiheista:

- Hankintaorganisaation asema Rakennuslaitoksen organisaatiossa
- Hankintaorganisaation rooli suhteessa toimialoihin
- Hankintaorganisaation rooli suhteessa puolustusvoimiin
- Hankintaorganisaation ohjaus ja esimiehet
- Hankintojen suunnittelu ja seuranta
- Kilpailutusten keskittäminen (mitä voi keskittää, mitä ei)
- Tilaustenhallinta
- Osaamisen kehittäminen
- Toimittajahallinta (sopimusseuranta, kehittäminen, yhteistyö)