

JULKISET HANKINNAT

TKK:n diplomityö selvittää kunnallista hankinta-prosessia

Tietämys, taito, kokemus ja kontaktit avaimia hyvään hankintaan

Hankintaprosessin kilpailutuksessa, päätöksenteossa ja sopimusajalla tarvitaan Teknillisen korkeakoulun tutkijan Pinja Rantasen mukaan osaamista, jonka kehittäminen kannattaa kunnissa aloittaa välittömästi.

■ Kun hankinnan perusosaaminen on kunnossa, organisaatio voi panostaa kriittisen osaamisen kehittämiseen, jota tarvitaan varsinkin suunnittelussa, hankintamenettelyn valinnassa ja kilpailutuksessa sekä osin myös sopimusajalla.

Kesäkuussa 2006 Teknillisessä korkeakoulussa valmistunut diplomityö kuvaa kuntien vanhuspalveluiden hankintaprosessia ja selvittää, mitä osaamista hankintaprosessissa tarvitaan ja miten osaamista johdetaan. Tutkimuksessa kunnan hankintayksikössä tarvittava osaaminen on jaoteltu hankintaprosessin vaiheiden, osaamisen osa-alueen ja osaamisen kriittisyyden mukaan. Hankintaprosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen:

- suunnittelu ja hankintamenettelyn valinta,
- kilpailutusvaihe,
- päätöksentekovaihe ja
- sopimusaika.

Hankintaprosessin eri vaiheissa kunta tarvitsee hieman erityyppistä osaamista. Onnistunut hankinta edellyttää onnistumista kaikissa neljässä eri vaiheessa. Hankintaprosessi alkaa hankintojen suunnittelusta ja jatkuu sopimuksen solmimista seuraavaan sopimuskauteen saakka. Tutkimuksen keskeinen tulos on, että eri vaiheissa tarvitaan erilaista osaamista.

Hankintaosaamisen osa-alueita viisi

Prosessin neljään vaiheeseen liittyy tutkimukseni mukaan keskeisesti ainakin viisi eri osaamisen osa-alueita: tietämys, taidot, kokemus, kontaktit ja organisaatiokulttuuri.

Tietämys on kykyä hyödyntää tietyn aihealueen saatavissa olevaa ja asianmukaista informaatiota, menetelmiä ja malleja. Taito on tämän tietämyksen soveltamista käytäntöön. Kokemus on aiempien tapahtumien pohjalta kehittyneitä tietoja siitä, miten asiat kannattaa tehdä. Kontaktit ovat yhteyksiä ihmisiin, joilla on tarvittavaa asian-tuntemusta.

Koko hankintaprosessin hallinta edellyttää viiden alueen mahdollisimman korkean tason osaamista. Hankinta on sitä onnistuneempi, mitä

enemmän toimijoilla on tietämystä, taitoa, kokemusta ja kontakteja prosessin eri vaiheissa.

Kriittinen osaaminen tuo kilpailuetua

Koska kaikkeen ei voida kaiken aikaa panostaa yhtä paljon, on tärkeää tietää mihin kunnan ja hankintayksikön kannattaa milloinkin käyttää niukkoja resursseja. Tästä näkökulmasta prosessissa tarvittava osaaminen voidaan jakaa perusosaamiseen ja kriittiseen osaamiseen.

Kunnassa perusosaaminen on välttämätöntä osaamista, jonka avulla kunta pystyy järjestämään palveluita ostamalla ne yksityisiltä palveluntuottajilta. Perusosaamista on esimerkiksi hankintalain tunteminen. Kriittinen osaaminen taas vaikuttaa hankintaprosessin onnistumiseen: sen avulla kunta takaa, että ostetut palvelut ovat sekä laadukkaita että kokonaistaloudellisesti edullisia.

Toisaalta palveluntuottajan näkökulmasta perusosaaminen on välttämätöntä osaamista, jotta palveluntarjoaja voi ylipäänsä tulla valituksi kilpailutuksessa. Kriittistä osaamista palveluntuottaja tarvitsee tuomaan kilpailuetua muihin tarjoihin näiden. Mitä enemmän palveluntuottajalla on kriittistä osaamista, sitä todennäköisemmin tuottajan tavoitteet täyttyvät eli valituksi tulemisen lisäksi palveluiden tuottaminen on kannattavaa.

Hankinnan onnistumisen reunaehdot

Hankintaprosessin onnistumiseen vaikuttavien sisäisten tekijöiden, osaamisen, lisäksi hahmotelin onnistuneen hankintaprosessin ulkoisia tekijöitä eli reunaehdoja. Jaoin nämä tekijät olosuhde- ja rakenteellisiin tekijöihin.

Olosuhdetekijöillä tarkoitan tässä sellaisia tekijöitä, joihin ei pystytä vaikuttamaan, mutta jotka on otettava hankinnoissa huomioon. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi lainsäädännölliset tekijät, joihin ei ainakaan lyhyellä aikavälillä voida vaikuttaa.

Rakenteellisilla tekijöillä viitataan hankinnan onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin, joihin kunnassa voidaan ja kannattaa vaikuttaa. Rakenteelliset tekijät ovat sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä: jos rakenteellisena tekijänä on sopimusjuridikan osaamisen puute, voidaan tätä ongelmaa lähteä ratkaisemaan osaamisen hankkimisella eli juristin palkkaamisella.

Keskeistä on, että hankintaprosessin eri vaiheissa tarvitaan erilaista osaamista: joissakin vaiheissa perusosaamisen merkitys korostuu, toisissa tarvitaan enemmän kriittistä osaamista. Kriittisen osaamisen merkitys on suurin suunnittelussa ja hankintamenettelyn valinnassa, jossa perusosaamista tarvitaan hyvin vähän. Lähes

päinvastainen tilanne on päätöksentekovaiheessa, jossa tarvitaan perusosaamista enemmän kuin kriittistä osaamista. Kilpailutusvaiheessa ja sopimusajalla jako ei ole yhtä selkeä: näissä tarvitaan suunnilleen saman verran sekä perusosaamista että kriittistä osaamista.

Olosuhdetekijät korostavat perusosaamista

Tutkimuksen mukaan perusosaamista tarvitaan vaiheissa, joissa olosuhdetekijöillä on tärkeä rooli. Suunnittelussa ja hankintamenettelyn valinnassa ei ole kovinkaan paljon olosuhdetekijöitä, ainostaan lainsäädännön asettamat rajoitukset hankintamenettelyn valinnalle.

Kilpailutusvaiheessa hankintalaki säätelee, mitä toimintoja kilpailutukseen on kuuluttava. Päätöksentekovaiheessa lainsäädäntö määrittelee, millä perusteilla kunta saa tehdä ratkaisun ja millä tavalla päätökseen tyytymättömät palveluntuottajat voivat valittaa ratkaisusta. Sopimusajalla säätelee sopimusjuridikka, jolla tosin ei ole yhtä merkittävää roolia tässä vaiheessa kuin hankintalalla on kahdessa edellisessä vaiheessa.

Kriittistä osaamista puolestaan tarvitaan niissä vaiheissa, joissa reunaehdot ovat rakenteellisia tekijöitä. Suunnittelussa ja hankintamenettelyn valinnassa tällaisia ovat mm. palvelujen järjestämisstrategia, tuotteistaminen ja markkinakartoitus. Kilpailutusvaiheen rakenteellisia tekijöitä ovat tarjouspyynnön pisteytys, avoimen tiedotustilaisuuden järjestäminen ja osittain myös sopimus, mikäli sopimus laaditaan jo tässä vaiheessa. Sopimusajalla rakenteellisia tekijöitä ovat hyvien sopimussehtojen armistaminen ja palveluverkoston koordinointi.

Hankintaprosessin perusosaaminen on välttämätöntä osaamista, jotta julkisten palveluiden hankinnat voidaan tehdä. Kriittisen osaamisen avulla hankintaprosessi todennäköisesti puolestaan onnistuu hyvin, eli prosessin "tuotoksena" saadaan laadukkaita ja kokonaistaloudellisesti kannattavia palveluita sekä kunnan että palveluntarjoajan näkökulmasta.

Näiden määritelmien valossa perusosaamisen on oltava kunnossa ennen kuin kriittisellä osaamisella on merkitystä, joten kuntien ja palveluntuottajien on ensin hankittava perusosaamiseen liittyvää osaamista ja kompetenssia. Pidemmällä aikavälillä organisaatioiden tulee kuitenkin hankkia perusosaamisen lisäksi kriittistä osaamista.

PINJA RANTANEN
tutkija, DI
SimLab
TKK

Pinja Rantanen (2006, diplomityö):
Palveluiden hankintaprosessissa tarvittava
osaaminen – Tapaustutkimus kuntien sosiaali- ja
terveyspalveluiden hankinnoista

Diplomityö pdf-tiedostona verkossa:
<http://kimppa.tkk.fi/materiaali.htm>

Teknillisen korkeakoulun KIMPPA-tutkimushanke
tutkii ja kehittää kuntien sosiaali- ja
terveyspalvelujen järjestämistä palveluverkostossa.
Hankkeen yhtenä päätavoitteena on kuntien ja
palveluntuottajien hankintaosaamisen lisääminen.
Tutkimushankkeen verkkosivusto:
<http://kimppa.tkk.fi/>

Prosessin vaiheiden erityispiirteiden vaikutus osaamisen johtamiseen

Reunaehto	Osaamistyyppi	Huomioitava osaamisen johtamisessa
Olosuhdetekijä eli tekijä, johon ei voida vaikuttaa	Perus-osaaminen	Lyhyen tähtäimen osaamistarpeet, kehitettävä heti
Rakenteellinen eli muutettava oleva tekijä	Kriittinen osaaminen	Pitkän tähtäimen osaamistarpeet, kehitettävä tulevaisuudessa

JULKISET HANKINNAT

Teknillisen korkeakoulun hanke tutkii palveluverkostojen toimivuutta

■ ■ Teknillisen korkeakoulun KIMPPA-tutkimushanke tutkii ja kehittää kuntien sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämistä palveluverkostossa. Hankkeen yhtenä päätavoitteena on kuntien ja palveluntuottajien hankintaosaamisen lisääminen.

KIMPPA-hankkeessa tutkitaan ja kehitetään kuntien sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämistä palveluverkostoissa sekä parannetaan julkisten hankintojen prosessiin liittyvää osaamista. Lisäksi keskeisenä tutkimusteemana on kuntien strateginen johtaminen missioineen, visioineen ja arvoineen. Teknillisen korkeakoulun SimLab-tutkimusyksikössä toteutettava KIMPPA-hanke on Tekesin ja viiden pilottikunnan rahoittama tutkimushanke, joka käynnistyi vuonna 2005 ja jatkuu elokuuhun 2007 saakka. Pilottikuntina ovat Espoo, Hämeenlinna, Kauniainen, Turku ja Vantaa.

KIMPPA-hankkeen tutkimustiimi on poikkiteollinen, mukana on insinööritutkijoiden lisäksi oikeus-, kauppa- ja yhteiskuntatutkijoita. Tutkimuksen ydin perustuu kuitenkin insinööritieteiden prosessien ja verkostojen mallintamiselle.

Hankkeen vastaavan johtajan Päivi Hahon mukaan projektissa on kuvattu mm. Espoon kaupungin strategista päätöksentekoprosessia: miten, missä ja milloin päätöksiä tehdään, mitkä päätökset seuraavat toisiaan ja ketkä niitä tekevät. Hahon mukaan vastaavaa mallinnusta ei ole Suomessa aikaisemmin tehty.

SimLab-yksikön keskeisenä tutkimusmenetelmänä toimii Hahon ja liiketoimintaverkostojen professori Riitta Smedsin kehittämä SimLab™-menetelmä, joka perustuu tarkasteltavan ilmiön visualisoimiselle sekä verkoston toimijoiden osallistamiselle. Muutaman kuukauden haastattelu- ja valmistelutyön jälkeen tutkijat kutsuvat tutkittavan prosessin tai verkoston ihmiset yhteen ja prosessin tai verkoston toimintaa käydään läpi yhdessä.

Tilaisuuden tarkoituksena on saavuttaa yhteinen ymmärrys prosessista tai verkostosta ja saada uusia ideoita parempien toimintatapojen kehittämiseksi. Prosessin lisäksi KIMPPA-hankkeen piirissä on mallinnettu myös kuntien palveluntuotantoverkosta. ■

PAULI ALIN
tutkija,VTM
SimLab
TKK

KIMPPA-tutkimushanke

Kuntien innovatiiviset mallit palvelujen parantamiseksi

Asiakkaan näkökulma

Asiakkaan asema julkisten hankintojen palveluprosessissa

Kunnan strategia-prosessi

Kuntien palveluiden järjestämisstrategiat ja strategiaprosessi

Palveluverkoston rakenteet ja toimintatavat

- Verkostoitumisen tukeminen
- Liiketoiminnan kehittäminen ja synnyttäminen

Tieto- ja viestintä-tekniikan hyödyntäminen

1. Verkoston toimijoiden välisessä viestinnässä
2. Kilpailutusprosessin eri vaiheissa

Hankintaosaamisen lisääminen

Kuntien ja palveluntuottajien hankintaosaamisen lisääminen

Teknillinen korkeakoulu, SimLab

Hankkeen kesto on syyskuusta 2005 elokuuhun 2007.

Tutkimushankkeen verkkosivusto:
<http://kimppa.tkk.fi/>

Helpommin, silti tehokkaammin TILAA SÄÄSTÄVÄT SÄILYTYSRATKAISUT

KARDEX Lektriever® -automaatti on kansioiden, korttien, lääkkeiden ja tarvikkeiden automaattinen säilytys- ja jälleenhakujärjestelmä. Saat haluamasi tuotteen tai tarvikkeen ergonomisesti oikealle työskentelykorkeudelle muutamassa sekunnissa, kiipeämättä - kumartumatta. HELPOSTI. NAPINPAINALLUKSELLA !



UUTUUS !

Times-Two® antaa mahdollisuuden aivan uudella tavalla kalustaa ja suunnitella nykyaikaiset toimistot ja sairaalat. Se on kaksipuolinen, kevyesti pienellä liikkeellä pystyakselinsa ympäri kääntyvä arkisto- / toimistokaappi.

Lisätietoja: www.kardex.fi

Meiltä myös:
Winstore® arkiston ja varaston hallintaohjelmistot
Varastoautomaatit ja -kalusteet

KARDEX

MAAHANTUONTI JA MARKKINOINTI:

KARDEX Finland Oy, Malminkaari 5, 00700 HELSINKI, Puhelin 020 755 8250

