

OPINNÄYTETYÖ
JUKKA KUOKSA 2012

LAPIN ELY-KESKUKSEN INFRAHANKINTOJEN KEHITTÄMINEN ASiantuntijoiden Näkökulmasta



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences
LUC

TEKNOLOGIAOSAAMISEN JOHTAMINEN



ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU

TEKNIikka JA LIIKENNE

Teknologiaosaamisen johtaminen

Opinnäytetyö YAMK

**LAPIN ELY-KESKUKSEN
INFRAHANKINTOJEN KEHITTÄMINEN
ASINTUNTIJOIDEN NÄKÖKULMASTA**

Jukka Kuoksa

2012

Toimeksiantaja Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

Ohjaaja yliopettaja KTT Veikko Kärnä

Hyväksytty 23.3.2012

Työ on kirjastossa lainattavissa.

Tekijä	Jukka Kuoksa	Vuosi	2012
Toimeksiantaja Työn nimi	Lapin elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus Lapin ELY-keskuksen infrahankintojen kehittämisen asian- tuntijoiden näkökulmasta		
Sivu- ja liitemäärä	111 + 4		

Tutkimus käsittelee Lapin elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskuksen infrahankintojen kehittämistyötä. Työssä keskitytään Lapin ELY-keskuksen Liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueen (L) sekä Ympäristö ja luonnonvarat -vastuualueen (Y) hankintatoimen kehittämiseen ja toimintojen yhtenäistämiseen.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten Lapin ELY-keskuksen Infra-hankintojen Y- ja L-vastuualueiden asiantuntijat kokevat tulevan toiminnallisen ja organisatorisen muutoksen ja sen toteuttamisen aikataulun. Tulevan muutoksen reunaehdot on asetettu valtakunnallisen Infran hankintamenettelyt -työryhmän lopporaportissa. Tutkimus koettiin tärkeäksi, jotta henkilöstön näkökulma voidaan huomioida Lapin ELY-keskuksen infrahankinnan kehittämisen toimenpidesuunnitelman laatimisessa.

Työ on tehty laadullisena tutkimuksena käyttäen tapaustutkimusmenetelmää. Aineiston keruu tapahtui teemahaastatteluilla. Haastateltaviksi valittiin organisaatiosta pitkällisen kokemuksen omaavia hankintatoimen asiantuntijoita.

Tutkimuksen mukaan tuleva hankintatoimen yhtenäistäminen koettiin välttämättömäksi. Tutkimuksen mukaan muutos tulee kuitenkin toteuttaa maltillisesti siirtymäkauden puitteissa vuoteen 2015 mennessä prosessiorganisaation kautta. Tämä etenemisaikataulu mahdollistaa muiden hankintatoimen kehittämistä tukevien hankkeiden hyödyntämisen, henkilöstön resurssien sopeuttamisen hyvää henkilöstöpolitiikkaa käyttäen ja asiantuntijoiden osaamisen kehittämisen toimintaympäristön muutoksen mukaiseksi.

Tutkimuksessa tuli korostetusti esille tilaajan riittävien hankinnan resurssien ja substanssiosaamisen säilyttämisen tärkeys. Riittävät resurssit ja osaaminen on säilytettävä, jotta tilaaja pystyy johtamaan ja ohjaamaan hankintaprosessia laadukkaasti. Myös alueen laajuus, paikallistuntemuksen säilyttäminen, henkilöstön ikääntyminen ja palveluntuottajien ohjaaminen etenkin siirtymäkaudella asettavat haasteen riittävien resurssien ja osaamisen säilyttämiselle.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää suoraan Lapin ELY-keskuksen infrahankinnan kehittämisen toimenpidesuunnitelman laatimisessa sekä soveltaen muiden organisaatioiden vastaavissa muutostilanteissa. Tärkeänä jatkotutkimushankkeena tuli esille hankintatoimen osaamisen ja seurantajärjestelmän kehittämiseen liittyvä tutkimustyö.

Avainsanat

ELY-keskus, infrahankinta, hankintatoimi, organisatiomuutos, hankinnan kehittäminen

Author	Jukka Kuoksa	Year	2012
Commissioner	Lapland Centre for Economic Development, Transport, and Environment		
Title of the thesis	The Development of the Infrastructure Procurements of the Lapland Centre for Economic Development, Transport, and Environment from the Perspective of Experts 111 + 4		
Number of pages and attachments			

This thesis studied the development work of the infrastructure procurement of the Lapland Centre for Economic Development, Transport, and Environment (CEDTE). The thesis concentrated on the development and unification of operations of the Lapland CEDTE Traffic and infrastructure area of responsibility (T) and the Environment and natural resources area of responsibility (E).

The purpose of the research was to ascertain how the experts working with the Lapland CEDTE infrastructure procurement for the T and E areas of responsibility experience the upcoming operational and organizational change and the schedule in which it will be implemented. The boundary conditions of the upcoming change have been set in the final report by the national infrastructure procurement procedure committee. The research was considered important to ensure that the viewpoint of the personnel can be taken into account when creating the action plan for the development of the Lapland CEDTE infrastructure procurement.

The thesis was conducted as a qualitative research using the case study methodology. The collection of the research material was implemented using themed interviews. The interviewees were experts in procurement with a long experience in the organization.

According to the research, the upcoming unification of the procurement operations were considered necessary. However, according to the research, the change should be implemented by 2015 through a process organisation with a restraint during the transition period. This schedule allows for the use of other projects supporting the development of procurement, the adjustment of the personnel resources using good human resource policies, and the development of the know-how of the experts in accordance with the change in the operating environment.

The research results emphasized the importance of adequate procurement resources of the commissioner and the importance of maintaining the substance know-how. Sufficient resources and know-how must be maintained to ensure that the commissioner is able to manage and guide the procurement process with quality. Also the extent of the area, maintenance of the local knowledge, aging of the personnel, and the management of service providers, especially during the transition phase, create challenges for the maintenance of sufficient resources and know-how.

The research results can be applied directly when creating the action plan for the development of the Lapland CEDTE infrastructure procurement, and indirectly in similar change situations in other organizations. Research related to the development of procurement know-how and follow-up systems arose as an important area of further research.

Key words CEDTE, infrastructure procurement, procurement, organizational change, development of procurement

SISÄLTÖ

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	1
KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ.....	2
1 JOHDANTO	7
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA LÄHTÖKOHDAT	7
1.2 TYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TEHTÄVÄ.....	10
1.3 TYÖN RAKENNE	11
2 LAPIN ELY-KESKUKSEN INFRAHANKINTOJEN NYKYTILA	12
2.1 NYKYISET TEHTÄVÄT L- JA Y-VASTUUALUEELLA	12
2.2 LAPIN ELY-KESKUKSEN TOIMINNAN OHJAUS.....	13
2.3 HANKINNAN OHJAUS JA HANKINTAMENETTELYT	15
2.3 HANKINTATOIMEN RESURSSIT.....	16
2.4 HANKINTATOIMEN KEHITTÄMINEN LAPIN ELY:SSÄ.....	19
3 JOHTAMINEN JA MUUTOS	22
3.1 STRATEGINEN JOHTAMINEN JULKISELLA SEKTORILLA	22
3.2 JOHTAMINEN MUUTOKSESSA	28
3.2.1 Muutosjohtaminen.....	28
3.2.2 Henkilöstön huomioiminen muutosjohtamisessa	30
3.2.3 Onnistunut muutosjohtaminen.....	32
3.2.4 Infrahankinnan muutos Lapin ELY-keskuksessa	35
3.3 OSAAMINEN MUUTOKSESSA	41
3.3.1 Osaaminen ja sen johtaminen.....	41
3.3.2 Osaamisen muutos ja sen kehittämisen hyvät käytännöt.....	44
3.3.3 Osaamisen kehittäminen Lapin ELY-keskuksessa	48
4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO.....	51
4.1 TUTKIMUSMENETELMÄ	51
4.2 TEEMAHAASTATELU	53
4.3 AINEISTON LITTEROINTI, ANALYSOINTI JA TULKINTA.....	57
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	60
5.1 MUUTOSPROSESSI- JA AIKATAULUTARKASTELU	60
5.2 TEHTÄVÄTARKASTELU	68
5.3 OSAAMISTARKASTELU – TARPEET JA HAASTEET	78
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	86
6.1 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET	86
6.2 TULOSTEN POHDINTA	92
6.3 TULOSTEN LUOTETTAVUUSARVIOINTI JA HYÖDYNTÄMINEN	96
LÄHTEET	100
LIITTEET	105

KUVIO- ja TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. ELYjen aluejako ja toimipaikat.....	7
Kuvio 2. Lapin ELYn organisaatio	8
Kuvio 3. ELY-keskusten ohjaus	13
Kuvio 4. L-vastualueen hankinnat/henkilötyövuodet	16
Kuvio 5. Y-vastualueen hankinnat/henkilötyövuodet	17
Kuvio 6. L- ja Y-vastualueiden hankintatehtäviä hoitavien henkilöiden eläköityminen	19
Kuvio 7. Tasapainoisen onnistumisen viitekehys	25
Kuvio 8. Hankintavaihtoehdot	37
Kuvio 9. Osaamistarpeiden muodostuminen.....	42
Taulukko 1. Haastatteluiden toteutusajankohta ja kesto	56

KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ

Oheiset käsitteet on koottu helpottamaan tutkimuksessa käytettyjen keskeisten käsitteiden ymmärtämistä ja varmistamaan, että kaikki ymmärtävät käytetyt käsitteet samalla tavalla. Käsitteet pohjautuvat ELY-keskusten tie-, vesi-, ja ympäristörakentamisen hankinnan loppuraportissa käytettyyn sanastoon. Käsitteet ovat valtaosaltaan alalla yleisesti hyväksytyjä käsitteitä (Yleiset sopimusehdot YSE 1998, Valtion hankintakäsikirja 2007 jne.), mutta osa niistä on Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskusten (jatkossa ELY-keskusten), Liikenneviraston ja Suomen ympäristökeskusten (jatkossa SYKen) käyttämiä omia käsitteitä. Käsitteet on jaoteltu hankintoihin ja toimintajärjestelmätyöhön käsitteistön käytön helpottamiseksi.

Hankinnat

Asiantuntijapalvelut

Pääosin henkiseen osaamiseen perustuvat palvelut, kuten suunnittelu, tutkimusten ja selvitysten teko, kehittäminen, järjestelmäsuunnittelu, tiedon tuottaminen ja käsittely, mittaus, tarkastus, hankinta, valvonta sekä informaatio- ja viestintäpalvelut.

Hankintamenettely

Hankintalainsäädännössä käytetty termi siinä säädetyille tavoille saada tai valita palvelulle tai urakalle toteuttaja. Tässä selvityksessä hankintamenettelyllä tarkoitetaan koko hankintaprosessia valmistelu-, kilpailutus-, toteutus- ja seurantavaiheineen.

Hankintapäätös

Kirjallisesti hankinnoissa tehtävä erillinen päätös, jolla hankintayksikkö päättää hankkia tietyn palvelun tai urakan edullisimman tarjouksen tehneeltä tarjoajalta. Hankintapäätös sisältää päätöksen perustelut, valitusosoituksen ja oikaisuohjeen. Hankintapäätös lähetetään tarjoajille.

Hankintastrategia

Organisaation hankintatoimen toteutusta ja organisointia linjaava ja sitouttava asiakirja.

Hankintatoiminta

Tavaroiden, palvelujen ja työsuoritusten ostotoiminta kaikkine siihen kuuluvine tehtävineen.

Hankintayksikkö

Hankintalainsäädännössä käytetty termi julkisia hankintoja tekevästä valtion, kuntien ja kuntaryhmien viranomaisesta tai muusta tietyt ehdot täyttävästä toimijasta. Liikennevirasto, ELY-keskukset ja TE –toimistot ovat hankintayksiköjä.

Hoito

Hoitoa ovat toimet, joita säännöllisesti tarvitaan rakenteen tai varusteen pitämiseksi toimintakunnossa tai joilla joissakin tapauksissa ennalta estetään niiden kunnan heikkenemistä. Toimet ovat vaikutuksiltaan suhteellisen lyhytjänteisiä ja säännöllisesti uusittavia. Katso **Päivittäisen toimivuuden ylläpito** ja **Pääoma-arvon ylläpito**.

Infrahankinta

Tässä selvityksessä Infra hankinnalla tarkoitetaan ELY-keskusten tie-, vesi ja ympäristörakentamisen, kunnossapidon, suunnittelun ja niihin liittyvien konsultti ja asiantuntijapalveluiden hankintaa. Infra hankinta kattaa tässä koko hankintaprosessin, kilpailun valmistelu-, kilpailutus-, toteutus- ja seurantavaiheeseen. Hankinta ei kuitenkaan sisällä hankintaa edeltäviä vaiheita, kuten tarpeiden tunnistaminen, ratkaisukeinojen valinta, hankkeiden priorisointi ja määrittely.

Investointihanke

Katso **Pääoma-arvon kohottaminen** ja **Pääoma-arvon ylläpito**.

Kokonaisurakka, KU

Kokonaisurakka on urakkamuoto, jossa koko hanke teetetään yhdellä urakoitsijalla.

Kunnossapito

Katso *Päivittäisen toimivuuden ylläpito* ja *Pääoma-arvon ylläpito*.

Laatuvastuurakentaminen, LVR

Laadunvarmistuksen periaate, jonka mukaan urakoitsija on velvollinen vastaamaan ja varmistamaan, että sopimuksen mukainen laatu saavutetaan. Tilaaja keskittyy urakoitsija laatusuunnitelman toimivuuden seurantaan ja kelpoisuuden toteamiseen.

Omajohtoinen rakentaminen (=oma rakentaminen)

Omajohtoisessa rakentamisessa ostetaan konetyötä sekä aliurakoita ja tilaaja toimii pääurakoitsijan roolissa.

Palveluntuottaja

Palveluntuottajilta tilaamme tuotteita ja palvelua. Maanrakennusurakoitsijoiden ja tie- ja liikennesuunnittelijoiden lisäksi ostimme palveluja mm. tutkimuslaitoksilta ja tiedonhallinnan palvelun tuottajilta.

Puitesopimus

Toimittajakohtainen sopimus puitejärjestelyyn osallistumisesta

Päivittäisen toimivuuden ylläpito

Päivittäisen toimivuuden ylläpidolla ymmärretään niitä hoidon, yllä- ja kunnossapidon toimenpiteitä, joilla rakenteen jatkuva toimivuus varmistetaan.

Pääoma-arvon kohottaminen

Pääoma-arvon kohottamisella ymmärretään niitä investointeja, joilla kasvataan infran pääoma-arvoa joko uutta rakentamalla tai peruskorjaamalla samalla rakenteen arvoa nostaen.

Pääoma-arvon ylläpito

Pääoma-arvon ylläpidolla ymmärretään niitä yllä- ja kunnossapidon toimenpiteitä sekä investointeja, joilla rakenteen pääoma-arvo säilytetään.

Rakennuttaja

Luonnollinen tai juridinen henkilö, jonka lukuun rakennustyö tehdään, ja joka viime kädessä vastaanottaa työntuloksen. Rakennustöiden työturvallisuuslainsäädännössä (VNp 629/1994) rakennuttajalla tarkoitetaan henkilöä tai organisaatiota, joka ryhtyy rakennushankkeeseen taikka muuta joka ohjaa tai valvoo rakennushanketta.

Suunnittele-toteuta -urakka, ST

Urakkamuoto, jossa urakoitsijalle kuuluu hankkeen toteuttamisen lisäksi olennainen osa hankkeen rakennussuunnittelua.

Tilaaja

Urakoitsijan tai palveluntoimittajan sopimus Kumppani, joka on tilannut urakka- tai palvelusuorituksen. Tilaajana voi toimia rakennuttaja tai urakoitsija.

Urakka

Urakoitsijan toimenpiteet urakkasopimuksen mukaisten velvollisuuksien täyttämiseksi.

Urakkamuoto

Urakkamuodolla tarkoitetaan tapaa, jolla urakka toteutetaan. Urakkamuodot jaotellaan urakoitsijan suoritusvelvollisuuden laajuuden (suunnittelua sisältävät urakat, pääurakkamuodot ja osaurakkamuodot) ja maksuperusteen (kokonaishinta, yksikköhinta, laskutyö ja tavoitehintaa) mukaan.

Yksikköhintaurakka

Urakka, jossa työ jaetaan tarkoin määriteltyihin, helposti mitattaviin ja erikseen hinnoiteltuihin osatöihin. Sopimuksessa sovitaan tietyltä yksiköltä urakoitsijalle tulevan maksusuorituksen määrä.

Ylläpito

Ylläpitoa ovat toimet, joilla olemassa olevaa rakennetta tai järjestelmää korjataan ja huonontunut kunto tai toimivuus palautetaan ennalleen. Tämä voi tapahtua vaihtamalla keskeisiä osia uusiksi tai rakentamalla uusiksi vaurioituneet kohdat. Kuitenkin osa tuotteesta tai rakenteesta pysyy ennallaan.

Katso *Päivittäisen toimivuuden ylläpito* ja *Pääoma-arvon ylläpito*.

Toimintajärjestelmätyö

Arviointi

Arviointi on jonkin seikan tai asiantilan vertaamista tiettyyn kriteeriin. Arviointi tuottaa systemaattista tietoa päätöksenteon tueksi ja sen avulla toimintaa voidaan kehittää.

Asiakas

Asiakas on hallinnon toiminnan lähtökohta ja perusta. Asiakas voi olla organisaation sisäinen tai ulkoinen. Asiakas saa hallinnolta palvelun tai tuotteen (esim. suunnitelma, investointi, lupapäätös, lausunto, selvitys, avustus) tai on asianosaisena prosessissa (esim. luonnonsuojelualueen perustaminen, hanke- YVA).

Asiakaslähtöisyys

Toimintamalli, jossa asiakas ja hänen palvelemisensa on merkittävä toimintaa ohjaava tekijä. Vrt. Tuotelähtöisyys, jossa tuotteet ja niiden ominaisuudet ovat ensisijainen toimintaa ohjaava tekijä.

Asiakasnäkökulma

Asiakaslähtöinen tapa katsoa asioita. Vrt. tuotenäkökulma eli tuotelähtöinen tapa katsoa asioita.

Auditointi

Auditointi on järjestelmällinen, riippumaton ja dokumentoitu toimintajärjestelmän arviointiprosessi, jossa toimintaa kehitetään mm. korjaamalla havaittuja poikkeamia. Auditoinneilla tarkastetaan järjestelmän toimivuus ja järkevyyt ja määritellään, pystytäänkö toimintajärjestelmällä saavuttamaan halutut laatu- tavoitteet. Auditoinneilla selvitetään myös henkilöstön koulutustarvetta ja etsitään parantamista tarvitsevia toimintoja organisaatiossa.

Dokumentit ja mallit

Dokumentit ja mallit ovat prosessin aikana syntyvien tai tarvittavien eri asiakirjojen pohjia ja malleja.

Laatu

Laatu kuvaa ulkoisten ja sisäisten tuotteiden ja palveluiden virheettömyyttä sekä lainsäädännössä ja yhteiskunnan ja asiakkaiden odotuksissa asetettujen vaatimusten ja kriteerien mukaisuutta.

Prosessi

Prosessi on sarja peräkkäisiä, toisiinsa liittyviä tai vuorovaikutteisia toimintoja, joiden tuloksena syntyy jokin tuotos.

Prosessikaavio

Prosessikaavio kertoo yksinkertaistetusti, kuinka prosessi etenee alusta loppuun ja vastaa kysymykseen mitä tehdään.

Toimintajärjestelmä (vrt. laadunhallintajärjestelmä)

Toimintajärjestelmä on yhdessä sovittu, paras tällä hetkellä tunnettu toimintatapojen kooste, jota jatkuvasti parannetaan tulosvetoisesti, herkillä asiakaskorvalla, palautteet ja arvioinnit hyödyntäen. Toimintajärjestelmä on ohjeisto,

josta löytyvät keskeiset työssä tarvittavat ohjeet, lomakkeet ja viiteaineisto. Toimintajärjestelmä sisältää usein laatua, ympäristöä ja työturvallisuutta koskevat aineistot.

Toimintamalli

Tässä selvityksessä (Y-vastuualue) toimintamallilla ymmärretään prosessikuvausten, toimintaohjeiden ja viiteaineiston muodostamaa kokonaisuutta, joka voi olla osana toimintajärjestelmää.

Toimintaympäristötieto

Tietoa ulkoisen toimintaympäristön muutoksista ja heikoista signaaleista. Keskeisimpiä ovat tiedot yhteiskunnallisista ja taloudellisista muutostekijöistä.

Viiteaineisto

Kaikki materiaali, joka on huomioitava, jota tarvitaan tai joka helpottaa prosessin työvaiheita.

Yhteistyökumppani

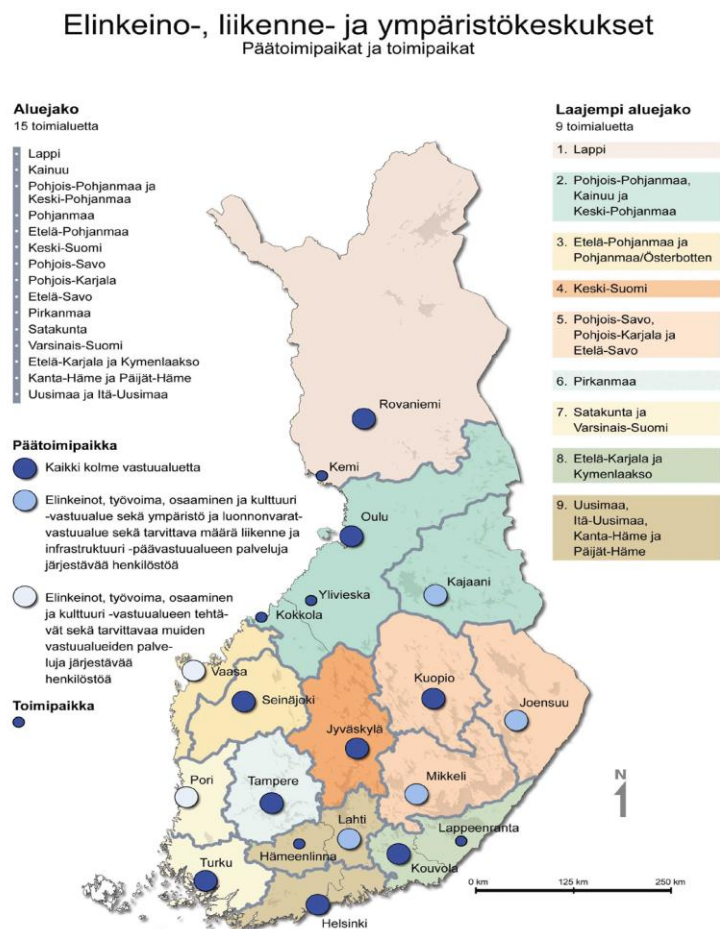
Yhteistyökumppaneita ovat mm. muut valtionhallinnon toimijat, kunnat, maakuntien liitot, monet yhdistykset sekä edunvalvontajärjestöt. Teemme yhteistyötä tasa-arvoisessa suhteessa yhteistyökumppaniemme kanssa.

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

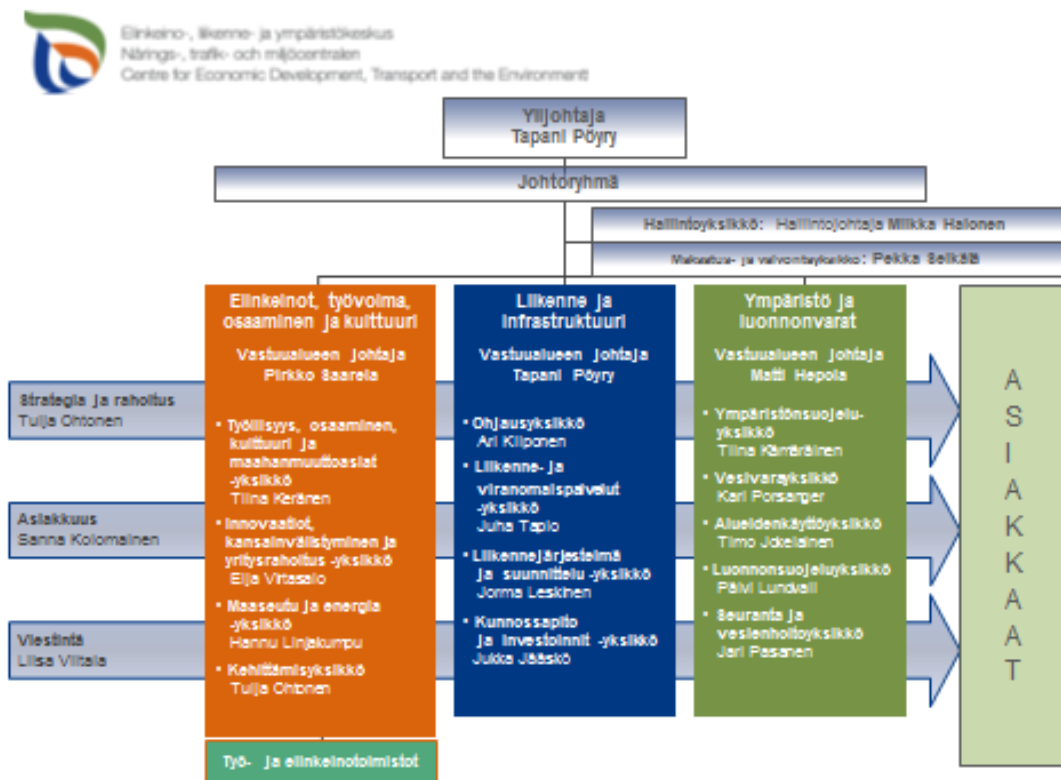
Tämä tutkimus liittyy Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen infra-hankintojen kehittämistyöhön. Kehittämistyö pohjautuu vastikään toteutettuun aluehallintouudistukseen ja siihen liittyviin toiminnan muutoksiin.

Aluehallinnon uudistamishankkeessa lääninhallitukset, TE-keskukset, alueelliset ympäristökeskukset, ympäristölupavirastot, tiepiirit ja työsuojelupiirit lakkautettiin. Tuloksena syntyi kaksi viranomaista; aluehallintovirasto (AVI) ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY). Valtakunnallisesti ELY-keskuksia on viisitoista, jotka sijoittuvat valtakunnallisesti kuvion 1 mukaisesti. ELY-keskusten tehtävänä on edistää alueellista kehittämistä toimeenpano- ja kehittämistehtävien hoitamisella. (FINLEX, Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista, 1.luku, 2§.)



Kuvio 1. ELY-keskusten aluejako ja toimipaikat (TEM 2009, 14)

Lapin ELY-keskus muodostettiin yhdistämällä Lapin TE-keskus, tiepiiri, ympäristökeskus ja osa lääninhallituksesta. Kuviossa 2 esitetään Lapin ELY-keskuksen organisaatio. ELY-keskusta johtaa ylijohtaja ja määräajoin koontuva johtoryhmä, joka edustaa kaikkia vastuualueita. Hallintoyksikkö ja maksatus- ja valvontayksikkö on erotettu toimialoista. Vastuualueita on kolme eli: 1) Elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri (E-vastuualue), 2) Liikenne ja infrastruktuuri (L-vastuualue) ja 3) Ympäristö ja luonnonvarat (Y-vastuualue), joilla ovat omat vastuualueen johtajat. Vastuualueita läpileikkävina toiminnan horisontaaleja prosesseja ovat strategia ja rahoitus, asiakkuus ja viestintä. (LAP-ELY 2011e, 3–8.)



Kuvio 2. Lapin ELY-keskuksen organisaatio (LAP-ELY 2011e, 3)

Työ- ja elinkeinoministeriö asetti 7.6.2010 ohjausryhmän ja kaksi työryhmää valmistelemaan ehdotukset ELY-keskusten vastuulla olevan tie-, vesi- ja ympäristörakentamisen hankintamenettelyjen kehittämiseksi ja

organisoimiseksi. Tavoitteena oli löytää ratkaisuja, joissa ELY-keskusten asiakkaiden tarvitsemia infrapalveluja ja -tuotteita hankitaan laadukkaasti, tehokkaasti, markkinoita hyödyntäen sekä osaamista kehittäen ja infra-alan tuottavuuden kehittyminen mahdollistaen. Tavoitteena oli muodostaa yhteinen tahtotila ja määrittää kehittämisaskeleet pitkäaikaista infran hankinnan toimintamallien ja niitä tukevan toimintajärjestelmän kehittämistyötä varten. (TEM 2010a.)

Infran hankintamenettelyt -työryhmän tehtävänä oli tehdä ehdotus ELY-keskusten infrahankinnan menettelyjen ja niitä tukevan toimintajärjestelmän kehittämisestä. Ehdotuksessa tuli tarkastella mm. kilpailuttamisen kattavuutta, tilaajaorganisaation osaamisvaatimuksia ja tarvittavia asiakirjamalleja. Infran hankinnan organisointi -työryhmän tehtävänä oli tehdä ehdotus ELY-keskusten tehokkaan ja rakenteellisesti yhtenäisen hankintaorganisaation muodostamisen periaatteista, tuotannon kehittämistavoitteista ja kehittämisestä sekä tarvittavista siirtymäajoista ja henkilöstösuunnittelusta. (TEM 2010a.)

ELY-keskusten tie-, vesi- ja ympäristörakentamisen hankintamenettelyjen ja organisoinnin kehittämisen loppuraportti on valmistunut 8.6.2011. Loppuraportissa on esitetty infrahankintojen tavoitetila vuonna 2015, kehittämistyön päälinjaukset ja kehittämistyön toteuttaminen aikatauluineen. Loppuraportin mukaiset hankinnan kehittämislinjaukset sisällytetään ELY-keskusten strategia-asiakirjaan 2012–2015. Strategia asiakirjan mukaisesti kukin ELY-keskus linjaa kehittämistoimet omalta osaltaan strategisessa tulossuunnitelmassaan. (TEM 2011a; TEM 2011c.)

Lapin ELY-keskus on linjannut kehittämistoimenpiteet tulossuunnitelmassaan vuodelle 2012. Sen mukaisesti laaditaan toimenpidesuunnitelma infrahankintojen kehittämisestä loppuraportissa esitetyn aikataulun mukaisesti 31.3.2012 mennessä. (Lapin ELY 2011a.)

1.2 Työn tavoite, tarkoitus ja tehtävä

Tässä opinnäytetyössä keskityin Lapin ELY-keskuksen Liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueen (L) sekä Ympäristö ja luonnonvarat -vastuualueen (Y) infrahankintatoiminnan kehittämiseen Lapin ELY:n hankintatoimen asiantuntijoiden näkökulmasta. Tutkimuksella tuotetaan tausta-aineistoa Lapin ELY:n infrahankintojen kehittämisen toimenpidesuunnitelmalle.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten Lapin ELY-keskuksen Infra-hankintojen Y- ja L-vastuualueiden asiantuntijat kokevat loppuraportissa esitetyn tulevan toiminnallisen ja organisatorisen muutoksen sekä sen toteuttamisen aikataulun. Tutkimus koettiin Lapin ELY:n infra-hankintatyöryhmässä tärkeäksi tausta-aineistoksi ja henkilöstön näkökulman huomioimiseksi toimenpidesuunnitelman laatimisessa. (LAP-ELY 2011b, 4.)

Tutkimuksella hain vastauksia tutkimuksen pääkysymyksiin: 1) Miten Infra-hankintojen asiantuntijat kokevat tulevan muutoksen ja sen toteuttamisen aikataulun? 2) Mikä on asiantuntijoiden näkemys toimintojen uudelleenjärjestämisestä ja muutoksen aiheuttamasta osaamistarpeesta?

Toimenpidesuunnitelma laaditaan erillisenä projektina Lapin ELY:n infra-hankintatyöryhmän toimesta. Toimenpidesuunnitelman runko on sovittu tehtäväksi tämän tutkimustyön yhteydessä. Toimenpidesuunnitelmassa esitetään ne toimenpiteet ja aikataulu, miten Lapin ELY-keskus etenee infra-hankintojen loppuraportissa esitettyyn tavoitetilään vuoteen 2015 mennessä. Toimenpidesuunnitelmassa huomioidaan Lapin ELY:n toimintaympäristön tilanne sekä tehtävien hoidon jatkuvuuden varmistaminen ja toimintaedellytysten turvaaminen loppuraportin mukaisesti. (TEM 2011a, 7, 12.) Infra-hankintatyöryhmä vastaa Lapin ELY:n hankintatehtävien kehittämisestä ja koordinoinnista sekä toimintatapojen yhtenäistämisestä. (LAP-ELY 2010b).

1.3 Työn rakenne

Tämä tutkimusraportti koostuu kuudesta luvusta. Tutkimuksen luku 1 johdattaa lukijan tämän opinnäytetyön aiheeseen. Luvussa kuvataan lyhyesti kohdeorganisaatio Lapin ELY-keskus, ELYjen hankintatoimen kehittämiseen vaikuttavat taustat ja lähtökohdat sekä työlle asetettu tavoite tarkoitus ja tehtävä.

Luvut 2 ja 3 sisältävät tutkimuksen tietoperustaa. Luvussa 2 läpikäydään Lapin ELY-keskuksen hankintatoimen nykytila muutosprosessin kynnyksellä. Luvussa on lisäksi tuotu esille hankintatoimen kehittämisen viimeaikaiset toimenpiteet.

Luvussa 3 on esitetty tutkimuksen kannalta keskeisiä asioita johtamisen näkökulmasta. Asiaa on lähestytty tutkittavaan ilmiöön ja teemahaastatteluissa esille nousseisiin asioihin liittyen kolmesta eri näkökulmasta: 1) Strateginen johtaminen julkisella sektorilla, 2) Johtaminen muutoksessa ja 3) Osaamisen johtaminen. Luvussa on lisäksi esitetty valtakunnallisten työryhmien infrahankintamenettelyjen kehittämisen loppuraportin sisältö. Loppuraportti ohjaa Lapin ELY:n hankintatoimen kehittämistä ja siinä esitettyihin kehittämistyön linjauksiin Lapin ELY:n hankintatoimen asiantuntijat ottivat kantaa haastatteluissa.

Luvussa 4 on esitetty raportin tutkimusmenetelmä sekä aineiston hankinta, käsittely ja tulkinta. Luvussa 5 on esitetty aineistosta saadut tutkimuksen tulokset teemoittain. Luku sisältää myös suoria lainauksia haastateltavien vastauksista.

Luvussa 6 on esitetty tutkimuksen keskeiset tulokset teemoittain sekä pohdittu ja tarkasteltu tuloksia vertaamalla niitä viimeisen kolmen vuoden aikana tehtyihin aiheeseen liittyviin väitöskirjojen ja opinnäytetöiden tuloksiin sekä tietoperustaan. Luvussa on lisäksi arvioitu tulosten luotettavuutta ja hyödyntämistä hankintatoimen kehittämistyössä.

2 Lapin ELY-keskuksen infrahankintojen nykytila

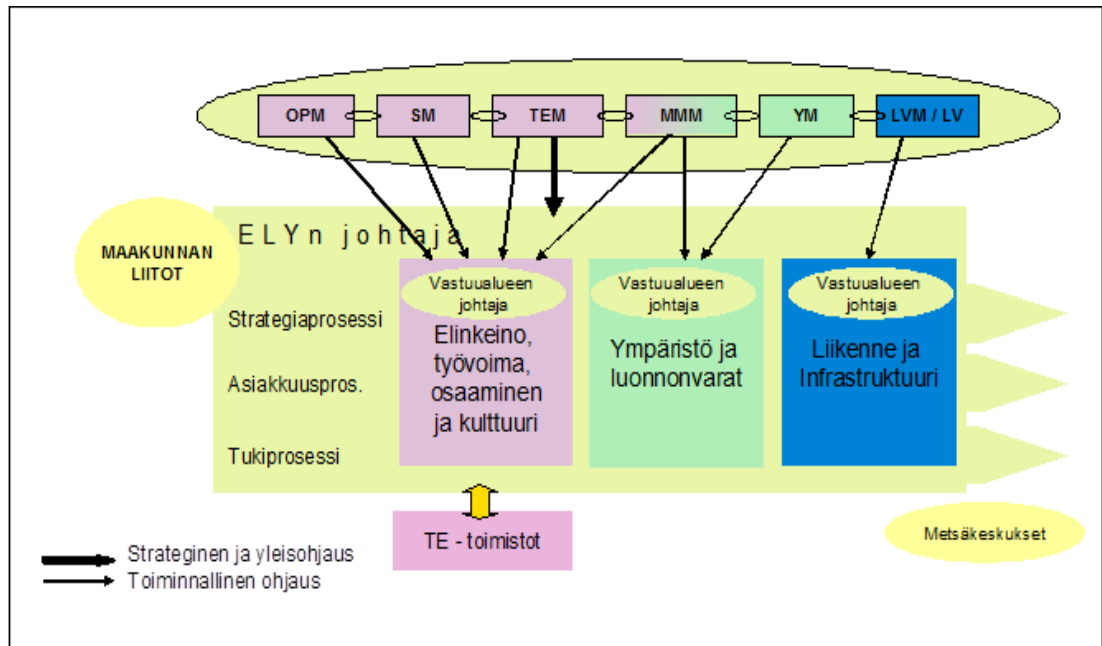
2.1 Nykyiset tehtävät L- ja Y-vastuualueella

Liikenne- ja infrastruktuurivastuualue vastaa Suomen maanteistä. Se turvaa maanteiden päivittäisen liikennöitävyyden ja hoitaa tieympäristöä sekä siihen liittyviä varusteita ja laitteita kunnossapidon toimin. Se parantaa liikenteen turvallisuutta ja sujuvuutta tiehankkeilla. Se myöntää liikenteeseen liittyviä lupia ja yksityistieavustuksia ja tekee sopimuksia joukkoliikenteen yrittäjien kanssa. Hankintaprosessin työn tarkoituksena on luoda edellytyksiä tienpidon tuotteiden kokonaistaloudelliselle ja tehokkaalle hankinnalle. Prosessi huolehtii hankinnassa käytettävien menettelyjen ja asiakirjojen kehittämisestä, toimintatapojen yhtenäisyydestä sekä prosessin toiminnan suorituskyvystä. Yhtenäisten toimintatapojen varmistamiseksi L-vastuualueella ovat asiantuntijaverkostot, joissa sovitaan yhtenäisistä toimintatavoista. Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskukselle on keskitetty Kainuun ja Lapin ELY-keskusten maanteiden hoidon alueurakoiden kilpailuttamiseen ja hankinta-päätöksiin liittyvät ELY-keskusten tehtävät. (Teppo 2010, 12, 40; LAP-ELY 2012a; VNA 910/2009 15§.)

Ympäristövastuualue huolehtii ympäristönhoito-, vesihuolto- ja vesistötöiden toteuttamisesta samoin kuin vesistöjen käyttö- ja hoitotoiminnasta ja tulvasuojelusta sekä ehkäisee ja torjuu ympäristövahinkoja ja -haittoja. Ympäristöministeriö sekä maa- ja metsätalousministeriö ohjaavat toimintaa kumpikin oman hallinnonalansa osalta. Ympäristövastuualue rakennuttaa valtion vesihuolto- ja jätehuoltotöitä sekä vesistötöitä ja pieniä ympäristönsuojelutöitä (mm. luonnonsuojelualueiden ja kulttuuriympäristöjen hoitotöitä). Lisäksi ympäristövastuualue huolehtii valtion vesirakenteiden (padot, uomat, penkereet jne.) yllä- ja kunnossapidosta sekä tulvantorjuntatöistä. Ympäristövastuualueella on runsaasti yhteistyötä kuntien kanssa. Ympäristövastuualueen asiantuntijat osallistuvat maakuntakaavojen laadintaan, ohjaa ja valvoo kuntien yleis- ja asemakaavoitusta, edistää ja ohjaa kuntien alueiden käytön suunnittelun ja rakennustoimen järjestämistä sekä päättää eräistä mm. rantarakentamisen poikkeamisluvista. (LAP-ELY 2010a, 2; Teppo 2010, 13.)

2.2 Lapin ELY-keskuksen toiminnan ohjaus

ELY-keskuksia ohjavat useat eri tahot. ELY-keskuksen ja sen vastuualueiden ohjausta voidaan havainnollistaa seuraavalla kuviolla 3:



Kuvio 3. ELY-keskusten ohjaus (LAP-ELY 2011e, 5)

Kuvion 3 yläosassa olevat laatikot kuvaavat suomalaisia ministeriöitä. Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) vastaa ELY-keskusten strategisesta ja yleisohjauksesta. Ohjaavat ministeriöt ja keskusvirastot ohjaavat vastuualueiden toimintaa pääosin suoraan vastuualueiden kautta (ks. kuvio 3). Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten toimintaa ohjaavat omilla toimialoillaan sisäasiainministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö ja ympäristöministeriö tai keskushallinnon virasto, jonka tehtäväksi ohjaus on erikseen säädetty tai määrätty (toiminnallinen ohjaus). Työ- ja elinkeinoministeriö huolehtii keskuksen yhteisiä toimintoja ja muita keskuksen yhtenäisen toiminnan kannalta tarpeellisia toimenpiteitä koskevasta yleisestä ja strategisesta ohjauksesta. (LAP-ELY 2011e, 5–7.)

ELY-keskusten tulohjauksessa ovat ohjausasiakirjoina: ELYjen yhteinen strategia-asiakirja, strateginen tulossopimus ja toiminnalliset tulossopimukset. Strateginen tulossopimus laaditaan hallituskaudeksi ja toiminnalliset tulos-sopimukset ovat vuosittaisia sopimuksia, jotka tarkentavat strategisia sopimuksia. Ministeriöt ja keskusvirastot laativat asiakirjan ja ELY-keskukset ja maakunnan liitot osallistuvat valmisteluun. Kukin ohjaava ministeriö hyväksyy asiakirjan. ELY-keskusten eri vastuualueiden toiminnallisissa tulossopimuksissa pääsopijapuolina ovat siten seuraavat tahot:

- Liikennevastuualueella ELY-keskus ja Liikennevirasto
- Ympäristövastuualueella ELY-keskus ja MMM sekä YM. (Teppo 2010, 25.)

ELY-keskusten hankinnan toimintatapojen ja hankintamenettelyjen yhtenäisyyden ja ohjaus kuuluu strategisella tasolla TEM:n strategisen ohjauksen piiriin. Toiminnallisessa ohjauksessa asianomaiset ministeriöt ja liikennevirasto kukin oman vastuualueensa osalta voivat täydentää strategista yhtenäisyyden ohjausta toiminnallisella tulohjauksella ja tulossopimusten avulla. (Teppo 2010, 25.)

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusta johtaa keskuksen ylijohdaja, jona toimii keskuksen yhden vastuualueen päällikkö oman toimensa ohella. Ylijohdaja vastaa keskuksen toiminnan tuloksellisuudesta ja keskuksen yhteisten tulostavoitteiden saavuttamisesta. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten vastuualueita johtaa vastuualueen päällikkö. Vastuualueen päällikkö vastaa vastuualueen toiminnan tuloksellisuudesta ja tulostavoitteiden saavuttamisesta. Hankintatoimen osalta johtaminen on keskitetty L-vastuualueen osalta Kunnossapito ja Investoinnit -yksikköön ja Y-vastuualueen osalta vesivarayksikköön. Työjärjestyksen ja sen liitteiden mukaisesti vastuut on edelleen jaettu ryhmätasolle. (LAP-ELY 2011f.)

Johto asettaa tavoitteet ELY-keskusten yhteisen strategia-asiakirjan perusteella sekä toiminnallisten tulossopimusten pohjalta. Tulos- ja kehittämistavoitteet viedään vastuualueilla yksikkö-, ryhmä- ja henkilötasolle. Kehityskeskusteluissa tavoitteet ja tulokset vastuutetaan henkilötasolle. (LAP-ELY 2011e, 7.)

2.3 Hankinnan ohjaus ja hankintamenettelyt

L-vastuualueen hankintoja ohjaa tällä hetkellä vuonna 2006 valmistunut hankintastrategia. Liikenneviraston johdolla on valmisteilla uudet hankintalinjaukset ja strategiat myös ELY-keskusten käyttöön. Hankinta 2010 määrittelee tieverkon hoidon, ylläpidon, investointien sekä toiminnassa tarvittavien asiantuntijapalveluiden hankintamenettelyt. Se ottaa myös kantaa markkinoiden hallintaan, käytettäviin urakka- ja sopimusmuotoihin, toimittajien valintaperusteisiin, laadun varmistukseen sekä riskien hallintaan. Strategiassa käsitellään myös osaamista, tiedonhallintaa sekä kansainvälisiä käytäntöjä. Strategian keskeisinä tavoitteina on ollut varmistaa tavoiteltu palvelutaso ja laatu ja luoda edellytyksiä alan palveluntuottajien ja Tiehallinnon oman hankintatoiminnan tuottavuuden parantamiselle. Keskeistä strategian mukaisissa hankintamenettelyissä on antaa konsulteille ja urakoitsijoille mahdollisuuksia innovaatioille ja tuotekehitystyön hyödyntämiselle. (Tiehallinto 2006; Teppo 2010, 54-55.)

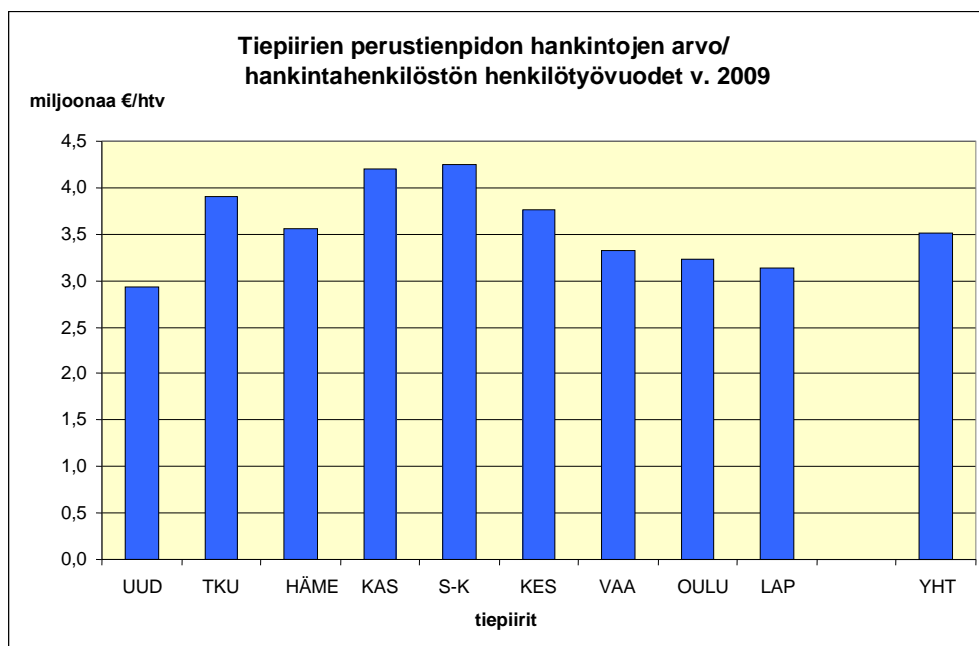
Y-vastuualueen hankintoja ohjaavat hankintoja ohjaavat maa- ja metsätalousministeriön ja ympäristöministeriön hallinnonalojen hankintastrategiat. Lisäksi alueellisten ympäristökeskusten hankinnoissa hyödynnetään ympäristöhallinnon investointihankkeiden toimintajärjestelmiä. Ympäristöhallinnon hankintastrategia käsitteli pääasiassa muita kuin rakennuttamishankintoja, koska niitä on käsitelty hyvin perusteellisesti rakennuttamisen laatujärjestelmässä myös hankintalain kannalta. Ympäristöhallinnon rakentamistoiminnan kehittämistä on linjattu vuonna 2001 valmistuneessa alueellisten ympäristökeskusten rakentamistoiminnan ja organisaation kehittäminen (RAKE 5) työryhmän raportissa ja sen jälkeen RAKE 6 -raportissa. Niiden linjauksia voidaan pitää ympäristöhallinnon hankintastrategian linjauksina. Raporttien linjausten mukaan alueellisten ympäristökeskusten rakentamishankkeet teetetään pääosin urakoitsijoilla osa- tai kokonaisurakoina. Milloin rakentaminen johtaisi taloudellisesti ja laadullisesti epätydyttävään lopputulokseen, voidaan työt toteuttaa omalla projektinjohdolla kilpailuttamalla työssä tarvittavat resurssit. (Ympäristöministeriö 2001 ja 2009; Teppo 2010, 55-56.)

L- ja Y-vastuualueella on käytössään valtakunnalliset hallinnonalakohtaiset hankintojen toimintajärjestelmät. Menettelyllä ja toimintajärjestelmien käytöllä turvataan hankintalain mukaiset ja yhtäläiset toimintatavat. Toimintajärjestel-

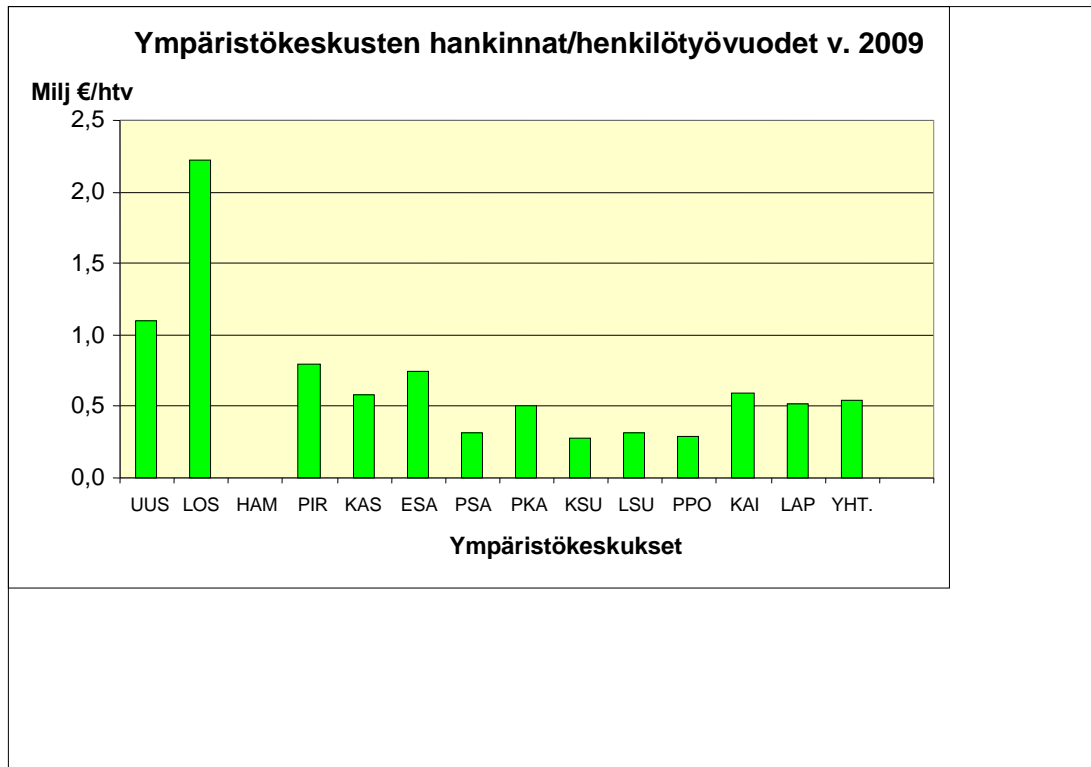
missä on mm. toimintamallia, menettelytapoja ja organisaatorakennetta kuvaava ohjeisto, josta löytyvät keskeiset työssä tarvittavat omat yhtenäiset ohjeet, asiakirjamallit, lomakkeet ja viitteaineistot liitteineen. (LAP-ELY 2010, 3.)

2.3 Hankintatoimen resurssit

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristövastuualueiden infran rakentamisen, ylläpidon ja hoidon volyymit ja kustannukset poikkeavat toisistaan. Valtakunnallisesti ELY-keskusten liikennevastuualueet vastaavat noin 710 miljoonan €:n vuotuisista hankinnoista ja ympäristövastuualue noin 40 miljoonan €:n hankinnoista. Liikenne-viraston suurten investointien yksikö vastaa puolestaan noin 240 miljoonan €:n tienrakennushankkeista. Liikenne-vastuualueella hankintoihin käytetään noin 159 henkilötyövuotta ja ympäristövastuualueella 95 henkilötyövuotta alla olevien kuvioiden 4 ja 5 mukaisesti. (Teppo 2010, 3-5.)



Kuvio 4. L-vastuualueen hankinnat/henkilötyövuodet (Teppo 2010, 4)



Kuvio 5. Y-vastualueen hankinnat/henkilötyövuodet (Teppo 2010, 4)

Kuvioissa 4 ja 5 on esitetty hankintojen jakaantuminen tiepiirien ja ympäristökeskusten kesken verrattuna henkilötyövuosiin. Liikennevastualueen hankkeet ovat pääsääntöisesti huomattavasti suurempia kuin ympäristövastualueen hankkeet. Lisäksi osa ympäristötöistä on pelkkää miestyövoimalla tehtävää työtä. Tämän vuoksi hankintojen arvot/htv-luvut eivät ole yksiselitteisesti vertailtavissa. (Teppo 2010, 3-5.)

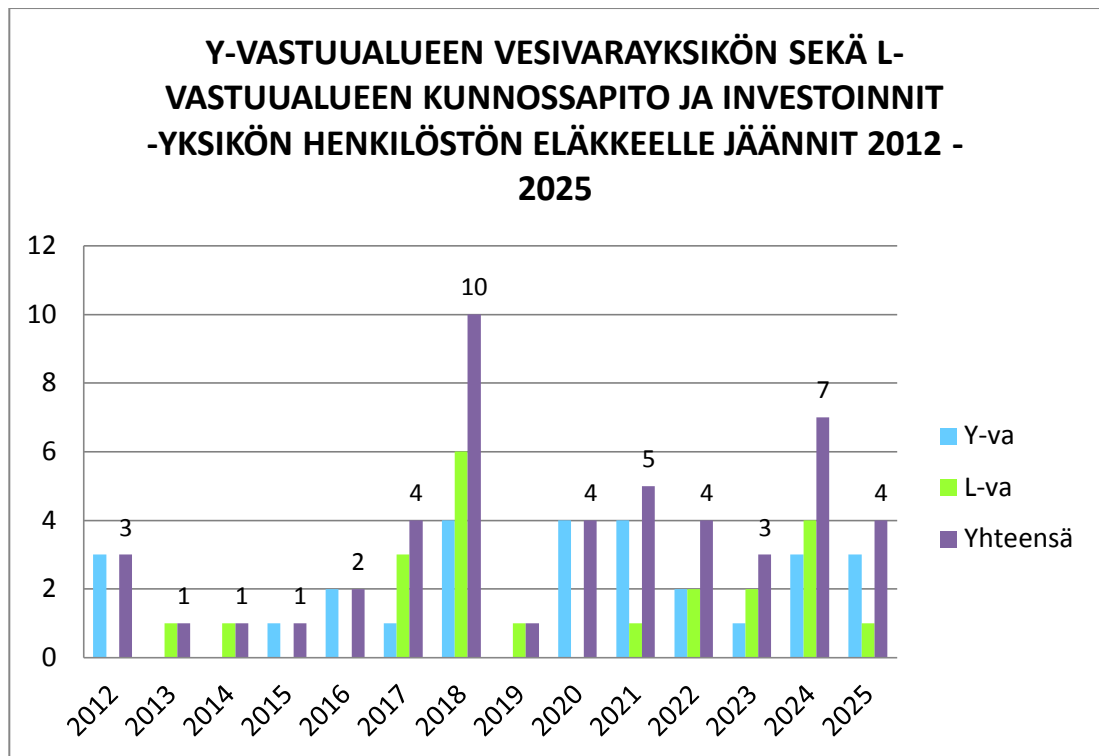
Lapin ELY-keskuksen L-vastualueen hankintojen vuosittainen perusvolyymi on n. 45 M€ ja erillisrahoitus luokkaa 2-25 M€. Y-vastualueen hankintojen keskimääräinen perusvolyymi on ollut 7 M€ vaihdellen 5-15,5 M€. (LAP-ELY 2010a, 4-5.)

Lapin ELY-keskuksessa L- ja Y-vastualueilla infrahankinnan tehtäviin osallistuu yhteensä 62 henkilöä tammikuussa 2012. Osa henkilöistä vastaa myös muista viranomaistehtävistä hankintatehtävien lisäksi. Tämän mukaan on määritelty hankintatehtäviin käytetty työpanos henkilötyövuosina (htv). (Penttinen 2012.)

L-vastuualueella hankinnat on keskitetty pääosin kunnossapito- ja investointiyksikköön. Lisäksi suunnitteluyksikössä tehdään osa suunnitelmien ja asiantuntijapalveluiden hankinnoista. L-vastuualueella hankintoihin osallistuu 27 henkilöä, joiden hankintatehtäviin käytetty työpanos vastaa 19 henkilötyövuotta (htv). Hankintapalvelukonsulttien työpanos on noin yksi htv. Henkilöstön poistuma vuoteen 2015 mennessä on kaksi henkilöä. Hankintahenkilöstön koulutustasoindeksi on 5,4. (LAP-ELY 2010, 4; Penttinen 2012.)

Y-vastuualueen rakennuttamis- ja hankintatehtävistä vastaa pääosin vesivarayksikkö. Yksikkö on jaettu Hankinta-, Vesihuoltopalvelut sekä vesivara- ja ympäristöpalvelut -ryhmiin. Investointihankkeiden rakennuttamisesta sekä hankkeissa tarvittavien suunnittelu- ja asiantuntijapalveluiden hankinnasta vastaa hankintaryhmä. Suunnitelmien ja asiantuntijapalveluiden hankintaa tehdään myös vesihuoltopalvelut -ryhmässä sekä vesivara- ja ympäristöpalvelut -ryhmässä. Vesivarayksikön henkilöstön kokonaismäärä on 34 henkilöä. Investointihankkeiden valmistelu- ja suunnittelutehtäviin osallistuu 10 henkilöä ja hankkeiden rakennuttamis- ja valvontatehtäviin 14 henkilöä. Hankintaryhmässä 10 henkilön palkka maksetaan investointihankkeille osoitetuista määrärahoista, joista seitsemän henkilön työsopimussuhde on toistaiseksi voimassa oleva ja kolmella henkilöllä määräaikainen työsuhde. Vesivarayksikön henkilöstön poistuma vuoteen 2015 on 4 henkilöä, joista kaksi toimii hankkeiden suunnittelu- ja valmistelutehtävissä Koulutustasoindeksi on 5,2. (LAP-ELY 2010, 4; Penttinen 2012.)

Alla kuviossa 6 on kuvattu L-vastuualueen kunnossapito- ja investoinnit -yksikön sekä osittain hankintatehtäviä hoitavien suunnitteluyksikön henkilöiden ja Y-vastuualueen vesivarayksikön henkilöstön eläköityminen vuosina 2012–2025.



Kuvio 6. L- ja Y-vastuualueiden hankintatehtäviä hoitavien henkilöiden eläköityminen (Penttinen, 2012)

Kuviossa 6 on esitetty hankintatoimen henkilöstön vuotuinen eläköityminen vastuualueittain ja yhteensä. Kuvion mukaisesti on nähtävillä, että suurin eläköityminen tapahtuu vuonna 2018.

2.4 Hankintatoimen kehittäminen Lapin ELY:ssä

Lapin ELY-keskuksessa koetaan olevan erityisen hyvät valmiudet vastuualueiden välisen sisäisen hankintayhteistyön kehittämiseksi ja syventämiseksi. ELY-keskuksen oma hankintayhteistyön kehittäminen aloitettiin jo vuoden 2009 alusta. Työhön osallistuivat kaikkien kolmen vastuualueen hankinnasta vastaavat asiantuntijat. Kehittämistyön tuloksena laadittiin kattava nykytilaselvitys ja ELY -keskuksen oma infrahankintojen kehittämissuunnitelma tuleville vuosille. (LAP-ELY 2012b; LAP-ELY 2010a.)

Lapin ELY -keskuksessa oma hankintayhteistyö jatkuu edelleen määrätietoisesti ja tiiviissä yhteistyössä. ELY -keskukseen on perustettu 21.1.2010 poik-kihallinnollinen infrahankintojen kehittämissuunnitelma, jonka tehtävänä on koordinoita ja kehittää hankintatoimintaa, yhtenäisiä toimintatapoja ja resurssien yhteiskäyttöä. Lapin ELY-keskuksen vastuualueiden kesken on

muodostunut vakiintunut toimintatapa yhteistyölle ja hankintojen yhteensovittamiseksi. Kehittämistyöryhmän tueksi on myös perustettu hankintaosaamisen kehittämisryhmä, jonka tavoitteena on löytää konkreettisia, käytännönläheisiä ja nopeasti toteutettavia toimenpiteitä, jotka tukevat osaamisen kehittämistavoitteita. Osaamisen kehittäminen työssä oppimisen kautta on käynnistetty nimeämällä vastuualueiden välille työparit tutustumaan erilaisiin hankintatapoihin, sopimusten sisältöihin, valvontaan ja toimintajärjestelmiin. (LAP-ELY 2010b; LAP-ELY 2010c.)

Lapin ELY-keskuksen hankintahenkilöstölle on ELY -uudistuksen jälkeen vuosittain järjestetty yhteiset neuvottelu- ja koulutuspäivät, joiden tavoitteena oli oman osaamisen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen parantaminen. Vuorovaikutuksen lisäämiseksi tilaajien ja palvelutuottajien välistä yhteistyötä on parannettu suunnittelukonsulttien, urakoitsijoiden ja tilaajien yhteisillä tapaamisilla, laatupäivillä ja seminaareilla. Lapin ELY-keskus on etsinyt myös yhteisiä käytäntöjä hankintojen yhteensovittamiseksi ohjelmointivaiheesta aina hankintoihin toteuttamiseen asti. Ensimmäisenä yhteishankkeena aloitetaan EU-osarahoitteinen ”Pyhä-Luoston tunturialueen ympärivuotisen matkailun toimintaedellytysten parantaminen” investointihankkeena vuonna 2012 ja Y- ja L - vastuualueiden yhteinen hankkeen kilpailutus toteutetaan vuoden 2012 syksyllä. ELY-keskuksen infrahankinnoissa ovat myös käytössä yhteiset puitesopimukset, jotka mahdollistavat hankkeiden asiantuntijapalveluiden ja urakoiden valvonta- sekä työmaapalveluiden kilpailuttamisen. Lapin ELY-keskuksen infrahankintojen kehittämistyöryhmä on kerännyt jo toteutetut ja vuoteen 2012 suunnitellut lähiajan kehittämistoimenpiteet yhteen taulukoksi. (LAP-ELY 2011h.)

Lapin ELY-keskus on tehnyt hankintayhteistyötä Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen kanssa tiiviisti jo vuosia. Molemmat ELY-keskukset ovat olleet aktiivisesti mukana valtakunnallisessa hankinnan kehittämistyössä. Molemmilla ELY-keskuksilla on ollut käynnissä oma hankinnan kehittämistyö. Työryhmät ja hankinnan asiantuntijat ovat vaihtaneet tietoa ja kokemuksia hyödyntäen molemmin puolin tehtyä valmistelutyötä. Operatiivista yhteistyötä on tehty mm. hankkimalla yhteisiä puitesopimuksia (mm. siltojen suunnittelu, siltojen valvonta). Myös hoidon hankintoihin liittyvä yhteistyö pohjoisella alu-

eella on toiminut hyvin. Yhteistyö ja siihen liittyvä hankintojen kehittäminen on toteutunut esimerkiksi jatkamalla urakoitsijoiden kanssa systemaattista ja avointa vuoropuhelua. Vuosittain on järjestetty esimerkiksi pohjoisten ELYjen yhteinen alueurakoitsijatapaaminen, jossa on esitetty erilaisia tutkimustuloksia ja mietitty parannusehdotuksia urakka-asiakirjoihin sekä tilaaja-tuottajaväliseen yhteistoimintaan. Lisäksi tiivistä yhteistyötä on tehty kalateiden ja tulvantorjunnan operatiivisten töiden toteuttamisen, tievalaistuksen, pumpaamoiden ja telematiikan hankinnoissa, sekä valvontayhteistyötä ja siihen liittyvää kehittämistä kilpailutetun yhteisen pistokoevalvontakonsultin ohjauksen merkeissä. (POP-ELY, 2011.)

Lisäksi ELY-keskuksen toimintaan liittyen on käynnissä paljon muitakin kuin hankintatoimen kehittämishankkeita. Tällaisia käynnissä olevia kehityshankkeita ovat Ympäristö ja luonnonvarat -vastuualueen Toiminnan tehostaminen joustavasti ja tasapuolisesti -työryhmän raportin (Lapin ELY-keskus 2011c, 3) mukaan:

- YM:n tehtävien keventämishanke
- Hallinnollisten tehtävien keventäminen –hanke (HALLIS-hanke)
- ELY-keskusten infrahankintojen kehittämisen jatkotyö- hanke
- ELY-keskukset 2015 -selvityksen jatkotoimet
- Asiakkuusstrategia
- TEM:n prosessien tunnistaminen -kehittämishanke
- Ympäristöseurantojen kehittäminen
- Maastotöiden kehittämishankkeet
- YSL:n, MRL:n ja LS-lainsäädännön kokonaisuudistukset.

3 JOHTAMINEN JA MUUTOS

3.1 Strateginen johtaminen julkisella sektorilla

Strategian käsite on varsin hankalasti määriteltävissä. Strategiakeskusteluun kuuluu jatkuva kiista siitä, mikä lopulta on strategiaa ja mikä aivan muuta (Mantere, S.–Hämäläinen, V.–Aaltonen, P.–Ikävalko, H.–Teikari, V. 2003, 139).

Petri Virtasen (2007) mukaan strategia on organisaation henkilöstön yhteisesti luoma kuva tulevaisuudesta. Strategiassa tulee kuvata perusteet, joiden varaan arkityön tekeminen ja kehittäminen rakentuu. Yhteisesti luodun strategian tulee vastata kysymykseen keitä varten olemme olemassa ja strategialla luodaan oikeutus organisaation olemassaololle. (Virtanen 2007.)

Strategista ajattelua ja johtamista tarvitaan yhteiskunnassa menestymiseksi tai ainakin selviytymiseksi. Strategian lähtökohtana on muuttuva maailma ja organisaation toimintaympäristössä tapahtuvat jatkuvat muutokset. Strategia on siis tietoista suunnan valintaa muuttuvassa toimintakentässä, valintojen tekemistä lukemattomien vaihtoehtojen joukosta. Strategian tulee pitää sisällään organisaation tavoitteet ja toiminnan keskeiset suuntalinjat. Organisaation tulee tietää ja myös ennen kaikkea tiedostaa tehdyt valinnat, jotta strategiaa voidaan myös toteuttaa. (Virtanen 2007.)

Organisaation strategia on sisäisesti johdonmukainen joukko valintoja, joita organisaatio tekee toteuttaakseen toimintansa tarkoitusta mahdollisimman menestyksekkäästi. Nuo valinnat saatetaan suunnitella ennakolta, tai niiden sisäinen johdonmukaisuus ja tavoitteellisuus – siis strategisuus – havaitaan ehkä vasta jälkikäteen. (Mantere ym. 2003, 139.)

Monimuotoinen ympäristö vaatii strategialta moniulotteista ja nopeatempoista otetta. Strategiassa tulee painottaa toimeenpanokykyä. Strategisen suunnan löytäminen ja siitä viestiminen on tärkeää. Lisäksi tulee luoda valmiuksia uudistumiseen ja oppimiseen. Strategia ei synny pelkästään strategiaprosessin tuloksena, vaan jatkuvan kokeilun ja nopeiden toimenpiteiden kautta. (Hannus–Lindroos–Seppänen 1999, 10.)

Organisaation strategiaprosessi muodostuu toiminnoista, joissa strategia laaditaan ja toteutetaan. Monesti organisaation strategian toteuttamisen ongelman ydin on se, etteivät strategian laatijat ja sen toteuttajat aina kohtaa. Strategian laatiminen on monimutkainen tehtävä, johon vaaditaan henkilöitä, joilla on erityisosaamista ja erityisominaisuuksia. Vaaditaan toimialan tunte-
musta, analyyttistä pelisilmää ja päättäväisyyttä. Lisäksi vaaditaan johtamis-
taitoa ja poliittisia kykyjä. Joskus strategia vaatii toteutuakseen vain onnistu-
nutta suunnittelua ja joitakin laatijoiden toteuttamia toimenpiteitä. Useimmiten
toteutuminen jää kuitenkin riippumaan toisista ihmisistä: strategian toteuttajis-
ta. (Mantere ym. 2003, 5–6.)

Strategian toteuttamisen ongelma tuo strategiakeskustelun piiriin lähes kaikki johtamiseen yleisesti liittyvä ongelmat, eli mitä strategia vaatii toteutuakseen, että organisaation jäsenet toteuttavat strategiaa. Johtamisessa on viime kä-
dessä kysymys siitä, miten ihmiset saadaan toimimaan tehokkaasti ja tavoit-
teellisesti organisaation päämäärien saavuttamiseksi. Strategia toteutuu sil-
loin, kun organisaation jäsenet tekevät työtään yhteisten tavoitteiden eteen.
Organisaation strateginen suunta on kiteytetty ja viestitty, strategia on tulkittu
yksilö- ja ryhmätasolla johdon ja henkilöstön vuoropuhelussa. Yksilöt ja ryh-
mät ovat hahmottaneet roolinsa strategiaprosessin toimijoina ja strategiapro-
sessin käytännöt tukevat arjen työn käytäntöjä. (Mantere ym. 2003, 140-141.)

Strategian toteutus on onnistunut, kun strategia toteutetaan siten, kuin laatijat ovat ajatelleet. Strategian toteuttaminen on arkinen asia. Se on kovaa työtä, jota organisaation jäsenet tekevät. Strategia toteutuu vain työn kautta, mutta parhaimmillaan strategia tekee työstä merkityksellistä. (Mantere ym. 2003, 141–142.)

Strategiatyössä on olennaista myös kysymys siitä, että mikä on organisaation liikkumavara ja mahdollisuudet. Strateginen liikkumavara on ongelmallista erityisesti julkisessa hallinnossa, jossa organisaation perustehtävä on usein tiukasti sidottu. Strategia on organisaation jäsentensä laatimana, tulkitsemana ja ymmärtämänä uskottava tarina pitkän aikavälin menestyksestä. Strategiatarina kertoo kokonaisuudesta tärkeimmät kohdat painotettuina ja arvotet-

tuina. Taloudellisen näkökulman ohella tarvitaan myös muita organisaation menestymisen kannalta keskeisiä näkökulmia. Sellaisten tekijöiden kuin osaaminen, oppiminen, jaksaminen ja aineeton pääoma merkitys korostuu, kun menestys tulkitaan ja ymmärretään kokonaisuutena. (Määttä 2000, 36.)

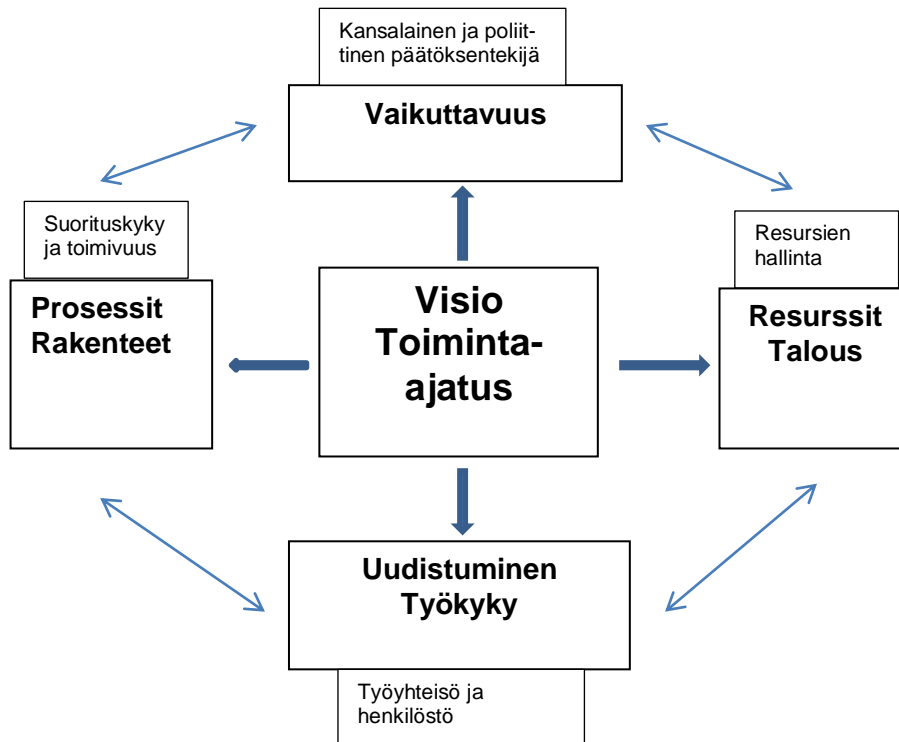
Kaplanin & Nortonin mukaan strategian voi katsoa olevan yksi osa sitä loogista jatkumoa, jossa organisaatiolle määritetty tehtävä siirretään organisaation etulinjan ja työntekijöiden suoritettavaksi. Lähtökohtana on toiminta-ajatus eli missio ja näkemys tulevaisuudesta eli visio. Missio määrittää, miksi organisaatio on olemassa. Visio ilmaisee sekä organisaation suunnan että auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miksi ja miten heidän odotetaan tukevan organisaatiota. Lisäksi visio käynnistää liikkeen toiminta-ajatukselta ja arvoista kohti dynaamista strategiaa. Strategia ilmaisee, miten tavoite saavutetaan, kuinka organisaatio aikoo siirtyä nykyisestä asemastaan tavoiteltuun tulevaisuuden asemaan. Strategia kehittyy ajan myötä muuttuvien olosuhteiden mukaan. (Kaplan–Norton 2002, 80–84.)

Julkisen sektorin rooli yhteiskunnan menestysedellytysten luojana tiivistyy kysymykseen, mikä on yhteiskunnan kyky tuottaa yleensä kasvua, työllisyyttä ja hyvinvointia. Tämä on julkisen sektorin tasapainoisen onnistumishankkeen keskeisin ydin, jonka sisällölliset vastaukset edellyttävät strategisten valintojen tekemistä. (Määttä – Ojala 2000, 6.)

Julkisen organisaation strategiaprosessin, tavoitteiden asettamisen ja tuloksellisuuden arvioinnin tulee olla vahvasti perustehtävästä ja visiosta lähteviä. Julkinen toiminta eroaa yritystoiminnasta siinä, että toiminnan perusajatuksena on turvata kaikille yhteiskunnan kansalaisille peruspalvelut, joihin jokaisella on yhtäläinen käyttöoikeus. Julkinen toiminta on toimeksianto taloudellista toimintaa, jonka keskeinen kriteeri on julkisten tehtävien tehokas ja laadukas hoitaminen. Julkisen toiminnan tuloksellisuuskriteereinä pidetään vaikuttavuutta, taloudellisuutta ja tuottavuutta. (Määttä–Ojala 2000, 27-28.)

Tasapainoinen onnistuminen on Kaplanin ja Nortonin kehittämän Balanced Scorecard -mallin ja käytännön hankkeidensa pohjalta kehitetty strategisen johtamisen ja sen onnistuneisuuden arvioinnin konsepti julkishallinnolle

(Määttä-Ojala 2000, 50). Tasapainoinen onnistuminen on julkisen toiminnan strategiaperustan ja strategian laadinta-, toteuttamis- ja arviointiprosessin viitekehys., joka on esitetty alla olevassa kuviossa 7 (Määttä-Ojala 2000; 8,50.)



Kuvio 7. Tasapainoisen onnistumisen viitekehys (Määttä – Ojala 2000, 53)

Kuvion 7 mukaisesti tasapainoisen onnistumisen viitekehystä rakennetaan toiminta-ajatuksesta ja visiosta seuraavista näkökulmista:

- poliittisen päätöksentekijän, kansalaisen ja asiakkaan näkökulma (yhteiskunnallinen ja/tai asiakasvaikuttavuus)
- resurssien hallinnan näkökulma (voimavarat ja talous)
- organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma (prosessit ja rakenteet)
- työyhteisön ja henkilöstön näkökulma (uudistuminen ja työkyky). (Määttä-Ojala, 53.)

Julkinen toiminnan perusajatuksena on turvata kaikille yhteiskunnan kansalaisille peruspalvelut, joihin jokaisella on yhtäläinen käyttöoikeus. Julkinen toiminta on toimeksiantotaloudellista toimintaa, jonka keskeinen kriteeri on julkisten tehtävien tehokas ja laadukas hoitaminen. Julkisen toiminnan tuloksellisuuskriteereinä pidetään vaikuttavuutta, taloudellisuutta ja tuottavuutta. (Määttä–Ojala 2000, 28.)

Visioiden luomiseksi ja toteuttamiseksi julkiset organisaatiot tarvitsevat liikkumavaraa, joka mahdollistaa joustavan ja tehokkaan toiminnan. Liikkumavara ei ole ainoastaan säädöksissä julkisten organisaatioiden hoidettavaksi määrätty tehtävä. Se ei ole myöskään jotain, joka annetaan ylhäältä. Julkisen organisaation strategisen liikkumavaran perusta on säännöksissä kirjattu organisaation perustehtävä – toiminta-ajatus – ja siihen liittyvien yhteiskunnallisten vastuiden hoitaminen. Liikkumavara ei kuitenkaan ole olotila, joka elää ja muuttuu ainoastaan lainsäädäntöä ja työjärjestystä päivittämällä. Organisaatio itse vaikuttaa vahvasti strategisen liikkumavaransa syntymiseen ja kehittymiseen. Varsinkin muutostilanteessa organisaation liikkumavara elää. Johdon on kyettävä hyödyntämään aktiivisesti ja omaehtoisesti delegoitua toimivaltaa elinvoimaisuuden varmistamiseksi. Strateginen liikkumavara edellyttää uudenlaista kyvykkyyttä ja tahtoa määritellä mihin pyritään, mitä toimintavaihtoehtoja on olemassa, millaisia erimielisyyksiä, uhkia ja mahdollisuuksia niihin liittyy ja millä perusteella erilaiset valinnat tehdään. (Määttä–Ojala, 35–36.)

Julkishallinnossa strategiseen osaamiseen liittyy voimavaralähtöinen ajattelumalli. Strateginen osaamisen johtaminen varmistaa yksilöllisen ja yhteisöllisen kokonaisuosaamisen, joka vahvistaa työyhteisön toimivuutta. Se on myös yksilön kasvua ja kehitystä tukevaa, vuorovaikutuksellista ja osaamisen jakamista lisäävää toimintaa. Organisaatioiden ydinosaamisen säilyttäminen on erityisen tärkeää erityisesti julkisyhteisöissä, joissa eläköityminen on haasteena ja se linkittyy myös henkilöstön saatavuuden varmistamiseen lähitulevaisuudessa. Myös työviihtyvyys ja –hyvinvointi on strategisen osaamisen johtamisen tavoitteita. (Kirjavainen–Laakso-Manninen 2001.)

Strategisen näkökulman valinta on tärkeää organisaation strategiaa ja strategisia tavoitteita jäsennettäessä. Näkökulmaksi voidaan valita mm. asiakas-, laatu-, henkilöstö-, omistajastrategia. Valittujen näkökulmien mukaan määritetään strategiset tavoitteet. Strategian taustalla on kuitenkin yhteinen kysymys siitä, miten organisaatio toteuttaa parhaiten tarkoitustaan, menestyy ja saa aikaan tuloksia sekä etenee tulkitun ja ymmärretyn tulevaisuusnäkemys suunnassa. Strategia sisältää ne asiat ja linjaukset, jotka ovat erityisen tärkeitä organisaation kokonaisuunnistumisen ja menestymisen kannalta. (Määttä–Ojala 2000, 58.)

Organisaation tulee pystyä täsmentämään tavoitteenasettelussa organisaation perustehtävä ja toiminta-ajatus. Niiden tulee perustua perusteltuun näkemykseen organisaation hyödyllisyydestä ja tarpeellisuudesta. Toiminta-ajatus täsmentää organisaation perustehtävät. Toiminta-ajatuksessa tulee kuvata mm. organisaation asema suhteessa muihin toimijoihin, organisaation tehtäväalueet yhteiskunnassa ja strategiset vastuut asiakkaille sekä sidosryhmille. Tulevaisuuden visio on strategisen tavoitteenasettelun keskeinen elementti. Se antaa strategialle suunnan. Strategisen tavoitetilan määrittelyssä tavoitteita tulee tarkastella eri näkökulmista. Näitä näkökulmia voi julkisella sektorilla olla muun muassa vaikuttavuus, resurssit ja talous, prosessit ja rakenteet ja organisaation uudistuminen ja työkyky. Jokaisesta näkökulmasta tulee erottaa strategian ydin kriittisinä menestystekijöinä. Näissä asioissa organisaation on onnistuttava toteuttaakseen toiminta-ajatustaan ja edetäkseen asettamansa vision suuntaan. (Määttä–Ojala 2000, 44–49, 55–57.)

Julkisella sektorilla strategian arviointi jakaantuu useiden eri näkökohtien arviointiin. Arviointi toteutetaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti, ja näkökohdat sekä arvioinnissa käytettävät mittarit on huomioitava jo tavoitteenasettelussa. Näkökohtina voidaan pitää mm. vaikuttavuutta, resursseja ja taloutta, prosesseja ja rakenteita ja organisaation uudistumista ja työkykyä. Vaikuttavuus eli julkisen organisaation yhteiskunnalliseen vastuuseen perustuvien tavoitteiden saavuttamisaste kuvaa organisaation aikaansaannoksia. Resurssien hallinnan tavoitteena on osoittaa uskottavasti, että organisaatio käyttää sille uskottuja yhteiskunnan taloudellisia panoksia ja muita voimavaroja taloudellisesti, tuottavasti ja kustannustehokkaasti organisaation entistä

paremman yhteiskunnallisen vaikuttavuuden varmistamiseksi. Prosessien ja rakenteiden näkökulmasta on keskeistä tunnistaa ne toiminnot tai rakenteet, joiden suorituskykyä ja toimivuutta tulisi parantaa asetettujen yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden sekä sisäisten taloudellisuus- ja tuottavuustavoitteiden saavuttamiseksi. Uudistumisen ja työkyvyn näkökulman kautta tulee varmistaa työyhteisön uudistuminen ja henkilöstön fyysisen työkyvyn säilyminen ja kehittäminen. (Määttä–Ojala 2000, 66–69.)

3.2 Johtaminen muutoksessa

3.2.1 Muutosjohtaminen

Muutos ja sen toteuttaminen organisaatiossa luo haasteita johtamiselle. Mitä muutosjohtaminen ja muutos organisaatiossa on? Käsitteenä muutos tarkoittaa minkä tahansa ilmiön olemuksen tai rakenteen siirtymistä määrällisesti ja/tai laadullisesti jonakin hetkenä määritellystä tilasta toiseen. Kohteena voivat olla esimerkiksi organisaation toiminta ja sen tuottamat palvelut sekä niihin liittyvät ja vaikuttavat toimintatavat ja järjestelmät. Muutos tarkoittaa organisaation kohdalla tiettyä aikana tai ajanjaksona organisaatioon kuuluvan jonkin osan muuttumista. Muutos voi olla ajallisesti rajattu tai muutos voi olla jatkuva. Luonteeltaan muutos voi myös olla tehty tai se on ulkoisten tekijöiden aikaansaama. Tällöin voidaankin puhua enemmän sopeuttamisesta. (Stenvall–Majoinen–Syväjärvi–Vakkala-Selin 2007, 24.)

Muutos on ihmisen kokemana jonkinlainen mullistus, kriisi tai ainakin epävarmuuden aihe, vaikka muutos olisi lähtökohtaisesti kohti parempaa tai tavoiteltavampaa tilaa. Muutos on aina tietynlainen riski sekä yksilölle että myös organisaatiolle. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tarkastellen muutos on erilaisten tilanteiden sävyttämä prosessi, joka onnistuakseen vaatii eri osapuolten välistä keskustelua. Muutos on monimutkaisesti hallittava kokonaisuus, jolla on vaikutuksensa ihmisiin ja heidän johtamiseen. Muutosjohtamisen yhteydessä muutoksella tarkoitetaan tavallisesti joko organisaation sisäisen tai sille tärkeän ulkoisen toimintaympäristön muuttumista tai sen tietoisesta muuttamisesta. (Syväjärvi–Perttula–Stenvall–Majoinen–Vakkala 2007, 9.)

Muutokset organisaatiossa voivat johtua ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä. Sisäisiä tekijöitä voivat olla keskeiset henkilövaihdokset, organisaation toiminta- ja päätöksentekomallien muutospainet, johtamiskulttuurin kehittyminen ja asiakaspalvelussa havaitut puutteet. Tällaiset sisäiset tekijät voivat johtaa muutoksiin organisaation johtajuudessa, strategisessa suunnittelussa, henkilöstöpolitiikassa, resurssien hallinnassa, kumppanuussuhteissa ja organisoitumisessa ja viime kädessä jopa koko organisaation toimintakulttuurissa. Ulkoisia muutospainetta ovat mm. kilpailutilanteen muutos, väestörakenteen muutos tai lainsäädännön muutos. Sisäisten ja ulkoisten muutostekijöiden erottaminen on usein vaikeaa. Organisaatiot ovat monella tavoin vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja lähimmän ympäristön muodostaa oma kokonaisorganisaatio. (Stenvall–Virtanen 2007, 27.)

Usein muutokset organisaatioissa koetaan poikkeustiloina, kun ne sen sijaan tulisi nähdä luonnollisena osana työtä. Muutoksen hyväksyminen osaksi normaalia työnkuvaa on lyhyt askel jatkuvien myönteisten muutosmahdollisuuksien etsintään. Muutos on myös aina prosessi, joka etenee vaiheittain. Vaiheittainen eteneminen voidaan Viitalan mukaan jakaa seuraavasti: tietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta, tilanteen analysoiminen, muutoshankkeen suunnittelu, toimenpiteiden toteuttaminen ja toteutuneen arviointi. Lähes poikkeuksetta muutosvastarinta liittyy organisaation todellisiin muutoksiin. Ihmisen luontaisen taipumuksen mukaisesti hän torjuu asioita, joiden näkee uhkaavan omaa turvallisuuttaan. (Viitala 2004, 88, 95–96.)

Muutoksen toteuttamisessa voidaan katsoa olevan kaksi pääsuuntaa: Ylhäältä päin ohjautuva muutos tai alhaalta ylöspäin etenevä muutos. Muutos voi olla johdon käynnistämä ja johtama prosessi, jolloin kyse on ylhäältä päin ohjautuvasta muutoksentoteuttamistavasta. Toinen muutoksen johtamisen vaihtoehto on alhaalta ylöspäin etenevä malli, jolloin muutos etenee henkilöstön laajan osallistumisen ja vuorovaikutuksen kautta. Jälkimmäinen vaihtoehto on usein hitaampi ja työläämpi. Näin toteutettuna muutokset ovat yleensä syvällisempiä ja pysyvämpiä. (Stenvall–Virtanen 2007,28.)

Muutostilanteessa myös yksilön käyttäytymisen muutos varsinaisesti konkretisoi muutoksen todelliseksi ja tässä tulee jo merkittäviä eroja eri ihmisten

välillä. Osa organisaation henkilöstöstä on valmiita muutoksiin, osalle muutos tuottaa turvattomuutta ja ahdistusta ja voi johtaa muutoksen vastustamiseen. Jotta muutos toteutuu ryhmäntasolla, vaatii se yleensä aikaa ja myös määrätietoista johtamista muutoksen aikaansaamiseksi. Tilannejohtaminen on tärkeää muutoksen johtamisessa. On nähtävä, milloin luja ja lähes autoritaarinen johtajuus on tarpeen sekä milloin taas voi antaa aikaa sisäistämislle ja kypsymislle. (Viitala 2004, 90–95.)

Muutosprosessissa on oleellista johtamisen toteutuksen suunnitelmallisuus. Tämä luo pohjan tiedon käyttämiselle ja luomiselle sekä auttaa pohtimaan, minkälaista oppimista muutoksen toteutus edellyttää ja miten sen tulisi tapahtua. Oleellista on myös suunnitella muutosprosessin toteuttamisen rakenne sellaiseksi, että se luo edellytykset edellä mainituille asioille. (Stenvall–Virtanen 2007, 56.)

Muutoksen pitkälle viety suunnitelmallisuus voi olla ristiriidassa henkilöstön vaikuttamisen ja luovuuden edistämisen kanssa. Jos muutosprosessi on tiukasti vaiheistettu, aikataulutettu ja tavoitteet asetettu yksityiskohtiin saakka, se ei jätä tilaa luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Tästä syystä muutoksen suunnittelussa tulee keskittyä sen suunnan, perustarkoituksen ja ajoituksen määrittelyyn ja jättää väljyyttä toteutukseen ja erityisesti toteutuksesta vastaavalle taholle. Muutoksen voidaan katsoa olevan ainutkertainen innovaatio, jonka lopputulosta on vaikea suunnitella tarkasti tai että se voitaisiin kopioida toiseen organisaatioon. Hyvät asiat, toimintamallit ja oman organisaation uusiutumisen lähde tulee löytää oman organisaation sisältä. (Virtanen–Wennberg 2005, 48–51.)

3.2.2 Henkilöstön huomioiminen muutosjohtamisessa

Tutkimuksen yhteydessä muodostuneen näkemykseni mukaan muutosteoriat ovat hajanaisia ja jopa ristiriitaisiakin. Arvonon toteaaakin, että muutosteorioissa näkyy usein yhtäläisenä tekijänä olevan organisaation koko henkilöstön mukaan saamisen tärkeys sekä turvallisuuden varmistaminen ja luottamus (Arvonon 1991, 146). Saralan ja Saralan mukaan johtamisopeissa ja organi-

saation kehittämisen teorioissa henkilöstön osallistuminen tulevaisuuden hahmottamiseen nähdään eri tavoin. Suomessa ja julkishallinnossa käytetään yleisimmin johtopainotteista työskentelyä. Henkilöstö voi osallistua analysointi- ja suunnitteluryhmiin edustajiensa välityksellä. Tärkeää on, että asioita käsitellään henkilöstön kanssa vähintäänkin yhteisissä tilaisuuksissa. Tärkeää on myös pohtia sitä, mitä oikeaksi todetut haasteet merkitsevät itse kunkin henkilön kohdalla nyt ja lähitulevaisuudessa. (Sarala–Sarala 1999, 10–12.)

Organisaatio koostuu osajärjestelmistä, kuten teknillisestä, sosiaalisesta, johtamis- ja tehtäväjärjestelmästä. Nämä taas ovat riippuvaisia toisistaan. Muutos yhdessä osajärjestelmässä edellyttää muutoksia myös toisissa osajärjestelmissä ja tämän johdosta osajärjestelmien on oltava sopusoinnussa keskenään. Organisaation kehittäminen lähteekin siitä, että muutoksen keskeinen tekijä on organisaatiossa toimivat ihmiset ja heidän oppimisensa ja vuorovaikutuksensa. (Juuti 2001, 258,271.)

Mitä laajempi ja monimuotoisempi muutostilanne on, sitä korostuneempi on organisaatiossa työskentelevien ihmisten merkitys muutoksen onnistumiselle. Tällaisissa tilanteissa johtamiselta vaaditaan empaattisten ja ihmisten kunnioitusta herättävien lähestymistapojen kehittämistä ja ylläpitämistä. Johtamisen merkitys ja yksilöllinen muutosdynamikka on erittäin tärkeää muutostilanteessa. Kun jokaisella ihmisellä on oma ainutkertainen elämäntilanteensa, asettaa se muutosjohtamiselle erityisen vuorovaikutuksellisen haasteen: miten johtaa erilaisia ja erilaisessa elämäntilanteessa olevia ihmisiä? Lähtökohdana tulisi olla, että ristiriita organisaation muutosvaatimusten ja ihmisten elämäntilanteiden välillä ei muodostuisi yksilön kannalta kohtuuttomaksi. Kun toimintaympäristö on myllerryksen kourissa, johtajan pääasiallinen tehtävä on luoda olemisellaan tulevaisuutta alaisilleen olemalla luotettava, rehellinen, avoin, varma ja lähestyttävä. (Syväjärvi ym. 2007, 1, 9–10.)

Muutokseen liittyvien lähtökohtien ymmärtäminen on edellytys sille, että muutosta johtava esimies kykenee ajattelemaan ja huomioimaan yksilön ja hänen oppimismahdollisuutensa. Tällöin hänen on mahdollista edistää yksilölähtöistä kriittistä reflektointia ja oppimista. (Stenvall-Virtanen 2007,99.)

Jos muutosjohtamisen kohteeksi otetaan organisaatio, johtaa se tulkinnalliseen ajatukseen siitä, että johtamistyö on analyttistä ja järjenkäyttöön perustuvaa. Kun kuitenkin on kysymys ihmisten muodostamasta organisaatiosta, pelkkä rationaalinen ja analyttinen toimintatapa muutosjohtamisessa ei onnistu. Ihmisten kokemukset, tarpeet, motiivit, persoonallisuus, arvot ja asenteet eivät häviä jättämällä ne ottamatta huomioon muutoksessa. Huomioimatta jättäminen johtaa tilanteeseen, jossa muutosta vastustavat ihmiset yksilöinä tulevat helposti määritellyiksi hankaliksi, mukavuudenhaluisiksi, yhteistyöhaluttomiksi ja tavallaan paikalleen jämähtäneiksi. Kysymys on kuitenkin aivan tavallisista ihmisistä, joiden käyttäytymisessä heijastuu vahvasti heidän elämäntilanteensa kokonaisuus. (Syväjärvi ym. 2007,11.)

3.2.3 Onnistunut muutosjohtaminen

Onnistunut muutos vaatii Setälän yhtäaikaista työskentelyä kolmella eri tasolla: 1) yksilöiden oppiminen ja mielensisäinen muutostyö, 2) organisaation työnteko ja toimintajärjestelmät sekä 3) päätöksenteko ja johtamisjärjestelmät. Muutostilanteessa johdon tärkeä tehtävä on huolehtia siitä, että muutostyö on perustehtävän palveluksessa ja että sitä toteutetaan inhimillisen prosessointikyvyn rajoissa. Oleellista muutoksessa on myös nähdä, mitä muutosvaiheita ja erilaisia prosesseja organisaatiossa on meneillään ja millainen työyhteisön kehityshistoria on. Muutostilanteessa on tärkeää luoda foorumit, jossa organisaation muutoksen tavoitteita suunnitellaan ja työstehtään. (Setälä 2006.)

Stenvallin ym. mukaan muutoksen toteutustavassa on löydettävissä kaksi pääsuuntausta: ylhäältä päin ohjautuva, johdon käynnistämä ja johtama prosessi sekä alhaalta ylöspäin etenevä malli, jossa organisaatio osallistuu laajasti muutoksen toteuttamiseen. Muutoksen kokemuksellinen ulottuvuus liittyy kysymykseen osallistumisesta ja osallisuudesta. Muutoksessa kokemuksellisuus edellyttää vastuun keskinäistä jakamista ja vuorovaikutuksellisuutta. Tällä on merkitystä siihen, miten henkilöstö saadaan mukaan ja sitoutumaan uudistukseen sekä mikä on heidän tulkintansa muutoksen sisällöstä ja pro-

sessista. Tämä ulottuvuus nostaa esille psykologisen johtamisen merkityksen muutostilanteissa. (Stenvall–Virtanen 2007,99–102.)

Stenvall ja Virtanen ovat hahmotelleet muutosjohtamisen teoriaa ja päätyneet kolmeen tekijään, joista onnistunut muutos organisaatiossa riippuu: 1) reflektiivisyys, 2) avoin kommunikaatio ja luottamus ja 3) tieto. Stenvall ja Virtanen lähtevät siitä, että onnistunut muutosprosessi perustuu aina kriittiseen ajatteluun. Tämä mahdollistaa yksilöiden, tiimien ja lopulta koko organisaation ideoiden ja kokemusten kriittisen tarkastelun. Senge (1990) on luonut yleisen systeemiteorian pohjalle rakentuvan oppivan organisaation teorian, johon liittyy hänellä viisi keskeistä periaatetta. Sengen viisi keskeistä periaatetta ovat henkilökohtainen mestaruus, mentaalimallit, jaettu visio, tiimioppiminen ja systeemiajattelu. Stenvall ja Virtanen nojaavat Sengen näkemykseen, että organisaatioteoreettinen oppimiskäsitys perustuu nimenomaan kokonaisuuksien hahmottamiseen ja ymmärtämiseen. Tämän ajattelun mukaan muutos tapahtuu ymmärryksen, havainnoinnin, nykytilan tiedostamisen ja aktiivisen muutosroolin omaksumisen kautta. (Stenvall –Virtanen 2005, 38–40; Senge 1990.)

Johtamisen kannalta muutostilanteessa on tärkeää kokonaisuuden kirkastaminen prosessin eri vaiheissa. Kokonaisuuden hahmottamisen kautta muutoksen yksityiskohdat jäsentyvät selkeämmin ja se on sekä oppimisen että onnistumisen keskeisiä lähtökohtia. Muutosprosessin toteutuksen onnistuminen on viime kädessä kiinni organisaatiossa työskentelevien ihmisten muutoskyvystä ja se taas henkilöiden kokemuksista ja tiedoista sekä kyvystä osallistua rikastuttavaan vuorovaikutus prosessiin. (Stenvall–Virtanen 2005, 40, 56.)

Organisaation kyky kommunikoida korostuu muutostilanteessa. Muutostilanteessa tulee kommunikoida muutokseen sisältyvistä, monesti monimutkaisista käsitteistä ja erilaisista tunnetiloista kuten epävarmuudesta ja myös muutokseen liittyvistä peloista. Oikea-aikaisella ja monipuolisella viestinnällä varmistetaan muutoshankkeen keskusteluyhteys osapuolten kesken ja se taas luo edellytyksiä yhdessä pohtien tapahtuvalle oppimiselle. Hyvällä viestinnällä on tärkeä merkitys muutosvastarinnan käsittelyssä. Olennaista on

saada aikaan yhteisiä tilaisuuksia, joissa osallistujille annetaan mahdollisuus keskustella ja vaikuttaa ajateltuun muutokseen, suuntaan, tavoitteisiin ja vaikutuksiin sekä myös muutoksen aiheuttamiin tunnetason kokemuksiin. Tärkeää muutosjohtamisen kannalta viestinnässä on myös sen sisällön selkeys, informatiivisuus ja totuudenmukaisuus. Muutosviestinnällä edistetään avoimuutta ja luottamusta organisaatiossa. (Stenvall–Virtanen 2005, 62–65, 67–75.)

Muutostilanteessa on johtamisen ehkä haastavimpia asioita luottamus ja sen ylläpitäminen ja vahvistaminen. Organisaatiossa luottamus perustuu keskinäisiin sopimuksiin, joiden luonne voi olla juridinen tai psykologinen. Vaikka luottamus on tunnetusti asia, jonka voi helposti menettää, sitä on myös mahdollista rakentaa ja vahvistaa. Luottamuksen saavuttamisen osatekijöitä ovat: 1) vastavuoroisuus ja molemminpuolinen hyöty, 2) rehellisyys, avoimuus, tiedon jakaminen ja palaute, 3) sitoutuminen ja yhteinen tavoite, 4) keskinäinen kunnioitus ja erilaisuuden arvostus, 5) ennustettavuus ja turvallisuus. Luottamuksen rakentuminen muutoksissa perustuu kokemuksiin, esimerkeihin, ammattitaitoon ja pätevyyteen sekä johdonmukaisuuteen ja lupauksen pitämiseen. Lisäksi luottamus rakentuu myös toimivan viestinnän ja vuorovaikutuksen varaan, koska ihmisillä on taipumusta luottaa asioihin, jotka he tuntevat. (Mäkipeska–Niemi 2005, 32–35; Stenvall–Virtanen 2007, 88.)

Muutosprosessin johtamisen tulisi tapahtua aina tiedon varassa. Organisaatio itse luo tietoa ja tietoa luomalla se edistää omaa oppimista ja itseohjautuvuutta. Organisaatio tuottaa tietoa arvioinnin kautta ja tietoa luovan organisaation arvioinnin motiivina on kehittyminen. Tätä kautta arviointi liittyy kiinteästi yksilöiden, ryhmien, yksiköiden ja koko organisaation tasolla tapahtuvaan oppimiseen. Tiedon luominen organisaation muutostilanteessa perustuu lähtökohtaisesti arviointiin ja vuorovaikutukseen. Jatkuvan arvioinnin malli on keskeinen oppimisen väline. Arviointimallin osatekijät ovat arvioinnin kohdentaminen, arvioinnin toteuttaminen ja oppimisen mahdollistaminen. Tällöin arviointi kohdennetaan organisaation todelliseen tekemiseen sekä ydin- ja tukiprosesseihin, jolloin arviointitoiminnalla on välitön hyötyvaikutus organisaation varsinaiseen toimintaan. Arvioinnin tulee olla jatkuvaa, joka puolestaan mahdollistaa jatkuvan organisatorisen oppimisen. Tiedon tulee olla käytettä-

vissä organisaation eri tasoilla, vaikkakin tiedon luonne voi vaihdella. Mitä paremmin erilainen tieto saadaan kokonaisuudessaan organisaation käyttöön, sitä luovempia ja monipuolisempia ratkaisuja on mahdollisuus tehdä. Organisaation muutosjohtamisen kannalta on tärkeää luoda sellaiset toimintarakenteet ja käytännöt, joiden avulla organisaatio hankkii tietoa ja käsittelee sitä niin, että muodostuu kaikille yhteistä todellisuutta organisaation tilasta, muutostarpeesta ja tavoitesuunnasta. (Stenvall–Virtanen 2007, 115–116, 123–127, 143; Mäkipeska–Niemi 2005, 37.)

3.2.4 Infrahankinnan muutos Lapin ELY-keskuksessa

Lapin ELY-keskuksen infrahankinnan käynnissä olevaa kehittämistyötä ohjaa vahvasti ELY-keskusten tie-, vesi- ja ympäristörakentamisen hankintamenettelyjen ja organisoinnin kehittämisen loppuraportti ja siinä esitetyt linjaukset. Loppuraportissa on esitetty Infrahankintojen tavoitetila vuonna 2015, kehittämistyön päälinjaukset ja kehittämistyön toteuttaminen aikatauluineen. (TEM 2011a.) Loppuraportin päälinjaukset ovat alla esitetyn mukaisia toimenpiteitä, joiden pääperiaatteiden mukaisesti Lapin ELY-keskuksen on edettävä omassa kehittämistyössään.

Valtakunnallisten työryhmien loppuraportin päälinjaukset

ELY-keskusten infraan liittyvissä hankkeissa siirrytään pääosin tilaajaorganisaatioksi. ELY-keskuksissa hankitaan pääosin kokonaisratkaisuja, valmiita infratuotteita ja palveluja. Tuotannollisesta toiminnasta luovutaan pääosin vuoteen 2015 mennessä. Tie-, vesi- ja ympäristörakentamisen hankintatehtävät kootaan yhdeksään kolmen vastuualueen ELY-keskuksen johtamaan hankintatoimintoon. Lapin ELY-keskus on yksi esitetyistä kolmen vastuualueen ELY-keskuksista. Hankintatoiminnon johtaminen ja kehittäminen sekä pääosin hankintaa hoitavat henkilöt sijoitetaan näissä ELY-keskuksissa erilliseen yksikköön ja hankinnan vetäjä raportoi toiminnasta ELY-keskuksen ylijohtajalle. Hankinnan vetäjät toimivat yhteistyössä Liikenneviraston ja muiden ohjaavien tahojen kanssa kehittämis- ja ohjausverkostona, joka koordinoi

yhteisten hankintamenettelyjen ja infrahankinnan toimintajärjestelmäosion käyttöönottoa ja kehittämistä. (TEM 2011a, 4–5.)

Tavoitetila vuonna 2015: kehittämistoimenpiteet ja vaikutukset

Tavoitetilassa vuonna 2015 ELY-keskusten asiakkaat saavat laadukkaita infratuotteita ja palveluja. Infraan liittyvä hankintatoiminta on tehokasta ja yhtenäistä. ELY-keskusten tie-, vesi- ja ympäristörakentaminen ja kunnossapito sekä pääosa niihin liittyvistä avustavista asiantuntijapalveluista hankitaan tilaajan osaaminen varmistuen markkinoilla toimivilta yrityksiltä kilpailuttamalla. ELY-keskusten Infrahankintatoimi perustuu pääosin valmiiden tuotteiden ja palveluiden tilaamiseen ulkopuolisilta palveluntuottajilta. ELY-keskusten tarkoituksenmukaisella organisoinnilla tuetaan hankintojen yhtenäistä ja tehokasta toteutusta. Eri toimijoilla on käytössään yhteinen, kehittynyt ja jatkuvasti ylläpidettävä hankintojen toimintajärjestelmä. Oman toiminnan pääpaino on asiakastarpeiden tunnistamisessa, hankintaosaamisessa, markkinoiden hallinnassa, sopimuksen aikaisessa toiminnassa, laadunhallinnassa ja sekä viranomaistoiminnassa. (TEM 2011a, 4–5.)

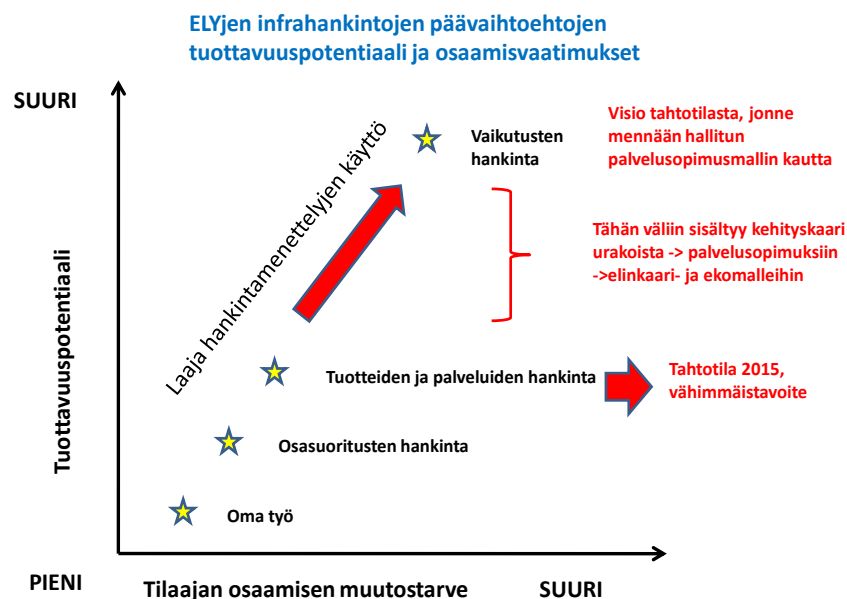
Infrahankintojen kehittämisen linjaukset

Infrahankinnan kehittämisen tavoitteena on saada aikaan halutut vaikutukset mahdollisimman edullisesti. Julkishallinnon resursseja on kyettävä hyödyntämään tuottavammin ja vaikuttavammin tulevaisuudessa. Menettelyt mahdollistavat hankintaosaamisen ja tuottavuuden kehittymisen sekä ELY-keskuksissa että koko infra-alalla. Liikennevirasto toimii valtakunnallisesti infra-alan hankintatoiminnan suunnannäyttäjänä sekä oman ja ELY-keskusten infrahankintojen toimintajärjestelmän kehittäjänä ja ylläpitäjänä. Hankinnoissa on tärkeää löytää uusia keinoja, joilla varmistetaan halutut vaikutukset. Tarvitaan monipuolisia, erityyppisiä keinoja ja uusia ajattelu- ja toimintatapoja, jotka tuottavat innovaatioita. Myös palvelun tuottajien ja loppukäyttäjien innovaatiovoimaa, kunhan vain tilaaja osaa sen hyödyntää. ELY-keskusten infratuotteiden ja -palvelujen tuottaminen laajassa mitassa omana työnä tai omajohtoisena osasuoritusten hankintana ei ole tulevaisuudessa

realistinen vaihtoehto, koska toimintamallien tuottavuuspotentiaali on huono ja ne vaativat paljon omaa henkilöstöä ja kalustoa. (TEM 2011a, 10–11.)

Hankintalinjauksena tuotteiden ja palvelujen hankinta mahdollistaa tuottavuuden nousun, mutta vaatii myös muutosta tilaajien osaamisvaatimuksiin. Palvelutuottajat pystyvät hyödyntämään erilaisia tuotantotekniikoita ja kehittämään toimintaansa, kun tilaaja asettaa vaatimukset tuotteen ja palvelun lopputulokselle. Tämä vaihtoehto mahdollistaa ELY-keskusten keskittymisen viranomaisvastuuseen ja oman asiakkaita parhaiten palvelevan ELY-keskusten ydinosaamisen kehittämiseen. (TEM 2011a, 11–12.)

ELY-keskusten infrahankintojen päävaihtoehtojen tuottavuuspotentiaali ja osaamisvaatimukset on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8. Hankintavaihtoehdot (TEM2011a, 12)

Asteittainen eteneminen ja monipuolinen eri hankintatapojen käyttö on tarpeen siirtymävaiheessa ELY-keskusten operatiivisten tehtävien hoidon jatkuvuuden varmistamiseksi ja toimintaedellytysten turvaamiseksi, ennen kuin siirrytään vaativimpiin hankintoihin. Tulevaa toimintatapaa suunniteltaessa erityistä huomiota tulee kiinnittää muun muassa ELY-keskusten Y-

vastuualueiden vesistöhankeiden ylläpidon sekä tulvariskien hallinnan erityispiirteisiin. Siirtymäajan käyttö mahdollistaa tämän prosessin kytkemisen ELY-keskuksiin näihin tehtäviin palkatun vakinaisen henkilöstön eläköitymiseen. ELY-keskusten infratuotteiden ja -palvelujen tuottamis- ja hankintatapaan liittyvät päävalinnat vaikuttavat myös ELY-keskusten ydinosaamiseen - mihin ELY-keskuksissa halutaan keskittyttävän ja minkälaista osaamista ELY-keskuksissa pidetään tulevaisuudessa. Asteittainen eteneminen ja monipuolinen eri hankintatapojen käyttö on tarpeen siirtymävaiheessa myös siksi, että sekä tilaajien että tuottajien osaaminen ehtii kehittyä ja toimivat markkinat eri tuotteiden ja palvelujen osalta saadaan synnytettyä. Siirtymävaiheessa panostetaan aktiivisesti markkinoiden synnyttämiseen ja kehittämiseen. Palvelutuottajat otetaan mukaan tuoterakenteen ja hankintatapojen kehittämiseen. Tätä vaiheittain etenemistä puoltaa myös Nurmen tutkimustyö rakennuttamisen organisoinnista Itä-Suomen ELY-keskusten alueella, johon viitataan Tepon tekemässä ELY-infrahankintojen kehittämisen nykytilaselvityksessä (TEM 2011a, 12-14; Nurmi 2010.)

Tavoitteena on, että ELY-keskusten infrahankkeisiin liittyvä koko tuotannollinen toiminta ja palvelut perustuvat jatkossa ostopalveluihin ja kilpailutuksiin. Oman toiminnan pääpaino on asiakastarpeiden tunnistamisessa, vaikutuksiin liittyvässä asiantuntemuksessa, prosessien johtamisessa, yhteistyön organisoinnissa, hankintaosaamisessa, markkinoiden hallinnassa ja sopimuksen aikaisessa toiminnassa ja laadun hallinnassa sekä viranomaistoiminnassa. ELY-keskusten viranomaisvastuusta ei luovuta, mutta viranomaistoimintaan liittyvissä operatiivisissa tehtävissä voidaan kuitenkin merkittävästi lisätä ostopalvelujen käyttöä. (TEM 2011a,13.)

ELY-keskusten hankintatoiminnan tulee perustua yhtenäisiin hankintamenettelyihin. Toiminnan yhtenäisyyttä edellytetään, tuetaan ja ylläpidetään yhtenäisellä kaikkien käytössä olevalla toimintajärjestelmällä. Toimintajärjestelmästä löytyvät hankintaan liittyvät yhtenäiset menettelyt ja asiakirjat, joiden käyttöä edellytetään kaikilta hankkijoilta. Hankintamenettelyjen kehittyminen edellyttää myös sekä tilaajien että tuottajien osaamisen muutosta. Osaamisen kehittäminen on oltava systemaattista ja johdettua. ELY-hankintaa luotaessa käytetään muutosvalmennuksen keinoja ja erilaisia henkilöstön kehittämisen tukijärjestelyjä. (TEM 2011a, 14-15.)

Infrahankintatehtävien organisointi ja ohjaus

Hankinnoissa tarvittavaa erikoisosaamista pystytään keskittämällä säilyttämään ja parantamaan edelleen. Henkilöstölle voidaan tarjota osaamisen ylläpitämiseksi välttämätön jatkuva työskentely hankintatehtävissä sekä paremmat osaamisen syventämismahdollisuudet. On myös otettava huomioon, että pelkästään tuottavuustoimenpiteiden seurauksena ELY-keskusten käytettävissä oleva rekrytointivara on lähivuosina varsin pieni. (TEM 2011a, 16; TEM 2011c.) Y-vastuualueen investointimäärärahojen osalta on ohjaavan ministeriön Maa- ja metsätalousministeriön taholta tuotu tulosneuvotteluissa esille vaade siirtyä jatkossa käyttämään hankkeiden toteuttamisessa avustuskeinoa valtion työnä toteutuksen sijaan. Myös tämä vaade yhdistettynä tämänhetkiseen taloudelliseen tilanteeseen asettavat oman haasteensa. Hankinnan organisoinnilla on haettava osaamisen säilyttämisen kannalta kestävä ratkaisu.

Infrahankintojen kehittämisen askellukset ja aikataulu valtakunnallisesti

ELY-keskusten infrahankintatoimen kehittämistoimenpiteille on esitetty alustava aikataulu ELY-keskusten tie-, vesi- ja ympäristörakentamisen hankintamenettelyjen ja organisoinnin kehittämisen loppuraportissa (TEM 2011a).

Työryhmien loppuraportissa esittämä aikataulu on seuraava:

1. Hankinnan kehittämisen tavoitteet nostetaan kesäkuussa 2011 valmistuvaan ELY-keskusten strategia-asiakirjaan 2012 - 2015.
2. ELY-johtoryhmä hyväksyy kehittämissuunnitelman raportin ja päättää siinä esitettyjen linjausten käyttöönotosta sekä alla esitettyjen jatkotoimenpiteiden käynnistämisestä.
3. TEM asettaa jatkotyön ohjausryhmän
4. Käynnistetään tässä vaiheessa raportissa kuvatut alaprojektit.

Kehittämistyötä on lähdetty viemään systemaattisesti eteenpäin edellä esitettyjen loppuraportin linjausten ja kehittämistyön askellusten mukaisesti. Hankinnan kehittämisen tavoitteet on kirjattu Elinkeino-, liikenne ja ympäristökes-

kusten strategia-asiakirjaan vuosille 2012-2015 (TEM 2011c, 41). Vastaavasti tavoitteet on kirjattu yleisellä tasolla Lapin ELY-keskuksen strategiseen tulossopimukseen vuosille 2012-2015. (LAP-ELY 2011j.)

ELY-keskusten johtoryhmä hyväksyi työryhmän ehdotukset jatkotyön pohjaksi 21.6.2011. Kehittämistyön jatkamista varten on asetettu seuraavat ohjaus- ja työryhmät: 1) Infrahankinnan ohjausryhmä, 2) Organisointi ja jatkotyön tuki, 3) Infrahankintojen tuotteistus ja markkinat ja 4) Infrahankintojen toimintajärjestelmä ja hankinnan sähköistäminen. Työryhmien työskentelyaika on siirtymäkauden puitteissa vuoden 2015 loppuun lukuun ottamatta Infrahankintojen tuotteistus ja markkinat työryhmän työskentelyaikaa, jonka toimiaika kestää vuoden 2012 loppuun. (TEM 2011d.)

Toimeksianto TEM ja LAP ELY

ELY-keskusten tie-, vesi- ja ympäristörakentamisen hankintamenettelyjen ja organisoinnin kehittämisen loppuraportissa esitetyn mukaisesti kukin kolmen vastuualueen ELY-keskus tekee yksityiskohtaisen suunnitelman vaihtoehdon toteuttamisesta viimeistään 30.3.2012 mennessä (TEM 2011a, 18).

Lapin ELY-keskuksen hankintatoimen yhtenäistämisen toimenpidesuunnitelma on sovittu tehtäväksi loppuraportissa esitetyn mukaisessa aikataulussa 31.3.2012 mennessä. On sovittu, että toimenpideselvityksen tekemisestä vastaa Lapin ELY:n infra-hankintatyöryhmä. (LAP-ELY 2011b.)

ELY-keskuksia on pyydetty raportoimaan tehdyistä, meneillään tai suunnitella olevista infrahankintojen kehittämisen toimenpiteistä 17.2.2012 mennessä (TEM 2012a). Lapin ELY-keskus on antanut lausunnon esittely- ja kuulemistilaisuuden jälkeen ELY-keskusten tie-, vesi- ja ympäristörakentamisen hankintamenettelyjen kehittämistyöstä. Lapin ELY – keskus totesi launnessaan, että raportin valtakunnalliset hankintalinjaukset ovat lähtökohteisesti oikeansuuntaisia ja perusteltuja. Yhteistyömahdollisuuksien löytäminen, hankintatoiminnan tehostaminen, hankintaosaamisen varmistaminen ja myös julkisen hallinnon tuottavuuspaineet pakottavat etsimään kustannustehokkaampia hankintatapoja. Ehdotetuilla toimenpiteillä on selkeästi odotetta-

vissa ELYjen hankintaosaamisen ja tuottavuuden kehittymistä. Rakenteellisesti yhtenäinen ELYn hankintatoimi mahdollistaa tehokkaan hankintaorganisaation ja ELYjen hankinnan asiantuntijaverkostot luovat hyvän potentiaalin eri hankintamuotojen jatkokehittämiselle. Resurssien ja hankintaosaamisen yhteiskäytöllä on mahdollisuus panostaa markkinoiden hallintaan ja näin saada julkisten palveluiden tuottajien potentiaali laajamittaisesti käyttöön. (LAP-ELY 2011g.)

Lapin ELY-keskus myös raportoi kevään 2011 lausuntokierroksen yhteydessä eräistä hankintatehtävien organisointiin ja hankintamenettelyiden muutoksiin liittyvistä keinoista, mahdollisuuksista ja haasteista. Lapin ELY-keskus korostikin asteittaisen etenemisen tärkeyttä. Monipuolinen eri hankintamenettelyjen käyttö on tarpeen siirtymäaikana markkinoiden synnyttämiseksi ja tilaajan sekä palveluntuottajien osaamisen kehittämiseksi. Asteittaisella etenemisellä toiminnan muutokset voidaan yhteen sovittaa ELYjen vakinaisluonteisen hankintahenkilöstön eläköitymisen kanssa. Tavoitetilaa tulee saavuttaa hyvää henkilöstöpolitiikka noudattaen siten, että hankintatoimen kehittäminen ei aiheuta irtisanomisia. (LAP-ELY 2011g.)

Lapin ELY-keskus kiinnittää myös huomiota siihen, että siirtymävaihe omasta tuotannosta markkinaehtoiseen hankintaan on sekä tilaajalle että palveluntuottajille eräänlainen oppimisprosessi. Tämä edellyttää normaalitilannetta tiiviimpää tilaajan ohjausta ja siten siirtymävaiheessa korkeampaa resursointia. Täten osaamisen siirtyminen palveluntuottajalle voidaan varmistaa ilman merkittäviä riskejä. Tätä tukee myös palveluntuottajien näkemys Lapin ELY-keskuksessa tehdyn tutkimuksen mukaan. (LAP-ELY 2011g; Parikka 2011, 112-115.)

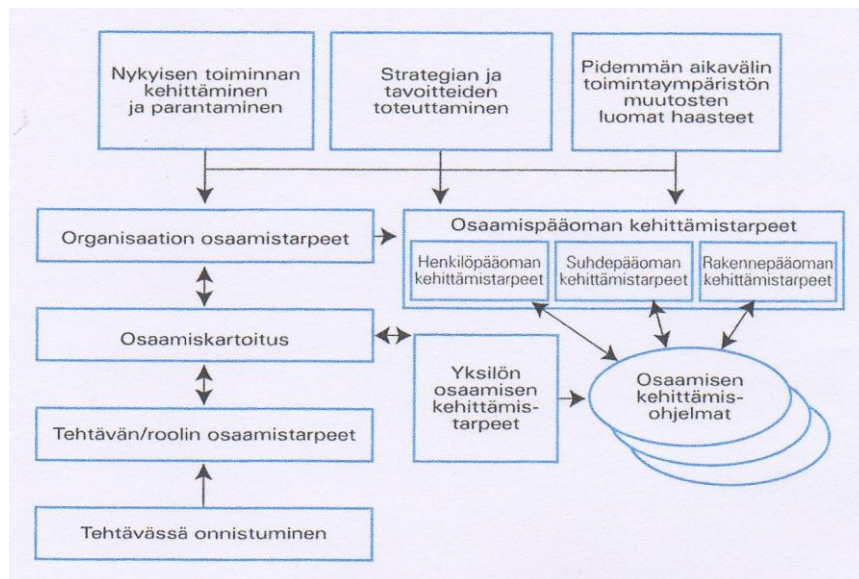
3.3 Osaaminen muutoksessa

3.3.1 Osaaminen ja sen johtaminen

Osaamista ja sen johtamista on kirjallisuudessa määritelty monella eri tavalla ja käyttäen termistöä hyvinkin kirjavasti. Yhden määrittelyn mukaan osaaminen on kyky soveltaa tietämystä johonkin tehtävään. Osaamisen voidaan katsoa olevan myös voimavara, joka koostuu sekä nykyisten että tulevien

työntekijöiden potentiaalisista ja olemassa olevista kyvyistä ja niiden organisoimisesta. Tämä osaamisvoimavara sisältää osaamisen, joka on jo organisaatiossa hyödynnettävissä sekä sellaisen osaamisen, joka voi olla vielä piilossa tai josta organisaatio ei ole tietoinen. (Hovila–Okkonen 2006, 51; Bourdeuaun–Ramsted 2008, 39.)

Osaaminen voidaan luokitella yksilöosaamiseen ja organisaatio-osaamiseen. Yksilöosaaminen on henkilön käytännöllistä ja teoreettista tietoa ja taitoa, joka muodostaa henkilön ammatillisen osaamisen. Toisaalta yksilöosaaminen on työntekijän persoonaan sitoutunutta osaamista, joka muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Hyvä yksilöosaamisen edistää työntekijän valmiutta saavuttaa laadulliset ja määrälliset työhön liittyvät tavoitteet. Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Toisaalta organisaatio-osaaminen on kaikkiin tietojärjestelmiin, työkaluihin ja työtapoihin liittyvää osaamista. (Ahvo-Lehtinen–Maukkonen 2005, 18, 21; Ojala 2008, 50.) Alla on kuviossa 9 esitetty organisaation osaamistarpeiden muodostuminen organisaation ja yksilön kehittämistarpeista.



Kuvio 9. Osaamistarpeiden muodostuminen (Ojala 2008, 108)

Kuvion mukaisesti tehtävässä onnistuminen vaatii tiedon yksilön osaamisen kehittämistarpeista. Kehittämistarpeita suhteutetaan suunniteltuun strategiaan sekä toimintaympäristön muutoksen luomiin haasteisiin pidemmällä aikavälillä. Osaamispääoman kehittäminen vaatii tuekseen osaamisen kehittämisohjelmat.

Viitala katsoo osaamisen johtamisen muodostuvan neljästä ulottuvuudesta: 1) oppimisen suuntaamisesta, 2) oppimisen edistävän ilmapiirin luomisesta, 3) oppimisprosessin tukemisesta ja 4) esimerkillä johtamisesta. Eri vaiheiden voidaan ajatella sijoittuvan myös ajallisesti tähän järjestykseen. Aluksi johdon tulee määritellä organisaation osaamistarve, jonka perusteella määritetään oppimisen suuntaus. Seuraavaksi on tärkeää luoda työyhteisöön oppimismyönteinen ilmapiiri, jonka avulla voidaan edistää oppimista. Kolmanneksi tulee luoda tukijärjestelmä, jolla mahdollistetaan koulutukseen osallistuminen ja sen tukeminen. Viimeisenä oleva johdon oma esimerkki on tärkeä kannustin ja tuki myös muille työyhteisön jäsenille. (Viitala 2002, 187–188.)

Aina kun keskustellaan muutoksesta tai organisaation kehittämisestä osaamisasiat tulee pitää selkeästi näkyvillä. Organisaation osaamisen kehittämisen tärkeimmät elementit määritellään vision, strategian ja tavoitteiden kautta. Näissä määritellään myös organisaation toiminnan suunta lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä, joten ne kertovat myös suunnan osaamistarpeelle. Yleensä toimintaprosessiin ja toiminnan laatuun liittyy osaamistarpeita. Organisaation toimintaympäristön tarkastelu yhdessä henkilöstön kanssa tukee ja konkretisoi osaamisen tarpeiden muutosten ymmärtämistä. Tärkeää on, että muutoksista voidaan myös puhua konkreettisella tasolla. Tämä selkeyttää myös henkilöstölle näkemyksen osaamistarpeesta. (Viitala 2006, 313–314.)

Osaamisen johtamisessa ja hallinnassa on kysymys yksilöiden osaamisen valjastamisesta organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Osaamisen johtamisen tehtävänä on tunnistaa, hyödyntää ja kehittää osaamista organisaation strategian kannalta tärkeisiin asioihin. Henkilöstöllä olevan koko osaamisen saaminen täysimääräisenä organisaation käyttöön on yksi tärkeimmistä osaamisen johtamisen tehtävistä. Edellä esitetyn johdosta

osaamisen johtaminen on siksi hyvin tärkeässä roolissa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Hovila–Okkonen 2006,45, 49.)

Osaamisen johtamisessa tulee olla pitkäjänteinen ja systemaattinen ote. Kehittäminen tulee lähteä sekä organisaation että yksilön tavoitteista ja kehittämistarpeista. Koulutuksen suuntaamisessa ja henkilöstön motivoinnissa tarvittavaan koulutukseen tarvitaan osaavaa johtajaa. Muutostilanteessa henkilöstöllä voi olla epätietoisuutta ja epävarmuutta koulutustarpeista. Johtajan on kyettävä vastaamaan näihin epäilyihin ja määrätietoisesti suunnattava koulutus juuri sille alueelle. Osaamisen johtamisessa tulee myös huomioida koko henkilöstö. (Viitala 2002, 84–86; Lankinen–Miettinen–Sipola 2004, 194.)

Osaamiseen ja sen johtamiseen on myös Heikkilä tutkimuksessaan ottanut kantaa juuri ennen toteutettua aluehallintomuutosta. Tässä pro gradu- tutkimuksessa on käsitelty osaamisen johtamisen ja johtajuuden tilaa tiehallinnossa, jossa on toteutettu laajamittainen tuotannollisten toimintojen ulkoistaminen luopumalla kokonaan tuotannollisesta toiminnasta. Tutkimuksen mukaan osaamistarve on muuttunut voimakkaasti tuotannollisesta toiminnasta luopumisen jälkeen. Henkilöstömäärän supistuessa tuottavuusohjelmasta johtuen, korvataan sitä ulkopuolisten hankintapalvelukonsulttien käytöllä. Tämä tulee muuttamaan osaamista ja tuo asiantuntijoille uusia osaamistarpeita. (Heikkilä 2009, 86.)

3.3.2 Osaamisen muutos ja sen kehittämisen hyvät käytännöt

Jatkuva muutos on yksi tämän päivän työelämän keskeisimmistä haasteista. Organisaatiota koskettava muutos on usein prosessi, jonka vaikutukset heijastuvat organisaatioiden välisiin ja sisäisiin ajattelutapoihin, toimintamalleihin, järjestelmiin, tehtäväkokonaisuuksiin ja työnkuviin. Myös oppimisprosesseista tulee monitahoisia, monitasoisia ja jatkuvia. Tämä muutosnopeus ja monisyisyys haastavat sekä yksilöt että organisaatiot: Osaamisen pitkäjänteiselle suunnittelulle ja kehittämiselle tulee olla riittävästi aikaa ja luoda mahdollisuudet. (Valtionkonttori 2009, 22.)

Valtioneuvoston vuonna 2001 tekemä henkilöstöpolitiikan linjaus käynnisti johdonmukaisen kehittämistyön eri henkilöstöpolitiikan alueilla. Julkishallinnon osalta osaamisen ja sen johtamisen ydinkysymyksinä voidaan pitää seuraavia asioita: 1) Miten estää eläkkeelle jäävien suurten ikäluokkien kokemukseen perustuvan tiedon katoaminen? 2) Miten kokemus saadaan siirrettyä virastossa vastaavissa tehtävissä jatkaville virkamiehille? Mikä organisaatiossa on sellaista osaamista, mitä ei ole tarkoitustakaan siirtää eteenpäin? (Valtionkonttori 2009, 11.)

Muutostilanteissa osaamisen johtamisen arvo nousee. Kun organisaatiota ollaan muuttamassa ja/tai se ollaan yhdistämässä toiseen organisaatioon, on erityistä tarvetta osaamisen johtamiselle. Muutostilanteessa on tärkeää tunnistaa organisaation osaamiskapekot ja määrittää osaamistarpeet. Osaamistarpeen määrittelyssä oleellisin asia on strategiaan ja visioon pohjautuva ydinosaamisen määrittely. (Viitala 2002, 84; Viitala 2006, 81–82.)

Osaamistarpeiden selvittäminen strategialähtöisesti on erinomainen tapa saada organisaatio pohtimaan toiminnan ja tulevaisuuden kannalta tärkeitä asioita ja luomaan niistä yhteinen näkemys ja yhteinen visio. Osaamistarpeiden selvittäminen riittävän laajalla joukolla auttaa myös viemään strategiaa käytäntöön ja tekemään sen kommunikation kautta henkilöstölle tutummaksi. Osaamistarpeiden selvittämiseen voidaan käyttää erityyppisiä lomakkeita ja kysymyssarjoja. Osaamistarpeita ja lähtökohtia voidaan miettiä esimerkiksi seuraavista lähtökohdista: toiminnan tehostaminen, asiakkaiden odotukset, toimintaympäristön muutokset, strategian edellyttämät osaamistarpeet ja erityyppiset toiminnan kehittämisen tarpeet. (Ojala 2008, 108–112.)

Osaamistarpeet voidaan kuvata esimerkiksi osaamiskarttana, johon eri lähtökohdista selvitettyt osaamistarpeet kootaan. Osaamiskartan etuna on sen visuaalinen selkeys ja siitä on helposti nähtävissä mistä osaamisista menestys riippuu. Osaamiskarttaan voidaan myös esittää arvionkykyisestä vastaavasta osaamisesta. Toinen tapa selvittää osaamisen nykytaso on tehdä se vertaamiseen perustuvan osaamiskartoituksen kautta. Nykyistä osaamista verrataan tarvittavaan ja tavoitteena olevaan osaamiseen, jolloin voidaan määrit-

tää osaamiskartoituksen tavoitteen mukaisesti osaamisvahvuudet ja puutteet. (Ojala 2008, 119–123.)

Osaamisen johtamisen käytäntöön vieminen on pitkällinen vuosittain toistuva prosessi, jonka lopputulokset kehittyvät ja paranevat toistuvan oppimisprosessin myötä. Tärkeää on, että osaamisen johtaminen on sidottu selkeästi strategiaproessiin ja sillä on selvät kytkennät suorituksen johtamisjärjestelmään. (Sydänmaalakka 2007, 171–172.) Viitalan ja Sydänmaalakan mukaan osaamisen johtamisen tärkein tavoite on rakentaa silta organisaation strategian ja yksilöiden osaamisen välille. Jotta osaamisen johtamisesta tulisi luonteva osa organisaation johtamista, se kannattaa sisällyttää osaksi vuosittaista toiminnan suunnittelua ja liittää monessa virastossa käytettävään vuosikelloon. Osaamiseen liittyen sinne voidaan sijoittaa asioita sitä mukaa, kun organisaatiossa ollaan niihin valmiita. Usein ensimmäisiä asioita ovat kehityskeskustelut ja kokonaisvaltaisessa osaamisen johtamisjärjestelmässä vuosikellossa ovat mukana kaikki tarkastelutasot strategisten osaamisen määrittelystä aina yksilöosaamisen kehittämissuunnitelmiin saakka. (Sydänmaalakka 2007, 172–173; Viitala 2008, 194–197.)

Organisaatiossa osaamisen johtamisen muuttuminen näkyväksi ja tietoiseksi toiminnaksi on johdon vastuulla, vaikka jokainen esimies vastaakin oman ja organisaation yhteisenosaamisen jatkuvasta kehittämisestä. Osaamisenjohtaminen on tiimityötä ja se vaatiikin kaikkien organisaation tahojen yhteispeiliä. Jokainen työntekijä vastaa oman työnsä ja ammattitaitonsa kehittämisestä ja peilaa niitä omiin ja organisaation strategisiin tavoitteisiin. Jokainen myös vastaa osaamisensa jakamisesta kokonaisuuden etua ajatellen. (Viitala 2006, 23; Valtionkonttori 2009, 41.)

Esimiehet ovat vastuussa siitä, että heidän johtamissaan yksiköissä työn ja ammattitaidon kehittäminen on mahdollista. Esimiehen tulee huolehtia henkilöstön osaamisesta kuten muistakin resursseista, joiden avulla vastuualueen tehtävät saadaan hoidettua. Esimiehen tuleekin varmistaa henkilöstön tietoisuus osaamisen kehittämisen painopisteistä sekä tulevaisuuden suunnasta. Henkilöstöammattilaisten rooli on keskeinen koko osaamisajattelun taustalla. He tukevat esimiehiä osaamisen johtamisessa, jokaista työntekijää ammatti-

taitonsa kehittämässä ja koko organisaatiota osaamisen johtamisen kehyksen ja välineistön kehittämässä. Ylin johto on avainasemassa osaamisen johtamisen strategisessa kehittämässä. (Valtionkonttori 2009, 41; Viitala 2006, 23–24.)

Otalan mukaan ihminen oppii 10 % lukemastaan ja 15 % kuulemastaan, mutta jopa 80 % kokemastaan. Tämän johdosta monet yritykset tiedottavat jopa 50 % oppimisesta tulevan työn kautta. Toinen puoli (30 %) oppimisesta muodostuu uuden tiedon hankkimisesta ja ymmärtämisestä sekä vuorovaikutuksesta muiden osaajien kanssa sekä uuden tiedon hankkiminen esimerkiksi koulutuksen avulla (20 %). (Ojala 2008, 68–69.)

Jotkut henkilöstön kehittämisen muodot ovat yksilöllisen osaamisen kehittämiseen erityisen sopivia. Osa niistä voidaan toteuttaa tiiviisti työhön liittyen ja osana niitä ja osa taas tapahtuu osittain tai kokonaan työn ulkopuolella. Työhön kytkettyä osaamisen kehittämistä voidaan edellä esitetystä johtuen pitää hyvänä käytäntönä ja myös lähtökohtana osaamisen kehittämelle. Tällöin osaamista voidaan kehittää osana työtä tai tiiviisti hänen työhönsä kytkettynä. Pohja jatkuvalle oppimiselle rakentuu motivoivista työtehtävistä, jotka kutsuvat osaamisen kehittämiseen ja uudistamiseen. Työntekijän osaamista voidaan kehittää tarkoituksellisesti esimerkiksi seuraavilla työtehtävillä: työkierto, sijaisuuksien hoito, projektiosallistuminen, mentorointi ja parityöskentely. (Valtionkonttori 2009, 25, 58–63; Viitala 2006, 261–267; 230–236.)

Työkierto on yksi kokemuksellisen oppimisen muodoista, jossa henkilö siirtyy erilaisiin toimintoihin ja yksiköihin tietyksi ajaksi oppimaan uutta. Työkierto saa henkilöt arvostamaan entistä enemmän asioiden tarkastelua erilaisista näkökulmista. Se saa heidät arvostamaan enemmän myös muita yrityksen toimintoja ja auttaa heitä näkemään eri toimintojenvälisen yhteistyön entistä tärkeämpänä. Työkierron suurin hyöty asianomaiselle itselleen on organisaation toiminnan ymmärtämisen laajeneminen ja syveneminen. Työkierto on pitkälle vietyä suunnitelmallista kehittämistoimintaa, joka liittyy urasuunniteluun. (Viitala 2006, 262.)

Sijaisuuksien hoito on yksi käytännön tapa huolehtia työntekijöiden ammatillisten taitojen kehittymisestä. Järjestelmällinen ja asianmukaisen perehdyttämisen avulla hoidettu sijaisjärjestelmä vähentää osaamisriskejä organisaatiossa esimerkiksi sairastapauksissa. Jokaiselle järjestelmässä mukana ollevalle sijaisuus merkitsee usein samalla osaamisen laajentumista, työn vaihtelua ja haastetta. (Viitala 2006, 263.)

Projektiosallistuminen organisaation käynnissä olevaan hankkeeseen on erinomainen kehityspaikka henkilölle. Hankkeissa kehittyä kokonaisnäkemys sekä yrityksen tuntemus ja niissä henkilöt voivat myös harjoitella esimies- ja johtamistehtäviä. Projektit voidaankin nähdä uralla etenemisen väylänä, samalla kun ne ovat tehokkaita koulutuspaikkoja ja ammatillisen kasvun väyliä. (Viitala 2006, 265.)

Mentorointi on menetelmä, jossa kokeneempi työntekijä tukee ja evästää nuorempaa kollegaansa. Se on yksi toimintapa pidentää työuraa ja siirtää eläkkeelle jäämistä myöhemmäksi. Mentorointi madaltaa kynnystä astua koulutuksen jälkeen työelämään ja parantaa työhyvinvointia. Tällä myös hiljaisen tiedon siirtämisellä voidaan lisätä toimialan ja yksittäisten organisaatioiden vetovoimaa sekä yksittäisten työntekijöiden osaamista. Mentorointi on hyvin käyttökelpoinen työskentelyväline/-keino jokaisella toimialalla. (Ojala 2008, 232.)

Parityöskentely on epämuodollisempi yhdessä hoidettavaksi sovittu hanke kollegojen kesken tai esimerkiksi työhön tutustumisaika kokeneemman työtoverin kanssa. Kyse on pitkälti arkisesta työn tekemisen tavasta, jota voisi tietoisemmin hyödyntää kehittämisen välineenä. (Valtionkonttori 2009, 63.)

3.3.3 Osaamisen kehittäminen Lapin ELY-keskuksessa

Lapin ELY-keskuksessa osaamisen kehittäminen perustuu vuosittaiseen henkilöstösuunnitteluun sekä kehityskeskusteluissa ja säännöllisissä yksiköpalavereissa esiin tuleviin tarpeisiin. Osaamisen ja erityisesti hiljaisen tiedon siirtäminen tapahtuu aktiivisen perehdyttämisen ja työparitoiminnan keinoin. Osaamisen syventämisessä hyödynnetään ELYn tilivirastoyksikön sekä

ohjaavien ministeriöiden ja virastojen tarjoamia kouluttautumismahdollisuuksia. Lisäksi hankitaan oppilaitosten ja konsulttien tarjoamia koulutuksia tarpeen mukaan. ELY-keskuksissa ei ole yhteistä systemaattista menettelyä osaamisen kartoittamiseksi. Vuonna 2010 osaamisen arviointi osana henkilöstösuunnitelmaa on perustunut Lapin ELY-keskuksessa esimiesten arviointiin. Osaamisen kartoittaminen tapahtuu vastuualueilla kehityskeskusteluissa sekä henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnissa. (LAP-ELY 2011e, 15–16.)

Lapin ELY-keskuksen henkilöstösuunnitelmassa vuosille 2010–2015 on osaamisen ylläpidolle ja kehittämiselle asetettu haasteita. Henkilöstösuunnitelmassa on kartoitettu osaamisen nykyiset vahvuusalueet ja ne osaamisen sektorit joihin suunnittelukaudella tulee kiinnittää huomiota. Tulevaisuudessa osaamisen ja asiantuntemuksen on eläkkeelle siirtymisistä ja toiminnan tehostamistavoitteista huolimatta säilyttävä nykyisellä tasolla ja joillain osa-alueilla asiantuntemusta tulee myös lisätä. Osaamisvaatimuksissa korostuu sekä korkeatasoinen erityisosaaminen että laaja-alainen käytettävyys. Organisaation on kyettävä uudistamaan toimintatapoja ja joustavasti siirtämään henkilöstöresursseja ydintehtävien ja priorisointien mukaisesti. Osaamisen laaja-alaisuus ja käytettävyys erilaisiin tehtäviin korostuvat. Hankintatoimen osalta todetaan, että sekä L- ja Y-vastuualueilla kehitetään aktiivisesti hankintamenettelyjä sekä osallistutaan niiden valtakunnalliseen kehittämiseen. (LAP-ELY 2010d, 2–6.)

Hankintatoimen ja sen menettelyjen osalta edetään suunnitelman mukaisesti valtakunnallinen hankintamenettelyn kehittämistä ja organisointia selvittäväntyöryhmätyön tulosten pohjalta. Alustava tavoite on yhtenäinen hankintatoimi, joka perustuu palveluiden tilaamiseen pääasiassa ulkopuolisilta palveluntuottajilta vuoden 2015 jälkeen. Parhailaan on käynnissä henkilöstöstrategian päivittäminen. (LAP-ELY 2011j)

Lapin ELY-keskuksen hankintatoimen henkilöstölle on tehty osaamistarvekartoitukset aikaisempien organisaatioiden aikana. L-vastuualueella on tarkempi osaamistarvekartoitus tehty vuonna 2007 konsultin toimesta. Y-vastuualueen nykyisen vesivarayksikön henkilöstölle on tehty kevyempi osaamistarvekartoitus vuonna 2005 liittyen sen aikaiseen organisaatio- ja

toimintatapa muutokseen. Hankintatoimen henkilöstön osalta ei ole pidetty erillistä rekisteriä henkilöstön osaamisen kehittämisen ja erillisten pätevyysien osalta. Kehityskeskusteluissa esille tulleita tarpeita on koulutuksella ja omaehtoisella opiskelulla täytetty. Erillistä seurantaosaamisen kehittämisestä ei ole toteutettu. (LAP-ELY 2011i, 3.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten Lapin ELY-keskuksen Infra-hankintojen Y- ja L-vastuualueiden asiantuntijat kokevat tulevan toiminnallisen ja organisatorisen muutoksen ja sen toteuttamisen aikataulun. Työn suunnitteluvaiheessa pohdin useita eri tutkimusvaihtoehtoja ja aineiston keruumenetelmiä. Tämän työn tutkimusmenetelmäksi valitsin tapaustutkimuksen ja aineiston keruumenetelmäksi haastattelun. Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena.

Tutkimusstrategia termi tarkoittaa menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Siitä on erotettava suppeampana käsitteenä termi tutkimusmetodi, johon tapaustutkimuksen käsitettä on usein virheellisesti viitattu. Tapaustutkimus on tutkimustapa tai strategia joka sisältää useita tutkimusmenetelmiä ja jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja. (Hirsijärvi–Remes–Sajavaara 2009, 132; Laine–Bamberg-Jokinen 2007, 9.) Tapaustutkimukselle tunnusomaista on, että sen kohteena on yksittäinen tapaus, organisaatio tai prosessi. Tutkimuksessa voi olla useita aineiston keruumenetelmiä, kuten havainnointi, haastattelu ja dokumenttien tutkiminen. (Hirsijärvi ym. 2009, 134–135.) Tutkimuksen lähtökohtana on tutkijaa kiinnostava tapaus tai ilmiö, josta hänellä on usein aiempaa tietämystä (Laine ym. 2007, 26).

Tutkimukseni rajattuna kohteena ovat Lapin ELY-keskuksen Y- ja L-vastuualueiden hankintatoimen asiantuntijat. Lisäksi tutkimus kohdistuu käynnissä olevaan hankintatoimen kehittämiseen huomioiden asiantuntijoiden näkemykset. Edellä esitetyn johdosta tapaustutkimus soveltui työhöni hyvin.

Tutkimusprosessia aloitettaessa on päätettävä onko tutkimus teorialähtöinen, teoriasidonnainen vai aineistolähtöinen tutkimus, kuten Eskola (2001) jaottelun tekee. Näin jaottelemalla pystytään ottamaan paremmin huomioon analyysin tekoa ohjaavat tekijät kuin jaottelussa induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin. (Eskola 2001, 135–140, Tuomi–Sarajärvi 2002, 95.)

Aineistolähtöisessä tutkimuksessa on tutkimuksen pääpaino aineistossa. Tämä tarkoittaa sitä, että analyysiyksikköjä ei ole määritelty ennakkoon ja

teoria rakennetaan pitäen lähtökohtana aineistoa. Tällöin voidaan puhua myös induktiivisuudesta, joka tarkoittaa etenemistä yksittäisistä havainnoista yleisimpiin väitteisiin. (Eskola–Suoranta 1998, 83.)

Tutkimukseni on aineistolähtöinen ja analysoitavan aineiston hankin hankintatoimen asiantuntijoille tehdyillä haastatteluilla.

Tapaustutkimuksessa on oleellista, että tutkittava tapaus muodostaa jonkinlaisen tutkimuksellisen kokonaisuuden. Erilaisten aineistonkeruu ja tiedonhankkimismenetelmien käyttö on tapaustutkimukselle tyypillistä, joten sitä ei voida pitää ainoastaan aineistonkeruumenetelmänä. Tapaustutkimuksen teko ei siis rajoita menetelmävalintoja ja käytettävissä ovat yhtä hyvin kvantitatiiviset kuin kvalitatiivisetkin menetelmät. (Yin 1994, 1–3; Saarela–Kinnunen–Eskola 2001.)

Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja pyritään tekemään löydöksiä (Kananen 2008, 24). Kvalitatiivisella tutkimustavan perimmäisenä tarkoituksena on tosiasioden löytäminen ja tutkimuskohteen kokonaisvaltainen tarkastelu. Tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Aineisto kerätään mahdollisimman aidoissa tilanteissa joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät hyvin esille. Tämän tavoitteena on siis ymmärtää tutkimuskohdetta mahdollisimman hyvin. (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2007, 132, 157,160; Kananen 2008, 24–25.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan yhdestä havaintoyksiköstä irti mahdollisimman paljon eli tapausta käsitellään perusteellisesti syvyysuunnassa. Tämän vuoksi on tärkeää, että tutkittava kohdejoukko valitaan tutkimuksen tarkoitukseen sopivalla tavalla. Lisäksi on tärkeää, että ne henkilöt joilta tietoa kerätään tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. (Hirsjärvi ym. 2007, 176; Tuomi–Sarajärvi 85–86.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan pääasiassa prosesseja, joihin määrällisessä tutkimuksessa tilastollisin analyysein on lähes mahdotonta pureutua prosessien ja ilmiöiden monimutkaisuuden vuoksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä, kuinka tässä tapauksessa asian-

tuntijat, kokevat ja näkevät reaali maailman. Laadullinen tutkimus tehdään oikeassa kontekstissaan, kun tutkija menee ilmiön pariin haastattelemaan tai havainnoimaan. (Kananen 2008, 25.)

Edellä kuvatun mukaisesti kvalitatiivinen tutkimus sopi hyvin tähän tapaustutkimukseen. Tutkimuksen aikaisemmin kuvattu tietoperusta on varsin laaja ja sen avulla tutkittavasta ilmiöstä saa mielestäni varsin hyvän käsityksen. Empiirinen tiedon kerääminen ja asiantuntijoiden näkemyksien tutkiminen haastatteleamalla oli perusteltua. Haastattelussa läpikäytävät ja esille nostettavat asiat käytiin huolellisesti läpi Lapin ELY-keskuksen hankintatoimen kehittämisen näkökulmasta peilaten niitä loppuraportissa esitettyyn hankintatoimen muutosprosessiin. Myös haastateltavien valintaan kiinnitin tutkijana erityistä huomiota. Haastatelluilla asiantuntijoilla on kaikilla pitkäaikainen kokemus erityyppisistä hankintatoimen tehtävistä ja haastateltavat on sekä Y- että L-vastuualueelta.

4.2 Teemahaastattelu

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valitsin haastattelututkimuksen. Haastattelututkimus on joustava menetelmä ja sopiikin siten moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastateltavalla on myös enemmän tulkinnanmahdollisuuksia haastattelukysymyksiin ja menetelmä antaa enemmän joustavuutta ja sallii täsmennyksiä esimerkiksi lomakehaastatteluun verrattuna. Lomakehaastatteluun nähden haastattelututkimuksen etu on myös haastateltavien motivointi vastaamaan tutkimukseen. (Hirsijärvi–Hurme 2009, 34, 36–37.)

Haastattelututkimuksella on myös monia muita hyviä puolia. Haastateltavat suostuvat vastaajiksi ja antavat aikaa siten tutkimukselle, mikä lisää vastaus-ten luotettavuutta. Haastattelu on myös ainutkertainen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä ollaan suoraan kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Haastattelussa voidaan selventää saatavia vastauksia ja syventää saatavia tietoja. Voidaan esimerkiksi pyytää perusteluja esitetyille mielipiteille sekä voidaan käyttää tarpeen mukaan lisäkysymyksiä. Toisin kuin esimerkiksi lomakehaastattelussa haastateltavat on mahdollista tavoittaa myö-

hemminkin, jos on tarpeen täydentää aineistoa. (Hirsijärvi ym. 2007, 199–201; Hirsijärvi–Hurme 2009, 36–37.)

Tutkimuksen aineiston keräsin haastattelemalla Lapin ELY-keskuksen hankintatoimen asiantuntijoita Y- ja L- vastuualueilta. Kaikilla valituilla haastateltavilla on pitkä työkokemus erilaisista asiantuntija- ja esimiestehtävistä. Ammatilliselta pohjakoulutukseltaan kaikki haastateltavat ovat teknisen koulutuksen saaneita yli 40-vuotiaita henkilöitä.

Lähestyin heitä aluksi puhelimitse, jossa kerroin alustavasti tutkimuksesta ja sen taustoista. Jo puhelinkeskustelussa kaikki pyytämäni haastateltavat suostuivat mielellään haastateltaviksi. Suullisen suostumuksen saamisen jälkeen lähetin haastateltaville sähköpostia, jossa ehdotin haastatteluajan kohtaa ja lähetin haastateltaville tutkimukseen liittyvää tausta-aineistoa.

Tausta-aineistona lähetin haastateltaville Lapin ELY:n Infra-työryhmän kokospöytäkirjat numerot 3/2011 ja 4/2011, joissa tutkimusta oli käsitelty. Lisäksi lähetin tutkimusta esittelevän Power Point -esityksen, josta oli poistettu mm. alustavat tutkimusteemat ja haastattelun tueksi laaditut asiasanalistat. Lisäksi haastateltaville lähetettiin ”ELY-keskusten tie-, vesi- ja ympäristörakentamisen hankintamenettelyjen ja organisoinnin kehittäminen” -työryhmän loppuraportti, jossa esitettiin kehittämistoimenpiteisiin tutkimus pitkälle tukeutuu.

Haastattelutyyppejä ja –tapoja on useita ja haastatteluja voidaan jaotella eri perustein. Nimikkeiden valikoima on kirjava ja osin jopa sekava: samoilla nimillä saatetaan eri lähteissä puhua täysin erilaisista menetelmistä ja samantapaisista menetelmistä käyttää eri nimiä. Yksi käytetyimmistä luokitteluista perustuu siihen, kuinka kiinteä ja jäsennelty haastattelu on: kuinka paljon liikumatilaa haastateltavalle annetaan ja kuinka tarkasti haastattelukysymykset esitetään. (Hirsijärvi–Hurme 2009, 43.) Haastattelun luokitteluun ja tekemiseen on olemassa kolme yleisesti hyväksyttyä tapaa: strukturoimaton, puoli-strukturoitu ja strukturoitu haastattelu (Robson 2001, 135; Hirsijärvi–Hurme 2009, 43–48).

Tässä tutkimuksessa valitsin haastattelutyypiksi teemahaastattelun. Teemahaastattelu on avoimuudessaan lähellä syvähaastattelua. Haastattelu edellyttää hyvää valmistelua ja suunnittelua sekä huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista. Teemahaastattelu nimitys tulee siitä, että haastattelu toteutetaan valittujen teemojen avulla. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa teemojen puhumisjärjestys on vapaa. Kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista asioista samalla tavalla tai laajuudessa. Teemahaastattelussa ei siis käytetä pikkutarkkoja kysymyksiä tietyssä järjestyksessä, vaan tutkijalla on haastattelussa mukanaan mahdollisimman lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä teemoista. Haastattelijalla voi käyttää hyväkseen esimerkiksi apukysymyksiä tai sanoja keskustelun eteenpäin viemistä varten. (Tuomi–Sarajärvi 2002, 76; Hirsijärvi–Hurme 2009, 47–48; Robson 2001, 137.)

Haastatteluissa hain vastauksia tutkimuksen pääkysymyksiin: 1) Miten Infra-hankintojen asiantuntijat kokevat tulevan muutoksen ja sen toteuttamisen aikataulun? 2) Mikä on asiantuntijoiden näkemys toimintojen uudelleenjärjestämisestä ja muutoksen aiheuttamasta osaamistarpeesta?

Hain tutkimuskysymyksiin vastauksia teemahaastattelulla, jossa kysymyksiä lähestyttiin kolmen pääteeman kautta menetelmän mukaisesti. Haastattelun pääteemat olivat: 1) Muutosprosessi- ja aikataulutarkastelu, 2) Tehtävätarkastelu ja 3) Osaamistarkastelu – tarpeet ja haasteet.

Valmistelin huolellisesti teemahaastattelut ja hyväksyin ne ennen haastatteluvaiheeseen siirtymistä opinnäytetyösuunnitelman mukaisesti työn ohjaajilla. Teemahaastattelun valmistelua helpotti mielestäni se, että tunnen hyvin tutkittavan aihepiirin sekä haastateltavien asiantuntijoiden muutostilanteen. Haastateltaville kerroin jo ennen haastattelua, että kyseessä on teemahaastattelu. Haastattelutilanteessa kerroin asiantuntijoille uudelleen, mitä opinnäytetyö käsitteli, sekä painotin haastattelun luottamuksellisuutta. Vastaukset pysyisivät nimettöminä, eikä henkilökohtaisia asioita paljastavia vastauksia tutkimuksessa ilmoiteta.

Tein jokaiseen teemaan liittyen haastattelijan avuksi apusana-/asialistan. Teemat ja apusanalistat pohjautuivat Lapin ELY-keskuksen Infra-työryhmässä läpikäytyihin asioihin, joihin tutkimuksella haluttiin vastauksia toimenpidesuunnitelman taustaksi. Teemahaastattelun runko, jossa on esitetty teemat sekä niihin liittyvät apusanat ovat tutkimuksen liitteenä.

Haastattelut käytiin Lapin ELY-keskuksen toimitiloissa Rovaniemellä. Haastateltaville esiteltiin tutkimuksen kohde ja heidän kanssaan sovittiin anonymiteetin takaamisesta. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin 27.10.2011 ja viimeinen haastattelu 11.11.2011. Jokaiseen haastatteluun varasin aikaa kaksi tuntia alkukeskustelun ja mahdollisen kahvittelun kanssa. Lyhin haastattelu kesti 31 minuuttia ja pisin 56 minuuttia. Taulukossa 1 on esitetty haastattelujen toteutusajankohta, kesto ja litteroidun tekstin pituus.

Taulukko 1. Haastatteluiden toteutusajankohta ja kesto

	Haastattelu pvm	Haastattelun kesto	Litteroinnin sanojen lkm
Haastattelu 1	27.10.2011	35 min	1696
Haastattelu 2	28.10.2011	31 min	1962
Haastattelu 3	7.11.2011	49 min	3003
Haastattelu 4	8.11.2011	52 min	3674
Haastattelu 5	11.11.2011	56 min	4423

Tässä tutkimuksessa haastattelut tallennettiin nauhoittamalla digitaalisesti käyttäen laitteenä Olympus Linear -PCM-tallenninta. Teemahaastatteluiden tallennuksen onnistumisen kannalta oli välttämätöntä tutustua digitaalisen sanelulaitteen mallin LS-5 käyttöohjeisiin (Olympus Linear PCM -tallentimen käyttöohje).

4.3 Aineiston litterointi, analysointi ja tulkinta

Tutkimuksen tekeminen on kokonaisvaltainen prosessi: aineiston käsittely ja tulkinta riippuvat osittain tutkijan prosessin alkuvaiheessa tekemistä valinnoista. Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen tärkein vaihe, koska siihen tähdättiin jo tutkimusta aloitettaessa. (Hirsijärvi ym. 2007, 216.)

Kun aineisto on tallennettu, tutkijalla on periaatteessa valittavanaan kaksi tapaa: 1) Aineisto kirjoitetaan tekstiksi. Puhtaaksikirjoitus eli litterointi voidaan tehdä koko haastatteludialogista tai se voidaan tehdä valikoiden. 2) Aineistoa ei kirjoiteta tekstiksi, vaan päätelmiä tai teemojen koodaamista tehdään suoraan esimerkiksi nauhalle tallennetusta aineistosta. (Hirsijärvi–Hurme 2009, 138.)

Litteroinnissa en käyttänyt erillistä litterointiohjelmaa, koska käyttämässäni digitaalinauhurissa oli hyvät toisto- ja kelausominaisuudet puhtaaksikirjoittamista varten. Tässä tutkimuksessa päädyin litteroimaan haastattelu aineiston kokonaisuudessaan tekstiksi. En litteroinut haastatteluita täysin sanasta sanaan vaan litteroin haastatteluista relevantin asiasisällön kirjoittamatta toistoja tai murreilmaisuja, jotka olisivat voineet vaarantaa mielestäni haastattelutavan anonymiteetin. Haastattelut litteroin teemoittain haastattelun kulun mukaisesti. Tällä halusin varmistaa tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollista käyttöä jatkotutkimuksessa tai organisaation kehittämistyössä. Jokaisen haastattelun litterointi tarkastettiin sen valmistuttua uudelleen kuuntelemalla. Yhden haastattelun litterointiin kului aikaa noin yksi työpäivä ja litteroitua puhtaaksi kirjoitettua aineistoa kertyi kaikkiaan 48 sivua. Jokaisen haastattelun litteroinnin tein mahdollisimman pian haastattelun suorittamisen jälkeen, jolloin käyty keskustelu oli vielä hyvin mielessä. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tutustuin mahdollisten ATK-ohjelmien käyttöön aineiston litteroinnissa ja analysoinnissa. Päädyin kuitenkin siihen, että analysoinnissa hyödynnän valmiita tekstinkäsittely ja taulukointiohjelmia apukeinoineen, joten litteroinnille ei ollut erityisvaateita analysoinnin vuoksi.

Laadullisessa tutkimuksessa erityisesti analyysi koetaan vaikeaksi, koska tutkimusaineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin. Erilaisia vaihtoehtoja

on paljon eikä tiukkoja sääntöjä ole olemassa. Tutkimustehtävän kannalta on kuitenkin oleellista valita sellainen analyysitapa, joka tuo vastauksen asetettuun kysymykseen tai ongelmaan. (Hirsijärvi ym. 2007, 219.)

Laadullisissa tutkimuksissa voidaan aineistolähtöisistä analyysimalleista pitää perusmenetelmänä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. (Tuomi–Sarajärvi 2009, 91, 105.) Mikäli aineisto on kerätty teemahaastattelulla, on haastattelu suhteellisen helppo ryhtyä analysoimaan teemoittain. Teemahaastattelurunko on hyvä apuväline, jota hyväksi käyttäen seulotaan aineistosta esille sellaisia yhtäläisiä piirteitä tai sääntöjä. (Eskola–Suoranta 2005, 152, Hirsijärvi–Hurme 2009, 141–142.)

Tässä tutkimuksessa käytin analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä. Koska olin käyttänyt aineiston hankinnassa teemahaastattelua, hyödynsin analysoinnissa osittain asetettuja teemoja ja hyvin valmisteltua teemahaastattelurunkoa. Jo haastatteluvaiheessa ja suhteellisen työläässä litterointivaiheessa haastatteluaineistot olivat tulleet hyvin tutuiksi ja tämä helpotti osaltaan aineiston jäsentelyä.

Yhdistin litteroidut haastattelut teemoittain omiksi tiedostoiksi. Teemoittain jaoin alateemoiksi haastatteluissa esille tulleita yhtäläisiä asioita ja näkemyksiä. Käytetyt alateemat on koodattu haastatteluaineistoon ja teemoittain yhdistettyyn aineistoon hyödyntäen tekstinkäsittelyohjelman kommenttiominaisuutta. Koodauksesta pystyy esimerkiksi erittelemään pääteeman, alateeman, haastateltavan ja haastateltavan kommenttien lukumäärän kyseiseen alateemaan. Koodauksen perusteella on helppoa tutkimuksen eri vaiheissa aineistoa analysoidessa palata tarvittaessa myös alkuperäiseen haastattelutilanteeseen. Aineistoa yhdistettäessä en kokenut hyväksi menetelmäksi tiivistää haastateltavien vastauksia, vaikka alkuvaiheessa sitä kokeilinkin. Tässä tutkimuksessa koin helpommaksi muodostaa tuloksia ja päätelmiä jäsenellyistä alkuperäisistä haastateltavien antamista vastauksista.

Aineiston tarkemman läpikäymisen vaiheessa tarkensin jakoa alateemojen tai tyyppien välillä. Aineistossa nousi vahvasti esille eri teemoissa, esimerkik-

si substanssiosaamisen säilyttämisen tärkeys, jonka toisaalta olisi voinut nostaa omaksi teemakseen. Päädyin kuitenkin säilyttämään alkuperäisen suunnittelemani teemajaossa, jotta analyysitapa olisi mahdollisimman yksinkertainen ja systemaattinen aineiston sisällön erittelemiseksi, jäsentämiseksi ja tiivistämiseksi. Esitetyllä tavalla lähdin tekemään käyttäen teemoittain yhteen koottuihin aineistoihin tarvittavia lisämerkintöjä käyttäen asioiden koon-tia ja tutkimustulosten esittämistä saadakseni vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kävin läpi ja analysoin aineiston useita kertoja ennen esittämiäni varsinaisia tuloksia ja päätelmiä.

Tutkimuksen tuloksiin on merkitty koodeilla teeman numero (T), alateeman numero (L) ja haastateltava. Haastateltavat on merkitty kirjaimilla A-kirjaimesta E-kirjaimeen. Haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi on haastateltavan merkintä eri alateemoittain ja vaihtelee satunnaisesti. Haastateltava on löydettävissä koodin perusteella haastattelujen analysointiaineistosta.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Muutosprosessi- ja aikataulutarkastelu

Muutosprosessi- ja aikataulu -teemassa tutkittiin Lapin ELY-keskuksen Y- ja L-vastualueen hankintatoimen asiantuntijoiden näkemyksiä loppuraportissa esitettyyn muutosprosessiin ja muutosprosessin aikatauluun, joka on esitetty tarkemmin kappaleessa kaksi. Asiantuntijoita pyydettiin ottamaan kantaa teemassa läpikäytyihin ja loppuraportissa esitettyihin asioihin ja miten he kokivat muutosprosessin olevan järkevintä Lapin ELY-keskuksen kannalta. Muutosprosessin keskeisenä tavoitteena on infrahankintatoimen yhtenäistäminen ja tehokkuuden lisääminen. Tehokkuuden lisäämisen taustalla on myös aikaisemmin esitetty valtion tuottavuusohjelman mukaiset tuottavuuden ja säästötoimien mukaiset tavoitteet.

Alateema 1. Muutosprosessin välttämättömyys

Asiantuntijat kokivat toiminnallisen muutostarpeen pääosin välttämättömäksi. Valtaosa haastateltavista koki, että signaali muutokseen ja muutoksen välttämättömyys johtuu ulkoisista tekijöistä ja seikoista. Vahva henkilöstön eläköityminen sekä tuottavuusohjelmasta johtuva henkilöstön vähentäminen koettiin olevan vahvasti taustalla.

”Yleisesti ottaen tällainen toiminnallisen ja organisatorisen muutoksen tarve on selvä johtuen siitä että resurssit vähenevät hankintatoimessa ja nykymuotoinen toiminta ei varmaankaan lähivuosina ole mahdollista. Sen vuoksi täytyy siirtyä erilaiseen toimintamalliin ja esimerkiksi näihin ostopalveluihin mitä tässä on esitetty.” (T1/L1/A)

”Kyllähän meiltä ylemmältä taholta on annettu semmoiset pakkopisteet ja puitteet tälle että se on välttämätön eihän meillä varmaankaan paljon muitakaan vaihtoehtoja ole.” (T1/L1/C)

”Kyllä se on välttämätön kun eläköityminen on niin voimakasta ja porukat vähenee ja sitten valtio antaa noita tulostavoitteita niin kovasti. Resurssit vähenee niin se on pakko lähteä tälle linjalle ja mikä ettei mikäli yhteistä tällamoista synergia etua löytyy.” (T1/L1/D)

”Kyllä joutuu tekemään. Sehän on selvä asia. Tavoitehan on että väkeä pitäisi vähentää. Valtion tuottavuusohjelma edellyttää sitä. Niin silloin se on järkevin mennä sillä lailla askeltamalla että saadaan limitettyä asioita siellä.” (T1/L1/E)

Haastatellut asiantuntijat kokivat kuitenkin muutoksen ymmärrettävänä ja välttämättömänä tilanteesta johtuen.

Alateema 2. organisaation vaihtoehdot Lapin ELY:ssä:

Infra -toimintamallia kehitetään ja ohjataan valtakunnallisesti. Loppuraportin mukaisesti hankintatoimet tulee keskittää valtakunnallisesti yhdeksään kolmen vastuualueen ELY-keskukseen, joiden joukkoon myös Lapin ELY-keskus kuuluu. Loppuraportin mukaisesti vastuu tie-, vesi- ja ympäristörakentamisen hankintatoimesta on ELY-keskuksen sisällä yhdistetty siten, että L-vastuualueen ja Y-vastuualueen infrahankintojen hankintainta johdetaan samassa yksikössä. Loppuraportin valmistumisen jälkeen on asetettu jatko-työryhmät kehittämisen eteenpäin viemiseksi. Ryhmä valmistelee ohjausryhmälle työsuunnitelman 15.1.2012 mennessä. Työsuunnitelma sisältää kaikkien ryhmien työsuunnitelmat tavoitteineen ja aikatauluineen.

Organisoinnin koettiin olevan Lapin ELY-keskuksen kannalta joustavimmaksi toteuttaa ainakin siirtymävaiheessa prosessimuotoisena organisaationa. Osa haastateltavista tosin koki, että olisi myös myöhemmässä vaiheessa paras vaihtoehto. Koettiin, että tällä hetkellä on menossa monia vielä avoinna olevia kehityshankkeita, jotka valmistuvat ja niiden tulokset ovat hyödynnettävissä siirtymäkauden puitteissa vuoteen 2015 mennessä. Tällaisia kehityshankkeita on käynnissä mm. Y-vastuualueen ydintehtävien ja prosessien määrittely, valtakunnallisen hankinnan kehittämisen jatko-työ ja ydintehtävien määrittely-työ. Lisäksi koettiin, että Y-vastuualueella työryhmän määrittelemään hankintaorganisaation henkilöstö on hoitanut myös muita viranomaistehtäviä.

”Erillinen yksikkö voi ehkä jossakin myöhemmässä vaiheessa olla mahdollistakin mutta varsinkin tässä siirtymä vaiheessa ja askellusvaiheessa ehkä tarkoitusmukaisinta on edetä prosessimuotoisena juttuna. Tämä joh-

*tuu siitä että on monia auki olevia asioita ja kehittämisprosesseja vireillä.”
(T1/L2/B)*

”Ehdottomasti siirtymäkausi näin pitäisi mennä. Sitten on se jatko että miten se siellä tulee kehittymään. Siirtymäkausi kuitenkin tällä prosessimuotoisella.” (T1/L2/C)

”Lisäksi se täytyy ottaa huomioon myös että esimerkiksi Y-vastuualueella olevat hankintapuolen asiantuntijat tekevät myös muuta substanssitoimintaa. Tässä vaiheessa se prosessin mukainen eteneminen voisi olla paras etenemisvaihtoehto.” (T1/L2/B)

Edellä esitetyn johdosta hankinnan asiantuntijat kokivat, että siirtymävaiheen aikana prosessimuotoinen organisoituminen olisi järkevin vaihtoehto. Haastattelussa tuli myös esille, että yhdistämisessä on kuitenkin asioiden hoidolla oltava aidosti yhteinen tekijä ja nimittäjä eli toiminnot tulee tuottavuuden ja savutettavien hyötyjen nimissä oltava Lapin ELY:ssä aidosti hyödynnettävissä. Organisoitumiseen tulisi edetä käytännön projektien ja yhteistyön kautta, jolloin yhtenäistämiseksi saadaan parhaat lähtökohdat.

”Kunhan ne jotka sitä oikeasti tekee samaa projektia tai työtä pystyvät toimimaan tavalla tai toisella yhdessä. Ja yleensähan ne pystyy kun niillä on oikeasti sitä jotakin asiaa mikä on yhteisessä intressissä.” (T1/L2/D)

”Meilläkihän esimerkiksi jo mietitäänhankintaa jossa hankitaan selkeästi erinlaisia kokonaisuuksia on tämä meidän kunnossapitositten on rakentaminen. Käytännössä meillä ei oikeasti juurikaan ole mitään tekemistä toistemme kanssa. Vaikka me samassa yksikössä ollaan niin en minä tiedä kuinka paljon siitä on etua.” (T1/L2/D)

Haastattelussa ja sen tuloksissa todettiin, että organisoitumisessa on tapahduttava välttämätön muutos. Toteutettavien muutosten kannalta tulisi kuitenkin olla kriittinen: toteuttaminen olisi tehtävä maltillisesti ja tarkkaa harkintaa käyttäen asiantuntijuuden ja järjestelmän toimivuuden kannalta. Muutoksessa tulee myös luonnollisesti huomioida asiantuntijoille aikaa hakeutua ja muovautua muutokseen sekä luonnollisesti myös asiakkaat huomioiden riittävä tiedottaminen ja valmius muutokseen.

”Sillä lailla pikkuhiljaa yhdistetään toimintoja ettei kerralla rymäytetä kaikkea kasaan. Sen tietää siinä tulee ongelmia kuitenkin kaikki ei toimi pitkään aikaan kuitenkaan kuin on oletettu.” (T1/L2/A)

”Se on loppujen lopuksi ihan sama miten nämä laatikot asetellaan kunhan siitä tehdään joku päätös. Sitten annetaan ihmisille aikaa hakeutua niiden ihmisten ja toimintojen seuraan joissa oikeasti on jotain yhteneväisyyttä” (T1/L2/D)

Muutos on kuitenkin välttämätön ja siihen tulee edetä riittävällä päättäväisyydellä.

Alateema 3. Muutosprosessin aikataulu:

Loppuraportissa on huomioitu asteittainen eteneminen ja monipuolinen eri hankintatapojen käyttö siirtymäkauden aikana. Tämä on koettu loppuraportin laatijoiden mielestä välttämättömäksi ELY:n operatiivisten tehtävien hoidon jatkumisen varmistamiseksi ja toimintaedellytysten turvaamiseksi.

Loppuraportin valmistumisen jälkeen on asetettu jatkokyöryhmät kehittämisen eteenpäin viemiseksi. Asetettu organisoinnin työryhmä valmistelee ohjausryhmälle työsuunnitelman 15.1.2012 mennessä. Työsuunnitelma sisältää kaikkien alaryhmien työsuunnitelmat tavoitteineen ja aikatauluineen. Työryhmän asetettu aikataulu on 1.11.2011 - 31.12.2015, jonka puitteissa tarkennetut ohjeet alueellisiin ELY-keskuksiin annetaan. Asettamiskirjeen (TEM muistio 24.10.2011) mukaisesti ELY-keskusten infraan liittyvissä hankkeissa siirrytään pääosin tilaajaorganisaatioksi, joka hankkii pääosin kokonaisratkaisuja, valmiita infratuotteita ja palveluja. Tuotannollisesta toiminnasta luovutaan pääosin vuoteen 2015 mennessä.

Lapin ELY:n hankintatoimen asiantuntijoiden mukaan asetettu aikataulu ja siirtymäaika vuoteen 2015 vaikuttaa pääosin kohtuulliselta: osa haastatelluista pitää aikataulua nopeana, mutta haastateltujen asiantuntijoiden näkemyksen mukaan riittävän tiukka aikataulu vaiheittain etenemisen kautta on realistinen. Riittävän siirtymäajan puitteissa henkilöstö ehtii myös reagoimaan tulevaan muutokseen. Sekä L- että Y- vastualueella on ollut vireillä viimevuosi-

na useita muutoksia valtiohallinnon muutoksista johtuen, joihin asiantuntijoiden näkemykset osittain viittaavat.

”No aikatauluhan vaikuttaa kohtuulliselta siihen nähden että jos 2013 päästään toimenpideohjelman toteuttamaan ja se siirtymäaika on vuoteen 2015. Tällä ajanjaksolla ehditään reagoida mahdollisiin lainsäädäntömuutoksiin samoiten näitä toimintajärjestelmiä yhdenmukaistetaan ja saadaan ehkä se yhteinen toimintajärjestelmä. Y- ja L-puolen henkilötön tietämys toisten tekemisistä ehtii kypsyä tämän siirtymäjakson aikana.” (T1/L3/C)

” Aikataulu tuntuu melko tiukalta mutta kyllä se varmaan tuohon mennessä tulee tehtyä. No ilman muuta prosessin kautta etenemällä. Muut vaihtoehdot ei onnistu tällä aikataululla mutta prosessin kautta se onnistuu.” (T1/L3/D)

” Minun mielestä on ihan hyvä että on kohtuullisen tiukka aikataulu koska ei sitä voi kovin pitkäksi aikaa jäädä pohtimaan ja vellomaan. Tärkeintä on että saadaan päätökset aikaiseksi ja sitten vain käytännön töihin mahdollisimman nopeasti. Sitä kautta se toiminta kehittyy ja oikean suuntaan.” (T1/L2/E)

” No onhan siihen aikaa reilu kolme vuotta aikaa kehitellä. Ehkä siinä ajassa saisi sovellettua toiminnot yhteen ja toiminnat pelasi sitten paremmin. Ei tulisi kuitenkaan sitä ongelmaa että nyt jos jysäytetään kaikki kerralla yhteen niin kaikki ei kuitenkaan tule pelaamaan niin kuin on ajateltu.” (T1/L3/B)

Asiantuntijoiden mukaan aikataulun puitteissa ehditään reagoimaan mahdollisiin lainsäädännöllisiin muutoksiin.

Alateema 4. Muiden kehittämistoimenpiteiden vaikutukset:

Haastattelussa käytiin läpi muiden kehittämistoimenpiteiden vaikutusta Lapin ELY:n hankintatoimen muutosprosessin kannalta. Käynnistynyt on mm. ELY-keskusten Infrahankintojen kehittämisen valtakunnallinen jatkotyö. Jatkotyössä on perustettu työryhmät seuraaville osa-alueille: Organisointi ja jatkotyön

tuki, Infrahankintojen tuotteistus ja markkinat ja Infrahankintojen toimintajärjestelmä ja hankinnan sähköistäminen. Työryhmät saavat esityksensä valmiiksi siirtymäkauden puitteissa vuoteen 2015 mennessä. Muita käynnissä olevia kehittämistoimia on käynnissä myös paljon, jotka on esitetty tutkimuksen tietoperustassa.

Asiantuntijat kokivat, että muut kehittämistoimet ovat tärkeitä muutosprosessin kannalta ja tukevat sitä. Erittäin tärkeänä pidettiin yhteisen toimintajärjestelmän kehittämistä. Sekä L- että Y-vastuualueella on käytössä hankintatoimessa toimintajärjestelmät ja asiantuntijat kokivat yhtenäistämisen kannalta välttämättömäksi hankintatoimen yhtenäistämisen kannalta. Yksi asiantuntija kyllä näki, että organisoinnin valmistelua voidaan lähteä tekemään toimintajärjestelmän kehittämisen rinnalla.

”Kyllähän ne esitetyt toimenpiteet on välttämättömiä esimerkiksi yhteisten käytäntöjen aikaansaamiseksi ja toimintatapojen pikkuhiljaa yhtenäistämiseksi.” (T1/L4/D)

”No ehdottomasti toimintajärjestelmä pitää olla että pystyy asioita hoitamaan. Ja tietenkin sähköinen kilpailutus on nykypäivää että ne ehkä tulee luonnostaan sieltä.” (T1/L4/E)

”No nuohan on varmasti niitä tärkeimpiä toimenpiteitä jotka tulee saada kuntoon että toiminta pyörii. Ja vuoteen 2014 että ne olisi kaikki mietittynä valmiina että tässä olisi käytännössä kaksi vuotta aikaa.” (T1/L4/A)

”Kyllähän me siinä rinnalla voidaan viedä tätä organisatoorista puolta viemään eteenkäsien eihän niiden palikoiden valmistuminen estä sitä organisaation muodostamista.” (T1/L4/C)

Muina tärkeinä järjestelminä pidettiin infrahankintojen tuotteistamista. Asiantuntijat pitivät hankintojen tuotteistamista ja sitä myös haastavana Y-vastuualueen toimintojen monimuotoisuus huomioiden. Sähköisen kilpailutuksen kehittämistä ja saamista jo nykyisen L-vastuualueen lisäksi hankintatoimen yhteiseen käyttöön pidettiin myös erittäin tärkeänä toimenä.

”No niitten tuotteistaminen mitä minä tunnen Y-puolen toimintaa siinä varmasti on työtä saada ne semmoiseksi, jos siirrytään enempi vapaaseen

kilpailuun ja ne toimijat sitten tarjoavat niitä hommia, niin se tuotteistaminen on varmasti työläskin juttu.” (T1/L4/B)

”No sitten se sähköinen järjestelmään siirtyminen on ehdotonta. Siihen on jo tottuneet ainakin nuo liikennepuolen toimijat ja inhoavat niitä paperiläjiä jo.” (T1/L4/B)

Sähköinen kilpailutusjärjestelmä on nykyaikaa ja pienentää sekä tilaajan että urakoitsijoiden työtä päästessä paperisten asiakirjojen käsittelystä pois.

Alateema 5. Lapin ELY-keskuksen erityispiirteet

Asiantuntijoiden kanssa käytiin teemahaastattelussa läpi mahdollisia erityispiirteitä, jotka tulisi huomioida hankintatoimen muutoksessa Lapin ELY:n osalta. Asiantuntijoiden vahva näkemys oli, että Lapin osalta tulee huomioida alueen laaja koko ja pitkät etäisyydet. Pitkistä etäisyyksistä johtuen tietyn tehtävän hoitamiseen kuluu Lapissa enemmän aikaa kuin esimerkiksi Etelä-Suomessa. Tämä tulee huomioida muutoksessa asetettavien tehtävien resursoinnissa. Tärkeänä pidettiin myös paikallistuntemuksen säilyttämistä laajalla toimikentällä sekä toimipisteverkoston säilyttämistä alueella Rovaniemen lisäksi. Lisäksi vastauksissa tuli esille mahdollisten keskittämisten vaikutukset esimerkiksi paikallistuntemukseen ja asioiden hoitoon.

” Alueet on kuitenkin laajat ja etäisyydet pitkät semmoinen pitää ehdottomasti huomioida. Toimipisteitä pitää olla edelleen useampi kuin tämä Rovaniemi.” (T1/L5/A)

” No varmasti tämä alueen koko on semmoinen joka tuo oman erityispiirteen verrattuna muuhun valtakuntaan siinä on omia haasteita. Siinä täytyy sitten miettiä että matkoihin ja muuhun menee enemmän aikaa kuin tuolla etelässä ja se vaikuttaa sitä kautta sitten resursointeihin.” (T1/L5/B)

” Niin ja se paikallistuntemuksen säilyminen totta kai vaatii sen että alueella on henkilöitä.” (T1/L5/B)

” Vähän viittasin jo siihen että jollakin varovaisuudella mennä. Koska ainakin omassa työssä on kokenut sen keskittämisen. Eihän sitä muutaman

vuoden päästä huomaakkaan mutta ne siirtymiset on aika kipeitä välillä. Joku liikennekeskuskin kun se on riputeltu tuonne kolmelle paikkakunnalle niin se sitten Pöntsön tuntemus ja Inarin tuntemus on vähän huonompi siellä.” (T1/L5/C)

Kulttuurin ja esimerkiksi saamelaisuuden huomioimista pidettiin tärkeänä, joka tulee huomioida myös toiminnassa ja asiakaspalveluissa. Lisäksi Lapin ELY-keskuksen ja maakunnan kärkihankkeiden kanalta pidettiin asiantuntijoiden vastauksissa matkailun ja kaivosteollisuuden tarpeiden huomioimista. Tilannetta ja asioiden huomioimista kuvastaa hyvin asiantuntijan kommentti asiasta.

”Sitten tuo Saamelaisuus tuolla pohjoisessa niin kyllä ainakin omassa työssä joudun ottamaan huomioon ja sitten erinlaisia ihmisiä ja eri kulttuurin siellä vallitsee. Ja sitten täällä erikoisemmat tuo matkailu ja kaivosteollisuus se minun nykyiseen työhön aika paljon vaikuttaa.” (T1/L5/C)

Alueellisten erityispiirteiden huomioiminen onkin muutoksessa tärkeää huomioida.

Alateema 6. Toimitilat

Lapin ELY-keskus on siirtymässä yhteisiin toimitiloihin vuoteen 2014 mennessä hankintatoimen kehittämisen siirtymäajan puitteissa. Haastattelussa läpikäytiin asiantuntijoiden näkemystä yhteisten toimitilojen muodostamisesta hankintatoimen muutosprosessiin liittyen. Asiantuntijat kokivat, että yhteisillä toimitiloilla on osittain vaikutusta muutosprosessiin, ja ne tulisi huomioida myös toimitilajärjestelyissä. Asian läpikäynnissä korostui kuitenkin enemmän alueellisten ”sivutoimipisteiden” merkitys hankintatoimen kannalta. Keskusteltaessa asiantuntijoiden kanssa toisen teeman läpikäynnin yhteydessä yhteisten tehtävien merkityksestä tuli useammalta haastateltavalta esille toive eri vastuualueiden toimipisteiden yhdistämisestä. Yhden asiantuntijan näkemys oli kuitenkin se, että yhteisillä toimitiloilla ei olisi käytettävissä olevista järjestelmistä johtuen suurta merkitystä.

”Vaikka organisoituminen menisi prosessina alkuvaiheessa niin toimitilaratkaisuissa tulisi huomioida hankintahenkilöstön sijoittuminen niin, että ei oltaisi eri puolilla taloa ole ja suurin piirtein huutoetäisyydellä.” (T1/L6/A)

”Etäpisteitä tarvitaan (sähköisten järjestelmien osalta tarvitaan) maastotarkastuksia ja urakan valvontaa varten.” (T1/L6/B)

”Ja minusta siellä on saatu omassa työssä tuomoinen paikallinen hallinto. Mehän olemme semmoisia pikkuisia ...virkamiehiä tuolla maakunnassa.” (T1/L6/D)

”Jos säästöjä yritetään hakea niin toimistopuolta voitaisiin yhdistää kanssa. Samoissa tiloissa toimittaisiin niin ehkä sieltä löydettäisiin niitä valtion kaipaamia säästöjä.” (T1/L6/E)

”Minusta siellä aluetoimistossa voisi käyttää mahdollisimman paljon käyttää hyväksi niitä yhteisiä toimitiloja L:n ja Y:n porukat. Meillä olisi yhteiset toimitilat niin se auttaisi sitä yhteisen asian hoitamista.” (T1/L6/D)

”Minä en henkilökohtaisesti ole ymmärtänyt tätä toimitilajärjestelyasiaa koska eihän nykypäivänä sillä fyysisellä sijainnilla ole kauhean suurta merkitystä.” (T1/L6/C)

Yhteisillä toimitiloilla voidaan katsoa olevan hyötyä synergian luomisessa.

5.2 Tehtävätarkastelu

Tässä teemassa tutkittiin Lapin ELY-keskuksen Y- ja L-vastuualueen hankintatoimen asiantuntijoiden näkemyksiä loppuraportissa esitettyyn muutosprosessiin. Asiantuntijoilta pyydettiin näkemyksiä toimintojen ja tehtävätarkastelun näkökulmasta loppuraportissa esitettyihin linjauksiin nähden. Haastattelussa lähestyttiin asiaa mm. seuraavista näkökulmista nähden Lapin ELY:n kehittämisen kannalta: tehtävien yhtenäistämisen mahdollisuudet, mahdolliset tehtävistä luopumiset, tehtävien ulkoistamiset, säilytettävät ydintehtävät, yhteishankintojen kehittäminen, työn kierron hyödyntäminen ja toimintojen ohjauksen yhtenäistämisen tarpeellisuus.

Alateema 1. tehtävien yhtenäistämien ja vahvistaminen:

Asiantuntijoiden näkemyksen mukaan eri vastuualueiden toimintojen ja tehtävien yhtenäistämiseksi on pääsääntöisesti olemassa hyvät edellytykset. L- ja Y-vastuualueen henkilöstön osaaminen ja tehtävät ovat hankintatoimeen liittyen pohjimmiltaan samantyyppisiä. Tehtävien yhtenäistämiseksi nähdään kuitenkin vaiheittain etenemisestä olevan hyötyä: henkilöstö ehtii tuntemaan paremmin muun henkilöstön ja heidän tehtävät.

”Minun mielestä tehtävien yhtenäistämisen yhtenäistämällä on hyvä pohja olemassa siinä että hankintatoimen henkilöstön osaaminen on kuitenkin pohjimmiltaan samantyyppistä. Tässä vaiheittain etenemisessä ja prosessiorganisoinnissa on tietysti se hyvä puoli että henkilöstö ehtii tuntemaan toisensa ja tehtävänsä.” (T2/L1/A)

”Hommat on vähän samanlaisia ja ihmisten kanssa touhuamista tuolla rakentamisen ja kunnossapidon parista.” (T2/L1/D)

Lisäksi haastatellut asiantuntijat esittivät myös mahdollisia yksilöityjä tehtäviä, joissa toimen yhtenäistämällä voitaisiin hyödyntää hyvin olemassa olevia asiantuntijaresursseja. Mahdollisina yhdistettävänä tehtävänä pitkällä tähtäimellä nähtiin hankinta-alueen esimiehen ja aluevastaavan tehtävät. He voisivat alkuvaiheessaan tehdä toistensa sijaisuuksia ja esimerkiksi hoitaa ristiin eri vastuualueiden urakoiden valvontaa. Yhteistyön ja toisen vastuualueen tehtävien hoidossa koettiin olevan hyötyä mahdollisista yhteisistä toimitiloista alueella. Tiiviimmällä yhteistoiminnalla koettiin olevan mahdollisesti jopa koulutustarvetta pienentävää vaikutusta toisen vastuualueen tehtäviin liittyen.

”No varmaan nämä aluevastaavien ja hankinta-alueiden esimiesten tehtävät on mahdollista yhdistää ja toimia siellä toistensa sijaisina nämä molempien puolien edustajat.” (T2/L1/B)

Muita konkreettisia yhtenäistettäviä tehtäviä koettiin olevan tulvantorjunnan operatiiviseen toimintaan liittyvät viranomaistehtävät, joissa molemmilla vastuualueilla on olemassa tällä hetkellä omat lainsäädäntöön perustuvat tehtä-

vät. Lisäksi koettiin, että kilpailuttamiseen liittyviä toimintoja voitaisiin hyvinkin yhtenäistää. Yleensä koettiin, että yhtenäistämällä voitaisiin helpottaa työkuormitusta ja tasata tilanteen mukaisesti resursseja sekä vähentää yhden henkilön matkustamistarvetta. Toisen vastuualueen tehtäviin tutustumisella koettiin myös olevan mielekästä vaihtelua.

”Me olemme joka kevät kaksi miestä seisonneet siellä samalla penkalla niin kyllä siellä riittäisi että yksikin henkilö seisoisi. Kyllä siinä tulvasuojelussakin löytyy yhteistä.” (T2/L1/D)

”Mutta sitten se rutiinityö eli tarjouspyyntöjen laatimiset ja tarjousten pyytämiset ja tämmöiset niin niitähän tekee kuka vain joka ne hommat osaa. Kunhan se asiantuntemus vain säilyy itsellä.” (T2/L1/D)

Tärkeänä tehtävien yhtenäistämisen ja toimintojen vahvistamisen tavoitteena nousi haastattelussa esille asiantuntemuksen säilyttäminen Lapin ELY-keskuksella itsellään.

Alateema 2. Ohjauksen yhtenäistämisen tarpeet

Haastateltujen asiantuntijoiden kanssa keskusteltiin mahdollisesta toimintojen ohjauksen yhtenäistämisen tarpeesta. Asiantuntijoiden näkemyksissä tuli esille, että aluehallintomuutoksen alkuvaiheessa on huomattu tarvetta ohjauksen selkeyttämiselle ja yhteisten pelisääntöjen sopimiselle. ELY-keskuksia ohjaa moni ministeriö, joka luo haasteita esimerkiksi ohjaavien tahojen erilaisten rahoituskäytäntöjen vuoksi.

”Tämän tyyppinen uudistus on kova ponnistus aluekeskuksille mutta vähintään yhtä kova ohjaaville ministeriöille ja tahoille niitten toimintojen yhdenmukaistamisessa. Siellä on varmaan luotava selkeämpiä ohjaussuhteita kun tällä hetkellä on. Näissä hankintatehtävissä on kuitenkin monta ohjaavaa ministeriötahoa ja heidän täytyy löytää kyllä yhtenäinen sävel.” (T2/L2/B)

”Meillähän on kuitenkin erinlaisia käytäntöjä eri ministeriöiden osalta varmaan sieltä tulisi tulla yhteiset pelisäännöt.” (T2/L2/C)

*”Minä luulen että siellä on rahoituspuolella suurin haaste luultavastikin.”
(T2/L2/D)*

Yhteiset pelisäännöt ja ohjausmenetelmät selkeyttäisivät asioita ja voisi helpottaa toimintojen yhdistämistä ja limittämistä.

Alateema 3. Tehtävistä luopuminen ja keskittäminen

Asiantuntijoilta kysyttiin mielipidettä mahdollisista tehtävistä luopumisista muutosprosessiin liittyen sekä mahdollisista toimintojen keskittämistä johonkin ELY-keskukseen. Asiantuntijoiden mieleen ei haastattelutilanteessa tullut mieleen sellaisia tehtäviä joista voitaisiin luopua, koska ELY-keskusten tehtävät perustuvat lainsäädäntöön. Tehtävien hoitoa voidaan kyllä ulkoistaa, mutta niistä ei nykyisellään voida luopua. Hankintatehtävissä ei myöskään nähty selkeitä luopumiskohteita, mikäli ohjaavat ministeriöt edellyttävät hankintatoimen toimintojen kautta tulosta ja toimintaan on saatavissa rahoitusta. Ydintehtävien määrittämistä pidettiin tärkeänä muutostilanteeseen liittyen ja siinä koettiin johdolla olevan suuri rooli.

”Suoranaisesti en näe tällä hetkellä, koska niin kauan kuin lainsäädäntö edellyttää että ELY-keskuksen tehtäviin kuuluu nykyiset tehtävät Y- ja L-puolen nykyiset tehtävät.” (T2/L3/C)

”Kyllä viranomaistehtävät on lakiin perustuvia. Ja jos tätä hommaa muuten meinaa pyörittää niin ei ole sellaisia mitä voisi pois jättää.” (T2/L3/D)

”Niin kauan kuin tehtäviin löytyy rahoitusta ja niitä edellytetään ministeriön tulosohjauksen kautta tulosta hankintatehtävien kautta niin ei siinä minun mielestä ei ole selkeitä luopumiskohteita.” (T1/L3/A)

Keskittämisiä ei hankintatoimen kannalta pidetty hyvinä ratkaisuinä. Koettiin, että Lapin alueella ei keskittäminen ole järkevää lähinnä etäisyyksistä, kulttuurieroista ja paikallistuntemuksen vaatimuksesta johtuen. Esille tulleista asioista johtuen keskittäminen on tuskin myöskään perusteltua taloudellisesti tai toiminnallisesti. Pohjoisten aluekeskusten kesken on tehty jo tiettyjen teh-

tävien osalta keskittämisiä tietoperustankin mukaisesti, mikä tuli esille myös haastattelussa.

Alateema 4. Palveluiden hankkiminen ulkoa

Palveluiden hankkimisesta ulkopuolelta asiantuntijat olivat sitä mieltä, että palveluita voidaan hankkia hankintatehtäviin liittyen ostopalveluina. Äärimmillään ja teoriassa voidaan jopa kaikki toiminnot ostaa talon ulkopuolelta, mutta asioilla on tällöin myös negatiivisia vaikutuksia. Äärimmillään ulkopuolisten palveluiden käyttö vie tekemisen toiseen suuntaan ja muuttaa henkilön tehtäväkuva.

”... aikaisemminkin kun tehtiin itse esimerkiksi aurausta valvottiin että se auraus hoituu. Sitten me ruvettiin tilaamaan se työ eli kilpailutettiin se auraus eli valmisteltiin niitä asiakirjoja. Ja nyt kun se kokonaisuudet laajenee niin nyt me kilpailutetaan konsultti joka valmistelee niitä tarjouspyyntöasiakirjoja siihen auraukseen. Eli tämä ketju niinku tuntuu laajentuvan loputtomasti. Sitten meillä tulee olla joku konsultti joka tarkastaa että kilpailuttamiskonsultti on tehnyt oikein niitä asiakirjoja...” (T2/L4/A)

Kuten haastateltavakin toi esimerkin kautta hyvin esille, ei toimintoja kannataisi ketjuttaa kovin kauas. Tämä tuo toimintoihin ja päätöksentekoon eri osapuolia sekä väliportaita päätöksentekoon ja tämä monesti vaikeuttavat tehtävän hoitoa. Tämä ei myöskään vähennä kokonaisuudessaan työmäärää ja kustannuksia. Toisaalta ulkopuolisten palveluiden käytössä oli koettu myös konsulttien toiminnassa osaamisvajetta, joka lisää palvelun ostajan työmäärä opastamisen ja ohjaamisen kautta.

”Sitten kun meille tulee konsultti töihin niin meillä on sama juttu meidän pitää itseopettaa ne konsultit töihin. Se on vähän tämmöistä että kaikilla on pikkuisen pallo hukassa ja vaaditaan paljon yhteistyötä että saadaan homma pyörimään siellä.” (T2/L4/B)

Ulkopuolisten palveluiden hankkimisessa tulisi huomioida luonnollisesti myös palveluntuottajan osaamistaso. Varsinkin palveluiden siirtämisessä ulkopuolille toimijoille, ei osaamista tiettyjen tehtävien hoitoon ole vielä välttämättä

olemassa. Tämä tulisikin huomioida riittävien resurssien varaamisena toiminnan aloittamisen alkuvaiheessa.

Pääsääntöisesti asiantuntijat olivat sitä mieltä, että Lapin ELY-keskuksen muutostilanteeseen liittyen tehtäviä voidaan oikealla tasolla ulkoistaa. Tällaisina ulkoa ostettavina palveluina pidettiin esimerkiksi tiettyjä erityisosaamista vaativia tehtäviä, valvontatehtäviä tietyin reunaehdoin sekä suunnittelutehtäviä. Haastattelussa tuli myös esille vaara menettää asiantuntijoiden osaamista palveluiden ulkoistamisen myötä. Tämä on tiedostettava määriteltäessä niitä toimintoja, jotka tilataan ulkopuolelta riittävän asiantuntijuuden säilyttämiseksi Lapin ELY-keskuksessa.

”Siinä on sitten se vaara että katoaa se Y-puolen osaaminen johonkin. Lähtee eläkeihmisten mukana pois niin kuin meille on käynyt.” (T2/L4/B)

Riski substanssiosaamisen menettämislle suuressakin mittakaavassa on olemassa myös eläköitymisen ja tuottavuusohjelman vaikutusten vuoksi. Ulkopuolelta ostettavien palveluita mietittäessä tulisi siis taloudellisuuden ja resurssien puitteissa miettiä tarve säilyttää riittävä tekemisen ja osaamisen taso hankintatoimeen liittyvissä tehtävissä. Lisäksi on tärkeää huomioida tehtävien hoidon toiminnallisuus ja joustavuus kokonaisuudessaan.

Alateema 5. Tehtävien säilyttäminen ja ydintehtävät

Lapin ELY-keskuksen hankintatoimen asiantuntijat näkivät muutoksessa tärkeimpinä ELY-keskuksella säilytettävänä tehtävinä olevan viranomaistehtäviin sekä sellaisiin tehtäviin liittyvät toiminnot, jotka vaativat päätöksentekoa ja tehtävän tai toiminnon linjaamista. Tämän tyyppisistä tehtävistä tulivat haastattelussa esille esimerkiksi viranomaistehtävät, tilaamiseen liittyvät tehtävät, aloituskatselmukset, tarveselvitykset, rekisterien ylläpidot ja avustushankkeiden rahoituksen käytön valvonta.

”No tietysti kaikki viranomaistehtävät tulee säilyttää ja minun mielestä kuitenkin tilaaminen ja siihen liittyvät tehtävät kuten kilpailuttaminen tulee säilyttää itsellä. Ei osaaminen muutoin pysy tallessa. Eihän me osata tilata jos ei osata teettää.” (T2/L5/A)

”No äkikseltään ainakin omasta työstä selkeästi näkee että tuo rekisterien ylläpito ja päivitys pitäisi meillä itsellä olla. Ja sen osaaminen että sen laadun varmistaminen mitä konsultit tuottaa on aika haastavaa ja toisaalta se osaaminen osaamisen ylläpitäminen itsellä häviää. Ja konsulteilla se ei hetkessä synny se osaaminen.” (T2/L5/B)

”No varmasti tuommoiset ensimmäiset katselmuksia joita me sanomme esikatselmuksiksi ja missä lyödään jonkun homman linjat lukkoon niin siinä on hyvä olla se asian omistaja itse paikalla eli tilaajan edustaja.” (T2/L5/C)

Näissäkin tehtävissä tosin koettiin, että tietyn tyyppisiä avustusluontoisia töitä voidaan tarvittaessa teettää konsultilla. Haastattelussa tuli myös tämän asian tiimoilta esille, että kokemusten kautta tilaajan edustajan tulee pyrkiä olemaan mahdollisimman lähellä tilattavaa työtä. Asiantuntijoiden mielestä on erittäin tärkeää, että tilaajaosaaminen sekä riittävät tilaajaresurssit säilytetään. Tällä voidaan turvata asiantunteva toiminta ja myös talon ulkopuolelta tilattavien palveluiden taso, jotka vaativat myös tilaajalta riittävän syvällistä osaamista.

”Kyllä minun mielestä tulee pyrkiä olemaan lähellä sitä tilattavaa työtä eli ei liian monta konsulttiporrasta siihen väliin. Jos konsultti hoitaa työmaakokoukset ja kaikki siihen liittyvät asiat niin kyllä sinä itse olet niin kaukana että kyllä se tilaaminen menee hankalaksi ja osaaminen häviää kokonaan.” (T2/L5/B)

”Vaatii tilaajaresursseja ja tilaajaosaamista ja jos se tilaaja osaaminen häviää niin miten se sitten jakaa sitä eteenpäin.” (T2/L5/C)

Asiantuntijoiden haastattelussa tuli esille myös tarve jatkossakin toteuttaa tietyn tyyppisiä hankkeita jopa omajohtoisina töinä. Nämä hankkeet ovat erikoistapauksia, muuta niillä pystyttäisiin pitämään yllä omaa osaamista. Tämän tyyppisissä monestikin volyymiltaan pienimuotoisissa ja vaikeasti määriteltävissä töissä voivat toteuttamisen kustannukset nousta arvioitua kustannuksia suuremmiksi ja siten jäädä myös toteuttamatta.

” Y-vastuualueen tehtävissä on edelleenkin ja varmaan tulee jatkossakin olemaan tietyn tyyppisiä hankkeita joissa minun mielestä on oltava jonkintasoinen valmius toteuttaa niitä omajohtoisina hankkeina. Ne on erikoistapauksia joko sen työn laadun kannalta tai sitten niiden koon kannalta.” (T2/L5/E)

” Kyllähän niitä Y-puolella tulee paljon semmoisiakin hankkeita että niitä on tosi hankala kilpailuttaa kokonaisurakkana. Urakoitsijan on tosi vaikea laskea ja jos se urakoitsija laskee niin hinta nousee pilviin sille hankkeelle. Moni varmasti sitten varmasti kaatuu siihen ettei pystytä toteutamaan kun ei ole rahaa.” (T2/L5/D)

” No tämmöisiä voitaisiin konsultin näitä pistokoevalvontoja ehkä vähentää jos hankinta-alueen esimiehen kanssa yhteistyötä tehdään. Silloin meillä olisi enempi resursseja tehdä näitä tarkastuksia ja tulee näkökulmia erilaisia sitten.” (T2/L5/D)

Myös hankintatoimen yhtenäistämisen kautta resurssien riittävällä turvaamisella voitaisiin ehkä pienentää pistokoevalvontaa, joka osaltaan myös lisäisi asiantuntijuuden säilymistä omassa organisaatiossa.

Alateema 6. Yhteishankinnat

Asiantuntijoiden mukaan L- ja Y-vastuualueen yhteishankinnat nähdään mahdollisiksi. Mahdollisia hankkeita ovat esimerkiksi pienimuotoiset rakennushankkeet, joita niputtamalla voidaan kilpailuttaa työt yhtenä kokonaisuutena. Lisäksi nähdään mahdolliseksi kunnossapitoluonteisten hankkeiden (vrt. L-vastuualueen alueurakat) huomioiminen yhtenä kokonaisuutena, joita tosin Lapin ELY-keskuksen Y-vastuualueella on vähemmän. Lisäksi nähtiin hyvänä mallina puitesopimusten käyttö esimerkiksi suunnittelu ja valvontaluontoisissa konsulttitöissä. Puitesopimusten kilpailuttamisessa tulee jatkossa huomioida paremmin molempien vastuualueiden tarpeet, jotta niitä voidaan hyödyntää hyvin.

”Minä näen että paras synergia varmaan löytyy sieltä rakentamisen kautta suunnittelun sektorilta. Y:llä on varmasti paljon sellaisia pienehköjä

hankkeita joita voitaisiin kilpailuttaa yhdessä L-puolen rakennusprojektien kanssa. Ja tietysti näiden puitesopimusten kautta mennään esimerkiksi selvitysten tekemiseen.” (T2/L6/C)

”Esimerkiksi L-puolen alueurakoihin voitaisiin sisällyttää jotakin kunnosapitohankkeita. Niitä tosin Lapin ELY:llä kovin paljon ei ole. Niitä on muissa ELY-keskuksissa jossakin määrin.” (T2/L6/A)

”Tietysti jos hankinnoilla ajatellaan puitesopimuksia niin tietysti suunnittelutut voivat olla sen tyyppisiä hommia.” (T2/L6/A)

Myös samalla alueella olevat projektit tulisi voida yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi ja siten tarkoituksenmukaiseksi urakkamuodoksi. Tästä on esimerkkinä vuonna 2012 käynnistyvä EAKR-hanke Pyhä-Luosto matkailualueelle, jossa toteutetaan molempien vastuualueiden sektorille kuuluvia töitä. Pilottihankkeessa on vielä tässä vaiheessa eri vastuualueita koskevat ohjauvien tahojen erilaiset käytännöt, joka on johtanut mm. kahteen erilliseen EAKR-hankkeen projektihakemukseen.

”Tietenkin jokin sellainen urakka tai projekti tai kaksi eri hanketta on samalla alueella niissä voitaisiin miettiä yhteistä kilpailutusta ja urakoitsijan hankintaa.” (T2/L6/B)

”Luulen niin että jotakin hankintoja voitaisiin ehkä hankkia mutta tässä vaiheessa lainsäädäntö, erilaiset rahoituskäytännöt ja tämän tyyppiset raamit asettaa niihin vielä jonkun verran rajoja.” (T2/L6/A)

Tämän tyyppisistä byrokratiaa lisäävistä asioista tulee jatkossa päästä erilleen ohjauksen ja yhtäläisten käytäntöjen parantuessa.

Alateema 7. Työkierto

Asiantuntijat pitivät erittäin tärkeänä muutosprosessiin liittyvää työkiertoa. Tärkeänä pidettiin, että voisi osallistua toisen vastuualueen toimintoihin esimerkiksi hankintaprosessin valmisteluun ja päätöksentekoon konkreettisesti varsinkin siirtymäkauden aikana. Tämä vaatii kuitenkin riittävää resursointia, jotta pystyy osallistumaan toisen vastuualueen hankkeeseen. Lisäksi työkie-

to vaatii vastualueen vastuuhenkilöltä mentorointia ja ohjausta työkierron aikana.

”Sehän olisi tosi tärkeä asia mutta minua vähän pelottaa nämä nykyiset resurssit että onko siihen käytännössä mahdollisuutta. Ehdottomasti pitäisi se homma oikeasti mennä sillä tavalla että pystyisi osallistumaan oikeasti toisen projektiin kilpailuttamishankkeeseen tai hankkeeseen ja olla siinä mukana ja tehdä siitä pientä osa-aluetta.” (T2/L7/D)

Työkiertoa pidettiin myös hyvänä ratkaisuna näköpiirissä olevan eläköitymisen ja tuottavuusohjelmasta johtuvan resurssien pienentymisen kannalta. Tällä saadaan myös laajennettua talon sisällä osaamisaluetta ja säilytettyä tärkeäksi koettua substanssiosaamista.

”Ja sitten jos homma vaihtuu niin olisi riittävän pitkä se perehdyttämisvaihe että se saataisiin järjestettyä ettei suoraan uuteen hommaan. Voitaisiin vaikka sen eläkkeelle lähtevän kaverin kanssa pari kolme kuukautta siinä katsella yhdessä.” (T2/L7/E)

”Mutta se vaatii sitten meidän omiltakin henkilöiltä uskallusta lähteä sinne. Monilla on mielessä se entinen tuttu turvallinen tehtävä ettei uskalla lähteä siitä.” (T2/L7/A)

Järjestely vaatii myös henkilöstöltä ennakkoluulottomuutta ja työnantajan on tuettava ja kannustettava työkiertoon muutostilanteessa.

Alateema 8. Suunnittelutehtävät:

Asiantuntijat kokivat, että hankintatoimeen liittyvien suunnittelutehtävien esitai yleissuunnitelmat tulisi tehdä ELY-keskuksessa. Tarkempaa suunnittelua vaativan konsulttityön tekisi konsultti ELY-keskuksen tilauksesta tai hankkeen yhteistyöosapuoli vastaisi detaljisuunnittelun toteuttamisesta Y-vastualueen vesihuoltohankkeiden mallin mukaisesti. L-vastuualue hyödyntää jo nyt hyvin pitkälle ulkopuolisten konsulttien käyttöä.

”Vähentyvien resurssien vuoksi minun nähdäkseni suunnittelussa täytyisi siirtyä vähän samantyyppiseen toimintaan kuin esimerkiksi vesihuolto-

hankkeiden suunnittelussa. Hyödynsaaja tai yhteistyösapuoli vastaa käytännössä kaikesta suunnittelutoiminnasta ja ELY-keskuksen asiantuntijalla on tämmöinen edistämisen- ja kehittämisen- ja hankeinnovaattori-rooli näissä asioissa.” (T2/L8/C)

” Minusta hankkeiden yleissuunnitelmat voisi laatia meidän talon sisällä. Sitten tarkempi suunnittelu ja urakkakilpailuita varten suunnittelu voisi olla ulkopuolista hankintaa.” (T2/L8/D)

” Suunnittelussa on hyvä kun on kokenut ja pätevä suunnittelun tilaaja. Itse on aina välillä tutustunut niihin suunnittelutyöryhmän kokouksiin missä mukana on suunnittelija ja urakoitsija ja tilaaja niin siellä se tilaajan ammattitaito eli juuri tämä meidän substanssiosaaminen pitäisi mahdollisimman pitkään säilyttää. Tiedetään mitä tilataan. Sitä saa mitä tilaa sitten.” (T2/L8/A)

Ulkopuolisten konsulttien käytössä tulee kuitenkin huomioida, että työtä ohjaa riittävän asiantuntemuksen ja osaamisen omaava tilaaja.

5.3 Osaamistarkastelu – tarpeet ja haasteet

Tässä teemassa asiantuntijoilta tiedusteltiin, millaiseksi he kokevat osaamisen nykytilan vastuualueillaan ja kuinka osaamista on kehitetty ja ylläpidetty. Lisäksi keskusteltiin muutokseen liittyvistä osaamistarpeista Lapin ELY-keskuksessa. Lisäksi asiantuntijoilta kysyttiin heidän toisen vastuualueen tehtävien toimintojen tämänhetkistä tuntemista ja tarvetta ja keinoja mahdollisesti parantaa tuntemuksen tasoa.

Alateema 1. Osaamisen nykytila

Asiantuntijoiden näkemyksen mukaan molemmilla vastuualueilla on ymmärretty hyvin osaamisen kehittäminen ja ylläpito. Työnantaja on tukenut hyvin henkilöstön omaehtoista opiskelua. Lisäksi henkilöstö on voinut suorittaa ulkopuolisena koulutuksena rakennuttamiseen ja hankintaosaamisen kehittämiseen liittyvää koulutusta, kuten esimerkiksi rakennuttajan- (RAP) ja valvo-

jan pätevytymiskoulutuksia. Lisäksi L-vastuualueella koettiin erittäin hyväksi liikenneviraston lakimiesten pitämät koulutustilaisuudet, joissa käydään myös omien Case-tapausten kautta asioita läpi. Nämä koulutukset koettiin täten käytännönläheisiksi.

”Minusta Y-vastuualueella on jo vuosia ymmärretty osaamisen kehittäminen ja ylläpito. Siitä kertoo se että suuri määrä henkilöstöä on kouluttanut omaehtoisesti itseään. Työnantaja on tukenut sitä kouluttautumista minusta poikkeuksellisen hyvin.” (T3/L1/A)

”Työnantaja tukee tosi hyvin omaehtoista opiskelua ja se on varmastikin aivan huippua meillä Suomessa.” (T3/L1/C)

Koulutus ja kurssitarjonnan katsottiin kuitenkin taloudellisten resurssien vähentyessä pienentyneen. Tosin arvioitiin, että kriittinen arviointi koulutustarjontaan on paikallaan. L-vastuualueella on lisäksi käytetty koulutuksessa osaamisen verkkokurssia sekä esimerkiksi tiemestareiden täydennyskoulutusta. Lisäksi esille tuli myös kollegojen avun tärkeys ongelmatilanteissa eli osaamisen verkostojen hyödyntäminen.

”Meillä on ollut omassa työssä semmoinen verkkokurssi tähän osaamiseen. Ja on pitkä aika kun oli tiemestareiden semmoinen täydennyskoulutus.” (T3/L1/D)

”Mutta onko taas sitten halukkuutta lähteä jos sitä enemmänkin järjestetään sekin tulee sitten että pakottaakkaan ei voi ketään. Monella on kynnyskysymys että uskaltaako lähteä opiskelemaan enää. Jaksaa-ko.....Sieltähän se pitää lähteä se ajatus että haluaa kehittää itseään.” (T3/L1/E)

Haastatteluissa tuli myös esille asiantuntijoiden näkemys siitä, että halukkuus itsensä kehittämiseen on lähdettävä työntekijästä itsestään.

Alateema 2. Toisen vastuualueen toimintojen tuntemus

Asiantuntijoiden näkemyksen mukaan toisen vastuualueen toimintojen tuntemus on vielä pintapuolisella tasolla. Infra-työryhmän toimesta on edellytetty

hankintatoimen henkilöstöltä niin sanottua työparityöskentelyä, jossa tutustutaan toisen vastuualueen toimintaan vastuualueen asiantuntijan esittelemänä. Tämä onkin jo osittain toteutunut ja haastatellut asiantuntijat kertoivat osallistuneensa esimerkiksi yhteisiin palavereihin ja toiminnan esittelyyn.

”No hyvin pintapuolisesti. Toisaalta se että mitä olen ymmärtänyt nykykehityksessä ja tavoitteissa on kehitetty tällaista työparitoimintaa sekä nykyisen suunnittelun että meidän hankintahenkilöstön kesken sehän varmasti lisää tätä tuntemusta toisen vastuualueen toiminnasta.” (T3/L2/B)

Asiantuntijoiden mukaan kanssakäymisessä tulee kuitenkin myös jatkuvasti esille, ettei toisen vastuualueen toimintoja vielä tunneta. Asiantuntijoiden mielestä on ehdottoman tärkeää tutustua konkreettisesti toisen vastuualueen toimintaan. Koettiin, että tähän pitäisi henkilöstön panostaa myös omatoimisesti.

”Ehdottomasti (tarvetta syventää tuntemusta). Sehän on oikeastaan kaiken A ja O että alkaa ymmärtämään toisen vastuualueen tehtäväkenttää ja syvemmin sitä toimintaa ja toimintajärjestelmiä.” (T3/L2/A)

”Ihan konkreettisesti johonkin hankkeeseen mukaan ja sillä henkilöllä täytyy olla joku vastuualue annettuna jonka se hoitaa että se sitoutuu siihen ja joutuu siihen paneutumaan. Pelkkä se että käy joskus istahtamassa jonkun työmaakokouksen tai kokouksen niin ei riitä.” (T3/L2/D)

Tärkeänä pidettiin, että tutustuminen tapahtuisi konkreettisen tekemisen kautta, jossa henkilölle annettaisiin jokin tehtävään liittyvä vastuualue jonka kautta joutuu sitoutumaan.

Alateema 3. Osaamistarve muutoksessa

Asiantuntijat kokivat, että tulevassa Lapin ELY:n hankintatoimen muutosprosessissa osaamistarve muuttuu lähinnä supistuvista henkilöresursseista johtuen. Tämän johdosta toimintoja on muutettava ja asiantuntijoiden osaaminen on suunnattava muuttuneiden tarpeiden ja toimintaympäristön tarpeiden mukaisiksi. Vaikkakin palveluiden ostamiseen ja kilpailuttamiseen liittyvä

osaaminen on jo varsin hyvällä tasolla, pidettiin sen kehittämistä, ylläpitämistä ja osaamisen laajentamista organisaatiossa tärkeänä.

”Osaamistarvetta on välttämätöntä kehittää supistuvien resurssien vuoksi. Enää ei pystytä tekemään tehtäviä eikä toimintoja niin kuin aikaisemmin on tehty koska lisäresursseja poistuvien tilalle ei saada.” (T3/L3/C)

”Ainakin itse tarvitsen tilaamiseen ja kilpailuttamiseen liittyvää koulutusta ja hankintalaki on yksi nehan muuttuu. Kaikkiin näihin säännöksiin että kaikki menisi säännösten ja lakien mukaan varmaan siihen tarvitsee koulutusta.” (T3/L3/D)

Lisäksi tärkeänä nähtiin, että resurssien vähentymisestä ja eläköitymisestä johtuen tulisi antaa uusiin tehtäviin siirtyville henkilöille tietäntyyppistä peruskoulutusta ja perehdytystä. Myös riittävä substanssiosaaminen tulisi olla ja säilyttää taustalla, että hankintoihin liittyen pystyy luontevasti kuvaamaan ja määrittelemään hankinnan. Esille tuli myös riittävien resurssien ja ajan varaaminen muutostilanteen kouluttautumiseen.

”Se on semmoinen laaja-alainen homma niin siihen pystymisestä tuleminen on varmasti raskasta sille uudelle henkilölle. Se joka sinne eläkkeelle mennee..... Kyllä siihen kannattaisi..... Rohkeitahan ne semmoiset on jotka mennee semmoisen hommaan mitä ei ole koskaan ennen tehnyt mutta kyllä siihen nyt jonkun näköinen peruskoulutus perehdytys saisi kuitenkin olla.” (T3/L3/A)

”Ennen kaikkeahan on tärkeää tällaisessa hankinnassa että osaa pukea ne hankittavat asiat ymmärrettävästi niihin tarjouspyyntöasiakirjoihin sehän on keskeinen osaamisalue mitä ei välttämättä sitä kirjoittamisosamista kaikilla ole.” (T3/L3/E)

”Niin se voisi helpottaa uskallusta lähteä sitten toista tehtävää kokeilemaan. Mutta miten sen järjestää siten. Siinä tulee oma ongelmansa minun mielestä. Pitäisi olla semmoista räätälöityä koulutusta nimenomaan sitten.” (T3/L3/B)

Muutostilanne synnyttää mielestäni ELY-keskuksissa kouluttamistarpeen, jossa on myös käytävä läpi tietyn tasoisesti substanssiin liittyviä asioita. Tä-

mä edellyttää valtakunnallisesti järjestettäviä räätälöityjä koulutuksia. Koulutuksen järjestämisessä voidaan hyödyntää hyvin sähköiset viestintävälineet, jolloin koulutus on kaikkien saavutettavissa. Tarvittavan koulutuksen määrittämisestä on hyvä kartoittaa tulevaisuuden resurssitarpeet sekä eläköityminen. Lisäksi olisi erittäin tärkeää määritellä johdon tasolta ja valtakunnallisesti tarvittava ydinosaaminen kehitystyön pohjaksi.

Alateema 4. Osaamisen säilyttäminen

Asiantuntijoilta pyydettiin näkemystä siitä minkä tyyppistä osaamista on vahvistettava ja säilytettävä. Tällöin tuli erittäin vahvasti esille substanssiosaaminen sekä siihen liittyen hankintaosaaminen. Lisäksi tärkeänä asiana pidettiin tulvantorjuntaan liittyvän asiantuntemuksen säilyttäminen.

”Kyllähän tietysti tämä substanssiosaaminen ja siihen liittyvä hankinta ja hankintalainsäädännön tuntemus.” (T3/L4/D)

”Näihin viranomaistehtäviin liittyvät on aina hoidettu näiden muiden tehtävien ohella niin kyllähän ne pitää. Esimerkiksi tulvantorjuntaan liittyvät asiat ja tällaiset nehan on ehdottomasti ja joudutaan hoitamaan edelleenkin.” (T3/L4/E)

Hankintaan liittyvän substanssiosaamisen tärkeys korostui haastatteluissa siten, että tilaaja pystyy määrittelemään ulkopuoliselle tuottajalle tarpeensa. Mikäli asiantuntijoilla ei ole riittävää substanssin osaamista, johtaa se helposti jopa hankalasti selviteltäviin väärinymmärryksiin. Haastattelussa tuli myös esille, että tilaajalla on oltava yhtä ammattitaitoinen asiantuntija kuin mitä urakoitsijalta edellytetään. Tärkeänä pidettiin, että organisaatiossa pystytään pitämään riittävä substanssiosaaminen. Pääosin koettiin, että organisaatiossamme on vaarassa kadota substanssiosaaminen eläköitymisen myötä nyt muutostilanteessa. Eräs haastateltava kuvasi substanssiosaamisen tärkeyttä esimerkin kautta hyvin:

”Sinne substanssin puolelle ne menee kaikki. On surullista aina kun semmoinen tieto katoaa pois. Sitten kun me istumme työmaakokouksessa niin siellä on konsultit ja lakimiehet pitkiä palavereita pitämässä. Jos-

kus saattaa olla niin että se toimija on ammattilainen ja sitten se valvoja se ei sitten ymmärrä enempää kuin myyrä sähköstä ja sitten on ristiriita kun ei ymmärretä toisiaan. Aina olisi kuitenkin se sama kieli niin se auttaisi asian hoitamista.” (T3/L4/B)

Yhtenä näkökulmana pidettiin ydinosaamisen määrittelyä organisaatiossa ja myös valtakunnallisesti. Itsellä tulisi säilyttää tärkeäksi koettuja ydintehtäviä osaamisen syventämiseksi ja tason ylläpitämiseksi. Myös eläköitymisen ja tehtävien muuttumisen yhteydessä koettiin tärkeäksi tiedon siirtoon riittävästi aikaa ja resursseja.

Alateema 5. Tilaajan osaamistarpeen laajentuminen

Haastateltavien kanssa käytiin läpi muutosprosessia ja sen myötä mahdollisesti syntyvää laajakantaista osaamistarvetta. Muutosprosessin myötä on nähtävissä, että tehtävien hoitoon liittyvät resurssit vähenevät. Mikäli Lapin ELY-keskuksen toiminta ja tulostavoitteet hankintatoimeen liittyen säilyvät ennallaan tulee toimintatapaa muuttaa ja asiantuntijoiden osaamista laajentaa.

Jotkut haastateltavat pohtivat tehtävien laajentumista siten, että asiantuntijan tulisi hallita sekä L- ja Y-vastuualueen tehtäviä ja substanssiosaamista. Tämä koettiin haasteelliseksi tehtäväksi. Haastateltavien näkemyksen mukaan tulisi voida keskittyä tiettyihin osa-alueisiin. Muutoin asiantuntijan osaamistarve laajenee liian suureksi ja tämän koettiin pienentävän liaksi osaamisen syvyyttä.

”Tarkoitan sitä että mikäli tällä osaamistarpeen laajentumista ajatellaan niin että yksittäisellä henkilöllä se laajenis niin että hallitsisi sekä Y että L puolen tehtäviä. Sielläkin tavallaan tulisi keskittyä tiettyihin osaamisalueisiin.” (T3/L5/E)

”Se voi olla liian laajakin jopa jos pitää hoitaa sekä aluevastaavan että hankinta-alueen tehtävät. Kyllä siinä varmaan pitää perehtyä hyvin niihin tehtäviin.” (T3/L5/A)

”Siinä on aina tietysti vaara että kun osaamista laajennetaan niin syvyys voi kärsiä. Siinä täytyy tietysti olla jossakin määrin maltillinen.” (T3/L5/E)

Vaikka osa haastateltavista ajatteli asiaa tehtävien laajentumisella, tuli haastattelussa esille sama asia toimintatavan muuttumisen kautta. Vaikka palveluita ostetaan ulkopuolelta, on tilaajan lähtökohtaisesti hallittava hankintaprosessia ja kyettävä riittävän laajakantaisella osaamisella ohjaamaan sitä. Osaamisentason koettiin tällöinkin helposti laskevan.

”No siinähan käy niin niin kuin siinä jo kokoajan käy. Sitten niitä rutiinihommien tekemisiä ja välillä ihan jopa ammattilaisten hommia ostetaan ulkoa entistä enemmän että se pystyy se norsunluutornissaan iso herra kerkiään joka paikkaan.” (T3/L5/C)

”Se on vähän niin kuin semmoinen monitoimikone että sillä tekee vähän kaikenlaista mutta yhtään työtä ei kunnolla pysty tekemään.” (T3/L5/C)

Asiantuntijoiden mielestä muutosprosessiin liittyy olennaisesti vaara osaamisen tason laskemisesta. Kaikkia ELY-keskuksia koskettavan muutosprosessin kannalta olisikin määriteltävä riittävä osaamisen taso, jota esimerkiksi ohjaavat ministeriöt toiminnalta haluavat. Tämä on erittäin haasteellinen tehtävä ja toiminnan olisi kuitenkin joka ELY-keskuksessa oltava lähtökohtaisesti laadultaan samantasoista. Tämä tulisi myös huomioida hankintamenettelyjen ja kehittämisen valtakunnallisessa jatkotyössä, jonka tuottaman määrittelyn pohjalta alueelliset ELY-keskukset voisivat organisoida toiminnan käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Tämä on erittäin tärkeää yhteisesti sovittavan riittävän substanssiosaamisen tason määrittämisellä. Mikäli asiantuntijoiden osaamisentaso laskee liian alas, voi siitä tulla toiminnan kannalta vakavia ongelmia, kuten asiantuntijoiden haastattelussa tuli esille.

”Mitä pienemmästä sinä vastaat mitä syvemmällä sinä siinä olet niin sitä paremminhan sinä sen hallitset. Tämä on sellaista tasapainoilua että varmasti täytyy olla semmoista laajaa ja laveaa tietämystä mutta sitten täytyy olla hyvin syvällistäkin tietämystä.” (T3/L5/B)

”Kyllähän se viimeistään siinä vaiheessa kun sinä huomaat että sinä olet kadottanut sen syvän osaamisen niin alkaa vaikeuksia tulla toiminnassa

ja organisaatiossa ja alkaa jo ulkopuoleltakin siten kommenttia sen suuntaa.” (T3/L5/B)

Haastattelussa tuli myös esille muutosprosessiin liittyvä vaara asettaa henkilöstölle liian laajoja osaamisalueita ja tehtäviä. Muutosprosessiin liittyy mittavat tavoitteet resurssien pienentämiseksi tavoitteiden mukaiselle tasolle. Tämä voi johtaa ylilyönteihin, ellei olla kriittisiä tavoitteiden asettamisessa.

”Kyllähän se varmasti aiheuttaa pelkoja jos se oikein laajaksi menee homma niin ehkä alkaa henkisesti rasittamaan pitkän päälle. Siinä mielessä miettii asiaa. Tietenkin se on vähän henkilökysymys aina sitten.” (T3/L5/D)

”Kyllähän se että jos oikein laajaksi menee niin kyllä se työnhyvinvointiin ja jaksamiseen niin alkaa vaikuttamaan. Oli henkilö kuka hyvänsä kun useita vuosia aletaan miettimään asiaa eteenpäin niin kyllä se siellä henkisellä puolella alkaa rassaamaan sitten lopussa.” (T3/L5/D)

Haastattelussa esille tullut riski asiantuntijoiden ja henkilöstön jaksamisen suhteen tulee huomioida. Tämä tulee huomioida myös hankintatoimen muutosprosessissa sekä valtakunnallisessa ohjauksessa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkimuksessa haastattelin viittä hankintatoimen asiantuntijaa Lapin ELY-keskuksen Y- ja L -vastuualueelta. Tutkimuksen tulosten perusteella muodostettiin käsitys siitä, mitä asioita olisi huomioitava organisaation hankintatoimen tulevassa muutosprosessissa. Tässä luvussa esittelen tutkimuksen keskeiset tulokset teemoittain.

Muutosprosessi- ja aikataulutarkastelu

Haastatteluissa asiantuntijat näkivät tulevan muutosprosessin välttämättömänä toimintaympäristön muutoksena, joka pohjautuu tuottavuusohjelman mukaisiin tehokkuuden lisäämistavoitteisiin. Asiantuntijoiden mukaan Lapin ELY-keskuksessa organisoituminen tulisi tehdä vaiheittain siten, että loppuraportissa esitetyt toimenpiteet olisivat käytössä siirtymäajan jälkeen vuonna 2015.

Pääsääntöisesti asiantuntijat pitivät parhaana organisoitumismuotona prosessiorganisaatiota ainakin muutosprosessin alkuvaiheessa. Muutosprosessissa siirtymäajan hyödyntäminen koettiin tärkeäksi, koska silloin voidaan edetä yhtenäistämässä käytännön projektien ja yhteistyön kehittämisen kautta. Aikataulun puitteissa ehditään reagoimaan mahdollisiin lainsäädännöllisiin muutoksiin. Asetetun ajan puitteissa henkilöstö, sidosryhmät ja ulkopuoliset palvelun tuottajat ehtivät myös reagoimaan tulevaan muutokseen. Tämä etenemismalli turvaa myös organisaation toimintaedellytysten säilymisen siirtymäkauden aikana. Tällä saavutetaan tutkimuksen mukaan muutosprosessille parhaat lähtökohdat.

Tutkimuksessa tuli myös esille, että tällä hetkellä on menossa monia vielä käynnissä olevia kehityshankkeita, jotka valmistuvat ja niiden tulokset ovat hyödynnettävissä siirtymäkauden puitteissa vuoteen 2015 mennessä. Edellä tietoperustassa esitetyt (Ks. kappale 2.4) käynnissä olevat kehityshankkeet puoltavat maltillista etenemistä Lapin ELY-keskuksen hankintatoimen muutosprosessissa. Eniten hankintatoimen kehittämistä koskettaa valtakunnalli-

nen ELY-keskusten infrahankintojen kehittämisen toisen vaiheen kehitystyö. Tämä hanke ohjeistaa ELY-keskusten hankintatoimen kehitystyötä ja tuottaa työkaluja ELY-keskusten käyttöön, joista asiantuntijat kokivat tärkeimmäksi yhteisen toimintajärjestelmän ja sähköisen kilpailuttamisen.

Laadittavassa toimenpidesuunnitelmassa tulee ottaa huomioon tutkimuksessa esille tullut muutosprosessin etenemisvaihtoehto muiden pohdittavien vaihtoehtojen rinnalla. Toimenpidesuunnitelmassa tulee esittää muutosprosessille aikataulu ja miten se viedään eteenpäin loppuraportin linjausten mukaisesti. Mikäli päädytään etenemään vaiheittain, tulee toimenpidesuunnitelmassa esittää myös eri aikajänteillä tapahtuvat toimenpiteet esimerkiksi organisaatiojärjestelyt henkilöstötasolla. Siirtymäkauden aikana ehtivät tarkentua myös hankintatoimella lähisuunnittelujaksolla käytettävissä olevat taloudelliset resurssit.

Tarkentuvien resurssien ja tarkentuvien ydintehtävien myötä tulee myös sopeuttaa henkilöstön määrä loppuraportin mukaisesti tilanteen ja muutosprosessin edellyttämälle tasolle. Tähän vaikuttaa luonnollisesti se, kuinka hankintatoimintaa johdetaan kohti valittuja toimintamalleja ja rakenteellisia ratkaisuja. Tämänhetkiselle hankintatoimen resurssien mitoitukselle luovat oman haasteensa myös valtion tämänhetkinen taloudellinen tilanne sekä yhteiskunnalliset rakenteelliset muutokset.

Tutkimuksessa tuli esille asiantuntijoiden näkemys siitä, että Lapin ELY-keskuksen hankintatoimen toiminta-alue on varsin laaja. Tämä vaatii tehtävien hoidon kannalta riittäviä resursseja, joka tulee huomioida muutoksessa asetettavien tehtävien resursoinnissa. Lisäksi alueen laajuus vaatii myös jatkossa Rovaniemen toimipisteen lisäksi muita toimipisteitä ja henkilöstöä maakunnassa paikallistuntemuksen säilyttämiseksi. Valtakunnallisia toimintojen keskittämisiä ei pidetty hyvinä ratkaisuinä Lapin ELY:n toimintaedellytysten säilyttämisen kannalta alueen laajuuden ja paikallistuntemuksen säilyttämisen vuoksi. Muutosprosessissa tulisi myös huomioida Lapin erityispiirteet, joista tärkeimpinä nousivat esille matkailun, kaivosalan sekä kulttuurin huomioiminen.

Tehtävätarkastelu

Tutkimuksen tulosten mukaan vastuualueiden toimintojen ja tehtävien yhtenäistämiseksi on pääsääntöisesti olemassa hyvät edellytykset. Muutosprosessille luo hyvän pohjan se että henkilöstön osaaminen ja tehtävät ovat hankintatoimeen liittyen pohjimmiltaan samantyyppisiä. Asiantuntijat kokivat, että yhtenäistämällä voitaisiin helpottaa työkuormitusta ja tasata tilanteen mukaisesti resursseja. Tärkeimpänä tehtävien yhtenäistämisen ja toimintojen vahvistamisen tavoitteena nousi haastattelussa esille mahdollisuus asiantuntemuksen säilyttämiselle Lapin ELY-keskuksella itsellään.

Asiantuntijoiden haastattelussa tuli esille myös jo yksilöityjä konkreettisia tehtäviä, joissa toimen yhtenäistämällä voitaisiin hyödyntää hyvin olemassa olevia henkilö- ja osaamisresursseja. Tällaisiksi tehtäviksi koettiin hankinta-alueen esimiehen ja aluevastaavan tehtävät. Muina tällaisina toimina tuli esille tulvantorjunnan operatiiviseen toimintaan liittyvät viranomaistehtävät ja kilpailuttamiseen liittyvät tehtävät. Maakunnassa sijaitsevien L- ja Y-vastuualueen toimistojen yhtenäistäminen koettiin myös tärkeäksi.

Asiantuntijoiden mieleen ei haastattelutilanteessa tullut mieleen sellaisia tehtäviä joista voitaisiin luopua, koska ELY-keskusten tehtävät perustuvat pääsääntöisesti lainsäädäntöön. Tehtävien hoitoa voidaan kyllä ulkoistaa, mutta niistä ei nykyisellään voida luopua. Keskittämisiä ei hankintatoimen kannalta pidetty hyvinä ratkaisuinä. Koettiin, että Lapin alueella ei keskittäminen ole järkevää lähinnä etäisyyksistä, kulttuurieroista ja paikallistuntemuksen vaatimuksesta johtuen. Keskittämisen ei koettu myöskään olevan perusteltua taloudellisesti tai toiminnallisesti edellä mainituista seikoista johtuen.

Palveluiden hankkimista ulkopuolisilta palveluntuottajilta pidettiin tutkimuksessa välttämättömänä. Tässä täytyy olla kuitenkin maltillinen saatujen kokemusten mukaisesti, koska tämä voi johtaa myös negatiivisiin vaikutuksiin tuottavuuden ja tehokkuuden kannalta. Tutkimuksessa tuli esille, että pitkälle ulkopuolisten tuottajien varaan ketjutetut toiminnot eivät ole käytännössä toimineet. Lisäksi on huomioitava, että palveluntuottajien osaamistaso on var-

sinkin muutosprosessin alkuvaiheessa ja monesti uuden sopimuskauden alkaessa vajavainen: tämä vaatii palvelun tilaajalta resursseja ohjaamiseen ja opastamiseen.

Tutkimuksessa tuli hyvin vahvasti ja tärkeimpänä asiana esille substanssiosaamisen säilyttämisen tärkeys. Riski substanssiosaamisen menettämislle suuressakin mittakaavassa on olemassa eläköitymisen ja tuottavuusohjelman vaikutusten vuoksi. Aluehallintoviranomaisella on oltava ja säilytettävä riittävä osaamisen taso yhteiskunnallisesti sovitun palvelutason turvaamisen vuoksi.

Tutkimuksessa yhtenä esille tulleet keinoja pidettiin riittävää hankintatoimen resurssien sekä riittävän toiminnan säilyttämistä ELY-keskuksella laajan tehtäväkentän ja osaamistarpeen vuoksi. Myös eläköitymiseen sekä tehtävien vaihtoon muista syistä on varattava riittävästi aikaa ja resursseja substanssitiedon siirtämiseksi. Nämä asiat on huomioitava laadittaessa Lapin ELY-keskuksen toimenpidesuunnitelmaa.

Asiantuntijoiden haastattelussa esille nousi myös L- ja Y-vastuualueiden mahdolliset yhteishankinnat. Aluehallintouudistuksen jälkeen on yhteisiä hankkeita Lapin ELY-keskuksessa yritetty kartoittaa ja yhteishankkeita muodostaa mahdollisuuksien mukaisesti. Edetty on esimerkiksi yhteisten puitesopimusten käytöllä sekä vuonna 2012 käynnistyvän Pyhä-Luosto -alueen kehittämishankkeen myötä. Jatkossa asiaan on edelleen panostettava hankintojen kartoittamisen myötä ja yhteisen vuotuisen hankintaohjelman tekemisellä vuosikierron alussa käytettävissä olevien resurssien mukaisesti. Apua yhteishankintojen käynnistämiseen luonee valtakunnallinen ELY-keskusten infrahankintojen kehittämisen jatkotyö ja työryhmän Infrahankintojen tuotteistus ja markkinat selvitys. Työryhmän työskentelyaika on asetettu vuoden 2012 loppuun.

Työn kiertoa pidettiin myös tutkimuksen mukaan hyvänä keinona toimintojen kehittämiseen ja yhtenäistämiseen liittyen. Edellytys työn kierron onnistumiselle on työnantajan kannustus ja riittävien resurssien antaminen sen toteuttamiseen toiminnan turvaamiseksi.

Suunnittelutehtävien osalta tutkimuksessa tuli esille, että jatkossa Lapin ELY-keskusten toimesta tulisi toteuttaa vain hankkeiden tai muiden toimenpiteiden esi- ja yleissuunnitelmat. Muut tehtävät tulee hankkia ulkopuolisilta palveluntuottajilta. Ulkopuolisilta palveluntuottajilta hankittavan suunnittelun ohjaukseen tulee olla käytettävissä riittävän substanssiosaamisen omaavat asiantuntijat tilaajaorganisaatiossa.

Osaamistarkastelu- tarpeet ja haasteet

Haastateltavien mukaan työnantaja on tällä hetkellä tukenut hyvin varsinkin työntekijöiden omaehtoista kouluttautumista. Muutosprosessiin liittyen on tärkeää, että henkilöstöä tuetaan ja kannustetaan kouluttautumiseen henkilöstön osaamistarpeiden muuttuessa nykyisissä tehtävissä sekä mahdollisissa henkilöstön siirtymisissä uusiin tehtäviin organisaatiossa toiminnan muuttuessa.

Hankintatoimen osalta tulee tehdä tarkempi osaamistarvekartoitus. Osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä tulee tehdä systemaattinen ja luonnollinen toiminto organisaation vuosikiertoon. Osaamisen kehittäminen tulisi huomioida jo vuonna 2012 käytävissä kehityskeskustelukierroksissa. Henkilöstön osaamisen ja kehittämisen seurantaan on luotava oma järjestelmä tai nykyistä järjestelmää tulee kehittää, koska nykyiseen järjestelmään ei voida tallentaa esimerkiksi henkilöstön suorittamia eri tehtävissä tarvittavia pätevyyskysymyksiä.

Tutkimuksessa tuli mielestäni korostetusti jopa eri teemoissa esille substanssiosaamisen säilyttämisen tärkeys. Riittävän osaamisen tason säilyttäminen on asiantuntijoiden mukaan edellytys hankintatehtävien hoitamiseksi. Vaikka Infra-hankintaan liittyviä palveluita hankitaan ulkopuolisilta palveluntuottajilta, on asiantuntijalla oltava riittävä osaamisen taso pystyäkseen ohjaamaan ja johtamaan hankintaprosessia.

Lapin ELY-keskuksen hankintatoimen muutosprosessissa osaamistarve muuttuu lähinnä supistuvista resursseista johtuen. Tämän vuoksi toimintoja

on muutettava ja asiantuntijoiden osaamista on kehitettävä muuttuneiden tarpeiden ja toimintaympäristön tarpeiden mukaisiksi. Tärkeänä pidettiin palveluiden hankintaan ja kilpailuttamiseen liittyvän osaamisen kehittämistä ja ylläpitoa. Lähivuosien eläköitymisen ja muutosprosessiin liittyvien tehtäväjärjestelyiden vuoksi olisi järjestettävä myös tietyntyypistä myös substanssin liittyvää peruskoulutusta ja perehdyttämistä. Tämän tyyppinen muutosprosessiin liittyvä koulutustarve tulisi kartoittaa ja tarpeeseen järjestää räätälöityä koulutusta valtakunnallisesti ELY-keskusten hankintatoimelle.

Muutosprosessiin liittyen Lapin ELY-keskuksen hankintatoimen tehtävien hoitoon liittyvät resurssit vähenevät. Mikäli Lapin ELY-keskuksen toimintavoimien ja tulostavoitteet säilyvät nykyisellä tasolla, tulee toimintatapaa muuttaa ja asiantuntijoiden osaamista laajentaa. Tutkimuksen tulosten mukaan liian laajojen osaamistarpeiden asettaminen pienentää osaamisen syvyyttä. Muutosprosessiin liittyvän osaamisen tason laskeminen koettiin vakavaksi haasteeksi.

Valtakunnallisesti tulisikin asettaa ja määrittää toiminnan ydintehtävät. Olisi määritettävä valtakunnallisesti se säilytettävä ja hyväksyttävä osaamisen taso, joka ELY-keskusten hankintatoimessa tulee säilyttää huomioiden asetettu tehostamistavoite ja toimintatapamuutos. Tällä luotaisiin myös tietoperustan mukaisesti pohja tulevalle kehittämistyölle myös osaamisen osalta.

Tutkimuksen mukaan Lapin ELY-keskus ja sen edeltäjäorganisaatiot ovat tukeneet hyvin henkilöstön kouluttautumista. Tässä muutostilanteessa tulisi edelleenkin mahdollistaa henkilöstön kouluttautuminen muutoksen mukaisiin osaamistarpeisiin. Toimintatavan muutos edellyttää kouluttautumista organisaatiossa itsessään, mutta myös palveluntuottajien opastamista ja koulutuksen ohjausta. Tälle toiminnalle on asetettava riittävät resurssit muutostilanteessa ja toiminnan muutoksessa siirtymäkauden aikana.

6.2 Tulosten pohdinta

Tutkimuksen tuloksia tarkastelin vertaamalla ja suhteuttamalla niitä viimeisen kolmen vuoden aikana tehtyihin aiheeseen liittyviin väitöskirjojen ja opinnäytetöiden tuloksiin sekä tietoperustaan. Kari Parikka tarkasteli ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään Lapin ELY-keskuksen infrahankinnan kehittämistä palveluntuottajien näkökulmasta. Hannu Nurmi tutki ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään Rakennuttamisen organisointia Itä-Suomen ELY-keskusten alueella. Pro gradu – tutkielmassaan Keijo Heikkilä osaamisen johtamisen tilaa ja johtajuutta asiantuntijaorganisaatiossa. Kohdeorganisaationa Heikkilällä oli tiehallinnon hankinta ja suunnittelu, joka oli edeltäjäorganisaatio L-vastuualueen hankintatoimelle.

Kaikissa tutkimuksissa nousi esille tarpeita ELY-keskusten hankintatoimen kehittämisen tarpeet. Tutkimuksien tulosten yhteisinä näkökulmina pitäisin seuraavia asioita: 1) Tarve yhdistää L- ja Y- vastualueiden hankintatoimi hallitusti siirtymäkauden puitteissa. 2) Riittävän hankintatoimen ja Infra-kehittämisen asiantuntijuuden säilyttäminen paikallisella aluehallintoviranomaisella 3) Siirtymäajan hyödyntämien kehittämistoimenpiteiden toteuttamisessa sekä tilaajan että palveluntuottajan näkökulmasta.

Tutkimuksessani tuli selkeästi esille tarve kehittää ja muuttaa Lapin ELY-keskuksen hankintatoimea. Tällä pystytään vastaamaan valtion tuottavuusohjelman edellyttämiin tehokkuustavoitteisiin. Tutkimuksen mukaan muutos tulee kuitenkin toteuttaa maltillisesti siirtymäkauden puitteissa vuoteen 2015 mennessä prosessiorganisaation kautta. Tämä etenemisaikataulu mahdollistaa muiden hankintatoimen kehittämistä tukevien hankkeiden hyödyntämisen, henkilöstön resurssien sopeuttamisen hyvää henkilöstöpolitiikkaa käyttäen ja asiantuntijoiden osaamisen kehittämisen toimintaympäristön muutoksen mukaiseksi. Myös muissa vastaavissa tutkimuksissa on tullut esille yhtäläiset tarpeet hankintatoimen kehittämiseksi. Vastaavan tyyppisiä tutkimuksia ovat Nurmen ja Parikan tekemät tutkimukset ELY-keskusten toiminnan kehittämisestä.

Myös Nurmi näkee maltillisen etenemisen ELY-keskusten hankintatoimen kehittämisessä oikeansuuntaiseksi. Tutkimuksessaan hän esitti, että Pohjois-

Savon ELY-keskuksen ympäristörakentamisen hankintaorganisaatio ja tienpi-
totuotteiden hankintaorganisaatiot tulisi yhdistää lähivuosina. Lisäksi raken-
nuttamisen organisointia Itä-Suomen ELY-keskusten alueella koskettaneessa
tutkimuksessa esitetään, että yhteistyö kaikkien Itä-Suomen ELY-keskusten
hankintatoiminnassa toisi hyötyä niin henkilöresurssien käyttöön kuin itse
hankintatoimintaan. Tutkimuksessa esitetään lisäksi, että hankintaorganisa-
tiot tiivistäisivät yhteistyötä ja valmistautuisivat yhdistymään. (Nurmi 2010,
112-117.)

Tutkimuksessaan Nurmi esittää myös, että kehittämistyössä edettäisiin vai-
heittain. Hankintaorganisaatioiden yhdistämiseen esitettiin tutkimuksessa
askellusta, jonka mukaan vuosina 2010–2011 alueellinen hankintayhteistyö
lähtisi liikkeelle hankekohtaisten yhteistyösopimusten avulla vapaaehtoisuu-
den pohjalta. Hankkeiden rakennuttamisesta tehtäisiin sopimukset toteuttaja-
organisaation ja tilaavan ELY-keskuksen kanssa. Vuosina 2012–2014 edet-
täisiin ELY-keskusten välisiin vuotuisiin puitesopimuksiin. Kokemukset yhteis-
työstä koottaisiin viimeistään 2014 aikana, jonka jälkeen seuraavan kehitys-
vaiheena olisi ELY-keskusten hankintaorganisaatioiden yhdistäminen Itä-
Suomen rakennuttajaorganisaatioksi. (Nurmi 2010, 112–117.)

Myös Parikka esittää tutkimuksessaan hankintatoimen kehittämissuunnaksi
askelluksittain etenemistä. Tutkimuksessaan hän selvitti infra-alan palvelun-
tuottajien (urakoitsijat ja konsultit) näkemyksiä ELY-keskuksen L- ja Y-
vastuualueen yhteishankinnoista ja hankintatoimen kehittämistarpeista. Tut-
kimustulosten mukaan L- ja Y-vastuualueiden tulee yhdistää sekä yhtenäis-
tää toimintojaan. Yhteisen hankintatoimen aikaansaamiseksi on syytä edetä
suunnitelmallisesti. Tämä vaatii tutkimuksen mukaan osaavaa ja kokemusp-
eräistä muutosjohtamista sekä avointa ja hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Y-
vastuualueen markkinoiden täysimääräisessä avaamisessa kohti L- ja Y-
puolen yhteisiä ja laajempia hankkeita on edettävä askelluksittain. Näin myös
palveluntuottajien osaaminen kehittyisi uudentyyppisten hankkeiden osaami-
seen, kokemusten ja tilaajan riittävän ohjauksen kautta. (Parikka 2011, 105–
108, 113–115.)

Nurmen ja Parikan tutkimukset tukevat omaa tutkimustulosta kehittämisen etenemisestä vaiheittain. Valtakunnallinen infrahankintojen kehittämisen loppuraportti pitää myös tärkeänä asteittaista etenemistä tehtävien hoidon ja toimintaedellytysten turvaamiseksi sekä henkilöstönäkökulman huomioimista hankevaroilla palkatun henkilöstön huomioimiseksi.

Organisoitumista vaiheittain prosessiorganisaation kautta puoltaa esimerkiksi Määttä ja Ojalan näkemys riittävän liikkumavaran hyödyntämisestä strategisessa suunnittelussa julkisella sektorilla. (Määttä–Ojala 2000, 35–6.) Myös Viitala näkee organisaation muutokset poikkeustiloina, joissa tulee edetä vaiheittain (Viitala 2004, 95). Muutosprosessi ei saa olla Virtasen ja Wennebergin mukaan liian tiukasti johdettua eikä sitä voida kopioida organisaatiosta toiseen, vaan muutoksen toteutukseen kohdeorganisaatiossa tulee jättää riittävää väljyyttä (Virtanen– Wennberg 2005, 48–51). Vaiheittaisella ja ELY-keskus kohtaisella kehittämistyöllä tulee siis edetä suunnitelmallisesti kohti tavoitetilaa tutkimuksen mukaisesti.

Tutkimuksessani tuli vahvasti esille riittävän asiantuntijuuden ja substanssiosaamisen säilyttämisen tärkeys aluetasolla. Riittävät resurssit ja osaaminen on säilytettävä, jotta tilaaja pystyy johtamaan ja ohjaamaan hankintaprosessia laadukkaasti siirryttäessä vaiheittain palveluja tilaavaksi organisaatioksi. Myös ydintehtävien määrittelyä ELY-keskuksissa pidettiin tärkeänä hankintatoimen muutossuunnittelun ja osaamisen johtamisen kannalta.

Tutkimustulostani tukee Kirjavaisen ym. (2001) näkemys siitä, että organisaatioiden ydiosaamisen säilyttäminen on erityisen tärkeää erityisesti julkisyhteisöissä, joissa eläköityminen on haasteena. Myös Parikan mukaan palveluntuottajan näkemys on, että riittävä hankintaosaaminen ja -resurssit tulee varmistaa suunnitelmallisella kehittämisellä. Parikan tutkimuksessa nousi voimakkaasti esille palveluntuottajien huoli valtionhallinnon tuottavuustavoitteista ja sen seurauksena syntyvästä tilaajan hankinta- että substanssiosaamisen vähenemisestä. Tutkimuksessa palveluntuottajat antoivat selkeän viestin siitä, että ELY-keskuksen on varmistettava osaavien resurssien riittävyys tarpeiden tunnistamista, tilaamisen osaamista sekä rahoituksen hankintaa varten. Parikan tutkimuksen mukaan tilaajan on jatkossakin tiedet-

tävä: mitä ja miten tilaa, sekä osattava vaatia palveluntuottajia tekemään tilattua laatua. (Parikka 2011, 105.)

Heikkilä on tehnyt tutkimuksen edellisen organisaation, nykyisen L-vastuualueen osaamisen johtamisen tilasta. Tässä tutkimuksessa esille tulleet näkökannat tukevat osaltaan tutkimustani. Tutkimuksessa tulevaisuuden ammatillisen osaamisen haasteina nousi esille voimakkaasti oman substanssiosaamisen säilyminen. Tutkimuksen mukaan tästä ollaan erityisesti huolissaan, koska henkilöstön määrän pieneneminen johtaa siihen, että jokaisen tehtäväkenttä laajenee. Jokaiseen tehtävään jatkossa kuuluu entistä laajalaisempia tehtäviä ja silloin syväosaaminen väistämättä pienenee. Laajalaiset tehtävät laajentavat myös osaamistarvetta perinteisen insinööriosamisalueen ulkopuolelle. Heikkilä toteaaakin, että organisaation käytettävissä tulee olla syväosaamista mutta sen ei välttämättä tarvitse olla sijoitettuna tulosyksikkötasolle. Tärkeintä on, että syväosaamista on saatavilla. Myös Heikkilä näkee uuden tyyppisen osaamisen luomisen olevan muutoksessa tärkeää ydinosaamisen määrittelyn kautta. Tällaisena osaamisalueena nousi esille erilainen vaikuttavuuteen liittyvä osaaminen ja koko yhteiskunnan tarpeisiin liittyvä osaaminen. (Heikkilä 2009, 86, 91–92.)

Tutkimuksessa esille tullut substanssiosaamisen säilyttämisen tärkeys on kehittämistyössä huomioitava. Riski substanssiosaamisen menettämislle suuressakin mittakaavassa on olemassa eläköitymisen ja tuottavuusohjelman vaikutusten vuoksi. Tätä näkemystä aluehallintoviranomaisen säilytettävän riittävän osaamisen tasosta yhteiskunnallisesti sovitun palvelutason turvaamisen vuoksi tukee myös Määtän ja Ojalan näkemys. (Määttä–Ojala 2000, 28, 35–36.)

Tutkimuksessa tuli myös esille eläköitymisen myötä tapahtuva niin sanotun hiljaisen tiedon katoamisen vaara. Myös Heikkilä on todennut tutkimuksessaan osaamisen johtamisen yhdeksi isoksi haasteeksi hiljaisen tiedon siirtämisen. Tähän tulee varautua osaamisen johtamisen kautta, niin että hiljainen tieto saadaan siirtymään jäljelle jääville asiantuntijoille. Tätä näkemystä tukee myös Valtionkonttorin linjaus henkilöstöpolitiikasta, jossa pohdittiin osaami-

sen ja sen johtamisen ydinkysymyksiä viiteaineiston mukaisesti (Valtionkonttori 2009, 11).

Tutkimukseni mukaisesti Lapin ELY:n hankintatoimen muutosprosessissa osaamistarve muuttuu uudesta toimintatavasta ja vähenevistä resursseista johtuen. Tämän vuoksi toimintoja on muutettava ja asiantuntijoiden osaamista on kehitettävä muuttuneiden tarpeiden ja toimintaympäristön tarpeiden mukaisiksi. Muutokseen liittyvä osaamistarve on selvitettävä tutkimustulosten mukaisesti. Tämä osaamistarve on selvitettävä strategialähtöisesti, kuten esimerkiksi Ojala esittää (Ojala 2008, 108–112). Osaamisen johtamisesta hankintatoimen osalta on vaiheittain rakennettava systemaattinen toimintatapa. Kuten Viitala ja Sydänmaalakka esittävät, osaamisen johtamisen tärkein tavoite on rakentaa silta organisaation strategian ja yksilöiden kehittämisen välille. Tutkimuksen mukaisesti kehittämien on käynnistymässä Lapin ELY-keskuksessa, ja kehitystyön etenemisen mukaan se kannattaa liittää Lapin ELY-keskuksen vuosikelloon etenemisen mukaan. (Sydänmaalakka 2007, 172–173; Viitala 2008, 194–197.)

6.3 Tulosten luotettavuusarviointi ja hyödyntäminen

Tutkimusprosessin luotettavuus tulee aina varmistaa. Näin toimien varmistetaan tutkimuksen laatu ja siihen liittyvät kysymykset. Tutkimusten luotettavuutta tarkastellaan yleensä kahden käsitteen eli valideetin ja reliabiliteetin avulla, joihin esimerkiksi Kananen (2009) viittaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita ja mittauksissa tulokset ovat toistuvia ja siten luotettavasti pysyviä. (Kananen 2009, 87.)

Lincoln ja Cuba esittävät, että tutkimuksen luotettavuutta arviointia tulee tehdä uskottavuuden, siirrettävyyden, pysyvyyden ja neutraaliuden avulla. Uskottavuus tarkoittaa sitä, kuinka tutkimuksen tulokset voidaan vahvistaa toiseksi siinä tutkimusympäristössä missä tutkimus on suoritettu. Siirrettävyydellä tarkastellaan sitä, kuinka tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa toiseen ympäristöön. Pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimusprosessin kuvaus

tulee tehdä niin tarkasti että toinen tutkija voi toistaa tutkimuksen samanlaisessa tai samankaltaisessa ympäristössä. Neutraalisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustuloksiin vaikuttavat vain aiheet, vastaukset ja olosuhteet. Tutkimustuloksiin eivät saa vaikuttaa tutkijan ennakkoluulot, motivaatiot, mielenkiinnot tai näkökulmat. (Lincoln–Guba 1985, 189, 219, 290.)

Tapaustutkimuksessa tarvitaan riittävä määrä aineistoa, joka hankitaan joko haastattelemalla ihmisiä, tutkimalla asiakirjoja tai tarkkailemalla toimintaympäristöä. Muista tutkimusmenetelmistä poiketen tapaustutkimuksessa ei ole selvää rajaa, milloin aineistoa on riittävästi. Aineistoa tulee olla sen verran, että pystyy vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja aiheeseen liittyviin vastaväitteisiin ja -selityksiin. (Yin 2009, 26, 100.)

Haastatteluaineiston riittävyyden määrittelyssä on yksi tapa arvioida saturaatiota eli kylläntymisastetta. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jolloin tässä tapauksessa asiantuntijat eivät tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa vaan saatu aineisto alkaa toistaa itseään. (Eskola–Suoranta 1998, 35, Tuomi–Sarajärvi 2009, 87; Hirsijärvi ym. 2007, 177.)

Vaikkakin tässä tutkimuksessa aineisto perustui organisaation laajuudesta johtuen pieneen asiantuntijoiden haastatteluiden pieneen tapausmäärään, oli analysoitavana suurehko sivumäärä litteroituja haastatteluita. Jo aineiston keruuvaiheessa viimeisiä haastatteluita tehtäessä haastateltavien mielipiteet läpikäydyistä asioista alkoivat toistumaan ja niistä voi tehdä yleistyksiä tutkimustuloksen kannalta.

Haastatteluaineistosta saatuihin teemoihin, jotka tuloksissa esitän, päädyin pohtimalla tutkimuskysymyksiä jo pitkälle suunnitteluvaiheessa. Tutkimuksen viitekehyksen ja tietoperustan laajentaminen ja tarkentaminen tutkimuksen edetessä antoivat mielestäni selkeän käsityksen siitä, mitä teemojen kautta oli saatava selville. Tutkimuksen tekeminen osoitti myös minulle, että se on kokonaisvaltainen prosessi: analyysi ei ole laadullisen tutkimuksen viimeinen vaihe, vaan se on mukana koko tutkimusprosessin eri vaiheissa ja ohjaa itse tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta (Kananen 2008, 24).

Haastattelut onnistuivat mielestäni hyvin ja haastateltavat olivat avoimia ja heidän kanssaan voitiin käydä tulevaa muutosprosessia läpi rakentavassa hengessä. Haastateltavat henkilöt on myös valittu sellaisilla kriteereillä, että heidän haastattelussa antamia tietoja voidaan pitää luotettavina.

Tutkimuksen laadukkuuteen pyrin sillä, että valmistelin teemahaastattelun rungon erittäin huolellisesti. Rungon läpikäymisessä hyödynsin lisäksi työn ohjaajia sekä Lapin ELY-keskuksen infra-työryhmää. Oma asiantuntijuus on mielestäni riittävä toimiessani Y-vastuualueen hankintatoimen vastuuhenkilönä.

Tutkimuksen luotettavuuteen pyrin käyttämällä tarkkaa dokumentaatiota niin, että tutkimuksen rakenne olisi mahdollisimman selkeä ja avautuisi lukijalle. Tutkielmaa on arvioitu asiantuntijoiden toimesta, palautetta ja keskustelua aiheesta on käyty eri tilaisuuksissa, ja aineistoa on pyritty keräämään riittävästi, jotta voidaan puhua kylläntymisestä tai saturaatiosta.

Laadullisen menetelmän valinta tämän tutkimuksen aineiston hankintaan oli mielestäni onnistunut ratkaisu. Haastatteluilla saatiin kerättyä monipuolinen ja riittävä aineisto, jonka perusteella voitiin vastata kaikkiin tutkimuskysymyksiin luotettavasti. Haastatteluiden avulla saatiin esille sellaista aineistoa, jota esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla olisi ollut vaikea löytää. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemojen ja haastattelun avuksi laaditun rungon avulla haastateltavat johdateltiin sujuvasti teemojen aiheisiin ja heille esitettiin avoimia kysymyksiä. Haastattelussa pyrittiin siihen, ettei asiantuntijoita johdateltaisi tai että valmiita vastausvaihtoehtoja olisi. Haastateltavien henkilöiden valinnalla ja kysymysasettelulla varmistuttiin, että haastateltavien näkemykset edustivat kattavasti ja luotettavasti koko kohderyhmää.

Tarpeellisena jatkotutkimuksena ja kehittämistoimenpiteenä näkisin hankintatoimen osaamisen kehittämiseen liittyvien toimintojen toteutuksen. Tämä työ tulisi kytkeä alueellisesti ja valtakunnallisesti tehtävään kehittämistyöhön. Hankintatoimen osalta osallistutaan aktiivisesti Lapin ELY:stä valtakunnalliseen hankintatoimen kehittämistyöhön sekä Lapin ELY-keskuksen sisäiseen osaamisen kehittämisen työhön. Työn koen erittäin tärkeäksi, koska tällä het-

kellä Lapin ELY-keskuksessa ei ole systemaattista toimintatapaa tai osaamisen seurantajärjestelmää, kuten tutkimuksessa ilmeni. Toimintatapa on luotu ja sitä ollaan käyttöönottamassa vuonna 2012 jo käynnistyneiden kehityskusteluiden kautta. Osaamisen kehittämissuunnitelman luominen on kuitenkin vasta alkuvaiheessa, joten siihen panostaminen tutkimuksen viiteaineiston mukaisesti on erittäin tärkeää hankintatoimen kehittämisen kannalta.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa Lapin ELY-keskuksen hankintatoimen asiantuntijoiden näkökulmasta itse hankintatoimen kehittämiseen. Vaikkakin kehittäminen on pitkälle ministeriöistä ohjattua, tulee alueellinen näkökulma huomioida. Lapin ELY-keskuksen infra-työryhmässä on sovittu, että tällä hankkeistetulla opinnäytetyöllä tuotetaan tietoa Lapin ELY-keskuksen hankintatoimen toimenpidesuunnitelman laatimisen taustaksi asiantuntijoiden näkemyksistä tulevaan muutosprosessiin. Toimenpidesuunnitelmassa esitetään aikataulu sekä toimenpiteet, joilla Lapin ELY:n hankintatoimi muodostetaan loppuraportin ja myöhemmin tarkentuvien vaateiden mukaiseksi. Lisäksi on sovittu, että tämän tutkimuksen yhteydessä laaditaan toimenpidesuunnitelman runko. Toimenpidesuunnitelman runko sekä tähän tutkimukseen kerätty tausta-aineisto on luovutettu ja käyty läpi infratyöryhmän kokouksessa 26.1.2012. Tämän tutkimuksen tulokset tullaan ottamaan huomioon laadittavassa toimenpidesuunnitelmassa.

LÄHTEET

- Arvonen, J. 1991. Johtaminen ihmisten yrityksessä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Boudreau, J. – Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. – Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (toim. Juhani Aaltola ja Raine Valli), 133-157. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Eskola, J. – Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hannus, J. – Lindroos, J-E – Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki: Hakapaino.
- Heikkilä, K. 2009. Osaamisen johtamisen tila ja johtajuus asiantuntijaorganisaatiossa – tapauksena Tiehallinnon hankinta ja suunnittelu. Pro gradu –työ. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. 2009. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evalu-aation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY-yhtymä.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hovila, H. - Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. Tampere. University of Technology and University of Tampere, eBRC Research Reports 32. Printed by Cityoffset Oy. Tampere.
- FINLEX 6.1.2012. Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista, 20.11.2009/897, osoitteessa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090897>.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja. Juva: PS-kustannus.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaplan, R. – Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategia-prosessin toteutus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Kirjavainen, P. - Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

- Parikka, K. 2011. Lapin ELY:n ifrahankinnan kehittäminen palveluntuottajien näkökulmasta. Opinnäytetyö. Rovaniemen ammattikorkeakoulu.
- Laine, M. – Bamberg, J. – Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.
- Laine, K. – Hulkkonen, V. 1998. Strategia: Ajatuksista tekoihin. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus, Oy Edita Ab.
- Lankinen, P. - Miettinen, A. - Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum. Helsinki.
- LAP-ELY 2010a. Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen hankintatehtävien nykytilaselvitys ja yhteistyön kehittäminen. Työryhmän selvitys 2009. Rovaniemi: Lapin ELY-keskus.
- LAP-ELY 2010b. Lapin ELY-keskuksen hankintatehtävien kehittäminen, työryhmän perustaminen 21.1.2010. Rovaniemi: Lapin ELY-keskus, Tapani Pöyry.
- LAP-ELY 2010c. LAP-ELYn infra -hankintatyöryhmän 6. kokous 9.11.2010.
- LAP-ELY 2010d. Lapin ELY-keskuksen henkilöstösuunnitelma vuosille 2010–2015.
- LAP-ELY 2011a. Lapin ELY-keskuksen tulossuunnitelma 2012. Lapin ELY-keskuksen Intra.
- LAP-ELY 2011b. Lapin ELY:n infratyöryhmän kokouspöytäkirja 6.10.2011.
- LAP-ELY 2011c. Ympäristö ja luonnonvarat –vastuualueen toiminnan tehostaminen –joustavasti ja tasapuolisesti –työryhmän raportti.
- LAP-ELY 2011d. Lapin ELY- keskuksen INFRA- hankintayhteistyön kehittäminen, raportti 9/2011.
- LAP-ELY 2011e. Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen CAF -arviointimallin mukainen toiminnan kuvaus. Rovaniemi: Lapin ELY-keskus.
- LAP-ELY 2011f. Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen työjärjestys vastuualuekohtaisine liitteineen.
- LAP-ELY 2011g. Lapin ELY-keskuksen lausunto loppuraportissa esitettyjen infrahankintojen kehittämisen päälinjauksista 19.4.2011. Rovaniemi: Lapin ELY-keskus.
- LAP-ELY 2011h. Lapin ELY-keskuksen infrahankinnan kehittäminen; Tavoitteet ja toimenpiteet 2010-2012. Power Point -esitys/Jukka Jääskö.
- LAP-ELY 2011i. Lapin ELY:n infratyöryhmän kokouspöytäkirja 24.11.2011.

LAP-ELY 2011j. Lapin ELY:n strateginen tulossopimus vuosille 2012-2015.

LAP-ELY 2012a. Internet-lähteestä:

<http://www.ely-keskus.fi/fi/Liikenne/Sivut/default.aspx>

LAP-ELY 2012b. Raportti Lapin ELY -keskuksen infrahankintojen omista kehittämistoimista 31.1.2012. Rovaniemi: Lapin ELY-keskus.

Lincoln, Y. S. – Guba, E. G. 1985. Naturalistic inquire. California. Saga Publications Inc.

Mantere, S. – Hämäläinen, V. – Aaltonen, P. – Ikävalko, H. – Teikari, V. 2003. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mäkipeska, M. – Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Balanced scorecardin tuolla puolen. Juva: WS Bookwell Oy.

Määttä, S. – Ojala, T. 2000. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki: Oy Edita Ab.

Nurmi, H. 2010. Rakennuttamisen organisointi Itä-Suomen ELY-keskusten alueella, opinnäytetyö Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, 8.3.2010.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY-pro.

Olympus. Digitalisen sanelulaitteen Linear PCM-tallentimen käyttöohje. Espoo: Olympus Finland Oy.

Penttinen, A. 2012. Lapin ELY:n L- ja Y-vastualueen hankintahenkilöstön koulutus ja ikätiedot henkilöstötietorekisterin mukaan 1.2.2012.

POP-ELY, 2011. Pohjoisten ELYjen yhteistyön koordinointi. Yhteenveto sovitusta ja toteutetuista toimenpiteistä 20.5.2011 / PowerPoint.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluointia tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Saarela-Kinnunen, M. – Eskola, J. 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? – Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – Metodien valinta ja aineistonkeruu. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (toim. Juhani Aaltola ja Raine Valli), 158-169. PS-Kustannus, Jyväskylä.

- Sarala, U. – Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere: Tammer-paino.
- Senge, P. 1990. The fifth discipline. Oxford University Press, New-York.
- Setälä, M-L. 2006. Kehittämisen maanisuudesta. Teoksessa Tokola, P. - Totro, T.(toim). Korjaava työ organisaatiossa. Oulu: Metanio Instituutti.
- Stenvall, J. – Majoinen, K. – Syväjärvi, A. – Vakkala, H. – Selin, A. 2007b. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Stenvall, J. – Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki:Edita Prima Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Tallentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Syväjärvi, A. – Perttula, J. – Stenvall, J. – Majoinen, K. – Vakkala, H. 2007. Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessä muutostilanteessa ja ihmisten muutosdynamiikassa. Hallinnon tutkimus 3. Hallinnon tutkimuksen seura. Pernaja: Ankkurikustannus Oy.
- TEM 2009. ELY-tiekartta 2009, esittelykalvot. TEM ALKU/ELY -hanke 8.10.2009. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- TEM 2010a. ELY-keskusten tie-, vesi- ja ympäristörakentamisen hankintamenettelyjen kehittäminen. Asettamispäätös 7.6.2010. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- TEM 2011a. ELY-keskusten tie-, vesi- ja ympäristörakentamisen hankintamenettelyjen kehittäminen. Loppuraportti 8.6.2011. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- TEM 2011b. ELYn strategia-asiakirja 2010-2011. TEM:n julkaisuja ??/2011. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- TEM 2011c. Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskusten strategia-asiakirjaan vuosille 2012-2015. TEM:n julkaisuja 36/2011. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- TEM 2011d. ELY-keskusten Infrahankintojen kehittämisen jatkotyön muistio 24.10.2011. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- TEM 2012a. ELY-infrahankintojen kehittäminen-raportointipyyntö ELY-keskuksille 17.1.2012. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Teppo, M. 2010. ELY-keskusten tie-, vesi- ja ympäristörakentamisen hankintamenettelyjen ja organisoinnin kehittäminen. Nykytilaselvitys. Ylivieska: Deveco Oy.

- Tiehallinto (2006): Hankinta 2010. Tienpidon hankintastrategia. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valtionkonttori 2009. Osaaminen muutoksessa. Valtiokonttori, Kaikupalvelut. Helsinki: Painetuote Oy.
- Valtioneuvosto 2001. Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta 30.8.2001. Helsinki: Kirjapaino Snellman Oy.
- VNA 9120/2009. Valtioneuvoston asetus elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 21.4.2009. Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090910>. 28.1.2012.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia. Universitas Wasaensis 2002. Vaasa.
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Toinen painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Virtanen, P. 2007. Strateginen ajattelu ja strategian kehittäminen. Luento Julkisojohtamisen erikoistumisopinnot . Lapin Yliopistolla 15.3.2007.
- Virtanen, P. – Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki:Edita.
- Yin, R. 1994. Case study research: Design and methods (2nd edition). Sage. Newbury Park, CA.
- Yin, R. 2009. Case study research. Design and methods. Four Edition. Applied social research methods series 5. California: SAGA Publication Inc.
- Ympäristöhallinto 2001, 2009. Ympäristökeskusten rakentamistoiminnan ja organisaation kehittäminen. RAKE 5 ja RAKE 6 työryhmien ehdotukset ja suositukset toiminnan kehittämisestä.
- Ympäristöministeriö 2001. Alueellisten ympäristökeskusten rakentamistoiminnan ja organisaation kehittäminen, Rake 5 raportti, ympäristöministeriö 2001.
- Ympäristöministeriö 2009. Alueellisten ympäristökeskusten rakentamistoiminnan ja organisaation kehittäminen, Rake 6 raportti, ympäristöministeriö 2009.

LIITTEET

Opinnäytetyösopimus	Liite 1
Teemahaastattelun runko	Liite 2
Infra-työryhmän asettamiskirje	Liite 3
Opinnäytetyön toimeksiantajan palaute	Liite 4

Liite 1

RAMK – ylempi ammattikorkeakoulututkinto • Opinnäytetyöopas 2008–2

Liite I Opinnäytetyösopimus
Opinnäytetyön aihe

Opiskelija		
Opiskelijan etu- ja sukunimi Jukka Kuoksa	Opiskelijanumero 1000411	Puhelin 0400-124 253
Osoite Vanha-Paavalniemen tie 14,96400 Rovaniemi		Sähköposti jukka.kuoksa@ely-keskus.fi
Koulutusohjelma ja suuntautumisvaihtoehto Teknologiaosaamisen johtaminen Y-AMK		
Opinnäytetyön toimeksiantaja		
Yrityksen/Työyhteisön nimi Lapin ELY-keskus, ympäristö- ja luonnonvarat vastuualue, vesivarayksikkö		
Opinnäytetyölle nimetyn toimeksiantajan edustavan ohjaajan yhteystiedot		
Nimi Kari Porsanqer	Osoite PL 8060, 96101 Rovaniemi	
Puhelin 0400-290 189	Sähköposti kari.porsanqer@ely-keskus.fi	
Opinnäytetyöstä aiheutuvien kustannusten korvaaminen opinnäytetyön tekijälle (mitä, miten): Hyväksytty 30 pv opintovapaata sekä työnantajan tilojen ja laitteistojen käyttö työhön.		
Mahdollinen korvaus RAMKille (mitä, miten): Ei korvausta.		
Opinnäytetyön tavoite ja tavoiteltava hyöty: Lapin ELY:n hankintaosaamisen kehittäminen (Y- ja L vastuualueiden Infra-hankinnat)		
Opinnäytetyön ohjaava opettaja (RAMK)		
Nimi Veikko Kärnä	Osoite Jokiväylä 11	
Puhelin 040-3525021	Sähköposti veikko.karna@ramk.fi	
Opinnäytetyöt ovat julkisia. Jos työ sisältää toimeksiantajan kannalta luottamuksellista tietoa, nämä sijoitetaan varsinaisesta työstä erilliseen tausta-aineistoon. Tämä tausta-aineisto jää toimeksiantajalle. Tausta-aineistoa säilytetään RAMK:n koulutusohjelmassa 6 kk opinnäytetyön arvioinnista, minkä jälkeen se tuhoetaan, ellei toimeksiantajan kanssa ole muuta sovittu. Tekijänoikeuksista on sovittava kirjallisesti erikseen.		
Sovimme seuraavaa mahdollisesta luottamuksellisesta tausta-aineistosta		
Kyllä <input type="checkbox"/> opinnäytetyö sisältää luottamuksellista tietoa		
Opinnäytetyön toimeksiantajana pyydän, että seuraavassa perusteltu ja tarkennettu opinnäytetyön tausta-aineisto käsitellään luottamuksellisena, eikä sitä julkaista valmiissa opinnäytetyössä.		
Allekirjoitukset		
Paikka ja aika Rovaniemi 1.11.2010		
 Työn toimeksiantajan edustaja	 Opiskelija	 RAMK:n koulutusohjelman edustaja / ohjaava opettaja

Liite 2

Haastattelujen pääteemat:**1. Teema: Muutosprosessi- ja aikataulutarkastelu**

- ✓ muutos
 - asiantuntijan näkemys loppuraportissa esitettyyn
 - toiminnalliseen ja organisatoriseen muutokseen
- ✓ organisaatio vaihtoehdot Lapin ELY
 - Hankintaorganisaatio: prosessi, erillinen yksikkö, L:n tai Y:n sisällä
 - edut / haitat
 - perustelut
- ✓ Muutosprosessin aikataulu
 - askeltaen / vaiheistaen vai kerralla
 - alkuperäisen siirtymäajan 2015 saakka hyödyntäminen
 - edut / haitat
 - perustelut
- ✓ muiden kehittämistoimenpiteiden vaikutukset
 - yhteisen toimintajärjestelmän kehittäminen vuoteen 2014 mennessä
 - sähköisen kilpailutuksen kehittäminen vuoteen 2014 mennessä
 - ym. valtakunnalliset kehittämisprojektit
 - edut / haitat
 - perustelut
- ✓ Erityispiirteet / Lapin ELY
 - yhteisten toimitilojen käyttöönotto 2014
 - alueelliset
 - kulttuuriset
 - toiminnalliset

2. Teema: Tehtävätarkastelu

- ✓ tehtävien yhtenäistäminen ja vahvistaminen y/l
 - mitä helpoiten / aluksi
 - mitä myöhemmin
 - ohjauksen yhtenäistäminen (ministeriöt)
 - edut / haitat
 - perustelut
- ✓ tehtävistä luopuminen
 - ydintehtävät
 - keskittäminen (muut ELY:t)
 - kokemukset aikaisemmin toteutetuista keskittämistä (L)
 - edut / haitat
 - perustelut
- ✓ tehtävien ulkoistaminen
 - mitä tehtäviä tulisi ehdottomasti ulkoistaa
 - edut / haitat
 - perustelut
- ✓ tehtävien säilyttäminen / ydintehtävät asiantuntijan mielestä
 - mitä tehtäviä on säilytettävä ehdottomasti itsellä
 - jo ulkoistetun tehtävän hoitamisen palauttaminen itselle
 - avustushankkeiden toteutuksen valvonta
 - tarve ns. omajohtoisten hankkeiden säilyttämiselle
 - edut / haitat perustelut
- ✓ yhteishankinnat
 - millaisia hankintoja voitaisiin hankkia yhteisesti
 - laajuus
 - ohjauksen haasteellisuus
- ✓ Työn kierto
 - asiantuntijoiden näkemys osallistua toisen vastualueen hankintoihin
 - edut / haitat
 - perustelut
- ✓ Suunnittelutehtävät
 - missä laajuudessa
 - oma suunnittelu / ulkoinen hankinta
 - edut / haitat ja perustelut

3. Teema: Osaamistarkastelu – tarpeet ja haastet

- ✓ osaamisen nykytila
 - miten kehitetty / ylläpidetty
- ✓ toisen vastualueen toimintojen tuntemus
 - tämän hetken tilanne
 - tarve kehittää tehtävien tuntemusta
 - perustelut
- ✓ muutoksen osaamistarve
 - nähtävissä oleva tehtävien tilaajapainotteisuus
 - edut / haitat
 - perustelut
- ✓ tilaajan osaamistarpeen säilyttäminen
 - riittävä substanssiosaaminen
 - mihin osaamiseen panostettava (mm. ydinosaaminen, substanssi)
 - edut / haitat
 - perustelut
- ✓ tilaajan osaamistarpeen laajentuminen
 - laajakantaista osaamista
 - riittävä asiantuntijuus
 - edut / haitat
 - perustelut

Liite 3



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

1 (1)

10.2.2010

Neuvottelu 21.1.2010

Lapin ELY-keskuksen hankintatehtävien kehittäminen, työryhmän perustaminen

Lapin ELY-keskus nimeää työryhmään seuraavat henkilöt,

Jukka Jääskö pj, Keijo Heikkilä, Kari Parikka, L- vastuualue
Kari Porsanger, Jukka Kuoksa, Timo Alaraudanjoki, Y- vastuualue
Pentti Tolvanen, E- vastuualue

Työryhmän tehtävänä on vastata hankintatoiminnan kehittämisestä ja koordinoinnista tavoitteenaan yhtenäistää toimintatapoja, edistää yhteisiä hankintoja ja resurssien yhteiskäyttöä.

Työryhmä voi antaa erillisiä toimeksiantoja ja perustaa alatyöryhmiä tavoitteiden toteuttamiseksi. Työryhmän työn tavoitteet on kirjattu "Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen hankintatehtävien nykytilaselvitys ja yhteistyön kehittäminen" raporttiin pvm 2.12.2009 sekä L- vastuualueen v. 2010 tulostavoitteeseen.

Työryhmän työtä ohjaa erillinen ohjausryhmä, johon kuuluvat Tapani Pöyry, Matti Hepola, Jukka Jääskö ja Kari Porsanger.

Ylijohtaja Tapani Pöyry

LIITTEET	Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen hankintatehtävien nykytilaselvitys ja yhteistyön kehittäminen 2.12.2009 (liite 1) Lapin-ELY keskuksen hankintayhteistyön kehittäminen, tulostavoite 2010 (liite 2)
JAKELU	Työryhmän jäsenet
TIEDOKSI	Matti Hepola, Pirkko Saarela, Jääskö Jukka

Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

Liikenne ja infrastruktuuri
Hallituskatu 5 C
PL 8060
98101 ROVANIEMI

Puhelin
020 636 0010

Telefaksi
0204 22 3540

Sähköposti
kirjaamo.lappi@ely-keskus.fi
etunimi.sukunimi@ely-keskus.fi

www.ely-keskus.fi

Liite 4

Opinnäytetyön toimeksiantajan palaute

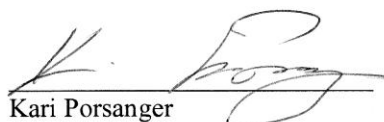
Jukka Kuoksan opinnäytetyössä on selvitetty, miten Lapin ELY -keskuksen hankintojen asiantuntijat kokevat tulevan muutoksen ja sen aikataulun. Tarkastelu on tehty tapaustutkimusmenetelmää käyttäen ja aineiston keruu tapahtui teemahaastatteluin.

Tarkastelussa on ollut mukana itse muutosprosessi, henkilöstön tehtävät ja osaamisen tarpeet. Tekijä on hallinnut kokonaisuuden hyvin koska hän on Lapin ELY -keskuksessa merkittävällä työpanoksella osallistunut infrahankinnan kehitystyöhön.

Kokonaisuutena tutkimus antaa selkeän kuvan infrahankintojen kehittämisen suunnasta. Työ on luonteeltaan taustoittava ja kytkeytyy Lapin ELY -keskuksen hankintatoimen kehitystyöhön ja toiminnan suunnitteluun. Tutkimuksen tulokset tukevat voimakkaasti ELY -keskuksen hankintojen uudelleen järjestelyitä ja muutoksen tulevaa johtamista.

Kari Porsanger
yksikön päällikkö
Lapin ELY -keskus
ympäristö- ja luonnonvarat
vesivarayksikkö

Rovaniemellä 2.3.2012


Kari Porsanger