



Susanna Hurmalainen

Innovatiivisen kokeilukulttuurin kehittäminen KEHA-keskuksen ASVI-hankintaryhmän toimintaan

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Julkiset hankinnat

Opinnäytetyö

29.4.2024

Tiivistelmä

Tekijä:	Susanna Hurmalainen
Otsikko:	Innovatiivisen kokeilukulttuurin kehittäminen KEHA-keskuksen ASVI-hankintaryhmän toimintaan
Sivumäärä:	55 sivua + 5 liitettä
Aika:	Huhtikuu 2024
Tutkinto:	Tradenomi YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Julkiset hankinnat
Ohjaaja:	Lehtori Perttu Pohjonen

Kehittämistyön tavoitteena oli edistää valituilla toimenpiteillä KEHA-keskuksen ASVI-hankintaryhmän työskentelyä suuntaan, joka mahdollistaa innovatiivisen kokeilukulttuurin kehittymisen ryhmän toimintaan. Lähtökohtana kehittämiselle toimi KEHA-keskusta ohjaavien virallisten toimijoiden vaatimukset innovatiivisuudesta mutta myös ymmärrys ja näkemys siitä, että innovatiivisuuden kehittämisellä ja tukemisella voidaan saada täysin uudenlaista vaikuttavuutta ryhmän toimintaan.

KEHA-keskuksen ASVI-hankintaryhmän innovatiivisen toiminnan vähyyteen liittyviä juurisyitä selvitettiin juurisyysanalyysin avulla, ja se paljasti juurisyiden liittyvän innovatiivisuuden johtamisen, esihenkilöltä saatavan tuen ja innovaatio-osaamisen niukkuuteen sekä vähäiseen yleiseen keskusteluun innovatiivisuuden mahdollisuuksista. Juurisyistä tunnistettuihin neljään kehittämiskohteeseen valitut kehittämistoimenpiteet täsmentyivät työn aikana toimiviksi, innovatiivista toimintaa edistäviksi menettelyiksi. Kehittämistyön aikana käyttöön otetuista työvälineistä ja menettelyistä kehitetään jatkossa edelleen uusia innovaatiopotentialin tunnistamisen ja käyttöön ottamisen tapoja sekä innovatiivisen toiminnan ja kokeilut mahdollistavia menettelyjä ASVI-hankintaryhmän toimintaan.

Kehittämistyö keskittyi niihin menetelmiin, joilla pyritään saamaan aikaan innovatiivisuuden ja kokeilut mahdollistavaa kulttuuria ASVI-hankintaryhmän toimintaan. Innovatiivinen näkökulma tulee jatkossa olemaan tärkeä osa ASVI-hankintaryhmälle osoitettujen hankintatoimeksiantojen toteutusten suunnittelua ja tarkastelua. Tästä syystä kehittämistyön tärkein tulos oli varmasti vuoden 2023 hankinta-asiakirjojen pohjalta toteutetusta dokumenttianalyysistä selvinnyt, ASVI-hankintaryhmän toimeksiannoissa piilevä todellinen innovaatiopotentiali, joka nykyisillä toimintamalleilla jää käyttämättä kokonaan. Kehittämistyön tuloksia seurataan jatkossa nyt sovituin menettelyin ja kehittämisen kohteita, toimenpiteitä ja niihin liittyviä mittareita uudistetaan kehittämisen edetessä.

Avainsanat: julkiset hankinnat, innovatiivisuus, kokeilukulttuuri

Abstract

Author: Susanna Hurmalainen
Title: Development of an Innovative Experiment Culture for the ASVI Procurement Group of the KEHA Center
Number of Pages: 55 pages + 5 appendices
Date: April 2024

Degree: Master of Business Administration
Degree Programme: Public Procurement
Instructor: Perttu Pohjonen, Senior Lecturer

The goal of this thesis was to develop the work of the ASVI Procurement group at the KEHA Center with selected measures in a direction that would enable the development of an innovative experiment culture in the group's operations. The starting point for the development was the requirements of the official actors who guide the KEHA Center regarding innovation, but also the vision and understanding that by developing and supporting innovation, a completely new kind of effectiveness can be gained for the group's operations.

The root cause analysis pointed to the lack on innovative activity of ASVI Procurement group. It revealed that the root causes were related to the lack of innovation management, support from superiors and innovation expertise, as well as little general discussion about the possibilities of innovation. During the analysis, the development measures and four development targets were identified based on the identified root causes. They were also related to the working procedures that promote innovative activities.

The development focused on the methods to create a culture that enables innovation and experimentation in ASVI Procurement group's operations. The most important result was the unveiling of the real innovation potential hidden in the assignments of ASVI Procurement group that emerged from the document analysis carried out on the basis of the 2023 procurement documents, which remains completely unused with the current operating models. The thesis also introduced the work tools and procedures during its development work, which should result in the new ways of identifying and implementing innovation potential. In the future, the results of the development work will be monitored with the newly agreed tools and procedures, and the four development targets, while the proposed measures and related metrics will be renewed as the development progresses. In the future, an innovative perspective will become an important part of the planning and review of the implementation of procurement orders assigned to ASVI Procurement group.

Keywords: public procurement, innovativeness, experimentation culture

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaatio KEHA-keskus	3
1.2	KEHA-keskuksen tehtävät	4
1.3	ASVI-hankintaryhmän tehtävät	4
2	Ongelman määrittely, rajaukset ja keskeiset käsitteet	5
2.1	Ongelman määrittely	5
2.1.1	Juurisyiden selvittäminen	5
2.1.2	Muita havaintoja ongelman määrittelyyn liittyen	8
2.2	Kehittämistyön rajaaminen	10
2.3	Keskeisiä käsitteitä	11
2.3.1	Innovatiivisuus julkisissa hankinnoissa	11
2.3.2	Organisaatiokulttuurin käsite	13
2.3.3	Kokeilukulttuurin käsite	13
2.3.4	Psykologinen turvallisuus	14
2.3.5	Kokeilu	15
3	Lähtötilanne	16
3.1	Lähtötilanne innovatiivisuuden näkökulmasta	16
3.2	Organisaatio ja hankintavolyymit	17
3.3	Tulevat organisaatiomuutokset	18
4	Muutostarve ja tutkimuskysymykset	19
4.1	Muutostarve juurisyyanalyysin mukaan	20
4.2	Muutostarve juurisyyanalyysiä tukevan havainnoinnin mukaan	21
4.2.1	Innovatiivisuuden johtaminen	21
4.2.2	Turvallinen keskusteluympäristö	22
4.3	Tutkimuskysymykset	23
5	Kehittämishankkeen tietoperusta	23
5.1	Tutkimusote	23
5.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	24
5.3	KEHA-keskuksen hankintojen virallinen ohjaus	25
5.3.1	Hankintalaki	25
5.3.2	Hallitusohjelma	26

5.3.3	Julkisten hankintojen strategia	26
5.3.4	KEHA-keskuksen hankintojen strategiset linjaukset	27
6	Kehittämisen kohteet ja toteutus	28
6.1	Edellytämme jatkossa hankintatoiminnalta innovatiivisuutta	28
6.1.1	Innovaatiopotentialin tarkastelulomake	28
6.1.2	Kokeilun suunnittelu- ja arviointilomake	29
6.2	Tarkastelemme jatkossa hankintoja kokonaisuuksina	29
6.3	Kehitämme innovointia tukevaa esihenkilötyötä	30
6.3.1	Marginaalihuomautustekniikka	31
6.3.2	Piilohavainnointi	33
6.3.3	Esihenkilötyön itsearviointi	34
6.4	Lisäämme keskustelua innovoinnista tiedon kartuttamiseksi	35
6.4.1	Salliva keskustelu organisaatiossa	35
6.4.2	Osaamisen kehittäminen innovaatiotyöpajoilla	38
6.4.3	Dokumenttianalyysi innovaatiopotentialin tunnistamiseksi	38
7	Tulokset ja jatkokehitysesitykset	39
7.1	Kooste kehittämistyöstä ja tuloksista	39
7.1.1	Dokumenttianalyysin tulos innovaatiopotentialin osalta	39
7.1.2	Kokeilun suunnittelu- ja arviointilomakkeen käyttöönotto	43
7.1.3	Esihenkilötyön itsearviointilomakkeen käyttöönotto	43
7.1.4	Osaamisen jakaminen ASVI-hankintaryhmässä	45
7.2	Juurisyiden nykytilanne	46
7.3	Kehittymisen mittaaminen	48
7.3.1	Esihenkilön vuorovaikutuksen kehittymisen mittaaminen	48
7.3.2	Hankintatoimeksiantojen innovaatiopotentialin mittaaminen	48
7.3.3	Juurisyiden poistumisen kehityksen mittaaminen	49
7.4	Kehittämistyön jatkaminen	49
8	Pohdinta	51
8.1	Kehittämistyön merkitys	51
8.2	Juurisyiden tunnistamisen ohjaava vaikutus	52
8.3	Innovoinnin mahdollistava kokeilukulttuuri syntyy vähitellen	53
	Lähteet	56
	Liitteet	59

Liite 1 KEHA-keskuksen hankintojen strategiset linjaukset	59
Liite 2 Nykytilannetyöpajan kysymykset 21.3.2023	60
Liite 3 Kokeilun suunnittelu ja arviointilomake	61
Liite 4 Esihenkilön vuorovaikutuksen itsearviointilomake	62
Liite 5 Dokumenttianalyysikooste 2023 hankinnoista	63

1 Johdanto

Innovatiivinen toiminta ja uusien asioiden kokeileminen ei välttämättä ole kovin luontevaa toimintaa virkamiehelle. Olen itse työskennellyt valtion virkamiehenä erilaisissa tehtävissä ja organisaatioissa yhteensä yli 30 vuotta ja oman kokemukseni mukaan toimintaa on ohjannut useimmiten byrokraattinen ja organisaatiolähtöinen toimintatapa. Usein siihen on kuulunut myös sisäänrakennettuna tietty säännöstö ja sen noudattamiseen liittyvä ankaruus. Kun työssä on pyrkimys ensisijaisesti välttää poikkeamia ja tehdä mahdollisimman virheetöntä jälkeä, rajoittaa se merkittävästi luovaa toimintaa ja uuden kokeilemistä.

Pidän säännöistä ja ohjeista, koska ne tarjoavat hyvät ja turvalliset reunaehdot organisaation työskentelylle. Byrokratia varmistaa julkisessa organisaatiossa erinomaisesti toiminnan lainmukaisuuden. On vain mietittävä, miten sitä kannattaa toteuttaa, mitä ohjeistetaan ja säännellään erityisen tarkasti ja missä jätetään tilaa asiantuntijoiden omalle ajattelulle ja päätöksenteolle. Raja sopivan ja liiallisen ohjeistamisen välillä on usein häilyvä ja mikäli kaikki poikkeamat pyritään poistamaan ohjeilla, jää asiantuntijan omalle ajattelulle ja sen täydelle hyödyntämiselle niukasti tilaa.

Vaatus innovatiivisen toiminnan lisäämisestä julkisissa hankinnoissa on ollut esillä jo pitkään. Se löytyy eri hallitusten hallitusohjelmista useilta aiemmilta hallituskausilta. Juha Sipilän (2015) ja Sanna Marinin (2019) hallitusten hallitusohjelmissa oli muotoiltuna selkeät prosentuaaliset tavoitteet innovatiivisille hankinnoille, jotka on kuvattu seuraavalla tavalla: Sipilän (2015) hallituksen tavoite oli ”viiden prosentin osuus kaikista hankinnoista” ja Marinin (2019) hallituksen tavoite ”kymmenen prosenttia julkisista hankinnoista vaalikauden loppuun mennessä”. Petteri Orpon hallituksen hallitusohjelmassa ei ole määrällistä tavoitetta mutta siinä todetaan, että lisätään innovatiivisten hankintojen käyttöä. (Valtioneuvosto 2015, 27; Valtioneuvosto 2019, 109; Valtioneuvosto 2023, 104.)

Itse ajattelen innovatiivisuuden olevan kaikkea uutta tekemistä, uudenlaisia avauksia ja toimintatapoja. Näen innovatiivisuuden lisäämisellä olevan laajasti yleisiä vaikutuksia organisaation tuottavuuteen, kun toimintaa voi pienillä kokeiluilla jatkuvasti vapaasti kehittää ja saada näin työprosesseja toimivammiksi ja tehokkaammiksi.

Itse tutustuin tarkemmin innovatiivisuuden ja kokeilukulttuurin käsitteisiin keväällä 2021 kun KEHA-keskus osallistui pienellä ryhmällä Sanna Marinin hallitusohjelman (2019) myötä syntyneen KEINO-akatemian innovaatioakatemiatoeutukseen. Osallistujaryhmään kuuluivat tuolloin KEHA-keskuksen Asianhallinta ja virastopalvelut yksikön (ASVI-yksikkö) johtaja, minä itse ASVI-hankintaryhmän ryhmäpäällikkönä, yksi ASVI-yksikön hankinta-asiantuntija sekä Digitalisaatio ja tietohallintoyksiköstä (DIHA-yksikkö) yksi ryhmäpäällikkö ja johtava ICT-asiantuntija. Osallistumisen tuotoksena KEHA-keskukselle toteutettiin hankintojen strategiset linjaukset -asiakirja (Liite 1) ja saatiin käynnistettyä hyvä keskusteluyhteys kahden KEHA-keskuksessa hankintoja toteuttavan yksikön välillä. (Hankintakeino 2021.)

KEHA-keskuksen hankintatoimen kehittämiseksi on siis olemassa erinomaiset lähtökohdat. Hyvän alkavan sisäisen yhteistyön lisäksi hankintatoimi on myös resursoitu kohtalaisesti niin hankinta-asiantuntijoiden, esihenkilötyön kuin johtajuudenkin näkökulmasta. Vaikka KEHA-keskuksen yleinen toimintakulttuuri ei mielestäni vielä juurikaan tue kokeiluja tai muuta innovatiivista toimintaa, on kehittämistyö hankintojen osalta nykyisistä lähtökohdista mahdollista käynnistää. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kehittämään KEHA-keskuksen Asianhallinta ja virastopalvelut -yksikön hankintaryhmän toimintaa ja ryhmästä käytetään tässä yhteydessä nimeä ASVI-hankintaryhmä. Ryhmä sijoittuu Asianhallinta ja virastopalvelut -yksikön hankinnat ja toimitilat ryhmään. (Kuva 1.).

1.1 Kohdeorganisaatio KEHA-keskus

ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus (KEHA-keskus) on osa suurta kirjanpitoyksikköä, joka sisältää 31 itsenäistä virastoa: 15 elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusta (ELY-keskus) ja 15 työ- ja elinkeinotoimistoa (TE-toimisto). ELY-keskukset ja TE-toimistot toimivat osana oman alueensa aluehallintoa ja KEHA-keskus, joka on kokonaisuuden ainoa valtakunnallinen virasto ja toimii niiden hallintovirastona. Lisäksi KEHA-keskuksen sisällä, erillisyyksikkönä, toimii Siviilipalveluskeskus.

Kaikilla kirjanpitoyksikön virastoilla on oman toimintansa substanssityön kattamiseen omat erilliset rahoituksensa ja ne toimivat itsenäisinä hankintayksiköinä. Kaikki arjen työskentelyyn tarvittava välineistö hankitaan ja maksetaan KEHA-keskuksen hallinnoimasta, koko kirjanpitoyksikön yhteisestä budjetista. Henkilökuntaa koko kirjanpitoyksikössä on yhteensä n. 8500 henkilöä ja KEHA-keskuksessa siitä noin 600 henkilöä. (KEHA-keskus 2024.)



Kuva 1. KEHA-keskuksen organisaatio ja tehtävät (KEHA-keskus 2024)

KEHA-keskus on perustettu 1.1.2015 ja siinä toimii tällä hetkellä linjaorganisaatiomallilla kuusi yksikköä: henkilöstö- ja lakipalvelut, asianhallinta ja

virastopalvelut, maksatus, talouspalvelut, digitalisaatio ja tietohallinto sekä TE-palvelut ja kotoutuminen (Kuva 1.). Jokaisella yksiköllä on johtajan lisäksi ryhmäpäälliköitä, jotka huolehtivat lähiesihenkilötyöstä ja siitä, että yksikölle asetetut tehtävät tulevat suoritetuiksi asianmukaisesti. (KEHA-keskus 2024.)

1.2 KEHA-keskuksen tehtävät

KEHA-keskus on luonteeltaan hallintovirasto, joka tuottaa koko kirjanpitoyksikölle sen toiminnan mahdollistamiseksi tarvittavat välttämättömät palvelut. KEHA-keskuksen tehtävänä on auttaa ELY-keskuksia ja TE-toimistoja saavuttamaan niille asetetut tulostavoitteet sekä auttaa niitä hallinnollisten menettelyjen yhdenmukaistamisessa ja toiminnan toteutumisen seurannassa. Lisäksi joidenkin yksiköiden osalta palveluja tuotetaan laajemmalle asiakasryhmälle, kuten muille valtionhallinnon kirjanpitoyksiköille, ministeriöille sekä kuntatoimijoille. (KEHA-keskus 2024.)

KEHA-keskuksen erillisyyksikkönä toimivalla Siviilipalveluskeskuksella on hie-man erilainen mutta tärkeä substanssirooli, joka sisältyy KEHA-keskuksen toimintaan, vaikka poikkeaaakin KEHA-keskuksen perustoiminnasta merkittävästi. Siviilipalveluskeskus toteuttaa sellaisten asevelvollisten siviilipalveluksen järjestämisen, jotka vakaumukseen perustuvista syistä eivät voi suorittaa asepalvelusta. (KEHA-keskus 2024; Siviilipalveluskeskus 2024.)

1.3 ASVI-hankintaryhmän tehtävät

Tämän opinnäytetyön kehittämisen kohde on rajattu KEHA-keskuksen Asianhallinta- ja virastopalvelut -yksikössä toimivan hankinnat ja toimitilat -ryhmän hankintaryhmän (ASVI-hankintaryhmä) toimintakulttuurin kehittämiseen innovaatiomyönteisemmäksi. Toimin itse ASVI-hankintaryhmän ryhmäpäällikkönä ja lähiesihenkilönä. Ryhmän tehtävänä on hankkia ELY-keskuksille, TE-toimistoille ja Siviilipalveluskeskukselle toimitilat, toimitiloihin tarvittavat palvelut (siivous, aula- ja vartiointipalvelut, virastosähköt, postipalvelut, kahvikoneet yms.), virka-autot, toimistokalusteet, toimistotarvikkeet, työterveyshuolto,

henkilöstöetuuksien maksamisen mahdollistava mobiilisovellus ja muita arjen työskentelyn ja toiminnan mahdollistavia tuotteita ja palveluja.

Näihin kaikkia kirjanpitoyksikön virastoja koskeviin hankintoihin käytetään KEHA-keskuksen hallinnoimaa, kirjanpitoyksikön virastojen yhteistä budjettia ja hankintayksikkönä näissä hankinnoissa toimii KEHA-keskus kaikkien kirjanpitoyksikön virastojen puolesta. Lisäksi ASVI-hankintaryhmän tehtävänä on ylläpitää koko kirjanpitoyksikön pienhankintoja ohjeistavaa ohjetta sekä toteuttaa kirjanpitoyksikön virastojen toimeksiannoista mitä tahansa heidän tarvitsemiaan kilpailutusprosesseja. Kirjanpitoyksikön virastojen ja hanketoimijoiden hankinta-neuvonta, prosessien sparrailu ja hankintaprosessien kehittämisessä avustaminen kuuluvat myös ryhmän tehtäviin.

ASVI-hankintaryhmässä työskentelee neljä hankinta-asiantuntijaa sekä hankinnat ja toimitilat -ryhmän päällikkö. Ryhmän asiantuntijat työskentelevät pääsääntöisesti hyvin itsenäisesti ja osaavat johtaa omaa toimintaansa erinomaisen hyvin. Haasteena KEHA-keskuksen yhteiselle hankintatoiminnalle on ASVI-hankintaryhmän sijoittuminen linjaorganisaatiossa ASVI-yksikön sisälle ja siitä johdettu ajatuksellinen ja viestinnällinen rajaus toiminnalle. Haasteita aiheuttaa myös ajoittainen työkuorman epätasaisuus sekä yksikön ulkopuolelta tulevien toimeksiantojen ajoittainen kiireellisyys.

2 Ongelman määrittely, rajaukset ja keskeiset käsitteet

2.1 Ongelman määrittely

2.1.1 Juurisyiden selvittäminen

ASVI-hankintaryhmän lähtötilanteeseen liittyvien ongelmien juurisyiden selvittämiseksi toteutettiin kaksi haastattelua Teams-yhteydellä 21.3.2023. Haastateltavina olivat KEHA-keskuksen ASVI-yksikön hankintaryhmän hankinta-asiantuntijat sekä yksikön johtaja. Haastatellut antoivat suostumuksensa tutkimukseen ennen lähtötilannehaastattelujen toteuttamista. Suostumuksen antamisen

yhteydessä haastatellut saivat tutkimuksen tietosuojaselosteen tiedokseen. Tietosuojaselosteessa todetaan, että kerättävät henkilötiedot koskevat haastatellun nimeä ja tehtävänimikettä mutta lopullisessa opinnäytetyössä ei käytetä haastattelujen yhteydessä käytyyn keskusteluun liittyviä suoria sitaatteja eikä haastateltujen henkilöiden nimiä.

Haastattelut toteutettiin oman havainnointini perusteella löytämieni keskeisimpien ongelmien juurisyiden selvittämiseksi, joista muodostin neljä väitettä. Haastatellut tuottivat vastauksensa väitteisiin omasta näkökulmastaan, oman asiantuntemuksensa ja tekemiensä havaintojen perusteella. Haastattelujen aluksi haastateltavat perehdytettiin innovatiivisten hankintojen ja kokeilukulttuurin pääperiaatteisiin ja heidän kanssaan käytiin käsittelyssä olleiden väitteiden taustaan liittyvä keskustelu.

Keskustelun yhteydessä haastateltavilla oli mahdollisuus olla väitteistä myös eri mieltä ja tarvittaessa muokata niitä. Hankinta-asiantuntijoiden osalta tarkoitus oli tehdä juurisykartoitus pareittain mutta toteutus oli lopulta muodoltaan ryhmäkeskustelu, jossa väitteistä keskusteltiin juurisyyn etsimisen menetelmällä vaiheittain aina niin kauan, että yhteinen vastaus löytyi ja voitiin kirjata juurisyiksi. Yksikön johtaja vastasi väitteisiin omassa keskustelussaan samalla menettelyllä erikseen.

Väitteet olivat asiantuntijoille ja yksikön johtajalle samat (Liite 2):

1. KEHA-keskuksen ASVI-yksikön hankintatoimessa ei tällä hetkellä ole kokeilukulttuuria.
2. Kokeilukulttuurin syntymisen edistäminen KEHA-keskuksen ASVI-yksikön hankintatoimeen on haasteellista toteuttaa.
3. Kokeilukulttuurin toteutumisen tarjoamia mahdollisuuksia ei ole tutkittu, joten niitä ei tunnisteta KEHA-keskuksen ASVI-hankintaryhmän toiminnassa.

4. Innovoinnille (uudella tavalla tekemiselle) ei ole aikaa KEHA-keskuksen ASVI-yksikön hankintatoimen arjessa.

Juurisyyden selvittämisessä käytettiin Lean-filosofiasta tuttua systemaattisen ongelmanratkaisun menetelmää, jota Ilkka Kouri kutsuu kokoamassaan Lean taskukäsikirjassa nimellä: 5 kertaa miksi – juurisyyden selvittäminen. Menetelmässä ongelma sen havaitsemisen jälkeen kirjataan ylös, selvitetään sen laajuus, selvitetään juurisyyt, suunnitellaan ja toteutetaan juurisyyden poistoon tähtääviä toimenpiteitä, seurataan, poistuko ongelma ja lopuksi pyritään vakiinnuttamaan uusi toimintatapa. Lean-filosofiassa kehittäminen ei kuitenkaan pysähdy uuden toimintatavan käyttöönottoon, vaan tehokkuutta ja laatua kehitetään jatkuvasti eteenpäin. (Kouri 2021, 29,31.)

Juurisyyksi väitteiden sisältämiin ongelmiin löydettiin:

Asiantuntijahaastattelussa:

- Vastuualueittain eriytetty ja hajautettu hankintojen tekeminen, jota kukaan ei kokonaisuutena ohjaa, hankinnat piilossa substanssitehtävien sisällä
- Kukaan ei edellytä hankintatoimelta uusia tapoja tehdä
- Johtoryhmällä paljon vastuita eikä tähän asiaan arjessa törmätä
- Hankintoja ei johdeta kokonaisuutena vaan hajautetusti

Yksikön johtajan haastattelussa:

- Kannustimet puuttuvat, koska palkkausjärjestelmähankinta epäonnistunut aikanaan
- Pelätään epäonnistumista ja muutosta
- Tehtävät kuvattu yksiköittäin, työjärjestys ohjaa yksikkökohtaiseen toimintaan
- Innovointia ei pidetä esillä, esimerkit puuttuvat eikä aiheeseen liittyvää keskustelua käydä

Mielenkiintoista ja ehkä odotettuakin on, että hankinta-asiantuntijoiden ja yksikön johtajan näkemykset juurisyistä kunkin esitetyn väitteen osalta poikkeavat hieman toisistaan. Hankinta-asiantuntijoiden näkemyksen mukaan ongelmien juurisyöt löytyvät ensisijaisesti KEHA-keskuksen hankintatoimen hajautetusta organisoitumisesta ja siihen liittyvästä hankintatoimen johtamisen hajautumisesta. Yksikön johtajan huomiot liittyvät osin myös organisoitumiseen, vastuiden työjärjestyksenmukaiseen jakautumiseen sekä onnistumisen ja epäonnistumisen huomioimisen näkökulmiin ja yleiseen innovatiivisuudesta vaikenemiseen.

Juurisyyanalyysin johtopäätöksenä totean sen, mikä on jo lähtötilanteessa ollut selvää eli että innovatiivisen kokeilukulttuurin kehittämiseen tarvitaan paljon pidempi aika ja leveämmät hartiat, mitä tässä kehittämistyössä on ollut käytettävissä. Analyysin pohjalta on löydettävissä kuitenkin sellaisia juurisyitä, joiden poistamista on opinnäytetyöhön liittyvän kehittämistyön aikana mahdollista edistää ja joihin on ollut mahdollista toteuttaa kehittämissuunnitelma jatkoa varten.

Asiantuntijahaastattelun osalta tällaisia juurisyitä ovat:

- kukaan ei edellytä hankintatoimelta uusia tapoja tehdä
- hankintoja ei johdeta kokonaisuutena vaan hajautetusti

Johtajan haastattelun osalta tällaisia ovat:

- pelätään epäonnistumista ja muutosta
- innovointia ei pidetä esillä, esimerkit puuttuvat eikä aiheeseen liittyvää keskustelua käydä

2.1.2 Muita havaintoja ongelman määrittelyyn liittyen

Olen työskennellyt julkisen sektorin tehtävissä vuodesta 1990 alkaen ja nähnyt, kuinka vaatimukset toiminnan tuottavuuden ja tehostamisen lisäämiseksi ovat kasvaneet koko ajan. On ymmärrettävää, että Suomen valtion taloudellinen

tilanne edellyttää kaikilta julkisilta organisaatioilta oman toiminnan rehellistä tarkastelua ja sitä tehostavien keinojen aktiivista etsintää. Budjetit tulevat olemaan tulevaisuudessa entistäkin pienempiä ja siksi toimintaa on muutettava tehokkaammaksi.

Kun aloitin työurani julkisella sektorilla vuonna 1990, olivat muutokset hieman hitaampia ja kehittämistyötä tehtiin pidemmän tähtäimen suunnitelmiin nojaten. Tällä hetkellä vauhti on huima ja vaikka suunnitelmia tehtäisiinkin, ne muuttuvat nopeasti nykyisessä, jatkuvasti muuttuvassa julkisessa hallinnossa ja siksi kehittämistyötä on kannattavampaa tehdä pienin parannuksin ja matalalla kynnyksellä uusia toimintamalleja kokeillen.

ASVI-hankintaryhmä työskentelee linjaorganisaatiossa omassa Asianhallinta ja virastopalvelut -yksikön suppilossaan (Kuva 1.) ja sen toimintaa johdetaan linjan sisällä. Työtä tehdään pienessä ryhmässä riskit minimoiden eli useimmiten aiemmin testatuilla menettelyillä, jotta voidaan varmistaa, että hankinnat varmasti toteutuvat asianmukaisesti ja ajallaan. Viivästyksiä ei haluta, koska hankittavat tavarat ja palvelut tulevat useimmiten merkittävän osan tai kaikkien kirjjanpitoyksikön asiantuntijoiden käyttöön.

Kun ASVI-hankintaryhmän kilpailuttamat tuotteet ja palvelut ovat ajallaan kaikkien käytettävissä, kukaan ei edes tiedä, että joku on sopimuksen kilpailuttanut. Ryhmän toiminta tulee näkyväksi vasta tilanteessa, jossa hankinta on viivästynyt jonkin poikkeaman vuoksi tai kilpailutetun hankinnan sopimus ei jostain syystä toimi odotetulla tavalla.

ASVI-hankintaryhmän työskentely-ympäristöön on lisäksi aina liittynyt paljon mutkallisia prosesseja, turhaa byrokratiaa, itse keksittyjä sääntöjä, epäonnistumisen pelkoa, päällekkäistä tekemistä yksiköiden välillä, epäselviä rajapintoja ja vaatimuksia laatuksiteereistä, jotka jäävät lopulta vaikuttavuudeltaan sattuman varaan. Toisaalta siihen on sisältynyt aivan liian vähän mahdollisuuksia aidosti vaikuttaa toteutusten sisältöihin ja sopimukseen innovatiivisuuden ja hankinta-asiantuntijan laatuosaamisen avulla.

KEHA-keskuksessa käytetään vuodessa yli sata miljoonaa euroa tavara- ja ostopalvelusopimuksien kautta hankittaviin tavaroihin ja palveluihin (Kuva 2). Sopimuksia johdetaan useimmiten erillisinä toisistaan, eivätkä hankintoja johtavat henkilöt aina tunnista strategisesti merkittäviä toimittajia ja sopimuskokonaisuuksia. Näissä olosuhteissa toimittajayhteistyökin on sopimuskohtaista ja nähdäkseni tällaisessa toimintamallissa hukataan sitä toimittajakohtaista osaamista ja valtaa, jota olisi mahdollista hyödyntää resurssina kokonaisuuden kehittämissä työssä.

Organisaatiossa on siis kokemukseni mukaan liian vähän kokonaisuuksien tarkasteluja ja varsinaisiin hankintoihin liittyvää suunnittelua, joiden avulla KEHA-keskuksen yksiköt voisivat saada lisäresurssia käyttöönsä yhdistämällä hankintojaan suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja tunnistamalla organisaatiolle strategisesti merkittävimmät toimittajat, joihin keskittyä. Tällä hetkellä minkäänlaisen työpanoksen käyttö täysin uudenlaisen ajattelun, toimintamallien tai menettelyjen kehittämiseksi on vähäistä, koska kuten juurisyyanalyysissäkin kävi ilmi, sitä ei erityisesti kukaan ryhmältä edellytä. Kun ilmiötä ei laajassa mittakaavassa ole organisaatiossa olemassa, en myöskään itse ole osannut varata resurssia omasta työstäni innovatiivisen toiminnan tai kokeilukulttuurin edistämiseen. Käytännössä jokainen suunnittelee työaikansa käytön työlle asetettujen vaatimusten mukaiseksi koska kohtuullisissa työskentelyajoissa pysyminen aina edellyttää priorisointia ja karsimista.

2.2 Kehittämistyön rajaaminen

Opinnäytetyön toteutuksen rajaaminen KEHA-keskuksen ASVI-yksikön hankintaryhmän innovatiivisen toiminnan kehittämiseen antaa vain osittaisen kuvan kokonaiskehittämistarpeesta. Rajaaminen on kuitenkin ollut välttämätöntä organisaation koko ja innovatiivisuuden kokonaiskehittämistarpeen laajuus huomioiden. Organisaatiokulttuuri ja sen syntyyn vaikuttavat tekijät ovat ymmärrettävästi liian laaja kokonaisuus tarkasteltavaksi ja kehitettäväksi yhden yksikön yhden ryhmän sisältä käsin ja koska tässä opinnäytetyössä on kyse myös

kulttuurimuutoksen käynnistämisestä, en tietenkään pyri vaikuttamaan koko organisaatioon tämän kehittämistyön aikana.

Toisena rajauksena päädyin haastatteluiden, havainnoinnin sekä teoria-aineiston yhteistarkastelun jälkeen rajaamaan kehittämistyön neljään kehittämiskohteeseen, joilla edistän innovatiivisuuden ja kokeiluinnostuksen kehittymistä ja juurisyyanalyysissä löydettyjen esteiden vaikutusten vähentämistä ASVI-hankintaryhmän toiminnassa. Kehitettävät juurisyyt on todettu aiemmin kohdassa 2.1.1. Uskon, että valituilla kehittämiskohteilla tulee myöhemmin olemaan pitkäaikaisvaikutuksia kaikkiin löytyneisiin juurisyihin ja koko organisaation hankinta-toimintaan.

2.3 Keskeisiä käsitteitä

2.3.1 Innovatiivisuus julkisissa hankinnoissa

Käsitteenä innovatiivisuus määritellään hieman eri tavalla eri lähteitä tarkasteltaessa. Hankintalain määritelmä innovaatiolle on merkittävän laaja ja antaa hankintayksikölle mahdollisuuksia toteuttaa innovatiivisuuttaan melko vapaasti omassa hankintatoiminnassaan. Tarkka hankintalain mukainen määritelmä on: ”Uuden tai merkittävästi parannetun tuotteen, palvelun tai menetelmän, uuden markkinointimenetelmän tai uuden organisatorisen menetelmän toteuttamista liiketoimintatavoissa, työpaikkaorganisaatiossa tai ulkoisissa suhteissa”. (Hankintalaki 2016, 4 § kohta 20.)

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan tuottaman innovatiivisia julkisia hankintoja koskevan raportin (2017) mukaisesti innovatiivinen julkinen hankinta määritellään: ”Uuden tai merkittävästi parannetun tuotteen tai palvelun hankinta, jolla parannetaan julkisten palveluiden tuottavuutta, laatua, kestävyyttä ja/tai vaikuttavuutta”. Raportissa käsitettä tarkastellaan laajemmin ja se sisältää pohdintoja myös innovatiivisen hankintatoiminnan mahdollisuuksista tuottaa merkityksellisyyttä koko yhteiskunnalle eikä vain hyötyä uudesta tuotteesta ja palvelusta sen hankkineelle organisaatiolle. (Valovirta ym. 2017, 6.)

Innovatiivisuus hankintatoimessa voi siis parhaimmillaan tarkoittaa koko yhteiskuntaan ja kilpailutuihin palvelu- ja tavaramarkkinoihin vaikuttamista. Kuulostaa pyrkimyksenä suureelliselta, mutta pitää laajasti ajateltuna ja pitkällä tarkastelujaksolla paikkansa. Näkyvimmin koko yhteiskunnan muutosta edistävät erilaiset julkisen talouden kestävyyttä, tuottavuutta ja työllisyystavoitteita tukevat hankinnat. Julkinen sektori voi omalla toiminnallaan ohjata muutosta haluttuun suuntaan esim. ilmastonmuutokseen, digitaalisuuteen ja datan hyödyntämiseen liittyvissä ratkaisuissaan. (Räsänen & Vilen 2021, 7.)

Valtioneuvoston selvitysraportissa (2017) tarkasteltu laajempi yhteiskunnallinen näkökulma velvoittaa siten hankintayksiköt panostamaan hankintatoimeensa aivan uudella tavalla ja kehittämään sitä strategisesti vaikuttavammaksi ja hyödyntämään kehittämistyössä toimittaja- ja sidosryhmäyhteistyötä. On kuitenkin huomioitava, että innovatiivisuuden mahdollistamiseksi organisaation hankintatoimessa perusasioiden tulee olla kunnossa. Resursoinnin tulee olla riittävä myös osaamisen ja käytettävissä olevan ajan suhteen ja hankintojen strategisen suunnittelun, tulevien hankintojen vahvan ennakkoinnin ja toteutusten seurannan tulee olla toiminnassa vähimmäisvaatimuksina. (Valovirta ym. 2017, 6.)

Lundin ja Oslon yliopistoissa työskentelevä professori Jan Fagerberg kuvaa oman laajan innovatiivisuuteen liittyvän tutkimustyönsä pohjalta innovaation olevan koko sen prosessin, jossa uuden tuotteen tai palvelun idea syntyy, aina siihen saakka, kunnes se on valmis. Kalevi Sorsa Säätiön tilaisuudessa Helsingissä 25.4.2014 Jan Fagerberg piti esityksen innovaation käsitteestä ja innovaatiopolitiikasta pohjoismaissa. Esityksestä toteutetulla tallenteella (2014) hän kuvaa uuden innovoidun tuotteen tai palvelun valmistumisen lisäksi käsitteen kattavan myös ne asiat, joita tehdään valmiin tuotteen tai palvelun erilaisten soveltamismahdollisuuksien eteen sekä siihen liittyvän tiedon levittämiseksi koko yhteiskuntaan ja talousjärjestelmään. Lisäksi Fagerberg kuvaa tallenteella (2014) laajemmin innovaatiopolitiikan käsitettä, joka tarkoittaa kaikkia niitä toimintatapoja organisaatioissa ja yhteiskunnassa, jotka edistävät tai vaikuttavat yleisesti innovaatioiden synnyn mahdollisuuksiin. (Fagerberg 2014.)

Suomessa innovaatiopolitiikan valmistelusta ja toteutuksesta vastaa Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). Työ tehdään yhteistyössä muiden ministeriöiden kanssa ja työtä johdetaan neuvoo-antavan toimielimen, Tutkimus- ja innovaationeuvoston toimesta pääministerin johdolla. (TEM 2024b.)

2.3.2 Organisaatiokulttuurin käsite

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yhteisön yhteisten kokemusten myötä syntyvää tapaa toimia. Kulttuurin tehtävänä on luoda selkeyttä organisaation päivittäisten tilanteiden ratkaisemista varten. Pieni osa siitä on kuvattuna organisaation kirjallisiin ohjeisiin, toimintamalleihin ja politiikkoihin. Suurin osa on piilossa pinnan alla ja jopa täysin tiedostamatonta toimintaa. Organisaatiokulttuurin piilossa oleva osa on kuitenkin tärkeä toiminnan ohjaaja, koska se sisältää tiedon organisaation jäsenten työtä todellisuudessa ohjaavista periaatteista ja arvotuksista. (Kuusela 2015, 13.)

Organisaatiot ovat yhden näkökulman mukaan kulttuurinsa tuotteita sen sijaan että niiden ajateltaisi itse tuottavan kulttuuria. Kulttuurin näkeminen organisaation ominaisuutena antaa mahdollisuuden keskustella myös kulttuurin muuttumisesta ja sen tietoisesta muuttamisesta. Sen avulla voi organisaation toimintaa myös selittää ja ymmärtää. (Seeck 2012, 215–216.)

2.3.3 Kokeilukulttuurin käsite

Kokeilukulttuurin käsite löytyy organisaatiokulttuuriteorioiden joukosta, jotka ovat syntyneet 1900-luvun loppupuolella. Ne ovat lähtöisin tarpeesta ymmärtää ja hyödyntää organisaatioiden sisäisiä toimintatapoja ja tukirakenteita toiminnan kehittämisessä kokeilujen avulla. Organisaation arvomaailma on kokeilukulttuurin kannalta merkittävä mutta se syntyy muistakin tekijöistä kuten esim. organisaation sisäisistä rituaaleista, sankareista, symboleista ja arjen käytännöistä, jotka näkyvät organisaatiosta ulospäin ja heijastelevat sen kulttuuria. (Seeck 2012, 209.)

”Kokeilukulttuuri on mindset” kuvaa Terhi Aho asiaa kirjassaan Kokeilukulttuuri, Johda kasvua joka päivä (2023). Kyseessä on organisaation toimintaa ohjaava ajattelutapa, jossa asiantuntijoilla on vapaus kokeilla erilaisia toimintatapoja ja menetelmiä työtehtäviensä tekemiseen. Toiminta on kuitenkin aina tavoitteellista eli kokeilut eivät koske mitä tahansa asiaa, vaan keskiössä on aina lisäarvon tuottaminen kokeilemalla. (Aho 2023, 15.)

Kun perinteisesti toimittaessa projektit on suunniteltu tarkkaan ja varmistettu siten, että saadaan aikaan onnistunut lopputulos, kokeilukulttuurissa asetetaan tavoite, joka halutaan saavuttaa ja mahdollisesti hypoteesi siitä, mitä tulee tapahtumaan. Sen jälkeen edetään kokeilemalla ja testataan, tapahtuuko se, mitä ennen kokeilun aloittamista oletettiin. Hyväksytään siis, että kokeilu ei välttämättä toimi ja lopputulos ei ole ennakolta tiedossa. (Aho 2023, 21.)

2.3.4 Psykologinen turvallisuus

Käsitteellä psykologinen turvallisuus tarkoitetaan sellaista ilmapiiriä organisaatiossa, joka mahdollistaa kaikkien organisaation jäsenten vapaan keskustelun ja omien mielipiteiden ja ideoiden esiin tuomisen tarvitsematta pelätä vähättelyä tai kieltämistä. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri poistaa esteitä ja jarruja siellä työskentelevien ihmisten tieltä ja antaa asiantuntijoille mahdollisuuden käyttää koko potentiaalia työssään. (Edmondson 2019, 21.)

Käsite on tämän kehittämistyön kannalta merkittävä, koska organisaation työskentelyilmapiirin tulee olla riittävän turvallinen, jotta innovatiivinen ja rohkea toiminta mahdollistuu organisaatiossa. Turvallinen ilmapiiri työpaikalla ja vapaus ilmaista itseään lisäävät asiantuntijoiden halua antaa itsestään enemmän ja näin se vaikuttaa koko toiminnan tuottavuuteen. Psykologisen turvallisuuden ensisijaiset mahdollistajat ovat johto ja esihenkilöt. He ovat henkisesti turvallisen toimintakulttuurin rakentajina aivan avainasemassa. Heidän reagointinsa virhetilanteissa tai organisaation jäsenten esille nostamien ongelmien käsitelyssä joko rakentaa tai tuhoaa turvallisen ilmapiirin kehitystä. (Edmondson 2019, 157, 196.)

Psykologisen turvallisuuden tärkeyttä organisaation kokeilukulttuurin mahdollistajana painottaa myös Terhi Aho kirjassaan ”Kokeilukulttuuri” (2023). Hänen mukaansa psykologisesti turvallinen ilmapiiri syntyy keskusteluista ja tavasta kohdata ihmiset organisaatiossa. Turvallisessa ympäristössä asiantuntijat uskaltavat kyseenalaistaa ja olla voimakkaastikin eri mieltä toistensa kanssa. Organisaation näkökulmasta tällainen on erinomaisen arvokas asia, koska se kehittää toimintaa ja mahdollistaa aktiivisen keskustelun ja asioiden nopean käsittelyn. (Aho 2023, 32–33.)

2.3.5 Kokeilu

Kokeilulla tarkoitetaan tämän opinnäytetyön yhteydessä toimintaa, jossa pienillä testauksilla ja kokeiluilla pyritään poistamaan tunnistettua ongelmaa tai kehittämään tunnistettua kehittämiskohdetta vähitellen sen sijaan, että toteutettaisiin tarkan suunnitelman pohjalta mittavampi projekti. Kokeilujen avulla halutaan luoda sitä puuttuvaa tietoa, joka uuden kehittämisessä on tärkeää. Käytännössä ajatus on, että mitä vähäisemmällä resurssilla ja vaivalla tietoa toimivista menetelmistä saadaan luotua, sitä parempi. Kokeilujen avulla pyritään siis luomaan tietoa, joka perustuu oikeisiin kokemuksiin toisen käden tiedon, väitteiden tai olettamusten sijaan. Kyse on ymmärryksen syntymisestä siihen, mitä on tehtävä, jotta tavoite saavutetaan. (Hassi ym. 2015, 9.)

Kokeilemalla kehittäminen ei siis tarkoita, että kokeillaan jotakin ja katsotaan mitä tapahtuu, vaan se on systemaattinen, looginen ja tosielämän havaintoihin perustuva lähestymistapa, jolla lievennetään epävarmuutta ja vastataan innovatiivisten hankkeiden ja kehittämisprojektien toteutustarpeisiin. Kokeilujen tavoitteena on luoda uusia, innovatiivisia tuotteita, palveluja ja liiketoimintaa tai kehittää organisaation omia toimintatapoja. (Hassi ym. 2015, 3–4).

3 Lähtötilanne

3.1 Lähtötilanne innovatiivisuuden näkökulmasta

ASVI-hankintaryhmän toiminnassa ei lähtötilanteessa ole ollut merkittävää innovaatio- tai kokeilukulttuuria. Innovaatioista puhuminen yleensä hankintojen yhteydessä on aiemmin ollut ASVI-hankintaryhmässä ja yleisesti myös koko KEHA-keskuksessa käsitteellistä ylätasoa keskustelua ja sellaisenakin harvinaista. Hankinnat toteutetaan useimmiten avoimella menettelyllä tai käyttäen Hansel Oy:n puitejärjestelyjä tai dynaamisia hankintajärjestelmiä.

Täysin uusien hankintatarpeiden noustessa esiin hankintaprosessit ovat usein olleet pitkiä. Tämä johtuu siitä, että hankintojen hajautetun toimintamallin vuoksi ei ole itsestään selvää, missä osassa organisaatiota hankintatoimeksianto voidaan toteuttaa. Näin hankintatarpeet kiertelevät joskus monien henkilöiden käsissä ennen kuin ne löytävät perille sinne, missä päätös kyseisen hankinnan toteuttamisesta voidaan tehdä. Kun hankintaa vihdoin päästään toteuttamaan, on innovatiivisuus jo liian kaukainen aihe sisällytettäväksi prosessiin. Toimeksiantajalla itsellään ei ole useimmiten mitään tarpeita tai ajatuksia innovatiivisuuteen liittyen ja usein prosessi on jo niin pitkittynyt, että hankinta-asiantuntijalla ei ole enää aikaa miettiä ja ehdottaa siihen innovatiivisia näkökulmia.

Joskus tilanne on myös se, että vaikka itse hankintatarve on ilmiselvä, siihen liittyvä rahoitus ja tulevan sopimuksen omistajuus puuttuvat. Tilanne suunnitelmalisuuden suhteen on täysin samanlainen koko kirjanpitoyksikössä. Hankintatoiminnan keskitetty suunnittelu on vähäistä, eikä lähitulevaisuudessakaan olevia tarpeita aina tunnusteta riittävän ajoissa. Näissä tilanteissa hankinta voi odottaa pitkäänkin valmistelun aloittamista, tai joskus, kun tarve palvelulle tai tuotteelle on riittävän suuri, on otettava riski ja aloitettava valmistelu ennen kuin tiedetään, mistä rahoitus ja sopimuksen omistaja lopulta löytyvät.

Jatkuvasti pyörivissä tuote- ja palveluhankinnoissa toteutukset seuraavat toisiinsa samoilla menettelyillä vuodesta toiseen ilman että kukaan haluaa

kyseenalaistaa toimintatapaa tai hankittavan tuotteen/palvelun käyttökelpoisuutta nykymuotoisena. Johtoryhmälle tuotetaan ajoittain johtamisen tueksi tietoa suurimpien sopimusten toteutumien euromääristä. Sen lisäksi johtoryhmän tietoon voidaan saattaa esim. merkittävimpiä valmistelussa olevia hankintoja ja niihin liittyviä haasteita sekä muita KEHA-keskuksen hankintatoimen kehittämiseen liittyviä esityksiä. Johtoryhmä ei kuitenkaan edellytä määrämuotoista tai säännöllistä raportointia hankintatoimelta omaa suunnittelu- ja johtamistyötään varten.

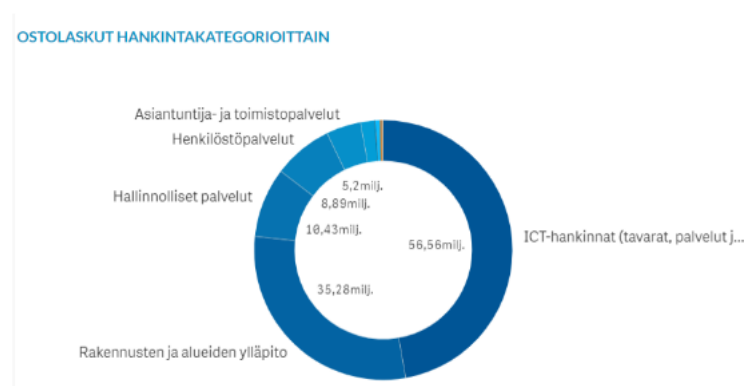
3.2 Organisaatio ja hankintavolyymit

KEHA-keskuksen organisoituminen linjaorganisaatiomallin mukaisiin yksiköihin (Kuva 1.) ja toiminnan seurannan järjestäminen pääasiassa yksikkötasolla on luonut työskentelytapoja, joissa toiminta sisältää päällekkäisyyksiä, jotka kuluttavat turhaan resursseja. Hankintatoimintaa ei ole keskitetty, eikä se ole näkyvässä osassa yleisesti organisaation viestinnässä. Hankintatoiminnan arvostus ei myöskään tunnu olevan kovin korkealla. Yleinen väärinkäsitys hankintoihin liittyen on kokemukseni mukaan se, että hankinnoissa ei substanssina tarvita mitään erityisosaamista vaan hankintoja osaa tehdä jokainen asiantuntija oman työnsä sisällä. Näistä syistä KEHA-keskus ei kokonaisuutena toimi strategisesti tehokkaimmalla mahdollisella tavalla hankintatoimintansa järjestämisessä.

Strategisesti tehokas tapa kuvataan kansallisessa julkisten hankintojen strategiassa, jossa todetaan, että hankintoja ei tule nähdä erillisenä tukitoimintona vaan hankintaosaamisen kehittämisessä tulee huomioida organisaatio ja prosessit kokonaisuudessaan tarpeiden suunnittelusta aina sopimusten ja toimittajien hallintaan saakka. Hankintoja tulisi myös tarkastella organisaatiossa yhtenä kokonaisuutena ja organisaation hankinnat tulisi tunnistaa organisaation strategiassa niin, että ne ovat integroituna organisaation toimintaan kokonaisuudessaan. (Valtioneuvosto 2020, 5–6.)

KEHA-keskus käyttää vuodessa yli sata miljoonaa euroa (Kuva 2.) julkisten hankintojen tekemiseen, joten hankintojen keskitetty johtaminen ja hankintojen

yhteiset toteuttamismenettelyt toisivat näkemykseni mukaan säästöjä ja tehokkuutta toimintaan.



Kuva 2. KEHA-keskuksen hankintavolyymit vuonna 2023. (Hansel Oy 2024.)

Organisoitumiseen liittyy nähdäkseni myös hankinta-asiantuntijuuden tunnistaminen organisaatiossa. Hankinta-asiantuntijoita, jotka osaavat toteuttaa hankintaprosesseja niiden alusta loppuun sähköisten työkalujen avulla ja tuntevat muutoksenhakuprosessien vaatimukset, on KEHA-keskuksen yli kuudensadan asiantuntijan resurssista alle kymmenen henkilöä. Näiden laaja-alaisten osaajien lisäksi on joitakin kymmeniä hankintoja tekeviä henkilöitä, jotka hallitsevat osan prosessista hyvin esimerkiksi tilaavat ja ostavat tuotteita ja palveluja valmiiden sopimusten pohjalta tai tekevät hankintoja kahden DIHA-yksikössä voimassa olevan arvoltaan erittäin merkittävän puitejärjestelyn sisällä.

3.3 Tulevat organisaatiomuutokset

KEHA-keskuksen organisaatio on muuttumassa kahden seuraavan vuoden kuluessa merkittävästi kahden suuren valtion aluehallintoa koskevan uudistuksen myötä. Työ- ja elinkeinopalvelut (TE-palvelut) siirtyvät vuoden 2025 alusta alkaen valtiolta uusille perustettaville työllisyysalueille (TEM 2024a). TE-palvelujen siirtymistä pois valtiolta on valmisteltu vuodesta 2021 alkaen ja muutoksen käynnistäminen pohjautuu Marinin hallituksen hallitusohjelman kirjauksiin. (Valtioneuvosto 2019).

Vuoden 2026 alusta alkaen toteutukseen tulee Petteri Orpon hallitusohjelman (Valtioneuvosto 2023) aluehallinnon uudistamista koskevan kirjauksen täytäntöönpano, jonka perusajatuksena on koota valtion lupa-, ohjaus- ja valvontatehtävät yhteen uuteen valtakunnalliseen virastoon ja koota ELY-keskusten nykyisten kolmen vastuualueen virastojen pohjalta uusi aluehallinnon kokonaisuus, johon KEHA-keskus tulee sisällyttämään todennäköisesti hallintovirastona tai palvelukeskuksena. (VM 2024.)

4 Muutostarve ja tutkimuskysymykset

Hallitusohjelmakirjaukset (2015, 2019, 2023) muodostavat jatkumon, joka velvoittaa julkisten hankintojen strategian (2020) ja KEHA-keskuksen hankintojen strategisten linjausten (Liite 1) lisäksi KEHA-keskuksen ASVI-hankintaryhmää kehittämään toimintaansa innovatiivisempaan suuntaan. Innovatiivisuuden lisääminen KEHA-keskuksen hankintatoimintaan on jo vuonna 2021 kirjattu yhdeksi hankintojen strategisten linjausten (Liite 1) toimenpiteeksi eli asia on ymmärretty jo tuolloin ja kehitystyötä on pyritty käynnistämään. Valitettavasti kuitenkin toimenpiteiden vieminen arjen tasolle ja konkreettiseksi tekemiseksi on jäänyt niin vähälle, että kirjaus yksin ei ole vienyt kehittämistä eteenpäin.

Kyse ei ole vähäpätöisestä asiasta. Julkisissa organisaatioissa, kuten KEHA-keskuksessa on laajasti ajatellen hankintojen koko potentiaalin tunnistaminen ja hankintatoiminnan uudelleen organisoiminen välttämätöntä, jotta hankinnoilla vaikuttamisen mahdollisuudet käytetään hyödyksi täysimittaisesti. Koko julkisella sektorilla tehdään hankintoja vuodessa noin 35 miljardin euron edestä ja siitä valtion toimijoiden osuus on noin 12 miljardia euroa. Julkisten hankintojen osuus koko suomen bruttokansantuotteesta on noin 15 prosenttia eli puhutaan kokonaisuutena erittäin merkittävästä vaikuttamismahdollisuudesta. (Räsänen & Vilen 2021, 9.)

4.1 Muutostarve juurisyysanalyysin mukaan

Merkittävimmäksi muutostarpeeksi juurisyysanalyysin tulosten tarkastelun pohjalta nousee hankintojen johtamisen ja esihenkilötyön vahvistamisen tarve, jossa muutoskohteena ensisijaisesti on ASVI-hankintaryhmän päällikön toiminta ryhmän hankintatoimintaa johtavana henkilönä ja ASVI-yksikön johtotiimin jäsenenä. Kaikki neljä juurisyysanalyysin mukaan kehittämiskohteeksi valittua ongelmaa liittyvät jollain tavalla johtamiseen ja esihenkilötyöhön mutta niiden poistamiseen on käytettävissä myös muita toimia:

- kukaan ei edellytä hankintatoimelta uusia tapoja tehdä
- hankintoja ei johdeta kokonaisuutena vaan hajautetusti
- pelätään epäonnistumista ja muutosta
- innovointia ei pidetä esillä, esimerkit puuttuvat eikä aiheeseen liittyvää keskustelua käydä

Kokeilukulttuurin johtaminen ei poikkea hyvästä johtamisesta yleisesti. Se, mitä kokeiluissa kipeästi johdolta tarvitaan, on tuki ja valtuudet kokeilemiseen. Näin johto ottaa omalta osaltaan vastuun kokeilun mahdollisesta epäonnistumisesta ja se mahdollistaa kokeilevan tiimin keskittymisen itse kokeiluun. Paineita johdon osaamisen ja oman toiminnan kehittämiseksi on, koska organisaatiota johdetaan aina esimerkillä. Koska kokeilukulttuurin lähtökohta on, että suuretkin muutokset lähtevät liikkeelle pienistä kokeiluista, auttaa muutoksessa eteenpäin se, että kokeilujen tulokset on saatavilla nopeasti. On kuitenkin hyväksyttävä, että suuren organisaation kääntyminen kokeilevaksi voi viedä vuosia. (Aho 2023, 23, 25.)

Merkittävänä muutostarpeena esihenkilötyön ja hankintojen johtamisen rinnalla valituissa kehittämiskohteissa näyttäytyy innovaatio-osaamisen kehittämisen tarve. Hankinta-asiantuntijoiden tulee oppia tunnistamaan ne kohdat, joissa on mahdollista tehdä jotakin uudella tavalla. Esihenkilötyössä innovointia ja

kokeilun kannustamista on tehtävä koko ajan. Innovatiivisuuden riittävä esillä pitäminen ja siitä keskusteleminen tulee jatkossa olla varmistettu ASVI-hankintaryhmän arjessa, jotta se muuttuu asiana arkiseksi ajattelutavaksi ja sen myötä edistää innovatiivista toimintaa kokonaisuudessaan.

4.2 Muutostarve juurisyyanalyysiä tukevan havainnoinnin mukaan

4.2.1 Innovatiivisuuden johtaminen

Nähdäkseni KEHA-keskuksen esihenkilöt ja johto ovat hyvin erilaisissa vaiheissa kokeilukulttuurin johtamiseen liittyen. Joissakin yksiköissä on toimintoja, joissa kokeileminen on luontevaa ja jo nyt osana arkea, toisissa taas toiminta on raamitetumpaa ja toteutuu tarkkoja ohjeistuksia noudattamalla. Koska ideointi- ja kokeiluvalmius organisaatiossa liittyy merkittäväällä tavalla kokeiluja tukevaan johtamiseen ja esihenkilötyöhön, ei ennen niiden kehittämistä voida päästä kaikissa osissa organisaatiota etenemään.

Innovatiivista ja kokeilukulttuurin omaavaa organisaatiota kehitettäessä muutostarve kohdistuu kaikkeen johtamiseen organisaatiossa. Lähiesihenkilöillä on nähdäkseni merkittävin rooli organisaation yleiseen henkiseen toimivuuteen, inhimillisyyden ymmärtämiseen, empatiaan ja epäonnistumisten sietämiseen sekä virheistä oppimiseen liittyen. Tällainen kulttuuri voidaan saada leviämään laajemmin osaksi koko organisaatiota, kun esimiehet organisaation eri tasoilla ymmärtävät asian ja haluavat toteuttaa sitä omalta osaltaan päivittäisessä työssään. Tämä kehittämistehtävä on rajattu koskemaan ASVI-yksikön hankintaryhmän innovaatiovalmiuksien ja -kulttuurin mahdollistavan esihenkilötyön kehittämistä. Paras tulos olisi saavutettavissa silloin, kun koko esihenkilökunta korkeinta johtoa myöten sitoutuu omassa toiminnassaan näihin inhimillisiin toimintatapoihin.

Organisaation tulee varmistaa, että johdolla ja esihenkilöillä on riittävä osaaminen asiantuntijatyön johtamiseen ja työntekijöille mahdollistetaan heidän työssään tarvitsemat välineet, työskentelytavat ja toimintaa ylläpitävä ilmapiiri. Innovaatioteorioissa työntekijät nähdään yksilöinä, joilla on tarve oppia, kehittyä,

kehittää ja uudistaa itseään, jotta he voivat pysyä ajan hermolla ja varmistaa oman työmarkkinakelpoisuutensa. Tietotyötä tekevien ja tietointensiivisten organisaatioiden asiantuntijoiden nähdään myös haluavan rahan ja etuisuuksien lisäksi mahdollisuutta hyödyntää asiantuntemustaan ja luovaa potentiaaliaan. (Seeck 2012, 249.)

4.2.2 Turvallinen keskusteluilmapiiri

Avoimen ja ymmärtävän keskustelun syntyminen ja ylläpitäminen ovat merkittäviä mahdollistajia innovatiiviselle toiminnalle. Muutostarve on merkittävä niin KEHA-keskuksessa yleisesti kuin ASVI-hankintaryhmän omassa toiminnassa. Amy Edmondson (2019) toteaa kirjassaan *The Fearless Organization*, että organisaation johto ja esihenkilöt ovat henkisesti turvallisen toimintakulttuurin rakentajina avainasemassa. Heidän reagointinsa virhetilanteissa tai organisaation jäsenten esille nostamien ongelmien käsittelyssä joko rakentaa tai tuhoaa turvallisen ilmapiirin kehitystä. (Edmondson 2019, 157.)

Olen pitkään tehnyt tähän liittyviä huomioita KEHA-keskuksessa, koko organisaatiota koskevissa henkilöstöinfoissa ja yksikkömmme omissa palaverissa. Kun virtuaaliyhteyksin pidettävissä palaverissa on paikalla kymmeniä tai jopa satoja asiantuntijoita, ei pääsääntöisesti kameroita pidetä päällä kulloistakin puheenvuoron pitäjää lukuun ottamatta. Kun näköyhteys läsnäolijoihin puuttuu, se vähentää puheenvuoroja ja keskustelua, koska näköyhteyden puuttumisen myötä keskustelukumppanien hyväksyviä ilmeitä ja eleitä ei ole saatavilla.

Myös puheenjohtajana toimivan henkilön toiminta joko edistää tai estää keskustelun. Jos osallistuja uskaltaa pyytää puheenvuoron, on puheenjohtajan keskeyttävä tilanteeseen erityisen tarkasti. Mikäli puheenvuoro ei ole toivottu tai ei liity käsiteltävään asiaan, vaatii erityistä valppautta vastata kuitenkin miellyttävästi ja kannustavasti. Hiljaisuus on yhdenlainen, negatiivinen vastaus. Muutostarve ei liity ainoastaan puheenjohtajan toimintaan vaan jokaisen osallistujan vastuulla on toimia empaattisesti ja pyrkiä kommentoimaan tilanteessa

keskustelun jatkumista edistävällä tavalla, mikäli puheenjohtaja ei halua tai osaa hoitaa tilannetta turvallisesti.

4.3 Tutkimuskysymykset

KEHA-keskuksen ASVI-hankintaryhmän toiminnan osalta keskeisiksi tutkimuskysymyksiksi nousivat:

1. Millä keinoilla innovatiivisuuden ja kokeilukulttuurin kehittymiseen tähtäävä toiminta saadaan käynnistettyä ASVI-hankintaryhmän hankintatoiminnassa?
2. Miten ideointiin ja kokeiluihin kannustavaa johtamista ja esihenkilötyötä kehitetään niin, että uudenlainen toiminta voidaan juurruttaa osaksi ASVI-hankintaryhmän arkea?
3. Miten ASVI-hankintaryhmän innovatiivisuuden ja kokeilukulttuurin kehittymiseen liittyvät esteet tunnistetaan ja otetaan käsiteltäväksi?
4. Millä menettelyillä varmistetaan riittävä innovaatio-osaaminen ja kokeiluista oppiminen ASVI-hankintaryhmän toiminnassa?

5 Kehittämishankkeen tietoperusta

5.1 Tutkimusote

Tämän opinnäytetyön tutkimusotteena on toimintatutkimus, jossa tavoitteena on saada aikaan muutos havaitussa kehittämiskohteessa. Toimintatutkimus kohdistuu lähes aina ihmisiin ja heidän toimintaansa ja siksi se sopii erinomaisesti innovatiivisen toiminnan esteiden löytämiseen ja toiminnan kehittämiseen innovatiivisempaan suuntaan pienten kokeilujen avulla. Käytännössä toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos löydettyssä ilmiössä, tutkijan osallistuminen muutosprosessiin ja muutossyklin toteutus. (Kananen 2012, 37–38.)

Toimintatutkimus koostuu syklistä, joka sisältää suunnittelu-, toiminta-, arviointi- ja seurantavaiheen. Toimintatutkimuksen vaiheistaminen tapahtuu seuraavasti:

1. Ongelman määrittely
2. Ongelman tutkiminen
3. Ongelman syiden ja seurausten analysointi
4. Ratkaisun esittäminen (interventio)
5. Ratkaisun testaaminen
6. Ratkaisun muokkaus testauksen pohjalta
7. Uuden ratkaisun testaaminen/kokeilu
8. Johtopäätökset

(Kananen 2012 39, 53.)

5.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tilastokeskuksen määritelmän mukaisesti validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, jota on tarkoitus mitata. Reliabiliteetti taas ilmaisee, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä. Menetelmiä tarkastellaan tässä validiteetin näkökulmasta, toistettavuutta ei tavoiteltu. (Tilastokeskus 2024.)

Tässä kehittämistutkimuksessa käytettiin menetelminä KEHA-keskuksen ASVI-yksikön johtajan ja hankintaryhmän asiantuntijoiden haastatteluja, dokumentti-analyysiä vuoden 2023 hankinnoista, ASVI-hankintaryhmän palaverien piilohavainnointia ja ASVI-hankintaryhmän lähiesihenkilötyön itsearviointia. Vaikka

juurisyyanalyysin haastateltavia on ollut vain viisi henkilöä, edustavat he koko ASVI-hankintaryhmää johtajineen ja siksi pidän heidän huomioitaan luotettavina ja menetelmät tuottivat luotettavia tuloksia käytettyihin teoria-aineistoihin liittyen.

Esihenkilötyön kehittämiseen liittyneen esihenkilön toteuttaman piilohavainnoinnin ja kuukausittaisen itsearvioinnin mittaaminen osoittautui haasteelliseksi siksi, että havainnoijan/arvioijan kulloinenkin muu tilanne, kuten työpaine, stressitila, mielipaha ja muu vastaava, vaikuttivat arviointeihin merkittäväällä tavalla. Siksi arviointien tuloksia ei ole tarkoituksenmukaista esitellä tässä erillisenä tutkimustuloksena.

Dokumenttianalyysi vuonna 2023 ASVI-hankintaryhmän toteuttamista hankintaprosesseista sisälsi laajan materiaalin ja yhteensä 1040 tarkastuspistettä. Toteutettu analysointi oli laadullinen ja se tehtiin Hankintakeinon innovaatiopotentiaalın arviointilomaketta (2024) käyttäen. Pidän analyysin tulosta tähän kehittämiskohteeseen liittyen luotettavana, vaikka se perustui suurelta osin analysoijan omaan havainnointiin ja innovaatio-osaamiseen.

5.3 KEHA-keskuksen hankintojen virallinen ohjaus

Reunaehtoina kehittämistyölle toimivat KEHA-keskuksen ASVI-yksikön hankintatoimintaa ohjaavat lait, ohjeet ja määräykset. Ensisijaisesti kehittämistyössä on huomioitu Hankintalain (2016), Julkisten hankintojen strategian (2020) ja KEHA-keskuksen oman hankintojen strategisten linjausten kirjaukset (2021).

5.3.1 Hankintalaki

Hankintalaki (2016) määrittelee innovatiivisen toiminnan laajasti ja tarjoaa myös mahdollisuuksia toteuttaa hankintoja innovatiivisesti. Lain 2 § todetaan, että tavoitteena on edistää laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä. Laki tarjoaa myös oman innovaatiokumppanuusmenettelyn uudenlaisten tuotteiden ja palvelujen hankinnan edistämiseksi ja sopimuksenaikaisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan toteuttamiseksi sopimuskauden aikana. (Hankintalaki 2016.)

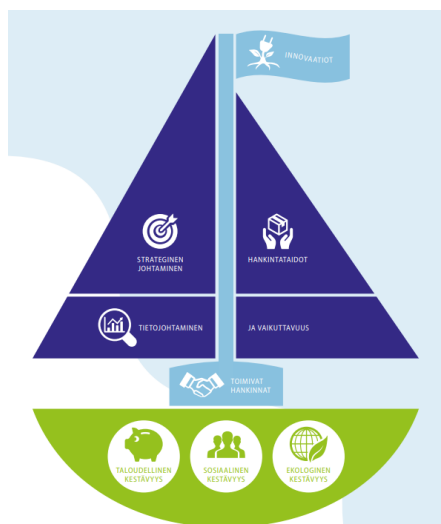
Kannustettaessa hankintatoimintaa luovaan suuntaan, on huomioitava kuitenkin aina Hankintalain (2016) 3 §:n periaatteet, joissa kuvataan avoimuuden ja suhteellisuuden vaatimukset ja veloitetaan hankintayksikköä aina kohtelemaan hankintamenettelyyn osallistuvia tahoja tasapuolisesti ja syrjimättömästi. (Hankintalaki 2016.)

5.3.2 Hallitusohjelma

KEHA-keskuksen ASVI-hankintaryhmän hankintatoiminnassa hallitusohjelma-kirjauksilla on suuri merkitys toiminnan suuntaamisen kannalta. Aiempina hallituskausina innovatiivisiin hankintoihin liittyvät kirjaukset ovat olleet täsmällisiä ja sisältäneet prosentuaalisia tavoitteita innovatiivisuuteen liittyen. Petteri Orpon hallituksen ohjelma ei juurikaan sisällä hankintoihin liittyvää innovatiivisuutta käsitteenä, eikä siinä esitetä erillisiä tavoitteita innovatiivisten hankintojen osuudelle kaikista hankinnoista. Siinä kuitenkin todetaan, että innovatiivisten hankintojen käyttöä edistetään. (Valtioneuvosto 2023.)

5.3.3 Julkisten hankintojen strategia

Julkisten hankintojen strategia syntyi Sanna Marinin hallitusohjelman myötä toteutetun Hankinta-Suomi -ohjelman pohjalta. Strategian toimeenpano jatkuu edelleen, eikä Petteri Orpon hallitusohjelma ole tuonut siihen vielä muutoksia. Strategia sisältää kahdeksan kehittämisen osa-alueita, joiden toteuttamiseksi ja edistämiseksi on vuodesta 2020 alkaen toteutettu erilaisia valtakunnallisia kehittämisryhmiä ja järjestetty runsaasti eri sisältöisiä tilaisuuksia. (Valtioneuvosto 2020, 4.)



Kuva 3. Kansallisen julkisten hankintojen strategian kehittämisen osa-alueet (Valtioneuvosto 2020, 4.)

Strategian kehittämisen osa-alueet on kuvattu osuvasti purjeverneeksi ja otsikoitu ”Samassa veneessä”. Purjeverneen perustana toimivat taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen kestävyys ja purjeena tietojohdaminen, strateginen johtaminen, hankintataidot ja vaikuttavuus. Purjeverneen purjetta pitää kiinni laivosassa toimivat hankinnat ja maston päässä heiluu innovaatiot -lippu. (Valtioneuvosto 2020, 5–12.)

5.3.4 KEHA-keskuksen hankintojen strategiset linjaukset

KEHA-keskuksen valmistelutyön loppuvaiheessa oleva strategia on tulossa lanseerausvaiheeseen ja sen myötä hankintatoimen strategisia linjauksiakin tullaan päivittämään. Nykyiset linjaukset ovat vuodelta 2021 (Liite 1) ja ne pohjautuvat pitkälle kansallisen julkisten hankintojen strategian (2020) kehittämiskohteiden pohjalle. KEHA-keskuksen hankintojen strategisten linjausten mukaisesti hankinnat tulee toteuttaa niin, että niissä aina huomioidaan innovatiivisuus, ympäristönäkökohdat sekä taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen kestävyys. Valitettavasti strategiset linjaukset syntyivät aikana, jolloin ei löytynyt resurssia viedä niitä järjestelmällisesti eteenpäin.

6 Kehittämisen kohteet ja toteutus

Kehittämiskohteiksi valittiin juurisyysanalyysin perusteella neljä kehittämistyön aikana edistettävissä olevaa muutostarvetta ja niihin vastauksena toteutustapa, jolla juurisyyn poistumista edistetään.

6.1 Edellyttämme jatkossa hankintatoiminnalta innovatiivisuutta

Juurisyys: Kukaan ei edellytä hankintatoimelta uusia tapoja tehdä.

Toteutus: Otetaan käyttöön työskentelytapa ja apulomakkeita, joiden avulla innovaatiopotentialin tarkastelu jokaisen hankintaprosessin alussa ja kokeilujen järjestelmällinen opettelu on mahdollisimman helppoa ja nopeaa.

6.1.1 Innovaatiopotentialin tarkastelulomake

Hankintakeino (2024) on toteuttanut vuonna 2018 oman kehittämistyönsä yhteydessä innovaatiopotentialin tunnistamisen lomakkeen, joka sisältää tämän kehittämistyön tarkoitukseen sopivat näkökulmat. Lomake oli käytössä, kun vuoden 2023 toteutuneiden hankintojen pohjalta toteutettiin dokumenttianalyysi ja se otettiin käyttöön ASVI-hankintaryhmän toimeksiantojen innovaatiopotentialin tarkastelua varten. Hankintakeinon lomakkeessa (2024) on näkökulmina itse hankintaprosessi sekä ratkaisun innovatiivisuus tilaajaorganisaation, markkinoiden ja loppuasiakkaan kannalta. Tarkastelussa on yhteensä kymmenen kysymystä ja arviointi tapahtuu kolmeportaisella asteikolla: pieni/kohtalainen/suuri. (Hankintakeino 2024.)

Keskustelua innovaatioiden ja kokeilun mahdollisuuksista pidetään yllä arjessa tarkastelemalla meneillään olevien ja tulevien toimeksiantojen innovaatiopotentialia yhdessä ASVI-hankintaryhmän kanssa. Toteutettujen prosessien läpikäynnistä ja niiden innovaatiopotentialin tunnistamisesta on mahdollista saada lisätietoa siihen, millä kysymyksillä jatkossa on mahdollista tunnistaa hankintatoimeksiannosta ne asiat, joita voi kokeilukulttuurin ja innovoinnin näkökulmista edistää.

6.1.2 Kokeilun suunnittelu- ja arviointilomake

Kokeilujen arkipäiväistäminen ja niiden tarjoaminen ratkaisuksi erilaisiin ongelmiin totuttaa ASVI-hankintaryhmän uuteen toimintamalliin. Käytännössä toiminnan tarkan suunnittelun sijaan edetään pienillä kokeiluilla, joiden toteutuksen analysoinnin jälkeen tehdään korjaavia muutoksia ja kokeillaan uudelleen tai hylätään kokeilun kohde kokonaan ja siirrytään eteenpäin uuteen kokeilukohteeseen. Ratkaisuksi toteutettiin kokeilun suunnittelu- ja arviointilomake (Liite 3), jonka avulla kokeilujen toteuttamista voidaan harjoitella. Apuna lomakkeen toteuttamisessa on käytetty Kehitä kokeillen -organisaation käsikirjaa. (Hassi ym. 2015, 79.)

Kun uusiin toimintatapoihin tähtääviä kokeiluja toteutetaan käytännössä, voidaan niiden vaiheita tarkastella sykleinä. Kehitä kokeillen -käsikirjan mukaan yksi sykli sisältää useimmiten viisi vaihetta. Epävarmuuksien tunnistaminen, kokeiluasetelma, prototyyppi, palautteen kerääminen ja reflektio. (Hassi ym. 2015, 40.)

6.2 Tarkastelemme jatkossa hankintoja kokonaisuuksina

Juurisyys: Hankintoja ei johdeta kokonaisuutena vaan hajautetusti.

Toteutus: Koko organisaation johtoon vaikuttaminen alhaalta ylöspäin on haastavaa. Voimme kuitenkin kehittää toimintatavan, jossa jokaisen hankintaprosessin aluksi käydään ASVI-hankintaryhmän sisällä yhteinen tarkastelu, olisiko mahdollista toteuttaa hankinta KEHA-keskuksen yksiköiden yhteisenä hankintana tai laajemmin yhteistyössä kirjanpitoyksikön muiden virastojen kanssa. Havainnot raportoidaan yksikön johtajan kautta johtoryhmälle niiden hankintojen osalta, joissa potentiaalia on löydettävissä.

ASVI-hankintaryhmän suorittamat tarkastelut toteutetaan maanantaisin ryhmäpalaverin yhteydessä säännönmukaisesti uuden toimeksiannon tultua ryhmän

toteutettavaksi. KEHA-keskuksen ASVI-hankintaryhmän toimesta koko organisaatioon vaikuttaminen on haastavaa ja vie aikaa. Kokonaisuuksien tarkastelun hyötyjä on kuitenkin mahdollista edistää paljonkin lisäämällä keskustelua aiheesta, kokeilemalla asioita toimintatavan oppimiseksi ja kannustamalla kaikkia esimiehiä ja johtoa innovatiivisempaan ja rohkeampaan hankintatoimintaan ja tiiviimpään yhteistyöhön.

6.3 Kehitämme innovointia tukevaa esihenkilötyötä

Juurisyys: Pelätään epäonnistumista ja muutosta.

Toteutus: Kehitetään ASVI-hankintaryhmän esihenkilötyötä suuntaan, joka lisää keskustelua ryhmässä ja edistää turvallisen ilmapiirin syntymistä ryhmän työskentelyn ympärille.

Hankintaprosessissa on valtavasti vaiheita ja epäonnistumisia tapahtuu jokaisessa vaiheessa jokaiselle aika ajoin. Hankintaprosessista puhuttaessa ei puhuta kilpailutusprosessista, vaan käsitteeseen sisältyy kaikki se työ, jota tehdään tarpeen syntyisestä alkaen aina sopimuksen päättymiseen saakka. Tilaajaorganisaatioiden yhteistyö toistensa ja muiden toimijoiden kanssa, markkinavuoropuhelut, vaikutusten arviointi, tutkimusyhteistyö sekä ammattimaisesti toteutetut kokeilut ja pilotoinnit edellyttävät uudenlaista hankintojen resurssointia myös toiminnan johtamisessa. (Valovirta ym. 2017, 6.)

Toisaalta tämä laajuus antaa hyväksyville esihenkilötyölle myös mahdollisuuksia. Mikään käsikirja ei pysty antamaan ohjeita kaikkiin mahdollisiin eteen tuleviin poikkeustilanteisiin ja siksi asiantuntijan on opittava riskinottoon, johon ryhmä ja esihenkilö voivat tarjota tukeaan.

Kehittämistyö rajataan koskemaan ASVI-hankintaryhmän ryhmäpäällikön toimintaa ja kehittämistyön apuna käyttöön otetaan seuraavat menettelyt:

1. Keskusteludynamiikan kehittäminen marginaalihuomautustekniikan avulla.

2. Kokousten toimivuuden piilohavainnointi strukturoidusti.
3. Esihenkilötyön itsearviointi erillisen tätä käyttöä varten tuotetun lomakkeen (liite 4) avulla.

Valitut menettelyt ovat sellaisia, että ne on helppo ottaa käyttöön myöhemmin keskustelujen kehittäjinä laajemminkin organisaatiossa niin haluttaessa. Kokousten käytäntöjä ja asioiden käsittelymenetelmiä on valmius kehittää jatkuvasti sitä mukaa, kun muutoksille arvioidaan olevan tarvetta.

6.3.1 Marginaalihuomautustekniikka

KEHA-keskuksen ASVI-yksikön hankintaryhmällä on kaksi kalenteroitua kokousta viikoittain. Maanantaiaamuisin hankintaryhmän oma palaveri, jossa käsitellään hankintatoiminnan ja yksittäisten hankinta-asiantuntijoiden esiin tuomia kysymyksiä ja keskiviikkoamuisin kaikkia hankinnat ja toimitilat -ryhmän yhteisiä asioita. Molemmat ovat kestoaltaan 1,5 tuntia. Näiden lisäksi on n. kahden viikon välein toistuvat KEHA-keskuksen ASVI-yksikön yksikkökokoukset, joissa mukana on enimmillään 60–70 henkilöä sekä koko KEHA-keskuksen henkilöstöinfot, joissa yleensä mukana n. 400 henkilöä.

Omaksi esihenkilötyöni haasteeksi olen tunnistanut tapani kommunikoida. Eri-tyisesti kuunteleminen tai sen ajoittainen niukkuus aiheuttaa ongelmia, jotka tunnistan useimmiten vasta keskustelun päättymisen jälkeen. Tapanani on pyrkiä ratkaisemaan asioita nopeasti ja useimmiten ratkaisuihin pääseminen onkin päälähtökohtani, kun osallistun kokouksiin. Ymmärrän, että tällä käyttäytymismallilla voi olla merkittävä heikentävä vaikutus muiden osallistujien intoon ideoida ja innovoida.

Sabina Nawaz (2017) tarjoaa tähän ongelmaan työkalun HBR-artikkelissaan *Become a Better Listener by Taking Notes* eli ryhdy paremmaksi kuuntelijaksi tekemällä muistiinpanoja. Nawazin tekniikka on yksinkertainen ja sen avulla kuka tahansa voi kuunnella tehokkaammin toista keskusteluissa ja kokouksissa. Menetelmä toimii käytännössä niin, että muistiin merkitään vain se, mitä toinen

henkilö puheenvuorossaan sanoo ja muistiinpanojen marginaaliin samaan kohtaan omat ajatukset, vastaväitteet ja kysymykset. Näin omat ja puhujan ajatukset kestävät toisistaan erillään. (Nawaz 2017.)

Omassa puheenvuorossa tuodaan esiin vain sellaiset marginaalihuomautukset, joita ei muuten keskustelussa vielä ole käsitelty, ja jotka ovat asian edistämiseksi todella tärkeitä. Marginaaliin jäävät huomautukset lajitellaan sellaisiin, jotka voidaan ottaa myöhemmissä palavereissa esiin tai jotka edellyttävät kahdenkeskistä keskustelua jonkin henkilön kanssa. (Nawaz 2017.)

Marginaalihuomautukset jäävät myös käyttöön tilanteissa, joissa haluaa valmistautua paremmin asioiden esiin ottamiseen tai käsittelyyn. Niiden avulla on myös mahdollista tehdä seuraavan tapaamisen agenda harkitummin ja tarvittaessa mukauttaa omaa käyttäytymistään tulevassa keskustelussa. Muiden pitämien puheenvuorojen tallentaminen muistiinpanoihin auttaa seuraamaan, mitä he todella sanovat. Kun antautuu kuuntelemaan syvemmin, saa mahdollisuuden nähdä kokonaisuuksia ja voi valmistella oman panoksensa aiheeseen vaikuttavammaksi ja näin kaikki saavat enemmän hyötyä kokouksesta. (Nawaz 2017.)

Marginaalimuistiinpanoja tehtäessä:

- Kannattaa huomioida teemat päämuistiinpanoista. Miten puheenvuoro liittyy päämuistiinpanoihin, mikä on se suurempi tarina, joka niistä yhdessä muodostuu?
- Kannattaa kysyä marginaalissa olevat kysymykset harkiten oikeaan aikaan eli ennakoida, mistä asioista tulee kritiikkiä tai missä joudutaan tekemään kompromisseja. Omat kysymykset voivat hiljentää tai voimistaa hämmennystä.
- Kannattaa tarkastella osallistujien uusia ulostuloja rauhallisesti eri näkökulmista ennen omaa toimintaa.

- Kannattaa kiinnittää erityisesti huomiota siihen mitä ei sanota. Miten keskustelu etenee, osallistujien kehonkieli jne.
- Kannattaa harkita, mitä marginaalimuistiinpanoihin merkityistä asioista lopulta ottaa esille kokoussympäristössä heti ja mitkä asiat voivat odottaa myöhempää käsittelyä esim. kahden kesken jonkun henkilön kanssa.

(Nawaz 2017.)

6.3.2 Piilohavainnointi

Esihenkilötyön kehittämisen toisena menetelmänä on otettu käyttöön piilohavainnointi strukturoidulla havainnointimenetelmällä. Menettelyllä tarkoitetaan havainnointitapaa, jossa havainnoidaan tiettyjä kohdennettuja tapahtumia ja ilmiöön liittyvät muut toimijat eivät voi havaita havainnointia. Strukturoidussa menettelyssä seuranta tehdään yksinkertaisella lomakkeella, johon kirjataan jokaisen havaintokerran osalta ne tapahtumat, joita kulloinkin on päätetty seurata. (Kananen 2012, 96–97.)

Tämän menetelmän käyttö liittyy nähdäkseni ryhmän ratkaisunhakuvalmiuden ja esihenkilötyöhön liittyvän ratkaisujen tarjoamisen väliseen tasapainoon. Pyrin menetelmällä kehittämään ryhmän omaa ideointia ja ratkaisunhakuvalmiutta. Havainnoitavat kohteet vaihtelevat kokousten mukaan. Perustekniikka on kehittämistyön aikana sisältänyt kolme tyhjälle paperille toteutettua havainnointikohtaa:

1. Syntyikö ratkaisu ryhmän sisällä? Merkitse pystyviivoilla paperiin ne keskustelunavaukset, joissa esihenkilö on pystynyt vastaamaan ongelman sisältävään puheenvuoroon jatkokysymyksellä eikä itse ole antanut suoraan esitystä ratkaisusta.
2. Millainen on ollut kokouksen yleinen ilmapiiri asteikolla rakentava/neutraali/riitaisa?

3. Kuinka monta virhetilannetta kokouksessa käsiteltiin ja oliko kokouksessa mahdollisuutta keskustellen oppia kyseisestä virheestä? Merkitse pystyviivoilla paperiin esiin tulleet ongelmat/virheet, merkitse jokaisen pystyviivan perään syntykö keskustellen keino oppia kustakin tilanteesta.

(Kananen 2012, 94.)

Toteutettu piilohavainnointi on muodoltaan osallistuvaa havainnointia, koska esihenkilö on toimijana tilanteessa läsnä ja vaikuttamassa havainnoimaansa tilanteeseen. Osallistuvan havainnoinnin etu on se, että tutkija pääsee itse sisälle ilmiöön. Havainnointiin kuuluu osana menetelmää tutkimuspäiväkirjan pitäminen, johon kirjataan ilmiötä koskevat havainnot tutkimusaikana ja suoritetaan aineiston jatkuvaa analysointia pyrkimällä ratkaisemaan mitä aineisto pitää sisälleen ja mitä siitä on todettavissa ongelmanratkaisuun liittyen. (Kananen 2012, 94–95.)

Tässä kehittämistyössä en ottanut käyttöni tutkimuspäiväkirjaa sellaisena, että olisin kirjannut päiväysten kanssa asioita päiväkirjamaisesti muistiin. Kehitettävät asiat on koottu työpöydälle fyysiseksi muistilistaksi ja jokainen listalle päätyvä asia on pidetty listalla aina siihen saakka, kunnes siihen liittyvä toiminta on onnistunut tai muuttunut merkityksettömäksi kehittämisen näkökulmasta.

6.3.3 Esihenkilötyön itsearviointi

Esihenkilötyön itsearviointi on tärkeä osa esimiestyön kehittämistä. Tämän opinäytetyön yhteydessä on toteutettu esihenkilötyöskentelyn edistämisen seuranta varten itsearviointilomake (Liite 4). Lomake on tuotettu mukailien Tampereen korkeakouluuyhteisön esihenkilön itsearviointilomaketta sen ”Oletko vuorovaikutteinen esimies?” -osion pohjalta. (Tampereen yliopisto 2024.)

Lomakkeen avulla itsearviointi suoritetaan kokouksen jälkeen kymmenen väitteen avulla. Väitteiden toteutuminen arvioidaan asteikolla 1–5 (1 huonosti, 5 erinomaisesti). Lisäksi kymmenen väitteen joukosta valitaan kolme kullakin kerralla parasta onnistumista.

6.4 Lisäämme keskustelua innovoinnista tiedon kartuttamiseksi

Juurisyys: Innovointia ei pidetä esillä, esimerkit puuttuvat eikä aiheeseen liittyvää keskustelua käydä.

Toteutus: Pidetään keskustelua aiheesta yllä ja kehitetään ASVI-hankintaryhmän käyttöön innovointia ja kokeiluja helpottava työkalu sekä toimintatapa, jossa käydään yhdessä läpi kiinnostavia toteutuksia, etsitään esimerkkejä poikkeustilanteista ja pohditaan, mitä niistä on mahdollista oppia.

Hankintaosaamisen kasvattaminen on pitkäaikainen teema ja osaamisen kehittämisen tarve yleisesti tunnustetaan ASVI-hankintaryhmässä hyvin. Osaamisen kehittäminen kokeilemalla koetaan kuitenkin haastavaksi. Hankinta-asiantuntijan työ ei ole ainoastaan kilpailutusprosessin läpivientiä ja siksi innovaatio-osaamisen tarkasteluakaan ei voi kohdistaa ainoastaan kilpailutusvaiheeseen, vaan sen tulee käsittää hankintakokonaisuuden kaikkien vaiheiden, sisällön ja toimijoiden tarkastelu.

Ehkä ei ole tarpeen niinkään opiskella kokeilukulttuurin tai innovoinnin teoriaa, toki teoriaosaamista tulee myös olla ja kehittää. Tärkeintä on toimia käytännössä pienten kokeilujen edistämiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Omien havaintojeni mukaan viestiminen ja keskustelut innovatiivisuudesta ja kokeilukulttuurista ovat aluksi haasteellista. Ymmärrän hyvin, että asiantuntijoiden arjessa ne kuulostavat abstrakteilta ja niihin arvellaan liittyvän lisätyötä, johon ei oikein olisi resurssia. Myöskään uudenlaisen toiminnan höytyjä ei ole helppo nähdä. Lähtötilanteen osalta kyse on siis myös asenteisiin ja motivaatioon vaikuttamisesta.

6.4.1 Salliva keskustelu organisaatiossa

Organisaatiossa tulee olla hyvä ja salliva yleinen keskusteluilmapiiri, mahdollisuus tehdä kehittämissesityksiä ja keskustella aktiivisesti hankintatoimen potentiaalista yksikkörajojen estämättä asiantuntijatasolla sisäisesti sekä johdon kanssa.

Salliva keskustelukulttuuri on ensiarvoisen tärkeä innovoinnin kehittymisen mahdollistaja. Amy C. Edmondson kuvaa kirjassaan *The Fearless Organization* (2019), että kannustavan keskustelutavan käyttöönotto luo turvallista ilmapiiriä ja mahdollistaa henkilöstön aidon osallistumisen organisaation kehittämiseen. (Edmondson 2019, 155–158.)

Eriyistä huomiota tulee kiinnittää seuraaviin potentiaalsiin keskustelutilanteisiin:

1. Miten virhetilanteet sanoitetaan organisaatiossa

Mitä organisaatiolle merkitsee, kun jokin asia menee pieleen? Millaisia termejä tapahtumasta käytetään. Voiko virheen sijasta käyttää termiä oppimistapahtuma? Onko sanastoa mahdollista tietoisesti muuttaa ja luoda organisaatiolle kokonaan uusi työn tekemisen sanasto? Tärkeää on auttaa organisaatiota näkemään yksittäisen henkilön epäonnistumisen sijaan työprosessissa tapahtuneen poikkeaman kokonaiskuva sen sijaan, että epäonnistumisen syynä nähtäisiin ainoastaan hänen ammattitaidottomuutensa. (Edmondson 2019, 156.)

Yksittäisen poikkeaman tai virheen sijaan voidaan puhua laajemmin myös työn moninaisuudesta ja siihen laajasti vaikuttavista ennakoimattomista tapahtumista. Taustalla on aina hyvä pitää suurta kuvaa työn tärkeydestä organisaatiolle ja tunnistaa henkilön kannustimia ja motivaatiota tehdä kyseistä työtä. (Edmondson 2019, 156.)

Kokeiluihin kannustavassa organisaatiokulttuurissa johtoa ja esihenkilöä tarvitaan usein uskottavuusvajeen paikkaamiseen. Uuden toimintatavan onnistumiseen ja hyödyllisyyteen liittyvä uskottavuus ansaitaan useimmiten vähitellen. Koska hyödyt eivät konkretisoidu heti voi kokeilu kohdata ankaraakin kritiikkiä. Kokeiluissa aikaa on kuitenkin niukasti ja siksi johdon ja esihenkilön tuki kokeilun jatkamiseksi on välttämätöntä. (Aho 2023, 26.)

2. Kuinka kysymyksiä käytetään keskustelun apuna

Keskustelun käynnistäminen ja ylläpitäminen voidaan tehdä monella tavalla. Turvallista organisaatiota tavoiteltaessa virheitä ei palautekeskustelussa kannata tarkoituksella etsiä vaan keskustella siitä, tapahtuiko kaikki niin turvallisesti ja riskittömästi kuin työntekijä olisi toivonut. Keskustelukutsu tuottaa vastakaikua, kun virheitä tai syyllisiä ei etsitä. (Edmondson 2019, 156–157.)

Itse törmään jatkuvasti kaikenlaisiin kysymyksiin ja keskustelunavauksiin kokouksissa ja käytäväkeskusteluissa. Haastavissakin tilanteissa voi sanoa: ”Mielenkiintoista, kerro lisää.” tai ohjetta ja linjausta pyytävältä henkilöltä voi kysyä: ”Miten sinä itse ratkaisisit tämän ongelman?”.

3. Kuinka ylläpidetään hyvää keskusteluilmapiiriä

Keskusteltaessa organisaatiossa poikkeamista ja kehittämiskohteista, on turvallisuuden ja keskustelun jatkumisen mahdollistamiseksi kiinnitettävä erityistä huomiota keskustelunavauksiin annettuihin vastauksiin. Vihaisella äänensävyllä tai vähätellen annettu vastaus tyrehtyttää keskustelun ja vie turvallisen ilmapiirin mennessään. Ilmapiirin turvallisuuden kannalta erityisen merkittävää on, miten esihenkilö tai johtaja vastaa keskustelunaloituksiin. Väittelyn aloittaminen tai puolustautuminen ovat varmasti haitallisia, samoin täydellinen hiljaisuus. (Edmondson 2019, 157.)

Jotta asiantuntijoiden on mahdollista innovoida omassa työssään ja kokeilla uusia asioita, on organisaation ilmapiirin kehityttävä sille vastaanottavaiseksi ja hyväksyväksi. Organisaatiossa on voitava kaikissa yhteyksissä esittää omia mielipiteitään, kysymyksiä ja huolia, kertoa tapahtuneista virheistä ja esitellä puolivalmiita ideoita tarvitsematta pelätä joutuvansa vähätellyksi, ohitetuksi tai nolatuksi. (Edmondson 2019, xiv.)

Viimekädessä on muistettava, että jokainen organisaation jäsen voi edistää hyvää keskustelukulttuuria oman työnsä puitteissa ja ylläpitää hyvänlaatuista ja rakentavaa ilmapiiriä yllä keskusteluissa. Jokainen kohtaaminen on siis mahdollista hyödyntää tästä näkökulmasta innovaatioiden ja kokeilukulttuurin

edistämiseksi. Esihenkilöt ja johtajat vaikuttavat ilmapiiriin suuresti, mutta kaikkien on mahdollista osoittaa empatiaa, kannustusta ja rohkaisua toisilleen.

6.4.2 Osaamisen kehittäminen innovaatiotyöpajoilla

Helmikuussa 2024 KEHA-keskuksen ASVI-hankintaryhmän kanssa pidettiin neljä innovaatiotyöpajan nimellä kulkenutta yhteistyö- ja perehdytystilaisuutta. Tavoitteena oli lisätä osaamista ja tietoisuutta ideoinnista ja kokeiluista. Tilaisuuksissa myös mietittiin, miten erityisesti toimeksiantojen käynnistämisvaiheeseen voisi saada työvälaineitä tulevan prosessin selkiyttämiseksi ja sujuvoittamiseksi.

Tilaisuuksien tuloksena toteutettiin tämän kehittämistyön näkökulmasta sivutuotteena yhteiseen käyttöön vastuunjakotaulukko. Se annetaan ensimmäisellä kontaktikerralla toimeksiantajalle tarkasteltavaksi ja sen avulla halutaan selkiyttää hankintaprosessin toteuttavan ASVI-hankintaryhmän ja hankintayksikkönä toimivan toimeksiantajan välisiä vastuukysymyksiä. Vastuunjakotaulukossa todetaan ohjeenomaisesti myös ne asiat, jotka on selvitettävä aina ennen varsinaisen valmistelun aloittamista. Lomake on testattu käytössä ja täydennetty tarvittavilta osin toimivaksi.

Valmistelussa on lisäksi muistilista siitä, mitä erityyppisten ja erilaisen euromäärän omaavien toteutusten osalta on aina huomioitava tai tarkastettava. Tulevaan muistilistaan kootaan myös ideoita siitä, mitä asioita niissä voisi innovatiivisuuteen liittyen huomioida. Muistilistan toteutus ei valmistu tämän kehittämistyön aikana, koska sen viimeistely ja testaaminen viivästyi liikaa. Muistilista valmistellaan loppuun, testataan ja otetaan käyttöön kesän 2024 aikana.

6.4.3 Dokumenttianalyysi keskustelun käynnistäjäksi

KEHA-keskuksen ASVI-hankintaryhmän toteuttamista hankinnoista on löydetty paljon materiaalia sähköisestä kilpailutusjärjestelmästä, ASVI-hankintaryhmän yhteiseltä työasemalta sekä KEHA-keskuksen asianhallintajärjestelmästä. Aiemmista tekemisistä on mahdollista oppia tunnistamaan asioita, joissa

olisi voinut olla aineksia uudensuorin toimintamalleihin ja koota niistä osaamista vahvistavaa materiaalia keskustelun pohjaksi ja tulevien toimeksiantojen innovaatiopotentialin hyödyntämiseksi. Innovaatiokeskustelun käynnistämiseksi on järkevää tulevaisuudessa koota myös johtoa varten konkreettiset esimerkit siitä, millaisia mahdollisuuksia uudensuorin toiminnalle ASVI-hankintaryhmän arjesta on löydettävissä.

Innovaatiopotentialin tunnistamisen tukemiseksi toteutettiin dokumenttianalyysi vuoden 2023 ASVI-hankintaryhmässä toteutetuista hankintaprosesseista. Dokumenttianalyysi toteutettiin KEINO-osaamiskeskuksen Hankinnan innovaatiopotentialin arviointi -lomaketta (Hankintakeino 2024) käyttäen.

7 Tulokset ja jatkokehitysesitykset

7.1 Kooste kehittämistyöstä ja tuloksista

7.1.1 Dokumenttianalyysin tulos innovaatiopotentialin osalta

KEHA-keskuksen ASVI-hankintaryhmän hankintatoteutukset vuodelta 2023 analysoitiin Hankintakeinon innovaatiopotentialin arviointilomakkeen (2024) avulla. Analyysi toteutettiin yhteensä kymmenen kysymyksen avulla, joissa potentialiaa tarkasteltiin asteikolla pieni/kohtalainen/suuri. Tarkastelun kohteena oli hankintaprosessin innovatiivisuus, hankittavan ratkaisun innovatiivisuus tilaajaorganisaation, markkinoiden ja loppuasiakkaan näkökulmasta. Toteutuksia vuonna 2023 oli yhteensä 104 kappaletta, joten erillisiä tarkastelupisteitä koko analyysiin tuli yhteensä 1040 kappaletta.

Tulokset on arvioitu ASVI-hankintaryhmän kanssa ja lisätieto on auttanut ymmärtämään niitä kaikkia mahdollisuuksia, joita hankintatoiminnan innovatiivisuudella tarkoitetaan. Analyysin (Liite 5) tuloksena voitiin yleisesti todeta, että ainakin vuoden 2023 osalta todella paljon potentialiaa jäi käyttämättä, joten kehittäminen innovatiivisuuden esteiden poistamiseksi on hyödyllistä. Jokaisen toimeksiantannon innovaatiopotentialin arviointi Hankintakeinon (2024) lomakkeen

avulla on käynnistetty ja lomaketta kehitetään jatkossa ASVI-hankintaryhmän tarpeiden mukaan.

Tarkastelujaksolla vuonna 2023 on kilpailutettu 13 kpl kansallisen kynnyksarvon ylittävää ja 12 kpl EU-kynnyksarvon ylittävää hankintaa. Lisäksi pienhankintoja kilpailutettiin 55 kpl ja ilman kilpailutusta pienhankinta toteutettiin 22 kertaa. Vuoden 2023 aikana tehtiin lisäksi kaksi EU-kynnyksarvon ylittävää suora hankintaa.

Kansallisen ja EU-kynnyksarvon ylittävät hankinnat jakautuivat kolmeen viestinnän hankintaan, viiteen kalanpoikas- tai hoitokalastushankintaan, yhdeksään koulutushankintaan, seitsemään muuhun palveluhankintaan ja yhteen palvelujärjestelmähankintaan. Näistä kalanpoikas- ja hoitokalastushankinnat ovat erittäin säänneltyjä ja niissä toimeksiannon tekevä ELY-keskus on tarkasti tietoinen, mitä menettelyjä hankinnassa on mahdollista käyttää ja millainen sopimusaikainen toiminta niiden suhteen on järjestettävä. Niissä hankinta-asiantuntija ei juurikaan voi esittää näkökulmia sisältöön tai laatumäärittämiin liittyen. Innovatiopotentialin neljästä tarkastelunäkökulmasta kuitenkin loppuasiakaan ja tilaajaorganisaation näkökulmaan kannattaa jatkossa kiinnittää huomiota, koska vaikuttaisi siltä, että sieltä potentiaalia on mahdollista löytää.

Viestinnän, koulutuksen ja muiden palveluhankintojen osalta innovatiivisuusnäkökulmia sen sijaan on löydettävissä. Näissä hankinnoissa viestinnän hankinnat ja yksi konsultointipalveluhankinta oli toteutettu Hansel Oy:n dynaamisen hankintajärjestelmän sisäisen kilpailutuksen kautta, loput avoimella menettelyllä. Erityisesti viestinnän hankintojen osalta voidaan todeta, että hankintayksikkö määrittelee useimmiten liian tarkasti hankittavan palvelun sisällön tuntematta laajasti tarjolla olevia ratkaisuja. Useimmiten näissä uusissa menettelyissä paras asiantuntija olisi potentiaalinen toimittajakunta. Tarkastelluista viestinnän, koulutuksen tai muun palveluhankinnan kilpailutuksista yhdessäkään ei ollut käytetty potentiaalisten toimittajien asiantuntemusta hyväksi eli markkinavuoropuheluita ei ollut toteutettu tarjouspyynnön valmisteluvaiheessa.

Dokumenttimateriaali sisälsi yleisesti paljon rutiinihankintoja, joissa käytetään Hansel Oy:n dynaamisia hankintajärjestelmiä. Osassa kilpailutus on toteutettu käyttämällä Hansel Oy:n kilpailutuskonetta (tilausajojen kilpailutukset), jossa on erityisen vähän liikkumavaraa innovatiivisuuskulmasta.

Tarkastelun tuloskoonti neljästä näkökulmasta:

1. Hankintaprosessin innovatiivisuus

Suurin osa EU-kynnysarvon ja kansallisen kynnysarvon ylittävistä hankintaprosesseista oli toteutettu avoimella menettelyllä. Hankintaprosesseissa ei ollut käytetty toimittajia merkittäväällä tavalla tietolähteenä. Suorahankintoja, joissa ASVI-hankintaryhmä oli avustanut, oli toteutettu 2 kpl. Pienhankintojen osalta ilman kilpailutusta tai keveällä hinnat ja markkinat tarkastavalla menettelyllä oli toteutettu 22 kpl. Varsinainen pienhankinnan tarjouskilpailu oli toteutettu 55 kpl:ssa hankintoja. Hankintaprosesseissa ei ollut näin ollen havaittavissa innovatiivisuutta juuri lainkaan.

Mahdollisuuksia olisi nähdäkseni ollut joissakin toteuttaa hankinta kiinteällä hinnalla ja laadun 100 %:lla vertailulla. Joihinkin olisi ollut mahdollista sisällyttää kehittämistyötä selkeästi palvelusopimuksen sisään. Lisäksi erilaisten tulos- ja vaikuttavuuslähtöisten sopimuskannustimien käyttö olisi ollut mahdollista lähes kaikissa toteutuksissa.

2. Hankittavan ratkaisun innovatiivisuus tilaajaorganisaation näkökulmasta

Vuoden 2023 toteutuksissa oli turvallinen linja eli toteutukset oli suunniteltu tilaajaorganisaation näkökulmasta mahdollisimman riskittömillä tavoilla. Uusia avauksia tai tutusta poikkeavia ratkaisuja ei käytetty.

Potentiaalia nähdäkseni joissakin palveluhankinnoissa olisi voinut olla ja palvelun avulla olisi voinut saada oman toiminnan ja palveluntuottajan toiminnan kohtaamaan siten, että se olisi voinut tarjota omalle toiminnalle lisäresurssia ja toiminnan kehittymisen mahdollisuuksia.

3. Hankittavan ratkaisun innovatiivisuus markkinoiden näkökulmasta

Markkinoille täysin uusia avauksia ei löytynyt. Mahdollisuuksia tähän olisi voinut olla palvelujärjestelmähankinnassa, johon olisi voinut muodostaa esimerkiksi kehittämiskumppanuuden ja tehdä yhdessä toimittajan tai toimittajien kanssa palvelusta joustava myös tulevaisuuden tarpeita ajatellen. Hankittu palvelujärjestelmä on sisällöltään sellainen, että toimittajat ovat yleensä tuotteistaneet siihen liittyvän palvelun, mikä sinänsä ei ole huono asia. Uskon kuitenkin kehittämispotentiaalia tämän kaltaiseen palvelun toteuttamiseksi räätälöidymmin myös löytyvän.

4. Hankittavan ratkaisun innovatiivisuus loppuasiakkaan näkökulmasta.

Loppuasiakkaan määrittely ei kaikissa tapauksissa ollut helppoa. Osa palveluista kohdistui toimintaan, jossa loppuasiakkaana voidaan katsoa olevan veronmaksajat tai yhteiskunta. Osassa KEHA-keskuksen oma henkilökunta ja osassa jokin ELY-keskuksen, TE-toimiston tai Siviilipalveluskeskuksen palvelujen käyttäjä. Nämä näkökulmat huomioiden uusia avauksia ei löytynyt. Mahdollisuuksia olennaisesti parannettuihin palveluihin olisi voinut olla olemassa, mutta täysin uusiin ei nähdäkseni.

Analyysin tuloksen hyödyntäminen

Innovaatiopotentiaalin etsiminen jokaisen käynnistettävän hankintaprosessin osalta pyritään jatkossakin toteuttamaan käyttämällä vakioitua innovaatiopotentiaalin arviointilomaketta (2024), jossa innovaatioiden määrittelyyn liittyvät näkökulmat on kysymysten muodossa valittuina ja näkyvissä ja ne voi käydä läpi yksin tai ryhmässä. Innovaatiopotentiaalin tunnistamiseen täytyy edelleen keskittyä ja jatkaa sitkeästi kehittämistyötä sen eteen, että hankintatoimeksiannot voitaisiin saada vieläkin aikaisemmin ASVI-hankintaryhmän käsittelyyn, jotta olisi edes jonkinlaiset mahdollisuudet esittää innovatiivisia näkökulmia toteutettavaksi hankintatoimeksiannon yhteydessä. Lisäksi on huomattava, että innovaatiopotentiaalin tunnistaminen ei itsessään riitä. Innovatiivisen toiminnan

käynnistyminen edellyttää vielä muidenkin kehittämiskohteiden edistymistä riittäväälle tasolle.

Dokumenttianalyysi osoitti, että innovaatiopotentiaalia löytyi, mutta sitä ei oltu joko tunnistettu tai pystytty aikataulupaineiden tai innovaatio-osaamisen niukuuden vuoksi käyttämään, tai yksinkertaisesti siitä syystä, että kukaan ei ole edellyttänyt innovatiivisuutta hankintatoimelta, kuten yhdessä löydetystä juurisyistä oikein hyvin asia tuli sanoitettuakin. Analyysi pyritään jatkossa toteuttamaan kaikkien käynnistettävien toteutusten osalta. Laajempi analyysi (Liite 5) toteutetaan jatkossa vuosittain kehittymisen seuraamiseksi. Hankintakeinossa toteutettua innovaatiopotentiaalın arviointilomaketta (2024) tarkennetaan myöhemmin KEHA-strategiatyön valmistumisen jälkeen ja poimitaan arviointiin lisäksi siihen liittyviä tarkennettuja seurantakohteita, joissa innovatiivisia näkökulmia ja toimintatapoja on mahdollista hyödyntää.

7.1.2 Kokeilun suunnittelu- ja arviointilomakkeen käyttöönotto

Kehittämistyön aikana valmisteltiin ja testattiin alustavasti Kehitä kokeillen -kirjassa (2015) esitellyn uuden kokeilukohteen suunnitteluun ja arviointiin tarkoitettua lomaketta, josta muotoiltiin kirjan lomaketta hieman keveämpi versio (Liite 3). ASVI-hankintaryhmälle toteutettu lomake on tarkoitettu pieniä matalan kynnyksen kokeiluja varten. (Hassi ym. 2015, 79.)

Itse testasin lomaketta pienimuotoisesti siten, että sain muokattua siitä ASVI-hankintaryhmälle soveltuvan version. Lomakkeen täydelliseen testaamiseen tarvittavaa kokeilua ei ole vielä käynnistetty, joten sitä ei kehittämistyön yhteydessä ole laajasti kokeiltu tai testattu.

7.1.3 Esihenkilötyön itsearviointilomakkeen käyttöönotto

Esihenkilön vuorovaikutuksen arviointi itsearviointilomakkeen (Liite 4) asteikolla 1–5 on auttanut jäsentämään arviointihetken osaamista, mutta arvioitavat asiat ovat luonteeltaan sellaisia, että niihin vaikuttavat arviointihetkessä monet asiat. Vaikka itsearvioinnin mukaisesti esihenkilötyö kokouksissa on mielestäni

selvästi edistynyt aktiivisen kuuntelun, kunnioituksen ja kiitollisuuden osoittamisen sekä työntekijän pätevyyden ja osaamisen esiin tuomisen osalta, on arvioinnin tuottamia tuloksia mahdollista pitää enintään suuntaa antavina. Kyseiset kolme itsearviointikohtaa ovat olleet tärkeimpinä arviointikohteina lähestulkoon jokaisella itsearviointikerralla

Itsearviointin tekeminen säännöllisesti saman lomakepohjan avulla on auttanut arvioimaan edistymistä esihenkilötyön vuorovaikuttamisen osalta. Arviointi on toteutettu satunnaisen säännöllisesti KEHA-keskuksen ASVI-yksikön hankinnat ja toimitilat -ryhmän keskiviikkokokousten ja ASVI-hankintaryhmän maanantai-kokousten jälkeen. Jatkossa arviointia toteutetaan vähintään kerran kuukaudessa vaihtelevasti erityyppisten kokousten jälkeen, joissa ryhmän esihenkilö on toiminut kokouksen vetäjänä tai puheenjohtajana.

Excel-tauluun vietyinä tämäntyyppinen numeroiden avulla toteutettava itsearviointi houkuttaisi seuraamaan kehitystä numeraalisten arvojen mukaisesti. Excel-ohjelman avulla olisi mahdollista helposti myös tuottaa keskiarvoja ja muita seurantaan liittyviä lukuja. Kuitenkin kysymys on inhimillisestä toiminnasta, johon vaikuttaa arviointihetkellä monet asiat, joten arvosanojen käyttäminen kehittymisen mittarina ei ole mielekäästä. Kehittyminen ei myöskään ole tasaista ylöspäin menemistä vaan vaihtelee monien muuttujien mukaan esimerkiksi kokousten aiheiden, osallistujien mielialojen, arvioijan kulloisenkin stressitason ja mielialan mukaan. Lomake kuitenkin itsessään auttaa pitämään mielessä ne yksittäiset asiat, jotka esihenkilön vuorovaikutuksessa ovat tärkeitä ja tietoisuus niistä auttaa itseäni kehittymään.

Varsinaisen esihenkilötyön vuorovaikutuksen kehittämisessä on käytetty aiemmin kohdassa 6.3 kuvattuja piilohavainnointia sekä marginaalihuomautustekniikkaa. Marginaalihuomautustekniikan käyttö on tuonut muille keskustelijoille lisää tilaa osassa kokouksia. Edelleen suurissa kokoontumisissa ja infoissa on vaikea ottaa puheenvuoroa, vaikka apumuistiinpanot olisivatkin huolella tehty. Omissa kokouksissa ja tuttujen keskustelijoiden kesken tekniikan käyttö on onnistunut paremmin. Muistiinpanojen jatkokäyttö on kuitenkin jäänyt vähäiseksi ja

siihen tulee jatkossa kiinnittää huomiota, jotta niiden avulla on mahdollista tukea pitkäaikaista esihenkilötyön vuorovaikutuksen kehittämistä.

Muitakin esihenkilön kommunikointikokeiluja on kehittämistyön aikana toteutettu, ja ne ovat sujuneet välillä paremmin ja välillä vähän huonommin. Huomaan selvästi, että niissä asioissa, joista olen erityisen innostunut ja joista minulla on paljon ennakkotietoa, minun on hankalampi kuunnella toisia, kun oma näkemykseni on mielestäni erityisen hyvä ja tärkeä. Koen kuitenkin edistyneeni, kun tunnistan tämän asian ja pyrin saamaan siinä aikaan muutoksen.

ASVI-hankintaryhmän esihenkilötyön kehittäminen jatkuu vähintään kehittämistyön aikana käyttöön otetuilla menettelyillä eteenpäin. Tarpeena on tulevaisuudessa varmasti myös innovaatioiden johtamiseen liittyvän koulutuksen hankkiminen tukemaan esihenkilötyötä.

7.1.4 Osaamisen jakaminen ASVI-hankintaryhmässä

Innovaatiomyönteisen kulttuurin kehittämiseksi ASVI-hankintaryhmässä on sovittu kolmen arkisen menettelyn käyttöön ottamisesta yhteisen osaamisen jakamista ja kehittämistä varten:

1. Hankintatoteutuksen esittely ryhmälle jokaisen prosessin yhteydessä ideoiden ja näkökulmien saamiseksi hyvissä ajoin ennen tarjouspyynnön julkaisua. Tätä on tehty satunnaisesti aiemmin ja nyt menettely otetaan säännölliseen käyttöön innovaationäkökulmien löytämiseksi ja osaamisen kasvattamiseksi.
2. Poikkeustilanteiden jakaminen säännönmukaisesti ryhmälle oppimisen varmistamiseksi. Oppimisen kannalta on huomattu, että mitä useammin ja matalammalla kynnyksellä poikkeustilanteita käsitellään, sitä arkisemmaksi ne muuttuvat. Virheitä tapahtuu kaikille ja niistä puhuminen poistaa pelkoa ja auttaa löytämään luovia ratkaisukeinoja erilaisiin tilanteisiin.

3. Hankintatoimeksiantojen tarkastelu koko kirjanpitoyksikön näkökulma huomioiden. Tarkastelu toteutetaan maanantaiaamuisiin ASVI-hankintaryhmän palaverissa. Tämä kokonaishankintatarkastelu on osoittautunut haastavaksi toteutuksen suhteen. Vaikka näyttäisi siltä, että hankinta olisi toteutettavissa laajemmin yhteisenä hankintana tai että se olisi mahdollista joillakin reunaehdoilla toteuttaa KEHA-keskuksen keskitettynä ja rahoittamana hankintana, on menettelyn jatkon toteuttaminen työlästä ja edellyttää useimmiten erityistä lisätyöpanosta nimenomaisesti ASVI-hankintaryhmästä.

Tulevaisuudessa, kun KEHA-keskuksen organisaatio muuttuu tulevien TE2024-muutoksen ja vuonna 2026 tulevan aluehallintouudistuksen myötä, on ASVI-hankintaryhmän johdolla päätetty perustaa yksiköiden yhteinen hankintojen virtuaalitiimi, jossa laajemmin toteutettavia hankintakokonaisuuksia on mahdollista helpommin tunnistaa ja kehittää innovatiivista toimintaa yhdessä. Yhteistyön lisääminen on yksi tärkeä lisätoimenpide tulevaisuudessa ja virtuaalitiimin markkinointia on jo suoritettu kohderyhmälle ja suurin osa näyttää kokevan sen hyvänä lisäresurssin tuojana organisaation hankintatoiminnalle.

7.2 Juurisyiden nykytilanne

Juurisyiden löytyminen perusongelmiin on yksi tämän kehittämistyön erinomainen tulos. Juurisyysanalyysin tulosten perusteella niiden todettiin yleisesti olevan laajat ja niiden poistamisen edellyttävän paljon enemmän resurssia, mitä tällä hetkellä tämän kehittämistyön tekemisen puitteissa on mahdollista käyttää. Nyt kun juurisyyt on nimetty ja ne ymmärretään yhteisesti ASVI-hankintaryhmässä, on niiden poistamiseksi tehtävät toimenpiteet myös täsmällisempiä.

Neljän juurisyyn poistamista on aktiivisesti pyritty edistämään kehittämistyön aikana:

- kukaan ei edellytä hankintatoimelta uusia tapoja tehdä
- hankintoja ei johdeta kokonaisuutena vaan hajautetusti

- pelätään epäonnistumista ja muutosta
- innovointia ei pidetä esillä, esimerkit puuttuvat eikä aiheeseen liittyvää keskustelua käydä

Maaliskuussa 2024 toteutettiin palautekeskustelut ASVI-hankintaryhmän sekä yksikön johtajan kanssa. Molemmissa keskusteluissa todettiin, että juurisyyt ovat edelleen voimissaan ja että niiden poistamiseksi toteutettuja toimenpiteitä voidaan pitää vasta lähtölaukauksena pitkäkestoiselle kehitystyölle. Oman näkemykseni mukaan kuunteleva ja kunnioittava esihenkilötyö on lisääntynyt eli näen oman kykyni keskittyä kuuntelemiseen ja antaa tilaa ryhmän asiantuntijuu-delle parantuneen jonkin verran.

ASVI-yksikön palvelujohtaja tukee erinomaisella tavalla hankintaryhmän teke-mistä ja se on mahdollistanut vapaan toiminnan niissä hankintaryhmän toteutta-missa asioissa, joihin liittyvä päätösvalta on yksikön sisällä. Laajempi kulttuuri-muutos ja mahdollisuudet tehdä täysin uudella tavalla asioita on toivottavasti tu- lossa pikkuhiljaa myöhemmin.

Innovaatio-osaaminen edellyttää vielä enemmän aikaa, keskustelua ja kokeile-mista. Innovaatiotyöpajojen myötä käsitteet ovat tulleet tutummiksi ja keskustelu aiheesta on omien huomioideni mukaan helpottunut ryhmän sisällä. Yleisesti näen, että jokainen kohtaaminen työssä on mahdollista hyödyntää sallivan ja turvallisen ilmapiirin kehittämiseksi ja se on parasta matalan kynnyksen kehittä-mistyötä innovatiivisen kokeilukulttuurin edistämisessä. Itse esihenkilötyötä te- kevänä koen erityistä vastuuta hyväksyvän ja turvallisen ilmapiirin luomisessa sekä epäonnistumisten jälkeisten korjaavien toimenpiteiden käsittelyssä niin, että niistä voi oppia nolaamatta tai osoittelematta poikkeaman aiheuttanutta ryh-mää tai asiantuntijaa.

Kehittämistyötä juurisyyden poistamiseksi havaituissa kohteissa jatketaan edel- leen. Juurisyyt löytyivät kehittämistyön alussa Lean-filosofiasta tutun juuri- syyanalyysin pohjalta, ja menettely juurisyyden löytymisen jälkeen on Lean-toimin- nassa hyvin samankaltainen kuin aiemmin kuvattu toimintatutkimuksen syklinen

etenemismalli. Ongelma pyritään siis poistamaan vaiheittain aina välillä tarkastaen, mitä sille on tapahtunut. Kun juurisyy on tyydyttävällä tavalla saatu poistettua, toiminta voidaan vakiinnuttaa kyseisen toiminnon osalta. (Kouri 2009, 31.)

7.3 Kehittymisen mittaaminen

Innovatiivisen kokeilukulttuurin kehittäminen on laaja kokonaisuus ja sen edistymisen mittaaminen edellyttää pidemmälle aikavälille soveltuvia mittareita. Mittareiksi on tässä opinnäytetyössä valittu juurisyyanalyysissä kehittämisen kohteiksi valittuihin toimintoihin kohdistuvat mittarit.

Mittaamista toteutettaessa on huomioitava, että useimpiin mitattaviin asioihin vaikuttaa suuri joukko tapahtumia toimintaympäristössä. Suuntaa antavaa mitausta on kuitenkin mahdollista suorittaa seuraavilla mittareilla:

7.3.1 Esihenkilön vuorovaikutuksen kehittymisen mittaaminen

ASVI-hankintaryhmän ryhmäpäällikön vuorovaikutuksen kehittymistä seurataan itsearviointityökalun (Liite 4) mittariston avulla. Tavoitteena, että esihenkilö tunnistaa ne asiat, jotka vuorovaikutuksessa ovat kaikkein vaikuttavimpia ja pyrkii kehittämään toimintaansa niiden suhteen.

7.3.2 Hankintatoimeksiantojen innovaatiopotentiaalin mittaaminen

Innovaatiopotentiaalia tarkastellaan jatkossa kahdesta näkökulmasta. Molemissa tarkasteluissa käytetään Hankintakeinon innovaatiopotentiaalin tunnistamislomaketta. (Hankintakeino 2024.)

1. Jokaisen ASVI-hankintaryhmän toteutettavaksi tulevan hankintatoimeksiannon innovaatiopotentiaalin tarkastaminen kymmenen kysymyksen avulla, arviointiasteikkona pieni/kohtalainen/suuri.
2. Jälkikäteen vuosittain toteutettava dokumenttianalyysi liitteen 5 mukaisesti.

Tavoitteena oppia tunnistamaan ASVI-hankintaryhmälle tulevista hankintatoimiksiannoista uudenlaiset innovatiivisen toteutuksen mahdollisuudet ja luoda tunnistamistoiminnasta rutiinia ryhmän arkeen.

7.3.3 Juurisyiden poistumisen kehityksen mittaaminen

Neljän kehittämiskohteeksi valitun juurisyyn tarkastelu toteutetaan jatkossa vuositasolla asteikolla: ei muutosta/kohtalainen muutos/merkittävä muutos. Tavoitteena havainnoida tunnistettujen juurisyiden tilannetta ja nähdä muutokset niissä. ASVI-hankintaryhmän ja koko organisaation muuttuessa on lisäksi tarkoituksenmukaista pysähtyä välillä miettimään ongelmakohtia uudelleen ja toteuttaa aina tarvittaessa uusi juurisyysanalyysi, jotta kehittämistä voidaan suunnata jatkossakin oikeaan suuntaan.

7.4 Kehittämistyön jatkaminen

Kehittämistyö on keskittynyt pitkälti innovatiivisuuden ja kokeilujen käynnistämisen mahdollistavien asioiden kehittämiseen KEHA-keskuksen ASVI-hankintaryhmän toiminnassa. Kehittämistyön aikana toteutettiin kokeilujen käynnistämisen suunnittelemiseksi ja arvioimiseksi seurantalomake (Liite 3), jonka laajamittaista testausta ei kehittämistyön aikana ehditty toteuttaa. Seuraava vaihe kehittämistyössä on sellaisten kokeilujen käynnistäminen, joiden myötä kokeilun suunnittelu- ja arviointilomaketta (Liite 3) voidaan testata ja kehittää lisää ja samalla testata organisaation mykytilannetta tilannetta kokeilumyönteisyyden osalta.

Mikäli jonkin uuden toimintatavan käyttöönotto tai innovatiivisuuden teorian halluun ottaminen edellyttää, hankitaan kehittämistyön tueksi koulutusta tai sparrailua. Oman kokemukseni mukaan koulutus harvoin on hyödyllistä sellaisenaan hankintatoimen oppimistapana, rinnalla täytyy kulkea koulutukseen liittyviä hankintatoimen toteutuksia riittävän paljon ja usein, jotta oppiminen on mahdollista.

Omia ASVI-hankintaryhmän ja KEHA-keskuksen yksiköiden yhteisiä työpajoja järjestetään jatkossakin. Niihin on toteutettava asianmukainen fasilitointi, jotta

esihenkilönä voin myös osallistua varsinaiseen työpajatoimintaan. Keskustelua täytyy käynnistää ja ylläpitää mahdollisimman laajasti ja liittyä innovaatiokeskusteluihin organisaation sisällä, vaikka ne eivät käsittelesikään juuri hankintatoimintaa. Kaikenlainen yleinen keskustelu innovatiivisuudesta varmasti edistää myös hankintatoiminnan innovatiivisuuden kehittymistä.

Keskustelua laajennetaan sidosryhmien suuntaan ja erityisen tärkeänä sidosryhmänä ovat nykyiset ja potentiaaliset toimittajat. Jatkossa vuoropuhelu toimittajien ja sidosryhmien kanssa täytyy saada luontevaksi osaksi toimintaa. Esimerkiksi markkinavuoropuhelut jonkinlaisena toteutuksena on otettava aktiiviseen käyttöön jokaisen tarjouspyynnön valmistelun yhteydessä. Vaikka ei olisi aikaa järjestää laajaa kartoitusta, voi aina ottaa yhteyttä joihinkin tunnistettuihin toimittajiin ja pyytää näkökulmia valmistelussa olevaan hankintaan.

KEHA-keskuksen uusi strategia alkaa olla kohta valmis ja odotan innolla, miten hankintojen innovatiivisuuteen ja kokeiluun liittyviä tavoitteita on mahdollista kehittää koko organisaation yhteiset strategiset näkökulmat huomioiden. Hankintatoimen innovatiivisuuden kasvattamisen toimenpiteet saadaan todella vaikuttaviksi vasta koko organisaation strategiaan linkitettyinä.

Olen esittänyt KEHA-keskuksessa meneillään olevan organisaatiomuutoksen eri kehittämisvaiheissa ASVI-yksikön johtajalle, että hankintatoimen olisi hyvä olla organisaatiokaaviossa linjaorganisaation läpäisevänä yhteisenä toimintona, mutta se ei näillä näkymin ole toteutumassa. Sen sijaan aiemmin kuvattu hankintojen virtuaalitiimi on jo päätetty perustaa. Siihen kutsumme mukaan kaikki KEHA-keskuksen yksiköiden hankintoja, sopimuksia, ostamista ja taloushallintoa tekevät asiantuntijat. Yhdessä tekeminen lisää tietoa ja resurssia ja mahdollistaa uudenlaisten menettelyjen käyttöönoton laajemmin koko organisaatiossa. Se myös mahdollistaa innovatiivisten näkökulmien ja laajempien hankintakokonaisuuksien tunnistamisen ja huomioimisen nykyistä paremmin.

8 Pohdinta

8.1 Kehittämistyön merkitys

Innovatiivisuuden mahdollistavien käytäntöjen tuominen KEHA-keskuksen ASVI-hankintaryhmän työskentely-ympäristöön auttaa toiminnan kehittämisessä suuntaan, jossa ryhmän hankinta-asiantuntijoilla on uskallusta ottaa uudenlaisia elementtejä omaan työhönsä ja tehdä asioita täysin uusilla tavoilla. Kokeilemiseen kannustava kulttuuri kehittyi pikkuhiljaa ja uskon, että pienilläkin oikeaan suuntaan vievillä toimenpiteillä on merkitystä yhteisen ajattelutavan ja uskalluksen kehittymisessä.

Sari Kuusela kuvaa organisaatiokulttuuria kirjassaan *Organisaatioelämää* (2015) siten, että koska tavat ohjaavat tekemistämme ja käyttäytymistämme työssä, ne muuttuvat yhteisössä toimiessamme vähitellen ryhmän tunnusmerkeiksi. Suurin osa organisaation kulttuurista ei ole näkyvillä, eikä sitä voi ohjata ohjeilla ja määräyksillä vaan se on itsestään selvää arjen toimintatapaa ja käytäntöjä siitä, miten toisiin suhtaudutaan, mihin uskotaan ja mitä pidetään tärkeänä. (Kuusela 2015, 13.)

Ajattelen edellä kuvattuun viitaten, että oman työni puitteissa voin parhaiten edistää kokeilukulttuurin syntymistä olemalla vahvasti läsnä organisaation sisällä ja toimimalla haluttua muutosta tukevalla tavalla. Laajemmin vaikutuksia voidaan saada aikaiseksi viestimällä omista onnistumisista ja pitämällä opittuja asioita esillä organisaation sisäisissä ja hankintayksiköiden välisissä keskusteluissa sekä laajemminkin erilaisissa tilaisuuksissa. Näen tämän toteutetun kehittämistyön voivan toimia yhtenä pohjatyönä koko organisaatiossa käynnissä olevaan muutostarpeeseen. Hankintatoimi ei nimittäin ole ainoa osa-alue KEHA-keskuksessa, jossa innovatiivisesta ajattelusta ja uusilla tavoilla tekemisestä olisi hyötyä.

Nykyisen, nähdäkseni yleisellä tasolla ihan toimivan KEHA-keskuksen ASVI-hankintaryhmän toimintakulttuurin kehittäminen innovatiivisempaan ja

kokeilevampaan suuntaan on ollut innostavuuden lisäksi haasteellista. ASVI-hankintaryhmästä on tämän kehittämistyön aikana jäänyt eläkkeelle yksi pitkään hankinta-asiantuntijana työskennellyt henkilö ja toinen on jäämässä touku-kuussa 2024. Vaikka eläkkeelle jäävän asiantuntijan tehtäviin kuinka hyvin yrittää perehtyä ja siirtää osaamista eteenpäin, aina valitettavasti poistuu sellaista hiljaista tietoa, joka liittyy organisaation aiempaan kehitykseen ja joka olisi hyödyllistä tulevien kehityspyrkimysten toteuttamisessa.

Näen tämän kehittämistyön yhtenä merkityksenä siis myös sen, että se lisää yhteistyötä ASVI-hankintaryhmän sisällä. Kehittämistyön aikana löydetty juurisyöt viittaavat vahvasti siihen, että jatkossa osaamisen tulee olla mahdollisimman yhteistä ja yhtenäistä. Onnistumisia ja oppeja epäonnistumisista tulee pystyä jakamaan ja dokumentoimaan yhteiseksi tietovarannoksi yhteisen hyvän osaamistason varmistamiseksi yksittäisiin huippuosaajiin nojautumisen sijaan.

8.2 Juurisyiden tunnistamisen ohjaava vaikutus

Juurisyiden löytäminen on asettanut kehittämistoiminnalle maalit, joihin tähdätä. Niiden taustalta löytyi nähdäkseni kaksi pääasiallista kehittämistarvetta, joiden ympärille kaikki jotenkin kiertyi:

1. Innovatiivisuuden liittyvän tiedon, keskustelun ja viestinnän lisäämisen tarve.
2. Innovatiivisuutta tukevan esihenkilötyön ja johtamisen kehittämisen tarve.

Organisaatiokulttuurin muutokset eivät tapahdu hetkessä ja mikäli kehittämis-kohteet eivät ole selkeitä, on kehittämistyö hakuammuntaa ja tulokset sattumanvaraisia. Tämän kaltaisessa kehittämistyössä on arjessa paljon muuttujia, joista on oltava tietoinen. Vaatii siis valppautta pitää tavoitellut maalit mielessä ja pysyä valitulla kehittämistiellä.

Tämän kehittämistyön aikana olen pyrkinyt käynnistämään niitä toimenpiteitä, jotka olen itse arvioinut sellaisiksi, että ne vaikuttavat juurisyiden poistumiseen

ja että ne on ollut mahdollista toteuttaa tai käynnistää kehittämistyöhön varatulla aikataululla. Vaikka luova toiminta, uusien toimintatapojen käyttöönotto ja rohkeat kokeilut matalalla kynnyksellä eivät ihan vielä ole kiinteä osa ASVI-hankintaryhmän arkea, on toiminnasta hyvää vauhtia tulossa oikean suuntaista. Kun virheistä tulee oppimistilanteita ja epäonnistumisten sietämisestä osa arkea, muuttuu kokeileminen helpommaksi. Mikäli epäonnistumiset tulevaisuudessa voidaan ottaa vastaan lahjana ja niiden esiin tuomisesta kiitetään, on tie avoinna ihan mihin vain. Juurisyiden pitäminen mielessä edes pääotsikkotasolla vie toimintaa oikeaan suuntaan.

8.3 Innovoinnin mahdollistava kokeilukulttuuri syntyy vähitellen

Sari Kuusela kuvaa kirjassaan organisaatioelämää, että kulttuuri voi lähteä muotoutumaan ryhmälle jo muutaman kokoontumisen aikana (Kuusela 2015, 52.) Innovaatiomyönteisyys ja kokeilukulttuuri eivät kuitenkaan useimmiten synny itsestään ainakaan valtion virastossa, vaan niiden edistäminen vaatii aktiivista johtamista ja ohjausta. Sallivalla ja tilaa antavalla esihenkilötyöllä on vaikutusta sekä hankintojen ohjaamisessa keskitetyn hankintatoiminnan suuntaan että innovaatioiden syntyminen mahdollistavan ilmapiirin ja innovoinnille suopean palaverikulttuurin syntymiseen.

Oman esihenkilötyöni kehittämisessä olen joutunut välillä toteamaan, että onpas vaikeaa. Olen luonteeltani päällekkäyvä ja innokas. Kun luulen tietäväni, miten jokin asia kannattaa toteuttaa, sanon sen saman tien ja sitten jälkikäteen harmittaa. Kuunteleminen ja kysyminen ovat olleet henkilökohtaisessa kehittämisessäni isoja kysymyksiä enkä tiedä, olenko niissä paljoakaan edennyt. Tunistan hyvin, että kehittämiskohteena ei olekaan nuo sinänsä positiivissävytteiset luonteenpiirteet vaan käyttäytymismalli, josta pitäisi päästä eroon.

Kulttuurimuutoksen eteenpäin viemisessä auttaa keskeisten kehitettävien asioiden esillä pitäminen. Olen pitänyt innovaationäkökulmaa esillä useissa yhteyksissä näiden kahden opiskeluvuoden aikana. Kehittämistyön aloittaminen ja innovatiivisuuden olemuksen ymmärtäminen on tuonut itsellenikin uskallusta

tarttua ihan kaikkeen uuteen, mitä ASVI-hankintaryhmälle on ehdotettu toteutettavaksi. KEHA-keskuksen organisaatiouudistus etenee hyvää vauhtia ja olen päässyt osallistumaan moniin asioihin, joihin olen halunnut vaikuttaa. Tämän opinnäytetyön aiheeseen perehtyminen on auttanut minua keskustelemaan niistä yksityiskohdista, joiden olen nähnyt voivan edistää kulttuurin kehittämistä innovatiivisempaan suuntaan.

Innovatiivisuuden esillä pitäminen ja siitä keskustelu on tärkeää. Varsinainen käytännön tekeminen, kuten kokeilemisen opettelu, on yhtä tärkeää innovatiivisen toiminnan käynnistymiseksi. Rohkeus tehdä uusia asioita lisääntyy tekemällä ja käsittelemällä prosesseja ja niissä tapahtuneita poikkeamia oppimisen näkökulmasta. Käytännön kokeiluihin perustuva kehittäminen on jatkossa otettava KEHA-keskuksen työkalupakkiin suositeltavana toimintatapana ja sen peruskäytännöt on opiskeltava ja otettava arkeen mukaan.

Innovatiivisen, kokeiluja suosivan toiminnan luonne on, että kokeillaan täysin uusia asioita, kehitetään alkuperäistä ideaa sykleittäin ja opitaan epäonnistumisista. Käytännössä suunnitteluvaihe koskee aina seuraavaa kokeilua eli tavoitteen asettamisen jälkeen lähdetään rohkeasti kokeilemaan ja katsotaan, mitä tapahtuu. Useimmiten kokeilu ensimmäisellä kerralla epäonnistuu ja tarvitsee korjaavia toimenpiteitä. Joskus alkuperäisestä ideasta täytyy luopua kokonaan ja käynnistää kokeilu täysin toisenlaisena uudelleen. (Aho 2023, 15.)

Kokeilukulttuurin kehittymistä edistää kokeiluista saatu kokemus ja oppi. Ideoita on helpompi saada läpi organisaation sisällä sen jälkeen, kun niitä on pienimuotoisesti kokeiltu ja kokeilu on osoittanut niiden käytännön hyödyn. Kaikki kokeilut synnyttävät käytännön osaamista ja todistusaineistoa kehitettävän idean potentiaalista. Kokeilujen jälkeen voi päätöksiä tehdä faktoihin pohjautuen pelkkien olettamusten sijaan. (Hassi & Paju & Maila 2015, 13.)

Kulttuurimuutos, jossa opitaan innovoimaan ja kokeilemaan uutta, kehittyy siis vain harjoittelemalla. Toiminnassa auttaa parhaiten alkuun se ymmärrys, että kyse ei ole välttämättä suurista mullistavista ideoista eikä paljosta aikaa tai rahaa

tarvitsevista projekteista. Kokeilujen käynnistäminen pienten ideoiden pohjalta ja tulosten käsittely yhdessä vie uskoakseni parhaiten osaamista eteenpäin oikeaan suuntaan.

Onnistumiset ruokkivat kokeilukulttuurin kehittymistä. Saavutettujen tulosten esillä pitäminen on hyödyllistä. Kulttuuri alkaa toden teolla kukoistaa tilanteissa, joissa oma työ alkaa tuottaa hyviä tuloksia ja tavoitteet toteutuvat. Tällöin vahvistuu tunne siitä, että yhdessä pärjätään. Kun asiantuntijat voivat olla ylpeitä omasta tiimistään ja organisaatiostaan, vahvistuu kulttuuri entisestään. (Kuusela 2015, 52.)

Lähteet

Aho, Terhi 2023. Kokeilukulttuuri. Johda kasvua joka päivä. Alma Talent Oy, Helsinki.

Hankintakeino 2021. Suomen ensimmäiseen hankintojen innovaatioakatemiaan valittiin kuusi organisaatiota. Verkkouutinen. <https://www.hankintakeino.fi/fi/ajankohtaista/uutiset-artikkelit/suomen-ensimmaiseen-hankintojen-innovaatio-akatemiaan-valittiin>. Viitattu 23.3.2024

Hankintakeino 2024. Hankinnan innovaatiopotentialin arviointi. https://www.hankintakeino.fi/sites/default/files/media/file/Hankintojen-innovaatiopotentialin-arviointiohje_muokattava_liite-2.pdf. Viitattu 23.3.2024

Hansel Oy 2024. Hankintapulssi. KEHA-keskuksen ostolaskudata Hansel Oy:n julkisille hankintayksiköille tarjoamalta palvelusivustolta. Viitattu 28.4.2024

Hassi, Lotta & Paju, Sami & Maila, Reetta 2015. Kehitä Kokeillen. Organisaation käsikirja. Talentum Media Oy, Helsinki.

Edmondson, Amy C. 2019. The Fearless Organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

Fagerberg, Jan 25.4.2014. Innovation and Innovation Policy in the Nordic Countries. Tallenne Kalevi Sorsa Säätiön tapahtumasta. <https://www.janfagerberg.org/video7/>. Viitattu 10.3.2023

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisusarja, Jyväskylä.

KEHA-keskus 2024. KEHA-keskus – ihan siinä vieressä. KEHA-keskuksen tehtävät ja palvelut -diasarja. KEHA-keskuksen TAIMI-intranet 2024. Viitattu 23.3.2024.

Kouri, Ilkka 2021. Lean Taskukirja. Teknologiateollisuuden julkaisuja 6/2009. Teknologiateollisuus ry, Helsinki.

Kuusela, Sari 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Alma Talent Oy, Tampere.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>. Viitattu 10.5.2023

Nawaz, Sabina 24.3.2017. Become a Better Listener by Taking Notes. HBR-artikkeli. <https://hbr.org/2017/03/become-a-better-listener-by-taking-notes>. Viitattu 1.4.2024

Räsänen, Jaana & Vilén, Kirsti 2021. Julkiset hankinnat yhteiskunnan tärkeiden kehitystavoitteiden toteutuksessa. Suunnitelma innovatiivisten julkisten hankintojen käytön lisäämiseen, palvelujen kehittämiseen sekä kestävään kasvuun. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:34. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.

Seeck, Hannele 2012. Kolmas, uudistettu painos. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus Oy, Helsinki.

Siviilipalveluskeskus 2024. <https://www.siviilipalveluskeskus.fi/>. Viitattu 7.4.2024

Tampereen yliopisto 2024. Kehitä työhyvinvointia. Esimiehen itsearviointi. <https://sites.tuni.fi/kehitytyohyvinvointia/arvioi-oletko-jo-tyohyvinvointia-tukeva-esimies/>. Viitattu 7.4.2024

Tilastokeskus 2024. Tietoa tilastoista. <https://www.stat.fi/meta/kas/index.html>. Viitattu 6.4.2024

Työ- ja elinkeinoministeriö 2024a. TE-palvelut 2024-uudistus. <https://tem.fi/te-palvelut-2024-uudistus>. Viitattu 10.5.2023

Työ- ja elinkeinoministeriö 2024b. Innovaatiopolitiikka edistää kasvua ja uudistaa toimintaympäristöä. <https://tem.fi/innovaatiopolitiikka>. Viitattu 15.1.2024

Valovirta, Ville & Alhola, Katariina & Leväsluoto, Johanna & Nissinen, Ari & Oksanen, Juha & Pelkonen, Antti & Turtonen, Arttu 2017. Innovatiiviset julkiset hankinnat – määrittely, mahdollisuudet ja mittaaminen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 82/2017. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki.

Valtioneuvosto 29.5.2015. Ratkaisujen Suomi: Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. Hallituksen julkaisusarja 2015:10. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163399/VNK_2015_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 10.5.2023

Valtioneuvosto 10.12.2019. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 10.5.2023

Valtioneuvosto 20.6.2023. Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165042/Paaministeri-Petteri-Orpon-hallituksen-ohjelma-20062023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 15.10.2023

Valtioneuvosto 2020. Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162418/Kansallinen%20julkisten%20hankintojen%20strategia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 10.5.2023

Valtiovarainministeriö 2024. Valtion aluehallinnon uudistus. <https://vm.fi/aluehallintouudistus>. Viitattu 10.5.2023

Liitteet

Liite 1 KEHA-keskuksen hankintojen strategiset linjaukset

KEHA-keskuksen hankintojen strategiset linjaukset



Visio mukaisen laadukkaan hankintatoimen edellytykset:



Liite 2 Nykytilannetyöpajan kysymykset 21.3.2023



Parityöskentely

VÄITTEET:

- KEHA-keskuksen ASVI-yksikön hankintatoimessa ei tällä hetkellä ole kokeilukulttuuria
- Kokeilukulttuurin syntymisen edistäminen KEHA-keskuksen ASVI-yksikön hankintatoimeen on haasteellista toteuttaa
- Kokeilukulttuurin toteutumisen tarjoamia mahdollisuuksia ei ole tutkittu, joten niitä ei tunnisteta KEHA-keskuksessa
- Innovoinnille (uudella tavalla tekemiselle) ei ole aikaa KEHA-keskuksen ASVI-yksikön hankintatoimen arjessa

Liite 4 Esihenkilön vuorovaikutuksen itsearviointilomake

ESIHENKILÖN VUOROVAIKUTUKSEN ITSEARVIOINTI		
Vuorovaikutteisuuden onnistuminen tänään	Miten hyvin onnistuin 1-5 (1 huonosti 5 erinomaisesti)	Kolme parasta onnistumista
Pyrin luomaan selkeän ja myönteisen tulevaisuuskuvan		
Kohtelin työntekijöitä yksilöllisesti ja tuin heidän kehitystään		
Kannustin ja huomioin onnistumiset		
Rakensin luottamusta ja yhteistyötä työntekijöiden välille		
Kuuntelin aktiivisesti		
Kannustin osallistumaan aktiivisesti		
Kannustin ajattelemaan asioista uudella tavalla		
Kannustin kyseenalaistamaan		
Kunnioitin ja osoitin kiitollisuutta		
Toin esiin työntekijöiden pätevyyttä ja osaamista		
Tampereen yliopisto 2024		

Liite 5 Dokumenttianalyysikooste 2023 hankinnoista

KEHA-keskuksen ASVI-hankintaryhmän vuonna 2023 toteuttamien kilpailutusten innovaatiopotentiaalin arviointi.

Analyyysin kohteena oli yhteensä 104 toteutusta, joiden osalta tarkastelu toteutettiin kymmenestä näkökulmasta arviointiasteikolla pieni/kohtalainen/suuri. Yhteensä tarkastelupisteitä oli 1040 kpl.

Hankintaprosessin innovatiivisuus	Pieni	Kohtalainen	Suuri
Millainen on mahdollisuus/tarve käyttää hankinnan vertailuperusteena parasta hinta-laatusuhdetta?			104
Millainen on mahdollisuus/tarve käyttää hankinnan vertailuperusteena kiinteää hintaa ja vertailua laadulla?	54	50	
Millainen on mahdollisuus/tarve sisällyttää hankintaan uuden tuotteen, palvelun tai ratkaisun kehitystyötä hankintasopimuksen puitteissa?	70	20	14
Millainen on mahdollisuus sisällyttää hankintaan tulos- tai vaikuttavuuslähtöisiä sopimuskannustimia?			104
Hankittavan ratkaisun innovatiivisuus tilaajaorganisaation näkökulmasta			
Millainen on mahdollisuus/tarve luoda hankinnan kautta/avulla olennaisesti parannettu toimintamalli tai palvelu suhteessa organisaatiossa jo käytössä oleviin?	70	34	
Millainen on mahdollisuus/tarve luoda hankinnan kautta täysin uusi toimintamalli tai palvelu?	90	14	
Hankittavan ratkaisun innovatiivisuus markkinoiden näkökulmasta			
Millainen on hankinnan mahdollisuus/tarve luoda olennaisesti parannettu ratkaisu suhteessa markkinoilla aiemmin olleisiin ratkaisuihin?	104		
Millainen on hankinnan mahdollisuus/tarve luoda täysin uusi ratkaisu suhteessa markkinoilla aiemmin olleisiin ratkaisuihin?	104		
Hankittavan ratkaisun innovatiivisuus loppuasiakkaan näkökulmasta			
Millainen on mahdollisuus/tarve luoda hankinnan kautta/avulla loppuasiakkaan näkökulmasta olennaisesti parannettu toimintamalli/palvelu?	50	54	
Millainen on hankinnan mahdollisuus /tarve luoda loppuasiakkaan näkökulmasta täysin uusi ratkaisu?	104		